

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر-2
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء " سونلغاز " بولاية تيارت

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم

تحت إشراف الدكتور
أحمد رميتة

إعداد الطالبة
مراكشي كريمة

السنة الجامعية
2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّا كَسَبَ
سُجِّدْنَا لَهُ مِنْ عِبَادٍ مُسْلِمِينَ

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني للقيام بهذا العمل.

أتوجه بشكري الجزيل وفائق التقدير وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم بتوجيهاته

وارشاداته معين لي في اتمام هذه الرسالة أخص بالذكر الأستاذ المشرف على هذا البحث،

الأستاذ المحترم أحمد رمينة والأستاذ توفيق درويش على تقديم الدعم، وكل أعضاء

التدريس بالجامعة.

كما أتقدم كذلك بالشكر الجزيل إلى كل عمال شركة إنتاج الكهرباء "سونلغاز" تيارت

على تقديم العون في إنجاز هذا البحث.

شكر خاص إلى الأخت مقدود فريدة على النصائح والتشجيع.

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر وكلمات التقدير والاحترام عرفانا بالجميل والمساعدة.

إهداء

الحمد لله العليّ القدير الذي وفقني لإيجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديه إلى:

الوالديه الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى الشيوخ التي أضاءت دربي إخواني وأخواني أخص بالذكر: الأخت الغالية نصيرة على

تقديم الدعم في إيجاز هذا البحث.

إلى كل من أكرمهم كل الحب والاحترام زوجات إخواني وأزواج أخواني وإلى جميع أولادهم.

إلى الزوج المخلص محمد وكل عائلته

إلى جميع عمال مدرسة حي النور وأخص بالذكر المفتش المحترم: بهناس عبد الرزاق

والمدبر حفصي الجليلي

إلى كل الزملاء والزميلات.

إلى كل أساتذة مدرسة الدكتوراه.

الفهرس

أ..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للموضوع

04.....	أولاً- أهمية الموضوع وأهداف الدراسة
06.....	ثانياً- الإشكالية
08.....	ثالثاً- الفرضيات
09.....	رابعاً- تحديد المفاهيم
15.....	خامساً- الدراسات السابقة
30.....	سادساً- المقاربة السوسولوجية
33.....	سابعاً- المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة
36.....	ثامناً- تقديم ميدان الدراسة
41.....	تاسعاً- العينة وطريقة اختيارها
42.....	عاشراً- صعوبات الدراسة

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

45.....	أولاً- الإطار النظري للقيادة الإدارية
45.....	1. تعريف القيادة
46.....	2. تعريف القيادة الإدارية
47.....	3. عناصر القيادة العامة وأنماطها
53.....	4. أساليب القيادة ومبادئها
58.....	5. وظائف القيادة الإدارية
59.....	ثانياً- القيادة في الفكر الإداري القديم
59.....	1. الفكر القيادي عند المصريين
59.....	2. الفكر القيادي عند الصينيين
60.....	3. الفكر القيادي عند اليونانيين
60.....	4. الفكر القيادي عند الرومان
61.....	5. الفكر الإداري في الدولة الإسلامية

62.....	ثالثاً- نظريات القيادة الإدارية.
62.....	1. نظرية السمات.....
64.....	2. النظرية السلوكية.....
68.....	3- النظرية الوظيفية.....
69.....	4- النظرية الموقفية.....
71.....	5- النظرية المعيارية <i>Normative Theory</i>
72.....	6- النظرية التحويلية.....
75.....	رابعاً- القيادة ودورها في العملية الإدارية.....
75.....	1- دور القيادة الإدارية في الفعالية التنظيمية.....
76.....	2- دور القيادة في إدارة التغيير.....
77.....	3- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة.....
78.....	خامساً- مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية.....
78.....	1. المشكلات الإدارية.....
78.....	2. المشكلات البيئية.....

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

83.....	أولاً- الإطار النظري لماهية التطوير التنظيمي.....
83.....	1. مفهوم التطوير التنظيمي، أهميته وأهدافه.....
86.....	2. مراحل ومجالات التطوير التنظيمي.....
88.....	3. استراتيجيات التطوير التنظيمي في المنظمات.....
90.....	4. خصائص وأساليب التطوير التنظيمي.....
91.....	ثانياً- موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري.....
91.....	1. النظرة التاريخية لظهور التطوير التنظيمي.....
91.....	2. جهود المدارس الإدارية في التطوير التنظيمي.....
92.....	3. الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي.....
94.....	ثالثاً- التطوير التنظيمي في المؤسسة الصناعية.....
94.....	1. تشخيص حالة المؤسسة الصناعية.....
95.....	2. تنمية وتطوير الموارد البشرية.....
95.....	3. التكوين المستمر.....

96.....	4. التأهيل الإبتكاري والتكنولوجي
96.....	5. إعادة الهندسة الإدارية
97.....	خامساً- إدارة التطوير التنظيمي
97.....	1. تعريف التنظيم مبادئه وأهدافه
100.....	2- العلاقات التنظيمية
103.....	3- إدارة الموارد البشرية ومتطلبات التغير
104.....	4- تأثير الثقافة التنظيمية في فاعلية المنظمة
105.....	5- دور القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي

الفصل الرابع: عوامل التطوير التنظيمي

110.....	أولاً- ماهية التكوين
110.....	1- تعريف التكوين
111.....	2- أهمية التكوين
111.....	3- أساليب التكوين
115.....	4- أهمية التكوين في التطوير
117.....	ثانياً- التدريب
117.....	1. مفهوم التدريب
118.....	2. أهمية التدريب
119.....	3. أنواع التدريب ومراحله
123.....	4- متطلبات التدريب الفعال
126.....	ثالثاً- المشاركة في اتخاذ القرار
126.....	1- تعريف اتخاذ القرار
126.....	2- أنواع القرارات
128.....	3- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار
130.....	4- خطوات اتخاذ القرار الإداري
132.....	5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
134.....	رابعاً- العملية الاتصالية
134.....	1- تعريف الاتصال
134.....	2- أنواع الاتصال وعناصره

- 3- أهداف عملية الاتصالات الإدارية 138
- 4- العوامل المؤثرة في فعالية الاتصالات التنظيمية 138

الفصل الخامس: تحليل معطيات الفرضية الأولى

- أولاً- بناء وتحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة 142
- ثانياً- بناء وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى 147
- ثالثاً- عرض المقابلات 158
- رابعاً- نتائج المقابلات 161

الفصل السادس: تحليل معطيات الفرضية الثانية

- أولاً- بناء وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية 165
- ثانياً- استنتاجات الفرضية الثانية 194
- ثالثاً- الاستنتاج العام 197
- الخاتمة 199
- قائمة المصادر والمراجع 201
- الملاحق 211

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
--------	---------	------------

الجدول الخاصة بالبيانات العامة

142	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
142	توزيع أفراد العينة حسب السن	3
143	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
143	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	5
144	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	6
144	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	7
145	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	8
146	توزيع افراد العينة حسب الفئة المهنية والأقدمية.	9

الجدول الخاصة بالفرضية الأولى

147	يبين توزيع آراء المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي حسب الفئة المهنية	10
148	توزيع آراء المبحوثين حول مجالات التطوير التنظيمي للمؤسسة حسب الفئة المهنية	11
149	وجود برنامج لتطوير المؤسسة حسب الفئة المهنية	12
150	نوع برنامج التطوير حسب الفئة المهنية.	13
151	علاقة الفئة المهنية بمساهمة البرنامج في تحقيق أهداف المؤسسة	14
152	العلاقة بين الفئة المهنية بنوع الأسلوب المنتج في المؤسسة	15
153	مساهمة الأسلوب القيادي في تطوير المؤسسة حسب الفئة المهنية	16
154	معايير مساهمة الأسلوب القيادي في تطوير المؤسسة حسب نوع الوظيفة	17
155	الخصائص الواجب توفرها في القادة ومساهمتها في التطوير التنظيمي	18

الجدول الخاصة بالفرضية الثانية

165	قيام المؤسسة بتكوين العمال حسب الاقدمية	19
166	مكان إقامة التكوين حسب نوع الوظيفة	20
167	دور القائد في التطوير التنظيمي للمؤسسة حسب الفئة المهنية	21
168	مبادرة المؤسسة في تكوين العمال أو بعض منهم	22
168	مساهمة التكوين في تطوير معارف وخبرات العاملين.	23
169	يوضح وجود المشاكل في عملية التكوين.	24
169	نوع المشاكل المتلقت خلال مراحل التكوين.	25
170	قيام المؤسسة بعملية التدريب	27
171	أهمية عملية التدريب حسب الفئة المهنية	28
172	مساهمة التدريب في تطوير المؤسسة	29
172	أهداف التدريب في المؤسسة حسب الفئة المهنية	30
173	مكان إقامة التدريب حسب الوظيفة	31
174	العلاقة بين المستوى التعليمي وتوفير الاحتياجات التدريبية للمؤسسة.	32
175	نوع الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بنوع الوظيفة.	33
176	مساهمة الاساليب التدريبية الحديثة في تطوير المؤسسة حسب نوع الوظيفة.	34
177	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حسب الفئة المهنية	35
178	مساهمة الأساليب التدريبية الحديثة في التطوير حسب نوع الوظيفة	36
179	مراعاة القيادة الإدارية للإمكانيات المتاحة عند اتخاذ القرار حسب الفئة المهنية.	37
180	الطريقة المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة حسب نوعيتها	38
181	مساهمة الطريقة الجماعية في اتخاذ القرارات الفعالة	39
182	تأثير مشاركة العاملين في زيادة الفعالية التنظيمية حسب المستوى المهني.	40
183	تقييم إسهامات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعلاقتها بزيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة	41
184	تأثير مشاركة العاملين في زيادة الفعالية التنظيمية حسب المستوى التعليمي	43
185	تقييم إسهامات مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وعلاقتها بزيادة الفعالية	44

التنظيمية للمؤسسة		
185	النمط القيادي الملائم في اتخاذ القرار حسب جنس المبحوثين.	45
186	وجود اتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب نوع الوظيفة.	46
187	وسائل نقل وتبادل المعلومات حسب الفئة المهنية.	47
188	أهمية الاتصالات الصاعدة و النازلة في المؤسسة.	48
189	وسائل إعلام العمال بنشاطات المؤسسة حسب نوع الوظيفة.	49
190	يوضح أنواع الاتصالات وعلاقتها بعملية التطوير التنظيمي.	50
191	العلاقة بين جنس المبحوثين ومراعاة العادات والقيم السائدة في النشاط الاتصالي.	52
192	المشاكل التي تعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في المؤسسة حسب الوظيفة.	53

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
68	نموذج هالين في القيادة	01
70	النظرية الموقفية في القيادة	02
73	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي	03
105	الثقافة وفاعلية التنظيم	04
123	مراحل عملية التدريب	05
125	تجميع الفعاليات التدريبية	06

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم نهاية القرن العشرين تحولات وتغيرات سريعة في جميع مجالات الحياة المختلفة، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية ومن أبرز هذه التطورات، الثروة المعلوماتية وظهور الأسواق العالمية وتطور الاتصالات حيث تشكل هذه التغيرات والتطورات وما يرافقها من زيادة في رغبات الأفراد وطموحاتهم في الحصول على السلع والخدمات وزيادة التنافس على الموارد تحديات متجددة للإدارة.

هذه التحديات تتطلب إجراء عمليات تطوير جوهريّة، ومستقرة في جميع الهياكل والمهارات والقدرات، وخاصة مستوى الأداء، ومن هنا زاد اهتمام العديد من الدول العالم بالتطوير التنظيمي لاسيما في السنوات الأخيرة من القرن العشرين والسنوات الأولى من القرن الحادي وعشرين، وذلك من خلال إنشاء هيئات تطوير وإصلاح إداري وتبني استراتيجيات ومداخل مختلفة تضمن للإدارة الفاعلية في تعاملها من التغيرات السريعة في البيئة الإدارية التي أصبحت الدافع القوي وراء حتمية وضرورة التطوير التنظيمي، والذي يعد ظاهرة صحية في حياة المنظمات الإدارية ووسيلة فعالة لنموها وتطورها، وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات إدارية فاعلة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جميع معطيات الإدارة خصوصًا الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، حيث يعتبر هذان الجانبان من أهم مقومات النهضة الناجحة في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي للمنظمات المختلفة، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب، والانتماء الوظيفي والإنتاجية.

إضافة إلى أن التحليل القائم على هذا المفهوم أدى إلى إعطاء دفعة قوية لمجال تحليل سلوك المنظمات، فتعددت اهتمامات الباحثين في هذا الاتجاه بتعدد الجوانب والأبعاد المختلفة له، حيث يمكن النظر إليه على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة وكذلك الجهود الشمولية المخططة في تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير على قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم والعمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات.

ولذلك يمكن القول أن معظم اهتمامات مفكري وكتاب التطوير التنظيمي جاءت مرتكزة في بحثها على الجانب الإنساني باعتباره العامل الأكثر ديناميكية في العملية الإنتاجية لذلك تسعى جميع المنظمات إلى العمل على تحقيق أهداف الأفراد العاملين ورفع إنتاجهم بما يعود على

المنظمة ككل، ونظرًا لكون عملية التطوير شكل من أشكال الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان أصبحت نقطة تحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعاته وركزت بشكل كبير على أهمية القيادة الإدارية في تغيير وتطوير إدارتها وذلك بالاعتماد على مختلف العمليات التنظيمية.

وتعتبر المؤسسة الجزائرية وفي ظل التوجهات الاقتصادية التي تروج لها العولمة ومنها التحول نحو نظام الاقتصاد الحر والانضمام للتكتلات الاقتصادية، أصبحت مطالبة بتبني برامج التطوير التنظيمي من أجل دعم النمو وتحسين الظروف التي تساهم في رفع إنتاجية العاملين وكذلك الجودة والكفاءة وخاصة رضا الزبون.

ومن خلال هذا المنطلق وبناءً على ما سبق يكون محور دراستنا في البحث عن أهم العوامل التنظيمية التي تتبعها القيادات الإدارية لتحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة، وعليه كان تقسيمنا لهذه الدراسة إلى ستة (6) فصول كما هو موضح على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** الخاص بالإطار المنهجي للموضوع والذي يتمحور حول أسباب وأهمية اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الإشكالية والفرضيات تحديد المفاهيم، المقاربة السوسولوجية، المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة، بالإضافة إلى تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها وصعوبات البحث

- **الفصل الثاني:** الخاص بالقيادة الإدارية، الإطار النظري، القيادة في الفكر الإداري، النظريات، القيادة ودورها في العملية الإدارية ثم مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية.

- **الفصل الثالث:** الخاص بالتطوير التنظيمي، الإطار النظري لماهية التطوير التنظيمي، النشأة التاريخية للتطوير التنظيمي، موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري، التطوير التنظيمي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، إدارة التطوير التنظيمي.

- **الفصل الرابع:** خاص بعوامل التطوير التنظيمي، التكوين، التدريب، اتخاذ القرار، العملية الاتصالية.

- **الفصل الخامس:** التعريف بميدان البحث، مجالات الدراسة.

- **الفصل السادس:** عرض وتحليل الجداول الميدانية، الاستنتاج العام للدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للموضوع

أولاً - أهمية الموضوع وأهداف الدراسة

ثانياً - الإشكالية

ثالثاً - الفرضيات

رابعاً - تحديد المفاهيم

خامساً - الدراسات السابقة

سادساً - مقارنة السوسيولوجية

سابعاً - المنهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة

ثامناً - تقديم ميدان الدراسة

تاسعاً - العينة وطريقة اختيارها

عاشراً - صعوبات الدراسة

أولاً- أهمية الموضوع وأهداف الدراسة:

تواجه الجزائر الكثير من التحديات الناشئة من ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد، خاصة المؤسسات والشركات وذلك ما يتجلى في عدم قدرتها منافسة المؤسسات الأجنبية في جميع الميادين والقطاعات إذ تمثل فجوة التقدم بين شركات العالم المتقدم والدول المتخلفة أهم مظاهر التحدي لمسيرة التنمية في بلادنا، الأمر الذي يفسر بأن هذه المؤسسات تعاني من مشكلات ساهمت في تخلفها، ومن بين هذه المشكلات، هو عدم اهتمامها بالكفاءات العلمية وعدم توفير الجو الملائم لهذه الكفاءات، بما يسمح بتحقيق التقدم المرغوب بالإضافة إلى عدم توفر الكفاءات القادرة على قيادة هذه المؤسسات نحو تحقيق النجاح والفعالية، أو لعدم اهتمام القيادات الموجودة بالعوامل التي تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة الأمر الذي يساهم في ضعف أداء كثير من العمال لكثير من المؤسسات الجزائرية، ومن المهم هنا أن نبين أنه من الضروري أن يكون هناك قناعة كاملة لدى القيادات الإدارية بالمنظمات وبأهمية عملية التطوير والتغيير، وأن ذلك هو محور التطور والتقدم للمنظمات وأنه ليس وضعا استثنائيا بل يعتبر النموذج الأمثل لاستقرارية المنظمات وأن ذلك يتطلب وضع الآليات المناسبة لتحقيق ذلك، وفي هذا الصدد يؤكد ماهر "أن نجاح أي منظمة لا يعني المحافظة على الوضع القائم ولكن الخلق والابتكار والتغيير والتطوير هو الذي يحقق للمنظمات الاستمرارية والتطور والنجاح فقدرت المنظمة على احتواء قوى التغيير من خلال تكوين قدرتها على التغيير الذاتي وتأسيسها أي جعلها جزءا من تبيان المنظمة، فسر النجاح لا يكمن في التنبؤ بالمستقبل بل خلق منظمة تستطيع الازدهار في المستقبل الذي لا يمكن توقعه".⁽¹⁾

ومن هنا تطرح الأهمية لهذا الموضوع الذي نحن بصدد معالجته والذي سيتناول مدى فعالية القيادة الإدارية في تدعيم التطوير التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من العوامل التنظيمية، كالتدريب والتكوين والمشاركة في اتخاذ القرار، والعملية الاتصالية.

⁽¹⁾ محمد بن إبراهيم التويجري: التحديات المعاصرة للإدارة العربية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 40.

• أهداف الدراسة:

نعني بالهدف من الدراسة هو الحقيقة التي ينبغي على الباحث الوصول إليها عن طريق بحثه، ومن بين هذه الأهداف نجد:

1. معرفة مدى اهتمام القيادة الإدارية بعملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من خلال القيام بمختلف العمليات التنظيمية والاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
2. تحليل الاتجاهات المختلفة للقيادة والتفاعل القائم بينها وبين العمال داخل المؤسسة.
3. تحديد أهم الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي وتحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسة.
4. التوصل إلى مقترحات تؤدي بالقيادة الإدارية إلى تفعيل دور التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة.

ونطمح من خلال بحثنا هذا بنية جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، ونأمل أن تكون منطلقا لغيرنا من الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من البحوث تغطي نقاط القصور التي لم نركز عليها.

ثانياً - الإشكالية:

يشهد عصرنا الحالي تغيرات وتطورات متزايدة في جميع مجالات الحياة المختلفة، الاقتصادية، الاجتماعية والتقنية، ومن أبرز التطورات والتحويلات، ظهور الثورة المعلوماتية وتطور الاتصالات، وظهور الأسواق العالمية الحرة، وقد ساهمت هذه التطورات في زيادة رغبات الأفراد وتغيير طموحاتهم، وكذلك زيادة التنافس على الموارد لتحديات متجددة على الإدارة والتي تتطلب إجراء عمليات تطوير جوهرية ومستمرة في الهياكل والمهارات والقدرات ومستوى الأداء، ومن هنا زاد اهتمام العديد من مفكري العصر الحديث بعملية التغيير والتطوير وأصبح ذلك مطلباً أساسياً في حياة المنظمات، فعلى مستوى منظمات الأعمال « وطبقاً لنظرية النظم يمكن اعتبار المنظمات أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها وتنشط فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذاً وعطاءً، متأثراً وتأثيراً، فهي تعمل وسط بيئة ديناميكية سريعة التغيير والتعقيد والاضطراب»⁽¹⁾ وإزاء هذه البيئة ليس أمام المنظمات من سبيل إلا أن تتكيف وتتلاءم مع هذه الديناميكيات إذا أرادت لنفسها الاستمرار والبقاء والتقدم.

واستجابة لهذا التغيير بشكل مخطط ومنظم تعتمد المنظمات على تبني استراتيجيات ومداخل مختلفة أهمها: التطوير التنظيمي، الذي يمثل إحدى التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم بالتغيرات المخططة في المنظمات وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته، وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة مناحي الحياة ويعتبر العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات التنمية، فمصلحة أي تنظيم تقتضي الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة المناخ المناسب، إضافة إلى تلبية الاحتياجات للأفراد والتنظيم ويعد الاهتمام بهذا الجانب من المواضيع الرئيسية في التنظيم نظراً للدور الذي يؤديه هذا العنصر في نجاح المؤسسة وتحسين إنتاجها الذي يتطلب الاعتناء بصفة خاصة بتحسين أداء عمالها وقد اهتمت في ذلك، بتطبيق المبادئ العلمية التي توصلت إليها الدراسات في مجال القيادة بطريقة تساهم في إثارة دافعية أفرادها نحو العمل بنشاط مستمر ودائم وإثارة قدرات العامل على الابتكار والتجديد وتوفير السبل التي تساعد على تفجير طاقته إلى أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في مجال العمل وأخذها بعين الاعتبار، إضافة إلى اختيار أفضل الطرق في تكوين وتدريب العاملين وحسب احتياجات المؤسسة وكذلك تسهيل الاتصال وتبادل المعلومات في المؤسسة، وتعتبر القيادة من العوامل المؤثرة وذات الأهمية البالغة نحو تحقيق

(1) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 03.

الازدهار والتقدم والنمو، إضافة إلى توفير الجو الملائم للعمل وتحريك دافعية العمال إلى الاهتمام المتواصل نحو تحسين أدائهم والاستجابة لما يطلب منهم القيام به وتقوم القيادة الجيدة على نمط تسيير ملائم يقوم على الاتصال الدائم بين أفراد التنظيم والمشاركة في اتخاذ القرار وكل هذا يتطلب أساليب قيادية ناجحة.

وتعتبر المؤسسة الجزائرية وفي ظل التوجهات الاقتصادية التي تروج لها العولمة ومنها التحول نحو نظام اقتصاد الحر والانضمام للتكتلات الاقتصادية، أصبحت مطالبة بتبني عملية التطوير التنظيمي من أجل دعم النمو وتحسين الظروف وتحقيق التنمية من خلال الاعتماد على المنهجية العملية في تسيير والتحسين الدائم للمؤسسة، ومن خلال هذا المنطلق جاءت دراستنا للبحث عن دور القيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

❖ ما هو دور القيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الجوهري الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ هل للأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة دور في عملية التطوير التنظيمي ؟
- ◀ هل للعوامل التنظيمية المتعلقة بتكوين وتدريب العمال والمشاركة في اتخاذ القرار والعملية الاتصالية دور في تدعيم التطوير التنظيمي للمؤسسة ؟

ثالثاً - الفرضيات:

من خلال دراستنا هذه وانطلاقاً من التساؤلات المطروحة في الإشكالية ارتأينا أن نضع الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة:

❖ للقيادة الإدارية دور في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة.

من هذه الفرضية العامة رأينا أن نقدم فرضيات جزئية التي نعتبرها أساسية وفعالة في إحداث التطوير التنظيمي.

- الفرضيات الجزئية:

❖ تساهم القيادة الإدارية في تفعيل عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة من خلال إتباع النمط القيادي الملائم.

❖ كلما كان الاهتمام بالعوامل التنظيمية المتعلقة بالتكوين والتدريب العمال والمشاركة في اتخاذ القرار والعملية الاتصالية كلما ساهم ذلك في زيادة التطوير التنظيمي للمؤسسة.

رابعاً - تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم من أساسيات الدراسة، حيث تكمن أهميتها في إزالة أي غموض أو التباس، وذلك بإعطاء تعاريف نظرية وإجرائية تساعدنا على إيضاح دلالاتها، لذا قمنا بتحديدنا وفقاً لموضوع دراستنا، ومن خلال الإشكالية والفرضيات السابقة فإنه يتطلب منا تحديد المفاهيم التالية:

- ❖ القيادة الإدارية.
- ❖ المنظمة.
- ❖ التطوير التنظيمي.
- ❖ التدريب.
- ❖ التكوين.
- ❖ اتخاذ القرار.
- ❖ المشاركة في اتخاذ القرار.
- ❖ العملية الاتصالية.

• القيادة الإدارية:

تؤثر القيادة تأثيراً كبيراً على كفاءة أداء العاملين وعلى كفاءة المنظمة ككل، وترجع أسباب مختلف المشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمة بصفة عامة إلى ضعف القيادة وفشلها في إحداث التأثير المناسب على العاملين، وحثهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين مركزها، ومن بين التعاريف التي تحدد مفهوم القيادة ما يلي:

- القيادة: « هي القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة ».⁽¹⁾

ويعرفها خليل محمد حسن الشماخ: « أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة ».

(1) رجب عبد الحميد: دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، 2000، ص 40.

كما يعرفها جيمس جريبن *James Gribbin*: « القيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة، لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة ». (1)

- الإدارة: نذكر من بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى الإدارة نجد تعريف صلاح الدين جوهر: « هي عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية، المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المتاحة ». (2)

ويعرفها علي السلمي: « بأنها ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومحددة باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما ». (3)

- التعريف الإجرائي للإدارة: « الإدارة تعني قيادة جهود الأفراد وتحفيزها وضمان توجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف ».

- التعريف الإجرائي للقيادة: « القيادة هي مجموع السلوكيات التي يقوم بها المسؤول للتأثير في مرؤوسيه من أجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون والاحترام والثقة المتبادلة، وهي السلطة التي يمارسها الفرد على مجموعة أفراد في إطار المنظمة وهذا بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ».

ويتضح من خلال التعاريف السابقة بأن القيادة الإدارية: هي العلاقة بين القائد والإتباع حيث أنه ينقاد المرؤوسين لقائدهم من خلال قدرته على التأثير لتحقيق هدف خاص.

وهي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة، والمتمثلة في عملية التأثير والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع، والتنفيذ للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها، والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

(1) هاشم حمدي رضا: تنمية الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص 150.

(2) صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات التربوية أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، ط1، القاهرة، 1974، ص 07.

(3) علي السلمي: الإدارة المصرية رؤية جديدة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979، ص 75.

• المنظمة:

يعرفها روجر: « هي تنسيق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار السلطة ونظام تقييم العمل لتحقيق الأهداف المشتركة ويفضلها يحدث تقارب بين الأفراد والجماعات مما يعرف عنه بالاتصال المفتوح ». (1)

ويعرفها *P. Jarinon*: « تعتبر المؤسسة، منظمة تجمع العناصر المكونة لها يقدم الأطراف مشاركتهم لها حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية من خلال علاقة مباشرة وبمختلف عوامل الإنتاج ». (2)

ويؤكد *P. Jarinon*: « أن المنظمة نظام اجتماعي يعمل على توحيد هدفها ويجب أن تتم فيها مفاوضات واشتراك في القرار في إطار نقاشات داخلية وخارجية، وبهذا تصبح في إطار تسييرها لعلاقات إنسانية معقدة تسيير اتفاقيات في مفاوضات يأخذ فيها الجانب العقلاني والمعايير التقنية كمعايير بسيطة ». (3)

ويعرفها *Klaud Wella*: « بأنها وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع ». (4)

وتعرف كذلك: « بأنها وحدة إنتاج موجهة لبيع منتوجاتها وكذلك منظومة (*Systeme*) مركبة من أشخاص ومنظمة (*Organisation*) مندمجة في المجتمع تساهم كلية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وكذلك السياسية للمجتمع ». (5)

التعريف الإجرائي: « هي البناء الهيكلي الذي يضم مجموعة من الأشخاص المتفاعلين فيما بينهم، وهي تسيير وفق قوانين رسمية من أجل تحقيق هدف تسعى إليه ».

(1) روجر: نقلا عن حمام محمد زهير: محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2005، الجزائر، ص 41.

(2) *P. DE BRUYNE, cité dans luard, pierre, objectifs et structure de l'entreprise .C.N.R.S Paris, 1974, P 19.*

(3) *P. DE BRUYNE, l'entreprise comme système politique, Pub, 1974, P 18 ; 28.*

(4) *Klaudwella*: نقلا عن عمر وصفي عقيلي وآخرون، المنظمة ونظرية التنظيم، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، عمان، 1994، ص 15.

(5) *Jeaneé René Edigoffer*: نقلا عن عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منشوري قسنطينة، 2004/2003، ص 155.

• التطوير التنظيمي:

إن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي والذي يرمز له اختصاراً بالكلمة (OD) يشير إلى مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة.

تعريف وارن بينز *Warren Bennis* « التطوير التنظيمي هو الاستجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة». (1)

وعرف أدرشون: « التطوير التنظيمي هو كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو بناء والمحافظة على تنظيم سليم ومتكامل». (2)

ويمكن أن نعرف التطوير التنظيمي إجرائياً: « أنه ذلك التغيير المخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين».

• التدريب:

تتعدد مفاهيم التدريب، وتتنوع إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، فيعرف التدريب بأنه « الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم». (3)

ويعرف كذلك: « أنه عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفاءته الإنتاجية ويعد علماً من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقه». (4)

(1) محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي: دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 07.

(2) عبد الله عبد الغني الطحم: التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط5، 2011، ص 15.

(3) حسن أحمد الطعاني: التدريب، مفهومه وفعالته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر، 2007، ص 13.

(4) حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 15.

أما التعريف الإجرائي للتدريب: « هو الجهود المنظمة والمخططة لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، وتستهدف إحداث تغيرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم ».

• التكوين:

« هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تنتقي العمل بكفاءة وإنتاجية عالية ».(1)

التعريف الإجرائي: « التكوين هو الوسيلة التي تهين للفرد لأداء مهامه الإدارية والفنية بكفاءة عالية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة ».

• اتخاذ القرار:

« هو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب بين البدائل المتعددة والمتاحة ».(2)

ويعرف بأنه: « عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار ».(3)

ويعرف بأنه: « الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر ».(4)

• المشاركة في اتخاذ القرار:

وتعني « المشاركة في اتخاذ القرار اشتراك العاملين والأفراد في الإدارة وفي عملية اتخاذ القرار، وملكيتهم التي يعملون فيها وما يخلق مشاركة عملية ونفسية جيدة ».(5)

(1) عبد الكريم درويش، ليلي تكل: أصول الإدارة العامة، مطبعة الأنجو المصرية، القاهرة، 1976، ص 594.

(2) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 115.

(3) على السلمي: السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1980، ص 212.

(4) جمال أحمد توفيق: إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1991، ص 104.

(5) علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسسها، ومفاهيمها، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 1999، ص 195.

التعريف الإجرائي: « المشاركة في اتخاذ القرار تعني اشتراك المرؤوسين في وضع الخطط والأهداف وذلك من خلال المشاركة بوضع الحلول للمشاكل الإدارية واقتراح التعديلات والحلول الملائمة ». «

• العملية الاتصالية:

« الاتصال هو تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين القائد وأعضاء الجماعة ». (1)

ويعرف توماس رونالد *Thomas G Ronald* الاتصال بأنه: « عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر ». (2)

وأما التعريف الإجرائي للاتصال هو « العملية أو الطريقة التي تتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر ». «

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

2007، ص 145.

(2) المرجع نفسه، ص 162.

خامسًا - الدراسات السابقة:

عند القيام ببحث يتبادر إلى ذهن الباحث أن الموضوع المدروس لم يتطرق إليه المختصون من قبل، لكن بعد التقصي يكتشف أنه لم يكن السباق إلى دراسة هذا الموضوع، فكل ظاهرة سوسولوجية عالجتها تيارات فكرية من قبل، وأثرت فيها لذا وجب على الباحث أن يحدد موقع بحثه من الدراسات السابقة التي تعتبر شق مهم للباحث العلمي كونها تمكنه من الإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع البحث.

1- دراسات حول القيادة:

أ- الدراسة الأجنبية:

دراسة "وايت وليبيت" *White et Libite*: وهي أولى النظريات أو الدراسات التي أوضحت أن الأفراد يختلفون في رضاهم عن أساليب القيادة المختلفة، وبأن اختلاف هذه الأساليب يؤدي إلى مشاكل مختلفة، وقد تمثلت هذه الدراسة في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى مجموعات، وفقًا لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد على كل مجموعة، وانتهت الدراسة إلى تحديد ثلاث أنماط قيادية وهي: النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الفوضوي.⁽¹⁾

وكانت تهدف الدراسة إلى المقارنة بين هذه الأنماط وما هو النمط الأفضل لزيادة الإنتاج والمحافظة على نفس المستوى لمدة أطول، وللقيام بالتجربة تم إتباع الإجراءات التالية:

في النمط الاستبدادي، قام القائد بتركيز القرارات في يده وكذلك تحديد مختلف الأنشطة والإجراءات المسموح للأفراد القيام بها، واستعمل أسلوب العقاب والثواب، ومركز الاتصالات والمعلومات في الجماعة مرتكزة في القائد، أما النمط الديمقراطي فكانت القرارات تتخذ نتيجة للمشاركة والمناقشة الجماعية التي تمت بتشجيع ومعاونة من القائد، وكان الثواب والعقاب على أسس موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم، ومن النتائج التي تم الوصول إليها كما يلي:

(1) زواتين عبد العزيز: الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، البلدية، 2007.

- النمط الاستبدادي حقق إنتاجية أعلى من الإنتاجية في ظل النمط الديمقراطي لكنها رهينة بممارسة القائد الاستبدادي من خلال ضغطه على الجماعة.

أما المؤشرات الفعالية الأخرى مثل الابتكار، الدافعية، الرضا والتماسك والتفاعلات الاجتماعية فكانت تفوق في النمط الديمقراطي عن النمط الاستبدادي فكان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عن النمط الاستبدادي، وكذلك رضا الأفراد في النمط الديمقراطي أكبر بكثير من رضا الجماعة في ظل النمط الاستبدادي، وكذلك روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية المكثفة تسود بدرجة عالية في النمط الديمقراطي، في حين غلبت نزاعات الخضوع السلبي من جانب الأفراد وقلت التفاعلات في النمط الاستبدادي.⁽¹⁾

تقييم دراسة لوين وليبيت:

هذه الدراسة من أولى الدراسات الرائدة في التعرف على تأثير أنماط القيادة في سلوك الأفراد ومدى استجابتهم لها ولكن يسجل فيها بعض التحفظ على نتائجها، كما أنها أغفلت دوافع وشخصية الأفراد كما يعاب عليها صعوبة الحصول على نفس النتائج إذا ما طبقت في بيئة ثقافية مختلفة عن المجتمع الذي أقيمت فيه، كما أن هناك متغيرات عديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسة كالخصائص التي يتمتع بها القائد من حيث القوة والذكاء والعلم والمهارة العلمية والعملية... الخ.

إلا أنه رغم هذه الانتقادات والتغيرات الموجهة لهذه الدراسة إلا أنها شجعت الباحثين في جامعة ميتشجان على إجراء دراسات أخرى حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية.

دراسة جامعة ميتشجان:

وهي الدراسة التي قامت بها جامعة ميتشجان أجراها مجموعة من الباحثين حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية، وكان الهدف من هذه الدراسة محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة، والمتغيرات المرتبطة به ومقارنته بنمط سلوك المشرف والمتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

(1) أحمد صقر عاشور: القوى العامة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1963، صص 161-163.

ومن بين الذين قاموا بهذه الدراسات ليكرت حيث قام بتجميع وبلورة نتائج هذه الدراسات واستخلاص تعميمات منها وكان أهم ما أسفرت عنه هذه الأقسام ذات الإنتاج المرتفع حيث يتسم سلوك المشرف القائد فيها بما يلي:

- إشرافه على مرؤوسيه يتسم بالعموم وعدم التعرض إلى التفاصيل.
- اهتمامه بكيان ومشاعر المرؤوسين وإعطائه أولوية للأمر المتعلقة بالأفراد كبير.
- استحوذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته.

أما المشرفون في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة فقد كان إشرافهم يتسم:

- بالتدقيق وبطريقة تفصيلية ويتدخلون كثيرا في أداء مهام مرؤوسيه.
- يهتمون بأمور العمل والإنتاج على حساب كيان ومشكلات المرؤوسين.
- عملية الإشراف والتفاعل مع المرؤوسين تستحوذ على نسبة صغيرة من وقت عملهم.

وقد وجدوا أن رضا الأفراد العاملين في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والتي كان يمارس فيها المشرفون نمط السلوك الأول كان مرتفعا عن رضا الأفراد العاملين في الأقسام من النوع الثاني.

وأطلق ليكرت على نمط الإشراف من النوع الأول للإشارة إلى تمركز اهتمام المشرف على المرؤوسين العمال والنمط الثاني للإشارة إلى تمركز اهتمام المشرف القائد على الإنتاج.

وكنتيجة للدراسة السابقة أن النمط القيادي المتمركز على المرؤوسين يحقق نتائج إنتاجية أعلى ويحقق رضا أفضل من نمط الإشراف المتمركز على الإنتاج، وهذا ما فسره ليكرت أنه يرجع الإنتاج الأعلى والرضا على نمط الإشراف المتمركز على المرؤوسين إلى العلاقة الطيبة بينهم من خلال إشارته لدافعيتهم وإعطائهم مسؤولية في العمل أما نمط الإشراف المتمركز على الإنتاج فإن الاهتمام المفرط بأهداف العمل وإيصال كيان ومشاعر المرؤوسين يؤدي إلى فقدان حماس المرؤوسين وبالتالي تدهور الإنتاجية.⁽¹⁾

(1) توفيق درويش: مرجع سابق، صص 36-37.

تقييم دراسة جامعة ميتشجان:

هناك ثغرات في هذه الدراسة أهملت مهارات وقدرات العمال ومدى فعاليتهم كونه متغير أساسي لزيادة الإنتاج، كما أنها أهملت بعض خصائص القائد التي يكون لها دور في رفع الإنتاج والأداء للعمال لأنه يمثل القدوة الحسنة لهم من حيث النشاط والحيوية وقدرته على التخطيط الفعال واتخاذ القرارات.

بالإضافة أهملت دراسة أنماط القيادة المتغيرات الخاصة بالموقف واعتبرت أن فعالية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط وكذلك دوافع وشخصية المرؤوسين، ونوع المهام التي يقومون بها، ومدى فعالية الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية في تحسين الأداء.⁽¹⁾

قامت الدراسات التي أجريت على أنماط القيادة على نماذج بسيطة لإبراز فعالية سلوك القائد في تحقيق إنتاجية ورضا المرؤوسين وهذا ما يعكس جانبا أساسيا من دراستنا التي تقوم على القيادة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسة من خلال الاستعانة بمختلف العمليات التطبيقية وهي التكوين، التدريب، اتخاذ القرار، العملية الاتصالية.

ب- الدراسة العربية:

هي دراسة بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري".

دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير للطالب محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، تخصص علوم إدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2006 وهي دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.⁽²⁾

وقد انطلق الباحث من تساؤل جوهري وهو: ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية ؟

(1) المرجع نفسه، صص 36-37.

(2) بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

وجاءت التساؤلات الفرعية كالتالي:

1. ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ؟
2. ما مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية ؟
3. ما مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ؟
4. ما مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه خصائص وسمات القيادة التحويلية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية ؟
5. ما مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه توافر القدرات الإبداعية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية ؟

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.
- 2- مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.
- 3- مفردات مجتمع البحث يرون بأن ثلاث سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة إلى حد ما لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.
- 4- مفردات مجتمع البحث يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية.
- 5- مفردات مجتمع البحث يرون بأن قدرة إبداعية واحدة متوفرة بدرجة كبيرة جداً لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية.

6- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أمتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهامهارات وقدرات إبداعية.

7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم.

8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية.

تقييم الدراسة:

تبحث هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية من خلال دراسة مسحية على العاملين المدنيين حيث ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين، لكنها أهملت جانب مهم وهو البحث عن العوامل التي تساعد على تشجيع العاملين على الابتكار والتجديد لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات التي تفرضها طبيعة العمل بينما جاءت دراستنا لتسلط الضوء على هذه العوامل التي حصرناها في عنصر التكوين والتدريب، المشاركة في اتخاذ القرار والاتصال كعوامل مؤثرة في إحداث التطوير التنظيمي للمؤسسة ومن أوجه الاختلاف بين الدراستين أن الباحث قام بدراسته في ديوان وزارة الداخلية في حين قمنا بدراستنا في مؤسسة إنتاجية، أما المنهج فقد اعتمد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الظاهرة كما توجد في الواقع.

ج- الدراسة الجزائرية:

وهي الدراسة التي قام بها الباحث: درويش توفيق⁽¹⁾ حول « فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء » وهي دراسة ميدانية بمؤسسة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك وكانت هذه الدراسة تهدف إلى:

(1) توفيق درويش: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006-2007.

1- الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف الأداء للعمال في المؤسسات الجزائرية وإعطاء الحلول التي أثبتت نجاعتها عند تطبيقها في الدول المتقدمة.

2- البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية وتساهم في تحسين أداء العمال، وانطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال وما هي أهم العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟

ومن خلال التساؤل العام تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟
2. ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

ومن خلال الإشكالية والتساؤلات الجزئية صاغ الباحث الفرضية العامة والفرضيات الجزئية كالتالي:

الفرضية العامة:

- ❖ للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء للعمال.

الفرضيات الجزئية:

- ❖ للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.
- ❖ تساهم القيادة الإدارية الفعالة في رفع مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء، ونخص بالذكر: التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- إن للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي لهم، والأقدمية في العمل.
- لتحقيق فعالية القيادة الإدارية، وتدعيم الأنماط القيادية يتطلب الأمر الاستعانة ببعض العوامل والتي تساهم في تحسين الأداء للعمال وهي التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة.
- التدريب: يعمل التدريب في تحسين أداء العمال حيث يساهم في تطوير مهارات ومعارف العمال فيما يخص ما تتطلبه الوظيفة.
- تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العمال بصفة فعالة.
- تؤكد الدراسة على فعالية التسيير بالمشاركة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
- تساهم عملية الرقابة في تحسين الأداء، وذلك إذا استخدمت بطريقة جيدة وفعالة.

تقييم الدراسة:

يتضح من خلال ما سبق أن هذه الدراسة تبين لنا كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في تحسين الأداء من خلال مجموعة من العوامل التي إن أحسنت استخدامها بأفضل طريقة ممكنة يكون ذلك سبباً في تقدم المؤسسة، حيث تناولت هذه الدراسة جانب من دراستنا وهو التدريب ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة وتناولته بشكل واسع.

حيث أن المحافظة على استقرار المؤسسة وتطورها وتقدمها يتعين عليها الاستعانة بعملية التدريب للعمال خاصة الغير مؤهلين للقيام بعملهم على أحسن وجه، وهذا ما ساهم في إثراء دراستنا فيما يتعلق بالفرضية الأولى الخاصة بالتدريب والتكوين ودورهم في عملية التطوير التنظيمي.

2- دراسات حول التطوير التنظيمي:

أ- الدراسة العربية:

هي دراسة عربية بعنوان « اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ».

مذكرة ماجستير للطالب نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود، الرياض 2003،
قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية.

انطلق من تساؤل جوهري وهو:

- ما هي اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري وتطبيقاته في الدفاع المدني؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الجوهري الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني؟
- ما هي اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في الدفاع المدني؟
- ما هي أهم العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي في الدفاع المدني؟
- ما هي اتجاهات المديرين نحو أهم العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي في جهاز الدفاع المدني؟
- هل تختلف اتجاهات المديرين بالدفاع المدني نحو التطوير التنظيمي باختلاف خصائصهم الشخصية؟

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع الدراسة ويعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة، كما يصورها الواقع ويمكن استخدامه للكشف عن الحقائق وأغراض التفسير، عينة الدراسة استعمل العينة العشوائية البسيطة وتم تحديد حجمها تبعاً لقانون تحديد حجم العينة على أساس نسبة من المجتمع والعينة وكان عدد القادة من الرياض 99 قائد و77 من مكة وتم توزيع 165 استمارة وتم استعادة 150 استمارة وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

❖ يؤدي التطوير التنظيمي دوراً مهماً في الدفاع المدني، ويعد الاتجاه نحو التطوير إيجابياً بشكل عام خاصة في بيئة العمل إلا أن الطبيعة الأمنية قد تعوقه.

