

جامعة سعد دحلب - البليدة -

كلية الآداب و العلوم والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجلفة

من طرف

أحمد زرنوح

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. براح أحمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. رتيمي الفضيل
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. قاسيمي ناصر

البليدة , جانفي 2011

كلمة شكر

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

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ونخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور رتيمي الفضيل الذي تفضل بإشرافه على هذا المذكرة وعلى ما قدمه لي من نصائح ومعلومات وتوجيهات

وإلا أساتذة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وبكل ما يعرفونه وكذلك كل عمال الإدارة .

نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل عمال مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز ببلدية الجلفة ونخص بالذكر بن سليمان.

ملخص المذكرة

المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، تتوجه لدراستها جهود علمية متعاضمة وتفتح أفاقها لتستوعب الاختصاصات العلمية المتزايدة، الاجتماعية والإنسانية والكمية والتكنولوجية وغيرها، بسبب ترابط هذه الظاهرة بكل جوانب حياة الفرد وتجمعاته الإنسانية المتنوعة والهادفة . وينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري- تنظيم إنساني - من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إن عملية صناعة القرار ليست بالمهمة السهلة، وهذا راجع لتعقدها من جهة وخصوصية كل منظمة، هذه الخصوصية التي تتمثل القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة، التي تعكس ثقافة المجتمع وبيئته، كما تجسّد القيم والمعتقدات الأساسية تواجهها طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت إمرته، من الأشخاص المشاركين في صنع القرار، إلى ظروف العمل السائدة داخل المنظمة. لكن هذا يجرنا لمعرفة أي نمط من الأنماط القيادية التي يجب أن تسود داخل المنظمة؟ أم أن على القائد المحنك والذكي التعامل مع تلك الأنماط كل مرة وفق الظروف التي تحدث فيها مشكلة. التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لآجل اتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط عوامل الرضا الوظيفي للعمال ليشعروا بالانتماء التنظيمي والعدل وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

إن الغاية من استعمال العوامل (ظروف العمل) والمتمثلة في المورد البشري، والفني، وحجم المؤسسة، هو الوصول إلى نتائج ذات مدلولات سواء كانت تتعلق بتعداد الموظفين أو مدلولات مالية أو فنية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتلاءم مع حالة المنظمة وتكون عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذها صحيحة وسليمة، وإذا كانت نتائج التحليل السابقة الذكر كمعطيات أو مدخلات أساسية للعملية أي على أساسها تبنى مراحل اتخاذ القرار وذلك بتحديد المشكلة وتحليلها ثم حصر البدائل الممكنة وتقييمها وعلى حسب الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتم اتخاذ القرار المناسب لها واتخاذ القرار لا يعني بالضرورة انتهاء مراحل أو خطوة اتخاذ القرار بل لابد من متابعة ذلك بتنفيذه وتقييم نتائجه في الواقع العملي في المنظمة.

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	النظريات القديمة في القيادة 77
02	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة 103
03	معايير الأداء على المدى الزمن 122
04	توزيع أداة الدراسة 162
05	توزيع أفراد العينة حسب السن 169
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس 170
07	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية 171
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. 172
09	توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة 173
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوامل الفنية 174
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد البشرية 176
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد المالية 178
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات حجم المؤسسة 180
14	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات نمط القيادي 183
15	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات توسيع المشاركة 185
16	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الداخلي 188

191	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الخارجي	17
194	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات أداء المتعلق بالأفراد	18
198	أثر ظروف العمل على الأداء	91
202	أثر نمط القيادة على الأداء	20
204	أثر المشاركة على الأداء	21

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
40	العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية	01
43	العلاقة بين الأبعاد التي تتكون منها المنظمة	02
44	فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا	03
45	العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى	04
46	التنظيم النفسي للفرد	05
46	مفاهيم الجماعة الصغيرة	06
48	نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي)	07
49	نموذج التنظيم الوظيفي	08
49	نموذج التنظيم الراسي- لاستشاري-	09
50	النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي	10
51	النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي	11
53	نموذج القوة(التأثير) في التنظيم غير الرسمي	12
69	الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)	13
70	نموذج ليكرت في القيادة	14
71	بليك وموتون في القيادة	15

80	نظرية الشبكة الإدارية	16
103	الإتجاه نحو القرارات	17
107	تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد والمعرفة	18
109	خطوات عملية صنع القرار	19
114	ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية	20
121	أبعاد المنظمة	21
123	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	22
124	الأداء الداخلي والخارجي	23
127	العوامل المؤثرة في الأداء	24
139	خطوات تقييم الأداء	25
139	عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية	26
159	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة بالجلفة	27
166	مقياس ليكرت الخماسي	28

الفهرس

كلمة الشكر

الملخص

الجداول والأشكال

الفهرس

17 المقدمة
20 1. الإطار النظري للدراسة
20 2.1 أسباب اختيار الموضوع
12 3.1 أهداف الدراسة
12 4.1 أهمية الموضوع
12 5.1 الإشكالية
23 6.1 الفرضيات
24 7.1 تحديد المفاهيم
30 8.1 الدراسات السابقة

379.1 المقاربة السوسولوجية
3910.1 صعوبات الدراسة
402. المنظمة
401.2. تعريف المنظمة ومفهومها
432.2. طبيعة المنظمات
431.2.2. أبعاد المنظمة
442.2.2. المنظمات ومفهوم النظم
443.2.2. الخصائص المشتركة للأنظمة
454.2.2. المنظمة والبيئة المحيطة
463.2. مكونات المنظمة
461.3.2. الفرد
472.3.2. الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي)
483.3.2. الهيكل التنظيمي
534.3.2. أسلوب تصنيف البيئة في المنظمة
544.2. عملية التسيير في المنظمة
551.4.2. الأهداف
562.4.2. المعلومات
563.4.2. اتخاذ القرار
574.4.2. الفعل أو العمل
575.4.2. التقييم

58 3. الثقافة التنظيمية
58 1.3. تعريف الثقافة وخصائصها
59 2.3. مفهوم الثقافة التنظيمية
59 3.3. عناصر الثقافة التنظيمية
59 1.3.3. Organizational Values القيم التنظيمية
60 2.3.3. المعتقدات التنظيمية
60 3.3.3. Organizational Norms الأعراف التنظيمية
60 4.3.3. Organizational Expectations التوقعات التنظيمية
60 4.3. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
60 1.4.3. الثقافة
61 2.4.3. الثقافة وسلوك الأفراد
61 3.4.3. خصائص الثقافة
62 5.3. أنواع الثقافة وتغييرها في المنظمة
62 1.5.3. الثقافة القوية
62 2.5.3. الثقافة الضعيفة
63 3.5.3. تغيير ثقافة المنظمة
64 4. القيادة
64 1.4. مفهوم القيادة
65 2.4. أنواع القيادة وأساليبها
65 1.2.4. سلطة القيادة

66 أجواء العمل 2.2.4
69 نماذج التحليل أنماط القيادة 3.4
69 نموذج (تنتباوم) و (شميدت) عام 1958 1.3.4
71 Lekert Continuum نموذج ليكرت في القيادة 2.3.4
72 نموذج بليك وموتون 3.3.4
75 Wiliamd.Reddin نموذج ريدن في القادة 4.3.4
75 نموذج (روبرت هاوس) في القيادة 5.3.4
77 نظريات القيادة 4.4
78 النظريات القديمة في القيادة 1.4.4
79 أهم النظريات الحديثة في القيادة 2.4.4
82 وسائل التأثير القيادي 5.4
86 ماهية صناعة القرار واتخاذها 5
86 مفهوم وصنع القرار 1.5
89 متخذ القرار وأهميته 2.5
90 الشخص متخذ القرار 1.2.5
91 مجموعة العمل المشتركة في اتخاذ القرار 2.2.5
91 أهمية القرار 3.2.5
92 الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار 4.2.5
93 مضمون القرار والموقف من اتخاذها 3.5
94 نظريات اتخاذ القرار 4.5

94	1.4.5. اتخاذ القرار في النظرية الكلاسيكية
96	2.4.5. اتخاذ القرار في النظرية السلوكية
98	5.5. ظروف اتخاذ القرار
98	1.5.5. ظروف التأكد
98	2.5.5. ظروف الخطر
99	3.5.5. ظروف عدم التأكد
99	6. أنواع القرارات
99	1.6. القرار وفق المستوى التنظيمي, والوظائف, ونمط القيادة, في المنظمة
99	1.1.6. القرار الإستراتيجي
101	2.1.6. القرارات التكتيكية
102	3.1.6. القرارات التشغيلية
102	4.1.6. القرارات وفقا للوظائف الأساسية
102	5.1.6. وفق النمط القيادي
103	2.6. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها
103	1.2.6. القرارات المبرمجة
103	2.2.6. القرارات غير المبرمجة
105	3.2.6. بيئة القرار
106	3.6. القرار السياسي وخصائصه
106	1.3.6. القرار السياسي

106 2.3.6. خصائص القرار السياسي
107 4.6. القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية
107 1.4.6. القرارات الروتينية
107 2.4.6. القرارات الرئيسية
108 5.6. القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد
108 1.5.6. ظروف التأكد
109 2.5.6. ظروف الخطر
109 3.5.6. ظروف عدم التأكد
109 7. مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ لقرار
110 1.7. تعريف (تحديد) المشكلة
110 1.1.7. المشكلة
111 2.1.7. تشخيص المشكلة
111 3.1.7. أنواع المشاكل
112 4.1.7. الهدف
112 2.2. تحليل المشكلة وجمع المعلومات
113 3.7. تحديد الحلول البديلة وتقويم البدائل
114 1.3.7. تحديد البدائل
114 2.3.7. تقييم البدائل
115 4.7. اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه
115 1.4.7. اختيار أفضل بديل

117 تطبيق البديل 2.4.7
117 تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج) 3.4.7
118 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار 5.7
121 الأداء 8
121 1.8 ماهية الأداء
121 1.1.8 تعريف مصطلح الأداء
122 2.1.8 أقطاب الأداء
122 3.1.8 البعد الإستراتيجي للأداء
124 2.8 أنواع الأداء
124 1.2.8 حسب معايير المصدر
126 2.2.8 حسب معايير الشمولية
126 3.2.8 حسب المعيار الوظيفي
127 4.2.8 حسب معايير الطبيعية
128 3.8 العوامل المؤثرة في الأداء
129 1.3.8 العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)
130 2.3.8 عوامل لها صلة بالعنصر البشري
132 3.3.8 العوامل الخارجية
134 4.8 طرق وأهداف تقييم الأداء
134 1.4.8 يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية
134 2.4.8 مستوى أداء الفرد العامل

135 3.4.8. نظام التقييم يحسن من أداء المنظمة
135 4.4.8. طرق تقييم الأداء
137 5.8. مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته
137 1.5.8. رضا العامل على عمله
138 2.5.8. معدل الإنتاج
138 3.5.8. التعاون مع الزملاء والرضا الجماعي
138 4.5.8. معوقات الأداء
139 9. خطوات ونظام ومعايير و مشاكل ونتائج تقييم الأداء
139 1.9. خطوات تقييم الأداء
139 1.1.9. تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه
140 2.1.9. التقييم المستمر
140 3.1.9. استكمال استمارة تقييم الأداء
140 4.1.9. إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء
140 5.1.9. إدارة مناقشة الرتب
143 2.9. نظام تقييم الأداء وتصميمه
143 1.2.9. تَكُونُ النظام
144 2.2.9. قضايا في تصميم أنظمة تقييم الأداء
144 3.9. معايير ومشاكل تقييم الأداء
144 1.3.9. معايير تقييم الأداء
145 2.3.9. مشاكل عملية تقييم الأداء
146 4.9. استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

146 الترقيّة والنقل 1.4.9
146 تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية 2.4.9
147 تحديد الاحتياجات التدريبية 3.4.9
147 الانضباط والمعاقبة 4.4.9
147 تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالآداء والسلوك المهم للمنظمة 5.4.9
148 بعض نظريات الآداء 10
148 نظرية وضع الأهداف Goal setting theory 1.10
149 نظرية التعزيز التقوية Reinforcement Theory 2.10
151 نظرية التوقع Expectancy Theory 3.10
152 نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory 4.10
154 لمحة عامة عن المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز 11
155 نشأة المؤسسة 1.11
155 شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية 1.1.11
156 شركة كهرباء وغاز الجزائر 2.1.11
156 مراحل تطور مؤسسة سونلغاز 2.11
156 سنة 1962 تحدي الخلاف 1.2.11
157 الفترة ما بين 1962- 1969 2.2.11
158 سنة 1968 إنشاء شركة سونلغاز 3.2.11
158 سنة 1977 المخطط الوطني للكهربة 4.2.11

159 5.2.11 سنة 1991سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري
160 6.2.11. إنشاء الفروع المحيطة
160 7.2.11 سنة 2002إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز
161 8.2.11. جوان 2002سونلغاز شركة ذات أسهم
161 12. مؤسسة التوزيع الجهوية بالجلفة
161 1.12. تعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة
161 1.1.12. تعريف بالمؤسسة
162 2.1.12. الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
162 2.12. شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
165 13. العينة والمنهج والتقنية المتبعة
165 1.13. العينة ومواصفاتها
166 2.13. المنهج والتقنية المتبعة
166 1.2.13. المنهج المتبع
166 2.2.13. حدود الدراسة
167 3.2.13. التقنيات المتبعة
172 14. خصائص أفراد العينة المدروسة
172 1.14. الخصائص حسب السن والجنس والحالة المدنية
172 1.1.14. توزيع أفراد العينة حسب السن
173 2.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الجنس
174 3.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

175 2.14 الخصائص حسب كل من المستوى التعليمي واللغة
175 1.2.14 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
176 2.2.14 توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة
176 15. دراسة وتحليل معطيات الفرضيات
176 1.15 ظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار
177 1.1.15 العوامل الفنية
179 2.1.15 الموارد البشرية
181 3.1.15 الموارد المالية
183 4.1.15 حجم مؤسسة التوزيع بمدينة الجلفة
186 2.15 النمط القيادي المتبع في صناعة القرار
188 3.15 مشاركة الأفراد في صناعة القرار
191 16. الأداء في المنظمة
191 1.16 الأداء الداخلي
194 2.16 الأداء الخارجي
197 3.16 أداء الأفراد
201 17. الارتباط بين الأداء وصناعة القرار (ظروف العمل)
201 1.17 أثر ظروف العمل على الأداء
205 2.17 أثر نمط القيادة على الأداء
207 3.17 أثر المشاركة على الأداء
209 4.17 نتائج الدراسة العامة والتوصيات والمقترحات

209 نتائج الدراسة 1.4.17
210 توصيات الدراسة 2.4.17
211 مقترحات الدراسة 3.4.17
212 الخاتمة
214 قائمة الملاحق
236 قائمة المراجع

مقدمة

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

ينصرف صنع القرار (prise de décision) إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطط والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المنظمة، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه، ويتأثرون به، لذا عملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدىء من إثارة مشكلة، مروراً بجمع المعلومات، إتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار.

