

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## مذكرة الماجستير

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

فعالية التنظيم الإداري وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة ميدانية في مؤسسة SONELGAZ بن بولعيد – البليدة-

من طرف

ساسبي بلال

أمام اللجنة المشكلة من

أشكر الله شكر الشاكرين ، وأحمده حمد الحامدين على النعم الظاهرة والباطنة التي أعطاني إياها ،  
وما نعمة العلم إلا جزء يسير منها .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف قاسيمي ناصر الذي رافقنا في إعداد هذه المذكرة ،  
والذي لم ييخل علينا بنصائحه ، وإرشاداته ، وتوجيهه ، وحسن خلقه.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل خاصة رئيس الموارد البشرية  
بمؤسسة سونلغاز لبن بو العيد – البلدية – السيد مولود سيدي عاشور ، وإدارة قسم علم الاجتماع  
بجامعة البلدية ، والى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إعداد هذه الرسالة .

## ملخص

لقد أصبحت العلاقات الاقتصادية الدولية منذ زمن غير بعيد يكتنفها الطابع التنافسي الحاد ،سواء بين الدول بشكل مباشر أو بواسطة شركاتها و مؤسساتها العملاقة . حيث أصبح كل طرف يبحث عن مكان مريح داخل الأسواق الاستهلاكية التي لم تعد سياسة الانغلاق و الحماية الجمركية محبذة في قاموس عالم اليوم ،نتيجة انهيار الفواصل الزمنية و المكانية من جهة ،وضيق الأسواق المحلية امام التدفق الهائل للسلع و المنتجات الرأسمالية من جهة ثانية ،الحال الذي سيضع مؤسساتنا أمام تحديات جدية . فاذا كانت الدولة و الى وقت قريب تحمي هذه المؤسسات من المنافسة الخارجية تحت ذرائع و مسميات متعددة و مختلفة ( حماية الأقتصاد الوطني ،حماية المستهلك ،الحفاظ على اليد العاملة ...) ،فان التغييرات الجذرية التي أصابت العالم اليوم ،وبفضل ظاهرة العولمة التي أصبحت تعني الهيمنة و السيطرة و البقاء للأصلح ،لم تعد في مقدور الدولة الوطنية الابقاء على هذه المنهج .ان مصطلح البقاء للأصلح ،الذي وظف في فكر من الزمن الماضي لغايات و أهداف معينة ،أصبح بدوره حقيقة مجسدة في واقع المؤسسات الحديثة سواء الصغيرة منها أو الكبيرة ،لأن حجم المؤسسات لم يعد يقاس فقط كذلك بمدى فعاليتها و كفاءتها في انجاز مهامها ،و تحقيق أهدافها التي أنشئت لأجلها ،من هنا أصبحت المنافسة بين الدول و المنظمات بمثابة السمة البارزة التي تطبع العلاقات فيما بينها حيث يمكن للمراقب المتخصص،و حتى العادي ملاحظة مدى قوة و جدية هذه المنافسة التي تعتبر الآن قضية حياة أو موت ، ليس بالنسبة للمنظمات و المؤسسات الانتاجية فحسب،بل وحتى للمجتمع بمختلف مكوناته الاجتماعية والاقتصادية و الثقافية ،لأن حقيقة العالم المعاصر أصبحت تعتقد بل تؤمن بمبدأ البقاء للأقوى ،بمعنى أن المنظمات الحديثة و ظل التحولات الجذرية التي يعرفها النظام العالمي الجديد في جميع مناحي الحياة ، وعلى رأسها الجانب الاقتصادي لم تعد تبحث فقط على احتلال مكان ما داخل بيئة جغرافية او اجتماعية ضيقة ،ولم تعد تعمل على تحصيل نفسها من المنافسة المحلية ،وانما اصبحت تبحث عن كيفية استمالة السوق برمته داخليا وخارجيا لصالحها في المجال الذي يخصها . قلة المنافسة المحلية ،لانه وفي وقت قريب جداوفي مجتمعنا بالذات ،ام يكن يسمح للسلع ومنتجات الاجنبية بدخول الاسواق المحلية الا بالمقادير المدروسة وبشروط صارمة ،حتى لا تؤثر على حياة واستمرار مؤسساتنا من المنافسة الجدية التي تفرضها هاته المؤسسات لان زمن الحماية وضخ الاعتمادات المالية

للمؤسسات المفلسة، والتفكير بمنطق البايك وتوزيع الارباح المزيفة، قد ولى ولن يعود ابدى. حيث يصبح المتغير الثابت من هنا فصاعدا هو مدى مقدرة كل منظمة على الصمود وفرض ذاتها من خلال نوعية ما تنتجه من سلع تعادل او تفوق من حيث الجودة ما تصنعه شبيهتها في سوق مفتوحة الاعلى من هو اهل لها، ولن يتأتى هذا ولن يحصل ابدا، الا اذا اهتدت هذه المنظمات الا افضل المناهج والسبل، التي تجعل من التنظيم والتسيير التي تسير وفقه فعلا، بحيث يمكنها من تحقيق كل الاهداف التي انشأت من اجلها، هذا كله يمكن ربطه بما ال اليه العالم المعاصر حيث يعيش العالم اليوم وضعا متميزا لم يسبقه مثيت في تاريخ البشر والمجتمعات، اذ اصبحت العلاقات فيه بين الدول والمنظمات تتصف بالتوتر، والقلق، وعدم الاستقرار ولهاذا الوضع الجديد اسباب مختلفة ومتعددة، يمكن ايجازها حسب وجهة النظر التالية :

-اسباب ذاتية : وهي النابعة اصلا من حب الانسان لتحقيق وبلوغ كل ما هو جديد، وغير مالوف، مستخدما لاجل ذلك عقله احيانا من افكار، نظريات، فلسفات... ومستخدما قوته المدمرة احيانا -اسباب موضوعية : ويمكن حصرها في كون هذا العالم سريع التغير والتطور في جميع نواحي حياته، حيث لا مكان للمتخلفين والضعفاء فيه بسبب العواطف والارتجال لذلك يمكن تصور ان التكيف والاندماج كطرف فاعل في هذا العالم يجب ان يستند على عدد كبير من الاسس والمبادئ شريطة ان تكون هذه الاسس والمبادئ نابعة من طبيعة المجتمع ثقافيا ومرتبطة بقيمه الحضارية لانه من غير المنطق تبني افكار وفلسفات لباحثين وعلماء لمجتمعات مختلفة تماما عنا وفي حال العكس سنبقى على هذا المجتمع تابعا لغيره ومستهلكا لما ينتجه الاخرون، ومادام الاندماج المنشود لا يكون بواسطة المجتمع بل يكون عبر أنساقه الفرعية و منها على وجه التحديد منظماته المختلفة الاقتصادية، العلمية، والثقافية، فيجب على هذه المنظمات الاستناد الى جملة من المبادئ و القواعد المحددة بدقة التي من شأنها الرفع من فعاليتها وكفاتها في التسيير والتنظيم و الأداء و المنافسة .

من هنا جاء هذا كمحاولة أكاديمية في إطار البحث السوسيولوجي لمعالجة و لو بجزء يسير بعض المشاكل أو التحديات التي تواجهها سوف تواجهها مستقبلا المنظمات الوطنية، وذلك من خلال الاستعانة بمختلف الأفكار و النظريات الكلاسيكية والحديثة في مجال التنظيم حيث وزعت بايين . الباب الأول ضم ستة فصول ابتداء بالفصل التمهيدي ثم بفصل التنظيم ، ثم فصل الاستراتيجية ، ثم فصل القيادة، ثم فصل الاتصال الاداري ، وأخير انظريا بفصل اتخاذ القرار. أما الباب الثاني بضم الجانب الميداني للدراسة وكانت محطاته مؤسسته سونلغاز ، كما ضم هذا الباب التحليل السوسيولوجي لكل الجداول واستعمالات اختبارات ك تربيع ، ثم انتهاء بنتائج الدراسة والخلاصة.

## الفهرس

	ملخص
	شكر
	قائمة الجداول والأشكال
	الفهرس
16-15.....	مقدمة
17.....	1. الإطار المنهجي للدراسة
17.....	1-1 : أسباب اختيار الموضوع
17.....	2-1 : أهداف البحث
18.....	3-1 : صعوبات الدراسة
19.....	4-1 : الإشكالية
20.....	5-1 : الفرضيات
20.....	6-1 : تحديد المفاهيم
35.....	7-1 : المقاربة السسيولوجية
37.....	8-1 : المناهج المتبعة في الدراسة
37.....	9-1 : التقنيات المستعملة
39.....	10-1 : الدراسات السابقة
45.....	11-1 : عينة الدراسة
46.....	2. التنظيم والفعالية في المنظمة الإقتصادية
46.....	1-2 : ماهية التنظيم
47.....	1-1-2 : التنظيم مقوماته ، أهميته وعناصره ، أنواعه ومبادئه
51.....	2-1-2 : مراحل العملية التنظيمية ، ودليل التنظيم والخرائط التنظيمية
55.....	3-1-2 : تطور نظريات ومفهوم التنظيم
72.....	2-2 : الفعالية التنظيمية
72.....	1-2-2 : المتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية
76.....	2-2-2 : الكفاية والفعالية
77.....	3-2-2 : تصورات أهم المسيرين لفعالية المنظمة
81.....	3 الإستراتيجية الإدارية في المنظمة الإقتصادية
81.....	1-3 : ماهية الإستراتيجية
88.....	2-3 : التشخيص الإستراتيجي
93.....	3-3 : تصنيف الإستراتيجية وفقا للمستويات التنظيمية في المنظمة
95.....	4-3 : الإستراتيجيات الأنواع والمجالات
100.....	5-3 : صياغة الإستراتيجية في المنظمة
109.....	6-3 : تحضير إستراتيجية المنظمة ، تنفيذها ومراقبتها
115.....	7-3 : الإستراتيجية والفعالية في تنمية المنظمة الإقتصادية
119.....	4. القيادة الإدارية في المنظمة الإقتصادية
119.....	1-4 : ماهية القيادة
124.....	2-4 : نظريات القيادة الإدارية

148.....	3-4:مشكلات القيادة الإدارية في الدول المتخلفة
149.....	4-4: نماذج قيادية إدارية عالمية
153.....	5-4: القيادة والفعالية وتنمية المنظمة الاقتصادية
156.....	5. الإتصال الإداري في المنظمة الاقتصادية
156.....	1-5: ماهية الإتصال
160.....	2-5: مراحل عملية الإتصال، أنواعه وعناصره داخل المنظمة و وسائله
166.....	3-5: الشبكة الإتصالية
170.....	4-5: مبادئ الإتصال الفعال، وعوائقه داخل المنظمة
173.....	5-5: تطور مفهوم الإتصال
183.....	6-5: القيادة والإتصال الفعال
188.....	7-5: الإتصال والفعالية وتنمية المنظمة الاقتصادية
194.....	6. إتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية
194.....	1-6: ماهية إتخاذ القرار
196.....	2-6: مداخل إتخاذ القرار ، أنواعه وحالاته
201.....	3-6: أهمية القرارات في المنظمة
203.....	4-6: نظريات إتخاذ القرار وأهم روادها
209.....	5-6: خطوات صنع القرار ، وأساليبه
215.....	6-6: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة
216.....	7-6: دور الإتصال وأهمية توفر المعلومات في اتخاذ القرار
221.....	8-6: فعالية القرار وتنمية المنظمة الاقتصادية
224.....	7. الدراسة الميدانية
224.....	1.7. البطاقة التقنية للمؤسسة
226.....	2.7. تحليل البيانات العامة
230.....	3.7. تحليل البيانات الخاصة بالتسيير الإداري للمؤسسة
256.....	4.7. الإستنتاج الجزئي الأول
257.....	5.7. تحليل البيانات الخاصة بالإستراتيجية الإدارية
270.....	6.7. الإستنتاج الجزئي الثاني
171.....	7.7. تحليل البيانات الخاصة بالقيادة الإدارية
290.....	8.7. الإستنتاج الجزئي الثالث
291.....	9.7. تحليل البيانات الخاصة بالإتصال الإداري
299.....	10.7. الإستنتاج الجزئي الرابع
301.....	11.7. تحليل البيانات الخاصة باتخاذ القرارات
318.....	12.7. الإستنتاج الجزئي الخامس
320.....	الإستنتاج العام
324.....	الخاتمة
327.....	قائمة المراجع
349.....	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
49	مقارنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	01
51	مراحل عملية التنظيم	02
53	الشكل المثلي للخرائط التنظيمية	03
54	الشكل الأفقي للخرائط التنظيمية	04
55	الشكل الدائري للخرائط التنظيمية	05
65	أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية	06
68	ابعاد عمليات التحليل الإستراتيجي	07
73	مجموعة المتغيرات المؤثرة في الفعالية	08
74	المتغيرات المؤثرة في الفعالية	09
75	أهم العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية الإدارية	10
75	الفرق بين الكفاية والفعالية	11
76	العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاية	12
77	تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المنظمة	13
78	تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية وعقلانية المؤسسة	14
79	تصورات المسيرين السويسريين لفعالية وعقلانية المؤسسة	15
87	المقارنة بين النماذج الثلاثة لوضع إستراتيجية المنظمة	16
90	مخطط لنموذج L.G.A.G في صياغة الإستراتيجية	17
92	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	18
93	العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	19
95	طبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة للإستراتيجية	20
95	الفروق الجوهرية بين أنواع الإستراتيجيات الثلاثة	21
100	مشاركة المستويات التنظيمية في المنظمة في بناء الإستراتيجية	22
101	كيفية صياغة الإستراتيجية في المنظمة	23

102	مصفوفة ANSOFF	24
105	التسيير عملية دائرية مستمرة	25
105	التسيير الإستراتيجي	26
107	الفرق بين التسيير بين العملي والإستراتيجي	27
108	التفاعل بين إنشاء وتشغيل الطاقة (التسيير)	28
110	مراحل بناء الإستراتيجية في المنظمة	29
111	التشخيص الخارجي للمنظمة	30
111	مراكز الضعف أو القوة الموارد اتجاه مشروع المنظمة	31
113	طريقة EMOFF التحليلية واختيار الإستراتيجية	32
114	الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية	33
115	معايير مراقبة وتقييم الإستراتيجية	34
121	مقومات وشروط القيادة	35
122	النمط الأتوقراطي للقيادة	36
123	النمط الديموقراطي للقيادة	37
124	النمط الفوضوي للقيادة	38
127	سلوك القيادة	39
129	أنواع القيادة حسب الإهتمام بالعاملين والهيكل التنظيمي للمنظمة	40
130	الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	41
133	مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) ليفيدلر	42
135	ثلاثية أبعاد الموقف القيادي	43
136	نموذج فيدلر في القيادة	44
138	علاقات سبيل – هدف في القيادة الإدارية	45
139	عناصر المسار والهدف أو التوقع ل" هاوس "	46
142	نضج المرؤوسين وعلاقته بتغيير نمط القيادة الإدارية	47
144	نظرية الأبعاد الثلاث للقيادة	48
145	نموذج ريدن في القيادة الإدارية	49
145	مصفوفة الأنماط القيادية الأساسية والأكثر فعالية والأقل فعالية	50
147	شجرة القرارات القيادية وفق فروم و ويتون	51
152	أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الفرنسية	52

154	أهم الصفات في اكتشاف قيادات المستقبل	53
158	نموذج تخطيطي لعناصر العملية الإتصالية	54
163	الأنواع الأربعة للإتصال	55
166	أ- يبين الإتصال السلسلة	55
167	ب- الإتصال السلسلة	
167	شبكة الإتصال الدائري (الحلقة)	57
168	شبكة العجلة للإتصال	58
168	شبكة الإتصال الشمولي (النجمة) أو القنوات المتعددة	59
169	شبكة الإتصال على شكل (Y)	60
174	الإتصالات الجانبية في المنظمة لـ فايول	61
178	نموذج لاسويل للإتصال	62
178	نموذج شانون للإتصال	63
179	نموذج شانون و ويفر الإتصالي	64
180	نموذج بيرلو للإتصال	65
181	النموذج السبرنتيقي لـ وونير	66
182	نموذج ليكرت (نظرية حلقة الوصل)	67
183	نموذج ولبرشرام للإتصال	68
184	أهم نتائج تجربة شبكات الإتصال	69
189	التسيير عملية تحويل ومنتجة للمنافع والفوائض	70
195	الخصائص الشخصية لمتخذ القرار	71
195	أدوار متخذ القرار	72
196	الفرق بين إتخاذ القرار وصنع القرار	73
197	علاقة إتخاذ القرار بأساليب القيادة	74
200	نموذج شيمرهون لأنواع القرارات	75
202	دورة حياة المنظمة وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة	76
208	نموذج مارش وسيمون في اتخاذ القرار	77
213	هيكل خريطة شجرة القرارات	78
215	خريطة التعادل	79
217	مراحل صنع القرار وربطه بشبكة الإتصال الفعال	80

219	الهيكل التنظيمي ومستوى القرار	81
220	الشكل البسيط لنظام دعم القرار	82
222	مقومات القرار الفعّال	83

226	01
227	02
228	03
229	04
230	05
232	06
233	07
234	08
236	09
237	10
239	11
240	12
242	13

12	
243	14
244	15
145	16
247	17
248	18
249	19
251	20
252	21
254	22
257	23
258	24
260	25
261	26
263	27
265	28
266	29
268	30
271	31

13	
272	32
274	33
275	34
277	35
279	36
280	37
282	38
284	39
286	40
288	41
291	42
292	43
294	44
296	45
298	46
301	47
303	48

14	
304	49
306	50
308	51
310	52
312	53
313	54
315	55
317	56

## مقدمة

يعتبر التنظيم من الضروريات و الأساسيات في عمل الإدارة ، سواء كان ذلك من حيث إسهام التنظيم في تحقيق أهداف المنظمة، أو من حيث ضمان الكفاءة في أداء الأعمال ، أو من حيث تحقيق التعاون كشرط أساسي لإنجاز المسؤوليات و الأعمال المختلفة .

و يعني التنظيم بشكل عام ، تجميع و تقسيم أعمال و أوجه نشاط المشروع في وحدات إدارية وفق مبادئ و أسس معينة ، و تحديد خطوط المسؤولية و السلطة و العلاقات التنسيقية داخل المنظمة ، و ذلك بهدف إيجاد هيكل ذي فعالية و كفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة التنظيمية بشكل جيد .

ومع التقدم العلمي و التكنولوجي و المنافسة أثر هذا على المنظمات الاقتصادية ، و التي رأت بضرورة تبني تنظيم إداري فعال ، يتماشى و مقتضيات المنافسة و التقدم العلمي ، و لعل من أبرز ميزات التنظيم الإداري الفعال تبني استراتيجية إدارية واضحة المعالم ، و قيادة إدارية حديثة ، مع وجوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار ، كل هذا مع اتصال إداري فعال يضمن نقل المعلومات بسرعة و دقة .

من جانب آخر المنظمة الاقتصادية الوطنية ، موضوع ميدان دراستنا ، تتموقع ضمن الاقتصاد كنواة أساسية فيه ، و تؤثر فيه بشتى الطرق ، و في جوانب مختلفة اجتماعية ، حضارية... إلخ . و هذا ما جعل الاجتماعيين و السلوكيين و الاقتصاديين يعترفون بأهميتها . إن تناول المنظمة الاقتصادية كعون اقتصادي عاد لا يوفيها حقها ، باعتبارها نقطة ارتكاز حياة المجتمع ، فالمنظمة تتدخل في تطوير و تحديد مختلف الجوانب الاجتماعية و المعنوية للمجتمع ، لذلك كان لزاما عليها أن تكون ذات فعالية و كفاءة لاستمرارها و بقائها في مجال الأعمال ، و ما التنظيم الإداري الفعال إلا كحلقة هامة في هذه المنظمة الاقتصادية ، و هذا ما أثبتته تجارب باحثين و علماء مختصين في مجال التنظيم .

و سوف نتطرق إلى هذا في هذا الباب الأول في الجانب النظري ، لذا ارتأينا إلى أن يكون الجانب النظري كما يلي : المدخل المنهجي للموضوع .

الفصل الأول : التنظيم والفعالية في المنظمة الاقتصادية .

الفصل الثاني : الإستراتيجية الإدارية في المنظمة الاقتصادية .

الفصل الثالث : القيادة الإدارية في المنظمة الاقتصادية .

الفصل الرابع : الإتصال الإداري في المنظمة الاقتصادية .

الفصل الخامس : إتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية .

أما الباب الثاني من موضوع الدراسة سيكون للجانب الميداني بمؤسسة SONLGAZ لبن بوالعيد – البليدة - ، الذي خصصنا له تحليل المعطيات الميدانية بناءا على إشكالية وفرضيات الدراسة .

## الفصل 1

### الاطار المنهجي للدراسة

#### 1-1

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار موضوع البحث تحت هذا العنوان ، فبعد ملاحظات ميدانية استكشافية و قراءات لكتب و مجلات و جرائد ، و دراسات أكاديمية ( ماجستير ، دكتوراه ) ، ضف إلى ذلك التساؤل الذي راودنا كثيرا عن سبب التخلف الذي يعيش فيه الاقتصاد الوطني أو المنظمات الاقتصادية ، و إن كان سببها الرئيسي التسيير ، و ما التنظيم الإداري فيها إلا جزء منه ، لذلك حاولنا في بحثنا المتواضع هذا أن نبرز التنظيم الإداري الفعال ، و نسقطه على المنظمة الاقتصادية الوطنية ، و مدى استفادته منه ، لذا كان سبب اختيارنا لهذا الموضوع من الأسباب التالية :

أ - السبب الذاتي : و يرجع إلى سببين هما :

- 1 - الرغبة في البحث و الاستكشاف ، و تقديم بعض الحلول أو البدائل .
- 2 - محاولة التعمق و الارتقاء في موضوع الليسانس ، و الذي كان تحت عنوان " استراتيجية التنظيم العام و الإداري في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية " طبعا بعد التعمق في المنهجية العلمية ، و توجيه الأساتذة .

ب - السبب الموضوعي :

عرفت الكثير من المنظمات الاقتصادية الجزائرية العمومية مشاكل متنوعة وصلت بها إلى الإفلاس و تسريح العمال ، و ما التسيير إلا جزء من فشل المنظمات الاقتصادية ( انظر الملاحق ) ، و ما التنظيم الإداري إلا كحلقة أو جزء من هذا التسيير ، و على هذا الأساس تنصب دراستنا و خاصة و دخول الجزائر في اقتصاد السوق ، و هي بصدد الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ( OMC ) و إبرام عقود الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ، مما يتطلب من المنظمات الوطنية الاقتصادية الكفاءات و حسن التسيير . و ما التنظيم الإداري إلا قاطرة لذلك .

2-1 - أهداف البحث :

- لكل بحث علمي مهما كان نوعه و تخصصه فله هدف معين ، و محدد يسعى الباحث للوصول إليه و كشف بعض الحقائق ، و تقديم بعض البدائل ، و عليه تتجلى أهداف البحث فيما يلي:
- 1 - إبراز مزايا التنظيم الإداري الفعال بفضل إسهامات الباحثين و العلماء و ضرورة استفادة المنظمات الاقتصادية الوطنية منه .
  - 2 - تبيان مدى مطابقة عمل الإدارة في المنظمة ، و مدى مساهمتها للتقدم الحاصل في المنظمات العالمية و ذلك من خلال فعالية تنظيمها .
  - 3 - إبراز أهم المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المنظمة الاقتصادية .
  - 4 - التعرف على أنماط القيادة الإدارية في المنظمة الاقتصادية .
  - 5 - التعرف على الإستراتيجية الإدارية في المنظمة الاقتصادية .
  - 6 - التعرف على بعض أشكال الاتصال في المنظمة الاقتصادية .
  - 7 - التعرف على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة .
  - 8 - إعطاء بعض النماذج في القيادة و الإستراتيجية و اتخاذ القرار و الاتصال حسب بعض الباحثين و العلماء .
  - 9 - التعرف على عوامل تنمية المنظمة الاقتصادية .
- 3-1- صعوبات الدراسة :**

بقدر ما توجد بعض التسهيلات في مجال البحث من حيث إجرائه ، بقدر ما توجد بعض الصعوبات ، والتي اختلفت من حيث السهولة و الصعوبة .

فمن حيث السهولة وجود المراجع و وفرتها في مجال دراستنا ، أما أهم الصعوبات نجدها في الجانب الميداني والتي تكمن في استقبال المؤسسات للطلبة قصد إجراء البحوث العلمية ، حيث أنه تم استقبالنا من طرف مؤسسة سونلغاز بعد جهد كبير ، و تدخل الوسائط في ذلك . ضف إلى ذلك طبيعة تكوين إطارات و موظفي المؤسسة و المتمركزة إلى حد ما على اللغة الفرنسية ، مما جعل العمل يطول ، و يتعقد أحيانا نظرا لتنوع الإجابات ، و أحيانا غموضها ، مما جعلنا أحيانا نستعين برئيس الموارد البشرية لشرحها لنا .

أما الجانب النظري ، فالمؤسسة الجزائرية كانت و لازالت تعرف الكثير من التغيرات التي تحيط بها ، قابلها تنوع النظريات المتعلقة بدراسة و فهم الظاهرة موضوع الدراسة نظرا لكثرتها و توسعها ، و تعقدتها

تغيرت البيئة المحيطة بالمنظمات الاقتصادية بصورة سريعة ، و أدى ذلك إلى ظهور اتجاهات فكرية ( سوسيولوجية ، بسلوكية ، إدارية ، اقتصادية ... ) حديثة تنادي بضرورة التحول من المفهوم الإداري التقليدي إلى المفهوم العلمي الفعال ، الذي يهتم بتحقيق الجودة الشاملة ، و التميز في التنظيم الإداري ، مما يزيد من مركز المنظمة التنافسي ، و يحقق لها البقاء ، و النمو ، و التقدم في مجال الأعمال .

و يلاحظ أن الاتجاه العالمي الحديث في التنظيم يدعو إلى ضرورة الإعداد الجيد للمنظمة بالقدر الذي يضمن لها الصمود في مجال المنافسة الكبيرة ، و الناتجة عن مزيد من الاختراعات ، و الابتكارات التكنولوجية والإسهامات الفكرية الكبيرة ، و المتنوعة خاصة في مجال التنظيم ، لذا فرض على المنظمة الاقتصادية أن تكون ذات كفاءة ، و فعالية تنظيمية عالية لزيادة قدرتها على مواجهة تغيرات البيئة سواء الداخلية أو الخارجية ( المنافسة ، التكتلات الاقتصادية ) ، لذا أصبح من بين المؤشرات التي تدل على تقدم المنظمة لمدى مساهمتها للفعالية التنظيمية لما لها من أثر واضح في العناية بالعمل في المنظمة ، و رفع مستويات الأداء التنظيمي ، و تشجيع المبادرات و الابتكارات ، و هذا كله دعم لمكانة المنظمة في السوق .

و لأن الاقتصاد العالمي يعتمد في كيانه على المنظمات الاقتصادية ، فإن من بين سر نجاح هذه المنظمات هو تنظيمها الإداري الفعال ، بغض النظر عن طبيعة نشاط هذه المنظمة ، لذا يمثل التنظيم الإداري الإطار الذي يتم في نطاقه عمليات الإدارة و نشاطاتها في المنظمة . إن التنظيم الإداري لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية ، و توفير العوامل المادية المناسبة لبيئة العمل ، و تعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية ، و تقسيم العمل الإداري ... الخ.

التنظيم الإداري الفعال هو الذي يأخذ بعين الاعتبار عوامل تحقيق النجاح للمنظمة الاقتصادية والاستفادة من التجارب التي أجراها علماء و باحثون في مجال التنظيم ، ولعل من بين عوامل نجاح التنظيم الإداري في المنظمة تبني استراتيجية إدارية واضحة المعالم .

و هذا ما أكده A . CHANDLER من خلال تجاربه على المنظمات الاقتصادية في و.م.أ ، و ما أكده شوندلار أنه هناك علاقة كبيرة بين الاستراتيجية و بين التنظيم ، ضف إلى هذا قيادة إدارية حديثة . ، باعتبار أن القيادة الإدارية تمثل أعلى هرم سلطة التنظيم و ما لها من أثر واضح على تسيير المنظمة بصفة عامة ، و التنظيم الإداري بصفة خاصة ضف إلى ذلك تبني اتصال إداري فعال ، باعتبار أن الاتصال وسيلة مهمة جدا لسيرورة العمل على مستوى المنظمة ككل ، و

على مستوى الوحدات التنظيمية بصفة أخص ، كما تعتبر عملية اتخاذ القرار كأحد أهم عناصر العملية الإدارية و هذا ما أكده H.SIMON لذا تؤكد الاتجاهات الحديثة في التنظيم على أهمية عملية اتخاذ القرار ، و تعتبره من بين أهم نشاطات المنظمة الاقتصادية و نجاحها .  
وما يجب التأكيد عليه هو أنه لا غنى للمنظمات الاقتصادية الجزائرية عن تطبيق التنظيم الإداري الفعال ، كأحد أهم عناصر العملية الإدارية ، لأنه مهما توفرت للمنظمة من مقومات النجاح المختلفة كالتمويل الجيد ، و الآلات الحديثة ، و المواد الخام ، و الأفراد المدربين ، و غيرها ، فهذا وحده لا يكفي فلا بد من تطبيق تنظيم إداري إداري فعال في المنظمة حتى تستطيع أن تحقق أهدافها .

والبراهين الدالة على ذلك في الحياة العملية كثيرة جدا ، و هذا هو الفرق بين تلك المنظمات الاقتصادية الناجحة و المنظمات الفاشلة .

لذا أردنا الوقوف على مدى علاقة فعالية التنظيم الإداري بتنمية المنظمة الاقتصادية الجزائرية من خلال :

#### التساؤل العام :

هل للفعالية التنظيمية علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية الجزائرية ؟.

#### التساؤلات الفرعية :

- 1 - هل للإستراتيجية الإدارية علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية ؟ ;
- 2 - هل لنمط القيادة الإدارية علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية ؟ ;
- 3 - هل للإتصال الإداري علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية ؟ ;
- 4 - كيف يمكن لإتخاذ القرار أن يسهم في تنمية المنظمة الاقتصادية ؟.

#### الفرضيات الفرعية :

- 1 - للإستراتيجية الإدارية علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية ;
- 2 - للقيادة الإدارية الحديثة علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية ;
- 3 - الإتصال الإداري الفعال له علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية ;
- 4 - كلما تم إشراك العمال في إتخاذ القرار أدى ذلك إلى تنمية المنظمة الاقتصادية .

#### \_\_\_\_\_ :

#### 1 - التنظيم :

أ - لغة : إن التنظيم في الاستعمال العام ، وضع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي

تجعل منه أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين [01] (ص199) .أما "

معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة " يعرف التنظيم بأنه : " التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ويقصد به العلاقات التي ترسمها الإدارة بين العاملين ، بموجب الخرائط التنظيمية ، و غيرها ، كالعلاقات الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ، ببعضهم البعض ، أو بين مدير الإدارة والعاملين [02] (ص 78). كما يمكن القول أن التنظيم هو : " نظام يخضع لعمليات ترتيبية منظمة ذات قواعد مضبوطة [03] (ص 861) .

**ب - اصطلاحاً :** يرى .أ.شوندار A.CHANDER : " أن التنظيم يشمل أولاً الممرات السامية و الاتصالية ، بين مختلف المستويات و الإطارات الإدارية ، و ثانياً المعلومات و المعطيات المتنقلة بواسطة قناة هذه الممرات ، و هما الوجهان الرئيسيان لضمان تنسيق القاعدية ، و لتركيب مجموع موارد المؤسسة [04] (ص 42). و يعرف لويس ألن L. ALIN التنظيم : " هو عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية ، و السلطة لتحقيق الأهداف [05] (ص 176) . أما ب موتاز B.MOTEZ فيعرف التنظيم على أنه : " نموذج من نماذج التفاعل داخل التنظيم البشري التي تفرضها القواعد و السياسات الواضحة للمنشأة ، لتأمين التعاون الضروري لإنجاز أهدافها الاقتصادية " [06] (ص 123). في حين يعرف ق . بيدراقليوا G.PEDRAGLIO التنظيم بقوله : " التنظيم هو رسم و توزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة " . أما مارشال ديموك M.DIMOUKE يعرف التنظيم على أنه : " التجميع المنطقي للإجراءات المترابطة لتكوين كل فرد ، تمارس من خلاله السلطة و التنسيق و الرقابة لتحقيق غاية محددة [07] (ص 98) . في حين أ. إيتزيوني A. ITZIONO يحدد في تعريفه للتنظيم للاحتوائية في نظره على الخصائص التالية :

- تقسيم العمل و السلطة

- وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات

- استبدال العاملين " [08] (ص 177) .و يرى أرنست ديل A.DILL التنظيم على أنه : " طريقة لتجزئة المهام العريضة الشاملة إلى مسؤوليات محددة قابلة للاضطلاع بها ، و لضمان تنسيق المهام " [09] (ص 17). و يربط شين H.EDGAR SCHEIN التنظيم بالهدف بقوله التنظيم هو " ذلك التنسيق العقلاني لنشاطات عدد من الأشخاص من أجل بلوغ هدف مشترك " [10] (ص 15) . أما شيبستر برنارد CH.BERNARD يرى التنظيم على أنه " نظام يعمل على التحديد الإداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر [11] (ص 09). و يشير لطفي طلعت ابراهيم إلى أنه هنالك من مستخدم مصطلح البيروقراطية للدلالة على التنظيم [12] (ص ص 24-25).

أما تعريفنا الإجرائي للتنظيم الإداري الفعال هو تجميع و تنسيق جهود العاملين بالمؤسسة من خلال منهج علمي، لتحديد برامج العمل و طرق و أساليب الأداء الإداري ، بتحديد الأعمال و الاختصاصات و السلطات التي توكل لكل مستوى تنظيمي بالمؤسسة ، من أجل تحقيق أهدافها بأقل التكاليف ، مع حسن الأداء الإداري ، و سير إجراءات التنفيذ ، مع سير العمل بأكبر كفاءة ممكنة ، و مع تبني استراتيجية إدارية واضحة المعالم ، و قيادة إدارية حديثة . و أن يكون اتخاذ القرار فيها جماعي و أن الاتصال الإداري فيها واضح و فعال .

## 2-1 - الإدارة :

أ - التعريف اللغوي : لفظ إدارة هي من فعل أدار بمعنى حرك ، أي تحول على الحركة و التشغيل و من ثم تحقيق نتيجة [13] (ص 08). ويعرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الإدارة : " هي العمليات أو الوظائف التي تستغل بواسطة جهاز إداري بغية تحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة و هي ترجمة السياسة إلى خدمات أو برامج [14] (ص 22). كما أن الإدارة يمكن أن تتحقق من خلال الكلمة الفرنسية ADMINISTRATION و هي تعني لغويا " أداء و تحقيق غرض معين " أو " الوفاء بهدف معين " و لقد اشتقت كلمة إدارة من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعي AD-MINISTRATION و معانها أداء خدمة للآخرين [15] (ص 255). و تقابلها في الوم.أ MANAGEMENT أشمل و أوسع [16] (ص ص 16-17). فهي تتضمن تلك الفعاليات التنفيذية و المهارات التي تتضمن نجاح المنظمة في الإطار المرسوم له ، أي مهام الإدارة في مستويات التنفيذ ، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير [17] (ص 23). كما يستخدمها البعض للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو إلى أهمية الجانب الإنساني في المشروع [18] (ص 23).

## ب - اصطلاحا :

يعرف ماك فرلاند دالتون MACFRALAND DALTONE الإدارة بقوله : " تعرف الإدارة لأغراض نظرية أو تحليلية على أنها عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء ، وتوجيه و تسيير و المحافظة على التنظيمات ، والمنظمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة و المنسقة و المتعاونة [19] (ص 11). و يعرفها هنري فايول H.FAYOL الإدارة بأنها : " التنبؤ ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق ، الرقابة [20] (ص 11). في حين يرى جون موني J.MONIE الإدارة هي " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع [21] (ص 09). و يشير علي محمد منصور

على أن الإدارة تتضمن النقاط التالية : أ - تتعامل الإدارة عند تطبيقها على الجماعة و ليس على الفرد .

ب - أن الإدارة تتضمن هدف و هو ضروري و لازم .

ج - أن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين [22] (ص ص 34-35).

و يعرف فريديريك تايلور F. TAYLOR الإدارة بقوله هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ،

ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن و أرخص وسيلة ممكنة . أما بيتر دروكر PETER

DRUKER فالإدارة عنده هي وظيفة و معرفة عمل يجب إنجازه ، و تطبق المديرون هذه

المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف و تلك الأعمال [23] (ص ص 11-12). و يعرفها أ . كونتز A .

KOONTZ بقوله : " الإدارة هي وظيفة الأشياء عن طريق الآخرين " و يعرف ت.غ. لانسبرج

G.T.LANSBERG الإدارة بقوله : " إن كلمة الإدارة لفظة عامة و تغطي كل العوامل الداخلة

في تشغيل نشأة ما " و يرى صلاح الدين جوهر أن الإدارة " هي عملية اتخاذ القرارات التي

تحكم سلوك الأفراد في استخدامها للموارد المادية ، و البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على

أحسن وجه ممكن [24] (ص 23). أما ر. ألبانيز R.ALBANESE يعرف الإدارة هي " إيجاد و

المحافظة على ظروف بيئة يمكن للناس فيها أن يحققوا فيها أهدافا معينة بكفاءة و فعالية [25]

(ص ص 29-30). و يرى ويب WIBB : " الإدارة هي المختصة بتجنب أي ضياع في الجهد

الإنساني ، و الإدارة عند جون مي J.MIE هي " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى

يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة

للمجتمع [26] (ص 123). أما سيرتو S.C.CERTO يرى أن " الإدارة هي عملية تحقيق

أهداف التنظيم من خلال الأفراد و الموارد الأخرى لهذا التنظيم " . و يعطي فولت FOLLETT

للإدارة أكثر عمومية بقوله: " الإدارة هي فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين " [27] (ص ص

10-11).

### التعريف الإجرائي للإدارة :

للإدارة وظيفة مهمة و أساسية في المؤسسة الاقتصادية ، و هي نشاط إنساني يختص بتوظيف

الموارد المالية و البشرية و المعنوية المتاحة ، و العمل على تنميتها ، و الحفاظ عليها من أجل

تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة . و في سبيل ذلك تباشر الإدارة أنشطة متنوعة مستخدمة

في ذلك الموارد المتاحة ، بغية تنمية و تقدم المنظمة في مجال الأعمال .

**1-3- الفعالية :** تعرف الفعالية على أنها : " هي القدرة على تحقيق أهداف في ظل متغيرات بيئية

محيطية ، و الفاعلية تحشد علاقة نوعية - و ليست كمية - بين المدخلات و الموارد المستخدمة و

بين المخرجات أو النتائج المحققة . بغض النظر عن التكلفة و يتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب

و متناسب كما و نوعا من المدخلات و استخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب ، و تقاس الفاعلية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب [28] (ص23). أما بيلوس BELLOWS يعرف الفاعلية من خلال " إنجاز أهداف المنظمة و إشباع حاجات الجماعة ، الإسهام في رفاهية العاملين - على المدى القريب و البعيد و المجتمع المحلي و العام الذي تعمل فيه تلك المنظمة" [29] (ص198). كما يعرفها محمد رفيع الطيب بقوله : " الفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب و يمكن قياسها ، مثلا ، بحصة المنشأة في السوق التنافسي ، أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها" [30] (ص16).

أما تعريفنا الإجرائي : للفاعلية هي بربطها بالتنظيم الإداري من حيث مؤشرات المتمثلة في الاستراتيجية

و القيادة و الاتصال و اتخاذ القرار من حيث إنجاز العمل التنظيمي بأحسن وسيلة من أجل تحقيق أهداف المنظمة و تقديمها .

**1-4- تنمية المنظمة :** تختلف المعاني لهذه الكلمة بين اختصاص و آخر " فعلماء الإدارة يفهمون التنمية ،من جهتهم ،على أنها مزيد من التنظيم البيروقراطي الفعال و الإنتاج المؤسساتي، أما علماء الاجتماع فيعتبرون أن التنمية هي مجموعة العمليات المنظمة و الهادفة و التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي و

الانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة فالتنمية تتبع من تخطيط الإنسان ... في سبيل قفزة نوعية في حقل من الحقول [31] (ص128). ويضيف J.P.PIRIOU " هي النماء الداخلي و الخارجي للمنظمة ، أما الخارجي فهي من خلال نمو رأسمالها ليقترب من المنظمة الأخرى ، أما الداخلي فمن خلال تحسن نشاط الموظفين " [32] (ص34).

أما التعريف الإجرائي لتنمية المنظمة هو المساهمة و الارتقاء و التقدم من تنظيم إداري بسيط في المنظمة إلى مساهمة التطورات الفكرية العلمية الحديثة في التنظيم مما يؤدي إلى تحسين أداء التنظيم الإداري للمنظمة .

### 1-5- المنظمة الاقتصادية :

أ - تعني كلمة مؤسسة في علم الاجتماع : " مجموعة الأحكام و القوانين التي تحدد السلوك و العلاقات الاجتماعية في المجتمع ، و لقد استعمل أوجست كونت مصطلح المؤسسة في مجالات و

نواحي كثيرة خلال القرن 19م... كما استعمل هذا المصطلح بدقة متناهية هوبرت سبنسر في كتابه مبادئ علم الاجتماع ، إذ قال أن المؤسسة يمكن أن تشبه العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع [33] (ص127).

ب - و يرى : ريني كليمانس R.CLEMENS بأنه تتمثل غاية المؤسسة في تحقيق الإنتاج ، و ذلك بجمع الآلات ، الأملاك و الرجال حتى يتم استغلال الموارد الطبيعية و إيداع الخيرات الضرورية لإشباع الرغبات الجماعية ، و تحقيق الرقي ، فهي نسيج من النشاطات التي يقوم بها مجموعة من الأفراد لهم ترتيب و تنظيم معين لأداء مهمة أو عمل معين [34] (ص21). أما عمر صخري يعرفها كما يلي : " المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة من أجل القيام بالعملية الإنتاجية " [35] (ص24). و يعتبر صمويل عبود المؤسسة اقتصادية على : " أنها شكل اقتصادي ، تقني ، قانوني ، و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها ... بغية إنتاج سلع و خدمات معينة" [36] (ص18). و يرى بيتشام ويليامز : المؤسسة الاقتصادية على أنها :

أ - هي مؤسسة إنتاجية تستعمل فيها اليد العاملة و المواد الأولية و السلع الأدواتية ، من أجل قضاء الحاجات الاستهلاكية للمجتمع الإنساني .

ب - المؤسسات وحدات ذاتية التخطيط تتشابه و تتناسق فيها الأنشطة و فقت لخطط ترسم ضوء أثرها في المشروع ككل [37] (ص82). و يعرفها " جاك لوبستين " بأنها : " جماعة مستقرة من الأشخاص لهم نشاط يهدف إلى تمويل الجماعة بالمواد أو الخدمات ، بواسطة وسائل تقنية و مالية " [38] (ص14).

و هناك من يؤكد أن المؤسسة الاقتصادية منظمة مثلما جاء في معجم العلوم الاجتماعية بأن " المنظمة تدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة و لوائح محددة ، و أهداف مرسومة تمثل المؤسسات الصناعية " [39] (ص12).

أما P.DEBRUYNE يرى أن " المنظمة تتكون من اللحظة التي يقبل فيها الأفراد أو يريدون المساهمة أو تقديم مساهمة فاعلة لتحقيق أهدافها " [40] (ص19). أما P.JARNIOU فيعتبر أن المؤسسة نظام اجتماعي من خلال وجود ثقافات و آراء تختلف من مجموعة إلى أخرى ، و وجود علاقات إنسانية لا يمكن تخطيها ، و وجود الاتصال غير الرسمي ، هذه لا يمكن تخطيها في المؤسسة [07] (ص ص 18-19). و يعرفها نبيل جامع بقوله : " المنظمة هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو تجمعات إضافية مكونة لتحقيق أهداف إدارية معينة على نطاق واسع من خلال ترابط و اتصال أفراد كثيرين بطريقة تسلسلية انتظامية [41] (ص209). و يرى ابراهيم عبد الرحمان بأن " المنظمات عبارة عن وحدات اجتماعية يتم بناؤها بشكل مقصود لتحقيق أهداف

معينة ، يعجز الجهد الفردي عن تحقيقها [42] (ص49).و يعرفها بعمومية أكبر كل من TABATONI و P . JARNIOU أن المؤسسة هي " تضم كل المجموعات مثل المؤسسات العمومية أو الخاصة ، الإدارات أو الجماعات أو أيضا كل نوع من الجمعيات التي لها أهداف محددة بوضوح ، و تجمع و تعمل بشكل أثر فعالية ، و وسائل و أنواع من العمليات الوظيفية المرتبطة بتحقيق هذه الأهداف "[43] (ص35).كما يمكن اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح ، و هنالك نموذجان ، النموذج الأول هو نموذج TAVISTOCK بلندن بإنجلترا ، الذي يعتبر المؤسسة نظاما سوسيو تقنيا مفتوحا ، فهو يرى أن " كل منظمة منتجة ، أو جزء من هذه الأخيرة ، فهي مزيج من بين التكنولوجيا و نظام الاجتماعي ، اللذان يتفاعلان معا و كل منهما يحدد الآخر "[11] (ص95).

و النموذج الثاني هو نموذج هومنس HOMANS ، الذي يعتبر المؤسسة كنظام مفتوح ، فالمؤسسة عنده هي " كل نظام مفتوح اجتماعي يتواجد فمن محيط ثلاثي الجوانب مادي ( كالأرض و البناء ) و كمحيط ثنائي ( كخصائص قيم و أهداف المجتمع ) ، و محيط تكنولوجي ( كحالة المعلومات ، التجهيز ) فالمحيط يرفض أو يحدد لأعضاء النظام الاجتماعي بعض النشاطات أو التفاعلات التي بدورها تولد عندهم أحاسيس معينة تجاه بعضهم البعض و تجاه المحيط " [11] (ص96).

أما النموذج الثالث فهو ل D . KATZ R.L.KAHN و هو من النماذج العملية فالمؤسسة لديه تتحدد بخمسة أنظمة فرعية هي :

- 1 - النظام الإنتاجي أو التقني ، الذي يحقق تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات و خدمات .
  - 2 - نظام الدعم أو الاعتماد و الذي يضع المؤسسة في علاقة مع المحيط و يضمن لها تحصيل الموارد المالية و المادية ، و بيع منتجاتها.
  - 3 نظام المحافظة أو البقاء الذي يقوم بتوفير الموارد البشرية و الضرورية و توزيع الأدوار داخل المؤسسة .
  - 4 - نظام التكيف و الذي يرى بضرورة تكيف المؤسسة مع تغيرات المحيط .
  - 5 - النظام السياسي و الذي يستعمل التنسيق و التنظيم ، و مراقبة الأنشطة الفرعية الأخرى .
- وتكتمل هذه الأنظمة بهيكل سلطوي، وهو يشمل عدة قواعد تحدد حقوق وواجبات كل عضو في المنظمة [44] (ص ص 884-885).

و النموذج الرابع هو نموذج ليكارت LIKEART ، حيث يعتبر المؤسسة كشبكة من مجموعات مترابطة و دور الحلقة يضمن من طرف أشخاص يشغلون مناصب عامة ، و ينتمون إلى

مجموعتين أو مؤسستين ، أما محيط المؤسسة فيربطه ليكارت بثلاثة مستويات وعلى شكل أنظمة فرعية من المحيط :

- 1 - نظام أعلى سلم ، مثل المجموعات التنظيمية التي لها نشاطات تشبه نشاط المؤسسة
- 2 - الأنظمة التي من نفس المستوى ، مثل المنظمات المتشابهة
- 3 - الأنظمة الفرعية الداخلية ، مثل الجماعات الرسمية و غير الرسمية ضمن المؤسسة أو منطقة معينة والارتباط مع الأشخاص يتحقق بواسطة الذين يشغلون المناصب المهمة في المؤسسة ، و ينتمون إلى حد أنظمة المحيط ، و هو ضمن شروطه المهمة [11] (ص98).

### أما التعريف الإجرائي للمنظمة الاقتصادية :

المنظمة الاقتصادية هي وحدة اجتماعية و اقتصادية في آن واحد ، تعتمد في قيامها على موارد مالية و مادية و بشرية ، لضمان الاستمرارية ، مهامها الإنتاج و التوزيع و هدفها الربح و التقدم و الازدهار و التوسع ، لها هيكل تنظيمي خاص بها يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ، و أحيانا قد تتشابه في هيكلها التنظيمي مع بعض المؤسسات ، الذي ينظم لها العمل ، و تربط أفرادها علاقات تنظيمية رسمية كالسلطة و التدرج المهني و الوظيفي ، كما تربطهم علاقات غير رسمية كالاتصال غير الرسمي ، كما أن المؤسسة تلعب دورا اجتماعيا من حيث لتشغيل و توزيع المداخل .

### 1-5- الاستراتيجية :

أ - لغة : الاستراتيجية كلمة يونانية الأصل STATEGOS و تعني التهيؤ للحرب بتحديد حركة الجيش بشكل عام ، و هي تعني بدقة في اللغة فن الجنرال [45] (ص124). كما يقال أنها اشتقت من كلمة STRATEGIA معناها فن قيادة و توجيه الجيوش [46] (ص ص 53-54). كما أنها كانت تعني في القديم لدى الجيوش الخطة التي توضع لحماية الوطن و هزيمة الأعداء [47] (ص03). كما تعرف بأنها فن التدبير الحربي لتحقيق النصر في الحرب [48] (ص64).

ب - اصطلاحا : لقد تم نقل مفهوم الاستراتيجية من المجال العسكري إلى المجال الإداري و عرفها ألفريد شوندلار A.CHANDLER بقوله أن الاستراتيجية هي " تحديد للأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة أو اختيار خطط العمل ، و تخصيص المراد الضرورية لبلوغ تلك الأهداف [49] (ص18). أما B.CANOT ب كانت يعرف الاستراتيجية هي " تحديد و تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو أهداف محددة ، و من ثم اختيار البديل المناسب " [50] (ص18). أما A. MERTINET مارتينات ، ، فالإستراتيجية عنده هي " تحديد

مجموعة الخصائص التي تتميز بها القرارات المتخذة من طرف النواة ، بهدف توجيه نشاطات المؤسسة بطريقة محددة مع الأخذ بعين الاعتبار المدة المحددة .

و يرى R.A.THIEART : " الاستراتيجية هي مجموعة القرارات و الأفعال التي توافقها مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل ، بغية الوصول إلى تنفيذ الأهداف " [51] (ص32).

في حين يصفها هيجتز و فينكز HIGGINS et VINCZE بقوله : " الاستراتيجيات هي خطط رئيسية شاملة ، و عادة ما تكون طويلة الأجل لإنجاز أهداف ، و غايات استراتيجية و أيضا رسالة للمنشأة " [52] (ص05). و يرى كل من زمرمان و تريقيو B.TREGOE et W.ZIMMERMAN " الاستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل ، و ليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع ، و تعرف الاستراتيجية على أنها الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما ، و اتجاهاتها ، و تتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات و الأسواق ، و القدرات الهامة و النمو ، و العائد و تخصيص الموارد في المنظمة " [53] (ص55).

أما عبد الرزاق بن حبيب يربط للاستراتيجية بالتخطيط اعتمادا على الزمان و المكان

1 - الاعتماد على الزمان : إن المفهوم الاستراتيجي المتعلق بالتخطيط في المدى البعيد بصفة عامة في معظم الجامعات الأنقلوساكسونية ، هذه الطريقة مأخوذة عن الفرنسي H.FAYOL ، إن التخطيط

الاستراتيجي يوصف بالتعارض مع القرار المتخذ في المدى القريب و المسمى بالتكتيك .

2 - الاعتماد على الزمان : هذا المفهوم المعتمد على المكان ( البيئة ) طوره الأمريكي ANSOFF ، الذي جعله يهتم بالاختيارات الممكنة لدى المؤسسة و المتعلقة بالبيئة [54] (ص129).

و يرى وليام جليك W.GLUECK الاستراتيجية هي " خطة موحدة ، شاملة و متكاملة لتحقيق من أن الأهداف الرئيسية للمؤسسة قد أنجزت " [55] (ص33). و لدى مدرسة HARVARD الاستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها ، و الرامية إلى تكيف المؤسسة مع التغير و كذلك تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها ، أو هي القرارات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم و أخذ بعين الاعتبار تطبيق الاستراتيجية التي تعد جزءا منها " [56] (ص192).

المفهوم الإجرائي : يمكن القول أن الاستراتيجية أحد أحسن طرق تحقيق المنظمة لأهدافها ، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات المحيطة بالبيئة ، و الموارد المالية المادية و البشرية ) و

الإمكانيات لهذه المنظمة ، وهذا المفهوم يحمل في محتواه ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية هي :

1 - البيئة الخارجية بالمنظمة.

2 - الموارد و الإمكانيات الداخلية المتاحة.

3 - الأهداف المراد الوصول إليها .

ومن حيث المضمون العام لمفهوم الاستراتيجية يمكن القول بأنها : توضع حتى يمكن للمؤسسة أن تكون ذا تنظيم فعال ، و كيف يمكن لها أن تستغل مواردها المالية ، المادية ، و البشرية لتحقيق الفعالية الاقتصادية ، و تستطيع أن تنافس في ميدان الأعمال .

### 6-1 - اتخاذ القرار :

أ - لغة : جاء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على أن " القرار هو اختيار تصرف معين بعد دراسة و تفكير . و اتخاذ القرارات هو وجود بدائل " و القرارات الإدارية هي " القرارات التي تصدرها بعض السلطات الإدارية للدلالة على ما استقر عليه الرأي بشأن موضوع معين و تكون مسببة في الغالب " [15] (ص98). كما يرى قاموس علم الاجتماع أن " اتخاذ القرار هو مصطلح يشير إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة ، و من الممكن تحديد نطاق عملية اتخاذ القرار، و واقعيًا عن طريق حصر عدد المشاركين الذي يستطيعون التأثير في تشكيل

طبيعة القرار " [57] (ص ص 71-72).

ب -

اصطلاحًا : هنالك عدة تعاريف لعملية اتخاذ القرارات الإدارية فيعرف على أنه " عملية

الاختيار بين البدائل ، أو هو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف ما " [58] (ص157). فالقرار الإداري هو اختيار أسس البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج

المتوقعة من كل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة " [59]

(ص101). كما يعرفه علي الشريف بأنه " اختيار بديل معين من بين البدائل المتاحة للعمل أو

التعرف فهي بهذا الشكل تدخل في جوهر عملية التخطيط و العمل الإداري " [60] (ص123). و

يعرف لومواين عملية القرار الإداري بقوله : " اتخاذ القرار هو تحليل وحل المشاكل التي تواجه

التنظيم " [61] (ص44). كما أن القرار الإداري يرمي إلى اختيار و استعمال أحسن وسيلة

للوصول إلى غايتها ، أو استخدامها لتحقيق هدف ما " [18] (ص384).

ويعتبر كل من مهدي حسن زويلف و محمد قاسم القريوتي اتخاذ القرار بأنه " وسيلة لاختيار

أحسن البدائل المتاحة تحقيقًا لأكبر عائد ، و أقل تكلفة أو محققًا الأهداف المطلوبة " [62]

(ص173). كما يعرف اتخاذ القرار بأنه " عملية بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف ، أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة " [27] (ص132). و يؤكد محمد رفيق الطيب أن " اتخاذ القرارات يتضمن المفاضلة ، و الاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة ، كما أنه يتطلب معرفة الشروط و الظروف المحيطة خاصة من حيث اتصافها بالتأكد أو المخاطرة ، أو عدم التأكد " [30] (ص19). في حين يربط جميل توفيق عملية اتخاذ القرار ببعض المعايير بقوله أن اتخاذ القرار هو " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر " [63] (ص104).

ووضع هربرت سيمون أهمية كبيرة للقرار الإداري ، و اعتبر الإدارة هي " عملية اتخاذ القرارات " [64] (ص241). كما يعتبر سيمون أن محور العمل الإداري في أي تنظيم كان هو عملية اتخاذ فعل أي مدير كان موضعه و مجال عملية إنما هو متخذ للقرارات ، ذلك لأن تنفيذ أي عمل إداري كان إنما يسبقه قرار يتخذ يوضح ما يجب القيام به [65] (ص132). ومن جهة نظر س . لاندرج أن القرار الإداري هو العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها [66] (ص88).

التعريف الإجرائي : اتخاذ القرار الإداري هو توافر مسؤوليات رسمية لشخص معين لكي يقوم بصياغة سياسة التنظيم ، و يشير اتخاذ القرارات أيضا إلى عملية تفاعل ديناميكي بين كافة المشاركين الذين تقع عليهم مسؤولية السياسة الملائمة لإنجاز الأهداف ، و يتحدد اتخاذ القرارات امبريقيا ، في ضوء عدد المشاركين الذي لديهم القدرة على التأثير في تشكيل القرار ، و تركز دراسات اتخاذ القرارات على كافة العوامل الملائمة لوضع السياسة ، و العلاقات الرسمية القانونية للذين عليهم صنع القرار ، هذا فضلا عن العلاقات غير الرسمية لهم و التأثيرات الخارجية عليهم

7-1 - القيادة الإدارية :

أ - لغة : يدل هذا الاصطلاح على إصدار الأوامر و ممارسة السلطة ، و يقال " توحيد مصدر الأوامر " أي يكون كل مرؤوس تابعا لرئيس واحد [15] (ص70).

ب - اصطلاحا : لا يوجد تعريف محدد للقيادة ، حيث اختلف المفكرون و الإداريون في وضع تعريف موحد لها ، و يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة النظر و نواحي القيادة التي ينظرون من خلالها ، و الوقت الذي صيغت فيه ، يقول " بورنس BORNES " القيادة هي من أكثر الظواهر وضوحا و أقلها إدراكا " [67] (ص41). فيعرف القيادة عبد الرحمان محمد عيسوي

أنها هي " مجموعة من السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات و المهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة " [68] (ص369). أما ف فيلدر F. FILDER يعرفها بقوله " القيادة هي الدرجة التي يسمح فيها الموقف للقائد بالتأثير في سلوك أعضاء الجماعة " [69] (ص257). في حين يرى أحمد صقر عاشور " القيادة هي مجموعة من السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد أو هو مجموعة من السمات أو المهارات اللازمة للقيام بعملية الإدارة " [70] (ص120). أما O'DONNELL و KOONTZ يعرفانها بأن " القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم ، للقيام بنشاط متعاون " [71] (ص17)، و يضيف محمد زكي هاشم بقوله " القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين في سلوكهم " [72] (ص233). كما تعرف القيادة بأنها " هي قوة التأثير على الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف المنشأة " [73] (ص107).

و يرى كونتز KOONTZ " أن القيادة هي العملية التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات ، و ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة " [74] (ص120).

كما عرفت القيادة على أنها عملية تحريك الناس نحو الهدف و هي مكونة من ثلاث عناصر:

- 1 - وجود هدف يحرك الناس إليه.
  - 2 - وجود مجموعة من الأفراد ( الأتباع ) .
  - 3 - وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس [67] (ص40).
- و يضيف باتمان BATEMON إلى هذه العناصر عنصر " الموقف " الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها [75] (ص124). كما أورد " كارتر CARTER " سنة 1953 خمسة تعاريف للقائد و التي هي مستخدمة إلى اليوم ، و تتمثل عناصرها الأساسية في كون القائد هو الشخص الذي :
- يمثل مركز سلوك الجماعة .
  - القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها .
  - يتم تحديده من طرف الجماعة .
  - يكون له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة .
  - يهتم بسلوك الجماعة [76] (ص17).
- كما تعرف القيادة على أنها : " القدرة على التوجيه ، و التنسيق و الاتصال ، و اتخاذ القرارات و الرقابة . بهدف تحقيق غرض معين و ذلك باستعمال التأمير و النفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة [77] (ص04). في حين يرى " أوداواي تيد O.TEAD " القيادة على

أنها " الجهد أو العمل للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه و يجدونه صالحا لهم جميعا و هم يرتبطون معا في مجموعة واحدة متعاونة " [78] (ص16). أما ب. باس B.BASS فيعرفها على أنها " الجهد أو العمل للتأثير في الناس ، و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ، و يجدونه صالحا لهم جميعا و هم يرتبطون معا في مجموعة واحدة متعاونة " [19] (ص106).

كما تعرف القيادة على أنها العملية التي بواسطتها يؤثر القائد على الآخرين لتحقيق المهمة ، و هذه العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي ، و العقائدي و التي تشمل معتقدات ، القيم الأخلاق السلوك ، المعرفة ، المهارات . " [71] (ص19). و يضيف كل من عبد الكريم درويش و ليلي تكلا على أن : " القيادة على القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه ، و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و شحذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " [79] (ص386).

وهنا يجب أن ننوه أن القيادة ليست الإدارة ، وكما يرى E . MC CORMICK أن " الإختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص ، أو الكل بالجزء - ، ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما ، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي ، في حين القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمؤوسين ، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المنظمة ، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها[29] (ص ص 49-50).

كما يجب أن نفرق بين مفهوم القيادة والرئاسة ، فالرئاسة تركز على السلطة الرسمية وعلى إمتثال المرؤوسين لهذه السلطة ، أما القيادة كما ذكرنا تركز على النفوذ والتأثير الإجتماعي ، وعلى قبول الاتباع لهذا النفوذ .فالتفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة ، والوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر تصرفات الرئاسة [63] (ص296). كما يجب التمييز بين القيادة والقائد ، فعلى الرغم من إن هذين المصطلحين يستخدمان بالتبادل إلا أنهما يشيران إلى نواحي مختلفة في الجماعة . فالقيادة تشير للعملية في حين أن القائد يشير إلى مركز داخل الجماعة ، أو كما يعرفه CARTEL بأنه : " ذلك الشخص الذي يمثل مركز سلوك الجماعة " [80] (ص80).

أما التعريف الإجرائي للقيادة : هو أن القيادة هي عملية إنسانية تتطلب الوعي الكبير بالأبعاد السلوكية لشخصية المرؤوسين ، حتى تتمكن من اختيار أفضل الأساليب حتى تضمن التأثير الإيجابي عليهم ، فالقيادة هي فن التأثير على الأفراد ، و تنسيق جهودهم و علاقتهم و ضرب لهم المثل في الأفعال و التعاون بما ينمي ولاءهم و طاعتهم و تعاونهم و اكتشاف قدراتهم ، و كسب ثقتهم و احترامهم و بما يكفل الأهداف المنشودة و كل هذا من أجل تنمية المنظمة و تقدمها

## 8 - الاتصال :

أ - لغة : أصل الكلمة "COMMUNICATION" الاتصال يعود لكلمة لاتينية هي COMMON ومعناها العام تعني الاتصال بين فردين أو أكثر بغرض التفاهم ، و هي تتضمن فكرة الكلمات و العلاقات الإنسانية و تدريس اللغة [18] (ص391).

و يعرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الاتصال بـ :

أ - الاتصال هو الإجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى .

ب - أما الاتصالات الإدارية هي التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية سواء أكانت اتصالات رأسية أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو السفلى ، أما الاتصالات الأفقية هي التي تتم بين مختلف جوانب الأقسام الإدارية [15] (ص73).

ب - اصطلاحاً : لا يوجد تعريف موحد للاتصال ، فهناك تعاريف كثيرة و متنوعة ، و في معالجتنا لهذا الموضوع فإننا نستخدم التعاريف التي تركز على وجهات النظر الإدارية .

لذا يرى محمد شفيق الاتصال على أنه " عملية ديناميكية ترتبط بين الإرسال و المستقبل [81] (ص385) ، أما جاك لوبلات JACK . LEPLAT يعرفه بأنه " الاتصال هو تفاعل بين الأفراد " [82] (ص16). أما ك.كرونكات KARY . CRONKATH يقول أن : " الاتصال يتم عندما يستجيب الإنسان ( المستقبل ) لرمز ما " [83] (ص24) ،

أما شافي و برجي CHAFFE et BERJER يعرفان الاتصال بقولهما : " علم الاتصال يبحث لفهم إنتاج و معالجة و مفاهيم الرموز و أسست الإشارات عن طريق نظريات قابلة للتحليل تحتوى على تعميمات مشروعة تسمح بتفسير الظواهر المرتبطة بالإنتاج و المعالجة و المفاعيل

" [84] (ص04). كما يعرف كل من سلامة محمد سلامة و محمد غباري والسيد عبد الحميد

عطية : الاتصال هو " تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة و متأثرة على نحو يقصد به ، و

يترتب عليه تغيير في الموقف والسلوك " [85] (ص05). أما دونيس بينواس DONIS

BENOIS يقول أن : " الاتصال في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عضو إلى آخر ، يمر

من مركز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل ، أو هو إيصال القرارات إلى

مختلف الأجهزة و الأطراف . و الهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد و

الجماعات [86] (ص05).

وأورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقي عدة تعاريف للاتصال منها :

- تعرف جمعية الإدارة الأمريكية ( AMA ) الاتصال على أنه : "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى".

- أما تعريف ميريهيو MERRIHUE للاتصال هو : " أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل و تؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه " .

- أما كيت ديفيز C.DAVIS يعرفه بقوله " الاتصال هو عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر "[87] (ص277) . أما تشالز كولي CH.COOLEY يرى أن : " الاتصال هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو ، وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان "[88] (ص09). ويعرفه مصطفى حجازي الاتصال : "هو الصلة والعلاقة التي تربط طرفين سواء كانوا أفراد أو جماعات لتحقيق هدف معين من تلك الصلة ، وبالتالي يقصد منها مصدر نوعي لتمكن الإدارة ، مثلاً إثارة استجابة لدى مستقبل نوعي للعمال ، وبهذا فهو بمثابة وسيلة تسمح للإدارة بالتعريف بالأهداف و القرارات وتوضيحها لجميع العاملين وتوزيع العمل وحل مشكلاته "[89] (ص20). ويضيف احمد خاطر بأن " الاتصال في الإدارة على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة وخارجها "[90] (ص139). أما وليام سكوت W.SCOTT يعرف الاتصال بالسياق الذي يضمن الإرسال والاسترجاع الدقيق للأفكار من أجل إحداث نشاطات متكاملة للإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة "[91] (ص38). أما تعريف محمد عمر الطنوبي للاتصال فهو يرى أن : "الاتصال هو عملية تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع ، وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة "[92] (ص16).

ويربط عبد الرحمان عبد الباقي عمر الاتصال بالمعاني بقوله : "الاتصال هو أي سلوك يبدأ الفرد الذي يقوم بإرسال البيانات ، وينتج عنه معاني "[93] (ص73).

ويرى كل من محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان أن " الاتصال الإداري هو العملية التي تتضمن نقل الآراء ، ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام دقيق للمعلومات المترددة بغرض التوصل إلى أفعال محدودة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم "[94] (ص122). أما محمد فهمي العطروري يعرفه بقوله : "الاتصالات هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع من المعلومات ( المعلومات العملية ، المعلومات التعبيرية ) من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى آخر ، قصد إحداث تغيير "[95] (ص344). كما يعرف الاتصال بأنه "وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات ، والأوامر ، والقرارات من مستوى الإدارة إلى مستوى التنفيذ ، وكذلك نقل المعلومات والبيانات الضرورية من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة في صور تقارير ومذكرات واقتراحات ، وشكاوي وذلك بقصد اتخاذ القرارات الفعالة "[96] (ص235).

- أما التعريف الإجرائي للاتصال : يمكن القول أن الاتصال كعملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات ، والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها ، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة التغيير بأمر أو معلومات جديدة ، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات ، أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة . وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد ، بمعنى نقل أعضاء الهيئات أو المعلومات إلى الآخرين أو العكس ، حتى تساهم في بناء تنظيم إداري فعال يحقق نمو وتقديم المنظمة .

### 1-6- المقاربة السوسولوجية :

تعتبر المقاربة السوسولوجية الطريقة العلمية المنهجية التي يتبنى من خلالها الباحث موضوعه ، فالمقاربة السوسولوجيا هي إطار فكري يفسر مجموعة من الظروف العلمية ، ويصنفها في نسق علمي مترابط [97] (ص70) ، كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع الإتجاه الفكري المختار .

ولذلك فإن المقاربة السوسولوجية التي وجدناها مناسبة لموضوع دراستنا هي نظرية الإستراتيجية . والتي تعد من المفاهيم الحديثة الإستعمال في الحقل الإداري ، وهي مصطلح مستعار أساسا من علوم الحرب والسياسة [98] (ص185). والتنظيم يرتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية المتبناة في المنظمة ، إما كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية ، أو أن الإستراتيجية تتخذ بعد التنظيم ، وهما الإتجاهان الموجودان في الوسط الإداري ، حيث يتبنى الإتجاه الأول :

الإتجاه الأول : A. CHANDLER و A. MARTINET ، وهو اداري.

الإتجاه الثاني : M. CROZIER . وهو سوسولوجي .

### 1- الإتجاه الأول :

أ- نظرية A. CHANDLER : ينطلق الباحث من خلال دراسته الميدانية في عام 1962 حيث قام بنشر دراسته حول العلاقة بين الخطط الإستراتيجية للمنظم والبناء التنظيمي . وقد بنى إستنتاجه أساسا على تحليل تاريخي لـ 100 شركة كبيرة ، وفي الوقت نفسه قام بتحليل تفصيلي مكثف لأربع شركات ضخمة وهي " ديبون " ، " جنرال موتورز " ، " ستاندر أويل " ، " سيرز " . وفي هذه الدراسة استخدم " شوندر " البيانات والإحصائيات التاريخية ، الملفات والدفاتر والمستندات الداخلية ، وعددا من المقابلات مع أعضاء الإدارة العليا ، وذلك في كل من هذه الشركات الكبرى الاربع .

وجاءت خلاصة البحث أن : الخطط الإستراتيجية للشركة تحدد نوع البناء التنظيمي الذي تستخدمه الشركة أو الذي يجب أن تتبعه [99] (ص233).

ب- نظرية A . MARTINET : حيث انطلق مارتينات في كتابه « STRATEGIE »

بتقديم الإنتقادات إلى الاتجاه الأول ، حيث دعم المؤلف الاتجاه الذي يجعل الإستراتيجية تابعة للتنظيم ، نظرا لما في هذا الأخير من تأثير وتحكم في حركة وتخطيط المؤسسة ، انطلاقا من التأثير عليها من المحيط المتغير والمتذبذب أحيانا حسب العلاقة التالية :

محيط ← هيكـل تنظيمي ← أداء .

وفي هذه الحالة نجدها في المؤسسات التي لها وجود سابق في السوق ، وإمكانيات بمستوى يجعلها تؤثر في تغيير الإستراتيجية والأهداف حتى تسمح باستغلال هذه الإمكانيات .

كما يؤكد مارتينات أن الهيكل التنظيمي والإستراتيجية هما في علاقة تبادلية حسب العلاقتين التاليتين:

تغيير الإستراتيجية ← تغيير الهيكل .

←

أو تغيير الهيكل ← تغيير الإستراتيجية [100] (ص ص 213-214).

الاتجاه الثاني :

الذي يمثله M . CROZIER والذي استخدم مصطلح الإستراتيجية في نظرية اللعب ، والتي تفرق بين مجموعة الألعاب التي تعتمد على مهارة الفرد من جانب ، أو على الحظ من جانب آخر ، أو على الإستراتيجية من جانب ثالث ، والتي توضح أن الإستراتيجية أكثرهم تأثيرا ، إذ يأخذ اللاعب في اعتباره حركات الآخرين وتوقعاتهم ، وتفهم حركاتهم ، سواء كانوا من الحلفاء أو من المعارضين .

فالتحليل الإستراتيجي لـ كروزي يهتم ببناء الأفعال الجماعية إنطلاقا من السلوكيات الفردية في العمل ، مما يجعل التحليل الإستراتيجي فحصا داخليا مهما ومتمما للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها .

أما سبب إدراجنا لمنهج كروزي يكمن في فعالية منهجه الذي يستعمل الثقافة كأداة منهجية تسمح بكشف أسس العلاقات الإنسانية في التنظيم ، ومحاولة فهمها لتجنب الأضرار لاحقا في التنظيم ، وفي نظر كروزي تكون الثقافة ثمرة سيرورة التنشئة الإجتماعية للأفراد الذين هم بدورهم ينفلون القيم الثقافية ضمن علاقاتهم داخل التنظيم ، لذلك يؤكد كروزي قدرة المسير الفاعل على ربط علاقته مع باقي الفاعلين في التنظيم بواسطة القدرة الثقافية له [102] (ص182). وهذا ما حاولنا تأكيده خلال التحليل السوسولوجي للجانب الميداني للدراسة .

## 10-1- المناهج المتبعة في الدراسة :

### أ - المنهج الكيفي :

نظرا لطبيعة الموضوع بحثنا الذي هو تحت عنوان "فعالية التنظيم الإداري وعلاقته بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية" فإننا ارتأينا استعمال المنهج الكيفي للإجابة على التساؤلات التي أثارها إشكالية البحث فهو: "منهج يعتمد عليه الباحث للحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل ظواهره [103] (ص166). و" الوصف الدقيق الذي نحصل عليه باعتباره اللبنة الأساسية التي يبنى عليها كل بحث يصبو إلى ما هو أبعد من مجرد الوصف [104] (ص20). حيث لا يقف على وصف الظاهرة فقط ، بل يعطي خصائص هذه الظاهرة فهي تقوم بجمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها فهي بذلك "لا تقف عند جمع البيانات والحقائق بل تتجه إلى تصنيف الحقائق والبيانات وتحليلها ، ثم استخلاص النتائج وتعميمها " [105] (ص181).

وبعد هذا المنهج الأكثر تلائما مع طبيعة موضوعنا ، حيث نستطيع من خلاله جمع المعطيات المتعلقة بإشكالية البحث المطروحة ، وذلك عن طريق تحليل المعطيات ونتائج المتوصل إليها من خلال فحص الفرضيات بأسلوب علمي، والتوصل إلى استنتاجات تساهم تحديد المشكلة وتقديم حلول .

ب - المنهج الكمي : كما استعملنا المنهج الكمي الذي هو مجموعة الطرق العلمية التي يستخدمها الباحث من جمع من جمع وتنظيم وتلخيص وعرض وتحليل البيانات للظواهر التي يمكن قياسها كميًا أو عدديًا "[31] (ص323). واستعملنا لهذا المنهج لأنه يتلاءم وطبيعة الموضوع باعتباره أداة مهمة لتحليل لمعطيات والبيانات وذلك عن طريق النسب المئوية ، ثم التعليق عليها سوسيولوجيا

ثم تأكيد الفرضية عن طريق اختبار KHI – Deux ..

### 11-1 - التقنيات المستعملة :

أ - البحث الاستطلاعي : حيث قمنا بالعديد من الزيارات إلى مؤسسة SONELGAZ لبنى بوالعيد - البلدية - دامت حوالي ثلاثة أسابيع من مرتين إلى ثلاث مرات في الأسبوع ، ابتداء من سبتمبر 2006 وكانت مدة الزيارة حوالي ساعتين (02) في اليوم قمنا خلالها بالتعرف على المؤسسة ، وكذلك النشاط الإداري فيها ، ساعدتنا هذه الزيارة في ضبط الفرضيات المناسبة للموضوع . كما أجرينا لقاء مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الذي كان الموجه لنا بالمؤسسة ، كما قمنا ببعض المقابلات مع بعض رؤساء المصالح ، وبعض الإداريين.

**ب - الملاحظة :** تعتبر الملاحظة اللبنة الأولى في البحث بغية التحقق من صحة فرضياته ، و من أجل ذلك يهتم العلم بالملاحظة كأداة بحث ، لملاحظة الظواهر الحسية و تصنيفها و الكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للوقائع التي تمثل في الأساس قوانين العلم [106] (ص24). لذا تعرف الملاحظة على أنها : " هي الفحص الدقيق للظواهر عن طريق الحواس ( العين ) بحيث توجه هذه الأخيرة للانتباه إلى ظاهرة ما ، رغبة في الكشف عن خصائصها و وصفها من أجل التوصل إلى معرفة جديدة عن الظاهرة " [107] (ص374). " و أسلوب الملاحظة المباشرة يمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع و مشاهدته عن قرب و الاستعانة بالصور و العلاقة الموجودة بين الأفراد و الجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع المدروس " [108] (ص95).

وقد تم من خلال الزيارات الاستطلاعية لمؤسسة SONELGAZ لبن بوالعيد – البلدية -كشفتنا بعض الحقائق ، و ذلك عن طريق الملاحظة المباشرة خاصة بعض المقابلات مع بعض الإداريين و كشف حقيقة علاقات الاتصال الرسمية في الإدارة ، و كذلك نوعية القيادة الرسمية في المؤسسة .

### **ج - الاستثمار :**

تعد الاستثمار أداة أساسية لجمع المعطيات البيانية ، و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعتبر كمنبهات لفظية مدروسة بعناية فائقة نتيجة لجهود عقلية مضنية " [109] (ص72). و تعرف استثمار الاستبيان على أنها هي : " إحدى وسائل جمع البيانات التي يشيع استخدامها في البحث الاجتماعي ، حينما تكون البيانات المطلوبة لها صلة وثيقة بمشاعر الأفراد و دوافعهم ، و اتجاهاتهم و رغباتهم نحو موضوع معين ، و كذلك بالنسبة للمواقف التي يصعب الحصول على بيانات عنها بطريقة الملاحظة كالمواقف الماضية و المستقبلية [110] (ص325). كما تعرف الاستثمار بأنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف " [111] (ص339).

و قمنا باستخدام الاستثمار باعتبارها تقنية أساسية في جمع المعطيات و البيانات في البحوث الاجتماعية و أنها تتلاءم و طبيعة بحثنا ، حيث نجد تعدد الآراء و الأفكار من مبحوث إلى آخر خاصة على مستوى تنظيم الإدارة ، صف إلى ذلك أن حجم العينة تتطلب استعمال هذه التقنية وقد كانت باللغة الفرنسية نظرا لطبيعة تكوين الموظفين فيها .

**د - المقابلة :** و تعد من أكثر الوسائل استعمالا لجمع المعلومات ، و هي فعالة للحصول على البيانات الضرورية لين بحث ، و المقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية [112] (ص75) ، و

تساعد المقابلة على معرفة المواقف و ردود أفعال المبحوثين اتجاه الموضوع المدروس [113] (ص95). ويعرفها بريمو BRIMO على أنها " أداة تهدف إلى تنظيم علاقة اتصال شخصين (الباحث و المبحوث )" [114] (ص102). فهي أداة تتسم بالمرونة حيث تسمح بالتعمق في فهم الموضوع ، و عادة تكون مع عدد قليل من الأفراد ، كما تتميز بإعطاء الحرية للمبحوثين و الوقت الكافي [115] (ص71). و قمنا باستخدام هذه التقنية خاصة عند الاجتماع مع رؤساء الصالح ، و عند التطرق إلى محور الاستراتيجية و القيادة الإدارية ، و اتخاذ القرارات ، حيث أن طبيعة بعض الأسئلة توجب التوجه إلى رؤساء المصالح فقط و استعمال تقنية المقابلة بغية الفهم و التحليل السوسولوجي فيما بعد

### 1-11- الدراسات السابقة :

1 - المناخ التنظيمي و تأثيره على الرضا و الأداء الوظيفي : و هي رسالة لعيسى قبوقب [116] (ص06). لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص التنظيم و العمل . و انطلق من إشكالية التي تتمحور حول الأسئلة التالية :

#### التساؤل العام :

ما مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على رضا و أداء العاملين عن عملهم ؟

#### التساؤلات الفرعية :

- 1 - هل للمناخ التنظيمي تأثير على رضا العاملين عن عملهم ؟
- 2 - هل للمناخ التنظيمي تأثير على أداء العاملين لعملهم ؟
- 3 - هل توجد فروق بين الرؤساء و المرؤوسين من حيث تأثير المناخ التنظيمي ؟
- 4 - هل توجد فروق بين الرؤساء من حيث تأثير الرضا و الأداء الوظيفي ؟

#### الفرضيات :

- 1 - لا يوجد تأثير دال بين المناخ و مستوى الرضا الوظيفي .
- 2 - لا يوجد تأثير دال بين المناخ و مستوى الأداء الوظيفي .
- 3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء و المرؤوسين على مستوى المناخ التنظيمي .
- 4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء و المرؤوسين على مستوى رضاهم الوظيفي .
- 5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء و المرؤوسين على مستوى أدائهم الوظيفي.

ميدان الدراسة كان في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ببلدية القصبه ، الجزائر العاصمة أما عينة الدراسة تكونت من 90 مبحوث و هي تمثل 64 % من المجتمع الأصلي من 140 عامل و استخدم العينة العشوائية الطبقية و ذلك بتقسيم العينة إلى مجموعتين :الرؤساء والمرؤوسين ،وبتحديد كل نسبة.

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي ، و المنهج المقارن ، و المنهج الإحصائي .أما تقنية الدراسة فاستخدم الاستمارة و كانت باللغة العربية ب 30 سؤال ، و ذكر الباحث أنه استخدم المقابلة أثناء الدراسة الاستطلاعية لجمع المعلومات .

و قد توصل إلى نتائج و ذكرها كما يلي :

الفرضية الأولى : عن طريق استخدام اختبار ( T ) تحصل الباحث على قيمة 23.59 و هي دلالة إحصائية ، و بالتالي رفض الفرضية الصفرية ، و تقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فروق بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي .

الفرضية الثانية : لمعرفة دلالة هذا الأخير جاءت قيمة ( T ) المحسوبة ب 26.86 و هي تشير كذلك إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية ، يؤدي هذا أن نرفض الفرضية الصفرية و نؤكد أنه يوجد تأثير دال متبادل بين المناخ التنظيمي و الأداء .

الفرضية الثالثة : توصل الباحث إلى أنه هناك فرق جلي بين الرؤساء و المرؤوسين من حيث إدراكهم لمستوى المناخ التنظيمي السائد ، و ذلك بقيمة ( T ) 6.54 و بالتالي رفض الفرض الصفري .

الفرضية الرابعة : يتضح لنا من خلال القيمة المتحصل عليها 10.93 يؤكد دلالة الفرق إحصائيا مما يجعلنا نقول أن هناك فرقا واضحا و دال بين الرؤساء و المرؤوسين من حيث إدراكهم لمستوى رضاهم الوظيفي .

الفرضية الخامسة : نفس دلالة الفرق وجدت من خلال النتائج المتحصل عليها 8.87 قيمة ( T ) ، إذا ما قرنت بالمجدولة و بدرجة الحرية 15 نستطيع القول أن هناك فروقا دالة إحصائيا بين الرؤساء و المرؤوسين .

**2 - أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي :** و هي رسالة لعبد

الوهاب سويسي[116] (ص06). لنيل شهادة الماجستير في التسيير تخصص إدارة أعمال و انطلق من إشكالية تتمحور حول الأسئلة التالية :

**التساؤل العام :** هل لطبيعة التنظيم السائد داخل المؤسسة علاقة بالمشاركة في تصميمه ؟ أي ما

هي علاقته بطبيعة و كيفية أداء و تفاعل العمليات التنظيمية و التي هي عبارة عن ممارسة غير

ملموسة يقوم بها العنصر البشري ؟

## أما التساؤلات الفرعية :

أ - كيف تتجلى المشاركة في تصميم البناء التنظيمي عبر الفكر التنظيمي ؟ و ما هي مكانة العنصر البشري في معادلة التنظيم ؟ .

ب - ما هي مساهمة المنظور النظامي في إبراز عملية التفاعل بين مختلف المتغيرات التنظيمية ؟ و ما التفاعل إلا صورة من صور المشاركة التي يتم بها تحديد الإطار التنظيمي ؟ .

ج - ما هي العلاقة بين الأشكال التنظيمية و نوعية المشاركة القائمة و التي تجعل من الهيكلة أداة فعالة في تسيير المؤسسة ؟ و كيف تتم ؟ و ما هي الآثار الناجمة عليها ؟ .

## الفرضيات : تمحورت كما يلي :

أ - إن طبيعة التنظيم السائد تحدد طبيعة المشاركة في الممارسة التنظيمية ، و منه تصميم الهيكل التنظيمي.

ب - تتوقف فعالية التنظيم في تحقيق الأهداف المسطرة على نمط المشاركة السائدة في تصميم الهيكل

ج - تعتبر أسلوب المشاركة في النشاط التنظيمي عن نوع معين من التفاعلات بين مدخلات التنظيم وفقا لإطار فلسفة تنظيمية معينة ( خلفية نظرية ) .

و ميدان دراسة الباحث كان في المؤسسة الوطنية للتوظيف بالورق و الورق المقوى ، وحدة

برج بوعريريج ENEPAC . أما عينة الدراسة تكونت من 92 مبحوث من أصل 624

موظف و عامل ، و استخدم العينة بالحصص حسب المستويات الإدارية للمؤسسة ( إطارات 30

موظف ، أعوان التحكيم 269 موظف ، أعوان التنفيذ 325 موظف ) و أخذ بالنسب التالية (

4.81 % ، 43.11 % ، 52.08 % ) . و أصبحت عينة الدراسة : الإطارات : 6 مبحوثين ،

أعوان التحكم 37 مبحوث ، و أعوان التنفيذ 49 مبحوث . أما تقنية الدراسة فاستخدم الباحث

استمارة استبيان موحدة بين مختلف المستويات الإدارية ، مع تدعيمها بالمقابلات الشخصية خاصة

في المستويات التنفيذية . و استعمال الباحث المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و المنهج

الإحصائي ( اختيار  $K^2$  ، المنوال برنامج EPSS ) .

و توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1 - يتسم التنظيم السائد في الوحدة بالطابع الميكانيكي الكلاسيكي ، يلخصها كما يلي : وظيفي

64.1 % ، و سلطة المركزية 79.1 % ، قيادة بيروقراطية 70.7 % ، النمطية في التصنيف

91.3 % ، الاهتمام بالعمل فقط 64.1 % ، قرارات مركزية 82.6 %

2 - نسبة الجهل بالهيكل التنظيمي للمؤسسة تمثل 68.5 % و الدليل التنظيمي 70.6 % و هذا ما ينعكس على الممارسة التنظيمية بالوحدة و هذا يؤدي إلى غياب ثقافة تنظيمية أو تقاليد في ميدان التنظيم .

3 - لاحظ أن عملية التسيير اهتمت بالعمل والمصالح الشخصية على حساب أهداف الوحدة من خلال مقابلتها أثناء إجراء الاستبيان .

4 - يتسم التنظيم السائد في المؤسسة :

- بدرجة تمايز كبيرة تتطلب درجة تخصص كبيرة ، هذا ما يؤدي إلى صعوبة الاتصال .  
- استقلالية ضيقة .

- ضعف التنسيق و منه علاقات تصارع بين المصالح.

- درجة عالية من النمطية من خلال التحديد الرسمي لإجراءات و قواعد العمل .

- البيروقراطية بمفهومها السلبي و كثرة الإجراءات و التعقيدات مما جعل مناخ العمل سيئا نتيجة الترجمة الضعيفة للإجراءات من قبل أعضاء التنظيم .

**3 - تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر :** و هي رسالة

لبن عيسى محمد المهدي [118] (ص10). ، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل . و انطلق من إشكالية التي تتمحور حول الأسئلة التالية : ما هي طبيعة و خصائص هذا النمط التنظيمي الذي تشكل بعد مرحلة رونو RENAULT ؟ و ما هي الأهداف التي انتقل المصنع لخدمتها ؟ و بما تفسر هذه السلوكات العمالية التي يظهر من خلالها أن القائمين بها ليسوا حاملين ذهنيا لمتطلبات هذا المشروع التنموي و أهدافه ؟

**الفرضيات :**

1 - أن النمط التنظيمي الذي تشكل ابتداء من مرحلة الشركة الوطنية و تجسيدا للمشروع التنموي العام هذا الأخير لم يكن وليد قوة اقتصادية ، إنما كان بدافع إرادة سياسية و الذي انطلق بعملية تأميم المؤسسات الاقتصادية الصناعية التي كانت قائمة آنذاك و منها المصنع محل الدراسة ، قضى على النمط التنظيمي الذي كان يقوم على أساس العقلنة التقنية و الاقتصادية .

2 - إن هذا النمط التنظيمي الذي تشكل ابتداء من هذه المرحلة من خصائصه الأساسية الزبونية و السلطنتية كون لدى الفئات العمالية المختلفة استعدادات ذهنية تتميز بنفس الخصائص ، الشيء الذي جعلهم يعيشون من أجل وضعيتهم داخل هذا النظام ، و تجلى ذلك في سلوكياتهم المتناقضة مع أهداف المشروع التنموية و الأهداف الاقتصادية للمصنع .

ميدان الدراسة كان وحدة عتاد الخرسانة بالحراش U.M.B

و استخدم الباحث المنهج الكمي و الإحصائي ، أما تقنية الدراسة فاستخدم الباحث تقنية المقابلة في البحث و توصل الباحث إلى النتائج التالية :

### - المرحلة الأولى أي مرحلة رونو :

كانت أفعال الفئات الاجتماعية المتواجدة في المصنع تحركها .

- بالنسبة لرب العمل و ممثليه ، دوافع اقتصادية ، الشيء الذي أعطى نمط تنظيمي يقوم على أساس سلسلة التركيب الميكانيكية ، و نمط تسييري يعمل على تنمية و ترقية الدور الإنتاجي فيها .  
- بالنسبة للفئات العمالية الأخرى : كانت أفعالها في هذه المرحلة تتم من جهة ، تحت ضغط الوعي بالبطالة التي كانت تميز الوضع الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمع الجزائري لتلك الفترة ، من جهة ثانية كانت تتم وفق محددات النمط التنظيمي و التسييري المبني على أساس العقلنة التقنية و الاقتصادية فالنمط التنظيمي و التسييري الذي كان قائما في المصنع من خلال هذه المرحلة ، استطاع أن يخلق تزاوجا و تلاقيا بين مصالح رب العمل و مصالح الفئات العمالية القائمة بالعملية الإنتاجية المباشرة رغم التناقض الجوهرية الموجود بين الإثنين .

### - المرحلة الثانية :

في هذه المرحلة أصبح النمط التنظيمي يتمحور حول قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات GSE الذي كان هدفه إقامة بناء اجتماعي في المصنع بين الأطراف المعنية بالعملية الإنتاجية ، و بالترتيب الموالي و هذه الأطراف تتمثل فيما يلي :

- 1 - المجموعة القيادية و الممثل الشرعي للنظام الرسمي .
- 2 - ممثلي العمال و الطرف الموازي للسلطة القيادية .
- 3 - الشريحة العمالية المعنية مباشرة بالعملية الإنتاجية .

### - المرحلة الثالثة :

في هذه المرحلة لم يعرف المصنع تغير نوعي كبير من حيث شكله التنظيمي و نمطه التسييري ، لكنه عرف عمق الأزمة نظرا للتكاثر المتنامي لهذه الكيانات الهامشية غير الرسمية و التي أصبحت تتمثل بصفة عامة تتمثل فيما يلي :

- 1 - السلطة الرسمية الرئيسية التي تمثل النظام الرسمي بكل مؤسساته و هيئاته .
- 2 - سلطة قانونية هامشية ، و تتمثل في التنظيمات المختلفة التي تشكلت في المصنع بموجب نصوص قانونية كالنقابة العمالية و هيئات التسيير الاشتراكي ...إلخ.
- 3 - سلطة فعلية غير رسمية تتشكل من التنظيمات غير الرسمية و التي يكون قوامها الرابط المهني المبني على الكفاءة المهنية و الأقدمية و تحكمها في سير العملية الإنتاجية .

4 - سلطة غير رسمية و هامشية تتمثل في التنظيمات غير الرسمية التي تقوم أساسا على الرابط الثقافي بالمعنى الضيق للكلمة أو الجغرافي أو حتى الحزبي .

#### علاقة الدراسات السابقة بموضوع دراستنا :

لا ينفي الباحث أن موضوع الفعالية التنظيمية كان ولا يزال محل بحث ، ودراسة ، سواء كانت أكاديمية أو فكرية . وأن الموضوع في حد ذاته متناول من زوايا متعددة سواء كانت بالجانب السوسيولوجي ، أو الإقتصادي ، أو البسيكولوجي ، وحتى الفلسفي ، وأضحى موضوع الفعالية محل فكر التنظيمات الحديثة ، بل تخطى ذلك ليصير محل تفكير واهتمام قادة ورؤساء دول وأحزاب سياسية بمختلف إديولوجياتها المختلفة ، وحتى المتباينة منها .  
وعليه فإن دراستنا مقارنة مع الدراسات المذكورة سابقا تتميز عنها في بعض الجوانب وتتكامل معها في البعض الآخر نذكر منها :

أشارت الدراسات إلى البيروقراطية (بمفهومها السلبي) ، ودورها في عرقلة جماع المبادرات الفردية ، وخاصة من جانب عمال التنفيذ ، والنظرة التقزيمية الموجهة إليهم ، خاصة من طرف القيادة الإدارية كما تناولت الدراسات السابقة إشكالية السلطة في المؤسسات الإقتصادية الوطنية ، ودورها السلبي في احتواء أزمات الصراعات الداخلية ، المعلنه منها والمخفية ، ما يؤكد أن للسلطة غير الرسمية يمكن لها أن تدخل في صراع موازي مع السلطة الرسمية في المؤسسة في حالة عدم احتواء المشاكل الداخلية ، خاصة منها المتعلقة بحقوق العاملين . كما تؤكد الدراسات السابقة أن عدم اشتراك العاملين

في اتخاذ القرارات ، أو قلة الإتصال بين القيادة الإدارية والعاملين ، أو إهمال آرائهم ، وأيضا نمط القيادة خاصة منها الدكتاتورية . لها أثر واضح على أداء العاملين ، وروحهم المعنوية وإنتاجيتهم . وهذا كله في الأخير له أثر واضح في استمرار المؤسسة وبقائها .

أما من جانب آخر فحاولنا نحن من خلال دراستنا إبراز الفعالية التنظيمية كعنصر ضروري ، وهام جدا في تنمية المنظمات الوطنية ، والتي أكدناها من خلال فرضيات الدراسة ، والتي اختلفنا فيه مع الدراسات السابقة خاصة في جانب الإستراتيجية ، ونمط الإتصال ، وكيف تسهم القيادة ، والإشتراك في اتخاذ القرار في تنمية المنظمة . لقد أضحى موضوع الفعالية جوهر العناصر التنموية في التنظيمات الحديثة لما لها من أثر واضح على نجاح المنظمة ، وهذا ما أشارت إليه دراستنا فيما يخص البعد الإنساني و البشري في المنظمة الإقتصادية الوطنية ، وذلك من خلال :  
الأداء ، الإتصال ، الإستراتيجية ، العقلانية ، اتخاذ القرارات ، نمط القيادة ، السلطة ، المسؤولية .

وكل هذا من أجل الإرتقاء بالمنظمة الإقتصادية الجزائرية التي أصبحت تعيش في جو المنافسة أين الأفضلية للأحسن .

### 13-1 - العينة ( المجالات الثلاثة للعينة ) :

أ - المجال البشري : يتوقف تحديد عينة البحث حسب طبيعة موضوع البحث ، و هدف الدراسة [119] (ص304).حتى تكون العينة منسجمة تماما مع المنهج المتبع من قبل الباحث و الأهداف التي يتطلع إلى تحقيقها . و قمنا باستخدام العينة الطبقية التي هي : " صنف من المعاينة الاحتمالية التي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث ، و التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه و أن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى" [120] (ص204).

لدينا مجتمع الدراسة  $N = 157$  عامل ، وموزعين كما يلي :

- الإطارات : 83 عامل ؛

- أعوان التنسيق : 59 عامل ؛

- أعوان التنفيذ : 15 عامل ؛

وقد اخترنا نسبة 80% من كل طبقة لشكل العينة المدروسة ، وكانت النتائج كما يلي :

- الإطارات : 66 مبحوث ؛

- أعوان التنسيق : 47 مبحوث ؛ اعوان التنفيذ 12 مبحوث.

### ب - المجال المكاني و الزماني :

المكان الدراسي كان في مؤسسة SONELGAZ لبين بو العيد – البلدية - ، أما الزماني اخترنا له الفترة الممتدة من سبتمبر 2006 إلى غاية مارس 2007 . و هي مدة كانت كافية لإجراء البحث و التعرف على بعض خبايا المؤسسة ، حيث كانت الزيارة من مرتين إلى ثلاث مرات في الأسبوع حسب الحاجة إلى ذلك .

## الفصل 2

### التنظيم و الفعالية في المنظمة الاقتصادية

#### تمهيد:

يعتبر التنظيم أحد أهم نشاطات الإدارة، فبه نقوم بتحديد أوجه النشاطات المختلفة التي يتطلبها التي يتطلبها تحقيق أهداف المشروع، ثم تجميع أوجه النشاط على شكل إدارات، وتحديد الروابط بين الإدارات المختلفة، و السلطات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة في كل إدارة، و يطلق أحيانا على كل ذلك البناء التنظيمي الذي يشمل أوجه النشاط ثم علاقات السلطة. وعلى ذلك فالمشروع الذي يقوم على فرد واحد لا يحتاج إلى تنظيم ، بينما في اللحظة التي يستعين فيها صاحب المشروع بفرد آخر أو بعدد من الأفراد فإنه يتعين عليه في هذه اللحظة أن يقوم بوظيفة التنظيم، والتي تعني تحديد اختصاصات كل فرد، و السلطات المخولة له و العلاقات بينه و بين من يعملون معه في المشروع (المنظمة). يعتبر التنظيم الجيد أكبر مساعد للإدارة في تحقيق أهدافها المنظمة، فهو البناء الذي تعمل فيه الإدارة، وتزاول وظائفها من تخطيط و إشراف و توجيه و رقابة. ومن أهم العوامل التي تساعد على نجاح المنظمة هي التنسيق بين أعمال الإدارات و الأقسام المختلفة للمشروع حتى لا يحدث أي تضارب أو تعارض في الأهداف و الجهود، والتنظيم الفعال يعمل على سهولة التنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة، و بذلك يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة و بأقل مجهود ممكن من جانب الأفراد العاملين في المنظمة. و في هذا الفصل سنتطرق إلى التنظيم و الفعالية و كل ما يلحق بهما من جوانب تابعة لهما.

#### 2- ماهية التنظيم في المنظمة

#### 2-1-1: التنظيم مقوماته و أهميته وعناصره و أنواعه

#### أ- مقومات التنظيم:

- يرتبط وجود التنظيم بوجود هدف محدد و هي مبررات وجود التنظيم ويطلق على هذا المقوم بأساس الهدف؛

- يستند التنظيم على تحديد واضح للعلاقات والسلطات، وهذه العلاقات هي الأساس في تحقيق الأهداف المتفق عليها، ويطلق على هذا المقوم بالأساس المطابق للسلطة والمسؤولية؛
  - يجب أن تكون هناك خطوط واضحة لحدود السلطة من أعلى التنظيم إلى أسفله وهذا المقوم يطلق عليه أساس السلطة الشكلي؛
  - يقوم التنظيم على شبكة من الإتصالات تكفل ترابطه وانسجامه وتنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية؛
  - يستند التنظيم على مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها؛ [121] (ص ص 158-165).
  - شغل الوظائف بالأشخاص الذين تتوفر فيهم متطلبات شغل الوظيفة؛
  - وجود توصيف دقيق للوظائف بين المتطلبات المهنية والنفسية والشخصية لشاغل الوظيفة [47] (ص 151).
- ب- أهمية التنظيم:** السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هل للتنظيم الإداري أهمية هنا تبرر مقولة "karnigie dill" خذوا منا كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، العلامة
- وكل أموالنا، وتركوا لنا التنظيم، فخلال أربع سنوات سوف نكون قادرين على استرجاعها جميعاً".
- كما يمكن إبراز أهمية التنظيم من خلال أن:
- أن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ، والقواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه، وديناميكيته؛
  - التنظيم ليس هيكلًا ميكانيكيًا فحسب، بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والإحتياجات ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأفرادها؛ [12] (ص ص 26-27).
  - الحيلولة دون التداخل بين الأعمال، ومنع النزاعات بين الإختصاصات والصلاحيات؛
  - سهولة المتابعة والمحاسبة، بحيث أن التنظيم يحدد مهام وواجبات الأفراد، ويحدد معايير الأداء وبذلك سهل مهمة الرقابة وتشخيص الإنحراف والتصحيح [122] (ص 257).
  - عن طريق التنظيم الفعال يمكن أن يتحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية؛
  - عن طريق التنظيم يتحدد شكل الإطار العام للإتصالات داخل المنظمة وتتحدد علاقة العمل؛
  - عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفرعية والجماعية؛
  - عن طريق التنظيم تتحدد المسؤوليات والإختصاصات؛

- الإستفادة القصوى من فوائد التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة، أو تجميعها في أقسام أو وحدات إدارية معينة. [16] (ص17).

ج- عناصر التنظيم: هناك مجموعة من عناصر التنظيم نذكر منها:

1- تحديد الوظائف: يعد هذا العنصر ضروري ورئيسي في عملية التنظيم إذ تحدد فيها الوظائف وصفها وتقييمها، ويتم تحديد عدد الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف . [12] (ص 26-27).

2- تكوين الإدارات: ويتم ذلك بجمع الوظائف المتشابهة بالإدارات التي تكون تحت قيادة مدير واحد، وتحكم هذا التجمع عدة اعتبارات أهمها:

- التخصص أي تقسيم العمل؛
- نطاق الإشراف إذ يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد بكفاءة فعالية عالية؛
- تحقيق التكامل بين كافة الأنشطة والجهود؛
- إنخفاض التكلفة، أو قلة في الإنفاق في عملية تكوين الإدارات أي أن التنظيم يكون عاملا في انخفاض التكلفة؛
- مراعاة طبيعة العمل عند تجميع الأنشطة والوظائف، وذلك ضمانا للحصول على الفرد الذي تتوفر فيه شروط العمل. [123] (ص46).

## 5- أنواع التنظيم

### 1- التنظيم الرسمي:

يقوم التنظيم الرسمي على وضع الفواصل والحدود بين مسار السلطة والمسؤولية وتوزيع العمل والجهد بين الأفراد، ومن خلال هذه الضوابط تنشأ العلاقات الإدارية (التسلسل الإداري)، والتنظيم الرسمي هو التنظيم الواعي والمقصود للأنشطة وكذلك العلاقات فيما بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده. [22] (ص155). كما ينظر إلى التنظيم الرسمي على أنه كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف. [124] (ص30).

### 2- التنظيم غير الرسمي :

لا تتحدد العلاقات في التنظيم غير الرسمي بتلك التي تحددها الخرائط والهيكل التنظيمية الرسمية [125] (ص إلى العلاقات التي تتم فيها بين الأفراد وليدة القرارات التي تتخذها (132). فقد الإدارة فقد تكون هذه القرارات غير متوافقة واحتياجات الأفراد وقد ذكر برنارد

ومطالب التنظيم غير الرسمي ملازم للتنظيم الرسمي، وتتم من خلال منافذه الإتصالية وقد يكون من مصلحة التنظيم. ففي ظروف الطوارئ على سبيل المثال فإن شبكة الإتصالات غير الرسمية أسرع في إمكانية اتخاذ القرارات وتبليغها وأن التنظيم غير الرسمي يسهل تدفق المواد والأفراد عبر السلطة الرسمية، إذ كان هذا التدفق للمعلومات ضروريا ويحفز على التعاون فيما بين الإدارات حتى ولو لم تبين الخريطة التنظيمية مركز أو نقطة الإتصال بين الإدارات المختصة. [27] (ص460).

وفي ما يلي مقارنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

الجدول رقم 01 مقارنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. [18] (ص349).

التنظيم الرسمي	
1- ناتج تعريف الأهداف وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيقها أي أنه ناتج هيكل التنظيم والسلطات الإدارية.	1- ناتج تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم الإجتماعية ببعضهم البعض.
2- أهداف التنظيم الرسمي هي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة إدارية مرتفعة.	2- أهداف التنظيم غير الرسمي هي أهداف كل فرد في التنظيم أو كل مجموعة أفراد في التنظيم.
3- هدف الفرد في التنظيم الرسمي هو تأدية الوظيفة.	3- هدف الفرد في التنظيم غير الرسمي هو إشباع حاجاته المادية والمعنوية في الإلتحاق في العمل.
4- علاقات الفرد في التنظيم الرسمي هي العلاقات الوظيفية الإدارية.	4- علاقات الفرد في التنظيم غير الرسمي هي العلاقات الإجتماعية والإرتباطات الشخصية له.
5- الإتصالات تتم من خلال تدرج المستويات الرئاسية.	5- العلاقات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعا لميزان العلاقات الإجتماعية.

مبادئ التنظيم: للتنظيم عدة مبادئ يتلخص أهمها فيما يلي:

- التخصص وتقييم العمل: يتطلب هذا المبدأ أن يتخصص كل فرد في أداء العمل الذي يتفق مع مؤهلاته وقدراته وكفاءته الوظيفية؛
- وحدة القيادة: يقتضي هذا المبدأ أن يتلقى المرؤوس تعليماته من قائد واحد فقط؛
- تدرج السلطة: يجب أن يتضمن التنظيم التحديد الواضح لخطوط السلطة، وتدرجها من أعلى إلى أسفل، وبالشكل الذي يسمح باستيعاب الأوامر، والتعليمات بسهولة ويساعد في إنجاز الأعمال؛

- نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم الرئيس بفعالية، ويتوقف هذا العدد على العوامل التالية: - حجم المنشأة

- طبيعة العمل [122] (ص 157).

هذا وقد قامت مختلف النظريات الكلاسيكية بتحديد العدد الأمثل للمرؤوسين، والذي يتراوح بين 5 و 6 أفراد في المنظمات الصغيرة، ويزداد هذا العدد بزيادة حجم المنظمة.

- تجنب الإزدواج: يؤدي الإزدواج وتكرار العمل إلى الهروب من المسؤولية، ولذلك يجب تجنب الإزدواج، وذلك من خلال التحديد الواضح للإختصاصات والمسؤوليات والسلطات.

- تكافؤ المسؤولية والسلطة: تعني السلطة حق إصدار الأوامر، ويكون على الغير الطاعة والتنفيذ، وبقدر السلطة لشخص معين تكون المسؤولية في إنجاز هذا العمل، لذلك لكي يتمكن الفرد من إنجاز المهمة الملقاة على عاتقه، لابد أن يتناسب مقدار السلطة مع المسؤولية على تنفيذ الأعمال. [126] (ص 260).

التحديد الواضح للمسؤوليات: يجب أن تكون واجبات ومسؤوليات جميع العمال في المنظمة، وعلى كافة المستويات الإدارية واضحة ومفهومة، حيث أن الغموض وعدم التحديد يؤديان إلى شيوع المسؤولية وعدم تحقيق المهام والأعمال المكلفين بها. - تفويض السلطة: ويقصد بها نقل الرئيس الإداري جانب من اختصاصه إلى بعض مرؤوسيه، ليمارسها دون الرجوع إليه لكن هذا التفويض يجب أن يكون محددًا وبالقدرة اللازمة لإنجاز المهام. [125] (ص ص 133-135).

المرونة: يعتبر هذا العنصر ضروريا في التنظيم وفي جميع المنظمات، ويقصد بالمرونة إمكانية إجراء التغيير والتعديل في التنظيم وفقا لظروف المحيط، دون حدوث مشكلات تؤثر على كفاءة الأداء. [127] (ص ص 27-28).

شبكة فعالة للإتصالات: أي تكون شبكة الإتصالات واضحة تضمن المعلومات والتعليمات بين مختلف مستويات التنظيمات، وكذلك تضمن الشكاوى والإقتراحات من أسفل إلى أعلى والعكس كذلك.

التوازن بين المركزية واللامركزية: ويقصد بها أن يكون هناك توازن في سلطة اتخاذ القرارات، فيصل القرار إلى المركزية في الأمور التي تستدعي ذلك، مثل اتخاذ بعض القرارات التصيرية مثلا التي تخص المنظمة، ومن ناحية أخرى يكون هناك قدر من اللامركزية وذلك بنقل وتفويض السلطة لمستويات إدارية أقل، وذلك في الأمور التي تتطلب مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والخاصة بمشاكل العمل اليومية. [126] (ص ص 129-130).

الأهداف: يجب أن تكون الأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها واضحة ومحددة، فبدون وجود أهداف لا يمكن تكوين أي نوع من التنظيم.

التنسيق: يجب أن ننسق جميع الجهود بأسلوب يؤدي إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة في أسرع وقت، وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة، كما أن هناك مبادئ أخرى تطرق إليها الباحثون [128] (صص129-130).

## 2-1-2: مراحل عملية التنظيم ودليل التنظيم والخرائط التنظيمية:

### أ- مراحل عملية التنظيم:

توجد عدة مراحل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بإعداد عملية البناء التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

- 1- تحديد الإطار الفكري للمنظمة أو ما يطلق عليه بفلسفة التنظيم؛
  - 2- تحديد الأهداف والأنشطة الرئيسية؛
  - 3- تحديد الأنشطة المساعدة؛
  - 4- تجميع أو تقسيم الأنشطة المساعدة إلى إدارات أو أقسام؛
  - 5- توزيع الوظائف المختلفة إلى تقسيمات تشمل إدارات وأقسام ومراكز؛
  - 6- التنظيم المتكامل للتنظيم، بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة؛ [121] (ص ص160-162).
- ويمكن تصور مراحل العملية التنظيمية في الشكل التالي.

### الشكل رقم(2): مراحل عملية التنظيم. [122] (ص254).



**ب- دليل التنظيم:** وهو يتضمن توصيف كامل لجميع السلطات في المنظمة، بحيث يعطي شرحا مفصلا للسلطات وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة من الوظائف التي تتضمنها الخرائط التنظيمية.