- ❖ التطوير التنظيمي في الدفاع المدني عملية قائمة وموجودة حيث أن مجال التدريب والتأهيل يلاقي موافقة من قبل القيادات والمديرين.
- ❖ يعتمد التطوير التنظيمي في الدفاع المدني على التحليل المنظم للمشكلات بهدف زيادة فعالية جميع الأنظمة الفرعية المتداخلة.
- ❖ يرتبط التطوير التنظيمي في الدفاع المدني بالطبيعة الأمنية والعملية كجهاز الدفاع المدني.
- ❖ هناك بعض العوامل المؤثرة على التطوير في الدفاع المدني.
- ❖ غياب الاستراتيجيات والتخطيط البعيد المدى والثقافة التنظيمية التي تتسم بطابع السرية من الاستفادة من نماذج التطوير التنظيمي بجهاز الدفاع المدني.
- ❖ إغفال الجانب الإداري مما يفقد عملية التطوير التنظيمي جوهرها.
- ❖ عدم توافر الوسائل التقنية وافتقار المسؤولين للاستراتيجيات الملائمة للقيام بالمهام بشكل فعال.

تقييم الدراسة:

هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري في قطاع الدفاع المدني وكذلك التعرف على أهم العوامل المؤثرة على التطوير في الدفاع المدني، ولكنها أهملت جانب مهم وهو البحث عن العوامل التنظيمية التي تساعد على تدعيم التطوير التنظيمي في المؤسسة كمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك العملية الاتصالية، ومن أوجه الاختلاف بين الدراستين أن الباحث قام بالدراسة في قطاع الدفاع المدني بينما قمنا بدراستنا في مؤسسة صناعية.

ب- الدراسة الجزائرية:

هي دراسة بعنوان "دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة" مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية للطالب بلقاسم بن العايب، جامعة الجزائر 2009 وأجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالجلفة.⁽¹⁾

(1) بلقاسم بن العايب: دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2009.

وقد انطلق الباحث من تساؤل جوهري ألا وهو:

- كيف يساهم التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة ؟

ويتفرع هذا التساؤل الجوهري إلى عدة تساؤلات فرعية:

- 1- ما المقصود بالتطوير التنظيمي وما أهدافه ؟
- 2- ما هي مداخل التطوير التنظيمي وما عوامل نجاحه ؟
- 3- ما هي المناهج والأدوات التي يعتمدها التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين ؟
- 4- ما هو واقع عوامل تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية على ضوء التطوير التنظيمي ؟

وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- التطوير التنظيمي برنامج مخطط يستهدف تحسين وتنمية الأداء.
- يتضمن التطوير التنظيمي العديد من الأساليب والمناهج التي تساعد على أداء العاملين كالتدريب والتحفيز وتوفير أحدث الوسائل للعمل.
- التطوير التنظيمي يبقى مجرد مفهوم نظري لم يجد بعد طريقة للتجسيد في المؤسسة والإدارة الجزائرية.

تناول الباحث موضوع الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج أساسي لأنه يتماشى وطبيعة الموضوع، ويهدف إلى التحليل والتفسير بشكل عملي ومنظم، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة الذي يسعى إلى تسليط الضوء على وحدة معنية والتعمق فيها، بالنسبة للتقنية ثم استعمال العديد من أدوات جمع المعلومات كالاستبيان والمقابلة والملاحظة، أما مجتمع البحث فيتكون من 70 فرداً من مختلف المستويات الإدارية (إطارات سامية، عادية)، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، وتمثل هذه العينة 20% من المجموع الكلي لعدد عمال في مؤسسة سونلغاز.

نتائج الدراسة:

- تولى مؤسسة سونلغاز أهمية بالغة لعملية تكوين وتدريب مواردها البشرية في مختلف المستويات ويبرز ذلك بشكل كبير من خلال مدارس التكوين والتدريب التابعة للمؤسسة، إضافة إلى الاهتمام الواضح بالحوافز المعنوية التي تتيحها سونلغاز لموظفيها، على اختلاف مستوياتهم.
- وتوصل الباحث إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إيجابية مما يعني أن قيادة المؤسسة تشرك عمالها في الإدارة.
- أما بالنسبة لعملية الاتصال، عبرت عنه النسبة الغالبة بعدم مساهمة الاتصال الموجود في سيرورة المعلومات والتعاون بين العاملين، حيث لا يوجد توزيع واسع للمعلومات داخل سونلغاز.
- تعمل المؤسسة على تطوير وتحديث معداتها وأنظمتها لمواكبة التطورات التكنولوجية إلا أن الملاحظ أن كل التحديثات تتم في الجانب التقني وذلك للطابع الصناعي للمؤسسة.

تقييم الدراسة:

- توصلت هذه الدراسة إلى أن برنامج التطوير التنظيمي يستهدف تحسين أداء العاملين من خلال مناهجه الفردي والجماعي والتنظيمي وذلك بما يستضيفه كل منهج من أساليب وأدوات في حين يبقى التطوير التنظيمي مفهوم نظري لم يلق التجسيد في المؤسسة الجزائرية مما يتطلب إعداد وتدريب القادة الإداريين على برنامج التطوير التنظيمي.
- إن هذه الدراسة أظهرت دور التكوين والتدريب لمواردها البشرية وكذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وهذا ما ساهم في إثراء دراستنا فيما يتعلق بالفرضية الأولى والثانية الخاصة بتكوين وتدريب العاملين وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار ودورهم في إحداث التطوير التنظيمي للمؤسسة.

3- دراسات حول القيادة والتغيير التنظيمي:

- دراسة جزائرية:

هي دراسة بعنوان "القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية" مذكورة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال للطالب كريم بومازونة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز.⁽¹⁾

لقد انطلقت الدراسة من تساؤل جوهري وهو: - كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تتعامل مع التحولات والتحديات التي تفرضها عملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية لتحقيق مستويات أفضل في الأداء؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي مختلف الجوانب السلوكية في العمل الإداري؟
- ما هي القيادة الإدارية؟ وما هي مداخلها؟
- كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تكون فعالة ناجحة؟
- ما هي إدارة التغيير والتجديد؟ وما هي مفاتيح نجاحها؟
- ما هي أفضل برامج تطوير الأداء وتجديد المؤسسات؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجهها القيادة أثناء التغيير في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالوسط؟
- هل تولى مؤسسة سونلغاز مكانة ضرورية للقيادة الإدارية في التغيير والتجديد؟

وللإجابة عن الأسئلة جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- يتضمن العمل الإداري جملة من الأنشطة السلوكية والوظائف الإدارية طوال حياة المؤسسة الاقتصادية وأعمالها المختلفة، مكونة بذلك خلية نشاط حية تؤسس لشبكات اتصال من خلال عمل جماعات الأفراد.

⁽¹⁾ كريم بومازونة: القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكورة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2008.

- القيادة الإدارية توجيه وتنسيق تنظيمي متكامل، وهي فن العمل الإداري الذي يحفز العمل الجماعي وديناميكية الفريق، من خلال المزج بين كافة توجهات الأفراد، بالاعتماد على المميزات والصفات الشخصية للقائد والتنمية والتدريب المتواصل.
 - يمكن للقائد الإداري أن يكون فعالاً وناجحاً من خلال إلتزامه بجملة من الشروط والمميزات كالمعرفة وبعض السمات الشخصية والتدريب والقيام بالمهام التي تدفع بمرؤوسيه نحو العمل، وحث الأفراد على التجديد والتطوير.
 - التغيير والتجديد ضرورة ملحة، إلا أن تفاعل المؤسسة معها يجب أن كون وفق أساس علمي تتمثل في إدارة التغيير تحت قيادة متميزة تعمل على الحفاظ على العلاقات بين الأفراد ومرؤوسيه.
 - تتم إدارة التغيير على أساس علمي وفق برامج تطويرية بعد تشخيص كافة جوانب العمل، وأبرز هذه البرامج أو الأساليب نجد إعادة الهندسة، الجودة الشاملة والتحسين المستمر وغيرها.
 - تشوب عملية التغيير على مستوى المؤسسة تهديدات جمة وتحديات مختلفة.
 - تعرف المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تحولات كبيرة استدعت محاولات عديدة في التغيير ومؤسسة سونلغاز إحدى هذه المؤسسات.
 - قام الباحث بإجراء الدراسة الاستقصائية على مستوى المؤسسة معتمداً على دراسة وتحليل النتائج، ثم حوصلة ما تم التوصل إليه.
 - بالنسبة للعينة حوالي 50 فرد عامل تم توزيع 50 استمارة وتم استرجاع 45 استمارة.
- أما بالنسبة للنتائج كانت كالآتي:
- هناك تباين معتبر بين الراضي عن أسلوب التسيير وبين الأفراد الذين يجدونه غير ملائم.
 - تتنوع الأنماط الإدارية بالمؤسسة بين النمط الدكتاتوري، غير المبالي، البيروقراطي، مع تفوق ضئيل للنمط الديمقراطي.
 - عملية اتخاذ القرار تواجه صعوبات حسب رأي المبحوثين لا تتسم بالمرونة والتعاون.
 - عدم وجود إدراك تام من طرف الأفراد لدورهم في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - تأكيد كبير من طرف الإطارات على ضرورة التغيير بالمؤسسة، بسبب التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية العالمية والمحلية.

- يعتبر إطارات مؤسسة سونلغاز أن التغيير يساعد المؤسسة على تحقيق أفضل مستويات من الأداء.
- يعتبر إطارات المؤسسة أن الدور المستقر الذي يلعبه القائد (المدير) ضروري لنجاح تطبيق الجودة من خلال العمل الجماعي والاتصال والذي يراه المبحوثين غير متاح بسبب نقص التواصل بين المدير والمرؤوسين.

تقييم الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى عرض الجوانب السلوكية الخاصة بالإدارة والمفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية، ودورها في تطوير المؤسسة من خلال إدارة التغيير وإبراز أهم محددات بيئة العمل القيادي، وكذلك تحديد مفاتيح التغيير الناجح وذلك بالاعتماد على عدة مقومات منها الاتصال الفعال بين المستويات التنظيمية وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار الذي يعتبر ضروري لنجاح العمل الجماعي، حيث نرى أن هذه الدراسة ركزت على عناصر من دراستنا وهما الاتصال واتخاذ القرارات وكذلك التدريب، واعتبرتها شروط يلتزم بها القائد الإداري لكي يكون فعالاً وناجحاً وحتى يستطيع أن يدفع بمرؤوسيه نحو العمل وهذا ما يتناسب مع دراستنا التي تناولت هذه العناصر كعوامل تنظيمية لإحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة.

سادسا - المقاربة السوسيولوجية:

1. النظرية النسقية:

إن النظرية النسقية تصف الجماعة كنسق من العناصر المتشابكة، مثل المراكز والأدوار مع التأكيد الكبير على مدخلات ومخرجات الجماعة.

إن فكرة النسق عند بارسونز تقوم على مجموعة من الأجزاء متساندة ضمن نظام من العلاقات بين هذه الأجزاء، والنظام أساس النسق فهو التعايش السلمي ضمن قواعد و شروط معينة بطريقة تحفظ النسق بتوازنه واستمراره وتضبط العلاقات حتى لا يتعرض النسق إلى الانهيار وإن لكل نسق متطلبات وظيفية تساعد النسق على الاندماج والتكامل مع البناء التنظيمي وحفظ توازنه.

ولا يمكن فهم أي ظاهرة جزئية إلا في إطار الكل الشمولي للنسق أو الأنساق التي تربط بها، ويمكن تحديد أهم خصائص المدرسة النسقية كما يلي:

1. المشكلات ليست علا مرضية يراد استئصالها، ولكنها ردود أفعال طبيعية لتداخل أصناف مختلفة.
2. العميل هو نسق يملك داخله أنساق فرعية تتفاعل دوما مع أنساق خارجية في تفاعل مستمر.
3. العلاج يعتمد على إعادة مسار العلاقات بين العميل والأطراف الأخرى.

ويمكن تعريف النسق بأنه مجموعة من الوحدات المترابطة والمتفاعلة التي تتكامل لتحقيق هدف مشترك في إطار وحدة اجتماعية معينة.

أما خصائصه فتتمثل فيما يلي:

1. لكل نسق حدوده التي تميزه عن الأنساق الأخرى .
2. النسق المفتوح له انفتاحاته وانغلاقاته.
3. من خلال التفاعل بين الأنساق تنمو الأهداف الإيجابية والسلبية.
4. مخرجات الأنساق تعود إليه مرة أخرى لتؤدي وظيفة معينة « التغذية العكسية ».

ولقد أقامت المدرسة النسقية إطار تفسيري جديد للمنظمة يقوم على تصور جديد لها، حيث يرى « مارفن أولسن » أن المنظمة في النظرية السوسولوجية كان مصيرها نفس مصير السوسولوجيا الحديثة عند انفصالها عن الفلسفة في بدايتها الأولى من القرن الماضي، حيث أدركت أنها كيان مستقل بذاتها وليست تابعة لعوامل أخرى خارجة عنها، وبذلك أصبحت موضوعا للبحث، حيث صورها لنا على شكل نسق منتظم، ولم يقتصر على دراسة سلوك الأفراد فيها، بل تنظيمها ككل وكيفية التعامل فيها فيما بينهم وسبل تفاعلهم مع هيكله تنظيمهم فضلا عن دراسة التنظيم ذاته وتفاعله مع المحيط الذي يعيش فيه، فقد وجد في هذه التنظيمات عمليات حركية وأخرى ساكنة.

وتتميز المنظمات في المقاربة بالخصائص التالية:

1/ كل منظمة لها هدف تسعى لتحقيقه وأن التوافق بين أعضائها وأنساقها تحكمه القيم والمعايير التي تنتجها وتفرزها هذه المنظمة.

2/ كل منظمة لها بنية رسمية داخلية والتي هي ترجمة للقيم التي يتضمنها النسق الاجتماعي.

3/ لكل منظمة مجموعة من الأدوار التي على الأفراد والهيئات أن تقوم بها من أجل استمرارها وبقائها وكل منظمة لها القدرة على تعبئة مواردها المادية والبشرية من أجل إنجاز الأهداف المسطرة بفعالية ونجاعة.

4/ كل منظمة لها وظيفة اجتماعية تقوم بها والتي تميزها عن بقية المنظمات الاجتماعية الأخرى.

ويمكن إسقاط موضوعنا القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة في إطار النظرية النسقية، وبالنظر إلى هذه الخصائص التي تميز المنظمة بأنها كل متكامل مبني على ديناميكية التفاعل بين أفراد التنظيم من خلال تحديد الأدوار والمراكز من أجل تحقيق الأهداف وضمان بقائها واستمرارها، وذلك بالتركيز على القائد ودوره الفعال في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال اتباع للنمط القيادي الملائم والاعتماد على العوامل التنظيمية التي تساهم في تدعيم الأفراد لإنجاز الأهداف المسطرة بفعالية ونجاعة.

2. التفاعلية الرمزية:

تنظر هذه النظرية للجماعة على أنها نسق من الأفراد المتفاعلين، وتوجد ثلاث عناصر أساسية لهذه النظرية وهي النشاط والتفاعل والعاطفة، وتذهب إلى أن كل جوانب سلوك الجماعة يمكن فهمه من خلال العلاقات بين هذه العناصر الأساسية، ولقد تبني هذه النظرية في الأصل علماء الاجتماع ذو الاتجاه النفسي الاجتماعي.

وركزت التفاعلية الرمزية على دراسة العلاقات بين الأفراد الخاصة تلك التي تجمع القادة بالمرؤوسين، فهذه المدرسة تولد عنها كثير من المفاهيم الجديدة التي لها دور في دراسة وفهم الاتصال والتفاعل، مثل الرموز واللغة والمعاني والتوقعات والتنشئة الاجتماعية، ويعتبر "جورج هيربرت ميد - G. H. Mead" من أوائل الموظفين لهذه النظرية، حيث اعتبر أن المجتمع نسق من الاتصالات بين الأفراد التي تحمل دلالة ومعنى، يبين من خلال ديناميكية الأفعال الاجتماعية والتبادلات والتفاعلات بين الأشخاص.

هناك اعتقاد بأن المنظمات تحتوي على جوانب رمزية، وهي معاني يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤثر على السلوك، تأتي في شكل رموز تكون بمثابة نماذج يدرك من خلالها الواقع ويلعب التعبير والاتصال والسلطة دورًا هامًا في تكوينهم، وتستعمل من طرف الإدارة كأدوات تحفيز وتوجيه لسلوك الأفراد.

وفي ميدان التنظيمات يعتبر "بيتر بلاو - P. Blau" من الرواد الذين طبقوا مفاهيم التفاعلية الرمزية على التنظيمات الاجتماعية والرسمية بصورة خاصة، حيث نجده تعرض بالدراسة إلى التنظيمات البيروقراطية الرسمية من خلال معالجة كثير من الأمور التي تخص التنظيمات خاصة تلك المتعلقة بالقيادة والسيطرة وصنع القرار، وكثير من العمليات والميكانيزمات التي تحدث داخل البناءات التنظيمية الرسمية.⁽¹⁾

ويرجع إسقاط موضوعنا في إطار نظرية التفاعلية الرمزية في أنّ التفاعل الذي يحدث بين القائد والعاملين وحاجتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم والظروف البيئية والموافق المحيط بالمنظمة، فالقائد يجب أن يكون عضو فعال في الجماعة يقوم بوظائف الجماعة ويوطد الصلة بين أعضائها وهذا عن طريق تفعيل عملية الاتصال بين القائد وبين العمال، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتلبية حاجاتهم التكوينية بما يحقق أهداف الجماعة والمؤسسة.

(1) عبد المجيد بوقرة: الأستاذ وممارسة القيادة الإدارية في الجامعة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، البلدية

سابعاً- المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة:

إن الاقتراب المنهجي عملية لا يمكن الاستغناء عنها في البحث الميداني للدراسة العلمية، حيث يمدنا بالحقائق والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وتحليلها تحليلاً موضوعياً، ولهذا فأى بحث مهما كان نوعه لا بد أن يقوم على منهج معين أو عدة مناهج حسب طبيعة الموضوع ونوعه، وهذا الأخير هو الذي يحدد لنا نوع المنهج المستعمل أو المناهج التي يمكن استعمالها في الدراسة، فالباحث ليس حرّاً في اختيار المنهج بل الموضوع هو الذي يتحكم ويفرض المنهج على الباحث، كما أن على الباحث من خلال دراسته لا بد وأن يستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ومن خلال دراستنا هذه ومن أجل الوصول إلى تفسير دور القيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة استعان ببعض المناهج والتقنيات لتحليل وتفسير الموضوع الذي سنوضحه كما يلي:

أ/ المنهج المتبع في الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع إذا أن طبيعة الموضوع تفرض على صاحبه إتباع منهج معين لتحقيق هدفه والإجابة عن الأسئلة المطروحة لديه باعتبار أن المنهج فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث تكون بها جاهلون، وإما من أجل البرهنة عليها، والمنهج كما يعرفه البعض: « هو الوسيلة التي نتوصل عن طريقها إلى الحقيقة ويتم بواسطتها الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالظاهرة المدروسة ». (1)

إذا فإن المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية، ونحن من خلال دراستنا وحسب الموضوع بحثنا اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر مشكلة البحث أو الظاهرة محل الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها. (2)

(1) صلاح مصطفى الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب، القاهرة 1982، ص 191.

(2) أحمد الرفاعي حسين: مناهج البحث العلمي، دار وائل، ط1، عمان، 1996، ص 122.

ويهتم كذلك بوصف الظاهرة والتعبير عنها سواء كمياً أو كيفياً، حيث يهتم بجمع الشواهد من الظروف السائدة فعلاً لغرض الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع.⁽¹⁾

ويقوم هذا المنهج على جمع المعلومات المتعلقة بمشكلة البحث المطروح وتصنيفها وتحليلها و إعطاء التفسيرات حولها وهذا ما اعتمدنا عليه، بحيث قمنا بدراسة استطلاعية مع بعض المسؤولين في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بتيارت، الأمر الذي ساعدنا على تحديد البحث وضبطه، والكشف عن أهم العوامل التنظيمية التي تتبعها القيادة الإدارية لإحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة، كما تم الاعتماد كذلك على المنهج التحليل الإحصائي كأداة تدعيمية في دراستنا حول الموضوع القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي، وذلك بإيجاد العلاقة بين أهمية ودور القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي للمؤسسة وذلك بتحليل أسئلة الاستمارة بعد تكميمها في أرقام معبرة عن الأسئلة المطروحة والخاصة بكل فرضية ووضعها في جداول ذات سؤال واحد، وجداول أخرى ذات متغيرين للرباط والتي لها علاقة بإثبات الفرضيات.

ب/ أدوات البحث والتقنيات المعتمدة في الدراسة:

من المعروف في البحث العلمي أن نجاح البحث في تحقيق أهدافه يتوقف على الاختيار الرشيد والأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات والجهد الذي يبذله في تمحيص هذه الأدوات، ولهذا فقد اعتمدنا في جميع البيانات على التقنيات التي يمكن حصرها في ما يلي

بدأنا بحثنا بدراسة استطلاعية حيث قمنا بعدة زيارات إلى المؤسسة من أجل جمع البيانات والمعطيات الأساسية وساعدنا ذلك في وضع الفرضيات المناسبة، كما أجرينا مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية الذي قدم لنا معلومات هامة وقيمة حول المؤسسة، ومن خلال تلك الزيارات الاستطلاعية توصلنا إلى إنجاز استمارة بحثنا.

1. الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستعملة لجمع البيانات والمعطيات في البحوث الاجتماعية، فهي عبارة عن « مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين تسمح

(1) طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، 1984، ص 3.

بالوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق». (1)

فهي تقنية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين وهي أداة تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث المراد إجراءه وبالتالي عدم الخروج على مقاييسه ومضامينه، فبدونها لا يستطيع الباحث جمع الحقائق العلمية والمعلومات الواقعية من مجتمع البحث، وقد اعتمدنا في بناء استمارتنا على الطرح الإشكالي للموضوع واحتوت الاستمارة على 53 سؤالاً مقسمين إلى 4 محاور وكانت الأسئلة ما بين المغلقة والقليل من المفتوحة وكذلك أسئلة الاقتراح.

2. المقابلة: تعد المقابلة من الأدوات الفعالة والهامة في جميع البيانات وتقصي الحقائق، فهي تمكن الباحث من توضيح كل ما يمكن توضيحه للمبحوث، كما أنها تمكنه من فهم الجوانب الحقيقية للموضوع.

فالمقابلة هي « تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستفسر بعض المعلومات أو المتغيرات لدى المبحوث أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته ». (2)

وهي كذلك « المحادثة الجادة والموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها ». (3)

ومنه كان اعتمادنا على المقابلة لأجل تقصي المعلومات عن الظروف السائدة داخل المؤسسة مع أصحاب القرار وهي تقنية تقوم على الحوار مباشر بين الباحث والمبحوث، ويكون هذا الحوار منظماً بينهما، ويكون في أغلب الأحيان مزوداً بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة.

(1) حسن عبد الحميد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1992، ص 100.

(2) عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابه الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 1996، ص 129.

(3) أبو النجا العمري: أسس البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.

ثامناً - تقديم ميدان الدراسة:

إن القيام بأي دراسة ميدانية لابد أن يكون هناك مجال مكاني ومجال زمني ومجال بشري، وعلى هذا الأساس يكون تفصيلنا للتعريف بميدان البحث ومجالات الدراسة كالتالي.

1. المجال المكاني للدراسة:

- تقديم عام للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء:

أنشأت المؤسسة العمومية « كهرباء وغاز الجزائر » المعروفة بالرمز *EGA* سنة 1947 وهي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، أم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وهي فرع من فروع سونلغاز ذات طابع تجاري، حيث تعتبر من أكبر الشركات في الجزائر التي تلعب دوراً أساسياً في الاقتصاد من خلال تزويد مختلف القطاعات الاقتصادية مثل: المصانع، الشركات والمواطنين بما يحتاجون إليه من طاقة كهربائية.

- تاريخ المؤسسة:

أنشأت الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء في يناير 1978، تتكون من حضيرة إنتاجية ذات قدرة يصل مجموع طاقتها المركبة إلى 6740 ميغاواط تتألف من أربع شعب ذات أنماط ومستويات مختلفة من حيث القوة وتتألف حضيرتها الإنتاجية من:

- عنفة بخارية 2740 م.و.
- عنفة غازية 3576 م.و.
- عنفة مائية 249 م.و.
- عنفة ديازال 175 م.و.

تستخدم شركة إنتاج الكهرباء *S.P.E* حوالي 3383 عون، وقد حققت رقم أعمال قوامه 34 مليار دج في سنة 2006.

تنفذ شركة إنتاج الكهرباء برنامجاً واسعاً لإعادة تأهيل وتجديد حضيرتها الإنتاجية من أجل الحفاظ على مستواها الحالي من القدرة الإنتاجية، حيث تتطلع إلى الاستمرار في كونها

المتعامل السائد في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية وبرنامجهما الإنمائي موجه نحو الرفع من جاهزية مجموعات الإنتاج ومن موثوقيتها.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد، إذ أصبحت اليوم مجمعاً صناعياً يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60.000 عامل من بينها الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية" وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بما يلي:

- ❖ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء *SPE*.
- ❖ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء *GRTE*.
- ❖ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز *GRTG*.

كما أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يحتوي على مجموعة من الوحدات أو الفروع التابعة لها موزعة على مختلف ولايات الوطن وكل وحدة تتحكم في فروع التابعة لها ومن بين هذه الوحدات وحدة تيارت، حيث تعتبر هذه الوحدة ذات إنتاجية طاوية مقسمة إلى وحدتين وحدة *FIAT* و *ALSTHOM* إنتاجها الإجمالي 450 ميغاواط، تحتوي وحدة *FIAT* على أربع مجمعات *TG20B2* بقوة 30 ميغاواط لكل مجمع أما وحدة *ALSTHOM* تحتوي على ثلاث مجمعات *TG9001ED4* بقوة 100 ميغاواط لكل مجمع.

أما موقعها الجغرافي: تقع وحدة إنتاج الكهرباء في جنوب ولاية تيارت على الطريق الوطني رقم 23 الواقع بين ولاية تيارت ودائرة السوقر.

2. مهام الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء:

تتمثل مهمة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء *S.P.E* في إنتاج الطاقة الكهربائية انطلاقاً من مصادر حرارية ومائية تستجيب لمتطلبات الجاهزية والموثوقية والسلامة والحفاظ على البيئة وهي مكلفة كذلك بتسويق الكهرباء المنتجة.

3. الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء:

- الفرع 1: مدير الشركة: يكون على رأس قمة الهيكل التنظيمي لديه هياكل تقنية تضم القسم التقني وقسم إنتاج التربينات الغازية "TG" وهياكل وظيفية تضم كل من مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المالية والمحاسبة، مساعد التسيير مهمته الأساسية هي الإشراف على إمدادات مصالح الشركة.

- الفرع 2: كاتبة المدير: تعتبر كاتبة المدير عون تسيير وتنظيم أو رابط ووسيط بين جميع المصالح أو أقسام الشركة بالمدير.

- الفرع 3: أعوان الوقاية والأمن الصناعي: مهمتهم المشورة والوقاية، تساعد إدارة الشركة في تعريف السياسة الأمنية (السلامة في العمل، ظروف العمل، حماية البيئة).

- الفرع 4: مصلحة نظام المعلومات: يتكون من فئتين كل فئة لها دور فعال في الشركة لضمان أمنها وتطورها وهي:

- فئة نظم معالجة البيانات

- فئة نظام آلية المكاتب

- الفرع 5: مساعد التسيير: تشمل مسؤولية مساعد التسيير في عدة نقاط أهمها:

- المساهمة في تكييف تصميم نظام المعلومات وتحديث الأدوات التحليلية والرقابة على الميزانية.

- الفرع 6: القسم التقني: وظائفه مركزة على كافة المعلومات والقوة التقنية ومواقع الإنتاج والاستهلاك.

- الفرع 7: قسم الإنتاج التربينات الغازية: مهمته تنسيق وإشراف العمليات والصيانة للأعمال تحت مسؤولية رئيس القسم.

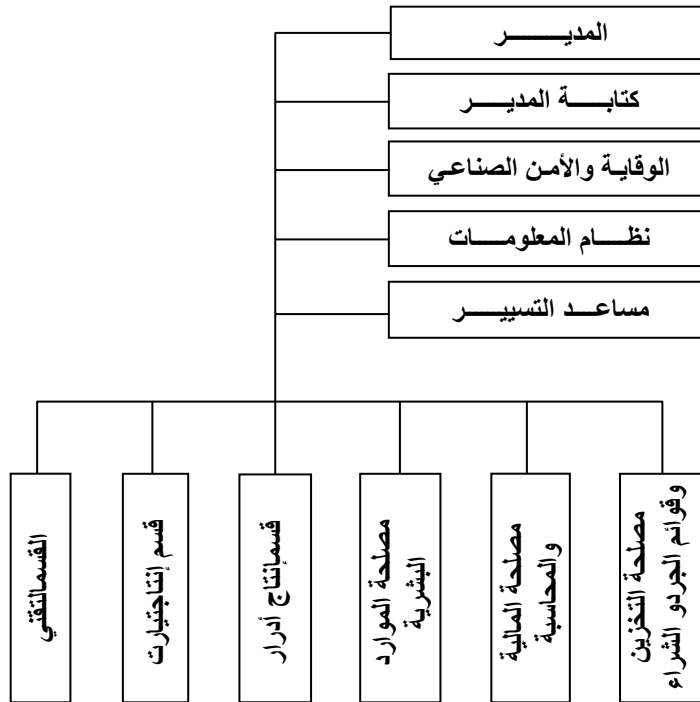
- الفرع 8: مصلحة الموارد البشرية: من أهم وظائفها، ضمان إدارة فردية وجماعية لأفراد الوحدات وفقا للصلاحيات المخولة لرؤساء الوحدات والأنظمة.

- الفرع 9: مصلحة التمويل والمحاسبة: تهتم بالمراقبة والسيطرة على المستوى المركزي واقتراح مشاريع وقوانين لدفع المركزية.

- الفرع 10: مصلحة التخزين وقوائم الجرد والشراء: تهتم بضمان أنشطة الشراء للشركة، وجرد المعدات والموارد وإدارة ائتمان الأنشطة التالية:

- إدارة المشتريات، إدارة الائتمان، التسويق، إدارة المخزون.
- الاتصال مع القطب المركزي "S.P.E" للشراء في الخارج.

الهيكل التنظيمي للشركة:



المجال البشري: إن القيام بدراسة ميدانية لا بد من تحديد مجتمع الدراسة لإجراء البحث وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع البحث الذي قمنا بإجراء دراستنا عليه من مجموع العمال الذين يشتغلون في مؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء وحدة تيارت، فالمؤسسة تحتوي على 133 عامل موزعين حسب مؤهلاتهم المهنية، فمنهم 45 إطار بين مهندسين ورؤساء الأقسام و63 من أعوان التحكم و25 من أعوان التنفيذ.

المجال الزمني: بعد تحديدنا لموضوع الدراسة، بدأنا بحثنا بدراسة استطلاعية لميدان الدراسة في أكتوبر 2013، حيث قمنا بعدة زيارات إلى مؤسسة سونلغاز من أجل جمع المعطيات الأساسية عن الميدان، ثم بدأنا بإجراء مقابلات مع المسؤولين والإطارات، أما الاستمارة فقد تم توزيعها في شهر فيفري 2014 وأرجعت لنا في أفريل 2014 وهذا بمساعدة مجموعة من العمال نخص بالذكر رئيس قسم الموارد البشرية.

تاسعاً - العينة وطريقة اختيارها:

إن أي دراسة ميدانية تعتمد إما على طريقة المسح عندما يكون عدد أفراد المجتمع الكلي قليل حيث يمكن الوصول إلى كل الأفراد، أو تعتمد على أسلوب العينة وذلك عندما يكون المجتمع البحث كبير ولا يمكن الإحاطة به كلياً، وتختلف طريقة اختيار العينة من بحث لآخر حسب طبيعة الموضوع المدروس ومكان الدراسة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الحصر الشامل باعتباره يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس المتمثل في « القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي » التي تمس كل أفراد المجتمع المدروس والذي يضم أكبر نسبة من الإطارات وأعاون التحكم، والحصر الشامل هو العملية التي يتم فيها الاتصال بكل فرد من أفراد المجتمع الذي نرغب في دراسته وجمع المعلومات المطلوبة منه، وللاعتقاد على هذه الطريقة لاختيار العينة يتكون مجتمع البحث من 133 عامل، ينقسم إلى ثلاث فئات مهنية كما هو مبين في الجدول الآتي:

التكرار	الفئة المهنية
45	الإطارات
63	عون التحكم
25	عون التنفيذ
133	المجموع

استعملنا الحصر الشامل لمجتمع البحث المكون من 133 عامل وتم توزيع الاستمارات على جميع الفئات المهنية لكن تم استرجاع 100 استمارة فقط، أما الباقي فكانت الإجابات ناقصة وبالتالي تم رفضها والبعض منها لم يتم استرجاعها.

أما الاستمارات التي استرجعت فكانت موزعة على الفئات المهنية كالآتي:

التكرار	الفئة المهنية
41	الاطارات
34	عون التحكم
25	عون التنفيذ
100	المجموع

عاشراً - صعوبات الدراسة:

أثناء قيامنا بهذا البحث واجهتنا صعوبات من بينها في الجانب الميداني:

- عدم تمكن من الحديث المباشر مع جميع العمال أو التحدث مع بعضهم لفترة طويلة نظراً لطبيعة عملهم.
- صعوبات التعامل مع أفراد عينة الدراسة خاصة مع الذين يتقنون اللغة الأجنبية.
- تحفظ بعض المبحوثين في التصريح ببعض المعلومات خاصة تلك التي تتعلق بعلاقتهم بالرئيس وطريقة التعامل بينهم.

الفصل الثاني : القيادة الإدارية

أولاً - الإطار النظري للقيادة الإدارية

ثانياً - القيادة في الفكر الإداري

ثالثاً - نظريات القيادة الإدارية

رابعاً - القيادة ودورها في العملية الإدارية

خامساً - مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية

تمهيد:

نالت ظاهرة القيادة خطوة واهتمام لدى الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل وتطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة ومروراً بمجموعة من التحولات والتبادلات المتعددة الأوجه في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية ... وانتهاء تبلور المرحلة العلمية للمجتمع المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف لدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم، وذلك عن طريق الكفاءات القيادية في مجال التسيير الإداري بالقدرة على إثارة حماس التابعين لبذل المجهودات التي تسمح بتحقيق التقدم والرقى، وتقوم القيادة الجيدة على نمط تسيير ملائم يساهم في تطوير الأداء الوظيفي للمؤسسة.

أولاً- الإطار النظري للقيادة الإدارية:

1. تعريف القيادة:

إن مفهوم القيادة "Leaderchip" من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.

إذ نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف عام وشامل وملم لكل ما تحمله من معاني، حيث تختلف تعريف القيادة مع اختلاف المحاكاة مثلاً لسمات الشخصية والقيم والسلوك وحاجات الجماعات وموقف الجماعة إلى غير ذلك، ويبدو أنه لا يوجد تعريف واحد للقيادة يحظى بالقبول الكبير من قبل الدارسين والمهتمين بهذا المجال بل هناك مفاهيم متعددة ومتباينة بتعدد وتباين الميادين والمجالات ومن بين التعاريف التي تحدد مفهوم القيادة نذكر منها ما يلي:

- القيادة كما يراها الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي بأنها: « عملية نفسية تجعل فرداً معنياً في جماعة معينة يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي تساعد على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد ». (1)

كما يعرفها محمد شفيق بأنها: « فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يمد ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم واكتشاف ثقتهم واحترامهم، بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة ». (2)

ويعرفها فيدلر 1967: « القيادة تعني أفعالاً معنية يؤديها القائد داخل الجماعة من أجل توجيه ومساندة ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال ». (3)

(1) أحمد قوراية: فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، ط6، 2007، ص 24.

(2) محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 94.

(3) محمد السيد النيل: علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 624.

ويرى رنيسليكرت *RenisLikert* أن القيادة « هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ». (1)

ومن خلال ما سبق يتضح أن هذه التعاريف تركز على ما يلي:

- القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد الاجتهاد والمثابرة، التقوق، والاحتفاظ بمركز التنافس الملائم ... إلخ.
- القيادة تقوم على التفاعل بين القائد والمرؤوسين وتعتمد على مهارات القائد في تحقيق التفاعل الإيجابي بينه وبين المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة، ومن هنا تبين لنا أن القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على كل من واقعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، إذا فالقيادة لها دور اجتماعي يقوم به القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة وهي شكل من أشكال التعامل الاجتماعي بين القائد وأفراد الجماعة المرؤوسين يقوم فيه بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك أفرادها وتوجيه أعمالهم.

2. تعريف القيادة الإدارية:

لقد فرق الباحثون والعلماء بين القيادة والإدارة حيث أن القيادة بعبارة مبسطة هي: «عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف».

بينما الإدارة فتتغنى « الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف ». (2)

أما القيادة الإدارية فيعرفها أدوايتيد بأنها: « النشاط الذي يمارسه للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ». (3)

(1) حسين حريم: مبادئ الإداري الحديثة، دار الحامد للنشر، ط1، 2006، ص 215.

(2) محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، 2006، صص9-10.

(3) عادل بن صالح الشفحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 18.

ويعرفها كارتل وهيمفل 1928: « بأنها القيام بأي فعل من شأنه أن يحدث نظاما عن التفاعل بين أفراد الجماعة ويكون هذا النظام مساعد للجماعة للوصول إلى حل لمشكلتها العامة». (1)

ويعرفها فايول: « القيادة بأنها المسؤولية في جعل البناء المؤسساتي يعمل 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 يسيطر أحسن العناصر الممكنة في الوحدة المسؤول عنها وذلك كله لصالح المؤسسة». (2)

أما كلالدة فيري أن القيادة الإدارية هي: « العملية التي يؤثر بها القائد في الآخرين وتحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي من معتقدات وقيم وأخلاق وسلوك ومعرفة ومهارات». (3)

ويعرفها إضافة إلى هؤلاء جون لوك « بأنها علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين وحالة من التبعية بدون مقاومة وذلك من خلال قوة تأثير شخصية القائد في موقف معين من خلال الاتصال والسير نحو تحقيق هدف خاص». (4)

واستنادا للتعريف السابقة يمكن القول أن القيادة هي: « روح الإدارة العامة فالحياة المنظمة تقوم أولا وقبل كل شيء على عناصر قيادتها العامة».

3. عناصر القيادة العامة وأنماطها:

أ- عناصر القيادة:

من خلال تعريفات القيادة يتضح أن هناك ثلاث عناصر رئيسية لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي وجود جماعة (شخصين أو أكثر)، وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على

(1) محمد شفيق: مرجع سابق، ص 241.

(2) Fayol, *administration industrielle et générale*, Edit E, 11, A, 1990, p 158.

(3) عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي: المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

(4) Charron, Jeulue, *Organisation et gestion de l'entreprise*, lerond Paris, 2ed, 2001, P 53.

التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء وأن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاطهم وتعاونهم لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه.

- وجود جماعة من الناس: شخصين أو أكثر، المقصود هنا الجماعة المنظمة أي الجماعة التي بها يوجد تنظيم محدد، ويختلف موقع أعضائها طبقاً للمسؤوليات المناطة بهم.⁽¹⁾
- القائد: وهو الشخص المتمتع بالمهارة الفكرية والسلوكية والنفسية وهو قادر على توجيه أعمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.⁽²⁾
- عملية التأثير: إن كل التعريفات السابقة للقيادة تتصورها على أنها عملية التأثير الإيجابي يقوم به القائد نحو المرؤوسين، بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم باتجاه معين وتحقيق عملية التأثير الإيجابي يلزم أن يتجلى القائد بالمهارة في فن القيادة ويستخدم وسائل التأثير القيادي القائمة على الرضا وليس على القهر أو الإكراه.⁽³⁾

ب- أنماط القيادة:

تقتضى دراسات أنماط القيادة أن فعالية القائد في تحقيق أهداف الأداء ورضا أفراد الجماعة يتوقف على نمط القيادة الذي يتبعه القائد أو نمط السلوك الذي يمارسه في علاقته بالجماعة، وحسب هذه الدراسات فإن العامل المحدد لفعالية القيادة هو مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبدئها القائد والتي تشكل أسلوباً عام أو طريقة أو نمطاً لقيادته.⁽⁴⁾

وقد كانت الدراسة الرائدة التي أبرزت أهمية سلوك القيادة وقدمته في صورة أنماط هي تلك التي قام بها « لوين وليبيت ووايت » في أواخر الثلاثينيات 1939 كانت عبارة عن تجربة استعملت ثلاث أنماط من القيادة وهي:

أ- القيادة الديمقراطية، ب- القيادة الأوتوقراطية، ج- القيادة الفوضوية.

(1) بوفلجة عنيات: مبادئ السير البشري، دار الغرب للنشر، وهران، 2004، ص 75.

(2) جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، عين شمس، القاهرة، 1997، ص 313.

(3) المرجع نفسه، ص 75

(4) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، بيروت،

1983، ص 161.

أ- القيادة الديمقراطية الإقناعية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في اعتمادها على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على اشتراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وبهذا فهي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذي ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاطلاع بالمهام القيادية الهامة.⁽¹⁾

وتتميز الجماعات الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار والأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء، والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.⁽²⁾

وتقوم القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والاقتران والقرار النهائي للأغلبية، وممارسة أكبر قدر من التوجيه والتحمل للمسؤولية وضبط النفس ومعاملة الآخرين باحترام، ويعمل القائد على تحسين فرص الآخرين في حياة أفضل، ويشجع المناقشات الجماعية.⁽³⁾

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات، فالقائد الديمقراطي يهيمه التعرف على أفكار تابعيه وآرائهم ووجهات نظرهم، وتجرى الأمور بهدوء تام حينما يغيب القائد فالعمل مقسم بين العاملين، أو لأدوار محددة والسلطة موزعة، ويتميز سلوك الجماعة في ظل هذه القيادة بالتماسك وجو الألفة والإخاء والعمل على أساس التعاون، وتبادل المشورة والرأي والاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه.⁽⁴⁾

والقائد الديمقراطي هو الذي يعمل على تهيئة الجو الديمقراطي في العمل، الذي يساعد على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين العاملين ويشجعهم على الاشتراك والإسهام في نشاطات

(1) كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2002، ص 182.

(2) خليل عبد الرحمان عيسوي: علم النفس الاجتماعي، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 229.

(3) خليل عبد الرحمان المعاينة: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 224.

(4) حسين عبد الرحمان رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 249.