من ذلك يمكن أن نخلص إلى أن هناك مجموعة عوامل التي تؤثر على فاعلية صنع القرار ومن ثم اتخاذه، سوى تعلقت بظروف العمل (الفنية، البشرية، المالية، وحجم المنظمة...)، أو النمط القيادي، أو مبدأ توسيع المشاركة و الاستعانة بالخبراء، والسماع لشكاوي الزبائن.

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

ولعل الأداء المتعلق بالأفراد هو العامل الرئيسي الذي يؤثر في عملية صنع القرار وذلك من خلال أنشطة يسعى الفرد لتحقيقها للمنظمة والتي تعود عليه بالمنفعة كالإنضباط وروح المبادرة والولاء للمنظمة وتحمل المسؤولية... الخ، كل هذه العوامل نسعى لتوضيحها، والموضوع يندرج ضمن تخصصنا المتمثل في " التنظيم و العمل " وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة والتي تقتضي أن

يقوم الطالب بإعداد بحث ميداني لاستكمال مساره الدراسي وللحصول علي شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،ولهذا الغرض اخترنا موضوعا ذا علاقة مباشرة باختصاصنا المتمثل في "التنظيم والعمل"،وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة الجزائرية ارتأينا أن نحصر مجال البحث بحيث نتناول بمزيد من التفصيل مسألة إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة ولإلقاء الأضواء الكافية على هذا الموضوع، قسمنا البحث إلى جزئيين أساسيين أولهما ذا طابع منهجي ونظري وثانيهما ذا طابع ميداني.

يتعلق الباب الأول بالجانب المنهجي والنظري على التوالي:

فصل يبحث في الإطار المنهجي للبحث و عناصره التالية: أسباب اختيار الموضوع، الإشكالية، الفرضيات، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج الدراسة، تحديد المفاهيم و المصطلحات، صعوبات البحث،المقاربة السوسيولوجي والدراسات السابقة،صعوبات البحث.

والجانب النظري قسمناه إلى ثلاثة فصول،الفصل الأول ويعالج أوجه نشاطات(عمليات) المنظمة،حيث قسم إلى ثلاثة مباحث تطرقت إلى ماهية المنظمة ومكوناتها،وعملية التسيير،وأهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها وأنواعها.أما المبحث الثالث والأخير يدور حول مفهوم القيادة وأنواعها،ونماذج تحليل أنماط القيادة،ونظريات القيادة.

أما الفصل الثاني وهو جوهر الدراسة فتطرقنا صناعة القرار ففي المبحث الأول وضحنا مفهوم صنع القرار ثم شرحنا معنى متخذ القرار وأهمية القرار،مضمون القرار والموقف منه،ظروف اتخاذ القرار، أما في المبحث الثاني ركزنا على أنواع القرارات وفق مستويات تنظيمية وأنماط قيادية، وفي المبحث الثالث:تحديد المشكلة،تحليل المشكلة وجمع المعلومات،تحديد الحلول البديلة وتقويم البديل،اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه وفي الأخير وضحنا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

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

وفي الباب الثاني من هذا البحث فيشتمل على فصلين هما:

الفصل الأول يتعلق بتقديم المعطيات الخاصة بميدان البحث من لمحة عامة عن مؤسسة سونلغاز ثم مديريةية التوزيع بالجلفة وهيكله التنظيمي و العينة ومواصفاتها.

الفصل الثاني يتطرق إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميداني, حيث نستعرض في المبحث الأول لخصائص أفراد العينة المدروسة (السن, الجنس, الحالة المدنية, المستوى التعليمي, اللغة), والمبحث الثاني يتطرق إلى (ظروف العمل, عوامل فنية, عوامل بشرية, الموارد المالية, حجم المديرية, نمط القيادة المتبع, ومشاركة الأفراد), أما المبحث الثالث ف جاء فيه كل من (الأداء الداخلي, الأداء الخارجي, أداء الأفراد), أما المبحث الرابع فركزنا فيه على الارتباط بين الأداء وظروف العمل) وأخيرا الاستنتاج العام, و الخاتمة, والتوصيات والاقتراحات.

الفصل 1

الإطار النظري للدراسة

1. الإطار النظري للدراسة:

إن أي بحث علمي يتطلب منا وضع إطار نظري للدراسة والذي يهدف إلى إعطاء نظرة شاملة عن موضوع الدراسة وكيفية دراسته، وقد بدأنا بتحديد أسباب إختيار الموضوع من أسباب ذاتية وموضوعية ثم أهداف الدراسة من أهداف عملية وعلمية ثم تطرقنا إلى عرض إشكالية البحث والفرضيات المعتمدة فيه ويلى هذا تحديد المفاهيم ثم الدراسات السابقة وأخيرا الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا هذه، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا الفصل.

2.1. أسباب اختيار الموضوع :

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

- الاهتمام والقناعة الشخصية للموضوع.
- اعتبار صناعة القرار داخل التنظيم قوة أساسية داخل الإدارة وسيرها .
- معرفة العلاقة الموجودة بين المرؤوس والمرؤوسين في المنظمة.
- معرفة الأهمية التي توليها المنظمة الجزائية لموضوع صناعة القرار.
- محاولة معرفة التنظيم الرسمي فقط المؤثر على صناعة القرار أن هناك ظروف أخرى تتحكم في صنعه.
- محاولة معرفة المشاكل التي يعاني منها العمال جراء صدور قرارات غير رشيدة وردة فعلهم عن ذلك.

3.1. أهداف الدراسة :

- بغية الإجابة عن التساؤلات المطروحة استهدفت من خلال هذه الدراسة إلى مايلي :
- محاولة الوصول إلى نتائج عملية تبين واقع صناعة القرار الإداري وعلاقته بالاتصال والأداء والنماذج القيادية في المؤسسة .
 - محاولة تحليل جميع الاتجاهات المختلفة للمشاركين في صناعة القرار داخل المنظمة .
 - محاولة معرفة واقع الأداء داخل المنظمة ومدى إسهامه في صناعة القرار .
 - محاولة الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتأمين المورد البشري .
 - محاولة الكشف عن أهمية العوامل المؤثرة في صناعة القرار وفعالية القيادة المنظمة أو في قيادة عملية التغيير.
 - محاولة الكشف عن أهمية العوامل الإجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة أو في قيادة عملية صنع القرار.

4.1. أهمية الموضوع :

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

5.1. الإشكالية:

تعتبر منظمات اليوم عضوا فاعلا في المجتمع الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر فالمنظمة تحصل على مدخلات من موارد بشرية،تكنولوجيا ،أنظمة، مواد أولية معلومات، وتطرح في المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها.

إن الاهتمام بمجموعة الموارد الموجودة داخل المنظمة سواء كانت مادية أو تقنية وتبعاً لتفكير جديد يركز على العنصر البشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى

الأهداف المرجوة التي تحويها القيادة الإدارية كعملية جوهرية من أكثر العمليات تأثيراً في التسيير والتنظيم فهما تطورت المنظمة من حيث مواردها وهيكلها وتقنيات تسييرها, يبقى عليها الاهتمام بالقيادة التي تصنع القرارات المناسبة لها, باعتبارها من المواضيع التي كانت و مازالت محل اهتمام العلماء والأخصائيين في ميدان علم الاجتماع التنظيمي, والإداري, وعلم النفس, عند دراستهم للسلوك الاجتماعي, كيف لا وعملية صنع ثم إتخاذ القرار هي إحدى أهم العمليات الأساسية والديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام كل من قائد و المرءوسين في أي منظمة, وذلك بوضعها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المنظمة, بل يتعد ذلك إلى علاقة المنظمة بالمجتمع أو البيئة المحيطة, وتزداد أهمية صنع القرار كلما زاد حجم المنظمة وتعقدت وتشعبت جوانب نشاطها وتكثفت اتصالاتها بالجمهور وتكتسب مشكلاتها عند إذن أبعاد وأعماق جديدة, بل وأن بعض المحاولات الخاصة بتعريف الإدارة يجعلها مرادفة تماماً للعملية الإدارية وأساس القيادة الإدارية وهي عنصر جوهري بل إنها أبرز ما تميز القيادة الإدارية, وهي من أصعب العمليات لما يترتب عليها من توظيف الموارد البشرية والمادية, والتي يمكن أن يقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء.

وقدراتهم على تحمل المسؤولية في الأمور المختلفة, حيث تعبر عن الاختيار العقلاني لأنسب بديل الذي يواجه الموقف أو المشكلة المراد البت فيها بأقل جهد وأرخص تكاليف في أقصر وقت ممكن, والذي يشارك في صنعه المعنيون طبقاً لدرجة سلطتهم الممنوحة لاتخاذ القرار. فعملية صنع القرارات جزء هام من عمل صانع القرار, وعملية صناعة القرارات تعد المحور الأساسي للعملية الإدارية نفسها, وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أي منظمة رهن قدرة صانعي القرار لتنبأ المسبق بالخلل الذي نتج عن مرحلة من مراحلها وهذا قبل اتخاذها.

إن عملية صنع القرار هي عملية علنية وفنية في آن واحد تتخذ من الأسلوب العلمي أسلوباً لها في مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة. كذلك عملية صنع القرار هي نوع من السلوك الاختياري الهادف لأنه يوجه عن طريق أهداف وتسعى إلى تحقيق وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والعقبات التي تعترض سبيل المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة. [1] ص 41

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

فصناعة القرار عملية مستمرة تفرض على المنظمات الحديثة والمعقدة أن تتخلص من أساليب صناعة القرارات التقليدية وتعمل على إحداث جو ديناميكي يتوفر فيه نمط قيادي يسمح للعاملين

بالمشاركة في القرارات واندماجهم في العملية التسييرية الكلية للمنظمة ، لأن تضارب الثقافة بين المرؤوسين من جهة والمنظمة من جهة أخرى يخلق جو من عدم الثقة والخوف من الآخر علما أن المنظمة تتسم بالعقلانية الرسمية, لذا فمن المستحسن توفر هذه الأخيرة على مناخ تسوده المرونة اتجاه العاملين مبني على المشاركة الجماعية في القرارات وأسس موضوعية وقانونية تتلاءم مع محيط الاجتماعي السائد, وأن يستوعب المرؤوسون القرارات التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المنظمة ، كما تعد المعايير التنظيمية المتبعة سابقا عاملا مهما لاستقرارها وذلك من خلال فهم هيكلها التنظيمي وطريقة الرقابة والتحفيز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

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

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

ومن هذا الطرح نحاول معرفة واقع صناعات القرار وتأثيره على أداء المنظمة التي تبلور بحثنا فيها على التساؤل الرئيسي الآتي:

ما علاقة إشكالية صناعة القرار بأداء المنظمة؟

وقد تفرع عن ذلك التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة ؟
- 2- هل لنمط القيادة المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة ؟
- 3- هل مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة ؟

6.1. الفرضيات:

- 1- لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.
- 2- للنمط القيادي المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة .
- 3- مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة.

7.1. تحديد المفاهيم :

1.7.1. مفهوم اتخاذ القرار:

القرار كلمة لاتينية *décision* وتعني قطع شريحة عمل للوصول إلى غاية نظرية القرار وهي قلب سوسولوجي للعمل، تركز على نمط الحساب المناصفي (نضج دون إكراه). إذا يعتبرنا لقرار لب العملية الإدارية، لأنه عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة. [2] ص 218 ويشير مصطلح اتخاذ القرار إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة.

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

التعريف الإجرائي :

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

2.7.1. مفهوم صناعة القرار :

يستخدم مصطلح صناعة القرار للإشارة إلى الفرد الذي له المسؤولية الرسمية والتي تتعلق بصياغاتها سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، إن صناعة القرار هو سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البدائل المناسبة في مواجهة موقف معين [2] ص 218

صنع القرار هو "عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ". [3] ص 21

"يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ماهي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار". [4] ص 21

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

التعريف الإجرائي :

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

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

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

3.7.1. مفهوم الأداء :

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني performance وفي اللغة الانجليزية حدد المعنى بـ toperforme بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عملية وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة [5] ص 3، كما يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. [6] ص 216

الأداء هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، ويكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد [7] ص 41، يطلق الأداء على سلوك الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها، حيث لايمكن فهمه وقيامه إلا من خلال هذا السلوك، الذي يمثل

مجموع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الفرد والتي تتميز بالتنظيم، يمكن قياسها بالاعتماد على أبعاد تتمثل في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد نمط الانجاز. [8] ص 111.