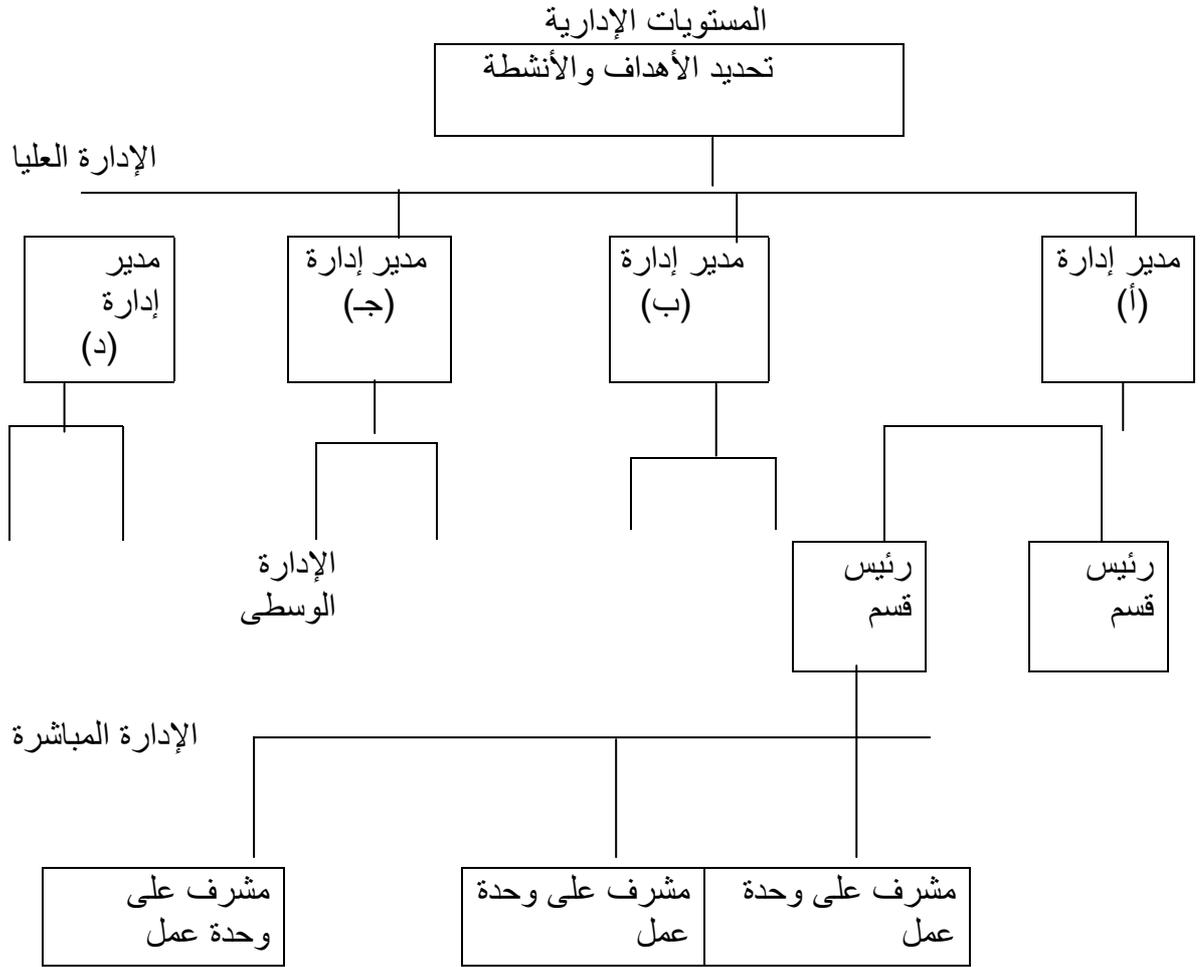
**ج- الخرائط التنظيمية:** توضح الخريطة التنظيمية بصفة عامة مكان كل قرار في الهيكل التنظيمي، فتبين من هو الرئيس ومن هم التابعون له، لكنها ليس بإمكانها الإجابة على العديد من الأسئلة فمثلا هل من حق رئيس المبيعات أن يرفع أجر أحد العاملين؟ أو عليه أن يحصل على إذن من مدير إدارة المبيعات. أو هل من حقه فصل أحد العاملين أو عليه أيضا الرجوع إلى مدير المبيعات. فمن خلال هذه الأمثلة يتضح لنا أن الخريطة التنظيمية توضح لنا من له السلطة على من؟ ومن المسؤول أمام من؟ ولكنها لا تظهر مقدار السلطات لذلك تعد المسؤوليات ضخمة. [81] (ص ص 308-309).

كما تعمل الخرائط التنظيمية على إرساء قواعد ثابتة للسلوك التنظيمي بالمنظمة، كما توضح العلاقة بين كل فرد ومجموعة من الأفراد بالمنظمة والمسالك الرسمية للإتصال بين مستويات التنظيم المختلفة، وكذلك تحديد المسؤولية.

وهناك عدة أشكال للخرائط التنظيمية نذكر من بينها [63] (ص ص 312-313).

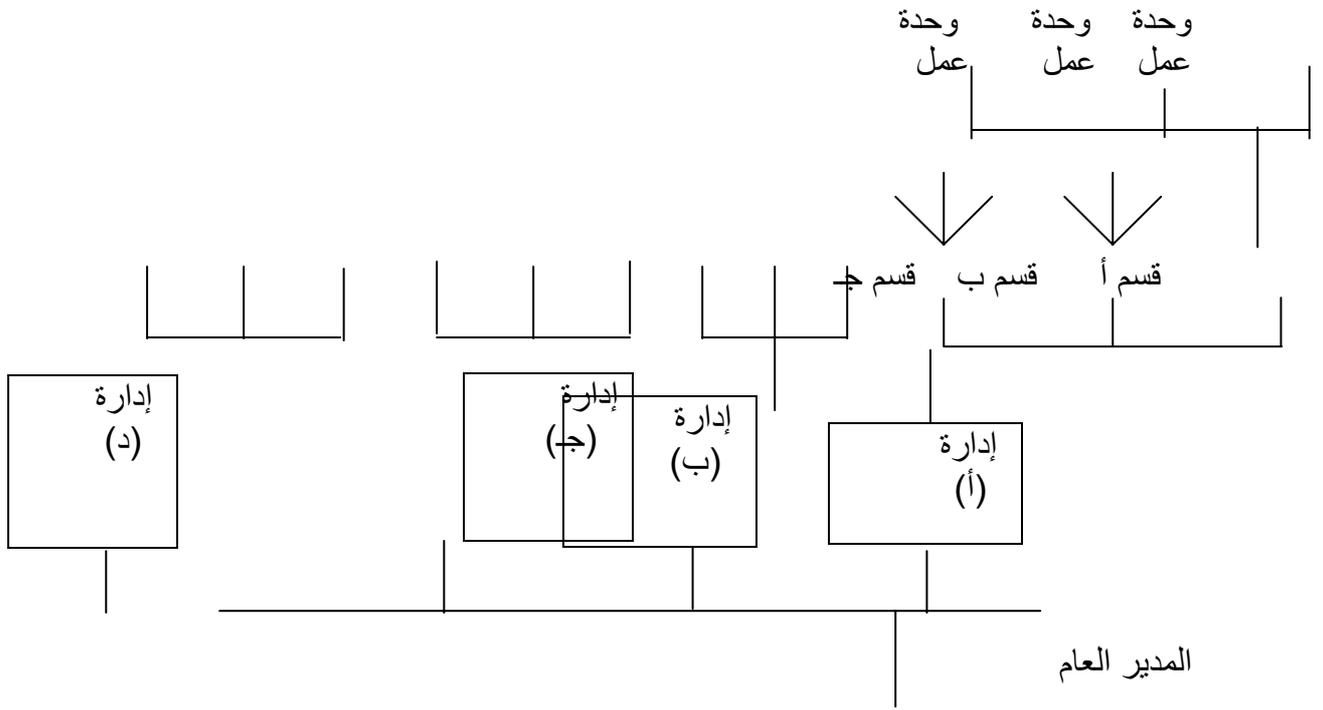
1- **الشكل المثلي:** و يطلق عليه هذا الإسم لأن له قمة ضيقة وقاعدة عريضة، وهو شائع الإستخدام حيث تظهر فيه الوظائف الرئيسية بالقرب من قمته وتندرج هبوطا نحو قاعدته كلما قلت أهميتها وهذا ما يوضحه (3) الشكل التالي

الشكل رقم 03 الشكل المثلي للخرائط التنظيمية: [129] (ص124).



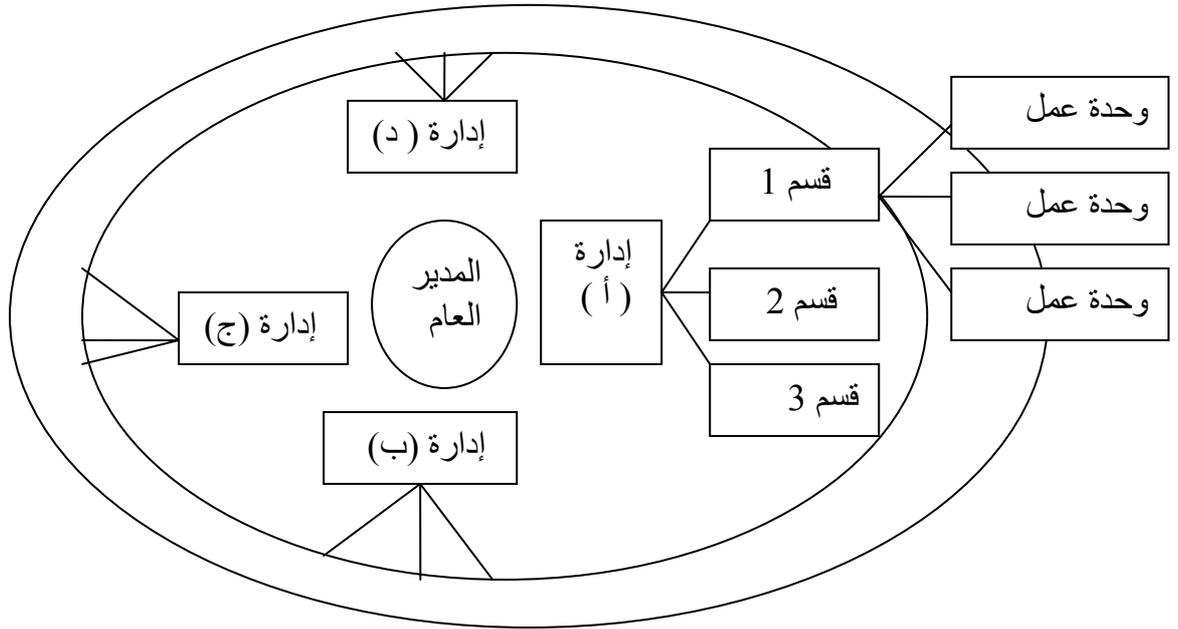
2- الشكل الأفقي: هذا الشكل يتجه من اليمين إلى اليسار، إذا كتب بالعربية من اليسار إلى اليمين، وباللغة اللاتينية إذا كتب من اليسار إلى اليمين، تحتل الإدارة فيه مركزاً في أقصى اليمين. ثم يليها الأقسام في اليسار ثم الوحدات وهذا الشكل غير شائع الإستعمال [18] (صص 135-136). ويظهر في الشكل التالي :

الشكل رقم 04: الشكل الأفقي للخرائط التنظيمية. [128] (ص134).



3 الشكل الدائري: يعد هذا الشكل الأكثر حداثة، حيث يكون فيه المدير في مركز الدائرة ثم توضح الإدارات والأقسام والوحدات على أبعاد مختلفة من المراكز، وبذلك تكون الإدارة قريبة من المركز، يليها في البعد عنه الأقسام ثم الوحدات. ويلاحظ أن بعد الإدارات عن المراكز يكون متساويا للدلالة على تساوي أهميتها النسبية. وهكذا بالنسبة للوحدات والأقسام ثم ترسم خطوط تربطها ببعض حيث تمثل مسالك السلة بينها وهذا ما يمثله الشكل التالي .

الشكل رقم 05: الشكل الدائري للخرائط التنظيمية: [129] (ص 127).



### 3-1-2: تطور نظريات ومفهوم التنظيم:

#### 1/1- المدرسة الكلاسيكية:

ركزت هذه المدرسة في دراستها على المنشأة الهادفة إلى تحقيق الربح كهدف أساسي، ولقد ، الكلاسيكيون بأهمية العقلانية في العمل من خلال إيجاد [130] (ص 131). one best way ما يسمى

ونجد من أهم روادها H.Fayol, F. Taylor, M.Weber.

أ- ماكس فيبر **m.weber** والتنظيم البيروقراطي: من الملاحظ أن التحاليل المخصصة

للبيروقراطية تبقى متأثرة، بصفة عميقة بتحليل Max.Weber \_ [131] (ص 09).

يعتبر M . Weber (1864 - 1920)، من علماء الاجتماع الألمان، الذين كتبوا في مواضيع

التي تخص التنظيم، ولقد أوضح فيبر في كتابه " الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية"

دور الإصلاح البروتستانتي في تعميق فلسفة الروح الفردية في المذهب الرأسمالي، فقد بين فيبر

أن الرأسمالية تبنت الإعتقاد بأن العمل الجدي يحمل في طياته أحسن الجزاء.

ولتحقيق الأخلاق البروتستانتية، ودعم الرأسمالية على مستوى المنظمات، فقد عمد فيبر إلى

وضع نموذج للتنظيم. يطلق عليه اسم التنظيم البيروقراطي، إذ يعتقد أن البيروقراطية هي أعظم

اختراع اجتماعي للإنسان، وأن التنظيم البيروقراطي يتميز عن بقية الأشكال التنظيمية بالتفوق من

الناحية التقنية. [132] (ص ص 68-69).

تحديد مفهوم البيروقراطية:

- البيروقراطية بمعناها الذاتي: تعتبر البيروقراطية عند عامة الناس أنها أحد أمراض التنظيم الذي يعرقل الإدارة ويجمد نشاطاتها، وتمتاز بالتعقيدات المكتنبة والنزعة إلى السيطرة واستعمال السلطة. [133] (ص01).

كما يذهب في هذا الإتجاه عدد من الباحثين أمثال ALFRED SAUVY حيث يقول أن " البيروقراطية تمثل عالما مملوءا بالأوراق أو بعدم المسؤولية وبالتعطلات، أحيانا بالطغيان والإشتداد من قبل بعض الموظفين وتقاسمهم في أداء واجباتهم الإدارية في الوقت المحدد". [134] (ص06). كما يضيف فيصل مراد: " أنها ذلك التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع البائس المعقد والمتحجر لتحقيق الأهداف القومية وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ". [135] (ص19).

## 2- البيروقراطية بمعناها الموضوعي:

في الحقيقة D. SCOT " أن كلمة البيروقراطية تأتي إلى الأذهان بصورة تنظيم حكومي ضخم كما يسوده عدم الكفاية، ويعج بأفراد يتميزون بالكسل وضيق الأفق. لكن هذا الإنطباع إنفعالي" [136] (ص238).

حيث أن البيروقراطية M . WEBER تمثل تنظيما عقلانيا يمتاز بالموضوعية، الدقة، الثبات، حسب والفعالية وغير ذلك من الخصائص الرئيسية التي تؤكد على المنهجية والنظام والطاعة. والموظفون حسب ما يمليه القانون Weber بالموضوعية والصبغة الرسمية حيث يعامل العمال عليهم. إن الممارسة الفعلية كثيرا ما تخالف المبادئ البيروقراطية التي تتغلب عليها الذاتية في اتخاذ القرارات وتطغى عليها سلطة الإدارة على حقوق العمال ومصالحهم. [132] (ص ص68-69).

## ج- خصائص التنظيم البيروقراطي حسب ويبر:

تهدف البيروقراطية حسب ويبر الى :

1- إعتقاد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين، وهذه العوامل المجردة لا تقوم على أي أساس شخصي يفتح المجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم؛ [132] (ص70).

2- وجود تقسيم منظم على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع المراكز والأدوار؛

3- وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي، بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة؛

- 4- التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة أو القرابة، أو غيرها من العوامل اللاموضوعية؛
- 5- الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج والتنظيم والتسيير، بحيث ينبغي أن لا يكون مالكو وسائل الإنتاج أعضاء في مجلس إدارة المؤسسة؛
- 6- التركيز على الإجراءات المكتوبة، بحيث تعطي لكل أنواع الإتصال، صيغة رسمية من الممكن الإستدلال بها في أي وقت. [137] (ص15).

كما كان M. WEBER قد درس أشكال، ونماذج التنظيم المختلفة التي عاشتها أوروبا آنذاك، مستخلصا ثلاث نماذج مختلفة لأشكال التنظيم، ويرجع هذا الإخلاف بين هذه النماذج الثلاثة، إلى الإختلاف الجوهرى بين كل نموذج وآخر على مستوى الأسس الشرعية لكل نموذج، ويعتبر الإسهام الرئيسي في دراسات التنظيمات، هي نظريته في أبنية السلطة، والتي قادته إلى التمييز بين التنظيمات في ضوء علاقات السلطة بداخلها [135] (ص19).

وقسمها M. WEBER إلى ثلاث أنواع هي:

أ- السلطة الكاريزماتية: يتميز هذا النوع من السلطة في كون القائد يركز خاصة على القدرات الشخصية والتي تميزه عن بقية الأفراد، ونجدها خاصة في الحركات الدينية والثورية وكذلك في المؤسسات الكبيرة، ويتميز خاصة بعدم السكون، وتطرح دائما مشكلات خاصة في كيفية خليفة القائد، وفي الأخير قد يأخذ هذا النوع من السلطة شكلا آخر غير الكاريزماتية. [09] (ص 12-13).

ب- السلطة التقليدية: يستمد الفرد أو القائد، سلطته من توارث السلطة، وكان هذا النموذج واضحا في عهد الإقطاع التي مرت به أوروبا، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة، لأنهم يرون أن الحاكم هو الإله المفوض في الأرض، وهو ما دفعهم إلى طاعة أوامره بشكل كبير. [138] (ص 12-13).

ج- السلطة القانونية: في هذا النوع من السلطة، يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلاني للإدارة والتسيير. ويعد هذا الشكل من التنظيم أكثر عقلانية وفعالية وتنحصر فعاليته في النقاط التالية:

- التخلي عن الميولات الشخصية للقائد، وعن العادات والتقاليد؛
- التحديد الدقيق للعمل والمهام التي يقوم بها كل فرد؛
- التسلسل الهرمي والتركيبى والذي يراقب كل شيء؛
- القوانين مكتوبة من طرف خبراء، وحسب M. WEBER ويبرتكمن فعالية هذا التنظيم في

كونه يستبعد الشك ولا مجال له، وتكون كل النتائج محسوبة ومختبرة، وحسب WEBER ويبر كذلك أن الرأسمالية لعبت دورا كبيرا في تطوير البيروقراطية، باعتبار أن البيروقراطية نظام عقلائي وكذلك الرأسمالية. [09] (ص ص12-13).

### الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

تعرضت نظرية البيروقراطية إلى الكثير من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين. ويمكن إبراز النقاط الرئيسية في مجال الإنتقاد فيما يلي:

1- إهمالها للفرد ومعاملته على أنه آلة، وإغفالها لطبيعة الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها؛

2- تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال، وانخفاض الكفاءة، مثل مبدأ الأقدمية في الترقية؛

3- التناقض بين خصائص "المنظمة المثالية" التي حددها M. WEBER ويبر مثل "التدرج الهرمي" وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار أفراد المنظمة؛

4- لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة دور كبير وأساسي في هذا الخصوص وبعبارة أخرى، تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها؛ [139] (ص 137).

5- يتم اتخاذ القرارات في المسائل المعروضة على أساس القواعد حتى لو كان القرار المتخذ ضمن المنطق السليم؛

6- تمر الأفكار الواردة من المستويات السفلى في مسالك بطيئة وشاقة حتى تصل إلى المستويات العليا، وكما أنها تمتاز بأي مجال للمبادرة للعمال؛

7- بسبب الحالتين السالفتين لا يمكن للتنظيم التكيف بسرعة مع التغير في الظروف المحيطة والمشاكل التي تواجهه كما لا يمكن إدخال تعديل عليه فهو نظام محافظ محكوم بالقواعد. [140] (ص ص595-596).

### 2- نظرية الإدارة العلمية لـ: TAYLOR .F فريديريك تايلور

منذ بداية القرن السابق بدأت اتجاهات رؤساء المصانع والمهندسين تميل نحو تحسين الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي اقتراح أنظمة جديدة تكون كفيلة بزيادة الإنتاج على مستوى المصنع، وبالتالي اكتشاف أنسب الطرق لأداء العمل في أقل وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول. [141] (ص 89).

وكان "تايلور" من بين أولئك الذين عملوا على إيجاد أنسب الطرق لزيادة الإنتاج، وكان يعمل كمهندس في إحدى الشركات الأمريكية، وقدم نتائج أبحاثه التي أوضح فيها أن رفع مستوى الكفاية داخل المصنع لا يأتي عن طريق القصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين أداءه للعمل، واتبع طريقة الملاحظة والتجربة العلمية داخل المصنع، وتسجيل النتائج ثم تحليلها، وأطلق على نتائجه أو بالأحرى الأفكار التي توصل إليها "الإدارة العلمية للعمل". ولخص أفكاره في كتاب نشر سنة 1911 تحت عنوان "مبادئ الإدارة العلمية" [142] (ص 18-19). والتي تقوم على المبادئ التالية:

- 1- مراقبة كل حركة تصدر من العامل أثناء العملية الإنتاجية، وهذا من أجل استبعاد أي حركة غير ضرورية، وهذه الطريقة تهدف خاصة إلى تحسين أداء العمال؛
  - 2\_ إن اختيار المنصب يتم على أساس علمي، بدلا من الأساليب المستخدمة والتي تترك للعامل الحرية في اختيار الذي يراه مناسباً له؛
  - 3- الحصول على تضامن العمال وتعانهم حتى نضمن أن العمل يؤدي وفقاً للطريقة الموضوعية والمسطرة من طرف الإدارة؛ [143] (ص ص 08-09).
  - 4- تقسيم المسؤولية عن النتائج المتحصل عليه في العملية الإنتاجية بين الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية، بدلا من التركيز على العامل فقط، وبالتالي توضيح العلاقة بين الإدارة والعمال؛ [144] (ص 89).
  - 5- المكافأة المالية اليومية للعامل كحافز مادي، لضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء العمل؛
  - 6- ينبغي أن يكون اختيار العمال مطابقاً لمستلزمات العمل، الذي يقومون به المصنع. بحيث يكون في مستوى نشاطهم الجسمي والذهني؛ [145] (ص 135).
- كما يمكن أن نحدد مفهوم العمل عند تايلور بارتكازه على ثلاث محاور هي:
- 1- الإستمرارية: ذلك أن كفاءة المهام يجب أن تؤدي خلال فترة زمنية محددة بانتظام؛
  - 2- الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية؛
  - 3- الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مقابل، يواجهون به حاجياتهم الاجتماعية والشخصية. ولقد كان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في المصنع، وقام بتسجيل الحركة والزمن الذي تستغرقه كل حركة منه، ثم تقدير الزمن الكلي لأداء الحركات المتتالية، التي يتألف منها العمل، بذلك يتفادى كل الحركات الزائدة التي تعتبر مضيعة للوقت، وهذا ما أطلق عليه بالميكاتية أي دراسة الحركة والزمن.

يبين النسق التaylorي في مبادئه المذكورة الثورة ضد الإنتاجية الضعيفة لنشاط العامل، والتي هي ناتجة خاصة عن الإستعمال السيئ للعمل وضعف التنظيم داخل المؤسسة وكذلك كثرة الأوقات الضائعة [146] (ص121).

ركزت الإدارة TAYLOR تيلور على مبادئ أساسية والمتمثلة في الطاقة الجسمية للعامل، العلمية لـ وسرعة العاملين، وقدرة التحمل، تكلفة الإنجاز بالإضافة إلى إسهامات التaylorية الكبيرة الإنتقادات، سواء M.crozie خاصة في مجال تنظيم العمل إلا أنها تعرضت لكثير من كروزي كانت هذه الإنتقادات من الناحية السوسيولوجية منها نجد العالم في نقده للتaylorية بقوله "إن عقلانيي التنظيم العلمي الكلاسيكي لا يعتبرون أفراد التنظيم كأناس، بل كدواليب بسيطة في الآلة" [147] (ص185).

ومن الناحية البيولوجية A. BRAUN يقول "أن النظرة القديمة لفترة التكنيك المتوسط كانت نجد كذلك ترى أن الجسم البشري يشبه الآلة، وأن كل عرض كان على ذلك راجعا إلى اختلال في أحد الأجزاء أو غيره [148] (ص72).

إضافة إلى هذا أنها- التaylorية – حلت العمل تحليلا ميكانيكيا، كما دفع تقسيم العمل إلى الملل وتفاهة.

الأشغال التي يقوم بها العمال، مما دفعهم إلى التسرب والتغيب بسبب الإرهاق، كما تلحق العمال بالآلة، كما يعاب عليها أيضا: [149] (ص ص 68-69).

1- جهل ميكانيزمات الإدراك؛

2- عدم الدقة ونقص الفرضيات المتعلقة بالتفاعلات؛

3- عدم التقدير الجيد، والتقليل من تعقيد الأفراد كمرآكز لمعالجة المعلومات؛

4- التقليل إلى أدنى حد من أثر الصراعات – أي تجاهلها – في المنظمة.

### 3- نظرية التكوين الإداري لـ H. FAYOL:

كان المفكر الإداري ( HENRI FAYOL ) ( 1841 - 1925 )، إتجه من خلال دراسته الفرنسيوتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الإقتصادية للمنظمات التي يعملون بها. ومن خلال الدراسات الإستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية [64] (ص ص 51-52).  
خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أية منظمة هي:

1- النشاطات الفنية: كالإنتاج، التحويل والصناعة؛

2- النشاطات التجارية: كالبيع، والشراء والتبادل؛

3- النشاطات المالية: كإدارة رؤوس الأموال؛

4- النشاطات الأمنية: كحماية الممتلكات والأشخاص؛

5- النشاطات المحاسبية: كالأحصائيات، الميزانية، العائدات...؛

6- النشاطات الإدارية: وهي التنبؤ، التنظيم، القيادة، المراقبة، الإشراف.

وتختلف هذه النشاطات حسب الوظيفة أو العمل الذي يقوم به العامل، وحسب مكانه في السلم الهرمي في المنظمة [09] (ص75).

ويرى فايول أن وظيفة الإدارة من أهم الوظائف في أي منظمة حيث تقوم الإدارة بـ:

- إنسجام الأعمال؛

- التنسيق بين المجهودات؛

- وضع البرنامج العام للعمل في المنظمة؛

- إنشاء المجموعة الاجتماعية ( أو البشرية ) [150] (ص ص 91-92).

وقد في FAYOL جهودا واضحة في تحليل النشاط الإداري ودوره في هذا المضمار حيث لخصها ما يلي :

**3-1 النوعية الإدارية والتدريب:** نبه فايول، من خلال دراسته للإدارة من حيث النوعية

الإدارية المطلوبة إلى وجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين، فمن الناحية الجسمية ينبغي توافر الصحة والنشاط والحركة والقدرة الفعلية في الفهم والتعلم، وحسن التصرف، وصفاء الذهن، والسمات الأخلاقية كالحزم والمبادرة، والإخلاص، واللباقة، والمعرفة العامة، والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل. هذا إلى جانب الإلمام الشامل بالأنشطة الخمسة الأخرى بقدر معين، كما أنه توصل من خلال دراسته للنوعية الإدارية إلى ضرورة توافر الخبرة الفنية لدى العاملين في الأنشطة الفنية بالمنظمة [64] (ص ص 51-52).

**3-2- مبادئ الإدارة:** قدم فايول أربعة عشر مبدأ إداريا التي ترشد المدير لإدارة مؤسسته، وتتمثل هذه المبادئ كما يلي:

**1- تقسيم العمل:** ويعني به تخصص العامل في عمل معين، ويعد هذا المبدأ ضروريا، كما يراه الإقتصاديون، ومن مزايا تقسيم العمل القدرة على أداء العمل بكفاءة [23] (ص40).

**2- السلطة:** وهي الحق في إصدار الأوامر، وقد رأى فايول أن السلطة يجب أن ترتبط بالمسؤولية، فنوع المسؤولية هي التي تحدد طبيعة السلطة؛

**3- الانضباط:** وهو نوع من الإحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد والإتفاقيات التي تحكم المنظمة؛

**4- وحدة الرئاسة:** ويعني ذلك أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من فرد واحد فقط وهو الرئيس المباشر؛

- 5- وحدة التوجيه: يركز مبدأ وحدة التوجيه على أن كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة، والتي لها نفس الهدف يجب أن توجه من خلال شخص واحد ( المدير باستعمال خطة موحدة).
- 6- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ويعني هذا المبدأ أن لا تسبق مصالح واهتمامات الأفراد مصالح التنظيم الذي يعملون به؛ [151] (ص ص 92-93).
- 7- المركزية: يعني تركيز السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسون في اتخاذ تلك القرارات؛
- 8- تدرج السلطة: وفق هذا المبدأ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة من القمة إلى القاعدة وفق تسلسل معين بحيث تزيد السلطة في المستويات الإدارية العليا، وتقل نزولا حتى أسفل الهيكل التنظيمي؛
- 9- الترتيب: وهنا يقسمه تايلور إلى الترتيب المادي والترتيب الإجتماعي، فالأول يعني أن تكون الفرد في المكان المناسب؛
- 10- المساواة: وهنا يجب أن يكون تعامل المديرين مع مرؤوسيه على أساس العدالة؛
- 11- المكافأة (التعويض): إن المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل المرؤوسين [152] (ص ص 31-32).
- 12- إستقرار العمالة: إن استقرار العمالة يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء وارتفاع معدل الدوران مما يقلل تكلفة العمل والوقت اللازم للتعلم؛
- 13- المبادأة (الإبتكار): يجب أن يعطي المرؤوسين الحرية لكي ينجزوا أعمالهم، حيث أن التفكير في الخطة وتنفيذها يحقق رضا الأفراد عن العمل، ويمثل مصدر قوة المنظمة.
- 14- روح التعاون: يشير فايول إلى أهمية التعاون بأن يعمل الأفراد كجماعة واحدة متعاونة فيما بينها، وهذا يؤدي إلى مزيد من القوة والوحدة، ويمثل ذلك اتحادا للأفراد وانسجامهم في العمل مما يؤدي في الأخير إلى نمو المنظمة وتماسكها. [153] (ص 105).
- وقد أضفى FAYOL فايول على مبادئ الإدارة طابع العمومية في التطبيق حيث هي مبادئ تطبق بصفة عامة أيا كان نشاط المنظمات (صناعية كانت أو تجارية أو حكومية أو غيرها). وعلى أن يتم هذا التطبيق للمبادئ الإدارية في ضوء الظروف الخاصة والمتغيرة لهذه المنظمات.
- 3- عناصر الإدارة: حدد فايول العناصر أو الوظائف الإدارية التي تؤدي من قبل المستويات الإدارية المختلفة على الوجه الآتي:
- أ- التخطيط : ومعناه دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية، والمادية لتحقيق هدف معين من خلال فترة زمنية محددة [154] (ص 11).

- ب- التنظيم: ويقصد به الوضع الذي تشكل فيه القوى البشرية والإمكانات المادية في المنظمة، وتتحدد العلاقات بينها لبلوغ هدف معين، وتحقيقه بكفاءة [155] (ص 104).
- ج- إصدار الأوامر (القيادة): أكد فايول على أهمية إصدار الأوامر أو القيادة بغرض تنفيذ المهام في المنظمة، وعلى ضرورة توافر بعض السمات الذاتية [64] (ص ص 54-55).
- د- التوجيه: وهو العمل المستمر للإدارة والذي يلزم تنفيذ الأعمال التي تقررها، وتتضمن الكثير من الوظائف المتداخلة، ولذلك تطلق عليه الكثير من السمات منها التحفيز، الإتصالات، تنمية الموارد البشرية، لأنها تدور حول العوامل الإنسانية في المنظمة باعتبارها أحد أهم المحددات للكفاءة الإنتاجية [155] (ص 104).
- و- الرقابة: ويعني التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة، وتشمل متابعة الأعمال التي تتم أولاً بالتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية، وهذا يقتضي وضع المعايير الرقابية التي يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقرير أساليب تقويم الانحرافات في المنظمة [154] (ص 14).

وتجدر الإشارة إلى أن اهتمامات F. TAYLO تايلور و H. FAYOL فايول كانت موجهة نحو كل منالجوانب المختلفة للعمل الإداري في المشروعات، ولهذا فإن الطرق والأساليب والمبادئ التي أوردها كل منهما تعتبر مكملة لبعضها البعض وغير متعارضة [156] (ص ص 40-45). أما إذا أردنا معرفة رأي فايول حول أسباب نجاحه في ممارسة الوظيفة كمدير عام لمدة 30 سنة من سنة (1888-1918) فقد صرح "أن نجاحه في ممارسة الإدارة لا يرجع إلى مميزات أو خصائص قيادية خاصة به، بل يرجع إلى تطبيقه للمبادئ الإدارية السابقة، وكان يعتقد اعتقاداً راسخاً بضرورة تعليمها للمديرين كي ينجحوا في ممارسة مهامهم الإدارية" [157] (ص 43).

#### 4- نظرية المعاونة لـ CH. BARNARD :

التنظيم في نظر "تشيتر برنارد" (1938) هو نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه، كما يتوقف على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه. فالمنظمة التي تصوره عبارة عن "نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور" [64] (ص ص 90-91) ، وترتكز نظرية برنارد على ثلاث محاور هي:

- 1- التنظيم غير الرسمي: يعد التنظيم غير الرسمي في نظر "برنارد" من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمدها التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه من خلال حقيقتين هما:
  - أ- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق مفاهيم واتجاهات وعادات معينة بين الأعضاء تتبلور من خلال أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود المنظمة المعينة؛ [158] (ص ص 184-185).

ب- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق وتهيئة ظروف ومناخ معين يستطيع من خلاله التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي سعى إليها [159] (ص ص 193-196).

## 2- التخصص التنظيمي: أكدت نظرية التعاون لبرنارد على ضرورة إعطاء التخصص التنظيمي

أهمية أساسية، سيما وأن لكل منظمة أنماط تخصصية تتناسب مع ظروفها وإمكانياتها. كما أن اعتماد الأساليب التخصصية في المنظمة يتطلب في الوقت ذاته التعرف على أهدافها وتحليلها إلى أهداف عامة، ثم أهداف وسيطة، وهكذا وصولا إلى الأهداف الفرعية والثانوية أو التفصيلية، التي من شأنها أن تحقق متطلبات التنسيق والتوافق بين جهود الأعضاء العاملين، بغية تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة المعنية [139] (ص 179).

3- إقتصاديات الحوافز: تناولت نظرية "برنارد" القوى البشرية بأهمية استثنائية فعلى أساسها يكون التعاون الهادف في المنظمات المختلفة.

كما يلعب عنصر الإتصال والتفاعل بين الأفراد دورا كبيرا في مجال تحقيق أهداف المنظمة، كما أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقترن بمجموعة من الحوافز التي تشجع الإبداع والإبتكار لدى أعضاء المنظمة، وأكد برنارد على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة [160] (ص ص 195-197).

## 2/1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الو م أ وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية، وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغيابات [132] (ص 77).

كل هذه الإنتقادات وغيرها، سمحت ببروز تيار أو حركة العلاقات الإنسانية التي كان على رأسها حيث أنه وفي ضوء الإطار التحليلي، والأدوات التصورية التي صاغها هذا الأخير، اكتشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل الدافعية، والروح المعنوية، MAYO. أحاول وتماسك الجماعة، وعلاقة هذه المظاهر بالإنتاجية ومؤشراتها، [161] (ص 146). كما أكد "مايو" على ضرورة الإهتمام بالطلبات البسيكولوجية والسوسيولوجية للعامل، وكذا العلاقات الرابطة بين الأشخاص والجماعات لتحسين الإنتاجية. وأكد "مايو" أن هناك بعض العوامل الإجتماعية تفوق العوامل المادية، وأن العامل ما هو إلا إنسان اجتماعي. كما كانت دراسات مايو في هاورثون (1927-1932) والتي فيها كانت أسس نظرية العلاقات الإنسانية بمدينة هاورثون قرب شيكاغو في دراسة السلوك التنظيمي، وقد أجريت في الشركة الغربية للكهرباء [162] (ص 05) كما أنه كان هناك عدة رواد ساهموا في نظرية السلوكية، يمكن إيجاز أعمالهم من خلال هذا .

## الجدول رقم- 06 – يبين أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية: [163] (ص ص 189-191)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورة مراعاة التوازن العادل بين الآلات والإنسان؛</li> <li>- تنظيم العمل يتميز بالتعقيد لأنه يظم تنظيم الإنسان؛</li> <li>- الصناعة تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها؛</li> </ul>	أوليفر شيلدون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم هو عبارة عن علاقات إنسانية؛</li> <li>- يتأثر سلوك الفرد داخل التنظيم بالضغوط الاجتماعية الناتجة عن التقاليد والعرف الذي تؤمن به الجماعة؛</li> <li>- إدماج التنظيم غير الرسمي من أجل تحقيق أهداف التنظيم؛</li> <li>- ضرورة توفير القيادة الاجتماعية؛</li> <li>- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية؛</li> <li>- القيادة الإدارية تعمل على التقريب بين وجهتي نظر التنظيم الرسمي وغير الرسمي؛</li> </ul>	إلتون مايو
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إتجاهه نحو ضرورة فهم السلوك الإنساني وتوجيهه لبلوغ درجات عالية من الفعالية؛</li> <li>- رغبة الأفراد في بناء التنظيمات وتطورها؛</li> </ul>	وايت باك ونظرية توافق السلوك الإنساني 1945
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إهتمامه بمسألة الاعتماد أو التكامل بين الرئيس والمرؤوس؛</li> <li>- ضرورة الإعراف بالقيادة غير الرسمية لأنها موجودة أصلا في كل التنظيمات؛</li> <li>- إفتراض المرؤوسين كسالى لا يحبون العمل (نظرية س)؛</li> <li>- إفتراض أن المرؤوسين يعون العمل وهم ملتزمون بتحقيقه (نظرية ص)؛</li> </ul>	ماك غرويفر ونظرية س ونظرية ص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إهتمامه بمسألة عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيمات؛</li> <li>- فتح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحفيز العاملين؛</li> <li>- الشعور بالأمن والانتماء إلى التنظيم من العوامل التي تدفع العاملين إلى بذل جهد أكبر؛</li> </ul>	دافيد إمري والإطار المساعد على بلوغ الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعتبر التنظيم غير الرسمي عامل توازن بالنسبة للفرد، لأنه يحميه من الضغط المسلط عليه من قبل التنظيم الرسمي؛</li> <li>- حاول تفسير السلوك الإنساني داخل التنظيمات بهدف التنبؤ والتحكم فيه؛</li> <li>- رفضه للفكر التنظيمي التقليدي؛</li> </ul>	كريس إرغريس وتأثير التنظيمات غير الرسمية على
<ul style="list-style-type: none"> <li>لخص دوافع العاملين في العناصر الآتية .</li> <li>- التحصيل والإنجاز ؛</li> <li>- العامل داخل المؤسسة ؛</li> <li>- التنفيذ في العمل ؛</li> <li>- إمكانية التقدم والنمو ؛</li> <li>- العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ؛</li> <li>- الأمن والإستقرار ؛</li> <li>- التقدير الذي يحس به ؛</li> <li>- ما يحيط بالعمل ذاته ؛</li> <li>- إستعارة المسؤولية ؛</li> <li>- قيمة الأجر</li> </ul>	سلوك الأفراد فريدريك هرزبرغ نظرية الدوافع الصحية في تحقيق الذات 1966 .

وهناك من يعيب على المدرسة السلوكية أنها تفادت مشاكل السلطة، فلم تعط أهمية للنظام الهرمي الرسمي في المنظمة، ولطريقة التحكم أو المراقبة الاجتماعية، ولتي بها يتم التحكم في العامل البشري في المنظمة، واعتبر روادها كل المجموعة البشرية في المنظمة كأنها هرم من العلاقات غير الرسمية فقط، وفشلوا في كل مرة أرادوا ترجمة عمل مجموع المنظمة [60] (ص 235-236).

### 3/1- الإتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم:

#### 3-1- نظرية النسق الاجتماعي لـ Talcott Parsons:

لم يذهب بارسونز إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهدافها المحددة والواضحة نسبياً التي تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيقها. ويؤكد بارسونز على أنه هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، إثنان منهما ذو طابع آلي وهما: المواءمة وتحقيق الأهداف، ويتعلقان أساساً بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما مطلباً الكمون والتكامل وهما يعبران عن الظروف الداخلية للنسق، وباعتبار أن التنظيم نسقاً اجتماعياً عليه أن يواجه هذه المتطلبات إن أراد البقاء أو تحقيق ما يصبو إليه [164] (ص ص 74-87). كان الإهتمام الكبير لبارسونز على مسألة التوازن والتكامل في التنظيم، كما أنه طالما سعى منذ البداية على تفسير بقاء الأنساق الاجتماعية واستمرارها.

ولقد أدى هذا التأثير إلى إغفال بعدي التغير والصراع في التنظيم، حيث تمت معالجتها بالطريقة التي تتسق مع تأكيد المظاهر التكاملية، ولهذا نجد بارسونز يميز بين نوعين من التحليل:

- الأول: هو تحليل التوازن كما يبدو في النسق؛

- الثاني: تحليل التغير البنائي الذي يذهب إلى أبعد من ذلك، حيث يسعى إلى دراسة التغير من خلال منظور التوازن، وهنا أوضح بارسونز [165] (ص ص 75-76). أن هناك مصدرين للتغير في التنظيم هما:

1- الذي يتم من الخارج حينما تمارس البيئة المحيطة ضغوطاً على التنظيم؛

2- الذي يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته، وحينما ينشأ هذان الإتجاهان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجهها ويتكيف معها إذا ما أراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية التنظيمية [164] (ص ص 74-87). وفي الأخير هناك انتقاد وجه إلى بارسونز كون أن التصورات التي قدمها قد بلغت حداً من التجريد، يصعب معه الوصول إلى قضايا يمكن

تقديمها للبحث الإمبريقي، واشتقاق فروض منها، وهذا ما يطبع الإطار بالطابع النظري المجرد ويبيعه على أن يشكل نظرية شاملة.

#### 4/1 مدرسة التدبير (التسيير الحديث):

جاءت هذه المدرسة كنتيجة لحصاد المدرستين السابقتين، وذلك بالاستفادة من جوانب الضعف والنقص فيهما وذلك بتحسينها بالبحث العلمي للواقع الاقتصادي والزمني والمحيط، وتتلخص مبادئ هذه المدرسة في ما يلي:

- الطرق النسبية والمتعددة البنية؛

- تطبيق الطريقة النظامية؛

- التخطيط الاستراتيجي؛

- الأولوية للعنصر المنهجي في التنظيم؛

- تطوير أشكال جديدة لتنظيم العمل؛

- تطبيق طرق (اجتماعية تقنية) و(اجتماعية اقتصادية) لحل المشاكل التنظيمية.

ومن أهم روادها GELINIER, CROZIER, CHANDLER, [54] (ص ص 91-92).

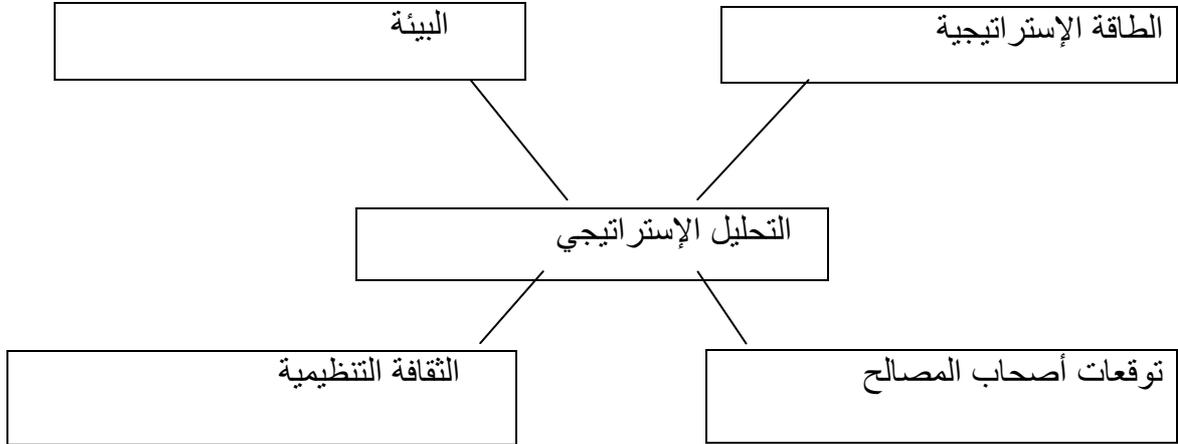
ANSOFF, LAWRENCE, LORSCH, SIMON,  
WOODWARD, MINTZBERG.

#### 5/1- نموذج التحليل الاستراتيجي لـ CROZIER. M:

تعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات السابقة للتنظيم، والتي كانت تتصور أن الفرد أو الجماعة بمعزل عن استراتيجية المنظمة، هي بمثابة نقطة انطلاق كل من كروزي و فريدينبرغ اللذان يعتبران أول من حاول دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة، وعليه فهما تعتبران ظاهرة مستقلة، يجب تفسير توأجدها كبناء محتمل، ومعنى ذلك أن سير التنظيم في داخلها يعتمد على استراتيجيات متعددة، ومختلفة، فلكل فئة أو جماعة استراتيجية خاصة بها، كما أن لكل عامل، استراتيجيته الخاصة به، فهذا الفاعل هو الذي يملك هامشا من الحرية، بالنسبة للنسق الموجود فيه، ومرتبطة بمتابعة أعمال فيه يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكات الفردية، والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلقة بالأهداف الواضحة التي يضعونها، وضغط المحيط، والموارد المتاحة. يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النفاض الموجودة في الإدارة والتسيير ليركز توضيح الإختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المنظمة، ما يجعل التحليل الاستراتيجي بمثابة فحص داخلي مهم للفحص الخارجي، [166] (ص

ص 03-04). والذي يتناول متغيرات البيئة وهذا ما يوضحه الحسيني من خلال الشكل الآتي:

الشكل- 07- يبين أبعاد عمليات التحليل الاستراتيجي: [169] (ص120).



ولقد E. FRIEDBERG وM. CROZIER بدراسة لووكالة محاسبة بباريس، وكذا دراسة قدم كل من ثلاث مصانع، ومن خلال هذه الدراسات توصلنا إلى نموذج "التحليل الإستراتيجي" الذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل فيما يلي:

1- أن الأفراد لا يتقبلون أبداً أن يعاملوا كوسائل، تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من قبل المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه، وطموحاته الخاصة به، التي تكون معارضة أم لا لأهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين لها؛

2- الحرية النسبية للفاعل في أي نوع من التنظيمات، الفاعلين يملكون مجالاً من الحرية، يمارسون فيه نوعاً من الاختيار؛

3- إستراتيجية الفاعل، تنبثق دوماً من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة [167] (ص56).

مع العلم أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية، كما لا نستطيع التحكم فيه، أو حتى نتنبأ به، ونظراً لهذا التعقيد، فإن الملجأ من ذلك هي تلك المسلمات السابقة التي أكدها كل [168] (صص 159-160). كروزي و فريدنبرغ.

ولا يمكن أن نتناول نموذج التحليل الإستراتيجي من التطرق إلى أهم المفاهيم الواردة فيه:

1- مبدأ السلطة: يعتر هذا المفهوم من إحدى المفاهيم المركزية في التحليل الإستراتيجي، ويعبر عن علاقات غير متوازية، تفرض التبادل، والتفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة فقد اهتم كروزي بدراسة الظاهرة البيروقراطية، [138] (ص43). بهدف تفسير مشكل الصراع في

العلاقات الإجتماعية المهنية، داخل النسق الإجتماعي، على اعتبار أن علاقات السلطة تعتبر المشكل الأساسي في سوسيولوجية التنظيمات،

وقد FRIEDBERG وCROZIER ، أن يحللا علاقات السلطة، على أساس استراتيجيات استطاع الأفراد، والمجموعات داخل التنظيم، وتوصلا إلى أن السلطة تقتضي أو تتضمن إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات في التحكم في أفراد أو مجموعات أخرى، والتحكم في الآخرين، يعني الدخول معهم في علاقة، هذه الأخيرة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر [147] (ص31).

وقد CROZIER كروزي و FRIEDBERG فريدنبرغ أربعة مناطق أساسية للسلطة هي: حدد كل من

1- المنبع الأول: يرتكز على القدرة، أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه؛

2- المنبع الثاني: مؤسس على التحكم في العلاقات مع المحيط؛

3- المنبع الثالث: وهو مؤسس أيضا على التحكم في الإتصال الداخلي؛

4- المنبع الرابع: وهو يرتكز على استعمال القواعد التنظيمية [167] (ص13).

**2- منطق عدم اليقين (منطق الشك):** بحيث أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمنطق عدم

اليقين في كل الميادين التقنية، أو الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المنطقة بفضل قدراته ومؤهلاته وشبكة علاقاته، واتصالاته يستطيع أن يتنبأ يستحوذ على أكثر منابع السلطة، لذلك ومن أجل فهم استراتيجية الفاعل، فردا كان أو جماعة يجب التطرق إلى دراسة ومعرفة مناطق عدم اليقين، التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل، وتسمح له بالحركية والديناميكية داخل النسق التنظيمي، إذن منطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يخفي سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين [170] (ص ص 447-448).

**3- مبدأ نسق الفعل الملموس:**

يسعى علم الاجتماع التنظيم إلى توفير أساليب الفهم للفاعلين الموجودين في وضعيات تنظيمية مختلفة، حيث يقدم التنظيم خدمات اجتماعية من جهة ويسبب عدم استقرار من جهة أخرى، وجهتي نظر، وهنا الأولى خاصة بالزبون الذي يسعى التنظيم دائما إلى تلبية حاجاته ،

يرى MINTZBERG وعادة

يرافق ذلك من مضايقات مردها عدم إستقرار أو ثبات أو التحكم في أذواق الأفراد ، أما النظرة الثانية فتتعلق بعضو هذا التنظيم يستغل ويستغل كونه يقوم بنقل وتسيير السلطة [171] (ص07).

يرى كروزي أن نسق الفعل الملموس هو جملة من العلاقات التي تنمي أعضاء التنظيم ،

كما أنها تساعد على حل المشاكل اليومية، كما يؤكد M. CROZIER أن نسق الفعل الملموس هو ظاهرة قابلة للتحقيق الإمبريقي، وليس نسقا مجردا طبيعيا بل نسقا مبنيا، وتهدف مفاهيم نسق الفعل الملموس إلى توضيح وتهذيب الجدلية بين السلطة والتفاوض [167] (ص 1221).  
 وكخلاصة M. CROZIER كروزي، يرى هذا الأخير أن: السلطة تبنى على أساس مقدره لدراسة الفاعل على التحكم في منطقة الشك، أي المنطقة الغير محددة في الإطار الرسمي داخل النسق، والملاحظ أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك ومقدار السلطة الناتجة عنها، وتبدأ بناء M. استراتيجيته على الرهانات القابلة للتحويل وفق المعنى الذي يعطيه لها ، وعلى الفاعل حسب CROZIER

حسب طريقة أو قواعد اللعب القابلة للتغيير، والمستعملة لإبقاء السيطرة على هذه الرهانات [138] (ص 43)

- المدرسة الحديثة: تتكون هذه المدرسة من:

أ- مدرسة النظم: النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة تمكننا من أن ننظر إلى النظام على أنه:

- 1- مجموعة من العناصر أو الوحدات؛
  - 2- مجموعة من العلاقات والروابط ترتبط فيما بينها؛
  - 3- كما أنه مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها فتقوم بإجراء عمليات معينة، وتنتج عنها مخرجات معينة تعطى لبيئتها [172] (ص ص 55-56).
- ويمكن تلخيص الخصائص التي يتسم بها النظام كما يلي:

- 1- النظام يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف والأغراض يتم تحديدها بوضوح وبالتفصيل مسبقا؛
- 2- النظام يستقبل مدخلات من البيئة المحيطة به ويحولها إلى مخرجات يفيد في تحقيق أهدافه الموضوعية؛ [173] (ص 19).
- 3- يتأثر النظام بنوعين من أنواع القيود، فهناك قيود داخلية تحدد إمكاناته وهناك قيود خارجية تفرض بواسطة البيئة التي يعمل فيها النظام؛
- 4- هناك حدود ترسمها وتحددها مكونات النظام للعمل بداخلها، أما ما يقع خارج نطاق هذه الحدود فيعد بيئة النظام، وهناك تفاعلات بين النظام وبيئته تأخذ شكل مدخلات ومخرجات.
- 5- تقوم مكونات وعناصر النظام باستقبال المدخلات القادمة من البيئة وتحويلها إلى مخرجات، كما أنه من الممكن تقسيم هذه المكونات إلى نظم فرعية؛
- 6- أجزاء النظام الواحد لا تعمل بمفردها ولكنها تتعاون مع بعضها البعض؛ [172] (ص 83).

ب- مدرسة الإدارة بالأهداف: يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الإهتمام من جانب العلماء والباحثين. ويعد رائد هذه المدرسة

P . DRUKER

الإدارة بالأهداف [24] (ص79). هي اشتراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية، كما يعني اشتراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة، وتجدر الإشارة إلى ضرورة الإهتمام بالمشاركة النفسية حتى لا تفقد حقيقتها وحتى تؤدي غرضها الصحيح. وعلى هذا الأساس دخلت على معنى ومفهوم المشاركة مقترحات وآراء جديدة مثل اشتراك العاملين مع المسؤولين في الإدارة، واتخاذ القرارات، والتعاون مما يخلف مشاركة عملية ونفسية جيدة. ومن بين أسباب اهتمام المنظمات الغربية بمدرسة الإدارة بالأهداف هو سعيها إلى الوصول إلى درجة عالية من تطابق أهداف العاملين بها مع أهداف المنظمة الأساسية [174] (ص243). ويعرف "أديورن" الإدارة بالأهداف: "بأنها عملية يقوم بها المدير ورئيسه بمقتضاه بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤوليته كل منهما في صور نتائج متوقعة واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف، ومساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة [24] (ص80).  
المكونات الأساسية للإدارة بالأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف على عدة مقومات منها:

1- الأهداف: وهذه الأهداف التفصيلية يتم تحديدها بوضوح من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي يجب عمله؟.

- متى يجب عمله؟ .

- من الذي يقوم بالعمل؟ .

ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة كمية وزمنياً، وأن لا تكون متعارضة مع بعضها البعض [65] (ص ص 47-48).

2- الخطط: يقصد بالخطط تلك الوسيلة التي يجب أن تسلكها المنظمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم فإن على المدراء أن يسعوا دائماً إلى تطوير تلك الخطط والمفاضلة بينها حتى يمكنهم تحقيق أهداف المنظمة بسهولة؛

3- النشاط الإداري: حيث أن نجاح هذا البرنامج مرتبط أساساً بالدعم الذي تمنحه الإدارة العليا له سواء كان في مجال التنظيم أو الإتصال أو التنسيق، كما يجب على الإدارة العليا أن تسعى إلى تأهيل المدراء والمرؤوسين لتشغيل هذا النظام؛

4- الرقابة: وهنا هي رقابة تسعى إلى منع حدوث الخطأ قبل وقوعه، [175] (ص ص 285-286). ويتطلب النظام الرقابي وفقاً لبرنامج الإدارة بالأهداف:

أ- تحديد الهدف بكل دقة ووضوح؛

ب- تحديد أفضل الطرق التي تمكننا من تقرير ما إذا كنا نسير على الطريق الصحيح؛

ج- تحديد عدد مرات القياسات الرقابية؛

د- تحديد الأشخاص الذين يجب إطلاعهم على المعلومات الرقابية؛

مع العلم أن الرقابة هنا تمنع التدخل في أعمال المرؤوسين طالما أن الأمور تسير على ما يرام.

5- التغذية المرتدة للمعلومات: وهذا العنصر له أهمية بالغة بأن يمد صاحب القرار وبصفة مستمرة بالمعلومات الصحيحة التي تمكنه من إجراء أي تعديلات تزيد من فاعلية اتخاذ القرارات [64] (ص ص 416-417).

عوائق الإدارة بالأهداف: وعادة ما توجد عدة عوائق تمنع تطبيق المشاركة في بعض

المنظمات أو تحول دون نجاحها التي تحاول تطبيقها من أهمها نذكر:

1- التقاليد التنظيمية: ويرجع ذلك أن بعض المديرين بالإدارة العليا يخافون من الفشل أو فقدان

السيطرة على اتخاذ القرارات، أو عدم رغبة المالكين في مشاركة غيرهم في ملكية منظماتهم؛

2- قيم المديرين: إذا كان المدير مستبداً فهو بالتالي لن يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المنظمة،

إلا إذا كان ما يوجب عليه ذلك على المشاركة؛

3- الخبرة والمعرفة والتخصص المهني والعملي؛ [174] (ص ص 243-244).

- ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة: إن شعور بعض

المديرين بأن قوتهم تتأثر بتطبيق نظم المشاركة قد يجعلهم يعارضونها أو يقفون منها موقفاً سلبياً،

وبالتالي يلزم هنا إعداد العاملين بالمنظمة وإدارتها وذلك من أجل توعيتهم [22] (ص ص

195-196). يلاحظ على هذه المدرسة الشمولية والدقة من حيث المبادئ، ومن حيث التخصص،

والمسؤولية والسلطة، ونوعيتهما، ولعل من أسباب اهتمام المنظمات الغربية خاصة منها الأمريكية

بهذه المدرسة سعيها إلى درجة عالية من تطابق أهداف العاملين بها مع أهداف المنظمة الأساسية.

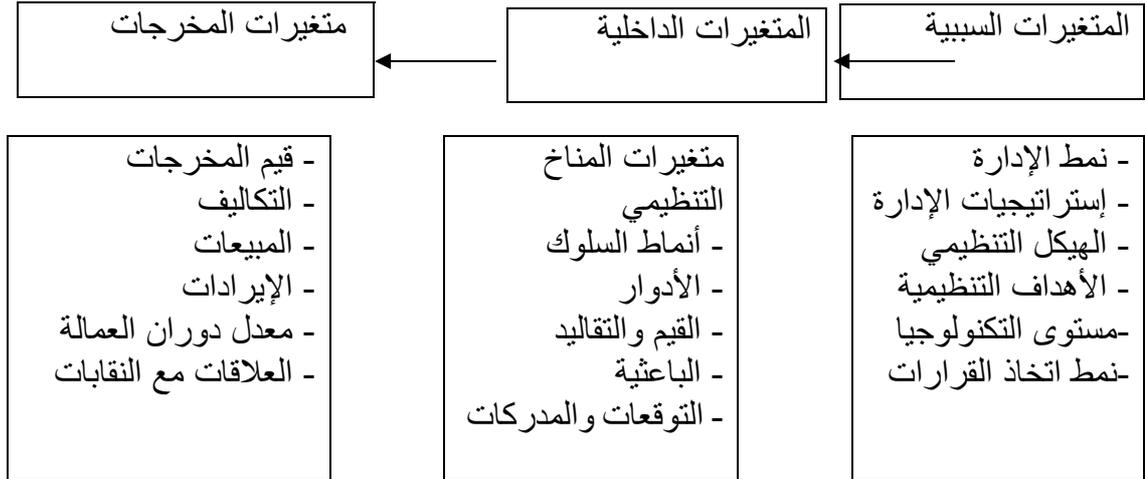
## 2-2: الفعالية التنظيمية:

2-2-1: المتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية: تعرف الفعالية بأنها رجة أو مستوى

التميز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة [176] (ص 206)

ويحدد LIKERT ثلاث مجموعات من المتغيرات التي تؤثر في الفعالية يوضحها الشكل التالي :

الشكل (08) مجموعة المتغيرات المؤثرة في الفعالية: [177] (ص 182).



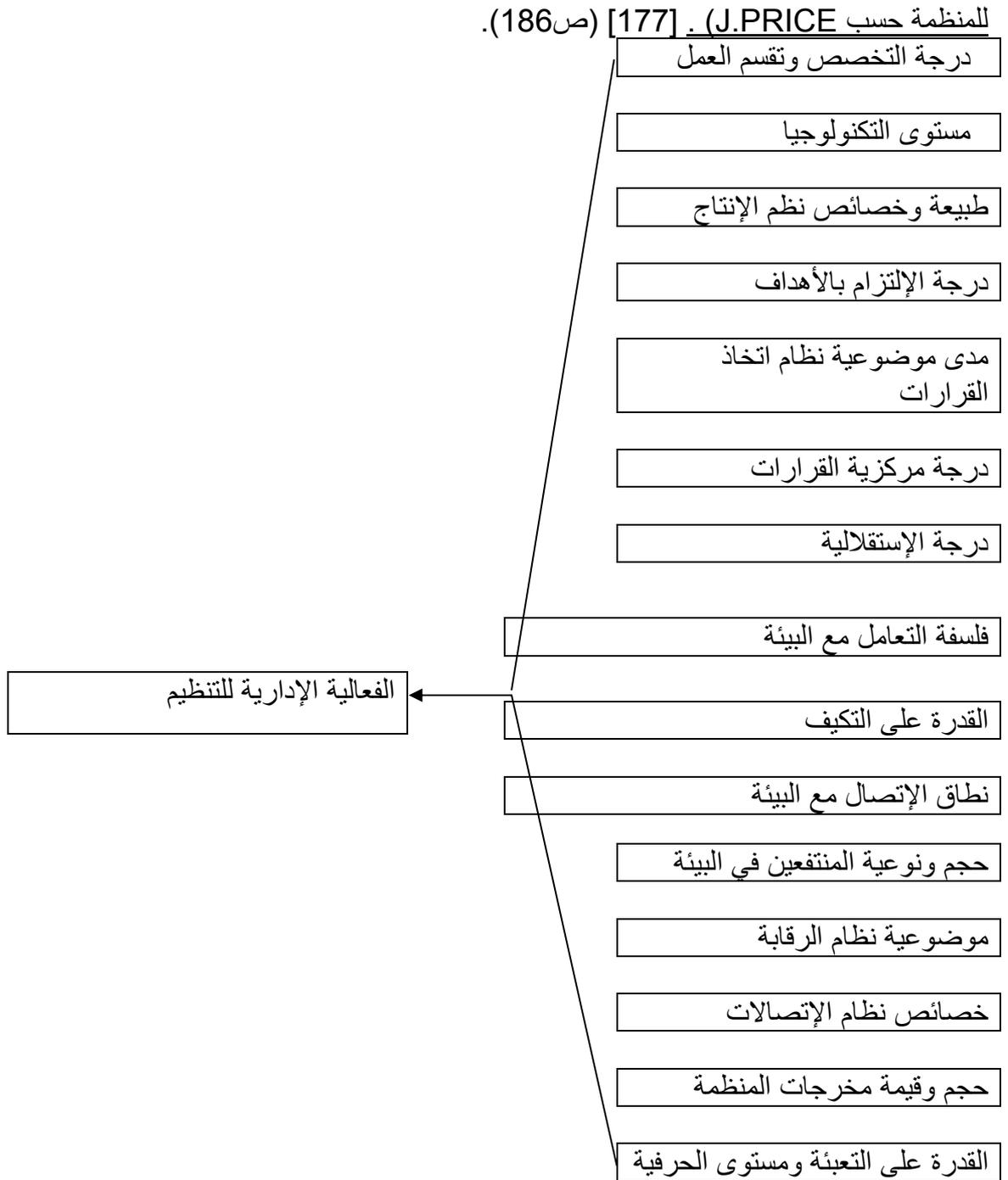
أما J. PRICE فيقدم نموذجا أكثر إنفتاحية من نموذج LIKERT، فيمد خمس مجموعات من المتغيرات التي ترتبط إيجابيا بالفعالية:

- 1- المتغيرات المرتبطة بالكفاية الإنتاجية؛
  - 2- المتغيرات المرتبطة بالروح المعنوية السائدة في التنظيم؛
  - 3- المتغيرات المرتبطة بمدى الإلتزام بالأهداف؛
  - 4- المتغيرات المرتبطة بقدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات البيئية؛
  - 5- المتغيرات المرتبطة بمدى استقرار المنظمة في البيئة؛
- وفي رأي J. PRICE أن متغيرات الكفاءة الإنتاجية هي أكثر المتغيرات أهمية وارتباطا بالفعالية. [177] (ص184).

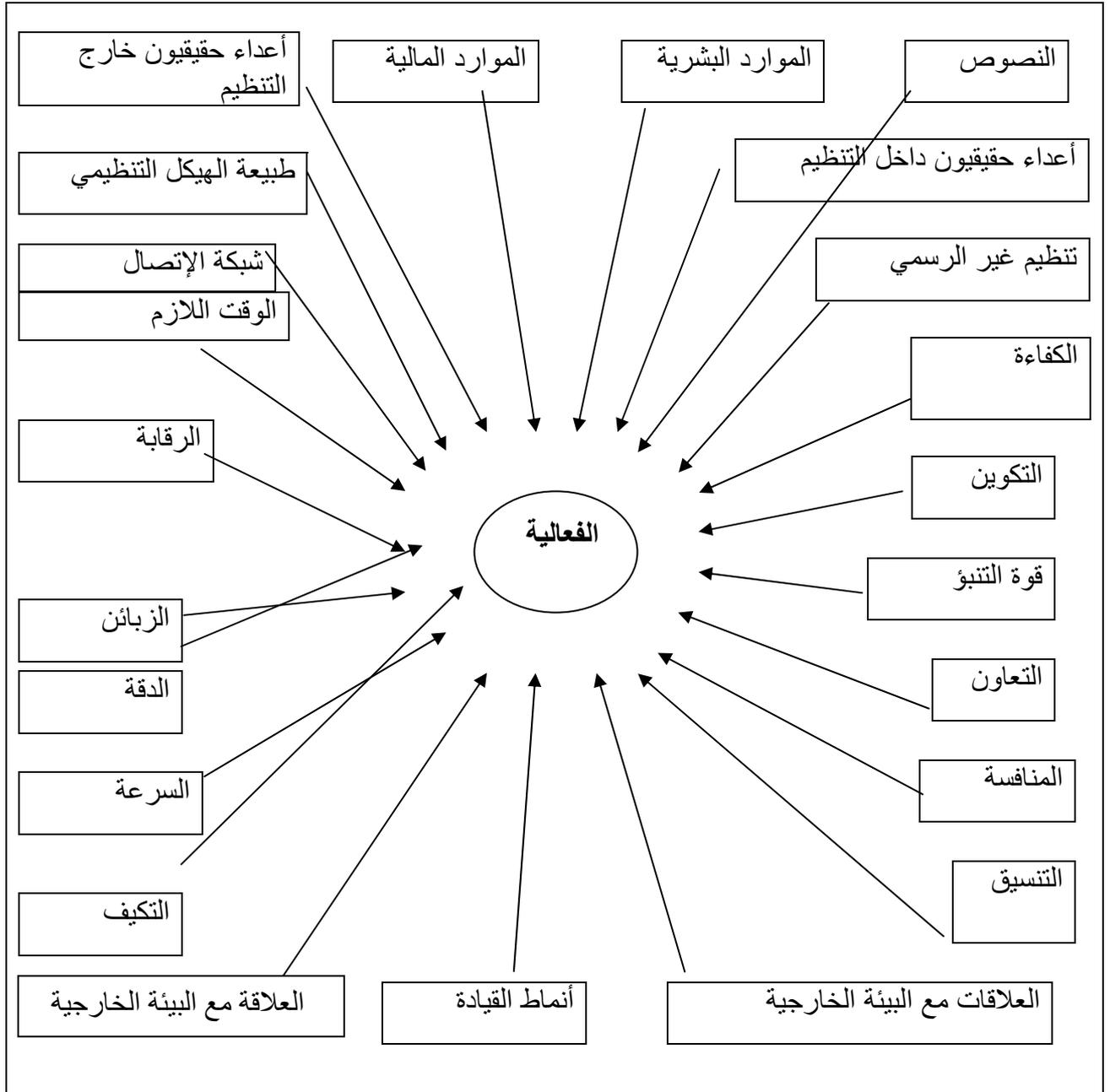
تلخيصا للمتغيرات المستقلة عن الفرضيات في النموذج التالي:

كما يعطي لنا J. PRICE

الشكل رقم- 09- يبين المتغيرات المؤثرة في الفعالية (شروط تحقيق الفعالية المستمرة



الشكل-10- أهم العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية الإدارية: [178] (ص42).



والشكل 11- يبين الفرق بين الكفاية والفعالية: [178] (ص42).

الفعالية	الكفاية	موارد الإختلاف
الرسالة، الأهداف المخرجات	- الوسائل، الإمكانيات المدخلات	- الهدف
الرسالة، الأهداف المخرجات	- الوسائل، الإمكانيات المدخلات	- الهدف

## 2-2-2 الكفاية والفعالية:

إن الهدف النهائي للعملية الإدارية برمتها هو تحقيق الفعالية التنظيمية، ويعني ذلك، أن الأداء الفعال لإدارة المنظمة هو ذلك النوع من الأداء الذي تتمكن المنظمة بواسطته من تعظيم نتائجها، وأداء مهامها ووظائفها المنوطة بها (أهدافها)، ومن خلال تراكم وتعظيم هذا الأداء على المستوى التنظيمي في المجتمع ككل

– نستطيع أن نتوصل لرفاهية المجتمع – أي توفر القدرة لديه على إشباع حاجات أفرادهِ عن طريق منظماتهِ وهيئاتهِ الإنتاجية والخدمية [179] (ص117).

فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المنظمة في السوق التنافسي، أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، أما الكفاية فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمرجات، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاية، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها [30] (ص16).

وعلى الرغم من أن مفهومي الفعالية والكفاية، فإنه يمكن النظر إليهما بشكل منفصل، كما يوضحه الشكل التالي:

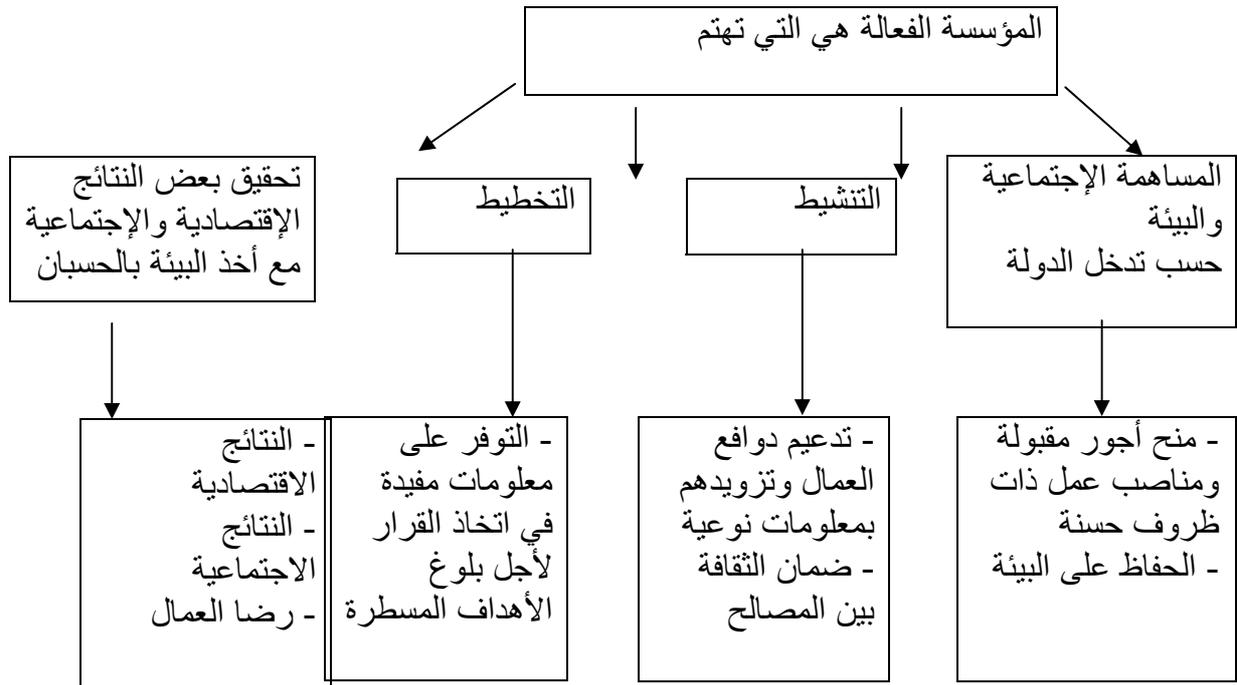
الشكل 12- يبين العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاية: [30] (ص16).

	عدم فعالية	فعالية
كفاية	آلة ضعيفة الأداء رخيصة التكاليف	آلة جيدة الأداء رخيصة التكاليف
عدم كفاية	آلة ضعيفة الأداء مرتفعة التكاليف	آلة جيدة الأداء مرتفعة التكاليف

وفي الأخير يمكن القول بأن المسير الفعال غير الكفو أفضل من المسير الكفو غير الفعال، من حيث نتيجة عمله، فالأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها، ويلاحظ على أرضية الواقع أن معظم فشل التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاية. إن عدم فعالية تسيير منظمة الأعمال وعدم كفايتها، ينعكسان غالبا على السلع أو الخدمات المنتجة، حيث تجمع بين رداءة النوعية وارتفاع التكاليف [30] (ص17).

كما أنه يمكن لنا التعرف على فعالية المنظمة من خلال :

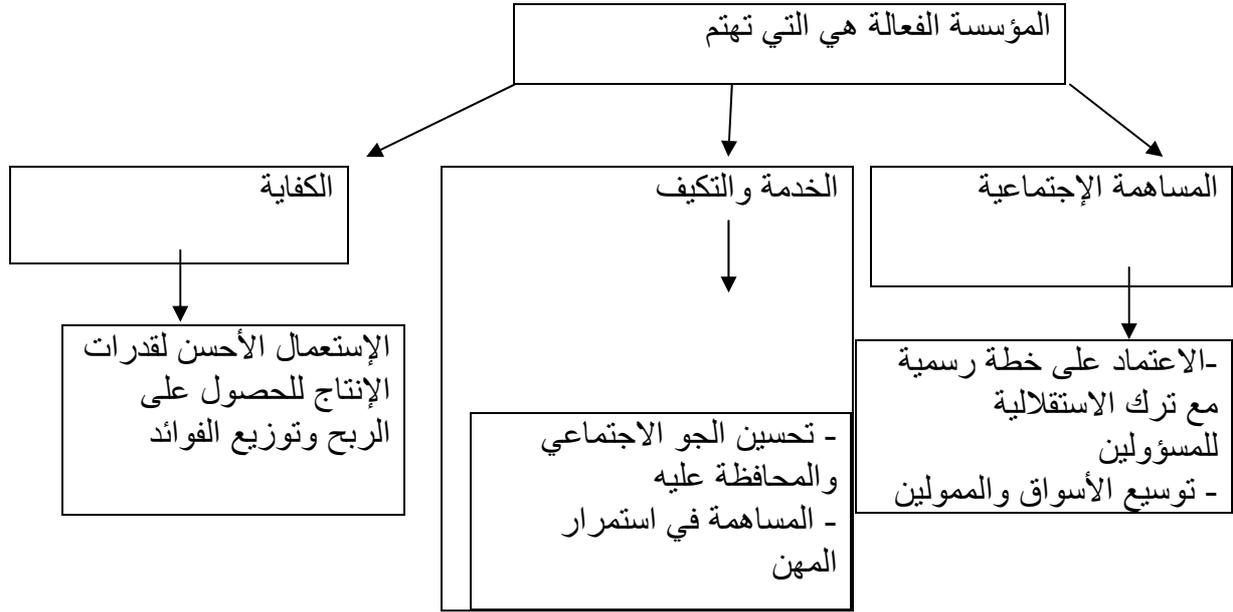
- الإستقرار: أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها؛
  - التكامل: أي قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من علاقات واتصالات؛
  - التحصيل: أي النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة؛
  - رغبة العاملين: أي إرادتهم في الإستمرار في المنظمة والمشاركة في أعمالها، وتعكس ليهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم [180] (ص220).
- 2-2-3- تصورات أهم المسيرين لفعالية المنظمة: وفيما يلي حسب سلم LIKERT يوضح لنا  
تصورات المسيرين الغربيين لفعالية المنظمة من خلال الأشكال التالية:
- الشكل-13- يبين تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المنظمة: [181] (ص18).



يتضح من الشكل السابق أن المسير الفرنسي يهتم بالإنتاجية من جهة ورضا المستخدمين من جهة ثانية، إن من خلال عملية التنشيط يدعم دافعيتهم مع التركيز على الحصول على أحسن المعلومات الممكنة لقيامه بالتخطيط ما سهل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف، ومنه فالنمو هو أحسن ضمان للبقاء.

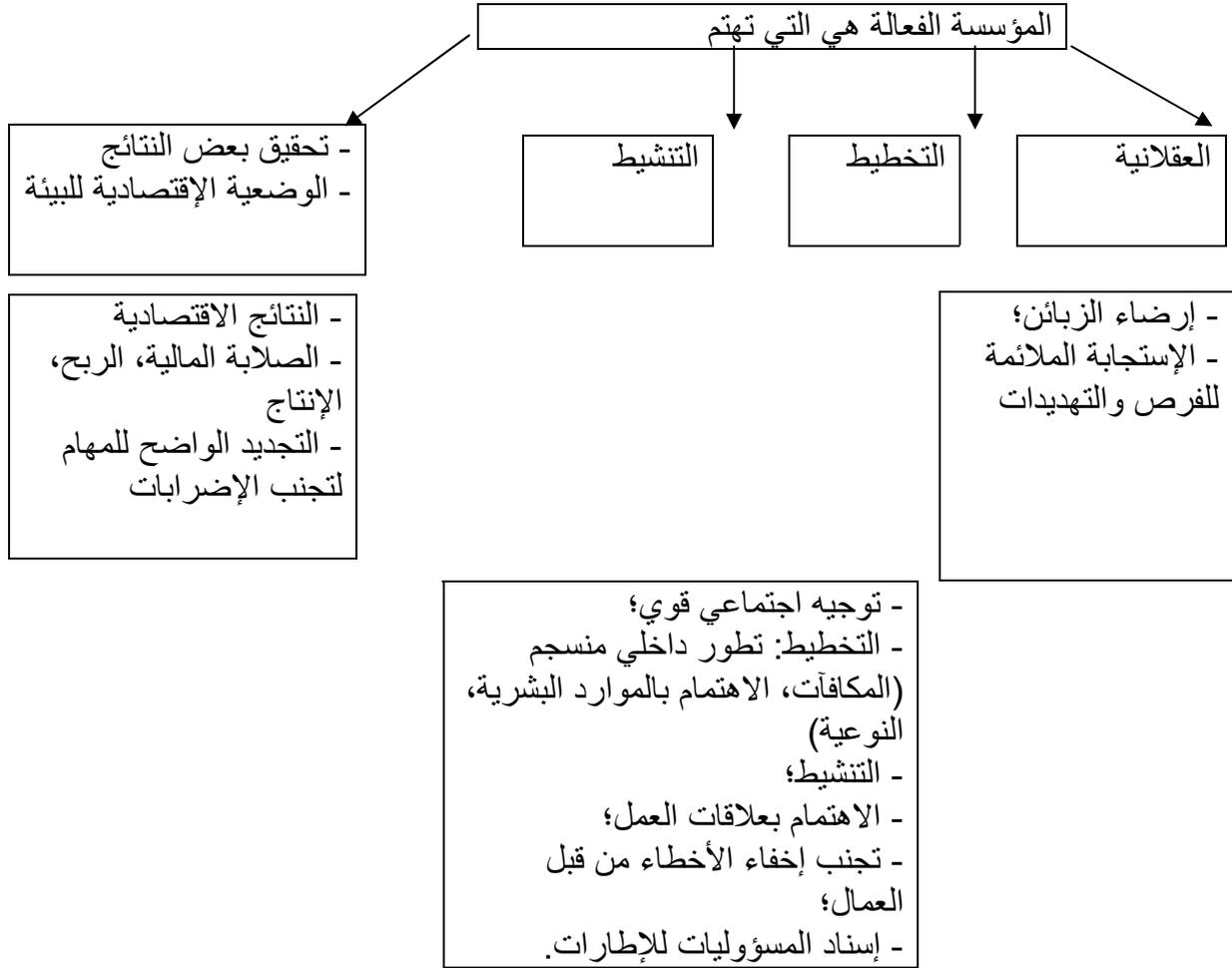
أما الشكل الثاني فهو خاص بالإيطاليين وهو كما يلي:

الشكل-14- يبين تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية وعقلانية المؤسسة: [181] (ص19).



وحسب تصورات المسير الإيطالي للفعالية والعقلانية فإنها تتحقق من خلال إعداد خطة مسطرة للقرارات مع ترك هامش من الإستقلالية لمختلف المستويات الهرمية داخل المنظمة، الأمر الذي يخلق جوا اجتماعيا مناسباً يسعى المسير للمحافظة عليه وتحسينه إضافة إلى استعمال أمثل للقرارات المؤسسة الإنتاجية منها والبشرية، وبهذا فقط تكفل المؤسسة استمرارها. أما النموذج الأخير فهو للمسيرين السويسريين كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل -15- يبين تصورات المسيرين السويسريين لفعالية وعقلانية المؤسسة: [181] (ص20).



فالنسبة للمسير السويسري فهو يركز على الصلابة المالية على الصعيد الاقتصادي مع تحقيق بعض المتانة الإجتماعية، وتتجنب المؤسسة الصراع التنظيمي بفضل ذلك التجديد الواضح للمهام والأدوار المنوطة بالعمال، ولهذا يلاحظ اهتمامه بعملية التنشيط والتخطيط في التعامل مع الموارد البشرية من خلال إتاحة هامش من الحرية والإستقلالية.

إذن رغم الإهتمام بالعامل الإجتماعي إلا أن ذلك لا يلغي الإهتمام بالزبون وإرضاءه لأنه هو الذي يستهلك مخرجات المؤسسة بما توفر الصلابة المالية.

من خلال العرض السابق يتضح لنا أن إدراك وتصورات المسيرين لمعالية الفعالية تختلف بحسب الإختلافات الثقافية وتعدد الجنسيات تتعاضم الإختلافات، ويبقى السبيل الوحيد هو حسن تسييرها، ولأجل ذلك لا بد من معرفتها [181] (ص20).

## خلاصة الفصل:

يكتسي التنظيم أهمية خاصة في كل المنظمات على حد سواء، وذلك لعدة أسباب لعل من أهمها اختلاف البيئة التي تعمل فيها المنظمة مما يجعل مواجهة مثل هذه المتغيرات تحتاج من المنظمة إلى كفاءة تنظيمية عالية. يعتبر التنظيم الفعال من بين أهم أسباب النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدمية أو منظمات اقتصادية، أو منظمات لا تهدف إلى الربح (عمومية)، فهو بمثابة العمود فقري للمنظمة، وهو الذي بدوره أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية عناصر العملية الإدارية الأخرى.

إن العلاقة بين التنظيم والإدارة هي علاقة ترابط، بمعنى أن التنظيم وسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق الهدف، ومن جانب آخر نجد أن التنظيم يعد عملا جوهريا من أعمال الإدارة، بجانب التخطيط ووضع الخطوط العريضة للمشروع، وكل عمل في أي مشروع لابد أن يقوم بالتنظيم، مع اختلاف التنظيم من عمل إداري إلى آخر لكننا نجد أن التنظيم العام يصدر عن المستوى الإداري الأعلى، ثم تقوم بقية المستويات الإدارية بمختلف اختصاصاتها بوضع التنظيم الفرعي في إطار التنظيم العام.

وهكذا حتى نصل إلى إدارة التشغيل التي تقوم بتنظيم العمل داخل الوحدات التي توضع تحت إشرافها المباشر لتحقيق الهدف المطلوب وتجنب ضياع الوقت والجهد والمال.

بالتنظيم يتضح مسار العمل ككل وأيضا المسؤولية والسلطة في المنظمة بجميع مستوياتها الإدارية، وتحديد السلطة طبقا للتنظيم الموضوع والأصول العلمية يقلل الإحتكاك والتنافر بين مختلف المناصب إلى أدنى مستوى ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام الطاقات المادية والبشرية استخداما أمثل وأنسب.

### الفصل 3 الاستراتيجية الادارية في المنظمة الاقتصادية

#### تمهيد :

التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا , والأذواق , والمنتجات , والخدمات وغيرها , يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات الاقتصادية , وإن كان البقاء والاستمرار , والربحية من أهم التحديات للمنظمة , وإن كان البقاء والاستمرار , والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي منظمة فمواجهة التغير , ومواكبة التقدم , والتكيف مع البيئة ... الخ , تمثل شروطا ضرورية لتحقيق هذه الأهداف , وإن كان البعض يرى أن معظم التهديدات التي تواجه المنظمة عادة ما تأتي أو يكون مصدرها البيئة الخارجية للمنظمة , فإن التهديدات الداخلية ( مثل هروب العمالة والموارد البشرية المبتكرة والتميزة , أو عدم رضا العاملين وغيرها ) لا تقل في تأثيرها على المنظمة عن نظيرتها الخارجية .

ومن ثم أن تكون الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة للمنظمة , ولمواجهة مخاطر البيئة الخارجية , وكيفية التعامل مع التغيرات والمشاكل الداخلية للمنظمة , لذا كان من المهم على المنظمات بمختلف أنواعها , خاصة الاقتصادية منها أن تتبنى تطبيق الإستراتيجية في المنظمة .

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى موضوع الإستراتيجية وأهميتها , وعلاقتها بتنمية المنظمة الاقتصادية العمومية الجزائرية .

#### 1-3 : ماهية الإستراتيجية .

#### 1-1-3 : تطور الإستراتيجية , أركانها وشروط دقتها .

#### أ- تطور مفهوم الإستراتيجية الإدارية :

الإستراتيجية الإدارية هي أساس العمل والتنظيم الإداري فهي تمثل مجموعة من الأعمال التي تقوم بها المنظمة حيال مواقف معينة , أو هي إجابة المنظمة على السؤال المزدوج الخاص بنوعية النشاط الذي تزاوله حاليا , أو الذي ستزاوله مستقبلا , وهي تحليل للحاضر وكيفية الوصول إلى المستقبل في ضوء الموارد الخاصة , كما أن الإستراتيجية الإدارية من مهامها تحديد الغايات

النهائية والأهداف التي يمكن للمنظمة السير نحو تحقيقها , كما تمثل قاعدة إتخاذ القرارات لتحقيق الأداء الأمثل والنمو الدائم في ضوء ظروف البيئة المحيطة . كما تمثل القرارات الموجهة للتصرف لكي تحقق المنظمة أهدافها , أي أن الترتيبات التي توضع في الحاضر لكي تحدث تغييرا رئيسيا أو التأثير في المستقبل [19] (ص ص 77-78).

" الذي CH . Bernard وتاريخيا يرجع أول استعمال للفظ الإستراتيجية : " شيتسر برنارد - نشر في سنة 1938 كتاب " وظائف " يضيف فيه الأنشطة الأساسية للمديريات العامة من وجهة " سيكو- اجتماعية " . ومندئذ , عرفت المقاربات المعيارية لمهمة القادة نجاحات رائعة, غير أن " على وجه H . MINTZBERG البحوث التجريبية التي ساهم بها " هـ . منتزبرغ - الخصوص , تكون قد مكنت من إعادة النظر في التطور المعياري التقليدي لوظيفة الإدارة, من خلال إلحاحها على فكرة تنوع الأدوار, وعلى العقلانية المحدودة لقادة المنظمة [182] (ص150).

وهنا وجب التفكير في وضع إستراتيجيات تضمن البقاء واستمرار المنظمة على المدى الطويل وليس مجرد البحث عن حلول ظرفية لقضايا ترتبط بأساس تواجد المنظمة حيث يمكن تصور العملية خطيا على النحو التالي :  ← وضعيات مستقبلية

إستراتيجية أهداف

ميدانية مرتكزات ثقافية

حلول العوامل التقنية .  
الموارد البشرية .

فمن خلال هذا التمثيل الخطي يبرز دور المرتكزات الثقافية في صياغة الإستراتيجيات للمرحلة المستقبلية مع تحديد دقيق للأهداف التي يجب أن تكون ميدانية قابلة للتجسيد بالإعتماد على العوامل التقنية والموارد البشرية التي تتوفر عليها المنظمة , بحيث تؤدي هذه الإرتباطات إلى توسيع العلاقة التي تربط المنظمة بالمحيط لتشمل كل المتغيرات البيئية وتجعل من عملية اتخاذ القرارات متنسقة وفق غاية محددة أساسها علاقة التفاعل المتبادلة بين السلوك والسياق الخارجي , وهذا التصور يعطي الإستراتيجية مرونة أكبر خاصة في إدخال التعديلات الضرورية التي تستوجبها عملية التكيف [183] (ص ص 20-21).

### ب – أركان الإستراتيجية :

تقوم الإستراتيجية على أركان مهمة , وتتمثل هذه الأركان فيما يلي :

1- ركن البناء : ويحتوي هذا الركن على ما يلي :

- القوة الدافعة : أي أن هناك دافعة لقيام إستراتيجية معنوية ومادية .
  - المخاطرة : حيث أن الإستراتيجية ترتبط وتتعامل دائما مع المستقبل , وهذا الأخير يتصف بالغموض , ويحتوي على مجموعة من الأخطار , وحالات عدم التأكد , فلا توجد حقائق مستقبلية , إنما توقعات .
  - ردود الفعل حيث أن أي تصرف متوقع للمنظمة , قد يكون رد التصرفات متوقعة للمتنافسين والعكس بالعكس .
- إن الأهداف والرسالة دعامات لبناء الإستراتيجية [53] (ص ص 165-167).
- ركن العمليات : ويحتوي هذا الركن على ما يلي :
  - الإجابة عن سؤال : إلى أين تتجه المنظمة ؟. فالإستراتيجية هي صياغة في الحاضر ولكنها تصميم في المستقبل , والمستقبل هو حقل تنفيذها .
  - إنتقائية عملياتها من ناحية , والتسلسل المنطقي لخطوات البناء من ناحية أخرى , فوضع الإستراتيجية يسير بتتابع متصل وغير منفصل , كما أن الإستراتيجية تكون مستقلة في عملية وضعها , في المحتوى الذي تطبق فيه .
  - المشاركة : أي مشاركة عدة أطراف في وضع الإستراتيجية للمنظمة, لكن هذا الوضع يكون في حدود معينة فقط , أما الصياغة النهائية والمسؤولية عن الإستراتيجية تقع على عاتق الإدارة العليا [47] (ص ص 17-19).
- ج- شروط دقة الإستراتيجية :
- كل منظمة حريصة على النجاح في نشاطها , وتحقق أحسن نتيجة في التنفيذ المحكم في الإستراتيجية المتبعة , لأن هناك ضوابط ومؤشرات تبين مدى نجاعة أو عدم نجاعة الإستراتيجية . وعلى هذا الأساس وجدت بعض الشروط التي يجب مراعاتها عند وضع الإستراتيجية , وتمثل هذه الشروط فيما يلي :
- 1- أن تكون الإستراتيجية واضحة ومحددة ومشروحة لكل الجهات المشاركة في تنفيذها داخليا وإلا فلا تكون قابلة للاختبار أو المناقشة ومآلها الفشل .
  - 2- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي .
  - 3- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوى مخاطرة مقبول , كلما كانت الإستراتيجية تتميز بدرجة مخاطرة مقبولة , إنطلاقا من الموارد والطاقات من جهة وبارتباطها بالتوازن العام للمنظمة والأشخاص العاملين فيها من جهة أخرى , كانت أحسن .
  - 4- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الإتجاهات العامة لمختلف أقسام المنظمة : أحيانا يتم إعداد الإستراتيجية لدى الإدارة العليا بشكل منفصل عن باقي الإدارات الوسطى

والسفلى منها , مما يؤدي إلى عدم التناسق وضعف التعاون بين عدد من المصالح وأقسام المؤسسة فيما بينها .

5- أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات وتساهم في تحضير الإلتزام العام : نظرا لوجود نظام قيم وثقافة في المنظمة التي تختلف عادة حسب مستويات الإطارات والأفراد فيها . إن عدم ملائمة الإستراتيجية بشكل مقبول نسبيا لإحدى هذه القيم , يؤدي إلى السقوط في مشكل خسارة جزء من الطاقات البشرية للمنظمة , وقد تصل إلى درجة عرقلة المجهود العام فيها . [100 (ص ص 18-21).

5- أن تكون الإستراتيجية ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في فائدة المجمع فكما كانت إستراتيجية المنظمة تدخل أو تقترب مما يرغب المجتمع فيه ساهمت في تحقيق أهدافه بسهولة أكبر .

6- ظروف وجود مقاييس ومؤشرات لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية إذ ليس من المنطق إنتظار النتائج بعد التنفيذ حتى لا يمكن إعادة النظر و التصحيح بشكل مفيد وفي الوقت المناسب [100] (ص ص 20-21).

### 2-1-3 : تناظرات وتشابهات نقل الإستراتيجية العسكرية إلى الإستراتيجية الإدارية :

هذه النقطة يجب عدم إغفالها , فهي نقطة جوهرية وهي كيفية إنتقال المفهوم من الجانب العسكري إلى الجانب الإداري , وترجع إلى ما يلي :

1- الخاصية الديالكتية للإستراتيجية : وهي علاقة مزدوجة الأقطاب بين الوسائل والنهايات , وبين المعطيات التي هي تحت مراقبة المنظمة , والمحيط الذي يعتبر خارج إدارة المنظمة , هذه العدائية تعتبر أمرا مدروسا للمنظمة .

2- الإستراتيجية تابعة للأهداف : الإستراتيجية في المنظمة تكون موضوعة لخدمة الأهداف المتبعة , هذا المفهوم ( الإستراتيجية ) إذن يعتبر مفهوما نسبيا , فحسب مستوى أو نوع المنظمة نفس القرار يكون تكتيكي , وحتى لا تتشابك هذه العناصر ويسود الغموض في أهداف و وسائل المنظمة عليها أن تحدد مختلف العناصر المرتبطة بها حتى تتمكن من السير وفق منهجية منطقية نحو أهدافها .

### 3- الإستراتيجية تكون لمدى طويل الأجل نسبيا إلى وحدة التحليل : بالمقابل إلى الأعمال

الروتينية وأيضا في منظورها تكون الوحدة في مجملها , وهي دالة متكاملة لدرجة المستقبلية , والعناصر الجزئية في وسائل تحركها لجعلها تساهم في الإستراتيجية العامة , فهي إذن الوظيفة

الطبيعية للقائد , ويمكن القول أن جوهر الإدارة التخطيط الإستراتيجي للمنظمة [45] (ص ص 13-14).

**4- الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تواجه وتقود العمال :** فهي إذن تكون بعد تشاور وتداول , والإستراتيجية هي خطة الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف , وهناك أربعة عناصر تميز هذه الخطة .  
أ- لا يمكن أن يكون هناك اختيار أى من خلال إعداد وتقييم عدد من البدائل , أي الإعتماد على مبدأ الإستشارة .

ب- إن الإستراتيجية يجب أن يعاد النظر فيها في حال فشلها أي عدم التأكد من صلاحيتها , بسبب أن المحيط غير ثابت وعدواني أحيانا , الأمر الذي يتطلب إستراتيجية مرنة .  
ج- في عملية اختيار أحد البدائل , يعتبر تعيين العامل الحساس هو المحدد الأساسي في العملية .  
د- عملية القرار الإستراتيجي تعتبر نشاطا تركيبيا , و وضع النظام مع محيطه ملاحظة ديناميكية هو إدخال تناسق داخلي , وتلاؤم مع الوسط [63] (ص ص 236-237).

**5- على مستوى محتوى الإستراتيجية :** هناك سلسلة من المبادئ التي أعدها بعض ضباط الجيش , يمكن تطبيقها على المنظمة وتتمثل فيما يلي :  
أ- من أجل الوصول إلى النصر على العدوان في المنافسة لاحتكار الإقليم فمن الضروري أن تكون الأقوى , هذا التفوق يمكن تحقيقه بواسطة التركيز الجيد للقوى في النقاط الحاسمة , وبالتقييم الجيد لهذه النقاط , التوجيه المحكم , واختيار الحل المناسب والضروري للتضحية بالعادي من أجل المهم , وهذا يعني تركيز القوى إلى أعلى درجة .

ب- توجيه التأثير على نقاط ضعف العدو أو الخصم وتترجم إقتصاديا , بمعنى أو مقياس القضايا المقارنة ولا يعني الضعف هنا حقيقة بل القوة الأقل لديه .  
ج- يعتبر من الضروري الجمع بين التيار والحركة , بمقياس إصطناعي التوازن والماضي (مردودية وتوازن قصير) .

د- يجب معرفة التحصيل دون الخسارة , فمن المهم للمنظمة أن تنسحب من الإستثمار في الوقت المناسب من النشاطات لاسترجاع أكبر قدر ممكن من الموارد المخصصة لها , وغير المنتجة لتستعملها في نشاطات أكثر مردودية وفعالية [55] (ص ص 40-47).

### 3-1-3 : أنماط ونماذج وحدود الإستراتيجية .

أ- الأنماط الإدارية لوضع الإستراتيجية :

**1- النمط الإبداعي أو الابتكاري:** إن هذا النمط يقوم أساسا لتحقيق هدف ، والريادة للمنظمة

، فمن خلال ترويج الأفكار والمشروعات الجديدة واستثمار الفرص .

ويمكن القول أن المنظمات التي تتبع هذا النمط عادة ما تكون في المقدمة حتى مع وجود احتمالات

أن بعض الجهود قد لا تؤدي إلى نتائج إيجابية عالية ، كما أن هذه المنظمات تكون أكثر قدرة

للإستجابة السريعة لأية إشارات مبكرة عن الفرص أو التهديدات البيئية .

**2- النمط التخطيطي:** يقوم هذا النمط على أساس التحليل المنظم والمتكامل لعناصر التكلفة

والعائد ، ويعني هذا أن النمط التخطيطي يعتمد بدرجة أساسية على الإستراتيجية التحليلية حيث يتم

التركيز على توفير وتحديد المعلومات عن المنافسين واتجاهات المتغيرات البيئية وتحليل تأثير

ذلك على عناصر التكلفة والعائد ، وتم إتخاذ القرارات التي تحقق الوضع التنافسي المتميز للمنظمة

[122] (ص ص 90-92).

**3- النمط التكيفي:** يقوم هذا النمط أساسا على وجود عدد من البدائل للتعامل كرد فعل تجاه

الأحداث والمواقف ومن ثم فإن قرارات المنظمة التي تعتمد على النمط التكيفي عادة ما

تكون مرتبطة ومنسجمة مع بعضها البعض . ويمكن القول أن اتباع النمط التكيفي بصفة

مستمرة يجعل المنظمة أكثر إذعانا للضغوط البيئية والإهتمام بأقل مستوى من المخاطر

ونقص الإتجاه نحو الإبداع أو الابتكار [184] (ص ص 174-175).

**ب- نماذج الإستراتيجية:**

**1- النموذج الخطي:** يقصد به قيام الإدارة العليا بصياغة الأهداف ، ومن ثم اتخاذ مجموعة من

القرارات ، و وضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف ، ولذلك ينظر إلى عملية اتخاذ القرارات

على أنها عملية تحليلية تسعى إلى إختيار بديل واحد من بين البدائل المتاحة ، والسعي للتنفيذ

الفعلي لهذا البديل بطريقة عقلانية ورشيده يحكمها عنصر الربح في ظل بيئة تنصف بالإستقرار

النسبي وإمكانية

التنبؤ بها ، تعتمد على تطبيق المفهوم التسويقي من طرف الإدارة العليا [84] (ص60).

**2- النموذج التكيفي:** يمثل نتاجا طبيعيا لتبسيط الأمور من خلال الافتراضات التي يعتمد عليها

النموذج الخطي ، والذي يفترض وجود حالات أكثر تعقيدا بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ،

ولهذا يرى رواد هذا النموذج أن الإستراتيجية هي محاولة خلق درجة من التماثل بين موارد المنظمة

والفرص والتهديدات التيواجهها في بيئة عملها ، وبين أغراضها التي تسعى لتحقيقها وهذه المحاولة

تقوم بها الإدارة العليا التي تتولى تنمية الإستراتيجيات بالمشاركة مع المستويات الإدارية التي تقوم بمتابعة ومعرفة بيئة العمل [52] (ص37).

**3- النموذج التفسيري :** ويسعى هذا النموذج لإعطاء أكثر عمقا من خلال إضفاء معاني محددة للمنظمة , وبيئتها بطريقة تتضمن تحفيز أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة , ومفصلة من قبل إدارة المنظمة , وهذه العملية يقوم بها فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية والبيئية , ويفترض هذا النموذج أن يكون عمل المنظمة متجانس فيما بينها [47] (ص29).

وبعد أن عرضنا النماذج الثلاثة في وضع الإستراتيجية , سنقوم بمقارنة فيما بينهم لكي نوضح جوانب الاختلاف الأساسية بين هذه النماذج , والجدول يبين ذلك .

الجدول 16 : يوضح المقارنة بين النماذج الثلاثة لوضع إستراتيجية المنظمة . [50] (ص25).

عنصر المقارنة	النموذج الخطي	النموذج التكيفي	النموذج التفسيري
1- طبيعة الإستراتيجية	تكامل القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف محددة .	خلق درجة من التكامل والتماثل بين المنظمة وبيئتها .	إضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المخاطرة والمصلحة إلى وجهة نظر محددة تفضلها الإدارة العليا .
2- واضعي الإستراتيجيات	الإدارة العليا للمنظمة	الإدارة العليا مع مسؤولية كل مدير عن متابعة البيئة .	أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية والبيئية .
3- السلوك الإستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي	تعديل في المنتجات أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك .	وضع نظام الثقة والشرعية لضمان معنى موحد للشعارات والمعاني التي تؤمن بها المنظمة .
4- الإفتراضات الأساسية للنموذج	- الإستقرار النسبي للبيئة - أهداف المنظمة هي أهداف الأفراد - المستهلك هو حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة . -إتخاذ القرارات يحكمه إطار الرشد والعقل .	- لا بد وأن يتغير أداء المنظمة إذا حدث تغير في بيئتها - هناك أطراف أخرى تهتم بالمنظمة - تغيرات المنظمة هي رد فعل للتغيرات في قوى التحالف - إتخاذ القرارات تتم في حدود وليس الرشد المطلق	- المنظمة والبيئة تتحرى متغيرات غير متوافرة , ولذا لا بد من تفسير مراحلها "الدوافع وليست المعلومات هي مفتاح نجاح المنظمة " - وضع الإستراتيجيات وتنفيذها هو نشاط كل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة .

ج- حدود الإستراتيجية :

الإستراتيجية من مفاهيم الإدارة التي تصادف بعض المشاكل في الواقع , وتشكو في بعض الحدود التي يمكن أن نحصر البعض منها في ما يلي

**1- التعقيد والصعوبة في الإعداد :** إن ارتباط الإستراتيجية بكل من الأهداف والسياسات المتعلقة بالمنظمة من جهة , وبالخطط ومنهجية التسيير من جهة أخرى , يجعل منها عملية صعبة ومعقدة بتعدد عملية تحديد الأهداف المطروحة من طرف المنظمة , كذلك ارتباط كل من التخطيط والأهداف والإستراتيجية بالمعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها , حيث أن المعلومات ترتبط بعامل الزمن , وهو العامل المتحرك والمتغير والتميز بالغموض والمفاجآت , غير أن بعض المنظمات تحاول الإستغناء عنه وذلك باستبداله بنظام معلومات متطور , ونظام إعداد خطط وأهداف متكاملة سمح لها بالوصول إلى أعلى درجة من فعالية الإستراتيجية [45] (ص ص 22-23).

**2- إمكانية نقص مرونتها :** كثيرا ما توجه إنقادات إلى الإستراتيجية على أنها صلبة وغير مرنة , الأمر الذي يؤدي إلى عدم الإستفادة من الفرص التي تعرض على المنظمة أثناء تنفيذها , وهي لم تأخذ بعين الإعتبار في عملية الإعداد مما يؤدي إلى تغيير نتائج الإستراتيجية في الإتجاه السلبي رغم جودتها عند الإعداد .

**3- إمكانية المعارضة عند التنفيذ :** من بين العوائق التي يصادفها المديرين في تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها في مختلف مستويات التنفيذ , ليس من الممكن القضاء عليها تماما فإنه يمكن أن يسعى إلى التخفيف منها , أو على الأقل أن تأخذ بعين الإعتبار في مختلف مراحل الإستراتيجية [100] (ص 246).

**4- من بين الحدود التي تحد الإستراتيجية عند اتساعها وتعقيدها , لا يمكن لأي مدير مهما كانت قدرته في متابعة جميع العمليات المتعلقة بالإعداد والتنفيذ , ورغم تطور التقنيات المستعملة في الميدان الإستراتيجي فإن هذه التقنيات تعتبر فن ومهارة بشكل معتبر , خاصة في الجوانب المعقدة والغامضة نوعا ما , والتي تعتمد على التخمين والإستنتاج والحدس , وهي عناصر تكتسب عن طريق التجربة والحنكة , وكذلك من ثقة المدير في نفسه ومرؤوسيه , ومدى إستفادتهم من تجارب المنظمة في الماضي [51] (ص ص 141-132).**

### **2-3 : التشخيص الإستراتيجي :**

بإمكاننا تكوين وجهة نظر حول الإستراتيجية , على ضوء إحاطتنا ببعض نماذج التشخيص الإستراتيجي , والتي تسمح لنا بتحديد مكانة الإستراتيجية داخل السياسة العامة للمنظمة , وبالتالي تحديد علاقتها مع الإقتصاد الوطني أو العالمي .

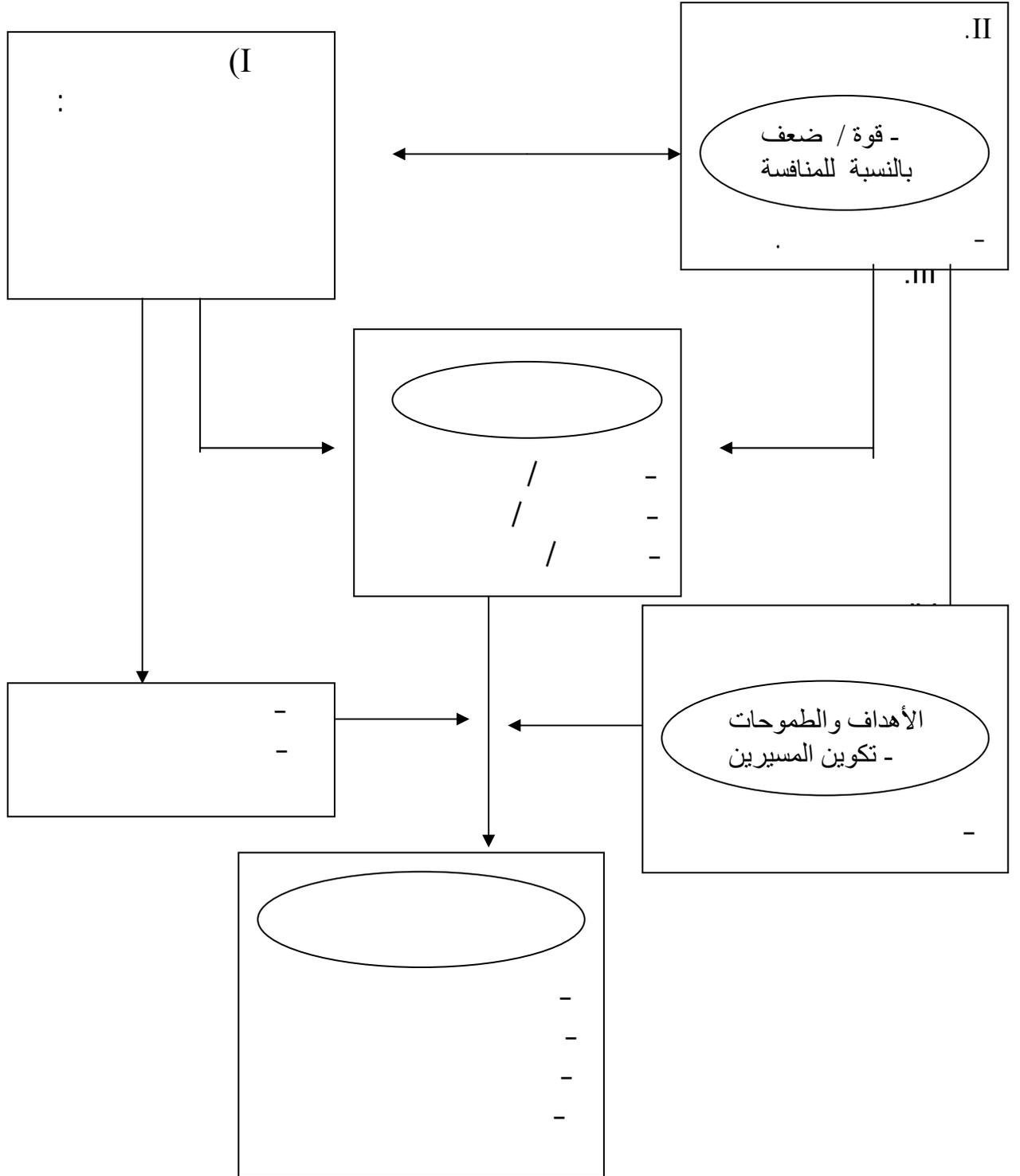
### 3-2-1 : نموذج جامعة هارفارد (HARVARD) :

في نهاية الستينات اقترحت جماعة من الباحثين في جامعة هارفرد وهم : " ليرناد " , "كريسترساد " , " أندروس " , " قوت " , أول نموذج للتشخيص الإستراتيجي . وهو ينصرف إلى تحليل البيئة ، ومكمل بتحليل داخلي للمنظمة , ولمظاهر قوتها وضعفها , حيث يؤدي هذا التحليل إلى تحديد الأفعال الإستراتيجية الممكنة للمنظمة , ومواجهتها بالنظام القيمي للقادة وكذا بالأهداف المتدرجة لتلك المنظمة [60] (ص ص 140-143).

إن مسلك " جامعة هارفرد " أراد رواده أن يكون ذا طابع تطبيقي " كوني " إلا أنه امتاز بصعوبة الحصول على المعلومات المساعدة على إجراء تقييم داخلي وخارجي للمنظمة , كما تميز بغياب نظام متدرج للأهداف وعلى الرغم من الفعالية التشغيلية المحدودة لنموذج " هارفرد " فإنه يفسح المجال للقيام

بتأمل حول السياسة العامة للمنظمة, هذه السياسة, تجسد مبرر وجود المنظمة وكذا الأخلاقيات التي تكتسي طابع الأولوية في التنظيم , والمعايير التي توجه بطريقة محددة أنشطة مجمل أعضاء المنظمة [182] (ص152).

كما هو موضح في الشكل الآتي والمعروف باسم نموذج L-C-A-G [54] (ص131).



الشكل رقم -17- يبين مخطط لنموذج : L-C-A-G في صياغة الإستراتيجية .

L-C-A-G: LEARNED, CHRISTENSEN , ANDERWS , GUTH( 1995)

2-2-3 : التخطيط الإستراتيجي :

ينصرف التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد العملية الرسمية للتطورات الإستراتيجية أو إجراءاتها

وفي إطار إعداد الخطة من المناسب تعريف وتدرج المظاهر التالية :

- تهديد البيئة والفرص المتاحة فيها .
- مظاهر قوة وضعف المنظمة .
- قيم القادة وأهدافهم .
- الإستراتيجيات وخطط النشاط .