التنظيم وهذا يتطلب منه أن تكون علاقاته معهم علاقات دعم ومساندة وأن يخلق فيهم شعورًا قويًا بالمسؤولية ويعمل على تنميته، وفي هذا وسيلة تغنيه عن فرض الرقابة عليهم وتؤدي إلى توليد الانضباط الذاتي لديهم، فقد ثبت في التطبيق العلمي أن الدليل على حسن القيادة ليس فقط ما يؤديه القادة من أعمال، بل أيضًا فيما يجعلون مرؤوسيهم يؤدونه عن رضا وارتياح ودون رقابة.⁽¹⁾

كما يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويحاول كسب ودهم وحبهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح راضية، ويسعون لتنفيذها وهذا ما يؤدي لانتشار مشاعر الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل، والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية مع زيادة الإنتاج دون رقيب، فقد تبين أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

والقيادة الديمقراطية تسعى جاهدة إلى أن يشعر كل فرد في الجماعة بأهمية مساهمته الإيجابية في شؤون الجماعة وتحديد أهدافها، كما تشجع على التواصل الفكري بين أفراد الجماعة مما يزيد قوة، وتعمل للارتقاء بأفراد الجماعة إلى أسمى المستويات وتعمل على تنمية قدراتهم وتدريبهم ليكونوا قادة قادرين على خلافته في القيادة، ويصغي القائد الديمقراطي للآخرين أكثر مما يجعلهم ينتمون إليه، فهو يقترح لا يأمر، ويسعى لتحقيق التآلف بين العاملين من خلال التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم.

ورغم ما تحققه القيادة الديمقراطية من إيجابيات تنعكس آثارها على العاملين وعلى الإنتاج إلا أن التمادي في اللامركزية إلى نوع من التسبب واللامبالاة بين المرؤوسين حين يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ القيادي والسيطرة على زمام الأمور والقدرة على اتخاذ القرار، كما أن هذا النمط القيادي لا يصلح في الأوقات العصيبة وعند الشدائد والحالات الطارئة والأزمات.⁽²⁾

(1) كنعان نواف: مرجع سابق، ص 185.

(2) محمد شفيق: مرجع سابق، ص 118.

ب- القيادة الأوتوقراطية (الإرغامية أو الاستبدادية أو الديكتاتورية):

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط بتركيز كل السلطات في يده فهو يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص ويقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم معتبراً الأشخاص عوامل الإنتاج.⁽¹⁾

ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب، فالمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار.⁽²⁾ ويتخذ المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، ويتبع أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم ويعتمد على الأوامر والتعليمات التي تتسم بالجحود والصرامة والغموض بدلاً من التعاون مع مرؤوسيه لإنجاز العمل، ويميل هذا القائد إلى انتقاد الآخرين وغالباً ما يقابل بكرهية شديدة من المرؤوسين.⁽³⁾

وفي هذا النوع من القيادة يتصف الأداء بكفاءة عالية في **الفترات** أكثر منه في القيادة الديمقراطية كما أن الأداء يستمر في مستواه العادي بحضور القائد فقط ويتغير بغيابه، والقيادة الأوتوقراطية تتراوح بين الأوتوقراطي العنيد المتشدد والأوتوقراطي الخير الذي يستخدم كثيراً الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف كي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.⁽⁴⁾

ويشجع القائد الاستبدادي على تقليل الاتصال بين الأعضاء، كما يتدخل في معظم الأمور والأعمال، ويؤدي هذا المناخ الاستبدادي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلياً، كما لا يتيح هذا المناخ مجالاً كافياً لتنمية العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين فتتخفف الروح المعنوية، وتضعف روح التعاون والإخاء بينهم، ويزرع هذا السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين والشعور بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا وعدم الإحساس بالقيمة وبالانتماء للعمل، كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين، وقد تبين أن

(1) عبد الرحمان عيسوي: مرجع سابق، ص 346.

(2) مصطفى كامل أبو العزم عطية: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة، ص 346.

(3) كنعان نواف: مرجع سابق، ص 155.

(4) مهدي زويلف، علي العضالفة: مرجع سابق، ص 251.

العاملين في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي يتوقفون على العمل بمجرد غياب القائد عنهم وعدم خضوعهم لرقابته.⁽¹⁾

ج- القيادة الفوضوية (التسيبية أو غير الموجهة أو الحرة):

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم، يشاركونهم بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف فإذا طلب منه ذلك.⁽²⁾

ويعطيهم الحرية التامة في اتخاذ القرارات ويشترك في وضع المناقشة ووضع السياسات والخطط وهذا يؤدي إلى عدم الميل له والميل للجماعات نفسها.⁽³⁾

ويتميز أسلوب القيادة الحرة أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم، وكما أن كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين، حيث نجد القيادة الديمقراطية تركز اهتمامها على العاملين والأوتوقراطية على الإنتاج، فإن القيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية

هي:

- القائد من هذا الطراز يعتقد أن تنمية قدرات موظفيه، وزيادة إمكانات العمل لديهم، تتحقق بإعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز المهام التي تستند إليهم، ولذلك يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال التعليمات العامة ويترك جميع المسؤوليات لهم، وهذا أسلوب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين وعلى القائد ذاته، فالقائد الذي يتبع القيادة الحرة يعتمد في قيادته على ترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويحلون مشاكلهم ويخلقون الحفز على العمل من ذواتهم دون الاعتماد على القائد.

(1) محمد شفيق: مرجع سابق، ص 117.

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

(3) عبد الرحمان عيسوي: مرجع سابق، ص 282.

- اتجاهه لتفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق مما يعطيهم المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم ويترك لهم حرية إصدار القرارات ووضع الحلول لإنجاز العمل وحل مشاكله.⁽¹⁾

- إتباعه لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات وتسهيل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار.

- إن أسلوب القيادة الحرة غير محدد في التطبيق العملي لكونه يقوم على حرية المرؤوسين وكون القائد يلقي مسؤولية انجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم، زيادة على الآثار السلبية التي يتركها هذا الأسلوب من القيادة على التنظيم والأفراد، حيث أن المجموعات العاملة في ضل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها والفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون دائماً مسروراً في عمله، وأعضاءها من الناحية العلمية لا يؤدون عملهم كاملاً، كما أن المجموعات العاملة في ظل هذه القيادة يتميز بافتقارها إلى التنظيم والضبط، والتطبيق العملي لهذا الأسلوب قد أثبتت أن عدم ضبط نشاطات العاملين وإطلاق العنان لهم في أداء العمل وفي إصدار القرارات يؤدي إلى الفوضى، وإلى إصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان، كما يمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه.⁽²⁾

4. أساليب القيادة ومبادئها:

يعتمد القائد الناجح على أساليب القيادة السليمة وهو يقود مرؤوسيه واضعاً نصب عينه تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءاتها والحفاظ على الروح المعنوية لأفرادها وتدعيم التعاون ويتم ذلك بتفاعل اجتماعي عالي وتطبيق لمبادئ القيادة بوجه عام على عنصرين أساسيين:

- العنصر الأول يتمثل في الصفات الشخصية اللازمة للقائد، أما العنصر الثاني فيتمثل في المبادئ أو القواعد التي يجب أن يتبعها القائد حتى يحقق النجاح المنشود في قيادته وموجه عام نشير إلى واجبات القائد وأساليب القيادة الناجحة ومبادئها فيما يلي:

(1) كنعان نواف: مرجع سابق، صص 253-254.

(2) كنعان نواف: مرجع سابق، صص 256-257.

أ- **رفع كفاءة المؤسسة:** وتعني رفع كفاءة الأفراد سواء من النواحي البدنية والفنية والعقلية وكذا المعنوية وغرس إيمانهم بالهدف، ورفع كفاءة المعدات وتعني العناية بالأجهزة وصيانتها وإتقان استخدامها، ووسيلة القائد لتحقيق ذلك تكمن في: (1)

- **الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الأفراد:** توفير الظروف الملائمة التي تساعد على التدريب المناسب بما يحقق أفضل النتائج ويكون التدريب بعقد دورات تدريبية الأزيمة للمرؤوسين وإعداد المناقشات العلمية وعقد المسابقات، تطبيق التدريب العملي والواقعي.
- **الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات:** إن الأفراد والمعدات عنصران أساسيين يكمل كل منهما الآخر، فالفرد الكفاء بالمعدة القديمة لا قيمة له والمعدات الصالحة في يد فرد غير كفاء لا فائدة من ورائها، لهذا يجب تعليم الأفراد خصائص المعدات وطرق استخدامها المثلى والعناية بصيانتها.
- **تحقيق الانضباط والنظام:** يتم ذلك بغرس النظام والانضباط بين المرؤوسين باعتباره حالة عقلية تجعل من الطاعة واللوك السليم أمر غريزي بدافع ذاتي وفي مختلف الظروف وبدون رقيب ويتم ذلك بالآتي:

تتمية الدافع الذاتي على الانضباط والنظام من خلال مكافأة الحسن وعقاب السيئ تقادي توقيع الجزاء الجماعي الحفاظ على كرامة المرؤوس وتشجيعه.

ب- **الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين:** نقصد بالروح المعنوية محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد والروح المعنوية العالية تعكسها مظاهر معينة مثل حماس العاملين وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار، وامتنالهم للأوامر وربط أهدافهم بأهداف المنظمة والولاء للقيادة والشعور بالفخر والانتماء للوحدة والإقبال على العمل والصعود في المواقف الصعبة. (2)

- والقائد الناجح له دور في تقوية الروح المعنوية والحفاظ عليها وذلك من خلال تحقيق الإشباع المادي والوظيفي والمعنوي للمرؤوسين كما يلي:

(1) محمد شفيق، مرجع سابق، ص 103.

(2) المرجع نفسه، ص 104.

- زيادة اللقاءات الفردية مع المرؤوسين وغرس الرغبة في العمل وحب المؤسسة.
- بث الثقة في النفس من خلال التدريب ورفع الكفاءة للمرؤوسين.
- الاهتمام بالنواحي الترفيهية وملائمة ظروف العمل من (إضاءة وتهوية، وسائل الأمن ... إلخ).
- توفر فرص الترقى والتقدم العدالة وموضوعية أنظمة التقويم وتقرير الكفاءة.
- ضمان كفاءة وسائل الاتصال بالوحدة وتوفير نظام سليم ومناسب لحوافز المادية والأدبية.
- تدعيم العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ج- **تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين:** روح الفريق هي حالة وجدانية عقلية تتأسس على افتخار الأفراد بمؤسستهم وبالانتماء والولاء لها ويتم تدعيم روح الفريق من خلال:

- تنمية علاقة القائد بالمرؤوسين من خلال حسن استخدام القائد لسلطانه وحمائيته لإتباعه.
- عدم التفريق بين المرؤوسين والمحافظة على حقوقهم وواجباتهم في عدالة طبقاً لقوانين المنظمة.
- الاهتمام بالشعارات والإشعارات المتميز والاحتفالات.
- الاهتمام بحسن المظهر وتنسيق وإبراز جمال المؤسسة إلى جانب المحافظة على الاحترام المتبادل والتقاليد السائدة.
- خلق جو من التنافس لتحقيق نتائج مناسبة في المجالات المختلفة.
- استغلال المواهب لصالح العمل.

د- **فهم القائد لجوانب عمله ودقائقه:** ويتأثر ذلك بفهمه لكل ما يتعلق بواجبات وظيفته المهام، خصائص المرؤوسين وطبيعة عملهم وقدراتهم وإمكاناتهم ومشكلاتهم، الأجهزة والمعدات وطرق استخدامها، التعليمات الإدارية المنظمة للعمل وحتى يحقق القائد كفاءة عالية في فهمه التام لجوانب عمله فعليه أن ينفذ ما يلي:

- رفع كفاءته الشخصية من خلال التدريب والتأهيل العلمي المناسب والالتحاق بالدورات التأهيلية اللازمة.
- تحديد اللوائح المنظمة لسير العمل بالمؤسسة دون الحاجة إلى إصدار الأوامر في كل مرة.
- توفير أحسن وسائل الاتصال بين المديرين خارج المؤسسة.
- التأكد من الكفاءة المهنية والفنية للمرؤوسين في إدارة الأعمال.

هـ- **إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم:** فهم المرؤوسين لحقيقة الأمور وتطورات المواقف يجعله متفهما لديناميكية العمل وجوانبه ويتحقق ذلك بما يلي:

- التأكد من فهم المرؤوسين لمهامهم الروتينية والطارئة وفهمهم لمهام الآخرين.
- التأكد من فهم المرؤوسين لحقوقهم وواجباتهم.

و- **ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين:** فالقائد يجب أن يكون قدوة للمرؤوسين ومثالا يقتدى به من الناحية السلوكية أو المظهرية وهذا يتحقق بما يلي:

- العدل على جعل القائد نفسه قدوة عليا يقتدى به في مختلف الأوقات.
- التحكم في عواطفه ويسلك مسلك يتحقق فيه الالتزام الانفعالي وخاصة في أوقات الأزمات.

ز- **الحسم في اتخاذ القرارات:** القائد الناجح هو الذي يتخذ القرارات بثقة وموضوعية وفي الوقت المناسب ويتم ذلك من خلال:

- الاستعانة من توجيهات الزملاء والقادة وأيضا المرؤوسين.
- إعلان القرارات وإصدار الأوامر في مواقيت مناسبة تسمح للمرؤوسين بالتنفيذ بنجاح.

- بث البقة لدى المرؤوسين.⁽¹⁾

ح- مراعاة إمكانات المؤسسة الحقيقية: وهنا يتقادى القائد تكليف مؤسسة مالا تطبق أو جماعة بأمر يفوق طاقتها وهذا تجنباً للفشل والتأثير كفاءة الإنتاج ويأتي ذلك من خلال:

- الإلمام التام بقدرات المؤسسة والمرؤوسين ومستويات الكفاءة عندهم.
- مراعاة إصدار التعليمات في حدود إمكانات المؤسسة والمرؤوسين.

ط- فاعلية القائد وتفاعله مع المرؤوسين: تتجلى فاعلية القائد التي هي بمثابة ركيزة أساسية لتحقيق التوازن في المؤسسة في تأثيره على سلوك مرؤوسيه وارتفاع قيمته بينهم وحيوية دوره وهو ما يحقق الفاعلية والتفاعل ويأتي ذلك بما يلي:⁽²⁾

- الاستغلال الأمثل لوقت المرؤوسين وتوجيهه لصالح العمل وأهداف المؤسسة.
- وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.
- الاهتمام بالتخطيط الجيد على مستوى المؤسسة.
- الحفاظ على دوام اللقاءات الدورية مع تعمد القيام بالتفتيش الفجائية.
- مشاركة القائد للمرؤوسين في احتفالاتهم ولقاءاتهم الترفيهية والرياضية والثقافية، والعمل على التوازن بين الحضور والغياب وكذا استمالة المرؤوسين وتحفيزهم.
- الاهتمام بالجانب الديني وتدعيم الناحية الروحية.
- العمل على التوازن في الاهتمام بمصلحة وحدته وتحقيق أهدافها وشؤون مرؤوسيه وحل مشاكلهم.

- فالقيادة السليمة والناجحة لا تعتمد أساساً على قوة السلطة الرسمية بل أيضاً على التأثير التوجيهي للمرؤوسين وتحفيزهم للاستجابة للتوجيهات وشرح الأسباب فالمعيار الحقيقي لسلطة القائد هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة التي تتبع من قائد حاسم ومحبوب وليس مكروه وعدواني.

(1) المرجع نفسه، صص 111-112.

(2) المرجع نفسه، صص 113-114.

5. وظائف القيادة الإدارية:

هناك العديد من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة وأهمها ما يلي:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يستمتع به القائد من حكمة وإدراك.
- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال وفي صورة وبرامج حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد وحتى يستطيع القائد تحقيق الوظائف السابقة لا بد أن تتوفر لديه بعض الشروط وهي:
- أن يكون لديه المهارات والخبرات التي تساعد على فهم العمل الذي يقوم به.
- أن يكون لديه قدرًا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله، إذ مهما كانت الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد، لا جدوى منها إذ لم يكن يملك من السلطات الرسمية من إجبار غيره على إتباع ما يراه موصلاً لتحقيق الهدف.⁽¹⁾

(1) زيد مثير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2002، صص 17-18.

ثانياً - القيادة في الفكر الإداري القديم:

عرف الفكر القيادي الإداري عدة مراحل ساهمت في تطوره حيث استمد الفكر الحديث معظم أفكاره حول القيادة الإدارية من الأفكار السائدة في الحضارات القديمة، ونذكر على وجه الخصوص الفكر القيادي عند المصريين القدامى والصينيين واليونانيين والرومانيين ثم الحضارة العربية الإسلامية والتي تناولها كآلآتي:

1. الفكر القيادي عند المصريين:

شهدت الإدارة المصرية في الفترة الممتدة ما بين (2900 إلى 2475 ق.م) تنظيمًا وتنسيقًا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى فاعلية الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصيته كل السلطات ويليه في النفوذ وزير الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم للجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية مثل مخازن التموين، الزراعة والأشغال العامة.⁽¹⁾

ويرى كل من ماكس فيبر *Max Weber* وميشال روستوفتزف *Mechael Rostovtzeff* وجيمس بريستاد *Jeames Breasted* أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكًا لهم، مما حدا بهم لإشباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي، في الإدارة، كما طبقت نظامًا للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين.⁽²⁾

2. الفكر القيادي عند الصينيين:

شهدت نظم الإدارة وضعًا متطورًا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين وأوجدت أكثر الوسائل تقدمًا لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذي طبقت على مدى أكثر في ألفي عام، إدراكًا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية، كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشارًا خاصًا، كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من

(1) سميرة صالح: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمؤسسات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2008، ص 7.

(2) المرجع نفسه، ص 7.

فلسفة كونفوشيوس *Confucius* أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بآرائهم، وتحذيره من مخاطر الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب.

3. الفكر القيادي عند اليونانيين:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط *Socrat* (399-496 ق.م) للقيادة، فالقيادة عنده تعني « مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة » وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد، وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية.

أما أفلاطون (347-476 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه الجمهورية على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، فينظر للقائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها من قوله في سمات السياسي « إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير »، كما أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية القيادة حيث وصف بيركليس *Pircles* (429-490 ق.م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً: « إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة ».

4. الفكر القيادي عند الرومان:

تميزت الإدارة عند الرومان خاصة في الفترة (433-78 ق.م) بعدد قليل من الموظفين يتولون السلطة التنفيذية للحكومة في المجالات القانونية والمالية والشرطة والإشراف على المدنية، وبعد انتهاء فترة توليهم للسلطات التنفيذية يعينون في المجالس المساعدة للحاكم لافتراض توفرهم على الحكمة والحكمة من خلال تجربتهم السابقة في تأدية وظائفهم التنفيذية وكانت المناصب الإدارية العليا محتكرة من طرف الطبقة الأرستقراطية وكانت المؤهلات مطلوبة كتولي الوظائف هي الثروة والأصل النبيل، حيث كانت الوظيفة في هذه الفترة أفضل ما يتمتع به الفرد.⁽¹⁾

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 1999، صص31-39.

أما الفترة ما بين (87 ق.م-306 م) شهدت الإدارة الرومانية الكثير من التغيرات فأصبح شغل الوظائف العليا يقتصر على الرجال المؤهلين ذوي القدرات الذهنية والعلمية والعملية في خدمة الدولة، وكان تعيين الولاة يتم من طرف الإمبراطور الحاكم، وكان يسمح لهؤلاء الولاة بتولي وظائفهم لمدة طويلة، حتى يتسنى لهم التعرف على المشاكل بدقة، وكانت تدفع لهم مرتبات مرتفعة كحوافز على الجهد في العمل والتفرغ له وولائهم، كما طبقت الإدارة الرومانية في عهد "دقلديانوس *Dogldyanose*" (285-306 م) أسلوب الإدارة المشاركة وفي أواخر عهد الإمبراطور اعتمدت الإدارة ما يعرف بمبدأ التسلسل الهرمي الإداري وأصبح شغل الوظيفة يقوم على توافر الخبرة الطويلة في الإدارة والثقافة القانونية، وقد تأثرت الإدارة الحديثة بهذه المبادئ بالإضافة إلى اشتراط التدريب القانوني لمن يشغل الوظائف القيادية الإدارية.⁽¹⁾

5. الفكر الإداري في الدولة الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله ﷺ شهدت الإدارة العربية تنظيمًا إداريًا متقدمًا شمل جميع أجهزة الدولة وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة، الأرض والشعب والنظام، وأوجد الرسول ﷺ نظامًا إداريًا خاصًا، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة، ففي عهده ﷺ كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان ﷺ هو الرسول المشرع القائد والرئيس للإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم: ﴿ لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم ﴾ وقوله كذلك: ﴿ إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمرا أحدهم ﴾.⁽²⁾

(1) المرجع نفسه، ص 36.

(2) سميرة صالح، المرجع السابق، ص 9.

ثالثاً - نظريات القيادة الإدارية:

لقد نشأت نظريات عديدة في تحديد ماهية القيادة وكيفية اكتسابها فمن تلك النظريات ما يرد القيادة وينسبها إلى صفات وخصائص الشخص القائد وهناك نظريات تردها لسلوك القائد وهناك من يقول أنها الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه، ومن أبرز هذه النظريات:

1. نظرية السمات:

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فهم يختلفون حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة.⁽¹⁾

وقد تم استخدام هذه السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة، ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقيادة ما يلي:

- الذكاء: كلما ارتفع مستوى ذكاء الفرد كلما زاد احتمال نجاحه كمدير.
- القدرة الإشرافية: فقد وجد أنه كلما ارتفع مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي كلما زادت طاقته الإشرافية مقارنة بطاقة أولئك الذين يعملون في مستويات أدنى.
- المبادرة: وينطوي على جانبين:
 - القدرة على التصرف المستقبل والمبادرة له.
 - القدرة على رؤية تصرفات ممكنة في حين أنها غير واضحة بالنسبة للآخرين.
- الثقة بالنفس: حيث وجد أن المديرين في الإدارة العليا يتمتعون فعلاً بهذه الصفة أكثر من قرنائهم في المستويات الأقل.
- التفرد: فالمدير الناجح شخص متغير.
- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: حيث يشترط أن يكون القائد ملهماً لتابعيه، فمثلاً أن يكون القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد والأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع أو غير العادي

(1) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة، ص 50.

ولكن هذا قد يتحقق لدى جماعة العمال من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل.⁽¹⁾

- القدرة على الاتصال: وتعني قدرة القائد نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة يتم هذا بطريقة شفوية في العادة وقد استخلص *Stodgill* من دراسته أن القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي ولديها القدرة على التقدير والتبصر وإمكانيات الكلام المقنع.

- القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الاقتناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك.

- غرس الثقة في الآخرين: يجب أن يشعر المرؤوسين بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائماً والتحدث معه، ولديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم وأنه يشعر بأدبيتهم حتى وهم في داخل الشركة.

- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه وقد بين *Feidler* أن القادة الناجحون لديهم مقدرة أو مدرگا إحساسياً أعلى من غيرهم، حيث اتضح له أن المشرفين الأكفاء أكثر حساسية للتمييز بين العامل الجيد والسيئ من أولئك الأقل كفاءة.

- القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.

وفقاً لمدخل السمات أو الخصائص والذي يفترض أن الشخص الطموح والذي يمتلك الثقة في نفسه والذكاء، والمقدرة على الإدراك والقدرة على البت واتخاذ القرار لديه فرصة أكبر في نجاحه كقائد، لكن هذا المدخل ينطوي على الكثير من العيوب.⁽²⁾

- وجود صفات أخرى يتم بها القادة الآخرين بخلاف الصفات السابق بيانها.

- وجود أفراد يتمتعون بغالبية هذه الصفات ولكنهم لا يشغلون مركز قيادي محدد أو يعتبرون من إحدى الشخصيات البارزة أو المرموقة في المجتمع.

- أثبتت الدراسة أنه على الرغم من وجود صفات مشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن

تعميم تلك الصفات على جميع القادة.⁽³⁾

(1) جازية زعتر: مرجع سابق، ص 198.

(2) كنعان نواف: مرجع سابق، ص 531.

(3) جازية زعتر: مرجع سابق، ص 198.

2. النظرية السلوكية:

إن دعم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينيات قاد العلماء السلوكيين أن تركز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوبًا مؤثرًا وفريدًا للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات تركز على فاعلية للقائد وليس على سماته كقائد.⁽¹⁾

وهذا ما ساهم في بروز نظريات توجهت لدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري وهي على التوالي:

أ/ نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل:

قدم أصحاب هذه النظرية وهم روبرت تانبايم *Robert Tenneban* ووارنشميدت *Warn Schmidt* نموذجًا يحتوي على سبعة أنواع من القيادة موصفة على أساس المشاركة في اتخاذ القرار، وهي تتراوح بين قائد ديكتاتوري لا يسمح إطلاقًا بالمشاركة في اتخاذ القرار، وعلى القائد أن يختار النمط الأنسب وهذه الأساليب الإدارية كالتالي:

- الإداري المستبد: هو النوع الأمر الذي يتخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها.
- الإداري المساوم: وهو النوع البائع الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها.
- الإداري المحاور: وهو النوع المستقصي الذي يبين قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.
- الإداري الاستشاري: وهو النوع التجريبي الذي يطرح قراراته مؤقتًا قابلاً للتغيير.
- الإداري المحلل: وهو النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرارات.
- الإداري الموجه: وهو النوع المبتعد عن المسؤولية والذي يبسط أبعاد القضية ويدعو العاملين لاتخاذ القرار.
- الإداري التسبيبي: وهو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المعلنة.⁽²⁾

(1) معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 147.

(2) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: مرجع سابق، ص 55.

ب/ نظرية ليكرت Likert:

تعتبر الدراسات التي أجريت في مركز البحوث بجامعة متشجان تحت إشراف العالم رئيس ليكرت من أبرز الدراسات التي أجريت في مجال دراسة السلوك القيادي في مختلف المنظمات ولقد خلصت تلك الدراسات إلى النتائج التالية:

1- يوجد نوعين أساسيين للقادة هما:

- ❖ القائد الذي يهتم بصورة أساسية بالعاملين الذين يعملون معه.
- ❖ القائد الذي يهتم بالعمل والإنتاجية بصورة أكبر.

2- يتميز القائد الذي يوجه الاهتمام الأكبر للعاملين وللنواحي السلوكية لهم بالخصائص

التالية:

- ❖ ينظر إلى العاملين نظرة إنسانية باعتبارهم أهم عوامل للإنتاج وليسوا مجرد وسيلة أو أداة لتحقيق الأهداف.
- ❖ يقوم باشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المختلفة في مجال العمل مما يدعم سلطات الأفراد ويقوي مراكزهم الوظيفية، ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد في العمل.⁽¹⁾
- ❖ يهتم بالعوامل الإنسانية للعاملين، ويهدف بصورة أساسية إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- ❖ يهدف إلى تحقيق روح التعاون بين العاملين من خلال تحقيق العدالة والمساواة بينهم.

3- يتميز القائد الذي يوجه الاهتمام الأكبر إلى العمل والإنتاج بالخصائص التالية:

- ❖ توجيه المزيد من الاهتمام إلى تحقيق الزيادة الإنتاجية وتعتبر أن العاملين أداة أو وسيلة لتحقيق هذا الهدف.
- ❖ يعتمد بصورة أساسية على سلطة إصداره الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين حتى يتمكن من انجاز مختلف الأعمال.

(1) جازية زعتر: مرجع سابق، ص 199.

- ❖ يستخدم أسلوب الرقابة الدقيقة على العاملين حتى يتأكد من انجازهم للأعمال.
- ❖ يهتم بالنواحي الفنية للإنتاج أكثر من اهتمامه بالنواحي الإنسانية والسلوكية للعاملين.

وأبرز النتائج التي توصل إليها ليكرت في هذا المجال هي:

- اتضح أن القائد الذي يهتم بصورة أساسية بالعاملين وبدراسة النواحي السلوكية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم يكون في الغالب أكثر قدرة على تحقيق الهدف وزيادة الإنتاجية، ويتميز القائد بحب المرؤوسين له حيث أنه يسعى إلى تدعيم السلطات الوظيفية للعاملين من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويساعدهم في تحقيق الأهداف من خلال الاهتمام بالنواحي السلوكية لهم.

على الرغم من أن القائد الذي يهتم بتحقيق معدلات مرتفعة للإنتاج وينجح في تحقيق هذا الهدف، إلا أنه يفشل في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، حيث أنه يلجأ إلى إصدار الأوامر والتعليمات ويستخدم أسلوب الرقابة على العاملين مما يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب ودوران العمل ويؤثر سلباً على إنتاجية المنظمة.

- توصلت هذه الدراسة إلى أن القائد إما أن يكون ذا اهتمام كبير بالعاملين أو اهتمام كبير بالإنتاج ولا يستطيع الجمع بين الاثنين.⁽¹⁾

ج/ نظرية هالتين:

لقد عرفت هذه الدراسات في هذا الاتجاه بدراسات جامعة أوهايو، وبدأت بعد الحرب العالمية الثانية وكانت تهدف إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل.⁽²⁾

(1) جازية زعتر: مرجع سابق، صص 200-201.

(2) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: مرجع سابق، ص 57.

وقد توصل هالين إلى النتائج التالية:

- يوجد نوعين من القادة الأول يهتم بالعاملين في المنظمة والثاني بالهيكل التنظيمي فيها.
- يتميز القائد الذي يهتم بالعاملين بالخصائص التالية:
 - ❖ توفر قدر كبير من الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين قائمة بصورة أساسية على العلاقات الإنسانية.
 - ❖ يهتم القائد بتقويض قدر مناسب من السلطات للعاملين مما يدعم مراكزهم الوظيفية ويحقق الرضا الوظيفي لهم.
 - ❖ تسود العلاقة بينه وبين العاملين الصداقة والاحترام المتبادل وتشجيع القيم الايجابية في العمل.
 - ❖ يستخدم العدالة والمساواة بين العاملين وخاصة عند الثواب والعقاب.

1- أما القائد الذي يهتم بالهيكل التنظيمي فإنه يتميز بما يلي:

- ❖ يعتمد على السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر والتعليمات.
- ❖ يستخدم أسلوب الرقابة المباشرة على العاملين.
- ❖ يهتم بالنواحي الخاصة بالعمل ولا يهتم بالنواحي الإنسانية للعاملين مما يؤثر سلباً على الأداء بوجه عام.

2- اتضح من الدراسة أنه لا توجد علاقة واضحة بين أسلوب القائد من حيث الاهتمام بالعاملين أو الاهتمام بالهيكل التنظيمي في المنظمة وارتفاع كفاءة أداء العاملين وأن ذلك يتوقف على عوامل وظروف أخرى.

أظهرت الدراسة أن القائد عليه أن يهتم بكل من العاملين والهيكل التنظيمي في المنظمة في آن واحد.

وهذا الشكل يبين نموذج هالين في القيادة ويبين أنواع القيادة تبعًا للاهتمام بالعاملين أو الهيكل. (1)

مرتفع ↑ مهتم بالعاملين ↓ منخفض	اهتمام مرتفع بالعاملين	اهتمام مرتفع بالعاملين
	اهتمام منخفض بالهيكل	اهتمام مرتفع بالهيكل
	اهتمام منخفض بالعاملين	اهتمام منخفض بالعاملين
	اهتمام منخفض بالهيكل	اهتمام مرتفع بالهيكل

—مرتفع ← مهتم بالهيكل ← منخفض

أنواع القيادة تبعًا للاهتمام بالعاملين أو الهيكل:

3- النظرية الوظيفية:

ركزت النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي تنعكس على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة. (2)

وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

- التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.
- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية، المصادر التحتية أو من القائد نفسه.
- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- مصادر تحتية تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- الإيديولوجية؛ تعتبر مصدر الأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- الخبرة؛ القائد كخبير ينظر له مصدر الخبرة الإدارية والفنية والمعرفة.

(1) جازية زعتر: مرجع سابق، ص 201.

(2) مرعى توفيق، بلقيس أحمد: المسير في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان، عمان، 1974، ص 54.

- الإدارة والتنفيذ؛ تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.⁽¹⁾
- الحكم والوساطة؛ فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- الثواب والعقاب؛ يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
- نموذج يتحدى ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- رمز الجماعة واستمرارها في تأدية مهامها صورة للأب ورمزاً مثالي للتوجيه.⁽²⁾

4- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين وملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف.⁽³⁾

وبالتالي فإن عنصري النظرية يعتمدان على نمط القيادة وعلى الموقف القيادي فبالنسبة للنمط القيادي، فقد استخدم قيد لنمطين قياديين متشابهين لما هو موجود في دراسات أوهايو وميتشجان السابق الإشارة إليهما وهما:

- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج وتصميم العمل.
 - نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية.
- أما الموقف القيادي فقد أدخله فيدلر في الحسبان، وكان يعني به عدة اعتبارات وهي:
- طبيعة وجودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
 - مقدار ونوع السلطة التي يمارسها القائد بالنسبة للحوافز والعقاب.⁽⁴⁾

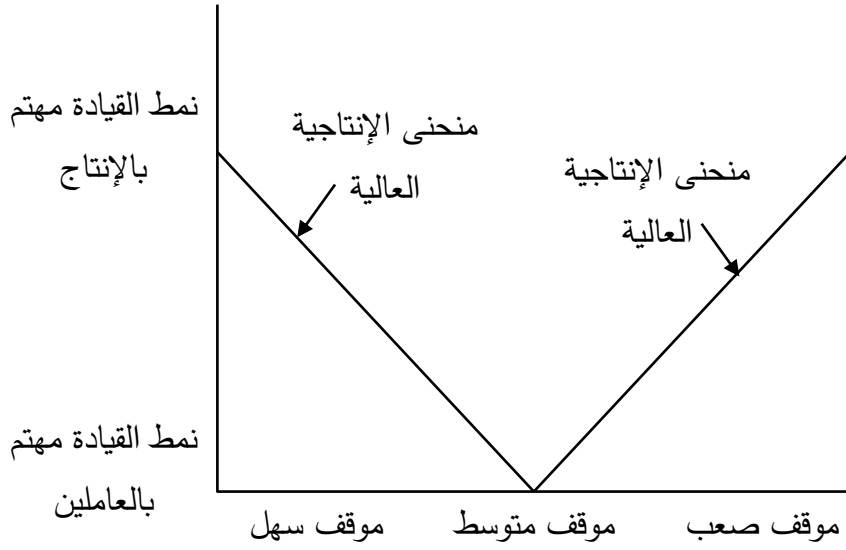
(1) خليل عبد الرحمان المعاينة: علم النفس الاجتماعي، الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 221.

(2) حكيم أعراب: دور القيادة المباشرة في رضا العمال، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة مستوري قسنطينة، 2008، ص 45.

(3) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 147.

(4) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، 2011، ص ص 320-321.

وقد توصل فيدلر إلى مجموعة النتائج ويمكن توضيح هذه النتائج في شكل 8



1- علاقات سيئة بين القائد والمرؤوسين	1- علاقات عادية بين القائد والمرؤوسين	1- علاقات حسنة بين القائد والمرؤوسين
2- موقف صعب	2- مهام متوسطة الوضوح	2- مهام واضحة
3- سلطات ضعيفة	3- سلطات متوسطة	3- سلطات عالية

شكل 2 - النظرية الموقفية في القيادة.

كما يشير شكل 8 فإن هذه النظرية تفترض الآتي:

- في المواقف الصعبة حيث العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح والقائد لا يسمح بأي سلطة يكون نمط القيادة مهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.
- في المواقف السهلة والمواتية حيث العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين والعمل واضح والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً أيضاً.
- فقط في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين والعمل متوسط الصعوبة، القائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية فعالاً.⁽¹⁾

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص 322.

5- النظرية المعيارية *Normative Theory*:

لفرومويتون *LivromWetton* تقدم النظرية المعيارية بناء يساعد القائد في تعلم عملية إتخاذ القرارات من خلال ثلاثة عناصر هي:

أ- فاعلية القرار *Décision Effectives* تقاس فاعلية القرار بمعايير منها جودة القرار *Décision Quality* وقبول القرار *Décision Acceptive* والوقت اللازم لصنع القرار.

ب- الأنماط القيادية البديلة لاتخاذ القرار *Alternative Décision Styles* حيث وضعا فروم وويتون خمسة أنماط قيادية يمكن استخدامها في صنع القرار وتفاوتت هذه الأنماط ما بين انفراد القائد بالقرار أي استبدادي (A_1, A_{11}) إلى مشاركة المرؤوسين في القرار أي قائد استشاري (C_1, C_{11}) إلى مشاركة جماعية أي القائد الديمقراطي (G_{11}) كما يلي:

- أنماط السلوك القيادي عند فروم وويتون⁽¹⁾

يتخذ القائد القرار منفردًا في ضوء المعلومات المتاحة له في الوقت الحالي.	النمط الاستبدادي الأول A_1
يحصل القائد على المعلومات الضرورية من المرؤوسين ثم يقرر حل المشكلة بنفسه وقد يخبر أو لا يخبر المرؤوسين بالمشكلة أو القرار.	النمط الاستبدادي الثاني A_{11}
القائد يشترك مع المرؤوسين في بحث المشكلة على انفراد ثم يتخذ القرار الذي قد يعكس أولاً يعكس آرائهم وأفكارهم.	النمط الاستشاري الأول C_1
يشترك القائد مع المرؤوسين في بحث المشكلة ويحصل على أفكارهم مجتمعين ثم يتخذ القرار الذي قد يعكس أولاً يعكس آرائهم وأفكارهم.	النمط الاستشاري الثاني C_{11}
يشترك القائد مع المجموعة في بحث المشكلة وتحديد بدائل حلها ومحاولة الوصول إلى القرار المناسب ويكون مستعدًا لقبول أو تنفيذ أي قرار ترضاه المجموعة.	النمط الجماعي G_{11}

(1) شعبان علي حسين السيسى: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، صص 335-336.

ج- اختيار النمط المناسب *Choosing A Décision Style*، حدد فروم ويتون سبعة قواعد لتحديد النمط القيادي الملائم لاتخاذ القرار، ثلاثة منها خاصة بمعيار جودة القرار، والأربعة الأخرى خاصة بمعيار قبول القرار وهي:

- قاعدة المعلومات *Information Rule*: إذا كان معيار جودة القرار هام ولا يتوافر للقائد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بنفسه يستبعد النمط الأول A_1 لأنه غير ملائم في هذه الحالة.

- قاعدة انسجام الهدف: إذا كان معيار جودة القرار هام ولا يمكن الثقة في المرؤوسين يستبعد النمط الخامس G_{11} لأنه غير ملائم.

- قاعدة عدم وضوح المشكلة *The UnstructiveProblemRule*: إذا كان معيار جودة القرار هام ولا يوجد لدى القائد المعلومات اللازمة للمشكلة غير محددة يستبعد G_{11}, A_{11}, A_1

- قاعدة القبول *The AcceptiveRule*: إذا كان معيار قبول المرؤوسين للقرار هام، وانفراد القائد بالقرار غير ملائم يستبعد A_{11}, A_1 .

- قاعدة التعارض *The ConflitRule*: إذا كان معيار القبول هام، ويوجد تعارض بين أفكار المرؤوسين يستبعد A_1, C_{11}, C_1 .

- قاعدة الانصاف *The FairunessRule*: إذا كان معيار القبول هام ومعيار الجودة غير هام يستبعد A_{11}, A_1, C_{11}, C_1 .

- قاعدة أولوية القبول *The AcceptancePriorityRule*: إذا كان معيار القبول هام، وتوجد ثقة في المرؤوسين وهناك ضرورة للمشاركة يستبعد G_{11}, G_1, A_{11}, A_1 .

أما معيار الوقت اللازم لصنع القرار فيظهر كما يقرر فروم ويتون في حالة المفاضلة بين نمطين أو أكثر بعد استبعاد الأنماط غير الملائمة، حيث يتم اختيار النمط القيادي الذي يستغرق وقت أقل في اتخاذ القرار.⁽¹⁾

6- النظرية التحويلية:

قام باس *Bass* بتطوير فكرة القيادة التحويلية سنة 1985 كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية.

(1) المرجع نفسه ، ص 337.

شكل (3) مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي أي التقليدي⁽¹⁾

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي	الأبعاد السلوكية
يكافح لتغيير الوضع الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن
رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	الأهداف المستقبلية
توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل.	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين
تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	الثقة بالآخرين
خبرة استخدام الوسائل غير المألوف والتقليدي في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوفر له من الوسائل وما هو محدد من أطر الاعتيادية وتجاوز المألوف وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	الخبرة
معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.	السلوك
حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	التحسس البيئي
القائد التحويلي	القائد غير التحويلي	الأبعاد السلوكية
وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح الألفاظ
قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسلمات المهمة والبطولية .	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	أساس القوة ومصدرها
تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	العلاقة بين القائد والتابعين

(1) سهيلة عباس: القيادة الابتكار والأداء المتميز، دار وائل للنشر، الأردن، صص 30-31 .

وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاستباق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.⁽¹⁾

إضافة إلى أنه يستخدم إبداعاته الهامة في التأثير فيهم، فهو يتحدث إليهم حول كيفية الأداء ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين والشكل التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بغير التحويلي.⁽²⁾

(1) سماتي حاتم: النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، رسالة ماجستير في قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 41.

(2) سهيلة عباس: المرجع السابق، ص 29.

2- دور القيادة في إدارة التغيير:

تعد إدارة التغيير من أهم وأصعب مسؤوليات القيادة الإدارية الفاعلة فهو مطلب أساسي لإعادة حيوية المنظمة وتسهيل عملية التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل مستمر ويؤكد دركر (1996) على أن دور الإدارة الجديد أهم من المهام الإدارية حيث أصبحت الإدارة المورد الأساسي للدول المتقدمة والاحتياج الأساسي للدول النامية وبناء على ذلك فإن ما يحتاجه المديرون هو البدء بممارسة أدوار جديدة يمكنهم من خلالها مواكبة سرعة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب وهذا ما يتطلب من المدير القيام بأدوار مختلفة حيث يرى روبنسون (1998) أن من أهمها ما يلي:

1- دور المدير المبادر الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة بالإضافة إلى وضع خطة العمل اللازمة.

2- دور المدير المتصل الذي يقوم بالاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره.

3- دور المدير القدوة الذي يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره وإدارة التغيير تتطلب من القادة ممارسة مجموعة من الأدوار وتتمثل في وضع رؤية جذابة ومقبولة ثم تطوير استراتيجية مقبولة لجعلها حقيقة واقعية كما أن عليهم مسؤولية جعل المهمات الصعبة تسير بسهولة، وحتى تتمكن القيادات الإدارية من القيام بأدوار في ضوء متطلبات إدارة التغيير يرى روبنسون (1998) أن هذا يتطلب منها ما يلي:

- تقييم مدى استعداد المنظمة للتغيير.
- تكوين وبناء رؤية مستقبلية شاملة وواضحة.
- التعامل مع مصادر مقاومة التغيير.
- تقييم الافتراضات الشخصية المتعلقة بالتغيير.
- تكوين فريق تطبيق التغيير.
- التأكد على الالتزام بالتغيير.
- الإنصات للآخرين والاتصال بهم لاطلاعهم على رسالة التغيير.

3- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمؤوسيه والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهمية من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار (رستوغديل) على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي".⁽¹⁾

(1) كنعان نواف، مرجع سابق، صص 119-120.

خامساً - مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية:

تتعرض القيادة الإدارية لعدة مشاكل تعيقها عن أداء وظيفتها نذكر منها ما يلي:⁽¹⁾

1. المشكلات الإدارية:

وتتمثل فيما يلي:

- المركزية الشديدة وعدم التفويض حيث يعترض من القيادات على عدم تفويض اختصاصها وصلاحياتها لقيادات الصف الثاني في السلم الإداري.
- تعقد الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية ويساهم ذلك في ما يلي:
 - التكرار والازدواجية في اختصاصات الأجهزة الإدارية.
 - تشتت قيم ووحدات التنظيم الإداري الواحد.
 - تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق تمكن المديرين على رؤوسهم.
 - وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية حيث تؤثر على سلوك العاملين وقد تكون عامل ضغط على القيادات الإدارية مما يعيق قراراتها.
 - البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
 - عدم وفرة المعلومات اللازمة لصنع القرار واتخاذها.
 - التخطيط غير السليم.

2. المشكلات البيئية:

وتتمثل في:

- عدم استقرار الأنظمة السياسية.
- الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.
- غموض الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة.
- المشكلات التابعة من وضع القيادات الإدارية:
 - عدم توفر الإطارات ذات الكفاءة العالية.