التعريف الإجرائي:

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

4.7.1. مفهوم المنظمة :

نجد بروم يعرفها على أنها ((العلاقات المنظمة التي تربط بين الأفراد والجماعات)) . [9]. ص 116

وتعرف المنظمة على إنها مجموعة من الوسائل التقنية والمالية المجسدة في شكل نظام تفاعل فيه العديد من العوامل كتدفقات داخلية وخارجية بهدف إنتاج منتجات وخدمات لإرضاء المستهلك. [10]. ص 173

وهي عبارة عن منظومة اقتصادية موجهة للإنتاج وتلبية الحاجيات المادية والمعنوية للمجتمع عن طريق إنتاج سلع وتقديم خدمات وهي تحتوي على مجموعة من الوسائل البشرية والمادية التي بواسطتها تقوم بصنع منتجات و سلع أو تحقيق مهام أو أداء خدمات. [11] ص 292

التعريف الإجرائي:

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

5.7.1. مفهوم القيادة :

القيادة هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، أو القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. [12] ص 4

ويعرفها فيول"على أنها المسؤولية عن جعل البناء المؤسساتي يعمل هذه المهمة تنقسم بين مختلف القادة بحيث أن كل واحد هو مسؤول عن كل جزء مكلف به, ويرى فيول أن كل قائد هدفه القيادي هو أن يسيطر أحسن العناصر الممكنة في الوحدة المسؤول عنها وذلك كله لصالح المؤسسة ". [13] ص241

التعريف الإجرائي :

تحدد القيادة على ضوء السلوك الذي يقوم به الشخص القائد , و فحواه أن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم و ذلك من حيث تحديد هدف لجماعة , و من حيث تنفيذ هذا الهدف , و على هذا فذووا المراكز الإدارية العالية في المؤسسة لا يمكن اعتباره قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرئيسية قد يكونوا قادة بالفعل.

6.7.1. مفهوم أنماط القيادة:

هي أنواع القيادة المتبعة في التنظيم أثناء صناعة القرار, ويمكن تصنيفها إلى القيادة الديمقراطية Democratic, والقيادة الأوتوقراطية Autocratic, والقيادة الفوضوية Laissez-Faire. وكل نمط له ميزة, فالنمط الديمقراطي نجدا لقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة, معتمدا أسلوب المناقشة والإقناع .

أما النمط الأوتوقراطي فالقائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها, والنمط الثالث فهو الذي يمكن أن نطلق عليه القيادة الفوضوية, حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات. فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية, ولا يشترك مع أعضائها في إتخاذ القرارات [14] ص302

التعريف الإجرائي:

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

7.7.1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم , لدى الأفراد في أي منظمة , وقواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات [15] ص556 والثقافة التنظيمية هي أيضا مجموعة

القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجه، مما ينعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها [16] ص 71

التعريف الإجرائي:

الثقافي التنظيمية هي عبارة عن تقديم معلومات ومبادئ نظرية وعملية للعمال في جميع مجالات الحياة كالتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وتكوينهم مهنيا وتعريفهم بكيفية سير المنظمة وإنتاجها، وكذلك تشريعات العمل المعمول بها بصفة عامة.

8.7.1. الفاعلية:

هي الظاهرة التي تقوم بالقدرة على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد كما يقصد بها حالة وضع قائمة فعلا فيقال فاعلية جماعة العمل أي قيامها بالجهد المطلوب وفاعلية التنظيم بمعنى أنه يحقق أهدافه [17] ص 127

فتعرف فاعلية المنظمة " هي تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى الأهداف". [17] ص 127

وتعرف أيضا على أنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها" [17] ص 127

فتعرف فاعلية المؤسسة العمومية على أنها " تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى هذه الأهداف" [18] ص 228

وتعرف أيضا على أنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها". [19] ص 103

التعريف الإجرائي:

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

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

ففعالية المؤسسة يمكن الحكم عليها من جانب الأفراد المستفيدين من منتوجاتها, والذين يمثل رضاهم عن هذه المنتوجات مؤشرا واضحا عن فعاليتها, وخاصة أن المؤسسات العمومية تهدف بالدرجة الأساسية إلى تحقيق المصلحة العامة وذلك عن طريق تقديم خدمات أو ممارسات أنشطة تخدم المجتمع ككل.

9.7.1. نمط القيادة:

ويقصد بالنمط القيادي " السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة" [11] ص 292

والنمط القيادي هي " القدرة على التوجيه والتنسيق بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ و النفوذ المكتسب من السلوك المتكرر". [12] ص 4

التعريف الإجرائي: يتضح من التعريف السابق أن السلوك المكتسب من قبل القائد هو المحدد لنوعية النمط القيادي المتبع في عملية صنع القرار داخل المنظمة, وهذه السلوكيات تساعد للتأثير في مرؤوسيه من أجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون والاحترام, وهي السلطة التي يمارسها الفرد على مجموعة أفراد في إطار المنظمة وهذا بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

10.7.1 ظروف العمل: يمكن تعريف ظروف العمل على أنها "كافة العوامل التي لها علاقة

بأهداف المنظمة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها, هذه العوامل قد تكون خارجية متمثلة في الظروف الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية, أو داخلية متمثلة في الهيكل التنظيمي..." [30] ص 182

أما ورا (wren) فيرى ظروف العمل كل ما له صلة بالبيئة حيث يقول "تتمثل ظروف العمل في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية, والتكنولوجية والسياسية, والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة". [119] ص 168

يتضح من التعريف السابق أن ظروف العمل هي كل ما له أثر إيجابي أو سلبي على المنظمة بجميع مكوناتها المادية والبشرية والفنية و الإجتماعية, والقوى المسيطرة داخل التنظيم ومدى توفر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكل, واللوائح والقواعد والقرارات المتخذة من قبل منظمات أخرى.

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

8.1. الدراسات السابقة

1.8.1. الدراسة الأولى:

أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي

وهي رسالة لسعيد لوصيف [20] لنيل شهادة الماجستير علم النفس تخصص: تنظيم وعمل .
إشكالية البحث :

إشكالية البحث تتمحور على التساؤلات التالية :

- من بين هذين الموقفيين (موقف علاقة القائد بالأتباع وموقف وضعية السلطة) ماهوالموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي لكل مستوى من المستويات القيادة التنظيمية ؟

الفرضيات:

وجاءت كمايلي:

يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد وعلاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه .

وقد تمت صياغة هذه الفرضية النظرية في شكل فرضيات صفرية قابلة للإحصاء :

- لا يوجد فرق بين قائد كل مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة التنظيمية (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل) .

- لا يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد ونمط القيادة التنظيمية .

- لا يوجد ارتباط بين متغير القائد للأتباع ونمط القيادة .

المنهج المتبع: استخدم صاحب البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح باستعراض مستويات الإشراف ووضعية سلطة كل قائد، ومنهج دراسة حالة لإسقاط دراسته على واقع المؤسسة أما الأدوات فاستعمل الاستبيان.

وقد اعتمد في دراسته على عينة تتكون من 432 فردا منها : 3 إطارات عليا 23 إطارات متوسطة

97 عامل تحكم 309 عامل تنفيذ .

وقد توصل إلى النتائج التالية باختصار :

- أن مرؤوسي المستويات الأولى يهتمون أكثر بالعلاقات الإنسانية من اهتمام بإنجاز العمل وهذا ما

أثبت أن أغلبهم يمارسون العمل النقابي .

- بينما قادة الإشراف الأدنى يهتمون بإنجاز العمل أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية وذلك لأن

الأتباع ليس لديهم محفزات تدفعهم للعمل .

- لامركزية القرار لم تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض في ميادين معدودة جدا حيث قلصت من هامش التصرف الحر الذي يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق التنظيم .
- إهمال الفهم الأعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي يؤثر في نمط القيادة وبالتالي في سلوك التنظيم .

تقييم الدراسة :

وهذه الدراسة تعرضت إلى أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي من منظور نمط القيادة المهمة بالعلاقات الإنسانية والقيادة المهمة بالعمل . وهي تتماشى مع موضوعنا المتعلق بصناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة بإعتبار أن صناعة القرار قوة أساسية داخل تنظيم . حيث يعتبر نمط القيادة يميز نوعية الإشراف وعلاقتها بأتباعه يقعون تحت تحت تصرفه إلا أنه لم يتعرض إلى مراحل صناعة القرار قبل اتخاذه الذي يستميد منه سلطته الرسمية وهذا ماسنحاول أن نتطرق إليه .

2.8.1. الدراسة الثانية : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة

وهي رسالة للطالبة شيكاوي سهام [21] لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات ، انطلقت في إشكالية تتمحور على التساؤل التالي :

- كيف نجعل من الثقافة التنظيمية قوة للتأثير على سلوكيات الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة ؟
- وتمحورت عن ذلك تساؤلات فرعية هي :

- * ماهو مفهوم الثقافة التنظيمية وماهي مصادرها وأنواعها ؟
- * كيف يمكن إدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها للتكيف مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية ؟
- * ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء المحققة وكيف تكون نقطة قوة في يد المنظمة ؟

الفرضيات:

- تنطلق عملية تشكيل الثقافة التنظيمية من أعلى القمة الهرمية إلى مركز العاملين .
- لايمكن للمنظمة أن تدرس وتطور ثقافتها التنظيمية معزل عن التغييرات والتحوليات الفكرية والاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه .
- توجد علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية وبين مستويات الأداء التنظيمي .

منهج وأدوات الدراسة :

استخدمت صاحبة البحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، والمنهج التحليلي في شرح ومحاولة فهم العلاقات المتبادلة ما بين القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة ومستويات الأداء التنظيمي التي تحققها.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدت على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسات الجزائرية، متخذة شركة الهندسة المدنية والبناء GSB كنموذج .

أما الأدوات فتمثلت في: الجداول لعرض بعض التغيرات وتفريغ بيانات الاستبيان الموزعة على أفراد العينة .

- الإشكال والتوزيعات النسبية والتكرارية لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد في استخلاص النتائج
- بعض الإحصائيات والأرقام الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج البحث باختصار

من الجانب النظري

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة نفسها .

- لا توجد ثقافة تنظيمية نفسها في مؤسستين مختلفتين حتى وإن اشتركتا في القطاع والنشاط نفسه
- تحل الثقافة التنظيمية القوية محل المعايير والقواعد الإدارية التي تصنعها المنظمة لتنظيم العمل وتحديد الوظائف والمهام.
- لا يمكن للثقافة التنظيمية أن تتشكل بمعزل عن الخصائص والسمات الاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه .

من الجانب التطبيقي :

* نقاط القوة :

- توفير وسائل وتقنيات عمل متطورة تستجيب لحاجات العمل والعمال.
- محاولات الإدارة لتحسين الأوضاع الاجتماعية للعمال.
- اهتمام المؤسسة بتنظيم برامج تكوين غنية ومتنوعة .

* نقاط الضعف:

- انخفاض الأجور مقارنة بالمجهودات والكفاءات .

- اعتماد المؤسسة على نظام عمل قديم لايساير تطورات البيئة التنظيمية
- عدم شفافية الإعلام فيما يخص بعض تغيرات الأهداف والاستراتيجيات .

تقييم الدراسة :

هذه الدراسة نستفيد منها مع ما تطرقنا إليه في بحثنا من ناحية دور الثقافة التنظيمية في صناعة القرار وكيف تؤثر على أداء المنظمة وذلك من خلال القيم التي تتسم بها المنظمة والمعايير المتبعة والقواعد الإدارية التي تصنعها لتنظيم العمل وتحديد الوظائف إلا أنها لم تتطرق على أهمية صناعة القرارات قبل اتخاذها من طرف القائد وهذا ماسوف نتناوله.

3.8.1. الدراسة الثالثة:

العوامل المؤثرة على صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها بأنماط المشروعات العامة

(دراسة ميدانية على عينة من المشروعات العامة بالمدينة الصناعية بالجبيل)

رسالة مدممة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

إعداد الطالب: فيصل بن عبد العزيز بن فهد الفيصل. أشرف: دكتور محمد عبد الكريم حداد.

1419 هـ - 1998 .

يعتبر اتخاذ القرارات عنصراً جوهرياً لفعالية ونجاح جميع المنظمات دون استثناء . كما تعتبر المشروعات العامة نموذجاً للأجهزة العامة التي يجري استخدامها بشكل واسع في العديد من الدول النامية لإنجاز المشاريع التنموية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة بعض العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المشروعات العامة بالمملكة العربية السعودية.

ولقد اختار الباحث أربعة عوامل رئيسية أشارت الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث على تأثيرها الهامة على اتخاذ القرارات, وهي: القائد متخذ القرار, نظام اتصالات والمعلومات, اعتبارات التكاليف والأرباح, وعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

كذلك قام الباحث بانتقاء ثلاثة مشروعات عامة كبرى هي: شركة أرامكو الجبيل (مصنع الكبريت) كنموذج مشروع مملوك بالكامل من الدولة, وشركة الأسمدة العربية (سافكو) كنموذج مشروع

يشارك القطاع الخاص الأهلي في ملكيته مع الدولة، والشركة الشرقية للبتر وكيمياويات (شرق) كنموذج مشروع يشترك في ملكيته مع الدولة شريك أجنبي.

وفي ضوء استعراض أدبيات البحث تمت بلورة الفروض النظرية للبحث، كما جرى إعداد استمارة استقصاء ميداني باللغة العربية و الإنجليزية لاستخدامها في جمع المعلومات المطلوبة وإجراء المقابلات المقننة مع كبار المسؤولين.

هذا وقد قسم البحث إلى قسمين، القسم الأول أفراد للإطار النظري وعرض أدبيات البحث، حيث قام الباحث باستعراض مفاهيم ونماذج وعمليات اتخاذ القرارات، والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك طبيعة وأنماط ودور المشروعات العامة في تنفيذ المشاريع التنموية في الدول النامية. أما القسم الثاني فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. كما تم التعامل إحصائياً مع المعلومات المستقاة من استمارات الاستقصاء والمقابلات والشخصية، وفي ضوء ما أسفرت عنه من نتائج جرى اختبار صحة فرض البحث.