وفي ميدان التخطيط ثمة متصوران مهيمان هما :

- التخطيط المتميز الذي يمكن من مواجهة تشخيص الموقع الإستراتيجي للمنظمة .
- إسقاطاته بالأهداف العامة للمنظمة , وقد يكشف لنا عن إنحرافات إستراتيجية , يتم قياسه بالأهداف المالية والتجارية [28] (ص ص 26-33). وحينئذ , يتعين على المناورات الإستراتيجية أن تسد الإنحراف الإستراتيجي بدلالة النتائج المرغوبة , ومقارنتها مع النتائج المحتملة , بدون أي فعل له طابع خاص , وفيما وراء إختبار الإستراتيجية الفعالة , فلا بد من إعداد الخطة التشغيلية التي تعتبر تكملة ضرورية لفعل الخطة الإستراتيجية مع تحديد الأولويات , والبرامج المكتملة والمحددة زمنيا , وبالموازات السنوية أو متعددة السنوات . إن التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي المتكامل , هو الذي يتصدى لمعالجة مخططات التطوير وبرامج التشغيل على أساس تشخيص إستراتيجي كامل ( داخلي و خارجي ) , يراعي الأهداف العامة للأداء , ذات الطابع المالي [48] (ص ص 60-67). إن هذا المسلك يبين الأهمية الممنوحة لتحسين فعالية تشغيل الأنشطة الحالية للمنظمة , وفي الواقع , فحينما تم التدعيم المالي لكلا النوعين من الخطة , واللجوء – المفروض – للمصلحة , فإنه يصبح من السهل ترك تلك الخطط

### 3-2-3 : الإدارة الإستراتيجية :

أ- مفهومها : يرى " أنسوف " (1976) أن الانتقال من التخطيط إلى الإدارة الإستراتيجية هو ضرورة حتمية , لكونه سيمكن من ضمان التجانس بين الإستراتيجية وثقافة المنظمة وهياكلها. ولقد ذكر أنسوف الأبعاد التنظيمية والسياسية للإدارة الإستراتيجية وإقترح إطارا مفاهيميا ومنهجيا , يستجيب للطلبات الواردة من الفاعلين الداخليين والخارجيين للمنظمة .

ويرى " أنسوف " في الإدارة الإستراتيجية مزجا لثلاث عمليات :

1- عملية إقتصادية تساعد على الإجابة على التساؤلات التالية :

- ماذا نريد ؟

- من نحن ؟

- ما نحن فاعلون ؟

- ماذا سنفعل ؟

2- عملية سياسية تهتم بالتعرف على الفاعلين وإمكانياتهم على التصرفات والأفعال .

3- عملية بيروقراطية تركز على خيارات التنظيم , والقرارات والتنشيط الموجه للأفراد , والرقابة .

إن إهمال أي عملية من العمليات المذكورة سيؤدي - لا محالة - إلى أعراض وإختلالات إستراتيجية كالنقص في التنظيم الإكتفاء الذاتي للمنظمة , وظهور مشاكل أو تعقيدات إدارية [185] (ص18-27).

ب- تطور الإدارة الإستراتيجية : في ضوء نتائج البحث الذي أجراه ثلاثة من الباحثين بشركة ماكينزي MCKINSEY لدراسة تطور الإدارة الإستراتيجية في 120 مؤسسة , يمكن تقسيم تطور الإدارة الإستراتيجية إلى أربعة مراحل طبقاً للشكل رقم 18 , ومنه يتضح ما يلي :

الشكل 18 : يبين مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية . [46] (ص72).

المرحلة الأولى التخطيط المالي كأساس	المرحلة الثانية التخطيط المعتمد على التنبؤ	المرحلة الثالثة التخطيط الموجه خارجياً	المرحلة الرابعة الإدارة الإستراتيجية
فعالية التخطيط الرسمي للأعمال			
-الرقابة التشغيلية -الموازنة السنوية -التركيز على الوظائف	-التخطيط الفعال لتحقيق النمو -التنبؤ بعيد المدى العدد سنوات -التحصيل الثابت للموارد	-إرتفاع درجة الإستجابة للسوق والمنافسة -تحليل الدقيق للموقف وتقييم المركز التنافسي -تقييم البدائل الإستراتيجية - التخصيص الديناميكي للموارد	- حشد جميع الموارد لخلق مزايا تنافسية - الإختيار الإستراتيجي لإطار التخطيط - نظام مساعد للقيم ومناخ ملائم
<u>مقابلة الموازنة</u>	<u>التنبؤ بالمستقبل</u>	<u>التفكير الإستراتيجي</u>	<u>خلق المستقبل</u>

نظام القيم  
1950 → 1960 → 1970 → 1980 →

ج- الإطار العام للإدارة الإستراتيجية :

تتضمن الإدارة الإستراتيجية أربعة عناصر رئيسية هي :

- التحليل البيئي .

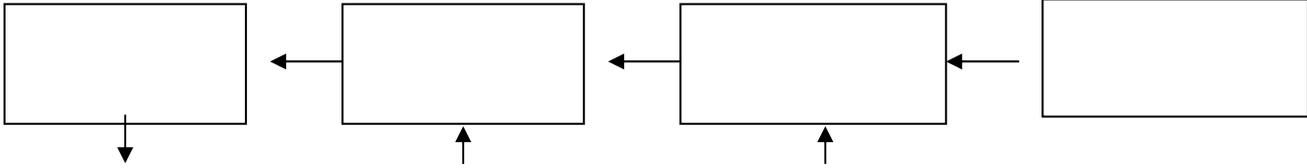
- صياغة الإستراتيجية .

- تنفيذ الإستراتيجية .

- التقييم والرقابة .

ويعرض الشكل - 19 - كيفية الارتباط والتفاعل بين هذه العناصر :

الشكل- 19 - يبين العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية . [186] (ص34).



### 3-3 : تصنيف الإستراتيجية وفقا للمستويات التنظيمية :

يمكن تصنيف الإستراتيجيات على حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاث أنواع هي :

الإستراتيجية الكلية , وإستراتيجيات الأعمال , والإستراتيجيات الوظيفية .

#### 3-3-1 - الإستراتيجية الكلية للمنظمة :

حيث الإتجاهات نحو النمو , وأساليب إدارة الأنشطة وخطوط المنتجات , وكيفية تحقيق التوازن في

منتجاتها أو استثماراتها , وتعكس إستراتيجية الكلية للمنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية

النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة , وتأخذ الإستراتيجية الكلية للمنظمة أشكال ثلاثة هي:

الإستقرار, النمو ,والإنكماش [186] (ص ص 45-46).

#### 3-3-2- إستراتيجية وحدة الأعمال :

الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وتركز على تحسين الوضع التنافسي لخدمات المنظمة في

السوق [186] (ص45). وقد ظهر هذا المفهوم منذ بداية السبعينات في شركة جنرال إلكتريك ,

عندما شعر المديرون في هذه المؤسسة أنهم بحاجة إلى إطار يساهم على إدارة عدة أنواع مختلفة من

الأعمال تحت إشراف منظمة واحدة , إن وحدة الأعمال الإستراتيجية تتصف بالخصائص التالية :

1- أنها تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية مع

السعي إلى تدعيم التكامل والتفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة.

2- أنها تعتمد على قطاع محدد , أو مجموعة من القطاعات المرتبطة ببعضها وتتبع منظمة واحدة

3- أن لها رسالتها المميزة أو المستقلة , كما تتعامل مع مجموعة من المنافسين .

4- أن لها إستراتيجيتها التي تفصلها عن غيرها من " وحدات الأعمال الإستراتيجية " في نفس

المنظمة [25] (ص ص 250-251).

**3-3-3 – الإستراتيجية الوظيفية ( المساعدة ) :** تركز هذه الإستراتيجيات على الأنشطة الوظيفية للمنظمة , كالتسويق والإنتاج والعلميات, والتمويل وإدارة الموارد البشرية , وتهدف إلى تحقيق التكامل والإستخدام الفعال والكفؤ للموارد داخل كل إدارة , ويمكن وضع إستراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج , أو منطقة جغرافية أو نوع مسلك , وتتصف هذه الإستراتيجيات بقصر نطاقها الزمني (عادة سنة أو أقل ) وإذا كانت هذه الإستراتيجيات تساند النوع السابق ( إستراتيجية الأعمال) إلا أنها تركز في الأصل على الأساليب والوسائل والآليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة للتنفيذ [53] (ص269).

كما يعبر الجدول رقم 20 عن الفروق الجوهرية بين أنواع الإستراتيجيات الثلاثة . [49] (ص 61).

الإستراتيجية على المستوى الوظيفي .	تدعيم إستراتيجية المنظمة	الإستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية	الإستراتيجية على مستوى المنظمة	نوع الإستراتيجية المهمة
إدارة العمليات والمشاكل اليومية	التنسيق مع الوحدات الأخرى وخلق مزاجيا ثقافية لكل وحدة	تطبيق رسالة المنظمة	الرقابة على درجة مساهمة الوحدات في تحقيق رسالة المنظمة	1- الغرض
هل نحن نعمل في ظل التوقيتات التي تم وضعها سابقا؟	- هل يعد التغيير عاملا مهددا للمنظمة أم عاملا خلافا؟ ما هي الفروق الخاصة بين المنتجات أو الأسواق المتاحة لنا	التركيز على صناعة محددة أو منتج محدد . أو سوق محدد .	- ماهو ميدان أعمال المنظمة حاليا؟ - ما هو ميدان الأعمال الذي يجب أن تكون فيه؟	2- الأنشطة الداخلية
توقع التغييرات المتمثلة في وحدة الأعمال من حيث المنتج أو الإستراتيجيات	زمن متوسط الأجل ( 1-3 سنوات )	متابعة البيئة العامة والخاصة	طويلة الأجل (3سنوات فأكثر )	3- الأسئلة الرئيسية
قصير الأجل ( من يومين إلى 6 أشهر )	يمكن قياسه لدرجة ما ، ويتميع بدرجة معقولة من المرونة	غامض ومرن	5- الإطار الزمني	4- الأنشطة الخارجية
تفصيلي أو تحديدا			6- قياس مستوى الأداء	

### 3-4- الإستراتيجيات الأنواع والمجالات .

غير أنه هناك أنواع لإستراتيجيات تتمثل فيما يلي :

### 3-4-1- أنواع الإستراتيجيات الكلية للمنظمة :

- 1- الإستراتيجية الهجومية : توجه هذه الإستراتيجية للإهتمام بظروف البيئة التسويقية , أو البيئة التنافسية للمنظمة وتستهدف بناء المركز التنافسي للمنظمة , من خلال عدة أساليب أو طرق وأشكال منها: التوسع , تنمية السلعة , تنمية التسويق , التنوع , الإبتكار والتجديد .
- 2- الإستراتيجية الدفاعية: يوجه هذا النوع بالظروف الداخلية للمنظمة , وتهدف إلى علاج جوانب الضعف أو تهديدات داخلية , كما تستخدم لمواجهة تهديدات السوق أو البيئة الخارجية سواء العامة أو الخاصة .
- 3- إستراتيجية الإستقرار : وهي تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت وقد تشمل هذه المتغيرات تغير محدود في السلعة , الخدمة أو الأسواق , وتهدف إلى تركيز الموارد في اتجاه معين . ولا تعني هذه الإستراتيجية الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير , أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع [46] (ص ص 181-182).
- 4- الإستراتيجية التحليلية : تقوم المنظمة التي تستخدم الإستراتيجية التحليلية بدراسة ظروف البيئة دراسة مستفيضة , وهي تمزج في استعمال كل من الإستراتيجية الهجومية أحيانا والإستراتيجية الدفاعية أحيانا أخرى .
- 5- إستراتيجية رد الفعل: وتستخدم هذه الإستراتيجية في المنظمة التي لا تستطيع تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة ( الداخلية والخارجية ) [122] (ص95).
- 6- إستراتيجية الترقب : وأهم ما يميز هذه الإستراتيجية أنها تبتعد عن المبادأة للتعامل مع الأخطار والتهديدات أو التحديث , بما يتفق والموقف التناسقي المتوقع . وتتجه المنظمات التي تتبع إستراتيجية الترقب إلى انتظار نتائج الأحداث على المنافسين والتتقيب عن مزايا يمكن اكتسابها.
- 7- الإستراتيجية المختلطة : وهي تقوم على تدعيم نقاط الضعف الداخلية لتجنب أثر الضغوط ثم التحول إلى الاختراق , والتركيز على توفير خاصية القدرة الذاتية على الحركة والمرونة للتعامل مع المتغيرات البيئية في بيئة المنظمة , كما تعتبر ثلاثية التوجه دفاعية , هجومية , وترقب [184] (ص139).

### 3-4-2 - الإستراتيجيات الأعمال ومجالاتها .

منذ بداية تطبيق الإستراتيجية , ظهرت عدة أنواع من الإستراتيجيات التي تم تبنيها من طرف المنظمات من بينها :

**1- إستراتيجية التخصص :** هذه الإستراتيجية تنطوي بمعناها على تحديد نوع معين من المنتجات ، وتوجيه قدرات المنظمة نحوه ، وتنطوي قدرات المنظمة على كل طاقاتها ومواردها البشرية والمادية ، وطرق البحث التكنولوجي .وتتميز هذه الإستراتيجية بمزايا منها : سهولة التسيير مقارنة مع وجود تنوع في المنتجات إتضح الأهداف وبالتالي تظهر السهولة في توجيهها بدقة . هذا ما يجعل المجال واسعا للمنظمة في تحقيق طموحاتها وتدعيم مكانتها في السوق عن طريق الإهتمام بأذواق المستهلك والتخصص فيها ، فالمنظمة في هذا الإطار تبحث عن أي بعد ذو قيمة للمستهلك للتركيز عليه ، مثل شركة " تويوتا TOYOTA " لصناعة السيارات التي تركز على بعد " الأمان " فتركز على تمييز سياراتها ببعض الوسائل التي تحقق الأمان للسائقين [100] (ص243).

رغم هذه المزايا إلا أنها لها مخاطر نتيجة التخصص في إنتاج منتج واحد خاصة في حالة تغير ظروف سوق المنتج أو ظهور منافسة قوية أو تكنولوجيا أحدث ما لدى المنظمة [187] (ص09).

**2- إستراتيجية الاندماج العمودي :** تعني تعزيز نشاط المنظمة في نفس فروعها ، وذلك إما خلفيا أو أماميا ففي الحالة الأولى تعمل المنظمة في الإستثمار في مجال المادة الأولية التي تستعملها في نشاطها الأول ، الأمر الذي يضمن لها مدخلات خاصة بها وانتمائها يكون كيميا وكيفيا ، أما الإندماج نحو الأمام فهو تنوع نشاط المنظمة في نفس الفرع بتوجيهها نحو استعمال مخرجاتها ، وتقديم منتج أكثر تصنيفا ، مما يؤدي إلى تحقيق أحسن النتائج غير أنها تتميز بنوع من الخطورة كالسقوط في منطقة الخسارة عند تضرر الفرع ، كما أن الإندماج يحد من طاقة المنظمة [45] (ص 34-37).

**3- إستراتيجية التنويع :** تعد هذه الإستراتيجية بمثابة البديل في حالة عدم تحقيق أحسن النتائج من الإستراتيجيات الأخرى ، وهي نوعان :

أ- إستراتيجية التنويع المتمركز : يتم فيه التوسيع بواسطة الزبائن ، التكنولوجيا ، صفات التسيير والعلامة الخاصة بالمنظمة .

ب- إستراتيجية التنويع المتكامل : ويتحقق بواسطة الإستثمار في فروع وأنشطة مغايرة بالنسبة للنشاط السابق للمنظمة ، إلا أن هناك ثغرات تتمثل في توزيع طاقات المنظمة في التسيير وتوجيه الأهداف والموارد ، كما يوجد تضارب في أهداف التكتل .

**4- إستراتيجية الإنسحاب :** تستخدم هذه الإستراتيجية في أوقات الأزمات ، وتستخدمها المنظمة بانسحابها لتفادي الخسائر، أو على الأقل التخطيط ، وتوزيع نتائج الأزمة بشكل واع [185] (ص

ص 177-189). غير أن هناك بعض الإستراتيجيات التي تستعمل من قبل بعض المنظمات , يتعلق اختيارها بدرجة كبيرة بوضعية المنظمة , ومحيطها الإقتصادي والتكنولوجي , وارتباطها بالغايات والأهداف العامة للمنظمة . وهذا سنحاول استعراضه فيما يلي :

### 3-4-3- الإستراتيجيات الوظيفية :

#### 1- إستراتيجيات بورتر PORTER :

أ- إستراتيجية تحقيق الزيادة في تخفيض التكلفة : تستعملها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في تخفيض التكلفة , كإستراتيجية أساسية كأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة بنفس الجودة .

ب- إستراتيجية المنافسين : تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر .

ج- إستراتيجية التركيز : وتعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين , أو تخدم منطقة جغرافية معينة [47] (ص ص 175-182).

#### 1- إستراتيجيات أساسية أخرى :

- إستراتيجية التكامل الخلفي : وتعني محاولة المنظمة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج شرائها أو الإندماج معها .
- إستراتيجية التكامل الأمامي : وتعني محاولة المنظمة السيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الإندماج .
- إستراتيجية التكامل الأفقي : ومعناه السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء والتملك , أي السيطرة على منظمة أخرى في نفس المرحلة الإنتاجية التي تعمل فيها المنظمة .
- إستراتيجية إختراق السوق : ومعناه إستخدام الجهود البيعية والإعلانية والتسويقية لزيادة حصة المنظمة في السوق الحالية والمنتجات الحالية .
- إستراتيجية تنمية السوق : ومعناه زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها المنظمة , أي التوسع الجغرافي في أسواق المنظمة , ولكن لبيع نفس المنتج [188] (ص ص 137-145).
- إستراتيجية تطوير المنتج : ومعناها إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي لجعله أصغر أو أكبر وتحسين طريقة التغليف والألوان , وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه لإطالة دورة حياته.

- إستراتيجية الإختراعات : وتعني إنتاج منتج أو خلق دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي , وهذه الإستراتيجية تهدف إلى الإبتكار والتحسين والتطوير .
- إستراتيجية التنوع المتجانس : وهي إحدى الإستراتيجيات التي تطبق في الأسواق النامية ومعناها إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية وينظر إليه المستهلكون باعتباره أحد المنتجات التي تدخل في تشكيلة المنتجات الأساسية للمنظمة .
- إستراتيجية التنوع غير المتجانس : وتعني إضافة منتج جديد للمنظمة ليس له علاقة مباشرة بالمنتج الحالي , بمعنى انه يعتمد على تكنولوجيا مختلفة عن تلك التي تستعمل للمنتج الحالي [155] (ص ص 182-192).
- إستراتيجية التحالفات : وهي إستراتيجية تصلح في الصناعات النامية , كما أنها تصلح في الصناعات المتدهورة ، أي أنها إستراتيجية توسعية لاستغلال الفرص كما أنها تصلح أن تكون إستراتيجية دفاعية .
- إستراتيجية الإنكماش : وهي تستخدم لمواجهة الأزمات الطارئة , تأمل المنظمة في مرورها ونجاح المنظمة في البقاء نتيجة لقدرتها على تقليص نشاطها أثناء الأزمة ،ومعني الإنكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت.
- إستراتيجية التصفية: وتعني التخلص من أحد أنشطة المنظمة أو منتجاتها نهائيا لاستمرار انخفاض المبيعات والأرباح بالرغم من تطبيق إستراتيجية الإنكماش كمحاولة للبقاء عليه.
- إستراتيجية التصفية الكلية. وتعني بيع أصول المنظمة والخروج من النشاط نهائيا وتجنب إعلان الإفلاس [48] (ص ص 80-83).
- مشاركة مستويات الادارية داخل المنظمة في بناء الإستراتيجية لاتقع مسؤولية صنع القرارات الإستراتيجية على عاتق إداري واحد بل تشارك في هذه العملية من المستويات الادارية داخل المنظمة، وهذا ما يظهره الجدول

الشكل 21 بين مشاركة المستويات التنظيمية في المنظمة في بناء الاستراتيجية [189] (ص 31).

المهام الخاصة بصنع الاستراتيجية ومحاور التركيز الرئيسية	المسؤول عن صنع الاستراتيجية	المستوى التنظيمي الاستراتيجي
بناء وإدارة محفظة المنظمة من وحدة أعمال ناجحة -التنسيق بين إستراتيجيات وحدات الأعمال -توجيه إستثمارات المنظمة نحو الفرص الاستراتيجية	رئيس مجلس الإدارة الذي يجمع بين وظيفتي رئاسة المجلس والعضو المنتدب. -الرئيس التنفيذي للمنظمة أو العضو المنتدب لإدارة المنظمة -كبار المديرين	1- الاستراتيجية الكلية للمنظمة
تحديد طريقة التنافس والميزة التنافسية -الاستجابة إلى الظروف المتغيرة للصناعة والمنافسة -التنسيق بين الاستراتيجيات الوظيفية	رؤساء قطاعات الأعمال -رؤساء وحدات الأعمال -تراجع ويتم الموافقة عليها من جانب الرئيس التنفيذي للمنظمة .	2- إستراتيجية الأعمال
مساعدة إستراتيجية وحدة الأعمال داخل كل مجال وظيفي -مراجعة وتنقيح وقبول المقترحات الوحدات التشغيلية في مستوى أقل	مدير الإدارة الوظيفية الرئيسية -تراجع ويتم الموافقة عليها من جانب مدير العموم أو رؤساء وحدات الأعمال	3- الاستراتيجية الوظيفية
مساعدة إستراتيجية كل مجال وظيفي وإستراتيجية وحدات الأعمال -إنجاز أهداف الأداء الخاصة بكل قسم أو وحدة إدارية أو فرع	رؤساء الأقسام داخل الإدارات الوظيفية أو مديري الفرع -يتم المشاورة مع رؤساء أقسام أخرى مرتبطة بها يتم مراجعتها والموافقة عليها من جانب مدير الإدارة الوظيفية المعنية	4- الاستراتيجية التشغيلية

### 3-5- صياغة الإستراتيجية في المنظمة :

تصاغ الإستراتيجية تسلسل العناصر المبينة في الجدول التالي

ماذا نفعل ؟ ماذا نريد ؟ ماذا يجب أن نفعل ؟

ماذا نفعل ؟ ما هما البعدان : سوق / سلعة .

$$5 = 2 + 2$$

القوى البشرية ، المادية ، المالية .

إختراق السوق ، تنمية السلعة ، التنويع .

ماذا نفعل في أول أمر ؟

من هو الحليف وما هو الخصم ؟

ماذا نفعل إذا حدث طارئ ؟

المهمة
ملف الأعمال
التداول
وسائل العمل
شكل النمو
الأولويات
إختيار التحالفات
خطط الطوارئ

## الشكل - 22 - يبين كيفية صياغة الإستراتيجية في المنظمة . [54] (ص132).

**1- المهمة :** وتترجم الإستراتيجية إلى برامج عمل تنفيذية وعمليات وأنشطة مختلفة توجه الموارد نحو تحقيق الأهداف ببرامج أكثر تفصيلا وتخصصا كلما تدرجنا لأسفل الهرم الإداري التنظيمي متجهين نحو وحدات التنفيذ ، وتعتبر صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة وحدة من أهم مهام ومسؤوليات الإدارة العليا ، ويتم صياغة هذه الإستراتيجية في ضوء مجموعة من العناصر :

- ما الذي يجب أن تسعى المنظمة لتحقيقه في البيئة التي توجد فيها ؟

- ما الذي يمكن للمنظمة أن تنجزه في الواقع ؟

- ما الذي ترغب المنظمة في تحقيقه فعلا ؟

- ما الذي يطلبه المجتمع من المنظمة ؟

وتتداخل هذه العناصر جميعها معا في تحديد الإستراتيجية التي تسعى من خلالها المنظمة لتحقيق أهدافها ، ولبيان أهمية هذه العناصر ، وضرورة وجود تكامل فيما بينها فإن غياب الواقع البيئي المحيط بالمنظمة ، ودون مراعاة للظروف الخارجية من حيث مدى توافر الموارد ( البشرية ، المالية ، الاولية ... ) يمكن توقع وقوع هذه المنظمة في المشاكل تهدد استقرارها ونموها ، ومن هنا فإن صياغة الإستراتيجية يجب أن ترتبط بين هذه العناصر ، وان تأخذ بعين الاعتبار الآثار والنتائج المتوقعة من كل عنصر من هذه العناصر [190] (ص ص 113-114) إن المهمة تعطي المحور التوجيهي للمنظمة إذ أنها تمثل الدليل في الإختيارات ولكي لا يجب أن تكون غامضة او صلبة .

## 2- ملف الأعمال :

وهي ترتبط بالتساؤل الآتي : ماذا تريد المنظمة أن تفعل بدقة ؟  
يعد اختيار ملف الأعمال من المهام الأساسية في صياغة الإستراتيجية ، لأنه يسمح بحصر جهودات المنظمة ضمن ميدان مفصل ومميز ، وسبب إختيار المنظمة لملف الأعمال لتعويض الأعمال المتدهورة بالنامية ، كما لا يجب أن تكون كلمة " أعمال " متعلقة بالسلعة أو السوق على حدى بل بالعلاقة بينهما لكل تشكل مزدوجة متجانسة ( سلعة / سوق ) حسب التقطيع الإستراتيجي [25] (ص ص 245-247). كما هو موضح فيما يلي :

الشكل – 23 – مصفوفة ANSOFF ( مصفوفة السلعة / السوق ) [45] (ص 245).

سلعة	سوق	سلعة الحالية	السلعة الجديدة
الأسواق الحالية	(1) إستراتيجية التغلغل	(3) تطوير إستراتيجية السلعة	
الأسواق الجديدة	(2) تطوير السوق	(4) إستراتيجية التنوع	

## 3- التداؤب :

وهو يرمز إلى العلاقة  $5 = 2 + 2$  أو  $5 = 2 \times 2$  بمعنى أثر مشاركة الموارد .  
ويمكن أن تتحقق أو يعبر عنها بأكثر من طريقة وفي عدة مجالات :

1- إستعمال المهارات والتسهيلات الحالية في إنتاج سلعة جديدة أو دخول أسواق جديدة أو الإثنيين معا ، أو تنمية الأسواق والسلع الحالية .

2- تدعيم المركز التنافسي والإستراتيجي للمنظمة وزيادة الربحية المشتركة للموارد الإنتاجية

يمكن تطبيق المعادلة السابقة في مجالات للمنظمة مثل : الإدارة ، القوى العاملة ، الأسواق ، الإنتاج ، التسويق ... الخ [46] (ص ص 24-25).

## 4- وسائل العمل :

من أجل تقييم مستوى فاعلية إستراتيجية المنظمة ، يجب توجيه مجموعة من الأسئلة المتمثلة في ما يلي :

- 1- هل تحقق الإستراتيجية الحالية النتائج المتوقعة ؟ أي هل يتم تحقيق الأهداف ؟.
- 2- هل تتناسب الإستراتيجية الحالية مع الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة ؟.
- 3- ما هي مجالات التحسين والتطوير الإستراتيجية الحالية [191] (ص ص 48-49).

### 5- شكل النمو :

تبيين مصفوفة ANSOFF أربعة أشكال من النمو :

- 1- إختراق .
- 2- تنمية السوق .
- 3- تنمية السلعة ( إبتكار وإبداع )
- 4- التنويع .

مع ذلك لا تستطيع أي منظمة أن تقوم بكل هذه النشاطات في آن واحد ولهذا فإن المشكل المطروح هو تحديد الأولويات .

6- الأولويات : مثلا لو فضلت المنظمة أن تتبع شكل النمو الثالث ( تنمية السلعة ) المبني على الإبداع ، فعليها أن تقوم بإنشاء مخابر ( تجنيد وتوظيف باحثين ) مع دراسة السوق بصفة نوعية ثم صنع النموذج الأصلي  
ورغم ذلك تبقى التساؤلات التالية :

- بين كل هذه العمليات ما هي العملية الأولى ؟
- متى ومن هو الذي يقوم بتنفيذها ؟ وما هي النتائج التي تنتظرها ؟
- إن القيام بالإستراتيجية متعلق بالإختيارات .
- من كل ما سبق نستطيع أن نتصور أنه لا يوجد طريق واحد ، بل يوجد عدة طرق للوصول إلى أغراض المنظمة [54] (ص ص 135-136).
- إن الإستراتيجية المختارة تختلف على أساس الفرضيات المأخوذة والمبنيّة على الإتجاهات المتوقعة للبيئة وهكذا نستطيع أن نصيغ عدة مجموعات من الفرضيات ، ونركبها في إطار سيناريوهات .

ولنتصور على سبيل المثال سناريوهين :

- سيناريو 1 : يتميز بعدم وجود إبتكار تكنولوجي أعظم .
- بقاء المنافس الرئيسي في الأسواق الحالية .
  - عدم وجود أي حركة إجتماعية مضادة .
  - عدم وجود أي منافسة خارجية أو وطنية .

سيناريو 2: يتميز بخصائص عكس السيناريو الأول :

- إبتكار تكنولوجي أعظم .
- المنافس الرئيسي يبذل كل مجهودات إتجاه هذا الإبتكار .

- وجود حركة إجتماعية معارضة لهذا الابتكار الذي من المحتمل أن يؤثر سلبا على شروط العمل ( وجود منافسة وطنية وخارجية )

إذن نستطيع أن نبني كثير من السيناريوهات ونرتبها تبعا لدرجة احتمالاتها ، ولكل واحدة منها نهى إستراتيجية ملائمة . ومن ثم يقع الإختيار على إستراتيجية واحدة فقط ، ويليه فرز الإستراتيجيات الإحتياطية[54] (ص137).

### 7- خطط الطوارئ :

تحتفظ المنظمة باستراتيجية احتياطية أي بخطط طوارئ تحسبا لأي حدث يؤدي إلى اختلاف في تطور البيئة والذي لم يتصور من قبل ضمن الفرضيات السابقة . هنا يتم التخطيط الإستراتيجي والمبني على مدرجة إتباع الفرضيات والإلتزام بالإستراتيجيات الجديدة والتغير الذي يقوم على الإستراتيجيات القديمة .

### 8- إختيار التحالفات :

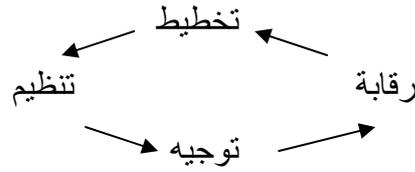
إن صياغة الإستراتيجية لا يتوقف على التحليل العقلاني فقط بل يأخذ بعين الإعتبار بعد آخر ، وهو البعد السياسي الذي يستند على التحليل السياسي للوضعية ، وهذا يعني تعيين الممثلين الرئيسيين في المنظمة كالإطارات ، العمال ، النقابة ، مجلس الإدارة ... الخ وذلك إن كثير من الإستراتيجيات اللواتي كانت كاملة كتابيا أخفت بسبب عدم إدراك سلطة الممثلين ، والتقييم الخاطئ لأهدافهم الخاصة[54] (ص138).

كما ترتبط الإستراتيجية بالقرارات والأفعال المتعلقة باختيار الوسائل والموارد لتحقيق الأهداف . حيث أنه في إطار إعداد وتطبيق الإستراتيجية نأخذ كثير من القرارات التي صنفت بصفة مختلفة من طرف الباحثين [189] (ص ص 23-26). ، والأفضل اختيار التصنيف البسيط المبني على طبقتين : القرار الإستراتيجي والقرار العاديالذان يتميزان عن مستويات كثيرة كما هو الحال في اللوحة رقم ( 03 ) ، ( مميزات القرارات ) ومن خلال هذا التصنيف نستطيع أن نميز بين نوعين من التسيير ، التسيير العملي ، والتسيير الإستراتيجي .

### 3-5-1- التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي :

أ- التسيير العملي : التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة ، التي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد لبلوغها . يشكل التسيير ، من منظور حركي ، عملية دائرية ( شكل 2 ) [30] (ص05).

شكل - 24 - التسيير عملية



### 3-5-2- التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي :

ب- التسيير الإستراتيجي : إن التسيير العادي يسمح للمنظمة أن تحقق أهدافها ، والتسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام .

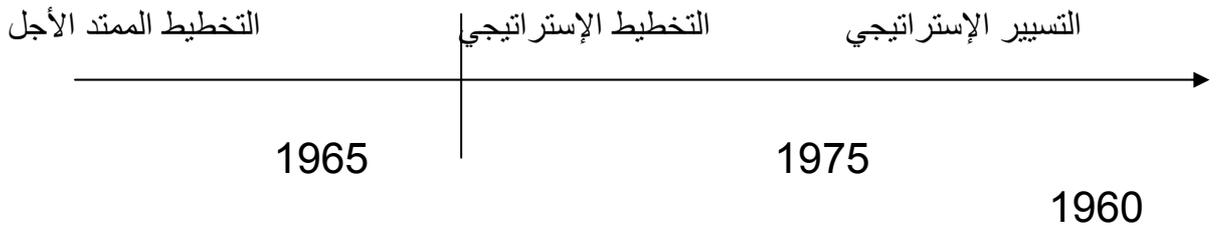
أي بالإنسان بحث تنمية ، جذب الزبائن ، التنظيم ... الخ  
وبصفة تكميلية يتمثل التسيير العادي في تحويل الإستثمارات إلى نتائج ، إن كثير من الاخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق ، وهذا يؤدي إلى ضعف المسؤولية .

لقد تم المرور من التخطيط الإستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي أربعة متطلبات هي :

- الوعي فيما يخص السرعة المتفاوتة للتغيير الذي يمس عناصر البيئة .
- الصعوبة في توقع هذه المتغيرات .
- المرور من منظور " إقتصادي تقني " للبيئة إلى منظور " إقتصادي اجتماعي " .
- مراعاة تحقيق الترابط الفعال بين عملية إعداد الإستراتيجية عملية إنجازها وتشغيلها وهذا ما يعكس عناصر السلطة التي كانت موجودة [54] (ص ص 110-139).

ويضيف ( M . J . AVENIER ) أنه تم عبر الزمن التالي .

- 1- التخطيط طويل الأجل الممتد من (1955-1965) .
  - 2- التخطيط الإستراتيجي الممتد من (1965-1975) .
  - 3- التسيير الإستراتيجي : والذي يبدأ العمل فيه منذ منتصف السبعينات إلى اليوم .
- وتم تمثيلها كما يلي: (3) الشكل رقم - 25 - [192] (ص 21).



يظهر التسيير الإستراتيجي كتسوية لهذه التساؤلات

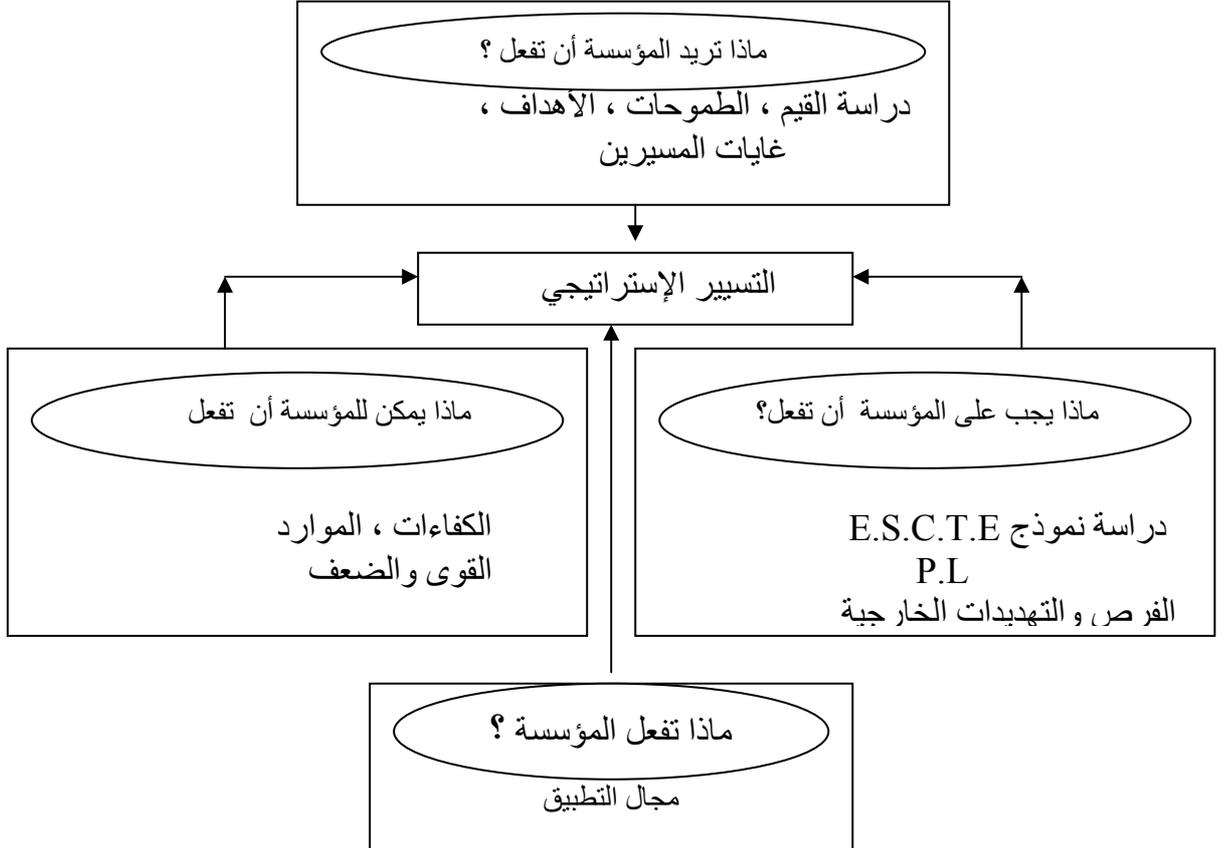
1- ماذا تريد المنظمة أن تفعل؟.

2- ماذا يمكن للمنظمة أن تفعل؟.

3- ماذا ينبغي للمنظمة أن تفعل؟.

4- ماذا تفعل المنظمة؟.

يظهر التسيير الإستراتيجي كتنسوية لهذه التساؤلات الأربعة من خلال الرسم التالي :



الشكل رقم - 26 - يبين التسيير الإستراتيجي [54] (ص113).

يتبين الفرق بين هذين التسييرين ( العملي والإستراتيجي ) من خلال :

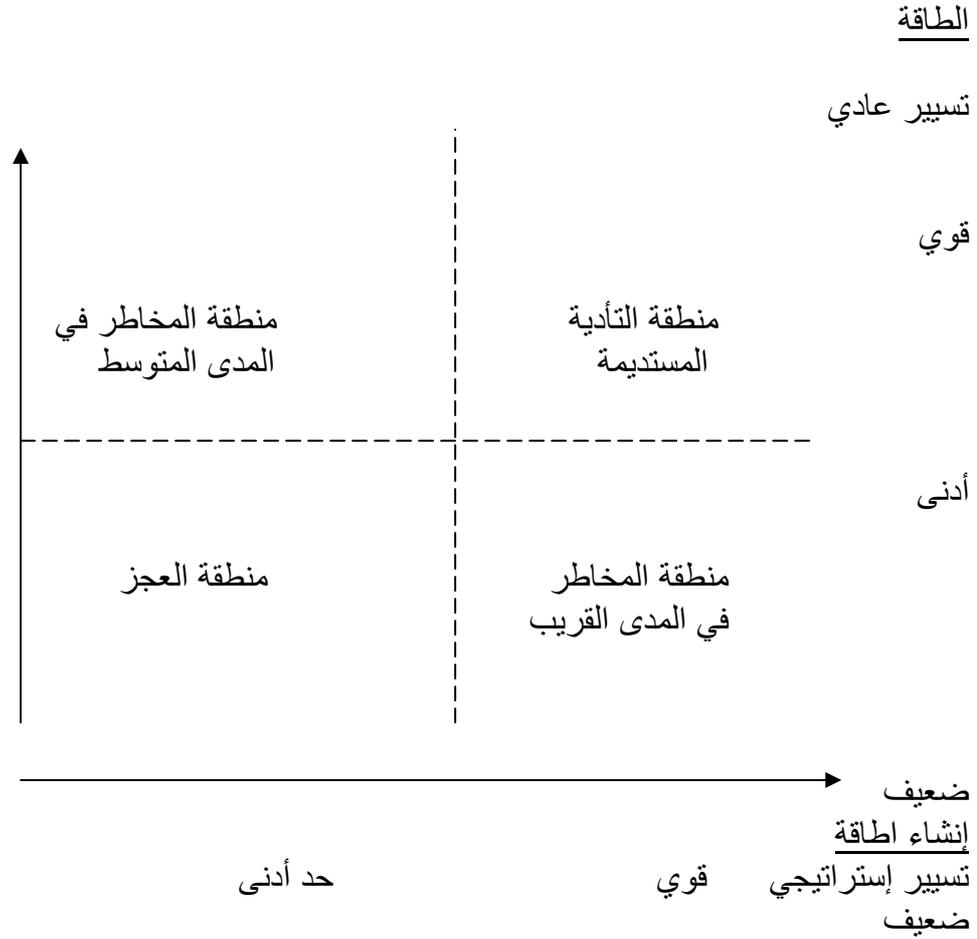
الشكل - 27 - يبين الفرق بين التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي . [54] (ص140).

اللوحة - 3 - " مميزات القرارات "

الخصائص	القرارات الإستراتيجية	القرارات العادية
الغاية	إجمالية ( إدماج x إلى Y )	محلية (تغيير حملة تنمية المبيعات)
المدة	طويلة	قصيرة
المعكوسية	ضعيفة	قوية
الأبعاد	كثيرة ( مالية ، تقنية )	واحدة
البيئة	متغيرات	معطيات
الزمن	متغير	محدود ( قيود )
الأهداف	كثيرة و غامضة	واحدة و واضحة
الإعلام	مجمعة	رقيقة
البناء	ضعيف	قوي
النماذج	كشفية	حسابية
المستوى	عالي	متغير
الطابع	الإبداع	التسيير العادي

الشكل رقم - 28 - يبين إنشاء وتشغيل الطاقة ( التسيير ) [25] (ص ص 245-247).

تشغيل



المنطقة I : تختص المنطقة 1 للمؤسسة التي تسيير بشكل جيد بغض النظر عن الجانب الإستراتيجي ، طاقة الإنتاج مستعملة كليا ، المرودية حسنة ، التسيير التسويقي فعال ، ولكن المؤسسة تعيش بعض من الصعوبات الناجمة من عدم الإستثمارات : أي : نسبة الإبداع ضعيفة ، دخول السلعة في مرحلة الإنحطاط عدم تكوين الثروات البشرية [54] (ص141).

تستطيع المؤسسة أن تواجه هذه التهديدات بتحويل الموارد المالية الضخمة التي لديها إلى ثروات طاقوية ، أي إحراز إختراع للمؤسسة .

المنطقة II - نجد في هذه المنطقة مؤسسات كما هو الحال في مصفوفة B.C.G .

المنطقة III : في هذه المنطقة تواجه المؤسسة أزمة نمو والناجمة من الشرع في تخصيص الإستثمارات

وهذا جعلها في وضعية مالية غير مواتية حيث يتميز التسيير العادي بعدم الإستقرار ، والتغيرات السريعة لمتسمح لها بإبراز الفعالية اللازمة ، وهي مهددة بالعجز المالي ، وتكمن الحلول في

تحسين التشغيل العادي للطاقة ، رفع الإنتاجية والمردودية مع توازن بين نسبة الإستثمار والإستدانة.

المنطقة 1V : تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في البنيات والتسيير .

إن حل المشكل لم يكن تاما على الإطلاق ، وهذا يتند إلى نفسية المقرر الذي يوصف حسب الوظائف التالية :

1- هل يحل مشكل ( ميدان تقني ) .

2- هل لديه قدرات للتجديد .

3- هل هو عامل ثقافي ( نجد أحيانا يكون للمؤسسة كثير من الحلول . فعلى المدير أن يختار

حلوله

بإدخال عقلانيته وطريقته الخاصة لطرح المشكل وإختيار البديل ) .

4- هل هذا عامل سلبي : ( مرحلة إختيار الحلول تعطي للمسؤول بعض من الحرية . وهذا يضم جانب من المخاطرة ، إذ تكون سلطته تكون مهددة بالخطر ) [54] (ص ص 142-143).

3 – 6 – تحضير إستراتيجية المنظمة وتنفيذها ومراقبتها :

إن تحضير أو بناء إستراتيجية يعود إلى " أحد القرارات المتعلقة بتطور اهداف المنظمة على المدى الطويل وحول تسيير قدراتها ومحتويات محيطها " .

إن هذا التعريف لتحضير إستراتيجية المنظمة يركز على ثلاث نقاط أساسية هي : الأهداف ، القدرات ، والمحيط والذين هم في علاقة تأثير وتأثر فالأمر يتعلق بالإجابة على سؤالين هما :

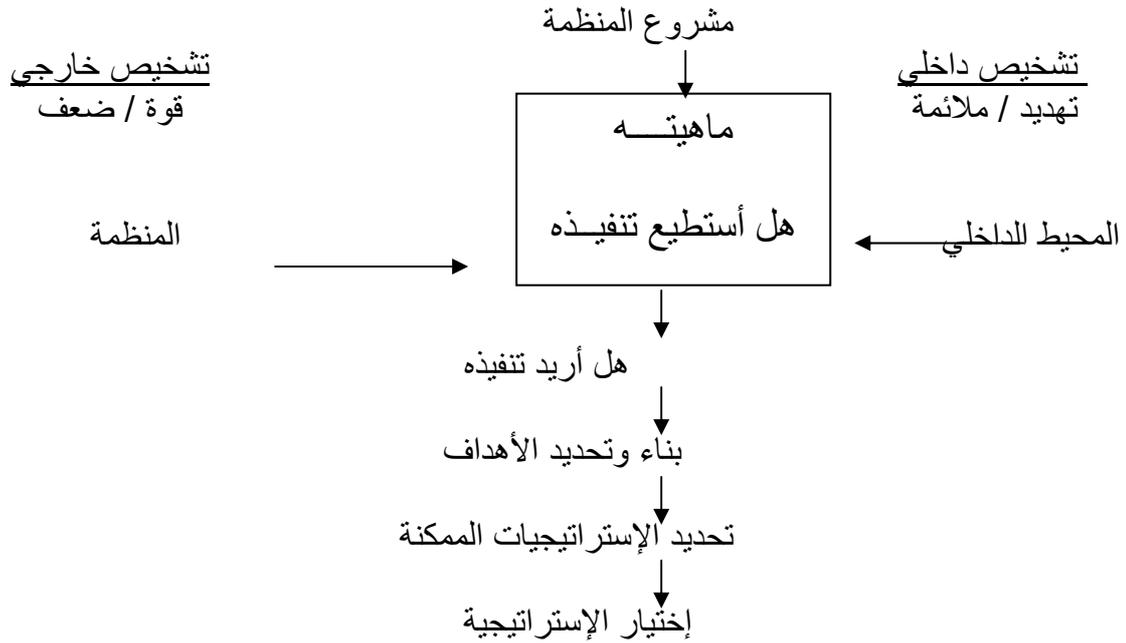
- ماذا تريد أن تفعل ؟ وهل تستطيع فعله ؟

الإجابة عن هذا السؤال يخضع إلى قدرات المنظمة التي مهمتها أو مشروعها ومجال نشاطها ،

ويتعلق كذلك بتشخيص العوامل المساعدة ، سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها ثم تحديد

الأهداف الخاصة بالمنظمة ، ثم تحديد الإستراتيجيات الممكن إتباعها ثم بعد ذلك الإختيار من بين الإستراتيجيات المقترحة [193] (ص36).

والشكل – 29 - يبين مراحل بناء الإستراتيجية في المنظمة . [193] (ص36).



### 1- تعريف وتحديد شروع المنظمة :

قبل البدء في سيرورة الأعمال التي تقود إلى تخطيط المنظمة لمشروعها لابد أن يكون بمقدور المنظمة بتعريف ما الذي تريد تنفيذه ، فتعريف مشروع المنظمة يوفر إطار لا يمكن الإستغناء عنه ، وفي إطاره يتم تحضير الإستراتيجية ، فهو الخطوة الأولى الملموسة ، التي تقوم بها المنظمة لاتباع طريقة إستراتيجية حقيقية [194] (ص96).

### 2- التشخيص الداخلي والخارجي للمنظمة :

إن مرحلة التشخيص تعد من اهم المراحل المعتمدة في بناء إستراتيجية المنظمة ، فهذا التشخيص هو الذي يسمح للمنظمة بتحديد أهداف متوافقة مع مشروع المنظمة فمن المهم بما كان الإشارة إلى إن التهديدات أو ملائمة المحيط يعطي قوة أو ضعف للمنظمة، [195] (ص192). لذا كان لزاما على المنظمة التشخيص الداخلي والخارجي حتى تتمكن من مواجهة التحديات .  
أ/ مع العلم أن التشخيص الخارجي يهتم بميادين متنوعة كالطلب والمنافسة ، العرض ، ويمكن أن نجدها في الجدول التالي :

الشكل - 30 - يبين التشخيص الخارجي للمنظمة . [196] (ص98).

الطلب	العرض	شروط المنافسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطور الطلب.</li> <li>- حجم وتطور كل نوع</li> <li>- طبيعة ومميزات الطلب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرة الصناعة .</li> <li>- بنية التكاليف .</li> <li>- طبيعة إقتصاد القطاع .</li> <li>- التوزيع .</li> <li>- الأسلوب المالي .</li> <li>- البعد التقني والاجتماعي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسين الحاليين .</li> <li>- الزبائن .</li> <li>- الممولون .</li> </ul>

ب/ أما التشخيص الداخلي للمنظمة يسمح لها بتشخيص العناصر التي بإمكانها الظهور سواء تمثل قوة أو ضعف إتجاه مشروع المنظمة هذه القوة أو الضعف تمثل مجموعة من الموارد التي يوضحها الجدول التالي :

الشكل رقم - 31 - يبين مراكز الضعف أو القوة الموارد إتجاه مشروع المنظمة : [195] (ص197).

<p><u>الموارد البشرية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التأهيل ، وتكوين اليد العاملة .</li> <li>- عوامل إجتماعية وثقافية للمنظمة .</li> <li>- دوران العمال .</li> <li>- نوعية التأطير</li> </ul>	<p><u>الموارد التقنية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عصرنة التجهيزات .</li> <li>- قدرة الإنتاج .</li> <li>- قدرة البحث</li> </ul>
<p><u>الموارد المالية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة التكاليف .</li> <li>- القدرة على التمويل الذاتي .</li> <li>- نمط التسبير .</li> <li>- بنية الديون .</li> </ul>	<p><u>الموارد التجارية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قوة شبكة التوزيع .</li> <li>- نوعية المنتج والخدمات .</li> <li>- التنوع في المنتج والخدمة .</li> </ul>

وبعد القيام بهذه العملية ، تعتمد المنظمة على تحديد الأهداف أي تسعى إستراتيجيا لترتبط بشكل وثيق الأهداف المراد تحقيقها ، فالإستراتيجية تظهر من خلال الأهداف وتعد العامل الموجه لها بمعنى أنها العامل المؤثر على إنتاج الثروة وتوزيعها [100] (ص246).

3/ تحديد الخصائص الإستراتيجية :

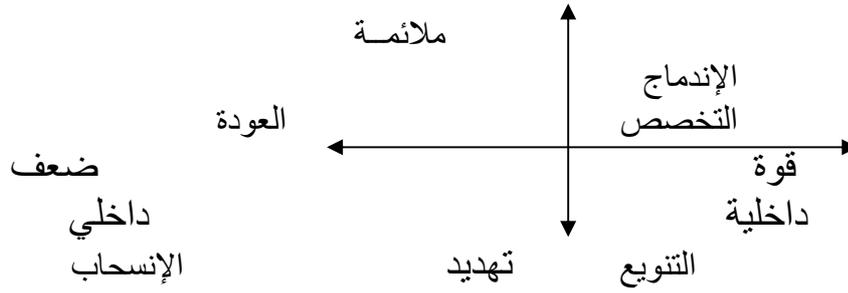
هنا تقوم المنظمة بتحديد السبل والطرق التي تمكنها من الوصول إلى الأهداف المحددة في هذا الإطار لابد من تحديد الإختيارات الإستراتيجية والتي تتطلب تصنيف ونظرا لوجود عدد كبير منها ، ويرى R . A . THIEATART هذه الإختيارات تتمثل في :

- 1- التخصص أو التركيز على نشاطات بإمكانها تحقيق مداخل للمنظمة .
- 2- الإدماج العمودي أو الأفقي حسب ما ترغبه المنظمة ، تحسين أرباحها أو مكانتها في السوق .
- 3- التنوع التمركزي حسب رغبة المنظمة ، أو البقاء في نفس النشاط أو إدماج نشاطات ليس لها صلة بنشاطها الأصلي .
- 4- الإنسحاب من نشاطات ، لا توفر دخل للمنظمة والتي يمكن أن تشكل قل وخطر على مستقبل المنظمة .
- 5- العودة التي تضمن إنقاذ نشاطات ، كانت في طريق الزوال وبتبني إجراءات وقرارات جديدة ، يتم إعادة نشاطاتها في هذا الإطار بتبني نمط جديد للاختيارات الإستراتيجية [196] (ص215). وهي
  - إستراتيجية التخصص .
  - إستراتيجية الإدماج العمودي .
  - إستراتيجية التنوع .
  - إستراتيجية الإنسحاب [51] (ص41).

#### 4- إختيار الإستراتيجية :

هذه المرحلة تتم مرحلة بناء الإستراتيجية لأن التوجهات الأخيرة تتم على مستواها ، وهذا الإختيار يخضع بصورة كبيرة للمراحل السابقة وتعتمد على مجموعة من القواعد المقترحة . هذه القواعد ساهمت في تطور ميدان إستراتيجية المنظمة ، وذلك نتيجة تبني نظام إستشاري ذا سمعة عالية مثل ( BOSTON CONSULTING GROUP MCHNESY ) الذين يقترحون طرقهم للتحليل والإختيار من بين الإستراتيجيات المتوفرة ، ومن بين المقاربات العديدة المتوفرة ، منها المقاربة التي قام بها (O . GELINIER) وهي طريقة EMOFF والتي تأخذ بعين الإعتبار التشخيص ( الداخلي والخارجي ) ، والمحيط في إطار التهديد والملائمة والقوة والضعف الداخليين للمنظمة [51] (ص42) ، والشكل التالي يبين الإختيارات الإستراتيجية كما يلي

الشكل – 32 – يبين طريقة EMOFF التحليلية واختيار الإستراتيجية . [197] (ص 05).

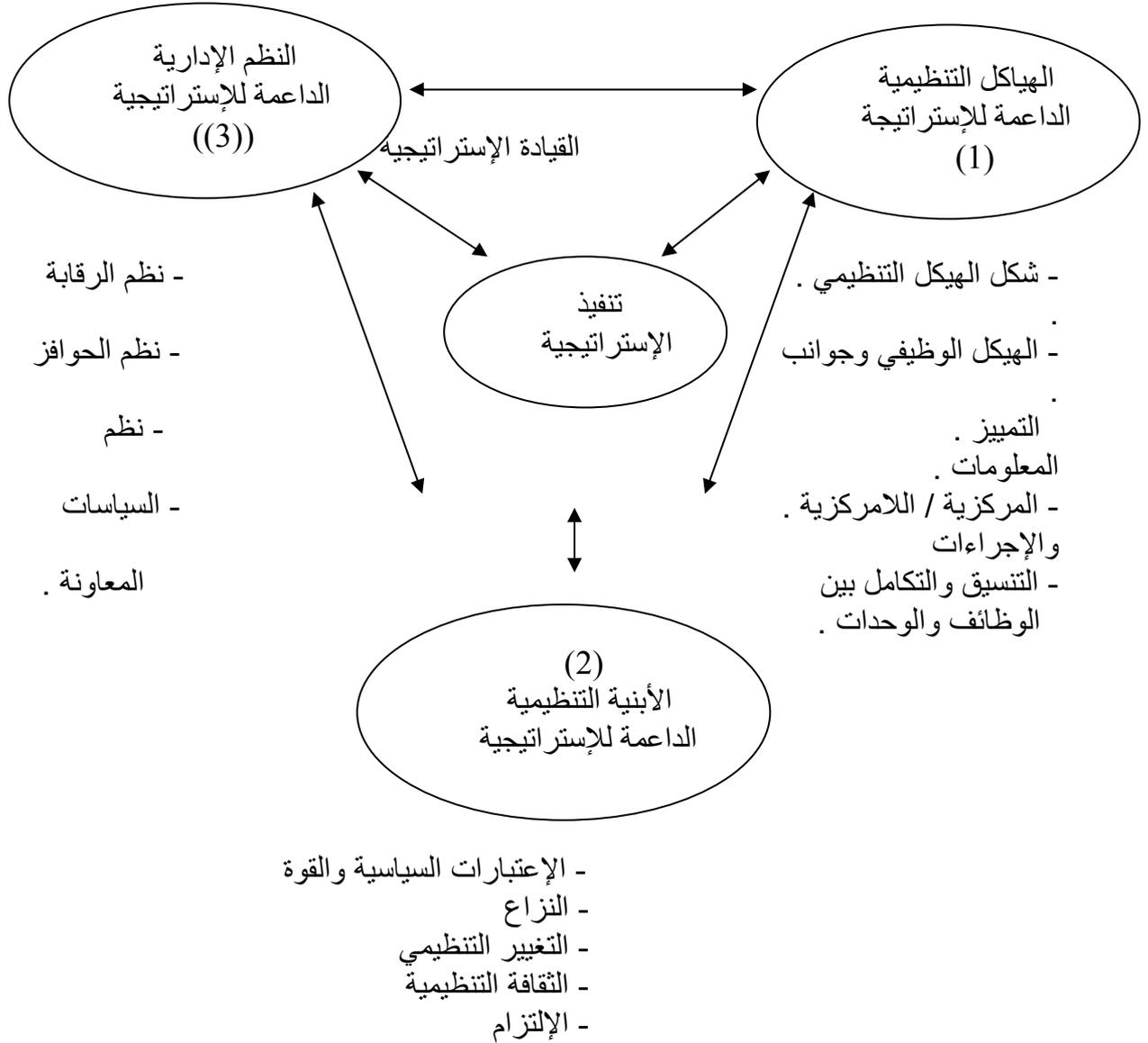


إن اختيار الإستراتيجية ليس نهائي لأنه يمكن إستبدال الإستراتيجية ، وهذا يتعلق بالوضعية والأحداث التي يمكن أن تظهر والتي تجعل المنظمة تعدد سبل إستراتيجيتها . كما أنه من الخطأ الغعتقاد بأنه لا توجد إلا الطرق العقلانية في اختيار الإستراتيجية المنتهجة بل هناك العديد من العوامل الذاتية التي تؤثر في هذا الإختيار ومثل ذلك طبيعة الإستراتيجية المتبناة في الماضي ، شخصية المسؤولين ، الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة [51] (ص ص 42-43).

#### 5- الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية :

تعتبر عملية تنفيذ الإستراتيجيات بمثابة أحد التحديات التي تواجه الإدارة ، فهي تعد أصعب بكثير من تكوين الإستراتيجيات ، كما تتطلب وقتا وجهدا اكبر ، ويرجع التعقد في عملية تنفيذ الإستراتيجية إلى تعدد الأبعاد التنظيمية والإدارية التي يجب التوافق معها لكي تنجح عملي التنفيذ وأيضا ضرورة توافقها مع الإستراتيجية المقترحة وهذا ما يوضحه الجدول – 7 –

الشكل - 33 - يبين الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية . [198] (ص292).



## 6- المراقبة وتقييم الإستراتيجية :

هذه المرحلة تمثل المرحلة الاخيرة من المنهج الإستراتيجي ، فالأمر يتعلق بمراقبة الإستراتيجية ، فالمنظمة تستطيع مراقبة وتقييم مستوى نجاحها بالإعتماد على مجموعة من المعايير المنتقاة بالتوافق مع البعد الإستراتيجي المتبع .

المراقبة والتقييم في إطار البرنامج الإجرائي يمكن القيام بهما من خلال الإعتماد معايير قطاعية [51] (ص44). وهي تظهر في الشكل التالي .

**الشكل - 34 - يبين معايير مراقبة وتقييم الإستراتيجية [197] (ص46).**

معايير خارجية	معايير داخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى تطور عائدات المنظمة .</li> <li>- مدى إستقرار المنافسين في إطار الإنتاج / السوق .</li> <li>- مدى إنخفاض تكاليف المادة الأولية .</li> <li>- مدى إنخفاض العوائق بغية الدخول إلى السوق .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى تحسن الإنتاجية .</li> <li>- مدى تحسن المناخ الإجتماعي في المنظمة .</li> <li>- مدى تحسن نوعية الخدمة والمنتوج .</li> <li>- مدى تطور حصة المنظمة في السوق .</li> <li>- الإنتهاء من إنجاز وحدات إنتاج جديدة .</li> </ul>

**3 - 7 - : الإستراتيجية والفعالية في تنمية في المنظمة الإقتصادية :**

**3 - 7 - 1 : جوهر التفكير الإستراتيجي في تطوير التنظيم الإداري في المنظمة :**

يتضح أن جوهر التفكير المنهجي في عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري يقتضي أن تكون أولى متطلبات ومقومات التنفيذ السليم لهذه العملية أن تتحقق من وجود إجابة إيجابية معتمدة للتساؤلات التالية :

- 1- هل نحن وضعنا اهدافنا من عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري وتعرفنا على ظروفنا وإمكانياتنا وفق مدخل علمي منهجي سليم بما يؤهلنا للتخطيط لهدف العملية وتنفيذها ؟ .**
  - 2- هل يوجد توافق وتجانس واضح سليم بين ما توصلنا إليه من حقيقة اوضاعنا الحالية بشأن الجوانب التنظيمية والإدارية ، وما نريد إن نحققه من عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري ، وما تم توفيره من متطلبات وتجهيزات لتحقيق هذه العملية بفعالية ؟ ؟**
  - 3- هل نحن على دراية كاملة مطمئنة على المجالات المرتبطة بعملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري واحتمالات القيود و التهديدات والصعوبات التي ستواجهنا عند تنفيذ هذه العملية ، وأنه تم التهيئة والتحصير للتعامل معها بما يوفر مقومات فعاليتها ؟ .**
- ولعل هذه التساؤلات وغيرها تؤكد حقيقة جوهرية هامة مؤداها أن متطلبات التنفيذ السليم للرؤية الإستراتيجية في عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنظمة ، يتطلب مراجعة ما تم الإنتهاء إليه من

عملية التشخيص والتوصيف للوضع القائم بالمنظمة ، والتأكد من منهجية الإطار العام لتنفيذ هذه العملية من حيث إكتماله ودقته وموضوعيته [184] (ص ص 264-265).

### 3 - 7 - 2 : الهياكل التنظيمية والإستراتيجية : ترتبط الهياكل التنظيمية بأكثر من

عامل تتميز به المنظمة ، منها الإستراتيجية ، حيث أن عملية التنظيم ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية المتبناة في المنظمة ، إما كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية ، أو أن الإستراتيجية تتخذ بعد التنظيم ، وهما الإتجاهان الموجودان في الوسط الإداري ، حيث تتبنى

- الاتجاه الأول عدد من الباحثين والإداريين مثل H. FAYOL (1919)، CH. Bernard ، (1939) ، A . CHANDLER (1962) [100] (ص213).

- أما الاتجاه الثاني فيتبناه أيضا عدد آخر من المختصين مثل ( H . S . MON 1949 )

( 1962 M . CROZIER . CYERT et MARCHE 1963 )

ومهما يكن الإتجاهان يختلفان فهما يتكاملان ، ويتداخلان أحيانا نظرا لأن هناك تزاوج بينهما ، وإن كان الإتجاه الأول هو المهيمن على المنظمة ، وقد تم استنتاجه من تطور المؤسسات الأمريكية خاصة . وعلى رأسها مؤسسة " DUPONT " والتي كانت محل دراسة الباحثين منهم A . CHANDLER

ما يجب ملاحظته في مختلف أنواع التنظيمات ، سواء الكلاسيكية البيروقراطية ، أو الحديثة ، هوانها تخضع للإستراتيجية والأهداف في المؤسسة ، إذ يكون الهيكل منطقيا تابع للإستراتيجية العامة للمؤسسة .

#### 1- الإستراتيجية تحدد الهيكل : حسب هذا الإتجاه ، يكون الهيكل التنظيمي منطقيا تابعا

للإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وهي التي تحدده وقد تم استنتاجه تاريخيا .

وقد تدعم هذا الإتجاه بعدة دراسات إمبريقية في كل من الو. م . أ و أوروبا الغربية ، واليابان ، سواء كانت هذه الدراسات تحليلية أو إحصائية ، أين تمت متابعة حياة وتطور المؤسسات المدروسة من إنطلاقها إلى توسعها عبر الزمن [199] (ص ص 51-52).

ففي عام 1962 قام A CHANDLER بنشر دراسة حول العلاقة بين الإستراتيجية للمنظمة والبناء التنظيمي ، وقد بنى استنتاجه أساسا على تحليل لـ 100 شركة كبيرة ، مع قيامه أيضا بتحليل تفصيلي مكثف لأربع مؤسسات فخمة في الو م أ . وهي " ديبون " و " جنرال موتورز " و " ستاندر أويل " و " سيرز " . وجاءت خلاصة دراسته إن الإستراتيجية للمؤسسات عدد نوع الهيكل التنظيمي لها . كما أن الإستراتيجية بدورها ، تعتمد على درجة التأكد من الظروف المحيطة بالمنظمة [200] (ص233) . وقد ظهرت العلاقة بين الإستراتيجية والتنظيم في هذه البلدان ، وقد لخص مارتينات هذه العناصر في كتابه " STRATEGIE "

## 2- الهيكل يحدد الإستراتيجية : كما يقوم MARTINET في كتابه بتقديم الإنتقادات للاتجاه

الأول ، وتم تدعيم الاتجاه الثاني الذي يجعل الإستراتيجية تابعة للتنظيم ، نظرا لما للتنظيم من تأثير وتحكم في حركة وتخطيط المؤسسة ، إنطلاقا من التأثير عليها من المحيط المتغير والمتذبذب أحيانا حسب العلاقة التالية :

محيط ← هيكل تنظيمي ← أداء

وهذه الحالة نجدها في المؤسسات التي لها وجود سابق في السوق ، وإمكانيات بمستوى يجعلها تؤثر في تغيير الإستراتيجية والأهداف حتى تسمح باستغلال هذه الإمكانيات .

## 3- الإستراتيجية في علاقة تبادلية : نتيجة لتحليلاته توصل A . MARTINE إلى أن هناك

ارتباطا وثيقا ، ليس فقط بين الإستراتيجية التي تحدد التنظيم ، وغنما أيضا قد تكون العملية عكسية حسب العلاقتين :

تغيير الإستراتيجية ← تغيير الهيكل ، أو ، تغيير الهيكل ← تغيير الإستراتيجية

ومن جهة أخرى ربط الطيب حفصي T . HAFSI بين عملية إعداد الهيكل التنظيمي إنطلاقا من تحليل الوظائف وتقسيم العمل والتنسيق فيما بينهما ، وبين عوامل أخرى مثل سن وحجم المؤسسة ، طبيعة التكنولوجيا المستعملة ، ونوع المحيط الذي تتم فيه النشاطات التي يؤثر عليها للحصول على الهيكل المرغوب فيه [199] (ص ص 52-53).

## 3-7-3: فعالية الإستراتيجية الإدارية في تنمية المنظمة الاقتصادية :

يرى نبيل محمد مرسي أنه إذا أردنا تحقيق الإستراتيجية بفعالية ، ونجاح يجب علينا الإستترشاد بهذه القواعد وهي :

- 1- إلتزامك كرئيس تنفيذي أعلى للمنظمة بالإدارة الإستراتيجية ؛
- 2- مدى ملائمة التنفيذ الحالي للمنظمة مع الإستراتيجية ؛
- 3- إعداد خطة إستراتيجية جديرة بالثقة ؛
- 4- إعداد خطط للتعرف على المستوى الوظيفي لتدعيم الإستراتيجية ؛
- 5- إعداد تخصيصات واقعية للموارد ؛
- 6- توافق الإستراتيجية مع ثقافة المنظمة ؛
- 7- وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية ؛
- 8- ربط المكافآت والحوافز بتنفيذ الإستراتيجية [189] (ص 352).

## خلاصة الفصل :

يعد موضوع الإستراتيجية موضوع ثري ، فهو مفهوم واسع ومتعدد الاطراف ، ومعقد نوعا ما ، فقد كان في الماضي عبارة عن استجابة ضمنية أو جلية لفكرة المنافسة ، مع وجود محيط غير ثابت ، وتطور بفضل تقلبات البيئة ليضم الإختيارات التي تلتزم بها المنظمة في المدى المتوسط والبعيد ، مع تحديد شدة هذا الإلتزام

ما يجب ملاحظته في مختلف أنواع التنظيمات ، سواء الكلاسيكية البيروقراطية أو الحديثة ، هو أنها تخضع عمليا للإستراتيجية والأهداف في المنظمة . إذ يكون الهيكل التنظيمي منطقيا تابع للإستراتيجية العامة للمنظمة ، وبما أن تقسم الوظائف و المهام في التنظيم يتم على أساس تقسيم العمل التقني ، وبالتالي على تحليل الوظائف المختلفة في المنظمة ، وتوفير الأشخاص المناسبين . هذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف ، وتوظيف العمل ، والتشكيل ، أو وضع الموارد البشرية في المناصب المناسبة ، من أجل تنفيذ إستراتيجية المنظمة المرتبطة بأهدافها ، وهو ما يجعل عملية التنظيم وإعداد الهيكل التنظيمي المناسب ، وما يرفقه من تقسيم العمل والمسؤوليات والسلطات في المنظمة ، كلها جزء من المهام التي تضم إلى تنفيذ الإستراتيجية وبرامج المنظمة .

تدرك الإستراتيجية في المنظمة الإقتصادية العمومية من خلال منظور إيديولوجي وتقني ، وبصفة عامة توضع الإستراتيجية ، وترتكز في وضعها على واقعي أي الواقع التنافسي للمنظمة مع التسليم بواقع محيطي غير ثابت ، فالإستراتيجية في المنظمة ضرورة حتمية لمواجهة التقلبات التي يمكن أن تواجهها المنظمة ، لذا نجد أن المنظمات الرائدة والكبيرة تنتهج إستراتيجية واضحة المعالم لمواجهة التحديات ، هذه الإستراتيجية بمختلف أنواعها تساهم بشكل كبير في تحقيق الإستمرارية ، والبقاء ، والنمو للمنظمة ، وهذا مرتبط بمدى فعالية هذه الإستراتيجية ، وجودتها .

## الفصل 4 القيادة الادارية و علاقتها تنمية المنظمة الاقتصادية

### تمهيد:

ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري الحديث إلى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ، وأنها مفتاح الإدارة ، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل الجوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها.

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد علي ضوئه أي تنظيم إداري، ومن هذا جعل علماء الاجتماع والنفس من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستهم، واصحاب يحتل جزءاً بارزاً من أعمالهم. كما أن من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها هو نجاح وفعالية القيادات الإدارية وهذا يعتمد بدوره علي ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات، فقد اتجهت كل الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة، ووضع معايير ثابتة يمكن علي أساسها اختيار القادة الإداريين على أداء دورهم بكفاءة.

وهنا أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين، وإعدادهم وتطويرهم ، ليست محل اهتمام تنظيم فقط ، بل تعدى ذلك ليصل إلي اهتمام الدول الحديثة علي اختلاف أنظمتها... ولم يكن حل هذه المشكلة يسيراً ، نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة لأخرى ومن فترة زمنية لأخرى ، ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد .

وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الاجتماع ، وعلماء الإدارة والنفس بوضع معايير ثابتة يمكن علي أساسها اختيار القادة الأكفاء.

لذا سنحاول في هذا الفصل بالتعرض لموضوع القيادة ماهيتها ، نظرياتها وخصائصها

والمشاكل التي تعاني منها .

### 4-1: ماهية القيادة :

#### 4-1-1-1- لماذا القيادة : حين يتفاعل فردان أو أكثر يبرز مفهوم الجماعة، وبتمايز الأدوار

داخلها تتحدد مواقع القيادة، وبتقلد هذه المكانة يبدأ في ممارسة دوره فينسق جهود أفرادها وصولاً بهم إلى تحقيق أهدافها.

إن الأهداف العظيمة لا تنجز بدون الجماعة، والجماعة لا تنتظم في مسيرة الانجاز بدون قائد ينسج جهودها بالهدف. إن القائد بمثابة احد العناصر الرئيسية في المعادلة التي تلخص التطور الإنساني منذ القدم إلى الآن تلك المعادلة يمكن صياغتها علي النحو التالي :

جماعة + قائد + موارد + هدف = إنجاز حضاري

إن القيادة تعد أحد المحددات المركزية التي تساهم في تحديد التفاعلات داخل الجماعة، ومهما كان نوع نشاطها . ومن ثم فإنها تسهم في توجيه تلك التفاعلات نحو بلوغ الأهداف الرئيسية لتلك الجماعة، حتى إن "شين" (E SCHEIN) يذكر أن قليلة هي موضوعات علم النفس التنظيمي التي لاقت اهتماماً يماثل ذلك الذي ناله موضوع القيادة . ونزيد عنه ليس فقط في علم النفس بل حتى في علم الاجتماع والإدارة [29] (ص ص 25-29).

حين نعمن النظر لتحليل ذلك الموقف سنجد دواعي ذلك الاهتمام يتمثل في :

1- أن القيادة تمارس دوراً رئيسياً في النشاط الإنتاجي و الخدماتي من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحدهم بأهداف المنظمة ، فضلاً عن ذلك ان طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل مما يؤثر علي مدي رضاهم عن عملهم.

2- أن ما يحدد هيكل المجتمع – على حد قول بيتر درور (P DRUKER) ليس الأغلبية ولكن القيادات ، فقد تحولت السيطرة على المجتمعات الآن من يد طبقة الرأسماليين الى طبقة المديرين ، وعلي الرغم من إن القادة هم قلة إلا أنهم يحددون قدرة الأغلبية علي الفعل ويسهمون في إيجاد المناخ الذي يفجر تلك الطاقات [201] (ص ص 25-37).

#### 4-1-2 مصادر قوة القيادة :

تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير علي الآخرين للعمل من اجل تحقيق أهداف معينة .

ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة حسب A DONNELLY على النحو التالي:

#### 1- السلطة الرسمية: ومن مظاهرها:

- قوة المكافآت : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من إن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافآت مادية أو معنوية من قبل الرئيس .

- قوة الإكراه: هذه القوة مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية الواجبات أو عدم إطاعته لقائده سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

- السلطة القانونية: أن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري ، وهذه القوة تنساب من الأعلى إلى الأسفل ، فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على مدير الإنتاج ، وهكذا [130] (ص ص 145-146).

## 2- قوة التأثير: ونجدها مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب وهي :

- القوة الفنية (التخصص): مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ، ويتميز بها على غيره من الأفراد. مثلا الطبيب يمارس نوعا من القوة الفنية على مرضاه تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية .

- قوة الإعجاب : ويحصل عليها القائد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توفر فيه صفات أخلاقية (الكرم، الشجاعة، الإيثارة...).

- القوة الفكرية : إن امتلاك القائد القدرة على الحكم بشكل سليم من خلال إمعان النظر إلى المشكلات من كافة الجوانب لاستخلاص الحقائق ، واتخاذ القرارات السليمة يولد انطبعا لدى الأتباع بقدرة القائد على التسيير الجيد [74] (ص 121).

- المهارة الإنسانية : هي القدرة على التعامل الحسن والجيد مع الآخرين وكسب ثقتهم، فالقائد الناجح يحب أن تتوفر لديه مجموعة من الصفات والمهارات التي يسميها البعض فن التعامل مع الآخرين [202] (ص 186).

## 4-1-3 : مقومات و شروط القيادة :

هناك مجموعة من مقومات وشروط القيادة، يمكن تلخيص عناصرهما في مقومات كبيران هما كما يأتي في الجدول التالي:

الشكل 35 : يبين مقومات وشروط القيادة [203] (ص ص 87-88).

المقومات السلوكية	المقومات الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة</li> <li>- القدرة على التعليم</li> <li>- المبادرة والإبداع</li> <li>- القدوة وإعطاء المثل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإيمان بأهداف المنظمة</li> <li>- العلم</li> <li>- فصاحة اللسان وطلاقة الحديث</li> <li>- حسن الخلق وقوة الشخصية</li> <li>- الانتماء</li> </ul>

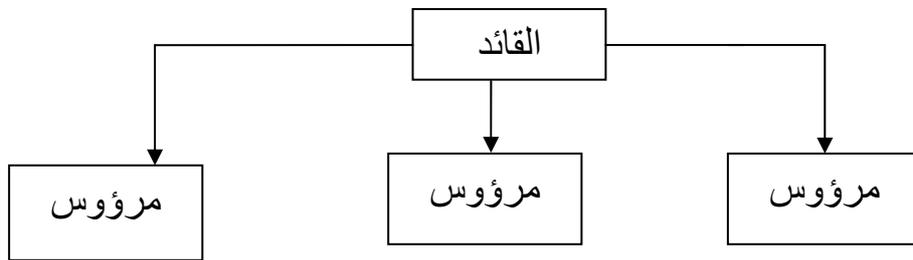
## 4-1-4 : الأنماط القيادية : [30] (ص 190).

## 1- النمط الأتوقراطي : يمكن تصنيف أنماط القيادة تجاه المرؤوسين ودرجة تركيز السلطة كما

يلي : يتميز القائد الأتوقراطي بمحاولة تركيز السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولي القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشارك معه أحد في مباشرة مهامه ، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل ، فهو لا يفوض سلطته حتى البسيطة منها . بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطته وصلاحياته.

ينفرد هذا القائد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون المشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك .

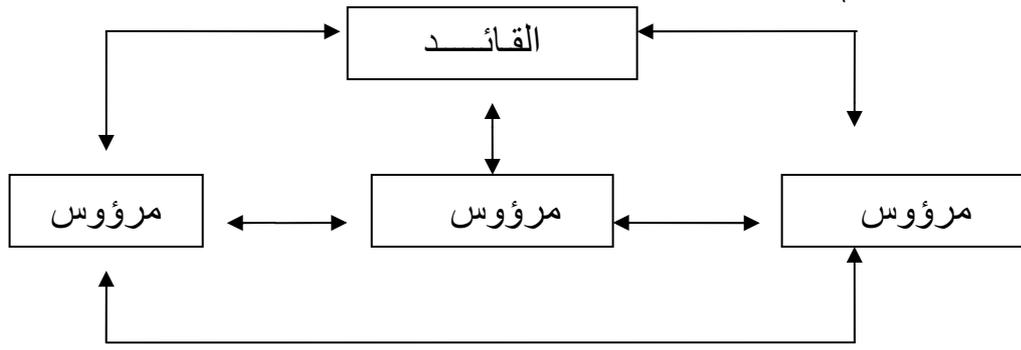
الشكل- 36 – يبين النمط الأتوقراطي للقيادة . [130] (ص190).



## 2- القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات ، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه ، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق و المناقشة لأعضاء الجماعة لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وإنكار إلى قرارات و سياسات ، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة ، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين ، وخلق الثقة في نفوسهم ، وزيادة التعاون ، ومضاعفة الإنتاج ، وهذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه ، تنفيذا سليما لارتباطهم العضوي به [130] (ص 147-148).

الشكل- 37- يبين النمط الديمقراطي للقيادة : [30] (ص190).



ويجمع السلوكيين على أن نمط القيادة الديمقراطي هو أكثر الأنماط فعالية في الأحوال

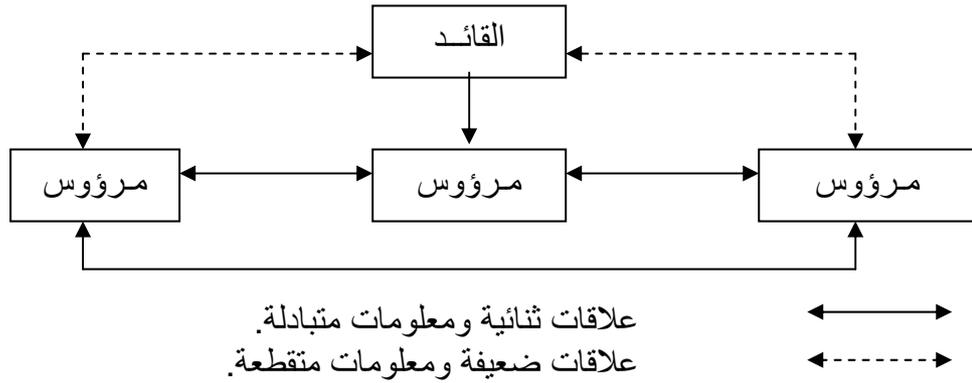
التالية. (2)

- 1- عندما تكون القرارات ليست روتينية؛
- 2- عندما تكون البيانات اللازمة لاتخاذ القرار متنوعة؛
- 3- ليست هناك ضرورة للقرارات العاجلة (أي ضغط زمني) إذ يسمح ذلك للمرؤوسين بالمشاركة؛
- 4- الشعور القوي للمرؤوسين بحاجتهم إلى المشاركة؛
- 5- أن المرؤوسين يعتبرون مشاركتهم في اتخاذ القرارات مشروعة؛
- 6- أن المرؤوسين يرون أنفسهم قادرين على المشاركة في عملية صنع القرارات؛
- 7- ثقة المرؤوسين في قدرتهم على العمل دون إشراف دقيق .

### 3- النمط الفوضوي :

وفقا لهذا النمط يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، إذ يزود العمال بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم الحرية في التصرف ، وأثبتت الدراسات علي أنه بالرغم من التأثير الايجابي لهذا النمط علي معنويات العاملين، إلا أنه قد يترك نوعا من الفوضى ، واحتمال الإستغلال السيئ لهذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية [130] (ص148).

الشكل قم - 38 - يبين النمط الفوضوي للقيادة [30] (ص191).



2-4 : نظريات القيادة :

1-2-4 : النظريات المتهمة بالعوامل الشخصية:

أ- نظرية الرجل العظيم:

تعود جذور هذه النظرية إلي عهد الإغريق واليونان ، حيث كان يعتقد أن القادة يولدون قادة وهي تفترض أن التفسيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية. وهناك عدد من المفكرين حاولوا تفسير نشأة القيادة علي أساس الصفات الوراثية ويعتبر < فرنسيس جولتون > من أكبر الدعاة لهذه النظرية وقام "وردز" " WOODS " في عام 1913 عن الظروف القيادية لـ 14 أمة عبر فترات من 5 إلي 10 قرون ، خلص إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقاً لهذه القدرات القيادية [204] (ص ص 118-120).

أما "جنينجز" فقد قام في عام 1960 بعملية مسح وتحليل شاملة لنظرية الرجل العظيم في القيادة وقام بتحديد عدد من النماذج علي غرار الرجل العظيم ، حيث قدم نموذج الأمير ، ثم قدم نموذج البطل ، وأمثلة عليهما ، كما قدم نموذج الرجل المتميز وتقديم أيضا أمثلة عليه [205] (ص ص 280-282).

ب- نظرية السمات: برزت هذه النظرية مابين الحربين العالميتين ، وترتكز علي الشخصية وخصائصها وترتبط نظرية السمات ارتباط كبيراً بـ "نظرية الرجل العظيم" إلا أنها تستند إلي وجهة نظر أكثر واقعية ، وهي أن القيادة مجموعة من الصفات التي يتميز بها كل فرد لكنها توجد بدرجة أكبر لدى من يشغلون مواقع قيادية ، عكس ماذهبت إليه نظرية الرجل العظيم (القائد يولد ولا يصنع) [74] (ص125).

وقد استعرض "ستوجيل" " STODGILL " البحوث إلى نشرت عن العوامل المتعلقة بالقيادة ، فوجد مثلا في بعضها أن القادة أطول قامة من غيرهم وأضخم حجما وأعلى ذكاء عن بقية أفرادا لمجموعة [187] (ص154). ويمكن تصنيف هذه السمات والصفات إلى :

- الصفات البدنية : وتشمل العمر، الوزن، الطول، القوة، الصحة.....الخ

- الصفات النفسية: وتشمل الثقة في النفس، الذكاء ، المهارة، روح المبادرة، القدرة علي اتخاذ القرارات.....الخ

- الصفات الاجتماعية: وتضم المكانة والمركز الاجتماعي، والطاقة الحركية ولاهتمام بفاعلية الجماعة، والتماسك والتعاون.....الخ

على الرغم بالإسهامات التي قامت بها نظرية السمات إلا أنها تلقت نقد كونها أهملت بعض النقاط نوجزها فيما يلي:

- وجود صفات في بعض القادة دون غيرهم .
- وجود أفراد يتمتعون بغالبية هذه الصفات لكنهم ليسوا قادة .
- إهمال دور المرؤوسين في النجاح عملية القيادة .
- إهمال أثار البيئة في التأثير في هذه الصفات واعتبار القائد مستقل عن الموقف [64] (ص228).

#### ج- نظرية القيادة المكتسبة:

قامت هذه النظرية علي غرار نظرية السمات وجاءت معاكسة تمام لها،فبينما نادى نظرية السمات بأنه إذا وجدت صفات معينة منذ الولادة في شخص معين كان باء مكان ذلك الشخص أن يكون قائدا، فإن نظرية القيادة المكتسبة نادى بأهمية الممارسة العملية والخبرة في صنع القائد،وأن الشخص من الممكن أن يكون قائدا ناجحا إذا أتاحت له الفرصة لممارسة العملية القيادة،وقد نادى هذه النظرية بأنه إذا توفرت للشخص من ممارسة العملية القيادية فلأنه سوف يتصف بالصفات التالية والتي تمكنه من ممارسة العملية القيادية بنجاح

- 1- القدرة علي الاختيار بين البدائل.
  - 2-القدرة علي تحديد أهداف المرؤوسين
  - 3- القدرة علي تفسير وتوضيح أهداف المنظمة.
  - 4- القدرة علي تقليص الفجوة بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.
  - 5- القدرة علي التكيف مع المواقف المتغيرة، والمرونة [130] (ص ص 152-153).
- 2-2-4 النظرية السلوكية: [206] (ص ص 242-243).

أ- نظرية النمط المستمر في القيادة : تري هذه النظرية أن المدير يمتلك وسيلتين لحمل

المرووسين علي تنفيذ المهام

1- ممارسة السلطة الرسمية المقترنة بالوظيفة.

2- التأثير في الأفراد وجعلهم يعملون بالطريقة المطلوبة.

وفي بداية القرن 20م اتجه المديرون إلي الإعتماد بشكل كبير علي السلطة الرسمية لحمل المرووسين علي الانصياع لأوامرهم . وكان هذا هو النتاج الطبيعي لفلسفة حركة الإدارة العلمية- وكانت خطوط السلطة الرأسية هي الطريق المشروع لحمل المرووسين علي العمل – ولكن أمام رفض النموذج البيروقراطي وبزوغ حركة العلاقات الإنسانية قللتا من أهمية السلطة وبينتا أهمية عملية التأثير على الأفراد.

وهذه النظرية تقسم أسس السلطة على ثلاث أسس هي :

1- السلطة التقليدية : أساسها الوظيفة التي يشغلها المدير في المنظمة.

2- السلطة الوظيفية: أساسها المعرفة المتخصصة التي يتمتع بها في مجال معين.

3- السلطة الشخصية: تنبع من الصفات القيادية للمدير والتي يستطيع بها جذب مرووسيه نحو الهدف.

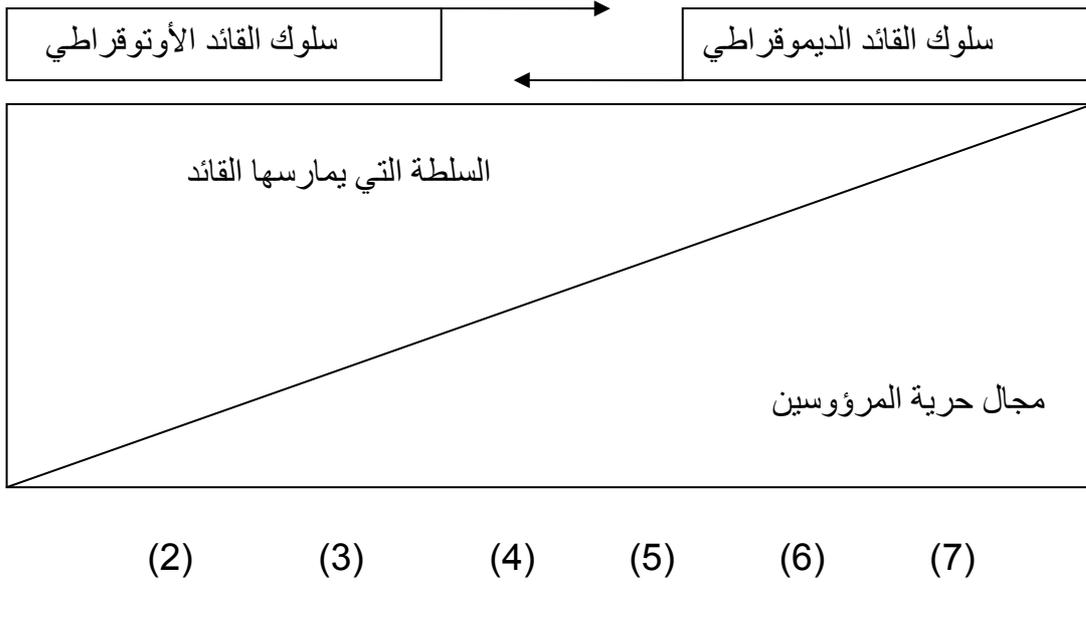
وتعتبر السلطة التقليدية من أهم وسائل حمل المرووسين على إطاعة الأوامر في المنظمات البيروقراطية فهم يقبلون هذه السلطة لأنها مسبغة أو مضافة على المدير بحكم وظيفته وبذلك فهي تعكس كل قيم المنظمة أما في المنظمات الحديثة فتزداد عندها أهمية السلطة الوظيفية بسبب تنظيم علاقات العمل على أساس اعتمادية الوظائف على بعضها وليس على أساس سلسلة الأمر المطلقة . فالاعتمادية المتبادلة الوظائف بين المسؤولين ، تجعل من المستميل علي المديرين العمل بكفاءة على أساس علاقات السلطة فقط [207] (ص ص 80-88).

كما تحدد كل " تاننبو وشميت" TANNENBAUM et SCHMIDT " في هذه النظرية

العلاقة بين القائد ومرووسيه على أساس خط متواصل كما يظهر الشكل -39- ويبين نهاية الطرف الأيسر من الحط سلوك القائد المتسلط في حين يأتي سلوك القائد الديموقراطي علي الجهة اليمنى للخط ، وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين النهائيتين تحدها درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرووسين .

وتشير هذه النظرية إلا أنه لاينبغي أن يختار أسلوبا ديموقراطيا أديكتاتوريا وإنما يجب أن يكون مرنا لدرجة كافية لكي يتلاءم مع المركز القيادي [74] (ص95).

شكل رقم-39- يبين سلوك القادة: [71] (ص96).



تمثل الدرجات السبعة مايلي:

- (1) قائد يصنع القرار ويعلمه.
- (2) قائد يبيع قراراته (يقنع بالقوة).
- (3) قائد يقدم إنكاره ويدعو إلى الأساس .
- (4) قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير.
- (5) قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تنتهي بقرار.
- (6) قائد يعرف ويحدد المشكلة ويسأل المجموعة لتصنع القرار.
- (7) قائد يسمح للأفراد أن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته .

#### ب- دراسات جامعة ميتشجن :

قام بهذه الدراسة مجموعة من الباحثين تحت إشراف " ليكرت " "LIKERT" ، واستهلت الدراسة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العالية والظواهر المرتبطة به ، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة والظواهر المرتبطة به ، وخلصت الدراسة إلى وجود نوعان أساسيان من القيادة.

• القائد المتوجه نحو العاملين: يتميز بما يلي : [208] (ص207).

- ينظر إلى العاملين نظرة إنسانية بإعتبارهم أحد أهم عوامل الإنتاج .

- يقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة في مجال العمل.

- يهتم بالعوامل الإنسانية للعاملين ويهدف إلى تعزيز الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم .

• القائد المتوجه للعمل والإنتاجية: ويتميز بما يلي : [122] (ص318).

- توجيه اهتمام كبير لتحقيق زيادة في الإنتاج.
- يعتبر العاملون أداة أو وسيلة لتحقيق إنتاجية مرتفعة.
- يستخدم أسلوب الرقابة الدقيقة على العمال .
- يهتم بالنوحي الفنية للإنتاج أكثر من اهتمامه بالنوحي الإنسانية والسلوكية للعاملين.
- كما خلص "ليكرت" إلى أنه توجد أربع أنواع أساسية للقادة ، هي:
- المستغل ، الأبوي ، الاستشاري ، المشارك ، وبالرغم من الإضافات التي أتت بها هذه الدراسة إلا أن هناك إنتقادات توجه إليها منها :

- صعوبة استنتاج علاقة سببية بين السلوك المعبر عنه أنماط الإشراف وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا).

- توصلت الدراسة إلي أن القائد إما أن يكون مهتما بالعاملين وإما أن يكون مهتما بالإنتاج ، ولا يستطيع أن يجمع بين الاثنين ، وهذا عكس ما توصلت عليه دراسات أخرى .

ج- دراسات جامعة أوهايو (نظرية البعدين) :

قامت هذه الجامعة بتحديد بعدين لسلوك القائد: [74] (ص128).

- تحديد العمل وتنظيمه (الهيكل التنظيمي).
- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.
- يتميز القائد الذي يوجه اهتمام اكبر بالعاملين بالخصائص التالية : [122] (ص320).
- توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين قائمة بصورة أساسية على العلاقات الإنسانية الطيبة .
- يهتم القائد بتفويض قدر كبير من السلطة للعاملين مما يدعم مراكزهم ويحقق الرضا الوظيفي لديهم .

- تسود علاقة ود وصداقة واحترام متبادلة بين القائد وبين المرؤوسين ويستخدم العادلة والمساواة بين المرؤوسين .

أما القائد الذي يوجه اهتمامه إلي الهيكل التنظيمي فيتميز بالخصائص التالية: [122]

(ص320).

- يعتمد علي السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر والتعليمات .
- يستخدم أسلوب الرقابة المباشرة علي العاملين.

- يهتم بالنواحي التفصيلية للعمل ولا يهتم بالنواحي الإنسانية للمرؤوسين .
- تسود حالة من التوتر وانخفاض الروح المعنوية بين العاملين مما يؤثر سلبا علي الأداء بوجه عام

الشكل - 40- يبين أنواع القيادة حسب الاهتمام بالعاملين والهيكل التنظيمي في المنظمة : [122]

(ص321).

مرتفع مهتم بالعاملين	إهتمام مرتفع بالعاملين إهتمام منخفض بالهيكل	إهتمام مرتفع بالعاملين إهتمام مرتفع بالهيكل
	إهتمام منخفض بالعاملين إهتمام منخفض بالهيكل	إهتمام منخفض بالعاملين إهتمام مرتفع بالهيكل
	مرتفع	منخفض

الدراسة أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجة متفاوتة في أن ، واحد – كما يظهر الشكل -40- وهذا لا يدعم فرضية " ليكرت"، التي خصت سلوك القائد في بعد واحد مرة يمارس فيها القائد عملية القيادة ضف إلى هذا إمكانية القائد أن يكون له درجة عالية من كلا البعدين يحقق الرضا الانجاز الجماعي لمرؤوسيه.

د- نظرية الشبكة الإدارية (المربع الإداري) :

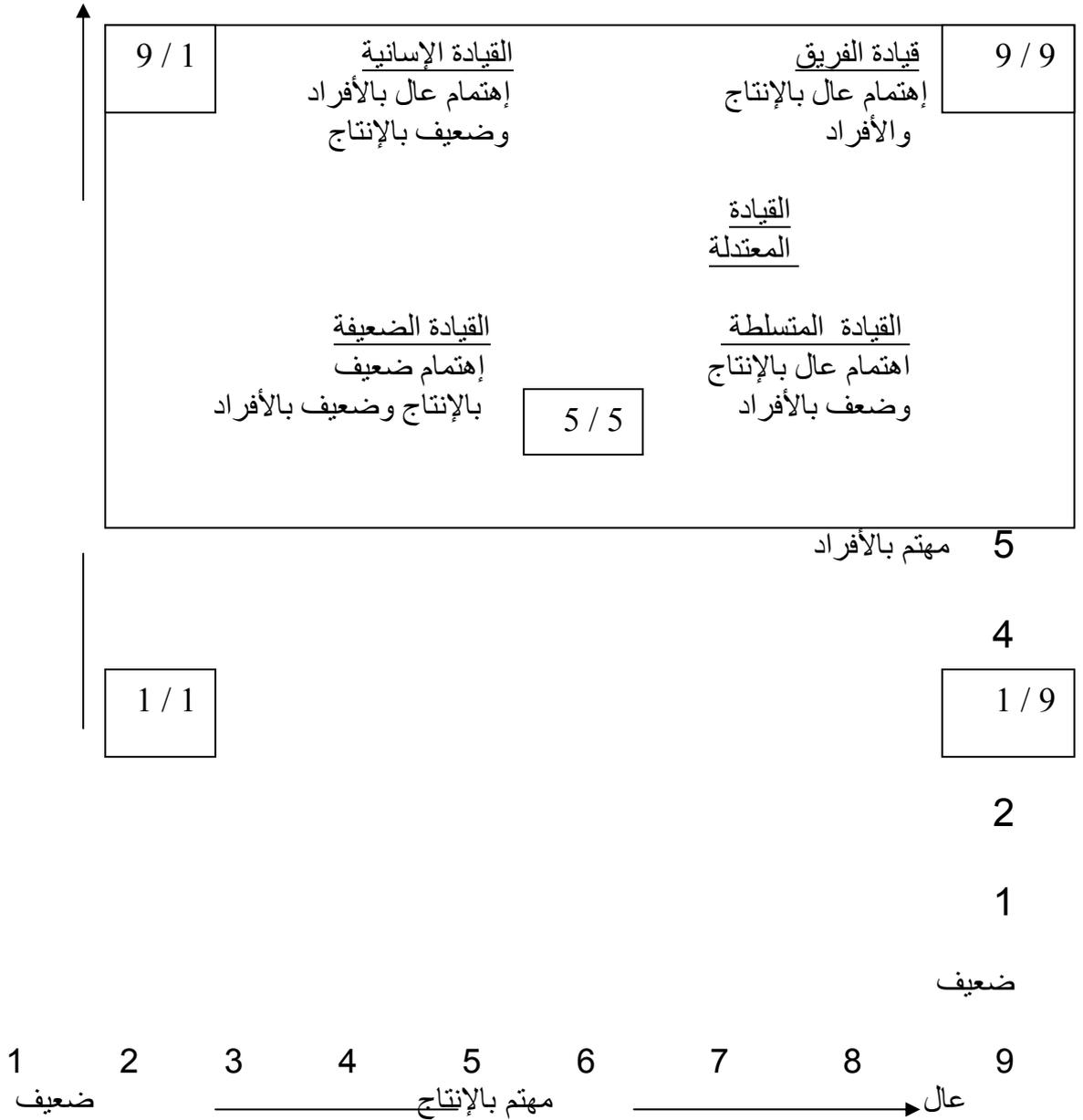
تعود هذه النظرية إلي كل من "روبرت بلاك R BLAKE "و" وجان موتون J .MOUTPH " حيث قاما بتصميم شبكة إدارية تقوم على بعدين أساسين من السلوك القيادي و هما .

- الاهتمام بالعاملين .

- الاهتمام بالإنتاج .

ويتقسم الشبكة الإدارية إلي تسعة درجات، حيث يعبر العدد (1) علي درجة للسلوك والعدد(9) أعلى درجة للسلوك،ومن هذا المنطلق تظهر خمسة أنماط قيادية أساسية ، كما هو موضح في الشكل رقم-41-

الشكل - 41 - يبين الشبكة الإدارية لبلاك و موتون [209] (ص232).



وتنقسم الشبكة الإدارية إلى تسعة مربعات أفقية و أخرى رأسية حيث يعبر الرقم (9) عن أعلى درجات السلوك والرقم (1) يعبر عن أقل درجة للسلوك ، وذلك كما يظهر في الشكل السابق .

ويتضح من الشبكة الإدارية "لبلاك وموتون " أن هناك خمسة أنماط إدارية أساسية للقيادة وهي كما يلي:

النمط الأول (1/1) :

هذا يعطي القائد اهتمام أقل لكل الأفراد والإنتاج (وتعتبر الإدارة وفقا لذلك ضعيفة)

النمط الثاني (9/1) :

هذا يعطي القائد الأولوية هي اهتماماته للأفراد، يلي ذلك الإنتاج من حيث اهتمامات المدير (التركيز على الفرد) [27] (ص 549).

النمط (1/9): وهو مماثل للنمط الاتقراطي، وفيه يكون إهتمام القائد موجه تماما تجاه الناتج المادي وتحقيقه بأعلى مستوى من الكفاية، دون الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم ورغباتهم النمط (5/5): وأحيانا يطلق عليه نمط "منتصف الطريق" وفيه يكون إهتمام القائد موزعا بدرجة معتدلة بين الناتج المادي والأفراد فهذا القائد يحقق ناتجا مقبولا ولكنه ليس متميز، كما لا تكون الروح المعنوية لتابعيه متدهورة أو مرتفعة .

النمط (9/9): في هذا النمط يهتم القائد بصورة كبيرة بكل من الإنتاج العاملين، ويعتبر القائد الذي من هذا النوع هو مثال ممتاز " القائد الفريق " الذي يستطيع أن يدمج أهداف المنظمة مع الأهداف الخاصة بالأفراد الذين يعملون تحت قيادته، مع تحقيق الرضا الوظيفي إرتفاع الروح المعنوية للعاملين، وكما يحقق الفعالية والكفاءة للمنظمة [177] (ص ص 276-277).

وفقا لما يراه "بليك وموتون" فإن النمط المناسب للسلوك الإداري هو النمط (9/9). ومن ثم فقد طورنا برنامجا من ستة مراحل لتطوير سلوكيات المديرين، يشمل:

- 1- ندوات تدريبية؛
  - 2- بناء فرق عمل؛
  - 3- تهيئة تفاعل إيجابي لفرق العمل؛
  - 4- تصميم أهداف تنظيمية فاعلة؛
  - 5- تهيئة سبل عملية لبلوغ الأهداف؛
  - 6- استقرار بيئة الأداء لمساعدة المديرين - كقادة- على بلوغ هذا النمط المتوازن (9/9) من السلوك القيادي، [210] (ص ص 292-293).
- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة مايلي:
- 1- يوجد 81 نمطا قياديا (9×9) يمكن للقادة في مجال العمل أن يستخدموا إحداها وهي تجمع بين الإهتمام بالعمل والأفراد بدرجات متفاوتة.
  - 2- النمط الإداري الفعال هو النمط الذي يتوقف علي طبيعة الموقف الذي يواجهه القائد ويحدد درجات الإهتمام لكل من العمل أو الأفراد، وهو يختلف باختلاف الموقف والظروف التي يواجهها القائد في مجال العمال .
- و- نظرية "D . GREGOR" ، ولعل من أبرز النظريات التي قدمت في النظرية السلوكية تلك التي قدمها عالم الإدارة دوجلاس ماك ماجر يجور، والتي أصبحت عرف باسم نظريتي "س" و"ص" أو "X" و"Y" ويمكن تلخيصها فيم يلي:

أ- نظرية س (القيادة الاستبدادية(X)) :

- 1- ترى هذه النظرية أن العاملين في المنظمة يرغبون إلى عدم العمل ، حيث يميل إلى الكسل يتجنب العمل إذا استطاع ذلك .
  - 2- وسبب عدم الرغبة في العمل ، لذلك يجب مراقبه وتوجيه واستخدام وسائل تأديبية للتخويف كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.
  - 3- يفضل الفرد المتوسط التوجيه ، ويتجنب تحمل المسؤولية ، ولديه قدر يسير من الطموح ، ويرغب في الاستقرار في المهام الأولى.
- وفقا لنظرية مجريجور، فإن الجانب الأكبر من مبادئ الإدارة اليومية تعتمد علي نظرية(X) ، وهذا محل تساؤل كبير [27] (ص540).

ب- نظرية"ص"(القيادة الديموقراطية"Y")

تقتض هذه النظرية مايلي:

- 1- إن الإنسان يرغب بطبيعته في أداء العمل ويستمتع به.
  - 2- إن الخضوع للرقابة والخوف من العقاب ليست العوامل الوحيدة الدافعة للأفراد، لان العامل يكون عادة ملتزما لتحقيق أهداف معينة.
  - 3- إن هذا الالتزام تجاه أهداف المنظمة يتوقف علي الأهداف المتوقعة
  - 4- في ظل ظروف العمل المناسبة يرغب الإنسان في تحمل المسؤولية.
  - 5- هناك العديد من الافراد الذين بإمكانهم استخدام قدرات ابتكاريه تساعد على حل المشاكل التي تواجه المنظمات.
- ومما سبق يلاحظ أن المدير الذي يؤمن بافتراضات هذه النظرية سوف يعمل علي تشجيع العاملين ، ودفعهم نحو مزيد من الابتكار والانجاز دون أن يلجا إلى استخدام القوة [211] (ص 148-149).

#### 4-2-3- النظريات الموقفية و التفاعلية :

إهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه في عملية القيادة. وترى النظرية الموقفية أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يبدل أسلوبه ويكيفه بما يتلائم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين ، ومن ثم لا يصح أن نتساءل ما هو نمط القيادة الذي يجب أن نطرحه للاستخدام؟ ولكن يجب أن يكون السؤال ما هو القيادة المناسب للموقف أو الظرف الحالي؟ [14] (ص216).

أ- نظرية" ف. فيدلر" F . FIEDLER : [28] (ص ص 179-181).

هذه النظرية تم تصميمها من قبل "فيدلر" ويقوم النموذج على أساس أن أداء مجموعة العمل يتوقف على تفاعل أسلوب القائد ومدى كون الموقف مواتيا أو معاكسا، وتشمل النظرية :

1- توجيه القائد : القائد إما أن يكون موجها نحو العلاقات مع الآخرين أو يتوجه نحو العمل و"فيدلر" هنا أقترح أن العاملين يمكن توزيعهم على مدرج يصنفهم وفق توجيهين رئيسيين للقائد هما العمل من ناحية والعلاقات من ناحية أخرى ، ويقاس هذا التوجه بمقياس الزميل الأقل تفضيلا، فقد أستخدم "فيدلر" قائمة استقصاء تتضمن عدة خصائص لكل منها مقياس من ثماني نقاط كمايلي :

الشكل -42-: يبين مقياس الزميل الأقل تفضيلا (L.P.C) لفيدلر [28] (ص ص 179-

(181).

فكر في الشخص الذي يمكن أن تعمل معه بأقل تفضيل ممكن منك. فقد يكون شخصا تعمل معه الآن . وقد يكون شخصا عرفته من قبل وجمعتك به صعوبات في إنجاز العمل صف الشخص كما يبدولك

غير								لطيف
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	لطيف
غير								ودود
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	ودود
								رافض
	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	متقبل
مخيب								مساعد ومعين
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	ومحبط
								غير متحمس
	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	متحمس
								مشدود
	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	مسترخ
								متباعد
	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	متقرب
								فاتر الود
	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	حميم

(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	متعاون	
<hr/>								متعاون	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	مساند	
<hr/>								معاد	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	ممل	
مشوق	<hr/>								مشاكس
(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	ومتوائم	
<hr/>								واثق بنفسه	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	متردد	
<hr/>								كفا	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	كفاء	
<hr/>								مكتئب	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	مبتهج	
<hr/>								مريح غير متحفظ	
متحفظ	<hr/>								محترس
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		

ويسأل المستقصون ويطلب إليهم أن يفكروا بشأن شخص عملوا معه ، وكان أقل تفضيلاً كزميل وأن يصفوا هذا الشخص باستخدام ستة عشر مقياس يتضمن كل منها صفتين متقابلتين كما هو في الشكل السابق وبعد جمع الدرجات فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا الزميل عالياً أي تم الوصف بعبارات إيجابية فهذا يعني أن المسئول يميل لتفضيل سلوكه وأسلوب القيادة الذي يتوجه نحو العاملين ويهتم بهم والعكس صحيح .

## 2- العوامل الموقفية :

تقوم هذه النظرية على أساس أن متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص وسلوك القائد في بيئة أو مجال العمل ، وأن فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والتسليم بين شخصية القائد ؛ ولقد بنى فيدلر أبحاثه على أساس أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف ، وهذه العناصر هي : [74] (ص132).

أ- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه .

ب- طبيعة الوظيفة ومدى وضوح مهام العمل.

ج- المكانة الوظيفية ومركز القائد.

واستطاع فيدلر أن يحدد ثمانية ظروف أو مواقف تختلف عن بعضها البعض وفقا لاختلاف العناصر الثلاثة المذكورة ، ويتطلب كل ظرف من الظروف نمط أو أسلوبا معيناً من أساليب القيادة.

الشكل رقم – 43- يبين ثلاثية أبعاد الموقف القيادي [182] (ص125).