(1) عامر الكبسي: الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، (د، ن)، 1975، ص 93.

- عدم سلامة أساليب اختيار القيادات الإدارية.
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان للقيادات الإدارية.
- عدم أخذ القيادات الإدارية بالأساليب الكمية في إتخاذ القرارات وعدم استشارتها بذوي الخبرات.⁽¹⁾

(1) المرجع نفسه، ص 93.

خلاصة الفصل:

بعد تناولنا لفصل القيادة يتضح لنا أن عملية القيادة هي وظيفة هامة حيوية داخل التنظيم، وتتطلب أسلوبًا مميزًا وأشخاصًا أكفاء، ومهارات عالية، كما يعتبر النشاط القيادي المؤثر الرئيسي في المنظمة والمحرك الأساسي لباقي النشاطات، إذ يتأثر بنمط القيادة وقدرة القائد على القيام بمهامه التنظيمية، فالحكم على نجاح أو فشل المنظمة يكون من خلال الحكم على فعالية القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث : التطوير التنظيمي

تمهيد

أولاً - الإطار النظري ماهية التطوير التنظيمي

ثانياً - موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري.

ثالثاً - التطوير التنظيمي للمؤسسة الصناعية إجرائية.

رابعاً - إدارة التطوير التنظيمي.

تمهيد:

إن التطورات السريعة والمتلاحقة التي شهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين قد جلبت الكثير من التحديات أمام المجتمعات وألقت على الإدارة عبء الإعداد و لتغيير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليًا لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتنافس المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء، وقد ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كثمرة من ثمار التطورات العالمية وكوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي واستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج.

أولاً- الإطار النظري لماهية التطوير التنظيمي:

1. مفهوم التطوير التنظيمي، أهميته وأهدافه:

◆ مفهوم التطوير التنظيمي:

إن التحولات والتغيرات المستمرة و المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب، تؤثر على المؤسسات الاقتصادية باعتبارها ركيزة هذه التحولات، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلاً من جهلها ومحاولة تجنبها وذلك بتغيير آليات التسيير وتبني برامج حديثة تدعم كفاءة المؤسسة وفعاليتها ومن أهم هذه البرامج التطوير التنظيمي.

تعددت تعاريف التطوير التنظيمي بتعدد جوانبه وفيما يلي مجموعة التعريفات:

تعريف بيرز *Beers*: « التطوير التنظيمي هو المساعدة على إحداث الانسجام بين بيئة المنظمة والعمليات الاستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وتطوير مقدرة المنظمة على التجديد ». (1)

ويعرفه اللوري: « بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية ». (2)

ويعرفه ديسلر *Coray Dessler*: « بأنه أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوئه يشارك الموظفون في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك بالاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين وعادة ما تعتمد المنظمات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي ». (3)

(1) طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح: التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 37.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 6.

(3) مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية ، ط1، القاهرة، 2007، ص 112.

وعرف أحمد ماهر التطوير التنظيمي « بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية ». (1)

ويعرفه *Wendell Frencho* « بأنه نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل ». (2)

ويرى فرنش أن مصطلح التطوير التنظيمي ظهر من خلال البحوث التي أجريت والمفاهيم التي استخدمها الباحثون وهم بليك *Blake* وسيبرد *Sheperd* وموتون *Mouton* ومكروجر *Megrejour* حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956 وأثناء تدريب *T. Group* تم استخدام مصطلح التطوير على يد مكروجر *Megrejour* وبيكار *Bechard* لأن ذلك يعني على حد قول بيكار بأنه « جهد منظماً وشاملاً للتغيير ». (3)

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن: « التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تفعيل التغيير وزيادة الفعالية ».

◆ أهداف التطوير التنظيمي:

تختلف أهداف برامج التطوير باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج ولكن الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي هو مساعدة المنظمات للقيام بتغييرات وتحولات لغرض إحداث التغيير وفيما يلي يمكن ذكر بعض أهداف التطوير التنظيمي كما يلي:

- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها.

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 412.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2010، ص 343.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 384.

- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتقاء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
 - إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد من فعالية الجماعات.⁽¹⁾
 - تحديد الفعاليات والنشاطات والبرامج التطويرية اللازمة لتهيئة وتوفير المدراء المؤهلين لشغل المناصب الإدارية المستقبلية.⁽²⁾
 - دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي أمر أساسي لنجاح تلك الجهود ومن هنا يأتي حرص المستشارين الإداريين المختصين في ميادين العلوم السلوكية على إثارة حماس تلك القيادات على التغيير في المؤسسات.⁽³⁾
 - توسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها.
 - تقوية الانتماء للمنظمة وأهدافها التنظيمية.⁽⁴⁾
 - التصميم الاستراتيجي لبناء المنظمة من خلال الخطة والأهداف والرسالة.
 - وضع التعديل العلاجي لقصور الأداء.
 - تكييف المنظمة ككل والأفراد بصفة خاصة مع التقنيات الحديثة.⁽⁵⁾
- وإجمالاً لا يمكن القول أن التطوير التنظيمي يهدف إلى مواكبة البيئة المحيطة قصد تطوير المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها وبالتالي ضمان بقاءها واستمرارها.

◆ أهمية التطوير التنظيمي:

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كمّاً ونوعاً وتقليل هدر الموارد.

(1) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 28.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 279.

(3) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 8.

(4) صالح بن سعد المربع: التطوير التنظيم وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوزات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، صص 14-15.

(5) Jhon Ascherwerhom, jr et autres, *Organisation Behavior*, 7^{ème} edition Jhon Wiley Unité States Of America, 2002, P 16.

- تنمية القوى البشرية وتحسين أداءها والارتقاء بسلوكها، وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار، ومجازاة قدرات المتفوقين.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

يعتبر التطوير التنظيمي أسلوبًا لحل المشكلات في المنظمة ولإصلاح متطلبات المنظمات البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر في المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة.⁽¹⁾

2. مراحل ومجالات التطوير التنظيمي:

◆ مراحل التطوير التنظيمي:

تمر عملية التطوير التنظيمي بعدة مراحل أهمها ما يلي:

- **مرحلة التشخيص:** وهي أهم خطوات التطوير التنظيمي لأن التشخيص الخاطئ يقود إلى نتائج خاطئة، حيث تنطلق من ضرورة معرفة الأفراد والجماعات والمنظمة ككل معرفة دقيقة، ويتم التأكيد في هذه المرحلة على الوعي الفردي والجماعي من خلال سلسلة تحليل لجوانب عديدة في المنظمة لمعرفة أدوات ومسؤوليات كل فرد بالمنظمة، الموقع الشخصي بالنسبة لكل فرد، المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل، أو من خلال مقابلات مع المدراء، حيث يتم معرفة الاستراتيجيات والمراحل والهيكل، كما يتم فحص أنشطة الاتصال والتحفيز وغيرها من الأنظمة الفرعية في المنظمة.

- **وضع خطة التطوير:** توضع في هذه المرحلة الخطة التي سوف يسير عليها التطوير التنظيمي، والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير والأساليب التي تتبع والإدارات والأقسام والأفراد التي سيجري عليها برنامج التطوير، والقيم والسياسات التي سيشملها التطوير، والتوقيت الذي سيبدأ البرنامج فيه والجدول الزمني لمراحله المختلفة وتاريخ الانتهاء منه، والنتائج التي ينتظر

(1) محمد الصيرفي: مرجع سابق، صص 31-32.

أن تحقق منه، والتكاليف التي ستحملها المنظمة والأماكن التي سيتم فيها التطوير داخل المنظمة وخارجها، ومجموعة الخبراء والمستشارين الذين تستعين بهم المنظمة في تخطيط برامج التطوير ومتابعته والجهاز الإداري الذي سيتابع التنفيذ إلى غير ذلك من المسائل ذات العلاقة.⁽¹⁾

- **التمهيد للتدخل:** التدخل هو عبارة عن تصرف يتم بواسطة خبير التطوير لغرض تسهيل هذه العملية كما ينطوي على الاختيار بين البدائل للتدخل إنما يعتمد على طبيعة المشكلة التي أمكن تشخيصها، إذ يتم اختيار المنهج التطويري الأكثر ملائمة لتحقيق النتائج المرغوبة من التطوير، كما تستدعي عملية التدخل التغلب على الظروف المقيدة حيث أن اختيار أي نوع من التدخل بغرض تحقيق أهداف التطوير قد تعوقه ظروف وصعوبات تشمل المناخ القيادي والتنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها.

- **تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي:** يتجدد التدخل للتطوير التنظيمي من خلال بعدين أساسيين هما: الوقت والمدى، فالوقت يتعلق بالميعاد الذي سبق اختياره لبدء التنفيذ لبرنامج التطوير والمدى يتعلق بمدى التغيير الذي سيتم تنفيذه، وغالبًا ما يتم تنفيذ أسلوب التدخل على عدد صغير من الوحدات في شكل مراحل متعاقبة قصد اختيار مصداقية البرنامج وزيادة فعاليته، كما تجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ تنطوي على تحديد الفجوة والاختلافات بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام قصد اتخاذ خطوات من شأنها تبني السلوك التنظيمي الجديد، إذ تعرف بمرحلة تبني أنماط ثقافية جديدة يتصور أنها كفيلة بإشباع الاحتياجات ويتم تلقين الأفراد الأساليب والممارسات الجديدة التي يؤدي إلى تعديل السلوكيات وفق المتطلبات التي حددتها المنظمة.⁽²⁾

- **التقييم والمتابعة:** تمثل هذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقة جدية ولضمان استمرارية نفس الحماس الذي يظهر في العادة عند بداية هذا النوع من الجهود المخططة.⁽³⁾

وتعتبر هذه المرحلة آخر المراحل في عملية التطوير، وهي مرحلة تمد الباحثين والقادة بمعلومات عن مدى نجاح عملية التدخل، وذلك لتحسين فعالية ومردودية التدخلات المستقبلية عن

(1) خالصة فتح الله: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 81.

(2) ليندة بن قرقورة: الثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، ص ص 126-27.

(3) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 88.

طريق تعزيز العمليات والإجراءات الإيجابية وتجنب العمليات الفاشلة والعمل على تعديلها من خلال الانتفاع من التجارب السابقة والرفع من فعاليتها، ويفضل أن يشارك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة، وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من: (1)

- التنفيذ السليم لعملية التطوير.
- استقرار الوضع المستهدف.
- تفهم وتجاوب الأفراد مع الوضع المستهدف.
- مدى تأثير الوضع المستهدف في أهداف المنظمة.

3. استراتيجيات التطوير التنظيمي في المنظمات:

- تشكيل فرق العمل:

والذي يهدف إلى زيادة فعالية الجماعات عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح الأهداف أدوار العاملين، ويأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل ويكون التركيز على الجماعة لزيادة فاعليتها كوحدة واحدة انطلاقاً من حاجة الفرد لأن يكون عضواً في الجماعة وإدراكها لتأثير سلوك الجماعة وقدرتها للوصول لحلول أفضل بسبب تبادل الأفكار ووجهات النظر المتعددة التي يمكنه من رؤية المشاكل.

- المسوحات *Surrey Feedback*:

يقوم أعضاء التنظيم بجمع المعلومات عن واقع المنظمة عن طريق الاستبيانات أو المقابلات وتزويد الإدارة بنتائج هذه المسوحات من خلال عقد اجتماعات يتم فيها مناقشة هذه المعلومات بهدف اقتراح التغييرات المطلوبة، وهذا الأسلوب يعتمد على جمع المعلومات الحقيقية أكثر من اعتماده على ما يقدمه أعضاء الفريق المختلفة، وهنا يستخدم أسلوب المقابلات أو الاستبيانات أفضل أسلوب على ضوء الكلفة المطلوبة ومدى أهمية شمول أو عدم شمول الجميع وما هي نوعية الأسئلة التي ستطرح في مناقشة تلك المشاكل. (2)

(1) بن العايب بلقاسم: مرجع سابق، ص 60.

(2) خضيرى كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إسراد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 346.

- إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Mangement*:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منظومة فكرية جديدة، ونموذج إرشادي أسهم في تغيير الممارسات الإدارية في المؤسسات الإنتاجية في القطاعين العام والخاص، وهي عبارة عن فلسفة إدارية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها الإدارة للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت والجهد وخفض التكاليف.⁽¹⁾

- الهندرة:

وهي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة السريعة وتتطلب الهندرة في تطبيقها توافر درجة عالية من الشفافية في إجراءات العمل والعمليات الإدارية.⁽²⁾

- التدريب المختبري:

إن هذا الأسلوب التدريبي يعتبر مكان التدريب بمثابة مختبر وأن العاملين هم مادة الاختبار يخضعون لمجموعة من الضوابط والمعايير بهدف الوصول إلى نتيجة معينة يفترض أن تترك أثرها على سلوكهم التنظيمي، المستقبلي أو بعد انتهاء التدريب ويهدف هذا النوع من التدريب علاج الكثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل المشكلات التي تتصل بعملية اتخاذ القرارات.⁽³⁾

- أسلوب لعب الأدوار *Role Playing*:

يقوم هذا الأسلوب على مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤشرات على القرارات التي يتخذها شخص ما عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية بطريقة دراماتيكية بتحديد الأبعاد المختلفة لهذا الدور للمتدربين، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي إلى المساهمة في تحديد

(1) صالح بن سعد المربع: مرجع سابق، ص 24.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 146.

(3) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، المرجع السابق، ص 347.

المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها وإلى تقليل حدة الصراع وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين.⁽¹⁾

4. خصائص وأساليب التطوير التنظيمي:

◆ خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي بعدة خصائص هامة وهي كالتالي:

- الشمولية: وتعني الشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة وبالتنظيم الداخلي وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.
- الاستمرارية: أي الاستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.
- المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير.⁽²⁾
- التخطيط المسبق: وتعني التخطيط المسبق لتشخيص المشكلات وتصميم الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير.
- الطابع العملي: حيث يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير فعلي يبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.
- استخدام مفهوم النظم: تعد الشمولية ومنهج النظم من أهم خصائص التطوير التنظيمي، حيث يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية وأساليب تشغيل وموارد مادية وتكنولوجية مع منح أهمية كبرى للموارد البشرية، وينظر للمؤسسة كنظام اجتماعي وتقني مركب وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمؤسسة.⁽³⁾
- الاهتمام بالقيم الإنسانية: تحرص برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وجميع ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية.⁽⁴⁾

(1) المرجع نفسه، ص 347.

(2) صالح بن سعد المربع: مرجع سابق، ص 16.

(3) ليندة بن قرقورة: مرجع سابق، ص 22.

(4) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 344.

ثانياً - موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري:

نشأت مقارنة التطوير التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية في سنوات الستينيات وظهرت له تطبيقات مختلفة تم تحقيقها من طرف باحثين ومستشارين وذلك على المستوى النظري والتطبيقي وقد ظهر المصطلح الإنجليزي *Organisational Developpement* لأول مرة سنة 1964.

1. النظرة التاريخية لظهور التطوير التنظيمي: (1)

تعود جذور التطوير التنظيمي الذي بدأت ملامحه المستقلة تظهر في مطلع الخمسينيات من هذا القرن إلى حركة العلاقات الإنسانية المتمثلة في تجارب هوثورن التي أجراها ألتون مايو، وما تمخض عنها من إهتمام بالعمل الجماعي، وإذا كان الدرس الذي استخلص من تجارب ألتون مايو وبعده روثلزبيرغ وروود يكسون، من خلال ملاحظاتهم العملية هو أن الإهتمام بالعنصر البشري، سلبياً، يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فإن التطوير التنظيمي لم يجيء إلا تكريساً لهذا الفهم وتطوراً له، وقد تبعت دراسات ألتون مايو الدراسات التي قام بها ابراهام ماسلو عام 1970، وفريدريك هيرزبيرج في عام 1966 في مجال تحديد الاتجاهات الإنسانية والحوافز، وسبقهم ماكريجر في عام 1960 وجولدرن في 1954 وليكرت 1961-1967 ليؤكدوا جميعاً في دراساتهم على وجوب نظرة الإدارة إلى موظفيها كبشر قادرين على تحقيق مساهمات رئيسية نحو تحقيق أهداف المنظمة. (2)

2. جهود المدارس الإدارية في التطوير التنظيمي:

◆ جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي:

كانت الأفكار والمبادئ التي جاء بها الفكر الكلاسيكي على قدر كبير من الأهمية فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى أسس علمية، فكانت لأفكار هذه المرحلة دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل، وقد شهد التطوير التنظيمي في هذه المرحلة بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية والبنائية مع إهمام الجوانب

(1) Annie Bartolin, Philippe Hermel, le développement de l'entreprise, nouvelles conceptions et pratiques, Paris 1989, P73.

(2) بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 8.

الإنسانية حيث كان مفهوم التطوير التنظيمي يتضمن زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي، تبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة، معتمدين في ذلك على أسلوب القوة والإجبار.⁽¹⁾

◆ جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:

يسعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن إيجاد الحلول الملائمة لها، فقد ركز رواد هذه المرحلة على الجانب الإنساني وأظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد في المنظمة ودوره في الرفع من الإنتاجية كما نبهت إلى فكرة جوهرية هي أن التطوير يجب أن يشمل الأفراد وذلك في الدراسات والأبحاث التي قدمتها، حيث دعت الإدارة إلى ضرورة استخدامها لتهديب السلوك الإنساني وتوجيهه في الاتجاه الصحيح.⁽²⁾

يمكن القول أن التطوير التنظيمي انطلقت بداياته من هذه المرحلة وكان ذلك نتيجة لأسلوبين هما: التدريب المخبري والبحث الإجرائي، حيث يمثل التدريب المخبري وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم، أما البحث الإجرائي فيعتمد على التغذية العلمية وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات، وقد ركز كلا الأسلوبين على جماعات العمل وجمع المعلومات واستخدام الأساليب.

3. الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي:

◆ جهود نظرية النظم:

يساهم هذا المدخل في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء وكذلك العلاقة بين النظام وبيئته والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية، وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المنظمات، كما أسهم هذا المدخل في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل، ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق

(1) موسى اللوزي: مرجع سابق، صص 28-29.

(2) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، الأردن، 2007، ص 160.

نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة، وتحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.

◆ جهود المدخل الموقفي:

إن محتويات النظرية الموقفية توضح كيف تعالج المنظمات المواقف المختلفة التي تواجهها بهدف إيجاد حلول مناسبة لكل موقف وبشكل يؤدي إلى نجاحها ويحافظ على إستمراريتها، وأكد هذا المدخل حاجة المنظمات إلى إحداث التطوير، لأن الواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة المنظمة لإحداث توازن بين متطلبات نجاحها وبقائها من جهة، وبين متطلبات مناخها التنظيمي من جهة أخرى، فحاجة الجانب الإنساني في مناخ المنظمة إلى التغيير بصورة مستمرة يدعوا إلى ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة.

◆ جهود المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:

ركزت هذه المرحلة على ضرورة التركيز على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغيير في الجوانب التنظيمية، وتشمل جهود هذا المدخل دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة كما تعالج أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنفص الموارد، أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والعلاقات التنظيمية.⁽¹⁾

(1) موسى اللوزي: مرجع سابق ، صص 39-41.

ثالثاً - التطوير التنظيمي في المؤسسة الصناعية:

1. تشخيص حالة المؤسسة الصناعية:

إن التعقيدات المحيط المتغير يفرض على المؤسسة التكيف وهو ما يقتضي على المؤسسة الاتسام بالمرونة في هيكلها وفي ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، حيث لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها المسير بل إن اتخاذ القرارات أصبح يفرض أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة، والتشخيص الدقيق لحالة المؤسسة وتحليل وضعيتها، حيث أصبح التحليل الحالي لوضعية المؤسسة يقتضي الفصل بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها، حيث يعتبر هؤلاء العاملين بمثابة زبائن داخليين بالإضافة إلى الزبائن الخارجيين التقليديين، وهذا يدل في الحقيقة عن تراجع النظرة التقليدية التي كانت تعتبر العاملين مجرد منفذين لما يطلب منهم من أوامر وهذه النظرة الجديدة نابعة من الأهمية المتزايدة التي أصبح يحظى بها العنصر البشري في المؤسسات، فهذا التشخيص يكشف مزايا ونقاط الضعف في المؤسسة، وبالتالي يسمح بتقييم إمكانياتها ووظائفها المختلفة من أجل تحضير الحلول واتخاذ القرارات المناسبة لذلك وللقيام بتشخيص فعال يجب:

- التفكير في طريقة وقائية تسمح بالكشف المسبق عن الانحرافات قبل وقوعها، ويتم ذلك بواسطة الملاحظة المسبقة، وتقييم قدرات المؤسسة أو مواجهة التغيير في الوضعية.
- تشجيع الاتصالات المفتوحة أي الاستماع لكل الأطراف المعنيين بالمشكل.
- تقييم النتائج مسبقاً وتحضير البرامج التعديلية اللازمة في حالة وجود فجوة لذلك فإن القيام بتشخيص شامل للمؤسسة الاقتصادية العمومية ضروري قبل صياغة أهدافها ويتطلب ذلك تحليل وفحص العناصر التالية:

- تنظيم المؤسسة الصناعية (الهيكل، تقسيم العمل، توزيع السلطة).
- كفاءات أعضاء الإدارة وقدرتهم على تحضير الاستراتيجية المناسبة فتغيير إستراتيجية المؤسسة الصناعية العمومية تخلق حاجات تنظيمية وإدارية جديدة وموارد وقدرات ووظائف جديدة مما يستدعي وجود أشكال مختلفة للتنظيم.
- الأنشطة الوظيفية المختلفة.⁽¹⁾

(1) عبد الشفيق محمد: التأهيل التكنولوجي و الابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الإطار الاقتصادي الدولي، ملتمى حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر 2001.

2 . تنمية وتطوير الموارد البشرية:

أمام التحديات الكبيرة التي ستواجهها المؤسسة الصناعية العمومية من أجل اتخاذها لاستراتيجية الفعالة فهي مطالبة باستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والبحث عن نتائج ايجابية لتحقيق أقصى إنتاج بأقل تكلفة.

* تنمية الكفاءات كأساس لتحسين المؤسسة: وتتبع تنمية الكفاءات من الاستراتيجيات العامة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التي تستند بدورها إلى تسيير المعارف التي اكتسحت عالم الأعمال والذي يعد بدوره تطوراً نوعياً بمذهب عقلاني في التسيير، ويعد تسيير المعارف، نمط جديد في استغلال وتثمين المورد البشري الذي أضحي رهان استراتيجي بالنسبة للمؤسسة، ويتضمن تسيير المعارف عدة أبعاد مثل: الإنتاج، التنظيم، تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3. التكوين المستمر:

يهدف التكوين المستمر إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية التقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءاتهم وفاعليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية، فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يجب أن تعتمد على أساليب التربصات بمراكز مختصة بعيداً عن واقعها، وإنما ضرورة تشجيع أساليب التكوين المندمجة في المهمة أي التي تتم في أماكن العمل من طرف المسؤولين المباشرين للعمال، والأفراد من أجل رفع تأهيلهم وتشجيع التعاون الجماعي.⁽¹⁾

وما يمكن قوله أنه في ظل الاتجاه نحو اقتصاد السوق، فإن المؤسسات الاقتصادية العمومية مطالبة بتسيير جيد لهذا التحول أو الانتقال حتى تتمكن من تحقيق الاندماج في الاقتصاد الدولي وبأقل التكاليف غير أن بلوغ هذا الهدف سيتوجب على إدارات هذه المؤسسات التفكير الجدي في إجراءات التغيير في أنماط التسيير والإنتاج ومن المنطق عليه أن أولى الجوانب التي يجب أن تنطلق منها عملية التطوير تتمثل في العنصر البشري وذلك إما على مستوى السلوك والعلاقات أو على مستوى المعارف، الكفاءات.

⁽¹⁾ رفاعي محمد رفاعي: " فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية" ، مجلة العلوم الاجتماعية المجلد 12، العدد 4، 1984، صص 93-94.

4. التأهيل الابتكاري والتكنولوجي:

إن المؤسسة الصناعية في ظل تحديات العولمة التي تواجهها فهي ملزمة بتحسين تنافسها داخل الأسواق المحلية والعالمية باستخدام استراتيجيات التأهيل الابتكاري والتكنولوجي.

وهذا ما يركز على عنصرين أساسيين هما:

- العنصر المادي والمتمثل في الآلات والتجهيزات ومعدات الإنتاج.
- والعنصر المعنوي الذي يتجسد في المعلومات والقيم وكيف تتعامل معها الموارد البشرية.⁽¹⁾

5. إعادة الهندسة الإدارية:

إعادة الهندسة هي إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في العوامل مثل الوقت والتكلفة والجودة والخدمة، وإعادة هندسة المؤسسة تتضمن بعض الممارسات كالتالي:

- إعادة تصميم الوظائف وإثرائها، فغالبًا ما تضم عدة وظائف في وظيفة واحدة لتحقيق الخطوات وإعطاء الفرد سيطرة أكبر.
- التركيز الشديد على العمل الجماعي، لأن العمل الجماعي هو الذي يدعم التعاون.⁽²⁾
- وتتمثل أهداف إعادة هندسة العمليات التنظيمية فيما يلي:
- جعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة.
- إحداث تحسينات في العمليات الإدارية.
- تحسين شعور وإحساس الأفراد العاملين بالتشجيع والمشاركة في وضع أهداف المؤسسة.
- تقليل المنافسة بين الأقسام الوظيفية وزيادة التعاون بين أفراد المؤسسة.
- تقليل تكلفة وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجات العملاء.
- تحديد الشكل والإطار المستقبلي للعمليات الإدارية داخل المؤسسة.⁽³⁾

(1) محمد عبد الشفيق: مرجع سابق، ص 10.

(2) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص 362.

(3) سلامة عبد العظيم حسن: ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعية الجديدة، 2007، ص 34.

خامساً - إدارة التطوير التنظيمي:

1. تعريف التنظيم مبادئه وأهدافه:

• **تعريف التنظيم:** كلمة "*Organisation*" مشتقة من أصل لاتيني يعني أداة يتم بواسطتها انجاز العمل وهو وسيلة لتنفيذ أعمال محددة سلفاً وقد تعددت تعاريفه:

- ◀ "هو سلوك عملي لتحقيق هدف واحد بتطبيق استراتيجية محكمة".⁽¹⁾
- ◀ ويعرفه جيمس موني « بأنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك ». ⁽²⁾
- ◀ ويعرفه هنري فايول « هو إمداد المنشأة بكل ما يحتاجه من الأفراد، الموارد الأولية ورأس المال، وإقامة التنسيق بينها بما يساعدها على تأدية وظيفتها ». ⁽³⁾
- ◀ « وهو الجانب الرسمي للإدارة أو الأدوات التي من خلالها يمكن تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية ». ⁽⁴⁾
- ◀ « هو عبارة عن هيكل من الأنشطة المتكاملة ومجموعة من القوانين واللوائح الخاصة التي تتفاعل لتكوين التنظيم ». ⁽⁵⁾

• **مبادئ التنظيم:** توجد مجموعة من المبادئ والأسس التي يقوم عليها التنظيم الإداري فيما يلي أهم تلك المبادئ:

- ◀ **تحديد الأهداف:** يجب أن يكون لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها لأن التنظيم هو وسيلة لتحقيق الأهداف وإذ لم يكن هناك أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم.

(1) حمام محمد زهير: محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، الجزائر، 2005، ص 12.

(2) جيمس موني: نقلا عن مهدي زويلق، محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات والوظائف)، المطابع المركزية، ط 3، عمان، 1993، ص143.

(3) هنري فايول: نقلا عن حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الأمد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص144.

(4) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1993، ص 62.

(5) وبيير: نقلا عن سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الثقافة والتوزيع، ط1 عمان، 2003، ص 72.

- ← **مبدأ التخصص:** تزداد الكفاءة الإدارية كلما ازداد التخصص، فعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال فإن ذلك يؤدي إلى إتقانه واكتساب مهارة في أدائه.⁽¹⁾
- ← **وحدة الهدف:** المنظمة وحدة متكاملة وكل جزء فيها يسعى للوصول إلى أهداف واحدة.⁽²⁾
- ← **مبدأ التسلسل الرئاسي:** بمعنى أن يخضع كل مستوى للمستوى الذي يعلوه والسلطة النهائية تكون محدودة في الرئيس.
- ← **وحدة الأمر:** وتعني أن يتلقى الشخص أوامره من رئيس واحد فوجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كبيرة.
- ← **مبدأ تفويض السلطة:** يكون من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية السفلى لتسهيل أداء الأعمال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- ← **مبدأ توازن السلطة مع المسؤولية:** لا يمكن تحميل شخص مسؤولية دون إعطائه السلطة التي تمكنه من تحقيق المطلوب منه، فلا سلطة بلا مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة والسلطة تفوض في حين المسؤولية لا تفوض.⁽³⁾
- ← **مبدأ الكفاية:** يعتبر التنظيم ذو كفاية عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف والنتائج غير المرتقبة.⁽⁴⁾
- ← **المرونة:** ويقصد به ضرورة وضع تصميم للهيكل التنظيمي للوحدة الصناعية يساعدها على التكيف والاستجابة لمتغيرات بيئتها بما يساعدها على الاستقرار.⁽⁵⁾
- ← **مبدأ القيادة أو الشخصية:** لأن القائد هو الذي يضع الخطوط ويعد المهام الرئيسية للمنظمة التي يديرها ويضع الهياكل التنظيمية ويحدد عدد المساعدين ونوعية الأعمال الموجودة.⁽⁶⁾

(1) عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الثقافة والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 98.

(2) مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 111.

(3) محمد قاسم القريوتي، مهدي زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف، المطابع المركزية، ط3، عمان، 1993، ص 146.

(4) عمر سعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

(5) خالد عبد الرحمان الهثيمي وآخرون: أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهرات للنشر، عمان، 1997، ص 58.

(6) عمار بوحوش: نظرية التنظيم، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة، ص 13.

◀ مبدأ نطاق الإشراف: يقصد بنطاق الإشراف تحديد عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الإشراف عليهم بفعالية، ويتوقف هذا العدد على مجموعة من العوامل وهي حجم المنظمة، طبيعة العمل، درجة تفويض السلطة، خبرات ومهارات العاملين، ... إلخ.

◀ مبدأ العلاقات الإنسانية: هناك العديد من المبادئ والإرشاد في العلاقات الإنسانية منها:

❖ مبدأ عدم توجيه الانتقاد للموظفين أما الآخرين.

❖ مبدأ تنمية العاملين.

❖ مبدأ اشتراك العاملين في الرأي.⁽¹⁾

• أهداف التنظيم: تتحدد درجة فعالية وكفاءة أي منظمة على مدى قدرتها لمساعدة أعضائها في تحقيق أهدافهم غير أن هذا يمثل مشكلة للإدارة من تنوع أهداف الأفراد بشكل كبير إذ يكاد أن يكون لكل فرد تركيبة أهدافه الخاصة به.⁽²⁾

وبذلك تهدف وظيفة التنظيم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة يمكن إنجازها فيما يلي:

◀ تنسيق مجهودات المديرين والمتعلقة بتصميم الوظائف المختلفة داخل المنظمة وذلك لتحديد الطريقة المثلى التي سيؤدي بها العاملون وظائفهم.

◀ تحديد الهيكل أو الإطار العام الذي يتم من خلاله أداء كافة الأنشطة داخل المنظمة.

◀ الوصف الدقيق لخطوط السلطة والمسؤولية في التنظيم.

◀ تحديد درجة المركزية واللامركزية في التنظيم بمعنى توضيح اتخاذ القرار في المنظمة وكذلك بيان درجة تفويض السلطة عبر المستويات الإدارية المختلفة.

◀ بيان درجة التعقيد في التنظيم عن طريق بيان عدد الوظائف المختلفة وكذلك الفروق في السلطات والمسؤوليات بين تلك الوظائف بالإضافة إلى تحديد عدد المسؤوليات الإدارية داخل المنظمة.⁽³⁾

(1) جازية زعتر: مرجع سابق ، ص 257.

(2) محمد عبد الله رحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، 1992، ص 93.

(3) جازية زعتر، مرجع سابق ، ص 251.

◀ تكامل العملية التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي وكذلك من خلال تفاعل جميع عناصر التنظيم بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة بفعالية.

إن فاعلية التنظيم تعتمد على مدى قدرته على إنجاز أهدافه بأدنى تكلفة وإنفاق للموارد، ودعم السلوك التنظيمي بربط معايير بقييم المجتمع ودعم محفزات السلوك وتوفير الإرضاءات الاجتماعية التي تكفل تحقيق الأهداف الكامنة المتعلقة بتطلعات أعضاء التنظيم ليزداد حرصهم على تحقيق أهداف التنظيم المعلنة.⁽¹⁾

2- العلاقات التنظيمية:

ينشئ التنظيم الإداري علاقات بين العاملين في المنظمة وتأخذ هذه العلاقات شكل علاقة رأسية في التنظيمات الهرمية كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أو علاقة أفقية بين المديرين في المستوى الإداري الواحد، ويعد تدرج السلطة وتوزيعها وتحديد المسؤوليات من الأمور التي توليها إدارة المنظمة اهتمامًا كبيرًا إذ بدونها يسبب عدم إطاعة الأوامر وتعم الفوضى والازدواجية في التنظيم وهي العلاقات:⁽²⁾

- ◀ السلطة المسؤولة.
- ◀ تفويض السلطة.
- ◀ نطاق الإشراف.
- ◀ المركزية واللامركزية.

- السلطة والمسؤولية:

• تعريف السلطة:

تعرف السلطة في أنها الحق في إصدار الأوامر لرئيس إلى الإتياع للقيام بعمل أو الامتناع عن عمل.

⁽¹⁾ Bernoux (Philippe) M La sociologie des entreprises, Ed, Seil, Paris, 199 P 59.

⁽²⁾ مهدي زويلف: مرجع سابق، ص 271-272.

وعرفها "فايول" من أنها حق إعطاء الأوامر للآخرين، وإلزامهم في إطاعة وتنفيذ هذه الأوامر.⁽¹⁾

والسلطة تعني الحق القانوني في التصرف وإصدار الأوامر فهي مرتبطة بالقانون وهو الذي يحدد هذه السلطة ومقدارها ومن له الحق في ممارستها، بينما القوة تعني القدرة الفعلية على تنفيذ الأمر وقدرة الشخص على التأثير في الآخرين، واقتناعهم بالتصرف، ويكون مصدر هذا التأثير سلطة رسمية أو قدرات شخصية أو كليهما معا ويقسم البعض السلطة إلى ثلاثة أنواع:

- ❖ السلطة التنفيذية.
- ❖ السلطة الاستشارية.
- ❖ السلطة الوظيفية.⁽²⁾

• المسؤولية:

أما مفهوم المسؤولية فهي الالتزام من قبل الفرد بالتصرف حسب قواعد أخلاقية وسلوكية.

وهي الالتزام بأداء الواجبات الإدارية المكلف بها المدير وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة والالتزام بتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف هو جوهر المسؤولية وتعتمد المسؤولية بدرجة كبيرة على العلاقة بين الرئيس الذي يصدر التعليمات والأوامر والمرؤوس الذي يتحمل مسؤولية إنجاز هذه التعليمات والأوامر وكلما زادت قوة ومتانة العلاقة الطيبة بين الرئيس والمرؤوسين نتيجة العلاقات الإنسانية الطيبة زادت احتمالات النجاح في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف

- تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة أمراً ضرورياً في التنظيمات الإدارية ذات الحجم الكبير والأنشطة المتنوعة وتعني نقل الرئيس الإداري جانباً من اختصاصه إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه وتفويض السلطة يعطي للمفوض حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد، وللتفويض الإداري أهميته في المنظمة حيث يتم بموجبه توزيع السلطات والحد من المركزية ويعطي

(1) عمر سعيد وآخرون: مرجع سابق، ص 79.

(2) مهدي زويلف، علي العضايلة: مرجع سابق، صص 271-272.

الفرصة للعاملين يتم بموجبه توزيع السلطات، والحد من المركزية ويعطي الفرصة للعاملين للتدريب على الأعمال القيادية العليا مستقبلاً.⁽¹⁾

وبالرغم من تفويض السلطة في الأمور المتعلقة بنواحي العمل، إلا أن الإدارة العليا تضل تحتفظ ببعض الأنشطة والعمليات الجوهرية التي لا يمكن تفويضها والمتعلقة بالسياسة العامة أو الاستراتيجية العامة للمنظمة.⁽²⁾

- نطاق الإشراف:

يقصد به عدد العاملين الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم وتنسيق أعمالهم بكفاءة، وقد حدده "فايول" بستة أفراد⁽³⁾، ويعتمد نطاق الإشراف على عدة عوامل منها:

- طبيعة العمل، كلما كان العمل روتينياً ازداد نطاق الإشراف.
- كفاءة الاتصالات والتقارب الجغرافي وأثرها في تحديد نطاق الإشراف إذ كلما تسهل الاتصال وتقاربت أماكن العمل كلما زاد نطاق الإشراف.
- وكلما زاد نطاق الإشراف كلما ظهر الهيكل التنظيمي على شكل مستطيل يتكون من عدة أقسام متوازنة، وكلما ضاق كلما ظهر الهيكل التنظيمي هرمياً يتكون من عدة مستويات عمودية.
- إن اتساع نطاق الإشراف أثبتت نجاعته في مجال التنظيم لأنه يجعل من الضروري على الرئيس أن يفوضهم سلطة اتخاذ القرارات المهمة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي تحسين إنتاجيتهم وتحقيق اندماجهم في العمل.⁽⁴⁾

- المركزية واللامركزية:

- المركزية: تعني تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في يد المراكز القيادية العليا بحيث لا تمتلك المستويات الأخرى أي سلطة دون الرجوع إلى المرجع.⁽⁵⁾

(1) جازية زعتر، مرجع سابق، ص 302.

(2) عبد الغني بسيوني: التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 3.

(3) مهدي زويلف، علي العضاليلة: مرجع سابق، ص 177.

(4) مهدي زويلف، محمد قاسم القريوني: مرجع سابق، ص 171.

(5) مهدي زويلف، علي العضاليلة: مرجع سابق، ص 178.

• واللامركزية: هي توزيع السلطة للمستويات الإدارية الأقل بحيث تستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الأعمال في حدود السلطة الممنوحة لها.

ولا توجد مركزية مطلقة ولا لامركزية مطلقة في التنظيم حيث إن ذلك يتوقف على عوامل عديدة منها: حجم المنظمة، طبيعة النشاط، درجة تفويض السلطة، وكلما زاد حجم المنظمة واتسعت عملياتها المختلفة زادت الحاجة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات حتى تضمن فعالية تحقيق الأهداف والعكس كلما قل حجم المنظمة زادت الحاجة إلى المركزية وحالات أخرى تتطلب الأخذ باللامركزية وتساهم اللامركزية في أنها تحقق السرعة في اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

وتختلف اللامركزية عن تفويض السلطة بتنازل الرئيس عن جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى الإداري ضمن شروط معينة وله أن يسحب هذا التفويض متى كان ذلك ضروريا أما اللامركزية فإن توزيع السلطات فيها يتم وفق سند قانوني.⁽²⁾

3- إدارة الموارد البشرية ومتطلبات التغيير:

تمثل التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية الاتجاه الطويل المدى لوظيفة تنمية الموارد في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تنمية مواردها البشرية أخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية.

إن تنمية الاستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء البيئة السريعة، وبالتالي فهي مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة... وغيرها.

وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشرية واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

إن مسؤولية الموارد البشرية في إحداث التغيير تتعاظم وتزداد أهميتها خاصة أن الثقافة التنظيمية ترتبط بالجوانب المعنوية والسلوكية لجميع أفراد المنظمة ولذا فإن استراتيجيات الموارد

(1) خالد عبد الرحمن، الهيثمي وآخرون، مرجع سابق، ص 68.

(2) مهدي زويلف، علي العضيلة: مرجع سابق، ص 179.

تعتبر أداة قوية في التغيير وتعزيز ودعم هذا التغيير عند حدوثه كما يجب أن يكون لاستراتيجيات الموارد البشرية دور رئيسي في بناء وتطوير المنظمة.⁽¹⁾

4- تأثير الثقافة التنظيمية في فاعلية المنظمة:

إن الإدراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التنظيم أصبح واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المتقدمة وأصبح هناك تفهما كافيا بين المسيرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفاعلية للمنظمة.⁽²⁾

وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أساليب تعزيز الذاتية لكل منظمة فمع وجود ثقافة واسعة الانتشار والقوة يتحقق الاستقرار، ويعرف العاملون ما يتوقع منهم وما هو أهم ، ماذا يتم، وبالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم وحتى تساهم الثقافة في فاعلية الأداء فإنه يجب على المسيرين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المنظمة، وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق وتناغم الثقافة مع الاستراتيجية والبيئة المحيطة، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية، فإن الاستراتيجية التسويقية تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية.

أما بالنسبة للتوافق والاندماج بين البيئة الداخلية، والقيم الثقافية فهو سمة من سمات فاعلية التنظيم، فالتكنولوجية البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئة المستقرة وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرات الفردية، أما التكنولوجيات المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف والاندماج وهذا يتطلب أيضا ثقافة تنظيمية تؤكد على القيم والمبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.⁽³⁾

(1) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، قناة السويس، 2005، ص 154.

(2) ماجدة عطية: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 331.

(3) محمد قمان: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005.

والشكل التالي يوضح بأن الثقافة التنظيمية تضم كل الوظائف الإدارية وكذلك خصائص التنظيم.

ثقافة المنظمة		فاعلية التنظيم	العوامل البيئية
الوظائف الإدارية	الخصائص التنظيمية		
❖ التخطيط	❖ السلوك	❖ الإنتاج	❖ القواعد الاجتماعية
❖ التنظيم	❖ الهيكل	❖ الكفاءة	❖ المكاسب التعليمية
❖ القيادة	❖ العمليات	❖ الرضا	❖ الاعتمادات السياسية
❖ الرقابة		❖ التطوير	❖ الإحداث القومية
		❖ التكيف	والتاريخية

الشكل (4): (1) الثقافة وفاعلية التنظيم

5- دور القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي:

إن من جملة الاتجاهات الجديدة للقيادة والتي ذكرت سابقاً، يعتبر التطوير والتغيير منها إلزامياً لنجاح المؤسسة واستمرارها إلا أن القدرة على التحكم فيه وفي مداخله تعتبر ضرورة ملحة تقود المؤسسة إلى اتخاذ استراتيجية جديدة بحشد كل الإمكانيات والوسائل أين تلعب القيادة دوراً جوهرياً لما يتميز به من مركز مسؤولية، إبداع ومبادرة.⁽²⁾

وتتضح مهمات القادة في التطوير من خلال توفير الجو الملائم لإحداث التطوير، والإلمام بالتطورات في مجال منظماتهم، وتطوير القدرات الذاتية الإنسانية والفنية، ليكون القيادي أول من يبدأ بنفسه والقيادات كذلك هي أكثر جهة لديها القدرة على تقديم أفكار للتطوير والبحث عن أساليب جديدة في العمل، وتحديث الهياكل واتخاذ القرارات وتحفيز العاملين للإقبال على التطوير كذلك تعد القيادات الجهة المطالبة بتوفير المعلومات، وخلق التعاطف مع الخطط التطويرية وهي الجهة الأقدر على تقديم الاقتراحات وطرح البدائل الممكنة والسعي لتوفير الموارد اللازمة للتطوير.

(1) Source : G. Donnadiou, **Manager Avec le social : L'approche systématique appliquée à L'entreprise**, Ed liaison, 1997, P 252.

(2) كريم بومازونة: مرجع سابق، ص 116.