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

4.8.1. الدراسة الرابعة:

أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة

دراسة حالة وحدة البريد الولائية- بسكرة-

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

أما الفرضيات التي تناولتها هي:

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

الإطار المنهجي للدراسة:

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

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

وبناء على ذلك توصلت إلى النتائج التالية:

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

تقييم الدراسة: هذه الدراسة تفيد موضوعنا من ناحية النمط القيادي المتبع في المؤسسة, فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و الظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات

الحالية, قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقرون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه.

الاقتراحات:

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

5.8.1. الدراسة الخامسة:

علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة تطبيقية:

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

تحدد مشكلة البحث: في الإجابة عن التساؤلات التالية: ماهي أنماط المديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ وماهي مميزات كل نمط من الأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ مع تحديد أبعاد القيم الإدارية/الممارسات الإدارية، وخصائص الثقافة التنظيمية (قوية/ضعيفة) بالبنك محل الدراسة؟ وما هي العوامل والمتغيرات الثقافية المؤثرة على نمط المدير عند اتخاذه القرار.

في ضوء مشكلة البحث وما اطلع عليه الباحث من دراسات سابقة في المجال فإنه يبنى دراسته في هذا البحث على أساس الفرض الرئيس التالي: يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة بحسب نمطهم

السلوكي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك محل الدراسة حول خصائص الثقافة التنظيمية. وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية.

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المستويات الوظيفية الإدارية التي تبدأ من مستوى مدير عام حتى مستوى مراقب (مدير عام - نائب مدير عام - مدير إدارة - نائب مدير إدارة - مراقب) في البنك الأهلي المصري، ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بهذه الوظائف 2608 فرداً لأنهم يمثلون عناصر قيادية تلعب الدور الرئيسي في تكوين وتعميق ثقافة المنظمة. وقد اختار الباحث عينة قدرها 341 مفردة.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

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

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

9.1 المقاربة السوسولوجية :

تعتبر المقاربة السوسولوجية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة ، لذلك فالإطار النظري الذي نتبعه في دراستنا هو صنع القرار لـ : هربرت سايمن Herbert Simon في ضوء نظرية اتخاذ القرارات- يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من مجموعة من البدائل المتاحة ، لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية . بل يذهب سايمن إلى ابعده من ذلك فيرى أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم .

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

وإذا كانت الإدارة الفعالة تركز على عملية اتخاذ القرارات، فيشترط اختيار البدائل لتحقيق الأهداف ويستطيع التنظيم أن يقوم بهذه الوظيفة من خلال تحديد المسؤوليات لكل عضو فيه، ورسم الأهداف التي توجه السلوك، مع تحديد الآليات الضرورية للانجاز، كالقواعد الرسمية، ووجود قنوات وتوفير برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يركز عليها في صناعة القرارات. [22] ص 123

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

كما دفعت مساهمات سيرت Cyert.R ومارش Merch إلى تطوير تفسر نظرية صنع القرار، وذلك بتحويل نظريتهما من اتخاذ الفرد على اعتباره صانع القرارات إلى جعل التنظيمات هي التي تقوم بصنع القرارات وذلك من خلال توسيع بؤرة التحليل من مستوى الأعضاء إلى مستوى التنظيم ، ومنه يتم

التعامل مع عملية اتخاذ القرارات حسب الأنشطة الرئيسية الفرعية التي تقوم بها كافة أقسام التنظيم، وبعد دراسة لهذه القرارات نصل إلى صياغة نماذج إمبريقية توضح العمليات التنظيمية الموجودة وراء هذه القرارات .

- كما يمكن إدراج التفاعلية كإطار نظري لدراستنا التي تقوم أساسا على التفاعل بين المرؤوس وشخصيته وإمكانياته والمرؤوسين وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم، والظروف العمل المحيطة سوي كانت مالية أو فنية أو بشرية أو ما ارتبط بحجم المنظمة، والمواقف المحيطة بالمنظمة، فالمرؤوس يجب أن يكون فعالا في الجماعة يشاركها مشاكلها ويقرب الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم وهذا عن طريق تفعيل عملية الاتصال بينه وبين العمال والسماح للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات ودعم العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، والظروف المحيطة التي تجعل المرؤوسين يتجمعون حوله ويفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب .

10.1. صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بهذه الدراسة العلمية و انجازنا لهذا البحث واجهتنا جملة من الصعوبات سوى كانت في الجانب النظري أو الميداني يمكن تلخيصها كما يلي:

- استعادة الاستبيانات في وقتها المحدد صعب من مهمتنا في تفريغ البيانات وتحليلها مما نتج عنه إهدار وقت كثير للدراسة.

- توفر المراجع بكثرة وتنوع الأفكار لدى الباحثين في هذا الموضوع بالذات، وخاصة إذا تعلق الأمر بفكرة ما، أبطأ من تسريع إتمام الموضوع.

- الحصول على معلومات دقيقة حول من يصنع القرار وكيف يتخذ (فردى، جماعى، ملزم أو غير ملزم، فوقى أم تحتي... الخ) لم يكن بالعملية السهلة بل تتطلب مجهود كبيرا منا وإتباع طرق غير مباشرة للحصول على تلك المعلومة.

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

الفصل 2

أوجه نشاط (عمليات) المنظم

تمهيد:

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

2. المنظمة:

1.2. تعريف المنظمة ومفهومها:

في معجم علم الاجتماع " المنظمة هي مجموعة من الأفراد، يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائع مقننة، لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة، ومن تلك النقابات والجمعيات الخيرية والعلمية البنوك والمؤسسات ". [23] ص574 "المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة ". [24] ص17 والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق من طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة وهناك تعريف أخر للمنظمة تكلم عنها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي في كتابه (الإدارة الإستراتيجية) " تمثل المنظمة التجمع البشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة للتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها كما أنها بناء منظم مفتوح يجمع عناصر مميزة تعمل في تفاعل لتحقيق هدف مشترك " [25] ص65. من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص العناصر التالية :

أولاً: وجود مجموعة من الأفراد .

ثانياً: السعي لتحقيق هدف معين

ثالثاً: سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها

رابعاً: نشوء علاقات غير رسمية فيها نتيجة

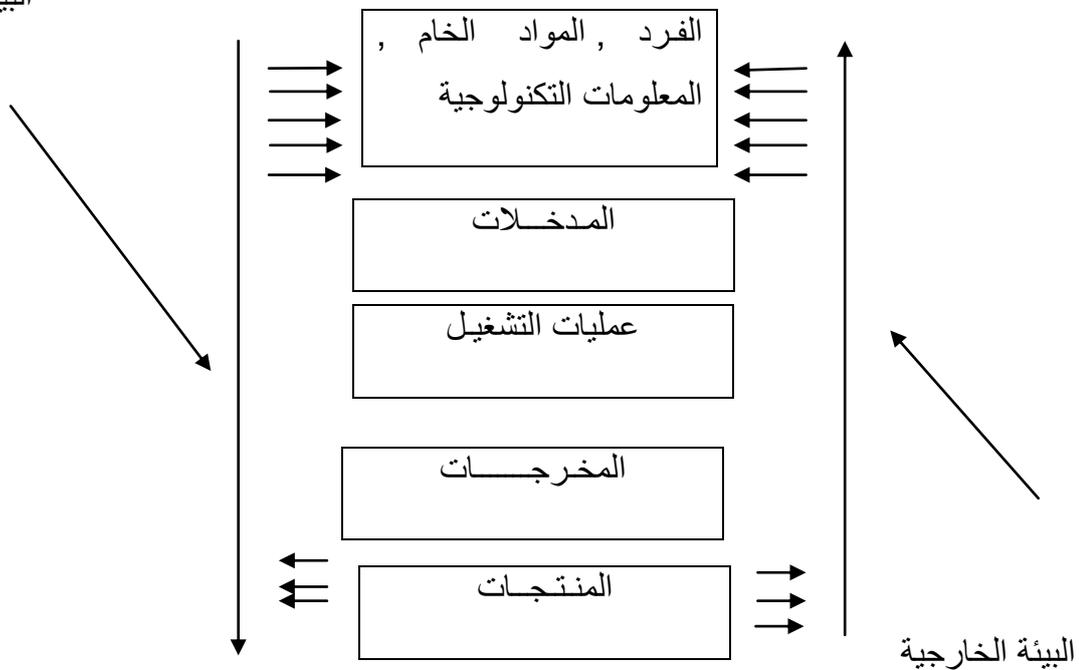
للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد

خامساً: تفاعل المنظمة مع البيئة

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

سابعاً: تتأثر المنظمة ككيان باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لهذه الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة ومنه فإن المنظمة وحتى يمكن تحقيق أهدافها لابد لها من التفاعل مع البيئة الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة فالمنظمة تحصل على مدخلاتها مثل : العمال والموارد الخام، ورأس المال والمعلومات ... الخ . من البيئة المحيطة بها ، ثم تجري المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات مما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع وخدمات وبذلك تحقق الأهداف العامة للنظام الكلي ويمثل الشكل الموالي العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية.

البيئة الخارجية



الشكل(1) العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية [25] ص65

*مناقشة مفهوم المنظمة من خلال وجهات نظر متعددة [26] ص106:

أولاً: المدرسة التقليدية: عرفت المدرسة التقليدية المنظمة على أنها "التكوين أو البناء الهيكلي" الذي ينشأ في الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتعيين اللذات والمسؤوليات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة .

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية: وعرفت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية المنظمة بوصفها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة .

ثالثاً: مدرسة النظم الحديثة: فإنها شخصت المنظمة وصورتها على أنها عبارة عن نظام (نسق Système) وماهي إلا وحدة اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة. كما نلاحظ فإن هذه التعريفات ثلاث تبرز نوعاً من التباين في المنطلقات والأفكار . حيث نجد أن المدرسة الأولى ركزت على البناء التنظيمي Structure أو تقسيم العمل في المنظمة أما مدرسة النظم فإنها ركزت على مفهوم النظام المتكامل معتبرة المنظمة كيان منظم مركب بجميع ويربط بين ممولاته التي تشكل في مجموعها تركيب كلياً واحداً. وهو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات اعتمادية متبادلة، ويتضمن في الأساس مفاهيم الاعتماد المتبادل والمتعاون، والكلية أو الشمولية .

رابعاً: رأي علماء التنظيم: وفي رأي علماء التنظيم فإنهم يرون أن المنظمة "هي كائن ذو شخصية جماعية إنسانية موحدة لها مظهرها المزدوج، مظهرها لتنظيم الداخلي ومظهر الشكل الخارجي المميز لها" وهذا مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة للشخصية بالنسبة لغير المنخرطين فيها وهذا ما يمكنها من الدخول في علاقات واقعية أو قانونية خارج نطاقها، وتصبح بذلك كتلة مشيدة هندسياً يلعب فيها الأفراد أدوارهم ويكتسبون قيمة جديدة يحكم تمرکزهم في كيان يسيطر على الأجزاء التي اندمجت فيه . وبذلك تتجاوز المنظمة مرحلة العلاقة بين الأجزاء إلى مرحلة العلاقة بينها وبين الغير، وينطبق هذا التصور على كل المنظمات ابتداءً من منظمة الأعمال وصولاً إلى منظمة المنظمات التي هي الدولة أو المجتمع خامساً: منظور علماء الاجتماع: ومن منظور علماء الاجتماع فإن المؤسسة (Institution) "هي مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة أو الراسخة في المجتمع التي تحدد التصرف والعلاقات الاجتماعية للأفراد والجماعات. وتسميه المؤسسة عادة بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة في المجتمع" وحاول ماك غايفر وبيج في كتابهما المجتمع التمييز بين المؤسسة والمنظمة فيقولان: "إن (المؤسسة) هي الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاط الجماعة بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تنظم وتسير أعمالها وشؤونها هي: (المنظمة) .. والشخص عندئذ ينتمي إلى المنظمة ولا يمكن أن نقول أنه ينتمي إلى المؤسسة لأنها فقط تتكون من مجرد مجموعة من الأحكام وإجراءات السلوك والتصرف". [27] ص 189 ومع ذلك فإن ما تقدم لا يسمح لنا بإعطاء تعريف صحيح للمنظمة (أو المؤسسة) كل المحاولات كانت غير كاملة أو تطورت إلى حد إعطاء مجرد

تعاريف في غالبيتها وصفية ليس إلا. وفي الواقع فإن كل منظمة أعمال هي قبل كل شيء حقيقة مجسدة في الواقع فريدة من نوعها لأنها تتشابه وكلها تختلف عن بعضها البعض مثل الأشجار بحيث لا يوجد في الواقع منظمين متطابقتين، لأن أوجه الاختلاف بين الواحدة والأخرى كثيرة. وعلى ضوء هذه الاختلافات المحتملة كيف ولماذا دائماً نتكلم عن المنظمة بصيغة المفرد؟ في حين نجد في الواقع أن كل منظمة بمفردها فريدة من نوعها بالرغم من ذلك، نجد أن منظمة الأعمال الاقتصادية لها أشياء مشتركة مع مثيلاتها من المنظمات تضعها موضع العمل، نفس عوامل الإنتاج من عمل، أو رأس مال، وطاقة ومواد ومعلومات.... إلى آخره تشتريها المنظمة أو تؤجرها من الأسواق المتخصصة. وفي الأخير نصل إلى قناعة أن كل منظمات الأعمال تشترك في ممارسة أو تنفيذ وظيفة اقتصادية وتضطلع بدور اجتماعي، وتتألف من مراكز مستقلة لصنع واتخاذ القرار وتنفيذه [28] ص 1