الظرف	علاقة القائد بإتباعه	مدي تحديد الوظيفة	درجة القوة الوظيفية	أسلوب القيادة المناسب
1	جيدة	محددة	قوية	الأسلوب الأمر
2	جيدة	محددة	ضعيفة	الأسلوب الأمر
3	جيدة	غير محددة	قوية	الأسلوب الأمر
4	جيدة	غير محددة	ضعيفة	الأسلوب التشاروري
5	ردئية نسبية	محددة	قوية	الأسلوب التشاروري
6	ردئية نسبية	محددة	ضعيفة	لم تتوفر معلومات
7	ردئية نسبية	غير محددة	قوية	الأسلوب التشاروري
8	ردئية نسبية	غير محددة	ضعيفة	الأسلوب التشاروري

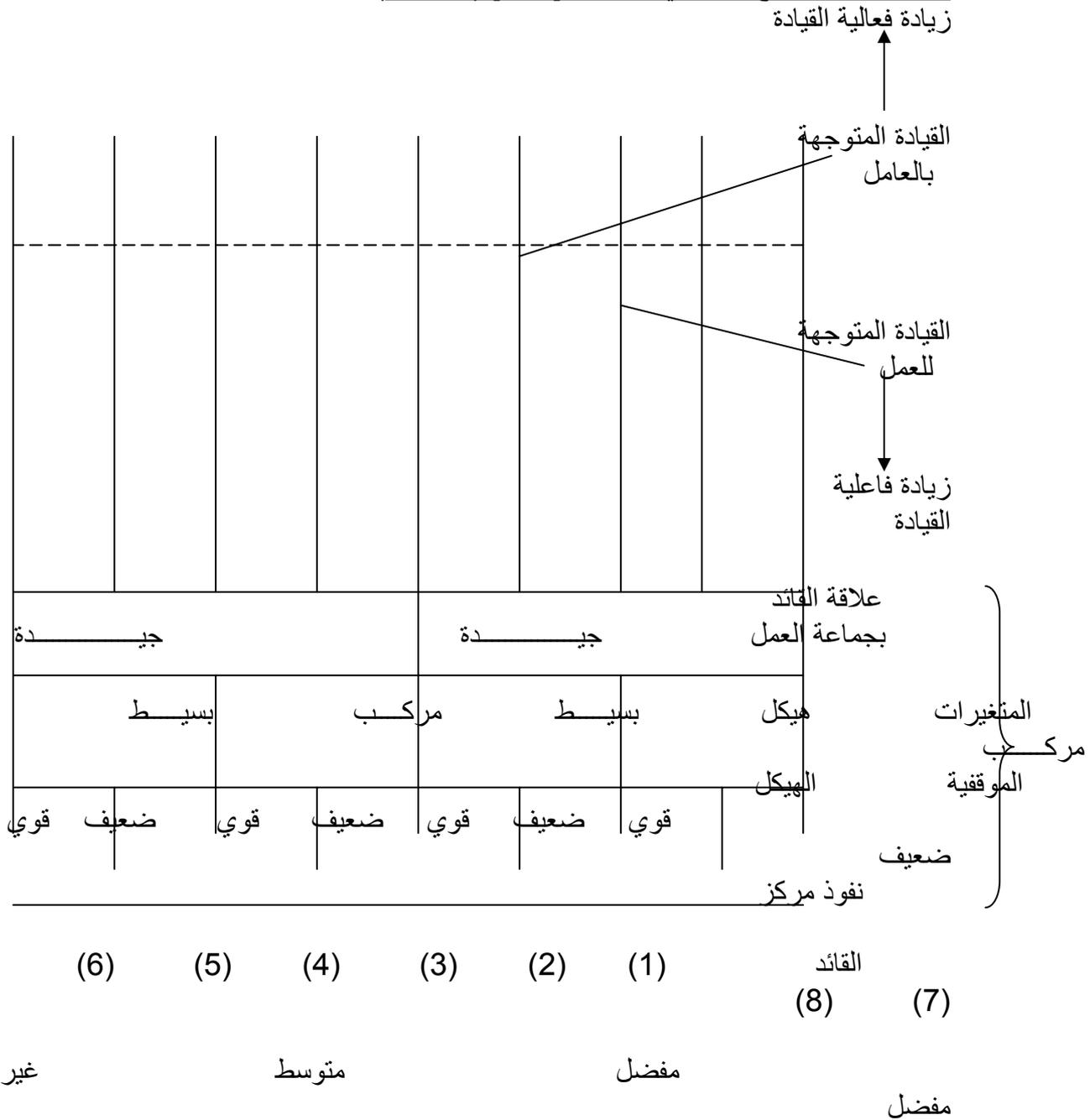
تقوم نظرية فيدلر في القيادة علي أساس دراسة العلاقة بين سلوك القائد في مجال العمل ، وعوامل شرطية محددة تتمثل في ظروف أو شروط استخدام النمط القيادي المناسب ويرى فيدلر انه يوجد نوعين من السلوك القيادة هما:

- القائد الديموقراطي الذي يهتم بالعاملين.

- القائد ذات الاهتمام الأكبر في الإنتاج و الهيكلة [122] (ص208).

والشكل الآتي يوضح ذلك .

لشكل- 44 - نموذج فيدلر في القيادة: [210] (ص305).



وأشار فيدلر بشكل أساسي في نظريته إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف ، ولضمان الفعالية على القائد أن يكون مرنا في استخدامه لأساليب القيادة. وقام بعض الباحثين بتقييم هذه النظرية ، و سجلوا بعض الثغرات كما وجهوا بعض الانتقادات من بينها:

- الاختبارات التي أجريت لاختيار صحة النظرية لم تؤيد صحة تنبؤها إلا في اثنين فقط من المواقف الثماني .

- المقاييس التي اعتمدها فيدلر لقياس متغير الشخصية معقد .

- هناك صعوبة في تعميم نتائج النظرية نظرا لصغر حجم العينة وعدم تمثيلها تمثيلا واقعيا للمجتمع [187] (ص265).

ويري "جو لمبيوسكي" في تحليله للنظرية الموقفية، أن أهم الظروف التي تؤخذ بعين الاعتبار في القيادة هي:

**1- شخصية الإلتباع:** أثبت التطبيق العملي أن هناك أفراد يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة و يعملون بصورة أفضل في ظل قيادة ديموقراطية .

**2- خصائص العمل:** إن العمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون تناسبه القيادة التسلطية، وأما العمل المعقد والذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل ويحتمل أكثر من حل واحد ، فتناسبه القيادة الديموقراطية [212] (ص ص 210-211).

**3- أدوار العمل:** يمكن تقسيم الأدوار التي تقتضي أداء العمل إلى ثلاث مجموعات أ- أدوار خاصة بالقائد ، كتحديد الأهداف العامة للمنظمة.

ب- أدوار خاصة بالإلتباع مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها .

ج- أدوار مشتركة بين القائد وأتباعه ، وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو الإلتباع أو كلاهما معا .

**4- خصائص جماعة العمل:**

تختلف الجماعة العاملة بنفسها ، حيث لها قواعد وأهداف ، لذلك فهي تؤدي دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة [210] (ص ص 306-307).

**4- نظرية المسار نحو الهدف لـ "R . HOUSE" :**

رائد هذه النظرية هو "ر، هاوس"، كأحدى النظريات الظرفية في القيادة ، وتؤكد هذه النظرية بأن القائد الفعال هو الذي يقوم بتوضيح المسار للمرؤوسين والذي من خلاله يستطيع تحقيق الهدف المطلوب منه ، وتحدد هذه النظرية أربعة أنواع من السلوك القيادي هي:

- السلوك التوجيهي: حيث يقوم القائد بإبلاغ المرؤوسين عما يجب عمله وكيف يقوم به.

- السلوك المؤازر: حيث يظهر القائد صداقته لمرؤوسه واهتمامه بهم وعطفهم عليه .

- السلوك المشارك: وهنا يشارك القائد مرؤوسيه باتخاذ القرارات وتقبل اقتراحاتهم لهذه

القرارات.

- السلوك الانجازي: حيث يقوم القائد بتحديد أهدافا مثيرة ويظهر مدى ثقته في المرؤوسين في

تحقيق هذه الأهداف [74] (ص133). إن أهم ما تقدم به "هاوس" هو تحديد نوعين من متغيرات

لموقف : خصائص المرؤوسين ومتطلبات بيئة العمل . وخطت نظرية المسار خطوة أكثر تقدما من نظرية " فيدلر" حيث أوضحت النمط القيادي المناسب للموقف المعين مع تفسير سبب فعالية النمط في ذات الوقت [28] (ص184). كما قام الباحثان هاوس وميتشيل " HOUSE et MITCHELL" 1974 بدراسة هذه الأنماط القيادية الأربعة (السلوكات القيادية) وتأثيرها على المرؤوسين وفق ثلاث اتجاهات وهي :

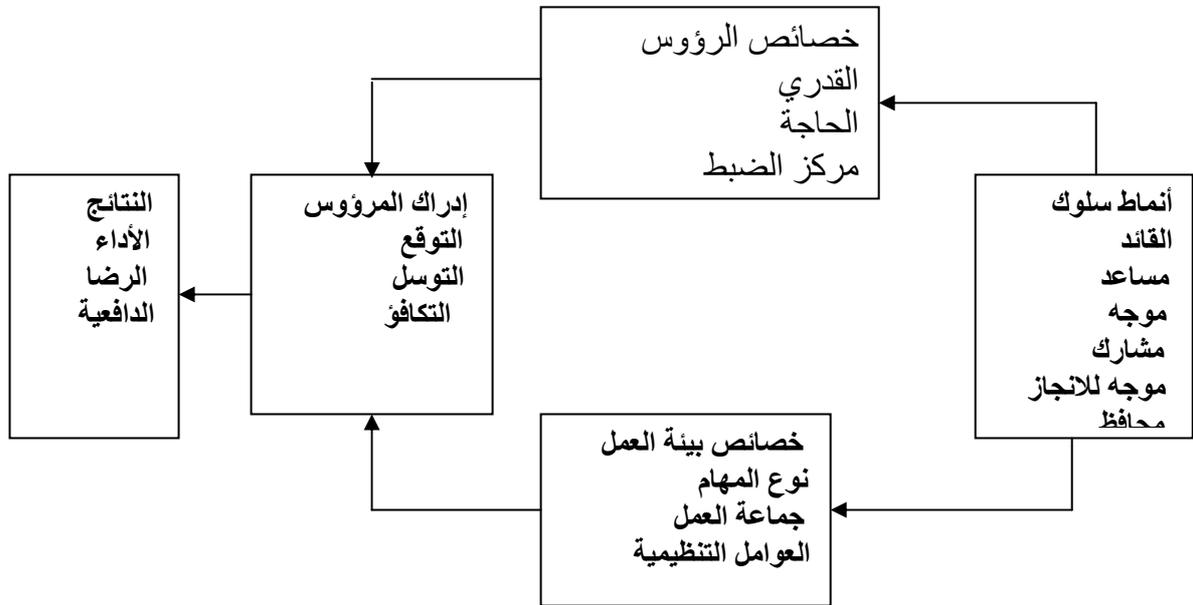
- رضا المرؤوسين.

- قبولهم للقائد .

- توقعاتهم بأن الجهد المبذول في العمل سيؤدي إلى الأداء الفعال مما يسمح لهم بالحصول على مكافأة.

لعل أبرز ما في هذه النظرية هو أنها تفترض إمكانية ممارسة نفس القائد لأنماط القيادة الأربعة في مواقف مختلفة ، خلافا لنظرية " F . FIEDLER " التي تفترض نمط واحد للقيادة يتصف به كل قائد ، تقترح نظرية السبيل والهدف أن الفرد الواحد يمكن أن يكون له أكثر من نمط قيادة حسب طبيعة الموقف الذي يوجد فيه [28] (ص46). الشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل-45- يبين علاقات سبيل – هدف في القيادة الإدارية. [213] (ص46).



كما تقوم هذه النظرية على أساس التوقع حيث تحدد قوة دافع الفرد لإثبات سلوك معين بما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك ، فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك أو الفعل ثم يختار السلوك الذي

يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة ، أي أن دافعية الفرد لاختيار سلوك معين  
ولبذل قدر معين من الجهد فيه تتوقف على :

1- العلاقة المدركة بين الجهد والأداء ، أي توقع أن الجهد المبذول سيؤدي لأداء معين .

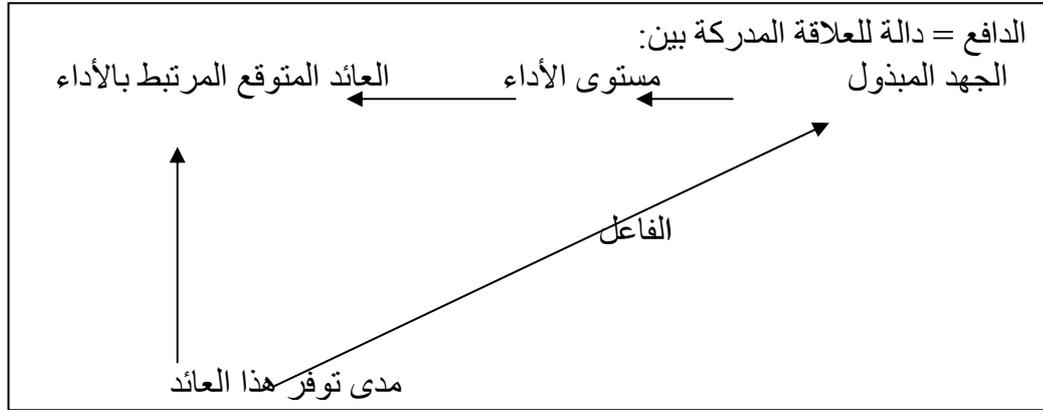
2- العلاقة المدركة بين الأداء والعائد المتوقع.

3- قيمة العائد المتوقع .

أي أن: الجهد ← أداء ← ناتج أو عائد ( + ) إيجابيا أو سلبيًا هذا مع توقع أن  
العائد المتوقع مرغوب و متاح [28] (ص184).

ويوضح الشكل التالي ذلك :

الشكل-46- يبين عناصر المسار والهدف أو التوقع لـ"هاوس" [28] (ص184).



وبالرغم من إضافات هذه النظرية لا أنها تعرضت للنقد منها : أن نمط السلوك القيادي لا يفسر  
إلا جزء بسيطاً من الاختلافات بين الأداء الفعال للأفراد، ويرجع إلى أن النظرية لم تتضمن في  
طياتها ، جميع المتغيرات التي لها تأثير على فعالية السلوك القيادي ، كما أنه يصعب تعميم نتائج  
النظرية نتيجة تركيز العينة على الأفراد العاملين بالإنتاج فقط.

كما قام عبد الرحمن القطان في عام 1987 باختبار هذه العينة في المملكة العربية السعودية ،  
وكانت العينة مكونة من 533 فرداً من مختلف المؤسسات (فنادق، مكاتب سياحية، شركات  
خاصة)، وكانت العينة تنتمي إلى عدة دول في السعودية ، الهند ، باكستان، كوريا الجنوبية اليوم أ  
، بعض الدول العربية والأوروبية. استخدم الباحث إستبياناً ويتصف بدرجة عالية من الصدق و  
الثبات، كما استخدم أساليب تحليل إحصائية متقدمة . أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين  
معظم الأساليب القيادية المفترضة ورضا المرؤوس عن وظيفته ومديره هذا يعني كما يقول  
القطان إن هذه النظرية أمكن تطبيقها في دول مختلفة حضارياً. [213] (ص ص 46-47).

ج- نظرية التدعيم القيادي لأحمد صقر عاشور (1973):

تقدم نظرية التدعيم القيادي التي صاغها احمد صقر عاشور سنة 1973، وطورها، وأعاد صياغة فروضها مع جونز "JOHNS" سنة 1981 على ضوء استعراض وتقييم نتائج البحوث التي أجريت منذ الصياغة الأولى لهذه النظرية، حيث يري عاشور أن فعالية القيادة في التأثير على متغيرات رضا وأداء المرؤوسين تتوقف على الخصائص التدعيمية لسلوك القائد اتجاه المرؤوسين ، تقوم هذه النظرية أساسا على نتائج بحوث التعلم بصفة عامة ، والتعلم الاجتماعي بصفة خاصة ، فهي تفسر رضا المرؤوس، وأدائه من واقع خبراته السابقة سلوك القائد من حيث الثواب والعقاب الذي يعطيه، والطريقة التي يقدم بها الثواب والعقاب، وكذلك النمط الذي يعطي هذا الثواب والعقاب [209] (ص ص 235-236).

فالفكرة الرئيسية التي تقوم عليها نظرية التدعيم، مشتقة من نتائج بحوث التعلم، فهذه البحوث تشير إلى أن سلوك الفرد يتحدد بناء على الخبرات السابقة لهذا الفرد فان كانت نتائج سلوك معين هي حصول الفرد على ثواب أي خبرات سارة فإن احتمال تكرار الفرد لهذا السلوك يزداد، وإن كانت نتائج سلوك معين هي حصول الفرد على الحرمان أو عقاب أي خبرات محبطة فان احتمال تكرار الفرد لهذا السلوك يقل [70] (ص ص 182-184). نظرية التدعيم لا تكتفي بالتغييرين التابعين الرئيسيين اللذين كانا محور دراسات القيادة وهما الرضا والأداء، وإنما تضيف إليهما متغيرا تابعا جديدا وهو درجة استقرار وثبات سلوك أداء المرؤوسين، فهذا المتغير كان محورا لدراسات وبحوث عديدة في ميدان التعلم، ففي هذه الدراسات لا يكتفي عاشور بقياس محتوى استجابات الفرد، إنما يقاس أيضا بدرجة مثابرة الفرد على القيام باستجابات معينة عبر فترة زمنية طويلة، وقياسا على هذا، فلا يكفي أن نقيس مستوى أداء المرؤوسين كمييار لفعالية تأثير القائد، وإنما ينبغي قياس درجة استمرار هذا التأثير، أي درجة استقرار السلوك الذي ينتج من تأثير القائد [60] (ص 51).

بناء عليه فقد فرقت هذه النظرية بين ثلاثة معايير أو متغيرات الفعالية القيادة وهذه المتغيرات (المتغيرات التابعة) هي :

- درجة قبول المرؤوس ورضا عن القائد .

- مستوي أداء المرؤوس.

- درجة استمرار أداء المرؤوس عند مستوي عال.

وخلافا للنظريات السابقة فان نظرية التدعيم لم تستخدم الأنماط التقليدية الشائعة لسلوك القائد (أنماط القيادة)، وإنما استخدمت الجوانب التدعيمية من سلوك القائد .

لكن على الرغم من أن نظرية التدعيم تقوم في معظمها على مفاهيم ومبادئ مستقرة وثابتة، تبت صدقه تجريبيا في بحوث التعلم عامة والتعلم لاجتماعي بصفة خاصة، وكذلك على الكثير من

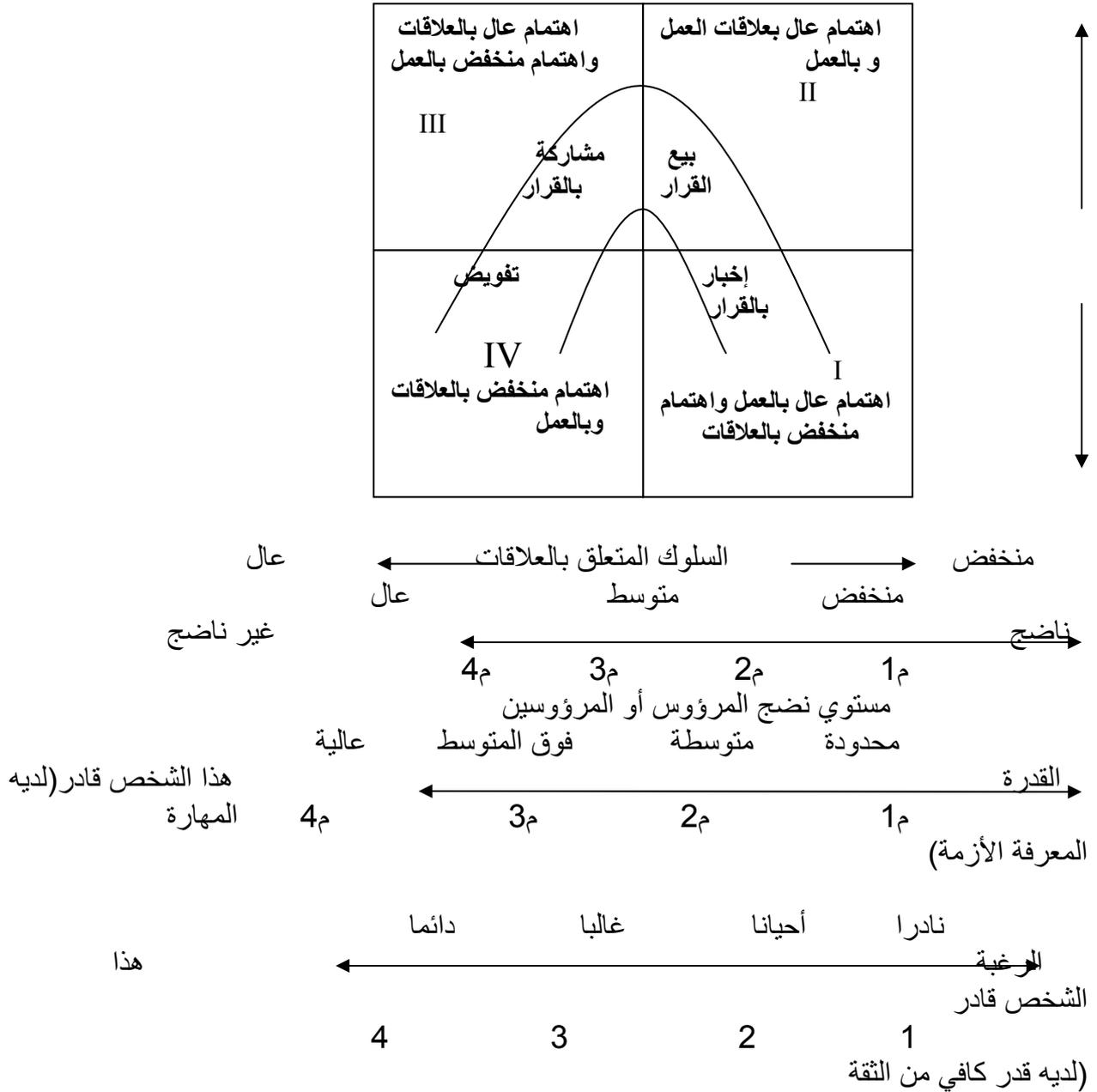
نتائج البحوث في ميدان القيادة أيضا، إلا أنه لا زالت هناك حاجة لوضع فروضها موضع الاختبار المباشر تجريبيا لتعزيز الثقة فيما تقدمه من فروض [70] (ص 184).

#### د- نظرية درجات "النضج" لدى الأتباع (نظرية دوره الحياة الوظيفية للمرووسين):

قام بتقديم هذه النظرية كل من، (Paul Hersey) و (BLANCHARD Kenneth) وهي أيضا من النظريات الموقفية في القيادة، وترى بان الأسلوب الأكثر كفاءة في قيادة المرووسين إنما يتوقف على مدى "نضج هؤلاء المرووسين" تعبير "نضج" المرووسين هنا لا يفسر أنه نضج العمر أو النمو العقلي والعاطفي، بل يدل على مدى الرغبة في الانجاز والتحصيل وتحمل المسؤولية لدى المرووسين، كذلك على مستوي قدراتهم وخبراتهم العملية ويرى كل من (هيرسي) و(بلانشارد) أن هذا النموذج يضم ثلاث متغيرات هي :

- 1- درجة التوجيه والسيطرة من المسؤول إلى العاملين (سلوك العمل)
  - 2- قدر الدعم العاطفي (سلوك العلاقة الشخصية) الذي يقدمه
  - 3- مستوي النضج أو الاستعداد لدى المرووسين أو التابعين لأداء مهام محدد يركز هذا النموذج على العلاقة بين القادة وتابعيهم وعلى أن نضج المرووسين يمثل أهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوكيات القادة. كما يعرف النضج بأنه محصلة كل من القدرة (لنضج متعلق بالعمل) والرغبة (كنضج نفسي) لدى الفرد ليتحمل مسؤولية توجيه سلوكه في أداء العمل وقد يكون لدى فرد أو جماعة نضج لأداء مهام معينة وقصورا في النضج لأداء غيرها [182] (ص ص 128-129).
- ويرى هذا النموذج أن هناك أربع مستويات للنضج هي:
- المستوي الأول: الفرد غير راغب في أداء العمل وغير قادر عليه.
- المستوي الثاني: الفرد غير قادر لكنه راغب في أداء العمل.
- المستوي الثالث: الفرد قادر لكنه غير راغب في أداء العمل.
- المستوي الرابع: الفرد قادر علي أداء العمل و راغب فيه [68] (ص ص 374-375).
- نضج العمال لديه: هو القدرة على أداء عمل معين، ويعد دالة لمعرفة ومهارة المرووس.
- النضج النفسي: هو الرغبة أو الدفع لأداء عمل معين، ويعد دالة لالتزام المرووس، والثقة فيه [80] (ص ص 83-84). وتقترح هذه النظرية انه كلما نضج الفرد يتعين تغيير نمط القيادة وبالتالي يمكن تطبيق أربع أنماط للقيادة كما يوضحها الشكل الآتي .

الشكل -47- يبين نضج المرؤوسين وعلاقته بتغيير نمط القيادة الإدارية. [28] (ص ص 176-177).



وتتنوع أساليب القيادة وفقا للمستوى النضج الإداري للأفراد كما في الشكل التالي : [28] (ص 178).

المستوي الرابع	المستوي الثالث	المستوي الثاني	المستوي الأول	مستوي النضج الإداري
قادر	قادر	غير قادر	غير قادر	قرر الفرد علي الأداء
وراغب	وغير راغب	وراغب	وغير راغب	رغبة الفرد في الاداء
تفويض الفرد أو الأفراد في اتخاذ أو وضع القرار	إتاحة الفرصة المشاركة	صنع القرار ثم بيع فكرته للفرد	صنع القرار ثم إبلاغ الفرد أو الأفراد به	أسلوب القيادة

يتضح من الشكل الأول السابق ما يلي [122] (ص135).

1- إذا كانت درجة النضج الوظيفي للعاملين اقل من المتوسط يتطلب الأمر إن يتبع القائد نمط يعتمد علي إصدار الأوامر، التعليمات إلي المرؤوسين ويستخدم الرقابة اللصيقة، حتى يتمكن من انجاز الأعمال، لذلك فهو يهتم بدرجة اكبر بالمهام أكثر من اهتمامه بالعلاقات الشخصية (النمط الأول)

2- في حالة درجة النضج الوظيفي المتوسط للعاملين يمكن للقائد أن يستخدم النمط القيادي الثاني أو الثالث

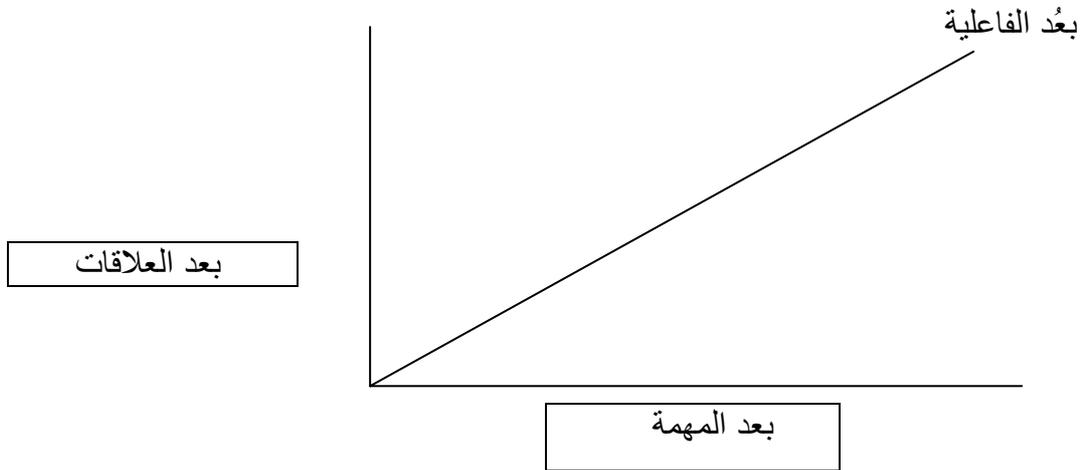
3- في حالة درجة النضج الكامل للمرؤوسين يستطيع القائد أن يستخدم النمط الربع فهو ليتدخل كثيرا في تفاصيل العمل نظرا لارتفاع مستويات الخبرة لدي المرؤوسين ومعرفتهم الجيد للعمل أيضا ليهتم بالعلاقات بين المجموعة نظرا لازدياء درجة تمسك المجموعة. ويتضح من هذه النظرية إن القائد يجب إن يدرس درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين في مراحلهم الوظيفية المختلفة ودرجة تماسك الجماعة والظروف السائد في المنظمة، حتى يستطيع إن يختار النمط الأمثل للقيادة.

#### هـ- نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة(نظرية):

صاحب هذه النظرية ونجريدن للقيادة، وهي تتعلق بالسلوك القيادي وتشمل علي ثلاثة للقيادة، وبهذا يكون قد أضاف بعد الفاعلية إلى بعد الإنتاج والعاملين، وقد حلل السلوك القيادي إلي ثلاثة أبعاد (3d) .

بعد المهمة : أي التوجه نحو المهمة بادراك المدى الذي يمكن إن يتخذه الإداري بتوجه جهوده، وجهود العاملين معه لتحصيل الأهداف.

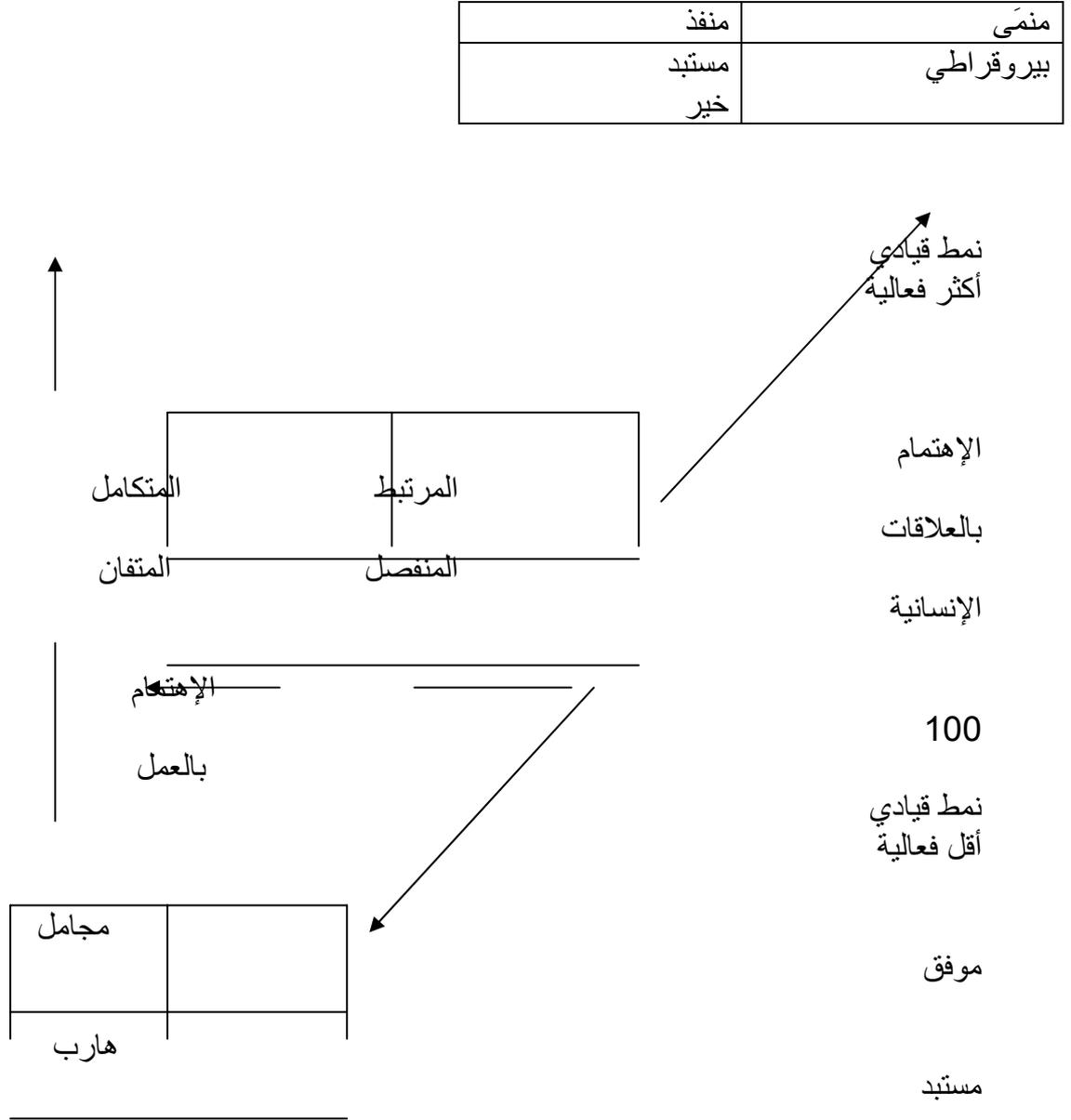
- بعد العلاقات : أي التوجه نحو العلاقات أي المدى الذي يمكن إن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل لشخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحتلام الآخرين.
- بعد الفاعلية: بمعنى ما الذي يحقق فيه الإداري الأهداف ، فإما أن تكون هناك فاعلية أو لا تكون، بين "ريدن" إن الموقف عوامله المؤثرة الدالة علي الفاعلية التي تتلخص بـ:
- المناخ النفسي في النظام.
  - التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.
  - العلاقات مع الرؤساء
  - العلاقات مع الزملاء ومع التابعين [122] (ص150).
- شكل -48- يبين نظرية الأبعاد الثلاث للقيادة [214] (ص136).



- يمكن استخدام نموذج "ريدن" لتحديد أربعة أساليب في القيادة:
- اهتمام قليل بالمهمة واهتمام قليل. بالعلاقات وسماه "ريدن" منفصل
  - اهتمام قليل بالمهمة واهتمام عال بالعلاقات وأطلق عليه "ريدن": متصل
  - اهتمام عال بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات، وسماه "ريدن" متفان
  - اهتمام عال بالمهمة واهتمام عال بالعلاقات، وأطلق "ريدن" عليه اسم متكامل [17] (ص ص 234-235).

- تم تطور "ريدن" شبكة بليك وموتون- السابق الإشارة إليه- وأعاد صياغتها بحيث أصبحت ذات أبعاد ثلاثية القيادة وهي:
- 1- الإهتمام بالنشاط.
  - 2- الإهتمام بالعلاقات .
  - 3- النمط القيادي الفعال

الشكل-49- يبين نموذج ريدن في القيادة الإدارية [122] (ص218).



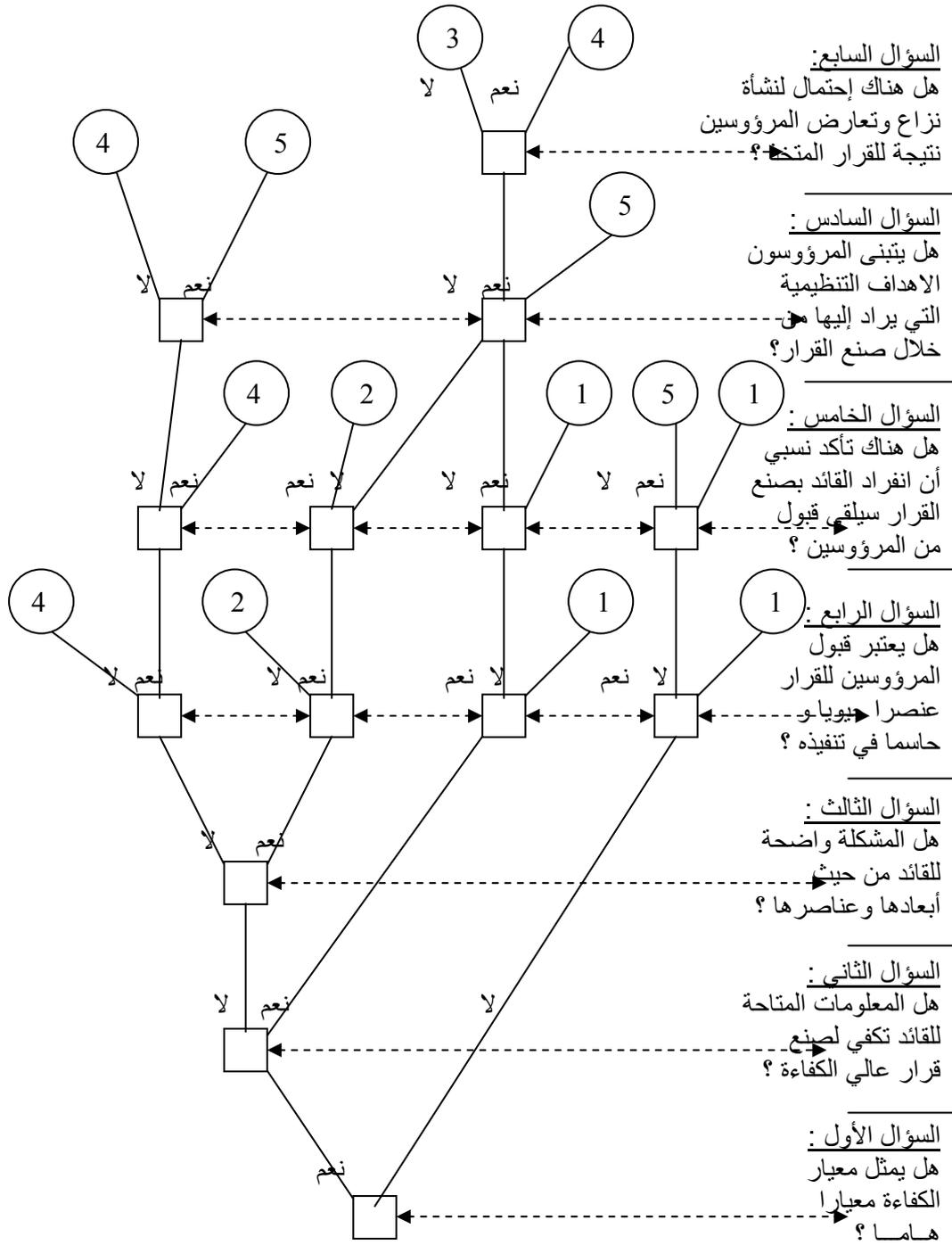
الشكل-50- يبين مصفوفة الأنماط القيادية الأساسية والأكثر فعالية ولأقل فاعلية. [215] (ص301).

الأنماط الأساسية	متكامل	مرتبط	متفان	منفصل
الأبعاد الأكثر فعالية	تنفيذي	متنمر	مستبد خير	بيروقراطي
الإبعاد الأقل فعالية	موقف	مبشر	مستبد	متهرب

- ويؤكد بكري عطية أندراسه ريدن في القيادة الإدارية تعتبر بالغة الأهمية للأسباب التالية :
- 1- تجمع بين مفهوم النشاط والعلاقات وهي تعتبر محاور أساسية في نظرية القيادة الإدارية
  - 2- تشجع القادة على المرونة ، وإتباع النمط القيادي الذي يتلاءم مع طبيعة كل موقف مما يزيد من فعاليتها في تحقيق الأهداف المختلفة.
  - 3- تؤكد الدراسة أن سلوك القائد يعتمد بصورة أساسية على الموقف، وعلى اختياره للنمط القيادي الفعال الذي يتلاءم مع طبيعة الموقف الذي يواجهه [122] (ص ص 217-223).
- النظرية المعيارية للقرارات القيادية: تمثل هذه لإحدى النظريات الشرطية المعاصرة في القيادة ، ويختلف هذا النموذج الذي قدمه "فروم" و"ويتون" عن النظريات والدراسات التي سبقته في القيادة، باعتبار أنها لا تصف السلوك الفعلي للقائد، بل السلوك الذي لابد أن يسلكه القائد في المواقف المختلفة. ويقوم هذا النموذج على فرضية مؤداها أن فعالية القيادة تحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه القرارات مع ظروف الموقف، ويقترح هذا النموذج خمسة أنماط لسلوك القائد في مواجهة مشكلة ما على أساس المشاركة في اتخاذ القرار هي:
- القائد يتخذ القرار منفردا .
  - يجمع البيانات من المرؤوسين و يتخذ القرارات منفردا
  - يحصل على اقتراحات المرؤوسين بصفة فردية\_ كل علي حدة\_ ثم ينفرد باتخاذ القرار
  - يعرض المشكلة على المرؤوسين كجماعة وينتقل اقتراحاتهم أيضا كجماعات ثم يقرر منفرد
  - يسمح القائد للجماعة بالتشاور ويفوض لهم صنع القرار [187] (ص 269).
  - وقد حدد النموذج نوعين من النواتج التي تستخدم كمعيار للحكم على القرار وهما:
  - نوعية وكفاءة القرار، وهو يتعلق باعتبارات موضوعية مثل التكلفة، الإيرادات، الوقت، الابتكار.
  - قبول المرؤوسين للقرار، وهو يتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد.
- كما أشارت بعض الإجابات إلى أن استخدام تطبيقات هذه النظرية المعيارية تزيد نسبة القرارات الناجحة من 52% إلى 68% ، كما أن النتائج أشارت إلى أن معيار قبول القرار أكثر أهمية من معيار الكفاءة، بالرغم من أن النظرية لا تضمن نجاح النتائج المرتبة على القرار، فان اتساق السلوك مع ما تقدمه النظرية يزيد من احتمال النجاح حيث تنخفض نسبة الأخطاء الموجودة في الممارسة الإدارية [68] (ص 376).
- شجرة القرارات القيادية : استخدم "فروم" و"ويتون" شجرة قرارات لتوضيح كيفية اختيار نمط القيادة المناسب وفق نوع الموقف الذي يوجهه القائد، فقد اعتبر أن اختيار نمط القيادة الملائم

للموقف بين خمسة أنماط قيادية بديلة هي عملية صنع قرار بشأن النمط الواجب إتباعه، وتتكون شجرة القرارات من مجموعة من المسارات التي ينتهي ويتكون مزيج خصائص الموقف من الإجابات على الأسئلة المختلفة والمحددة لأبعاد الموقف، تلك الخصائص التي يمثلها في النهاية نمط القيادة المقترح إتباعه فيها [70] (ص 197). والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل - 51 - يبين شجرة القرارات القيادية وفق نظرية فروم ويتن . [70] (ص 198).



(1) النمط الأول ، (2) النمط الثاني ، (3) النمط الثالث ، (4) النمط الرابع ، (5) النمط الخامس  
 كما يظهر من الشكل أن نظرية فروم وويتون تختلف في كثير من جوانبها عن نماذج ونظريات القيادة الأخرى ، فالطابع المعياري للنظرية يعتبر محاولة في الاتجاه الصحيح لسد التغير بين النظرية والتطبيق في ميدان القيادة.  
 ثم استخلاص هذه النظرية من نتائج البحوث التي أجريت في ميدان المشاركة، فهي إذن استقراء مستخلص من نتائج البحوث في هذا الميدان  
 كما أن نظرية "فروم" و"ويتون" تسقط الكثير من المتغيرات الموقفية الهامة المتعلقة بخصائص المرؤوسين مثل قدراتهم وحاجاتهم، وتسقط أيضا جوانب هامة من سلوك القائد مثل الحوافز و الإشباعات التي يوفرها المرؤوسين، رغم أهمية هذه المتغيرات في التأثير على كلا من معياري الكفاءة والقبول [209] (ص237). فضلا عن هذا فالنظرية لا تعطي بيانات عن السلوك الذي يمارسه القائد ، أو ذلك الذي ينبغي عليه ممارسته تفصيلا في كل نمط من أنماط القيادة المقترحة من الموقف التي تحتويها النظرية. فهي لا توضح الكيفية التي تضمن وصول الجماعة مثلا إلي قرار تحقيق معيار الكفاءة، أو تلك التي تحل الخلافات بين أعضاء الجماعة لتحقيق معيار القبول [80] (ص86).

#### 4-3- مشكلات القيادة الإدارية في الدول المتخلفة:

- تعتمد التنمية الإدارية في المقام الأول علي العنصر البشري لتحقيق أهدافها، من أهم المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية فيما يلي:
- 1- المشكلات الإدارية: ومن أهمها:
    - المركزية الشديدة وقلة التفويض؛
    - تعقد الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية؛
    - تعقد الإجراءات الإدارية؛
    - الانفراد ولارتجال في اتخاذ القرارات؛
    - التخطيط غير السليم [216] (ص93).
  - 2- المشكلات البيئية: من أهمها:
    - عدم استقرار الأنظمة السياسية؛
    - الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد؛
    - جمود وغموض بعض اللوائح والقوانين؛
    - عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة؛

- قلة البحث العلمي.

3- المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية: ممن أهمها:

- قلة الكوادر ذات الكفاءة العالية؛

- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية؛

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية؛

- عدم اهتمام بعض القيادات بالأخذ بالأساليب الكمية؛

- اعتماد بعض القيادات الإدارية علي الخبرة الذاتية أو من خلال النماذج الغربية [207] (ص

ص337-338).

#### 4-4: نماذج قيادية إدارية عالمية:

##### 1-4-4: النموذج الأمريكي في القيادة الإدارية :

- مؤسسة جنرال إلكتريك: [217] (ص84).

تعد مؤسسة إلكتريك، واحد من اكبر المؤسسات في العالم، وهي تقوم على 14 نوع من الأعمال

منها: صنع محركات الطائرات – الأنظمة الطبية، البلاستيك الخاص بالهندسة والأجهزة

الكهربائية الرئيسية، والخدمات المالية ومحطة "إن.بي.سي" للتلفزة.

في نهاية عام 1986 تبلورت وبشكل أساسي فكرة إعادة وتوجيه إستراتيجية مؤسسة "جنرال

إلكتريك"، حيث تصدي "جاك والشن" لتحديد اكبر: وهو بناء "آلة بشرية" حيوية تدفع بقوي "آلة

العمل" الهائلة في مؤسسة جنرال إلكتريك. كان لبرنامجهم هدفان رئيسيان هما:

الهدف الأول: إن يقود حملة تشمل جميع أقسام المؤسسة للتعرف علي النشاط غير المنتج وعزله،

ويشحن العاملين في المؤسسة بالحيوية، فأخذ يطور إجراءات تسريع دورة اتخاذ القرار، وتنقل

المعلومات، وتقييم الإداريين علي أساس مزايا ذاتية مثل الإخلاص، الثقة في النفس، المبادرة.

الهدف الثاني: ويقول فيه "والشن" بأنه تناضل لإطلاق "الطاقات العاطفية" ويشجع الأبداع

والإحساس بالانتماء، والقيمة الذاتية لدي كافة مستويات العاملين في المنظمة.

##### مميزات القائد الجيد عند "جاك ولشن":

تنبأ "جاك ولشن" المدير التنفيذي، ورئيس مجلس إدارة جنرال إلكتريك بان "عالم التسعينات

ومباعد لن يكون من نصيب المدراء، أو أولئك الذين يجعلون الأرقام مضخمة كما اعتدن إن نقول،

أو أولئك الملمين بجميع العمال، والمتحدثين بها مما يبدون أنهم أشخاص أذكيا، فالعالم سيكون

من نصيب القادة المتحمسين المندفعين، أناس لا يمتلكون قدرا هائل من الطاقات فحسب، بل

يستطيعون شحن من يقودهم بالطاقة أيضا" وحول مميزات القيادة الإدارية الفعالة يقول >بيدولي إن المدراء التنفيذيين يخبروننا إن نجاح النمط السلوكي الجديد يمر بثلاثة عوامل هي: نظم، ابتكر، فوض، وهذه الثلاثة هي كل ما في القيادة الفاعلة.

القيادة الفاعلة = نظم + أبتكر + فوض
-------------------------------------

- القادة الجيدة ينتقلون هنا وهناك في جميع أنحاء المؤسسة للوصول إلي العاملين، قصد إقامة اتصال مباشر معهم.
- عدم التحير في المؤسسة، ووجود رؤية الأمور كما هي، واعتماد الاتصال مع النفس ومع الآخرين.
- مميزات المنظمة الفعالة عند الشن:
- وان يكون العاملين لديهم الثقة بالنفس، وثقة بإمكاناتهم ، لكي يكونوا واضحين ودقيقين ومتأكدين من أن أي شخص في منظماتهم يعرف أهداف المنظمة ويسعي إلي تحقيقها.
- إن يتميز بالفعالية، والمرونة، وسرعة اتخاذ القرار.
- كما يقول أيضا بان " القادة الفاعلين هم الذين يوجهون المنظمة نحو التكيف والإبداع والتعليم أفرادها:
- ويكون ذلك من خلال:
- التفويض: تتضمن شعور الناس بأنهم في قلب الأحداث، وإشعار كل شخص انه يساهم في النجاح، وتتميز مثل هذه المنظمات التي تتجمع نظام التفويض بالثقة، والاتصالات علي جميع أصعدة النظام.
- وضرورة التدريس والتعليم الأفراد المنظمة حتى تنجح، لذا يقول والشن >>المؤسسات التي سوف تنجح هي تلك التي تؤمن بالجدية، ذلك إن ميزة منافسيها تقوم علي تطوير العاملين فيها وتنميتهم، وان تتمسك بهذا الإيمان أثناء عملها:
- تفجير الطاقات: والهدف منها هو إن يشارك العاملين في تطلعات المنظمة، وفي المعلومات، وفي اتخاذ القرارات والمكافآت، وبناء أجواء عمل أكثر حرية مع حوافز تربط بما يفعله العاملون.

4-4-2- التجربة الفرنسية في القيادة الإدارية: [217] (ص102).

أ- مميزات التجربة الفرنسية:

تعود هذه الميزة للتجربة الفرنسية في القيادة الإدارية إلى الدراسة التي قامت بها مجلة تسيير المورد البشرية الفرنسية التي تصدر عن دار النشر "علي عينة مثلت 112 مؤسسة فرنسية أدت إلى بعض الملاحظات نذكر منها

- عصرنة قنوات الاتصال ألدخلي، ونمط اتخاذ القرار، توجهات نظام القيم التنظيمية والتحفيز.
- سلوك تنظيمي يهدف إلى المشاركة والقرار الجماعي من أجل تحفيز العمال
- تعتمد المؤسسات الفرنسية الأسلوب الديمقراطي العصري المتمثل في عصرنة تسيير المستخدمين.

والاتصال، والمشاركة كوسيلة لاتخاذ القرار، والحركية كموجه لنظام القيم.

- المسيرون الفرنسيون يولون معيار الشهادة أهمية كبير بالنسبة للتوظيف.

- نظام التربية الفرنسي نظام يتميز بالتدريس الحديث.

- تركز المخططات في المؤسسات الفرنسية في العموم علي ألمدي القصير.

- تتميز المؤسسات الفرنسية بإستراتيجية واضحة المعالم.

#### ب- أنماط القيادة الإدارية الفرنسية:

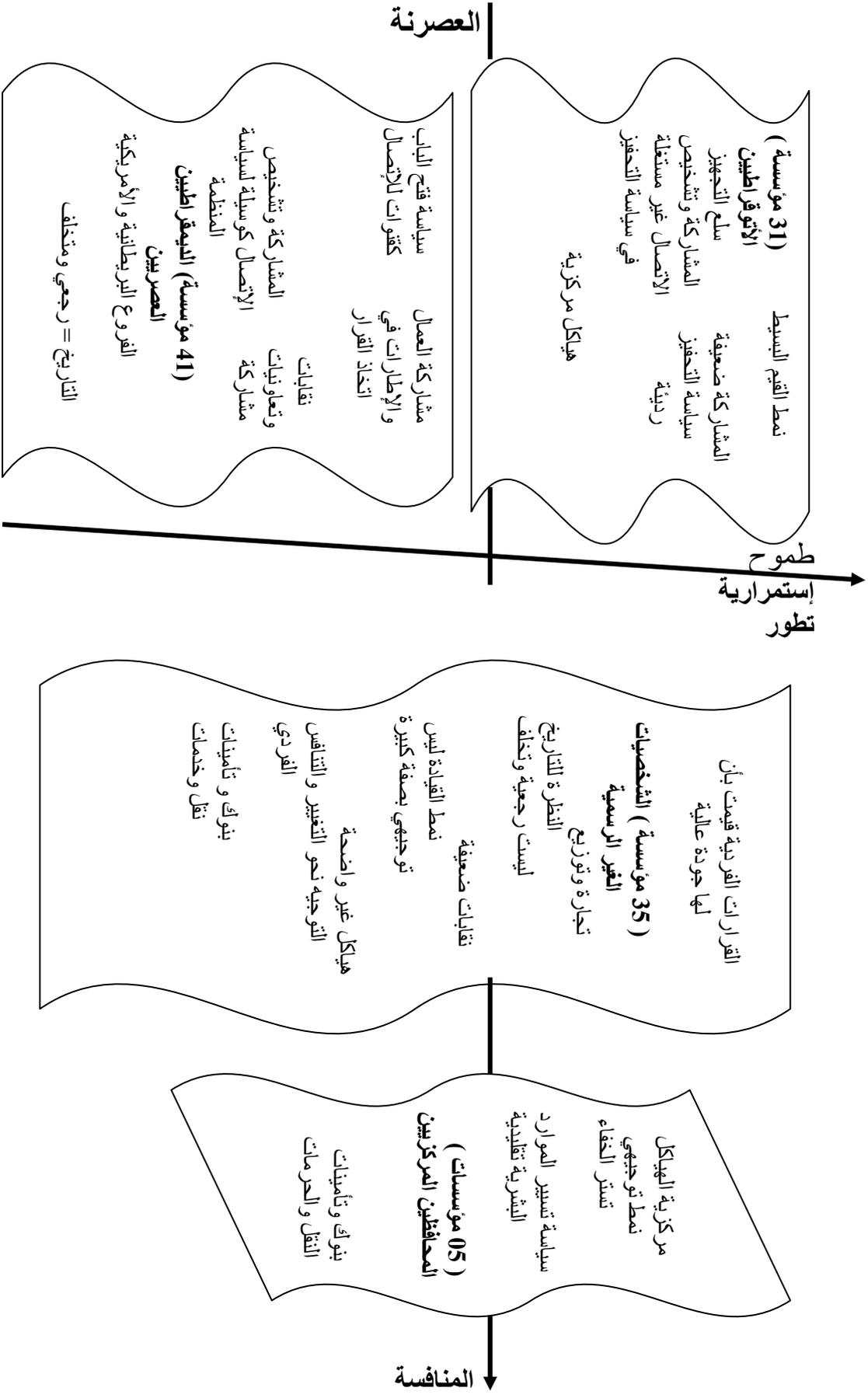
- الأتوقراطيون المعتدلون: سياسة تسيير المستخدمين كلاسيكية وتناقض التحفيز، نظرة مركزية للسلطة، نمط اتخاذ القرار بمشاركة محدودة.

- الديموقراطيون العصريون: العصرنة كنظام رئيسي لتسيير المستخدمين والاتصال، والمشاركة كوسيلة لاتخاذ القرار، والحركية كموجه لنظام القيم.

- الشخصيات الغير رسمية: الهياكل التنظيمية وقنوات الاتصال غير واضحة، القرارات والسلطة شخصية، وغير رسمية، نظام محدود بعض الشيء.

- المحافظون المركزيون: تحكمهم التقاليد في نطاق التسيير والتحفيز، المشاركة محدود، نمط القيادة أتوقراطي، تضع القيم الفردية في المقدمة ثم السلطة. والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل - 53 - يبين أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الفرنسية . [217] (ص103).



#### 4-5 : القيادة والفعالية وتنمية المنظمة الاقتصادية :

##### 1- مقومات فعالية إعداد وتنمية القيادات: [215] (ص301).

- 1- إدراك أن مقاومة التغيير ليست سلوكا فطريا وإنما هي سلوك مكتسب، ولذلك فإن الوضع الطبيعي هو التجاوب مع التغيير، والاعتراف بهذه الحقيقة يشير إلى إن مقاومة التغيير هي نتيجة للموقف الذي نوجهه وليست استجابة داخلية للتغيير.
  - 2- إدراك انه لا توجد علاقة مباشرة بين حجم التغيير وحجم المقاومة، ولكن العبرة لمدي تجاوب التغيير مع حاجات متطلبات المتأثرون به، حيث يزداد حجم المقاومة في حالة تعارض التغيير مع احتياجات العاملين.
  - 3- تخفيض المقاومة الانفعالية للتغيير إلى ادنى حد حيث إن طبيعة هذه المقامة إن التغيير قديك في صالح الفرد، ولكنه يدرك العكس بسبب الحواجز والعقبات لانفعالية.
  - 4- لا يوجد نموذج تعليمي وحيد لعملية التغيير إنما يجب تعميم نموذج موثقي يلاءم طبيعة الموقف الذي تتعامل معه المنظمة.
  - 5- المشاركة في التغيير : وتدور حول محورين أساسيين، المحور الأول يتعلق بالقائمين علي عملية الإعداد التنموية حيث يجب مشاركتهم في وضع الهدف من التغيير وتحديد أسلوب التنفيذ وكيفية المتابعة، إما المحور الثاني يتعلق بالمتأثرين بالتغيير حيث يجب مناقشة التغيير المتوقع معهم قبل إحداث التغيير لتوضيح أهداف وإبعاده وأهميته يساعد ذلك في فيض القلق المصاحب للتغيير.
  - 6- التحفيز الايجابي: ويتضمن مشاركة المتأثرين بالتغيير في المزايا الناجحة عن حدوث التغيير كما يتطلب مبدأ التعويض، والذي يشير إلى ضرورة تعويض المتأثرين بالتغيير عن الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.
- 2- طريقة اكتشاف قيادات المستقبل: يطرح سويدان باشراحيل هذا السؤال: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد الصغار للقيادة؟
- بالطبع هن الأمر أصعب، فالكثير من القادة لم يبرزوا في فترات مبكرة منحياتهم كقادة، بل ظهرت قدراتهم عندما كبروا، ولكن ذلك لا يمنع من اكتشاف القيادات المستقبلية من خلال لمراقبة بعض الصفات الهامة لدي الصغار، ولا مانع من الإشارة إلى بعض أهم الصفات في الأطفال والتي تشير إلى إمكانية بلورتهم كقادة مستقبلا،(والمسألة لا تزال في دراسة وبحث)

الشكل-54- بين الصفات في اكتشاف قيادات المستقبل . [67] (ص 250).

الصفة	التحليل القيادي
الذكاء	ويبدو من خلال بعض الإشارات مثل سرعة البديهة والتفكير والكلام بأكبر من أعمارهم وعمق التفكير وغيرها من الإرشادات لدي الموهوبين، ولعل اختبارات الذكاء الوسائل المساعدة علي اكتشاف درجة ذكائهم
المبادرة	فتجد الطفل القائد هو الذي يحرك أقرانه، وهو الذي يبادر لعمل ما مثل تغيير اللعبة أو إدارة اللعبة أو وضع قوانين لها أو التحرك نحو مكان آخر وهكذا
الجرأة	فبعض الأطفال لديهم جرأة في الحديث أو في الدفاع عن حقوقهم وعدم الخجل ونحوها.
الجدية	فرغم ميل الأطفال للعب عموم إلا انك تجد إن جرعة الجدية والاهتمام بالأمور الهامة أكبر لدى الطفل القائد من عموم الأطفال الذين يميلون للعب دوما.

### 3- مهام القيادة الإدارية في المستقبل:

يري "وارن بنس" إن مهام القيادة الإدارية المستقبل تتمثل فيما يلي:

- 1-المساهمة وما يقابلها، بمعنى تساوي مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مع ما يحصلون عليه منها.
- 2- توزيع القوة، ويتعلق بالمسائل النفسية والعملية الخاص بمقدار سلطة كل فرد.
- 3- الاستجابة لبيئة متغيرة، وذلك حتى يضمن استمرار المنظمة التي يعمل بها.
- 4- مراقبة وضبط الخلاق، وذلك بتوفير جو تكون احتمالات التعاون فيه اكبر من احتمالات الصراع والخلاف. يضيف "وارن بنس" انه في المستقبل سيكون الطبقة العاملة اصغر سنا، وأكثر تديريا،واعلي تعليما، وما تريده من المنظمات سيختلف عما تريده اليوم، فمعظم المنظمات تركز علي الحوافز الاقتصادية، ولكن هذا سيكون أثرها اقل بسبب ارتفاع المستوي المهني للعاملين الذين يفضلون التغيير معه التغيير عن الكفاءاتهم ومهاراتهم، كما ستزداد أهمية احترام الرؤساء لهم عن الحوافز الاقتصادية، وبناء علي ذلك سيكون من المهام العامة للقيادة المستقبل إن تخلق وتطور المناخ التنظيمي الذي يساعد علي استغلال المهارات المتخصصة للعاملين في سبيل زيادة كفاءة المنظمة وكسب ولاء القوة العاملة. هذا بالإضافة إلي إن ارتفاع معدل التغيير الفني والأسواق سيجعل معرفة المدير نسبية، بالنسبة لبيانات التي تتطلبها الموقف الإدارية المستقبلية، وهذا يجعله يلجأ إلي الاستخدام المتزايد للجان [175] (ص ص245-246).

## خلاصة الفصل :

القيادة بمعناها وإبعادها الشاملة هي حيز الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات، وعنصر فعال في نجاحها واستمرارها وتقدمها ، فالقادة هم الذين يخططون الأهداف والسياسات (العادلة والسليمة والمقنعة)، وهم الذين ينظمون ويصنعون الاختصاصات والسلطات التي يتم التفاعل معها والاستجابة لها، وهم الذين يتابعون ويراقبون، ويتخذون القرارات، ثم هم الذين يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات، ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد. لزيلا في موضوع القيادة الإدارية أهمية بالغة من جانب علماء الإدارة الحديثة، وعلماء الاجتماع والنفوس، وتتبع هذه الأهمية من جانب اثر القيادة، ونمطها، وأسلوبها المتبع في الأفراد المرؤوسين، ويستطيع المدير بث روح التعاون والتفاهم بين المرؤوسين من خلال استخدامه للقيادة، وان الكثير من المنظمات الناجحة يعزي نجاحها لنجاح قاداتها في التأثير في مرؤوسيههم، وحفزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم.

باعتبار إن القيادة الإدارية تمثل من أهم وظائف التي تتكون منها العملية الإدارية ويتوقف النجاح الكلي للمدير على نجاحه في القيام بهذه الوظيفة بدرجة اكبر من توقعه على الوظائف الإدارية الأخرى، فالمدير يستطيع إن يوفر لنفسه الخبرات المتخصصة من الاستشاريين في القيام بالتخطيط والتنظيم الرقابة واتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الوظائف، ولكنه لا يستطيع إن يفعل ذلك بالنسبة لوظيفة القيادة.

كما يرتبط أداء العاملين بشكل وثيق مع نمط القيادة وعلى الرغم من إن القيادة ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح، إلا أنها عنصر مهم فيه، إذ يمكن للقيادة الفعالة ، والجيدة إن تحول المنظمة من حالة التفكك ، والتردي إلى منظمة قوية وناجحة، كما تؤثر القيادة الفاعلة على المنظمة وتحولها إلى حالة الفشل

## الفصل 5

### الاتصال الإداري في المنظمة الاقتصادية

#### تمهيد:

تتوقف الحالة المعنوية للإفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك إنتاجيتهم علي مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم - حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاص بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجازها - لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلي انخفاض وتدهور معنوياته، وزيادة معدلات الحوادث وإصابات ، وزيادة عن هذا إهدار من وقت العمل أو المواد المستخدمة .  
لذا من خلال هذا الفصل سنتناول الإتصال ماهيته، أنواعه ووسائله ، نظرياته ونماذجه، وفي الأخير مشكلات الاتصال في المنظمة الاقتصادية الجزائرية.

#### 5-1-1 - ماهية الإتصال :

5-1-1- عناصر الاتصال: يمكن تحديد أهم عناصر الاتصال فيما يلي:

أ- المرسل (المصدر): يتحدد مصدر لاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم، ويكون لدي العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محدد من قيامه بعملية الاتصال.

ب- ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم: يهدف المرسل لأي رسالة إلي تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد، وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلي شكل منظم، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة أي إلي ترجمة ما يقصده المرسل إلي رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها إن يتفهم الغرض منها [14] (ص32).

ج- الرسالة: هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمعيير معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها الذي يتبلور أساسا في تحقيق لاتصال الفعّال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي [182] (ص136).

د- المستقبل: يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة، ويختار وينظم المعلومات ويحاول إن يفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات، إن هذه العمليات لإدراكية ومه يؤثر فيها من

عناصر الشخصية والدافعية والتعلم تحدد ما يجب فهمه وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه.

هـ- وسيلة الاتصال: ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن وصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلي المستقبل، وهناك أشكال مختلفة الوسيلة الاتصال في التنظيم منها:

- الوسيلة اللفظية: أي عندما يكون الاتصال مباشر بين المرسل إليه (وجها لوجه).

- الوسيلة الكتابية: وذلك حين يتم نقل المعلومات كتابيا [215] (ص 361).

- الوسائل التقنية: كالهاتف، التلغراف، الفاكس... الخ.

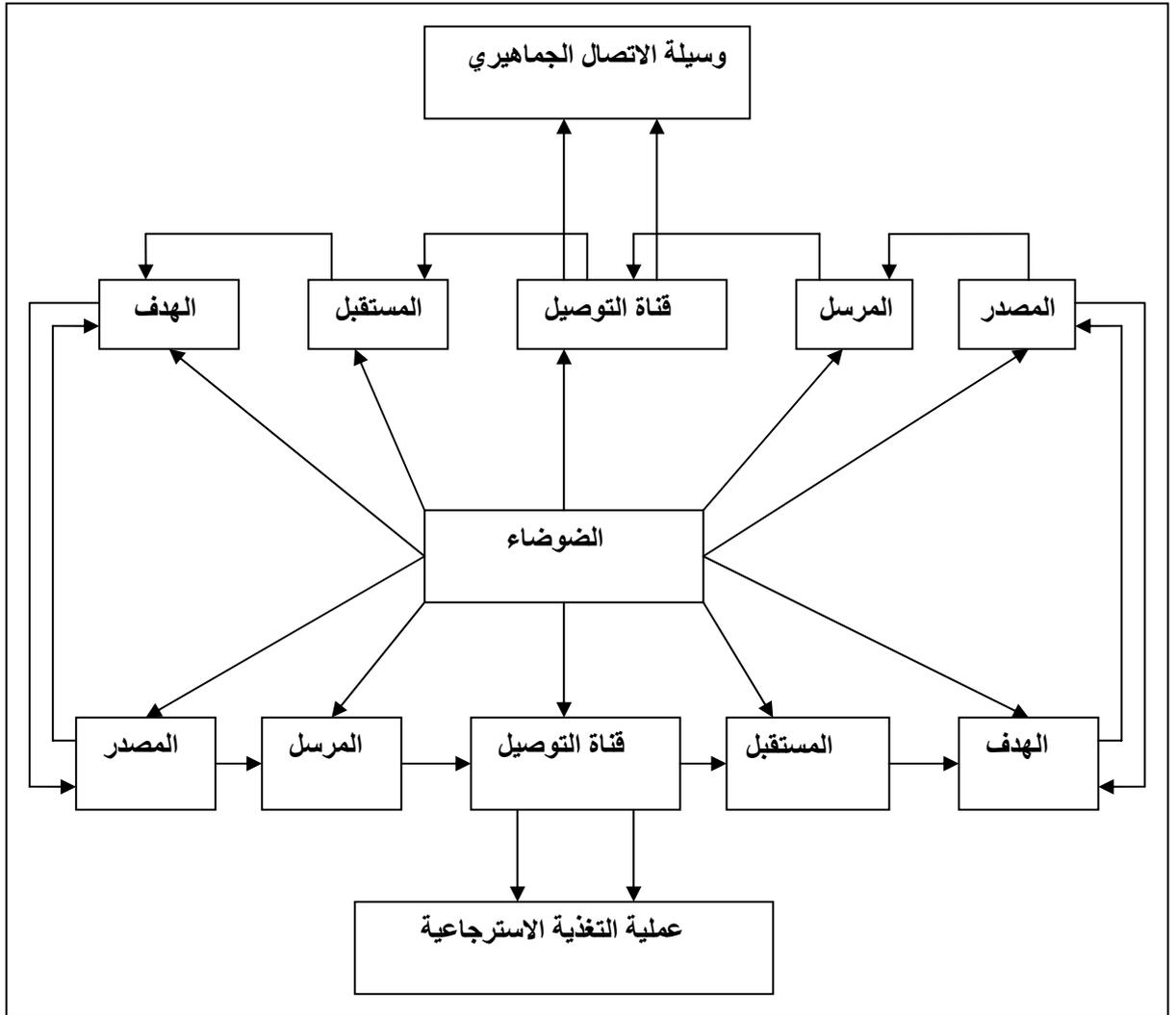
- الوسائل التصويرية: الملصقات، الجد رايات، لوحات الإعلان... الخ.

ن- تفهم الرسالة: يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها علي مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه، كلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافق لنوايا وأهداف المرسل كلما انعكس ذلك علي نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية (4)

و- استرجاع المعلومات: تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرفة مرسل الرسالة الأثر الذي تنتج عنها لدى مستقبلها، مدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا.

ز- التشويش: تؤثر على عملية الاتصال عوامل متعددة تؤدي إلي صعوبة، وعدم وضوح عملية لاتصال، وتحدث هذه المؤثرات علي عدة مستويات من عملية الاتصال [215] (ص 362).  
وضع "M . DE FLEUR" نموذج تخطيطي يبرز فيه العناصر البنائية لعملية الاتصال ووظيفة كل عنصر منها كما يلي:

الشكل - 55- يبين نموذج تخطيطي لعناصر العملية الاتصالية. [218] (ص21).



### 5-1-2-: أهمية الاتصال:

أثبتت الدراسات بان الاتصالات تمثل ما يقرب 75% من نشاط المنظمة، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيّدة لاتصل.

كما يتم بواسطة الإتصال، إصدار التعليمات الخاصة بانجاز العمل وتلقي النصائح والإرشادات، والرد علي التساؤلات المرؤوسين، وحل مشاكلهم

- إضافة ألي توفير المعلومات للرؤساء لوضع الخطط ورسم السياسات والإستراتيجيات، والتعرف على مدى تقدم العمل وتصحيح الأخطاء [219] (ص157).

إضافة إلي هذا يري الشماع وكاظم محمود إن الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات يمكن فيما يلي:

- الاتصال نشاط إداري اجتماعي نفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية؛
- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين؛
- الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام؛
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة؛
- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس علي نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف علي مدي تقبلهم لأرائه وأفكارها.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها [64] (ص204).

### 5-1-3- أهداف الاتصال المنظمة:

- 1- في مجال التنسيق يمكن للاتصال إن ينسق بين العمل والعمال، وذلك في طريق اللقاءات التي يمكن إن تعقد بين المسؤولين عن ادوار العمل، ومناقشة الطريقة التي سوف يعالجون بها أهم العوائق التي تقف إمام الإدارة في تحقيق أهدافها.
  - 2- يهدف الاتصال إلي تبادل المعلومات وحل المشاكل عن طريق الاجتماعات، وذلك قصد مناقشة مشاكل المنظمة، وحل الصراعات والنزاعات التي بين العمال أو بين الإداريين، أو فيما بينهما.
  - 3- تهدف العملية الاتصالية إلي تزويد الإدارة بالمعلومات عن مختلف المستويات الإدارية لتقييم النتائج في الوقت المناسب ، وتوفير المعلومات الخاصة بإدارة المنظمة حتى تتمكن من تسيير مختلف الموارد بفعالية كما تؤدي الاتصالات إلي توفير المعايير الإدارية التي تساعد علي وضع تخطيط مستقبلي بما في ذلك من مؤشرات البيئية الخارجية علي منتجات وخدمات المنظمة [220] (ص107).
- ويمكن تحديد ثلاثة أهداف أساسية لعملية الاتصال وهي : التحري، الاستعلام، الإخبار، أي المدير يقوم بعملية بحث يحصل علي المعلومات الأزمة وتزويد الآخرين بهذه المعلومات، ويدعم الاتجاهات والتصرف بمعن انه علي المدير إن يكون له تطلعات وأبحاث مستمرة حتى يتمكن من إيصالها بصفة مقنعة [88] (ص37).
- 4- تهدف الاتصال إلي تحقيق فوائد كثيرة بالنسبة للقائد أو المشرف الإداري، حيث يمكنه من التعرف علي الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، والتعرف علي حقيقة ما يحدث داخل

المنظمة بصورة صادقة، مما يمكن المدير من التأثير والإشراف علي العاملين، كما يمكنه من التنسيق الكلي بين مختلف الأنشطة الإدارية داخل المنظمة، والاتصال الجيد يعتبر كطريق فعال للقائد لاتخاذ القرارات الهامة والسليمة القائمة علي البيانات والمعلومات الصحيحة، [221] (ص158).

5- ويهدف الاتصال داخل المنظمة إلي تعريف الموظفين بما يجري داخل المنظمة، وهذا يؤدي الي التفاهم والثقة، وهذا ينعكس علي زيادة الإنتاج.

ومما لا شك فيه انه بمجرد تزويد العمال بالمعلومات الكافية، تنقص العوائق التي تعيق التسيير ولاتصال معاً، والتي تضعيق الوقت في أعمال لا جدوى منها [88] (ص35).

6- كما يهدف للاتصال إلي نقل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين، التي منخلاً لها يتمكن الرئيس من التعرف علي العاملين، وتفهم رغباتهم ومشاكلهم، كما تمكنه من تصحيح أي فكرة خاطئة في أذهان العاملين خاصة بأهداف وسياسات الإدارة خاص التي تتعلق بهم [222] (ص231).

7- اطلاع المرؤوسين بالعمليات والأهداف المطلوبة من التنظيم تحقيقها، والبرامج والخطط والسياسات التي تضعها المنظمة، إضافة إلي المسؤوليات الموكلة إلي الموظفين من اجل تنفيذها، ويهدف أيضا إلي التعرف علي مدي تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تقف إمامها وموقف العاملين من المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمة، والحلول التي يجب إيجادها من اجل علاجها، كذلك تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي والتنفيذي [223] (ص40).

8- عن طريق الاتصال الجيد، يمكن الربط بين الجهود الذهنية والبدنية العاملين، مما ينتج عنه فريق أو جماعة منتجة، كما يحقق اشتراك العاملين فأفكارهم وخبراتهم وتوصياتهم في اتخاذ القرار وتسيير المنظمة وحل المشكلات العالقة [224] (ص243).

## 2-5- مراحل عملية الاتصال وعناصر المنظمة:

### 5-2-1- مراحل الاتصال:

- 1- مرحلة الإدراك: فيها يسمع المستقبل عن الوسيلة الجديدة ما الغرض منها؟ وترتكز برامج الإعلام والتوعية والإقناع بغرض الفكرة الجديد عن الجماهير بصفة عامة مع إيضاح أهميتها للفرد والأسرة وللمجتمع، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية.
- 2- مرحلة الاهتمام: حيث يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات عن الوسيلة أو الفكرة الجديد التي نسمع عنها وعن خصائصها ومدي تحقيقها للأهداف والإغراض المختلفة التي تستعمل من اجلها [88] (ص ص 16-17).

3- مرحلة التقييم: في هذه المرحلة يقوم المستقبل بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها، غالباً ما يناقش المستقبل هذه المعلومات مع أصدقائه في العمل أو القادة أو ذوي الخبرة بمعنى هناك تفاعل متبادل بين الأعضاء داخل المنظمة، وبعد إن ينتهي المستقبل من تقييم المعلومات التي حصل عليها ويقتنع بصحتها ويتأكد من صلاحية الوسيلة لتحقيق إغراضه، فإنه يتقبل الوسيلة ويبدأ في اتخاذ قراره وذلك بتزويده بالمزيد من الإيضاحات والمعلومات، وإزالة ما قد يكون عنده من شكوك واستفسارات، ويجب إن يتم ذلك عن طريق الاتصال المباشر عن طريق الاجتماعات أو الزيارات أو المقابلات [218] (ص ص 37-38).

4- مرحلة المحاولة والتجربة: حيث يسعى المستقبل لتجربة الوسيلة الجديدة ومحاولة استعمالها بتحفظ، وفي هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل وطمأنته والعناية به والاهتمام به، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة، والزيارات الفردية التي يشرح فيها ما يستجد من استفسارات أو غموض حول الرسالة المراد توصيلها.

5- مرحلة الممارسة: يقوم الفرد باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها علي إن يستمر الاتصال الشخصي دورياً وبانتظام في المقابلات، حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة وممارستها من أجل الوصول إلي تحقيق الهدف الذي خطط للوصول إليه [224] (ص ص 244-245).

### 5-2-2- أنواع الإتصالات الداخلية في المنظمة :

الإتصال الرسمي : يقصد بالإتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي , والإتصالات في هذه الحالة تكون في واحدة من أربعة إتجاهات أساسية [75] (ص 181).

#### 1- الإتصالات العمومية: وتنقسم بدورها إلى إتصالات نازلة وصاعدة .

1- أ- الإتصالات النازلة : تتم بين المدير ومرؤوسيه وهو يحتوي على وظائف مهمة هي :

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل .
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي أعمال المنظمة ؛
- إعطاء للمرؤوسين معلومات عن الإجراءات والمهارات الخاصة بالعمل ؛
- إعطاء للمرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الأداء ؛
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين ؛
- تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم , وتكوينهم ؛
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم [225] (ص 204).

وهكذا نستخلص أن الاتصالات النازلة تحمل أوامر وتوجيهات ونصائح ضرورية لإنجاز المهام الإدارية والإنتاجية , كما أنها أداة نقل التغذية الرجعية اللازمة لتحسين الأداءات والرفع من مردوديتها, إلى جانب ذلك, هناك أفكار إيديولوجية تهدف الاتصالات النازلة إلى ترسيخها لتعزيز الأهداف الإستراتيجية للتنظيم [226] (ص37).

ب- الاتصالات الصاعدة : وهي التي تتم من قبل الموظفين أو المرؤوسين مع الرؤساء مباشرة [227] (ص64). وتساعد على الوظائف التالية :

- إستفهام عما يجب أدائه وكيف تأديته ؛

- رفع معلومات عن الأداء المنجز ؛

- رفع معلومات عن مشاكل العمل والعمال ؛

- رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقات بينهم ؛

- رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات ؛ [225] (ص205).

إذا كان الإتصال من الأعلى إلى الأسفل و يعطي الأوامر والتعليمات فإن " الإتصال من الأسفل إلى الأعلى ( الاتصالات الصاعدة ) يقتصر على تقديم الشكاوي والتقارير العامة والطلبات , وهذا النوع من الاتصالات مرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة " . واستماع الإدارة لأراء العاملين وانشغالاته وملاحظاتهم واقتراحاتهم يخلق جوا من التفاهم والتعاون ويساهم في بناء علاقات جيدة ( الإدارة مع المرؤوسين ) [228] (ص67).

## 2- الاتصالات الأفقية :

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ( مثل إتصال مدير الإنتاج بمدير آخر ) ، وهذا النوع من الاتصالات " يقوي تماسك الجماعت المهنية المختلفة التي تبني قواعد وأساليب للتعاون والتضامن من أجل توسيع نطاق إمتيازاتها في التنظيم " [229] (ص67). بالإضافة إلى هذا فإنها تخلق علاقات تعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على : تنسيق العمل ، تبادل المعلومات ، حل المشكلات والإقلال من حدة الصراعات والإحتكاك ، ودعم صلات التعاون بين العاملين [230] (ص24). وكثيرا ما يلجأ الاتصالات الأفقية نظرا للإرتياح النفسي في التكلم عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة ( خاصة إذا كان جو العمل يمتاز باللامركزية ) كما أنها تحمل أفكارا وأراء تكفل بسرعة حل مشكلات العمل الروتينية وتسيير دقة العمل اليومي [88] (ص24).

## 3- الاتصالات المحورية ( النجمية ) : وهي إتصالات تكون في حالة متطورة ومعقدة بين

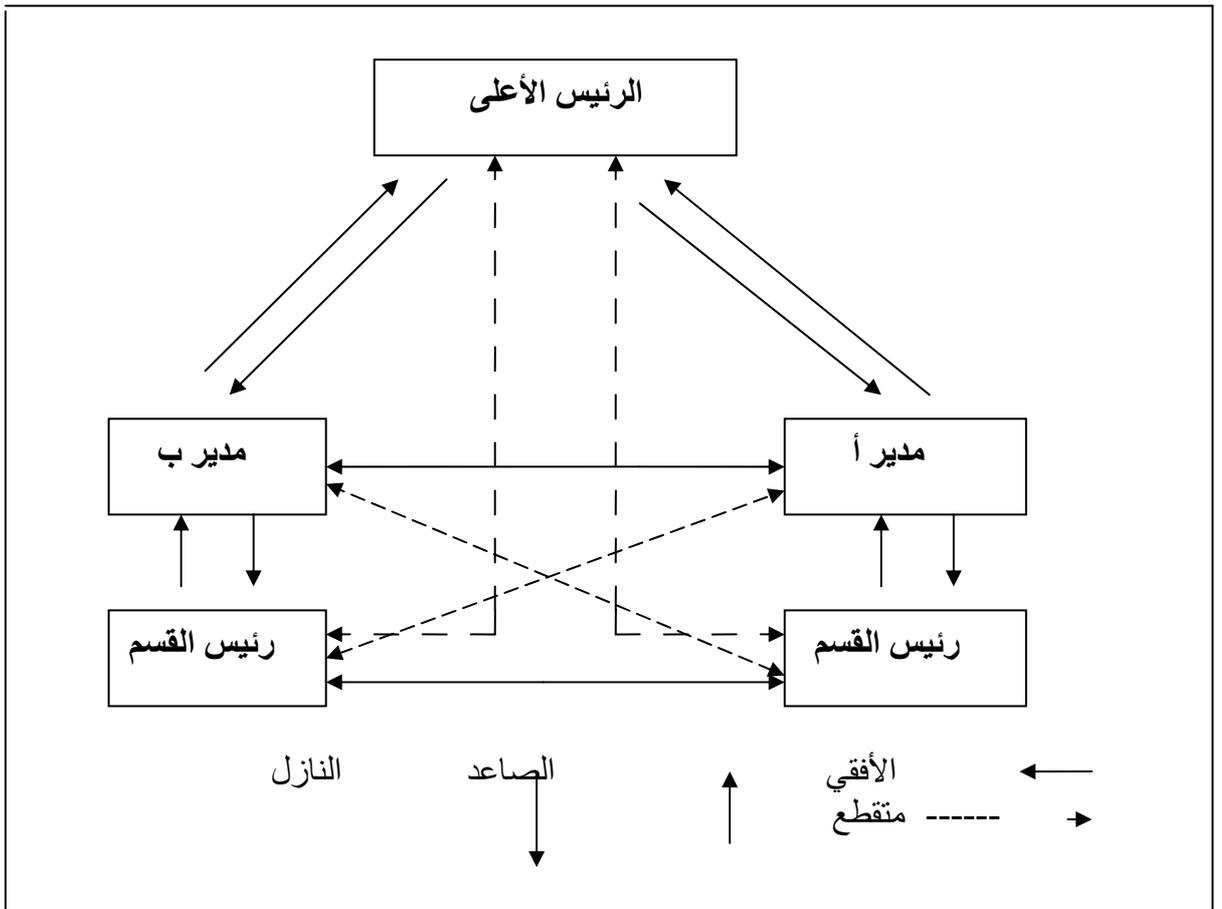
المديرين والإطارات والمرؤوسين في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة وعادة لا يظهر هذا النوع من

الإتصالات في الخرائط التنظيمية [230] (ص ص 23-24) ، ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الإتصالات مختلفة الإتجاهات : أفقية ، عمودية ، ومائلة ، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة ، وبذلك تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الإتجاهات وعلى كل المستويات [226] (ص39) . .

يجب إن نذكر بأن هذا النوع من الإتصال بين الأفراد تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة أو مهنية على الخريطة التنظيمية وليس بينهم أحيانا علاقات عمل رسمية [232] (ص95) .

تعتمد الخريطة التنظيمية لأي منظمة إقتصادية بصفة كبيرة على العملية الإتصالية ، لنقل المعلومات بين المصالح ، وأحيانا قد تتعطل نظرا لدرجة رسميتها خاصة في المنظمات الكبرى ، حينئذ لا بد من التوفيق بين احترام طرق التسلسل الهرمي . والإتصالات السابقة (الصاعدة، والنازلة ، الأفقية ، المتقاطعة ) قد نجدها مجتمعة في بعض المنظمات كما يوضحه الشكل التالي

الشكل – 56- يبين الأنواع الأربعة للإتصال : [231] (ص80).



وبالتالي فإن الإتصالات أي تيارات الإتصالات لا بد أن تكون متبادلة سواء أكانت إتصالات صاعدة أم إتجاهات نازلة ، حيث إذا اقتصر على النازلة من قمة الهرم إلى قاعدة الهرم دون

الصاعدة ، فتعتبر نوع من التسلط ، والديكتاتورية لذلك يجب أن يقابل التيار نازل تيار صاعد [233] (ص199).

### الإتصال غير الرسمي :

إذا كان الإتصال الرسمي يقوم بعملية التنسيق بين مختلف الأنشطة ، ومختلف الأقسام الإدارية تبعا لنظام تدرج السلطة ، والتي تعكس درجة التخصص وتوزيع المهام في المنظمة يقابله الإتصال غير الرسمي في إطار جماعات العمل المختلفة والتي تتبنى إستراتيجية لأجل الحفاظ على موقعها من جهة ، فمجموع السلوكات والتصورات والمشاعر والأحاسيس المشتركة بينهم ، وحتى الأشكال المختلفة للمعايشة ، وعلاقات الصداقة ، تمنح العمال إمكانية الإحتماء الإجتماعي من الضغوطات والإمتثال المفروض من قبل الإدارة [234] (ص22). كما يمتاز

هذا النوع من الإتصالات بسرعه قياسا بالإتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75 % من الوقت في نقل المعلومات ، ويمتاز الإتصال غير الرسمي بخصائص ومميزات يلخصها " D. KATZ " و " R . L . KAHN " سنة 1978 فيما يلي

- 1- الإتصال اللارسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا ، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي ؛
- 2- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الإتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا ؛

3- يمتاز الإتصال اللارسمي عن الإتصال الرسمي بالسرعة وسهولة الإنتشار ، حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي [235] (ص ص 25-26).

ولكن رغم مزايا هذا النوع من الإتصالات إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب نذكر منها :

- 1- إمكانية تشويه الحقائق والمعلومات عند نقلها ؛
- 2- نشر وترويج الإشاعات ( في حالة غمض المعلومات ) [236] (ص21).

### 3-2-5- وسائل الإتصال داخل المنظمة :

هناك عدة أنواع من وسائل الإتصال داخل المنظمة ،يمكن أن نلخصها في أربع وسائل رئيسية تكمن فيما يلي:

- أ- وسائل الإتصال المكتوبة : تستعمل هذه الوسيلة في عدة حالات منها :
  - عند تعدد المستقبلين للرسالة خاصة بالنسبة للمنظمات التي تضم وحدات متعددة .
  - عندما تكون المعلومات ذات أهمية ، لأنها تحدد قواعد سلوكية ، أو إجراءات تنفيذية للمهمة أو على أهدافها على المدى الطويل [237] (ص205).

ومن أهم وسائل الإتصال المكتوبة نذكر ما يلي :

- المذكرات .
  - المعلومات القانونية .
  - التقرير الكتابي .
  - المعلومات التي تبثها الإدارة العليا في المؤسسة
  - البطاقات البيانية .
  - دليل المنظمة .
  - البرقيات الإعلامية السريعة .
  - علبة الإقتراحات .
  - الرسائل الموجهة للعمال .
  - مجلة المؤسسة .
  - جدول الأعمال [238] (ص151). - الملصقات النقابية[239] (ص61).
- إلا أن هذا النوع لا يخلو من العيوب أهمها البطيء مما يعرقل أحيانا المهام الإدارية ، كما أن الإتصال

الكتابي دقيق ومحدد وكل ما هو مكتوب يعتبر رسمي [225] (ص205).

- ب – وسائل الإتصال الشفوية : تعتبر المعلومات الشفوية من أسرع وسائل الإتصال ، كما تعد من بين أهم الوسائل استعمالا في العديد من المنظمات الإقتصادية ، فهي تمكن المستثمر من الإستجابة مباشرة وطلب توضيحات وتفسيرات معينة عما هو غامض في الرسالة التي تلقاها
- [240] (ص35).

ومن أهم وسائل الإتصال الشفوي هي :

- الإجتماعات .
- الأحاديث الثنائية .
- الملتقيات والأيام الدراسية .
- المقابلات .
- عمليات سبر الآراء والأسئلة المفتوحة.
- اللجان المشتركة
- المناسبات وفرص اللقاء والإحتكاك .
- الزيارات الميدانية [241] (ص27).

كما أن هذا النوع من وسائل الإتصال لا يخلو من بعض السلبيات من بينها:

- أنها لا تبقي أثر للمعلومات فيما يمكن أن يؤدي إلى نسيانها عكس الوسائل المكتوبة ؛
  - كما أنها يمكن أن تكون غير واضحة كحدوث تشويش للمعلومات [239] (ص69).
- ج- الوسائل السمعية البصرية : وهي تندرج عموما في إطار التعريف بالمؤسسة , كما تقوم بعملية الإشهار، والتعريف بالمنتوج بغية إكتساب ثقة الزبائن وإكتساح أسواق جديد ومواجهة المنافسة
- ومن أهم وسائل السمعية البصرية نجد :

- الفيلم LE FILM D'ENTREPRISE

- البريد الإلكتروني .
- الأنترنت .
- الكاشف [230] (ص29).

د – الوسائل غير اللفظية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات ، والسلوك ( مثل تعابير الوجه ، حركة اليدين والعينين ، طريقة التكلم والجلوس ... ) ، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الإتصال و كما يمكن أن يختلف في فهم الرسائل غير اللفظية بسبب إختلاف الثقافات والقيم داخل المنظمة، وداخل المجتمع أيضا [242] (ص107).

### 5-3- الشبكة الإتصالية :

#### 5-3-1- تعريف الشبكة الإتصالية :

فإن شبكة الإتصال هي " قنوات للإتصال الرسمي التي تجعل تكافؤ " A . MOLZ " حسب في نسبة الإتصال التي يتحصل عليها كل عنصر في المنظمة ، يعني بقنوات الإتصال الوسيلة التي من خلالها تنتقل الرسالة ، ومعنى القناة تركيز على مجموعة الشروط المادية التي تستوجب على مسار الإتصال أن يأخذ طرقا معينة ، وبهذا تنظم شبكة الإتصال على أساس هذه المسارات [242] (ص71).

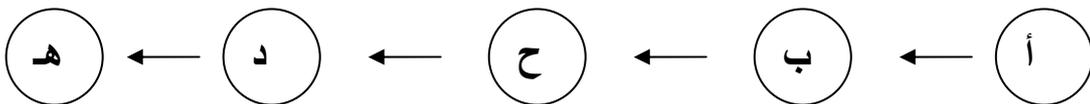
#### أنواع شبكة الإتصال :

قام كل من " BARRETT " و " BAVELAS " ببعض البحوث وأهميتها في صنع القرار أظهرت انماط أو شبكات إتصال على النحو التالي : [87] (ص279)

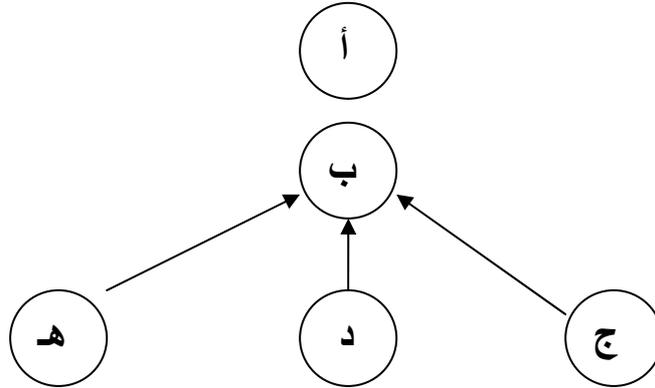
الشبكة التسلسلية : وهي التي تنظم على أساس بسيط التتابع حيث أن (أ) لا يستطيع الإتصال مع (هـ) إذا لم يمر الخطاب ( الرسالة ) عبر (ب) ، (ج) ، (د) ، أي يتصل فرد بفرد آخر يوجد في مستوى أعلاه أو أسفله ، ولكنه لا يتصل بالأفراد على جانبيه .

تتميز هذه الشبكة بإتصال أتوقراطي ، كما يولد أحيانا عدم التحكم في المعلومات [187] (ص236).

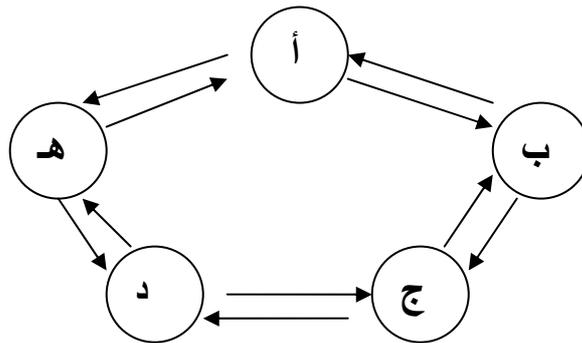
شكل – 57 – يبين الإتصال السلسلة . أ [75] (ص183).



كما يمكن أن نجد في الشبكة التسلسلية نوع آخر حيث يوجد للرئيس (أ) مساعد (نائب) يتصل به مباشرة (ب) ومرؤوسين (ج ، د ، هـ) يتصلون بمساعد (نائب) للرئيس ، ويكون إتصالهم بالرئيس غير مباشر [18] (ص397).



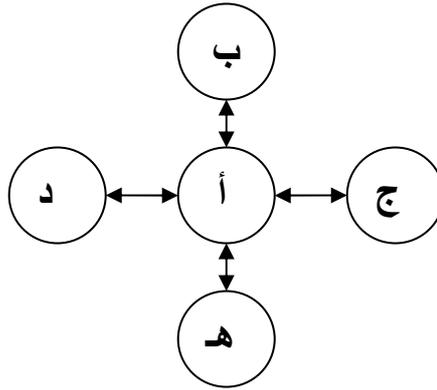
الشبكة الدائرية : يكون في هذه الشبكة كل عضو مرتبط بعضوين آخرين ، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين فقط ، ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة عن طريق أحد الأفراد الذين يتصل بهم مباشرة ، وفي هذا بعض من المشاركة باعتبار القائد ضمن الأفراد ويستخدم هذا النوع لحل المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى مشاركة الأفراد [87] (ص280).



### 3- شبكة العجلة ( الإتصال المركزي ) :

وفيه تنحصر عملية الإتصال من جانب الأفراد مع فرد واحد مركزي (أ) يمثل القوة الموجهة للمجموعة ، ولا يستطيع الأفراد الآخرين الإتصال به إلا من خلاله [75] (ص182).  
يميز هذا الشكل من الإتصال بتركيز كبير للسلطات في يد القائد ( العضو المركزي ) ، ويستعمل هذا النموذج عادة لحل المشاكل البسيطة حيث يستطيع الأفراد الإتصال المباشر مع المسؤول [73] (ص127). كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل - 59 - يبين شبكة العجلة للإتصال: [59] (ص210).



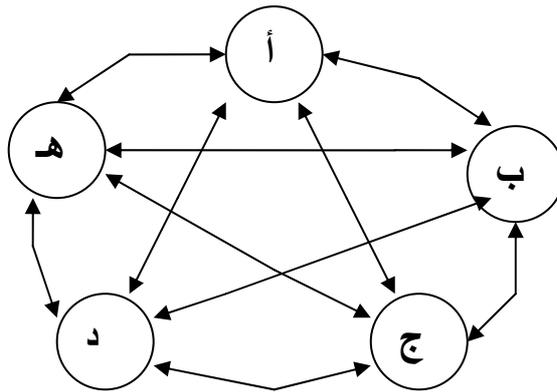
#### 4- شبكة الإتصال الكلي ( الشمولي ) :

نجد هذه الشبة بعدة أسماء كالشبكة النجمية والإتصال الحر ، وفي هذا النمط يتصل كل الأفراد مع بعضهم البعض وفي جميع الإتجاهات ، وتنتشر هذه الشبكة في الجماعات الغير رسمية ، وكذا الجماعات التي لا يظهر فيها دور القائد [187] (ص236).

كما يبرز هذا الشكل في النمط الديمقراطي ( المشارك) حيث أن القائد يكون ضمن المجموعة ويزيل نوعا من الضغوط على الأفراد لأن فيه روح المشاركة .

وهي خير أنواع الشبكات وهي التي يكون فيها أفراد الإتصال ثم حرية الإتصال فيما بينهم ، فنكون مفاهيم الإتصالات فيما بينهم واضحة فتساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين [18] (ص398).

شكل - 60 - يبين شبكة الإتصال الشمولي ( النجمة) أو القنوات المتعددة : [94] (ص125).



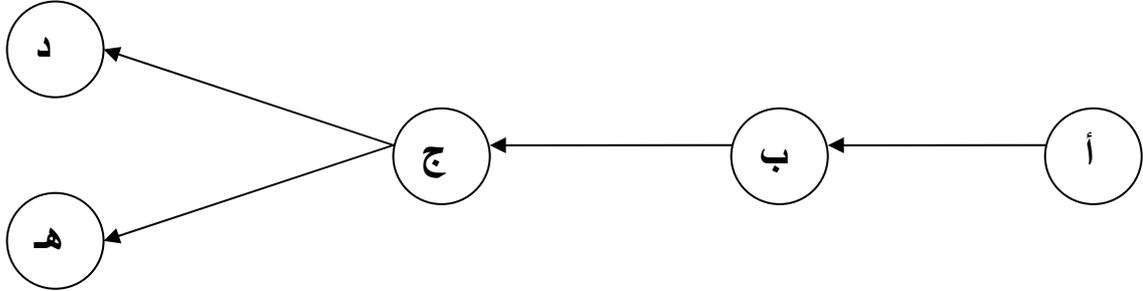
5

- الشبكة على شكل " Y "

" و يوجد عنصرين في الأعلى وتسلسل بقية Y وحسب تسميتها فإنها تأخذ حرف "

العناصر في الأسفل . ويكون هنا تكون خطوطها إتصالها للرئيس (أ) الذي ينقل الأوامر إلى النائب (ب) ثم (ج) ليتجه نحو المرؤوسين (د) ، (هـ) [59] (ص212). على الشكل التالي :

شكل - 61 - يبين شبكة الإتصال على شكل " Y" [75] (ص185).



وقد تم منذ سنة 1951 ، عدد لا حصر له من التجارب والتي يمكن تلخيص نتائجها فيما يلي :

1- فيما يتعلق بالأداء ، فإن شبكتي " العجلة " أو " القنوات المتعددة " يمثلان أكبر الشبكات كفاءة بالنسبة للمهام البسيطة ، وشبكة " الحلقة " أقلهم كفاءة ؛

2- فيما يتعلق بالرضا ، فقد أظهرت التجارب أنه يترتب على شبكة " الحلقة" أعلى درجة من الرضا من جانب الأفراد ، في حين أنه يترتب على " شبكة العجلة " أقل درجة من الرضا بين الأفراد المشتركين في التجربة [94] (ص ص 125-127).

ومن هنا يتضح التعارض بين نتائج هذه التجارب ، مما دعى العديد من علماء السلوك إلى محاولة الربط بين شبكات الأعمال هذه وهيكل التنظيم الرسمية بصورة تساعد على زيادة كفاءة التنظيم . ومن أهم هذه المحاولات محاولتين :

I. التي قام بها " هارولد جيتزكو " و " هربرت سيمون "

II. التي قام بها روبرت دوبين " . ولقد كان لأعمال " دوبين بالذات أثر على الإتصال التنظيمي

، كما يظهر الشكل القادم ، والتي يرى "دوبين " أنها توجد في أي تنظيم [73] (ص ص

131-132).

ويمكن استخلاص نتيجتين هامتين من التحليل الذي قام به " دوبين " :

1- كلما قلت حركات الوصل بين المراكز المختلفة في التنظيم كلما زادت كفاية وفاعلية عملية الإتصال التنظيمي .

2- بالرغم من أن تقليل عدد حلقات الوصل في شبكات العمل يزيد من كفاية الإتصال التنظيمي، إلا انه يؤدي إلى تقليل درجة رضا الأفراد عن عملية الإتصال [240] (ص ص 111-112).

5 - 4 - مبادئ الإتصال الفعال وعوائقه في المنظمة :

### 5-4-1 - مبادئ الإتصال الفعال :

تساعد المبادئ التالية المنظمة في بناء نظام جيد للإتصالات وهي :

- وضوح الرسالة ، بمعنى يجب أن تكون واضحة من ناحية استخدام الأدوات اللازمة في جذب أنظار العاملين ، وأن تضمن هذه الرسالة حلولاً للصعوبات التي تواجهها المنظمة .
- أما من ناحية الموضوع فيجب أن تكون له علاقة بمواضيع تهم العمال ، وتحقق مصالحهم وتشبع حاجاتهم الاجتماعية والإقتصادية ( المادية والمعنوية ) [243] (ص208).
- لا بد أن يكون المرسل متأكد من كفاية معلوماته و وضوحها ، - فهي من مسؤولياته - بتصميم وصياغة الإتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب ، وأن تكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة والإشارات والعلامات .
- كما يجب أن تكون أيضا قابلة للإنتقال بسرعة ، والتفسير ، كما أنها ملزمة بمعالجة الوجهة أو المقصد من التفسير للرسالة ، بحيث يحدث الإستجابة المطلوبة والمرغوبة [244] (ص60).
- يجب أن يكون هناك إعداد جيد في عملية الإتصال ، لأن نجاح الإتصال يتوقف على الإرسال الجيد ، أي التحقق من أنه يصل بصورة جيدة إلى المرسل إليه في المناسب ، كما يجب أن تتوفر الرسالة على الصراحة وعدم التخويف ، حتى يكون هناك جانب من الإقناع والإثراء وبعيدا عن الشك [245] (ص270).

- مبدأ التكامل والوحدة : يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية - حيث تتصل بأغراض وأهداف الإتصال - وهو بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية ، إذ أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة .

كما تكون الإتصالات فعالة في حالة تركها لآثار إيجابية عند المستقبل وتقبلها منه وتجاوبه

معها

كما يتميز الإتصال الجيد بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي :

- 1- أن يكون بسيطا ومفهوما و واضحا دون غموض أو تعقيدات لغوية ؛
- 2- أن يكون مختصرا ومباشرا ؛
- 3- أن يكون نتيجة مشاركة ، وليس نتيجة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين ؛
- 4- أن تشمل إتجاهاته كل المصالح والأفراد رغم اختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في الهيكل التنظيمي [226] (ص44).

### 5-4-2 - معوقات الإتصال :

لكي تتحقق فعالية الإتصال يجب تفادي المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير للإتصال ويمكن إيجازها فيما يلي :

أجريت دراسة على 750 عامل في الوب.أ. أمكن من التعرف على أهم معوقات عملية الإتصال فيما يلي [87] (ص291).

- معوقات نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين ؛
  - معوقات مصدرها طبيعة التنظيم وأساليب العمل في المنظمة ؛
  - معوقات بسبب نقص الإمكانيات والتسهيلات لعملية الإتصال .
- ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربع فئات تدرج تحت كل منها العديد من الحالات ، فهناك معوقات نفسية ، ومعوقات تقنية ، ومعوقات تنظيمية ، وتحيط بها جميعا معوقات إجتماعية ثقافية (بيئة الإتصال) [89] (ص151).

### 1- المعوقات النفسية :

ويقصد بها ميولات الفرد واتجاهاته ، وهي أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء ، وغالبا ما يقوم الإتصال على افتراض أن مستقبل يمتلك من الإستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما تنطوي عليه من مدلولات معينة ، غير أن مثل هذه الافتراضات غالبا ما تغفل الجانب النفسي للفرد [89] (ص151). ، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي

- أ- معوقات في المرسل : ومن أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل هي :
  - أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل ؛
  - إعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقد والموضوعية ؛ [246] (ص ص 170-171).
  - سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها ؛
  - قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية ، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه ؛
  - الإعتقاد بأن المرسل إليه ، ينظر إلى المعلومات ، بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها ؛
  - عدم التخطيط الفعال لعملية الإتصال ، مما يؤدي إلى إتصال غير مفهوم ؛
  - التلاعب بالمعاني والألفاظ من جانب المرسل إما عن قصد أو بشكل غير مقصود [130] (ص160).

- ب- معوقات في المستقبل : يتوقف نجاح الإتصال على عاتق المرسل والمستقبل ، ، فالإتصال عملية ثنائية لا يستقيم إلا بتفاعلها ، ومن أهم المعوقات التي يقع فيها المستقبل :
  - عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات ؛
  - سوء إتقاط الرسائل ، وإرجاع الأثر ( التغذية العكسية ) ؛
  - قلة الإصغاء لفترة طويلة [187] (ص244).

### 2- المعوقات التقنية :

- أ- معوقات في وسيلة الإتصال : يتسبب عدم مناسبة وسيلة الإتصال لمحتوى الرسالة ، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الإتصال ، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الإتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الإتصال .  
ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الإتصال :  
- إختيار وسيلة الإتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الإتصال ؛  
- الأبعاد الحسية للوسيلة : تتميز الوسيلة بنوعية الحواس التي تتلقى المعلومات ويتسبب في درجة التأثير على متلقي المعلومات فمثلا المعلومات المرئية أكثر فاعلية من المعلومات المسموعة ؛  
- مقدار الوسيلة على الإرسال الجيد [234] (ص ص 19-21).
- ب- معوقات في الرسالة : تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار [182] (ص 137) ،  
ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات أو أرقام أو أشكال ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها :  
- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة ؛  
- عدم وجود خبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل متعلقة بتحويل الأفكار إلى رموز أو بحل الرموز [187] (ص 145).

### 3- المعوقات التنظيمية :

- أ- حجم المنظمة : يتأثر نظام وأنماط الإتصال بحجم المنظمة وتشعب فروعها ، فالمنظمات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم كلما كان حجم المنظمة كبيرا أدى ذلك إلى تعدد المستويات والوحدات الإدارية ويؤدي ذلك إلى إشباع خطوط الإتصال وتشابك قنواتها العديدة وهذا يتطلب نظاما دقيقا للإتصال لتحقيق المنظمة أهدافها [16] (ص 230).
- ب- معوقات ناجمة عن حالة التنظيم الرسمي : قد يتضمن هذا التنظيم معوقات تؤثر على انسياب الإتصالات وتوزيعها ، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي [89] (ص 158).  
- مركزية ولا مركزية التنظيم وتعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة ؛  
- عدم تجانس جماعات العمل ، وعدم إحترام قوانين التنظيم ؛  
- تصلب التنظيم وتقادمه مما لا يتماشى مع نمو المنظمة والتطورات التي طرأت على أهدافها ونشاطاتها ومراكز القرار فيها .
- ج- طبيعة العمل في المنظمة : يختلف نشاط العمل في المنظمة من منظمة إلى أخرى، لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الإتصالات ، فالأعمال أو الأنشطة المتشابهة

تتطلب إتصالات مباشرة ، وقد تبدو فيها الإتصالات غير رسمية بشكل واضح ومن أمثلة ذلك تلك التنظيمات الغير الرسمية [16] (ص231).

د- معوقات التنظيم الغير الرسمي : التنظيم غير الرسمي بطبيعته الخفية وأهدافه التي تخدم المصالح ، التحالفات والصراعات يؤدي في الكثير من الأحيان الأهداف التنظيمية ويكون على حسابها [89] (ص159).

هـ - نوعية الرؤساء واتجاهاتهم في العمل : فالرؤساء الذين تمتلكهم النزاعات التسلطية والإتجاهات الدكتاتورية في الإدارة ، قلما يقبلون المشاركة في الرأي أو النصح أو التغيير أو الإستماع إلى آراء الآخرين التي تعارض آرائهم ، وهذا بالضرورة يؤثر على عملية الإتصالات بالمنظمة [16] (ص232).

و- معوقات ظروف البيئة والإتصال : تحتوي العناصر المحيطة بعملية الإتصال على عنصرين أساسيين هما : الظروف المادية ( الفيزيائية ) ، والظروف الإجتماعية الثقافية ، فيمكن أن تكون الظروف المحيطة بعملية الإتصال مهيئة لاستقبال الفرد للمعلومات ، كما يمكن أن تعوق استقباله لها وتركيزه عليها [234] (ص20).

### 5 - 5 - تطور مفهوم الإتصال :

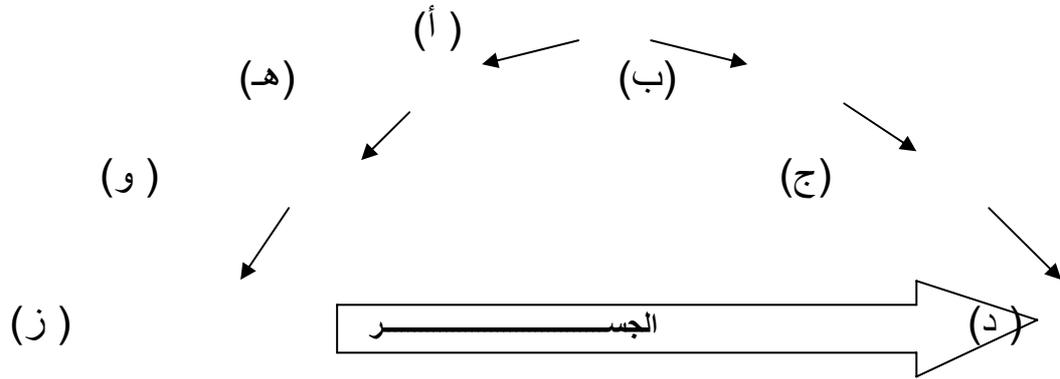
ساهمت المدارس الفكرية في تطوير مفهوم الإتصال ، كما ساهمت نظرية الباحثين والعلماء كذلك في تطوره وسنذكرها فيما يلي :

### 5-5-1- الإتصال في المدارس الفكرية :

#### 1- المدرسة الكلاسيكية :

تعتبر المدرسة الكلاسيكية في ميدان الإتصال محدودة ، فمدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية لم تتحدث عن الإتصال بصفة كبيرة ، ولم توليه درجة كبيرة ، كون الإتصال مجرد نقل المعلومات والتوجيهات من أعلى إلى أسفل أما " هنري فايول " " H .FAYOL " رائد المدخل الوظيفي ، قام بوصف قنوات الإتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم كما يوضح الشكل التالي ورأى أنه إذا أراد الشخص ( ز ) الإتصال بالشخص ( د ) لا بد أن يصعد إلى المنصب ( ج ) ، ( ب ) ، ( أ ) ثم يهبط إلى ( هـ ) ، ( و ) ، ( ز ) وهذا يؤدي إلى طول وقت الإتصال ، وعليه يقترح " فايول " أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه الجسر أو المعبر بين ( د ) ، ( ز ) ، وبالتالي التأسيس للإتصالات الجانبية [234] (ص31).

الشكل - 62 - يبين الإتصالات الجانبية في المنظمة لفايول [234] (ص31).



## 2 - مدرسة العلاقات الإنسانية :

أثبتت هذه المدرسة من خلال الكثير من التجارب أن للإتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الإنسانية ، والتفاعلات ورضا ودافعية للأفراد في عملهم ، كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الإجتماعية ، كما بينت أعمال " إيلون مايو " " ILTON . MAYO " في مصانع " هاورثون " ، وخاصة التجربة التي اختار فيها (06) عاملات وضعهن في حجرة واحدة ليعملن مع بعضهم البعض فلاحظ أن الإتصال المتواجد بينهن له أثر كبير في خلق التفاهم والإنسجام مما يخلق نوعاً من المسؤولية الجماعية التي تحفز إلى العمل .

وبالتالي إنقلب مفهوم الإتصال من كونه وسيلة إتصال من أعلى إلى أسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل ( كما هو عليه في المدرسة الكلاسيكية ) إلى وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد ، وكوسيلة لإقناعهم بإنسانيتهم لرفع كفاءة العمل والرضا عنه [234] (ص32).