إجمالاً، يستن دور القيادة إلى روافد ثلاثة يغذي بعضها بعضاً الأول سعيه للعمل على استقرار التنظيم و استمراريته في أداء رسالته بكفاءة وفاعلية، والرافد الثاني هو سعيه للتوافق مع المتغيرات البيئية وما يستتجبه ذلك من تعديل وتغيير في النظم والأساليب التي تمكن المؤسسة من الاستكشاف وأخذ الاحتياطات لكل الأمور المتوقعة مستقبلاً للعمل بها عند الحاجة.⁽¹⁾

(1) نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود، مرجع سابق، ص 62.

خلاصة الفصل:

إن ظاهرة التغير ظاهرة حتمية تلازم المنظمات التي تود البقاء والاستمرار، فالثبات والاستقرار في المنظمات يعبر عن حالة التراجع لذا أصبح التغير شعار العصر في كل المجالات، وأصبحت المنظمات تسعى لتبني برامج التطوير التنظيمي قصد الاستفادة من خصائصه وأساليبه لتحقيق الفعالية والتنظيمية وبالتالي البقاء والاستقرار، إذ يمثل التطوير التنظيمي خطة إيجابية لتحسين أداء المنظمة ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية ونجاحا وملائمة للتغيرات المحتملة.

الفصل الرابع: عوامل التطوير التنظيمي

أولاً - ماهية التكوين

ثانياً - التدريب

ثالثاً - المشاركة في اتخاذ القرار

رابعاً - العملية الاتصالية

تمهيد الفصل:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على مدى اعتقادها على كفاءة وفعالية مواردها البشرية لأن كفاءة هذه الأخيرة تعكس مدى كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة ككل، وعليه فكل مؤسسة تسعى إلى وضع سياسات وبرامج من أجل التحكم في مواردها، إما على مستوى التنظيم أو على مستوى عمليات التنمية وذلك لتحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة، وذلك من خلال مختلف العمليات التنظيمية التي تسعى إلى وضعها المؤسسة، ومن بين هذه العمليات على سبيل الذكر التكوين والتدريب، اتخاذ القرار وكذلك العملية الاتصالية وغيرها ...

أولاً- ماهية التكوين:

1- تعريف التكوين:

تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية، الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، ويتوقف على كفاءته، كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات ذات الاتجاهات المختلفة ونظرًا لأهمية هذا الموضوع في بيئة العمل فقد استقطب ذلك اهتمام العديد من الباحثين في هذا الميدان وظهرت عدة تعريفات نذكر أهمها ما يلي:

- تعريف بريني « التكوين هو مجموع العمليات والوسائل والمنهجيات والدعائم المخططة والتي يمكن من خلالها تحفيز المأجورين على تحسين معارفهم، وسلوكياتهم وتصرفاتهم وكفاءتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم، وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية ». (1)

- كما يعرف التكوين بأنه « نشاط هادف ومعتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد، لذا فهو عملية تعليم بالإضافة إلى كونه عملية تعلم لكونه تغير ثابت نسبيًا في الحصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة والتجارب التي يمر بها الفرد ». (2)

ويعرف أيضًا « بأنه كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو معتقدات الأفراد تغييرًا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم ». (3)

(1) Peretti (J.M), Ressources Humaines Gestion du Personnel, Vuibert Paris, 1994, P99.

(2) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، 1991، ص 220.

(3) سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 443.

2- أهمية التكوين:

يعتبر التكوين من أكثر المواضيع التي لاقت وتلاقي اهتماما في الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنظمة.⁽¹⁾

فهو عملية تلقين المعارف النظرية والتطبيقية، واكتساب مجموعة من القيم والمعايير التي تسمح باندماج المكون في المنصب الجديد الذي يشغله، وتسمح له بالارتقاء إلى منصب أعلى ومواكبة التغيرات الجديدة التي تتماشى مع المتطلبات الجديدة بصفة عامة يمكن أن نقول بأن التكوين تكمن أهميته في « رفع الكفاءة الفنية للفرد، لكي يقوم بالعمل الموكل إليه وبالتالي رفع الكفاية للمؤسسة التي يعمل فيها باعتبارها جسما يعمل بالروح الاجتماعية للأفراد الذي يكونون هذا الجسم ». ⁽²⁾

« كما يساهم التكوين في تحسين اتجاهات العاملين، ورفع الروح المعنوية بينهم ورفع مستوى التعاون والتنسيق في أعمال الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من إتقان عملهم ». ⁽³⁾

3- أساليب التكوين:

تنقسم أساليب التكوين إلى صنفين اثنين هما أساليب تتبع وتطبق داخل المؤسسة وأساليب تتبع وتطبق خارج المؤسسة، وسوف نتطرق إلى أبرز الأساليب المتبعة داخل وخارج المؤسسة.

أ- أساليب التكوين الموجودة داخل المؤسسة:

◆ توزيع إرشادات وتعليمات العمل:

يتمثل هذا الأسلوب في إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على الفرد تطبيقها من خلال عملية التكوين ولتسهيل عملية المكون، أصبح يوزع هذا الدليل ويطلب من

⁽¹⁾ Nathans Hudson (JM), Gerer Ressources Humaines dans L'entreprise, ED, D'orientation Paris, P 99.

⁽²⁾ برعى محمد جمال: التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1998، ص 366.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص 367.

المتكويين استيعاب ما هو موجود فيه لريح الوقت، حيث أنه يتسنى للمتكون استيعاب البرنامج التكويني بأكمله بدلاً من تضييع وقت المتكون، فإنها تتيح فرصته لاستيعاب التقنيات الجديدة وعلى العموم هذه الطريقة في أسلوب التكوين قد أثبتت نجاعتها.

◆ أسلوب الإشراف المباشر لرؤساء العمال على العمال:

يتميز هذا الأسلوب أنه يقدم تدريب الفرد في نفس مكان عمله ومن خلال وقت العمل الرسمي وأثناء العملية الإنتاجية، حيث يخضع الفرد لنصائح وإرشادات رئيسه المباشر فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، والرئيس المباشر هو ذاته المدرب.⁽¹⁾

وقد يتم في بعض الحالات تخصيص أماكن لتكوين العمال بعيداً عن أماكن عملهم، ولكن يراعى في هذه الحالة، توفير نفس الخصائص والوسائل للعمال، وعموماً تكون هذه الحالة عندما يكون الأسلوب معقداً، ولتقادي ضياع الوقت أو توقيف الإنتاج أو تستخدم عندما يوجد أعداد كبيرة من الأفراد يتطلب تكوينهم مرة واحدة وبسرعة.

كما يتميز هذا الأسلوب بالخصائص التالية:

- يرتبط هذا الأسلوب في التكوين بالعمل الفعلي للمتدرب مما يكسبه المهارة العملية في مجال العمل.
- يعطي هذا الأسلوب للرئيس المباشر بمعرفة قدرات الأفراد ومدى استيعابهم للتكوين.

◆ أسلوب دوران المناصب (تبادل الوظائف):

يعتمد هذا الأسلوب على تنظيم حركة تنقلات مؤقتة بين الوظائف حيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية معينة، وهذا يكسب الفرد معلومات جديدة من خلال ممارسته لعمل آخر.

- ويشترط في استخدام هذا الأسلوب نوعية متقاربة من حيث المستوى.
- يعطي للفرد فكرة واضحة وشاملة عن طبيعة وظروف العمل داخل المؤسسة.
- يصبح الفرد قادراً بتعويض أي عامل أثناء غيابه وبإمكانه العمل في اليوم الأول وفي ذلك المنصب دون أن يحتاج إلى توجيهات أو تكوين.

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 227.

ب- أساليب التكوين خارج المؤسسة:

تتميز هذه المجموعة من الأساليب أنها تمارس خارج المؤسسة والمكونون هم أكثر تخصصًا وتأهيلًا من الذين نجدهم في المؤسسة وعمومًا تكون أماكن عملهم عبارة عن معاهد متخصصة أو جامعات وسوف نلقي الضوء على أهم الأساليب المعروفة خارج المؤسسة.

♦ التكوين الفردي:

يتميز هذا الأسلوب بعرض المكون ميدانيًا برنامجه وترك الفرد المتكون إنجاز بقية العمل، وفي الأخير توجه له توجيهات ويخضع عمله للتقييم، وتصحيح أخطاؤه، ويعمل على تفاديها مستقبلاً.

يقوم المدرب بعرض الطريقة والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء. (1)

♦ أسلوب المحاضرة:

« أسلوب المحاضرة وعملية التعلم والإخبار، وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه الفرد لمجموعة ما ». (2)

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى قدرته في الاقتناع في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه، وهذا أمر ليس بالسهل لأنه يتطلب كفاءة ومؤهلات علمية عالية، ويجب أن تكون المحاضرة على قدر كبير من القدرة على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة.

ومن النقاط السلبية لهذا الأسلوب هي المحاضر نفسه، عندما تكون طريقة إلقاء المحاضرة مملة، أو ليس لها علاقة مع موضوع التكوين، أو عدم الأخذ بعين الاعتبار مستوى المتكويين.

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، الإسكندرية، 2001، ص 342.

(2) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 240.

◆ دراسة الحالات:

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى.⁽¹⁾

ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة، وذلك لتوفر نسبة عالية من المشاركة من جانب الأفراد المتكونين كما يعمل هذا الأسلوب على إثراء المناقشة، ويساعد على إبداع حلول للمشاكل الموجودة في المؤسسة.

◆ أسلوب المناقشات المبرمجة:

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التكوين لأنه يعطي المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشترك في المناقشة، حيث يتنافس المتدربون وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم الموضوعات المحددة ويتم الإعلان عن هدف أو أهداف المناقشة.⁽²⁾

◆ أسلوب تدريب الحساسية:

تستخدم حالياً لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية للرؤساء على وجه الخصوص والهدف ببساطة ترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين من خلال زيادة حساسيته نحو سلوكه وسلوكهم.⁽³⁾

◆ أسلوب المناقشة:

ويتميز هذا الأسلوب بتقسيم الأفراد المتكونين إلى مجموعات صغيرة كما تعطي لأعضاء هذه المجموعات بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقاً، ويطلب منهم العمل داخل جو تنافسي

(1) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 241.

(2) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، بدون دار ومكان نشر، 2000، ص 260.

(3) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 241.

يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء البيانات المعطاة لها باتخاذ القرارات المناسبة ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات مفاجئة غير متوقعة.⁽¹⁾

4- أهمية التكوين في التطوير:

يحظى التكوين والتطوير بأهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، أما في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق والعمل باتفاقية الجات GAT وبالمشاركة الأوروبية العربية، الأمر الذي أدى إلى ظهور تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية، سواء كان التميز في تصميم الإنتاج أو أسلوب تقديمه أو الإعلان عنه، كما أصبحت المؤسسات تنافس بما لديها من رأسمال بشري تمكنه من تكوين وتطوير قدراته وسلوكياته، فيسهم بأدائه في تعزيز القدرة التنافسية.

مع التقدم التكنولوجي المتسارع ستظهر وظائف واحتياجات تكوينية جديدة وظهور وظائف جديدة التي تتطلب تكويناً عالياً لشاغليها.

وكما أن التكوين والتطوير مطلوبان لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية فالعمال الذين تلقوا تكويناً بهذه المنظمات سينجحون في تقديم أحسن الخدمات والإسهام في التهيئة الاستثمارية مناسبة للمستثمر، وكذلك تخفيض تكلفة الأداء مما يسهم في خفض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق أكبر نسبة من الأرباح للمنظمة.⁽²⁾

وفي المحيط الداخلي للمنظمة يأتي التكوين استجابة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تغير في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة أو الاستجابة لتعديل في إجراءات العمل وتجهيزاته.

كذلك يأتي التكوين لعلاج الظواهر السلبية من التغيب، حوادث العمل، معدل دوران العمالة.⁽³⁾

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 239.

(2) محمد منادلي: إدارة الموارد البشرية وسياسية التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص ص 42-43.

(3) أحمد سيد مصطفى: المرجع السابق، ص 351.

ومع تسارع المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو مسير إلى دورات تكوينية لاستيعاب المعارف والمهارات الجديدة بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال مساره المهني « إن التكوين الحقيقي هو تعليم وظيفي دائم وهو وسيلة فعالة لترقية الأداء البشري داخل المؤسسة ». (1)

وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التكوين المستمر كمرادف للتحسين المستمر.

« فالتكوين المستمر ضروري لحياة المؤسسة، وهذا التطوير وتشييد الإدارة، وأيضًا تنمية الكفاءات، ومنه تنتج أن تطور المؤسسة مرهون بنوعية التكوين ». (2)

(1) Peretti (J.M), Ibid, P 99

(2) محمد منادلي: مرجع سابق، ص 42.

ثانياً - التدريب:

1. مفهوم التدريب:

احتل التدريب مكان الصدارة في عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية على السواء من أجل تنمية مهارات العاملين بما يتلاءم مع متغيرات العصر ومستجداته، حتى يتمكنوا من إنجاز تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة والتنظيم، ومع النمو المطرد في نظم المعلومات ومع التطور التقني في أساليب الإنتاج، ومع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري في العملية الإدارية، أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد وتأهيل الأفراد، وأصبح أحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور وتسهم في زيادة الإنتاجية ولذا تعددت مفاهيم التدريب حسب وجهات نظر متعددة ومنها ما يلي:

يعرف التدريب بأنه « عملية سلوكية يقصد بها تغيير سلوك الفرد بهدف تنمية ودفع كفايته الإنتاجية ».

ويعرف بأنه « تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو أفكار أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد ».⁽¹⁾

ويعرف بأنه « إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة ».⁽²⁾

ويعرفه محمد حافظ الحجازي: « بأنه نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات، التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما ».⁽³⁾

ويعرفه ياغي: « بأنه عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء ».⁽⁴⁾

(1) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص 17.

(2) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 332.

(3) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 312.

(4) ساهر عبيد عبد الله الصاعدي: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنبيه مهارات العاملين في الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 14.

ومن خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للتدريب بأنه « نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في المتدربين في مهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم بما يزيد في كفاءتهم ويعددهم لعمل ذا مستوى أفضل ».

2. أهمية التدريب:

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويستمد نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، ولذلك فإن نشاط التدريب يلقي اهتماماً كبيراً في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.⁽¹⁾

ويشير بعض الباحثين إلى أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات الصناعية كالتالي:

أ- زيادة في المهارة أو إضافة مهارات جديدة للعاملين للقيام بواجباتهم بكفاءة ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاجية.

ب- رفع درجة الروح المعنوية للعاملين، حيث يخلق التدريب للفرد قدرًا عاليًا من الثقة بالنفس ويساهم في تحسين علاقات العمل وهذا ما يكون أثر واضح في مستوى الإنتاج.

ج- تقليل حوادث وإصابات العمل، مما يساهم في توفير وقت وجهد أكثر للعاملين وتخصيصه للإنتاج وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسينه.

د- تقليل الحاجة إلى الإشراف الذي يؤدي إلى توفر وقت أكثر لدى المشرفين لتوجيهه إلى تطوير العمل وهذا ينعكس إيجابيًا على تحسين ورفع مستوى الأداء بشكل عام.

و- زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة في المنظمة، وذلك بالاحتفاظ بالعاملين لديها دون حصول تغيير أو دوران العمل والمحافظة على مستوى الكفاءة وتوفير عناصر متعددة المهارات قادرة على العمل بأكثر من وظيفة وهذا لا يتحقق إلا من خلال التدريب.⁽²⁾

(1) عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، 2003، ص 284.

(2) بدر بن سعد الشثري: تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص 31-32.

3. أنواع التدريب ومراحله:

أ/ أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاتها باختلاف الأساس الذي يتم الاستناد إليه ويتفق معظم الباحثين على تقسيم أنواع التدريب وفق ثلاثة معايير وهي: هدف التدريب، وزمان التدريب، ومكان التدريب.

❖ التدريب حسب مكان الذي يتم فيه التدريب:

ويشمل نوعان: تدريب داخل مواقع العمل وتدريب خارج مواقع العمل.

- **التدريب في مواقع العمل:** يتم هذا التدريب في إدارة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة أو المنظمة، أو في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية.⁽¹⁾

ويتطلب هذا التدريب أن تكون هناك مجموعة من الأفراد بحاجة إلى التدريب على الأعمال التي يقومون بها أو أن يكون هناك نقص في الأفراد المدربين على وظيفة ما أو انتقال أحد الأفراد من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من إدارة إلى إدارة أخرى أو إدخال وسائل وطرق حديثة في العمل أو نقص في القوى العاملة، ويتميز هذا النوع من التدريب بميزة أساسية تتمثل في أن التدريب يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومن ثم تصبح العملية التدريبية جزء لا يتجزأ مكملاً لخطة تنمية الإدارة العامة ولكن يعاب على التدريب الداخلي في انحصاره في محيط عمل المنظمة وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار جديدة ومختلفة.⁽²⁾

- **التدريب خارج العمل:** تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفؤ لديها، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه لا يترتب عليه أي تعطيل

(1) عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 57.

(2) هيثم محمد سعود الشعري: اتجاهات منسوبي معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل المحددة لفاعلية التدريب الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 23.

لعملية الإنتاج في المنظمة، ولكن يعاب عليه بأنه باهض التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان.

ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل ما يتبع في تدريب وتنمية المديرين وتهيئتهم لأعمال ومواقف مستقبلية، وبإمكان تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق المحاضرات، الندوات والمؤتمرات ودراسة الحالة، تمثل الدور والمباريات الإدارية، والوسائل السمعية البصرية.⁽¹⁾

❖ التدريب من حيث التوقيت:

ينقسم التدريب من حيث التوقيت إلى نوعين وهما:

- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** تهدف إلى إعداد الأفراد علمياً وسلوكياً على نحو سليم، وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويطلق على هذا النوع من التدريب تسميات عديدة مثل التدريب الإعدادي والتوجيهي والتعريفية، ويمكن إيجاز أهداف التدريب قبل الالتحاق بالعمل في تزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه، بالمهارات المتصلة بمجالات العمل الذي يتم إعداده له وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام ونحو مجال عمله بشكل خاص.

- **التدريب أثناء الخدمة:** وهو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات، والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، ويعد هذا التدريب أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المنظمة وذلك لأسباب عديدة منها:

← تجدد وظائف العمل.

← استخدام تقنيات حديثة متطورة.⁽²⁾

❖ أنواع التدريب من حيث الهدف:

إن أنواع التدريب التي تدور حول الهدف تتضمن أربعة أنواع وهي: التدريب لتجديد المعلومات، التدريب لاكتساب المهارات، التدريب السلوكي والتدريب للترقية.

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرموش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث المملكة الأردنية، ص 145.

(2) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص ص 20-21.

- **التدريب لتجديد المعلومات:** يهدف هذا النوع إلى إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم وهذا النوع من التدريب يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف وبالتالي قيامه بعمله بطريقة أفضل.
- **تدريب المهارات:** يقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، بذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية ومهارات الإشراف الذي يؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم.
- **التدريب السلوكي:** يهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون أداء أعمالهم.
- **التدريب للترقية:** يهدف إلى تحسين إمكانات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي وهو المحرك الأساسي لجميع سياسات التدريب في القطاعين العام والخاص عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة لأداء أعمالهم.⁽¹⁾

ب/ مراحل التدريب:

إن العملية التدريبية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معنية وتمر دورة حياة التدريب بثلاث مراحل متداخلة وهي:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مرحلة التدريب.
- مرحلة التقييم.

أ/ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: في إطار تخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة

بإمكاننا الإشارة إلى أن الاحتياجات التدريبية تتضمن ثلاث مستويات.

- مستوى المنظمة.
- مستوى الوظيفة.
- مستوى الفرد.

(1) حازم بن عبيد بن حازم القشامي: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، دراسة تطبيقية على قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2004، صص 27-28.

ب/ مرحلة التدريب: تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة متكاملة مع بعضها

وهي:

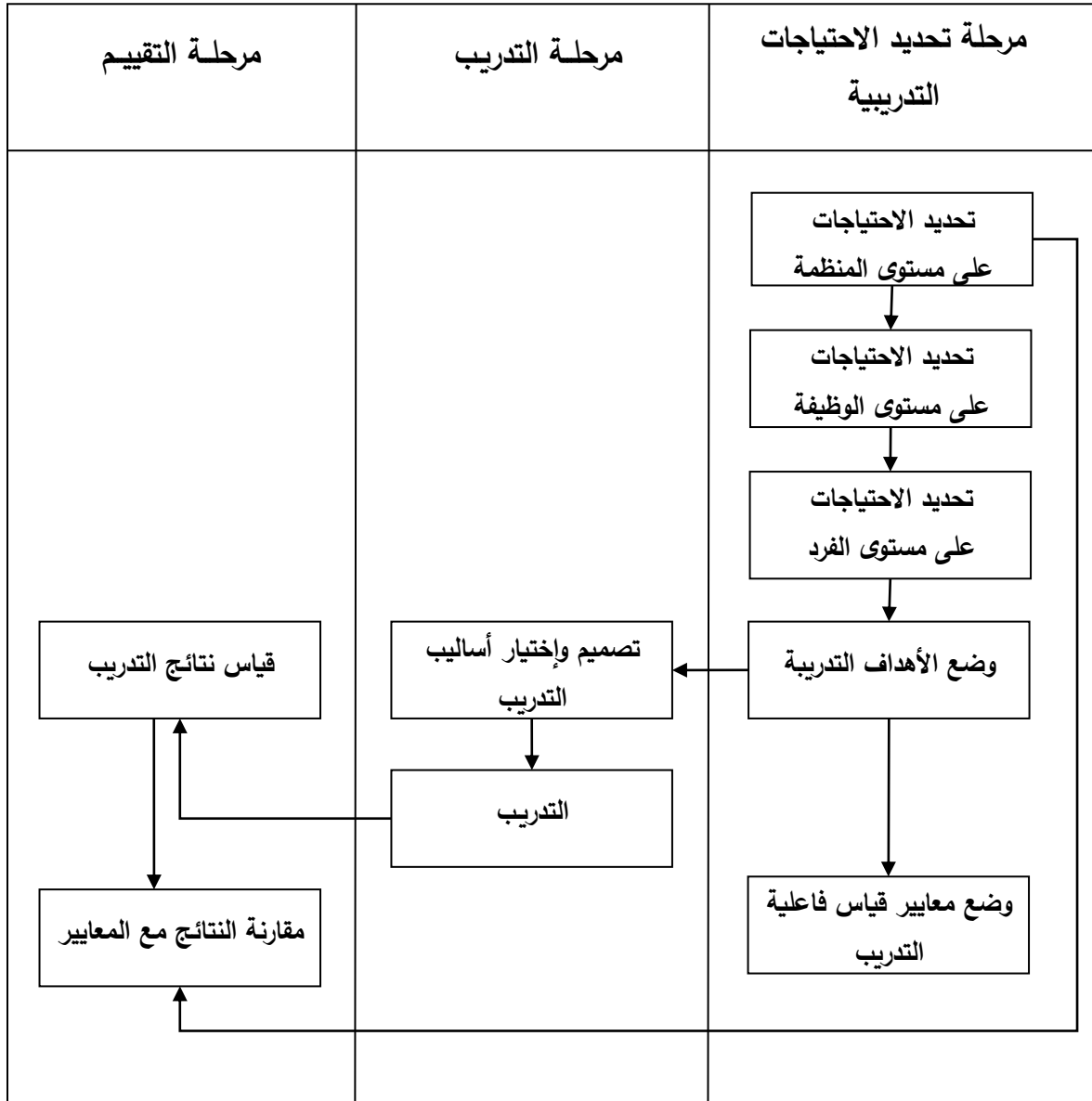
- تصميم البرنامج التدريبي.
- إدارة البرنامج التدريبي.
- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

ج/ مرحلة تقويم ومتابعة فاعلية التدريب: التدريب كأى من الوظائف الأخرى لإدارة

الموارد البشرية لابد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فاعليته، ذلك لأن وجود مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب، وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التدريب، بل تمتد لتتثبت بأساليب عملية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ مؤيد سعيد السالم، عادل حرموش صالح: المرجع السابق، صص 137-139.

شكل رقم (5): مراحل عملية التدريب



4- متطلبات التدريب الفعال:

1. **التطبيق العلمي:** وتعني بها ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.
2. **التركيز والانتباه:** وهو استخدام أكبر عدد ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات وهذا يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبية ومهاراتهم في توصيل المعارف وتعديل الاتجاهات بأساليب والطرق المناسبة.

3. **الدقة في استقبال المعلومة:** إن الدقة في استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.

4. **الحافز التدريبي:** لا بد من ضرورة توفر حوافز في إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة معرفة ومهارات جديدة بما يثير رغبتهم وحماسهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية لتسهيل عملية نقل المعرفة واكتساب المهارات.⁽¹⁾

5. **مراعاة الفوارق بين الأفراد:** على الرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، مما يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

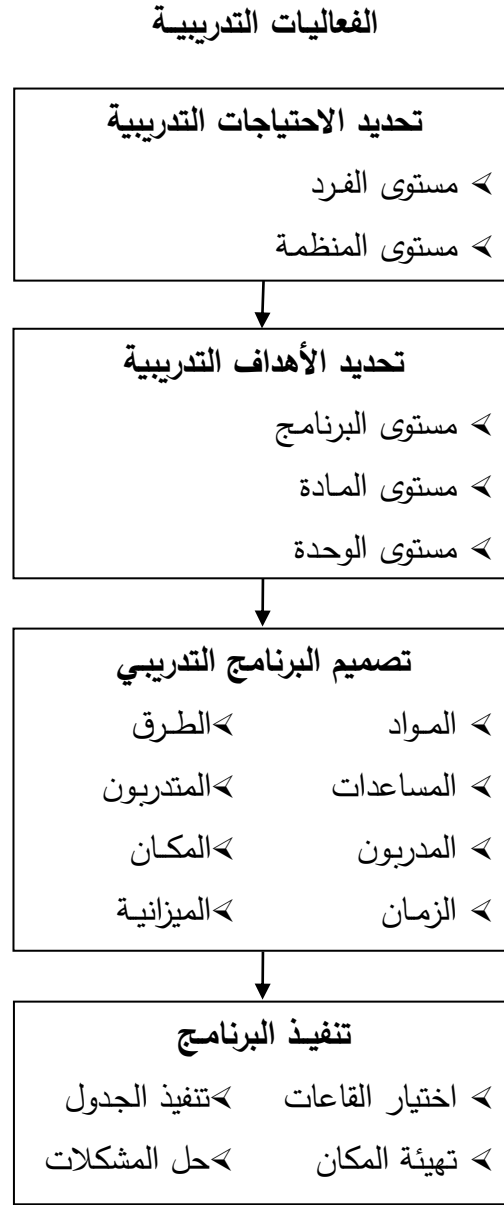
6. **التدرج في النقل المعرفي:** توصلت البحوث إلى تحديد تعلم العمل على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركباً كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتدرب للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمدرب.

7. **متابعة تقدم المتدرب:** أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطي للمتدربين والسرعة والفاعلية، فقد يجد المتدرب صفوفه في إستعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المتدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب والتحقق من الإستعاب النظري والعلمي لمحتويات برنامج التدريب.⁽²⁾

(1) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص 52.

(2) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص

الشكل (6): يبين تجميع الفعاليات التدريبية كالتالي: (1)



(1) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 187.

ثالثاً - المشاركة في اتخاذ القرار:

1- تعريف اتخاذ القرار:

يمكننا التعرف على مفهوم اتخاذ القرار من خلال مجموعة من التعاريف:

يعرف اتخاذ القرار أنه « عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتعددة ومقامه أما متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار ». (1)

أما عملية اتخاذ القرار: « فهي العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين ». (2)

ويعرف كذلك بأنه « الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ ». (3)

ومما سبق يمكن تحديد اتخاذ القرار بأنه عبارة عن اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول.

2. أنواع القرارات:

تصنف القرارات طبقاً لمعايير متعددة وفيما يلي هذه التصنيفات:

أ- تصنف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها إلى نوعين:

◆ **القرارات المبرمجة:** فهي روتينية متكررة وتعتمد على الخبرات الشخصية للمديرين ومعرفتهم بالمواقف السابقة المماثلة بالإضافة إلى استخدام التقدير الشخصي وتكون المشاكل التي تتخذ في مواجهتها بسيطة ولا تحتاج إلى تحليل طويل، كما يمكن القول أن مثل هذه الأعمال الروتينية والمتكررة والتي تتخذ بشأنها قرارات مبرمجة تقوم الإدارة بتطوير طرق محددة لمعالجتها.

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 121.

(2) Rivard (S) et Talbot (J) **le développement des systèmes d'information méthode et outil** les presses de l'université du Québec monte real 1992 P 14.

(3) عادل حسن: الإدارة مدخل الحالات، كلية التجارة، الإسكندرية، بدون سنة، ص 14.

♦ **القرارات غير المبرمجة:** فتتخذ لمعالجة المشاكل غير الروتينية وتتميز هذه القرارات بأنها جديدة وغير متكررة ولها آثار هامة على نشاط المنظمة في المدى الطويل ويصعب تغييرها إلا بعد مضي فترة طويلة وتتخذ القرارات غير المبرمجة في ظل التأكد والمخاطرة وعدم التأكد.⁽¹⁾

ب- تصنف القرارات وفقاً لوظائف الأساسية للمنظمة:

♦ **قرارات تتعلق بشؤون العاملين:** وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس دفع الأجور ... الخ.

♦ **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم ... الخ.

♦ **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تتضمن القرارات الخاصة بموقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة، طريقة الإنتاج، حجم الإنتاج وجودته.

♦ **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتشمل القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها والأسواق التي سيتم التعامل معها والرقابة على الإنتاج وجودته.⁽²⁾

ج- تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

♦ **القرارات الاستراتيجية:** تعتبر القرارات الاستراتيجية هامة وحيوية وتتميز بالتعقيد والشمولية وآثارها مستقرة لمدة طويلة.⁽³⁾

♦ **القرارات التكتيكية:** وهي التي تتخذ في مستوى الإدارة الوسطى وتهدف إلى حل المشكلات في مجال التنظيم والرقابة على الأداء وتحديد مسار العلاقات بين العاملين.

♦ **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا وهي المتعلقة بالعمليات التنفيذية للمنظمة كالقرار الخاص بتعطيل آلة في خط الإنتاج وما يلزم لتصليحها من إجراءات نمطية معينة.⁽⁴⁾

(1) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرياسة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 221.

(2) Rivard (S) et Talbot (J), Ibid, P 46.

(3) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 124.

(4) بوحوش عمار: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 180.

د- تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها وتصنف إلى:

♦ **قرارات أوتوقراطية:** في هذا النوع من القرارات يقوم المدير أو القائد منفرداً باتخاذ القرارات دون إعطاء فرصة لمرؤوسيه بالمشاركة معتمداً على ما يمتلكه هو من معلومات ومن ميزات هذا الأسلوب السرعة في اتخاذ القرار.

♦ **قرارات ديمقراطية:** يتضمن هذا الأسلوب السماح لجميع أعضاء الجماعة بالاشتراك والمشاركة في اتخاذ القرار ومن ميزات هذا الأسلوب هو استخدام كل المعرفة والخبرة المتراكمة عند جميع أعضاء الجماعة وزيادة احتمال إتباعهم للقرار وتنفيذه تكون أكثر بكثير مما لو لم يكونوا قد شاركوا فيه.⁽¹⁾

بالإضافة إلى هذه التصنيفات المتعددة التي ذكرناها هناك تصنيفات أخرى تتمثل في القرارات الفردية والقرارات الجماعية: الفردية التي تكون من قبل المدير والجماعية بإشراك المساعدين ورؤساء الأقسام.⁽²⁾

هـ- القرارات التنظيمية والقرارات الفردية:

القرارات التنظيمية: فهي تلك التي يصنعها المديرون بموجب أدوارهم الإدارية والرسمية مثل الاستراتيجيات والأهداف الموافقة على الخطط، أما القرارات الفردية: فتتعلق بالمدير كفرد وليس باعتباره عضواً في المنظمة إن هذه القرارات لا تفوض لأحد لأن تنفيذها لا يتطلب دعم من أعضاء المنظمة.⁽³⁾

3- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من العناصر المرتبطة بالتنظيم، وهنا تشار مشكلة تحديد مراكز اتخاذ القرار داخل الهيكل التنظيمي وتزداد تعقيداً مع كبر حجم المنظمات الحديثة وتعدد النظم الفرعية المكونة لها.⁽⁴⁾

(1) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 191.

(2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 125.

(3) هاشم حمدي رضا: مرجع سابق، ص 121.

(4) Simon (AA) le nouveau management E D'économico, PARIS, 1980, P4

إن مشاركة الأفراد في القرارات والأمور ذات الصلة بالعمل والوحدة التنظيمية تزيد من حماسهم وانتمائهم والتزامهم، ومن أهم النتائج المترتبة على المشاركة الجماعية داخل التنظيم ما يلي:

1. إذا انتشرت روح المشاركة لدى جميع الأفراد يشيع مناخ من التعاون البناء نحو الهدف.
2. يصبح العاملون أكثر التزاماً إذا شاركوا في القرارات لأنهم يحسون أنها من صنعهم.
3. تزيد مشاركة العاملين من درجة رضاهم وشعورهم بالأمان والاحترام وثبات الذات.⁽¹⁾
4. إن المشاركة في تخطيط البرامج الشفوية يؤكد على فعالية الفرد في صياغة القرارات التي تحدد رفاهية وتدعم الديمقراطية وتنشط نماذج الضبط الاجتماعي واللامركزية وتشعر الفرد بكيانه في المجتمع المنتمي إليه وتصبح القرارات مرغوبة وملزمة في نفس الوقت.⁽²⁾
5. كلما زادت درجة إشراك الفرد أصبحت اتجاهاته مواتية بدرجة أكبر نحو الجماعة وازداد شعوره بالاهتمام بالجماعة والتوحد معها، كما أن مساهمة الأفراد في الجماعة توضح توقعات الجماعة منهم ويشعرون بالأمن والطمأنينة في القيام بأدوارهم.⁽³⁾

إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلال تقسيمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد وبالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقبات التي قد يخلفونها للحيلولة دون تنفيذه.

كما تتصف عملية المشاركة بإعطاء حرية الرأي وحرية النقد للمرؤوسين عندما يعبرون عن آرائهم أثناء مناقشة القرارات والسياسات، وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية لأنهم اشتركوا في صنع القرارات والخطط التي نالت اهتمام الإدارة وتقديرها.

(1) سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير، ط2، القاهرة، 1998، ص 156.

(2) سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 158.

(3) مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 320.

وقد تساعد المشاركة في تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المنظمة وتشعر العاملين بأهميتهم، فالإدارة تضع أرائهم موضع الاعتبار والتطبيق وهذا ما يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية.

إن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار تؤدي إلى تقبلهم وولائهم له، لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب إصداره، ومن ثم يقبلون على تنفيذه بحماس ورغبة أكيدة نتيجة ارتفاع معنوياتهم.⁽¹⁾

4- خطوات اتخاذ القرار الإداري:

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة خطوات من أهمها ما يلي:

أ/ **تحديد المشكلة:** تبدأ الحاجة إلى اتخاذ القرار بشعور المدير أن هناك شيء غير طبيعي وأن هناك غموضاً ما لذلك لا بد من التعرف على هذه المشكلة وتحديد الظروف المحيطة بالمشكلة فمثلاً المدير في المشاريع الصناعية يمكن أن يقوم بعملية مقارنة بين أداء مشروعه والمشاريع الأخرى المتشابهة ليتعرف على وضعه التجاري بين تلك المشاريع أو قد يقوم بعملية مقارنة بين الانجاز الحقيقي والخطة المرسومة لمعرفة الانحرافات والعمل على تصحيح تلك الانحرافات.⁽²⁾

ب/ **تحديد البدائل:** لمعرفة الحلول البديلة يحتاج الأمر إلى فحص دقيق لمكونات المشكلة، ولا شك أن الدراسة الجماعية أو اشتراك أكثر من شخص في ذلك يتيح الفرصة لمزيد من الأداء والمقترحات البديلة فتكون فرصة العلاج الصحيح للمشكلة أكبر ويجب أن تحدد أكبر عدد ممكن من بدائل التصرف الممكنة حتى تلك التي تبدو من النظرة الأولى أنها عديمة الجدوى أو قليلة الأهمية فقد يتضح فيما بعد عكس ذلك ومن المهم أن تراجع هذه القائمة من البدائل بالإضافة أو التعديل نتيجة المناقشات مع الآخرين ولعل من أهم ما تسفر عنه هذه المناقشات ليس فقط إسقاط أو إضافة بدائل وإنما إدخال تعديل على ترتيب البدائل في القائمة حسب أهميتها النسبية.⁽³⁾

(1) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة، صص 45-46.

(2) فارس أبو معمر، يوسف عاشور: الإدارة، المفاهيم، الممارسات، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، ط1، غزة، فلسطين، 2002، ص 83.

(3) صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، ط10، الإسكندرية، 2003، ص 467.

ج/ تقييم البدائل: بعد ما يتم تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة تبدأ عملية تقييم تلك البدائل المتاحة للحل من أجل اختبار البديل الأنسب ويتم المفاضلة بين تلك البدائل على أساس مدى توافر العناصر التالية: في كل بديل:

- مدى إسهام كل بديل في كل مشكلة.
- تكلفة اختيار كل بديل.
- المتطلبات الواجب توافرها لاستخدام كل بديل مثل المهارات، الخبرات، التكاليف المختلفة.
- الفترة الزمنية الواجب توافرها لكل بديل.⁽¹⁾

د/ اختيار أفضل بديل: حيث يتم المفاضلة بين البدائل من أجل اختيار الأنسب منها، ولا شك أن عملية المفاضلة والتقييم تحتاج إلى معايير تحكم عملية الانتقاء وعادة ما يكون هناك معيار واحد أو عدة معايير للمفاضلة بين البدائل، والبديل الأفضل هو الذي تتوفر فيه المعايير ذات الأهمية أو الأوزان الأكثر، وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة تعريف وتوضيح المعايير بشكل واضح ومفهوم لتكون عملية المفاضلة قائمة على أساس صحيح.⁽²⁾

هـ/ متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: يقوم متخذ القرار باختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرار ومساعدته القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما تساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.⁽³⁾

(1) رونالدريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، ط1، عمان، 1999، ص 224.

(2) هاشم حمدي رضا: مرجع سابق، صص 130-131.

(3) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 127.

5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، إلا أنها لا تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ القرار مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي تنظيمي بالإضافة الى عوامل أخرى ترتبط بالتوقيت، ومدى توفر المعلومات.⁽¹⁾

♦ **تأثير البيئة الخارجية:** إن من بين العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات هي العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية، القيم، العادات والقواعد الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة، يضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في المجتمع إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لابد أنه يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي تتخذها المنظمة.

♦ **تأثير البيئة الداخلية:** تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الغير الرسمي والتي لها تأثير كبير على القرارات المتخذة في محيط العمليات الإدارية المختلفة.⁽²⁾

♦ **تأثير العوامل النفسية لمتخذ القرار:** تعتبر العوامل النفسية سواء لمتخذ القرارات أو المساعدين تأثيراً كبيراً على القرارات التي يتخذونها.⁽³⁾ كالتردد في اتخاذ القرار الذي ينتج عادة على تلك القرارات التي تتعلق بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه مما يؤدي إلى اتخاذ قرار في ظروف عدم التأكد وظروف التأكد، كذلك مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول،⁽⁴⁾ وهذا ما ذهب إليه هاربرت سيمون . H. Simon حيث اعتبر أن الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد متخذ القرار، ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد متخذ القرار، ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب تأثيراً سلبياً إذا اتخذت القرارات تحت ضغوطات نفسية، والتي تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار.

(1) بو نخلة فريد: تأثير القادة على العملية اتخاذ قرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير في علم اجتماع الشعبية جامعة مستوري، قسنطينة 2006/2007، ص 136.

(2) أيوب نادرة: نظرية القرارات الإدارية، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 66.

(3) ضياء الدين إبراهيم نجم: الجماعات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 268.

(4) أيوب نادرة: مرجع سابق، ص 66.

◆ **تأثير مدى توفر المعلومات:** ويتوقف توفر هذه المعلومات على عدة جوانب منها، الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة، وكذلك مدى توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور وانسياب هذه المعلومات من مصادرها إلى متخذي القرارات بحيث يسمح بالحصول على هذه البيانات، بالإضافة إلى مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات.⁽¹⁾

◆ **تأثير توقيت القرار:** الفكرة الرئيسية للتوقيت هي الإحساس بدرجة السرعة في اتخاذ القرار، وكذلك الشعور بأن المشاكل والأحداث متداخلة بحيث أن الوقت الذي يتخذ فيه القرار بالنسبة لمشكلة ما يلعب دورًا هامًا بالنسبة للمشاكل الأخرى، لذلك يجب توقيت القرار لحل المشاكل المختلفة وفق خطة معينة حتى لا يحدث تعارض بينها.⁽²⁾

(1) ضياء الدين إبراهيم نجم: مرجع سابق، ص 270.

(2) مليف إبراهيم: تطور الفكر الإداري المعاصر أفاق الإبداع والإعلام، لبنان، 1999، ص 70.

رابعاً - العملية الاتصالية:

1- تعريف الاتصال:

يعد الاتصال وتبادل المعلومات ضرورة هامة للعملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث لا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف دون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر.

يرجع أصل كلمة الاتصال إلى الكلمة اليونانية "Communis" ومعنى عام أو مشترك أو المشاركة، فالإتصال هنا يعني الإشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات، أي أنه يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما.

ويعرف قاموس أكسفورد "Oxford" الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات، يتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين المرسل والمستقبل.⁽¹⁾

ويعرفه انجل باركسبون "بأنه عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضاً وتتطوي على إرسال معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها.⁽²⁾

2- أنواع الاتصال وعناصره:

صنف العديد من الكتاب والباحثين الاتصالات وفقاً لمعايير محددة ومن هذه التقييمات ما

يلي:

أ/ الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

- الاتصالات الرسمية: وهي عمليات وأساليب الاتصال التي تنتقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنتقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.

(1) معني محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، مرجع سابق، ص 162.

(2) عبد اللطيف محمد خليفة: مقدمة في ديناميكية الجماعة، دار غريب، مصر، 2005، صص 17-18.

- الاتصالات غير الرسمية: ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة وهي مكتملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد يستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين "الرسمي وغير الرسمي" بإتقان ومهارة.⁽¹⁾

ب/ الاتصالات حسب اتجاه التدفق:

- الاتصالات النازلة أو العمودية: وهي الاتصالات من أعلى إلى أسفل أي من الإدارة العليا إلى الدنيا حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة وأهداف المنظمة من طرق الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، فهذا النوع من الاتصال الإداري أساسي في أي تنظيم.⁽²⁾

- الاتصالات الصاعدة: اتصال من أسفل إلى أعلى من الإدارة الدنيا إلى العليا، وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة على الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجها.

ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير على الاستجابة لمقترحات وأراء العاملين، سياسة الباب المفتوح.

ومن خلال ما سبق تتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي طبق تطبيقاً صحيحاً فإننا نرى أنه سوف يعزز من قيمة ارتباط العامل مع المنظمة ويزيد من إنتاجيته وبالأخص حينما يشعر بأن هذه المنظمة جزء منه يحتويه ويستمتع إليه وعلى الإدارة تفهم أراء العاملين في كافة المستويات الإدارية والاستماع لمقترحاتهم وذلك لضمان فاعلية الاتصال وإنجاز الأهداف والبرامج المستهدفة.

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 169.

(2) شعبان سمير فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 161.