2.2. طبيعة المنظمات [29] ص 86

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

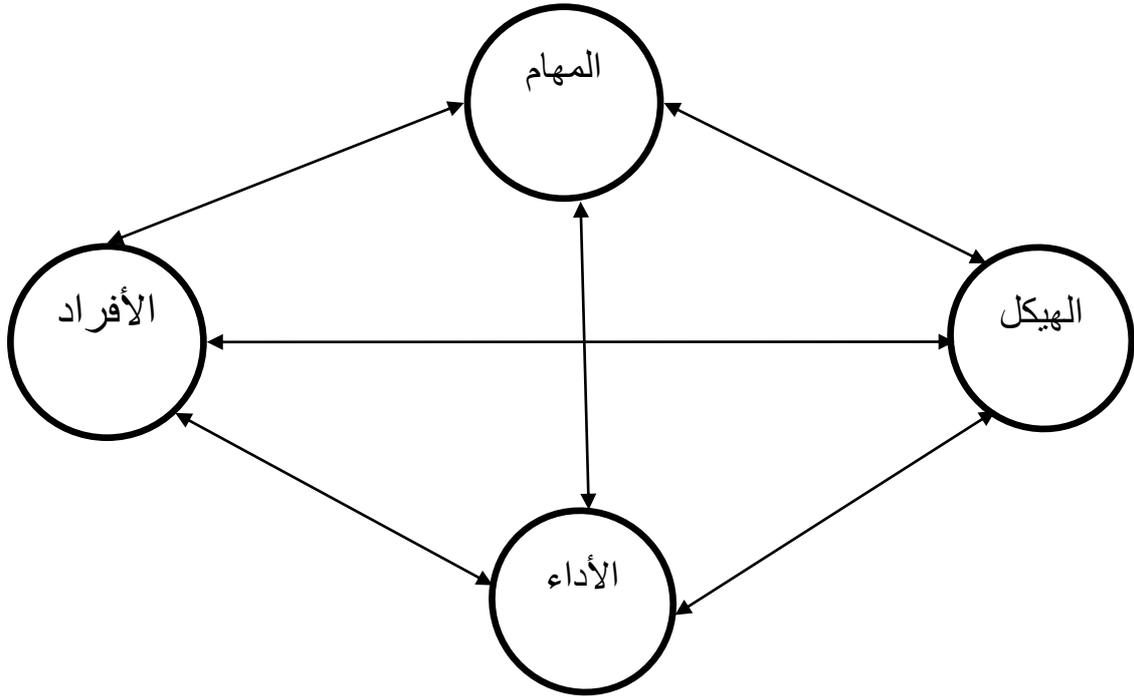
1.2.2. أبعاد المنظمة

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

فالمنظمات في حد ذاتها لا تضع سياسات أو اتخاذ قرارات ولكن الأفراد يقومون بذلك في حدود القيود التي تفرضها عليهم منظماتهم. وهناك أربعة أبعاد رئيسية تتكون منها أي منظمة من المنظمات وهي:

- المهام tasks أي منظمة تقوم من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف معينة.
- الهيكل Structure هو الإطار الذي ينظم الأنشطة و العمليات التي تؤدي من أجل بلوغ الهدف.
- الأدوات Tools وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية التي تستخدم في أداء الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

- الأفراد People وهم الذين يشغلون Operate المنظمة كلها.



الشكل (2) : يوضح العلاقة بين هذه الأبعاد التي تتكون منها المنظمة [29] ص 87

2.2.2. المنظمات ومفهوم النظم

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

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

3.2.2. الخصائص المشتركة للأنظمة [29] ص 86

أ - استيراد الطاقة importation of energy: فالنظام المفتوح يعتمد على البيئة المحيطة للحصول على الطاقة التي يعمل بها (المواد الخام، القوى البشرية، الأموال... الخ)

ب - القدرة على القيام بعمليات التحويل فالأنظمة المفتوحة تقوم بعملية تحويل الطاقة المستوردة أو الموارد المتاحة لها. فالجسم يحول الموارد النشوية و السكرية إلى حرارة وحركة , والشخصية الإنسانية تحول المثير إلى تصرف. والمنظمات تخلق منتجا جديدا أو تعيد تشكيل المواد أو تؤدي خدمة.

ت - تصدير الناتج أو المخرجات: تقوم الأنظمة المفتوحة بتصدير مخرجاتها للبيئة المحيطة بها. الجسم يصدر CO2 الذي يساعد في الحفاظ على الثبات في البيئة المحيطة, والمشروعات الصناعية تمد البيئة المحيطة بالسلع التي تنتجها.

ث - دورية الأحداث والأنشطة: حيث يتخذ النمط أنشطة تبادل الطاقة والمخرجات بين المنظمات والبيئة بشكل دائري. فالناتج المصدر إلى البيئة يولد عائدا يمثل مصدرا جديدة للطاقة وبداية دورة جديدة من المشاط

ج - مقاومة التحلل: لكي تتمكن الأنظمة من البقاء لابد لها من مقاومة عملية التحلل والانهيار. وذلك من خلال المخزون الذي يمثل الطاقة الداخلية.

ح - استقبال البيانات وارتدادها العكسي: البيانات هي التي تعطي الإشارات فيما يتعلق بالبيئة المحيطة ومدى ملائمة الطرق التي يعمل بها النظام. وتقوم الأنظمة بعملية ارتداد عكسي للبيانات. وهكذا تمكنها من تحديد مدى سلامة التصرفات ومدى الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي بالنسبة لتصرف معين.



الشكل (3): يوضح فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا [29] ص 86

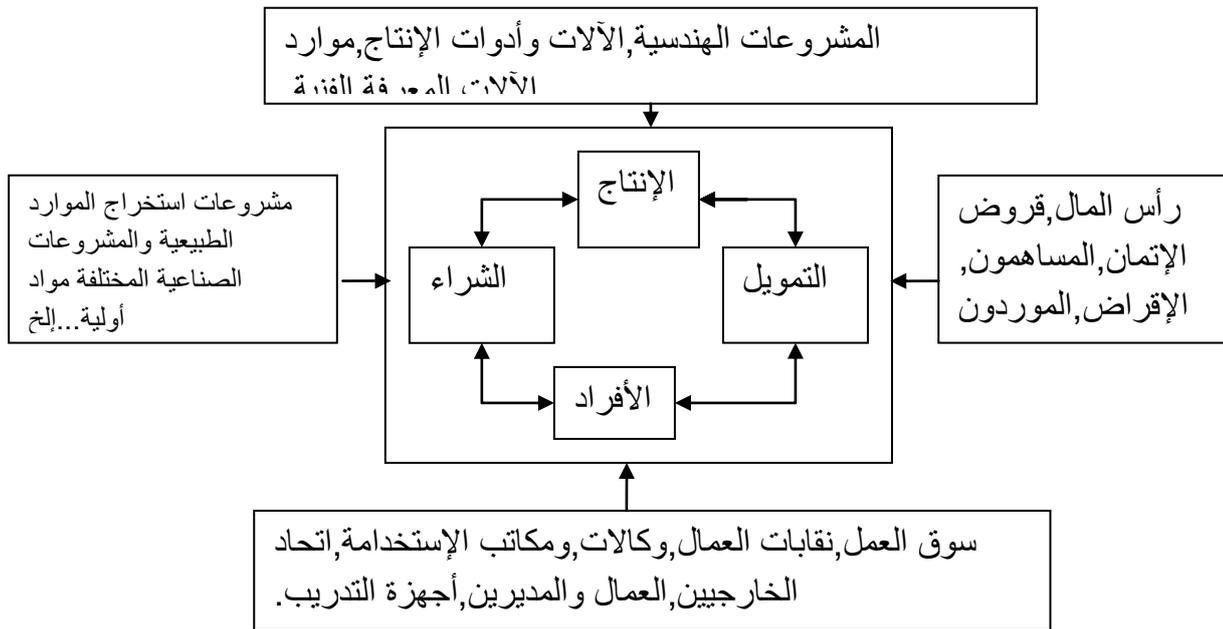
4.2.2. المنظمة والبيئة المحيطة

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

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

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

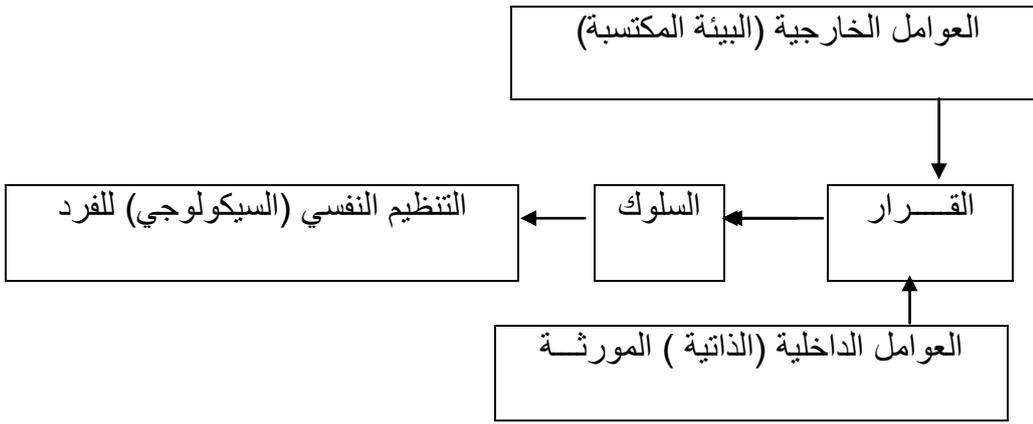
ومن الناحية الأخرى فإن المنظمة تؤثر في البيئة من خلال ما تنتجه من سلع أو خدمات وما تضيفه إلى الناتج القومي للمجتمع، ويمكن بيان العلاقة بين المنظمة و البيئة وكذلك المنظمات، الأخرى التي يتم التعامل معها من خلال بيان الموارد الأساسية التي تحتاجها المنظمة والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل(4): العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى. [29]ص 86

3.2. مكونات المنظمة: من مكونات المنظمة نجد كل من

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

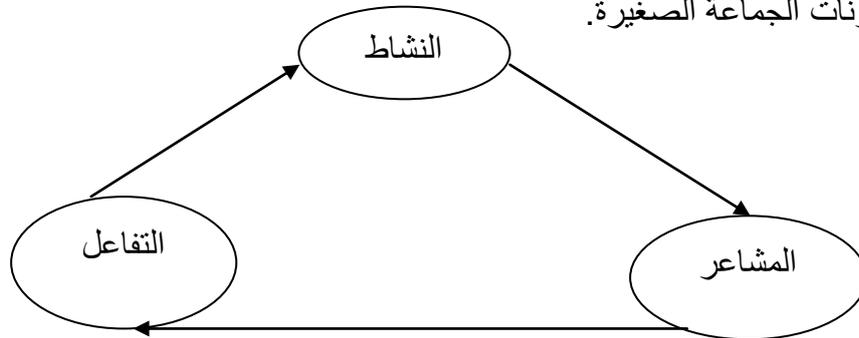


الشكل رقم (5) التنظيم النفسي للفرد [24] ص 17

ومن هنا يتضح بجلاء الأهمية التي أولها الباحثون لدراسة الفرد داخل المنظمة وتعد المصدر الأساسي الذي يتحدد في ضوءه السلوك الذاتي للفرد، من حيث أنماط تصرفاته إزاء المواقف المختلفة وإدراكه ورغباته واهتماماته التي تشكل الباعث الرئيسي لأنماط سلوكه تجاه الآخرين داخل المنظمة أو في إطار علاقاته الاجتماعية خارجها [24] ص 17

2.3.2. الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي):

لم تعد دراسة السلوك الفردي المرتكز الوحيد لدراسة المنظمة وسبيل تحقيق أهدافها، وإنما ينظر إلى دراسة السلوك الجماعي على أنه أساسي في هذا الخصوص، فالظواهر التي تدعو إلى تعاون الجماعة في أداء عمل معين، أو تحقيق هدف مشترك، أو الدخول في منافسة أو تكوين التحالفات أو التكتلات، تعد جميعها من الظواهر الاجتماعية التي تخلق تفاعلات جماعية وأنماط اتصال تتجاوز الفرد وتكون للجماعات سمات أو مميزات مشتركة داخل المنظمة والجماعة كما يراها Davis هي " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها [30] ص 182. والشكل الآتي يوضح لنا مفاهيم مكونات الجماعة الصغيرة.



الشكل رقم (6): مفاهيم الجماعة الصغيرة [24] ص 17

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

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

ب)- الجماعات غير الرسمية (Informal Groups) وتمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي... الخ

ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم اختياريا للتماثل أو التشابه أو مصالح مشتركة... الخ, وقد تتكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل، ولهذه الجماعات أهمية كبيرة من حيث التأثير في سلوك المنظمة.

3.3.2. الهيكل التنظيمي : [11] ص 292

لقد نظر التقليديون إلى الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عموديا وأفقيا، وأكد السلوكيون على ضوء نقد مع الكلاسيكيين على أهمية العنصر البشري وتأثيرا لسلوك الفردي الجماعي على حد سواء في تحقيق المنظمة لأهدافها فقد أكد السلوكيون على أهمية كل من التنظيمين الرسمي وغير رسمي قيما تجاهلها التقليديون وهي أن المنظمة كيان حركي قائم على أنماط من العلاقات التفاعلية بين الأفراد أو الجماعات وتتم عملية تصميم الهيكل التنظيمي أخذين بعين الاعتبار أنه لا يوجد هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات.

أ) خطوات تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة :

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

ب) سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب): إنه لا بد من اتسام الهيكل التنظيمي بالخصائص الآتية :

1- التوازن : بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وفي نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية.