## 3- النظرية التفاعلية الرمزية :

وقد ظهرت هذه النظرية في أعمال " جورج هربرت ميد " وعرفت هذه النظرية بالتفاعلية الرمزية . هذه النظرية تهتم أساساً بعملية التفاعل الإجتماعي القائم على الرموز ، وتركز بشكل مباشر على الإتصال ، وعلى الرغم من أن أعمال " ميد " قد سبقت أعمال " تالكوت بارسونز " من الناحية التاريخية وعلى الرغم من أنه يعتبر أحد علماء النفس الإجتماعيين أكثر منه عالم إجتماع إلى عالم النفس ، أيضاً فإن نظريته أصبح لها تأثير كبير باعتباره بديل لكل من البنائية الوظيفية، لمدخل النسق الإجتماعي وللبدايات المبكرة لمنهج علم الإجتماع التجريبي.

أبرز " جورج هربرت ميد " نقطتين أساسيتين في السلوك الإتصالي هما :

- النقطة الأولى : هي أولية الإتصال .

- النقطة الثانية : هي إنعكاسية الفعل الإتصالي ( قدرة الإنسان على التحدث مع نفسه من وجهة نظر الآخرين ) ، في هذه المحادثة الداخلية وفي نتائجها ( أو حصيلتها فإن الشخص يعطي هذه المحادثة شكلا ويصيغها وفقا للمجتمع بدلا من أن يقوم المجتمع بتشكيلها ) [247] (ص ص 94-95). وهكذا يعتبر الإتصال عملية خلاقة ، بمعنى أن نتيجته هي نفسها نتاج للفعل نفسه الذي يعد فريدا من نوعه ولا يمكن التنبؤ به ، وفيما يتعلق بأولية الإتصال يمكننا أن نقبس من " ميد " قوله أن " " فونت " " VONT " يفترض مقدما أن الذوات ( جمع ذات ) تعتبر سابقة على عملية الإتصال ، بحيث يمكن شرح الإتصال من خلال هذه العملية وعلى العكس من ذلك فإن الذوات قد تتسبب في حدوث العملية الإجتماعية ، وأيضا تتسبب في الإتصال [233] (ص ص 308-309).

#### 4- نظرية النسق الإجتماعي لتالكوت بارسونز TALCOTE PARSONS

تقدم هذه النظرية منظورا إجتماعيا للأفعال الإتصالية التي تكون أكثر قربا للتفسيرات السيكولوجية ، ومنظورا متناسقا لعملية الإتصال ، والفعل الإجتماعية عموما ، يتميز بوجود دافع له لإنجاز بعض الأهداف ، وقد يتمثل هذا الهدف في الوصول إلى حالة من الرضا أو تجنب الحرمان . إن هذه النظرية تنظر إلى الفرد على أنه موجها نحو هدف معين ، في أي عمل يؤديه أو في أي سلوك يصدر عنه ، وإن ما لدى الفرد من إهتمامات ودوافع توجه سلوكه وأعماله ، وإن كل فعل أو سلوك إنساني أسباب ودوافع وإهتمامات لإنجاز هدف معين للفرد نفسه ، وبالإضافة إلى ذلك فإن الفعل الإجتماعي ، يحدث في الموقف الذي يكون فيه الفاعل موجها نفسه إليه ، وحيث يكون الفاعل موجها بواسطة الأعراف والقيم والقيود الأخرى من نفس البيئة الإجتماعية [248] (ص ص 22-29). ويشير " بارسونز " بصفة خاصة إلى الإحداثيات ( الإيجابي والسلبي ) وهي التي تميز وتفرق بين إهتمام الفاعل بتطور الموقف عبر الزمن ، فالفاعل قد يتخذ لنفسه موقفا متطرفا يتمثل في انتظار التطورات ولا يحاول أن يبذل أي مجهودات ، وقد يتخذ موقفا آخر وهو محاولة السيطرة على الموقف بحيث يصبح متوافقا مع رغباته ومصالحه . كما أن أنساق الإتصال تنشأ عن عملية التفاعل مع الأهداف الإجتماعية وإن الأشكال المتطورة للسلوك الإجتماعي تعتمد بدورها على عملية الإتصال ، ومن الواضح أن التوسع الكبير في أنساق الفعل الإنساني من المتعذر تحقيقه بدون وجود أنساق رمزية ثابتة أي لا تنطبق معانيها على المواقف الخاصة فقط [249] (ص ص 18-19).

## 5- نظرية المعلومات :

يعتبر الإتصال أساسا عملية معالجة للمعلومات ، يقوم بها الإنسان ، وفي هذه الحالة فإن الإهتمام الأول يبدو في تحري وقياس كمية في أي رسالة ، تستند هذه النظرية على أساس أن كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة أو المشكوك فيها ن يمكن خفض درجة الغموض فيها ، وذلك بتحويلها إلى سلسلة من الأسئلة المطلوبة لحل المشكلة هذه الأسئلة تشكل القياس الكمي الضروري الذي يمكن من استخدام هذه النظرية في تحليل عملية الإتصال ، ونظرية المعلومات على هذا الأساس ليست نموذجا أو نظرية للسلوك الإتصالي ولكن هذه النظرية لها تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل وصياغة النماذج لدراسة عمليات الإتصال.

إن الإتصال يعتبر عملية هادفة مقصودة ، حيث تهتم بالتقليل أو خفض درجة الغموض وهذه الصياغة المحددة توجه الملاحظ أو المراقب وتقوده إلى تحديد الموقف الإتصالي تحيدا دقيقا ، كما أنه يتجه إلى أن ينسب هذا التغيير إلى المشاركين في العملية الإتصالية [248] (ص ص 28-29).

وتنشأ الصعوبة هنا عن بعض المواقف الإتصالية مثل الإتصال المعارض أو الإتصال الخاص بين الأشخاص ، قد يكون هذا الإتصال إتصالا غير هادف أو بلا هدف أو قد يؤدي هذا الإتصال إلى خلق أو إيجاد معاني جديدة . وعلى الرغم من إمكانية التعبير عن أي رسالة باستخدام مصطلحات ( نظرية المعلومات)، وذلك من أجل التحليل لهذه العملية ممكن أن تكون عرضة للتدمير أو الإعتداء على فهم المشاركين لما يحدث على توجيهات كل منهم نحو الآخر . وتقوم نظرية المعلومات أيضا على أساس أن العلاقة بين المرسل والمستقبل هي أساسا علاقة وسائلية [81] (ص ص 386-387).

## 6- نظرة الإتجاهات الحديثة الإدارية للإتصال :

تقدم المدرسة الحديثة الإدارية عدة إسهامات في مجال الإتصال تنطلق أساسا من الإهتمام الكبير الذي حضي به مفهوم الإتصال ، فنجد أن مدرسة النظم تنظر إلى المنظمات باعتبارها أنظمة إجتماعية تحوي أفرادا وأهدافا واتجاهات ودوافع مشتركة لا يمكن إن تنقسم دون وجود إتصالات تؤثر فيها بحيوية .

كما إن التوازن الداخلي يعتمد على وجود نظام متكامل من الإتصالات يربط أجزاء التنظيم وأفراده [230] (ص ص 10-11).

أما النظرية الموقفية التي تبنت موقف عدم وجود طريقة مثلى لأداء العمل ، وإنما هناك طرق عديدة لذلك تستند على نوع الأفراد والعمل والظروف المحيطة ، ويمكن للأفراد وللنظام أن يصوغوا طريقة الأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها وإفهامها للمعنيين بالأمر ، أي

لو أحسن الإتصال والتحكم فيه .وتقدم نظرية المعلومات – حسب الإشارة إليها – بعض المساهمات ، وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها وعرضها ، وعلى هذا الأساس فإنه هناك اهتمام كبير بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي ( أحاديث ، تقارير ... الخ ) إلى رموز وشفرات معينة وصلت إلى حد الإشارات الإلكترونية حيث تسهل عملية الإستقبال والتخزين فالمعالجة التي تهتم بتحويل البيانات محل الإتصال إلى الشكل الرياضي والإحصائي [234] (ص 32-34).

أما " بيتر دروكر " P . DRUCKER " فقد قفز بالإتصال إلى مرحلة جد متقدمة ، بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية لعملية الإتصال ، وهي النظرة التي يتبناها حاليا المختصون في هذا الموضوع ، وفي مختلف التنظيمات

و " P . DRUCKER " قد تناول عملية الإتصال من جوانب أربعة وهي كما يلي :

- الإتصال كنوع من الإدراك الحسي ؛

- الإتصال كنوع من التوقعات ؛

- الإتصال كنوع من الشمول ؛

- الإتصال واختلافه عن المعلومات .

وهذه الجوانب تتناول عملية الإتصال كظاهرة إجتماعية ، وتأخذ بعين الإعتبار العوامل التي ترتبط بها كما حددتها نماذج الإتصال – كما سيأتي - ، خاصة لدى شانون وشرام ، وهي جوانب تستوجب نوعا من التفصيل [199] (ص ص 26-27). ومجمل القول يمكن إعتبار الإتصال من أهم العمليات الإدارية الحديثة وعمادها ، ولا يمكن تصور إدارة لا تعتمد على الإتصال .

### 5-2-2- نظريات ونماذج الإتصال :

تطور الإتصال من مجرد ممارسات عملية عادية إلى نظريات ونماذج نظرية حاولت الإمام بهذا الموضوع من كل جوانبه ، ويمكن تلخيص بعض النظريات الرائدة فيما يلي :

#### 1- نموذج H . LASSWELL : وضع العالم الأمريكي لاسويل نموذج نظري سنة

1948 يتجسد في تحديد الإتصال عن طريق أسئلته الخمسة المشهورة :

من ؟ يقول ماذا ؟ بأي وسيلة ؟ لمن ؟ بأي تأثير ؟

وهو موضح في الشكل التالي كما يلي :

الشكل - 63 - يبين نموذج لاسويل للإتصال : [250] (ص03).



من؟ بأي أثر؟  
يقول ماذا؟  
أية وسيلة؟  
لمن؟

وتقوم نظرية لاسويل على أساس إعطاء ثلاث وظائف أساسية للإتصال هي :

- وظيفة البحث والتنقيب عن المعلومات وإكتشاف المحيط .

- وظيفة النشر والتنسيق وتوزيع المعلومات على المجموعة .

- وظيفة المحافظة على المعلومات وتبليغها .

وتهدف هذه الوظائف الثلاث إلى الحفاظ على التنظيم وعلى كيانه ، وهي بذلك تكون ناجحة إذا

استطاعت أن تزوده بالمعلومات الدقيقة .

يركز هذا النموذج على الأثر الذي تحدثه الرسالة في المستقبل غير أنه أظهر عملية الإتصال

وكأنها جامدة لا تعمل ، بينما هي عملية ديناميكية إذ هناك تفاعل مادام هناك تبادل بين المرسل

والمستقبل [251] (ص71).

2- نموذج الإعلامى LE modèle DE L'information :

وضعه العالم SHANNON بمساعدة زميله WEAVER سنة 1949 كنموذج آخر يضم

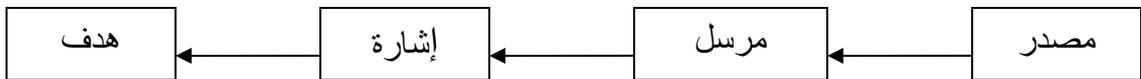
العناصر التي انطلق منها " لاسويل " " LASSVEL " غير أن هذا النموذج لا يتناول الإتصال

البشري بل يركز على الإتصال الإليكتروني كان شانون يعمل مهندسا في مؤسسة " بل " للهاتف إلا

أن العلماء الذين يدرسون السلوك وجدوا نموذج " شانون " و " ويفر " مفيدا للتحليل الإتصالي الإنساني

[252] (ص83). ويشمل ما يلي :

الشكل - 64 - مخطط نموذج شانون للإتصال : [252] (ص82).



يرى شانون أنه هاك ثلاث مستويات لمشاكل الإتصال .

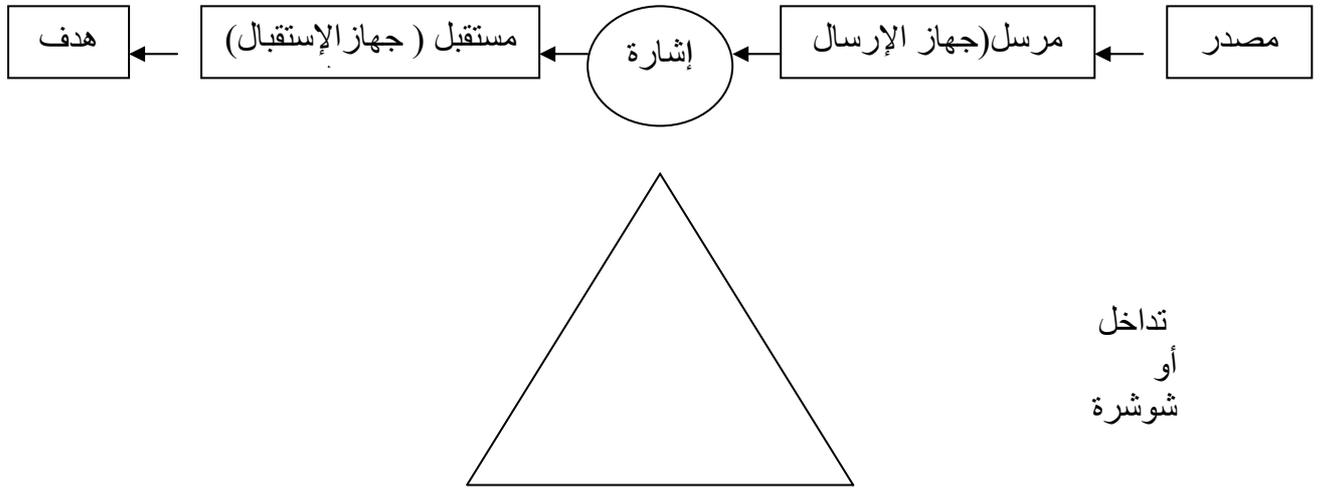
أ- المستوى الأول : كيف يمكن نقل رموز الإتصال بدقة ( مشكلة فنية ) .

ب- المستوى الثاني : ما مدى الدقة التي تنتقل بها تلك الرموز بالمعنى المطلوب (مشكلة دلالية)

ج- المستوى الثالث : كيف تؤثر المعاني التي تم استقبالها على السلوك بالطريقة التي يقصد إليها

المرسل ( مشكلة فعالية الإتصال ) [233] ( ص ص 312-313).

- يقول شانون و ويفر أن المشاكل الفنية تهتم بالدقة التي يتم بها نقل الرموز من المرسل إلى المستقبل ( الحديث المكتوب أو المسموع ) .
  - وتهتم المشاكل الدلالية بمعرفة مدى التقارب أو التشابه ، بين تفسير المستقبل للمعاني وبين الهدف الذي كان يريده المرسل .
  - وتهتم المشاكل المتصلة بالفاعلية ، بمدى نجاح المرسل في نقل المعاني المكتوبة مما يؤديه إلى قيامه بالعمل المطلوب [230] (ص ص 14-15).
- ويؤكد شانون على أن هناك تداخلات بين الفئات الثلاثة الفنية والدلالية والتأثيرية ، فأي صعوبة تطرأ على مستوى ( أ ) ستؤثر على مستوى (ب) وعلى المستوى (ج) وبهذا يتصور " شانون " و " ويفر " عملية الإتصال على هذا الشكل .



### الشكل – 65 – يبين نموذج شانون و ويفر الإتصالي . [92] (ص89).

ومجمل النظرية أنه بعد القيام بالعملية الإتصالية قد يطرأ على الرسالة تحريف تجعلها أقل وضوحا ، وقد تصبح غير واضحة تماما ، وهذا لدخول تشويش على الإشارة فتصبح المستقبل في حالة عدم يقين مما وصل إليه [89] (ص ص 130-131). وللتغلب على التشوش إقترح شانون مبدأ التكرار ، وعلى هذا الأساس يمكن حصر نظرية الإعلام الرياضي ( نظرية شانون ) في :

- تجزئة عملية الإتصال .

- التشويش أو التحريف الموجود في عملية الإتصال .

- التكرار كوسيلة للتغلب على التشويش .

يعتبر هذا التحليل لعملية الإتصال تحليل مخبري ويختلف عن تحليل " لازويل " في أنه أخذ عملية الإتصال في حالة ديناميكية ثم أضاف عنصرا جديدا وهو عنصر التشويش الذي يؤثر على

الرسالة والقناة في آن واحد وقد ينطبق هذا النموذج على ديناميكية الإتصال الموجود في الميدان [251] (ص ص 71-72).

### 3- نموذج " د . بيرلو للإتصال " : [234] (ص ص 35-36).

قدم " دفيد بيرلو DAVID BERLO " سنة 1960 نموذج وهو يتكون من أربع عناصر هي : المرسل - الرسالة - الوسيلة - المستقبل . وسمي كذلك بنموذج ( S . M . C . R ) وهذا النموذج ليس تشبيها أو تصويرا جامدا من أجل التحليل والدراسة والتعبير بالكلمات ، ويرى " بيرلو " أننا كي نؤثر ، لابد عملية الإتصال أن يكون لها هدف تسعى لتحقيقه . ويتوقف نجاح الإتصال على مهارة المرسل واتجاهاته نحو نفسه ونحو رسالته ونحو الوسيلة التي يستخدمها وكذلك نحو المستقبلين الذي يسعى للتأثير فيهم كما إن ثقافة المرسل أو مكانته الاجتماعية وآرائه تلعب دورا هاما في عملية الاتصال . وعلى القائم بالاتصال أن يعرف الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه وان ينتقي اللغة التي يستخدمها إلى حد المهارة وأن يتدرب على الإقناع وتقديم البراهين المنطقية ، وعليه يفهم وسياسة الإتصال التي سوف يستخدمها ، ودراسة إمكانياتها ، وخصائصها وقد حدد " بيرلو " أغراض الإتصال في ثلاث هي : الإعلام ، الإقناع ، الترفيه . وهذه الأهداف متداخلة في بعضها البعض ، والشكل الثاني يوضح ذلك .

الشكل -66- يبين نموذج بيرلو S.M.C.R للإتصال: [92] (ص88).

S	M	C	R
المصدر	الرسالة	القناة	المستقبل
Source	message	channel	receivre
-المهارات الإتصالية	-المحتوى	-الرؤية	-المهارات الإتصالية
- الإتجاهات	- الصياغة	- السمع	- الإتجاهات
- المعرفة		- اللمس	- المعرفة
- النظام الإجتماعي		- الشم	- النظام الإجتماعي
- الثقافة		- الذوق	- الثقافة

يركز نموذج " بيرلو " على العناصر العديدة التي تؤثر على الإتصال بين المصادر والمستقبلين مثل : مهاراتهم الإتصالية ، إتجاهاتهم ، معارفهم ، بيئتهم الثقافية ... الخ ، وتكمن نقطة ضعف هذا النموذج أنه لم يعط للقارئ الإحساس بالعملية الإتصالية بمعنى حركتها وديناميكيته ، كما يتجاهل بعض العناصر مثل الضوضاء .

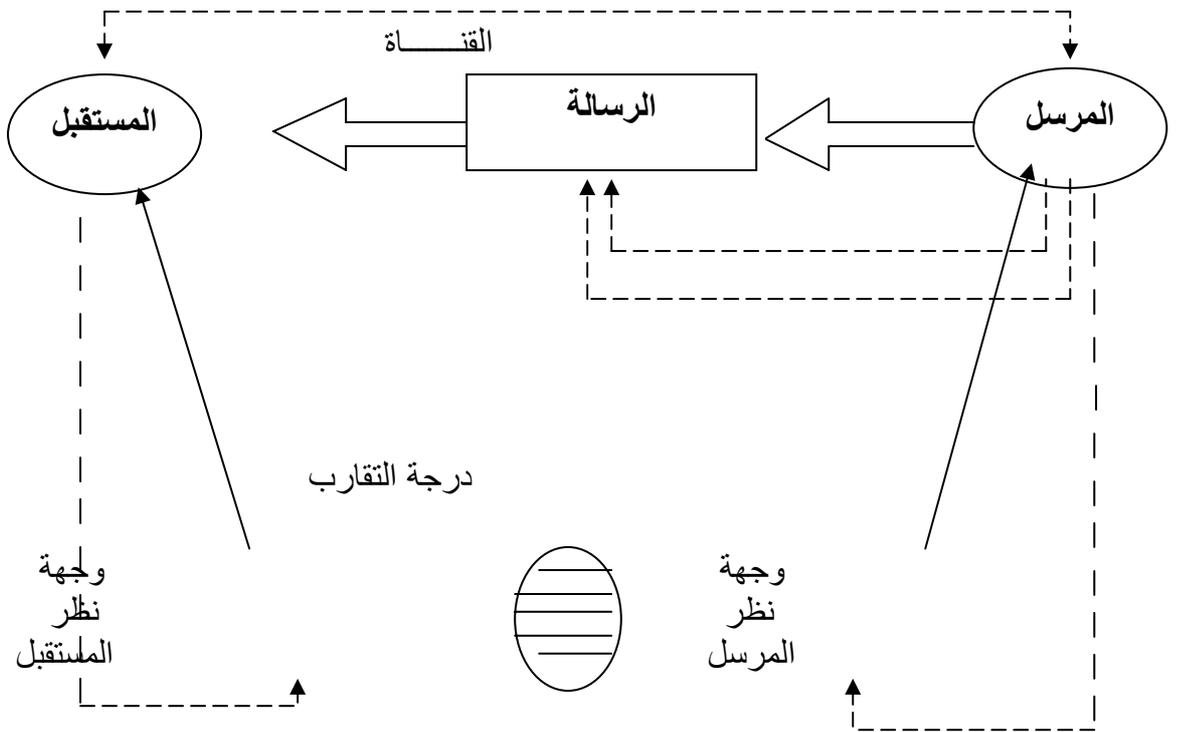
#### 4- النظرية السبرنتيقية LA CYBERNÉTIQUE : [253] (ص ص 21-22).

كانت فترة نهاية النصف الثاني من القرن الحالي فترة متميزة في علم مفاهيم الخاصة بالإتصال ، إذ في سنة 1949 ظهرت في نيويورك على " نوربر وينر NORBERT WIENER " ما يعرف بالنظرية السبرنتيقية أو ما يعاد لها بنظرية الإعتدال الذاتي أو التصحيح الذاتي .

ولم يختلف " وينر " عن العناصر التي تكون نظرية " شانون " وإنما أضاف لها مبدأ رجعالصدي

( التغذية العكسية ) ، وعلى هذا الأساس من الإدراك في تبادل التأثير بين المرسل والمستقبل وإحداث رجع الصدى ، يتمكن المرسل من تحديد مدى إستيعاب الرسالة ومن ثم اللجوء على إدراج صيغة بديلة لائقة ومناسبة. كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل – 67 – يبين النموذج السبرنتيقي لـ WIENER : [253] (ص20).



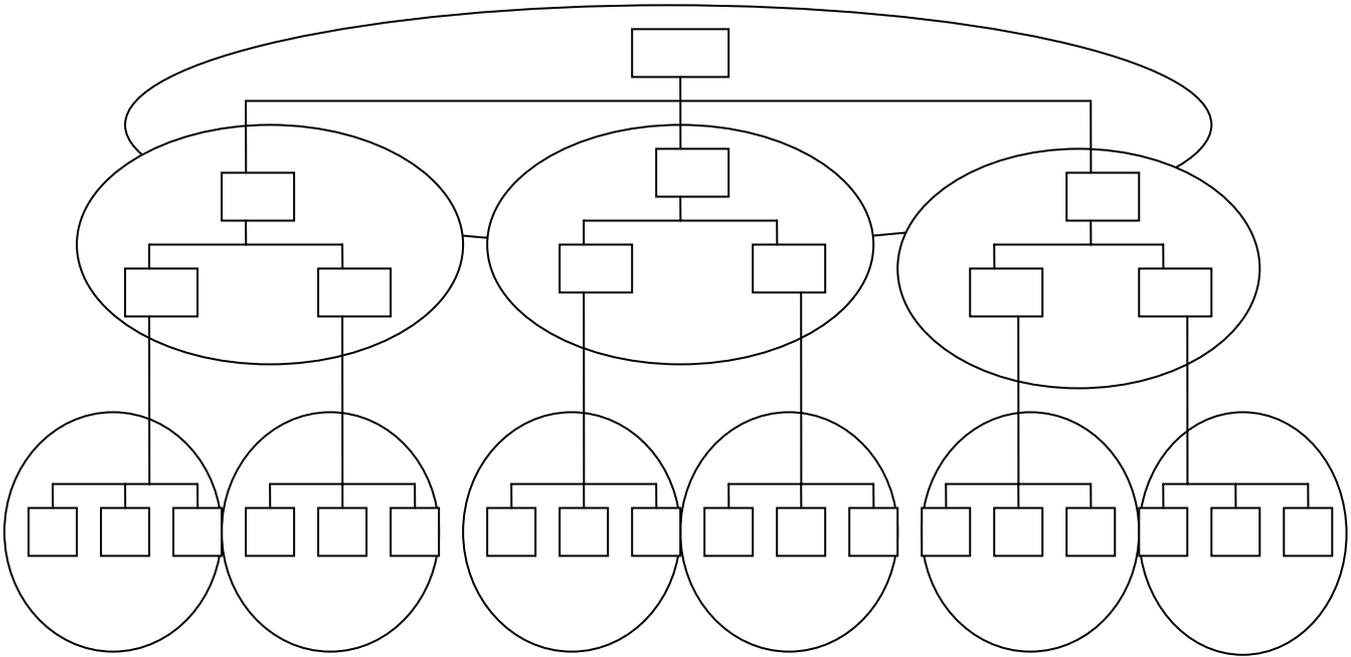
ويمكننا ملاحظة أن المرسل يقوم بعملية رجع الصدى على مستويات مختلفة من أجزاء العملية

الإتصالية ليس فقط على المرسل ، وإنما كذلك على القناة ، الرسالة ، وكذا درجة التقارب بين وجهتي نظر المستقبل والمرسل ، وهذا لأن العائق يمكن أن يكون في المستقبل كما يمكن أن يكون في إحدى العناصر المادية الأخرى السابقة ، كالرسالة ، القناة ، لغة الخطاب . لذلك فإن النموذج السبرنتيقي يعد من أنسب النماذج التي أتت على عملية الإتصال بالشرح في طريقة أكثر ديناميكية وأكثر فعالية .

### 5- نظرية حلقة الوصل : يركز مفهوم حلقة الوصل التي أتى بها " رانيسيس ليكرت" " R .

LIKERT " على أن الكثير من العاملين يلعبون دورين أساسيين في عملهم ، الدور الأول كقيادة لمجموعة من المرؤوسين ، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر ، وعلى هذا الأساس يكون الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين ، ويبين هذا النموذج أن الفرد ينقل المعلومات مرة لأعلى ومرة لأسفل ، وهذا التنوع والكثافة في الإتصالات يمكن إثراء عملية تبادل المعلومات والترابط بين المجموعات [234] (ص ص 32-33). كما يلي :

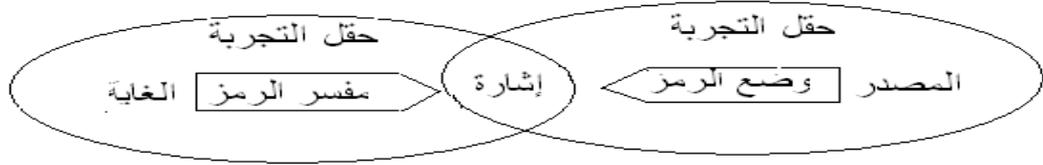
شكل - 68 - يبين نموذج ليكرت ( نظرية حلقة الوصل ) . [234] (ص33).



### 6- نموذج " ولبر شرام " في الإتصال :

إستخدم " ولبر شرام " في نمودجه الذي قدمه سنة 1954 العناصر الأساسية في نموذج "شانون " و " ويفر " ثم طوره سنة 1971 وأضاف إلى النظام البنائي الذي أشار إليه " شانون " و " ويفر " النظام الوظيفي أي تأثير التعليم على السلوك والجوانب الدلالية وتأثيرها وذلك في نموذج جديد ، وقدم " شرام " w. SCHRAMM " مفاهيم هامة مثل الإطار الدلالي للمرسل والمتلقي ، وأهمية الخبرة المشتركة في تسهيل الإتصال ، وتوصيل المعاني [92] (ص100). وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية إتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منهما .

الشكل - 69 - يبين نموذج ولبر شرام للإتصال : [254] (ص41).



ورغم أن هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الإتصال كما تمت الإشارة إليها في النموذج السابق ، إلا أنه يظهر أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة بين حقل تجربة الطرفين في الإتصال ، والتي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار والتكوين الدتخلي للطرفين [254] (ص41).

5 - 6 - القيادة والإتصال الفعال :

5-6-1- الإتصال وشبكة الأهداف :

أ- الإتصال وشبكة الأهداف :

قام الباحثان " بافلز " و " باريت " بدراسة مدى النجاح وال فشل في تحقيق أهداف الإتصال

تتعلق بالمحاور الرئيسية التالية :

- السرعة في إنجاز الأهداف ؛

- الدقة في إنجاز الأعمال ؛

- التنظيم الداخلي للجماعة ؛

- القيادة داخل الجماعة ؛

- الحالة المعنوية داخل الجماعة .

وذلك من خلال ثلاث شبكات تتميز جميعها بوجود إتصالات ذات إتجاهين ، إلا أنها تختلف من حيث شكل التنظيم الداخلي ، بحيث تتدرج من شبكات ديموقراطية وشبكات أقل ديموقراطية ، وهي على النحو التالي:

- شبكة الإتصالات الأولى : هي شبكة أكثر ديموقراطية ، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع

الأفراد الآخرين ، دون تحديد لمن هو رئيسها [255] (ص ص 08-09).

- شبكة الإتصالات الثانية : وهي شبكة أقل ديموقراطية حيث تتيح لبعض الأفراد التفاعل مع

فردين آخرين في حين تتيح للآخرين التفاعل مع فرد واحد .

- شبكة الإتصالات الثالثة : حيث تعتبر شبكة ديكتاتورية حيث تتيح لكل فرد الإتصال مع فرد واحد فقط . وجاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي :
- أن شبكات الإتصال الأتوقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالإستياء ، أما العمل فقد يكون مرضيا أو غير مرض ويتوقف ذلك على المقدرة الفنية للقائد وتواجهه مع المجموعة [87] ( ص ص 283-284).
- أن شبكات الإتصال الديموقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد .  
والجدول التالي يبين أهم نتائج الدراسة .
- الشكل - 70 - يبين أهم نتائج تجربة شبكات الإتصال : [87] (ص286).

الأهداف	شبكة الإتصال الأولى	شبكة الإتصال الثانية	شبكة الإتصال الثالثة
- السرعة -الدقة - التنظيم الداخلي القيادة ( المركزة) الحالة المعنوية	بطيئة قليلة لا يوجد شكل مستقر لا توجد عالية	عالية جيدة يوجد شكل مستقر تبلور بطيء ظاهرة منخفضة	عالية جيدة يوجد شكل مستقر تبلور بسرعة ظاهرة تماما منخفضة تماما

#### 5-6-2- القائد والإتصال الفعال :

- يضع " جون كوتر " سبعة مبادئ متعلقة بالإتصال الناجح للقائد هي : [256] (ص50).
- البساطة ؛
  - إستخدام الامثال ؛
  - تنوع الوسائل ؛
  - التكرار؛
  - أن يمثل المتصل قدوة ؛
  - توضيح الإستثناءات ؛
  - الإصغاء الجيد .
- وحدد إبراهيم القعيد خمسة عشر خطوة إرشادية لمساعدة القائد في أن يكون متصلا بارعا أكثر فاعلية وتأثير ، وتلك الخطوات هي : [257] (ص ص 412-413).
- التحقق من جدوى الإتصال ؛
  - توسيع دائرة التفكير ؛

- الإستماع والإنصات بدقة ؛
- مصدر الرسالة ؛
- تصميم الرسالة بما يتناسب مع المستمعين ؛
- طرح الأسئلة ؛
- الإلمام بموضوع الرسالة ؛
- الوضوح والتحديد ؛
- عدم إنكار عدم المعرفة ؛
- أي شيء يصل إلى الآخرين هو وسيلة الإتصال ؛
- الإبتعاد عن مصيدة عبارة ( إما / أو ) ؛
- الإهتمام والإنتباه للمخاطب ؛
- عدم المقاطعة في الكلام ؛
- المكان والوقت المناسبان ؛
- التأكد أن الإتصال وجها لوجه هو عملية مستمرة .

### 1/ العلاقات الإجتماعية بين المدير والعاملين :

أضحت الإدارة في الدول المتقدمة علم وفن في آن واحد ، ولم تعد إدارة المشروعات توكل المعنيين بها علا شأنهم ، ما لم يكونوا مدربين تدريباً على الإدارة العلمية وأساليب العلاقات الإجتماعية والإنسانية . فالمدير يجب عليه أن يكون ذا معرفة واسعة بالمجال الذي يعمل به وبنوع النشاطات والخدمات التي تقوم بها مؤسسته ، كما يجب أن يكون ملماً بأهمية العلاقات الإنسانية وبأساليبها التي تحقق للمنظمة الإستمرار والتقدم لذلك تقوم الإدارة العلمية الناجحة على الإعتماد على المسيرين الملمين بالجوانب الإدارية والإجتماعية والسيكولوجية في إدارة الأعمال [224] (ص243). وذلك يرجع إلى الفرق في أساليب الإتصال ومدى كونها إنسانية علمية ، لأن كمية الإنتاج وجودته تتوقفان إلى حد كبير على كفاية الإدارة وقدرتها على استغلال العامل الإنساني في جماعة العمل .

ويؤكد MAX FIBER أن المشكل في الإدارة الحديثة هي العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن الصعوبات التي لاتسهل عملية الإتصال ، مشكلة نوعية الهيكل التنظيمي فكلما زادت الطبقات صعب الإتصال بالمسؤول ، وهذه الوضعية لا تساعد المنفذين والموظفين في أسفل الهيكل التنظيمي على إيصال اقتراحاتهم ومشاكلهم للمسؤول لذا يرى FIBER أن تقليص الطبقات تشجع الموظفين وتسهل سير المعلومات والإتصال [224] (ص244).

### 2- أهمية كفاءة القائد في تنمية الإتصالات داخل المنظمة :

باعتبار أن المدراء هم الأشخاص الذين يشغلون القمة في السلم الوظيفي في الإدارة سواء في القطاع العام أو الخاص ، ولا بد أن يكونوا متمتعين بمواهب وقدرات طبيعية تؤهلهم لحل المشاكل واتخاذ القرارات و وضع السياسات وقيادة الآخرين بما يتمتعون به من سلطات نحو النمو والنجاح ولعل من بين أسباب نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القائد وقوته ، واهتمامه بعنصر الإتصال الذي يعتبر محور العلاقات داخل التنظيم ، لذا عنيت به الإدارات في الدول المتقدمة ، وربطته بالتدريب الإداري الذي يقوم بتزويدها بالمعلومات مما ينمي المهارات والعلاقات الإنسانية اللازمة لإنماء كفاءة المدراء على اختلاف مستوياتهم في الهيكل التنظيمي في المنظمة [175] (ص ص 245-246).

ونذكر من بين هذه الجهود تجرية التدريب الإنساني سنة 1950 بالولايات المتحدة الأمريكية دراسة الهيئة القومية للتدريب المعلمي بمساعدة جامعة كاليفورنيا في سبل تنمية الجماعات والعلاقات الإنسانية فيها ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة الأفراد على حسن تفهم بعضهم البعض وتحقيق المزيد من التعمق في فهم العمل الجماعي وتنمية المهارات السلوكية [258] (ص 133). وترتبط هذه الكفاءة بأسلوب الإشراف والتسيير داخل المنظمة وحسن العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ، ويبدو ذلك من خلال تفاني وإتقان الموظف لعمله وارتفاع معنوياته وهذا ما يعبر عنه بالإتصال الصاعد .

فالقائد الكفو هو الذي يشغل كل نمط في مواقفه واتصاله مع مرؤوسه ابتداء من التفاعل المتبادل في إطار اللقاءات التي تجري داخل التنظيم [258] (ص 254).

### 3- وظائف القيادة وعلاقتها بالإتصال الداخلي :

يقوم القائد بعدد كبير من المهام ، ويعتمد ذلك على الموقف أو على متطلبات اللحظة ، وفيها ينشأ القائد وأعضاء الجماعة فيها علاقات ونظاما يحافظون عليها وتسمح للإتصال واتخاذ القرارات وغيرها من عمليات الجماعة بأن تنفذ بفعالية .

وهو يسعى إلى أن يخلق في مجموعته شعورا قويا بالمسؤولية من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرارات وتفويضهم للسلطة وتحملهم للمسؤولية [259] (ص ص 218-248).

والقائد مصدر هام للتحمس لرسالة وأهداف الجماعة ودلالاتها ، وهويتها بان تكون أعمالها هامة ومتميزة وعلى درجة تثير التحدي . ويتبلور السلوك القيادي للقائد في أن يدرك ويستخدم بدقة مهارة مبدأ العلاقات المساندة .

- الثناء وإظهار الإهتمام والموافقة على تقبل مساهمة الآخرين والإصغاء بانتباه إلى أقوال أعضاء الجماعة .

- محاولة الإبقاء على مسالك الإتصال مفتوحة بتشجيع وتسهيل مساهمة الآخرين ، أو باقتراح قواعد لتدفق الإتصال .
- التوسط في الخلافات بين الأعضاء الآخرين ومحاولة تسوية الخلافات وتحقيق التوتر في مواقف النزاع بإدخال عناصر التهدئة .
- وكل من هذه العناصر الإيجابية والتي تعبر عن مدى تعاطف القائد وحسن سلوكه مع مرؤوسيه باهتمامه بهم وهذا ما يساهم في إنجاح وتنشيط الإتصال الصاعد وهذا من الأساليب الإستشارية التي تعتبر أحسن أساليب الإشراف التي يفضلها الموظفين ويرتاحون لها [224] (ص ص 246-248). ومن هنا تظهر أهداف الإتصال بالنسبة للعمال والقيادة الإدارية من خلال :
- أ- أهداف الإتصال بالنسبة للعمال :
- 1- يهدف الإتصال داخل المنظمة إلى تعريف العمال بما يجري داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والعمال مما ينعكس إيجابيا على سير العمل ، كما أن تزويد العمال بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الإشاعات ؛
  - 2- تهيئة الإتجاهات الضرورية للدافعية ، والتعاون ، والإشباع المهني فلهذا الهدف أهمية قصوى ؛
  - 3- ضمان سير المعلومات في كل الإتجاهات وتنمية الفهم في الجهود الجماعية لإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الإتصالية ؛ [260] (ص 520).
  - 4- تحقيق إشتراك العاملين إشتراكاً إيجابياً بأفكارهم وخبراتهم وتوصياتهم على أن يكون القرار الأخير للمزيد وذلك بمساعدة مرؤوسيه ؛
  - 5- إشباع حاجة كل فرد في المنظمة لأن يستمع له ويسمع من رؤسائه مما يشعر كل فرد المنظمة بأهميته؛
  - 6- تحقيق التنسيق بين العمال سواء من حيث جمع المعلومات أو توزيعها أو تنفيذ ما يراد تنفيذه وتجنب الأخطاء خاصة الناتجة عن التنفيذ [224] (ص 243).
- ب- أهداف الإتصال بالنسبة للقيادة الإدارية :
- 1- يساعد الإتصال الإدارة العليا على إتخاذ القرارات المناسبة وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها العمال ، كما يساهم الإتصال في إيصال آراء ووجهات نظر القيادة العليا إلى العمال ، بالمقابل يقوم الإتصال الصاعد بتوجيه آراء العمال ووجهة نظرهم ومشاكلهم إلى الإدارة العليا ؛ [261] (ص 19).
  - 2- توفير المعلومات الضرورية التي تؤدي إلى إتخاذ القارات المناسبة وتقوية التضامن بين الرئيس ومرؤوسيه الذي ينعكس على العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ؛

3- يمكن الإتصال من تطبيق نظام عادل من المكافئات باعتباره دليلا يقدم لنا المعلومات الضرورية عن أداء كل عامل ، وبالتالي مكافأته حسب عمله ؛  
 أن يحققه ولماذا ؟ وكيف ؟ وبذلك يكسب تقبلهم لسلوكه وثقتهم فيه وهذا يؤدي في النهاية إلى مزيد من الإنتاج والفعالية ؛

5- تحقيق الفعالية وتدعيم نجاح أهداف التنظيم ؛

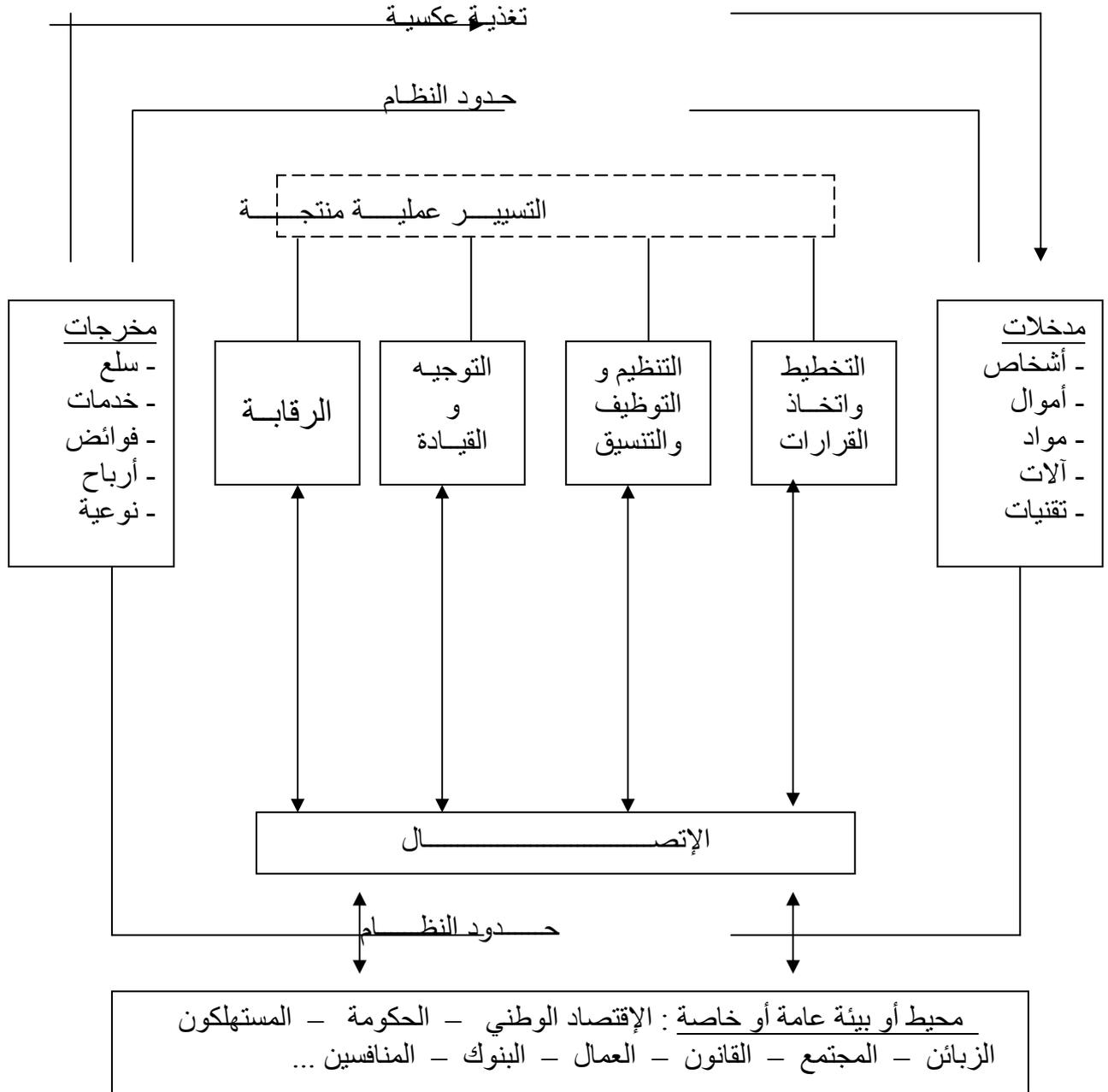
6- التنسيق بين كل المستويات التنظيمية [224] (ص ص 242-243).

5- 7 - الإتصال والفعالية وتنمية المنظمة الإقتصادية :

5-7-1- علاقة الإتصال بالتسيير :

يلعب الإتصال دورا فعالا في تسيير المنظمة سواء كان ذلك بتزويدها بالمعلومات ، أو خلال استمرارية عملية العمل ، أو من خلال المحافظة على العلاقة الإنسانية في المنظمة ، وبين هذا وذاك يعد الإتصال قاعدة التسيير التي لا بد منها وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل - 71 - يبين التسيير عملية تحويل ومنتجة للمنافع والفوائض : [30] (ص09).



### 2-7-5- دور الإتصال في تعبئة وتجنيد الموارد البشرية :

#### 1- الإتصال كأداة لتحفيز وتنشيط المورد البشري :

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير على الأداء يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، هذا وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحافز إلى العمل الموجودة في التنظيم مكتملة كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر بمعنى إن يكون توافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات ( الحوافز

المتقدمة ) . ولعل الإتصال داخل المنظمة من أهم أنواع النظام للتحفيز له تأثير على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية ، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها المقابلات ، الإجتماعات ، التقارير ، الشكاوي ... الخ [262] (ص ص 140-141). وهناك بعض المؤشرات أو بعض الظواهر التنظيمية التي تحدد تلك الإحتياجات منها :

- ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل ؛

- ارتفاع معدلات الشكاوي ؛

- إنخفاض معدلات الأداء ؛

أن نظام الإتصالات الجيدة يخلق بيئة عمل محفزة ويعمل على خلق روح الطريق بتشكيل طرق عمل ذات أداء عال متفاعل ومتجانس من خلال إنسجام المصالح والأهداف [219] (ص ص 157-158).

### 2- الإتصال كوسيلة لإدماج الموارد البشرية :

إن القائد الإداري الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من الحسن على الأحسن ويحقق الأهداف المرجوة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ، وينال رضا العمال ورغباتهم في العمل ، ويتحقق قدرة القائد هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى ، فكلما وجد هذا المناخ ، إمتلك القائد القدرة على تعويض جزء من مهامه ، هذا ما يجعل خطوط الإتصال بينها مفتوحة وتزداد درجة فعالية نمط المشاركة في المسؤولية وفي اتخاذ القرار ، ومن هنا فإن تعويض سلطات المدير إلى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق إشرافه أما تركيزه في يده سيحد بكل تأكيد من إشرافه على عدد كبير من المرؤوسين [262] (ص 141).

### 3- الإتصال كوسيلة للوقاية من النزاعات :

إذا كان التماسك الإجتماعي ظاهرة تعبر عن ترابط الجماعة فإن ظاهرة التعارض والنزاع الإجتماعي هي بمثابة النقيض لها ، ومن الخطأ أن ننظر إلى هذه الحالات التي تنشأ في المنظمة كواقع غير مرغوب فيه أو سلوك يجب التخلص منه والقضاء على أسبابه بل أن ننظر إلى طبيعة موقف النزاع والعوامل التي تؤثر على تطوره ، وكيفية إيجاد الحل الملائم الذي يخدم طرفي النزاع [263] (ص ص 97-102).

يمكن للنزاع أن يتخذ صوراً كثيرة داخل المنظمة ، فقد يكون النزاع منصباً على السلطة التي يتمتع بها أطراف النزاع ، أو قد يكون على المكانة الإجتماعية أو قد ينصب على الحصول نصيب أكبر من المعلومات ويكون هذا في حالة غياب ذلك التفاعل الإجتماعي والديناميكي بين الأفراد داخل المنظمة والذي يكون نتيجة غياب شبكة من الإتصالات ، ومن هنا نجد إن الإتصال وسيلة

تنسيق فعالة تسمح بفض النزاعات وتفكيك حالات التوتر داخل المنظمة ، فهو أداة متميزة للتفاهم والحوارات كما أنها تسمح بتقديم تطور النزاعات باستعمال مختلف الوسائل مثل : الإستجابات ، سبر الآراء وغيرها .

وللحد من ظاهرة التوتر والنزاعات داخل المنظمة علينا توفير قنوات الإتصال صريحة ومباشرة وذلك بحفاظ الرئيس على قنوات الإتصال مفتوحة بينه وبين مرؤوسيه خاصة في الأمور التي تخص مستقبلهم المهني و وظائفهم [264] (ص ص 16-19).

#### 4- دور الإتصال في تغيير سلوك العاملين :

تتأثر العملية الإتصالية وتؤثر من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة حيث تستند جميع أوجه النشاط الإتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد ، باعتبار أن الشخص أو الفرد الناجح أو العامل أو المسؤول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني ، ويوضح علماء النفس أن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل معين .

في المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالاتهم بمرؤوسيه بهدف إحداث التغيير في سلوكهم ، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين والمرؤوسين وتحقيق النظام والتجانس بينهم وكذلك التنسيق بين جهودهم ورقابة أعمالهم تحقيقاً للأهداف [265] (ص ص 134-135).

أما من وجهة نظر المرؤوسين فالسلطة التي يتمتع بها الإداري ليست كافية بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة ، فقد يؤثر هذا الإستعمال على حسن إتصال الرؤساء والمرؤوسين وقد ينقطع الإتصال بلا رجعة إذا ما أسيء استخدامها ، لذا يطلق على النمط الاسلوب الإستبدادي [233] (ص ص 118-119).

- أما بالنسبة للإغراء والتشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فإنه يقوم الرئيس بمحاولة تغيير سلوك مرؤوسيه عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم مع الإستغلال لهذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتماداً على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن ، الود أو التعاطف أو إحراز النجاح وكسب التقدير

- وإذا ما تعذر على الإدارة إستخدام الأسلوبين السابقين في اتصالاتها بالعاملين ، فإنه يمكن الإعتماد في إحداث التغيير في سلوكهم على التعاون ، في هذا الأسلوب يجب الأخذ بعين الإعتبار الجانب النفسي [152] (ص ص 134-135).

#### 5-7-3- بعض مشكلات الإتصال بالمؤسسة الجزائرية :

يرى د : بوفلجة غيات من خلال زيارته لمختلف المؤسسات الوطنية الجزائرية ، ومناقشاته المتعددة مع عمالها ومسؤوليها ، أن الكثير منها تعاني من ضعف سيولة الاتصالات للأسباب التالية

1- إنتشار الامية : إن انتشار الأمية بشكل واسع وخاصة في المؤسسات القديمة ، والتي تحتاج إلى يد عاملة غير متخصصة ، يؤدي إلى آثار سلبية على فعالية الاتصالات ، إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم ، وعجز الكثير من العمال عن قراءة الأخبار والتوجيهات المعلقة ، كما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى نتائج ملموسة في الجمعيات العامة .

2- عدم قيام النقابة بدورها المنوط بها ، ومحدودية المستوى التعليمي لأفرادها ، وهو ما ينتج عنه عدم الفهم السليم والكامل للكثير من القضايا المطروحة ، كما أن الغدرة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية أو المنح ... الخ ، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة في مختلف القضايا ، وإخفاء حقيقة ما يجري في المؤسسة ، كل ذلك يؤثر سلبا على فعالية الاتصالات ودرجة سيولتها .

3- عدم منح الأهمية الكافية للاتصالات ، رغم أهميته ، وضرورة الإعتناء بها من أجل رفع من فعالية التنظيم نجد أن غالبية المؤسسات الجزائرية لم تعط الموضوع حقه من العناية والإهتمام مقارنة مع الدول الغربية ، إذ أن غالبية المحاولات لازالت في بدايتها ولم توفر لها الإمكانيات الضرورية لإنجاحها . مما تقدم ، نستخلص أن المؤسسات الجزائرية تعاني في غالبيتها من سوء تنظيم قنوات الإتصال ، وتحتاج إلى عمل جدي في مستوى أهمية الاتصالات داخل التنظيم [226] (ص43).

### خلاصة الفصل :

تعتبر المنظمة الاقتصادية بمختلف أشكالها ، وأهدافها وأحجامها. ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها ، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني ، وتنظيمي ، وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف . وحتى يتمكن هؤلاء من أداء مهامهم ، فمن الضروري وجود إتصالات فيما بينهم ، سواء كأشخاص في نفس المجموعة ، أو كأفراد في التنفيذ ، أو كمسؤولين على مهامهم إنطلاقا من خطط وبرامج محددة مسبقا ، وتسمح لهم هذه الإتصالات في الواقع بتحقيق هدفين أساسيين وهما متلازمين

الأول : إمكانية الحيلولة في نفس الإطار التنفيذي ، لما يوفره الإتصال فيما بينهم من نقل للمعلومات ، والمعاني ، تفيد في الإنسجام والتنسيق في الحركات ، حتى يتمكنوا من الإتجاه

كمجموعة تكوّن نظاماً أو كائناً حياً ، ولا يستطيع أن يحيا دون وجود مستوى من التنسيق بين أعضائه المختلفة ، وهو الهدف الذي يسعى لتحقيقه أي تنظيم بمختلف أهدافه .

الثاني : وهو خاص بالمنظمة الاقتصادية باعتبارها ذات خصائص ، وأهداف محددة ، وعلى رأسها تحقيق الربح ، والنمو ، والتوسع ، وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود أو بقاء التنظيم . والمنظمة الاقتصادية في الجزائر تمر اليوم بمرحلة حرجة من حياتها ، في ظل الإصلاحات أو الخصخصة التي تقوم بها في الميادين الاقتصادية والاجتماعية المختلفة ، والتي في مجموعها ترتبط بأدائها ، حيث ركزت مختلف محاولات الإصلاح تغيير شروط ، وقواعد التسيير فيها بهدف تحسين الأداء ، ورفع الإنتاجية ،

وزيادة الرضا الوظيفي ، وتحقيق أكبر للفعالية ، وهو ما يجعل الإهتمام في هذا الوقت بالإتصال من أجل التأثير على فعالية التنظيم ضرورة ملحة . كما أن دخول المنظمات الاقتصادية الوطنية مع منظمات أجنبية سواء تعلق الأمر بالشراكة أو المنافسة ، والتي غالبا ما يتميز تسييرها وأدائها بالفعالية والكفاءة خاصة الأوروبية منها ، والأمريكية ، وأيضا بخبرات متنوعة خاصة أن المنافسة اليوم تتجه إلى وسائل وطرق أكثر فعالية مثل نوعية الموارد البشرية ، ومشاركتها في تحديد الأهداف ، والمساهمة في تحقيقها بواسطة

الإتصال والتحفيز . كل هذا جعلنا نهتم بموضوع الإتصال كعنصر مهم وفعال في المنظمة الاقتصادية الوطنية ، وضرورة ترقيته وتحسينه بهدف رفع كفاءة أداء المنظمة الاقتصادية وزيادة فعالية تنظيمها الإداري .

## الفصل 6 اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية

### تمهيد:

يعد القرار جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وقد حضي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالة، سيما وأن القرار يعتمد أساسا على توقع المستقبل، في المجالات المختلفة (القصيرة، المتوسطة، والبعيدة المدى)، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة.

لهذا ولأهمية اتخاذ القرارات في المنظمة، سنتطرق في هذا الفصل إلى اتخاذ القرار، ما أهميته وأنواعه، نظرياته، ومداخله، والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى التطرق عن اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية الجزائرية.

### 1-6: ماهية اتخاذ القرار:

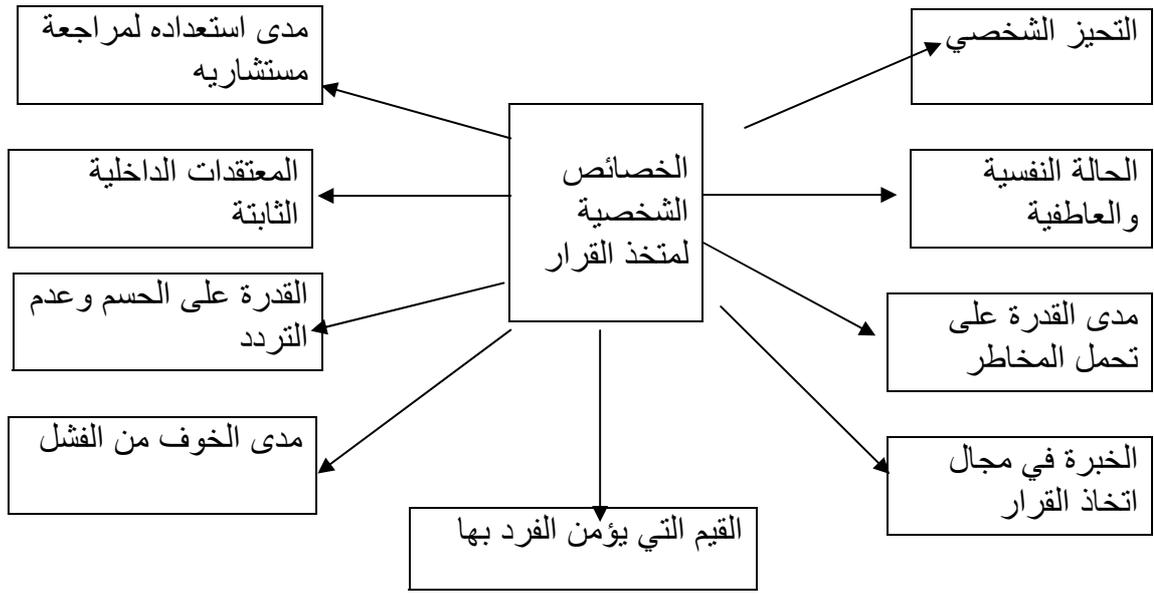
#### 1-1-6: من هو صانع القرار:

يقضي المديرون نصف وقتهم مع المرؤوسين أو المديرين الآخرين أما النصف الآخر من وقتهم فهم يقضونه في تحليل وتقييم المعلومات كأساس لاتخاذ القرار، لأن معظم القرارات تتخذ بواسطة أفراد، وتؤثر بالضرورة على أفراد آخرين، فإن المدير (صانع القرار) لا يمكنه تجاهل تأثير القرار على العلاقات الإنسانية، خاصة عند اختيار تكتيك صنع القرار [226] (ص64).

والقرار من ناحية أخرى تتأثر بالخصائص الشخصية لمتخذ القرار وذلك على النحو الذي

يوضحه الشكل التالي:

الشكل-72- يبين الخصائص الشخصية لمتخذ القرار [226] (ص65).

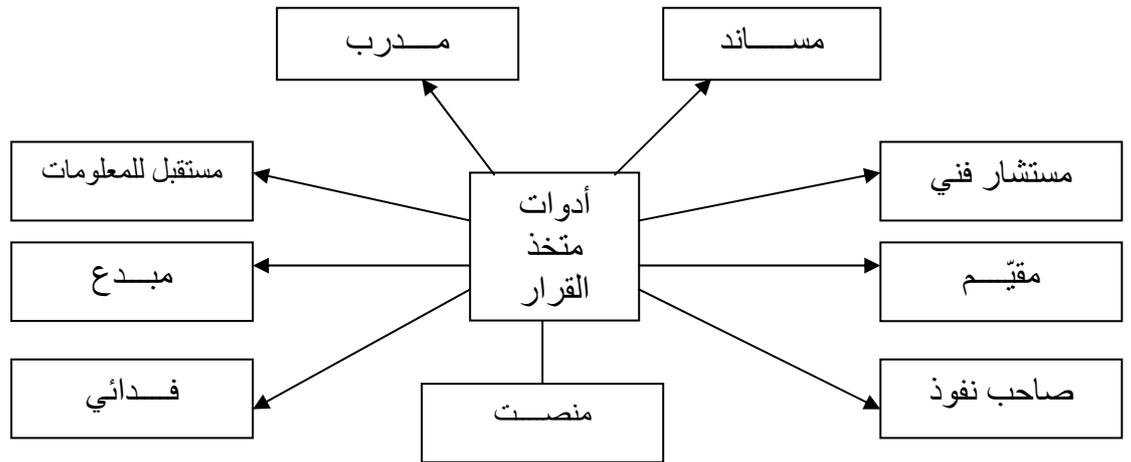


2-1-6 أدوات متخذ القرار:

يقوم متخذ القرار بعدة أدوار، يختلف كل دور منها عن الآخر وتجنباً للحشو فإننا نقتصر على

الشكل لتوضيح أدوار متخذ القرار:

الشكل-73- يبين أدوار متخذ القرار: [226] (ص68).



3-1-6- مصدر القرار:

هناك مصدران للقرارات وهي:

(أ) قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية أعلى منه؛

(ب) وهي قرارات تكون بالمبادأة بإيعاز من ذات المدير؛

وهناك قرارات تصدر من جهات أو منظمات خاصة ترتبط بطبيعة تلك المنظمات مثل

(1) قرارات تتصل بإنشاء وإقامة المنظمة؛

(2) قرارات تتصل بترجمة الهدف من وجود المنظمة إلى أغراض إجرائية محددة؛

(3) قرارات تتصل بتنظيم الموارد لتحقيق الأغراض الإجرائية ؛

(4) قرارات تتصل بمدى تحقيق المنظمة للأغراض التي أنشئت عليها؛

ومما سبق يتضح أن هناك اختلافات في طبيعة القرارات وأنواعها وأشكالها وهذه الاختلافات تحدد طبيعة كل قرار وأهميته وتأثيره في المجال الذي يتخذ فيه [267] (ص ص 392-394).

#### 6-1-4- الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار:

هناك الكثير ممن يخلط بين اتخاذ القرار وصنع القرار ظانين أنهما عملية واحدة، لكن الحقيقة أنهما ليستا عملية واحدة بل تختلفان في كثير من النواحي كما يظهر الجدول التالي:

#### الشكل-74- يبين الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار: [122] (ص104).

أوجه المقارنة	صنع القرار	إتخاذ القرار
المراحل	تحديد المشكلة بدقة. تحليل أسباب المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل المختلفة، إختيار البديل الأمثل، تطبيق البديل الأمثل، متابعة وتقييم النتائج.	هي مرحلة إختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.
درجة الشمول	أشمل وأدعم حيث أنه يتضمن عدة مراحل	يتمثل في مرحلة واحدة فقط
المستوى الإداري	يشترك في صناعة القرار جميع المستويات الإدارية	اتخاذ القرار مسؤولية القائد الإداري فقط
متابعة تحقيق النتائج	لا بد من متابعة التنفيذ حتى تأكد من تحقيق الأهداف	تنتهي عملية اتخاذ القرار بالوصول إلى القرار المناسب
المعلومات	تجميع وتحليل البيانات من أجل اتخاذ القرار المناسب	يستخدم القائد المعلومات المجمعدة ويتخذ القرار في ضوءها
الوقت المستغرق	طويل نسبيا	قصير نسبيا
العلاقة بينهما	تشتمل صناعة القرار على عملية اتخاذ القرار	هي جزء من عملية صناعة القرار.

#### 6-2- مداخل اتخاذ القرار، أنواعه وحالاته.

#### 6-2-1- مداخل اتخاذ القرار:

غالبا ما نفكر أن معظم القرارات تصدر عن شخص واحد هو متخذ القرار نفسه، لكننا نجد في الواقع العملي أن القرار نادرا ما يكون نتيجة جهود لفرد واحد. كذلك تكون القرارات مركزية توجد في أعلى التنظيم إذا هامة واستراتيجية، ويمتد أثرها حتى قاعدة التنظيم الأكثر شمولا واتساعا، ليبنى عليها سلسلة أخرى متصلة من القرارات.

ومهما اختلفت درجة المشاركة في اتخاذ القرار إلا أن النمط المستخدم في اتخاذ القرار يعتمد إلى حد بعيد على القرار نفسه، وعلى الحالات والظروف المحيطة بالموقف ودرجة تأثيرها فيه [268] (ص ص 80-84). ويمكن تمييز ثلاث مداخل أساسية في اتخاذ القرار هي:

- 1- المدخل الفردي: الذي يقوم على اتخاذ القرار من قبل المدير نفسه؛
  - 2- المدخل الإستشاري: الذي يقوم على اتخاذ القرار من قبل المدير بعد استشارة بعض العاملين والإداريين، الذي يتعلق الأمر بهم؛
  - 3- مدخل المشاركة: الذي يقوم على اتخاذ القرار من قبل الجماعة التي تتأثر بالقرار أو تؤثر في اتخاذها مع المدير. كما أنها تسمى بالقرارات الجماعية [22] (ص ص 121-124).
- تعد القرارات الجماعية أكثر فعالية من القرارات الفردية للأسباب التالية:
- 1- تستطيع الجماعات جمع المعلومات أكثر مما يستطيع الفرد الواحد جمعها؛
  - 2- يمثل الأشخاص العديدين مجموع القيم التي تتأثر بالقرار أكثر مما يمثلها الشخص الواحد؛
  - 3- من الممكن أن يطرح الأشخاص العديد من وجهات نظر متعددة والمتنوعة حول الموضوع الواحد مما يثريه؛
  - 4- ترتفع قابلية تنفيذ القرارات الجماعية بدرجة أكبر من القرارات الفردية [226] (ص 103).
- ويعكس كل مدخل من المداخل السابقة أساليب القيادة التي يمارسها المدير، حيث تتراوح بين الأتوقراطية إلى الديمقراطية المعبر فيها للجدول التالي:
- الشكل-75- يبين علاقة اتخاذ القرار بأساليب القيادة: [268] (ص 80).

المدخل الأول: القائد المحافظ (المستبد)	المدخل الثاني: القائد المعتدل (الميكافيلي)	المدخل الثالث: القائد الديمقراطي (المتحرر)
- القرارات مركزية تتخذ في المستوى الأعلى للتنظيم - يتحمل القائد مسؤولية اتخاذ القرار - لا يشجع العاملين على تحمل المخاطرة في اتخاذ القرار - يتوقع أن يأتي الإبداع في اتخاذ القرار من الجهات الأعلى وينحدر نحو الأسفل	- يتخذ القائد القرار بشكله العام - يتخذ القرارات الهامة - يميل نحو تحمل مسؤولية اتخاذ القرار - يميل نحو تحمل المخاطرة في اتخاذ القرار - يميل للإبداع في اتخاذ القرار	- القرارات غير مركزية - يتخذ القرار في المراكز التي تمتلك المعلومات لإصدار القرار - مسؤولية اتخاذ القرار يعطيها للذين سينفذونه - يشجع العاملين على تحمل مسؤولية المخاطرة في اتخاذ القرار - يشجع القرارات الإبداعية باستخدام الحوافز والمكافآت وتبادل الآراء.

## 6-2-2- أنواع القرارات:

هنالك أنواع للقرارات هي:

### 1- القرارات الأساسية والروتينية:

إن القرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات وذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا والتي لا تتكرر باستمرار، ويغلب على هذه القرارات الإلتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص بالنواحي المالية، والاقتصادية والاجتماعية، ومثال عن هذه القرارات اختيار موقع المنظمة أو توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها، وعملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة [23] (ص ص 140-143). بينما القرارات الروتينية فهي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها، وتتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج، ومعالجة البريد، وتوزيع مهام العمل على العاملين [128] (ص 22).

### 2- القرارات التنظيمية والشخصية:

تتعلق القرارات التنظيمية بعمل ونشاط المنظمة؛ ويتخذها المدير الذي يمثل مصدر قوة هذه القرارات.

أما القرارات الشخصية فتتميز بأنها فردية، ترتبط بالفرد فمثلا إذا قرر أحد المديرين الإستقالة من عمله فإنه سيثير مشكلة تنظيمية تتعلق بإيجاد شخص آخر يحتل مكانه، ويتمتع بنفس المؤهلات والخبرات.

بشكل مناسب بين القرارات التنظيمية والفردية، فأشار إلى "CH. BERNARD" وقد ميز أن القرارات التنظيمية تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية المعبرة عن دوره كمسؤول إداري في تلك المنظمة. أما القرارات الفردية فهي تعبر عن المدير كفرد في المنظمة وليس كمسؤول فيها، فهي لا يمكن أن تفوض وليس لها أي تأثير على المنظمة [268] (ص ص 43-44).

### 3- القرارات التكتيكية والقرارات الإستراتيجية:

طبقا لهذا التقسيم يعرف القرار التكتيكي بأنه قرار "مرحلي" يختص بالأجل القصير، ينحصر في مجال نشاط محدود، وقد يعتمد فيه على الخبرة السابقة بدرجة كبيرة. وغالبا ما يتخذ هذا القرار الإدارة التنفيذية لمجالات الأنشطة الوظيفية المتخصصة. وغالبا ما لا تنطوي هذه النوعية من القرارات على درجة عالية من المخاطرة أو عدم التأكد، كما تكون مرجعيتها الأساسية القرارات الاستراتيجية [177] (ص ص 154-155).

أنها: أما القرارات الإستراتيجية كما يراها انسوف التي تساعد على تعظيم MIX  
1-PRODUCT- MARKET- قرارات اختيار مزيج السلعة- السوق معدل العائد في

الإستثمارات؛

2- قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلعة  
والسوق؛

3- قرارات التنويع؛

4- قرارات اختيار توقيت وأزمة البدء في التوسع الغير متكرر، وتتصف هذه القرارات بأنها غير  
متكررة، كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها. وتختص بالأجل الطويل، ويؤثر  
في

مجال نشاط المنظمة ككل، كما تتطوي على درجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد، وتتعامل مع  
منظومات واسعة من المعلومات [27] (ص ص 143-144).

4- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة: وهنا نميز نوعين من القرارات.

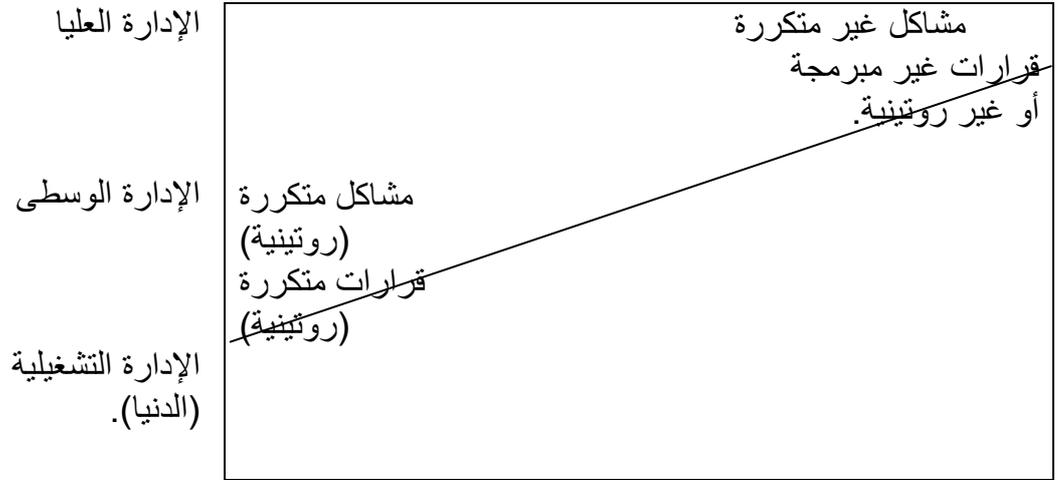
1-4: القرارات المبرمجة:

تعتبر القرارات مبرمجة، لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر على  
معلومات كافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها ويوجد تأكيد فيها بأن البديل المختار سوف  
يحل المشكلة بفعالية، وهي أيضا قرارات متكررة روتينية، محددة جدا لها إجراءات معروفة  
محددة مسبقا للتعامل معها.

2-4: القرارات غير المبرمجة: هذا النوع من القرارات تظهر الحاجة لاتخاذها، عندما تواجه  
المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها، وعادة في هذا النوع من المشاكل  
يصعب تجميع المعلومات الكافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار من  
بينها، وعليه فإن كل قرار يتم اتخاذه سيكون وفق المتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا  
توجد أنماط موحدة لهذا النوع من المشكلات، وعلى متخذ غير المبرمجة أن يستخدم حكمته  
الشخصية، تقيمه ورؤيته للمشكلة، وهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة.  
[229] (ص ص 198-199).

وفي نهاية هذا العرض لأنواع القرارات يوضح الشكل الآتي علاقة المستويات الإدارية في  
المنظمة بأنواع المشكلات والقرارات باختصار كما يلي:

شكل - 76 - يبين نموذج J.R SCHERMERHORN لأنواع القرارات والمشكلات في المستويات الإدارية المختلفة : [27] (ص145).



الوقت المستغرق لحل المشكلات

3-2-6- حالات اتخاذ القرارات: تقسم حالات اتخاذ القرارات إلى ثلاثة حالات رئيسية، وذلك وفقا إلى توفر أو عدم توفر معلومات حول احتمالات حدوث حالات الطبيعية أو البيئية الخارجية وهذه الحالات هي:

1- إتخاذ القرارات في حالات التأكد: في ظل حالات التأكد يتوافر لدى المدير كافة المعلومات اللازمة عن عناصر تقييم البدائل المتاحة، ويستطيع المدير أن يحدد كافة المعلومات اللازمة عن كل بديل والمتعلقة بعناصر المفاضلة بينها، حتى يتمكن من تقدير الترتيب النسبي لكل بديل وتحديد مساهمة كل بديل وتحديد مساهمة كل بديل في تعظيم النتائج المرجوة.

2- اتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد: أحيانا يتوافر لدى متخذ القرار معلومات عن النتائج المحتملة لكل بديل من البدائل المتاحة، وهذا يعني عدم التأكد من نتائج عناصر تقييم كل بديل، وهنا تزداد المشكلة تعقيدا؛ حيث أن المدير لا يتمكن من جمع المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة، حتى يتمكن من اختيار البديل الأحسن، ويتطلب الأمر في هذه الحالة الإعتماد على مزيج من الخبرة الشخصية والحلول الذاتية وأسلوب المحاكاة، حتى تستطيع المنظمة من التغلب على حالات عدم التأكد والوصول إلى اختيار البديل الأنسب وتجنب مشكل الإختيار الخاطئ [270] (ص ص 17-20).

3- اتخاذ القرارات في حالات المخاطرة: في حالات المخاطرة يواجه متخذ القرار مشكلات تتعلق بتقدير نتائج كل بديل من البدائل المتاحة وفقا لعناصر التقييم المختلفة، فالمدير لا يستطيع أن يلم بجميع جوانب المشكلة وتحديد بدقة نتائج كل بديل - نظرا لعدم توفر المعلومات الكافية -

وبذلك تزداد درجة المخاطرة في تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل. ويتوقف النجاح في اتخاذ القرار واختيار البديل الأحسن على مهارات وخبرات المدير وكذلك الإستعانة والمشورة مع أعضاء الإدارة [122] (ص ص 92-93).

### 3-6- أهمية القرارات في المنظمة:

تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر الإدارة، وإن العملية الإدارية ما هي إلا سلسلة من القرارات المتصلة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وبالتالي فهي لا تؤدي منفصلة عن هذه الوظائف [64] (ص ص 239-240). كما هي أيضا المحور الأساسي والفعال، والحلقة الرئيسية في العملية الإدارية التي لا تتكامل بدونها.

- كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية، وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ الأعمال، والسياسات، والإستراتيجيات بصورة علمية.

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

- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف، والمهام الإدارية المطلوبة تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد [58] (ص 158).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من العناصر المرتبطة بوظيفة التنظيم، وهنا تثار مشكلة تحديد مراكز اتخاذ القرارات داخل الهيكل التنظيمي، وتزداد تعقيدا مع كبر حجم المنظمات الحديثة، وتعدد النظم الفرعية المكونة لها. وإذا ما اعتبرنا التنظيمات الإدارية على أنها شبكات معقدة لعمليات اتخاذ القرارات، فإن هناك ضرورة حتمية لإيجاد مراكز محددة لاتخاذ القرارات في داخل البناء التنظيمي.

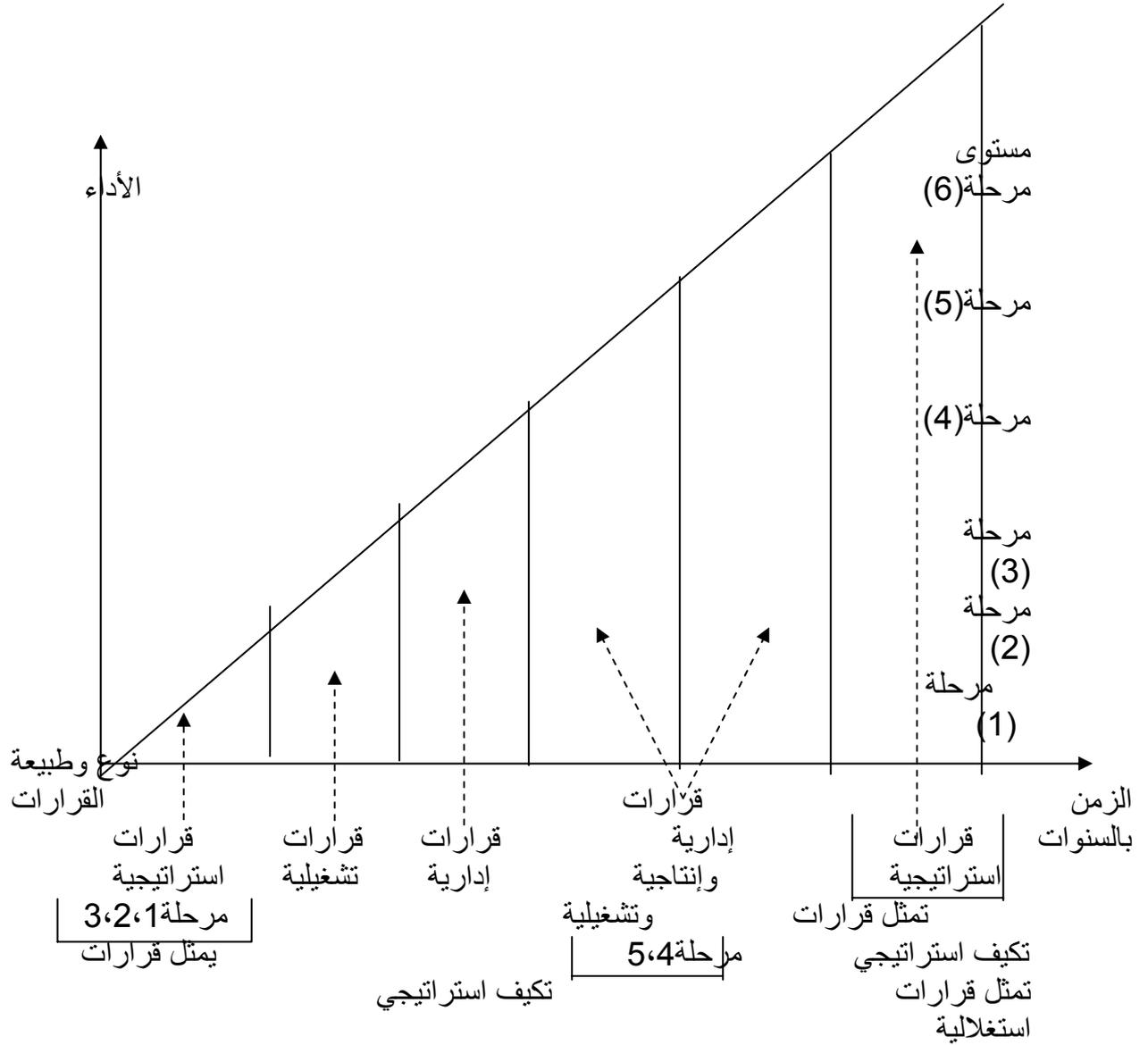
ومن هنا يصور لنا " R . N . ANTHONY " المنظمة على أنها تنظيم هرمي من ثلاث مستويات للتسيير :

- 1- مستوى التخطيط الإستراتيجي \_\_\_\_\_ الرئيس المدير العام ونوابه .
- 2- مستوى مراقبة التسيير أو التحكم في التسيير \_\_\_\_\_ المدراء .
- 3- مستوى مراقبة العمليات \_\_\_\_\_ المهوولين العمليين ، ومراقبة العمال ، معدل الأجر [271] (ص 04).

ونظرا لأهمية عملية اتخاذ القرار يرى عبد الكريم أبو مصطفى "أنها من أصعب وأخطر العمليات الإدارية في مجال التنظيم وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية، ويقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، وتزداد

صعوبة عملية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمة وحساسية مهامها ومدى اتصال أهدافها بالجمهور" [272] (ص187). ولتحديد حساسية طبيعة القرارات التي ترتبط بدورة حياة المنظمة، يقترح لنا محمد عبد الفتاح الصيرفي النموذج التالي:

الشكل -77- يبين دورة حياة المنظمة وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة: [266] (ص102).



وعليه فإن للقرارات في مجال تسيير المؤسسة أهمية بالغة، لأنها لا تتعلق فقط بتحقيق أهداف القصيرة والمتوسطة الأجل للمؤسسة، بل تخص مستقبلها وأيضاً مصيرها، ومن هنا تظهر الأهمية التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات، وقد استخدمت عملية اتخاذ القرارات في الصناعة بشكل أكبر خاصة بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا [273] (ص77).

ومنه نستنتج أن نجاح المسيرين في تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على قدرتهم في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، ومراعية للموارد المادية والبشرية والتكنولوجيا المتوفرة، وتطويرها وتنميتها بما يتناسب مع الأهداف المسطرة والتغيرات التي تحدث على هذه الأهداف مستقبلاً، فالإدارة أساساً ترمي إلى ثلاثة أمور هي: [274] (ص ص 120-121).

أ- / اتخاذ قرارات بشأن ما يجب تحقيقه من أهداف، وهي تتضمن الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما يجب عمله؟؛
- متى يتم عمله؟؛
- من يقوم بالعمل؟؛
- كيف يتم العمل؟ أي الوسائل والأساليب والإجراءات؟؛
- ما هي الموارد والإمكانات اللازمة لإتمام العمل؟؛
- ب/ متابعة التنفيذ وتحقيق الأهداف بالطريقة المستهدفة؛
- ج / تقييم النتائج المحققة، وهي تتضمن الإجابة على:
- ماذا تم تحقيقه من النتائج؟؛
- ما مستوى جودة النتائج المحققة؟؛
- هل يجب الإستمرار في تحقيق نفس النتائج؟؛
- كيف يمكن تحسين وتطوير الإنتاج المحقق مستقبلاً؟.

#### 4-6- نظريات اتخاذ القرار وأهم روادها:

#### 1-4-6- اتخاذ القرارات في ظل المدرسة الكلاسيكية:

1- نظرية الإدارة العلمية لـ F. TAYLOR : يعتبر "تايلور" رائد هذه النظرية حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة لذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية، وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار. ومن إسهامات "تايلور" في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي والتعاون بدلاً من سيادة روح الفردية... إلخ، وهذه المفاهيم حسب "تايلور" كلها تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية [275] (ص ص 46-47). ويرى بعض علماء الإدارة أن أفكار وملاحظات "تايلور" التي استخلصها من خلال دراساته وأبحاثه تمثل دفعة للأمام نحو أفق أكثر معقولة وأكثر فاعلية في أساليب اتخاذ القرارات، وأن هذه الأفكار والملاحظات كانت منطلقاً للأساليب العلمية في اتخاذ القرارات التي تقوم على إتباع مراحل وخطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار،

إضافة إلى ذلك توصل "تاييلور" إلى حذف الحركات غير الضرورية من أجل التوصل إلى أداء جيد في وقت أقصر وبجهد أقل، ووجهت الأنظار إلى معرفة البدائل الضرورية وغير الضرورية في عملية اتخاذ القرارات، وما يترتب عن ذلك من التركيز على البدائل الضرورية التي تحقق الوصول إلى الحل المطلوب للمشكلة، وطرح البدائل غير الضرورية التي تؤدي إلى ضياع وقت وجهد المدير متخذ القرار [273] (ص ص 70-72). وبالرغم من إسهامات نظرية الإدارة العلمية، إلا أنها أغفلت الجوانب الإجتماعية والسلوكية للعامل، واعتبرتهم كالألات مكملة لعملية الإنتاج.

## 2- نظرية التقسيم الإداري لـ H. FAYOL :

ومن الإسهامات الرائدة لـ "هـ. فايول" في مجال اتخاذ القرارات، إقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير من أجل ضمان حسن أدائه لدور القيادة، وتقديره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير من أجل قيامه بأفضل الأعمال.

لذا يؤكد "فايول" على عدد من المقترحات من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات هي:

- التأكد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية، حيث يرى "فايول" أن بعض السمات المتمثلة في الأنانية، والكسل، والضعف، والطموح، والجهل، وغيرها من السمات لها آثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذ القرار في تحقيق الصالح العام؛

- أن على المديرين أن يتأكدوا دائما من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية وأنها ستنفذ بدقة، ولقد اعتبر "فايول" "قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء" بأنها لب الإدارة وأن توافر هذه الصفة لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل واتخاذ الاحتياطات اللازمة بشأنها، وهذا يعكس الأهمية التي يعطيها "فايول" لصفة "بعد النظر" التي يتحلى بها بعض المديرين، والتي يعتبرها موهبة نادرة، وأن من يكتسبها منهم إنما يكتسبها نتيجة تجاربه الطويلة وتعوده على بعد النظر في اتخاذ القرارات؛ [275] (ص ص 50-52).

- التأكيد على مجموعة من السمات الأساسية التي رأى "فايول" لزوم توفرها في المدير القائد لاتخاذ القرارات الصائبة وهي صفات جسمية وذهنية، وسعة اطلاع المدير وثقافته العامة، ومعرفته المتخصصة في العمل وخبراته؛

- التأكيد على أهمية توفر صفة المبادأة لدى المديرين لتمكين من ابتكار وخلق حلول ملائمة للمشاكل الصعبة [274] (ص ص 122-124).

بالرغم من توجيهات "فايول" في مجال اتخاذ القرارات، إلا أنه أغفل بعض الجوانب التي ترتبط بالإتصال والدوافع وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

## 2-4-6- اتخاذ القرار في المدرسة السلوكية:

إنطوى الفكر التقليدي على العديد من المواقف الإفتراضية التي تعتمد المنطقية أو العقلانية (الرشد) في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الإجتماعية والإقتصادية، ونظرا لكون الإنسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة في استقراء وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة. ولهذا فقد تبلورت المنطلقات السلوكية في النظر لمسألة اتخاذ القرار [64] (ص 258). وقد كانت نظرية اتخاذ القرارات في الماضي تبنى على أساس مفهوم "الرجل الإقتصادي الرشيد"

(HOMO ECONOMICUS) والتي تفترض ما يلي:

- 1/- المعرفة الكاملة بكل البدائل الممكنة في ظل ظروف معين؛
  - 2/- المعرفة الكاملة بالنتائج التي تترتب على كل بديل من هذه البدائل؛
  - 3/- المعرفة الكاملة لدى متخذ القرار في أن يرتب الأفضليات المختلفة للقيم الناتجة عن البدائل المختلفة وفقا لمقياس شخصي [268] (ص ص 84-85).
- ولقد وجهت انتقادات جوهرية إلى نظرية "الرجل الإقتصادي الرشيد" في اتخاذ القرارات، على أساس أن افتراضاتها غير صحيحة وغير عملية. وكان على رأس موجهي هذه الإنتقادات A. "H. SIMON الذي قدم نظرية "الرجل الإداري" ويختلف هذا "الشخص الإداري" الذي قدمه "هـ. سيمون" عن سابقه "الرجل الإقتصادي" في ناحيتين هامتين هما:
- 1/- أنه لا تتوفر دائما لديه معلومات كاملة عن الطرف الذي يوجد فيه، أي أنه من المستحيل على شخص ما أن يعرف كل البدائل المتوفرة وكذلك كل النتائج المتوقعة منها.
  - 2/- أنه لا يبحث دائما عن أقصى إشباع ممكن كما هو الحال في نظرية "الرجل الإقتصادي الرشيد" بل يوقف بحثه ومفاضلته بين البدائل بمجرد أن يشعر بأنه قد عثر على حل "مرض أو مقبول" [182] (ص 62).

#### 1- نظرية CH. BERNARD :

ظهرت المدرسة السلوكية في بداية الثلاثينيات من القرن 20م وسادت حتى الخمسينات، وحاولت تدرك بعض النقائص والإنتقادات التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية. وكانت أهم إسهامات رواد المدرسة السلوكية في مجال تطوير المفاهيم المرتبطة باتخاذ القرارات التي تضمنها كتاب "وظائف المنفذين" بداية تحول في أبحاث CH. BERNARD ، الفكر الإداري نحو الإهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، حيث لاقت الأنظار إلا أن اتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا وجانبا مهما في العمل الإداري، وذهب إلى القول بأن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابهة [145] (ص ص 146-147).

وقدم "برنار" تصنيفاً لأنواع القرارات، بحيث صنف القرارات إلى نوعين:  
- قرارات إيجابية: تعني عمل شيء وأن هذا العمل قد يكون مباشراً، أو الإمتناع عن عمل أو وفاق عمل معين؛

- قرارات سلبية: وهي قرارات تعني عدم التصميم أو التحديد لشيء معين.  
كما لفت الإهتمام إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات مؤداها، أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه للإختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، يترتب على ذلك أن يكون القرار المتخذ هو "لا قرار"، وقد عبر "ش. بارنارد" بقوله: "أن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفاء" [275] (ص62).

كما بين "بارنارد" أن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية وأن هذا النشاط يزاول باستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ذلك لأن كل عمل في المنظمة يمكن تقسيمه إلى مجموعة متعددة من القرارات التي تتخذ في المستويات كافة، ويكون القرار الذي يتخذ في مستوى معين ملزماً للمستويات الأدنى منه، ويرتبط نجاح القرار بمقدار المعلومات التي يستطيع المدير الحصول عليها من أجل اتخاذه [268] (ص24).

## 2- نظرية A. H. SIMON في اتخاذ القرار:

قدم "H. SIMON" نظرية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث قدم تصوراً واضحاً لهذه العملية بالشكل الذي أبرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة، هذا إضافة لإسهاماته مع زميله "G. MARCH" في وضع نظرية التوازن التنظيمي، كما تعد اتجاهات "SIMON" إمتداداً للفكر التعاوني الذي أكدته برنارد عن المنظمة [64] (ص93).

وكان اهتمام "سيمون" بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية واضحاً من خلال كتاباته في هذا المجال، والتي كان بدايتها كتابه "السلوك الإداري" والذي اختار له عنواناً فرعياً هو "دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري". وقد أوضح "سيمون" في كتابه هذا، أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلاً لدراسة الإدارة لكون هذه العملية في نظره مظهراً للسلوك الإنساني في الإدارة [182] (ص ص 61-63).

يمكن تلخيص أهم أفكار "سيمون" فيما يلي:

- إن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم؛

- إن أي تنظيم ينقسم إلى قسمين هما: فئة متخذي القرارات في المستويات العليا الإدارية، وفئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار؛

- إن عملية اختيار بين البدائل وظيفية الإدارة العليا، ولذلك فهي مسؤولة عن اتخاذ القرارات المناسبة أولاً، ولها القدرة على التأثير في الأسلوب التنفيذي للقرار؛
- إن فشل القرار لا يمكن أن يكون في اختياره بل بأسلوب تنفيذه؛
- الوصول إلى قرار معين ليس بمهمة يسيرة على الإداري؛
- محاولة الإداري دائماً اتخاذ القرارات الهادفة لتحقيق أغراض المنظمة؛
- إن عملية اتخاذ القرارات، عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا، والقناعة، وبحدود الرشد

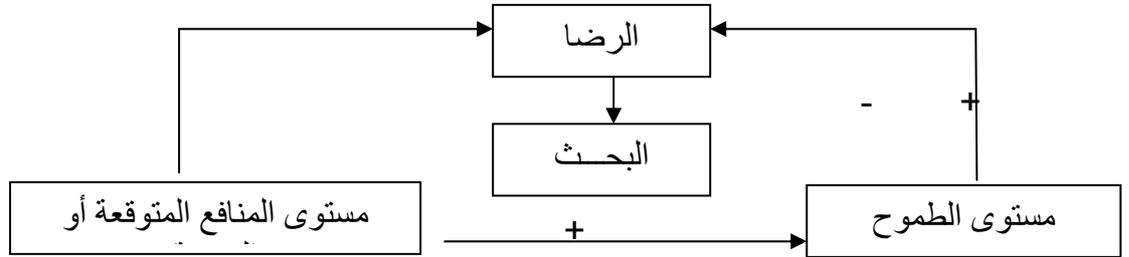
المطلوب [276] (ص352).

- إن التنظيم هو ذلك الهيكل المركب من الإتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس أو هيكل من القرارات، كل قرار مرتبط بنوع معين من النشاط لتحقيق هدف معين وسمي بـ (عنصر اتخاذ القرارات)؛
  - إن أعضاء التنظيم حين يتخذون قراراتهم فإنهم يستمدون قيماً ومعايير للاختيار من التنظيم، كذلك فإن البيئة المحيطة تحدد عدداً من البدائل المتاحة وبذلك تضع حداً أقصى لما يستطيع التنظيم الوصول إليه (عنصر البيئة)؛
  - إن عملية اتخاذ القرار هو عمل جماعي لذلك لا بد من التخصص وتقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين أعمال الأفراد المختلفين (عنصر الجماعة)؛
  - تقسيم العمل والتخصص في مجال اتخاذ القرارات، حيث تخصص المستويات العليا في عملية اتخاذ القرار، وهذا عن طريق تكوين الأشخاص الذين يتخذون القرارات، في حين يتولى الباقون عملية التنفيذ (عنصر التخصص)؛ [139] (ص40).
  - إلزام الأفراد بالقرارات المتخذة من طرف المستويات العليا، ولتحقيق هذا يمارس التنظيم أساليب مختلفة من أجل التأثير منها: استخدام السلطة، الإقناع، الإتصالات (عنصر الإلتزام أو التطبيق)؛
  - تحقيق التوازن بين القرارات التي تصدرها المستويات العليا للتنظيم، والإستجابة التي يقوم بها بقية الأعضاء وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة (عنصر التوازن).
- كما ميز "A. H. SIMON" بين القرارات المبرمجة "Decisions programmees" والتي هي روتينية، مألوفة واعتيادية، والقرارات غير مبرمجة "Decisions non programmees" والتي هي جديدة وغير مألوفة وأنها تطرح للمرة الأولى [277] (ص45).
- كما حدد "A. H. SIMON" أربعة مراحل لعملية اتخاذ القرارات هي: [277] (ص41).

- أ- الإستخبار: والذي يعني دراسة المحيط للبحث عن الشروط التي تسمح باتخاذ القرار، بمعنى البحث عن المعلومات الضرورية للإجابة عن الأسئلة التي تشغل متخذ القرار؛
- ب- التصميم: يسمح بصنع القرارات من خلال وضع السيناريوهات، ومن ثم وضع مختلف العمليات الممكنة لكل سيناريو وتحتاج هذه المرحلة إلى معلومات إضافية؛
- ج- الإختيار: تتمثل هذه المرحلة في اختيار أحد السيناريوهات الممكنة؛
- د- تقييم الإختيارات السابقة: تسمح بتقييم مختلف القرارات السابقة لأجل تصحيح الأخطاء وجعل العملية القرارية أكثر كفاءة.

ومن أشهر النماذج السلوكية في اتخاذ القرار نجد كذلك نموذج (MARCH and H . SIMON) الذي يمثله الشكل رقم (78) :

الشكل (78)- يبين نموذج MARCH and SIMON في اتخاذ القرار: [64] (ص 258).



ويتضمن نموذج "MARCH" و "SIMON" أربعة مستويات أساسية في عملية اتخاذ القرار تنطوي على خمسة افتراضات أساسية تعبر عن طبيعة السلوك الأساسي في مسألة القرار وهي:

- أ- كلما انخفض الرضا لدى الفرد، كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة؛
- ب- كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة، كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة؛
- ج- كلما زاد مستوى القيم المتحققة، كلما زاد مستوى الرضا؛
- د- كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة، كلما زاد مستوى الطموح؛
- هـ- كلما زاد مستوى الطموح، كلما انخفض مستوى الرضا؛

ومن هنا يتضح أن مستوى الرضا المتحقق يمثل حالة القرار الممكن ولكن تبقى مسألة الطموح تشكل الحالة الأساسية للتطلع الإنساني، وبزيادة الطموحات تنخفض مستويات الرضا لكي يضاف إلى البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة: وهكذا ينسجم التفكير الإنساني مع حقيقة الرضا القائم بين الحالات الممكنة وحالات الطموح [64] (ص ص 258-259).

ومما سبق يمكن أن نستخلص أن إسهامات "A. H. SIMON" كانت كبيرة وساهمت في رفع كفاءة وإنتاجية المنظمات الإقتصادية ، وركز على ضرورة الإهتمام بالعمليات الإجتماعية والنفسية بالإضافة إلى العوامل المهنية المرتبطة بالكفاءة الإنتاجية ، لذا قامت الأكاديمية

السويدية للعلوم "Swedish academy of science" عام 1978 بمنحه جائزة "نوبل" في العلوم الاقتصادية لأبحاثه الرائدة والمميزة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الاقتصادية [268] (ص 37).

كما يعد هذا المنهج السلوكي في اتخاذ القرار من أكثر المنطلقات النظرية تجسيدا لطبيعة المشاعر الذاتية للفرد في اتخاذ القرارات الهادفة وفق منظور حركي (ديناميكي) يستوعب طبيعة الأفراد وتطلعاتهم المستقبلية في ظل التقدم المستمر [64] (ص 259).

#### 6-5-5- خطوات صنع القرار، مستوياته وأساليبه:

#### 6-5-1- خطوات صنع القرار: تمر عملية صنع القرارات بالخطوات التالية:

1- تحديد المشكلة: تعتبر تحديد المشكلة الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار، حيث لا يعتبر اتخاذ القرار رشيدا دون تحديد أبعاد المشكلة، وتحديد المشكلة تعني تحديد الهدف الذي يسعى لاتخاذ القرار من أجله، وهناك ثلاثة أسباب رئيسية تجعلنا نفضل في التشخيص السليم للمشكلة وهي:

- التعريف الخاطئ للمشكلة؛

- كون القائم بتشخيص لم يدرك المشكلة الحالية؛

- تجاهل مرحلة التشخيص [266] (ص 97).

2- تحليل المشكلة: وهي المرحلة الثانية من عملية صنع القرار، والمتمثلة في تحليل المشكلة، ومن أهم مراحلها: [184] (ص 386).

- تصنيف المشكلة؛

- جمع البيانات؛

- تحليل البيانات؛

وهذا يساعد كثيرا في عملية تحليل المشكلة.

3- تحديد البدائل: تتوقف مدى سهولة هذه الخطوة على طريقة معالجة الخطوتين السابقتين في

عملية تحديد البدائل بدقة ووضوح ويضيف العالمان J . G MARCH و R . M CYERT حولا بديلة تتسم بالخصائص التالية:

1- لا بد أن يكون وراءه دافع؛

2- أن يميل إلى البساطة والمنطق؛

3- أنه متحيز (ويقصد بها العالمان يستحيل فصل بعض العوامل التي تؤثر في تحديد البدائل

كالعوامل الذاتية أو التنظيمية أو الثقافية في عملية التحديد) [278] (ص ص 121-122).

4- تقييم البدائل: تعتبر هذه المرحلة من المراحل الشاقة والصعبة ذلك أن مزايا وعيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها، وإنما تظهر في المستقبل، مما يثير الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة، لذلك يجب العمل على المفاضلة الموضوعية للبدائل، حيث يتم استعراض البيانات والمعلومات المرتبطة بهذه البدائل، ويتم تصنيفها، مع استبعاد أقلها أهمية، واستبقاء الأهم فيها [254] (ص ص 331-333).

5- اختيار أفضل بديل: أشار أفضل بديل، "DRIKAZE" إلى أهمية هذه المرحلة من حيث الاختيار لذلك ركز عليها، حيث أشار أن اختيار أفضل بديل يتضمن العناصر التالية:

1- نظام اتخاذ القرار؛

2- المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرار؛

3- القيود المؤثرة على اتخاذ القرار [266] (ص 83).

6- تطبيق الحل المقترح: وهي آخر مرحلة وتتمثل في اتخاذ القرار، ووضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تنطوي هذه الخطوة على التصريح الرسمي بإجراء التغييرات المطلوبة مع التأكد من تقبل هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار، أي للحلول التي يتضمنها بسبب حل مشكلة معينة أو مواجهة موقفها، حيث يتم إعلام الأفراد، وربما إقناعهم بنوعية التصرفات التي يتعين اتخاذها، ومتى يتم تنفيذ القرار [270] (ص ص 19-20).

7- متابعة تطبيق نتائج القرار: يجب متابعة التصرفات التي تتخذ لتطبيق القرار، من خلال الأسئلة التالية: هل تسير الأمور وفقا للخطة؟ ماذا في كل من البيئة الداخلية والخارجية كنتيجة للقرار؟ هل يتوقف أداء المرؤوسين مع التوقعات؟ ماذا تفعل المنافسة كرد فعل؟ [175] (ص 134). وإذا نظرنا إلى الواقع العملي نجد أن متابعة نتائج القرارات تعتبر أقل الجوانب ممارسة، وذلك على الرغم من أهميتها، فبدون متابعة وتقييم القرارات، والتصرفات من الصعب أن تحدث خبرة منظمة يعول عليها اتخاذ القرارات المتشابهة في المستقبل [279] (ص 282).

6-5-2- أساليب اتخاذ القرارات في المنظمة:

1- الأساليب التقليدية في عملية اتخاذ القرار:

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تفتقر إلى التدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتمادا كلياً على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين، حيث كانوا يتخذون قراراتهم استناداً إلى الفهم والخبرة والحدس [280] (ص 431). ومن أهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها دراسات وأبحاث الباحثين والعلماء هي:

أ- الخبرة: يمر المدير بعدد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية، يخرج منها بدروس تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب المدير مزيداً من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب.

وترجع جذور هذا الأسلوب إلى "المدرسة التجريبية" التي يعتبرها "E. DAILE" من روادها الأوائل، ويقوم فكر هذه المدرسة على تفهم الإدارة من خلال دراسة وتحليل المواقف والحالات السابقة أي بعض المواقف التي واجهها المديرون في الماضي والقرارات التي اتخذت لمواجهةها [175] (ص 181).

ب- إجراء التجارب: لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في محاولات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والإحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار.

ومن عيوب هذا الأسلوب، أنه باهظ الثمن، ويستنفذ جهداً ووقتاً كبيراً للمدير متخذ القرار [175] (ص ص 181-186).

ج- الحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي، واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها.

وتبدو صعوبة ومخاطر استخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس شخصية تابعة من شخصية المدير وقدراته العقلية واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية، هذه كلها سمات وقدرات تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات [275] (ص ص 181-186).

## 2- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار:

أ- أسلوب دراسة الحالات: يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الإبتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم. ومن الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات بفعالية، أسلوب التدريب على اتخاذ القرار المسمى والذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية اتخاذ القرارات في "IN\_ BASKET TECHNIQUE" المواقف المشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله، وذلك عن طريق تلقيه مجموعة من الرسائل البريدية تتضمن مشاكل وحالات مختلفة، ويطلب منه اتخاذ القرارات فيها على ما تتضمنه من معلومات، ومثل هذا الأسلوب التدريبي على دراسة الحالات التي يتلقاها المدير، وإنما يهدف إلى تدريب

متخذي القرارات على كيفية استخدام قدراتهم في التحليل والتفكير في حل المشاكل التي تواجههم [281] (ص ص 21-22).

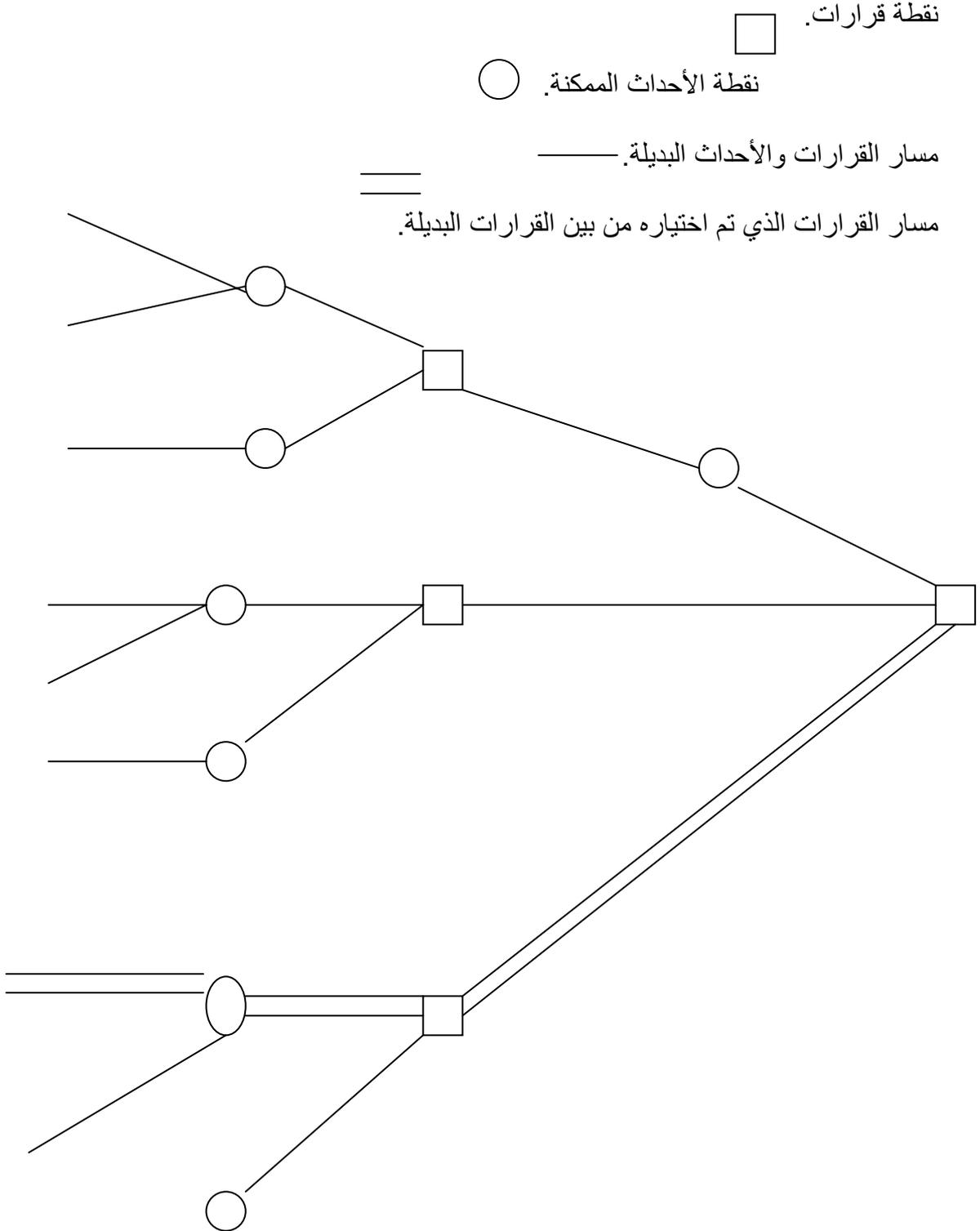
ب- أسلوب شجرة القرارات: [155] (ص ص 262-268).

تعتمد طريقة شجرة القرارات التي هي من صنع "ODONNELL" و "KOONTZ" على إتاحة الفرصة أمام المدير للتفكير في عملية اتخاذ القرارات بشكل شامل يبدأ من تحديد هدف محدد تم التوصل إلى عدد من القرارات أو الحلول البديلة التي تساعد في تحقيق الهدف المحدد مما يتيح الفرصة لاختيار أنسب وأفضل القرارات أو الحلول وذلك بالإعتماد على مقاييس كمية معينة عند تطبيق كل قرار معين.

وتشمل مراحل تطبيق أسلوب شجرة القرارات ستة خطوات هي:

- 1- تحديد المشكلة أو الموقف المطلوب اتخاذ قرار بشأنه بدرجة مدققة؛
  - 2- تحديد الحلول أو القرارات البديلة؛
  - 3- تحديد التصرفات أو الأحداث الممكن حدوثها ترتيباً على كل قرار على حدا؛
  - 4- حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة؛
  - 5- حساب الناتج المتوقع من كل تصرف أو حدث، وفقاً للمقاييس المتفق عليها؛
  - 6- اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة.
- كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل-79- يبين هيكل خريطة شجرة القرارات [155] (ص263).



من الطبيعي أن تحليل شجرة القرارات يمكن أن يمتد مرحلة واحدة (مركز قرارات واحد ومركز أحداث واحد)، أو عدة مراحل متتالية وفقا للحالة موضوع الدراسة، وعدد ونوع القرارات البديلة والأحداث الممكنة، وما يترتب على ذلك من اقتراح قرارات بديلة على ضوء هذه الأحداث.

والتصرفات المترتبة عليها، وهكذا إلى أن يتم تغطية كل أبعاد الموقف والمتغيرات المؤثرة فيه [81] (ص ص 175-176).