- الاتصالات الأفقية: ويتم هذا النوع بين العاملين والإدارة والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى، بهدف التنسيق وهو شائع وضروري في عملية التنسيق للمنظمة، إن هذا النوع من الاتصال بين العاملين ومديري الأقسام يساهم في خلق التعاون والتفاعل، وبالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

◆ عناصر الاتصال:

- المصدر المرسل: المرسل هو منشئ الرسالة وقد يكون شخصاً يتكلم أو يكتب، أو محاضراً أو شرطياً يؤشر بيده، أو زعيماً سياسياً وبصفة أخرى نقصد به مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات أو خبرات معينة وقد تكون هذه الأفكار من ابتكار المرسل نفسه كما يفعل المفكرون حينما يقومون بأنفسهم بنشر أفكار الآخرين، وقد تكون هذه الأفكار متبادلة بين المرسل والمستقبل، كما يحدث مع الأخصائي الاجتماعي والعميل عندما يحدث بينهما تفاعل فكري يتبادلون فيه الأفكار لدراسة وتشخيص وعلاج المشكلة.⁽²⁾

والمرسل "هو المسؤول الأول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو الاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معه الأفراد والجماعات في موقف معين، وهذا يتطلب من المرسل تحديد الفكرة أو المهارة التي يرغب في توصيلها إلى من يتعامل معهم، ثم القيام بدراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة المناسبة التي يستعملها لنقلها إليهم ثم القيام بشرح وتوضيح هذه الفكرة لمن هم في حاجة إليها.⁽³⁾

- المستقبل: ويقصد به في عملية الاتصال الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يتلقون محاولات التأثير الصادرة عن المرسل ويعد المستقبل الهدف من عملية الاتصال مهما كان جنسه رجلاً أو امرأة، ومهما كان سنه صغيراً أو كبيراً ومهما كانت صفته، صديقاً أم عدواً، لذا يجب على

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 162.

(2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 170.

(3) عبد الحميد عطية: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003،

المتصل أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ليستحوذ على قلبه بسرعة ويتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير معلوماته واتجاهاته وسلوكه.⁽¹⁾

- **الوسيلة، القناة:** الوسيلة هي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل فالرمز أو الشكل أو اللغة تعتبر وسائل يستعملها المرسل ليعبر بها عن الرسالة التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل، فالأفكار والمهارات لا تنتقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة تعبر عنها، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن أن يستعملها في نقل رسالته.

وقد تكون هذه الوسائل لفظية، سواء منها المنطوقة مثل المحاضرات والمناقشة والندوة، أو المكتوبة كالخطاب والنشرات والتقارير وقد تكون هذه الوسائل غير لفظية، كالصور، الرسوم التوضيحية وكلما تعددت هذه الوسائل أتاحت الفرصة للمرسل أن يختار من بينها الوسيلة التي تتناسب مع الرسالة ومع المستقبل الذي توجه الرسالة إليه.

- **الرسالة:** الرسالة المقصودة هنا هي مجموعة الأفكار والمفاهيم أو المهارات أو القيم أو الاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد، أو الجماعات لإشراكهم فيها ومن الأمثلة على ذلك مجموعة الحقائق والمعلومات التي يقدمها الأخصائي الاجتماعي لعميله، مثل معلومات عن مؤسسة وشروط الاستفادة من خدماتها أو المعلومات عن المؤسسات الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء، كما أن أخصائي تنظيم المجتمع حيث يقدم إلى قادة المجتمع مجموعة الحقائق والمعلومات عن مجتمعهم وكيفية الاستفادة من الموارد، تعد كل هذه الحقائق والمعلومات رسالة.⁽²⁾

- **الاستجابة: التغذية الراجعة ورد الفعل:** الاستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها، وهي نعم للرسالة أو لا للرسالة وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة، وقد تكون الاستجابة الناجحة أو رد فعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها، ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة، وهدف المرسل هي التي تفرز نوع الاستجابة وكذلك الوسيلة.⁽³⁾

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 168.

(2) عبد الحميد عطية: المرجع السابق، ص 36.

(3) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 169.

- رموز الاتصال: تتكون أي لغة من ذخيرة من المفردات، واستطاع الإنسان أن يكون من المفردات رموزًا لها معاني جديدة، فالإنسان لا يستطيع أن ينقل أي فكرة عقلية إلى غيره إلا عن طريق وسيط يعبر عن تلك الفكرة.⁽¹⁾

3- أهداف عملية الاتصالات الإدارية:

عملية الاتصال عملية تفاعل بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة فهي تختلف عن عملية الإعلام، إذ تقتصر عملية الإعلام على نقل المعلومات من جهة واحدة وذلك بهدف التأثير على الآخرين.⁽²⁾

وتهدف عملية الاتصالات الإدارية في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي:

1. تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
2. تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم أن يحققها من خلال البرامج والخطط والسياسات.
3. تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
4. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.⁽³⁾

4- العوامل المؤثرة في فعالية الاتصالات التنظيمية:

إن نظام الاتصال كونه نظام إداري كباقي الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل، وعدم التنبه لها يختلف، ويمكن تحديد العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصالات التنظيمية على النحو التالي:

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: مرجع سابق، ص 172.

(2) جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 39.

(3) هاشم حمدي رضا: مرجع سابق، ص 96.

◆ القنوات الرسمية للاتصالات في المنظمة:

وهي تؤثر على فعالية الاتصالات من خلال أمرين رئيسيين الأول هو أن القنوات الرسمية تتسع كلما كبر وتوسع حجم التنظيم، وهذا قد يؤثر على فعالية الاتصالات، على سبيل المثال إذا كانت هناك إحدى المنظمات الكبرى التي تعمل في تجارة التجزئة ولها فروع عديدة في كثير من المناطق الجغرافية، فإن عملية الاتصالات تزداد صعوبة أما الأمر الثاني فهو أن القنوات الرسمية للاتصالات تمنع تدفق المعلومات بسهولة بين المستويات التنظيمية المختلفة.

◆ هيكل السلطة في المنظمة:

أن هيكل السلطة في المنظمة هو تأثير على فعالية الاتصالية، إن المكانة والقوة في المنظمة تساعد على تحديد من يتصل بسهولة، وأن محتوى وصحة الاتصالات سوف تتأثر باختلاف توزيع السلطة بين الأفراد.⁽¹⁾

- **التخصص التنظيمي:** يسهل الاتصالات بين المجموعات ذات التخصصات المتشابهة، أما الاتصالات التنظيمية بين المجموعات ذات التخصصات المتباينة بدرجة كبيرة ربما كانت صعبة بشكل أو بآخر.

- **ملكية المعلومات:** هذا يشير إلى أن الأفراد الذين لديهم معلومات ومعرفة خاصة بعملهم فإن ذلك يساعد على فعالية الاتصالات، فمثلاً رئيس القسم لديه الأساليب الفعالة لمواجهة الصراعات بين مرؤوسيه أيضاً مدير الإنتاج يمكن أن يساعد مدير التسويق بما لديه من معلومات قد تساعد في مجال تخطيط المنتجات، إن كثيراً من المعلومات تعطي للشخص الذي يملكها نفوذاً وقوة حيث يستطيع أداء وظيفته بطريقة أفضل من زملائه وكثير من هؤلاء الأفراد لا يرغبون أن يشاركهم الآخرون في المعلومات التي يمتلكونها.⁽²⁾

(1) صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ط10، الإسكندرية، 2003، ص 452.

(2) المرجع نفسه، ص 453.

الفصل الخامس: تحليل معطيات الفرضية الأولى

أولاً - بناء وتحليل أجداول الخاصة بالبيانات العامة

ثانياً - بناء وتحليل أجداول الخاصة بالفرضية الأولى

ثالثاً - عرض المقابلات

رابعاً - نتائج المقابلات

خامساً - استنتاجات الفرضية الأولى

تمهيد:

بعد تحديد خصائص العينة من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي والتصنيف المهني للعمال والأقدمية ... إلخ نصل إلى تحديد دور القيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال إجابات المبحوثين أعمال مؤسسة سونلغاز.

وعليه نسعى في هذا الفصل إلى تحديد الارتباطات السببية التي تفسر العلاقة بين المتغيرات إلى جانب الربط الإحصائي وسنتناول بالتفصيل ذلك وفق المعطيات التي حصلنا عليها ميدانيا المبينة في الجداول التالية.

أولاً- بناء وتحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
72%	72	ذكر
28%	28	أنثى
100%	100	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أنه من مجموع 100 مبحوث نجد 72% من المبحوثين هم من جنس الذكور مقابل 28% من جنس الإناث، ومنه فجنس الذكور هو الغالب في المؤسسة وذلك راجع لكون غالبية العمال في المناصب الإدارية والقيادية ذكور بالإضافة لطبيعة المؤسسة الاقتصادية التي لا تستهوي الإناث للعمل فيها حسب طبيعة المجتمع الجزائري.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرارات	السن
11%	11	20-29 سنة
52%	52	30-39 سنة
32%	32	40-49 سنة
5%	5	50-59 سنة
100%	100	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (30-39) سنة بنسبة 52% ثم تليها الفئة العمرية (40-49) سنة بنسبة 32% ثم الفئة العمرية (20-29) سنة بنسبة 11% وفي الأخير الفئة العمرية (50-59) سنة بنسبة 05%.

وما يمكن تفسيره هو أن مؤسسة سونلغاز تحتوي على كفاءات خبيرة بالإضافة إلى قلة المناصب المفتوحة للتوظيف فالمؤسسة تعتمد في الغالب على العمال الذين لديهم خبرة، وهذا ما يفسره ارتفاع عدد العمال في الفئة العمرية ما بين 39-40 سنة التي تحتوي على مؤهلات وخبرات

وتنقص في الفئة العمرية 50-59 لأن في مثل هذا العمر يحال العمال على التقاعد وبالتالي تفتح المؤسسة المجال لتوظيف طاقات شابة.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
8%	8	متوسط
34%	34	ثانوي
58%	58	جامعي
100%	100	المجموع

من خلال دراسة هذا الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين يتضح لنا أن غالبية المبحوثين لهم مستوى جامعي بنسبة 58% تليها نسبة 34% لهم مستوى تعليمي ثانوي بينما تنخفض النسبة إلى 08% عند الذين لهم مستوى تعليمي متوسط.

نستنتج أنه حسب طبيعة المؤسسة محل الدراسة وطبيعة الموضوع الذي ركزنا فيه على الهيئة القيادية فإن المسؤولية الملقاة على المؤسسة يتطلب أن توفر عمال مهرة وتقنيين متخصصين في مجال الأعمال الإدارية، كرؤساء المصالح المالية مثلاً، حيث يتطلب أن يكون المسؤول على إحاطة وإمام لكل ما تتطلبه الوظيفة حتى يتسنى له متابعة ومراقبة الأعمال، خاصة مع سياسة التشغيل الجديدة التي فرضت على المؤسسات تشغيل الكفاءات والمختصين.

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المدنية
33%	33	أعزب
66%	66	متزوج
1%	1	مطلق
100%	100	المجموع

نلاحظ أنه من بين 100 مبحوث سجلنا أكبر نسبة قدرت بـ 66% تمركزت عند فئة المتزوجين، ثم تليها نسبة 33% من المبحوثين عزاب، وحالة فريدة من المبحوثين مطلق.

وعليه فإن معظم العمال لديهم في العمل وسنهم أكبر من 30 سنة والأجر المتقاضى جيد يسمح لمعظمهم بتكوين أسر وعائلات. أما ما تعلق بفئة العزاب فترجع نسبتهم لكونهم حديثي الالتحاق بالعمل في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إدارية	45	45%
تقنية	55	55%
المجموع	100	100%

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يشتغلون في مناصب تقنية بنسبة 55% مقابل نسبة 45% يشتغلون مناصب إدارية.

وهذا راجع لطبيعة المؤسسة محل الدراسة. التي في الغالب تعتمد على التسيير التقني للأعمال من تحكم في استعمال التكنولوجيا الحديثة في العمل أما الوظائف الإدارية فيرجع سببها للتسيير الإداري سواء تعلق بالهيئة الإدارية العليا (القيادة) أو أعوان المكتب.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة
5 سنوات فأقل	41	41%
6-10 سنوات	26	26%
11-15 سنة	13	13%
16 سنة فأكثر	20	20%
المجموع	100	100%

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أنه من بين 100 مبحوث كانت أكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 41% لهم أقدمية في العمل أقل من 05 سنوات تليها نسبة 26% من الذين لهم أقدمية ما بين (6-10) سنوات في حين نجد الذين لهم أقدمية أكثر من 16 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 20% وفي الأخير نسبة 13% الذين لديهم أقدمية بين (11-15) سنة.

نستنتج أن المؤسسة تضم عددًا كبيرًا من العمال الحداث والذين يمثلون أقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بتغيير الإطارات كل فترة حتى تحدث تجديد في الكفاءات واكتساب المهارات الجديدة، وكذلك توسيع نشاطها.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

النسبة	التكرارات	الفئة المهنية
41%	41	إطار
34%	34	عون تحكم
25%	25	عون تنفيذ
100%	100	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن أكبر نسبة قدرت بـ 41% من المبحوثين هم إطارات تليها نسبة 34% عون تحكم وأخيرًا نسبة 25% عون تنفيذ.

وهذا ما يتناسب مع موضوعنا الذي يركز على دور القيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي والذي ألزمتنا بأخذ أكبر نسبة من الإطارات وذلك لمعرفتها ببرامج التطوير ففي المؤسسة.

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية و الأقدمية.

المجموع	16 سنة فأكثر	11-15 سنة	6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	الأقدمية	
					الفئة المهنية	
41 %100	3 7,3%	5 12,2%	13 31,7%	20 48,8	ت %	إطار
34 %100	9 26,5%	6 17,6%	8 23,5%	11 32,4	ت %	عون تحكم
25 %100	8 32,0%	2 8,0%	5 20,0%	10 40,0	ت %	عون تنفيذ
100 %100	20 20,0%	13 13,0%	26 26,0%	41 41,0	ت %	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 48.8% من الإطارات لهم أقدمية أقل من 5 سنوات مقابل 40% و 32.4% عون تنفيذ وعون تحكم على التوالي، في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين لديهم أقدمية أكثر من 16 سنة أن أكبر نسبة 32% شملت أعوان التنفيذ مقابل نسبة 26.5% لأعوان التحكم وفي الأخير نسبة 7.3% إطارات، أما الذين لديهم خبرة من (6-10) سنوات نجد أكبر نسبة شملت الإطارات بـ 31.7% مقابل 23.5% و 20% على التوالي كل من أعوان التحكم والتنفيذ، أما ما تعلق بالعمال الذين لديهم خبر من (11-15) سنة نجد أكبر نسبة 17.6% و 12.2% لكل من أعوان التحكم والإطارات على التوالي وفي الأخير نجد نسبة 8% أعوان التنفيذ.

توضح لنا هذه النتائج بأن العمال من كل الفئات المهنية أقدمتهم أقل من 5 سنوات وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تشغل أكبر عدد من العمال الشباب وذلك لتعويض العمال الذين بلغو سن التقاعد أو الذين، توجهوا نحو مؤسسات أخرى، بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى نسبة كبيرة من الإطارات في جميع الأقسام الوحدات كذلك الاستفادة والاستعانة بذوي الكفاءات والشهادات الجامعية المتخصصة، حيث أن أغلب هذه الفئة الجديدة لديها مستوى جامعي. أما فيما يخص العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 16 سنة فإن أكبر نسبة شملت أعوان التنفيذ بنسبة 32% وهذا ما يبين احتواء المؤسسة على خبرات عديدة تستفيد منها سونلغاز خاصة في ظل عملية التوسيع في الهياكل، بالإضافة إلى أن هذه الفئة تساعدنا على معرفة واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة.

ثانياً- بناء وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم (10): يبين توزيع آراء الباحثين حول دور القيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي حسب الفئة المهنية

المجموع	لا	نعم	دور القيادة	
			الفئة المهنية	
41 %100	1 2,4%	40 97,6%	ت %	إطار
34 %100	1 2,9%	33 97,1%	ت %	عون تحكم
25 %100	0 ,0%	25 %100	ت %	عون تنفيذ
100 %100	2 2,0%	98 98,0%	ت %	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن غالبية الباحثين أجابوا بوجود دور للقيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي بنسبة 97,6% عند الإطارات و97,1% عند أعوان التحكم و 100% عند أعوان التنفيذ وفي المقابل حالتين فقط أجابوا بـ لا بنسبة قليلة وهذا لا يؤثر في الاتجاه العام لإجابات الباحثين.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن القيادة تلعب دوراً هاماً في الإدارة من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية للعملية الإدارية وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (11): توزيع آراء المبحوثين حول مجالات التطوير التنظيمي للمؤسسة حسب الفئة المهنية

المجموع	الهيكل العمالية	السياسات الادارية	أدوات العمل	الأهداف والسياسات	طرق العمل	مجال التطوير	
						الفئة المهنية	إطار
113 %100	17 15.0%	29 25.7%	19 16.8%	25 22.1%	23 20.4%	ت %	إطار
85 %100	10 11.8%	18 21.2%	12 14.1%	20 23.5%	25 29.4%	ت %	عون تحكم
60 %100	7 11.6%	13 21.7%	14 23.3%	13 21.7%	13 21.7%	ت %	عون تنفيذ
258 %100	34 13.2%	60 23.3%	45 17.4%	58 22.5%	61 23.6%	ت %	المجموع

يتبين لنا من الجدول السابق أن أكبر نسبة من المبحوثين هي 29,4% من الذين أجابوا بأن مجالات التطوير التنظيمي تتمثل في طرق العمل تشمل أعوان التحكم مقابل 21,7% ونسبة 20,4 من أعوان التنفيذ والإطارات على التوالي وهذا ما يبين أهمية تحسين طرق العمل والتخطيط لها لتحقيق أهداف المؤسسة، وبعدها نجد نسبة 25,7% من إجابات المبحوثين شملت فئة الإطارات استشاروا بأن مجالات التطوير تتعلق بالسياسات الإدارية مقابل نسبة متقاربة بين فئة أعوان التنفيذ والتحكم بـ 21,7% و 21,2% على التوالي لكون أن الهيئة القيادية هي المعنية بوضع هذه السياسات لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين طرق العمل، في حين نجد أكبر نسبة من الذين أجابوا بأن مجالات التطوير تتعلق بالأهداف والسياسات تتعلق بأعوان التحكم بنسبة 23,5% ونسب متقاربة كما هو مبين في الجدول لفئة الإطارات بنسبة 22,1% وأعوان التنفيذ 21,7%، وعلى العكس نجد الذين أجابوا بأن المجالات تتعلق بأدوات العمل أكبر نسبة شملت أعوان التنفيذ 23,3% وهذا راجع لكونهم المعنيين بتطبيق السياسات الإدارية وتحقيق الأهداف من خلال الأدوات التي ستعلمونها في تنفيذ القرارات والسياسات واخيرا نجد أن نسبة الذين أجابوا بأن مجالات التطوير تمثل الهياكل العمالية التي تشمل الإطارات 15% تليها النسبة المتقاربة وهي 11% عند عون تحكم 11.6 من عون تنفيذ وذلك عن طريق الاهتمام بالعمال وتنظيم دورات تكوينية قصد تحسين من مردودية العامل وكذا وجود نقابة عمال تقوم بحل مشاكل كما يوجد لجان دورية تقوم بالاطلاع على مشاكل المؤسسة.

الجدول رقم 12: وجود برنامج لتطوير المؤسسة حسب الفئة المهنية

المجموع	لا	نعم	وجود برنامج	
			الفئة المهنية	
41 %100	4 9,8%	37 90,2%	ت %	إطار
34 %100	4 11,8%	30 88,2%	ت %	عون تحكم
25 %100	5 20,0%	20 80,0%	ت %	عون تنفيذ
100 %100	13 13,0%	87 87,0%	ت %	المجموع

يمثل هذا الجدول إجابات المبحوثين عن وجود برنامج لتطوير المؤسسة حسب الفئة المهنية إذ نلاحظ أن غالبية المبحوثين أجابوا بوجود برنامج لتطوير المؤسسة بنسبة 87% يدعمها الإطارات بنسبة 90.2% وأعوان التحكم بنسبة 88.2% وأعوان التنفيذ بنسبة 80% وفي المقابل نجد ما نسبة 13% من المبحوثين الذين أجابوا بغير ذلك. وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تعتنى بالتطوير التنظيمي من خلال اهتمام القيادة الإدارية بالتكوين لعمالها وتدريبهم وتحديد استراتيجيات للتعامل مع المحيط الخارجي سواء لتلبية متطلبات الزبائن المتغيرة والملحة، أو للبقاء في السوق كمؤسسة ناجحة وفعالة وهادفة.

من خلال إجابات المبحوثين نجد أن أهم ما يميز برنامج التطوير في مؤسسة سونلغاز ما

يلي:

- تعمل المؤسسة على بلورة إستراتيجية لتطويرها وتكييفها مع متطلبات البيئة الخارجية.
- تعمل المؤسسة على تنظيم برنامج حسب المتطلبات والمعطيات التي تتوفر لديها من الناحية المادية من جهة ومن الناحية المعنوية حسب العمال.
- يوجد برنامج يتم إنجازه من طرف فروع المؤسسة الخاصة بالتكوين (C.B.A, E.T.B, E.T.A)

الجدول رقم (13): نوع برنامج التطوير حسب الفئة المهنية.

المجموع	مفروضة	مخططة	الفئة المهنية	
37 %100	8 21,6%	29 78,4%	ت %	إطار
30 %100	6 20,0%	24 80,0%	ت %	عون تحكم
20 %100	8 40,0%	12 60,0%	ت %	عون تنفيذ
87 %100	22 25,3%	65 74,7%	ت %	المجموع

يتضح لنا من الجدول السابق أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن برامج التطوير عملية مخططة بنسبة 65% تتوزع بنسب 80% و 78.4% و 60% عند كل من أعوان التحكم والإطارات وأعوان التنفيذ على التوالي وهذا ما يفسر أهمية الهيئة القيادية في المؤسسة وأعوان التحكم بعملية التخطيط لتحقيق أهداف التنظيم، عل العكس بالنسبة للذين أجابوا بأن البرامج مفروضة أكبر نسبة تقدر ب 40% مقابل نسب متقاربة بين إجابات الإطارات وأعوان التحكم ب 21.6% و 20% عل التوالي وهذا راجع لكون أن عمال التنفيذ يتلقون القرارات والسياسات التطويرية لتنفيذها.

الجدول رقم (14): علاقة الفئة المهنية بمساهمة البرنامج في تحقيق أهداف المؤسسة

المجموع	لا	نعم	المساهمة	
			الفئة المهنية	
37 %100	2 5,4%	35 94,6%	ت %	إطار
30 %100	1 3,3%	29 96,7%	ت %	عون تحكم
20 %100	0 0,0%	20 %100	ت %	عون تنفيذ
87 %100	3 3,4%	84 96,6%	ت %	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن البرامج المفروضة والمخططة كما هو موضح وحسب الفئة المهنية بأنها حققت أهداف المؤسسة في الغالب بنسبة 100% من إجابات أعوان التنفيذ، و 96.7% و 94.6% بالنسبة لإجابات أعوان التحكم والإطارات مقابل نسب قليلة جدا للذين أجابوا بعكس ذلك وهو ما يعكس استفادة المبحوثين من أساليب التطوير حسب متطلبات وظائفها وتأتي هذه النسب لتؤكد حقيقة سعي المؤسسة لتطوير مواردها البشرية، باعتبار أن الإنسان هو المحرك الفعلي لأي عملية تنمية مقصودة، وهذا ما يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم (15): العلاقة بين الفئة المهنية بنوع الأسلوب المنتج في المؤسسة

المجموع	الحر	الأوتوقراطي	الديمقراطي	الفئة المهنية	
				الأسلوب	إطار
41 %100	0 0%	24 58,5%	17 41,5%	ت %	إطار
34 %100	3 8,8%	14 41,2%	17 50,0%	ت %	عون تحكم
25 %100	3 12,0%	5 20,0%	17 68,0%	ت %	عون تنفيذ
100 %100	6 6,0%	43 43,0%	51 51,0%	ت %	المجموع

يتبين لنا من الجدول السابق الذي يوضح نوعية الأسلوب القيادي الفعال في التطوير التنظيمي حسب إجابات المبحوثين أن أكبر نسبة 68% أجابوا بأهمية الأسلوب الديمقراطي تتعلق بأعوان التنفيذ مقابل نسبة 50% شملت أعوان التحكم و41,5% من الإطارات وهذا ما يوضح أهمية المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات من طرف فئة الأعوان، في حين نجد أكبر نسبة من الإطارات أجابوا بأهمية الأسلوب الأوتوقراطي بنسبة 58,5% ونسبة 41,2% من الإجابات أوان التحكم ونسبة 20% أوان التنفيذ، الأمر الذي يفسر أهمية الصرامة والانضباط المتبعة من طرف الهيئة القيادية في تنفيذ السياسات الإدارية وإلا أدى هذا إلى الفوضى إذا تم تطبيق الأسلوب الحر كما توضحه النسب المبينة في الجدول.

أما ما تعلق بإجابات المبحوثين وبصفة خاصة أعوان التحكم أو التنفيذ فإن الأسلوب الأصلح في نظرهم الأسلوب الديمقراطي الذي يساعدهم على المشاركة في التسيير والتخطيط ويتيح لهم فرصة إبداء الآراء ومناقشتها والخروج بالحلول والاقترحات المناسبة.

الجدول رقم (16): مساهمة الأسلوب القيادي في تطوير المؤسسة حسب الفئة المهنية

المجموع	لا	نعم	التطوير	
			الفئة المهنية	إطار
41 %100	15 36,6%	26 63,4%	ت %	إطار
34 %100	15 44,1%	19 55,9%	ت %	عون تحكم
25 %100	6 24,0%	19 76,0%	ت %	عون تنفيذ
100 %100	36 36,0%	64 64,0%	ت %	المجموع

هذا الجدول يوضح مدى مساهمة الأساليب القيادية في تطوير المؤسسة وبحكم أن غالبية المبحوثين يميلون للأسلوب الديمقراطي بالنسبة لأعوان التنفيذ والتحكم والأسلوب الأتوقراطي لفئة الإطارات فإن هذه الطريقة ساهمت بدرجة كبيرة في تطوير المؤسسة بنسبة 76% من إجابات أعوان التنفيذ و63,4% ونسبة 55,9% من إجابات الإطارات وأعوان التحكم على التوالي وتظهر أهمية هذه الطريقة من خلال العلاقة الجيدة التي تجمع العمال بالرئيس في المؤسسة عن طريق الحوار مع العمال والاتصال والمشاركة وتقديم الدعم والمساندة لهم، إضافة إلى تهيئة الجو المناسب في العمل والذي يساعد على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين العاملين ويشجعهم على الاشتراك والمساهمة في نشاطات التنظيم.

وفي المقابل نجد أن الذين أجابوا بعدم مساهمة الأسلوب المتبع في التطوير أكبر نسبة 44,1% من إجابات أعوان التحكم تليها نسبة 36,6% من الإطارات وفي الأخير نسبة 24% من أعوان التنفيذ وهذا ما يفسر اختلاف إجابات المبحوثين حول الأسلوب القيادي المهم بين فئات أعوان التنفيذ والتحكم الذين يميلون للديمقراطي وفئة الإطارات للأسلوب الأتوقراطي الذي يعتمد على الصرامة، حيث يفضل هذه الفئة النمط الأتوقراطي ذلك أنه إذا أسند للعمال اتخاذ القرار يكون سبب في إهمال العمال لمهامهم ووظائفهم، كما يستغلون تسامح القائد معهم في التقصير في العمل، مما ينعكس سلبيًا على أدائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): معايير مساهمة الأسلوب القيادي في تطوير المؤسسة حسب نوع الوظيفة

المجموع	تحسين الأداء	جودة الخدمة	ظروف العمل	معايير التطوير	
				الوظيفة	
47 %100	17 36.2%	14 29.8%	16 34.0%	ت %	إدارية
56 %100	15 26.8%	24 42.9%	17 30.3%	ت %	تقنية
103 %100	32 31.1%	38 36.9%	33 32%	ت %	المجموع

يتبين لنا من الجدول السابق الذي يوضح المعايير التي من خلالها يساهم الأسلوب القيادي المتبع في تطوير المؤسسة حسب نوع الوظيفة التي يقوم بها المبحوثين أن الوظائف التقنية هي المعنية أكثر لكونها تقيس جودة المنتج أو جودة الخدمة كما هو مبين في الجدول حيث تقدر النسبة بـ 42,9% بالنسبة للوظائف التقنية، مقابل 29,2% بالنسبة للوظائف الإدارية، ثم تليها نسبة 36,2% من المبحوثين أجابوا بأن معايير تحسين الأداء تتعلق بالوظائف الإدارية مقابل 26,8% بالنسبة للوظائف التقنية، وفي الأخير نجد نسبة 34% أجابوا بأن معايير ظروف العمل مهمة بالنسبة للوظائف الإدارية مقابل 30,3% بالنسبة للوظائف التقنية، وهذا ما يبين بأن جودة الخدمة مطلوبة في الوظائف التقنية وبسببها أكبر مقارنة بظروف العمل وتحسين الأداء، أما تحسين الأداء وظروف العمل مطلوبة أكثر في الوظائف الإدارية.

نستنتج من الجدول أن فعالية الأسلوب القيادي المعتمدة على المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال، قد ساهمت بدرجة كبيرة في تطوير المؤسسة سواء من حيث نوعية وجود الخدمة أو من حيث ظروف العمل أو من حيث تحسين الأداء العمالي للمؤسسة.

الجدول رقم (18): الخصائص الواجب توفرها في القادة ومساهمتها في التطوير التنظيمي

المجموع	البحث في أساليب جديدة في العمل	تطوير القدرات الذاتية والفنية	توفير الجو الملائم	التطوير	
				الخصائص	التطوير
63	23	15	25	ت	القدرة على بث التغيير
%100	36,5%	23.8%	41.7%	%	
29	9	7	13	ت	القدرة على مواجهة جماعات العمل
%100	31.1%	24.1%	44.8%	%	
41	11	10	20	ت	الإلهام والرؤية الجماعية
%100	26.8%	24.4%	48.8%	%	
61	17	19	25	ت	الكفاءة ومهارات الإدارة
%100	27.9%	31.1%	41%	%	
194	60	51	83	ت	المجموع
%100	30.9%	26.3%	42.8%	%	

يتضح من هذا الجدول الذي يبين علاقة خصائص القائد بالتطوير التنظيمي أن من أهم العمليات التي يقوم بها القائد ولها دور في التطوير التنظيمي توفير الجو والمناخ الملائم للعمل وذلك بنسبة 42.8% الأمر الذي يسمح بتفجير الطاقات البشرية والإبداع والجو الملائم يشمل حسب استطلاعات الرأي العمالي الظروف الفيزيائية والإنسانية والتنظيمية، وهذا يكون إذا كان للقائد الإلهام والسماح بالمشاركة الجماعية في التسيير والتنظيم واتخاذ القرارات بنسبة 48.8% تليها نسبة 44.8% إذا توفر لدى القائد القدرة على مواجهة العمال والسماع لانشغالاتهم وطرح آرائهم الأمر الذي يعطي طرح البدائل الممكنة لعلاج الكثير من المشكلات العمالية، ثم نجد بنسب متقاربة 41.7 و 41.0 لكل من قدرة القائد على بث التغيير والكفاءة والمهارة الإدارية على التوالي.

وتأتي في المرتبة الثانية في على علاقة القيادة بالتطوير التنظيمي إذا سعت في البحث في أساليب جديدة للعمل بنسبة 30.9% إذا كان القائد له القدرة على بث التغيير بنسبة ومواجهة العمال بنسبة 36.5 و 31.1 على التوالي فالقدرة على بث التغيير لا تكون إلا إذا كان القائد قادراً على مواجهة العمال والسماع لهم والسماح لهم بطرح البدائل الممكنة لعملية التغيير مما يقلص

فرص المعارضة لأي عمليات التطوير والتغيير التنظيمي ولا يكون كل هذا إلا إذا كانت للقيادة الكفاءة والمهارة الإدارية بالإضافة للإلهام والرؤية الجماعية بنسبة 27.9 و 26.8 على التوالي .

وفي الأخير تساهم القيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي إذا استطاعت أن تطور القدرات الذاتية والفنية للعمال من خلال عمليات التوجيه والتكوين والتحفيز وغرس ثقافة الاتصال بين العمال وكل هذا يتم إذا كانت للقيادة الكفاءة والمهارة الإدارية حسب إجابات المبحوثين بنسبة 31.1 وبنسب متقاربة الإلهام والرؤية الجماعية، القدرة على مواجهة جماعات والعمل القدرة على بث التغيير 24.4، 24.1، 23.8 على التوالي.

استنتاجات الفرضية الأولى:

- (1) إن للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال في إحداث التطوير التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال عملية التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه كذلك مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية للعملية الإدارية وهذا ما يبينه الجدول رقم 10.
- (2) تعتمد القيادة الناجحة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين طرق العمل والتخطيط لها مما يساعد العمال على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل، كذلك تطوير أدوات العمل والهياكل العمالية، وهذا ما يبينه الجدول رقم 11.
- (3) تساهم المؤسسة في عملية التطوير التنظيمي من خلال الاهتمام بالعمال وكذلك تحديد الاستراتيجيات للتعامل مع المحيط الخارجي سواء لتلبية متطلبات الزبائن المتغيرة، أو للبقاء في السوق وهذا ما يفسره الجدول رقم 12.
- (4) تساهم أساليب التطوير المخططة من طرف الهيئة القيادية في تحقيق أهداف التنظيم من خلال سعيها لتطوير مواردها البشرية باعتبار أنها المحرك الفعلي لأي عملية تنمية مقصودة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 13، 14.
- (5) إن أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو التقدم والابتكار هو النمط الديمقراطي وبدرجة أقل الأوتوقراطي والفضوي، فحسب رأي المبحوثين فإن الأسلوب الأصلح في نظرهم هو الديمقراطي الذي يساعد على المشاركة والتسيير والتخطيط ويتيح لهم الفرصة في إبداء الآراء ومناقشتها والخروج بالحلول والاقتراحات المناسبة الجدول 15، 16.

- (6) تساهم فعالية الأسلوب القيادي المعتمدة على المشاركة في اتخاذ القرار والاتصال في تطوير المؤسسة بدرجة كبيرة سواء من حيث نوعية وجودة الخدمة أو من حيث ظروف العمل أو من حيث تحسين الأداء العمالي للمؤسسة، الجدول رقم 17.
- (7) تساهم القيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة إذا استطاعة أن تطور القدرات الذاتية والفنية للعمال من خلال البحث عن أساليب جديدة في العمل وتوفير الجو الملائم له.

ثالثاً - عرض المقابلات:

1- أجرينا أو مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية يوم 25 فيفري 2014 وكانت إجابته حول الأسئلة المطروحة عليه على الشكل التالي:

- فيما يتعلق بالطريقة القيادية المتبعة في المؤسسة هي الطريقة الديمقراطية حيث يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة عن طريق التشاور من الأسفل السلطة إلى أعلاها حسب هرم السلطة وذلك بإيصال المعلومة من الأسفل أي من العامل البسيط إلى المدير العام.

- وفيما يتعلق بالطريقة المناسبة لتدعيم التطوير التنظيمي للمؤسسة كان الرد إيجابياً حول الطريقة الديمقراطية التي تقوم على التشاور بين مختلف المستويات التنظيمية وهذا ما يساهم في اتخاذ القرارات الفعالة داخل المؤسسة.

- وفيما يتعلق باهتمام الإدارة بمشاكل العمال، هناك رد فعل إيجابي ويتمثل هذا الاهتمام في وجود نقابة عمال تقوم بحل مشاكل العاملين كما يوجد أيضاً لجان دورية تقوم باطلاع على مشاكل المؤسسة قصد إيجاد الحلول المناسبة لذلك.

- وفيما يتعلق ببرامج التكوين والتدريب للعمال في المؤسسة، كان رد فعل المبحوثين إيجابياً بحيث أنه يتم تنظيم دورات تكوينية قصد التحسين من مردودية العامل حيث يوجد تكوين دوري ومستمر يرفع من قدرة العامل وتحسين نوعية الخدمة كما يوجد دورات استثنائية تقوم بها المؤسسة عندما يكون هناك برنامج جديد أو آلات جديدة قصد التأهيل المهني.

- وفيما يخص مساهمة هذا البرنامج في تطوير المؤسسة كان رد فعل المبحوثين إيجابياً يتضح ذلك من خلال أن الدورة التكوينية ترفع من كفاءة العامل وتحسين القدرة الإنتاجية ورفع مردوديته إضافة إلى التقليل من تكلفة الإنتاج وزيادة الربح وبالتالي استمرارية المؤسسة.

- وفيما يتعلق بزيادة الأداء فهذا راجع إلى تكوين وتدريب العاملين.

- أما الاقتراحات التي ترفع من فعالية التدريب الإداري فتتمثل في الندوات والأيام التحسيسية، وكذلك سياسة التحفيز.

- فيما يخص إصدار القرارات في المؤسسة فهناك قرارات تصدر وفق التنظيم الداخلي للمؤسسة وهناك قرارات تكون عن طريق الشورى بواسطة لجان ومحضر وهناك قرارات تتم عن طريق المؤسسة كخلية اجتماعية.

- وأما الطريقة المثلى لاتخاذ القرار في المؤسسة فهي الطريقة التشاركية من القاعدة إلى قمة السلم الهرمي.

- وفيما يتعلق بإعلام القائد للمرؤوسين بالتغييرات الحاصلة في المؤسسة كان الرد إيجابى وذلك عن طريق استخدام قنوات ووسائل اتصال.

- وفيما يخص أهمية هذه الوسائل والقنوات في تطوير المؤسسة فكان الرد إيجابى حيث يعتبر القائد أن إهمال في نقل المعلومة يمكن أن تتكبد المؤسسة خسائر من وراء ذلك.

- وفيما يخص عملية الاتصال فهي تساهم في فعالية التطوير التنظيمي للمؤسسة ففي إدارة الأعمال تعتبر المعلومة ذات أهمية كبيرة في استراتيجية العمل وخاصة في صيانة القرار.

- وأما الوسائل والطرق التي تتبعها المؤسسة لتحسين الاتصال التنظيمي فتتجلى من خلال نقل المعلومة حسب التدرج في السلطة وباحترام التدرج في السلطة من مدير إلى رئيس مصلحة إلى عامل بسيط ... إلخ.

2- كما أجرينا مقابلة أخرى مع رئيس قسم المالية والمحاسبة يوم 26 فيفري 2014 وكانت إجابته على الأسئلة المطروحة عليه على النحو التالي:

- بالنسبة للطريقة القيادية المتبعة فهي الطريقة الديمقراطية وفق السلم الإداري بين القائد والمرؤوسين.

وبالنسبة لمساهمة هذه الطريقة في تدعيم التطوير التنظيمي كان رد الفعل إيجابى.

- وفيما يتعلق باهتمام الإدارة بمشاكل العمال، فهناك اهتمام من الإدارة بمشاكل العمال وذلك عن طريق الاجتماعات وطرح المشاكل ومعالجتها فيما يسمح به القانون.

- وفيما يخص برنامج التكوين والتدريب للعمال هناك رد فعل إيجابي عن وجود هذا البرنامج الذي يسمح للعاملين برفع مستوى أدائهم وذلك باطلاعهم على كل التطورات والتكنولوجيا المعاصرة أثناء مدة التكوين.
- وبالنسبة لمساهمة التكوين في تطوير المؤسسة هناك ردًا إيجابي وذلك من خلال تحسين النوعية واستمرارية الخدمة.
- وفيما يخص الزيادة في الأداء تعود إلى تكوين وتدريب العاملين وكذلك فيما يتعلق بإصدار القرارات فيتم عن طريق إحترام السلم الإداري.
- أما الطريقة المثلى لإتخاذ القرار فهي طريقة التشاور بين فئات العمال.
- وكذلك بالنسبة لإعلام القائد للمرؤوسين بالتغيرات الحاصلة فهناك رد إيجابي.
- وفيما يخص استخدام القائد لقنوات ووسائل الاتصال فله أهمية كبيرة في تطوير المؤسسة وذلك عن طريق إعلان المرؤوسين بكل المستجدات والتغيرات.
- وبالنسبة لعملية الاتصال فهي تساهم في فعالية التطوير من خلال أن كل شخص يحس بالمسؤولية اتجاه عمله.
- وفيما يخص الوسائل والطرق التي تتبعها المؤسسة لتحسين الاتصال فتتمثل في الاجتماعات والفاكس والأترنتيت ... إلخ.

رابعاً - نتائج المقابلات:

- إن الطريقة القيادية المتبعة في المؤسسة وهي الطريقة الديمقراطية التي تقوم على الحوار والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار وتعويض السلطة تقدم الدعم والمساندة والتحفيز للعمال وبالتالي تحقيق قدر كبير من التفاعل والتآلف بين العاملين ويحقق دافعية أكبر نحو العمل وبالتالي تحقيق وتدعيم التطوير التنظيمي للمؤسسة.

- هناك اهتمام من طرف الإدارة بمشاكل العمال من خلال إطلاع على مشكلات العمال المتعلقة بظروف عملهم وتقديم الدعم والمساندة المادية والمعنوية، وهذا ما يساهم بارتقاء الأفراد إلى أعلى المستويات وتنمية قدراتهم وتدريبهم وتوجيههم وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية في العمل والإنتاج.

- توجد برامج لتكوين وتدريب العمال حيث تقوم المؤسسة بتكوين دوري ومستمر للعمال وكذلك توجد دورات استثنائية عندما يكون هناك برنامج جديد أو آلات ومعدات حديثة ولم يستطع العمال تحريكها وتركيبها وتقوه هذه البرامج التكوينية على تحسين مستوى أداء العامل وتطوير مهارته لتولي مناصب جيدة وكذلك من أجل الترقية، إضافة إلى الاهتمام بتدريب وتكوين العمال يسمح للعاملين بمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال التركيب الصناعي للآلات والمعدات الصناعية.

- تقوم المؤسسة بوضع برنامج حسب المتطلبات والمعطيات التي تتوفر لديها من الناحية المادية من جهة ومن الناحية المعنوية وحسب طبيعة العمل والاختصاص حيث يوجد برنامج يتم إنجازه من طرف فروع المؤسسة الخاصة بالتكوين (C.B.A, E.T.B, E.T.A) وكذلك هناك التكوين الخارجي.

- يتم إصدار القرارات في المؤسسة حسب التنظيم الداخلي لها فهناك قرارات تقوم على المشاورة والمحادثة وهناك قرارات تتم عن طريق المؤسسة وكل هذه القرارات لها دور فعال في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة وذلك بمشاركة العمال وإبداء آرائهم في مختلف المجالات.

- يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالتغيرات الحاصلة في المؤسسة عن طريق مجموعة من وسائل الاتصال مثل، جدول الإعلانات والاجتماعات والفاكس وكذلك البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة *TENSIK* وغيرها حيث تساهم هذه الاتصالات في تحسين العلاقة لتقادي الصراعات وهو ضروري لكل عامل ليكون مطلع على واجباته ومسؤولياته داخل المؤسسة بالإضافة إلى أن الوسائل الكتابية تحمل المسؤوليات والتبعات.

خلاصة الفصل:

يتبين لنا من خلال الجداول السابقة والمعطيات التي تحصلنا عليها أن القيادة الإدارية دور فعال وأساسي في تطوير المؤسسة وذلك من خلال النمط القيادي المتبع والمنتهج من طرف إدارة المؤسسة، حيث أثبتت هذه الدراسة أن النمط الأكثر ملائمة وفعالية في تطوير المؤسسة يتمثل في النمط الديموقراطي وبدرجة أقل النمط الأوتوقراطي والتسيبي حيث أن كل فئة من العمال والنمط الذي يلائمها ويكون له دور في المساهمة في تطوير المؤسسة.

كما توصلت الدراسة إلى أن دور القيادات في التطوير التنظيمي للمؤسسة بحاجة إلى إحداث توازن بين تعديل الهياكل التنظيمية والإجراءات وتطوير النماذج المستخدمة في إنجاز العمل بالإضافة إلى إدخال المكننة والاهتمام بالجانب الإنساني في التطوير وذلك للرفع من كفاءات وقدرات العنصر البشري كذلك زيادة التنسيق بين الأجهزة المعنية الأمر الذي يترتب عليه توزيع المكتسبات على جميع الجهات بشكل متوازن.

من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة تلعب دورا هاما في الإدارة من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية للعملية الإدارية وتوفير الفعالية للإدارة لتمكنها من تحقيق أهدافها.