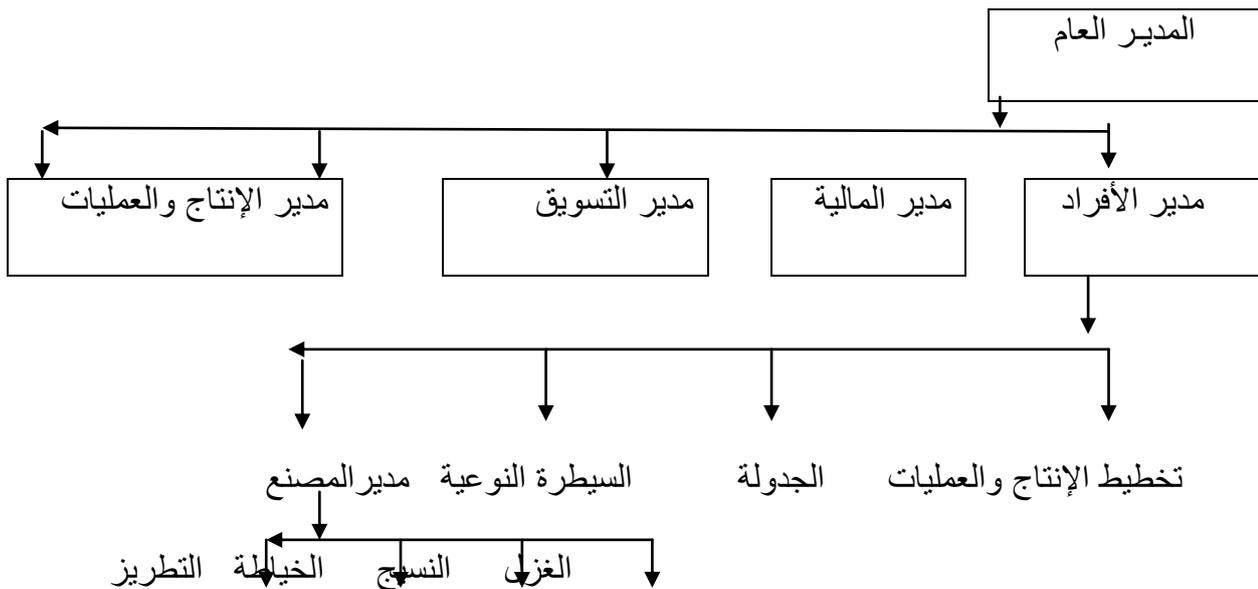
2 – المرونة: قابلية الهيكل التنظيمي المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

3- الاستمرارية: إتباع القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ج) أنواع الهياكل التنظيمية [24] ص17 أن التنظيمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسيين من لبنية التنظيمية هما: 1 – الهيكل التنظيمي الرسمي: هو البناء الهرمي الذي تحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة ، وحركة العلاقات بين التقسيمات في إطارها الهرمي والأفقي، وهناك بعض الأشكال العديد من التنظيم الرسمي أهمها ما يأتي

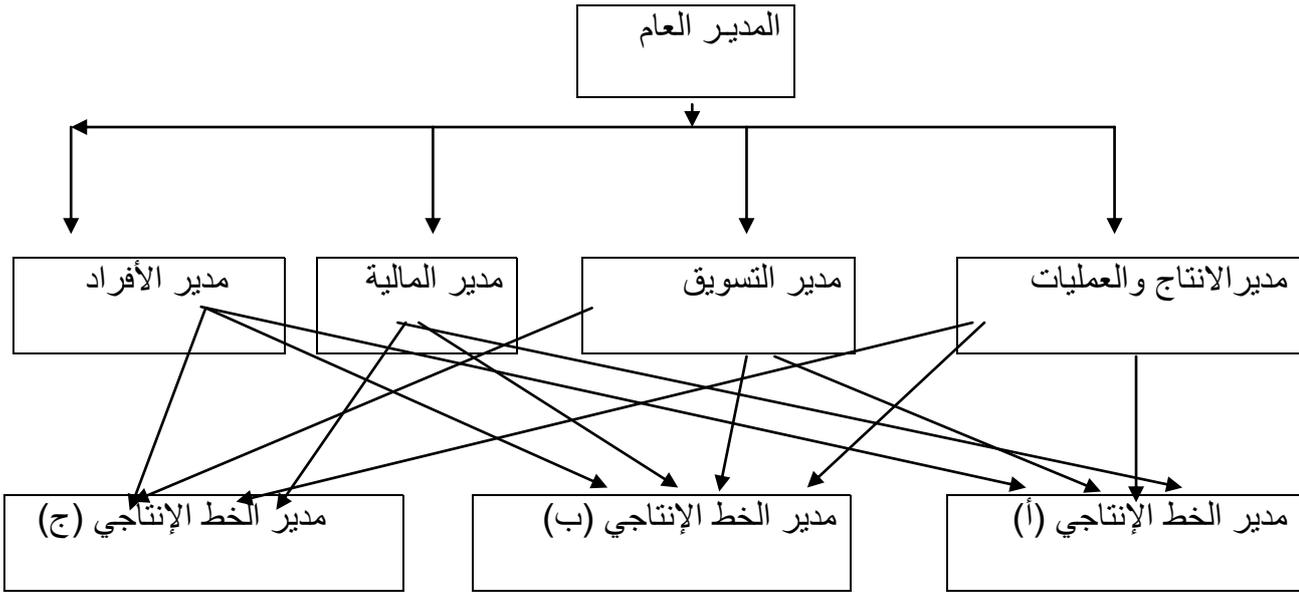
• التنظيم الرأسي: أكثر شيوعا يستخدم في المنظمات ذات الأحجام الصغيرة حيث

تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولا إلى المستويات الدنيا وبمثل الشكل رقم (7) هذا النوع من التنظيم مع تفصيل أدق للتقسيمات.



الشكل رقم (7): نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي) [24] ص 17

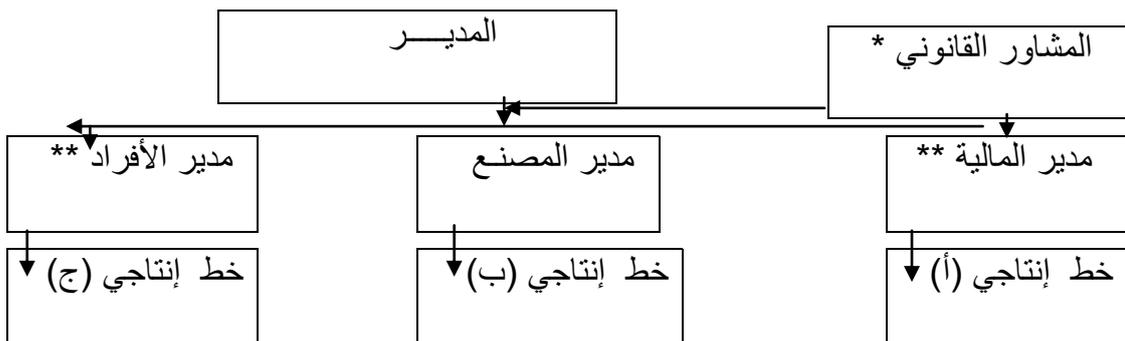
- التنظيم الوظيفي (Functional Organization) يعد فريدريك تايلر أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف، حيث يقوم هذا التنظيم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة ويعمل البناء التنظيمي على تنمية روح العمل
- كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية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



الشكل رقم (8): نموذج التنظيم الوظيفي [24] ص 17

*التنظيم الراسي الاستشاري: يمثل هذا البناء مزيج متداخلا من كل النوعين السابقين ،حيث يحقق هذا الشكل تجاوز للعيوب التي يحملها كل منهما إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما ويستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين في إسداد النصائح والإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء وبيين الشكل رقم (9) بوضوح طبيعة التنظيم الراسي

* علاقة إستشارية تجاه المدير العام وتجاه مدير المصنع. **علاقة إستشارية تجاه مدير المصنع.

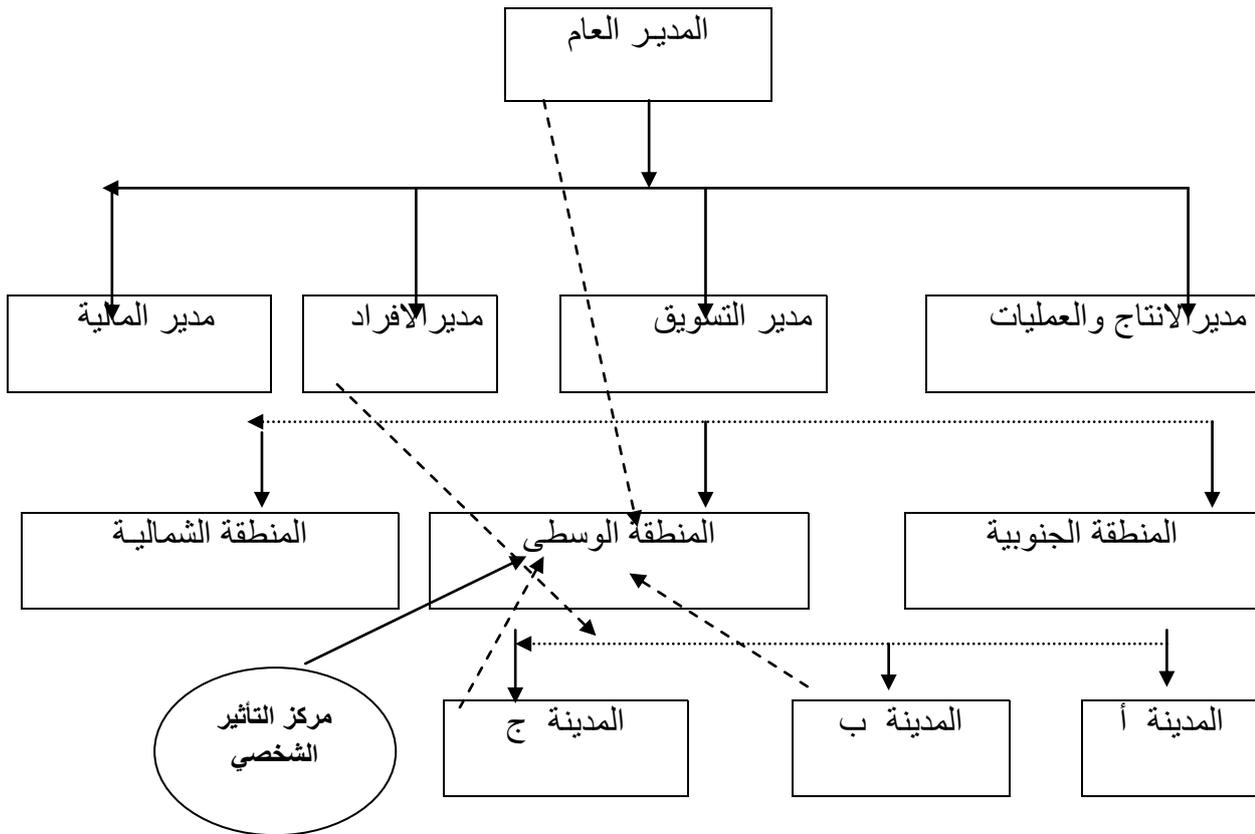


شكل رقم (9): نموذج التنظيم الراسي- لاستشاري [24] ص 17

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

2- الشكل التنظيمي غير الرسمي : هو مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعات العمل (work Groups) فالعلاقات الغير الرسمية غالباً ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم في ميدان العمل وتتعمق بين الأفراد تدريجياً وأصبر العلاقات الغير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومن الأشكال غير الرسمية شائعة الانتشار في المنظمات مايلي :

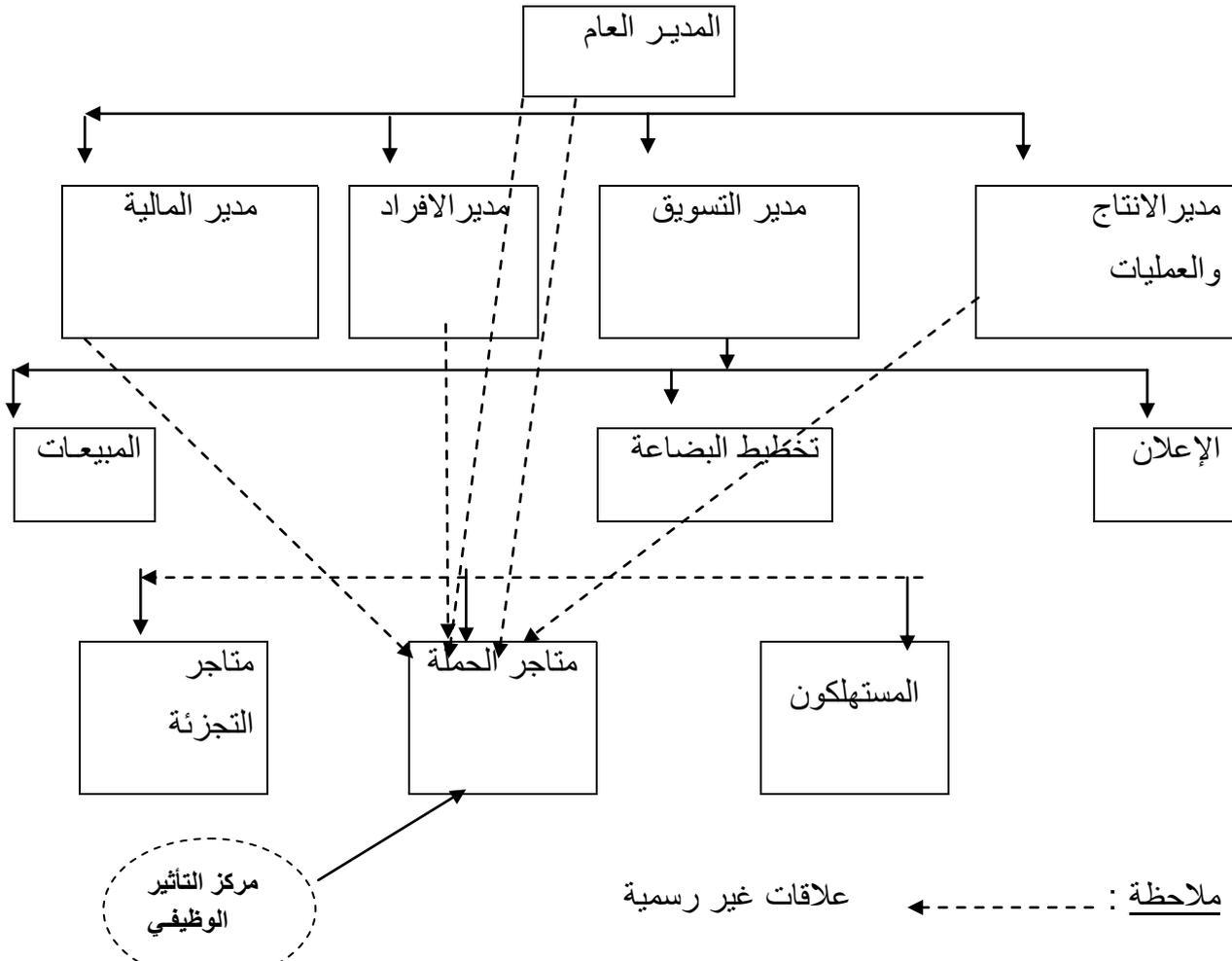
أ - النموذج الشخصي: ينشأ نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم ويعرض الشكل رقم (10) هذا النموذج بوضوح .