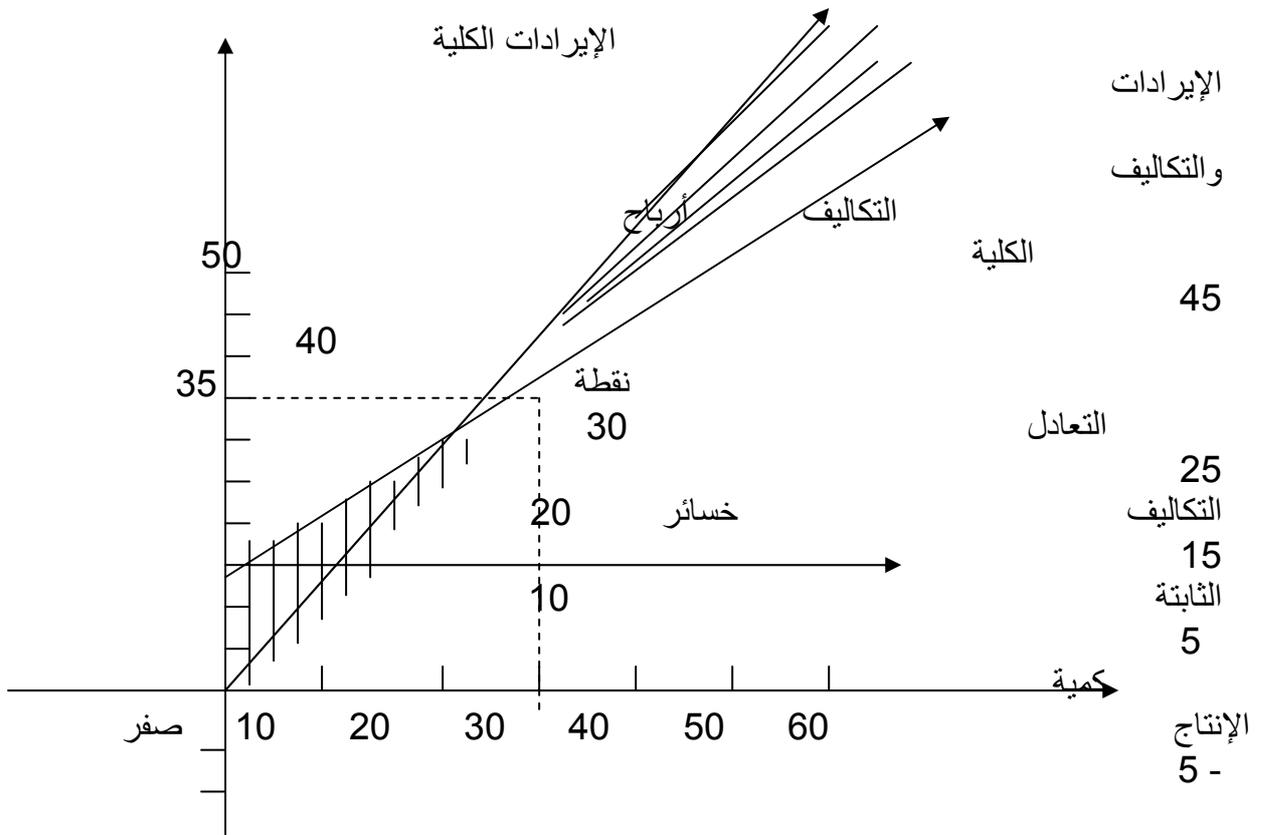
ج- أسلوب تحليل التعادل: ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل، والتكاليف هنا تشمل التكاليف الثابتة وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة سواء أنتجت أم لم تنتج مثل الإيجارات وأقساط امتلاك الآلات والمباني وفوائد القروض ... إلخ، والتكاليف المتغيرة وهي التي ترتبط بالإنتاج مثل تكلفة المواد الخام، الكهرباء، الوقود ... إلخ.

وأسلوب تحليل التعادل يمكن استخدامه في اتخاذ العديد من القرارات مثل:

- 1- قرارات تحديد الطاقة الإنتاجية أو حجم الإنتاج المطلوب ومن ثم تحديد كمية المدخلات اللازمة لتحقيق هذا الحجم؛
- 2- قرارات التسعيرة؛
- 3- قرارات تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة؛
- 4- قرارات تخطيط الأرباح.

ولاتخاذ القرارات السابقة من خلال تحليل التعادل فإن الأمر يتطلب حساب ما يسمى بحجم التعادل. وحجم التعادل هو ذلك الحجم من الإنتاج الذي تتساوى عنده الإجراءات الكلية مع التكاليف الكلية أي أن المنظمة عند هذا الحجم لا تحقق أرباحاً ولا تتحمل خسائر [27] (ص ص 151-152). وحجم التعادل يمكن حسابه من خلال الشكل التالي:

الشكل-80- يبين خريطة التعادل [155] (ص153).



10 -

## 6-6: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة:

هناك عدة عوامل تتأثر بها القرارات الإدارية من بينها:

1- العوامل الخارجية: تمثل المنظمة إحدى خلايا المجتمع، فهي تتأثر مباشرة به، ومن بين العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية القرارات هي العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، التكنولوجية، القيم والعادات والقوانين الحكومية والرأي العام، وكذلك السياسة العامة للدولة [100] (ص ص 197-198).

2- تأثير البيئة الداخلية: ومن العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، وطرق الإتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانية الأفراد، وقدراتهم ومدى تدريبهم. كما أن نوعية القرارات تتأثر بالقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها المديرون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل [268] (ص ص 65-66).

3- العوامل النفسية: أكد وجعلها "H. SIMON" أهمية الجوانب النفسية لمتخذي القرار، من بين أهم العوامل المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرار، ولذلك يصبح تأثيرها سلبيا إذا اتخذ

القرار تحت ضغوطات نفسية، حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط [222] (ص 270).

4- توقيت اتخاذ القرار: يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات

في المنظمات الإقتصادية، خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة، فيرغب الأفراد دائماً أن يعرفوا القرار في الوقت المناسب حتى يستطيعوا القيام بدورهم بشكل فعال، كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علماً بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيهـم [128] (ص ص 24-25).

5- المعلومات والقرارات: تتأثر القرارات التي تتخذ من المنظمة سلباً أو إيجابياً، بالبيانات

والمعلومات والحقائق التي تتواجد، والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها [222] (ص 271).

6- أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى

تحقيق أهداف المنظمة، فأهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات فيها، لذلك فإن بؤرة الإهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية أو التكتيكية.

7- الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة

التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الإجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار [122] (ص 273).

8- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى

الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الإعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "H. SIMON" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفصيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقياً بالإضافة إلى محتواها الواقعي [66] (ص ص 91-92).

6-7: دور الإتصال وأهمية توفر المعلومات في اتخاذ القرار:

6-7-1: دور الإتصال في عملية اتخاذ القرار:

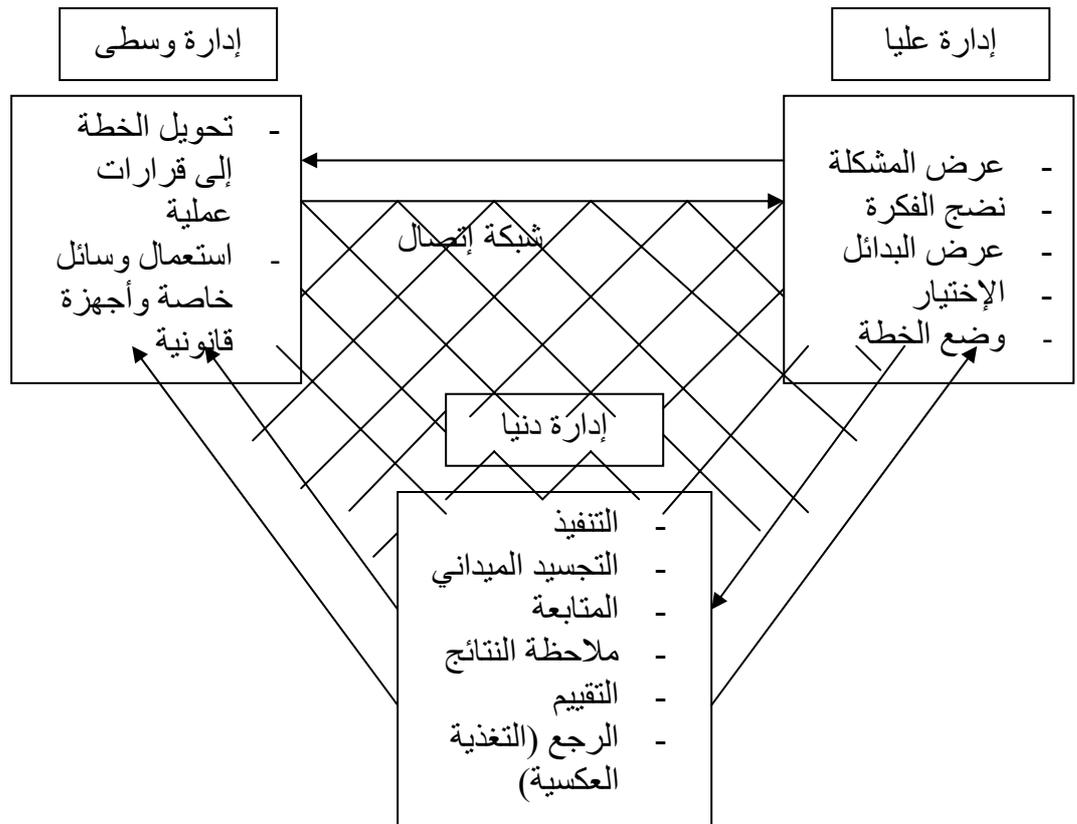
للإتصال دور هام جداً في عملية اتخاذ القرارات، فعملية بناء القرار بمراحلها المختلفة تتوقف دون شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للإتصال.

كما تعتبر عملية بناء القرار دور من أدوار الإتصال، فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئاً بالنسبة للمنظمة إذا ما بقي حبيس أدراج المدير، ولم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم من وحدات وأفراد [254] (ص332).

فالإتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير نشاط المنظمة نحو الأحسن، كما وأنه عنصر أساسي وهام في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن البيانات دعامة رئيسية وعملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة أمام المسؤول عن اتخاذ القرار [268] (ص90).

قد لخص مراحل صنع القرار في ثلاث مراحل كبرى فإن "H. SIMON" وإن كان الدكتور ناصر قاسيمي حاول التوسع والتدقيق في ذلك، وأبرز أهمية الإتصال في عملية صنع القرار، وضرورة ربط الإدارة العليا والوسطى والسفلى بشبكة اتصال فعالة قبل اتخاذ القرار، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل-81- يبين مراحل صنع القرار وربطه بشبكة الإتصال الفعال: [178] (ص27).



يبدو من هذا المخطط التسلسل الهرمي في إصدار الأوامر والقرارات من الإدارة العليا صانعة القرارات إلى الإدارة الدنيا، حيث يعتمد نجاح عملية الإتصال بين هذه الأجهزة، وهو اتصال يكون

داخل الإدارة الواحدة وبين الإدارات الأخرى حيث يكون لأجل التوضيح والتدقيق [178] (ص28).

أهمية توفر المعلومات في عملية اتخاذ القرار:

أدى تطور نظم المعلومات واتساع شبكة الإنترنت INTERNET أصبح هذا يشكل تهديدا للمنظمات المحلية أمام المنظمات العالمية الكبيرة، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة وإجبار المنظمات العالمية الكبيرة، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة وإجبار المنظمات على العمل في أسواق عالمية مفتوحة وغير محمية.

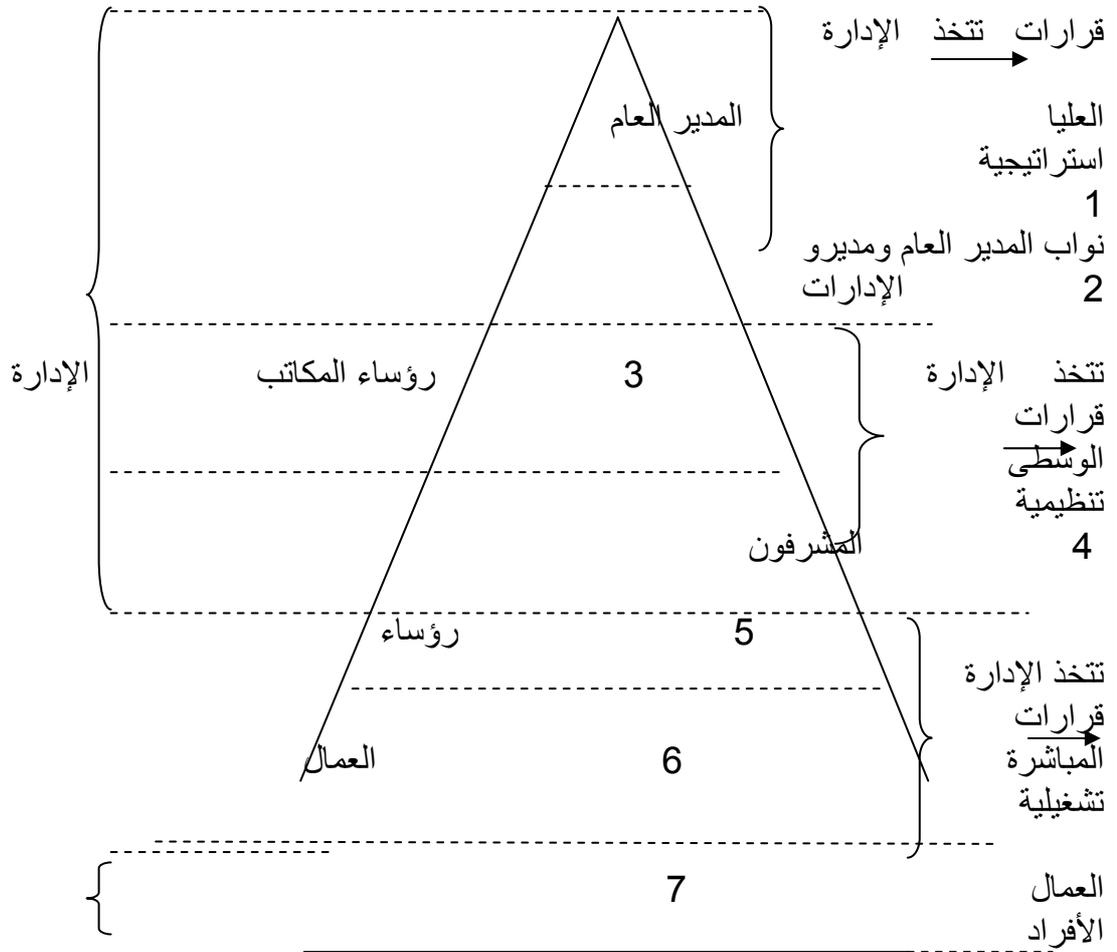
كل هذا أدى ببعض المنظمات الاقتصادية بالإعتماد على نظم متقدمة للمعلومات، كل هذا من أجل تسهيل وتحسين مهمة الإدارة في اتخاذ القرارات الفعالة من أجل تحقيق نجاعة أداء المنظمة.

[282] (ص ص 52-53). ومنها:

1- نظم تدعيم المديرين (ESS):

هناك أيضا القرارات التي يجب على الإدارة العليا أن تتخذها بشأن إعادة النظر في هيكل التنظيم الإداري، ومثل هذا القرار لا يعتبر روتينيا ولكنه قرار يتطلب من الإدارة أن تواجه كثيرا من المواقف والمتغيرات المعقدة والتي تتطلب عمليات إعادة التنظيم والفاعلية التنظيمية، [126] (ص ص 108-112). كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل-82- بين الهيكل التنظيمي ومستوى القرار: [283] (ص155).



وهنا يساعد النظام المقرر وإرشاده في اتخاذ هذا النوع من القرار بما يسمى بالبحث الكشفي، والتي تستعملها مختلف الأنظمة الخبيرة. وتستعمل طريقة البحث الكشفي فيما يسمى بالبرمجة الكشفية، بغرض إعداد البرامج المعقدة، أي البرامج البعيدة عن المعالجات الرقمية أو الخاصة بسلاسل الأحرف التي ترمج باستخدام المعلومات البسيطة. فهي تحاول اقتباس أفكار الإنسان فيما يتعلق بكيفية حله للمشكلات، محاولة منها محاكاة التفكير الإنساني، بمعنى أن البرمجة الكشفية تهدف إلى تصميم ذكاء اصطناعي ثانوي يساعد متخذ القرار بإصدار قرارات فعالة [277] (ص 67-68).

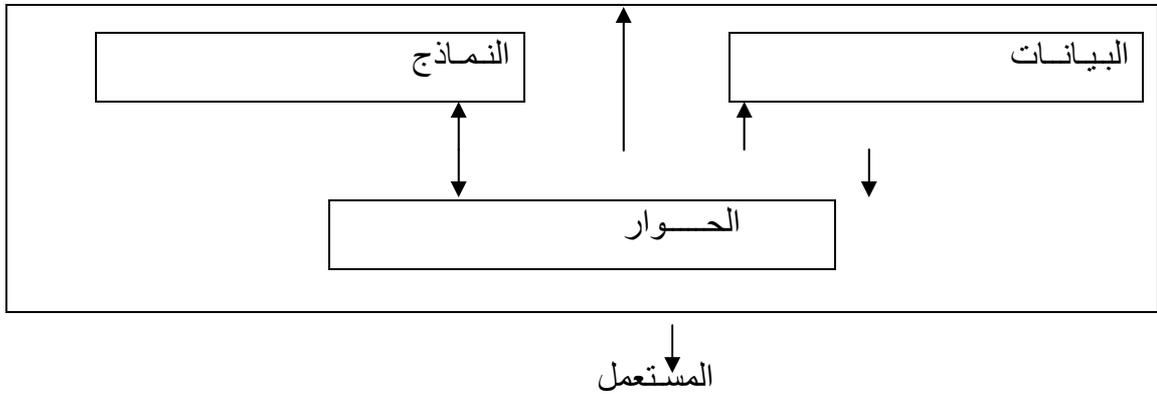
فهي تسمح بالمساعدة على اتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجية الطويلة المدى للمنظمة وكيفية التعامل مع المشكلات المعقدة، وإن كان هذا النوع من المشكلات يتطلب معلومات أكثر دقة وسرعة، وتنبؤات دقيقة عن واقع بيئة الأعمال [285] (ص200).

2- نظم دعم القرار (DSS) :

هنا تسمح هذه النظم المساعدة على اتخاذ القرارات التكتيكية خاصة، والتي تعالج الأنشطة المتوسطة وقصيرة المدى خلال الوسائل، وهي تحتاج من متخذ القرار الإعتماد على الإعلام الآلي من المعلوماتية المتمثلة في الجداول الإلكترونية الحسابية مثل EXCEL و WORDS وإن كان مؤخرًا قد ظهرت برامج للبيانات الإحصائية وهو نوع من البرمجيات في تسيير وتحليل البيانات الإحصائية المتمثلة في

SPSS وبفضل تطور التكنولوجيا والإعلام الآلي لم يعد نظام دعم القرار في شكله التقليدي المكون من: بيانات، نماذج والحوار مع المستعمل بغرض إيجاد الحلول الفعالة للمشكلات، كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل-83- يبين الشكل البسيط لنظام دعم القرار [284] (ص41).



ومع التطور السريع الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات وضخامة حجم المعلومات المتوفرة ، ظهر مؤخرًا نوع جديد من النظم المساعدة على اتخاذ القرار إسمه مستودع البيانات DW\_ والذي عرفه B. INMO على أنه "مجموع البيانات الموجهة للمواضيع، تتميز بالتكامل، عدم الزوال والتأريخ، منظمة لغرض دعم القرار"، وحسب J. P. MINARRO فإن أهمية نظام DW تكمن في كونه "يسمح بالانتقال من المعلوماتية للتسيير إلى تسيير المعلومة" و DW هو عبارة عن نظام مكون من بيانات منظمة تنظيمًا خاصًا ومجموعة تطبيقات مدعمة للقرار تساعد على القيادة والتحكم في التسيير [286] (ص19). أما التطبيقات التي يستخدمها هذا النظام الجيد في عملية دعم القرار، فهي التطبيقات المعلوماتية المكونة لما يسمى بأدوات استكشاف المعطيات، أدوات المعالجة التحليلية على ، والتي عوضت نظم دعم المديرين الخط (OLAP) ، والتحليل متعدد الأبعاد (MDA) ، ونظم دعم القرار التي كانت تساعد المنظمات في عملية اتخاذ القرار، فهو يسمح بجلب المعلومات التي تحتاجها هذه التطبيقات بصفة آلية من قاعدة البيانات القرارية.

3- نظم المعلومات الإدارية (AIS) :

يتشكل نظام المعلومات الإدارية من مجموعة مترابطة ومتكاملة من النظم الفرعية تسمى بنظم المعلومات العملية، تكون هذه النظم بعدد النظم الفرعية للمستوى العلمي، وتنبع حاجة المنظمة إلى تلك النظم في كونها لا تعمل بمعزل عن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة. ولذلك فإن الأهمية الأولى لتوافر المعلومات، إنما ترجع إلى تنسيق وتنظيم العدد الكبير من المعلومات والبيانات المتجددة يوميا والخاصة بالإنتاج، الزبائن، الموردين وغيرهم، والتي تسمى عادة بالمعلومات المتدفقة [287] (ص ص 30-31).

ومن مزايا نظام المعلومات الإدارية في المنظمة أنه يسمح بما يلي:

- تقليل المهام الروتينية؛
  - تحسين مراقبة العمليات؛
  - تخفيض وقت الإجابة ومن ثم التنفيذ؛
  - تحسين استعمال البيانات والمعلومات؛
  - حوسبة القرارات الروتينية.
- وتجدر الإشارة إلى كون قاعدة البيانات الخاصة بنظام المعلومات الإداري هي قاعدة مركزية، وذلك منذ نشأة أنظمة تسيير قواعد البيانات، مما يسهل عملية الإتصال بين مختلف مستويات المنظمة ومن ثم يسهل عملية الحصول على المعلومات وتنقلها ومراقبتها وإعطاء الآراء والإقتراحات وبالتالي تسهيل عملية الحصول على المعلومات وتنقلها ومراقبتها وإعطاء الآراء والإقتراحات وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرارات. أما عملية اتخاذ القرار في نظم المعلومات الإدارية تتخذ بطريقة لامركزية وذلك منذ نشأة نظم تسيير قواعد البيانات، ومن إيجابيات اللامركزية اتخاذ قرارات التطبيق العملي للمنظور النظامي في اتخاذ القرارات، بمعنى النظر إلى المشكلة بنظرة كلية وليس بنظرة جزئية، مما يسمح باتخاذ القرارات التي تأخذ في الإعتبار كل النظم الفرعية المتواجدة بالمستوى العملي وليس لنظام فرعي معين ومن ثم اتخاذ أفضل القرارات [288] (ص ص 21-23).

#### 8-6 : فعالية القرار وتنمية المنظمة الاقتصادية :

يمكن تحسين عملية اتخاذ القرارات في المنظمة الوطنية الاقتصادية بإتباع بعض القواعد

الإرشادية وهي:

- 1- ضرورة توافر المرونة الذهنية والمنطق التي تكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والعاطفة الرشيدة والتي تساعد التحليل المنطقي لكل حالة بمفردها والتي تتطلب التمييز بين الحقائق

والقيم في كل قرار؛

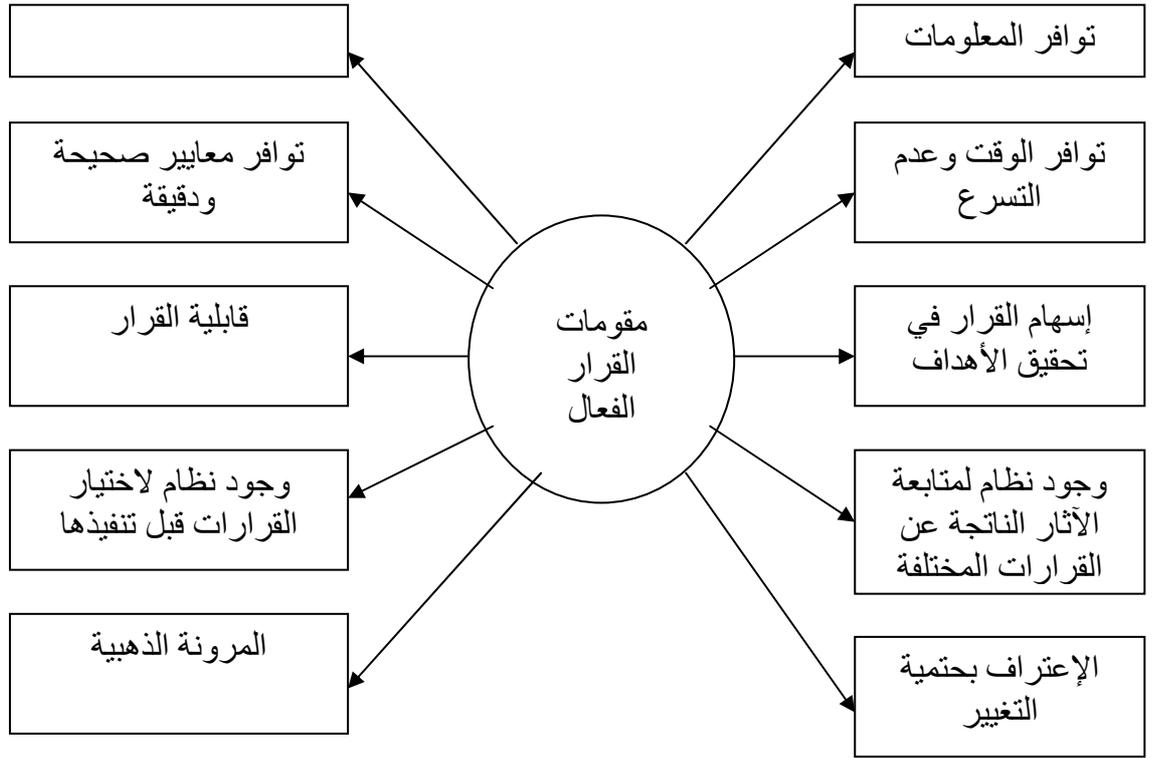
2- توفير القناعة الكافية للقرار وذلك بالدفاع عن أسباب القرار وتفسير أهدافه والتي أدت لاتخاذ (هنا القرار الرشيد)؛

3- توفير الوقت الكافي لعملية اتخاذ القرار بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من اللازم، لأن الوقت الأقل من اللازم يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير ناضجة أما الوقت الأكثر من اللازم يؤدي إلى تعقد المشكلة التي استدعت الحاجة أساسا لاتخاذ القرار؛

4- قبول فكرة التغيير، لأن الظروف والمواقف لا تظل ساكنة بل هي دائمة التغير والحركة ولذلك يقع على عاتق متخذ القرار أن يكون مستعدا لإجراء التغييرات اللازمة في المواقف والظروف لكي تتماشى مع نتائج القرار [63] (ص ص 161-162).

كما يكون القرار فعال إذا راعى بعض المقومات الفعالة والتي نوجزها في الشكل التالي:

الشكل -84- يبين مقومات القرار الفعال: [266] (ص73).



### خلاصة الفصل:

تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، ما هي إلا سلسلة من القرارات المتصلة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي فهي لا تؤدي منفصلة عن هذه الوظائف، ونظرا لأهميتها الرئيسية ولكونها نشاطا إداريا أساسيا، وهي تخضع لعدد من المناهج والمفاهيم ولعدد من الأساليب الفنية المختلفة والتي لا يمكن استخدامها في أي مجال أو نشاط من الوظائف الإدارية، وتتضمن عملية القرارات، تحديد المشكلة، تحديد الأسباب الممكنة والمحتملة، ووضع الحلول المناسبة،

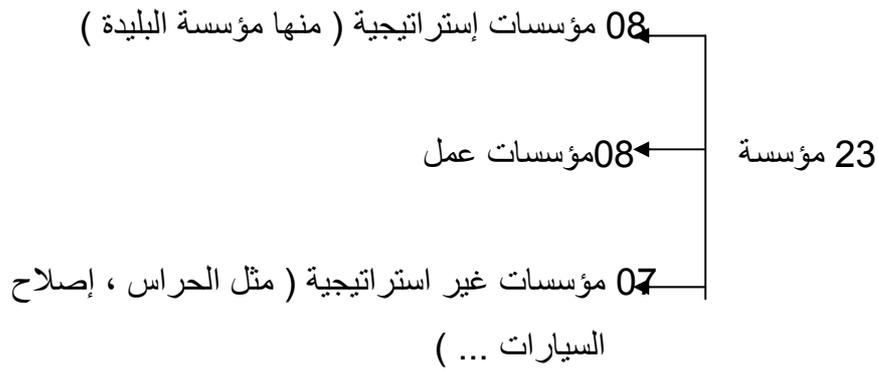
التقييم واختيار البديل الأنسب، تنفيذ البديل المختار ومتابعته.

كما عالجت مختلف النظريات سواء الكلاسيكية أو السلوكية موضوع اتخاذ القرار، فنجد في الكلاسيكية كل من H. FAYOL و F. TAYOR واللذان يعدان من روادها الأوائل، الذين ساهموا في مجال اتخاذ القرارات، واللذان أكدا على ضرورة استخدام الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية. ثم جاءت النظرية السلوكية والتي حاولت تقادي عيوب النظرية التقليدية ومن أهم روادها برنارد وسيمون اللذان أوضحا أهمية القرارات في الإدارة، كما أوضحا أنواع القرارات في المنظمات ، كما قدما بعض الحلول لمواجهة أو معالجة المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في المنظمة. واتخاذ القرار يكون فعلا حسب توفر المعلومات والإتصال، وفي غيابهما يتخذ المديرون قرارات غير رشيدة لا تؤدي إلى تنمية المنظمة، وتتأثر بها وظائف وأبعاد الإدارة الأخرى، وأيضا أنشطة المنظمة سوف تختل وتصبح غير متناسقة، وفي توفرهما تؤدي القرارات إلى أداء أفضل، كما تتجه المنظمة نحو الكفاية والربحية والرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، لذلك يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات بمثابة البعد الجوهري للإدارة.

## الفصل 7 الجانب الميداني للموضوع

### 1-7- البطاقة التقنية للمؤسسة :

- التسمية الكاملة للمؤسسة : الشركة الوطنية للكهرباء والغاز  
سونلغاز توزيع الوسط - البلدية -  
( S . D . C ) ، ( ش . ذ . أ )
- العنوان الكامل : 16 شارع محمد بوضياف ، بن بولعيد - البلدية -
- الشركة الأم : مجمع سونلغاز . تتوزع مؤسساتها كالتالي منذ ( 1 / 1 / 2006 ) :



### - التنظيم الداخلي لمؤسسة سونلغاز للبلدية :

- داخليا : 5 مديريات هي : المالية  
الكهرباء ، الغاز ، التسويق ، الإنجازات
- مؤسسة البلدية تحتوي على  
الكبرى ، الموارد البشرية ، الوسائل العامة
- مسؤولية على : 13 مديرية جهوية
- تضم الولايات التالية : البلدية ، المدية ، الجلفة ، البويرة ، تيزي وزو ، غرداية ، تمنراست ، بسكرة ، ورقلة ، أدرار ، الشلف ، إليزي ، الأغواط ، الوادي .

- تاريخ بداية العمل : جويلية 1969 .

- طبيعة النشاط : إدارية .
- الشكل القانوني : ذات أسهم ( S . P . A ) ( منذ جوان 2002 بمليون دينار للسهم الواحد )
- القطاع القانوني للمؤسسة : القطاع العام .
- 157 موظف حسب إحصائيات ( 2007/01/18 )
- موزعين كالتالي : - الإطارات : 83 موظف .
- أعوان التنسيق : 59 موظف .
- أعوان التنفيذ : 15 موظف .
- رقم الأعمال المؤسسة : 15 مليار دينار جزائري ( إحصائيات نهاية ديسمبر 2006 )
- المبلغ المخصص للتكوين : 22013030 دج ( وهو في تزايد مستمر سنويا )
- الإتفاقية الجماعية : موجودة سنويا ، وهي تعدل من فترة لأخرى .
- علاوة المردودية الجماعية : 0% ← 25%
- التعويض على الخبرة المهنية: 01% وأحيانا تصل 02% حسب الكفاءة المهنية لكل سنة
- العمل الشاق : 06% والخطورة : 06% .
- تعويضات النقل : 500 دج ← 1500 دج شهريا .
- تعويضات الأكل : 180 دج يوميا .
- منحة الزوجة : 1000 دج شهريا .
- منحة الدخول المدرسي : 800 دج سنويا .
- العامل : 20 سنة عمل يمنح له إمتياز 10% من إنخفاض تسعيرة الغاز والكهرباء .
- التعويضات للحوادث : 100% .
- التقاعد : 30 سنة عمل ومعفى من الضرائب .
- الصعوبات التي تواجه المؤسسة : تعاني المؤسسة من التبعية في المواد المصنعة . وبداية دخول المنافسة مع الأجانب .

2-7- الجانب الميداني :

1- بناء الجداول :

أ- البيانات العامة :

الجدول رقم (1) : توزيع المبحوثين حسب مناصب العمل والجنس :

الجنس	إطارات	أعوان التنسيق	أعوان التنفيذ	المجموع
ذكور	40	41	10	91
	61,53	89,13	100	75,20
إناث	25	05	00	30
	38,46	10,86	00	24,79
المجموع	65	46	10	121
	100	100	100	100

يظهر من خلال الجدول أن النسبة الغالبة 75,20% من مجموع العينة هي فئة الذكور مقابل 24,79% إناث ، وهي تتنوع باختلاف ، حيث نجدها الغالبة في في أعوان التنفيذ بنسبة 100% للذكور مقابل 0% للإناث ، كما نجدها متباينة في أعوان التنسيق بنسبة 89,13% للذكور مقابل 10,86% للإناث ، أما في فئة الإطارات فنجد النسب أقل تباينا مقارنة مع أعوان التنفيذ والتنسيق بنسبة 61,53% للذكور مقابل 38,46% للإناث .

يبدو أن تأنيث مؤسسة سونلغاز لبن بولعيد بالبليدة ما يزال مبتغى صعب المنال ، في حين النسبة الغالبة لأعوان التنفيذ وأعوان التنسيق دون الإناث مرده إلى طبيعة هذه المهام أين يغلب عليها الطابع الجسدي أو العضلي ، في حين تأنيث الإطارات فسببه راجع للنسبة العالية للمتخرجات من الجامعات والمعاهد ، وبالرغم من ذلك فإن أغلب الإطارات هم من ذوي الخبرة العالية في المؤسسات أين يقدمون دعما عمليا لهؤلاء الملتحقين ، والملتحقات الجدد بالمؤسسة .

الجدول - 02 - توزيع المبحوثين حسب مناصب العمل والسن .

المنصب السن	الإطارات	أعوان التنسيق	أعوان التنفيذ	المجموع
25 - 20	06	05	01	12
	9,23	10,86	10	9,91
31 - 26	07	01	00	08
	10,76	2,17	00	6,61
37 - 32	05	01	01	07
	7,69	2,17	10	78'5
43 - 38	14	14	01	29
	21,53	30,43	10	23,96
49 - 44	18	08	02	28
	27,69	17,39	20	23,14
55 - 50	08	10	03	21
	12,30	21,73	30	17,35
55 <	07	07	02	16
	10,76	15,21	20	13,22
المجموع	65	46	10	121
	100	100	100	100

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام في نسبة 23,96% أما النسبة فيحتلها أعوان التنسيق بنسبة 30,43% والذي والذي لا يزيد عمرهم عن 44 سنة ، كما نجد أن ثاني نسبة في الإتجاه العام وهي قريبة جدا من النسبة الاولى بنسبة 23,14 % ، أما النسبة الغالبة لديها فهي من جهة الإطارات بنسبة 27,69 ، أما أضعف النسب فتخص الأولى أعوان التنفيذ بنسبة 0% للذين يتراوح عمرهم ما بين 26-31 سنة ، أما الثانية فيختص بها أعوان التنسيق بنسبتين متشابهتين هما على التوالي بنسب 02,17% للذين تتراوح اعمارهم على التوالي 26-31 سنة و 37-32 سنة .

نلاحظ مما سبق أن توزيع المبحوثين حاضر في جميع الفئات السبعة ، ونجده يتوزع بكثرة في الفئات الأربعة الأخيرة ، وخاصة في الفئة ما بين 38-43 سنة ، باعتبار أن هذا السن بمثابة قمة العطاء والإبداع - والتي تستهل خاصة من سن الأربعين - أين الخبرة والتجربة لها دور كبير هنا ، والتي لا يمكن الإستغناء عنها ، وهذا ما عبره لنا الكثير من المبحوثين ، حيث تلجأ المؤسسة إلى بعض الإمتيازات التي تمنحها للموظفين بغية الإستمرار في العمل طبعاً من اجل نقل تجاربهم وخبراتهم المهنية إلى الموظفين الجدد ، باعتبار أن وصول الشباب الجامعي إلى مناصب عليا يلزمه أقدمية تتراوح ما بين 20-30 سنة ، وهي مدة طويلة جدا . حيث جاء قانون التقاعد الجديد أين يفرض منح أعلى في الخمس سنوات الأخيرة ؛ الشيء الذي يؤكد أن المؤسسة العمومية عموماً

ومؤسسة سونلغاز خصوصا ما تزال تعتمد وتتبنى الحاجة الإجتماعية دون النجاعة الإقتصادية أو العلمية ، مما يوحي بالخطر في ظل دخول الجزائر إلى منظمة التجارة الدولية O . M . C وعولمة الإقتصاد .

الجدول رقم – 03 – توزيع المبحوثين حسب مناصب العمل والمستوى التعليمي .

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب / المستوى التعليمي
00	00	00	00	إبتدائي
13	03	10	00	متوسط
10,74	30	21,73	00	ثانوي
37	07	27	03	جامعي
30,57	70	58,69	04,61	المجموع
71	00	09	62	
58,67	00	19,56	95,38	
121	10	46	65	
100	100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 58,67% الذي يخص الموظفين الحاصلين على شهادات جامعية ،وتتدعم هذه النسبة الإطارات بنسبة كبيرة بـ 95,38% ثم تليها فئة أعوان التنسيق بنسبة 19,56% ، في حين نجد أنه لا يوجد من الموظفين له مستوى إبتدائي ، كما نجد أن أضعف النسب يحتلها ذوي المستوى المتوسط ، حيث لانجد من الإطارات من المستوى المتوسط ، أما أعوان التنسيق ، وأعوان التنفيذ فهم يحتلون على التوالي نسبة 21,73% و 30% . نلاحظ أن هناك علاقة طردية في تولي المناصب الإدارية والحاصلين على شهادات جامعية ، وهذا ما يؤكد من المجموع الحاصلين على شهادات جامعية بنسبة 58,67% وبنسبة عالية جدا لدى الإطارات بنسبة 95,38% ، وهذا أمر طبيعي بالنسبة لمهام الإطارات أين المستوى العلمي والثقافي له دور فعال في تسيير المؤسسة ، لذا نجد مسابقات التوظيف الإطارات في المؤسسة تفرض على المتسابقين أن يكونوا متحصلين على شهادات جامعية ، وهذا كامتداد للسياسة الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة سونلغاز بفرض الشهادة الجامعية كمعيار أساسي في التوظيف بغية رفع مستوى التسيير وموازة التسيير الفعال ، والعالمي ، وهذا انعكس جليا في اعتبار أن أغلب الإطارات هم من ذوي الشهادات الجامعية .

الجدول رقم - 04 - توزيع المبحوثين حسب الأقدمية ومنصب العمل .

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	منصب العمل الأقدمية بالسنوات
32 26,44	02 20	13 28,26	17 26,15	6 - 1
40 33,05	03 30	13 28,26	24 36,92	12 - 7
28 23,14	04 40	12 26,08	12 18,46	18 - 13
17 14,04	01 10	07 15,21	09 13,84	24 - 19
04 03,30	-	01 2,17	03 04,61	25 <
121 100	10 100	46 100	65 100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا إن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 33,05% ، في حين أن النسبة الغالبة استحوذ عليها أعوان التنفيذ في الاقدمية في ما بين 13-18 سنة بنسبة 40% ، في حين اختصت أضعف نسبة عند أعوان التنسيق بنسبة 02,17% والتي تفوق في الأقدمية عن 25 سنة عمل

نلاحظ أن هناك نسبة عالية في عدد الموظفين ، والعمال الذين ليس لهم أقدمية طويلة في العمل ، وهذا راجع إلى كون مؤسسة سونلغاز في السنوات الاخيرة فتحت مناصب عمل كبيرة وهي في تزايد مستمر وهذا ما لاحظناه أثناء دراستنا فيها ، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها إتساع أسواق المؤسسة ونموها بشكل كبير حتى أنها أصبحت أحيانا غير قادرة على تغطية كل أسواقها . كما يجب علينا أن نشير إن في مؤسسة سونلغاز الخبرة ، والتجربة ، والكفاءة العلمية تلعب دورا كبيرا . وهذا ما لاحظناه أن اغلب الإطارات السامية ، والقيادة الإدارية بالمؤسسة هم من الذين يحتلون هذه المناصب ، كما إن الإدارة لا تجد حرجا أو إعرضا في الترقية المهنية على هذا الأساس .

المحور الثاني : فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية :

الجدول رقم - 05 - توفر المعلومات عن التسيير وتمنى حدوث تغيير في نمط التسيير بالمؤسسة

-

المجموع	لا تتوفر	تتوفر	توفر المعلومات حول التسيير الإداري	
			تمن حدوث التغيير في نمط التسيير الحالي	يرغب في حدوث تغيير
81	12	69	74,19	66,94
40	16	24	25,80	33,05
121	28	93	100	100

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 66,94 % من الموظفين الذين يرغبون في حدوث تغيير في نمط التسيير الحالي ، وتندعم هذه النسبة بنسب عالية بـ 74,19 % من الذين تتوفر لديهم المعلومات حول التسيير الإداري الحالي للمؤسسة مقابل 42,85 % الذين لا تتوفر المعلومات لديهم حول التسيير الإداري ، كما نجد الإتجاه الثاني في نسبة 33,05 % من الموظفين الذين لا يرغبون في حدوث تغيير على نمط التسيير الحالي للمؤسسة ، وتندعم هذه النسبة بنسب منخفضة بـ 25,80 % والذين تتوفر المعلومات حول التسيير الإداري لديهم ، وفي المقابل نجدها مرتفعة نوعا ما مقارنة مع الأولى بنسبة 57,14 % من الذين لا تتوفر لديهم المعلومات حول التسيير الإداري الحالي للمؤسسة . نلاحظ أن هيمنة الرغبة في حدوث تغيير في نمط التسيير الحالي للمؤسسة هو دليل قاطع على رغبة الموظفين على تحسين الوضع الحالي للتسيير في المؤسسة ، خاصة إذا تأكدنا أن النسبة الغالبة من هؤلاء تتوفر لديهم معلومات حول التسيير الإداري للمؤسسة ، كما نجد نسبة لا بأس بها مما لا يملكون معلومات حول التسيير الإداري للمؤسسة إلا أنهم يرغبون في حدوث تغيير على نمط التسيير الحالي للمؤسسة ، وهذا مرده حسب أجوبة المبحوثين ، وأيضا أثناء مقابلات بعض الإطارات هو البحث دائما عن الأحسن ، وخصوصا أن المؤسسة أصبحت تعرف نمو كبير قابلتها إستثمارات ضخمة ، ومتنوعة ، وظهور بعض المنافسين الجدد من دول أجنبية ، خصوصا وأن الحكومة معترمة على المدى الطويل خوفا من هذه المؤسسة ، في حين صرح لنا السيد رئيس الموارد البشرية بمؤسسة

سونلغاز : " أننا نعتزم على نزع الفكرة التي لدى المواطنين والتي مردها أن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة الدولة إلى مؤسسة مستقلة بذاتها ، مؤسسة إقتصادية مثل بقية المؤسسات الجزائرية " .  
كما إن احتكاك مؤسسة سونلغاز بالشركات الأوروبية ، والأمريكية ، والكندية جعل مسؤولي المؤسسة يفكرون ويعملون على تحسين مستوى التسيير في المؤسسة وتقريبه من مستويات التسيير العالمي ، ويجب أن نشير أن مؤسسة سونلغاز هي من لهم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، وأقواها على الإقتصاد الوطني حيث تربطها علاقات عمل مع جميع القطاعات والهيئات الإقتصادية والإجتماعية وحتى مع المجتمع المدني . كما يجب علينا أن نشير أن الجزائر عرفت ، وتعرف تغييرات غير متوقعة ، وغير محسوبة . لذا يرى M . CROZIER أن التغيير يتسم بالتعقيد وبالصعوبة ، حيث أنه ليس من السهل أبدا التحكم في البعد الزمني [289] (ص ص 21-22).

ومن خلال الإحتكاك باختبار  $X^2$  - KHI- deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها ، فإن قيمة  $X^2$  تساوي 09,54 بدرجة حرية (01) D.D.L Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  ، والتي تشير إلى قيمة (0,01) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (09,54) أكبر من القيمة النظرية (0,01) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 06 - مدى ملائمة التسيير الإداري الحالي للمؤسسة :

المجموع	أعوان التنسيق	أعوان التنفيذ	الإطارات	المنصب / ملائمة التسيير الحالي للمؤسسة
65 67,70	05 55,55	24 66,66	36 70,58	ملائم
04 04,16	-	01 02,77	03 05,88	غير ملائم لضعف أداء القيادة
14 14,58	-	07 19,44	07 13,72	غير ملائم لضعف أداء الإطارات والإداريين
02 02,08	-	-	02 03,92	غير ملائم لأن التسيير الحالي لا يتماشى والتسيير الحديث
08 08,33	04 44,44	03 08,33	01 01,96	غير ملائم لقلّة الإتصال بين القيادة والموظفين
01 01,04	-	-	01 01,96	غير ملائم لقلّة وسائل الإتصال في المؤسسة
02 02,08	-	01 02,77	01 01,96	أخرى
96 100	09 100	36 100	51 100	المجموع

يبين هذا الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 67,70 % والذين يؤكدون على ملائمة التسيير الحالي للمؤسسة . خاصة إذا علمنا أن النسبة المدعمة والغالبة لها يختص بها الإطارات بنسبة 70,58 % ، بينما أضعف النسب يتميز بها الإطارات بثلاث نسب على التوالي بـ 01,96 % فيما يخص عدم ملائمة التسيير الحالي للمؤسسة لقلّة وسائل الإتصال وأيضا قلّة الإتصال بين القيادة والموظفين ، أما فيما يخص أعوان التنفيذ فإنهم يعبرون عن عدم ملائمة التسيير الحالي نظرا لقلّة الإتصال بين القيادة والموظفين بنسبة 44,44 % . نلاحظ مما سبق أن النسبة الغالبة تدل على ملائمة التسيير الحالي للمؤسسة ، كما لا يجب ألا نستهيّن بالكفاءات والقدرات الموجودة داخل المؤسسة حيث أنها استطاعت تجاوز الكثير من التحديات والمشاكل وجعلتها تنمو بشكل متزايد . كما أنها استطاعت من إبرام عدة عقود محلية (وطنية) وخارجية في عدة مجالات من بينها التكوين ( منها التكوين في مجال التسيير ) ، كما استطاعت رسم خطط إستراتيجية ناجحة ، وفتح مناصب عمل جديدة خاصة في السنوات الأخيرة وفتح رأسمال المؤسسة سنة 2002 . كل هذا شكل انطباع حسن لدى بعض الموظفين وحتى عند بعض الزبائن . كما

يجب أن نشير أن الكثير من الكفاءات الوطنية ومن بينها إطارات وموظفي سونلغاز هم محل اهتمام من طرف وكالات الهجرة الأجنبية خاصة منها الكندية والتي توفر لهم الإغراء المادي بغية الحصول على هؤلاء الكفاءات مع العلم هذا الموضوع بالذات كان محل يوم دراسي في المكتبة المركزية بجامعة البليدة تحت إشراف أساتذة علم الاجتماع في أبريل 2005 .

هذا لا يعني أن إطارات وموظفي مؤسسة وصلوا إلى درجة الكمال فتبقى بعض النقائص في مجال التسيير والتي عبر عنها المبحوثين في نقاط سبق ذكرها والتي يجب أخذها بعين الاعتبار بغية تحسين مستوى التسيير الذي بدوره له علاقة بتحسين الفعالية وتنمية المؤسسة .

ومن خلال الاحتكام إلى إختبار  $X^2$  - KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها ، فإن قيمة  $X^2$  تساوي (23,61) بدرجة حرية 12 (D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  ، التي تشير إلى قيمة (06,30) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المسحوبة (23,61) أكبر من القيمة النظرية (06,30) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم- 07- طبيعة التسيير للمؤسسة في التحفيز على العمل ومدى الرضا على المنصب

المجموع	غير محفزة	محفزة	طبيعة التسيير محفزة على العمل	
			الرضا على منصب العمل	راضي
94	27	67	77,68	77,90
27	08	19	22,31	22,09
121	35	86	100	100

يبدو من خلال هذا الجدول إن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 77,68 من المبحوثين راضون على منصب العمل الذين يشغلونه الآن ، وتتدعم هذه النسبة بنسبة عالية ، والذين يرون أن طبيعة التسيير محفزة على العمل ب77,90 % ، كما انه هناك تقارب كبير بالنسبة للذين يرون أن طبيعة التسيير غير محفزة على العمل بنسبة أيضا عالية ب77,14% كما نجد الاتجاه الثاني من المبحوثين بنسبة 22,31% والذين عبروا عن عدم رضاهم على منصب العمل واعتبروا أيضا طبيعة التسيير الحالية غير محفزة على العمل وكانت نسبة 22,85% وفي المقابل نجد من انه بالرغم من إن طبيعة التسيير محفزة على العمل إلا أنه عبر المبحوثين على عدم رضاهم على منصب العمل الذي يشغلونه الآن .

نلاحظ مما سبق هيمنة اتجاه الرضا على منصب العمل هو الاتجاه الغالب وهذا أمر طبيعي نظرا لكون منصب العمل في مؤسسة سونلغاز يحمل الكثير من الامتيازات ومن بينها الأجر الذي يتقاضاه الموظف والذي هو يزيد عن كثير من القطاعات الاقتصادية والخدماتية الأخرى بالرغم من إن طبيعة التسيير متقاربة جدا من حيث التحفيز وعدم التحفيز إلا أن هذا لا يمنع من الرضا على منصب العمل . أما فيما يخص الاتجاه الثاني والذين عبروا على عدم رضاهم على منصب العمل الذي يشغلونه كما جاءت النسبة متقاربة جدا فيها من حيث التحفيز وعدم التحفيز ، وحسب طبيعة الموضوع فإننا رأينا إن اغلب الذين هم غير راضون على منصب العمل ممن يتلقوا الترقيات والحوافز المادية . وهنا تجدر بنا الإشارة إن نشير على انه إذا المؤسسات الجزائرية أرادت القضاء على عدم الرضا في العمل عليها الاستعانة بدراسات المدرسة الإنسانية وخاصة دراسة A-MASLOW كما أن حرمان العامل أو الموظف من الترقية أو من الحوافز المادية بغير وجه حق له اثر واضح على إنتاجية وأداء العامل

ومن خلال الاحتكام إلى اختبار  $X^2$  KHI-DEUX لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فان قيمة  $X^2$  تساوي (0,007) بدرجة حرية (0,1) (DEGRIS DE LIBERTE(DDL) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (0,0001) وبالمقارنة بينهما نجد إن القيمة المحسوبة (0,007) أكبر من القيمة النظرية (0,0001) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

#### الجدول رقم - 08 - أسباب التحفيز على العمل في المؤسسة

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب
28	—	13	15	أسباب التحفيز كفاءة القيادة الادارية
32,35		39,39	30	
19	—	10	09	سرعة اتخاذ القرار
20,09		30,30	18	
18	—	05	13	تتوفر الاتصال
20,93		15,15	26	
06	01	03	02	سرعة انجاز العمل
6,97	33,33	9,09	04	
06	—	01	05	التنسيق بين المصالح
6,97		3,03	10	
09	02	01	06	أخرى
10,46	66,66	3,03	12	
86	03	33	50	المجموع
100	100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 32,55% من المبحوثين والذين يؤكدون على كفاءة القيادة الإدارية ن في حين أن النسبة الغالبة يختص بها أعوان التنفيذ بنسبة 66,66% والذين يؤكدون على انه هناك أسباب أخرى تزيد من التحفيز على العمل أما فيما يخص أعوان التنسيق فيتميزون بأضعف نسبة عن التحفيز على العمل يحصرونها في التنسيق بين المصالح وأسباب أخرى خاصة بهم .

نلاحظ مما سبق أن كفاءة القيادة الإدارية تمثل الاتجاه العام فيما يخص النسبة ن وهذا أمر طبيعي وعادي إذا نظرنا بتفحص إلى حقيقة الأمر ، حيث إن القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز تمتاز بثلاث ميزات مهمة أولها الكفاءة العلمية حيث وخلالها دراستنا الاستطلاعية وفي بعض المقابلات الشخصية وتوطيد العلاقة بيننا وبين القيادة الإدارية لاحظنا إن اغلبهم هم خريجي الجامعات والمعاهد ، بالإضافة إلى هذا عمد الكثير منهم إلى التكوين الشخصي خاصة في اللغات الحية ، وفي الإعلام الآلي ، صف إلى ذلك الخرجات التكوينية التي كانت ولا زالت تمنحها المؤسسة سواء في الوطن أو في خارجه وخاصة في أوربا ، أما الميزة الثانية التي هي في القيادة هي الخبرة الميدانية في المؤسسة حيث كان الوصول إلى مهام القيادة يمر عبر سنين طويلة من العمل . كل هذا جعل من القيادة تملك نوعا من الوعي في التعامل مع الأزمات أو المشاكل أما الميزة الثالثة التجربة فمعالجة المشاكل ومواجهة الأخطار والأزمات كان له دور بارز في الحياة المهنية لهؤلاء القيادة ، لذلك نجد في المؤسسة بالرغم من مرور سنين طويلة إلا أن المؤسسة لازالت تحتفظ بالعديد من الإطارات والموظفين والقادة نظرا لتلك الميزات الثمينة فليس من السهل الحصول عليها في سوق العمالة . ومن خلال الاحتكام إلى الإختبار  $X^2$  KHI-DEUX لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها ، فإن قيمة  $X^2$  تساوي (21,63) بدرجة حرية 05 DEGRES (01,61) LIBERTE (DDL) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (01,61) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (21,63) اكبر من القيمة النظرية (01,61) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

## الجدول رقم-09- حرية أداء العمل مع تأثيرها على أداء العمل .

المجموع	لا توجد حرية	توجد حرية	حرية أداء العمل ظرف أداء العمل
38	—	38	جيدة
27,94	—	38	
62	—	62	متوسطة
45,58	—	62	
06	06	—	سيئة لقلة الأجهزة ووسائل العمل
4,41	16,66	—	
05	05	—	سيئة لصعوبات الاتصال مع الإدارة
3,67	13,88	—	
06	06	—	سيئة لصعوبات الاتصال مع المشرف المباشر
4,41	16,66	—	
07	07	—	سيئة لبيروقراطية الإدارة
5,14	19,44	—	
02	02	—	سيئة لعدم مبالاة الزملاء
01,47	05,33	—	
07	07	—	سيئة لعدم اشراكنا في اتخاذ القرار
05,14	19,44	—	
03	03	—	أخرى
02,20	08,33	—	
136	36	100	المجموع
100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 45,58% من المبحوثين يرون إن ظروف أداء العمل متوسطة ، مدعمة بنسبة كلية وبـ 62% والذين يرون انه لا توجد حرية في أداء العمل ، أما اضعف اتجاه فيختص بها نسبة 01,47% من المبحوثين والذين يرون إن ظروف أداء العمل سيئة ، وهي مدعمة بأضعف نسبة في الجدول بـ 05,55% . نلاحظ مما سبق أن الاتجاه الغالب هو أن ظروف أداء العمل المتوسطة هي الغالبة مع وجود حرية اكبر في أداء العمل في المؤسسة ، وهذا ما لاحظناه أثناء دراستنا الميدانية ، كما لاحظنا أن التمتع بحرية أداء العمل يزداد كلما صعدنا في السلم الوظيفي للمؤسسة خاصة عند الإطارات وبدرجة اقل عند أعوان التنسيق ، كما أنها تنعدم عند أعوان التنفيذ ، هنا بجدد بنا أن نطرح السؤال التالي لماذا كلما نزلنا في السلم الوظيفي لبعض المؤسسات الجزائرية كلما زادت ظروف العمل سوءا قابلها قلة أو انعدام في حرية أداء العمل مقابل احتكار بعض الإطارات والقيادة الإدارية لهذه الامتيازات ، هنا نطرح أكثر من سؤال ونستوجب أكثر من جواب عن مصير العلاقات السوسيو مهنية وعلاقتها بأداء العاملين والموظفين وربطها بإنتاجهم خاصة وان هذه الظاهرة صارت تمس الكثير من المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، مع العلم أن مؤسسة سونلغاز ليست مثل أي مؤسسة وطنية

فهي تعد من اكبر وأقوى أهم المؤسسات الوطنية ، خاصة وان مؤسسة سونلغاز مقبلة على استثمارات كبيرة قدرها الرئيس المدير العام للمجمع بملايير الدولارات في السنوات المقبلة ودخولها في استثمارات ومشاريع دولية وحتى تزويد دول أوربية بالطاقة عبر البحر المتوسط مثل اسبانيا ب 4 آلاف ميغاواط .

هنا كان لزاما على القيادة والإطارات السامية لمؤسسة سونلغاز التفكير بجدية في العمل على حل المشاكل المتعلقة والمترتبة عبر السنوات الماضية وإعطاء الاهتمام أكثر للطبقات المهنية السفلى حيث أثبتت الدراسات الأكاديمية وخاصة في الو م ا وأوربا انه يمكن أن يكون للطبقات المهنية دور حاسم وايجابي إذا اهتمنا بها خاصة بعد إمضاء الجزائر لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في 2002 ، ونحن على وشك الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC ، وللأسف نظرنا إليها كمشروع سياسي بعيد جدا عن العقلانية الاقتصادية التي يجب إن تتوفر عليها مؤسستنا . ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  KHI-DEUX لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها ، فان قيمة  $X^2$  تساوي (140,99) بدرجة حرية 08 (DDL) DEGRES DE LIBERTE مقابل القيمة النظرية الموجودة في الماحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (03,49) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (140,99) اكبر من القيمة النظرية (03,49) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 10 - ملائمة الهيكل التنظيمي ونواحي التغيير الذي يتمناه العاملون .

المجموع	نوعا ما	غير ملائم	ملائم	الهيكل التنظيمي نواحي حدوث التغيير في التسيير
36 29,75	10 26,31	06 37,50	20 29,85	في اتصال المشرفين مع الموظفين
35 28,92	12 31,92	03 18,75	20 29,85	في اتصال الإدارة مع الموظفين
20 16,52	06 15,78	04 25	10 14,92	في أسلوب اتخاذ القرارات
19 15,70	08 21,05	03 18,75	08 11,94	في نمط القيادة الإدارية
09 07,43	02 05,26	-	07 10,44	في نمط التنسيق في العمل
02 01,65	-	-	02 02,98	أخرى
121 100	38 100	16 100	67 100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 29,75 % من المبحوثين الذين يؤكدون تمني حدوث تغيير في التسيير وخاصة في مجال اتصال المشرفين مع الموظفين والذين عبروا على عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بأعلى نسبة بـ 37,50 % ، كما انه هناك من عبر من المبحوثين على ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة وكانت بنسب 29,85 % إلا أنهم تمنوا حدوث التغيير في التسيير على مستوى اتصال المشرفين بالموظفين أما أضعف نسبة هنا كانت للهيكل التنظيمي حيث عبر بنحو 26,31 % من المبحوثين أنه ملائم نوعا ما للمؤسسة إلا أنهم تمنوا حدوث تغيير الأول أي على كيفية اتصال المشرفين بالموظفين . أما أضعف اتجاه فيختص به الاتجاه لأخير بنسبة 01,65 % وأيضا بأضعف نسبة في الجدول حيث هناك أسباب أخرى تجعل من الهيكل التنظيمي الحالي ملائم. نلاحظ إن طريقة الاتصال في المؤسسة لازالت بعيدة نوعا ما عن العقلانية المحددة والإسهامات التدبيرية الحديثة ، والتي تفر صراحة كون الاتصال الجيد يزيد من فعالية التسيير في المؤسسة وهذا ما ذكره الكثير من العلماء كأمثال Jean – Pierre lehnish في كتابه " LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE " فيجب تذكير المشرفين أن " الاتصال هو أساس العلاقات الإنسانية " [290] (ص07). وأن " الاتصال الشفهي كان أم الكتابي أو حتى الرمزي يعتبر معركة تتطلب حسن انتقاء أحسن العبارات والمرادفات وحتى الظروف ، من أجل تحقيق احتياجات متنوعة " . [291] (ص49). كما أن هذا الأمر ينطبق على المشرفين ينطبق أيضا على القيادة الإدارة باعتبار أن هاتان النسبتان الغالبتان في تنمي حدوث التغيير يجب أن نذكر تحسين طرق اتصال المشرفين والقيادة وحسن التفاوض والاستماع للموظفين يؤدي إلى تهدئة وتحسين ظروف العمل ويجعل أهداف العمل بعيدة عن الصراعات الخفية أو الظاهرة ويصبح العمل أكثر استجابة للأهداف الإستراتيجية وامتداد للعقلانية , كما لا يجب على القيادة الإدارية والمشرفين أن يفهموا هذا الفعل أنه تنازل من سلطتهم أو تراجعاً على مستوى مسؤولياتهم [292] (ص66). بالعكس بل هو سبب في دفع عجلة المؤسسة قدما نحو الأمام . كما أن تمن حدوث تغيير على مستوى القيادة الإدارية وفي اتخاذ القرارات جاء استجابة للنمو السريع الذي تعرفه المؤسسة وأيضا الاحتكاك ببعض المؤسسات العالمية الرادة خاصة الأوروبية والأمريكية وهذا ما صرح به بعض المبحوثين حتى كونوا قادرين على مواجهة التغييرات العالمية التي ستطرأ مستقبلا . ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  - KHI- Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها ، فإن قيمة  $X^2$  تساوي (187,52) بدرجة حرية 10 Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (04,86)

وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (187,52) أكبر من القيمة النظرية (04,86) فهي زادت دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم - 11 - تلقي التشجيعات من طرف الإدارة مع الرضا على منصب العمل الذي يشغله .

المجموع	لم يتلق	تلقى	تلقي التشجيعات
94	21	73	الرضا على منصب العمل راضي
77,68	87,50	75,25	
27	03	24	غير راضي
22,31	12,50	24,74	
121	24	97	المجموع
100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 77,68 % والتي تصرح عن رضاها على منصب العمل الذي تشغله ، بالرغم من أنها مدعمة بنسبة عالية بـ 87,50% من أنها لا تتلقى التشجيعات إلا أنهم راضون على منصب العمل الذي يشغلون ، مقابل نسبة أيضا عالية بـ 75,25% هم يتلقون التشجيعات وهم راضون أيضا على منصب العمل الذي يشغلونه ، كما نجد الاتجاه الثاني وهو أضعف من الأول وبنسبة 22,31% هم غير راضون على منصب العمل الذي يشغلونه ، وتدعم هذه النسبة بنسب منخفضة ومتباينة في آن واحد حيث نجد أن الذين هم غير راضون على منصب العمل بالرغم من تلقيهم التشجيعات بنسبة 24,74% ، مقابل نسبة أقل انخفاضا بـ 12,50 % وهي تخص الموظفين هم غير راضون على منصب العمل وأنهم لا يتلقون التشجيعات. نلاحظ مما سبق أن هيمنة الاتجاه الأول والذي يؤكد الرضا على منصب العمل ، يعتبر من أولويات القيادة الإدارية والتي تعتبر لرضا الوظيفي من أهم أسباب الاستقرار الوظيفي و وضع حد للصراعات الخفية والمعلنة إلا أن هذا لا يمنع من وجود بعض أشكال التحيز إن صح التعبير في التشجيع ، فالتشجيعات التي يتلقاها الموظفون للأسف يبقى يسيطر عليها السلم الوظيفي . كما أن التعامل بعنصرية وتحيز اتجاه طبقة معينة يولد لنا عدم الرضا الوظيفي ومن بينها عدم الرضا على منصب العمل ، هنا تجدر بنا الإشارة أن نشيد بما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية ونؤكد الحقائق العلمية التي جاءت بها ، هنا تجدر بنا الإشارة أن نشير إلى بعض ما أشار إليه بعض الإطارات أن المؤسسة اقتصادية بحتة وتربطها عقود عمل ومشاريع ضخمة ، فلا يجب التركيز الكبير على المسائل الإنسانية وهذا خطأ حسب ما أشار إليه بعض العلماء والباحثين حيث يرون أن المسير الفعال هو الذي يسعى إلى تنظيم المؤسسة وتذليل العقبات

ومحاربة الانغلاق ، فالمسير الفعال هو الذي يسعى دائما على تطوير وتنمية المواهب والقدرات لدى أعضائه وزملائه ، حيث يجب عليه أن يضعها من بين أهم أولوياته ، لأنها تضمن النجاح والفعالية الحالية والمستقبلية لفريق عمله ، مع تحفيزه لزملائه وأعدائه ، مما يؤدي هذا إلى تقديم مبادرات واقتراحات قيمة . إن فعالية التسيير العالمية الحالية أصبحت تراعي قواعد أساسية تكمن في تفعيل وتنمية الزملاء والأتباع وتنظيم العمل والتكوين المستمر وتسيير الحياة المهنية اليومية [293] (ص ص 98-100). لذلك يجب أن تكون المؤسسات الجزائرية واعية بهذه الأبعاد في ظل دخولنا عقد الشراكة مع الدول المتقدمة والذي يمتاز سوقها بالمنافسة الشديدة . ومن خلال الاحتكام إلى اختبار  $X^2$  - Deux KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها ، فإن قيمة  $X^2$  تساوي (01,64) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (0,01) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (01,64) أكبر من القيمة النظرية (0,01) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 12- استشارة الإدارة للموظفين و تلقيهم لأشكال التشجيعات .

المجموع	نادرا	لا تستشير	نعم	إستشارة الإدارة للموظفين أشكال التشجيعات
20	08	07	05	العلاوات
16,52	22,22	17,50	11,11	
56	16	20	20	الإحترام والتقدير
46,28	44,44	50	44,44	
28	08	10	10	الترقية
23,14	22,22	25	22,22	
09	03	02	04	الخرجات التكوينية
07,43	08,33	5,00	08,88	
03	-	-	03	البعثات الخارجية
02,47			06,66	
05	01	01	03	أخرى
04,13	02,77	02,50	06,66	
121	36	40	45	المجموع
100	100	100	100	

من الجدول أعلاه نلاحظ إن الاتجاه العام فيه تمثله نسبة 46,28% من المبحوثين والذين يؤكدون على إن شكل التشجيعات الذي يتلقونه هو الاحترام والتقدير ، وتندعم هذه النسبة بنسب عالية نوعا ما بـ 50% من لا تستشيرهم الإدارة ، كما عبروا عنها بأنها أي الإدارة تستشيرهم

وتستشيرهم نادرا بنسب متساوية وبـ 44,44% أما أضعف اتجاه فهو بنسبة 2,47% والذين يؤكدون أن شكل التشجيعات الذي تلقونه يتمثل في البعثات الخارجية التي تمنحها المؤسسة مع الإدارة تستشيرهم وكانت نسبة 06,66%. أما اضعف نسبة في الجدول كانت نسبة 02,50% والتي ترى أن الإدارة لا تستشير الموظفين في العمل كما أنها تتلقى التشجيع في أشكال أخرى . يمكن إن نلاحظ إن هيمنة شكل التشجيع على الاحترام والتقدير في المؤسسة دليل واضح على أن المؤسسة الجزائرية لازالت بعيدة نوعا ما عما وصل إليه الغرب في فن التشجيع ، فان كان هذا حال أكبر وأغنى المؤسسات الوطنية فما هو حال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى ؟إن جعل الموظف أو العامل يفكر على انه عنصر فعال ومؤثر في المؤسسة هي نتاج العقل المدبر في المؤسسات العالمية ، ويتجلى ذلك بوضوح من خلال فتح قنوات الاتصال والإشراك في اتخاذ القرارات ، ناهيك عن أنواع عديدة من التحفيز مرسمة بقوانين تدخل في إطار العمل أو ما يسمى الاتفاقية الجماعية .كما أن اتجاه عدم استشارة الإدارة للموظفين لو أضفنا له أن الإدارة لا تستشير إلا نادرا يصبح الاتجاه الغالب ، وهذا ما يؤكد تمركز المعلومات بشكل اكبر عند القيادة الإدارية وهنا سنفتح المجال للاتصال غير الرسمي في لعب دور اكبر مما سيجعل كما يقول DIMITRI WEISS "سيصبح الاتصال غير الرسمي في سباق مع الاتصال الرسمي كما انه يعمل على إضعافه ، صحيح انه في بعض الأحيان يتم رصده واحتواءه من طرف المديرية التي تستخدمه في ظروف الأزمات لتميرير المعلومات الموجهة لتعزيز النظام الرسمي ، لكن المديرية يمكنها إن تخلق نسقا غير رسمي ، خاصة بها ، بحيث يمكنها من دعم النسق الرسمي باستمرار ويوجه لتلبية حاجات للضرورة البنوية الوظيفية للمؤسسة [294] (ص ص 284-285).

ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار KHI-DEUX X<sup>2</sup> لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها ، فان قيمة X<sup>2</sup> تساوي (23,17) بدرجة حرية (10) DEGRES DE LIBERTE (DDL) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X<sup>2</sup> التي تشير إلى قيمة (03,94) ، وبالمقارنة بينهما نجد إن القيمة المحسوبة (23,17) اكبر من القيمة النظرية (03,94) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم – 13 – تلقي التكوين في منصب العمل مع وجود رقابة على العمل .

المجموع	لم يتلق	تلقي	تلقي التكوين في منصب العمل وجود رقابة على العمل توجد دائما
47	15	32	38,84
32	09	23	53,57
26,44	32,14	24,73	34,40
23	04	19	23
19	14,28	20,43	20,43
19	–	19	19
15,70		20,43	20,43
121	28	93	93
100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 38,84% من المبحوثين تؤكد على وجود رقابة على العمل ، وجاءت بنسبة مرتفعة بـ 53,57% وهي تؤكد أنها لم يتلق تكوينا في منصب العمل ، مقابل نسبة أقل منها وهي بنسبة 34,40% وهي تؤكد أنها تلقت تكوينا في منصب العمل . أما الاتجاه الأخير وهو الأضعف والذي يتمثل في نسبة 15,70% من المبحوثين والتي تؤكد على عدم وجود رقابة على العمل ، أما أضعف نسبة في الجدول فكانت بـ 14,28% والتي تؤكد أنها تتلق تكوينا نادرا في منصب العمل. نلاحظ مما سبق أن الاتجاه الأول هم الاتجاه المهيمن والذي يؤكد على وجود رقابة على العمل كما تؤكد النسبة الغالبة على تلقي تكوين في منصب العمل ، وهذا أمر طبيعي نظرا لطبيعة المهام الموكلة إلى الموظفين والإطارات ، وسبب ذلك أن إدارة مؤسسة سونلغاز تعي جيدا أهمية التكوين في رفع مستوى كفاءة الموظفين والإطارات هذا التكوين قابله حرص شديد من طرف الإدارة على حسن استمرارية العمل وكذلك الجدية فيه ، إحتكاك مؤسسة سونلغاز بالمؤسسات العالمية خاصة الأوروبية منها والأمريكية جعلها تفكر تفكيرا بعيد المدى مؤده إستراتيجية شاملة منها تكوين كفاءات قادرة على رفع مستوى فعالية التنظيم والتسيير بشكل يكون قادر فيه على مواجهة المنافسة في المستقبل ، لذا نجد الباحث Louis Quesnel يقول : " بأن المخطط التنظيمي L'organigramme لا يقول كل الحقيقة للأسف ، ولا يبدو من المبالغة التأكيد بأن كل المخططات التنظيمية الرسمية خاطئة ، فالخريطة ليست الأرض والمخطط التنظيمي ليس التنظيم " [294] (ص04). فهل فهم مسؤولي سونلغاز ما قصده الباحث ؟ ومن خلال الإحتكام على الإختبار  $X^2$  – KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها ، فإن قيمة  $X^2$  تساوي (08,57) بدرجة حرية (03) Degrés De

Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (0,58) وبالمقارنة بينهما نجد إن القيمة المحسوبة (08,57) أكبر من القيمة النظرية (0,58) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 14 - فترات تلقي التكوين مع أهم التكوينات التي تمنحها المؤسسة .

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	فترات تلقي التكوين أهم التكوينات الممنوحة
07 07,52	03 06,52	01 6,66	03 09,37	الإعلام الآلي
02 02,15	-	-	02 06,25	اللغات
18 19,35	10 21,73	04 26,66	04 12,50	الإتصال والإعلام
15 16,12	03 06,52	02 13,33	10 31,25	التسيير
16 17,20	12 26,08	02 13,33	02 06,25	التقنيات العلمية
24 25,80	15 32,60	03 20	06 18,75	التكنولوجيا
07 0752	02 04,34	01 6,66	04 12,50	يتلقى تكويننا خارجيا
04 04,30	01 02,17	02 13,33	01 03,12	أخرى
93 100	46 100	15 100	32 100	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام هو في نسبة 25,80% من الذين تلقوا تكوينا ممنوحا في مجال التكنولوجيا والتي تدعم بنسبة 32,60% من تلقوا تكوينا تكنولوجيا نادرا مقابل نسبة أقل مما تلقوا تكوينا أحيانا في التكنولوجيا بـ 20% ودائما بنسبة 18,75% أما أضعف إتجاه فكان بنسبة 02,15% والتي تؤكد تلقيها تكوينا في مجال اللغات ودائما بنسبة 06,25% ، أما أضعف نسبة في الجدول فكانت بنسبة 02,17% والتي تقول أنها تلقت تكوينا نادرا في تكوين خاص . نلاحظ مما سبق على أن هيمنة التكوينات الممنوحة في سيطرة التكنولوجيا عليها ، وأيضا على فترات التكوين النادرة هي المهيمنة مرده إلى عدة أسباب ، ولعل أهم سبب فيها أن التكوين الخاص بالتكنولوجيا لا يمس كل العاملين والموظفين إنما يخص أهل الإختصاص وخاصة الذين لهم علاقة مباشرة بالإنتاج والتوزيع والتركييب وغيرها ، أما لماذا هيمنة التكوينات الممنوحة على

التكنولوجيا فمرده معروف على التكنولوجيا أنها في تقدم مستمر وما هو اليوم جديد بعد زمن قصير يصبح في قائمة المستغنى عنها خاصة إذا عرف عنها أنها توفر الجهد وتقتصد المال والراحة والوقت وسهولة الحمولة ، مما يحتم على الكفاءات المهنية والقيادة الإدارية أن تكون على علم بها . ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2 - \text{Deux KHI}$  لقياس الفرضية المراد تحليلها، فإن قيمة  $X^2$  تساوي (23,74) بدرجة حرية (14)  $(D.D.L) \text{ Degrés De Liberté}$  مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (07,79) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (23,74) أكبر من القيمة النظرية (07,79) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

#### الجدول رقم - 15 - أسباب عدم وجود الرقابة في العمل

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب أسباب عدم وجود الرقابة
07 23,33	-	04 33,33	03 16,66	لامبالاة المشرف
06 20	-	03 25	03 16,66	لامبالاة الإدارة
13 43,33	-	04 33,33	09 50	ضعف التنسيق بين المصالح
03 10	-	01 8,33	02 11,11	ضعف التنسيق بين القيادة
01 3,33	-	-	01 05,55	أخرى
30 100	-	12 100	18 100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو في نسبة 43,33% من الذين يرون أن أسباب عدم وجود الرقابة هو ضعف التنسيق بين المصالح ، والتي تتدعم بنسبة 50% من الإطارات مقابل 33,33% لأعوان التنسيق .وتتعدم النسبة عند أعوان التنفيذ . أما أضعف إتجاه في الجدول فكان بنسبة 03,33% من الذين يرون في عدم وجود رقابة في العمل وربطها بأسباب أخرى ما عدا المذكورة والتي كانت من نصيب الإطارات فقط وبنسبة 05,55% . نلاحظ مما سبق أن الاتجاه العام هو الاتجاه المهيمن ، والذي يؤكد أن سبب عدم وجود الرقابة في العمل مرده إلى ضعف التنسيق بين المصالح كما نلاحظ النسب الغالبة في الجدول كانت تسيطر عليها فئة لإطارات ، في حين تتعدم تماما عند أعوان التنفيذ ، وهذا مرده لطبيعة مهام الإطارات ، حيث تختلف المهام كلما صعدنا السلم الوظيفي للمؤسسة ، فالإطارات تتميز ببعض الإمتيازات تجعلها بعيدة نوعا ما عن

الرقابة الشديدة في العمل مقارنة مع أعوان التنفيذ الذين تربطهم علاقات عمل مع المؤسسة كهيئة رسمية تابعين لها وتربطهم أيضا علاقات عمل قوية مع المجتمع بمختلف أنواعه وأشكاله .

التنسيق والتنظيم كانا ومازالا محل بحث ودراسات في الدول المتقدمة خاصة الو.م.أ وأوروبا ، وتعمق في دراسته بعض العلماء مثل T . PARSONS و M. CROZIER مع E . FRIEDE BERG في كتابهما " L'ACTEUR ET LE SYSTEME " وظهور مدارس فكرية مختصة في هذا الشأن مثل المدرسة النسقية . كل هذا من أجل وضع حل للمشكلات التي أصبحت المنظمة الحديثة تعرفها .

إن التمييز بين التنظيم والنسق يجعلنا نفكر في كيفية التمييز بين الأنشطة الفردية ، والأنشطة الجماعية حتى لا تختلط لنا الأمور ، وحتى يسهل علينا العمل على تنمية المنظمة.

أما على المستوى الفردي ، يتم فحص الجوانب الإعلامية لنسق التسيير لكل مشارك داخل مجال النشاط الذي أسند إليه خلال توزيع المهام .

أما على المستوى الجماعي ، يتم محض الجوانب الإعلامية لأنظمة التسيير الجماعي المكلفة بشكل خاص بالتنسيق ، أي التسيير لضمان الإنسجام في بيئة تتطور [295] (ص64).

ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  – Deux KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (02,26) بدرجة حرية (08) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (01,64) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (02,26) أكبر من القيمة النظرية (01,64) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم – 16 – الرضا على منصب العمل مع تناسبه مع المؤهلات العلمية والعمل الممارس

المجموع	غير راضي	راضي	الرضا على منصب العمل المؤهلات العلمية
84	17	67	تناسب
69,42	62,96	71,27	
37	10	27	لاتتناسب
30,57	37,03	28,72	
121	27	94	المجموع
100	100	100	

يبدو من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 69,42% من المبحوثين تتناسب مؤهلاتهم العلمية والعمل الممارس ، وتتدعم هذه النسبة بنسبة عالية بـ 71,27% من الذين تتناسب مؤهلاتهم العلمية والعمل الممارس وهم راضون على منصب العمل الذي يشغلونه مقابل 62,96% وهم غير راضون على منصب العمل الذي يشغلونه . أما الإتجاه الثاني وهو الإتجاه الأضعف فقد تدعم بنسبة منخفضة بنسبة 30,57% من المبحوثين الذين يرون أن مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب ونوع العمل الممارس في المؤسسة وتتدعم هذه النسبة بأخفض نسبة في الجدول بـ 28,72% من المبحوثين الذين هم راضون على منصب العمل الذي يشغلونه بالرغم من أن مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب والعمل الممارس . وفي المقابل نجدها مرتفعة لكن بشكل طفيف عن الأولى بنسبة 37,03% من الذين هم غير راضون على منصب العمل الذي يشغلونه بالرغم من أن مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب والعمل الممارس

نلاحظ مما سبق أن الإتجاه المهيمن هو الذي يؤكد تناسب المؤهلات العلمية والعمل الممارس كما عبر عليه المبحوثين بنسبة عالية برضاهم على هذا المنصب ، فقد علمنا أن المؤسسة تلجأ في مسابقات التوظيف على اعتبار المؤهل العلمي (أي الشهادة الجامعية أو ما يقابلها ) شرط أساسي وضروري للإلتحاق بها ، فمؤسسة سونلغاز بسياستها العامة هذه تلجأ إلى تبني سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب ، حتى تكون جيل قادر على تحمل المهام بعد تخرج الإطارات المقبلة على التقاعد ، لكن هذا لا يعني أنه لا يوجد من عبروا لنا عن عدم رضاهم على منصب العمل الذي يشغلونه ، إن حرمان الموظف فرص الترقية أو وضعه في المكان الذي لا يليق به يجعله يزدري الأوضاع ويشعره بالظلم وفيما بعد التأثير على حياته السوسيو مهنية في المؤسسة والتي لها أبعاد على مستوى علاقته بالآخرين داخل المؤسسة . إن الرضا الوظيفي له أبعاد كثيرة تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة ، كما يحسس الموظف بأهميتهم و دورهم في إنجاح أعمال ونشاطات المؤسسة . كما أنه ينشط الإتصال الذي من شأنه تكوين علاقات التي بواسطتها توجد المؤسسات وتواصل أداء وظائفها [296] (ص13). لذلك تجاهل العامل الإنساني في التنظيم يؤدي في النهاية إلى خلق التأثير السلبي على كفاية الإنتاجية للمؤسسة ككل.

ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  – KHI – Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (0,67) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (0,01) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (0,67) أكبر من القيمة النظرية (0,01) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 17 - أسباب عدم الرضا على منصب العمل .

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب
				أسباب عدم الرضا على منصب العمل
06 19,35	02 50	-	04 33,33	لا يتلائم ونوع التكوين الشخصي
03 9,17	-	-	03 25	لا يتناسب ومستواك العلمي
04 12,90	-	-	04 33,33	لا يتوافق ونمط التسيير الحديث
04 12,90	-	03 20	01 8,33	لا مبالاة الإدارة
03 9,67	-	03 20	-	ضعف التنسيق في العمل
-	-	-	-	قلة التجهيزات والإمكانات
03 9,67	-	03 20	-	قلة التشجيعات المادية
07 22,58	02 50	05 33,33	-	قلة التشجيعات المعنوية
01 3,22	-	01 6,66	-	أخرى
31 100	04 100	15 100	12 100	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 22,58% والذين يؤكدون على أن من أسباب عدم الرضا على منصب العمل قلة التشجيعات المعنوية ، خاصة إذا علمنا أن النسبة المدعومة والغالبة لها هي فئة أعوان التنفيذ بأعلى نسبة في الجدول بـ 50% ثم تليها بعدها مباشرة نسبة 33,33 لأعوان التنسيق وتندعم النسبة عند الإطارات . بينما أضعف إتجاه في الجدول فهو الإتجاه الأخير بنسبة 03,22% ، كما اختصت أضعف نسبة في هذا الإتجاه وهي أيضا أضعف نسبة في الجدول بنسبة 06,66% والتي كانت لأعوان التنسيق . نلاحظ مما سبق أن هيمنة الإتجاه العام على مجريات الجدول والذي مؤدها عدم الرضا على منصب العمل بسبب قلة التشجيعات المعنوية واختصت النسبة القصوى فيه وأيضا في الجدول ككل والتي كانت من نصيب فئة اعوان التنفيذ هنا تطرح تساؤلات كثيرة هل نحن استفدنا من التجارب والإسهامات السيسولوجية والنفسية والتدبيرية التي تقع في العالم لماذا لا نوازي بين الإتصاليين الصاعد والنازل . هذا وإن دل يدل على أن بعض القياديين وبعض المؤسسات الإقتصادية للأسف مازالت

تعتمد على طريقة THE ONE BEST WAY . وهنا يروي لنا احد أساتذتنا الكرام من علم الإجتماع كيف استطاعت مؤسسة FORD الأمريكية النجاة بأعجوبة من الإفلاس والغلق ، أن في أحد المرات ولما كانت المؤسسة على حافة الأنهيان لجأ الرئيس المدير العام إلى أنه طلب من العاملين تقديم إقتراحات في شكل قصاصات في صناديق مهينة لهذا الغرض ، وفي الأخير من هذه الأفكار والاقتراحات تم إنقاذ المؤسسة من حالة الإفلاس ، وهي اليوم من أي مؤسسة FORD من أقوى المؤسسات الأمريكية والعالمية . يرى الكثير من الباحثين أمثال A. ALBOU أن غياب التشجيع أو الإتصال بين العمال والقيادة له تأثير واضح على تنظيم المؤسسة ، فهناك علاقة قائمة بينهم ، مما يولد نتائج تضر بالمؤسسة وتحد من فعاليتها . مما يجعل التسير لاحقاً غير فعال . ويحد من أداء المؤسسة [297] (ص ص 66-68). ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  KHI – Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (30,51) بدرجة حرية (14) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (07,79) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (30,51) أكبر من القيمة النظرية (07,79) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 18 - أسباب عدم تناسب المؤهلات العلمية وحسب الفئات المهنية.

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب
09	01	03	05	أسباب عدم التناسب منصب العمل
16,36	20	10	25	
28	03	15	10	نقص التكوين في المؤسسة
50,90	60	50	50	
03	-	03	-	نقص الوسائل والمعدات العلمية
5,45	-	10	-	
01	-	01	-	قدم الوسائل التكنولوجية
1,81	-	3,33	-	
06	01	03	02	عدم السماح بالمبادرات الشخصية والعلمية
10,90	20	10	10	
05	-	03	02	قلة الخرجات التكوينية الخارجية
9,09	-	10	10	
03	-	02	01	قلة التنسيق في المؤسسة
5,45	-	6,66	05	
55	05	30	20	المجموع
100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن إتجاهه العام هو في نسبة 50,90% من الذين يؤكدون على أن من أسباب عدم تناسب المؤهلات العلمية ونوع العمل الممارس تكمن في نقص التكوين في المؤسسة ، احتلت فيه فئة أعوان التنفيذ أعلى نسبة من الاتجاه العام وأيضا في الجدول بنسبة 60% كما احتلت فئة أعوان التنسيق والإطارات ثاني نسبة في الاتجاه العام وأيضا في الجدول بنسبة 50% أما أضعف اتجاهي الجدول فكان بنسبة 01,81% من الذين يرون إن من أسباب عدم تناسب المؤهلات العلمية يكمن في قدم الوسائل التكنولوجية واحتلت فيه فئة أعوان التنسيق أضعف نسبة في هذا الاتجاه وفي الجدول على الإطلاق بنسبة 03,33% .

نلاحظ مما سبق أن هيمنة الاتجاه العام على الجدول والذي مرده إلى كون عدم تناسب المؤهلات العلمية مع نوع العمل الممارس إلى نقص التكوين في المؤسسة إلا أن الذين يتم تكوينهم في المؤسسة إنما هم في الحقيقة حتى يتم تكوينهم يخضعون لمبادئ محددة ومعينة من بينها طبيعة العمل و الإقديمية وطبيعة المنصب ومن تتوفر فيه هذه الشروط حسب إدارة المؤسسة فهو مؤهل للخضوع إلى التكوين الذي يتناسب معه ، إن سعي الإدارة إلى تكوين العمال والموظفين هو حرصها الشديد على رفع كفاءة موظفيها خصوصا وأن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة بارزة على الساحة الإقتصادية الوطنية وتربطها علاقة عمل مع كل القطاعات دون استثناء خاصة وأن منتوجاتها من الكهرباء والغاز هو في تزايد مستمر . ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  KHI Deux – لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (06,22) بدرجة حرية (12) D.D.L) Dégres De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (05,22) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (06,22) أكبر من القيمة النظرية (05,22) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم – 19 – تمنى حدوث تغيير في نمط الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي .

المجموع	لا يتمنى	يتمنى	تمنى حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي
67	31	36	الهيكل التنظيمي الحالي
55,37	59,61	52,61	ملائم
16	06	10	غير ملائم
13,22	11,53	14,49	نوعا ما
38	15	23	المجموع
31,40	28,84	33,33	
121	52	69	
100	100	100	

من خلال الجدول يتبين أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 55,37% من المبحوثين الذين يؤكدون على ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي ، وتدعم هذه النسبة بأعلى نسبة في الجدول والتي لا تتمنى حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي الحالي والتي عبروا عنها بنسبة 59,17% مقابل 52,17% من الذين تمنوا حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي الحالي بالرغم من ملائمته . أما أضعف اتجاه في الجدول فكان بنسبة 13,22% من المبحوثين الذين رأوا أن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة غير ملائم وتدعمت هذه النسبة بنسبة 14,49% من الذين يتمنون حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي مقابل أضعف نسبة في هذا الاتجاه وفي الجدول أيضا وبالتالي بالرغم من عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي إلا أنها لا تتمنى حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي الحالي وكانت بنسبة 11,53% .

نلاحظ مما سبق أن الاتجاه العام للجدول يدل على ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ندعمه أعلى نسبة في هذا الاتجاه وفي الجدول أيضا بعدم تمني حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي الحالي ، حيث أن هذا الهيكل يشمل الموارد البشرية والتقنية في المؤسسة كما ساهم في إعداده أهم وأكفاً الإطارات والموظفين في المؤسسة ، خاصة إذا علمنا أن المؤسسة تشمل على عدد كبير من الموظفين فيها والتابعين لها مع العلم إن مؤسسة سونلغاز هي مديرية جهوية مسؤولة عن 13 ولاية في الوطن ، وأنها تعد من بين السبع المؤسسات الإستراتيجية التابعة لمجمع سونلغاز ، لذلك نجد أنه من الطبيعي أن يجتهد ببناء الهيكل التنظيمي في إعداده ، لكن هذا لا يعني أن لا ينصب اهتمام الموظفين نحو التحسين ونحو الأفضل باعتبار أن المؤسسة تعرف سنويا إلتحاق العديد من الموظفين الجدد بها ، وأنها تشهد نموا وتوسعا كبيرا لذلك نجد أن النسبة العامة تحبذ وتتمنى حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة . غير أن هذا لا يعني أن ما حققته المؤسسة بهذا الهيكل هو شيء قليل فاستطاعت المؤسسة النجاة من حافة الإفلاس بفضل كفاءة قيادتها وملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة من جهة أخرى .لذلك يقول لنا السيد رئيس الموارد البشرية أن الإدارة تلقت بلاغا شديد اللهجة من طرف الوزارة مؤداه أنه إذا لم يكن ربح لهذه السنة ، سنة 1993 فإن الدولة ستخلي عنهم ما جعل الإدارة تفكر باهتمام بالغ على مستقبل هذه المؤسسة وذلك من خلال إيجاد صيغة فعالة في التنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة لسير العمل . ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  – Deux KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (0,64) بدرجة حرية (02) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (0,21) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة

(0,64) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 20 - أسباب تمنى أو عدم تمنى حدوث تغيير على نمط الهيكل التنظيمي الحالي

المجموع	لا يتمنى	يتمنى	تمنى حدوث تغيير على نمط الهيكل التنظيمي
			الأسباب
17	-	17	لعدم ملائمته لواقع المؤسسة
11,18	-	20,23	
28	-	28	نظرا لنمو المؤسسة
18,42	-	33,33	
11	-	11	بسبب إتساع الاسواق
07,23	-	13,09	
11	-	11	المنافسة
07,23	-	13,09	
05	-	05	بسبب نمو رأسمال المؤسسة
03,28	-	05,95	
10	-	10	ازدياد عدد العمال بالمؤسسة
06,57	-	11,90	
02	-	02	أخرى
01,31	-	02,38	
16	16	-	شامل ومتكامل
10,52	23,52	-	
21	21	-	يشمل الموارد المادية والبشرية في المؤسسة
13,81	30,88	-	
23	23	-	يحقق الأهداف المسطرة له
15,13	33,82	-	
07	07	-	يتمم العمل في المؤسسة
04,60	10,29	-	
01	01	-	أخرى
0,65	01,47	-	
121	68	84	المجموع
100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 18,42% من المبحوثين الذين يتمنون حدوث تغيير على نمط الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ، وتندعم هذه النسبة بنسبة تقدر بـ 33,33% من الذين تمنوا حدوث تغيير على نمط الهيكل التنظيمي الحالي ، نظرا لنمو المؤسسة . أما الاتجاه الثاني فتمثل بنسبة 15,13% من المبحوثين الذين لا يتمنون حدوث تغيير على نمط الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة، وتندعم هذه النسبة بأكبر نسبة في هذا الاتجاه وأيضا في

الجدول ككل بنسبة 33,82% باعتبار أن هذا الهيكل التنظيمي الحالي يحقق الأهداف المسطرة له . أما أضعف اتجاه فكان بنسبة 0,65% من المبحوثين الذين لا يتمنون حدوث تغيير على نمط الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة تدعمها أضعف نسبة في الجدول تقدر بـ 01,47% أن سبب عدم تمني حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي الحالي له سبب آخر ماعدا المذكورين سابقا . نلاحظ مما سبق أن الاتجاه العام المهيمن يؤكد تمني حدوث تغيير على نمط الهيكل التنظيمي الحالي وهذا مرده كما ذكره المبحوثين إلى عدة أسباب أهمها نمو المؤسسة والمنافسة واتساع الأسواق وازدياد عدد العمال والموظفين الملتحقين بالمؤسسة ، وكأن المبحوثين يريدون توجيه رسالة إلى قيادتهم الإدارية مؤداها يجب تبني فكرة أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية فرضها المحيط والواقع ، كما أن تمني المبحوثين حدوث تغيير على نمط الهيكل التنظيمي هو نابع من حرصهم على نجاح واستمرارية المؤسسة وأيضا العمل على زيادة فعالية تسييرها ، كما أن الاتجاه الثاني من المبحوثين والذين يرون عدم تمني حدوث تغيير على نمط الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة فهم رأوا ما حققه الهيكل من نتائج معتبرة على صعيد المؤسسة وخارجها في احتواء الأعمال والأنشطة وفي نجاح استمرار وبالتالي هم يرون أن نجاح واستمرارية المؤسسة هو نابع من استقرارها وكفاءة أعضائها . ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  – Deux KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (151,97) بدرجة حرية (11)  $Dégré$  De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (05,57) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (151,97) أكبر من القيمة النظرية (05,57) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم – 21 – تناسب الموارد المادية والبشرية للمؤسسة مع تمني حدوث تغيير في نمط الهيكل التنظيمي .

المجموع	غير مناسب	مناسب	حجم الهيكل التنظيمي مع الموارد المتاحة
			تمني حدوث التغيير على الهيكل التنظيمي
69	52	17	يتمنى
57,02	80,00	30,35	
52	13	39	لا يتمنى
42,97	20,00	69,64	
121	65	56	المجموع
100	100	100	

يظهر من خلال الجدول إن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 57,02% من المبحوثين الذين يؤكدون أنهم يتمنون حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وتندعم هذه النسبة بنسبة عالية من

الذين يرون إن حجم الهيكل التنظيمي لا يتناسب مع الموارد المتاحة بنسبة 80% مقابل 30,35% يرون ا، حجم الهيكل التنظيمي يتناسب مع الموارد المتاحة ، أما الاتجاه الثاني فقد تمثل في نسبة 42,97% من المبحوثين الذين لا يتمنون حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي الحالي تدعمه نسبة مرتفعة من الذين يرون إن حجم الهيكل التنظيمي يتناسب مع الموارد المتاحة بنسبة 69,64% مقابل أضعف نسبة في هذا الاتجاه وفي الجدول ككل من الذين يرون أن حجم الهيكل التنظيمي لا تتناسب مع الموارد المتاحة بنسبة 20% . نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام هو الاتجاه المهيمن على الجدول والذي مؤداه تمنى حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي تقابله في نفس الاتجاه وفي الجدول أيضا أعلى نسبة والتي ترى أن حجم الهيكل التنظيمي أصبح لا يتناسب وحجم الموارد البشرية للمؤسسة ، وهذا مرده إلى عدة أسباب منها الاستثمارات الضخمة التي تقوم بها المؤسسة خاصة إذا علمنا أن مؤسسة سونلغاز تتعامل دون استثناء مع كل المؤسسات المختلفة وأيضا حتى مع المجتمع المدني ، وأن استثمارات المؤسسة أصبحت تعرف وتيرة كبيرة في السنوات الأخيرة ، ناهيك عن التوظيف الجديد الذي أصبحت تعرفه المؤسسة ، هذا من بين أهم الأسباب التي جعلت المبحوثين يتمنون حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي . أما الاتجاه الثاني في الجدول والذي جاء بنسبة دون المتوسط تدعم اكبر نسبة فيه والثانية في الجدول والتي لا تتمنى حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي لأنه تناسب مع الموارد البشرية والمادية فيه ، وهذا مرده إلى عدة أسباب منها أن الهيكل التنظيمي حقق بعض الأهداف التي سطرت له مسبقا . كما لا يجب الجزم أن كل في الهيكل التنظيمي هو ليس في المستوى ، إنما جاءت النسبة الغالبة لحساب تغيير الهيكل هو التغيير التنظيمي أصبحت المؤسسة تعرفه كحتمية ضرورية فرضها الواقع كما يمكن إن نفهمه أنه سعي مستمر من طرف الإطارات والموظفين نحو التحسين باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة ، لذا كان من الضروري الاهتمام به دائما ، والإرتقاء به نحو الأحسن . ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  – Deux KHI لقياس مصداقية الفضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (30,25) بدرجة حرية (01)  $Dégré$  De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (0,01) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (30,25) أكبر من القيمة النظرية (0,01) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 22 - أسباب تناسب أو عدم تناسب حجم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الموارد المادية والبشرية في المؤسسة.

المجموع	غير مناسب	مناسب	مدى تناسب الهيكل التنظيمي مع الموارد	
			الأسباب	
30 18,75	-	30	42,85	مناسب لنوع المهام في المنظمة
25 15,62	-	25	35,71	مناسب لأهداف المنظمة
14 08,75	-	14	20,00	مناسب لطبيعة نشاط المنظمة
01 0,62	-	01	01,42	أخرى
26 16,25	26 28,88	-	-	غير مناسب لعدم مرونة الهيكل التنظيمي
23 14,37	23 25,55	-	-	لضعف التنسيق بينهما
11 06,87	11 12,22	-	-	لنمو رأسمال المنظمة
29 18,12	29 32,22	-	-	لازدياد عدد العمال بالمنظمة
01 0,62	01 01,11	-	-	أخرى
160 100	90 100	70 100		المجموع

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 18,75% من المبحوثين الذين يرون أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة يتناسب مع الموارد المادية البشرية في المؤسسة ( كنسبة واحدة وليس كمجموع ) وتتدعم هذه النسبة بأكثر نسبة في هذا الاتجاه وفي الجدول أيضا تقدر بـ 42,85% من الذين أن الهيكل يتناسب مع الموارد كونه يتلائم ونوع المهام الموزعة في المنظمة وفي اتجاه التناسب الهيكل مع الموارد نجد أضعف اتجاه يتمثل في نسبة 0,62% تقابله أدنى نسبة في هذا الاتجاه وفي اتجاه التناسب نسبة تقدر بـ 01,42% من الذين يرون أن من أسباب تناسب الهيكل مع الموارد يرجع إلى سبب آخر ماعدا المذكورين . أما الاتجاه العام الثاني فهو يتمثل في نسبة 18,12% من المبحوثين الذين يرون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتناسب مع الموارد المادية والبشرية في المؤسسة ( كنسبة وليس كمجموع ) وتتدعم هذه النسبة بأكثر نسبة في هذا الاتجاه وتقدر بـ 32,22% من الذين يرون أن الهيكل التنظيمي لا يتناسب مع موارده نظرا لازدياد عدد العمال والموظفين بالمؤسسة ، أما أضعف نسبة في اتجاه عدم تناسب الهيكل مع

الموارد نجدها بنسبة 0,62% تقابلها أدنى نسبة في هذا الاتجاه وفي الجدول ككل تقدر بـ 01,11% والتي ترى أن عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع الموارد البشرية والمادية يرجع إلى سبب آخر ماعدا المذكورين . نلاحظ أن هيمنة الاتجاه الأول بأعلى نسبة في الجدول ( كنسبة واحدة في الجدول وليس كمجموع ) والذي مؤداها أن الهيكل يتناسب مع الموارد البشرية والمادية تدعمه أعلى نسبة فيه في الجدول ، حيث ترى أن الهيكل يتناسب مع الموارد مرده إلى حسن توزيع المهام في المنظمة ، وهذه نقطة مهمة ومرسخة في أذهان القيادة الإدارية للمؤسسة في العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب كون مؤسسة سونلغاز لبن بوالعيد البلدية هي مديرية إستراتيجية مهمة ، لذا لا نندعش ولا نستغرب على حرص إدارة المؤسسة في وضع شروط في التوظيف أو في الترقية أو في التكوين . إن حسن إستغلال المورد البشري و وضعه في مكانه الملائم هي من سمات التسيير والتدبير الحديث والفعال – الذي يعي أهميته كونه أنجع وأضمن وسيلة وأكثر ضمانا ودقة في تسيير المؤسسة بعقلانية والأكفأ في مواجهة التغيرات والأزمات التي ستطرأ في المستقبل [298] (ص ص 204-200). كما أننا لو قمنا بعملية حسابية للنسب الجدولية لرأينا انه سيكون لصالح عدم تناسب الهيكل مع الموارد البشرية والمادية للمؤسسة ، وهذا يدل من جهة غير مباشرة على الوعي الذي يتميز به الموظفين والإطارات في مؤسسة سونلغاز في النظر على المستوى البعيد والمتوسط في احتواء الهيكل الحالي لأعداد الموظفين وحجم الاستثمارات المباشرة التي تقوم بها المؤسسة ومدى مرونة الهيكل التنظيمي في ذلك ، كل هذا نضيف له مدى التنسيق لصالح العمل في المؤسسة ، إن الحرص على التحسين يدل على فهم المبحوثين للمتغيرات التي تقع في المحيط ، مما يجعل المؤسسة في مواجهة مباشرة لهذه الحقيقة ، التي مؤداها أن النجاح والفعالية ضرورة مهمة أوجدها السوق العالمي ، من منافسة وإبداع وجودة . ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  KHI – Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (159,39) بدرجة حرية (08) *Dégré De Liberté* (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق التي تشير إلى قيمة (03,49) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (159,39) أكبر من القيمة النظرية (03,49) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

### الاستنتاج الجزئي الأول :

تبين لنا من خلال التحاليل التي قمنا بها في هذا الفصل إن التسيير في مؤسسة سونلغاز يتميز بعدة خصائص مميزة جعلته ينال ثقة وتقدير العديد من الموظفين منها توفر المعلومات حول التسيير الإداري للمؤسسة وملائمته ، كما إن طبيعة التسيير محفزة على العمل ما قابله رضا الموظفين على مناصب العمل كما أن وجود التشجيعات بأنواعها و وجود الرقابة والتكوين وتناسب المؤهلات العلمية مع منصب العمل وملائمة الهيكل التنظيمي كل هذه كان لها أثر واضح في تسيير المؤسسة ونفسية العاملين فيها ، هذا ما يؤكد كفاءة وفعالية التسيير في المؤسسة ، ومن جهة أخرى يؤكد حرص إدارة المؤسسة على تحسين مستوى التسيير في المؤسسة ، خاصة إذا علمنا أن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة هامة في الإقتصاد الوطني ، وأنها مقبلة على استثمارات كبيرة في المستقبل ، وهي تربطها علاقات عمل تقريبا مع كافة القطاعات ، وما توصلنا إليه يعني الفعالية المطلقة في التسيير للمؤسسة ، بل هناك بعض النقائص في مجال التسيير على مستوى المؤسسة ، منها المركزية المطلقة للإدارة فيما يخص كل أعمال المؤسسة ، بالإضافة إلى ذلك أن مؤسسة سونلغاز وبالرغم من قوتها وكفاءة إدارتها إلا أنها مازالت تنتهج طريقة **THE ONE BEST WAY** في تسييرها ، ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز مازالت تعاني من نقص واضح في المرونة ، ناهيك عن البيروقراطية الموجودة في المؤسسة ، والتي أكدها العديد من المبحوثين ، وعبروا عنها أنها إرث عقود من الزمن . واستئصالها ليس سهلا في الوقت الراهن ، هذا ما يؤكد الحتمية والحاجة الملحة إلى ثورة تنظيمية ينبغي إحداثها في ذهنية جميع العاملين في المؤسسة ، وبالخصوص القيادة الإدارية حول الفعالية والكفاءة في التسيير فمؤسسة سونلغاز ليست كأى مؤسسة أخرى فهي مؤسسة إستراتيجية وهناك من يراها مؤسسة سيادية للوطن لارتباطها بمختلف القطاعات ، فهي تدخل في تطوير وتحديث مختلف الجوانب الاجتماعية والمعنوية للمجتمع ، حيث تستعمل جانبا هاما من السياسة في إطار تفاعل الاتجاهات والآراء وظهرها في اتخاذ القرارات الوطنية وهذا ما جعل الإعراف بمؤسسة سونلغاز ، مؤسسة إقتصادية لنظام إجتماعي – سياسي لدى بعض المتخصصين في موضوعات المؤسسة في الجزائر .

ج - المحور الثالث : أسئلة خاصة بالإستراتيجية الإدارية والفعالية في المؤسسة .

الجدول رقم - 23 - توفر إستراتيجية عمل وعلاقتها بالفعالية .

المجموع	لا توجد	توجد	للمؤسسة إستراتيجية عمل
			فعالية الإستراتيجية
65	-	65	فعالة
53,71		57,01	
46	07	39	غير فعالة
38,01	100	34,21	
10	-	10	نوعا ما
08,26		08,77	
121	07	114	المجموع
100	100	100	

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 53,71 % من المبحوثين الذين يؤكدون أن إستراتيجية المؤسسة هي إستراتيجية فعالة وتتدعم هذه النسبة بأعلى نسبة في هذا الاتجاه بنسبة تقدر بـ 57,01 % من المبحوثين الذين يرون أن مؤسسة سونلغاز لها إستراتيجية عمل ، أما الاتجاه الثاني فكان بنسبة 38,01 % من المبحوثين الذين يرون أن إستراتيجية المؤسسة هي إستراتيجية غير فعالة ، تدعمها أكبر نسبة في هذا الاتجاه بـ 100 % أن مؤسسة سونلغاز لا تملك إستراتيجية عمل ، مع العلم أنها أدنى قيمة عددية في الجدول ، مقابل 34,21 % يؤكدون إن مؤسسة سونلغاز تملك إستراتيجية عمل لكنها غير فعالة كما أشرنا آنفا . أما أضعف اتجاه فكان بنسبة 08,26 % من المبحوثين الذين يؤكدون أن إستراتيجية المؤسسة هي إستراتيجية فعالة نوعا ما ، تدعمها نسبة 08,77 % من الذين يؤكدون أن للمؤسسة إستراتيجية عمل . نلاحظ مما سبق أن هيمنة الاتجاه الأول الذي مرده أن المؤسسة تملك إستراتيجية فعالة هي ضرورة فرضها المحيط . فإذا كان التسيير يهتم بالأبعاد التي تحيط بعمل المؤسسة داخليا وخارجيا مع العمل على الإحاطة علما بنشاطاتها ، والتعامل معها بحكمة لتجاوز الصعاب والأزمات [299] (ص ص 662-663). لذا فإن الإستراتيجية هي في الحقيقة الإشكالية المركزية في هذا التسيير من حيث لا تصاغ الإستراتيجية إلا إذا سلمنا بوجود محيط خارجي صعب ومتقلب لذا يتطلب منا التحكم العقلاني للموارد البشرية والمادية المتوفرة لنا وهذا ما نستشفه من واقع مؤسسة سونلغاز في حرصها الشديد على بناء إستراتيجية فعالة ، فنجاح الإستراتيجية إنما هو نجاح للمؤسسة ككل . أما الاتجاه الثاني في الجدول والذي مؤداه أن إستراتيجية المؤسسة هي غير فعالة هذا يدل على أن المبحوثين يمتازون بفكر واعي وقلق على

مستقبل ، فلم يعد الإطار أو الموظف الجزائري ذلك الإنسان الغير مكترث بأحوال المؤسسة بل تحول فكره نحو المساهمة ولو بأفكاره في تحسين أداء المؤسسة ،ويرى مبحوثي هذا الاتجاه أن على القيادة الإدارية للمنظمة على معرفة البيئة الداخلية فهي ضرورية حتى يمكن صياغة إستراتيجية فعالة .

ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  – Deux KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فان قيمة  $X^2$  تساوي (13,29) بدرجة حرية (02) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  والتي تشير إلى قيمة (0,21) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (13,29) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم – 24 – وضوح الإستراتيجية ومداها .

المجموع	غير واضحة	واضحة	وضوح الإستراتيجية	
			مدى الإستراتيجية	طويلة المدى
62	12	50	54,38	61,72
43	16	27	37,71	33,33
09	05	04	07,89	04,93
114	33	81	100	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول إن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 54,38% من المبحوثين الذين يؤكدون مدى إستراتيجية المؤسسة هو من المدى الطويل وتندعم هذه النسبة بنسبة عالية تقدر ب 61,72% من فئة المبحوثين الذين يرون إن إستراتيجية المؤسسة هي استراتيجية واضحة مقابل 36,36% من المبحوثين الذين يرون أن استراتيجية المؤسسة هي استراتيجية غير واضحة . أما الاتجاه الثاني المتمثل في نسبة 37,71% من المبحوثين الذين يؤكدون إن مدى استراتيجية هو من المدى القصير تدعمه نسبة 48,48% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون إن استراتيجية المؤسسة هي استراتيجية غير واضحة مقابل 33,33% من فئة المبحوثين الذين يرون أن استراتيجية المؤسسة هي استراتيجية واضحة . أما الاتجاه الثالث والذي كان اضعف اتجاه فقد تمثل في نسبة 07,89% من المبحوثين الذين يؤكدون إن مدى الإستراتيجية هو من المدى المتوسط تدعمه نسبة 15,15% الذين يؤكدون أن استراتيجية المؤسسة هي استراتيجية

غير واضحة مقابل 04,93% من فئة المبحوثين الذين يرون إن استراتيجية المؤسسة هي استراتيجية واضحة نلاحظ مما سبق الاتجاه المهيمن هو الاتجاه الأول الذي مرده إن مؤسسة سونلغاز تتبنى الاستراتيجية الطويلة المدى في سياستها التعاملية وهذا لا نستغربه أبدا خاصة إذا علمنا إن المؤسسة مقبلة على استثمارات ضخمة في قطاع الكهرباء والغاز نظرا للطلبات الكبيرة التي تعرفها المؤسسة وامتداد الاستهلاك نحو الأكثر خاصة إن مؤسسة سونلغاز تربطها علاقات عمل مع جميع القطاعات الاقتصادية والمدنية والاجتماعية ومراكز ومواطن السيادة الوطنية ( كالجيش ، الجماعات المحلية ، الوزارات ، السفارات ... الخ ) هنا جعل المؤسسة تخطط تخطيطا كبيرا في إستراتيجيتها خاصة إذا علمنا أن التكوين والبناء والاستثمارات الضخمة حصادها لن يكون في الشهور المقبلة بالعكس بل يمتد إلى عدة سنوات حسبما صرح قياديو المؤسسة ، كما أن احتلال الاتجاه الثاني كان من نصيب الاستراتيجية القصيرة المدى هذا دليل على حسن تخطيط إدارة المؤسسة كون المستقبل يعد من المجهول ومن الصعب جدا التحكم في أبعاده كما إن بناء استراتيجية المؤسسة كلها على اتجاه واحد فقط هو رهان صعب مقلق لا يضمنه الزمن خصوصا أن خصوصية الزبائن تختلف فالمؤسسة الاقتصادية ليست كالمجتمع المدني وهذا الأخير ليس كالقطاع العام ، وهكذا ، خاصة إذا علمنا إن الاحتكار لمؤسسة سونلغاز للسوق الوطنية لم يعد مركز إعجاب خاصة أمام عجز المؤسسة على تلبية كل طلبات الزبائن وإمكانية اللجوء إلى الاستيراد من تونس أو المغرب لتلبية النقص وفتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية والوطنية كل هذا جعل إدارة المؤسسة على عدم الاعتماد على المجازفة والتقدم باتجاهين إن صح التعبير أي العمل على تغطية الطلب وزيادة الطلب في المستقبل لذا يعمل المسير الفعّال على بناء استراتيجية متوازنة وفعالة ومراعية للمدى حتى يستطيع التنظيم التكيف مع المستجدات البيئية حتى لا تحدث تصدعات فيه كما يجب العمل على تغيير الذهنيات في قبول التغيير كحتمية يفرضها المحيط [300] (ص19). وهنا توجد نقطة ذكرها لنا السيد رئيس الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز أن اعتماد المؤسسة أيضا على المدى القصير هي حتمية فرضتها عقود الشراكة مع الاتحاد الأوروبي خاصة فيما يخص تمويل وتزويد بالطاقة المشاريع المشتركة بين الجزائر وأوربا ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  KHI- DEUX لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فان قيمة  $X^2$  تساوي (09,26) بدرجة حرية (02) DEGRES DE LIBERTE (DDL) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (0,21) وبالمقارنة بينهما نجد إن القيمة المحسوبة (09,29) اكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 25 - مدى الإستراتيجية وأسباب الاعتماد على كل واحدة منها .