الفصل السادس: تحليل معطيات الفرضية الثانية

أولاً - بناء وتحليل أجدول الخاصة بالفرضية الثانية

ثانياً - استنتاجات الفرضية الثانية

ثالثاً - الاستنتاج العام

تمهيد:

كما أشرنا سابقا أنه مهما اعتمدت القيادة الإدارية في تسييرها للمؤسسة على بلورة الاستراتيجية لتطويرها وتكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية ومهما بذلت من جهود لتطوير أداء عمالها ودفعهم نحو بذل الجهد لتحسين المنتج فإنه يبقى غير كاف لأنه مرتبط بعوامل أخرى مرتبطة بإمكانيات العامل ومدى قدرته ومهارته في إنجاز عمله.

لذا تعمل المؤسسة على تنظيم برنامج حسب المتطلبات والمعطيات التي تتوفر لديها من الناحية المادية من جهة ومن الناحية المعنوية للعمال من جهة أخرى، حيث تبين لنا أنه من الضروري القيام بتدريب وتأهيل العمال على مسايرة التكنولوجيا الحديثة والرفع من كفاءة العامل وتحسين قدرته الإنتاجية، كذلك خلق جو من الانسجام والتعاون بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة، إضافة إلى تسهيل الاتصال بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي حتى تستمر العملية الإنتاجية في المؤسسة وعلى هذا الأساس رأينا أن نحدد العوامل التي تساعد القيادة الإدارية على تطوير المؤسسة والقيام بالالتزامات المهنية على النحو المرغوب وهذه العوامل التنظيمية هي:

- التكوين والتدريب.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- العملية الاتصالية.

أولاً- بناء وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية

الجدول رقم (19): قيام المؤسسة بتكوين العمال حسب الأقدمية

المجموع	لا	نعم	تكوين العمال الأقدمية	
			ت %	5 سنوات فأقل
41 %100	3 7,3%	38 92,7%	ت %	5 سنوات فأقل
26 %100	0 0,0%	26 %100	ت %	6-10 سنوات
13 %100	0 0,0%	13 %100	ت %	11-15 سنة
20 %100	0 0,0%	20 %100	ت %	16 سنة فأكثر
100 %100	3 3,0%	97 97,0%	ت %	المجموع

يبين هذا الجدول قيام المؤسسة بالتكوين لعمالها حسب الأقدمية فإن المؤسسة تهتم بالتكوين لعمالها بطريقة متواصلة إذ أن غالبية المبحوثين أجابوا بقيام المؤسسة بالتكوين لكل الفئات بنسبة 97% إلا ثلاث حالات فقط بنسبة 7.3% متعلقة بالفئة الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، نستخلص من هذا الجدول أن هناك اهتمام بالعمال وذلك عن طريق تنظيم دورات تكوينية قصد تحسين من مردودية العامل وهذا من خلال عملية تقسيم أدائهم بعد كل عملية إنتاجية ومنه معرفة مدى مستوى أداء الفرد مقارنة مع الإمكانيات التي سخرت له من أجل ذلك لأنه بعد كل الجهود الخاصة التي قامت بها المؤسسة من تكوين أفرادها وتأهيلهم على تسيير التكنولوجيا الحديثة تقوم في نهاية المرحلة بتقسيم أدائهم على أساس ما أنتجوه.

الجدول رقم (20): مكان إقامة التكوين حسب نوع الوظيفة

المجموع	الاثنين معا	خارج المؤسسة	داخل المؤسسة	مكان التكوين	
				إدارية	تقنية
44 %100	10 22,7%	23 52,3%	11 25,0%	ت %	إدارية
53 %100	8 15,1%	24 45,3%	21 39,6%	ت %	تقنية
97 %100	18 18,6%	47 48,5%	32 33,0%	ت %	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن التكوين يتم في الغالب خارج المؤسسة إما في معاهد أو مؤسسات أخرى بالخصوص الوظائف الإدارية بنسبة 52.3% مقابل 45.3% بالنسبة للوظائف التقنية في حين نجد التكوين يتم بنسبة أعلى داخل المؤسسة بالنسبة للوظائف التقنية بنسبة 39.6% مقابل 25% للوظائف الإدارية، كل هذا حسب ماهو متوفر لدى المؤسسة من إمكانيات وحاجاتها التكوينية وطبيعة المناصب التي تحتاج إلى تكوين إما داخل المؤسسة أو خارجها وفي الأخير نجد إجابات المبحوثين الذين أشاروا بأن التكوين يتم داخل المؤسسة وخارجها أكبر نسبة 22.7% شملت الوظائف الإدارية مقابل 15.1% بالنسبة للوظائف التقنية وهم فئة قليلة تلقت تكوين خارج المؤسسة ثم أكملت التكوين على شكل تريض داخلها ليتم تعيينهم في المناصب المؤهلين لها.

نستنتج من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تكوينية قصد تحسين من مردودية العاملين ورفع مستوى أدائهم وذلك باطلاعهم على كل التطورات والتكنولوجيا المعاصرة استناد مدة التكوين، كما يوجد دورات استثنائية تقوم بها المؤسسة للرفع من كفاءة العامل وتحسين القدرة الإنتاجية، والتقليل من تكلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الربح واستقرار المؤسسة.

الجدول رقم (21): دور القائد في التطوير التنظيمي للمؤسسة حسب الفئة المهنية

المجموع	تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم	كسب الفاعلية والكفاءة المستقبلية	توفير برامج لتنمية الموارد البشرية	رفع مهارات ومعارف العاملين	تكوين العمال الجدد	دور القائد في التطوير الفئة المهنية	
						ت	إطار
102	12	13	20	22	35	ت	إطار
%100	11,8%	12,7%	19,6%	21,6%	34,3%	%	
83	12	18	11	15	27	ت	عون تحكم
%100	14,4%	21,7%	13,3%	18,1%	32,5%	%	
47	10	6	4	14	13	ت	عون تنفيذ
%100	21,2%	12,8%	8,5%	29,8%	27,7%	%	
232	34	37	35	51	75	ت	المجموع
%100	14,7%	15,9%	15,1%	22%	32,3%	%	

يتبين من الجدول السابق أن للقائد دور في عملية التطوير التنظيمي حسب إجابات المبحوثين إذا كان يهتم بالتكوين وخاصة الجدد منهم بنسبة 32.3، 34.3 منهم متعلقة بإجابات الإطارات، 32.5 خاصة بفئة أعوان التحكم وفي الأخير 27.7 أعوان التنفيذ مما يبين أهمية عملية التكوين لأعوان التحكم والإطارات من خلال رفع مهارات القيادة الإدارية وتزداد الأهمية إذا كان العمال حديثي الالتحاق بالوظيفة، وعملية التكوين تعمل على رفع مهارات ومعارف العمال وذلك بنسبة 22 متوزعة بين 29.8 منهم متعلقة بإجابات أعوان التنفيذ، 21.6 خاصة بفئة الإطارات وفي الأخير 18.1 أعوان التحكم مما يبين أهمية رفع مهارات ومعارف أعوان التنفيذ والإطارات وتزداد الأهمية إذا كان العمال حديثي الالتحاق بالوظيفة، وبدرجة أقل أهمية نجد حسب إجابات المبحوثين كسب الفاعلية والكفاءة المستقبلية 15.9 وبصفة خاصة أعوان التحكم بنسبة 21.7 مما يبين أهمية توفر الرؤية المستقبلية لهذه الفئة لكونها همزة وصل بين فئة الإطارات والتنفيذ، توفير برامج لتنمية الموارد البشرية 15.1، 19.6 منها تتعلق بإجابات الإطارات لكونها المعنية و المسؤول الأول بتوفير هذه البرامج مما يسمح بتنمية مهارات العمال من حيث المعارف ومستوى الداء لديهم، أما تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم بلغت نسبتها 14.7 أكبر نسبة منها شملت فئة أعوان التنفيذ بـ 21.2 و 14.1 أعوان التحكم وذلك لكونهم الفئة الأكثر عرضة لدوران العمل فكلما قامت المؤسسة وخاصة القيادة الإدارية بالحفاظ على هذه الفئة وضمان استقرارها في

العمل يحق الطمأنينة لديها والشعور بالراحة مما يخلق لديها روح العمل بكل راحة الأمر الذي يساهم في الأخير في عملية التطوير التنظيمي.

الجدول رقم (22): مبادرة المؤسسة في تكوين العمال أو بعض منهم

التكوين	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	77	77%
لا	23	23%
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول السابق الذي يوضح قيام المؤسسة بتكوين العمال أن غالبية العمال أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتكوين عمالها بنسبة 77% مقابل 23% أجابوا بعدم قيامها بذلك.

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية العاملين يرون أن المؤسسة تقوم بوضع برنامج لتكوين العمال وهذا حسب المتطلبات والمعطيات التي تتوفر لديها من الناحية المادية من جهة ومن الناحية المعنوية حسب طبيعة العمل وحسب الاختصاص.

الجدول رقم (23): مساهمة التكوين في تطوير معارف وخبرات العاملين.

مساهمة التكوين في التطوير	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	77	100%
لا	00	00%
المجموع	77	100%

يبين هذا الجدول أن كل المبحوثين أجابوا بأن التكوين ساهم في تطوير معارف وخبرات العاملين بنسبة 100%.

يتضح لنا من خلال هذا الجدول بأن المؤسسة استراتيجية وبرنامجا تكوينيا لفائدة مستخدميها وهي استراتيجية تطبقها جميع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق توازنها والحفاظ على

بقائها وهذا بالرفع من مستويات تأهيل مستخدميها وتجديد معارفهم وإثراء مكتسباتهم لمواكبة مختلف التطورات التكنولوجية والاقتصادية وتحسين أدائها والرفع من إنتاجيتها الكلية.

الجدول رقم (24): يوضح وجود المشاكل في عملية التكوين.

وجود المشاكل في التكوين	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	38,9%
لا	47	61.1%
المجموع	77	100,0%

يتضح لنا من خلال هذا الجدول الذي يشير إلى وجود معوقات ومشاكل في عملية التكوين حيث تبين أن أكبر نسبة تقدر بـ 61.1% من العمال أجابوا بعدم وجود مشاكل في عملية التكوين وفي المقابل هناك نسبة تقدر بـ 38.9% أجابوا بوجود هذه المشكلات.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلب المبحوثين استفادوا من الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة، إلا أن هناك فئة من العمال صرحوا بوجود نوع من الصعوبات في استيعاب هذه البرامج التكوينية وهذا راجع إلى وجود الفروق المختلفة بين الفئات العمالية في المؤسسة وكذلك عدد الدورات التكوينية غير كافية.

الجدول رقم (25): نوع المشاكل المتلقاة خلال مراحل التكوين.

نوع المشاكل	التكرارات	النسبة المئوية
كثافة البرامج	9	30,0%
نقص التأطير	17	56,7%
صعوبة اللغات	4	3,31%
المجموع	30	100,0%

يبين لنا هذا الجدول أنواع المعوقات والمشاكل التي تعترض مراحل التكوين، إذ تبين أن أهم المشكلات الموجودة في المؤسسة تتمثل في نقص التأطير بنسبة 56.7% تليها نسبة كثافة البرامج تقدر بـ 30% وفي الأخير مشكل اللغة يقدر بـ 3.31%.

تفسر لنا هذه المعطيات أن نقص التأطير يعتبر من أهم المشكلات التي تعاني منها الكثير من المؤسسات والمعاهد التكوينية في الجزائر خاصة والدول النامية بصفة عامة والذي يرجعه البعض لقلّة الحوافز المادية التي تجلب وتستقطب الخبراء لتكوين العمال مما قد يحد من فعالية البرامج التكوينية وما نلاحظه في الجامعات خير دليل على هذا، إضافة إلى كثافة البرامج التي تحتاج إلى عدد كبير من المكونين والمختصين في المجال خاصة التقنيين الذين يحتاجون إلى دروس تحضيرية لتحسين المستوى وبذلك يستطيعون توسيع معلوماتهم وإثرائها وكذلك يستطيعون فيما بعد الاستيعاب الكلي للبرامج التكوينية المقدمة لهم.

أما فيما يخص مشكل اللغات في التكوين فإن هناك نسبة ضئيلة من العمال يشكون من مشكل اللغات فبالرغم من ذلك يمكن للإدارة أن تتدارك هذا المشكل بتقييم المستوى التعليمي ومعرفة العمال للغات الأجنبية حيث يمكنها أن تكثف البرامج التكوينية باللغة التي يتحكم فيها الفئات المعنية بالتكوين.

كما أنه يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على الأخذ بعين الاعتبار لهذه النقائص وإقامة منهج أو خطة في التكوين تعتمد على التقييم الأولي لمستوى معارف العمال ثم تحديد واختيار المنهج التكويني المناسب لهذه المستويات العمالية.

الجدول رقم (27): قيام المؤسسة بعملية التدريب

النسبة المئوية	التكرارات	قيام المؤسسة بالتدريب
73%	73	نعم
27%	27	لا
100%	100	المجموع

يؤكد هذا الجدول وحسب الجداول السابقة المتعلقة بالتكوين أنه لا يوجد تكوين بدون تدريب أو تريبص للتأكد من فعالية البرامج التكوينية إذ تبين أن غالبية إجابات المبحوثين أشاروا بأن المؤسسة تقوم بعملية التدريب بنسبة 73% مقابل 27% الذين أجابوا بعكس ذلك، وهذا أمر منطقي بما أن بعض الوظائف تحتاج للتدريب وأخرى لا تحتاج لذلك فالمنصب والوظيفة هما من يحدد الخضوع للتدريب أم لا.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن المؤسسة مهتمة بعملية التدريب للعمال خاصة ذوي الكفاءات المحدودة وهذا للرفع من مستوى أدائهم بما ينعكس إيجابيا على تطوير على تطوير المؤسسة.

الجدول رقم (28): أهمية عملية التدريب حسب الفئة المهنية

المجموع	شغل الوظائف المتخصصة	طريقة عمل الآلات الجديدة	مواجهة التحديات	أهمية التدريب الفئة المهنية	
				إطار	ت %
51 %100	17 33,3%	24 47,1%	10 19,6%	ت %	إطار
42 %100	12 28,6%	19 45,2%	11 26,2%	ت %	عون تحكم
30 %100	13 43,3%	13 43,3%	4 13,4%	ت %	عون تنفيذ
123 %100	42 34,2%	56 45,5%	25 20,3%	ت %	المجموع

يوضح هذا الجدول أهمية التدريب حسب الفئة المهنية إذ تبين أن أهمية التدريب تزداد في طريقة العمل على الآلات الجديدة بالنسبة للوظائف الإدارية بنسبة 45.5% تتوزع بنسبة 47.1% لفئة الإطارات و 45.2% للأعوان التحكم و 43.3% بالنسبة لأعوان التنفيذ أما ما تعلق بشغل الوظائف المتخصصة فبلغت نسبتها 34.2% متوزعة ب 43.3% لفئة أعوان التنفيذ و 33.3% لفئة الإطارات و 28.6% بالنسبة أعوان التحكم في حين نجد نسبة 20.3% لمواجهة التحديات يتوزع بنسبة 26.2% أعوان التحكم و 19.6% إطارات و 13.4% أعوان التنفيذ.

تفسر لنا هذه النسب أن التطور التكنولوجي السريع والمنافسة المفروضة من طرف الشركات الأخرى الخاصة الأجنبية منها أنه على المؤسسة أن تقوم بتدريب العمال على تحريك وإصلاح الآلات والمعدات خاصة فئة الإطارات كون أنهم يمثلون الأغلبية في المؤسسة، كما يفرض على المؤسسة الاعتناء بكل جديد في مجال الوظائف المتخصصة للشركة محل الدراسة وذلك بالاعتناء بعملية التدريب لبعض العمال الذين لديهم مهارات مما يسمح لهم بمواكبة التقدم

العلمي والتكنولوجي في المجال الصناعي ومواجهة التحديات مما يسمح لها ببلورة استراتيجية لتطوير المؤسسة وتكيفها مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

الجدول رقم (29): مساهمة التدريب في تطوير المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	مساهمة التدريب في التطوير
98,6	72	نعم
1,4	1	لا
100,0	73	المجموع

يبين لنا الجدول المبين أعلاه في مساهمة التدريب في تطوير المؤسسة حسب إجابات المبحوثين هي 98.6% مقابل 1.4% الذين أجابوا عكس ذلك هذا ما يفسر بأن للتدريب مساهمة فعالة في تطوير المؤسسة لذلك يتطلب على المؤسسات الاعتناء بتنفيذ البرامج التدريبية ذلك أن نجاح أو إخفاق الأفراد في أداء أعمالهم إنما يرجع بشكل كبير إلى مستوى برامج التدريب المقدمة إليهم.

الجدول رقم (30): أهداف التدريب في المؤسسة حسب الفئة المهنية

المجموع	أساليب الإقناع	فرض القرار	تفويض الصلاحيات	تكرار النسبة	أهداف التدريب	
					الفئة المهنية	ت
63 %100	10 %15.9	19 %30.1	23 %36.5	11 %17.5	ت	إطار
60 %100	8 %13.3	16 %26.7	16 %26.7	20 %33.3	ت	عون تحكم
35 %100	5 %14.3	10 %28.5	12 %34.3	8 %22.9	ت	عون تنفيذ
158 %100	23 %28.5	45 %28.5	51 %32.3	39 %24.7	ت	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن أهداف التدريب هي تحسين المعارف والمهارات بنسبة 32.3% مدعمة بنسبة 36.5% من الإطارات تليها نسبة 34.3% من أعوان التنفيذ وفي الأخير نسبة 26.7% أعوان التحكم، ثم نسبة 28.5% زيادة سرعة الأداء

متوزعة بين 30.1% من الإطارات ونسب متقاربة 28.5% ونسبة 26.7% من أعوان التنفيذ وأعوان التحكم على التوالي، وبعدها نجد نسبة 24.7% لتحسين نوعية الإنتاج يتوزع إلى 33.3% أعوان التحكم و22.9% أعوان التنفيذ و17.5% من الإطارات وفي الأخير نجد الذين أجابوا بأن هدف التدريب هو التعرف على أهداف التنظيم بنسبة 14.5% موزعة بنسب متقاربة بين جميع الفئات.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية أن العمال من كل الفئات المهنية يرون أن الهدف الأساسي من التدريب هو تحسين المعارف والمهارات عن طريق تنمية معلومات العاملين وصقل مهاراتهم، وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم الأداة الفاعلة في عمليات.

التغيير والتطوير، بالإضافة إلى الزيادة في سرعة الأداء وذلك من خلال البرامج التدريبية الهادفة والتي يتم إنجازها من طرف فروع المؤسسة حيث تعمل على إكساب الأفراد للمهارات التي تسهم في تطوير أدائهم بالإضافة إلى تعديل اتجاهاتهم بما يجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية وكلها عوامل تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم (31): مكان إقامة التدريب حسب الوظيفة

المجموع	الاثنين معا	خارج العمل	في موقع العمل	مكان التدريب	
				نوع الوظيفة	ت
45 %100	27 %60.0	13 %28.9	5 %11.1	ت	إدارته
55 %100	29 %52.7	16 %29.1	10 %18.2	ت	تقنيته
100 %100	56 %56.0	29 %29.0	15 %15.0	ت %	المجموع

يتبين لنا من الجدول السابق أن التدريب يتم بنسب كبيرة خارج المؤسسة وداخلها حسب إجابات المبحوثين، 60% بالنسبة للوظائف الإدارية مقابل 52.7% بالنسبة للوظائف التقنية في حين نجد نسب متقاربة بالنسبة للتدريب الذي يتم خارج المؤسسة للوظيفتين على حد سواء 29.1% و28.9%، أما التدريب داخل المؤسسة، فنجد أن الوظائف التقنية أكبر حسب إجابات المبحوثين بنسبة 18.2% مقابل 11.1% بالنسبة للوظائف الإدارية، وكل هذا راجع لكون أن الوظائف الإدارية تحتاج للتدريب من خلال تربيصات علمية خارج المؤسسة للاستفادة من الخبرات

العلمية وزيادة المعارف الإدارية والتنظيمية وفي المقابل نجد أن الوظائف التقنية تحتاج للتدريب داخل المؤسسة أفضل لمعرفة مدى استفادة العمال التقنيين من التدريب وهم يمارسون وظائفهم.

الجدول رقم (32): العلاقة بين المستوى التعليمي وتوفير الاحتياجات التدريبية للمؤسسة.

المجموع	لا	نعم	توفير الاحتياجات المستوى التعليمي	
			ت	متوسط
8 %100	1 12,5%	7 87,5%	ت %	متوسط
34 %100	8 23,5%	26 76,5%	ت %	ثانوي
58 %100	22 37,9%	36 62,1%	ت %	جامعي
100 %100	31 31,0%	69 69,0%	ت %	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول المتعلق بتوفير الاحتياجات التدريبية حسب المستوى التعليمي أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بتوفير الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بنسبة 87.5% تتعلق بذوي المستوى المتوسط و76.5% لذوي المستوى الثانوي و62.1% للجامعيين، في حين نجد الذين أجابوا بعدم توفير المؤسسة للاحتياجات التدريبية نسبتهم تقدر بـ 31% تتوزع بنسب متفاوتة 37.9% للجامعيين و23.5% للثانويين و12.5% لذوي المستوى المتوسط.

من خلال هذه القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين يؤكدون على توفير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة وهذا ما تؤكدته النسب في الجدول ويستفيد منه المستوى المتوسط بنسبة أكثر من الثانوي والثانوي أكثر من الجامعي.

نستنتج من هذه المعطيات أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية للعمال وهذا ما أكدته بعض المقابلات بعض المقابلات التي قمنا بها من أن المؤسسة قامت بدورات تدريبية للعمال داخل المؤسسة وخارجها وأن هذا التدريب يخص كل من الجانب الإداري والجانب التقني، أما الفئة المستفيدة أكثر من التدريب فهم العمال ذوي الكفاءات المحدودة والمستويات المتدنية ويتم ذلك من

خلال اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات الخاصة بالعمل مما يسمح لهم بالقيام بعملهم بطريقة جيدة وفعالة.

الجدول رقم (33): نوع الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بنوع الوظيفة.

المجموع	التقليل من حوادث العمل	اكتشاف خبرات وطاقت العاملين	التزويد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل	التكرار والنسبة	الاحتياجات / نوع الوظيفة
60 %100	18 30%	19 31,7%	23 38,3%	ت %	إدارية
62 %100	29 46,8%	8 12,9%	25 40,3%	ت %	تقنية
122 %100	47 38,6%	27 22,1%	48 39,3%	ت %	المجموع

يبين هذا الجدول المتعلق بنوع الاحتياجات التدريبية حسب نوع الوظيفة أن أهم الاحتياجات التدريبية للمؤسسة هو التزويد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل بنسبة 39.3% متوزعة بنسبة 40.3% للوظائف التقنية و38.3% للوظائف الإدارية تليها نسبة 38.6% للتقليل من حوادث العمل متوزعة إلى 46.8% للوظائف التقنية و30% للوظائف الإدارية، وفي الأخير نجد نسبة 22.1% تتعلق باحتياجات اكتشاف خبرات وطاقات العاملين تتوزع بنسبة 31.7% خاصة بالوظائف الإدارية و12.9% للوظائف التقنية.

بعد القراءة الإحصائية للجدول نجد أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتمد بالدرجة الأولى على تزويد العمال بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل وذلك لجعله مناسباً لشمول وظيفته وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته بكفاءة عالية ويتم ذلك وفق لمتطلبات كل وظيفة إضافة إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر عملية مستمرة ودائمة لمواكبة التغيرات الحديثة خاصة في الجانب التقني الخاص بإصلاح وتركيب الآلات والمعدات الحديثة وهذا ما يضمن لهم الوقاية من حوادث العمل وتجنب أي اضطرابات في سيرورة العمل إضافة إلى أن الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية تضمن ناحيتين الأولى تتمثل في تحديد نواحي القوة والضعف الموجودة لدى العاملين أو المتوقع وجودها والتي يمكن أن يسهم التدريب في حلها والثانية تتمثل في تحديد نواحي يراد تكوينها أو تتميتها لدى العاملين.

وفي الأخير نستنتج أن الاحتياجات التدريبية تمثل الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية.

الجدول رقم (34): مساهمة الأساليب التدريبية الحديثة في تطوير المؤسسة حسب نوع الوظيفة.

التطوير نوع الوظيفة	تكرار النسبة	نعم	لا	المجموع
إدارية	ت %	30 66,7%	15 33,3%	45 %100
تقنية	ت %	39 70,9%	16 29,1%	55 %100
المجموع	ت %	69 69,0%	31 31,0%	100 %100

من خلال قراءة هذا الجدول يتبين بأن الأساليب الحديثة تساهم في تطوير المؤسسة بنسبة 69% منها 70.9% بالنسبة للوظائف التقنية التي تتطلب عمال مؤهلين تقنيا وقادرين على القيام بأعمالهم على أحسن وجه تليها نسبة 66.7% بالنسبة للوظائف الإدارية، في حين نجد الذين أجابوا بعدم مساهمة الأساليب الحديثة في التطوير نسبتهم 33.3% خاصة بالوظائف الإدارية و 29.1% للوظائف التقنية.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن الأساليب الحديثة لها دور كبير في تطوير أداء العاملين لذلك تسعى المؤسسة إلى رفع مستوى المهارات والكفاءات المهنية لعمالها عن طريق تدريبهم على الأساليب الحديثة خاصة في ظل توجهات اقتصاد السوق ودخول المؤسسة في الشراكة مع الشركات الأجنبية وما تقتضيه كل هذه التغيرات من تحسين المؤسسة لأدائها على جميع المستويات وتقاديتها لأي اختلالات محتملة، لذلك فإن المؤسسة قد تجد نفسها مجبرة على مواكبة مثل هذه التجديدات والأساليب الحديثة خلال مسارها السنوي.

الجدول رقم (35): مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حسب الفئة المهنية

المجموع	لا	نعم	تكرار النسبة	المشاركة نوع الوظيفة
30 %100	1 %3.3	29 %96.7	ت %	إدارته
39 %100	1 %2.6	38 %97.4	ت %	تقنيته
69 %100	2 %2.9	67 %97.1	ت %	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول العلاقة بين نوع الوظيفة ورأي العاملين حول إشراكهم في اتخاذ القرارات.

يبين لنا الاتجاه العام للجدول أن أغلب العمال سيشاركون في اتخاذ القرار سواء كانوا يشتغلون في وظائف إدارية أو تقنية بنسبة 97.1% تتوزع بين 97.4% بالنسبة للوظائف التقنية و96.7% المشتغلين في الوظائف الإدارية، في حين نجد حالتين فقط أجابوا بعدم المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 2.9%.

نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلبية العمال يبدون بأرائهم وسيشاركون في اتخاذ القرارات وهذا ما يدل على أن المدير يسمح لهم بإبدائهم عن طريق التشاور بواسطة لجان ومحضر كما أن هناك قرارات تتم وفق التنظيم الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم (36): مساهمة الأساليب التدريبية الحديثة في التطوير حسب نوع الوظيفة

المجموع	تصميم وتنفيذ البرامج المساعدة على التقدم	التركيز على الطرق الأكثر فاعلية	تغيير ومراجعة برامج التدريب	الأسلوب	
				نوع الوظيفة	
48	19	16	13	ت	إدارية
%100	39,6%	33,3%	27,1%	%	
57	20	24	13	ت	تقنية
%100	35,1%	42,1%	22,8%	%	
105	39	40	26	ت	المجموع
%100	37,1%	38,1%	24,8%	%	

يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة من إجابات الباحثين حول مساهمة الأساليب التدريبية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي حسب الفئة المهنية أن أكبر نسبة شملت أصحاب الوظائف التقنية بـ 42.1% أجابوا بالتركيز على الطرق الأكثر فاعلية مقابل 33.3% من الباحثين الذين يشتغلون وظائف إدارية، في حين نجد تصميم وتنفيذ البرامج المساعدة على التقدم أكبر نسبة 39.6% خاصة بالوظائف الإدارية مقابل 36.1% للوظائف التقنية. وفي الأخير نجد الذين أشاروا بأسلوب تغيير برامج التدريب نسبة 27.1% من الإداريين و 22.8% من التقنيين. هذا ما يوضح أهمية الاعتناء والتركيز على الطرق الأكثر فاعلية والتي تساهم في عملية التطوير التنظيمي والتي تؤدي إلى تحقيق الهدف من عملية التدريب دون تضييع الوقت في أساليب لا تحقق الفائدة المرجوة حتى ولو كانت حديثة إن لم تكن فعالة وهذا بصفة خاصة بالنسبة للوظائف التقنية، على عكس بالنسبة للوظائف الإدارية فإن الأسلوب الأكثر فاعلية يتعلق بتصميم وتنفيذ البرامج المساعدة على التقدم لكون أن من المهام الرئيسية للهيئة القيادية تتمثل في عملية التصميم والتخطيط ومراقبة مدى تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية.

الجدول رقم (37): مراعاة القيادة الإدارية للإمكانيات المتاحة عند اتخاذ القرار حسب الفئة المهنية.

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	تكرار النسبة	المراعاة الفئة المهنية
41 %100	9 22,0%	4 9,8%	25 61,0%	3 7,3%	ت %	إطارات
34 %100	4 11,8%	4 11,8%	23 67,6%	3 8,8%	ت %	عون تحكم
25 %100	4 16,0%	5 20,0%	16 64,0%	0 0%	ت %	عون تنفيذ
100 %100	17 17,0%	13 13,0%	64 64,0%	6 6,0%	ت %	المجموع

يوضح لنا الجدول مدى مراعاة القيادة الإدارية للإمكانيات المتاحة عند اتخاذ القرار حسب إجابات الفئات المهنية أن أكبر نسبة أجابوا بأن القيادة تراعي الإمكانيات المتاحة أحيانا بنسبة 67.6% من أعوان التحكم تليها نسبة 64% من أعوان التنفيذ و61% من الإطارات، في حين نجد الذين أجابوا بأن القيادة لا تراعي أبدا أكبر نسبة هي 22% خاصة بفئة الإطارات و16% و11.8% لأعوان التحكم أما الذين أجابوا بأن القيادة تراعي الإمكانيات المتاحة في المؤسسة عند اتخاذ القرارات نادرا أكبر نسبة عند أعوان التنفيذ تقدر بـ 20% و11.8% لأعوان التحكم و9.8% للإطارات وفي الأخير نجد الذين أجابوا بأنها تراعي دائما الإمكانيات المتوفرة بنسب متقاربة بين فئة أعوان التحكم والإطارات بـ 8.8% و7.3% على التوالي.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم المبحوثين ومن مختلف الفئات المهنية يؤكدون أن القيادة الإدارية أحيانا ما تراعي الإمكانيات المتاحة عند اتخاذ القرار في المؤسسة وهذا ما أكدته بعض المقابلات التي تم إجراؤها حيث بينت هذه المقابلات أن المسؤول يلجأ لمناقشة القرارات مع الموظفين قبل أن يتخذ القرار النهائي وذلك من خلال التشاور حول طبيعة القرار المتخذ والإمكانيات المتاحة وكذلك حسب الاختصاصات وذلك لضمان سيرورة العمل

في المؤسسة وتتمثل هذه القرارات في التوظيف مثلا أو الترقية في العمل أو أنظمة المكافآت... وغيرها.

نستنتج من خلال ما سبق بأن القائد يلتزم بمراعاة الإمكانيات عند اتخاذ القرار وذلك من خلال التركيز على الجانب القانوني في التعامل مع العاملين في المؤسسة وذلك من أجل المحافظة على المؤسسة وتطويرها.

الجدول رقم (38): الطريقة المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة حسب نوعيتها

المجموع	أساليب الإقناع	فرض القرار	تفويض الصلاحيات	تكرار النسبة	أساليب اتخاذ القرار نوع القرارات
55 %100	31 %56.4	8 %14.5	16 %29.1	ت %	طريقة السير
32 %100	7 %21.9	7 %21.9	18 %56.2	ت %	التنظيم الإداري
28 %100	10 %35.7	7 %25	11 %39.3	ت %	تطوير الإنتاج
17 %100	4 %23.6	3 %17.6	10 %58.8	ت %	تحديد الأهداف
132 %100	52 %39.4	25 %18.9	55 %41.7	ت %	المجموع

يتبين لنا من هذا الجدول المتعلق بالطريقة المناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار حسب نوعيتها بأن القيادة الإدارية تقوم بتفويض الصلاحيات بنسبة 41.7% وبصفة خاصة في تحديد الأهداف والتنظيم الإداري بنسبة 58.8% و 56.2% على التوالي ونسبة 39.3% في تطوير الإنتاج و 29.1% في تحديد طريقة التسيير، أما أساليب الإقناع فبلغت نسبتها 39.4% تتعلق بطريقة الإنتاج وفي الأخير نسبة 23.6% و 21.9% لتحديد الأهداف والتنظيم الإداري على التوالي، أما طريقة فرض القرار فبلغت نسبتها 18.9% مقارنة بالطرق الأخرى تأتي معظمها متعلقة بتطوير الإنتاج والتنظيم الإداري بنسبة 25% و 21.9% ونسبة 17.6% بتحديد الأهداف و 14.5% بطريقة التسيير.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن مقطع المبحوثين يؤكدون أن المدير يعطي صلاحية اتخاذ القرار للمرؤوسين الذين يستطيعون القيام بها، حيث يكون لدى المشرف فكرة جيدة عن مهارات المرؤوسين وقدرتهم على تحمل المسؤولية كما أن تفويض السلطة له أهمية كبيرة في الإدارة حيث يقوم على تأسيس العلاقات بين القادة والمرؤوسين ويعطي الفرصة للعاملين من أجل أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف العامة، إضافة إلى أن توزيع السلطة داخل المؤسسة يمكن الجميع من تحمل المسؤولية، كما أن وجود الثقة بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى خلق جو من الانسجام والتعاون بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة وهذه الثقة تسمح بالتغلب على الصعوبات التي تواجه سير العمل، كما أن المسؤول سيستعمل أسلوب الإقناع من حيث تشخيص المشكلة أو تحديد البدائل وتقسيمها واختيار البديل المناسب، إضافة إلى فرض القرار حيث أن المدير سيشارك مرؤوسيه بشكل جماعي لكي يتعرف على اقتراحاتهم ولكنه يحتفظ بحقه في اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة خاصة إذا استبعد رأي بعض الفئات في اتخاذ القرارات الخاصة وهذا لعدم خبرتهم في هذا المجال.

الجدول رقم (39): مساهمة الطريقة الجماعية في اتخاذ القرارات الفعالة

النسبة المئوية	التكرارات	المساهمة
28.0	28	دائما
72.0	72	أحيانا
100	100	المجموع

يتبين لنا من الجدول السابق الذي يوضح لنا مساهمة الطريقة الجماعية في اتخاذ القرارات الفعالة، أن مقطع المسجونين أجابوا بفعاليتها أحيانا نسبة 72% مقابل 28% بفعاليتها دائما.

يتوضح لنا هذه المعطيات أنه أحيانا يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه والأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل القرار وفي ظل هذه الطريقة يختار المرؤوسين الأهداف ذات الصيغة العالية والفعالة، وهذا ما رأيناه عند إجراء مقابلات حيث صرح المبحوثين أنه توجد قرارات جماعية تقوم بها المؤسسة وهذا حسب طبيعة القرارات وطبيعة الاختصاصات حيث تعكس هذه القرارات آثار إيجابية مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعية وزيادة الرضا الوظيفي، كما توجد بعض القرارات التي

يحق للمدير أن يتخذها كما يراها مناسبة وكل هذه القرارات ستساهم في تحقيق الأهداف التطبيقية للمؤسسة.

الجدول رقم (40): تأثير مشاركة العاملين في زيادة الفعالية التنظيمية حسب المستوى المهني.

المجموع	معا	جماعية	فردية	التكرار والنسبة	المشاركة الفئة المهنية
41 %100	17 41,5%	15 36,6%	9 22,0%	ت %	إطار
34 %100	5 14,7%	15 44,1%	14 41,2%	ت %	عون تحكم
25 %100	10 40,0%	9 36,0%	6 24,0%	ت %	عون تنفيذ
100 %100	23 31,0%	39 39,0%	29 29,0%	ت %	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يمثل مدى تأثير المشاركة العمالية في زيادة الفعالية التنظيمية حسب المستوى المهني أن المشاركة الجماعية لها تأثير على الفعالية التنظيمية بنسبة 39% مقابل 31% للاثنتين معا و 29% للقرارات الفردية تتوزع على المستويات المهنية كما يلي: نجد 44.1% بالنسبة لمساهمة القرارات الجماعية في الفعالية التنظيمية خاصة فئة أعوان التحكم تليها نسبة 36.6% و 36% خاصة بفئة الإطارات وأعوان التحكم على التوالي، في حين نجد الذين أجابوا بفعالية اتخاذ القرار بصيغة فردية وجماعية حسب الوقف أكبر نسبة تشمل فئة الإطارات تقدر بـ 41.5% مقابل 14.7% لأعوان التحكم أما أكبر نسبة للمجيبين بفعالية القرارات الفردية أكبر نسبة تتعلق بفئة أعوان التحكم.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تؤدي إلى تطابق وتوافق بين أهداف العاملين والأهداف التنظيمية، إضافة إلى التقليل من ظهور الصراعات بين القادة والتابعين إضافة إلى أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار وبالتالي زيادة الرضا والإسعاد للمنظمة وللمشاركة في اتخاذ القرارات درجات فهناك المدير الذي يشارك رؤوسيه بشكل فردي في حل المشكلة فيتعرق على اقتراحات كل فرد ويظل محتفظ بحقه في اتخاذها وهناك

المدير الذي يشارك مرؤوسيه بشكل جماعي لكي يتعرف على اقتراحاتهم ولكنه يحتفظ بحقه في اتخاذ القرارات المناسبة، كما نجد أيضا المدير الذي يقتسم مع مرؤوسيه عملية اتخاذ القرار بشكل جماعي وكل هذه الاقتراحات تأخذ بعين الاعتبار المستوى العلمي للفئة المهنية.

الجدول رقم (41): تقييم إسهامات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعلاقتها بزيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة

الفعالية التنظيمية	التكرارات	النسبة المئوية
إثارة حماس العمال	41	34%
تنمية المهارات الفنية للعمال	42	35%
تدريب العاملين على تحمل المسؤولية	37	30,83%
المجموع	120	100%

يوضح الجدول السابق الذي يبين تقييم العاملين لفعالية اتخاذ القرار عن طريقة المشاركة الجماعية وعلاقة ذلك بزيادة الفعالية التنظيمية بأن ذلك يساهم في تنمية المهارات الفنية للعمال بنسبة 35% وإثارة حماس العمال بنسبة 34.2% وفي الأخير تدريب العمال على تحمل المسؤولية بنسبة 30.8%.

إن النسب المتقاربة لإجابات المبحوثين يوضح بأهمية المشاركة الجماعية في تحقيق الفعالية التنظيمية ومنه التطوير التنظيمي من خلال إثارة حماس العمال وتنمية مهاراتهم الفنية في العمل الأمر الذي يساهم في زيادة الجهد المبذول كميًا وكيفيًا ، وبث روح المسؤولية لدى جميع العمال بنفس المستوى.

الجدول رقم (43): تأثير مشاركة العاملين في زيادة الفعالية التنظيمية حسب المستوى

التعليمي

المجموع	لا	نعم	الفعالية المستوى التعليمي	
			متوسط	ثانوي
8 %100	2 25,0%	6 75,0%	ت %	متوسط
34 %100	9 26,5%	25 73,5%	ت %	ثانوي
58 %100	15 25,9%	43 74,1%	ت %	جامعي
100 %100	26 26,0%	74 74,0%	ت %	المجموع

يبين هذا الجدول علاقة المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة الفعالية التنظيمية حسب المستوى التعليمي بأن غالبية المبحوثين أجابوا بأن للمشاركة دور في تحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة 74 % موزعة حسب المستوى التعليمي للمبحوثين بنسب متقاربة 75%، 74.1%، 73.5% لكل من ذوي المستوى متوسط وجامعي وثنائي على التوالي، في حين نجد أن الذين بعدم تحقيق الفعالية التنظيمية نسبة 26% موزعة بنسبة متقاربة بين جميع الفئات بين 25. و26.5.

الأمر الذي يثبت مدى أهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات في تحقيق المنظمة للفعالية المرجوة بدون وجود اختلاف أو فرق يذكر بين جميع المستويات التعليمية، أما الذين أجابوا بعدم أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لكونهم في الغالب إما لا يريدون تحمل المسؤولية وينتظرون دائماً القرارات الفوقية ، وإما ليس لديهم من الكفاءة التي تسمح لهم بتقديم المقترحات، وإما لكونهم فئة مهمشة من طرف الهيئة القيادية وزملاء العمل.

الجدول رقم (44): تقييم إسهامات مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وعلاقتها بزيادة
الفعالية التنظيمية للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الفعالية التنظيمية
46,8	58	رفع الروح المعنوية للعاملين
17,7	22	تخفيف أعباء ومسؤولية المديرين
35,5	44	حل مشاكل العمل جماعيا مع الإدارة
100,0	124	المجموع

يتبين من الجدول الذي يوضح تقييم إسهامات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار حيث يظهر أن غالبية المبحوثين أشاروا بأن المشاركة تزيد من رفع الروح المعنوية للعاملين بنسبة 46.8 % تليها نسبة 35.5 % المساهمة في حل المشاكل الجماعية للعمل مع الإدارة وفي الأخير تخفيف أعباء ومسؤولية المديرين بنسبة 17.7%.

الجدول رقم (45): النمط القيادي الملائم في اتخاذ القرار حسب جنس المبحوثين.

المجموع	الحر	الديمقراطي	الأوتوقراطي	التكرار والنسبة	النمط
					الجنس
72 %100	5 6,9%	50 69,4%	17 23,6%	ت %	نكر
28 %100	1 3,6%	14 50,0%	13 46,4%	ت %	أنثى
100 %100	6 6,0%	64 64,0%	30 30,0%	ت %	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الذي يبين النمط القيادي المناسب في اتخاذ القرار حسب جنس المبحوثين أن أفضل الأنماط القيادية لاتخاذ القرار هو النمط الديمقراطي بنسبة 64% منها 69.4% ذكور و 50% إناث، ثم نجد النمط الأوتوقراطي بنسبة 30% موزعة بنسبة 46.4% إناث مقابل 23.6% ذكور وفي الأخير نجد نسبة 6% من المبحوثين أجابوا بأن النمط الحر هو المناسب منها 6.9% ذكور و 3.6% إناث.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن معظم المبحوثين من كلا الجنسين يفضلون النمط الديمقراطي في المؤسسة ويعتبرونه الطريقة الملائمة لاتخاذ القرارات وهذا ما يفسر نجاعة النمط الديمقراطي الذي يقوم على الحوار مع العمال والاتصال والمشاركة في مناقشة القرارات وكذلك تقديم الدعم والمساندة من طرف المسؤولين، إضافة إلى تهيئة الجو المناسب للعمل والذي يساعد على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين العاملين ويشجعهم على الاشتراك والمساهمة في نشاطات التنظيم وبالتالي شعورهم بأهمية مساهمتهم في العمل إضافة إلى هذا يساهم بإبراز المواهب الفردية للعمال ويسمح لهم بتفجير مهاراتهم وطاقاتهم الابتكارية.

كما أن هناك من الفئات من يفضل النمط الأوتوقراطي وذلك حسب رأيها أنه إذا استند اتخاذ القرار للعمال يكون سببا في إهمال العمال لمهامهم ووظائفهم مما ينعكس سلبا على أداء العمال ولذلك يكون في هذه الحالة النمط الأوتوقراطي هو الأفضل وفي الأخير هناك فئة تفضل الحرية التامة في العمل والتصرف، خاصة فئة الذكور والملاحظ أن هذا النمط يصلح كما يراه محمد رفيق الطيب في كتابه مدخل للتسيير مع فئة العمال الذين لديهم المعارف والمهارات نحو العمل والذين تتوفر لديهم الخبرة والدراية التامة مما يسمح لها من اتخاذ قراراتها بطريقة صائبة وفعالة.

الجدول رقم (46): وجود اتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب نوع

الوظيفة.

نوع الوظيفة	الاتصال	التكرار والنسبة	نعم	لا	المجموع
إدارية	ت %	40 88,9%	5 11,1%	45 100%	
تقنية	ت %	48 87,3%	7 12,7%	55 100%	
المجموع	ت %	88 88,0%	12 12,0%	100 100%	

من خلال دراستنا لهذا الجدول المتعلق بوجود اتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي حسب نوع الوظيفة يتضح لنا أن أكبر نسبة قدرت بـ 88% أجابوا بوجود علاقة اتصالية موزعة بنسبة 88.9% بالنسبة للوظائف الإدارية تليها 87.3% الوظائف التقنية وهذا حسب الطابع الاستراتيجي للمؤسسة.

أما الذين أجابوا بعدم وجود علاقة اتصالية قدرت النسبة بـ 12% تتوزع بنسب متقاربة 12.7% للوظائف التقنية و 11.1% للوظائف الإدارية.

تفسر لنا هذه النسب أن هناك اتساع في شبكة الاتصالات داخل المؤسسة وهذا ما لاحظناه من خلال المقابلات التي أجريناها، حيث أكد لنا القادة أنهم يعملون على تسهيل الاتصال بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي حتى تستمر العملية الإنتاجية في المؤسسة ويتم إمداد جميع العمال بالمعلومات الخاصة بالعمل وكذلك حصول القادة بدورهم على تقارير العمل اليومية.

وقد عبرت لنا مجموعة من العاملين: "يمكن للقائد أن تكون له معلومة قد تراهن على بقاء المؤسسة واستمراريتها كالعيب في المنتج مثلا ولم يقوم القائد بإعلام مصلحة التسويق والتوزيع قد تتكبد المؤسسة خسائر من ورائها ولذا فإن نقل المعلومة له دور كبير في استراتيجية العمل".

الجدول رقم (47): وسائل نقل وتبادل المعلومات حسب الفئة المهنية.

المجموع	الانترنت	الوسائل الكتابية	الوسائل الشفوية	التكرار النسبة	الوسائل الفئة المهنية
65 %100	15 23,1%	27 41,5%	23 35,4%	ت %	إطار
57 %100	12 21,1%	24 42,1%	21 36,8%	ت %	عون تحكم
35 %100	4 11,4%	16 45,7%	15 42,9%	ت %	عون تنفيذ
157 %100	31 19,7%	67 42,7%	59 37,6%	ت %	المجموع

يبين لنا هذا الجدول المتعلق بوسائل نقل وتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم حسب الفئة المهنية أن أهم الوسائل تتمثل في الوسائل الكتابية بنسبة 42.7% تتوزع بين 45.7% بالنسبة لإجابات أعوان التنفيذ وبنسب متقاربة 42.1% و 41.5% لإجابات أعوان التنفيذ والإطارات على التوالي، في حين نجد الذين أجابوا بأن الوسائل الشفوية تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 37.6% تتوزع بنسبة 42.9% لأعوان التنفيذ و 36.8% أعوان التحكم ونسبة 35.4% لفئة الإطارات، وفي

الأخير نجد نسبة 19.7% من الذين أجابوا بالإنترنت موزعة بـ 23.1% تتعلق بفئة الإطارات و 21.1% لأعوان التحكم ونسبة 11.4% لأعوان التنفيذ.

نستنتج من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن أغلبية الفئات المهنية من العمال يعتبرون أن الوسائل الكتابية من أهم وأسهل وأضمن الوسائل لوصول المعلومة بين الأفراد العاملين، مما يضمن احترام القانون الداخلي للمؤسسة، إضافة إلى تحمل المسؤوليات والتبعات وتأتي في المرتبة الثانية الوسائل الشفوية التي تتم مباشرة بين العمال والإدارة أو بين ممثلي العمال والإدارة وتختلف أشكال الاتصال بين الإدارة والعمال حسب طبيعة الموضوع ونوع السلطة في المؤسسة.

وفي الأخير تأتي وسيلة الأنترنت وذلك عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة TENSİK وكل هذه الوسائل تساهم في حسن سير المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة لبلوغ الأهداف المنشودة.

الجدول رقم (48): أهمية الاتصالات الصاعدة و النازلة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	أهمية الاتصالات
38,2%	68	ضبط السلوك التنظيمي للعاملين
34,3%	61	تسهيل التواصل بين المستويين التخطيطي والتنفيذي
27,5%	49	تطوير وتحديد أنظمة الاتصالات الإدارية
100,0%	178	المجموع

يتبين لنا من هذا الجدول الذي يوضح أهمية الاتصالات في المؤسسة أن أكبر نسبة تشمل أهميتها في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين والمقدرة بـ 38.2% وهذا من خلال مجموعة التعليمات والأوامر التي تفرضها القيادة على المرؤوسين فيقومون باستقبالها وتطبيقها وتنفيذها.

تليها نسبة 34.3% لتسهيل التواصل بين المستويين التخطيطي والتنفيذي حيث يعمل القادة على تسهيل اتصال المرؤوسين بهم لأمر تتعلق بالعمل وذلك من خلال، الاقتراحات والاستفسارات والتقارير التي تكون بين القادة والمرؤوسين.

وفي الأخير نجد نسبة 27.5% لتطوير وتحديد الاتصالات الإدارية، وذلك من خلال تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين.

تفسر لنا هذه المعطيات أن الاتصال يعد عنصرا هاما في العملية الإدارية، إذ لا يستطيع القائد أن ينقل ويوضح رؤوسه وأهدافه وخطته لمؤوسيه بنجاح ما لم يكن متمكنا في اتصالاته بهم، فإن الاتصال هو السبيل في جمع المعلومات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء، وتحديد الانحرافات ووضع القرار حيث تعتمد القيادة اعتمادا كبيرا على العملية الاتصالية، حيث يتم إمداد المؤوسين بكل المعلومات لأداء العمل كما يتم حصول القادة بدورهم على تقارير العمل اليومية وهذا من أجل معالجتها والخروج بالحلول المناسبة.

الجدول رقم (49): وسائل إعلام العمال بنشاطات المؤسسة حسب نوع الوظيفة.

المجموع	الإعلانات والمجلات	الاجتماعات	الندوات	المحاضرات	التكرار النسبة	وسيلة الإعلام نوع الوظيفة
58 100%	18 31%	29 50%	7 12,1%	4 6,9%	ت %	إدارية
59 100%	18 30,5%	35 59,3%	4 6,8%	2 3,9%	ت %	تقنية
117 100%	36 30,8%	64 54,7%	11 9,4%	6 5,1%	ت %	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول المتعلق بوسائل إعلام العمال بنشاطات المؤسسة حسب نوع الوظيفة أن أكبر نسبة تشمل الاجتماعات بنسبة 54.7% تتوزع بين 59.3% للوظائف التقنية و50% للوظائف الإدارية، ثم نجد نسبة 30.8% عن طريق الإعلانات والمجلات بنسب متقاربة بين فئة الإداريين والتقنيين بنسبة 31% و30.5% على التوالي في حين نجد طريقة الندوات نسبة قليلة بلغت 9.4% موزعة بـ 12.1% للإداريين و6.8% للوظائف التقنية وفي الأخير نجد نسبة 5.1% بطريقة المحاضرات و6.9% للوظائف الإدارية و3.9% للوظائف التقنية.

نستنتج من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن مصادر حصول المؤوسين على المعلومات في المؤسسة الأكثر تداولاً تتمثل لاجتماعات خاصة عند الوظائف التقنية وتقوم هذه الاجتماعات بطريقة مباشرة بين العمال والإدارة، أو بين ممثلي العمال والإدارة وهذا حسب طبيعة المشكلة ومعطيات الميدان وتأتي في المرتبة الثانية الإعلانات والمجلات، فهي أسهل وأضمن طريقة

لوصول المعلومات إلى العمال التقنيين منهم والإداريين، ثم تأتي في الأخير الندوات والمحاضرات بنسب متقاربة وكل هذه الوسائل تدل على تنوع المصادر المستخدمة في المؤسسة مجال البحث.

الجدول رقم (50): يوضح أنواع الاتصالات وعلاقتها بعملية التطوير التنظيمي.

المجموع	زيادة أداء المنظمة	تنشيط قدرات الموارد البشرية	التطوير التقني والتكنولوجي السريع	التكرار النسبة	التطوير التنظيمي طريقة الاتصال
10 100%	4 40%	1 10%	5 50%	ت %	المحاضرات
14 100%	4 28,6%	4 28,6%	6 42,8%	ت %	الندوات
88 100%	23 26,2%	31 35,2%	34 38,6%	ت %	الاجتماعات
62 100%	9 14,6%	26 41,9%	27 43,5%	ت %	الإعلانات والمجلات
174 100%	40 23%	62 35,6%	72 41,4%	ت %	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول المتعلق بطريقة الاتصالات وعلاقتها بعملية التطوير أن أعلى نسبة تساهم في عملية التطوير التقني والتكنولوجي السريع هي المحاضرات وتقدر النسبة بـ 50%، تليها الإعلانات والمجلات بنسبة 43.5%، ثم الندوات بنسبة 42.8% وفي الأخير الاجتماعات بنسبة 38.6%، أما عن تنشيط قدرات الموارد البشرية فجاءت في المرتبة الثانية بنسبة 35.6%، تأتي في المرتبة الأولى الإعلانات والمجلات بنسبة 41.9% والاجتماعات بـ 35.2% ثم الندوات بنسبة 28.6% وفي الأخير المحاضرات بـ 10% أما زيادة أداء المنظمة فبلغت نسبتها 23%، تأتي النسبة الأولى طريقة المحاضرات بـ 40% و28.6% و26.2% بالنسبة للندوات والاجتماعات على التوالي ثم نسبة 14.6% بالنسبة لطريقة الإعلانات.

بناء على هذه المعطيات يتضح لنا جليا بأن للمؤسسة استراتيجية عمل تسير عليها تتمثل أساسا في دعم شبكة الاتصال داخل المؤسسة باعتبار أن الاتصال من أهم الاتصالات الإدارية لما يوفره من معلومات تساعد القائمين على وضع الخطط وتنفيذها، وذلك من خلال

مختلف الطرق التي يتم بها إعلام العمال بنشاطات المؤسسة قادما عن طريق المحاضرات أو الندوات أو الإعلانات والمجلات أو عن طريق الاجتماعات التي تتم حسب متطلبات الوظيفة، وكل هذه الطرق ستساهم في تدعيم التطوير التنظيمي للمؤسسة حيث ستسعى هذه الأخيرة إلى تطوير مواردها البشرية باعتبارها المحرك الفعلي لأي عملية تنمية وكذلك تعتقد المؤسسة من خلال العملية الاتصالية إلى زيادة أداء المنظمة من خلال تنظيم المؤسسة بطريقة عقلانية تساعد على حل المشكلات وتنمية روح التعاون بين جميع المستويات التنظيمية وفرض الصرامة والانضباط في العمل من خلال الإعلانات والمجلات وكل هذه الإجراءات تساعد على زيادة المردودية للمؤسسة كماً ونوعاً.

إضافة إلى دعم أساليب التطوير الحديثة خاصة في ظل توجهات اقتصاد السوق ودخول المؤسسة في الشراكة الأجنبية وما تقتضيه هذه التغيرات من تحسين المؤسسة لأدائها على جميع المستويات وتقاديتها لأي اختلال محتمل.

الجدول رقم (52): العلاقة بين جنس المبحوثين ومراعاة العادات والقيم السائدة في

النشاط الاتصالي.

الجنس	مراعاة القيم	التكرار النسبة	دائماً	أحياناً	أبداً	المجموع
ذكر	ت %	12 16,7%	51 70,8%	9 12,5%	72 %100	
أنثى	ت %	2 7,1%	24 85,7%	2 7,1%	28 %100	
المجموع	ت %	14 14,0%	75 75,0%	11 11,0%	100 %100	

يعتبر عامل العادات والقيم السائدة من العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية، إذ نلاحظ من خلال هذا الجدول أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 75% تتوزع إلى 85.7% إناث و70.8% ذكور أجابوا بمراعاة العادات والقيم أحياناً، في حين نجد الذين أجابوا بمراعاة العادات

والقيم دائما قدرت النسبة بـ 14% منها 16.7% ذكور و 7.1% إناث أما الذين أجابوا بأبدا فنجد 11%، تتوزع إلى 12.5% ذكور و 7.1% إناث.

نستنتج من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أنه لا يمكن الانطلاق في أي نشاط اتصالي، إلا إذا تمت دراسة أهمية تحديد العادات والقيم في إعداد السياسة الاتصالية وقد تم تأكيد هذا المؤشر من خلال المشاركة في تفعيل بعض الملتقيات التي تنظمها المؤسسة مثل الحملات التحسيسية حول أخطار الغاز والكهرباء مثلا تقوم بها التنظيمات الغير الرسمية كالجمعيات من أجل تبسيط التعليمات والنصائح، اختيرت الفتيات لكون العائلة الجزائرية محافظة.

الجدول رقم (53): المشاكل التي تعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في المؤسسة حسب

الوظيفة.

المجموع	نقص الوسائل الاتصالية الحديثة	الاعتمادات المالية	عدم المرونة	غموض في بعض اللوائح	التكرار النسبة	نوع الوظيفة / المشاكل
63 100%	13 20,6%	7 11,1%	27 42,9%	16 25,4%	ت %	إدارية
86 100%	15 17,4%	5 5,8%	31 36,1%	35 40,7%	ت %	تقنية
149 100%	28 18,8%	12 8,1%	58 38,9%	51 34,2%	ت %	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن أهم المشاكل التي تعيق الخطة الاتصالية في المؤسسة والتي تساهم في الحد من فعالية التطوير التنظيمي تتمثل في عدم المرونة بنسبة 38.9% منها 42.9% متعلقة بالوظائف الإدارية و 36.1% متعلقة بالوظائف التقنية تليها المشاكل المتعلقة بغموض بعض اللوائح بنسبة 34.2% تتوزع بنسبة 40.7% خاصة بالوظائف التقنية و 25.4% بالوظائف الإدارية، أما المعوقات المتعلقة بنقص الوسائل الاتصالية الحديثة فبلغت نسبتها 18.8%، وفي الأخير نسبة 8.1% متعلقة بنقص الاعتمادات المالية منها 11.1% متعلقة بالوظائف الإدارية و 5.8% بالوظائف التقنية.

تفسر لنا هذه النسب نوع المشاكل التي تؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية في المؤسسة، فوجد أن عدم المرونة في التعاملات في المرتبة الأولى خاصة بالنسبة لعدم الاهتمام بالرد على شكاوي العاملين ومناقشتها مع إعطاء فرصا عادلة لجميع العاملين في المؤسسة وهي منطلقات أثبتتها مدرسة العلاقات الإنسانية والمتعلقة بالمقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه والتي لها أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتأتي في المرتبة الثانية غموض في بعض اللوائح بالنسبة للوظائف التقنية وهذا يرجع إلى التباين في فهم بعض التقارير وكذا تنفيذها حيث نجد أن هناك فروق فردية بين العاملين خاصة في التخصص العلمي مما يؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية على أتم وجه إضافة إلى نقص الوسائل الاتصالية على أتم وجه إضافة إلى نقص الوسائل الاتصالية الحديثة خاصة في ظل هذا التطوير التكنولوجي الكبير، فغياب الوسائل يخلق صعوبات الاتصال ما بين الأفراد ومختلف الأقسام، لذا على المنظمات توفير كل الإمكانيات ووسائل الاتصال الحديثة للتخلص من كل المشكلات، وبالتالي الوصول إلى الفعاليات والتطوير التنظيمي وفي الأخير نجد شكل الاعتمادات المالية حيث سجل نقص في الميزانية المخصصة للسياسة الاتصالية بنسب قليلة وهذا ما يؤثر سلبيا على السير الحسن للاتصال داخل المؤسسة.

ثانيا - استنتاجات الفرضية الثانية:

(8) لتحقيق فعالية القيادة الإدارية في إحداث التطوير التنظيمي وكتدعيم للأسلوب القيادي يتطلب الأمر الاستعانة ببعض العوامل التنظيمية، ومن بين هذه العوامل التي قمنا بإثبات فعاليتها من خلال هذه الدراسة هي: التكوين، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، العملية الإتصالية.

(9) تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية بطريقة متواصلة ولجميع الفئات المهنية، وهذا قصد تحسين من مردودية العاملين ورفع مستوى أدائهم، وذلك باطلاعهم على كل التطورات والتكنولوجيا المعاصرة والحديثة، كما توجد دورات استثنائية تقوم بها المؤسسة لتقليل من تكلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الربح واستقرار المؤسسة وهذا ما تؤكد الجدول 19، 20.

(10) يتحدد دور القائد في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة إذا كان يهتم بتكوين العمال وخاصة الجدد منهم، كذلك رفع المهارات وتحقيق المرونة، وتوفير برامج التنمية، اكتساب الفاعلية وهذا حسب ما عبر عنه المبحوثين في الجدول 21.

(11) تقوم المؤسسة بتكوين العمال حسب متطلبات التي تتوفر لديها من الناحية المادية من جهة ومن الناحية المعنوية من جهة أخرى حيث يساهم هذا التكوين في تطوير معارف خبرات العاملين لمواكبة مختلف التطورات التكنولوجية والاقتصادية وهذا ما يبينه الجدول 22، 23.

(12) تواجه فئة من العمال نوع من الصعوبات في استيعاب البرامج التكوينية نتيجة وجود بعض الفروقات الفردية حسب رأي المبحوثين الجدول 24، 25.

(13) تحدد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة حسب نوع الوظيفة وهذا ما يبينه الجدول 26.

(14) يساهم تدريب العمال خاصة ذوي الكفاءات في الرفع من مستوى أدائهم وتطوير معارفهم حسب متطلبات الوظائف التي يقومون بها سواء من حيث زيادة الجهد وذلك بالنسبة للوظائف التقنية أو تحسين طريقة الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية، كما أن الاعتناء بتنفيذ البرامج التدريبية يسمح للعمال بمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي ومواجهة التحديات وهذا حسب الجدول 27، 28، 29، 30.

15) إن تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة له دور كبير في تطوير أداء العاملين ورفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية وذلك من خلال التبرصات التي تقوم بها المؤسسة سواء في موقع العمل أو خارج العمل حيث نلاحظ أن أغلب المبحوثين يؤكدون على توفير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة، وأن الفئة التي تستفيد منه، المستوى المتوسط أكثر من الثانوي والثانوي أكثر من الجامعي وكل هذه الأساليب الحديثة لها دور في تطوير المؤسسة وهذا ما تبينه الجداول 31، 32، 33، 34.

16) تؤكد دراستنا هذه التي أثبتت فعالية المشاركة في اتخاذ القرار في تدعيم التطوير التنظيمي، وحسب المعطيات المتحصل عليها من المؤسسة بأن القائد يعطي الصلاحية في اتخاذ القرار للمرؤوسين الذين يستطيعون القيام بها مع مراعات الإمكانيات المتاحة والتركيز على الجانب القانوني في التعامل مع العاملين وهذا ما توضحه الجداول 35، 36، 37، 38.

17) إن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار لجميع المستويات المهنية والتعليمية تؤدي إلى تطابق وتوافق بين أهداف العاملين والأهداف التنظيمية، إضافة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة وهذا ما تؤكدته الجداول 39، 40، 41، 43، 44.

18) إن أفضل الأنماط القيادية لاتخاذ القرار حسب رأي المبحوثين هو النمط الديمقراطي الذي يقوم على الحوار والاتصال والمشاركة في القرارات ثم نجد النمط الأوتوقراطي بنسبة أقل ثم النمط الحر وهذا ما يبينه الجدول 45.

19) ما يلاحظ من خلال دراستنا أن هناك اتساع في شبكة الاتصالات داخل المؤسسة منها الكتابية، الشفوية، الأنترنت وكل هذه الوسائل تساهم في السير الحسن للمؤسسة، إما عن طريق إمداد المرؤوسين بكل المعلومات أو حصول القادة على التقارير اليومية للعمل ومعالجتها وهذا حسب ما تبينه الجداول 46، 47، 48.

20) تتعدد مصادر حصول المرؤوسين على المعلومات في المؤسسة إما عن طريق الإعلانات أو الاجتماعات أو ندوات أو محاضرات وكلها طرق لوصول المعلومات بين العاملين حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تطوير مواردها البشرية وزيادة الأداء وفرض الصرامة والانضباط في العمل وهذا حسب الجداول 49، 50، 51.

(21) من خلال هذه الدراسة نستنتج أنه لا يمكن الانطلاق في أي نشاط اتصالي، إلا إذا تمت دراسة أهمية تحديد العادات والقيم في إعداد السياسة الاتصالية، الجدول 52.

إن عدم المرونة في التعامل بين الموظفين في المؤسسة يحد من فعالية التطوير التنظيمي للمؤسسة، كذلك غموض بعض اللوائح الذي يرجع إلى التباين في فهم بعض التقارير، إضافة إلى نقص الوسائل الاتصالية الحديثة خاصة في ظل هذا التطور التكنولوجي وفي الأخير نجد أن شكل الاعتمادات المالية سجل نقص في الميزانية المخصصة للسياسة الاتصالية مما يؤثر سلبا على السير الحسن للاتصال داخل المؤسسة.

ثالثاً - الاستنتاج العام

- بناء على المعطيات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والتي كان الهدف منها التحقق والتأكد من صحة الفرضيات التي اعتمدنا عليها توصلنا إلى النتائج التالية:
- القيادة الإدارية دور أساسي وفعال في نجاح التطوير التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - إن أفضل نمط قيادي سيساهم في تطوير المؤسسة هو النمط الديمقراطي القائم على لغة الحوار والمشاركة وبدرجة أقل النمط الأتوقراطي ثم النمط الحر.
 - تعمل القيادة في المؤسسة على تطويرها وتنميتها من خلال تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة تتم من خلالها توحيد الجهود لترغيب العمال في العمل وتوجيههم نحو أداء الأعمال المنوطة بهم.
 - يتمتع القائد الناجح بمجموعة من المهارات والقدرات يسعى من خلالها إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من المؤسسة والعمال، وتحقيق التكامل بينهما.
 - لتحقيق فعالية القيادة الإدارية، وكتدعيم لأنماط القيادة يتطلب الأمر الاستعانة ببعض العوامل التنظيمية تساهم في إحداث التطوير التنظيمي للمؤسسة ومن بين هذه العوامل التي قمنا بإثبات فعاليتها من خلال هذه الدراسة التكوين، التدريب، اتخاذ القرار، العملية الاتصالية.
 - تعمل إدارة المؤسسة على برمجة العديد من الدورات التكوينية حسب تخصص العمال مما يساهم في رفع مهارات العاملين وتنمية قدراتهم، كذلك رفع مستوى أداء العمال.
 - يتم رفع كفاءة الفرد الإنتاجية عن طريق تدريبه وإكسابه المهارات الجديدة، التي يفرزها التطور التكنولوجي، كذلك رقابة أدائه والكشف عن الانحرافات وتصحيحها.
 - تحرص القيادة الحكيمة على تحسين معاملة المرؤوسين وتوفير احتياجاتهم مما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.
 - تعمل القيادة الناجحة على تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة، مما يحس العامل بالرضا والمسؤولية.

- القيادة الفعالة هي القائمة على مشاركة المرؤوسين في مختلف الوظائف الإدارية والتي تشجعهم على تقديم الاقتراحات ويتم هذا من خلال تدعيم نظام الاتصالات وتفعيله عن طريق تسهيل التواصل بين المستويين التخطيطي والتنفيذي، كذلك تحديد أنظمة الاتصالات.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن القيادة الإدارية لها دور كبير في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، وهذا لن يتأثر إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه وتوفير الجو الملائم من أجل تحقيق الأهداف.

خاتمة

خاتمة:

من خلال ما سبق يتبين لنا أن تقدم المؤسسة وتطويرها يتوقف على العنصر البشري كمحور فاعل وأساسي في عملية التكيف والرقى حيث أن الاهتمام بهذا العنصر تعتمد على العقلانية في استعمال السلطة بالنسبة للمسؤولين وكذلك توفير الجو المناسب للعمل وبالتالي فإن اهتمام المؤسسة اليوم بالعامل لا يجب أن ينصب فقط على توفير الظروف المادية فحسب بل يجب أن يتعداه إلى توفير الظروف المعنوية والتحفيزية، وهذا لا يتحقق إلا بتوفير عوامل كثيرة من أهمها القيادة حيث تعتبر من أكثر العمليات تأثيراً على سلوك الجماعة من خلال توجيههم وتحفيزهم على العمل، كذلك حسن اختيار النمط الملائم في تحسين أداء العامل واستخدام طريقة متواصلة لمواجهة التغيرات الجديدة وإثارة دافعية العامل نحو عمله وكذلك استخدام المهارات الفنية التي يجب على القائد الكفاء التحلي بها لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة، إضافة إلى قدرة القائد على بناء الجماعة وهيكلتها، كذلك خلق روح التعاون بين الهناء التنظيم ككل كتشجيع العلاقات الغير الرسمية والتركيز على العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، لأن العلاقة السائدة بين المستويات الإدارية العليا تحدد العلاقات السائدة ككل.

وفي هذا الإطار يبرز التطوير التنظيمي كأحد أحداث البرامج الإدارية في الفكر الإداري، حيث يأخذ في مضمونها العنصر البشري كأهم محور لتطوير المنظمة من خلال ترقية قدراته ومهارته وتوفير أنسب الأنظمة الإدارية من جهة وأدوات العمل من جهة أخرى.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز، اتضح لنا جلياً أن للقيادة دور فعال وأساسي في المنظمة وأثبتت الدراسة أن عنصر التكوين والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار والحوار والاتصال بين أعضاء التنظيم تعتبر من مجموعة العوامل التنظيمية والضرورية في إحداث التطوير التنظيمي للمؤسسة حيث تستعين القيادة بها للرفع من مستوى أداء العمال ودمجهم أكثر في العمل الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة ككل ولا نقول أننا أحطنا بكل جوانب الموضوع، بل أن لكل دراسة وكل نتيجة متوصل إليها تبقى نسبية فقط.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب:

1. أبو النجا العمري: أسس البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
2. أحمد الرافي حسين: مناهج البحث العلمي، دار وائل، ط1، عمان، 1996.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، بدون دار ومكان نشر، سنة 2000.
4. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
5. أحمد قوراوية: فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، ط6، الجزائر، 2007.
6. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، الإسكندرية، 2001.
7. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، 2011.
8. أيوب نادرة: نظرية القرارات الادارية، دار للنشر والتوزيع، الأردن 1997.
9. برعى محمد جمال: لتخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1998.
10. بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياقوت للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
11. بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
12. بوحوش عمار: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المطبوعات الجامعية، الجزائر 1984.
13. بوفلجة عنيات: مبادئ السير البشري، دار الغرب للنشر، وهران، 2004، ص 75.
14. جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، عين شمس، القاهرة، 1997.
15. جمال أحمد توفيق: إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1991.
16. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.

17. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006.
18. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي.
19. جيمس موني: نقلا عن مهدي زويلق، محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات والوظائف)، المطابع المركزية، عمان، ط3، 1993.
20. حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
21. حسن أحمد الطعاني: التدريب، مفهومه وفعالته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر، 2007.
22. حسن عبد الحميد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1992.
23. حسين حريم: مبادئ الإداري الحديثة، دار الحامد للنشر، ط1، 2006.
24. حسين عبد الرحمان رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
25. حمام محمد زهير: محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، الجزائر، 2005.
26. خالد عبد الرحمان الهثيمي وآخرون: أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهرات للنشر، عمان، 1997.
27. خضيرى كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إسراد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
28. خليل عبد الرحمان المعابضة: علم النفس الاجتماعي، الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
29. خليل عبد الرحمان عيسوي: علم النفس الاجتماعي، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002.
30. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
31. رجب عبد الحميد: دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، 2000.

32. رفاعي محمد رفاعي: "فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الانسانية"، مجلة العلوم الاجتماعية المجلد 12، العدد 4، 1984.
33. روجر نقلا عن حمام محمد زهير: محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2005.
34. رونالديريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، ط1، عمان، 1999.
35. زيد متير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2002.
36. زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، الأردن، عمان، 2007.
37. ساهر عبيد عبد الله الصاعدي: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنبيه مهارات العاملين في الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
38. سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
39. سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير، ط2، القاهرة، 1998.
40. سلامة عبد العظيم حسن: ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة، 2007.
41. سهيلة عباس: القيادة الابتكار والأداء المتميز، دار وائل للنشر، الأردن.
42. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، قناة السويس، 2005.
43. شعبان سمير فرج: الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009.
44. شعبان علي حسين السيبي: السلوك التنظيم بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية.
45. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، ط10، الإسكندرية، 2003.
46. صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات التربوية أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، ط1، القاهرة، 1974.
47. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
48. صلاح مصطفي الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب، القاهرة، 1982.

49. ضياء الدين إبراهيم نجم: **الجماعات الاجتماعية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
50. طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح: **التطوير التنظيمي**، مدخل تحليلي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2010.
51. طلعت همام: **قاموس العلوم النفسية والاجتماعية**، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، 1984.
52. عادل حسن: **الإدارة مدخل الحالات**، كلية التجارة، الإسكندرية، بدون سنة.
53. عادل محمد زايد: **إدارة الموارد البشرية**، جامعة القاهرة، 2003.
54. عامر الكبسي: **الادارة العامة بين النظرية والتطبيق**، (د، ن) 1975.
55. عبد الحميد عطية: **الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
56. عبد الشفيق محمد: **التأهيل التكنولوجي والابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الإطار الإقتصادي الدولي**، ملتقى حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر 2001.
57. عبد الغفار حنفي: **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002.
58. عبد الغني بسيوني: **التفويض في السلطة الإدارية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1986.
59. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: **أصول الادارة العامة**، مطبعة الأنجو المصرية، القاهرة، 1976.
60. عبد اللطيف محمد خليفة: **مقدمة في ديناميكية الجماعة**، دار غريب، مصر، 2005.
61. عبد الله عبد الغني الطحم: **التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات**، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط5، 2011.
62. عبد الله محمد الشريف: **مناهج البحث العلمي**، دليل الطالب في كتابه الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الاشعاع الفنية، ط1، الاسكندرية، 1996.
63. عبد المعطي محمد عساف: **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
64. عبد المعطي محمد عساف: **السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، 1999.
65. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة.

66. على السلمي: الإدارة المصرية رؤية جديدة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.
67. على السلمي: السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1980.
68. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسسها، ومفاهيمها، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 1999.
69. عمار بوحوش: نظرية التنظيم، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة.
70. عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الثقافة والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
71. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، 1991.
72. فارس أبو معمر، يوسف عاشور: الإدارة، المفاهيم، الممارسات، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2002.
73. كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2002.
74. مؤيد سعيد السالم، عادل حرموش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث المملكة الأردنية.
75. ماجدة عطية: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003.
76. محمد السيد النيل: علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
77. محمد الصيرقي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2007.
78. محمد بن إبراهيم التويجري: التحديات المعاصرة للإدارة العربية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
79. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
80. محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
81. محمد عبد الله رحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، 1992.
82. محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، 2006.
83. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1993.
84. محمد قاسم القريوتي، مهدي زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف، المطابع المركزية، ط3، عمان، 1993.

85. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2010.
86. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007.
87. مرعى توفيق وبلقيس أحمد: المسير في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان، عمان، 1974.
88. مصطفى كامل أبو العزم عطية: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
89. مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002-2003.
90. مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2005.
91. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
92. مليف ابراهيم: تطور الفكر الإداري المعاصر أفاق الإبداع والإعلام، لبنان، 1999.
93. نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
94. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 1999.
95. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
96. هنري فايول، نقلا عن حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
97. ويبر نقلا عن سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الثقافة والتوزيع ط1 عمان، 2003.

ب/ الرسائل والأطروحات:

98. بدر بن سعد الشثري: تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على مدنية تدريب الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003.
99. بكيناز حسن حبيب: علاقة القيادة بالروح المعنوية والانتاج لدى العمال الصناعيين، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة عين شمس، 1977.
100. بن العايب بلقاسم: دور التطوير في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2010.
101. بن قرقورة ليندة: الثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر.
102. بو نخلة فريد: تأثير القادة على العملية اتخاذ قرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير في علم اجتماع الشعبية جامعة مستوري، قسنطينة 2006/2007.
103. توفيق درويش: فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006-2007.
104. حازم بن عبيد بن حازم القشامي: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، دراسة تطبيقية على قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2004.
105. حكيم أعراب: دور القيادة المباشرة في رضا العمال، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
106. خالصة فتح الله: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
107. زواتين عبد العزيز: الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع، البلدية، 2007.
108. سماتي حاتم: النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، رسالة ماجستير في قسم علم النفس، جامعة منشوري قسنطينة، 2011.

123. Jhon Ascherwerhom,jr et autres, Organisation Behavior, 7éme editionJhon Wiley Unité States Of America, 2002.
124. Klaudwella عن عمر وصفي عقيلي وآخرون، المنظمة ونظرية التنظيم، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، عمان، 1994.
125. Nathans Hudson (JM), Gerer Ressources Humaines dans L'entreprise, ED, D'orientation Paris.
126. P. DE BRUYNE, cité dans luard, pierre, objectifs et structure de l'entreprise .C.N.R.S Paris, 1974.
127. P. DE BRUYNE, l'entreprise comme système politique, Pub, 1974.
128. Peretti (J.M), Gestion de Ressources Humaines Gestion du Personnel,Vuibert Paris,1994.
129. Rivard (S) et Talbot (J) le développement des systèmes d'information méthode et outil les presses de l'université du Québec monte real 1992.
130. Simon (AA) le nouveau management E D'économico, PARIS, 1980.
131. Source : G. Donnadiou,Manager Avec le social :l'approche systématique appliquée à l'entreprise,Ed liaison, 1997.

املا حقا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: التنظيم والديناميكيات الاجتماعية

مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان

القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة : سونلغاز - ولاية تيارت -

ملاحظة: أخي المبحوث إن المعلومات التي تتفصل بتقديمها في إجابتك على الأسئلة الخاصة بهذا الاستبيان, هي معلومات تدخل في إطار إنجاز بحث علمي ولا تستعمل إلا لأغراض عملية ونشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا في إنجاز هذا العمل.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية -2013/2014

المحور الأول : البيانات العامة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر :سنة
- 3- الحالة المدنية : أعزب متزوج أرمل مطلق
- 4- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الدرجة المهنية : إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6- نوع الوظيفة : إدارية تقنية
- 7- الأقدمية : 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

المحور الثاني : القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي :

- 8- هل للقيادة الإدارية دور في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة؟ نعم لا

9- إذا كان نعم فيما يتمثل هذا التطوير؟

- * تطوير في طرق العمل
- * التطوير في الأهداف والسياسة
- * التطوير في أدوات العمل
- *التطوير في السياسات الإدارية
- * التطوير في الهياكل العمالية

* أخرى حددها

- 10- هل يوجد برنامج خاص لتطوير مؤسستكم؟ نعم لا

11- إذا كان نعم هل يعتبر هذا البرنامج؟

- * عملية مخططة من طرف الهيئة القيادية
- * عملية مفروضة نتيجة التغيرات الخاصة بالبيئة المحيطة

- 12- هل يساهم هذا البرنامج في تحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

13- ما هو الأسلوب القيادي المتبع في مؤسستكم؟

- * الديمقراطي * الأتوقراطي * الحر

- 14- هل هذا الأسلوب يساهم في تطوير المؤسسة؟ نعم لا

15- إذا كان نعم هل يساهم من خلال تحسين؟

- * ظروف العمل * نوعية وجودة الخدمة * تحسين الأداء العمالي

أخرى حددها

16- ما هي الخصائص الواجب توفرها في قادة التطوير؟

- * القدرة على بث التغيير * القدرة على مواجهة جماعات العمل
 * الإلهام والرؤية الجماعية * الكفاءة ومهارات الإدارة

17- كيف يساهم القائد في التطوير؟

- * من خلال توفير الجو الملائم * تطوير ات الذاتية والفنية
 * البحث في أساليب جديدة في العمل
 * أخرى حددها

المحور الثالث: العمليات التنظيمية لإحداث التطوير التنظيمي

1/ التكوين:

18- هل هناك خطة لتكوين العمال في مؤسساتكم؟ نعم لا

19- إذا كان نعم هل يتم تكوينهم؟

- داخل المؤسسة خارج المؤسسة

20- على ماذا يعتمد برنامجكم التكويني؟

- * تكوين العمال الجدد * رفع مهارات ومعارف العاملين
 * توفير برامج لتنمية الموارد البشرية * كسب الفاعلية والكفاية المستقبلية
 * تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم

* أخرى حددها

21- هل حدث وان قامت مؤسساتكم بتكوين عمالها أو البعض منهم؟

- نعم لا

22- إذا كان نعم على يساهم ذلك في تطوير معارف وخبرات العاملين؟

- نعم لا

23- هل تلقيتكم مشاكل في المراحل التكوينية؟

- نعم لا

24- إذا كان نعم هل يرجع ذلك إلى؟

- * كشاف البرنامج * نقص التأطير * صعوبة اللغات

25- حسب رأيك ما هي الاحتياجات التكوينية في تطوير مؤسساتكم؟

- * تخفيض حوادث العمل. * إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد.
 * رفع مستوى الأداء. * تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها.

* أخرى حددها

2/ التدريب :

26- هل يتم تدريب العاملين في مؤسساتكم؟

نعم لا

27- إذا كان نعم هل يتم تدريب العاملين؟

* لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة؟

* التدريب على طرق عمل وآلات جديدة؟

* لشغل الوظائف المتخصصة

* أخرى حددها

28- هل ساهم هذا التدريب في تطوير وتنظيم المؤسسة؟

نعم لا

29- إذا كان نعم هل ساهم ذلك من خلال؟

* تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته

* تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل

* زيادة السرعة في الأداء

* مساعدة العاملين في التعرف على أهداف التنظيمية

* أخرى حددها

30- أين يتم تدريب العاملين في مؤسساتكم؟

* في موقع العمل * خارج العمل * الإثنين معا

31- هل تحرص القيادة الإدارية على توفير الاحتياجات التدريبية في مؤسساتكم؟

نعم لا

32- إذا كان نعم فيما تتمثل هذه الاحتياجات؟

* التزويد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل

* إمكانية إكتشاف خبرات وطاقات العاملين

* التقليل من حوادث العمل

* أخرى حددها

33- هل تستعين مؤسساتكم بالأساليب الحديثة في تدريب العاملين؟

نعم لا

34- إذا كان نعم هل هذه الأساليب لها دور في تطوير مؤسساتكم؟

نعم لا

35- كيف تساهم الأساليب الحديثة في تطوير مؤسساتكم؟

* تغيير ومراجعة برامج التدريب متناسبة مع متطلبات التغيير

* التركيز على الطرق الأكثر فاعلية في التغيير

* تصميم وتنفيذ البرامج المساعدة على التقدم الوظيفي للعاملين

3/ اتخاذ القرار

36- هل يسمح للعاملين في مؤسساتكم بالمشاركة في اتخاذ القرار؟

* أبدا

* نادرا

* أحيانا

* دائما

37- ما نوع هذه القرارات؟

* خاصة بالتنظيم الإداري

* خاصة بطريقة التسيير

* خاصة بتحديد أهداف المؤسسة

* خاصة بتطوير الإنتاج

* أخرى حددها

38- ما هي الأساليب التي يلجأ إليها القائد في اتخاذ القرارات في مؤسساتكم؟

* فرض القرار

* تفويض الصلاحيات

* أساليب الإقناع

* أخرى حددها

39- هل تراعي القيادة الإدارية الإمكانيات المتاحة للمؤسسة عند اتخاذ القرارات؟

* أحيانا

* دائما

40- ما هي الطريقة التي يعمل بها رئيس المصلحة لاتخاذ القرارات الفعالة؟

* الإثنتين معا

* الجماعية

* الفردية

41- إذا كانت جماعية هل تساهم في؟

* تنمية المهارات المهنية للعمال

* إثارة حماس العمال

* تدريب العاملين على تحمل المسؤولية

* أخرى حددها

42- هل مشاركة العاملين تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة؟

لا

نعم

43- إذا كان نعم هل تساهم؟

* تخفيف أعباء ومسؤوليات المديرين

* رفع الروح المعنوية للعاملين

* حل مشاكل العمل جماعيا مع الإدارة

* أخرى حددها

44- ماهو النمط القيادي الفعال في إتخاذ القرارات الصائبة؟

الحر الديموقراطي الأتوقراطي

45- لماذا في كل الحالات؟.....

4/ العملية الاتصاليه

46- هل هناك اتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي في مؤسستكم؟

نعم لا

47- ماهي وسائل الإتصال التي يستعملها القائد لإعلام العاملين بالتغيرات التنظيمية؟

* الوسائل الشفوية * الوسائل الكتابية * الانترنت

48- ماهي فائدة الإتصالات الصاعدة و النازلة في مؤسستكم؟

* ضبط السلوك التنظيمي للعاملين * تسهيل التواصل بين المستويين التخطيطي والتنفيذي

* تطوير وتحديد أنظمة الاتصالات الإدارية

* أخرى حددها

49- كيف يتم إعلام العمال بنشاطات المؤسسة؟

* المحاضرات * الندوات * الاجتماعات

* أخرى حددها

50- فيما تتمثل هذه النشاطات؟

* التطور التقني والتكنولوجي السريع

* تنشيط قدرات الموارد البشرية

* زيادة الأداء المنظمي

51- ما هي محددات فعالية الاتصال بين القائد ومرووسيه؟

* وسيلة النشر الملائمة

* التكوين الفني للرسالة الاتصالية

* نوعية الخدمة

* مكونات البرنامج التطويري للمؤسسة

* أخرى حددها

52- هل يؤخذ بعين الاعتبار في النشاط الاتصالي العادات والقيم السائدة؟

* دائما * أحيانا * أبدا

53- ما هي المشكلات التي تعوق تنفيذ الخطة الاتصالية في مؤسستكم؟

* غموض في بعض اللوائح * عدم المرونة

* الاعتقادات المالية * نقص الوسائل الاتصالية الحديثة

□ نموذج مقابلة

س1: ما هي الطريقة القيادية المتبعة في مؤسستكم؟

.....
.....
.....

س2: هل ترى أن هذه الطريقة مناسبة لتدعيم التطوير التنظيمي في المؤسسة؟

نعم

لا

س3: هل هناك اهتمام من الإدارة بمشاكل العمال؟

نعم

لا

❖ في كلتا الحالتين وضح؟

.....
.....
.....

س4: هل هناك برنامج لتكوين وتدريب العمال في مؤسستكم؟

نعم

لا

❖ إذا كان نعم هل هذا التكوين يسمح للعاملين برفع مستوى آدائهم؟

.....
.....

س5: هل تعتقد أن تكوين العمال يساهم في تطوير المؤسسة؟

نعم

لا

❖ إذا كان نعم وضح

.....
.....
.....

س6: هل الزيادة في الأداء يعود إلى تكوين وتدريب العاملين؟

نعم

لا

س7: ما هي اقتراحاتك لرفع فعالية التدريب الإداري؟

.....
.....
.....

س8: كيف يتم إصدار القرارات في مؤسستكم؟

.....
.....
.....

س9: في رأيك ما هي الطريقة المثلى لاتخاذ القرار في مؤسستكم؟

.....
.....
.....

س10: هل يساهم العمل في عملية اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة ؟

نعم

لا

س11: هل يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالتغيرات الحاصلة في المؤسسة ؟

نعم

لا

س12: هل يعتبر القائد أن استخدام قنوات ووسائل الاتصال له أهمية كبيرة في تطوير المؤسسة؟

نعم

لا

❖ في كلا الحالتين وضح

.....
.....
.....

س13: هل ترى أن عملية الاتصال تساهم في فعالية التطوير التنظيمي للمؤسسة ؟

نعم

لا

❖ في كلتا الحالتين وضح

.....
.....
.....

س14: ما هي الوسائل والطرق التي تتبعها المؤسسة لتحسين الاتصال التنظيمي في المؤسسة ؟

.....
.....