المجموع	متوسطة المدى	قصيرة المدى	طويلة المدى	مدى الإستراتيجية الأسباب
19	02	08	09	المنافسة
16,66	22,22	18,60	14,51	
32	04	12	16	توسع الأسواق
28,07	44,44	27,90	25,80	
25	01	11	13	الزبائن
21,92	11,11	25,58	20,96	
14	01	01	12	الشراكة
12,28	11,11	02,32	19,35	
07	-	01	06	الخصوصية
06,14	-	02,32	09,67	
07	-	05	02	التحولات الوطنية والعالمية
06,14	-	11,62	03,22	
09	01	05	03	فتح رأسمال المؤسسة
09,89	11,11	11,62	04,83	
01	-	-	01	أخرى
0,87	-	-	01,61	
114	09	43	62	المجموع
100	100	100	100	

يظهر لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 28,07% من المبحوثين الذين يؤكدون أن مدى الإستراتيجية مرده إلى توسع الأسواق وتندعم هذه النسبة بنسبة 44,44% من فئة هذا الاتجاه الذين يؤكدون أن مدى الإستراتيجية هو من المدى المتوسط مقابل 27,90% من هذا الاتجاه الذين يرون أن مدى الإستراتيجية هو من المدى القصير أما أضعف نسبة في هذا الاتجاه فكانت بنسبة 25,80% الذين يؤكدون إن مدى الإستراتيجية هو طويل المدى. أما أضعف اتجاه في الجدول فكان بنسبة 0,87% من المبحوثين الذين يرون أن مدى الإستراتيجية مرده إلى سبب آخر تدعمه نسبة واحدة وهي أيضا ضعيفة في هذا الاتجاه تقدر بـ 01,61% من فئة هذا الاتجاه الذين يرون أن مدى الإستراتيجية هو من المدى الطويل . نلاحظ مما سبق أن هيمنة الاتجاه على مجريات الجدول ككل وهنا يجب أن نشير إلى ملاحظة هامة أن قراءة الجدول عدديا وعموديا يظهر العكس من المجاميع في قراءة الجدول بمعنى هيمنة المدى الطويل ثم المدى القصير وأخيرا المدى المتوسط وقد جاءت هكذا كما شرحنا سابقا أن من أهم أسباب اعتماد إدارة المؤسسة على المدى الطويل هو توسع الأسواق ، فالهدف الذي تسعى إليه المؤسسة هو النمو والتوسع وتغطية الطلب المتزايد ، لذلك نجد إن أي مسعى إستراتيجي يرتبط بشكل كبير بتحديد

الأهداف المراد تحقيقها وان هذه الأخيرة تظهر الإستراتيجية من خلالها وهي العامل الموجه لنشاط المؤسسة ، وبالتالي المؤثرة على إنتاج الثروة وتوزيعها وتخصيصها . كما أن الأهداف لا تتعلق بها نتائج المؤسسة في المجتمع فقط بل أيضا درجة اتجاه نمو هذا الأخير ، ولا يمكن إن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية والكفاءة لمختلف الوسائل المستعملة بمختلف ميزتها: أموال تجهيزات ، قوى عمل بشرية وهذا على المدى الطويل المتفرع بدوره إلى المتوسط والقصير المدى ، وقد أكدت التجارب أن الربط بين الأهداف وإعداد الخطط الأساسية يقدم سهولة وملائمة . كما أن عملية اختيار الأهداف وإعداد الخطط الأساسية ، لا يمكن إن يكون موضوع قرارات منفصلة [301] (ص ص 49-50). ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  KHI – Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (17,36) بدرجة حرية (14) D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (07,79) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (17,36) أكبر من القيمة النظرية (07,79) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول – 26 – أسباب عدم وجود إستراتيجية عمل للمؤسسة .

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب الأسباب
03 27,27	–	01 25	02 40	ضعف القيادة الإدارية
02 18,18	–	01 25	01 20	قلة المنافسة
02 18,18	–	01 25	01 20	عدم الإشتراك في بناء الإستراتيجية
03 27,27	01 50	01 25	01 20	بيروقراطية الإدارة
01 9,09	01 50	–	–	أخرى
11 100	02 100	04 100	05 100	المجموع

يتضح من هذا الجدول وجود إتجاهان عامان يشتركان في النسبة بقيمة 27,27 % لكل منهما الإتجاه العام الأول والمتمثل في ضعف القيادة الإدارية وتندعم هذه النسبة بنسبة 40% من فئة الإطارات التي تؤكد من أسباب عدم وجود إستراتيجية عمل للمؤسسة هي ضعف القيادة الإدارية مقابل 25% من فئة أعوان التنسيق والتي أيضا ترجع السبب إلى ضعف القيادة الإدارية . أما الإتجاه الثاني والمتساوي في النسبة مع الإتجاه الأول حول المبحوثين الذين يؤكدون إن عدم وجود

إستراتيجية عمل للمؤسسة مرده إلى بيروقراطية الإدارة تدعمه أعلى نسبة في هذا الاتجاه 50% تمثلها أعوان التنفيذ مقابل 25% لأعوان التنسيق وأخيرا فئة الإطار بنسبة 20% ، أما أضعف اتجاه فجاء بنسبة 09,09% من المبحوثين الذين يرون أن هناك سبب آخر لعدم وجود إستراتيجية عمل للمؤسسة تدعمها في هذا الاتجاه فقط فئة أعوان التنفيذ بنسبة 50% . نستنتج مما سبق تغلب اتجاهان على الجدول منها بيروقراطية الإدارة يؤكد أن حتى مؤسسة سونلغاز لم تسلم منه ، هنا البيروقراطية بمفهومها السلبي وليس كما ذكره فيبير: " التي هي مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المنظمة ككل والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين ويتم تنفيذ الواجبات طبقا للائحة ثابتة ، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي . " [302] (ص48). وهنا ما يجب علينا ذكره إن البيروقراطية (بمفهومها السلبي) يجب على إدارة مؤسسة سونلغاز العمل على تذليلها لأن المؤسسة أمام رهانات صعبة في المستقبل خاصة أمام دخول المؤسسة في استثمارات ضخمة وفتح المجال أمام الاستثمارات الخارجية مما يفرض على المؤسسة تجاوز هذه العقبات أما فيما يخص بعض أطراف القيادة الإدارية مرده إلى أنه من الصعب جدا خلق طرق جديدة ومناهج حديثة ترفع إلى القيادة وتقبلها بسهولة خاصة في ظل الهيمنة والبيروقراطية والتفكير السائد في المؤسسة الذي مرده إلى الإبقاء على ما هو عليه الحال والتراث في التقدم إلى الأمام ، هذا الحال يفكرنا بمقولة ألان توران في مثل هذه الحالات : أن المتعاملين مع مثل هذه الإدارة يجعلهم تحت وطأتها ويشعرهم بالذهول حينما يرون عالم من الإلتزامات المتشابكة . هذه الإدارة تسجن نفسها داخل سر لأن أهدافها حددت من فوق وأن مبادلاتها مع المحيط تتم باتجاه واحد [303] (ص443). ومن خلال الاحتكام إلى اختبار  $X^2$  KHI – Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (06,70) بدرجة حرية (08) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (03,49) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (06,70) أكبر من القيمة النظرية (03,49) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 27 - فعالية الإستراتيجية الإدارية والجهة التي تقوم ببنائها .

المجموع	نوعا ما	غير فعالة	فعالة	فعالية الإستراتيجية المسؤول عن بناء الإستراتيجية القيادة
84 69,42	10 100	33 71,73	41 63,07	
14 11,57	-	08 17,39	06 09,23	الإداريين
23 19,00	-	05 10,86	18 27,69	القيادة والإداريين
121 100	10 100	46 100	65 100	المجموع

إن الاتجاه العام يبلغ نسبة 69,42% من المبحوثين الذين يؤكدون أن الجهة التي تقوم ببناء الإستراتيجية في المؤسسة هي القيادة وتندعم هذه النسبة بنسبة بـ 100% من المبحوثين الذين يرون أن إستراتيجية المؤسسة هي إستراتيجية فعالة نوعا ما مقابل 71,73% من فئة المبحوثين الذين يرون أنها إستراتيجية غير فعالة واحتلت في هذا الاتجاه النسبة الأخيرة من فئة المبحوثين بنسبة قدرها 63,07% والتي تؤكد إن إستراتيجية المؤسسة هي إستراتيجية فعالة ، أما أضعف اتجاه جاء في الجدول فكان بنسبة قدرها 11,57% من المبحوثين ، والذين يؤكدون إن الجهة التي تقوم ببناء الإستراتيجية في المؤسسة هم الإداريين تدعمها نسبة منخفضة من فئة المبحوثين قدرها 17,39% يرونها أنها غير فعالة مقابل نسبة 09,23% من فئة مبحوثي هذا الاتجاه يؤكدون أنها فعالة . وجاءت منعدمة النسبة فيما يخص أنها فعالة نوعا ما . يظهر لنا من خلال الجدول أن رأي المبحوثين فيه و يؤكدون بنسبة عالية أن القيادة هي الجهة المسؤولة عن إعداد الإستراتيجية وأنها كذلك تمتاز بالفعالية هذا ما يدل على أن غياب مساهمة الإداريين في عملية إعداد الإستراتيجية راجع أساسا إلى المركزية في السلطة وفي القرار ، كما أن هيمنة القيادة على بناء الإستراتيجية مرده إلى عدة أسباب أخرى الخبرة والكفاءة والتجربة التي تحظى بها القيادة ، ناهيك عن السلطة التي تتمتع بها وهنا نذكر السلطة الموزعة يجب أن تكون عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوافق مع الدور الذي يلعبه كل من أفراد التأطير والتنفيذ فيها ، ويتحدد هذا من خلال إستراتيجية وأهداف المؤسسة ، هذه الأهداف والإستراتيجية ، تحدد في نفس الوقت الوسائل والطرق الواجب الاستفادة منها من طرف المسؤولين ، الذين يتوفرون على السلطة التي هي في الواقع مقترنة بالمسؤولية [304] (ص21). ومن جهة أخرى فإن نجاح توزيع المسؤوليات وأداء المؤسسة يقترن بالنجاح في إيجاد معادلة بين السلطة والمسؤولية ، فبمقدار ما يحمل من مسؤولية

لفرد في المؤسسة يجب أن يعطى أو يوفر له من سلطة وبشكل آخر فالمسؤولية تكون على مقدار السلطات التي يتمتع بها الشخص [21] (ص34). كما أن الإسهامات التدبيرية الحديثة تؤكد على ضرورة خلق جو بين القيادة والموظفين من خلال التعاون في بناء الإستراتيجية وصنع القرارات والاتصالات وهذا لوضع حد للصراعات الخفية والمعلنة وقبول أكبر للقرارات ومساهمة أنجع للاتصالات ونتيجة أكفأ للإستراتيجيات . وما نستشفه على واقع مؤسسة سونلغاز في احتكار السلطة في بناء الإستراتيجية بالرغم من كفاءة قيادتها وفعالية نتائج إستراتيجيتها يدل على تخوف هؤلاء من فقدان سلطتهم وضرورة المحافظة على الرقابة ، مما يدل عليهم أنهم يريدون المحافظة على التنظيم البيروقراطي السائد في المؤسسة . ويؤكد التخوف الذي لدى القيادة في استحداث ما هو جديد ، وهذا مرده إلى النظرة المسبقة للقيادة حول الموظفين أن الإستراتيجية اعقد مما يتصوره الموظفين ، وان إسهامهم فيها لن يكون إلا في إطار المحدود .

ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  KHI – Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (10,59) بدرجة حرية (04) (D.D.L) Dégrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (01,06) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (10,59) أكبر من القيمة النظرية (01,06) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 28 - ظروف بناء إستراتيجية المؤسسة والإسهام فيها .

المجموع	لا يوجد إسهام	يوجد إسهام	المساهمة في بناء الإستراتيجية ظروف بناء الإستراتيجية
13	12	01	المنافسة
10,74	11,74	05,53	
16	14	02	الخصوصية
13,22	13,46	11,76	
10	08	02	التحولات الإقتصادية العالمية
08,26	07,69	11,76	
44	37	07	الزبائن
36,36	35,57	41,17	
09	07	02	الشراكة
07,43	06,73	11,76	
10	09	01	نمو رأسمال المؤسسة
08,26	08,65	05,88	
09	08	01	إستثمارات المؤسسة
07,43	07,69	05,88	
08	07	01	ازدياد حجم الموارد المادية والبشرية
06,61	06,73	05,88	
02	02	-	أخرى
01,65	01,92		
121	104	17	المجموع
100	100	100	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 36,36% من المبحوثين الذين يؤكدون أن أهم ظرف تبنى عليه إستراتيجية المؤسسة هم طلبات الزبائن وتدعم هذه النسبة بنسبة قدرها 41,17% من فئة المبحوثين التي تؤكد أنها تسهم في بناء إستراتيجية المؤسسة مقابل 35,57% من فئة المبحوثين التي ترى أنها لا تساهم في بناء إستراتيجية المؤسسة ، أما أضعف اتجاه في الجدول فكان بنسبة 01,65% من المبحوثين الذين أكدوا إن الطرق التي يتم عليها بناء إستراتيجية يعود إلى أسباب أخرى ، ماعدا المذكورة تدعمها أضعف نسبة فيها وفي الجدول أيضا ب 01,92% من فئة المبحوثين والتي تؤكد أنها لا تساهم في بناء إستراتيجية المؤسسة . نلاحظ مما سبق إن هيمنة الاتجاه العام والذي مرده أن الظرف أو السبب الأول في إعداد إستراتيجية المؤسسة يعود إلى طلبات الزبائن المتزايد عبر الوقت ، مما دفع القيادة الإدارية في المؤسسة إلى العمل على هذا الاتجاه و وضع خطة إستراتيجية كفيلة بأن تلبي حاجات الزبائن ( بمختلف أشكالهم ) وذلك من خلال الإستثمارات الكبيرة والمباشرة في القطاع خاصة وأن نمو المؤسسة وطلبات

الإستهلاك أصبحت تعرف منحى تصاعديا كل سنة ، ما يؤكد حيوية هذا القطاع . أما فيما يخص أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تؤكد أنها لا تساهم في بناء إستراتيجية المؤسسة هذا يؤكد للأسف أن تسيير مؤسسة سونلغاز لازال يعتمد ولو بجزء قليل على مبادئ التaylorية والتي تتجسد كون : " عمل كل فرد في المؤسسة مخطط له تخطيطا كاملا بواسطة الإدارة يوما مسبقا على الأقل وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة ، تشرح في تفصيل العمل المطلوب منه " [305] (ص ص 17-18). ما يؤكد إن المؤسسة ما تزال تنتهج طريقة THE ONE BEST WAY. لكن هذا لا يقلل من فعالية الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة ، كما أنها حققت بعض الأهداف الإستراتيجية التي خططت لها . ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2 - KHI - Deux$  لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (01,78) بدرجة حرية (08)  $Dégré De Liberté$  (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (01,64) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (01,78) أكبر من القيمة النظرية (01,64) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

#### الجدول رقم - 29 - أسباب عدم المساهمة في بناء إستراتيجية المؤسسة .

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب
				أسباب عدم المساهمة
18	02	06	10	ديكتاتورية الإدارة
17,30	22,22	14,28	18,86	
33	03	12	18	بيروقراطية الإدارة
31,73	33,33	28,57	33,96	
49	04	20	25	تفرض من الإدارة
47,11	44,44	47,61	47,16	
04	-	04	-	أخرى
3,84		9,52		
104	09	42	53	المجموع
100	100	100	100	

نلاحظ من هذا الجدول إن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 47,11% من المبحوثين الذين يؤكدون أن من أسباب عدم المساهمة في بناء إستراتيجية المؤسسة ، يرجع إلى الإدارة كونها هي من تقوم بإعدادها ثم تفرضها على الموظفين في المؤسسة ، وتندعم هذه النسبة بنسبة 47,61% من فئة أعوان التنسيق التي ترى أن من بين أسباب عدم المساهمة في بناء الإستراتيجية يعود إلى إن الإدارة تفرضها عليهم مقابل 47,16% من فئة الإطارات التي تؤكد ذلك وأخيرا جاءت فئة أعوان التنفيذ بنسبة 44,44% والتي أكدت أيضا أن الإدارة تفرض عليهم الإستراتيجية ، أما

الاتجاه الضعيف وهو الاتجاه الأخير في الجدول فجاءت بنسبة 03,84% من المبحوثين والذين يؤكدون انه هناك أسباب أخرى تجعلهم لا يساهمون في بناء إستراتيجية المؤسسة تدعمها نسبة واحدة في في هذا الاتجاه وفي الجدول بنسبة 09,52% من فئة أعوان التنسيق ، وتنعدم النسبة عند كل من فئة الإطارات وأعوان التنفيذ .

نلاحظ مما سبق أن الاتجاه الغالب هو الذي يؤكد أن من بين أهم أسباب عدم مشاركة الموظفين في بناء إستراتيجية المؤسسة يعود إلى سلطة القيادة الإدارية حيث تفرض عليهم الإستراتيجية دون إشراكهم في بنائها . هذا ما يؤكد أن القيادة الإدارية للمؤسسة تملك سلطة مطلقة فيما يخص توجيه المؤسسة المستقبلي البعيد ، وهذا مرده إلى أسباب كثيرة منها أن القيادة الإدارية ترى أن مهام إعداد إستراتيجية المؤسسة يعود إليها في التقرير وفي المهام . وأن الموظفين الآخرين مهامهم محددة وفقا للسلم الوظيفي للهيكل التنظيمي كما تعد الخبرة والتجربة والكفاءة والمنصب السام سبب كافي في نظرهم لبناء الإستراتيجية وفرضها على الموظفين للعمل عليها ، وهذا أيضا بدوره لا ينفى أن بعض الموظفين يضعون ثقتهم في القيادة الإدارية في إعداد الإستراتيجية ، ففي نظر بعض الموظفين أن وصول القيادة إلى هذه المناصب لم يأت إلا بعد خبرة وتجربة طويلة في الميدان ضف إلى هذا كفاءتهم العالية في تسيير المؤسسة . وأن قيامهم بإعداد الإستراتيجية ( في نظر بعض الموظفين ) إنما يدخل في إطار مهامهم .

ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  – Deux KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (06,50) بدرجة حرية (06) D.D.L) Dégés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (02,02) وبالمقارنة بينهما نجد إن القيمة المحسوبة (06,50) أكبر من القيمة النظرية (02,02) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 30 - تمنى حدوث تغيير في نمط الإستراتيجية الحالية وأسباب ذلك .

المجموع	لا يتمنى	يتمنى	تمنى التغيير في نمط الإستراتيجية الحالية
			الأسباب
12 07,31	-	12 10,90	نعم يتمنى حدوث بسبب المنافسة
26 15,85	-	26 23,63	إتساع الأسواق
16 09,75	-	16 14,54	التحولات الإقتصادية العالمية
18 10,97	-	18 16,36	الخصوصية والشراكة
27 16,46	-	27 24,54	تنوع وضخم إستثمارات المؤسسة
08 04,87	-	08 07,27	نمو رأسمال المؤسسة
03 01,82	-	03 02,72	أخرى
09 05,48	09 16,66	-	لا يتمنى لأن الإستراتيجية الحالية تزيد من فعالية المؤسسة
03 01,82	03 05,55	-	لأنها تلبى الأهداف الخاصة
19 11,58	19 35,18	-	لأنها ترضي الزبائن
08 04,87	08 14,81	-	لأنها تتناسب مع حجم الموارد المادية والبشرية للمؤسسة
10 06,09	10 18,51	-	لأنها تتماشى والتحولات الإقتصادية العالمية والوطنية
05 03,04	05 09,25	-	أخرى
164 100	54 100	110 100	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه إن الاتجاه العام في تمنى حدوث تغيير في نمط الإستراتيجية الحالية للمؤسسة يظهر بأعلى نسبة تقدر بـ 16,46% وتندعم هذه النسبة بنسبة قدرها 24,54% من الذين يرون أن تمنى حدوث تغيير في الإستراتيجية مرده إلى تنوع وضخم إستثمارات المؤسسة وفي هذا الاتجاه نجد أضعف نسبة تقدر بـ 01,82% تقابلها أيضا أضعف نسبة من الذين يرون تمنى حدوث تغيير على نمط الإستراتيجية الحالية للمؤسسة مرده إلى أسباب أخرى ما

عدا المذكورة بنسبة تقدر بـ 02,72% أما الاتجاه العام الثاني الذي يمثل عدم تمني حدوث تغيير على نمط الإستراتيجية الحالية جاءت فيه أعلى نسبة تقدر بـ 11,58% وتتدعم هذه النسبة بأعلى نسبة من الذين لا يتمنون حدوث تغيير على الإستراتيجية الحالية بنسبة تقدر بـ 35,18% الذين يؤكدون أنها ترضي الزبائن أما أضعف اتجاه فكان بنسبة 01,82% تدعمها أيضا أضعف نسبة تقدر بـ 05,55% من فئة هذا الاتجاه التي تؤكد أن الإستراتيجية الحالي مناسبة لأنها تراعي الأهداف الخاصة بالأفراد . نلاحظ مما سبق أن في الجدول هو الذي يؤكد تمني حدوث تغيير في نمط الإستراتيجية الحالية للمؤسسة يدعمها اتجاهات غالبية هما تنوع وضخم إستثمارات المؤسسة واتساع الأسواق و عقود الشراكة واتجاهات الخصوصية هذا ما يؤكد الوعي الذي يتمتع به موظفي المؤسسة وحرصهم الشديد على مستقبل المؤسسة ، لذلك أحسنت القيادة الإدارية في العمل حينما أبلغت الموظفين بإستراتيجية المؤسسة حتى لا يتحول هذا إلى صراع خفي أو معلن لأن الإقصاء يزيد من حدة الصراع . لذلك ينبغي أن يكون الهدف العام من الإستراتيجية معلوما على مستوى المؤسسة بكاملها حتى تتيح المجال للملائم والضروري لعمل كل موظف [306] (ص128).

كما أن تمني حدوث تغيير على نمط الإستراتيجية الحالية للمؤسسة لا يفهم على أنها إستراتيجية غير فعالة ، بل الإرتقاء بالإستراتيجية الحالية من الحسن إلى الأحسن ، كما نستنتج من خلال الجدول أن هناك من المبحوثين من لم يتمنوا حدوث تغيير على نمط الإستراتيجية الحالية حيث أبدى بعض المبحوثين بنسب متباينة ما حققته الإستراتيجية الحالية خاصة فيما يخص إرضائها للزبائن ، وأن الإستراتيجية الحالي حققت بعض الأهداف ولا يجب نكران ذلك ، كما أن تمني حدوث التغيير على الإستراتيجية الحالية حسب المبحوثين يجب أن يكون وفق مبادئ منطقية لا التغيير من أجل التغيير ، بل التغيير حسب الظروف والدراسات والتوقعات الممكنة خاصة وأن التغيير على مستوى الإستراتيجية ليس سهلا حيث يتطلب وقتا ودراسة معمقة وجهدا معتبرا لكن هذا لا ينفي أبدا على إدارة المؤسسة أن تكون واعية بالمستقبل والتغيرات التي تحصل فيه ، خاصة وأن الإستراتيجية الفعالة هي سمة من أهم سمات المؤسسات القوية اليوم فالوصول إلى النتائج المسطرة عليها سابقا ، لا يتم بدون إستراتيجية فعالة خاصة في وجود مؤسسات عالمية تمتاز بالكفاءة وقدرتها الفائقة على المنافسة ، خاصة وان الجزائر أصبحت تنادي بالإستثمارات الأجنبية المباشرة .

ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  – Deux KHI – لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (164,04) بدرجة حرية (12) (D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى قيمة (06,30) وبالمقارنة بينهما

نجد أن القيمة المحسوبة (164,04) أكبر من القيمة النظرية (06,30) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

### الإستنتاج الجزئي الثاني :

يتضح لنا من خلال تحاليلنا لجداول الفرضية الأولى اكتشفنا إن مؤسسة سونلغاز تملك إستراتيجية عمل وهي فعالة حسب غالبية المبحوثين وهي من المدى القصير – الطويل ، أما سبب اعتمادنا على المدى البعيد فهو راجع إلى عدة أسباب منها الاستثمارات الضخمة للمؤسسة ، وزيادة الطلب كل هذا جعل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار هذه الأبعاد ، أما اعتمادها أيضا على المدى القصير فمرده بالدرجة الأولى إلى توسع الأسواق ، وتبقى طلبات الزبائن أهم ظرف تبني عليه الإستراتيجية ، وما يلاحظ على المؤسسة أن الجهة التي تقوم ببناء الإستراتيجية هي القيادة الإدارية بالدرجة الأولى ما يؤكد مركزية البناء ، هذا ما جعل الكثير من العاملين يتمنون حدوث تغيير على نمط الإستراتيجية الحالية ، وتبني نموذج أو اتجاه الإشارك كأحسن وسيلة من إعداد الإستراتيجية خاصة مع إقبال المؤسسة على استثمارات ضخمة ومتنوعة ، كما أنه من جانب آخر فإن الإشارك ينمي ويقوي العلاقات الإنسانية في التنظيم ، ويزيد من رضا العاملين ، ومن قبولهم للقرارات .

إن موضوع الإستراتيجية موضوع ثري وما زال معقدا . بعدما كان في الماضي عبارة عن استجابة ضمنية أو جلية لفكرة المنافسة أو النزاع ، وقد تطور بفضل تقلبات البيئة ليضم الاختيارات التي تلتزم بهما المؤسسة في المدى الطويل والمتوسط مع تحديد شدة هذا الإلتزام . وما نلاحظه على واقع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وعلى مؤسسة سونلغاز أن الإستراتيجية تدرك في معظم الحالات من منظور إيديولوجي وتقني إذ انه يرتكز على جانب من الواقع ، ونعني الواقع ازدياد طلبات الزبائن واتساع الأسواق الذي هو في نتيجة وضع جدلي ، ولكن إذا افترضنا أن الوضع الجدلي لم يكن أولي ولكن ثانوي ، فبطبيعة الحال نجد أنفسنا في مخطط الإستراتيجيات العلائقية **LES STRATEGIES RELATIONNELLES** المبنية على اعتقاد أن المؤسسات تحاول بقدر الإستطاع تجنب المنافسة تضطر لنوع من التعاون مع مؤسسات أخرى . هذا يؤدي إلى بناء تحالفات إستراتيجية التي لا يمكن أن تحقق إلا بالإلتزام بعض الشروط وهذا الذي تحاول مؤسسة سونلغاز العمل به وذلك من خلال عقود الشراكة والتعاون بينها وبين المؤسسات الوطنية أو الأجنبية .

المحور الرابع : أسئلة خاصة بالقيادة الإدارية وعلاقتها بتنمية المؤسسة .

الجدول رقم – 31 – حرية الإتصال بالمشرف المباشر وطبيعة هذه العلاقة .

المجموع	لا توجد	توجد	حرية الإتصال بالمشرف طبيعتها
04 03,30	–	04 04,21	عالية جدا
52 42,97	–	52 54,73	عالية
39 32,23	–	39 41,05	محدودة
26 21,48	26 100	–	منعدمة ( سيئة )
121 100	26 100	95 100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 42,97% من المبحوثين الذين يؤكدون أن الطبيعة إتصال الموظفين بالمشرف هي عالية وتتدعم هذه النسبة بـ 54,73% من فئة المبحوثين والتي تؤكد وجود حرية اتصال بالمشرف , أما الاتجاه الثاني فقد تمثل في نسبة 32,23% من المبحوثين الذين يؤكدون أن طبيعة اتصال الموظفين مع المشرف هي محدودة وتتدعم هذه النسبة بـ 41,05% من فئة المبحوثين والتي تؤكد وجود حرية إتصال بالمشرف ، أما الاتجاه الثالث فقد تمثل في نسبة 21,48% من المبحوثين والذين يؤكدون أن طبيعة الاتصال الموظفين مع المشرف هي منعدمة (سيئة) تدعمها نسبة غالبية قدرها 100% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون عدم وجود حرية الاتصال بالمشرف ، أما الاتجاه الأخير والأضعف أيضا فقد تمثل في نسبة 03,30% من المبحوثين الذين يؤكدون أن طبيعة الاتصال الموظفين بالمشرف هي عالية جدا تدعمها أضعف نسبة في فئة المبحوثين الذين يؤكدون بوجود حرية إتصال بالمشرف .

نلاحظ مما سبق أن طبيعة إتصال الموظفين بالمشرفين في مؤسسة سونلغاز هي عالية كما أن اتصال الموظفين بالمشرفين هو في حالة وجود مستمر ما يؤكد أن السلطة والاتصال في المؤسسة ، يرتبطان بشكل وثيق وهذا ما يؤكد أن الهيكل التنظيمي الحالي يعمل على تنسيق وربط الاتصال بين المشرفين والموظفين ، وما يجب التأكيد عليه هو إن المشرف الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال مع مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به ويمنحهم فرصة إبداء الرأي أو طلب المعلومات التي يحتاجونها ، وقد أكدت دراسات عديدة على الدور الذي يمكن أن يلعبه المشرف حتى أن أحدهم وصف المشرف بصانع الإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة [307] (ص282) . ،

كما يظهر لنا من خلال الجدول النسبة التي تمثل محدودية الاتصال بالمشرف ونسبة سوء الاتصال المشرف بالموظفين تأخذ في نسب متقاربة ولو جمعناهما لكان الاتجاه العام لهما ما يؤكد على أن المؤسسة عليها إعادة النظر فيما يخص حرية اتصال الموظفين بالمشرفين ، لأن المشرف هو حلقة وصل أساسية بين الإدارة والعمال ، كما أن المركز الفريد الذي يحتله المشرف يجعله الوحيد الذي يمكن أن يترجم قرارات الإدارة إلى إنتاج فعلي أو أداء خدمة ، كما انه على اتصال دائم مع العمال والموظفين ما يجعل الإدارة تعتمد عليه بشكل أساسي في تنفيذ سياستها الخاصة بالعمال وأجورهم وظروف العمل وحقوقهم و واجباتهم وأهداف وإستراتيجية المؤسسة . ويتطلب هذا طبعا دراية كاملة بحقوق و واجبات العمال لذلك إقامة اتصالات وعلاقات داخل التنظيم هي إحدى السمات الأساسية التي تساعد المشرفين في لعب دور فعال أكثر فيما يخص التسيير والتوجيه والرقابة والتخطيط والتنظيم . لكن كل هذا لا ينفي من أن الجو السائد في المؤسسة بين الموظفين والمشرفين على انه عالي الاتصال.

ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  KHI Deux لقيس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (121,07) بدرجة حرية (03) Dégres De Lirerté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (0,58) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (121,07) أكبر من القيمة النظرية (0,58) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم – 32 – حرية الاتصال بالمشرف والعلاقة معه .

العلاقة مع المشرف المباشر	حرية الاتصال بالمشرف	توجد	لا توجد	المجموع
حسنة	32	11	43	35,53
سيئة	03	08	11	09,09
عادية	60	07	67	55,37
المجموع	95	26	121	100

يبين هذا الجدول إن الاتجاه العام لديه يتضح في نسبة 55,37% من المبحوثين الذين يؤكدون أن علاقة العاملين مع المشرف المباشر هي علاقة عادية ، تدعمها نسبة غالبية في هذا الاتجاه بـ 63,15% بأنه توجد حرية الاتصال بالمشرف ، مقابل 26,92% من الذين يؤكدون انه لا توجد

حرية الاتصال العاملين بالمشرف ، أما الاتجاه الثاني فجاء بنسبة 35,53% من المبحوثين الذين يؤكدون إن علاقة العاملين مع المشرف المباشر هي علاقة حسنة ، تدعمها نسبة 42,30% من المبحوثين الذين يؤكدون انه لا توجد حرية إتصال العاملين مع المشرف ، مقابل 33,68% من المبحوثين الذين يؤكدون أنه توجد حرية الاتصال العاملين مع المشرف ، أما أضعف اتجاه فجاء بنسبة 09,09% من المبحوثين الذين يؤكدون أن علاقة المشرف المباشر هي علاقة سيئة ، تدعمها نسبة ضعيفة قدرها 03,15% والتي تؤكد بوجود حرية اتصال العاملين مع المشرف المباشر مقابل نسبة مرتفعة عنها قدرها 30,76% من المبحوثين الذين يؤكدون بعدم وجود حرية اتصال العاملين مع المشرف المباشر .

نلاحظ أن الاتجاه العام يؤكد أنه توجد علاقة عادية بين العاملين والمشرف المباشر كما يؤكد بوجود اتصال بين العاملين والمشرف ، هذا عن دل يدل على أن إتصال العاملين مع المشرفين في المؤسسة لازال يقتصر في جانبه العملي لا أكثر ، وهنا على إدارة المؤسسة أن تفكر في تغيير الاتجاه وذلك نحو الأحسن ، وذلك من خلال التأكيد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال ، فالمشرف الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال أمام مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به ويمنحهم فرصة إبداء الرأي أو طلب المعلومات التي يحتاجونها في العمل ، كما يجب أن نشير إن الاتصال والسلطة يرتبطان بشكل وثيق ، وأن كل منهما مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وبأحد الوجوه ، فإن الهيكل التنظيمي يظهر كنظام معين ترابط الاتصال في المؤسسة ، إذ لا يكفي أن توجد المصالح بل يجب أن تتعاون وأن تتصل مع بعضها ، ويجب أن نشير أن الاتصال في المؤسسة ترتبط فعاليته ليس فقط بتحسين وتحديث وسائل الاتصال ، وإنما ترتبط أيضا بالبعد الإنساني في اتصال المشرفين والمديرين بالعاملين ، أي ما إذا كانت المعلومات التي يراد نشرها وسط أفراد التنظيم تقدم الإجابة على اهتمامات مختلف الأطراف بحيث يسمح لها ذلك بالإحساس بالمشاركة والحق في إسماع الصوت ، وكل هذا من أجل تحسين فعالية التنظيم والتسيير في المؤسسة ، وأيضا كي لا تتحول هذه العلاقة بين المشرفين والعاملين إلى صراع عقيم يضر بالمؤسسة ، لذلك يؤكد إبراهيم القعيد أن : " القدرة على إنجاز الأهداف في المنظمة تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها القائد في عمله ، حيث أشارت الدراسات إلى أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد على (85%) منه على البراعة الاتصالية و(15%) فقط على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة [257] (ص379)." .

ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  KHI – Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (22,39) بدرجة حرية (02) (D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (0,21) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن

القيمة المحسوبة (22,39) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 33 - أسباب سوء العلاقة مع المشرف المباشر .

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب أسباب سوء العلاقة مع المشرف
02 18,18	01 50,00	01 16,66	-	ديكتاتورية المشرف
04 36,36	-	02 33,33	02 66,66	بيروقراطية المشرف
02 18,18	-	02 33,33	-	لامبالاة المشرف
02 18,18	-	01 16,66	01 33,33	عنصرية المشرف
01 09,09	01 50,00	-	-	أخرى
11 100	02 100	06 100	03 100	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه إن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 36,36% من المبحوثين الذين يؤكدون من بين أسباب سوء العلاقة مع المشرف المباشر مرده إلى بيروقراطية المشرف ، وتندعم هذه النسبة بنسبة عالية قدرها 66,66% من فئة الإطارات التي تؤكد أن من بين أسباب سوء العلاقة .العاملين مع المشرفين هي بيروقراطيتهم ، مقابل 33,33% من أعوان التنسيق الذين يؤكدون ذلك أما أضعف اتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 09,09% من المبحوثين الذين يؤكدون أنه هناك أسباب أخرى ما عدا المذكورة لها علاقة في سوء العلاقة بين العاملين والمشرف المباشر ، ويتدعم هذا الاتجاه بنسبة واحدة من فئة الإطارات قدرها 50% والتي تؤكد هذا الاتجاه الأخير .

نلاحظ مما سبق أن الاتجاه الغالب هو الذي يؤكد أن من بين أسباب سوء العلاقة بين المشرف المباشر والتابعين له مرده إلى بيروقراطية المشرف ، هذا ما يؤكد أن عمل المشرفين في المؤسسة يمتاز بالبيروقراطية وبالروتين في العمل وفي احتكار سلطة اتخاذ القرارات والمهام العمل المباشر والاتصال بالاتصال ليس عملية سهلة بسيطة نتناولها بنظرة تقنية باعتبارها تتم بين مرسل ومستقبل ، بل هي عملية مركبة تتسم بالتعقيد ذلك هناك عدة عوامل متفاعلة تتدخل في عملية الاتصال ، فلا غرابة إذا قلنا بأن خبرة المشرف وتكوينه وقدراته ومهاراته واهتماماته

وأماله وطموحاته وحده وفطنته وذكائه وقدرته على إدراك العلاقات وقدرته على التعامل مع العاملين كلها تلعب دورا في نجاح أو فشل العمل في المؤسسة ، كما إن باعتبار المشرف مسؤولا عن مجموعة من العاملين بغض النظر عن عددهم ، يجب عليه إن يتحلى ببعض الصفات كقوة الشخصية ، والقدرة على الاتصال والإبداع والخبرة العملية والقدرة على التعاون مع الآخرين ، وهذا قد لمسناه في بعض المشرفين في المؤسسة . كما يجب علينا أن ننوه بشيء هو أن بيروقراطية المشرف لا تقلل من كفاءته وقدرته على إنجاز الأعمال وتوزيعها على العاملين ، وما يجدر إليه الذكر أن بيروقراطية الموظف أو المسؤول الجزائي ليست وليدة الحاضر إنما هي ترسبات لعقود ماضية أين تقليلها في الحاضر أصبح ضرورة ملحة فرضتها العولمة، واقتصاد السوق والمنافسة ، والتحولات الوطنية ، والعالمية .

من خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  KHI – Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (09,93) بدرجة حرية (08) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (03,49) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (09,93) أكبر من القيمة النظرية (03,49) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم – 34 – حرية الاتصال بالقيادة الإدارية وطبيعة الاتصال مع القيادة .

المجموع	لا توجد	توجد	حرية الاتصال بالقيادة
			طبيعة الاتصال مع القيادة
10 08,26	–	10 12,04	عالية جدا
43 35,53	–	43 51,80	عالية
60 49,58	30 78,94	30 36,14	محدودة
08 06,61	08 21,05	–	منعدمة
121 100	38 100	83 100	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه إن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 49,58% من المبحوثين الذين يؤكدون أن طبيعة الاتصال بالموظفين بالقيادة الإدارية هي محدودة و تندعم هذه النسبة بـ

78,94% من فئة المبحوثين والتي تؤكد بعدم وجود حرية في الاتصال بالموظفين بالقيادة الإدارية

مقابل نسبة 36,14% من فئة المبحوثين التي تؤكد بوجود حرية الاتصال بالموظفين بالقيادة

الإدارية . أما أضعف اتجاه في الجدول ف جاء بنسبة 06,61% من المبحوثين الذين يؤكدون أن طبيعة الاتصال الموظفين بالقيادة الإدارية هي منعدمة وتتدعم هذه النسبة بـ 21,05% من فئة المبحوثين التي تؤكد بعدم وجود حرية الاتصال الموظفين بالقيادة الإدارية .

نلاحظ مما سبق أنه توجد حرية الاتصال بين القيادة الإدارية والموظفين في المؤسسة لكنها تمتاز بالمحدودية ، هذا ما يؤكد أن السلطة تعد من المفاهيم الأساسية والمركزية التي تتمحور عليها علاقات العمل ، سواء ضمن إطارها الرسمي أو إطارها غير الرسمي وهذا ما يؤكد أن الاتصال والسلطة يرتبطان بشكل وثيق كما أن فكرة الإدارة الفعالة لا تعني فقط الإعداد الحسن للخطط والبرامج وتقديم الأوامر لتنفيذها ، بل هي تفوق ذلك إلى جوانب متعددة ومعقدة مثل الاتصال ، والإطلاع الكافي على اتجاهات ومواقف الأفراد وما يؤثر فيهم وكيفية التأثير فيهم ، كما نستنتج أن محدودية الاتصال القيادة بالموظفين لا يخدم المؤسسة ن لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل الجماعة ، وبدونه لا توجد جماعة ، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية ، وتتجسد من خلاله العلاقات الإنسانية وما يجب التأكيد عليه أنه على القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز العمل على ترقية العلاقات بينها وبين الموظفين حتى تكون في المستوى الذي يسمح فيه باستثمار كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة والعمل على ترقيتها ، كل هذا في الأخير يصب في مصلحة العمل وبالتالي زيادة فعالية تنظيم المؤسسة لذا يقول CH . BERNARD : " إن إيجاد وسيلة أكيدة للإتصالات لهو الواجب الأول على المنظم وهي البؤرة المباشرة في التنظيم الإداري . " [308] (ص174). ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  - Deux KHI - لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (51,47) بدرجة حرية (03)  $Dégré$ s De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (0,58) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (51,47) أكبر من القيمة النظرية (0,58) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم - 35 - علاقات العاملين بالقيادة الإدارية مع أسلوب القيادة المطبق في المؤسسة .

المجموع	سيئة	عادية	حسنة	علاقات العاملين بالقيادة أسلوب القيادة في المؤسسة
52 42,97	-	37 44,57	15 65,21	ديمقراطي
56 46,28	10 66,66	41 49,39	05 21,73	بيروقراطي
07 05,78	04 26,66	03 03,61	-	ديكتاتوري
06 04,95	01 06,66	02 02,40	03 13,04	حر
121 100	15 100	83 100	23 100	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 46,28% من المبحوثين الذين يؤكدون أن أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة هو أسلوب بيروقراطي وتتدعم هذه النسبة بنسبة 66,66% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن العلاقات التي تربط العاملين مع القيادة هي علاقة سيئة مقابل 49,39% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون إن علاقات العاملين بالقيادة عادية أما النسبة الأخيرة فكانت بـ 21,73% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن العلاقات التي تربط العاملين مع القيادة هي علاقات حسنة ، أما أضعف اتجاه فكان بنسبة 04,95% من المبحوثين الذين يؤكدون أن أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة هو أسلوب حر وتتدعم هذه النسبة بنسبة ضعيفة بـ 13,04% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن العلاقات التي تربط العاملين مع القيادة الإدارية هي علاقة حسنة مقابل 06,66% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن العلاقات التي تربط العاملين بالقيادة هي علاقة سيئة أما أضعف نسبة في هذا الاتجاه فجاءت بـ 02,40% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن علاقة العاملين بالقيادة هي علاقة عادية . نلاحظ من خلال الجدول سيطرة اتجاهان على إجابات المبحوثين ، الأول بيروقراطية أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة ، وفي الحقيقة يظهر هذا جليا في المؤسسة من خلال إتباع الإجراءات والقواعد العملية بحذافيرها ، وفرضها على العالين سواء من طرف المشرفين أو من طرف القيادة الإدارية ، وهذا ما يؤكد أن إدارة المؤسسة تريد فرض سلطتها على الموظفين وذلك بإتباع الإجراءات البيروقراطية لإنجاز أو إتمام العمل ، وفي الحقيقة أنها بذلك تكون عائقا صلبا لها في وجه كل تغيير اجتماعي أو تنظيمي يحصل سواء وطنيا أو عالميا وهذا ما أكده دائما M . CROZIER من خلال دراسته للظواهر التنظيمية من خلال التغيير ، كما أكد على ضرورة تبني التنظيمات

للتغيير حتى تكون أكثر مرونة وتكيفاً مع الواقع [147] (ص349). أما الاتجاه الثاني من الجدول والذي يؤكد على أن العلاقات بين العاملين والقيادة الإدارية هي علاقة عادية ، فهذا يؤكد أن العلاقات التي تتم بين العاملين والقيادة إنما تتم في الإطار الرسمي للعمل فقط ، وهنا يجب أن ننوه على الاعتقاد السائد لدى بعض القيادات في مؤسسة سونلغاز وأيضاً في مؤسسات وطنية أخرى كون القيادة الإدارية تمتلك السلطة فهذا يجعلها في منى عن تكوين علاقات داخل التنظيم وهذا الاعتقاد ينفية الكثير من العلماء والباحثين ومنهم PHILIPPE BERNOUX حين يقول أن السلطة قبل كل شيء هي : علاقة إنسانية تتضمن بداخلها نفوذ يحمل الصبغة الشرعية ، وهذا يمنح لبعض الأفراد والمجموعات إمكانية التحكم في أفراد مجموعات أخرى عن طريق اتخاذ قرارات تكون متوقعة يجب الخضوع لها ، وطاعتها ، وتحديد السلوك وفقها [309] (ص ص 50-52). والجدير بالذكر إن تكوين علاقات إنسانية واجتماعية فعالة وجيدة داخل المؤسسة بين القيادة وبين العاملين ينمي روح التعاون بين الأفراد والجماعات ويزيد من فعاليتهم ويقال على الصراعات الخفية والمعلنة في المؤسسة كما يؤدي أحياناً إلى الرضا والإستقرار الوظيفي وزيادة إنتاجية العاملين وكفاءة أدائهم كل هذا يكون في المؤسسة إذا كان أسلوب القيادة فيها ديمقراطي ، والعلاقات التي تربط العاملين بالقيادة هي علاقة حسنة ، وهذا ما نتمنى أن تسعى إليه مؤسسة سونلغاز للعمل به ، حتى تحقق دائماً الأحسن في فعالية المؤسسة .

ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2 - \text{Deux KHI}$  لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (31,24) بدرجة حرية (06)  $\text{Dégés De Liberté (D.D.L)}$  مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (02,20) وبالمقارنة بينهما نجد إن القيمة المحسوبة (31,24) أكبر من القيمة النظرية (02,20) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 36 - أسباب سوء العلاقة بين العاملين والقيادة الإدارية .

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب أسباب سوء العلاقة مع القيادة
12 42,85	02 25	08 50	02 50	ضعف أداء القيادة
07 25,00	02 25	05 31,25	-	لامبالاة القيادة بمطالب العاملين
06 21,42	02 25	03 18,75	01 25	قلة اتصال القيادة مع العاملين
02 7,14	01 12,50	-	01 25	عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
01 3,57	01 12,50	-	-	بيروقراطية القيادة الإدارية
28 100	08 100	16 100	04 100	المجموع

يظهر من خلال هذا الجدول إن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 42,85% من المبحوثين الذين يؤكدون أن من بين سوء العلاقة بين العاملين والقيادة الإدارية مرده إلى ضعف أداء القيادة ، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 50% من فئة الإطارات التي تؤكد أن من بين سوء العلاقة بين العاملين والقيادة مرده إلى ضعف أداء القيادة مقابل 50% من فئة أعوان التنسيق الذين يؤكدون ذلك ، أما أضعف نسبة في هذا الاتجاه فكانت لفئة أعوان التنفيذ بنسبة 25% التي أكدت ذلك . أما أضعف اتجاه في الجدول فجاء بنسبة 03,57% من المبحوثين تدعمه نسبة واحدة لفئة أعوان التنفيذ فقط بنسبة 12,50% من فئة المبحوثين التي تؤكد أن من بين أسباب سوء العلاقة بين العاملين والقيادة الإدارية مرده إلى بيروقراطية هذه الأخيرة . نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام الغالب هو الذي يؤكد أن من بين أهم الأسباب التي تؤكد سوء العلاقة بين العاملين والقيادة الإدارية مرده إلى ضعف أداء القيادة وما يجب التذكير به أن البيروقراطية وقلة الاتصال وقلة التشجيعات المعنوية والمادية كلها أسباب تؤدي إلى سوء العلاقة بين القيادة والعاملين ، وما يجب أن ننوه عليه أن ضعف أداء القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز لا يمس كافة الأعضاء إنما يخص بعض أعضاء القيادة في المؤسسة ، خاصة إذا علمنا أن أداء القيادة في العمل مرتبط كثيرا بالإجراءات البيروقراطية ، وقد اهتم بعض الباحثين بهذه الحالات مثل M . CROZIER عند دراسته لظاهرة البيروقراطية وعلاقات السلطة ، بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات المهنية ، داخل النسق الاجتماعي ، كما استطاع CROZIER ، أن يحلل علاقات السلطة على أساس إستراتيجيات

الأفراد والمجموعات ، وقد توصل إلى أن مصدر السلطة يعود إلى احتكار المناصب بالدرجة الأولى ، وإلى المناصب العليا في الهرم التنظيمي ، كما ركز كروزبي في تبيان مفهوم السلطة الغير الرسمية خاصة ، وأكد أن لكل بنية للنشاط الجماعي ، يعتبر نسق للسلطة ، وأن تحليل النشاط الاجتماعي [147] (ص28). ما هو إلا سياسة يومية ، والسلطة مادته الأولية ، ونتيجة لسعي الأفراد لتحقيق حريتهم النسبية داخل التنظيم ، فإنهم يدخلون في صراع من أجل السلطة التي تعتبر مصدر لكل الصراعات ، ويؤكد CROZIER من خلال دراسته أن السعي لتحقيق أي هدف ، يتطلب دائما تخطيط وإستراتيجية والمحافظة على هذا النظام ، يشكل قاعدة أساسية في إستراتيجية العاملين ، وهو مقبول من طرفهم ويشكل ضرورة قصوى لا يمكن الإستغناء عنها ، وأكد كروزبي من خلال دراسته أن المشكل الذي تعرضت له المؤسسة ليس مشكل تقني فحسب ، بل المسؤول عن ذلك هو نظام العلاقات الإنسانية ونظام السلطة [147] (ص225). وفي الأخير ، وكخلاصة لدراسة CROZIER يرى أن : " السلطة تبنى على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك ، أي المناطق الغير محددة في الإطار الرسمي داخل النسق " [138] (ص43) ، لذلك يؤكد الأستاذ رابح كشاد أن على المؤسسة الإهتمام ومراعاة النسق الإنساني فيها باعتبارها جزء أساسي في التنظيم ، وذلك لمواجهة المحيط ، والتغييرات التي تحدث فيه [102] (ص179). ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  - KHI - Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (07,96) بدرجة حرية (08)  $Dégré De Liberté$  (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (03,49) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (07,86) أكبر من القيمة النظرية (03,49) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة

الجدول رقم - 37 - دور القيادة الإدارية في تنمية المؤسسة وتمني حدوث تغيير على القيادة الإدارية الحالية .

المجموع	ليس لها دور	لها دور	دور القيادة في تنمية المؤسسة تمني حدوث تغيير على القيادة الحالية يتمني
73	12	61	
60,33	80,00	57,54	
48	03	45	لا يتمني
39,66	20,00	42,45	
121	15	106	المجموع
100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام فيه يختص في نسبة 60,33% من المبحوثين الذين يؤكدون تمني حدوث تغيير على نمط القيادة الإدارية الحالية ، تدعمها نسبة غالبية في هذا الاتجاه بنسبة 80% بأن القيادة الإدارية الحالية لا تنمي المؤسسة مقابل 57,54% من الذين يؤكدون أن القيادة الحالية تنمي المؤسسة ، أما الاتجاه الثاني فجاء بنسبة 39,66% من المبحوثين الذين يؤكدون أنهم لا يتمنون حدوث تغيير على القيادة الحالية تدعمها نسبة 42,45% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن القيادة الحالية لها دور في تنمية المؤسسة مقابل 20% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن القيادة الحالية لا تنمي المؤسسة . نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب عليه هو الذي يؤكد أن القيادة الإدارية الحالية ، تنمي المؤسسة وهذا ما يبين كفاءة القيادة الحالية ، خصوصا وأنها تمتاز بالخبرة والتجربة الطويلة عبر مسارها الوظيفي ، ما أهلها لتقوم بهذا الدور الفعال على صعيد المؤسسة ، أما الاتجاه الثاني الغالب هو الذي يؤكد طلب المبحوثين على حدوث تغيير على القيادة الحالية مرده إلى عدة أسباب أهمها البيروقراطية ، كما أصبحت ضرورة إهتمام المديرين والمسؤولين ، ضرورة ملحة أثبتتها الدراسات العلمية ، كما أن استشارة المرؤوسين عند القيام بإعداد خطط المؤسسة وإستراتيجيتها المستقبلية ، وتحديد أهدافها ، والتي هي في الأخير من يتم تنفيذها هم المرؤوسين ، وكلما كان الإقتراب من المرؤوسين كلما كانت استجابتهم كبيرة فيما يخص تنفيذ الأوامر ويسهل عملية الاتصال ، وبالتالي يمكن القول أن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للمرؤوسين في التنظيم عناصر يتوقف عليها سير وتوجيه المؤسسة وبالتالي استمراريتها وحياتها .

وهنا يضيف الأستاذ بوزبرة ، إن سير الإدارة في بلادنا هو نتيجة صراع ثقافتين : ثقافة الإداريين مهما كان منصبهم وثقافة خاصة بالتنظيم الرسمي للإدارة .

الثقافة الأولى وهي السائدة ، هي ثقافة مجتمع مازال متمسكا بمبادئ الحياة الجماعية أين الكلمة والعلاقة رجل لرجل هي الضمانة الرئيسية لأي معاملة كانت .

أما الثقافة الثانية القائمة على مبادئ تتنافى تماما مع المبادئ الجماعية ، هي ثقافة المجتمع البرجوازي الأوروبي والذي كما وصفه " ماركس " ترأس فيه قيمة العلاقات الشخصية لكي لا تبقى روابط بين الإنسان والإنسان إلا تلك التي ذات طابع جاف والدفع المسبق .

ويضيف الأستاذ بوزبرة أن تحسن فعالية التسيير الإداري في بلادنا يبقى مرتبط بكيفية مصالحة ثقافتين مبنيتين على مبادئ وسلوك متنافرة [310] (ص182). ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $KHI - Deux X^2$  لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (02,70) بدرجة حرية (01)  $Dégré De Liberté$  (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (0,01) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة

(02,70) أكبر من القيمة النظرية (0,01) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 38 - دور القيادة الإدارية في المؤسسة مع النتائج وأسباب الإخفاق .

المجموع	ليس لها دور	لها دور	القيادة في المؤسسة النتائج والأسباب
48	-	48	توسع أسواق المؤسسة
23,18	-	26,51	
43	-	43	نمو رأسمال المؤسسة
20,77	-	23,75	
68	-	68	تلبية حاجات الزبائن
32,85	-	37,56	
06	-	06	مواجهة المنافسة
02,89	-	03,31	
09	-	09	تماشت والتحويلات الاقتصادية العالمية والوطنية .
04,34	-	04,97	
05	-	05	تماشت واتجاهات الخوصصة
02,41	-	02,76	
02	-	02	أخرى
0,96	-	01,10	
04	04	-	بسبب ديكتاتورية القيادة
01,93	15,38	-	
11	11	-	بيروقراطية الإدارة
05,31	42,30	-	
02	02	-	قلة التنسيق الإداري
0,96	07,69	-	
07	07	-	غياب إستراتيجية واضحة المعالم
03,38	26,92	-	
02	02	-	أخرى
0,96	07,69	-	
207	26	181	المجموع
100	100	100	

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام له يتمثل في أن للقيادة الإدارية دور في تنمية المؤسسة ، وفي هذا الاتجاه نجد أن أعلى نسبة فيه تقدر بـ 32,85% وتتدعم هذه النسبة بنسبة قدرها 37,56% من المبحوثين الذين يؤكدون أن من أهم نتائج دور القيادة الإدارية في المؤسسة أنها لبت حاجات الزبائن ، أما أضعف اتجاه هنا فجاء بنسبة 0,96% تقابلها أضعف نسبة أيضا من الذين يرون أنه هنالك أسباب أخرى ما عدا المذكورة للقيادة في تنمية المؤسسة ، أما الاتجاه العام الثاني فتمثل في أن القيادة الإدارية ليس لها دور في تنمية المؤسسة ، وفي هذا

الاتجاه نجد أن أعلى نسبة فيه تقدر بـ 05,31% وتتدعم هذه النسبة بأعلى نسبة فيه بـ 42,30% من المبحوثين الذين يؤكدون أن من أسباب عدم تنمية القيادة الإدارية للمؤسسة مرده إلى بيروقراطيتها ، أما أضعف اتجاه هنا ف جاء بنسبتين قدرهما 0,96% ، من المبحوثين الذين يؤكدون أنه من بين الأسباب عدم تنمية القيادة الإدارية للمؤسسة مرده إلى قلة التنسيق الإداري وأيضا أسباب أخرى ما عدا المذكورة وكانتا بنسبة متساويتين وبـ 07,69% . نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام الأول هو المهيمن على الجدول والذي يؤكد أن للقيادة الإدارية الحالية دور في تنمية المؤسسة ومن أهمها أن عملت على تلبية حاجيات الزبائن ، كما أنها قامت بتوسيع أسواق المؤسسة ، وعملت على نمو رأسمال المؤسسة ، إن هيمنة هذا الاتجاه على مجريات الجدول يؤكد أن القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز استجابة للتغيير الذي فرضه المحيط على المؤسسة وذلك من خلال العمل على دراسة التغيرات المستقبلية ونجحت في بعض مجالاته ، وهذا ما يؤكد كفاءة وخبرة وتجربة وجدية القيادة الإدارية ولولا هؤلاء العناصر ما توصلت المؤسسة إلى تحقيق بعض النتائج الجيدة خصوصا أمام تزايد طلبات الزبائن وتوسع الأسواق ، لكن هذا لا يعني أن قيادة المؤسسة وصلت إلى درجة الكمال ، وهذا ما يؤكد الاتجاه العام الثاني حيث أن البيروقراطية وبعض أشكال الديكتاتورية وغياب إستراتيجية واضحة المعالم فيما يخص التعامل مع الأفراد وأحيانا قلة التنسيق هي سمات تتجسد على القيادة ، ما يؤكد أن القيادة الإدارية لازال عليها بعض العمل وكل ذلك طبعا من أجل التحسين ورفع بذلك الأداء وكفاءة أعضاء التنظيم ، وضمان الاستمرارية وفعالية التنظيم وعقلانية التسيير . ونذكر أن القيادة الإدارية حتى تستطيع تنفيذ خططها وتقييمها ، وكذلك جعل النتائج قاعدة أو معطيات لخطط مستقبلية ، عليها الإلمام بمختلف الأجزاء التي تحتويها وأن تعمل على تحقيق أهدافها ، كما يجب عليها أن تتوفر على القدرة الكافية في نشاطها لتوجيه ذلك ، وهنا يتعلق إذن بمجموعة العمليات التي تسمح بالتحكم وقيادة تحولات المؤسسة كنظام يشمل أنظمة أخرى [311] (ص95). ومن خلال الاحتمام إلى الاختبار  $X^2$  – KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (207,73) بدرجة حرية (11) *Dégré De Liberté* (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (05,57) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (207,73) أكبر من القيمة النظرية (05,57) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 39 - أسلوب القيادة المطبق في المؤسسة ومدى إخبار القيادة بأعمال

المؤسسة وبخطتها المستقبلية.

المجموع	حر	ديكتاتوري	بيروقراطي	ديمقراطي	أسلوب القيادة في إخبار المؤسسة القيادة العاملين بأعمال المؤسسة
19 15,70	03 50	-	10 17,85	06 11,53	تخبرنا دائما
71 58,67	01 16,66	05 71,42	38 67,85	27 51,92	تخبرنا أحيانا
31 25,61	02 33,33	02 28,57	08 14,28	19 36,53	لا تخبرنا أبدا
121 100	06 100	07 100	56 100	52 100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 58,67% من المبحوثين الذين أكدوا إن القيادة الإدارية تخبر العاملين أحيانا بأعمال المؤسسة تدعمها أكبر نسبة في هذا الاتجاه بنسبة 71,42% من فئة المبحوثين التي تؤكد إن أسلوب القيادة في المؤسسة هو ديكتاتوري مقابل نسبة 67,85% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنه أسلوب بيروقراطي ثم نسبة 51,92% أكدوا أن أسلوب القيادة هو أسلوب ديمقراطي أما النسبة الضعيفة والأخيرة في هذا الاتجاه فجاءت بـ 16,66% من فئة المبحوثين التي أكدت أنه أسلوب حر ، أما الاتجاه الأضعف في الجدول فجاء بنسبة 15,70% من المبحوثين الذين أكدوا أن القيادة الإدارية تخبر العاملين دائما بأعمال المؤسسة تدعمها أكبر نسبة في هذا الاتجاه قدرها 50% من فئة المبحوثين التي أكدت أن أسلوب القيادة في المؤسسة هو أسلوب حر بنسبة 17,85% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنه أسلوب بيروقراطي . أما أضعف نسبة في هذا الاتجاه فكانت نسبة 11,53% من فئة المبحوثين التي أكدت أن أسلوب القيادة بأنه ديمقراطي .

نلاحظ من خلال الجدول سيطرة إتجاهان على إجابات المبحوثين الأول أن إخبار القيادة للعاملين بأعمال المؤسسة وبخطتها المستقبلية يكون أحيانا ، وهذا يدل عن قلة الاتصال بين القيادة والعاملين ، حيث يؤدي الاتصال إلى إزالة سوء التفاهم بينهما وبالتالي تخفيف أسباب التحفظ ، وكذلك الحد من الحواجز النفسية ، وأيضا إلى محاربة الإشاعات حيث أكدت الدراسات أن الإشاعة

ليست ظاهرة نادرة بل هي أسلوب يمارس بشكل دائم يعبر من خلاله الأفراد عن حقهم في الوجود ، وعن حقهم في الاختلاف مع إدارة تسعى لإخضاع الجميع لسلطتها [312] (ص197).

بالإضافة إلى ما سبق فإن اتصال القيادة بالعاملين يحافظ على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ، كما يؤدي إلى التفاعل الاجتماعي بين مختلف الأطراف وتصحيح المعلومات وإلى البناء المشترك حول الكثير من القضايا التي تشكل محور اهتمام الفرد داخل التنظيم ، أما الاتجاه الثاني من المبحوثين يؤكد بيروقراطية أسلوب القيادة في المؤسسة ، وهنا ما يمكن أن نستنتجه أن القيادة الإدارية في المؤسسة تفرض البيروقراطية كأسلوب للمحافظة على سلطتها الدائمة على العاملين وبالتالي ضمان عدم خروجهم عن سيطرتها ، هذا ما يؤكد أن البيروقراطية إنما تتم في المؤسسة وفقا لمبادئ وهي ليست حديثة إنما هي ترسبات للماضي لذا نجد كروزي عند دراسته للظاهرة البيروقراطية . فسر مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية داخل النسق الاجتماعي إلى اعتبار علاقات السلطة المشكل الأساسي في سوسيولوجية التنظيمات .

ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  KHI- Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (14,92) بدرجة حرية (06)  $Dégré$  De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (02,20) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (14,92) أكبر من القيمة النظرية (02,20) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم - 40 - أسباب تمنى حدوث التغيير أو عدم حدوثه على القيادة الإدارية الحالية .

المجموع	لا يتمنى	يتمنى	حدوث التغيير على القيادة الأسباب
06 03,35	-	06 06,00	ضعف أداء القيادة
58 32,40	-	58 58,00	عدم اهتمامها بمشاكل العاملين
19 10,61	-	19 19,00	ضعف مستواها العلمي
08 04,46	-	08 08,00	المركزية المطلقة
06 03,35	-	06 06,00	ديكتاتورية القيادة
03 01,67	-	03 03,00	أخرى
13 07,26	13 16,45	-	كفاءة أداء القيادة
21 11,73	21 26,58	-	ديموقراطية القيادة
08 04,46	08 10,12	-	اهتمامها بمشاكل العاملين
17 09,49	17 21,51	-	قدرتها على مواجهة التحديات
04 02,23	04 5,06	-	تماشت خططها مع اتجاهات الخصوصية
06 03,35	06 7,59	-	قدرتها على مواجهة المنافسة
10 05,58	10 12,65	-	أخرى
179 100	79 100	100 100	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام له يتمثل في تمنى حدوث تغيير على القيادة الإدارية الحالية ، وفي هذا الاتجاه نجد أن أعلى نسبة فيه تقدر بـ 32,40% من المبحوثين ، وتندعم هذه النسبة بنسبة قدرها 58% من فئة المبحوثين التي تؤكد أن من أسباب تمنى حدوث تغيير على القيادة الإدارية الحالية مرده إلى عدم اهتمام القيادة بمشاكل العمال ، أما أضعف اتجاه هنا فجاء بنسبة 01,67% تقابلها أيضا أضعف نسبة أيضا من فئة المبحوثين التي تؤكد أنه هناك أسباب أخرى ما عدا المذكورة لها دور في تمنى حدوث تغيير على القيادة الحالية أما الاتجاه العام

الثاني فتمثل في عدم تمني حدوث تغيير على القيادة الإدارية الحالية ، وفي هذا الاتجاه نجد أعلى نسبة فيه تقدر بـ 11,73% وتتدعم هذه بأعلى نسبة من فئة المبحوثين التي تؤكد عدم تمنيها لحدوث تغيير على نمط القيادة الإدارية الحالي مرده إلى ديموقراطية القيادة . أما أضعف اتجاه هنا فجاء بنسبة 02,23% من المبحوثين ، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 05,06% من فئة المبحوثين التي تؤكد أنه من أسباب عدم تمني حدوث تغيير على نمط القيادة الإدارية الحالية أنها تماشت خططها مع إتجاهات الخوصصة المفروضة على المؤسسة . نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام الأول هو المهيم على الجدول والذي يؤكد تمني حدوث تغيير على نمط القيادة الحالية ، ويجب إن نذكر هنا إن تمني حدوث التغيير لا يعني فشل القيادة الحالية أو قلة كفاءتها أو عدم تحقيقها للنتائج المرجوة منها . إنما التغيير ضرورة فرضها المحيط و واقع المؤسسة ، كما أن أغلب المبحوثين أكدوا إن تمني حدوث التغيير نابع من كون القيادة الحالية لا تهتم بمشاكل العاملين ، لذلك نجد المبحوثين تمنوا حدوث تغير على السلطة التي تمتلكها القيادة . ونجد من الباحثين من تناولوا السلطة كأمثال FOLLET و BARNARD ، وهما المتخصصين في الإدارة الكلاسيكية ، أين كانت البيروقراطية في التنظيم بشكل كبير - ( كما هو حال واقع مؤسسة سونلغاز )- فنجد أن FOLLET قد انتقت العلاقة بين الرئيس الذي يتمتع بسلطة إصدار الأوامر للمرؤوسين ، دون العمل على حل بعض مشاكلهم ، حيث رأت الباحثة أن هناك ميلا للمرؤوسين على معاداة رئيسه في حالة ملاحظتهم حبه للترؤس وثقل سلطته عليه ، ومحاولة الإقناع التي يقوم بها الرئيس في هذه الحالة لا تأتي بجديد ، لأنها تنقلب إلى نوع من السيطرة . ولهذا فإن حل المشاكل يكون عبر تحديد ودراسة الظروف التي لها علاقة بالموقف [30] (ص ص 90-91). أما الاتجاه العام الثاني الذي يؤكد عدم تمني حدوث تغيير على نمط القيادة الحالية للمؤسسة مرده إلى عدة أسباب حققتها القيادة الحالية سواء على المستوى العملي أو على مستوى العلاقات الاجتماعية ، حيث نجد أن أعلى نسبة في هذا الاتجاه من المبحوثين يؤكدون ديموقراطية القيادة ، وهنا ملاحظة هامة يجب أن نذكرها أن معاملة القيادة مع المرؤوسين تختلف باختلاف السلم الوظيفي للمؤسسة . وبما أن دراستنا تخص الإطارات فأكثر الفئات من المبحوثين . لا نستغرب هذه الإجابة في كون ديموقراطية القيادة هي أغلب نسبة نجدها عند المبحوثين والتي في الحقيقة وجدناها تخص الإطارات كما يجب علينا أن نذكر أن القيادة الحالية حققت بعض الإجازات الهامة على مستوى المؤسسة ما جعل بعض المبحوثين ينوون بإنجازاتها بنسب مختلفة . كما نجد أن حرص بعض المبحوثين على تمن حدوث تغيير على القيادة الحالية هو نابع من التحسين والتقدم على مستوى المؤسسة لا التغيير من أجل التغيير .

ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  – KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (176,08) بدرجة حرية (12) (D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (06,30) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (176,08) أكبر من القيمة النظرية (06,30) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم – 41 – أسلوب القيادة المطبق في المؤسسة ومدى إهتمام القيادة بمشاكل العاملين .

المجموع	حر	ديكتاتوري	بيروقراطي	ديموقراطي	أسلوب القيادة	
					اهتمام القيادة	دائما
24	03	–	06	15	19,83	28,84
55	02	–	26	27	45,45	51,92
34	01	05	18	10	28,09	19,23
03	–	02	01	–	02,47	–
02	–	–	02	–	01,65	–
02	–	–	02	–	01,65	–
01	–	–	01	–	0,82	–
121	06	07	56	52	100	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن 45,45% من المبحوثين الذين يؤكدون أن القيادة الإدارية تهتم أحيانا بمشاكل العاملين ، تدعمها أكبر نسبة في هذا الاتجاه بنسبة 51,92% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن أسلوب القيادة في المؤسسة هو أسلوب ديموقراطي مقابل نسبة 46,42% من فئة المبحوثين الذين أكدوا ببيروقراطية القيادة في المؤسسة وجاءت آخر وأضعف نسبة في هذا الاتجاه بنسبة 33,33% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن أسلوب القيادة في المؤسسة هو أسلوب حر ، أما أضعف اتجاه في الجدول فقد أكد عدم اهتمام القيادة بمشاكل العاملين تدعمها أضعف نسبة في هذا الاتجاه قدرها 0,82% من المبحوثين الذين أكدوا أن هناك أسباب أخرى ما عدا المذكورة جعلت القيادة الإدارية لا تهتم بمشاكل كل العاملين تدعمها أضعف نسبة هي فئة المبحوثين بنسبة 01,78% والذين أكدوا أن بيروقراطية أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول هيمنة الاتجاه العام الذي يؤكد أن القيادة الإدارية تهتم أحيانا بمشاكل العاملين ، وهذا مرده حسب المبحوثين إلى الأسلوب البيروقراطي الذي تنتهجه القيادة ، كما نجد أن بعض المبحوثين أبدوا قلقهم من تصرفات بعض القادة الذين أصبحت تصرفاتهم العملية تمتاز بالديكتاتورية كما أنه هناك بعض القادة لا تهمهم مشاكل العاملين هنا نذكر على القيادة الإدارية الإلتزام بمبادئ المسؤولية ، بمعنى على القيادة في المهام في الأولى لها الإلتزام بإنجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقتها وقدرتها وخبرتها و وفق مؤهلاتها ، والتي يكلف بأدائها وفقا لمنصبها في الهيكل التنظيمي . الذي ينتج عن تحليل الوظائف والأعمال بشكل دقيق مع تقسيم العمل التقني ، وهي من العمليات التي تسبق وضع شكل الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، والتي يجب أن توافق الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، والملاحظ لقانون الموقف لدى FOLLET أنها تلقت النظر إلى مشكلة حقيقية كثيرا ما تقع في المنظمات ، خاصة في حالة عدم إقتراب أو تطابق أهداف المرؤوسين مع أهداف قيادة المؤسسة ، وفي هذه الحالة التي تولد نوعا من اللامبالاة المتبادل ، وضعف التحفيز للعمال من طرف القيادة [313] (ص624). وهنا نذكر ما قدمه BARNARD و FOLLET حول ضرورة الاهتمام المديرين ، والمسؤولين في مختلف مستويات الهرم التنظيمي ، بالجانب النفسي والاجتماعي بمرؤوسيتهم ، وضرورة استشارتهم عند القيام بإعداد إستراتيجية المؤسسة وأعمالها وتحديد أهدافها ، لأن في الأخير من سيقوم بتنفيذها هم المرؤوسين ، وكلما اقتربت القيادة منهم ، وكانت تستجيب لانشغالاتهم وحاجاتهم وأهدافهم ، كلما كان إقبال أكثر على تنفيذ الأوامر من طرف المرؤوسين لرؤسائهم وقيادتهم في المؤسسة ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن هذا يؤثر جليا على عملية الاتصال من خلال تعاونهم لذلك ، يجب أيضا الاهتمام بهذه الأخيرة ، وتوفير الوسائل الضرورية لها ، مع الإلتباه إلى الجوانب النفسية والإدراكية فيها ، وفي الأخير هذه العناصر يتوقف عليها سير وتوجيه عمل المؤسسة ونتائجها وبالتالي حياتها واستمراريتها [313] (ص ص 624-626).ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$ -Deux KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (45,88) بدرجة حرية (18)  $Dégré$ s De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (10,86) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (45,88) أكبر من القيمة النظرية (10,86) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

### الاستنتاج الجزئي الثالث :

تلعب القيادة والوظائف الإشرافية الأخرى ، دورا هاما في مجال العمل الإداري لدرجة أن مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى توفر إطارات من المشرفين الأكفاء ، ذلك لأنهم يقومون بعمليات وأدوار أساسية داخل التنظيم كتوزيع العاملين وتوجيههم إلى طريق العمل المناسبة ، وكذا التدخل في الوقت المناسب لتعديل سلوكهم وطرق أدائهم .

كما أن المشرف هو المسؤول عن تحديد مستويات الفعالية وبالتالي تقييم الأداء ، وهو الذي وضع تقارير الكفاية لهم ز وتختلف أدوات الإشراف الجماعية أو الفردية ، بالإضافة إلى استخدام الملاحظة المباشرة أثناء أداء العمل والتوجيه المباشر .

ولتأكيد ذلك قمنا بتحليل نتائج الفرضية الثانية والتي أكدت وجود حرية الاتصال بالمشرف والعلاقة التي تربط بين العاملين مع المشرف هي علاقة عادية في أغلب الأحيان وهي نفسها مع القيادة الإدارية ما يؤكد أن علاقات العاملين سواء مع المشرف أو القيادة الإدارية لم ترق بعد إلى المستوى المطلوب منها ، وما يجب التأكيد عليه هو ضرورة العمل على تقريب وتحسين الاتصال سواء بين القادة والعاملين أو بين المشرفين والعاملين . لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من طرفهم ، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة حياة أي تنظيم . كما لاحظنا أن أسلوب القيادة أو المشرفين لازل يمتاز بالبيروقراطية ، والتي أصبحت محل قلق وعدم رضا على أسلوب التوجيه في المؤسسة من طرف العاملين ، بالرغم من كفاءة وأداء القيادة الإدارية ، وهذا ما يذكرنا بنموذج WEBER MAX وارتباطه في الحقيقة بتسيير و واقع المؤسسة ، لذلك يقال عن فيبر أنه اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم لكنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر . كما أننا لاحظنا أن القيادة الإدارية لا تخبر العاملين إلا أحيانا بأعمال وخطط المؤسسة المستقبلية ، كل هذا جعل هناك نسبة معتبرة من المبحوثين مما أكدوا تمنى حدوث

تغيير على نمط القيادة الإدارية الحالية بالرغم من كفاءتها وإنجازاتها ، وكان سببه عدم اهتمام القيادة الإدارية بمشاكل العاملين ، ضف إلى هذا قلة الاتصال بينهما ، ما يؤكد أن العلاقات الإنسانية في المؤسسة لم تترقى بعد إلى المستوى المطلوب ، وما يجب التذكير عليه أن فتح قنوات الاتصال الجيدة بين القيادة والعاملين وإشراكهم في الأعمال والقرارات من شأنه حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المنظمة ، فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة لهم وهم بهذا يعملون فعالية التنظيم وزيادة كفاءة إنتاجهم . وبالتالي ضمان إستقرار المنظمة ونموها .

المحور الخامس : أسئلة خاصة بالاتصال وعلاقته بتنمية المؤسسة .

الجدول رقم - 42 - الجهة التي يفضلها العاملون للاتصال بها لإنجاز العمل .

المجموع	الزملاء	المشرف المباشر	الإدارة	تعليمات العمل	
				التفصيل لإنجاز العمل	
50	05	33	12	الإدارة	
41,32	29,41	37,93	70,58		
51	01	48	02	المشرف المباشر	
42,14	05,88	55,17	11,76		
20	11	06	03	الزملاء	
16,52	64,70	06,89	17,64		
121	17	87	17	المجموع	
100	100	100	100		

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 42,14% من المبحوثين الذين يؤكدون أنهم يفضلون المشرف المباشر لإنجاز وإتمام العمل وفي هذا الاتجاه تتدعم هذه النسبة بنسبة 55,17% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن التعليمات الخاصة بعملهم تأتي من المشرف مقابل نسبة 11,76% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن التعليمات الخاصة بعملهم تأتيهم من طرف الإدارة . أما النسبة الأضعف في هذا الاتجاه جاءت بـ 05,88% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن تعليمات عملهم تأتي من طرف زملائهم . أما الاتجاه العام الثاني في الجدول فجاء متقارب جدا للاتجاه الأول وتمثل في نسبة 41,32% من المبحوثين الذين أكدوا بأنهم يفضلون الإدارة لإنجاز العمل ، وتوزعت نسب هذا الاتجاه في مجيء تعليمات العمل من فئة المبحوثين من الإدارة بنسبة 70,58% مقابل نسبة 37,93% من طرف المشرف المباشر ، أما النسبة الأخيرة في هذا الاتجاه فجاءت بنسبة 29,41% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن التعليمات الخاصة بالعمل تأتي من طرف الزملاء ، أما الاتجاه الأضعف والأخير في الجدول فجاء بنسبة 16,52% من المبحوثين الذين يؤكدون أنهم يفضلون الزملاء لإنجاز العمل ، وفي هذا الاتجاه تتدعم هذه النسبة بنسبة غالبية من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن تعليمات العمل تأتيهم من طرف الزملاء بـ 64,70% أما الذين أكدوا أن تعليمات العمل تأتيهم من طرف الإدارة فكانت بنسبة 17,64% مقابل نسبة 06,89% من الذين أكدوا أن تعليمات العمل تأتي من طرف المشرف المباشر .

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يؤكد أن المبحوثين يفضلون المشرف المباشر لإنجاز العمل كما أنه هو في الغالب مصدر التعليمات الخاصة بالعمل ، وهذا ما يؤكد أن المشرف هو المسؤول الأول عن العاملين في المؤسسة فيما يخص العمل ، وهذا ما يؤكد أن المشرف المباشر حلقة وصل مهمة في المؤسسة ، كما أنه في الحقيقة " أن الاتصال الرسمي هو يتم في إطار القواعد واللوائح التي تحكم المنظمة ، ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء الرسمي " [314] (ص199). فالتنظيم الرسمي في المؤسسة . هو عبارة عن ترجمة للهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية مما يقتضي وجود هيكل للاتصال إذ يصبح أمرا ضروريا لتحقيق أهداف المنظمة وفي هذا النوع من الاتصال يتم فرض السلطة على مختلف مستويات السلم الهرمي ، بناء على قواعد وقوانين ولوائح . ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  - KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (45,84) بدرجة حرية (04)  $D.D.L$  (D.D.L)  $Dégré$  De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير (01,06) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (45,84) أكبر من القيمة النظرية (01,06) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 43 - تواجد مصلحة للاتصالات على مستوى المؤسسة .

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب تواجد مصلحة للاتصالات
102 84,29	03 30	37 80,43	62 95,38	نعم
05 4,13	02 20	-	03 04,61	لا توجد
14 11,57	05 50	09 19,56	-	لا أدري
121 100	10 100	46 100	65 100	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 84,29% من المبحوثين الذين يؤكدون تواجد مصلحة الاتصالات في المؤسسة ، وتتدعم هذه النسبة بنسبة غالبية قدرها 95,38% من الإطارات مقابل نسبة 80,43% من أعوان التنسيق . أما النسبة الأخيرة والضعيفة فكانت بنسبة 30% من أعوان التنفيذ ، أما الاتجاه الثاني فجاء بنسبة 11,57% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم لا يدرون إذا كانت توجد مصلحة الاتصال أو لا توجد بالمؤسسة ،

وتتدعم هذه النسبة بنسبة 50% من أعوان التنفيذ مقابل نسبة 19,56% من أعوان التنسيق وتنعدم الإجابة عند فئة الإطارات في هذا الاتجاه ، أما الاتجاه الأخير والأضعف في الجدول فكان بنسبة 04,13% من المبحوثين الذين أكدوا عدم تواجد مصلحة الاتصالات في المؤسسة تدعمها نسبة 20% من أعوان التنفيذ الذين أكدوا ذلك مقابل أضعف نسبة في هذا الاتجاه وفي الجدول ، بنسبة 04,61% من الإطارات ، وانعدمت الإجابة لدى أعوان التنسيق في هذا الاتجاه . نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يؤكد تواجد مصلحة للاتصالات على مستوى المؤسسة ، وفي الحقيقة لا يمكن الحديث عن التنظيم الرسمي من دون الحديث عن الاتصال ، بحيث توازي أنساق الاتصال في أهميتها بناءات السلطة الهرمية في المنظمات ، فبدون اتصال يتعذر وجود التنظيم وتقدم الإنتاج الاجتماعي ، وذلك أن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل الجماعة ، وبدونه لا توجد جماعة وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية ، وتتجسد من خلاله العلاقات الإنسانية ، كما أن الإداري الناجح ، هو الذي يكون على مقدرة من إيصال آرائه وتوجيهاته للآخرين وإفهامهم إياها بسهولة واختصار ، لأن فقدان الاتصالات داخل المؤسسة أيا كان نوعها وحجمها يعني الغياب الكلي للإدارة أو القيادة ، وتكون مختلف القرارات والتوجيهات لاغية إذا لم توضع موضع التنفيذ ، ولن ينفذ إلا بواسطة الاتصالات الجيدة ، وفي وجود الاتصال يولد لدى العاملين إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا ، خاصة إذا كانت تؤخذ اقتراحاتهم وأرائهم مأخذ الجد ، الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة ، الذين هم جزء منها ، لذلك يمكن الجزم أن الاتصالات ضرورية لأي مؤسسة ومهما كان حجمها ونوعها ونشاطها لأن بموجبها تتم وتتكامل أنساق التنظيم وتحسن العلاقات الإنسانية وبدونها لا توجد ، ولن تتحسن هذه العلاقات [315] (ص ص 124-125). ونظرا لأهمية الاتصال نجد أن مؤسسة سونلغاز قامت بإنجاز وحدة خاصة للاتصال باعتبارها مديرية إستراتيجية في الوطن ، حتى يكون هناك تسهيل للعمل على مستوى المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى حتى يكون هناك تدعيما للعلاقات الإنسانية وحتى لا يكون إحتكار للمعلومات في يد أقلية في المؤسسة ، كما أنه هناك من أجاب في عدم وجود مصلحة الاتصال وهناك من أجاب أنه لا يدري ، وهذا أمر عادي خاصة إذا علمنا أن النسبة الغالبة منها تؤكد فئة أعوان التنفيذ ، وأن مهامهم في الحقيقة تتجلى خارج المؤسسة ، واحتكاكهم بالمحيط الخارجي جعلهم لا يولون أهمية كبرى لهذا الشيء حسب إجاباتهم معنا .

ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2 - \text{Deux KHI}$  لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (35,50) بدرجة حرية (04)  $\text{D.D.L Dégrés De Liberté}$  مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (01,06) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة

المحسوبة (35,50) أكبر من القيمة النظرية ( 01,06) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 44 - الجهة المفضل للاتصال بها وأسباب ذلك .

المجموع	الزملاء	المشرف المباشر	الإدارة	التفضيل في الاختيار
58	05	23	30	أسباب الاختيار الإرتباط المباشر
24,57	10,86	23	33,33	
47	08	24	15	طبيعة العمل
19,91	17,39	24	16,66	
50	08	25	17	التأكد
21,18	17,39	25	18,88	
45	24	21	-	ديموقراطية العمل
19,06	52,17	21	-	
27	-	-	27	حساسية المهام
11,44	-	-	30	
09	01	07	01	أخرى
03,81	02,17	07	01,11	
236	46	100	90	المجموع
100	100	100	100	

من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 24,57% من المبحوثين الذين يؤكدون أن الارتباط المباشر هو السبب الأول الذي جعل المبحوثين يفضلون جهة الاتصال بها ، وتندعم هذه النسبة بنسبة 33,33% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أنهم يفضلون الإدارة للاتصال بها ، مقابل نسبة 23% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أنهم يفضلون المشرف المباشر لإتمام العمل ، ما أضعف نسبة فكانت بنسبة 10,86% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم يفضلون الزملاء لإتمام العمل . أما أضعف اتجاه في الجدول فجاء بنسبة 03,81% من المبحوثين الذين أكدوا أنه أسباب أخرى ما عدا المذكورة في الجدول ، تجعلهم يختارون جهة للاتصال بها وإتمام العمل من خلالها ، وتدعمت بنسبة ضعيفة في ذلك ، منها 07% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم يفضلون المشرف المباشر لإتمام العمل ، مقابل 02,17% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم يفضلون الزملاء لإتمام العمل ، أما أضعف نسبة في هذا الاتجاه وفي الجدول أيضا نجدها بنسبة 01,11% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم يفضلون الإدارة للاتصال بها وإتمام العمل . نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يؤكد الجهة المفضلة للمبحوثين للاتصال وإتمام العمل تختص بالمشرف المباشر ، كما اختص سبب الاختيار الإرتباط المباشر ما

يؤكد أن الاتصال وإتمام العمل في مؤسسة سونلغاز يرتبط ارتباط كبير مع المشرف وهناك ما يؤكد دوره في المؤسسة وأهميته كعنصر فعال في نشاط المؤسسة ، حيث أن المشرف المباشر في الحقيقة هو المسؤول الأول والمباشر عن العاملين في مؤسسة سونلغاز ، هذا ما جعلنا نركز عليه في أسئلتنا للمبحوثين خاصة في مجال السلطة والعلاقات السيسيو مهنية وفي الاتصال صحيح أن المشرف يختص بالسلطة على المرؤوسين ، لكن هناك أسباب أخرى جعلت المرؤوسين يختارونه للاتصال وإتمام العمل كون المركز الفريد الذي يحتله المشرف يضيف أهمية خاصة على الاتصال الذي يتم بينه وبين المرؤوسين ، كما أنه حلقة وصل أساسية بين الإدارة والعاملين ، كما أنه يتواجد في نقطة تتم فيها ترجمة قرارات الإدارة إلى إنتاج فعلي أو أداء خدمة ، وهو الذي يجري المشاورات بين القيادة والعاملين قصد المحافظة على العلاقة الطيبة والمنسجمة بينهما ، كما أن مشاركته في صناعة القرارات التي تتعلق بالمشكلات اليومية تجعله على اتصال دائم مع العاملين ، لذلك نجد أن الإدارة تعتمد عليه بشكل كبير في تنفيذ سياستها الخاصة بالعمل . لذا يتعين على المشرف العمل على استخدام الأساليب التي تضمن فعالية الاتصال ، كما أن إنجاز المهام والأعمال داخل التنظيم لا يتم بشكل فردي بل بأسلوب جماعي ، حيث يعتمد على كافة قدرات ومهارات كل فرد من أفراد التنظيم ، كما يجب التأكيد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال ، فالمشرف الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال أمام مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به ويمنحهم فرصة إبداء الرأي أو طلب المعلومات التي يحتاجونها . كما أن المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات داخل التنظيم مع العاملين ودراية بحقوق و واجبات العاملين هي إحدى السمات التي تساعد المشرفين على لعب دور أكثر فعالية في التسيير والتنظيم الإداري والتنسيق والرقابة والتوجيه [316] (ص ص 153-154).

ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2 - \text{Deux KHI}$  لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (101,36) بدرجة حرية (10)  $(D.D.L) \text{ Degrés De Liberté}$  مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (04,86) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (101,36) أكبر من القيمة النظرية (04,86) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم - 45 - وجهة الاتصال المفضلة مع طبيعة هذا الاتصال .

المجموع	الزملاء	المشرف	الإدارة	الجهة طبيعة الاتصال
246 67,76	101 83,47	85 70,24	60 49,58	سريع
34 09,36	09 07,43	20 16,52	05 04,13	بطيء نظرا لطبيعة الهيكل التنظيمي
07 01,92	03 02,47	04 03,30	-	بطيء لقلّة وسائل الاتصال
08 02,20	02 01,65	01 0,82	05 04,13	بطيء بسبب اللامبالاة
45 12,39	05 04,13	08 06,61	32 26,44	بطيء بسبب البيروقراطية
04 01,10	-	01 0,82	03 02,47	بطيء بسبب الديكتاتورية
17 04,68	01 0,82	02 01,65	14 11,57	بطيء بسبب تعقد طبيعة الهيكل
02 0,55	-	-	02 01,65	أخرى
363 100	121 100	121 100	121 100	المجموع

يظهر أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 67,76% من المبحوثين الذين يؤكدون أن الاتصال في المؤسسة هو اتصال سريع ، تدعمه أعلى نسبة في هذا الاتجاه قدرها 83,47% من فئة المبحوثين التي يؤكد أن الاتصال مع الزملاء هو اتصال سريع مقابل 70,24% من الذين يؤكدون أن الاتصال مع المشرف هو اتصال سريع ، أما آخر نسبة في هذا الاتجاه فجاءت بـ 49,58% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن الاتصال مع الإدارة هو اتصال سريع . أما الاتجاه العام الثاني الذي يؤكد أن الاتصال في المؤسسة هو اتصال بطيء فجاءت أعلى نسبة فيه بـ 12,39% من المبحوثين الذين أكدوا أن بطء الاتصال سببه البيروقراطية الإدارية بنسبة 26,44% من فئة المبحوثين ثم تدعمت بنسبة ضعيفة قدرها 06,61% من فئة المبحوثين الذين أكدوا سبب بطء الاتصال مرده إلى بيروقراطية المشرف ، ثم جاءت آخر وأضعف نسبة في هذا الاتجاه بنسبة 04,13% والتي أكدت سبب ذلك مرده إلى بيروقراطية بعض الزملاء ، كما نجد أضعف اتجاه فيما يخص بطء الاتصال جاء بنسبة 0,55% تدعمها نسبة 01,65% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنه هناك أسباب أخرى تختص بها الإدارة فتجعل الاتصال بطيئا في المؤسسة . نلاحظ من خلال ما سبق أن الاتصال في المؤسسة هو اتصال سريع كما اختصت جهة

الزملاء بأعلى النسب ما يؤكد أن الاتصال الأفقي في المؤسسة هو أسرع طرق الاتصال فهو يتم في إطار جماعات العمل ، وذلك بإرسال معلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المناصب وغالبا ما يتم الاتصال العمودي في إطار التعاون والتنسيق ، ويؤدي إلى نشوء علاقات صداقة قوية ، إلى جانب الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال الصاعد وهذا النوع من الاتصال يقوي تماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تتبنى قواعد وأساليب للتعاون والتضامن من أجل توسيع نطاق امتيازاتها في التنظيم [229] (ص247). كما أن الاتصال مع المشرف جاء بنسبة عالية ، تؤكد فيه أنه يمتاز بالسرعة في المؤسسة ، وهذا ما يؤكد أن المشرفين في المؤسسة يمتازون بنوع من الحس التنظيمي حيث يجعلهم واعون بأبعاد العملية الاتصالية ، التي هي في الحقيقة عصب التنظيم على الإطلاق ، وضعف الاتصال أو فقدانه يدل على فعالية التنظيم والتسيير في المؤسسة أنها ليست في المستوى المطلوب ، وما يؤكد عليه أن توازي الاتصالات الصاعدة والنازلة يخلق جو من الثقة والإحترام المتبادل والتعاون لكن طبعا في إطار جو من الصرامة والضبط الاجتماعي ، بناء على قواعد وقوانين وتعليمات رسمية ، هذا ما يسمح للعامل الإطلاع على ما تنوي الإدارة القيام به ، ومختلف إستراتيجياتها في تسيير وتنظيم المؤسسة ، حيث يعمل الاتصال في هذه الحالة على خلق جو من الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين .

كما نلاحظ من خلال الجدول أنه كانت هناك نسب مختلفة تدل على بطء عملية الاتصال في المؤسسة ، إحتلت بيروقراطية الإدارة فيها أعلى نسبة ، هذا يدل على أن الاتصال النازل من طرف الإدارة لازال بعد إلى ما وصل إليه الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين ، أو العاملين فيما بينهم ، وهنا نذكر ما يقول A . DENARBONNE أن "إن الاتصال من الأسفل إلى الأعلى هو مرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة." [317] (ص67). وهذا صحيح فقد توصلنا من خلال الجداول السابقة إلى أن أسلوب القيادة في المؤسسة هو أسلوب بيروقراطي وانعكس هذا الأسلوب البيروقراطي على طبيعة الاتصال بين القيادة والعاملين وصار الاتصال بينهما بطيئا وسببه حسب المبحوثين بيروقراطية القيادة

ومن خلال الاحتكام إلى الإختبار  $KHI - Deux X^2$  لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (10, 83) بدرجة حرية (14)  $Dégré De Liberté$  (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (79, 07) وبالمقارنة بينهما نجد إن القيمة المحسوبة (10, 83) أكبر من القيمة النظرية (79, 07) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 46 - جهة الاتصال بالموظفين مع وسيلة الاتصال بهم .

المجموع	الإدارة	المشرف	جهة الاتصال	
			وسيلة الاتصال	الهاتف
114	52	62	19,48	22,62
67	44	23	11,45	08,39
105	36	69	17,94	25,18
116	45	71	19,82	25,91
115	80	35	19,65	12,77
68	54	14	11,62	05,10
585	311	274	100	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن إتجاهه العام هو في نسبة 19,82% من المبحوثين الذين يؤكدون أن وسيلة الاتصال الغالبة تكمن في الاتصال الشفوي تدعمها نسبة 25,91% من فئة المبحوثين من جهة الاتصال المشرف مقابل نسبة 14,46% من فئة المبحوثين من جهة إتصال الإدارة ، أما أضعف إتجاه في الجدول فجاء بنسبة 11,45% من المبحوثين الذين يؤكدون أن وسيلة الإتصال المعتمدة تكمن في الفاكس تدعمها نسبة 14,14% من فئة المبحوثين من جهة إتصال الإدارة ، مقابل 08,39% من فئة المبحوثين من جهة إتصال المشرف . نلاحظ من خلال الجدول أنه هناك عدة وسائل للإتصال تستخدم من طرف المشرف أو الإدارة للإتصال بالعاملين ، وما يؤكد أن تعدد وسائل الإتصال هو نابع من الحرص الشديد من طرف الإدارة أو المشرف على ضرورة صيرورة العمل وذلك من خلال فتح أكثر من قناة للإتصال ، وعلى الرغم من أهمية الأساليب المختلفة للإتصال وتفضيل هذا الأسلوب أو ذاك باختلاف المواقف والظروف ، نجد في مؤسسة سونلغاز أن الإتصال الشخصي ( الشفوي ) المتبادل يعتبر من أكثر أنواع الإتصال الذي يمارسها المديرون والمشرفون ، كما يعد الإتصال الشخصي من أقوى الأساليب تأثيراً وأيضاً في تقوية العلاقات الإنسانية في التنظيم ونجاحاً في توصيل المعلومات إلى العاملين في إتصال نازل أو نقل المعلومات من العاملين إلى الإدارة في إتصال صاعد ، وتؤكد الدراسات أن الإتصال الشخصي أنجع وأسرع وأكثر أنواع الاتصال التي يمارسها المديرون والمشرفون إذ تمثل 75%

من مجموع وقت الاتصال الذي يقوم به المشرف أو الإدارة وهناك ميزات تضاف إلى التنظيم الشخصي أنه يشعر الآخريين بأنهم ليسوا مهمشين ولا مقصيين في التنظيم ، وهذا ما يؤكد أن الاتصال الشخصي هو من بين أحسن أسس العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، باعتباره " من أقوى وسائل الاتصال في تغيير اتجاهات الآخريين ومفاهيمهم ، إذ أنه يتم وجها لوجه ، ويؤدي إلى تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض " [290] (ص32). كما يجب علينا أن نشير إلى دور اللغة والكلام المنطوق بها وأبعادها ، حيث أنه يحتل حيزا كبيرا في نطاق الاتصال باعتبار أن " أغلب تفاعلاتنا تتم بواسطة اللغة "[84] (ص49)، ونظرا لهذه الخصائص يعتبر الاتصال الشخصي أقدر أنواع الاتصال تأثيرا في المتلقي وأنسبها لتغيير الأفكار والاتجاهات والسلوكيات ، وأنجعها على فعالية التنظيم وأسهلها وأسرعها ، كل هذا أهله لأن يستخدم بهذا الشكل الواسع ، كما أن هذا لا يعني غياب لوسائل الاتصال الأخرى والتي هي موجودة وفعالة ومتنوعة مثل الهاتف والمعلقات والتقارير والاجتماعات فهي لها تأثير بالغ و واسع ومميز في عمل المؤسسة ، هذا ما يؤكد أهمية الاتصال في المؤسسة سونلغاز ، كما نجد بعض وسائل الاتصال الحديثة كالفاكس وهو عادة يستعمل للمراسلات بين الوحدات التابعة لمؤسسة سونلغاز لبن بوالعيد لاعتبارها مديرية مسؤولة عن 17 ولاية من الوطن ، لذا لا نستغرب تنوع هذه الوسائل الاتصالية في المؤسسة ، فالالاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح ، ويرى البعض أن المهام الأولى للإدارة هي تطوير نظام للاتصال . ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2 - \text{Deux KHI}$  لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (62,65) بدرجة حرية (05)  $\text{Dégres De Liberté (D.D.L)}$  مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير إلى (01,61) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (62,65) أكبر من القيمة النظرية (01,61) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

#### الإستنتاج الجزئي الرابع :

تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التعامل الإنساني ، وتظهر أهميته بشكل واضح في المؤسسات الاقتصادية ، فوجود نظام إتصال سليم وفعال ، ضرورة ملحة للإدارة بصفة عامة ، وللقائد والمشرف بصفة خاصة ، حيث يتمكن من تحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم كلما كان ناجحا ، وتكون العواقب وخيمة على المؤسسة في حالة العكس . وهذا ما حاولنا تأكيده في هذه الفرضية ، فاكشفنا أهمية المشرف والقيادة الإدارية كحلقة فعالة ومهمة جدا في عمل المؤسسة ، حيث وجدنا حسب غالبية المبحوثين أن تعليمات العمل مصدرها بالدرجة الأولى المشرف المباشر ، كما أن غالبية المبحوثين يفضلون التعامل معه والسبب في ذلك حسبهم هو الارتباط المباشر ،

هذا ما يؤكد أن المشرف في المؤسسة هو حلقة مهمة يستحيل تجاهلها ، كما أن وجود مصلحة خاصة للاتصالات في المؤسسة ، يؤكد المعنى الكبير الذي تمتاز به القيادة الإدارية في العمل ، باعتبار أن الاتصال هو في الحقيقة عصب التنظيم وحياته ، بالإضافة إلى ذلك أنه يوفر المعلومات ويسهل العمل ، وأكثر من ذلك تدعيماً للعلاقات السيسومهنية . وهذا أدى بدوره إلى توفر الاتصال ، وأيضا إلى سرعته ، ويبقى الاتصال الشفوي أحسن وأسرع وسيلة للاتصال بين المشرف والعاملين حسب المبحوثين لما فيه من دعم للعلاقات الإنسانية وشرح وافي وسرعة وبساطة ، ورغم هذا يبقى الهاتف والتقارير والمعلقات من أكثر وسائل الاتصال استعمالاً في المؤسسة خاصة بين العاملين والقيادة الإدارية ، بما فيها من تأكيد رسمي حول العمل . والاتصال كعملية مهمة وفعالة من وظائف الإدارة التي تعرضنا لها في هذا الموضوع نجد أن الاتصال له أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز ، لكن رغم هذا فيجب على القائمين على التنظيم الإداري إعطاؤها الأهمية اللازمة لها ، خاصة من جانب العلاقات السوسولوجية في المؤسسة ، فبالرغم من صعوبة الإعراف بأنها عملية مستقلة أو مهمة مشابهة للوظائف المذكورة آنفاً ، على اعتبار أن الاتصال هو ضرورة من ضرورات البنية الأساسية لأي مؤسسة ، بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها ، وهو عملية إدارية أيضاً ، فهو كذلك عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل بعضها مع بعض سواء داخل المنظمة نفسها وحتى خارجها بوجود الاتصال وتوفره يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية والكاملة لسير العمل مما ينمي لديهم الإحساس بالإسهام في الإدارة وحتى في المؤسسة والشعور بالأهمية ، يعزز لديهم من جهة أخرى الشعور بالرضا والإستقرار النفسي ، وبالتالي المساهمة وزيادة الإنتاجية في المؤسسة .

المحور السادس : أسئلة خاصة باتخاذ القرارات وعلاقتها بتنمية المؤسسة .

الجدول رقم - 47 - صفة عملية اتخاذ القرارات ومدى فعاليتها في المؤسسة .

المجموع	حسب طبيعة المشكل	عادية	بطيئة	سريعة	طبيعية عملية اتخاذ القرارات / طبيعية اتخاذ القرارات
95 78,51	23 63,88	32 76,19	19 86,36	21 100	فعالة
05 04,13	03 08,33	02 04,76	-	-	غير فعالة لأنها لا تحسن أداء العمل
06 04,95	04 11,11	02 04,76	-	-	غير فعالة لأنها لا تراعي ظروف العمل
02 01,65	01 02,77	01 02,38	-	-	غير فعالة لأنها لا تساهم في مواجهة المنافسة
03 02,47	01 02,77	01 02,38	01 04,54	-	غير فعالة لأنها لا تنمي رأسمال المؤسسة
03 02,47	02 05,55	01 02,38	-	-	غير فعالة لأنها لا تلبي حاجات الزبائن
04 03,30	01 02,77	02 04,76	01 04,54	-	غير فعالة لأنها عاجزة عن تغطية أسواق المؤسسة
03 02,47	01 02,77	01 02,38	01 04,54	-	أخرى
121 100	36 100	42 100	22 100	21 100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 78,51% من المبحوثين الذين يؤكدون أن إتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي قرارات فعالة ، تدعمها نسبة غالبية قدرها 100% من فئة المبحوثين التي تؤكد أنها سريع كما نجدها عالية وبنسبة 86,36% من الذين يؤكدون أنها بطيئة ، مقابل نسبة 76,19% من فئة المبحوثين الذين يرون أنها عادية ، أما آخر نسبة في هذا الاتجاه فجاءت نسبة 63,88% من فئة الذين يؤكدون أن طبيعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تأتي حسب طبيعة المشكل ، أما الاتجاه العام الثاني الذي أكد أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي غير فعالة ، جاءت أعلى نسبة فيها بـ 04,95% من المبحوثين الذين أكدوا أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة غير فعالة لأنها لا تراعي ظروف العاملين تدعمها نسبة 11,11% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن طبيعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي قرارات تؤخذ حسب طبيعة المشكل التي تواجه المؤسسة مقابل نسبة 04,76% من الذين يؤكدون أن عملية القرارات المتخذة في المؤسسة هي قرارات عادية ، أما أضعف اتجاه هنا جاء بنسبة

01,65% من المبحوثين الذين يؤكدون أن عملية اتخاذ القرارات غير فعالة لأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة ، تدعمها نسبتين ضعيفتين الأولى بنسبة 02,38% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة عادية مقابل نسبة 02,77% من الذين يؤكدون أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تأتي حسب طبيعة المشكل الذي يواجه المؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول أن اتخاذ القرارات في المؤسسة تمتاز بالفعالية ، أما فيما يخص عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فهي عادية ، لذا نجد أن الإدارة الفعالة اليوم هي التي تقوم على عملية اتخاذ القرارات ، كون ذلك يتطلب اختيار أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف ، لكن ما يميز القرارات الإدارية أنها شديدة التعقيد ، كما أنه هناك قيود تفرض على مبلغ الرشد الذي يمكن تحقيقه اتخاذ هذه القرارات ، طالما أن النتائج التي تترتب على مجرى معين للفعل يصعب توقعها كاملة ، كما أن البدائل التي ستختار من بينها يتعذر حصرها بأسلوب عقلي خالص ، ومن هذا المنطلق ، فإن الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد عندما يتخذ قراراته ، ويستطيع التنظيم أن يقوم بوظيفته هذه من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيه ، و وضع الأهداف التي تحدد سلوكه ، وكذا توضيح الميكانيزمات اللازمة لإنجاز مثل هذه القواعد الرسمية وتوافر القنوات الموصلة للمعلومات ، و وجود برامج تكوينية تمكن الفرد من حصر البدائل التي تعتمد عليها في اتخاذ قراراته ، كما أن في مؤسسة سونلغاز أن البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات مركزة على مقدمات واقعية أكثر منها قيمية ، أي أن القرارات تتعلق بالوسائل لا بالغايات . فكل عضو قيادي في التنظيم يعرف الأهداف التي يتعين عليه إنجازها ، كما أن تحديد نطاق مسؤولياته و وضوحها يمكنه من معرفة الوسائل اللازمة لإنجاز هذه الأهداف [23] (ص198). كما نجد في الجدول من عبر من المبحوثين على اتخاذ القرارات غير فعالة ، واتخذت نسبة عدم مراعاة ظروف العاملين أعلى نسبة في ذلك ، هنا ننوه على ضرورة فهم تفاعل العاملين كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية ، بمعنى أنه عليه " أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار ، ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم "

[249] (ص312). كما يمكن أن نستنتج من خلال إحتكار مؤسسة سونلغاز على السوق الوطني يجعلها بعيدة نوعا عن المنافسة ما يتيح لها إتخاذ قرارات عادية في غالب الأحيان ، أو إتخاذ قرارات حسب طبيعة المشكل الذي تواجه المؤسسة سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا .  
ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2 - \text{Deux KHI}$  لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (16,93) بدرجة حرية (21)  $\text{D.D.L} \text{ Degrés De Liberté}$  مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير (13,24) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة

المحسوبة (16,93) أكبر من القيمة النظرية (13,24) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 48 - المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والأساليب التي تستخدمها

القيادة في اتخاذ القرارات .

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	المشاركة في اتخاذ أساليب القرارات القيادة في القرار
37	17	02	12	06	الإقناع
30,57	29,31	11,76	37,50	42,85	
46	35	04	06	01	الإجبار
38,01	60,34	23,52	18,75	07,14	
23	05	08	05	05	المناقشة
19,00	08,62	47,05	15,62	35,71	
15	01	03	09	02	التعاون
12,39	01,72	17,64	28,12	14,28	
121	58	17	32	14	المجموع
100	100	100	100	100	

يتبين من خلال الجدول أن 38,01% من المبحوثين يؤكدون أن القيادة تتخذ أسلوب الإجبار في تبني اتخاذ القرار تدعمه أعلى نسبة في هذا الاتجاه بنسبة 60,34% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أنهم لا يشاركون أبدا في عملية اتخاذ القرار مقابل نسبة 23,52% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم يشاركون نادرا ، أما أضعف نسبة في هذا الاتجاه جاءت بنسبة 07,14% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم دائما يشاركون في عملية إتخاذ القرار ، أما أضعف اتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 12,39% من المبحوثين الذين أكدوا أن القيادة تتخذ أسلوب التعاون في اتخاذ القرارات ، تدعمه أعلى نسبة في هذا الاتجاه بنسبة 28,12% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أنهم يشاركون أحيانا في عملية اتخاذ القرارات مقابل 17,64% من الذين أكدوا أنهم يشاركون نادرا في اتخاذ القرار ، أما فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم يشاركون دائما في اتخاذ القرارات جاءت نسبتهم في هذا الاتجاه بنسبة 14,28% . وجاءت أضعف نسبة في هذا الاتجاه بنسبة 01,72% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم لا يشاركون أبدا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول هيمنة الاتجاه العام فيه الذي يؤكد فيه أن القيادة تستخدم أسلوب الإجبار في عملية اتخاذ القرارات ، كما أنها لا تسمح للعاملين إلا أحيانا في الإشتراك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ما يؤكد احتكار القيادة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، ما يؤكد

أيضا ارتباط السلطة بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة حيث ترى القيادة الإدارية أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة هي من صلاحيتها وهنا يشير PH . BERNOUX إلى هذا بقوله " إن نسق السلطة يعد من العوامل الرئيسية لفهم القرارات ، إذ أن السياسة العامة لاتخاذ القرار توضع في المستويات العليا للتسلسل الهرمي ، ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا ، وبذلك يتحدد الإطار العام الذي يتحرك فيه أعضاء هذه المستويات في اتخاذ القرارات ، ذات طابع إجرائي وعملي ، يمكن النظر إلى التنظيم بوصفه يرتكز على سلسلة من الوسائل ، والغايات (الأهداف) ، ففي كل مستوى هرمي تمثل قرارات الرؤساء مقدمات قيمة لمؤوسيهم الذين يستخدمون بدورهم وسائل معينة لتحقيق هذه الأهداف [306] (ص33). وحسب ما توصلنا إليه سابقا أن اتخاذ القرارات المتخذة من طرف القيادة غالبا ما تكون أحادية الجانب إلا أنها فعالة ، لكن الدراسات العلمية أثبتت أنه كلما كانت نسبة المشاركة عالية في اتخاذ القرارات كلما كانت درجة قبول عالية ، ما يؤكد الترابط بين الرضا والمشاركة وبالتالي زيادة الإنتاجية العمالية ، ما يؤدي لاحقا إلى الفعالية التي هي في الحقيقة هدف كل تنظيم حديث يسعى إلى الوصول إليها ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2 - Deux KHI$  لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (43,03) بدرجة حرية (09)  $Dégré De Liberté$  (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير (04,16) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (43,03) أكبر من القيمة النظرية (04,16) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 49 - أسباب عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب أسباب عدم مشاركة العمال
46	10	16	20	المركزية المطلقة
51,11	50	53,33	50,00	
30	05	10	15	ضعف مستوى العمال
33,33	25	33,33	37,50	
09	03	03	03	بيروقراطية الإدارة
10	10,00	10,00	07,50	
03	01	01	01	ديكتاتورية القيادة
3,33	5,00	3,33	02,50	
02	01	-	01	أخرى
2,22	5,00		02,50	
90	20	30	40	المجموع
100	100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 51,11% من المبحوثين الذين يؤكدون أن من بين عدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مرده إلى المركزية المطلقة للقيادة الإدارية ، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 53,33% من فئة أعوان التنسيق التي تؤكد ذلك ، مقابل نسبة 50% من الإطارات وأيضا من أعوان التنفيذ اللذان يؤكدان أن المركزية المطلقة للقيادة بسبب عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 02,22% من المبحوثين الذين يؤكدون أنه هناك أسباب أخرى لها علاقة بعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، ويتدعم هذا الاتجاه بنسبة ضعيفة قدرها 50% من أعوان التنفيذ الذين أكدوا ذلك مقابل نسبة 02,50% من فئة الإطارات . يتضح من خلال الجدول أنه هناك عدة أسباب تؤكد عدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وإحتلت المركزية المطلقة النسبة الغالبة في الجدول ما يؤكد أتوقراطية القرار في المؤسسة ، ويجب أن نذكر أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي أحسن وسيلة إتخاذ القرارات حيث أن : " المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع ، والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة ، بل هم يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بالنظام وإجراءاته . " [318] (ص377). فالمشاركة تعني حسب الباحث أن نشرك فرق العمل في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير بأرائهم ومقترحاتهم في كل ما يتعلق بنواحي ، وكل ما يتعلق بمصالحهم ، ومصالح المنظمة ، وتوفير جو من الثقة والإحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات في التنظيم ، وتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة ، ومختلف العاملين لتحقيق الفاعلية ، إن استخدام المشاركة كأسلوب في اتخاذ القرارات الإدارية ، يمثل عنصرا هاما وأساسيا ترتكز عليه العلاقات الإنسانية في التنظيم ، كما يساعد على تنميتها ، وتحقيق الشعور بالإنتماء إلى التنظيم ، كما أن أهداف المؤسسة تكون أكثر وضوحا وتحديدا لأنهم شاركوا في وضعها وتحديد أسسها وأبعادها .

ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  – Deux KHI – لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (02,98) بدرجة حرية (08)  $Dégré De Liberté$  (D.D.L) مقابل القيمة

النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير (02,73) وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (02,98) أكبر من القيمة النظرية (02,73) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 50 - مدى مواجهة المؤسسة لل صعوبات في اتخاذ القرارات مع أسباب تلقيها ذلك

ـ

المنصب مدى الصعوبات في اتخاذ القرارات	الإطارات	أعوان التنسيق	أعوان التنفيذ	المجموع
أبدا لا توجد صعوبات	-	-	-	-
نادرا ما توجد صعوبات	46	22	09	77
دائما بسبب أنها لا تراعي إهتمامات العاملين	07	07	01	15
دائما لأنها تمتاز بالصلابة	08	09	-	17
دائما لأنه لا يتماشى وإستراتيجية المؤسسة	02	04	-	06
دائما لأنه لا يشرك العاملين في اتخاذ القرار	02	04	-	06
المجموع	65	46	10	121
	100	100	100	100

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 63,63% من المبحوثين الذين يؤكدون أن المؤسسة نادرا ما تتلقى صعوبات في اتخاذ القرارات تدعمها نسبة غالبية قدرها 90% من أعوان التنفيذ مقابل نسبة 70,76% من الإطارات ، أما أضعف نسبة في هذا الاتجاه فكانت بنسبة 47,82% من فئة أعوان التنسيق التي تؤكد ذلك أما أضعف إتجاه في الجدول فأكد تلقي صعوبات دائمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تدعمه أعلى نسبة فيه بـ 12,39% من المبحوثين وسببه في ذلك أنها لا تراعي إهتمامات العاملين عند إتخاذ القرارات تدعمها نسبة 15,21% من فئة أعوان التنسيق مقابل نسبة 10,76% من فئة الإطارات ، واحتلت فيها فئة أعوان التنفيذ أدنى نسبة بقيمة 10% ، أما أضعف نسبتيين جاءتا في هذا الاتجاه الأخير فكانتا بـ 04,95% لكل منهما تدعمهما فئة أعوان التنسيق بنسبتيين قدرهما 08,69% تخص النسبتان عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وأنها لا تتماشى وإستراتيجية المؤسسة مقابل فئة الإطارات بنسبتيين متساويتين بـ 03,07% ويخصان أيضا نفس السبب . يتضح لنا من خلال الاتجاه العام أن اتخاذ القرارات في المؤسسة نادرا ما تواجه صعوبات في الميدان ، ما يؤكد كفاءة القرار المتخذ بالرغم من مركزيته خاصة إذا اتخذ القرار الإداري على أسس موضوعية ، ومنطقية ، خالية من الإرتجال والعواطف والإنفعالات ، معتمدة فيه على العقلانية والعلمية

المتسمة بالرشاد والحياد ، والبحث الدائم على أفضل البدائل ، والحلول للمشكلات المطروحة في محيط التنظيم كما يجب أن تتلائم هذه العملية مع المحيط الإجتماعي والإقتصادي المحيط بها ، ولأن يستوعب العاملين مدلولها ومحتواها ، كما نجد من خلال الجدول أن من المبحوثين من أكدوا وجود الصعوبات في اتخاذ القرار كونه صلب وأحيانا لا يراعي إهتمامات العاملين وما يؤكد عليه هو وجوب الإستماع إلى العاملين كونهم تربطهم علاقة مباشرة بالواقع وهم على احتكاك دائم به ، وهذا ما يسمح لهم بمعرفة محيط وميدان عملهم أكثر من غيرهم ، فالإقتراحات والملاحظات التي تقدمونها هي في الحقيقة نابعة من معيشتهم لواقع العمل وما يعترضه هذا من عراقيل وصعوبات تؤثر على العمل ، وأخذ هذه الإنشغالات بعين الإعتبار من طرف القيادة الإدارية في الحقيقة يسمح لهم باتخاذ قرارات أكثر عقلانية تزيد من فعالية التنظيم كما أنها تنمي روح المبادرة وتزيد من الرضا الوظيفي لدى جماعات العمل في المستويات الدنيا [274] (ص ص 120-122).

ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2 - \text{Deux KHI}$  لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (10,83) بدرجة حرية (08)  $\text{D.D.L. Dégés De Liberté}$  مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير (03,49) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (10,83) أكبر من القيمة النظرية (03,49) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 51 - الأساليب المستخدمة من قبل القيادة في اتخاذ القرارات وأسباب عدم الرضا على عملية اتخاذ القرارات .

المجموع	التعاون	المناقشة	الإجبار	الإقناع	أساليب القيادة
					أسباب الرضا وعدم الرضا على اتخاذ القرارات
51	05	08	23	15	نعم راضي
42,14	33,33	34,78	50,00	40,54	
15	02	03	05	05	غير راضي لعدم إشراكي في اتخاذ القرارات
12,39	13,33	13,04	10,86	13,51	
06	01	01	02	02	غير راضي لضعف مستوى اتخاذ القرارات
04,95	06,66	04,34	04,34	05,40	
13	02	03	04	04	غير راضي لبطئ عملية اتخاذ القرارات
10,74	13,33	13,04	08,69	10,81	
21	03	05	07	06	غير راضي لأن اتخاذ القرارات لا يراعي إنشغالات العاملين
17,35	20	21,73	15,21	16,21	
10	02	02	03	03	غير راضي لقلّة التنسيق في اتخاذ القرارات
08,26	13,33	08,69	06,52	08,10	
05	-	01	02	02	أخرى
04,13		04,34	04,34	05,40	
121	15	23	46	37	المجموع
100	100	100	100	100	

يتبين من خلال هذا الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة غالبية والتي تمثل عدم رضا العاملين على عملية اتخاذ القرار بنسبة محسوبة تقدر بـ 57,86% تمثلها أعلى نسبة في هذا الاتجاه تقدر بـ 17,35% من المبحوثين الذين يؤكدون أن أسباب عدم رضاهم على اتخاذ القرار يعود إلى كون القرار لا يراعي إنشغالات العاملين في المؤسسة تقابلها أعلى نسبة في هذا الاتجاه بنسبة 21,73% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن القيادة تستعمل معهم أسلوب المناقشة في اتخاذ القرارات مقابل نسبة 20% من فئة المبحوثين تستعمل معهم القيادة أسلوب التعاون في اتخاذ القرارات ، أما من تستعمل معهم القيادة أسلوب الإقناع فكانوا بنسبة 15,21% من تستعمل معهم أسلوب الإجبار ، أما أضعف اتجاه في عدم الرضا على اتخاذ القرارات فجاء بنسبة 04,13% من المبحوثين الذين أكدوا أنه توجد أسباب أخرى لها علاقة بعدم الرضا على اتخاذ القرارات في المؤسسة تدعمها نسبتيين متساويتين قدرهما 04,34% من فئة المبحوثين اللذان أكدا أن أسلوب القيادة المتبع يكمن في الإجبار والمناقشة تقابلها نسبة 05,40% من فئة المبحوثين من أكدوا في هذا الاتجاه أن القيادة تستخدم أسلوب الإقناع في اتخاذ القرارات . أما الاتجاه العام الثاني

فجاء بنسبة 42,14% من المبحوثين الذين أكدوا رضاهم على اتخاذ القرارات الحالية في المؤسسة تدعمها نسبة 50% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن القيادة تستخدم معهم أسلوب الإجبار في اتخاذ القرارات مقابل 40,54% من الذين أكدوا استخدام أسلوب الإقناع معهم ، كما جاءت نسبة 34,78% من الذين أكدوا أن القيادة تستخدم معهم المناقشة في اتخاذ القرارات ، أما آخر نسبة فجاءت بـ 33,33% ممن أكدوا استخدام التعاون معهم في اتخاذ القرارات .

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب هو الذي يؤكد عدم الرضا على إتخاذ القرارات الحالية في المؤسسة واحتلت فيه عدم الإشراف وأخذ إنشغالات العاملين أعلى النسب فيه ، كما كان أسلوب الإجبار هو الأسلوب الغالب الذي كانت القيادة تتخذه في اتخاذ القرارات ، هذا ما جعل الكثير من العاملين غير راضيين على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة ، وما يجب التأكيد عليه أن كثير من الدراسات أكدت أن أحسن الأساليب القيادية في اتخاذ القرارات هي التي تتم عن طريق التعاون ، لأن القرار قبل كل شيء كما يقول محمد الشكرنجي هو : " القرار هو عملية إنسانية وهو اختيار المسلك الذي نعتقد بأنه الأحسن ، كما أن اتخاذ القرار هو مزيج من التفكير والتعاون والفعل " [319] (ص120). والقرار الفعال هو : " الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة ، من بين عدد المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم . " [98] (ص193). ويفهم من هنا أن القرار هو عبارة عن حصيلة تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض ، فعملية صنع القرار تعني في حد ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد ، حتى لو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من فرد واحد ، وهذا ما يوحي على أهمية المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات في التنظيم ، إن الهدف الأساسي لأي تنظيم هو إحداث التغيير المدروس والمقصود لصالح أفراد ، ولكي يتم هذا لا بد من اتخاذ مجموعة من القرارات الملائمة والتي عن طريقها يحدث هذا التغيير المنشود .

ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  – KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (09,80) بدرجة حرية (18) *Dégré De Liberté* (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير (07,01) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (09,80) أكبر من القيمة النظرية (07,01) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 52 - أوجه تأثير طريقة الإتصال على عملية إتخاذ القرارات .

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	الإطارات	المنصب
				أوجه تأثير الإتصال على إتخاذ القرار
10 08,26	01 10	03 06,52	06 09,23	نعم تؤثر في صعوبة إيصال المعلومات
34 28,09	01 10	21 45,65	12 18,46	تؤثر بسبب غموض الأفكار
10 08,26	01 10	05 10,86	04 06,15	نعم تؤثر بسبب التسرع
18 14,87	01 10	02 04,34	15 23,07	نعم تؤثر بسبب إحتكار المعلومات
04 03,30	-	01 02,17	03 04,61	أخرى
45 37,19	06 60	14 30,43	25 38,46	لا تؤثر أبدا
121 100	10 100	46 100	65 100	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في أن طريقة الإتصال تؤثر على عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة بنسبة محسوبة تمثل 62,81% (أي 8,26% + 28,09% + 08,26% + 14,87% + 03,30%) مدعمة بأعلى نسبة لها في هذا الاتجاه بنسبة قدرها 28,09% من المبحوثين الذين أكدوا أن طريقة تأثير الإتصال على إتخاذ القرار بسبب غموض الأفكار تدعمها نسبة 45,65% من فئة أعوان التنسيق في ذلك مقابل نسبة 18,46% من فئة الإطارات واحتلت فئة أعوان التنفيذ آخر نسبة بـ 10% في هذا الاتجاه ، أما أضعف إتجاه هنا فأكد أنه هناك أسباب أخرى تجعل الإتصال يؤثر على إتخاذ القرار تدعمه نسبة ضعيفة قدرها 04,61% من فئة الإطارات مقابل 02,17% من فئة أعوان التنسيق ، أما الاتجاه العام الثاني فجاء بنسبة 37,19% من المبحوثين الذين أكدوا أن الإتصال لا يؤثر أبدا على إتخاذ القرار في المؤسسة تدعمه نسبة غالبية قدرها 60% من أعوان التنفيذ مقابل نسبة 38,46% من فئة الإطارات ، أما أضعف نسبة في هذا الإتجاه كانت بـ 30,43% وهي لأعوان التنسيق . نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يؤكد أن الإتصال في المؤسسة يؤثر على عملية إتخاذ القرار ، فنظام الإتصال يعد عاملا مهما ومؤثرا في عملية إتخاذ القرار ، باعتبار أن عملية إتخاذ القرارات هي عملية ديناميكية ، حيث تختص بالكشف عن الجوانب التي تستدعي الإهتمام والتركيز عليها في التنفيذ ، واختيار الإجراء المناسب ، والأفضل من غيره من الإجراءات في

العمل ، كل هذا يجعل الإتصال العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض ، وهي الممر الذي تمر عليه كل أنواع المعلومات الفنية لاتخاذ القرارات ، " فالإتصال يلعب دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات ، فلايتخذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها . " [187] (ص190). لذلك يلعب الإتصال دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار إذ عن طريق الإتصال يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد . كما أن غياب الإتصال مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار له أثر نفسي واجتماعي واضح وتوفره عند القرار يزيد من فعاليته ومن نشاط الجماعة على حد تعبير F . BONNEU إن الإتصال يساعد الفرد على اتخاذ القرارات كما أنه يساهم في التأثير المتبادل ، وظهور ما يسمى بالديناميكية الجماعية [320] (ص14).والجدير بالذكر أن الإتصال ليس غاية في حد ذاته ، بل هو وسيلة لإنجاز العمليات الإدارية المختلفة والمرتبطة به ، وتحقيق أهداف المنظمة ، وزيادة فعالية المؤسسة .

ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  – KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي ( 18,66 ) بدرجة حرية (10)  $Dégré$ s De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير (04,86) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (18,66) أكبر من القيمة النظرية (04,86) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 53 - وتيرة عملية إتخاذ القرارات وكيفية الإعلام عند إتخاذ القرار في المؤسسة .

المجموع	حسب طبيعة المشكل	عادية	بطيئة	سريعة	وتيرة عملية إتخاذ طريقة الإعلام
68 26,45	15 16,85	07 18,42	04 17,39	42 39,25	الهاتف
46 17,89	14 15,73	10 26,31	06 26,08	16 14,95	الإعلانات
49 19,06	30 33,70	07 18,42	03 13,04	09 08,41	الإجتماعات
34 13,22	08 08,98	04 10,52	02 08,69	20 18,69	وجها لوجه
44 17,12	18 20,22	08 21,05	04 17,39	14 13,08	الفاكس
16 06,22	04 04,49	02 05,26	04 17,39	06 05,60	التقارير
257 100	89 100	38 100	23 100	107 100	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام له تؤكد نسبة 26,45% من المبحوثين الذين يؤكدون أن طريقة إعلامهم عند إتخاذ القرار تتم عن طريق الهاتف تدعمها أعلى نسبة في هذا الاتجاه بـ 39,25% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن عملية إتخاذ القرار سريعة مقابل نسبة 18,42% من الذين أكدوا أن إتخاذ القرار عادي في المقابل ، كما جاءت نسبة 17,39% ممن أكدوا أن إتخاذ القرار بطيء أما النسبة الضعيفة والأخيرة في هذا الاتجاه كانت بـ 16,85% من الذين يرون أن عملية إتخاذ القرار تأتي حسب طبيعة المشكل ، أما أضعف اتجاه في الجدول جاء بنسبة 06,22% من المبحوثين الذين يؤكدون أن طريقة إعلامهم عند إتخاذ القرار تتم عن طريق التقارير تدعمها نسب منخفضة أعلاها نسبة 17,39% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن عملية إتخاذ القرار هي بطيئة ، مقابل نسبة 05,60% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن عملية إتخاذ القرار هي عملية سريعة ، أما من أكدوا أن عملية الإتصال في هذا الاتجاه هي عادية جاءت نسبتهم بـ 05,26% في حين نجد آخر نسبة في هذا الاتجاه وأضعفها كانت بـ 04,49% ممن أكدوا أن عملية إتخاذ القرار تأتي حسب طبيعة المشكل . نلاحظ من خلال الجدول أن عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة هي عملية سريعة وهناك عدة طرق يعلم بها العاملين عند إتخاذ القرار ، واحتل الهاتف فيها النسبة الغالبة ، نظرا لسرعته ودقته وقلة جهده ما يؤكد حيوية الهاتف في دورة حياة المؤسسة ، وهو وسيلة ترتبط كثيرا بنشاطات واتجاهات العمل ، لذلك اهتمت الكثير من

المؤسسات ، في السنوات الأخيرة ، بتطوير نظم متقدمة للمعلومات لتسهيل مهمة الإدارة في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف ومن ثم الرفع من مستوى نجاعة أداء المؤسسة ، وقد ساهم التطور الذي حدث في تكنولوجيا المعلومات بقسط كبير في هذا المجال ، وقد استفادت منه مؤسسة سونلغاز كثيرا في نشاطها الداخلي ، ولأن الوقت يلعب دورا كبيرا في حياة المؤسسات فقد تفتنت إدارة المؤسسة ، لذلك باعتماد وتوفير الوسائل السريعة والحديثة في المؤسسة وذلك للتسهيل والتبليغ عند اتخاذ القرارات ، وهذا ما وضحه H. MINTZBERG بقوله : " أن أدوار صنع القرار تعتبر من أهم ما يمارسه المديرون في المنظمات ، كما تعتبر عمليات صنع القرارات من أكثر الأنشطة استهلاكاً لوقت المديرين ، وذلك بسبب كونهم مركزاً لمعلومات المنظمة ، وأيضا بسبب مسؤولياتهم عن نتائج الأعمال بها." [321] (ص185). كما أنه في الحقيقة سرعة إتخاذ القرار في المنظمة تدل على جدية إدارتها في التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة ، وفي حالة ترافق السرعة والفعالية في اتخاذ القرار كما وجدناه في مؤسسة سونلغاز من خلال إجابات المبحوثين فإن هذا يعطي دفعا كبيرا في تنمية المؤسسة ولمواجهتها لتحديات المستقبل ، كما أن السرعة هنا لا يقصد بها المبحوثين التهور ، فإنه في الحقيقة يوجد حسم في القرارات لدى إدارة المؤسسة لأن الوقت عنصر ثمين يجب مراعاته أيضا . ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار KHI  $X^2$  - Deux - لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (42,40) بدرجة حرية (15)  $Dégré$  De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير (08,54) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (42,40) أكبر من القيمة النظرية (08,54) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 54 - تمنى حدوث تغيير في نمط إتخاذ القرارات مع مدى الرضا على عملية إتخاذ القرارات الحالية في المؤسسة .

المجموع	لا يتمنى	يتمنى	تمنى حدوث تغيير على الرضا على إتخاذ القرار
51	40	11	راضي
42,14	67,79	17,74	
70	19	51	غير راضي
57,85	32,20	82,25	
121	59	62	المجموع
100	100	100	

يتبين لنا من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 57,85% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم غير راضون على عملية إتخاذ القرار الحالية في المؤسسة ، تدعمها أعلى نسبة في هذا

الإتجاه وفي الجدول أيضا بـ 82,25% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم يتمنون حدوث تغيير على نمط إتخاذ القرار الحالي مقابل 32,20% من الذين تمنوا حدوث تغيير في ذلك ، أما الإتجاه الثاني جاء بنسبة 42,14% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم راضون على عملية اتخاذ القرار الحالية تدعمها نسبة 67,79% من الذين لا يتمنون حدوث تغيير على اتخاذ القرار الحالي مقابل 17,74% من الذين تمنوا حدوث ذلك . نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين يؤكدون أنهم غير راضين على عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة ، كما أن النسبة الغالبة من المبحوثين يتمنون حدوث تغيير على نمط اتخاذ القرارات الحالية ، بالرغم من أن القرارات المتخذة في المؤسسة من طرف القيادة تمتاز بالفعالية وبالسرعة وأيضا أن القرارات نادرا ما تواجه صعوبات في الميدان ، وهذا ما أكده المبحوثون أنفسهم ، فتمني حدوث التغيير على اتخاذ القرارات الحالية وعدم الرضا عليها مرده حسب المبحوثين بالدرجة الأولى إلى الطابع الإنساني الذي تمتاز به القرارات المتخذة ، خاصة إذا علمنا حسب الجدول 48 ، أن أسلوب القيادة المتخذ في القرار يتسم بالإجبار ، وأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لا تتم إلا أحيانا . ومتا يجب التأكيد عليه هنا على القيادة الإدارية مراعاة ظروف العاملين وأبعادهم الإنسانية ، فالموظف ليس آلة يتلقى الأوامر دون أن يشارك فيها أو يحاط بها علما ، فالموظف حلقة مهمة جدا في المنظمة ، وإغفال دوره سيعطي نتائج سلبية على الإنتاجية في المنظمة ، وبالتالي تؤثر هذه الأخيرة بالفعالية والعقلانية وهناك دراسات كثيرة أكدت ذلك ، منها دراسة YETTON و VROOM حول إشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وقد سمي هذا النموذج باسميهما ، حيث يرتكز هذا النموذج على الدرجة التي يمكن السماح بها لمشاركة التابعين في أنشطة إتخاذ القرارات المتنوعة ، وبمعنى أدق فإن هذا النموذج يتنبأ بأنواع المواقف التي تستدعي درجات متنوعة من المشاركة الجماعية ، وقد ناقش نموذج فروم و ويتون فعالية القرارات حيث يمكن الحكم عليها بطريقة أفضل عن طريق مدى الجودة في القرارات ومدى القبول ، فالقبول يشير إلى المدى الذي يتم عنده قبول الأفراد للقرارات وأيضا درجة إنتمائهم و ولائهم لها أما جودة القرارات فتشير إلى درجة التأثير الموضوعي للقرار على أداء العاملين [322] (ص ص 277-278) ، وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي التي تناقش مختلف المسائل مع المرؤوسين وتعطيهم الفرصة لإبداء الرأي وتشجيعهم على تقديم الإقتراحات ، وتنمي معهم العلاقات الإنسانية في المنظمة ، حتى تلاقي مساندة وتضامنا قويين منهم عند تنفيذ القرار المتخذ وبعده ، الذي كل هذا في الأخير يزيد من إنتاجيتهم في المنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي .

ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار  $X^2$  KHI – Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي ( 31,07 ) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير (0,01) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (31,07) أكبر من القيمة النظرية (0,01) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 55 - تمنى حدوث التغيير في نمط إتخاذ القرارات وأسباب ذلك .

المجموع	لا يتمنى	يتمنى	تمنى التغيير في اتخاذ القرارات والنواحي والأسباب
23	-	23	التشاور
11,50	-	19,32	المناقشة
33	-	33	التعاون
16,50	-	27,73	الإقناع
36	-	36	بسبب كفاءة القرار الحالي
18,00	19	-	بسبب مساهمته في مواجهة المنافسة
27	14	-	إرضائه للزبائن
13,50	12	-	مسايرته لاستراتيجية المؤسسة
19	15	-	مساهمته في نمو رأسمال المؤسسة
09,50	23,45	-	أخرى
14	17,28	-	المجموع
07,00	12	-	
12	14,81	-	
15	15	-	
07,50	18,51	-	
16	16	-	
08,00	19,75	-	
05	05	-	
02,50	06,17	-	
200	81	119	
100	100	100	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام له تؤكد في تمنى حدوث التغيير في نمط اتخاذ القرارات الحالية ، وفي هذا الاتجاه نجد أعلى نسبة فيه تقدر بـ 18% من المبحوثين ، وتتدعم هذه النسبة بنسبة قدرها 30,25% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون أن من أهم نواحي تمنى حدوث تغيير على اتخاذ القرارات الحالية هي مجال التعاون ، أي اتخاذ القرارات في المؤسسة يتم عن طريق التعاون ، أما أضعف إتجاه هنا فجاء بنسبة 11,50% من المبحوثين تقابلها أضعف نسبة

أيضا من الذين تمنوا حدوث التغيير فيما يخص التشاور عند اتخاذ القرار ، أما الاتجاه العام الثاني فتمثل في تمني عدم حدوث تغيير على نمط إتخاذ القرارات الحالية ، وفي هذا الاتجاه نجد أن أعلى نسبة فيه تقدر بـ 09,50% من المبحوثين وتتدعم هذه النسبة بأعلى نسبة فيه بـ 23,45% من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم لا يتمنون حدوث التغيير بسبب كفاءة القرار الحالي ، أما أضعف اتجاه هنا جاء بنسبة 02,50% من المبحوثين ، تدعمها أضعف نسبة في هذا الاتجاه قدرها 06,17% من الذين أكدوا أنه هناك أسباب أخرى تجعلهم لا يتمنون حدوث تغيير على نمط إتخاذ القرار الحالي للمؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يؤكد تمني حدوث تغيير على نمط إتخاذ القرارات الحالية ، ويرى المبحوثين أن أحسن وسيلة تتخذ على إتخاذ القرار هي التي تتم عن طريق التعاون (المشاركة) ، وفتح الإتصال بينهم وبين القيادة الإدارية ، يسهل عملية إتخاذ القرار ، ويترك إستجابة لدى المرؤوسين ، كما أن وظيفة العامل أصبحت المحور الرئيسي التي يملأ حياته ، فهو عن طريقها يريد إعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وعن طريقها أيضا يطالب بأكثر من حافز لتلبية رغباته وتحقيق أماله ، كما أنه يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات ويشعر بأنه محل ثقة واحترام من طرف المحيطين به ، وعلى هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشرك الإدارة العاملين معها في اتخاذ القرارات الإدارية ، بما يضمن ربح جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية حتى يكونوا مستعدين لتنفيذ ما أشركوا في إعداده من برامج ومهام [323] (ص195). كما أن الموظفين عندما يجدون ويحسون أن هناك من يهتم باقتراحاتهم وآرائهم ، بل أكثر من ذلك من يضعها موضع الإهتمام ، سرعان ما يتحول لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا الشيء الذي يجعل إتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم في الحقيقة جزء مهم منها. ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار  $X^2$  – KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (198,42) بدرجة حرية (09) *Dégré De Liberté* (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير (04,16) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (198,42) أكبر من القيمة النظرية (04,16) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

الجدول رقم - 56 - فعالية اتخاذ القرار و أثره في المؤسسة .

المجموع	غير فعال	فعال	فعالية اتخاذ القرار
40 25,00	-	40 38,83	إتخاذ القرار الحالي رضا الزبائن
33 20,62	-	33 32,03	توسيع الأسواق
16 10,00	-	16 15,53	نمو رأسمال المؤسسة
14 08,75	-	14 13,59	مواجهة المنافسة
37 23,12	37 64,91	-	عدم رضا الزبائن
03 01,87	03 05,26	-	عدم توسع الأسواق
15 09,37	15 26,31	-	عدم مواجهة المنافسة
02 01,25	02 03,50	-	أخرى
160 100	57 100	103 100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يؤكد فعالية إتخاذ القرارات الحالية في المؤسسة ، وفي هذا الاتجاه نجد أعلى نسبة فيه تقدر بـ 25% من المبحوثين ، وتدعم هذه النسبة بنسبة قدرها 38,83% من المبحوثين الذين أكدوا أن من أهم سبب أدى إلى فعالية القرارات الحالية هو رضا الزبائن ، أما أضعف اتجاه هنا كان بنسبة 08,75% من المبحوثين تقابلها أضعف نسبة أيضا من المبحوثين الذين أكدوا أنه من فعالية القرار الحالي مواجهته للمنافسة، أما الاتجاه العام الثاني فأكد عدم فعالية إتخاذ القرار الحالي ، تدعّمه أعلى نسبة فيه بـ 23,12% من المبحوثين تدعّمه أعلى نسبة من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن القرار الحالي لم يرض بعض الزبائن بنسبة 64,91% كما جاءت أضعف نسبة في هذا الاتجاه نسبة 01,25% تقابلها أيضا أضعف من فئة المبحوثين الذين أكدوا أنه هنالك أسباب أخرى أدت إلى عدم فعالية القرارات الحالية بنسبة 03,50% . نستنتج من خلال الجدول أن الاتجاه العام فيه يؤكد فعالية القرارات المتخذة واحتلت فئة رضا الزبائن وتوسع الأسواق أغلب النسب ، ما يؤكد حرص القيادة الإدارية عند اتخاذ القرار على هذين البعدين ، خاصة وأن مؤسسة سونلغاز تربطها عقود عمل مع كافة القطاعات الإجتماعية والإقتصادية والخدماتية في الوطن ، وهذا ما يؤكد كفاءة القيادة الإدارية في اتخاذ

القرارات بالرغم من عدم إشراكها للعاملين فيها ، ومن جهة أخرى يدل على جدية العمل في المؤسسة ، باعتبار مؤسسة سونلغاز هي من أقوى المؤسسات الجزائرية وأكثرهم إمتدادا ، وارتباطا بالقطاعات الأخرى ، لكن هذا لا يعني أن مؤسسة سونلغاز وصلت إلى درجة الإمتياز المطلق ، بل هناك من أجاب من المبحوثين في المؤسسة إلى عدم فعالية القرارات المتخذة في بعض الأحيان ، واحتلت فيها عدم رضا بعض الزبائن فيه النسبة الغالبة وما يجب أن نشير إليه هنا أن بيروقراطية الإدارة أحيانا تؤثر على العلاقات بين الزبائن والمؤسسة ، كما أن القرار المتخذ بالرغم من فعاليته إلا أنه يصطدم مع هذا الواقع ، ما يؤدي أحيانا إلى عدم الرضا من طرف الزبائن . كما أنه هناك حقيقة يجب أن نذكرها أن إحتكار مؤسسة سونلغاز لقطاع الكهرباء في الجزائر ، وقلة المنافسة ، جعل أحيانا الإدارة تتخذ قرارات روتينية ، هذا ما جعل بعض المبحوثين يؤكدون أنها غير فعالة .

وما يجب التنبيه عليه في اتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز هو العمل دائما على تحسين القرارات المتخذة ، وذلك بتحديد أحسن الوسائل وأنسبها ملائمة في ذلك ، كما لا يجب أن يقتصر القرار على وقته الحالي ، وأن تتخذ المؤسسة من المشاركة في القرارات أسلوبا لها في العمل على ذلك ، لأن ذلك من سمات الإدارة الحديثة والفعالة .ومن خلال الاحتكام إلى الاختبار - KHI  $X^2$  Deux لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة  $X^2$  تساوي (159,96) بدرجة حرية (07)  $Dégré De Liberté$  (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق  $X^2$  التي تشير (02,83) ، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (159,96) أكبر من القيمة النظرية (02,83) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة .

#### الإستنتاج الجزئي الخامس :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية ، بل إن بعض المهتمين بهذا الشأن جعلها مرادفة لمفهوم الإدارة ، حيث اعتبروها جوهر كافة العمليات الإدارية على الإطلاق ، لكونها حاسمة وخطيرة في نفس الوقت ، والهدف من التطرق إلى هذه العملية هو الوقوف على الأسلوب الأمثل الذي يؤدي إلى اتخاذ أنسب القرارات وأهمها ، لذا ركزنا في فرضيتنا هذه إلى التطرق لهذه العملية ، و وجدنا أن طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة هي فعالة وعادية أو حسب طبيعة المشكل غالبا ، ما يؤكد كفاءة القيادة الإدارية عند اتخاذ القرار ، أما سبب جعل القرارات عادية فمرده إلى احتكار مؤسسة سونلغاز للسوق الوطنية جعلها في الحقيقة في معزل عن التهديد ما جعل اتخاذ القرارات تكون عادية غالبا أو حسب طبيعة المشكل الذي تواجهه .

وما استنتجناه أيضا أن القيادة الإدارية في المؤسس لم تصل بعد إلى استخدام أحسن الطرق في اتخاذ القرارات كأسلوب التعاون أو الإشارك ، فالمركزية المطلقة في حال كل أساليب التنظيم

الإداري فيما فيها اتخاذ القرارات ، وما ولد عدم الرضا على اتخاذ القرارات الحالية من طرف العاملين ، خاصة وأن بعض القرارات المتخذة لا تراعي انشغالات العاملين ولا تشركهم القيادة في ذلك في أغلب الأحيان ، ولا يمكن إغفال الاتصال عند اتخاذ القرارات باعتبار أن القيادة الإدارية في المؤسسة هي الجهة التي تقوم بإعداد واتخاذ القرارات ما جعلها في كثير من الأحيان تحتكر المعلومات لصالحها ، و وجود غموض في الأفكار وهذا أمر عادي خاصة إذا علمنا أن القرارات المتخذة في المؤسسة تتسم دون إشراك العاملين فيها ، وهذا ما جعلهم غير راضين عنها ، ويتمنون حدوث تغيير على اتخاذ القرارات وذلك عن طريق التعاون والمناقشة والإقناع ، وهذا لا يعني أن العاملين ينكرون كفاءة القرارات المتخذة في المؤسسة أو سرعتها أو في تعدد وسائلها والدليل على ذلك حسب العاملين أنها نادرا ما تواجه صعوبات سواء في المؤسسة أو في محيط العمل .

وما يمكن ملاحظته من واقع المؤسسة أن اتخاذ القرارات فيها تتم بسرعة وكفاءة ودقة وانسجام وفعالية وارتباط بإدارة المؤسسة وتحقيق للإستراتيجية المرسومة لكن هذا وحده لا يكفي لأن العاملين في المؤسسة ليسوا فقط أداة لتنفيذ فعالية العمل فحسب ، بل هم في الحقيقة أداة فعالة في تحقيق فعالية الإدارة والمنظمة ، وتجاهل العنصر الإنساني في المؤسسة ، هو من الأساليب نبذته كل البحوث العلمية الأخيرة ، فربط العاملين بإدارة المؤسسة وإشراكهم في القرارات والتعاون معهم وتنمية العلاقات الإنسانية فيهم ومعهم وبناء نظام إتصالي معهم جيد هي من ميزات التنظيمات الحديثة والفعالة لأن فقدان الإتصالات داخل المؤسسة أيا كان نوعها وحجمها يعني الغياب الكلي للإدارة أو القيادة ، وتكون مختلف القرارات والتوجيهات لاغية إذا لم توضع موضع التنفيذ ، ولن تنفذ إلا بواسطة الإتصالات الجيدة ، فالإتصالات هي المشاركة في المعاني ، وهي الوسيلة التي بموجبها يتصل ويرتبط الرئيس بالمرؤوسين لإدارة الأعمال ، فهي على هذا الأساس الطريقة والوسيلة الأكثر فعالية التي بموجبها تتمكن الغدارة العامة من اتخاذ القرارات وكافة الإجراءات التنظيمية اللازمة داخل المنظمات .

### الإستنتاج العام :

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الإقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية ( الغربية والشرقية ) ، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع ، كما أنها تعبر عن علاقات إجتماعية ، لأن العملية الإنتاجية داخلها ، أو نشاطها بشكل عام ، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة ، وفيما بينها والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية ، كما يشمل تعاملها المحيط ومن جانب آخر فالمؤسسة الإقتصادية ، موضوعنا ، تتموقع ضمن الاقتصاد الوطني كنواة أساسية فيه ، وتؤثر فيه بشتى الطرق والعوامل ، وفي جوانب أخرى إجتماعية وحضارية ... الخ ، وهو ما جعل الإقتصاديين ، والإجتماعيين ، والسلوكيين ، يعترفون بأهميتها ، وتزداد أهمية المؤسسة اليوم وفي المستقبل القريب على الأقل ، خاصة مع عولمة الإقتصاد وعقود الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ، والدخول إلى منظمة التجارة الدولية .

ولعل تناول المؤسسة الإقتصادية كعون إقتصادي عاد لا يوفيها حقها نظرا لكل ما ذكرناه ، ولاعتبارها نقطة إرتكاز حياة المجتمع ، وليست كعون إقتصادي فحسب ، مع العلم أن قوة المؤسسة الإقتصادية يرجع إلى إدارتها ، فهي المسؤول الأول والمباشر عن المؤسسة ، فقوة المؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى قوة إدارتها ، فالإدارة وحدها هي الأداة لتحقيق الفعالية في المؤسسة باعتبارها تمثل السلطة فيها .

والإدارة الفعالة هي التي تأخذ بعين الإعتبار الإستراتيجية ، ونمط القيادة الإدارية ، والإتصال ، واتخاذ القرارات ، وتحاول العمل على تحقيق الفعالية من خلالهم باعتبارهم أداة للإدارة لسيرورة العمل في المؤسسة هذه والتي هي في الحقيقة محل دراستنا الميدانية لمؤسسة سونغاز ، والتي إستنتجنا من خلالها أنها مؤسسة قوية ليس فقط في نشاطها وامتدادها عبر الوطن ، وارتباطها مع معظم القطاعات الإقتصادية والخدماتية والإجتماعية بل هي أيضا قوية في داخل عملها ، وإن كانت هذه القوة نابعة من إدارتها .

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها فيما يلي :

- هناك تمني حدوث تغيير على نمط التسيير الحالي للمؤسسة ، بالرغم من توفر معلومات حول التسيير الإداري للمؤسسة ، وأيضا بالرغم من ملائمته .
- هناك رضا على منصب العمل المشغول ، كما أن طبيعة التسيير محفزة على العمل في المؤسسة ، بسبب كفاءة القيادة الإدارية وتوفر الإتصال ، وسرعة اتخاذ القرار .
- ظروف أداء العمل متوسطة ، بالرغم من وجود حرية في أداء العمل في المؤسسة .

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملائم ، وتمني حدوث تغيير في طبيعة الإتصال بين الإدارة والمشرفين مع الموظفين .
- هناك استشارة للإدارة مع الموظفين ، وهناك تلقي تشجيعات ويبقى التقدير والإحترام ، أكثر الأنواع انتشارا . هناك وجود للرقابة على العمل في غالب الأحيان ، و وجود التكوين في منصب العمل لبعض الموظفين خاصة في التكنولوجيا والتقنيات العلمية والتسيير والإتصال والإعلام وهي نادرة على العموم .
- هناك تناسب بين المؤهلات العلمية والعمل الممارس ، قابله رضا على منصب العمل وتبقى قلة التشجيعات المعنوية ونوع التكوين الشخصي لبعض الموظفين سببا غالبا لعدم رضا بعض الموظفين .
- بالرغم من ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ، تبقى النسبة الغالبة في تمني حدوث تغيير على الهيكل التنظيمي ، نظرا للنمو الكبير الذي تعرفه المؤسسة ، وأن واقع المؤسسة يختلف تماما عن ما هو موجود في الهيكل ، خاصة مع اتساع الأسواق ، وظهور بعض المنافسة مع العلم أن الموارد البشرية والمادية للمؤسسة أصبحت تعرف نموا متصاعدا ، وتمني حدوث التغيير لا يعني حسب المبحوثين عدم كفاءته .
- أن المؤسسة تملك إستراتيجية عمل ، وهي فعالة في الغالب ، كما أنها تمتاز بالوضوح وهي مزدوجة أي طويلة – قصيرة الأجل ، حسب الأهداف المسطرة لها ويبقى توسع الأسواق والمنافسة والزبائن والشراكة أهم الأسباب في بنائها ، وتبقى القيادة الإدارية الجهة الأولى في بنائها وإعدادها . ما يؤكد أن النسبة الغالبة من الموظفين تنفي مساهمتها في بناء الإستراتيجية ، ويرون أنها تفرض عليهم ناهيك عن بيروقراطية الإدارة ، وأحيانا ديكتاتورية القيادة ، لذلك نرى أن غالبية الموظفين يؤيدون فكرة تمني حدوث تغيير في نمط بناء الإستراتيجية الحالية .
- هناك تجاهل وإغفال لدى الموظفين في عملية إعداد الإستراتيجية في المؤسسة من طرف القيادة الإدارية .
- هناك حرية الإتصال مع المشرف وهي ما بين عالية ومحدودة حسب غالبية المبحوثين ، وهي على العموم عادية بالدرجة الأولى ثم حسنة بالدرجة الثانية ، في حين تبقى بيروقراطية المشرف سببا غالبا في سوء العلاقة بين المشرف والموظفين
- أما فيما يخص القيادة الإدارية فهناك حرية الإتصال بينهم وبين الموظفين ، لكنها محدودة في أغلب الأحيان ، وأحيانا عالية حسب طبيعة الموقف ، ويبقى أسلوب القيادة المطبق في

- المؤسسة هو الأسلوب البيروقراطي بالدرجة الأولى خاصة في أعمال المؤسسة ، كما نجده يتسم بالديموقراطية أحيانا ، كل هذا جعل النسبة الغالبة من المبحوثين يتمنون حدوث تغيير على القيادة الحالية ، خاصة وأنها في الغالب حسب المبحوثين لا تهتم بمشاكل العاملين ، بالرغم من أن القيادة الحالية لها دور فعال في تنمية المؤسسة ، خاصة فيما يتعلق بتلبية حاجات الزبائن ، والعمل في توسيع أسواق المؤسسة ، وفي نمو رأسمال المؤسسة .
- القيادة الإدارية لا تخبر العاملين بأعمال المؤسسة وبخططها المستقبلية إلا أحيانا ، كما أنها أحيانا أو نادرا ما تهتم بمشاكل العاملين .
  - أما فيما يخص الإتصال في العمل فتبقى المشرف المباشر المسؤول عن سيرورة العمل وفي إصدار التعليمات الخاصة بالعمل ، كما أنه المفضل الأول في إنجاز وإتمام الأعمال ، نظرا لعدة أسباب منها الإرتباط المباشر وطبيعة العمل التي تفرض ذلك ، وأيضا التأكد وديموقراطية العمل معه ، ثم تأتي الإدارة بعده .
  - وجود مصلحة للإتصالات في العمل ، ما يؤكد أهميتها ، وسرعة الإتصال في المؤسسة بالرغم من البيروقراطية ، وعدم مرونة الهيكل التنظيمي ، ويبقى الإتصال الشفوي الغالب في المؤسسة نظرا لسرعته وقلة تكلفته وبساطته خاصة مع المشرف بالدرجة الأولى ، كما أنه يستعمل الهاتف والمعلقات والتقارير كوسائل ضرورية ورسمية في الإتصال . أما مع القيادة الإدارية فالأمر يختلف نوعا ، فهي تميل بالدرجة الأولى إلى الرسميات في الإتصال كالتقارير والاجتماعات والفاكس والمعلقات .
  - أما فيما يخص طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة فهي فعالة حسب غالبية المبحوثين ، وهي تتخذ بصورة عادية في أغلب الأحيان ، أو تؤخذ حسب طبيعة المشكل ، وما يميز أسلوب القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة أنها تتم غالبا عن طريق الإيجاب ، وأيضا عن طريق الإقناع ، قابله عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات غالبا ، أو مشاركة أحيانا ، ما يؤكد احتكار القيادة لاتخاذ القرارات في المؤسسة ، وتبقى المركزية المطلقة وضعف مستوى بعض العاملين السببان الغالبان لعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات . لكن هذا لا يعني أن القرار المتخذ غير كفاء والدليل على ذلك أنه نادرا ما يواجه صعوبات سواء ذلك في الميدان أو المؤسسة .
  - إغفال الجانب الإنساني في عملية صنع واتخاذ القرار وّلد عدم الرضا على القرارات المتخذة من طرف القيادة ، واحتلت فيه نسبتا عدم إشراك العاملين في القرار وعدم مراعاة إنشغالات العاملين ، النسب الغالبة في عدم الرضا .

- هناك تأكيد على أن طريقة الاتصال لها تأثير على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، خاصة عند عرض الأفكار ، أو عند إحتكار المعلومات ، أو عند التسرع أو صعوبة إيصال المعلومات .
  - ما يميز عملية اتخاذ القرارات أنها عادة تتم سريعة أو حسب طبيعة المشكل ويبقى الهاتف في المؤسسة أسرع وسيلة في التبليغ في ذلك ، كما نجد الاجتماعات والإعلانات والفاكس وسائل مهمة تستخدم القيادة في التبليغ عند اتخاذ القرارات .
  - إحتكار القرارات المتخذة في يد القيادة الإدارية ، وعدم إشراك العاملين فيه وُلد عدم رضا العاملين على القرارات المتخذة قابله تمنى حدوث تغيير على نمط القرارات الحالية ، وتمنى المبحوثين اعتماد الإشراف والتشاور والمناقشة كأساليب جديدة في اتخاذ القرارات في المؤسسة
  - تجاهل العنصر الإنساني للعاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة لا تعني عدم كفاءة القرارات المتخذة ، بل بالعكس بل هي فعالة حسب غالبية المبحوثين ، خاصة فيما يخص رضا الزبائن وتوسيع الأسواق ونمو رأسمال المؤسسة ومواجهة المنافسة ، لكن إشراك العاملين سيزيد من فعالية القرارات وهذا رأي المبحوثين .
- من خلال هذا التحليل يظهر لنا أن التسيير في المؤسسة هو ملائم لطبيعة نشاط المؤسسة ، كما أن الإستراتيجية فيه فعالة وحالتها حال بقية الوظائف الأخرى كالأسلوب القيادي والإتصال وإتخاذ القرارات ، لكن اعتماد المؤسسة على القاعدة التaylorية
- THE ONE BEST WAY** ، لازال بعيدا نوعا ما عن العقلانية والفعالية الحقيقية وأيضا التحليل الإستراتيجي أو النسقي ، دعمته في احتكار السلطة والمسؤولية في المؤسسة ، وبيروقراطية مشخصة وأيضا صلابة في التنظيم الداخلي لها ، وما يوجب عليها إدراج المرونة ، لأن التنظيم المرن قابل للصدمات ، وأنه ضمان لاستمرارية المؤسسة بأقل الأخطار ، كما يجب علينا أن ننوه بعدم إغفال الجانب الإنساني في التنظيم فالجانب المعنوي ، والنفسي ، والإجتماعي ، يلعب دورا مهما في توجيه الأفراد في المؤسسة خاصة بعد الأعمال التي ظهرت وانتشرت في العالم نتيجة الإستفادة من بحوث السلوكيين ، وكذا تيارات المدرستين الإنسانية والإجتماعية في الإدارة والتنظيم ، والتي ظهرت منذ ثلاثينيات هذا القرن ، وهي في الواقع تيارات مكملة للبحوث والأعمال التي قام بها رواد الإدارة والتنظيم في نهاية القرن السابق ، إن الإهتمام بالجانب الإجتماعي في المؤسسة يتيح من الأهية البالغة والدور الحساس الذي يلعبه الإنسان فيها وفي نتائجها من جهة أخرى ، وفي توافق حياة كل منهما على الآخر من جهة أخرى .

## خاتمة

من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي والأسس القوية التي يركز عليها ، موضوع الفعالية في التنظيم ، والتي تعد من المصطلحات الهامة ، التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته إلى اليوم ، لأن هذا النوع من الفكر قد أدرك أنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية أو متطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها ، وأيضا معرفة قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت لأجلها ، إذ لا يمكن القول أننا وضعنا خطط إستراتيجية محكمة ، وقمنا بمتابعة مختلف مراحل تنفيذها ، ونحن نجهل ما إذا كانت هذه الخطط هي الأفضل بين خطط بديلة أخرى على اعتبار أنه لا يمكن الحكم على نجاعة الخطة إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بعد مرور مدة معين .

وهذا لا يعني أنه من اليسير قياس وتحديد درجة الفعالية قبل تحديد مفهومها الذي يعتبر أمرا في غاية الأهمية ، لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله ، وبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر صعوبة إيجاد تعريف واضح ودقيق له ، إذ تختلف تعريفات باختلاف الباحثين فنجد مفهوم الفعالية يتراوح بين معدل إنتاجية العامل تارة ونسبة التقدم في أعمال التنظيم تارة أخرى ، وعلى العموم فقد قرنت نظريات التنظيم مفهوم الفعالية بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية حيث فيهما يتجسد هذا المصطلح

وباعتبار الهيكل التنظيمي العمود الفقري لأي منظمة ، فإن تم استخدامه في موقف معين سيزيد من تطوير وتحسين فعالية المنظمة ، لأن الهيكل التنظيمي الأحسن هو الذي يجعل المنظمة أكثر فعالية ، بالرغم من أن الهيكل التنظيمي ليس موحدا بين مختلف المنظمات .

أما إذا انتقلنا إلى إيجاد مفهوما موحدا لمفهوم الفعالية التنظيمية ، فإننا نجد أن التعدد هي السمة الغالبة عليه ، وذلك نابع من اختلاف الباحثين أنفسهم ، والمفهوم الأشمل والأقرب إلينا وجدناه للباحث A . ETZIONI حيث يرى أن الفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات ، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة اخرى مثل بناء السلطة وأنماط الإتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية ، ونضيف أيضا نمط الإستراتيجية والقرارات المتخذة ، والملاحظ على هذا التعريف ربطه بين الفعالية والعوامل ذات الطبيعة البشرية ، كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العاملين مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، والتي وجدناها ضعيفة في مؤسسة سونلغاز .

ومن جهة أخرى ، يجب علينا عدم المزج أو الخلط بين مفهومين متشابهين هما الفعالية والكفاءة ، لأنه هناك فروقا بينهما يجب عدم إغفالها ، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفأة إلى حد كبير ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة ، ويشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفا ، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ، ونشير أنه ليس دائما يمكن تحقيق هدفي الفعالية والكفاءة معا بالرغم من أن كل نظريات التنظيم قد سعت إلى ذلك .

لقد إهتمت نظريات التنظيم بتحديد مفهوم أو مفاهيم واضحة للفعالية التنظيمية مرتكزة على طريقة تصميم الوظائف وتحديد أدوار العاملين وعلاقات العمل ، كلها مؤشرات محددة لفعالية التنظيم ، إذ أن هناك أنماطا تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها ، والمدير الكفء هو الذي يميز بين النمط الملائم وغير الملائم في الوقت المناسب والمكان المناسب أيضا . وقد كانت بداية البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه ، وهذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات من القرن الماضي ، وكان مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على فعاليته .

وهذا ما نلاحظه إلى الآن في أغلب الدول المختلفة ومن بينها الجزائر ، فالكثير من المؤسسات أو التنظيمات تصارع من أجل البقاء ، حتى ولو لم تكن ناجعة وفعالة ، بل الواقع يؤكد في الكثير من الأحيان أن المنظمات الفاشلة هي الأقدر والأقوى على البقاء لأن مصالح العديد من الناس مرتبطة بها

وزوالها تعني زوال هذه المصالح إنطلاقا من فكرة الخدمة الإجتماعية ، الأمر الذي يحرك جهات معينة بغرض البحث عن أهداف جديدة حقيقية أو وهمية تبرر استمرار وبقاء مثل هذه التنظيمات ، بل والعمل على ضخ المزيد من الموارد المالية لتغطية و التستر على هذا الفشل .

ولعل المعاناة والتخبط الذي مر به ولايزال الإقتصاد الوطني ، إلا دليل على ذلك ، فمن التسيير الذاتي ، إلى التسيير الإشتراكي للمؤسسات وتوزيع الأرباح الوهمية ، إلى إعادة الهيكلة ، إلى إقتصاد السوق والخصخصة ... إلا مؤشرات تبين لنا أننا لا نعمل وفق قواعد علمية يكون منطلقاتها الواقع وما يحتويه من موارد بشرية بقيمتها وعاداتها وقدراتها الفكرية وميولاتها ... وموارد طبيعية وتسخيرها لخدمة المصلحة العامة دون تحويل هذا الفشل إلى فشل آخر . لكن بعض المفكرين الكلاسيكيين إعتبر أن أهم شرط لنجاح المنظمة هو قدرتها على البقاء وعدم الزوال لأنه أهم مؤشر تنشده بعض المنظمات .

لكن في الحقيقة استخدام البقاء كميّار للفعالية يقود إلى الإعتراف ضمناً أن المنظمة في الحقيقة تكافح من أجل البقاء ، ويجب أن نشير أن مفهوم الفعالية التنظيمية في الآونة الأخيرة قد تغير من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الإستمرار والبقاء فقط ، إلى معايير أخرى أشد جزئية منها على سبيل المثال ، مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ، معدل الدوران الوظيفي ، إلى معدل الإنتاجية وإيمان الأفراد بأهداف التنظيم ، إلى نوعية الخدمة المقدمة ونسبة النمو ، وكذا طبيعة الإتصالات ونظام المعلومات والقرارات المتخذة وأسلوب القيادة في ذلك ، إلى غير ذلك من المفاهيم التي اعتبرت مؤشرات دالة على فعالية التنظيم .

أما إذا أردنا الدخول في الجزئيات الفعالة بالنسبة لنجاح المنظمة ، فيجب أن نشير أن المنظمة الفعالة هي التي لا تتهاون مع أي جديد يطرأ عليها ، فإذا رأت إن الظروف أو الوضع يحتم عليها إلغاء منصب ما أو استبدال جهاز تنظيمي بجهاز ثان أو مسؤول بآخر فيجب عليها أن لا تتردد إذا كان هذا من مصلحتها ، على أن يبقى العمال هم " الترمومتر " - إن صح التعبير - لقياس نجاعة هذه العملية بمعنى آخر أنه لا مجال للإرتجال أو العاطفة داخل التنظيم الرشيد .

كما أن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ بعين الإعتبار حاجات الأفراد فيها كما تعتنى بحاجات التنظيم فتضع مثلاً قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء وللعلاقات وتحل مشكلات التنسيق و الإتصال وأسلوب القيادة ، والإشراك في صنع القرارات واتخاذها ، وهكذا إلى التوفيق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونهم وانسجامهم وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية .

لذلك لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان ، فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها ، وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة ، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقديم نجاح المنظمة ، وإذا ما أردنا التأكيد من ذلك ، نطالع الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمؤسسات اليابانية نتيجة لإدراكهم لدور جماعات العمل فمن خلال دراسة ميدانية للمؤسسات اليابانية فقد إتضح أن السبب الأول في نجاح تلك المؤسسات لا يرجع إلى التكنولوجيا ، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي .

وبعد هذا العرض لموضوع الفعالية التنظيمية ، يمكن استنتاج أو التأكيد على أن الموضوع على درجة عالية من الأهمية ، مما يجعله جدير بالدراسة والبحث إذا أردنا تطوير وإنماء مؤسساتنا الإنتاجية ، ومن خلالها الإقتصاد الوطني ، والمجتمع .

## المراجع

- 1● بودون . ر ، بوريكو .ف : المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة : سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 .
- 2● محمد علي كمال : معجم مصطلحات التنظيم والإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1984
- 3- DAVOU, M.COLLIER . M : Dictionnaire du français vivant .ed bordas . Paris . 1971.
- 4- CHANDLER . A : Stratégie et structure de l'entreprise . édition d'organisation . Paris .1972.
- 5● أحمد توفيق جميل : مذكرات في إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 1975،
- 6- MOTTEZ. B : LA SOCIOLOGIE INDUSTRIELLE , puf .paris .1979.
- 7- JARNIOU .P : L'ENTREPRISE COMME SYSTEME POLITIQUE . PUF. PARIS. 1981
- 8● بسيوني عبد الله : أصول علم الإدارة ، دار المصرية الحديثة للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 1982 .
- 9- SCEID .J.C : les grands auteurs en organisation . Bordas . Paris . 1980 .
- 10● ديل أرنست : رواد الإدارة والتنظيم ، ترجمة حسين عمر ، دار الكرنك للنشر والطبع والتوزيع ، القاهرة ، 1964 .
- 11- EDGAR SCHEIN.H : PSYCHOLOGIE ET ORGANISATION , ed HOMMES et TECHNIQUES. Paris. 1971
- 12● كمال بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1998 .
- 13● لطفي طلعت إبراهيم : علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1993 .
- 14● حجازي محمد حافظ: المنظمات العامة (البناء – العمليات – النمط الإداري) ، الإسكندرية

دار النشر غير موضحة ، ، 2002 .

- 15 بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978 .
- 16 مصطفى خاطر أحمد : الإدارة في المؤسسة الإجتماعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 17 محمود هاشم زكي : أساسيات الإدارة ، ذات السلاسل ، الكويت ، 1987 .
- 18 رشيد أحمد : نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، القاهرة ، ط 5 ، 1981 .
- 19 مصطفى خاطر أحمد : الإدارة وتقويم المشروعات الرعاية الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1990 .
- 20 سعيد عبد الفتاح محمد : الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 1986.

21- FAYOL H : Administration industrielle et général , ENAC /  
éditions Alger . 1990 .

- 22 محمد منصور علي : مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم) ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ،  
الجمهورية العظمى ، 1999 .
- 23 الصحن محمد فريد ، المصري محمد سعيد : إدارة الأعمال ، الدار الجامعية للطبع والنشر  
والتوزيع ، الإسكندرية ، 1998 .
- 24 جوهر صلاح الدين : إدارة المؤسسات الإجتماعية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1973 .
- 25 الشرقاوي علي : العملية الإدارية .وظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،  
الإسكندرية ، 2002.
- 26 الشرقاوي علي أحمد : إدارة الأعمال ، الوظائف والممارسات الإدارية ، دار النهضة  
العربية ، بيروت ، د س .
- 27 حنفي عبد الغفار : وأبو قحف عبد السلام : تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث  
الإسكندرية ، 1993 .
- 28 فتحي محمد : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، 2003 .
- 29 شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1993 .
- 30 رفيق الطيب محمد : مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف ، تقنيات (الجزء الأول : التسيير  
والتنظيم والمنشأة) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 .
- 31 معتوق فريديريك : معجم العلوم الإجتماعية ، إنجليزي ، فرنسي ، عربي ، أكاديميا ،  
بيروت 1998 .

32● PIRIOU. J P : Lexique des sciences économiques et sociales ,  
( dictionnaire aproche ) CASBAH édition . Alger . 1999 .

33● دينكن ميشال: معجم علم الاجتماع ، ترجمة : إحسان محمد حسن ، دار الطليعة  
بيروت، 1981 .

34● CLEMENS .R: Contribution à l'étude de l'entreprise et  
constitution des pouvoirs de décision . ed j . . françois . Paris .  
1969 .

35● صخري عمر : إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ،  
1994 .

36● عبود صمويل : إقتصاد المؤسسة\_، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2، الجزائر ، 1984  
37● ويليامز بيتشام : إقتصاديات التنظيم الصناعي ، ترجمة نازي (سليمان) ، دار الفكر العربي  
الإسكندرية ، 1970 .

38● FRANCOIS .A.R.: Manuel d'organisation , organisation de  
l'entreprise , édition d'organisation . Paris . 1993.

39● الجيلالي حسان : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات  
الجامعية ، الجزائر ، 1988 .

40● HUARD .P : Objectifs et structure de guidage de l'entreprise .  
CNRS . Paris . 1974

41● جامع نبيل : المفتاح في علم الاجتماع ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، 1973 .

42● عبد الرحمان إبراهيم وآخرون : نماذج ونظريات تنظيم المجتمع ، ط 2 ، دار الثقافة  
للطباعة ، القاهرة ، 1983 .

43● TABATONI .P , et JARNIOU P:\_Les systèmes de gestion  
politique et structures .

PUF . Paris . 1975.

44● OBRECHE . J.J : Sciences de gestion et théorie de l'entreprise . ed homme et technique Paris . 1971.

●45 دادي عدون ناصر : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001

●46 أبو قحف عبد السلام : أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 2 ، الإسكندرية ، 1997 .

●47 أحمد عوض محمد : الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية) ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .

●48 بدران هدى : تنظيم المجتمع ، مطبعة المليجي بالجيزة ، القاهرة ، 1969 .

●49 محمد السيد إسماعيل : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، ط 1 ، الإسكندرية ، 1990 .

●50 محمد السيد إسماعيل : الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، ط 2 ، الإسكندرية ، 1999 .

51● CHARLES HENRI : vers une gestion stratégique des ressources humaines , édition d'organisation . Paris . 1988 .

●52 الحمالوي رشاد : دليل المديرين في الإستراتيجية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1992 .

●53 أبو قحف عبد السلام : أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، ط 1 ، الإسكندرية 1992 .

●54 بن حبيب عبد الرزاق : إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2000 .

●55 نبيل مرسي خليل : الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، الإسكندرية دار المعارف المصرية ، 1995 .

56● HERBERT. H : Stratégie et innovation dans l'entreprise. Thèse doctorat d'état . Université catholique de louvain. 1972 .

●57 عاطف غيث محمد : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، د س .

●58 بوحوش عمار : الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984

●59 حسن خليل الشماع محمد : مبادئ إدارة الأعمال ، وزارة التلقيم العالي ، بغداد ، 1980 .

- 60 الشريف علي وآخرون : التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989 .
- 61 LEMOIGNE J.L : Les systèmes de décision dans les organisations . PUF.Paris.1974 .
- 62 حسن زويلف مهدي والقريوتي محمد قاسم : مبادئ الإدارة ، نظريات و وظائف ، جمعية عمال المطابع والتعاونية ، عمان ، 1984 .
- 63 أحمد توفيق جميل : إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1986.
- 64 محمد حسن الشماع خليل ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، عمان ، 2000 .
- 65 وصفي عقيلي عمر و عبد المؤمن علي قيس : المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1994 .
- 66 الجوهري عبد الهادي : علم الاجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، 1998 .
- 67 سويدان طارق وعمر باشرحيل فيصل : صناعة القائد ، دار ابن حزم ، ط 1 ، بيروت ، 2001 .
- 68 محمد عيسوي عبد الرحمان : دراسات في علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1974 .
- 69 محمد حسن الشماع خليل : مبادئ الإدارة ، دار الميسرة ، ط3 ، عمان ، 2002 .
- 70 صقر عاشور أحمد : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983.
- 71 محمد كلالدة طاهر: الإتجاهات الحديث في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 .
- 72 محمود هاشم زكي: الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 .
- 73 سعيد عمر وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الثقافة ، ط 1 ، عمان ، 2003.
- 74 صاحب أبو حمد آل علي رضا ، كاظم الموسوي سنان : وظائف الإدارة المعاصرة ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2001 .
- 75 عبد العزيز أمين حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن 21 ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- 76 غيات بوفلجة : مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1998 .

- 77 رجب عبد الحميد : دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان ، القاهرة .2000
- 78 تيد أودواي : فن القيادة والتوجيه وإدارة الأعمال ، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم محمد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1965 .
- 79 درويش عبد الكريم وتكلا ليلي : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط 2 ، القاهرة ، 1972 .
- 80 اللوزي موسى : التنمية الإدارية ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط1 ، عمان ، 2000 .
- 81 حنفي عبد الغفار والصحن محمد فريد : إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1991 .
- 82● LE PLAT. J : INTRODUCTION à LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL . puf . paris .1977.
- 83 إسماعيل سعيد : الإتصال والرأي العام ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1988 .
- 84● LAZAR . J : SCIENCE DE LA COMMUNICATION , puf ( collection . que sais – je ? ) , paris , 1992
- 85 سلامة محمد غباري محمد وعبد الحميد عطية السيد : الإتصال و وسائله ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1991
- 86● BENOIS . D . information , communication , édition organisation . Paris . 1992
- 87 عبد الباقي صلاح الدين : السلوك التنظيمي ، مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، 2003 .
- 88 خليل الجميلي خيرى : الإتصال و وسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997 .
- 89 حجازي مصطفى : الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، دار الطليعة ، بيروت . 1982
- 90 خاطر أحمد : مقدمة في إدارة المؤسسات الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1984
- 91● LACTEMPE .S : système d'information et structure d'organisation , ed HOMME et TECHNIQUE , paris , 1974

- 92 محمد عمر الطنوبي محمد : نظريات الإتصال ، مكتبة الإشعاع الفنية ، ط 1 ، الإسكندرية  
2001 .
- 93 عبد الباقي عمر عبد الرحمان : الإتصالات في مجال الإدارة ، المنظمة العربية لعلوم  
الإدارة القاهرة ، 1973 .
- 94 صالح الحناوي محمد ، سعيد سلطان محمد : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ،  
الإسكندرية، 1998
- 95 فهمي العطروري محمد : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتاب  
القاهرة ، 1969 .
- 96 محمود هاشم زكي : الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1979 .
- 97 همام طلعت : قاموس العلوم النفسية والاجتماعية ، مؤسسة الرسالة ، ط 1 ، بيروت  
، 1984 .
- 98 عبد الهادي المليجي إبراهيم : ممارسة تنظيم المجتمع ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر  
والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000 .
- 99 الأزهري محي الدين : الإدارة من وجهة نظر المنظمة ، دار الفكر العربي ، القاهرة  
، 1979 .
- 100 دادي عدون ناصر : إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر ، 1998 .
- 101 أبو بكر حسانيين سيد : طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع ، مكتبة الأنجلو  
مصرية. القاهرة ، 1976 .
- 102● KACHAD RABAH : ORGANIATION MODERN et SOCIETE .  
THÈSE DE DOCTORA . D'ETAT EN és SCIENCES SOCIALES et  
HUMANES université d'ALGER . département de sociologie . 2001
- 103 علي محمد محمد : مقدمة في البحث العلمي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 .
- 104 محمد فؤاد حلمي وآخرون : كتاب الأبحاث ، دار الشروق ، الرياض ، 1983 .
- 105 حسن عبد الباسط محمد: أصول البحث الاجتماعي ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة  
، 1975 .
- 106 خالد الهادي وقصري عبد المجيد : المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي ،  
دار هومة للطباعة والنشر ، الجزائر ، 1996 .
- 107 زكي جمال ، سبع ياسين : أسس البحث العلمي ، الهيئة المصرية للكتاب ، الإسكندرية ،  
1992 .

- 108 بوحوش عمار ، محمود الذنبيات محمد : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 1 ، 1999 .
- 109 عصار خير الله : محاضرات في منهجية البحث الإجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دون سنة ، الجزائر .
- 110 محمد حسن عبد الباسط : أصول البحث الإجتماعي ، مكتبة وهبة ، ط 2 ، القاهرة ، 1998 .
- 111 علي محمد محمد : علم الإجتماع والمنهج العلمي ، دار المعارف الجامعية ، القاهرة ، 1980 .
- 112 بوحوش عمار و محمود الذنبيات محمد : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، 1999 .
- 113 شفيق محمد : البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998 .
- 114 علي محمد محمد : علم الإجتماع والمنهج العلمي ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1986 .
- 115● DORSELRER . J : MÉTHODOLOGIE POUR RÉALISER UN TRAVAIL DE FIN D'ÉTUDE , ed C.R.I.D BRUXELLES . 1989 .
- 116 قبوق عيسى : المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة الجزائر ، 2001 .
- 117 سويسي عبد الوهاب : أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 1994-1995 .
- 118 بن عيسى محمد المهدي : تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الجزائر ، 1995-1996 .
- 119 أنجرس موريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،(تدريبات علمية) ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر والتوزيع ، 2004 .
- 120 زيدان عبد الباقي : قواعد البحث الإجتماعي ، مطبعة السعادة ، ط 3 ، الإمارات العربية المتحدة ، 1980 .
- 121 منصور فهمي : إدارة الإنتاج وتنظيم المصنع ، دار المعارف ، القاهرة ، دس .

- 122 زعتر جازية : أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1977 .
- 123 زويلف حسن مهدي : التنظيم والأساليب والإستشارات الإدارية ، دار وائل للطباعة والنشر ط 1 ، عمان ، 1999 .
- 124 ROBBINS .S : ORGANIZATION THEORY , STRUCTURE DESINGNS and APPLICATIONS, THIRD ed – NEW JERSEY . PRENTICE HALL ,1990
- 125 عصفور شاكر محمد : أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999 .
- 126 زويلف مهدي والعضايدية علي : إدارة المنظمة (نظريات وسلوك) ، دار مهدي للنشر والتوزيع ، عمان ، د س .
- 127 المنيف إبراهيم : الإدارة (المفاهيم ، الأسس ، المهام) ، دار العلوم ، الرياض ، 1980 .
- 128 حسن عادل : الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1979 .
- 129 يونس عبد الغفار : تنظيم إدارة الأعمال ، دار المعارف ، القاهرة ، 1995 .
- 130 الزغبي فايز وعبيدات إبراهيم محمد : أساسيات الإدارة الحديثة ، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 .
- 131 غريف كزاحي : البيروقراطية في التحليل الإقتصادي ، ترجمة محمد الصغير جاري، جاري للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 .
- 132 عشوي مصطفى : أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 .
- 133 بيرجر مورو : البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة (دراسات عن موظفي الحكومة) ، ترجمة توفيق رمزي محمد ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1959 .
- 134 SAUVY. A : LE BUREAUX ET LA BUREAUCRATIE , puf , (col : que- sais – je ?) , paris , 1967 .
- 135 سعيداني علي : بيروقراطية الإدارة الجزائرية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر . 1981 .
- 136 SCOTT, E.D: PERSONNEL MANAGEMENT, PRINCIPALS, PRACTICES an POINT OF VIEW, MAC GRAW – HILL. BOOK COMPANY, INC, NEW YORK 1961.
- 137 بوحوش عمار : نظرية التنظيم ، مكتب الشعب ، الجزائر ، د س .

138● LAFAYE . C : LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATION , ed NATHAN , paris .1996

●139 السلمي علي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 .  
●140 الشنواني صلاح : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 1999 .

●141 قباري إسماعيل محمد : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1981 .

142● DE MONT MOLLIN M : LE TAYLORISME à VISAGE HUMAIN , puf . Paris , 1981 .

●143 حسن عادل ، محمد عبيد عاطف : التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1974 .

●144 قباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1981 .

●145 علي محمد محمد : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، 1986 .

146● KRIER .J.A : GESTION DE L'ENTREPRISE , PUF , paris , 1966 .

147● CROZIER M : LE PHÉNOMÈNE BUREACRATIQUE , ed du . suil . paris . 1963 .

●148 - براون أ . : علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، ترجمة محمد خيرى وآخرون ، دار المعارف ، القاهرة ، 1968 .

149● BRUNO . L : INTRODUCTION CRITIQUE AUX THÉORIE D'ORGANISAT ed DONOD , paris . 1985 .

150● RENE . L : LES METHODES D'ORGANISATION ET D'ENGINEERING , puf , paris , 1968

●151 محمد عبد الرحمان عبد الله : علم الاجتماع الصناعي ، النشأة والتطورات الحديثة ، دار النهضة العربية ، ط1 بيروت ، 1999 .

●152 ماهر أحمد : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية،2002 .

153● KENNEDY. C : TOUTES LES THÉORIES D'ANAGEMENT  
, ed MAXIMA . paris , 2003 .

- 154 الجوهري عبد الهادي وأبو الغار إبراهيم: إدارة المؤسسات الإجتماعية – مدخل  
سوسيولوجي المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001 .
- 155 السلمي علي وآخرون : أساسيات الإدارة ، مركز جامعة القاهرة ، القاهرة ، د.س.
- 156 السيد عبد المجيد عبد المجيد : الإدارة ، أصول ، مبادئ وتطبيقات ، مكتبة عين الشمس ،  
القاهرة ، 1991 .
- 157 شريف علي : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 158 رشيد أحمد ويسري قصوة محمد : التنظيم الإداري وتحليل النظم ، دار النهضة العربية ،  
القاهرة ، 1972 .
- 159 هاشم زكي : أساليب تبسيط الإجراءات ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ،  
1972 .
- 160 عبد المجيد عبده علي : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة  
1978 .
- 161 علي محمد محمد : علم الاجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج  
ط3 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 162● EDIGHOFFER J . R: PRÉCIS DE GESTION  
D'ENTREPRISE , ed NATHAN , Paris , 1996 .
- 163 بن نوار صالح : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع للبحث  
والترجمة ، قسنطينة ، 2006 .
- 164 الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، 1975 .
- 165 عبد الرزاق جلبي علي: علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،  
1999
- 166● ADER , E : " L'ANALYSE STRUTÉGIQUE MODERNE et SES  
OUTILS" IN LES FUTURIBLE \_N°72 ,1983 .
- 167● CROZIER . M , FRIEDBERG .E : L'ACTEUR ET LE  
SYSTÈME , ed du suil . paris . 1977 .

- 168● LESCA H , SHOLER . M : "VILLE STRATEGIQUE : COMMENT NE PAS ENTRE NOYE SOUS LES INFORMAIION " , IN LES ECONOMES ET SOSIETES\_ , SERIE SCIENCE DE GESTION , SG ,N° 24 , 1998 .
- 169 حسن الحسيني صلاح : الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها مداخلها ، عملياتها ، المعاصرة ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، عمان ، 1997 .
- 170● ALTER . N :LA CRISE STRUCTURELLE DES MODELES D'ORGANISATION , IN SOCIOLOGIE DU TRAVAIL ,N° 1 ,PARIS , 1993 .
- 171●AMBLARD . H ALLII. A: LES NOUVELLES APPROCHES DES ORGANISATION ed suil , paris , 1996
- 172 كامل شاهين شريف: نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم والتطبيقات) ، دار المريخ للنشر الرياض ، 1994 .
- 173 إبراهيم سلطان زكي : نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي ، دار المريخ للنشر الرياض، 1985 .
- 174 مصطفى بعبيرة أبو بكر : مبادئ الإدارة (أصول – مبادئ – تطبيقات ) ، بنغازي ، إفريقيا للنشر ، 1988 .
- 175 عبد الله عبد الرحيم محمد : أساسيات الإدارة والتنظيم ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1992 .
- 176● MINTZBERG. H : STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES ORGANIATIONS ed Organisation , 3eme ed , paris , 2000
- 177 محمد المصري سعيد : التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
- 178 قاسيمي ناصر : الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري – دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر ، د. دولة في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2005 .
- 179 محمد يوسف سمير : إدارة المنظمات ، الأسس النظرية والنواحي التطبيقية ، دار الفكر العربي ، ط 2 ، الإسكندرية ، 1983 .
- 180 عامر سعيد يس و عبد الوهاب محمد : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1998 .

- 181 رتيمي الفوضيل : التنشئة الإجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية ، د . دولة في علم الإجتماع ، جامعة الجزائر ، 2004-2005 .
- 182 رحال سليمان : " الثقافة البشرية في مرحلة التحول الإقتصادي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية "، في مجلة التواصل بجامعة باجي مختار ، عنابة ، عدد 5 سبتمبر، 1999 .
- 183 محمود أبو بكر مصطفى : المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 184 حامد بدر أحمد : الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، د س .
- 185 المرسي محمد جمال الدين ، أبو بكر محمود مصطفى ، جبه طارق : التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي) ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2002 .
- 186 حسن راوية : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 187 إبراهيم أحمد : الإدارة الإستراتيجية ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، 1995 .
- 188 مرسي نبيل محمد : الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعات الجديدة ، الإسكندرية ، 2003
- 189 عبيدات محمود تركي : دليل تحليلي لإدارة المؤسسات الإجتماعية ، سلسلة الدراسات الإجتماعية في التدريب الإجتماعي ، العدد 4 ، جامعة الدول العربية القاهرة ، 1992 .
- 190 عليوة السيد : دورة إعداد الخطط الإستراتيجية ، مكتبة جزيرة الورد ، المنصورة ، دس
- 191●HAMADOUCHE . A : MÉTHODES ET OUTILS D'ANALYSE STRATIGIQUE , es édition CHIHAB , 1997 , ALGER
192. CHARLES. H : VERS UNE GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCE HUMAINES , ed d'ORGANISATION , PARIS , 1988 .
- 193●GNENP GUE : GESTION DE PERSONNEL , E CERESSEC – FNEGE , PARIS , 1985
- 194● GODEL . M : PROSPECTIVE ET PLANIFICATION STRATIGIQUE , ED SUIL PARIS , 1983
- 195●THIETART. R .A : STRATÉGIE D'ENTREPRISE , MC GRAW- HILL , paris , 1984
- 195●GELINIER . O : STRATIGIE DE L'ENTREPRISE ET MOTIVATION DES

HOMMES , ED HOMMES ET TECHNIQUE . PARIS . 1984 .

- 196 العارف نادية : الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 197 دادي عدون ناصر : الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية ، دار المحمدية العامة الجزائر ، د س .
- 198 الأزهرى محي الدين : الإدارة من وجهة نظر المنظمة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1979.
- 199 لويس كامل مليكة : سيكولوجية القيادة والجماعات ، دار النهضة ، القاهرة ، 1970.
- 200 وصفي عقيلي عمر : إدارة القوى العاملة ، دار زهران للطباعة ، عمان ، 1996.
- 201 كورتواج : لمحات فن القيادة ، ترجمة الهيثم الأيوبي ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، 1980 .
- 202 يس عامر سعيد : البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرون ، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 2000 .
- 203 المليجي إبراهيم : تنظيم المجتمع ، مدخل نظرية ورؤية واقعية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 2001 .
- 204 عبد الرحمان عبد الله : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، ط 1 ، الإسكندرية 2003 .
- 205 نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار العلوم ، ط 1 ، الرياض ، 1980 .
- 206 محمد عيسوي عبد الرحمان : علم النفس والإنتاج ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2000 .
- 207 فؤاد علي حميد : التنظيم والإدارة الحديثة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 .
- 208 سيد المصطفى أحمد : إدارة السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 209 فريد مصطفى نهال : أساسيات الأعمال ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، د س .
- 210 محمد عبد الباقي صلاح الدين : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعة الإسكندرية ، 2001
- 211 بن تونس الطاهر : أنماط القيادة وإستراتيجيات إتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 1997 .
- 212 المساد محمد : الإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، د ت .
- 213 إسماعيل بلال محمد : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ،

الإسكندرية ، 2005 .

- 214 الكبيسي عامر : الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار النشر غير موضحة ، 1975 .
- 215 شويح محمد : مقومات وشروط القيادة الناجحة "حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر، 2000- 2001 .
- 216 الجوهري محمد وآخرون : علم الاجتماع ودراسة الإعلام والاتصال ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1992 .
- 217 أبو قحف عبد السلام : أساسيات الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1995 .
- 218 الأزهري محي الدين : العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1980 .
- 219 محمد بهجت كشك: المنظمات وأسس إدارتها ، دار الطباعة الحرة ، الإسكندرية ، 1995 .
- 220 جما الدين لعويصات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للطباعة والنشر ، الجزائر ، 2000 .
- 221 ملاك جرجس : سيكولوجية الإدارة والإنتاج ، الدار العربية للكتاب ، عمان ، 1983 .
- 222● JARDILLER . p : L'ORGANISATION HOMAINE DANS L'ENTREPRISE , puf.Paris, 1965 .
- 223 غياث بوفلجة : مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، 2006 .
- 224 المبيضيين محمد عبد الرحمان : وسائل الإتصال ، دار البركة للنشر والتوزيع ، ط 2001،
- 225● BONNE .A : COMMUNICATION D'ENTREPRISE , CONCEPTION et PRATIQUE ed organisation, paris , SD .
- 226 ● PERETTI . J.M : RESSORCE ET GESTION DU PERSONNEL , ed organisation paris , 1996 .
- 227 العثيمين عبد العزيز سعود فهد : الإتصالات الإدارية ، مطابع شركة الصفحات الذهبية السعودية ، الرياض ، 1993 .
- 228 شاوش نجيب مصطفى : الإدارة الحديثة ، مفاهيم ، وظائف ، تقنيات ، دار الفرقان ، عمان ، دس .

- 229 شيحا عبد العزيز إبراهيم : الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1983.
- 230 عبد الوهاب جلال : العلاقات الإنسانية والإعلام ، منشورات دار السلاسل ، الكويت ، 1984.
- 231 ماهر أحمد : كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 232 عزي عبد الرحمان : عالم الإتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 .
- 233 العشوي مصطفى : مجلة عالم الإتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1991
- 234 GONDRAND . F : L'INFORMATION DANS LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATION , ED ORGANISATION , PARIS , 1990 .
- 235 الجوهر ناجي محمد : وسائل الإتصال في العلاقات العامة ، مكتبة الرائد العلمية ، ط 1 ، عمان ، 2000 .
- 236 HELENE. M, PHALEN .W : LA COMMUNICATION , GUIDE OPERATIONNEL POUR LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE , ed bordas , paris , 1989
- 237 الشنواني صالح : أصول إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، 1975.
- 238 حميدو كمال : الإتصال في المؤسسة ، مكتبة الجزائر ، الجزائر ، 1991 .
- 239 MACHEILLI. A : LES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION . HACHETTE sepérieure . paris , 1995
- 240 عودة محمد : أساليب الإتصال والتغيير الإجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988.
- 241 رشوان حسين عبد الوهاب : العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الإجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997 .
- 242 دويدار عبد الفتاح : سيكولوجية الإتصال والإعلام (الدعاية ، الإعلام – العلاقات العامة) بيروت، دار المعرفة الجامعية ، 1996 .
- 243 علي منصور يوسف أميرة : الإتصال والخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 .
- 244 محمود مهدي محمد: مدخل إلى تكنولوجيا الإتصال الإجتماعي،المكتب الجامعي الحديث، دس.

- 245 الحسيني السيد : علم الإجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، 1994 .
- 246 AMADO . G, GITTET .A: LA DYNAMIQUE DES COMMUNICATION DANS LES GROUPES , ed ARMAND COLLIN . paris . 1975.
- 247 إحدادان زهير: مدخل لعلوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 1993.
- 248 ميزاب ناصر : الإتصال التنفيذي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة الجزائر ، 1982 .
- 249 MUCCHEILLI . R : LA COMMUNICATION ET RESEAUX DE COMMUNICATION -, ed ENTREPRISE MODERNE paris , 1980 .
- 250 عامر يس : الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي فيها ، دار المريخ ، الرياض ، 1986
- 251 عبد الحميد السيد رجب : دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات ، كلية التجارة ، القاهرة ، د س .
- 252 سويدان طارق : منهجية التغيير في المنظمات ، دار ابن حزم ، بيروت ، 2001 .
- 253 القعيد محمد إبراهيم : العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، 2001 .
- 254 عبد الهادي أمين حمدي : تنظيم العلاقات الصناعية وشؤون الأفراد ، جامعة بغداد ، ط 1 ، بغداد ، 1970 .
- 255 ليكرت رنسيس : أنماط جديدة في الإدارة ، ترجمة إبراهيم علي البرسي ، رمزي محمد توفيق ، مؤسسة سجل العرب ، القاهرة ، 1966 .
- 256 كيث ديفيز : السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة : مرسي سيد وآخرون ، دار النهضة القاهرة ، 1974 .
- 257 MUCCHIELLI .A : PSYCOSOCIOLOGIE DESORGANISATION. Ed HOMMESet TECHNIQUE . paris . 1971 .
- 258 بربر كامل : الإدارة عملية نظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 1 ، بيروت ، 1991 .
- 259 سليمان أحمد : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، 1994 .

- 260 واضح رشيد : منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003 .
- 261 المصري محمد أحمد : الإدارة الحديثة (الاتصالات – المعلومات – القرارات) ، مؤسسة شباب الجامعة ، ط 1 ، الإسكندرية ، 2000 .
- 262 الصيرفي عبد الفتاح محمد : مفاهيم إدارية حديثة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003
- 263 السلمي علي : العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، دار المعارف ، القاهرة ، 1971 .
- 264 أيوب نادرة : نظرية القرارات الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1993 .
- 265 الصباح عبد الرحمان : نظم المعلومات الإدارية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية عمان ، 1998 .
- 266 الموسوي زمير منعم : إتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي) ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 1998 .
- 267● RIVARD . S, TALBOT .J : LE DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈME . D'INFORMATION , MéTHODE ET OUTIL , les presses de l'université du Québc MONTRÉAL . 1992 .
- 268 أبو مصطفى عبد الكريم : الإدارة والتنظيم ، دار النشر غير موضحة ، 2001 .
- 269 الشيخ سالم فؤاد ، محمد حسن فاتح : الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1983 .
- 270 السلمي علي : التخطيط والمتابعة ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1978 .
- 271 كنعان نواف : إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 5 ، عمان ، 1998 .
- 272 المنيف إبراهيم : تطور الفكر الإداري المعاصر ، آفاق للإبداع للنشر والإعلام ، ط 1 ، بيروت ، 1999 .
- 273● SIMON. A. H : LE NOUVEAU MANAGEMENT , ed economica , paris , 1980 .
- 274● CYERT . (R .M) , MARCH : BEHAVIOURAL THEORY THE FIRM , PRENTICE HALL , INC , ENGLE WOOD CLIFFS , 1963 .
- 275 الخشروم مصطفى محمد : إدارة الأعمال ، المبادئ والمهارات والوظائف ، مكتبة الشقري ، ط 2 ، القاهرة ، 1999 .
- 276 الزيايدي رمضان عادل : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دس .

●277 كينان كيت : أسس الإدارة الناجحة ، ترجمة سليمان نعمت ، مركز التعريب والبرمجة ،  
الدار العربية للعلوم ، بيروت ، ط 1 ، 1995 .

●278 بدر حامد أحمد : الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، دس .

●279 المليجي عبد الهادي محمد : الإدارة مفاهيمها ، أنواعها وعملياتها ، المكتب العلمي ،  
الإسكندرية ، دس .

280●LEVINE .P, POMEROL .J.C : SYSTÈME INTERACTIFS  
D'AIDE à LA Décision ET SYSTÈME EXPERTS ,

, edition HERMES , paris , 1990

281● REX . R : SYSTÈME d'INFORMATION et MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS , ed WUIBERT , paris , 2000 .

●282 ماجد محمد : نظم دعم القرار ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، منشور رقم 34،  
القاهرة، 1995

283● LALLEM .L : conception d'une base de données adaptée à  
l'organisation d'une Ensemble de taches : " application au  
domaine de batiment\_" , thèse DE MAGISTER Université paris IV  
daupline , U.E.R . Science de gestion , paris ,  
1983 .

284● HURTUBISE .R : INFORMATION ET INFORMATION : LA  
CONCEPTION DES SYSTEMES D'INFORMATION , LES  
BANQUES DE DONNEES , LES EDITION AGENCES , D'ARC ,  
INC , MONTREAL , 1976 .

285● CROZIER . M : LA SOCIÉTÉ BLOqEE , ed . du suil , paris ,  
1970 .

●286 البكري عبد المنعم فؤاد : الإتصال الشخصي في عصر التكنولوجيا والإتصال ، عالم  
الكتاب القاهرة ، 2002

287● PERANI J : LA COMMUNICATION COMBAT , O.P.U. Alger .  
1994 .

●288 وليام أوري : فن التفاوض ، ترجمة غراب نيفين ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة  
. 1994

- 288● VIARGUES. J. L : MANAGER LES HOMMES , ed organisation , paris , 1999 .
- 289● WEISS. D : LES RELATION DU TRAVAIL , ed DONOD , paris 1978 .
- 290● BOYER L et autres : précis d'organisation et gestion de la production , les edition D'organisation , paris , 1982
- 291● ARCANWD . A BOURBEAU. N : LA COMMUNICATION EFFICACE , de boeck Université , BRUXELLES , 1998
- 292● ALBOU P : PROBLÈME HUMAINS DE L'ENTREPRISE , edition DONOD Paris , 1975 .
- 293● SEGRESTN. D : SOCIOLOGIE DE L'ENTREPRISE, edition ARMAND COLLIN , Paris , 1996 .
- 294● AKTOUF. O : le management entre tradition et Renouvellement,GAETANIMORIN edition .3ed .Montréal .1999.
- 295● LANDIER H : VERS l'entreprise intelligente , edition calmanne , Levy ,paris , 1991 .
- 296● HUARD . P : OBJECTIFS et STRUCTURE DE GUIDAGE DE L'ENTREPRISE , C. N. R. S, PARIS, 1974 .
- 297● روث وليام : تطور نظرية الإدارة ، ترجمة الخزاعي أحمد عبد الحكيم ، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001
- 298● ألان توران : إنتاج المجتمع ، ترجمة بدوي إلياس ، منشورات وزارة الثقافة و الإرشاد ، دمشق ، 1971 .
- 299● LARCON. J.R et REITTER .R : STRUCTURES DE POUVIORE et DU IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE , ed NATHAN paris , 1979 .
- 300● TAYLOR. F.W : LA DIRECTION SCIENTIFIQUE DE L'ENTREPRISE, ENAG/Edition , Alger , 1992.

301● PROBEST . G : organisation et management , les edition  
d'organisation , TOME 02 ,  
paris , 1995 .

●302 سلتنشال روبرت : العلاقات الإنسانية في إدارة الاعمال ، ترجمة دويدار أحمد سعيد  
وآخرون مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، د س .  
●303 نتو عباس إبراهيم : المفاهيم الأساسية في علم الإدارة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،  
الجزائر . 1980.

● BERNOUX. p: la sociologie des organisation , ed du Suil , paris  
304, 1985 .

●305 بوزيرة خليفة : السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية في الثقافة والتسيير ،  
أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، 28-30 نوفمبر 1992 ، الجزائر .

J : L'ANALYSE MODULAIRE DES SYSTEMES , . MELESE 306●  
ed HOMME et TECHNIQUE , paris , 1972 .

307●CHALVIN. D : l'entreprise Négociation, ed DONOD , paris ,  
1978 .

●308 الهواري سيد : الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، د س .

309●REIX . R : SYSTÈME COMMUNICATION DES  
ORGANISATIONS , wuibert paris , 1995 .

●310 الغمري إبراهيم : السلوك الإنساني والعلاقات العامة ، دار الجامعات المصرية ،  
الإسكندرية ، د س .

●311 صبيح إيهاب ورزيق محمد : الإدارة الأسس والوظائف ، دار الكتب للنشر والتوزيع ،  
القاهرة ، 2001 .

312● DENAR BONNE .A : communication d'entreprise , conception  
et pratique , ed organisation , paris , sd

●313 الزيادي رمضان عادل : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دس .

●314 الشكرنجي محمد : إدارة المشاريع الصناعية ، مطابع دار الكتب ، بيروت ، د ت .

315● BONNEU. F : L'ENTREPRISE COMMUNICANTE  
MÉMARCHES ET MÉTHODES DE COMMUNICATION, ed  
LAISONS. Paris. 1991.

●316 مسلم عبد الهادي علي : تحليل وتصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،

●317 عرفة أحمد وشلبي سمية : فعالية التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني ، مؤسسة شباب

الجامعة.الإسكندرية ، 2002 .

●318 أبو العز فتوح : القيادة وتخطيط مجتمعنا الإشتراكي ، مكتبة القاهرة ، القاهرة ، دت .

## الملاحق

جامعة سعد دحلب البلدية  
معهد الآداب والعلوم الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا  
تخصص تنظيم وعمل

### إستمارة مقابلة

في إطار تحضيرنا لرسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان :  
فعالية التسيير الإداري وعلاقته بتنمية المنظمة الإقتصادية الجزائرية ، والذي يندرج ضمن معرفة  
التسيير الإداري لمؤسسة SONELGAZ ، باعتبار أن التسيير الإداري من بين أهم العوامل  
المحددة لنجاح أي مؤسسة .  
لذا نطلب من سيادتكم المحترمة الإجابة عن هذه الأسئلة بكل موضوعية ، ونحيطكم علما أن  
معلومات هذه الإستمارة لا تستخدم إلا للأغراض العلمية البحتة ، وتعتبر مساهمة في إنجاز البحث  
العلمي .

إشراف الدكتور:

قاسيمي ناصر

اعداد الطالب:

ساسي بلال

المحور الأول : أسئلة خاصة بفعالية التسيير في المؤسسة .

- 1- ما رأيك في التسيير الحالي للمؤسسة ؟ .....
  - 2- تعرف المؤسسات الغربية المزيد من التحسن في مجال التسيير وذلك من خلال الأبحاث ، و الدراسات . وحتى الإكتشافات ، فكيف أنتم تواجهون ذلك ؟ .....
  - 3- كيف تقيسون الفعالية في التسيير في المؤسسة ؟ .....
  - 4- تعرف المؤسسة إستثمارات ضخمة نتيجة إتساع الأسواق ، وأيضا عقود شراكة مع مؤسسات غربية ، فكيف تواجه إدارة المؤسسة هذه التحديات ؟ .....
  - 5- ما هي العقبات التي تواجه التسيير في المؤسسة ؟ ، ولماذا ؟ وما تفعلون لمعالجتها ؟.
- المحور الثاني : أسئلة خاصة بالإستراتيجية الإدارية والفعالية في المؤسسة .
- 6- ما هي الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها ؟ ولماذا ؟..
  - 7- ما هي الظروف التي تبنى عليها إدارة المؤسسة الإستراتيجية ؟..
  - 8- ما هو المدى الزمني الذي تعتمد عليه الإدارة في بناء الإستراتيجية ؟ ولماذا ؟..
  - 9- على من تقع مسؤولية إعداد الإستراتيجية في المؤسسة ؟ ولماذا ؟ وهل تسمحون لفئات مهنية أخرى للمشاركة في إعدادها ؟ و لماذا ؟..

10- ما هي المشاكل والصعوبات التي تواجهكم عند إعداد إستراتيجية المؤسسة داخليا وخارجيا

المحور الثالث : أسئلة خاصة بالقيادة الإدارية وعلاقتها بتنمية المؤسسة .

11- ما هي الشروط اللازم توفرها حتى يمكن للموظف أو الإطار أن يكون عضوا قياديا في إدارة مؤسسة سونلغاز ؟ .....

12- من خلال احتكاكم مع مؤسسات أوروبية وأمريكية ، ورأيتم – حسب تصريحاتكم –

المستوى العالي للعضو القيادي للإدارة لتلك المؤسسات فكيف تعمل الإدارة لرفع مستوى قياديتها

13- هناك إنتقادات من طرف بعض الموظفين والإطارات حول معالجتكم لبعض مشاكل العمل ،

فما هو ردكم ؟

14- كيف تقيمون العلاقة التي تربطكم مع العاملين ؟ ، ولماذا ؟ وهل لها تأثير على العمل في

المؤسسة ؟ .....

15- بما أن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة تابعة للقطاع العام ، وهناك من ينادي بخصخصة هذه

المؤسسة بالرغم من قوتها ، فكيف تواجه القيادة الإدارية هذا التحدي ؟

المحور الرابع : أسئلة خاصة بالإتصال وعلاقته بتنمية المؤسسة .

16- يعد الإتصال عصب أي تنظيم ، فكيف تعملون على ترقيته في المؤسسة ؟ ....

- 17- هناك ثورة معلوماتية تحصل في العالم في فنون الإشهار ، والإتصال لتقريب منتوجاتها إلى الزبائن ، وإبرام عقود الشراكة مع المؤسسات الناجحة ، فكيف تواجهون ذلك؟....
- 18- هل هناك تنسيق بين الإتصال الداخلي للمؤسسة والخارجي ؟ وكيف يتم ذلك؟..
- 19- كيف تقييم الإتصال في المؤسسة ؟ وهل يمتاز بالفعالية ؟ .....
- 20- هل ترى أن هناك علاقة بين نمط القيادة وطبيعة الإتصال في المؤسسة ؟ وما هي الحلول المستقبلية في ذلك؟.....
- المحور الخامس : أسئلة خاصة باتخاذ القرارات وعلاقتها بتنمية المؤسسة .
- 21- يعد القرار المحصلة النهائية لعمل الإدارة ، فعلى أي أساس يتم إتخاذ القرار في المؤسسة ؟
- ...
- 22- كيف تمتاز اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟ وكيف يتم إحتوائها من طرف العاملين؟.
- 23- من المسؤول بالدرجة الأولى عن اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟ وهل يتم إشراك أطراف أخرى في إعدادها ؟ ولماذا ؟ .....
- 24- ما هي أهم العقبات التي تواجهكم عند اتخاذ القرارات ، داخليا أو خارجيا؟.

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE SAAD DAHLEB –BLIDA**

**INSTITUT DES LETTRES ET DES SCIENCES SOCIALES**

**SECTION SOCIOLOGIE ET DEMOGRAPHIE**

**SPECIALITE ORGANISATION ET TRAVAIL**

**QUESTIONNAIRE**

Dans le cadre de la préparation du diplôme de **MAGISTER en Sociologie, Spécialité Organisation et Travail**, sous le titre : **Efficacité de la gestion administrative et sa relation avec le développement de l'entreprise économique algérienne.**

Ce thème s'inscrit dans la connaissance de la direction administrative de l'entreprise SONELGAZ. Etant donné que la gestion administrative est l'un des facteurs les plus importants, entrant dans la réussite de n'importe quelle entreprise, à cet effet, nous vous prions d'avoir l'amabilité de bien vouloir répondre aux questions en toute objectivité.

Nous aimerions porter à votre connaissance que les informations contenues dans ce questionnaire resteront **confidentielles**, ne seront utilisées que dans un but scientifique et contribueront à la réalisation de la recherche scientifique.

Nous vous saurons gré d'avoir l'amabilité de bien vouloir cocher (x) la case correspondant à la réponse choisie.

**Préparé par :**  
**du :**  
**SACI Billel**

**Sous la direction**  
**Docteur KACIMI Nacer**

**ANNEE UNIVERSITAIRE : 2006 / 2007**



- D'autres facteurs ? Quels sont-ils ? : .....
- .....
- .....

**7) la nature de la gestion d'entreprise est-elle motivante, incite-t-elle au travail ?**

Oui  Non

\* Si la réponse est oui, c'est du à la :

- Compétence de la direction administrative
- Célérité dans la prise de décision
- Présence de la communication
- Autres facteurs ? Quels sont-ils ? .....

.....

.....

**8) Vos conditions de travail sont –elles ? :**

Bonnes  moyennes  mauvaises

\* Si elles sont mauvaises, c'est à cause du :

- Manque d'équipements et moyens de travail
  - Difficulté de communication avec l'administration
  - Difficulté de communication avec le responsable direct
  - D'autres causes ?
- Lesquels ? : .....

.....

.....

**9) Aimeriez-vous qu'il y ait un changement dans la manière de gérer administrativement l'entreprise ? :**

Oui  Non

\* Si la réponse est oui, du coté de quelle partie voulez-vous que le changement ait lieu ?

- Du coté des responsables avec les administrateurs
- Communication de l'administration avec les administrateurs
- Procédé de prise de décision
- Mode de direction administrative
- Autres  
(préciser) : .....

.....

**10) Bénéficiez-vous d'une certaine liberté dans l'exécution de votre travail ? :**

Oui

Non

\* Si c'est non, pourquoi ? : .....

.....  
.....

**11) Etes-vous encouragé (e) par l'administration ?**

**L'administration vous prodigue-t-elle des encouragements ? :**

Oui

Non

\* Si la réponse est oui, en quoi consistent ces encouragements?

- Primes
- Respect et valorisation
- Promotion
- Autres (préciser) :

.....

**12) Subissez-vous une formation sur votre poste de travail ? :**

Oui

Non

\* Si la réponse est oui, est-ce d'une manière :

Continue

rare

quelquefois

\* Quelle que soit la réponse en quoi consiste la formation ? :

.....  
.....

**13) Vous consulte-t-on pour des choses ayant trait au travail ? :**

Oui

non

rarement

**14) Y a-t-il un contrôle sur le travail ? :**

Oui

Non

\* Si la réponse est oui, est-ce d'une manière :

Continue

rare

quelquefois

\* Si la réponse est non, pourquoi ? Est-ce à cause du :

- Laisser-aller du responsable
- Laisser-aller de l'administration
- D'autres facteurs ? Quels sont-ils ?

.....

.....  
.....

**15) Etes-vous satisfait (e) du poste de travail que vous occupez ? :**

Oui                       Non

\* Si la réponse est non, est-ce parce que :

- Il ne s'accorde pas avec le type de formation individuelle
- Ne s'adapte pas avec votre niveau d'instruction
- Ne s'accorde pas avec le modèle de gestion en cours
- Autres raisons ?, les Quels?:

.....

.....

.....

**16) Vos qualifications ou aptitudes s'adaptent-elles avec le genre de travail que vous faites ? :**

S'adaptent                       ne s'adaptent pas

\* Si la réponse est « ne s'adaptent pas », la raison est due au :

- Type de formation individuelle
- Poste de travail
- Autres facteurs ? , les Quels ? : .....

.....

.....

**17) L'organigramme de la société est-il :**

Adéquat                       inadéquat                       d'une certaine manière

**18) Aimerez-vous qu'un changement, dans le mode de l'organigramme, ait lieu ? :**

Oui                       Non

\* Si la réponse est oui, est-ce à cause de :

- Son inadéquation avec la réalité ou le vécu de l'entreprise
- Développement de l'entreprise
- L'expansion des marchés
- La concurrence
- Autres causes (préciser) : .....

.....

.....

\* Si la réponse est non, pourquoi ?:

.....

.....

.....

**19) Le volume de l'organigramme de l'entreprise s'adapte-t-il avec le volume des ressources matérielles et humaines se trouvant au sein de l'entreprise ?:**

S'adapte

ne s'adapte pas

\* dans tous les cas préciser? : .....

.....

**DEUXIEME AXE :**  
**QUESTIONS CONCERNANT LES STRATEGIES**  
**ADMINISTRATIVES EFFICACES AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

**20) L'entreprise possède-t-elle une stratégie de travail ? :**

Oui

Non

\* Si la réponse est oui, est-ce une stratégie :

• Dont les repères sont clairs

• Dont les repères ne sont pas clairs

\* est - elle:

• De longue durée

• De courte durée

• De moyenne durée

\* Dans tous les cas ; dites pourquoi et justifiez :

.....

.....

.....

\* Si la réponse est non, la cause est-elle due à :

• L'absence de concurrence

• La faiblesse de la direction administrative

• Autres facteurs, citez-les ? : .....

.....

.....

**21) La stratégie administrative est-elle une stratégie :**

Efficace

inefficace

d'une certaine manière

**22) La stratégie administrative de l'entreprise s'érige-t-elle sur les conditions de :**

• La concurrence

• La privatisation

- Les changements économiques mondiaux
- Autres facteurs ? les Quels?:

.....  
 .....  
 .....

**23) Participez-vous à la mise en œuvre d'une stratégie de l'entreprise ? :**

Oui  Non

\* Si la réponse est non ; pourquoi ? :

.....  
 .....  
 .....

**24) Qui est responsable de la mise en œuvre d'une stratégie de l'entreprise? :**

- La direction
- Les administrateurs
- La direction et les administrateurs

\* Est-elle toujours à long terme ? : Oui  non

Pourquoi?:

.....  
 .  
 .....  
 .....

**25) Aimeriez-vous qu'un changement s'opère dans le mode de stratégie actuelle ? :**

Oui  non

\* Si la réponse est oui, est-ce à cause :

- De la concurrence
- De l'expansion des marchés
- Les changements économiques mondiaux
- Autres facteurs ? les Quels?:

.....  
 .....  
 .....

\* Si la réponse est non, est-ce parce :

- Qu'elle augmente l'efficacité de l'entreprise
- Qu'elle concrétise vos objectifs personnels

- Autres facteurs ? Citez-les :

.....  
 .....  
 .....

**TROISIEME AXE :**  
**QUESTIONS RELATIVES A LA DIRECTION ADMINISTRATIVE**  
**ET SA RELATION AVEC LE DEVELOPPEMENT DE**  
**L'ENTREPRIS**

**26) Existe-t-il une liberté de communication avec le responsable direct ?**

Oui

Nor

\* Quelle est sa nature et comment la décrivez-vous ? Est-elle :

- Très élevée
- Elevée
- Limitée
- Inexistante

**27) Quelle est la relation qui vous lie au responsable direct ?**

Bonne

mauvaise

normale

\* Si elle est mauvaise, pourquoi ?:

.....  
 .....  
 .....

**28) Y a-t-il une liberté de communication avec la direction administrative ? :**

Oui

Nor

\* comment la décrivez-vous ? Est-elle :

- Très élevée
- Elevée
- Limitée
- Inexistante

**29) Les relations liant les ouvriers à la direction administrative sont-elles ? :**

bonnes

normales

mauvaises

\* Si les relations sont mauvaises, est-ce à cause :

- De la faiblesse d'exécution de la direction

- Du désintéressement de la direction vis-à-vis des réclamations des ouvriers
- Du manque de contact de la direction avec les ouvriers
- De la non association des ouvriers dans la prise de décision
- Autres facteurs, les  
Quels?:.....  
.....  
.....

**30) La direction administrative joue-t-elle un rôle dans le développement de l'entreprise ? : Oui  ou**

\* Dans le cas de la réponse par oui, ce rôle se caractérise par :

- L'expansion des marchés de l'entreprise
- La croissance de son capital
- La satisfaction des besoins des clients
- Autres facteurs, quels sont-ils ?:  
.....  
.....  
.....

\* Si la réponse est non, dites pourquoi ?:  
.....  
.....  
.....

**31) Le mode d'administration appliqué au sein de l'entreprise est ? :**

- Démocratique
- Bureaucratique
- Dictatorial
- Libéral

**32) La direction vous informe-t-elle au sujet des travaux de l'entreprise et de ses planifications futures ? :**

Toujours  quelques fois  jamais

**33) Voudriez-vous qu'il y ait un changement au niveau de la direction administrative actuelle ? :**

Oui  Non

\* Si la réponse est oui, c'est à cause :

- De la faiblesse d'exécution de la direction

- De son désintéressement vis-à-vis des problèmes des ouvriers
- De son faible niveau d'instruction
- De la centralisation totale, absolue
- Autres causes, les Quels? : .....

.....  
 .....

\* Si la réponse est non, quelle sont les causes ?: .....

.....  
 .....

**34) L'administration s'intéresse-t-elle aux problèmes des travailleurs ? :**

Toujours       quelques fois       rarement         
 jamais

\* Si elle ne s'y intéresse jamais, pourquoi ? :

.....  
 .....

**QUATRIEME AXE :**  
**QUESTIONS RELATIVES A LA COMMUNICATION ET SA**  
**RELATION AVEC LE DEVELOPPEMENT ET LA CROISSANCE**  
**DE L'ENTREPRISE**

**35) De qui proviennent les instructions relatives à votre travail ? :**

- De l'administration
- Du responsable
- Des collègues

**36) Existe-t-il un service de la communication au niveau de votre entreprise ? :**

Oui       Non       Je ne sais pas

**37) Avec qui préféreriez-vous prendre contact, communiquer, pour exécuter votre travail ? :**

- Le responsable
- l'administration
- Les collègues

- Dans tous les cas de réponse, dites pourquoi ? :

.....

.....

.....

**38) Le contact, la communication, avec l'administration est-il :**

Rapide  lent

\* Si le contact est lent, est-ce à cause :

- De la nature de l'organigramme
- De l'inexistence des moyens de communication
- Du désintéressement de la direction
- Autres causes, les Quels? : .....

.....

.....

**39) Le contact avec le responsable est-il :**

Rapide  lent

\* Si le contact est lent, est-ce à cause :

- De la nature de l'organigramme
- De l'inexistence des moyens de communication
- Du désintéressement du responsable
- Autres causes, les Quels? :

.....

.....

.....

**40) Le contact avec les collègues est-il ? :**

Rapide  lent

\* Si le contact est lent, est-ce à cause :

- De la nature de l'organigramme
- De l'inexistence des moyens de communication
- Du désintéressement des collègues
- Autres causes, les Quels? :

.....

.....

.....

**41) Quel est le moyen utilisé par le responsable pour communiquer avec vous ?**

- Le téléphone
- Le fax
- Les affiches

- Verbalement
- Les rapports
- Les réunions

**42) Quel est le moyen utilisé par l'administration pour communiquer avec vous ? :**

- Le téléphone
- Le fax
- Les affiches
- Verbalement
- Les rapports
- Les réunions

**CINQUIEME AXE :**  
**QUESTIONS RELATIVES A LA PRISE DE DECISION ET SA**  
**RELATION AVEC LE DEVELOPPEMENT ET LA CROISSANCE**  
**DE L'ENTREPRISE**

**43) La prise de décision au sein de l'entreprise est-elle ? :**

- Rapide
- Lente
- Normale
- Selon la nature du problème

\* Dans tous les cas de réponse, la prise de décision est-elle :

- Efficace
- Inefficace

\* Si elle est inefficace, est-ce parce que :

- n'améliore pas l'exécution du travail
- ne tient pas compte des conditions de travail
- ne concourt pas à affronter et faire face à la concurrence
- ne fait pas croître le capital de l'entreprise
- ne satisfait pas les besoins des clients
- est incapable de couvrir les marchés de l'entreprise
- Autres causes, les Quels?

.....

.....

.....

**44) Participez-vous à la prise de décision au sein de l'entreprise ? :**

Par fois  jamais   
 Toujours  rarement

\* Si la réponse est « jamais », c'est à cause de :

- La centralisation totale et absolue
- La faiblesse de niveau des ouvriers
- Autres cause, les Quels? :

.....  
 .....  
 .....

**45) Existe-il des difficultés dans la prise de décision au sein de l'entreprise ?**

Rarement  toujours  jamais

\* Si la réponse est « toujours », est-ce parce qu'elle :

- ne tient pas compte des préoccupations des ouvriers
- se caractérise par l'inflexibilité
- ne s'accorde pas avec la stratégie de l'entreprise
- Autres causes, les Quels? :

.....  
 .....  
 .....

**46) Quels sont les procédés utilisés par la direction dans la prise de décision ? Est-ce :**

- La conviction
- L'obligation
- La discussion
- La coopération
- Autres procédés, quels sont-ils ? :

.....  
 .....  
 .....

**47) Etes-vous satisfait(e) de la prise de décision au sein de l'entreprise ? :**

Oui  Non

\* Si la réponse est non, est-ce à cause :

- De votre non association à la prise de décision
- De la faiblesse de niveau de la prise de décision
- De la lenteur de la prise de décision
- La prise de décision ne tient pas compte de vos préoccupations

- Autres causes, les Quels?:

.....  
 .....  
 .....

**48) Le moyen de décision influe-t-il sur la prise de décision ? :**

Oui  Non

\* Si la réponse est oui, est-ce à cause :

- De la difficulté à communiquer les informations
- De la confusion des idées
- De la précipitation
- De la monopolisation des informations
- Autres causes, les Quels? :

.....  
 .....  
 .....

**49) Comment vous informe-t-on de la prise de décision ? Est-ce au moyen de :**

- note
- Annonces
- Réunions
- Verbalement
- Rapports
- Dans tous les cas de réponse, pourquoi ? :

.....  
 .....  
 .....

**50) Aimerez-vous qu'il y ait un changement dans la prise de décision au sein de l'entreprise ? :**

Oui  Non

\* Si la réponse est oui, voudriez-vous que le changement se fasse à travers :

- La consultation
- La discussion
- La coopération
- La conviction
- Si la réponse est non, pourquoi ?:

.....  
 .....  
 .....

**51) Le procédé de la prise de décision actuel a abouti à :**

- La satisfaction des clients
- L'expansion des marchés
  
- La croissance du capital de l'entreprise
- Nom satisfaction des clients
- Diminution des marches
- Décroissance du capital de l'entreprise
- Autres facteurs, les Quels? :

.....

.....

.....