ملاحظة : ----- ← علاقات غير رسمية

الشكل رقم (10): النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي [24] ص 17

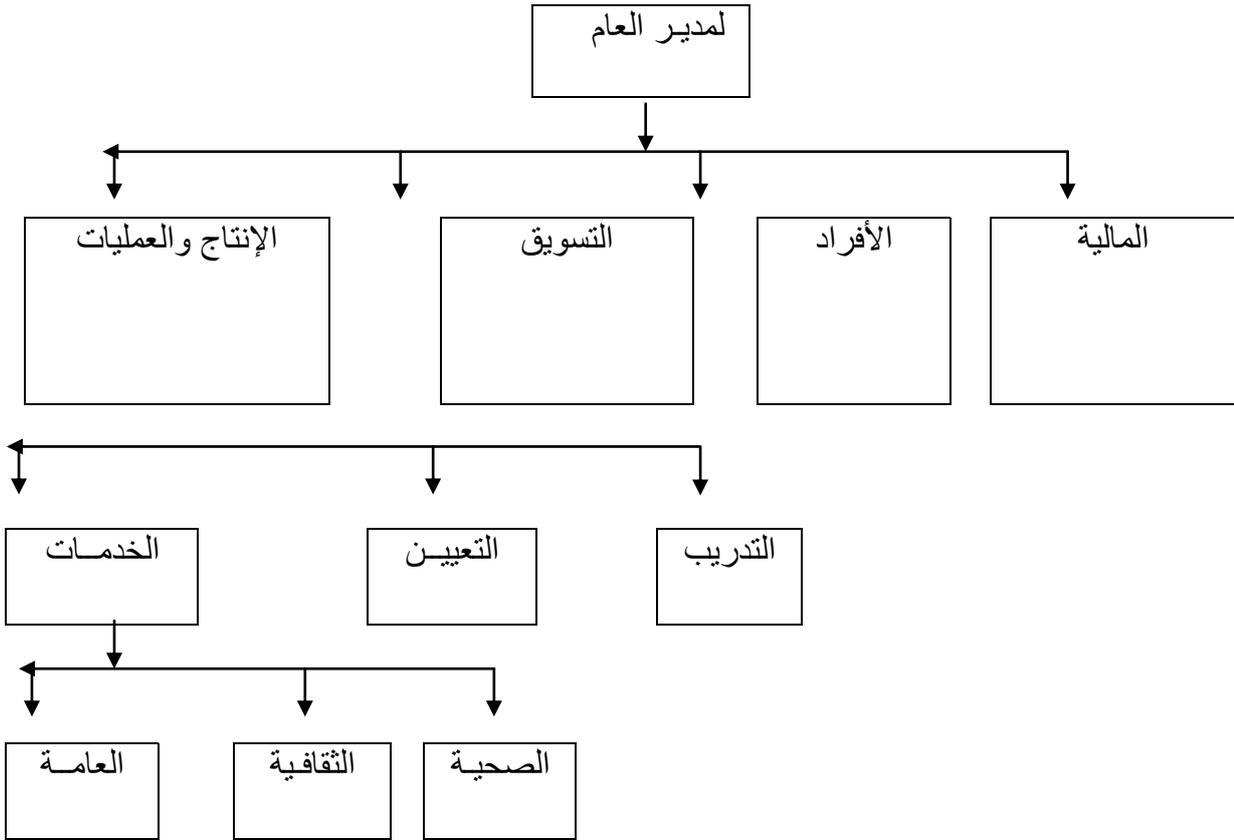
ب- النموذج الوظيفي: ينشأ نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معا , خصوصا عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد، ثم يصار إلى تعميق وسائل الدعم المستمرة لهذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير رسمية بين الأفراد كما في الشكل الموالي رقم (11)



شكل رقم (11): النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي [24] ص 17

ج- نموذج القوة (Power model) يطلق أحيانا على نموذج القوة "مسمى نموذج التأثير"

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



الشكل رقم(12): نموذج القوة(التأثير) في التنظيم غير الرسمي [24]ص17

4.3.2. أسلوب تصنيف البيئة في المنظمة [32]

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

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

2- البيئة العامة والخاصة: يتضمن مفهوم البيئة العامة الحيز أو الإطار الإقليمي الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وتعد محددًا أساسيًا لحركة المنظمة في تنفيذ.

خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بها والأكثف تفاعلا وعلاقة معها في ميدان تفاعلا مع المجتمع مثل المنافسين والمجهزين والوكلاء والزبائن وغيرهم وغالبا ما يصعب وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة نظرا لتعدد العلاقات القائمة وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة بكلا منها.

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

4.2 . عملية التسيير في المنظمة :

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

فحسب النظرية الكلاسيكية لإدارة الأعمال "عملية التسيير هي تحليل، تخطيط، تنظيم، تنفيذ ومراقبة المخطوطات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة [33] ص 27

والتعريف الثاني هو "التسيير هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم".

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

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

1 - الأهداف: وهي الأنشطة المنفذة.

2 - الأفراد: وهم الأشخاص أو الموظفون.

3 - الموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة.

1.4.2. الأهداف :

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

أ - أنها أساس للمتابعة والتقييم,

ب - أنها أساس لرسم السياسات والتخطيط.

ومن أهم المميزات التي تختص بها الأهداف:

1 - ارتباطها الوثيق بكل القرارات وبالتالي لا يمكن استعادها عند اتخاذ أي قرار.

2 - الأهداف تتبع التدرج الرتبوي أي من القمة إلى القاعدة وبالتالي فإن كل مستوى يترجم الأهداف الأعلى منه إلى الأهداف أكثر وضوحا وتحديدا أو تفصيلا.

أنواع الأهداف: هنا في الأنواع نفرق بين نوعين من الأهداف

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

تعدد الأهداف وتصنيفها:

من الطبيعة وجود عدة أهداف يسعى إليها الفرد وإن كان يعطي الأولويات لها. وتعدد الأهداف بهذه الصورة يساعد في تحقيق التوازن النفسي، بمعنى أن الفشل في أحدها يخف أثره بالنجاح النسبي في تحقيق البعض الآخر وهذا صحيح بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أكثر من هدف [33]ص 27

يمكن تصنيف الأهداف الإنسانية حسب قائمة الدوافع والحاجات ل Maslow

- أ- الحاجات الجسمانية والنفسية. ب- حاجات الأمن. ج- الحاجات الاجتماعية.
- د- حاجات الاحترام والتقدير. هـ حاجات تحقيق الذات.

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

- 1 - المركز التسويقي.
- 2 - الابتكار.
- 3 - الكفاءة الإنتاجي.
- 4 - الموارد الطبيعية والمالية.
- 5- الربحية.
- 6- مستوى الأداء.
- 7- اتجاهات العاملين.
- 8- المسؤولية العمه.

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

2.4.2. المعلومات :

تتطلب عملية التسيير الحصول على قدر كبير من المعلومات وذلك بواسطة تجميعها من مصادر مختلفة ثم معالجتها وترتيبها بشكل منتظم يسمح باستعمالها في أي وقت من طرف المنظمة. لهذا الغرض تحظى المعلومات بأهمية بالغة داخل العملية التسييرية لذلك يجب أن تكون داخلية وخارجية في نفس الوقت, أي أن يجب أن تتعلق بوضعية المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.

وفي الراجح الظروف المعقدة والصعبة التي تنشأ فيها المنظمات (المؤسسات) بصفة عامة ولقد لأصبحت المعلومات في المنظمة الحديثة موردا هاما من الموارد المكلفة و المؤثرة في حياة المنظمة من جهة وهي وسيلة لتأثير من جهة أخرى.

ومعلومات التسيير مثل غيرها من المعلومات أصبحت تتحصل عليها المنظمة وتحويلها لنتج أخرى جديدة وهذه العملية قد تكون من النشاط العادي أو عن طريق الأثر الرجعي ونتيجة لما سبق تظهر الحاجة الملحة والمتزايدة باستمرار للحصول على مزيد من المعلومات, وهذا ما جعل الجهود تتضافر في الآونة الأخيرة بغرض إشباع هذه الحاجة ولو بشكل جزئي, إلى أن الصعوبة تكمن في عدم وجود معلومات دقيقة ومتجددة تعتمد عليها مستقبلا في عملية اتخاذ القرار [33]ص27

3.4.2. اتخاذ القرار :

المشكل الذي يواجه عملية اتخاذ القرارات هي الكيفية التي تسمح لنا بتحقيق الأهداف المحددة على أساس المتاحة لنا وكما سبق ذكره فإن العملية يعبر عنها بعدة طرق وذلك حسب الظروف المتعلقة بالمشكل الذي يتخذ فيه القرار, فعندما يكون المشكل جديد أي لم يسبق له أن حدث من قبل و بمعلومات

قليلة فإن القرار سيكون نتيجة لإجراءات بحث جديدة في هذا الميدان وبالتالي مضمون القرار لن يحدد بصفة نهائية بل بالعكس يكون قبيلًا للتطوير تحت تأثير التجارب أو المحاولات في هذا الصدد.

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

1- المعلومات وافرة.

2- أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات.

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

4.4.2. الفعل أو العمل:

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

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

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

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

5.4.2. التقييم:

وهو آخر خطوة في عملية التسيير، فالتقييم دوره مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج المحققة فعليا. والعمل على شرح وتفهم خطوات العملية التسييرية من خلال علاقات التعديل أو المفعول الرجعي التي تكشف عن الأخطاء لتصحيح بعدها [33]ص27 هذا المراحل التي تمر بها العملية التسييرية والملاحظ هنا أن هذه العملية أو هذه الخطوات تشبه وظائف التسيير.

3. الثقافة التنظيمية :

1.3. تعريف الثقافة وخصائصها : [34]ص 126

قدم العديد من الكتاب تعريف متنوع ومختلفة حول مفهوم الثقافة ، حيث عرفت الثقافة من قبل Taylor على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق.

والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" في حين عرفها Linton بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار " كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

أما خصائص الثقافة هي مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة, وهي: [35] ص444

- الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة.
- الثقافة عملية إنسانية لأن العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة .
- الثقافة متغيرة بتأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة .
- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد .
- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- الثقافة عملية رضا نفسي : فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير أو الفرد يشعر بأنه مقبول في جماعة .

2.3 مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها يعرف **Wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" [36]ص397 ويعرفها **Shermerbom** بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة . كما يعرفها **Kodden** بأنها " مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما .

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على مسلكياتهم .

3.3. عناصر الثقافة التنظيمية [36] ص397-403

13.3. القيم التنظيمية Organizational Values:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم ... الخ

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة معينة بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإرادة واحترام الآخرين ... الخ

2.3.3. المعقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

3.3.3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع .

4.3.3. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

4.3. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي: [34] ص126

1.4.3. الثقافة:

تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه .

2.4.3. الثقافة وسلوك الأفراد:

تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة .

ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بهذه صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون

تعلمها ويمكن أن تورث لهم [37].ص 3

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter et Kinicki أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف

هي [38]:ص709

أ) تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.

ب) تسهل الالتزام الجماعي.

ج) تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

د) تشكل السلوك.

3.4.3. خصائص الثقافة:

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات .

وفي مايلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: [35] ص444

الانتظام في السلوك والتفديد به من خلال اللغة والمصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .

- المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا ولا قليلا جدا)
- القيم المتحكمة يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جود عالية نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات
- الفلسفة لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء .
- القواعد عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- المناخ التنظيمي : مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكا تهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي وتتضمن
- مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي النمط القيادي السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال..... الخ

5.3. أنواع الثقافة وتغييرها في المنظمة:

يوجد نوعان من الثقافة : ثقافة قوية وثقافة ضعيفة وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي [39]:ص 612-598

1.5.3. الثقافة القوية:

- ✓ عنصر الشدة (القوة) لدى أعضاء المنظمة بالنسبة للقيم والمعتقدات.
- ✓ عناصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
- إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذا أدت الثقافة إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

2.5.3. الثقافة الضعيفة:

بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد سيؤثر على الفعالية والأداء للمنظمة قد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيمانا عميقا [11].ص292

ليس جميع المنظمات لديها ثقافية واحدة وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة توفر على أداء وفعالية المنظمة فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة؛منظمتهم.

السؤال الذي يطرح : كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟

3.5.3. تغيير ثقافة المنظمة :

عندما يحاول المدراء تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الإفتراضات والأساسات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم Porfter And Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي[30]:ص 182

أولا الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها فالأفراد يرغبون في معرفة ماهو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة فالأفراد يتطلعون إلى أنماط, ثابتة وأفعال الإدارة التي تفرز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم .

ثانيا مشاركة العاملين: وهي من المبادئ والأسس الهامة في تطوير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهينئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له .

ثالثا المعلومات من الآخرين : إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة ، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة .

رابعاً الفوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول وتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتقدير تمثياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية :

أ - حصر وتحديد الثقافة وسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين

ب - تحديد متطلبات الجديدة التي ترغب بها المؤسسة.

ج - تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق متطلبات المرغوبة للمنظمة.

د - تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام .

هـ - اتخاذ خطوات من شأنها تبني سلوك تنظيمي الجديد.

4. القيادة :

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة ومدى فاعليتها. [40] ص 361

تعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية [41] ص 248 ويكمن جوهر العملية القيادية (Leadership Process) في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين ويعالج هذا المبحث واحد من أبرز المفاهيم التنظيمية التي تحتل أهمية خاصة بالنسبة لكل من الأداء والسلوك التنظيمي فضلاً عن دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة.

1.4. مفهوم القيادة :

ليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين و المتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة بل أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة, كون القيادة ظاهرة اجتماعية لا تنمو في فراغ إطلاقاً وإنما وسط التجمع البشري الفعال, وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من المتغيرات, فهي تظهر في حركة التفاعل

الرسمي للفرد خلال تأثيره تابعيه أو مرؤوسيه, كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل .

يرى فيدلر F.E . Fredler أن القيادة هي " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره " [42] ص 362-363

ويميز " كمبرول يونج " K . Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leader ship هي " ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة أو على معرفة خاصة في موقف معين "[43].ص375 وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين. أما الرئاسة Head ship, فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج مثل: سلطة الإدارة ويجب على الأعضاء أن يمثلوا لها خوفا من العقوبة.

نجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مرؤوسه وتعاونهم ما يجعله قائدا مما يؤدي إلى زيادة فاعلية داخل المؤسسة أو المنظمة وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة مثل : المدير المشرف والمراقب والملاحظ ورئيس القسم [43] ص375-377, أما Brown فيقول أن القيادة عبارة عن "عملية نفسية لتوجيه التابعين " [44] ص 329. ويعرفها تيد O.Tead فيقول أن القيادة بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب". ويعرفها محمد عبد الله عبد الرحيم" بأنها عملية توجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة"[45] ص 337-338.

2.4. أنواع القيادة وأساليبها:

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

1.2.4 سلطة القيادة تقسم من حيث سلطتها إلى نوعين هما :

أ- القيادة غير الرسمية: وهي تتكون داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التقاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم[46] ص511 ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي خصلة اجتماعية هادفة تتبلور من

خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة .

ب - القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي [24] ص17 حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين [47] ص226 فيفضل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة ويسره القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تحويل , الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

2.2.4. أجواء العمل :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبت ووايت Lippittan dwhite ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة بيلك وموتون (Blakeand Mouton 1965) وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض أثر إختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاث أنماط قيادية هي [48] ص 227:

أ - القيادة الاوتوقراطية (الديكتاتورية) Autocraticor Authoritarian

من أهم مظاهر القيادة الاوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الفردية في عملية اتخاذ القرارات كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص وهو الذي يحفز أو يودب المرؤوسين فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها [49] ص 346.

ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الاوتوقراطية بالأجوبة الآتية :

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.
- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.

- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزعات العمل.
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الافراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة .
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد .

- بسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقسيم

الأفكار والمعلومات [50] ص 371.

ومن إيجابياته :

- الامتثال لأوامر القائد دون مناقشة نظرا لخوفهم من قراراته الصارمة والقاسمة
- نقص الغيابات لعدم إستسماح المدير وشدة معاملته
- الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في حالة

الطوارئ [50] ص 371

ب – القيادة الديمقراطية أو Democratic or Participative Leaders وهي قيادة تقوم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين كما يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته [51] ص 67 ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت ويتعامل مع الافراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واجدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل ويساعد على تكوين روح الجماعة [52] ص 499 .

* مزايا هذا النمط القيادي مايلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.

- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.

- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين [11] ص 292

- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها.

- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.

- خلق اتجاه إيجابي نحو القائد.

- زيادة الإنتاج والأداء.

- الأعضاء مخيرين في العمل مع من ينسجمون معه [24] ص 17

- يعبر القائد على رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

- يتسم القائد بالروح الإجتماعية التفاعلية والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة .

* وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي [11] ص 292

- أنها تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير علمي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

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

ج – القيادة الفوضوية:

تتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات بين القائد والمرؤوسين كما يكون جو العمل غير متمسك بالجدية ولا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشاركهم بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف إذا طلب منه ذلك. [47] ص 226 ويمكن إبراز سمات في القيادة الفوضوية بمايلي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.

- عدم إعطاء المعلومات إلا حينها يسأل القائد عنها وغالبا ماتكون في حدود معينة.
 - عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
 - عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
 - ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهمات
- [24] ص 17

ورغم ذلك هناك سلبيات حول القيادة الفوضوية تتمثل فيما يلي :

- بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
- عدوانية الجماعات فيما بينها.
- تقوم الجماعات غير رسمية بتحقيق أهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة. [53] ص 161
- الآراء التي توصلت إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.
- قلة الاحترام للقائد الغير موجه وارتفاع نسبة العيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة [49] ص 346

3.4. نماذج التحليل أنماط القيادة:

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

1.3.4. نموذج (تانتباوم) و (شميدت) عام 1958

حسب هذا النموذج هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري، إلا أن هذه الأنماط تتأثر ببعض العوامل مثل : العوامل الشخصية للقائد كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف

التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي [54] د.ص



الشكل رقم (13) من إعداد الطالب: الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)

ومن خلال النموذج المعد نجد تفاوت في درجات حيث التسلط والاعتزال في إصدارا لقرارات متمثلا في الفقرة (الأولى وبأدنى حدودها في الفقرة (3) أما النمط الديمقراطي فيمثل الفقرة (السابعة) أرقى مستويات الديمقراطية وعند المستوى (الخامس) يكون أدناها وعلى المدير أن يختار الأسلوب الذي يوفي متطلبات المرحلة التي يمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين حجم الموارد النظام الداخلي حركة السوق.

2.3.4. نموذج ليكرت في القيادة Lekert Continuum : وقد اعتمد ليكرت على

الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من التزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية [55] ص 64.



الشكل رقم (14) من إعداد الطالب: نموذج ليكرت في القيادة

ويعتبر ليكرت وزملائه النمط ديمقراطية المشاركة هو أفضل النماذج في القيادة بناء علماء دراستهم في جامعة (ميشيغان الأمريكية) وذلك للأسباب التالية :

(أ) أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
(ب) انعكاس الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة.

(ج) المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.

(د) يحقق أقصى حالات النجاح للقيادة الإداريين.

3.3.4. نموذج بليك وموتون:

ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل و الإهتمام بالأفراد [56] ص 24 ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العاملين في سنة 1985 ويقوم على الافتراض هو إمكانية الجمع بين هذين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما , ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالي المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر, ويبنى هذا النموذج على متغيرين هما:

(أ) اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

(ب) إهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.

النمط الأول

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

النمط الثاني

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

النمط الثالث

القيادة الاجتماعية	يهتم القائد بخلق علاقة طيبة مع الأفراد ويقف اهتمامه بالنسبة للإنتاج يحاول أن يخلق ظروف مريحة في المنظمة وإيقاع العمل
--------------------	--

النمط الرابع

القيادة الديمقراطية	هم القائد الوحيد الإنتاج يهتم بعناصر الإنتاج كثيرا, التخطيط, التوجيه, الرقابة.... الخ لا يهتم بالعاملين يتشدد باستخدام سلطاته الإدارية
---------------------	--

النمط الخامس

	والنمط مشتق من التسمية فيه يسعى القائد للموازنة باهتمامه بين الإنتاج والأفراد
--	---

يسعى إلى تحقيق إنتاجي معقولة يخلق شعور ولونسيبي لدى العاملين لا يتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجية عالية	القيادة الوسطية
---	-----------------

الشكل رقم (15) من إعداد الطالب: بليك وموتون في القيادة

ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد الحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة. [58] ص 98

4.3.4. نموذج ريدين في القيادة Wiliamd.Reddin:

لقد أكد (ريدين في نمودجه) معتمدا على نتائج دراسات جامعة أوهايو وعلى وجهات نظر مغايرة (لشبكة بليك وموتون) فإن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة هي: درجة كفاءة القيادة في الإهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه [59] ص 8 كما أكد ريدين على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدين الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي :

- القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيرا بعمله.
 - القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
 - القائد المتكامل (Integrated Manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
 - القائد المنفصل (Separated Manager) لايهتم كثيرا بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.
- أما الأنماط الأكثر فاعلية والأقل فاعلية فقد صنفها ريدين إلى ثمانية أصناف هي :

أ- القائد الانسجامي : - غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.

- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعيد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل ورقابته شبه معدومة لا يعتقد بقيمة الزمن.
- يقلل من واجباته بالتهرب وإلتقائه على الآخرين.

ب- القائد المجامل (المبشر العاطفي):

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.

- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه.

ج- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

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

د- القائد الوسطي (الموفق):

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

هـ - القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لايهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الافراد.
- يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات. [60] ص9

و- القائد التطويري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم.

- ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع العاملين لدوافع العاملين.

- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن إهامامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز- القائد الأوتوقراطي العادل :

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

- تركيز فاعليته بقدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة

- يثق في نفسه وفي طريقة أدائه.

ح) القائد الإداري (المتكامل) :

- يوجه جميع الطاقات اتجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

- يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج.

- يحقق أهدافا عالية.

- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

- إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.

- يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق و اعتماد الرقابة الذاتية لدى

الأفراد [60] ص9.

5.3.4. نموذج (روبرت هاوس) في القيادة :

تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم [59] ص8.

لذا فإن على القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الإيجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهم أنماط من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف.

لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في :

- الإهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها, وعليه الإهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وأن يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادرا على تحقيق حاجيات العاملين.

- زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.

- تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

- وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين.

- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج.

- مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك :

أ- يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين. ب- يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين

ولقد حدد هاوس أربعة أنماط من القادة هي :

(1) القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.

(2) القائد الإنساني: يهتم بالفرد والاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون مشاركة أو أخذ الآراء والاقترحات بالنسبة لاتخاذ القرار.

(3) القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وقد أخذت أربع مسارات هي :

* قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.

* قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وتنفيذها في الأمور الروتينية.

* قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.

* قائد يهتم بالمشاركة في وضع القرارات والأهداف لتنفيذها وهي الأفضل ونتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.

4) القائد المهتم بالإنجاز:

تحديد الأهداف وتوضيح الأهداف للمرؤوسين ويتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات وهذا هو الأفضل [61] ص 6 يتضح لنا مما سبق أن الأنماط القيادية المتبعة تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط واحد

دون غيره إن القائد الإداري الفعال الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في إدارة الموارد البشرية هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق، الأمانة، الشجاعة في اتخاذ القرارات.... الخ) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم وإن اجتمعت في شخص القائد في خلق إدارة فاعلة قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد وتنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

4.4. نظريات القيادة

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

يقصد بتعريف النظرية بأنها " تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ" [62] ص 88 كما تعرف النظرية على أنها "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة وهو تفسير ماهو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون" [63] ص 54 لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي؟ وهل يستمر لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها؟ وقد إنقسمت النظريات إلى مجموعتين هما :

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

2- النظريات الحديثة :

وهي نظرية السمات (الصفات) القيادية النظرية الموقفية، (الظروف) النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم. الجدول الآتي ذكره نوجز

فيه باختصار أهم ما جاءت به النظريات القديمة حول القائد ونقارن بينها للتعرف على ايجابياتها وسلبياتها.

1.4.4. النظريات القديمة في القيادة : من خلال هذا الجدول وما يحتويه من بيانات كيف تطرقت

كل نظرية لمفهوم القيادة

جدول رقم (1) من إعداد الطالب : النظريات القديمة في القيادة

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

ومن عيوب هذه النظريات المدونة في الجدول :

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

2.4.4. أهم النظريات الحديثة في القيادة :

أ- نظرية السمات Traits theory : حاولت تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سوى جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية ... ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها [64] ص81 وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في إمتلاك الأفراد سمات القيادة ظهرت هذه النظرية التي تدور فلسفتها حول إنفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم [65] ص35

ومن أهم هذه السمات مايلي :

- السمات جسمية: مثل الطول, المظهر, الصحة... الخ.
- السمات ذهنية: مثل الذكاء والفهم, الإدراك, بعد النظر, القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- السمات شخصية: مثل التسامح والتحمل, الشجاعة والحسم, الثقة بالنفس.
- سمات وظيفية: مثل الاهتمام بالانجاز, المثابرة, الإشراف وتسيير الأمور.
- السمات اجتماعية: مثل النضوج الاجتماعي, الاهتمام بالعلاقات الإنسانية, الرغبة في التعاون.

أهم الإنتقادات التي وجهت لنظرية السمات :

- صعوبة توفير جميع السمات المذكورة في شخص واحد.
 - اختلاف الباحثين في تحديد الصفات.
 - صعوبة تحديد الخصائص التي تميز القادة والتابعين.
- (ب) نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory : يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال

العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة و امتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعلهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها وتستند هذه النظرية الافتراضات التالية: [66] ص59

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

(ت) النظرية الموقفية (Situational Theory): هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما، قد لا يصلح لظرف أخرى... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف [67] ص 113 وهذه النظرية ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائد إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة... ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم [68] ص 185.

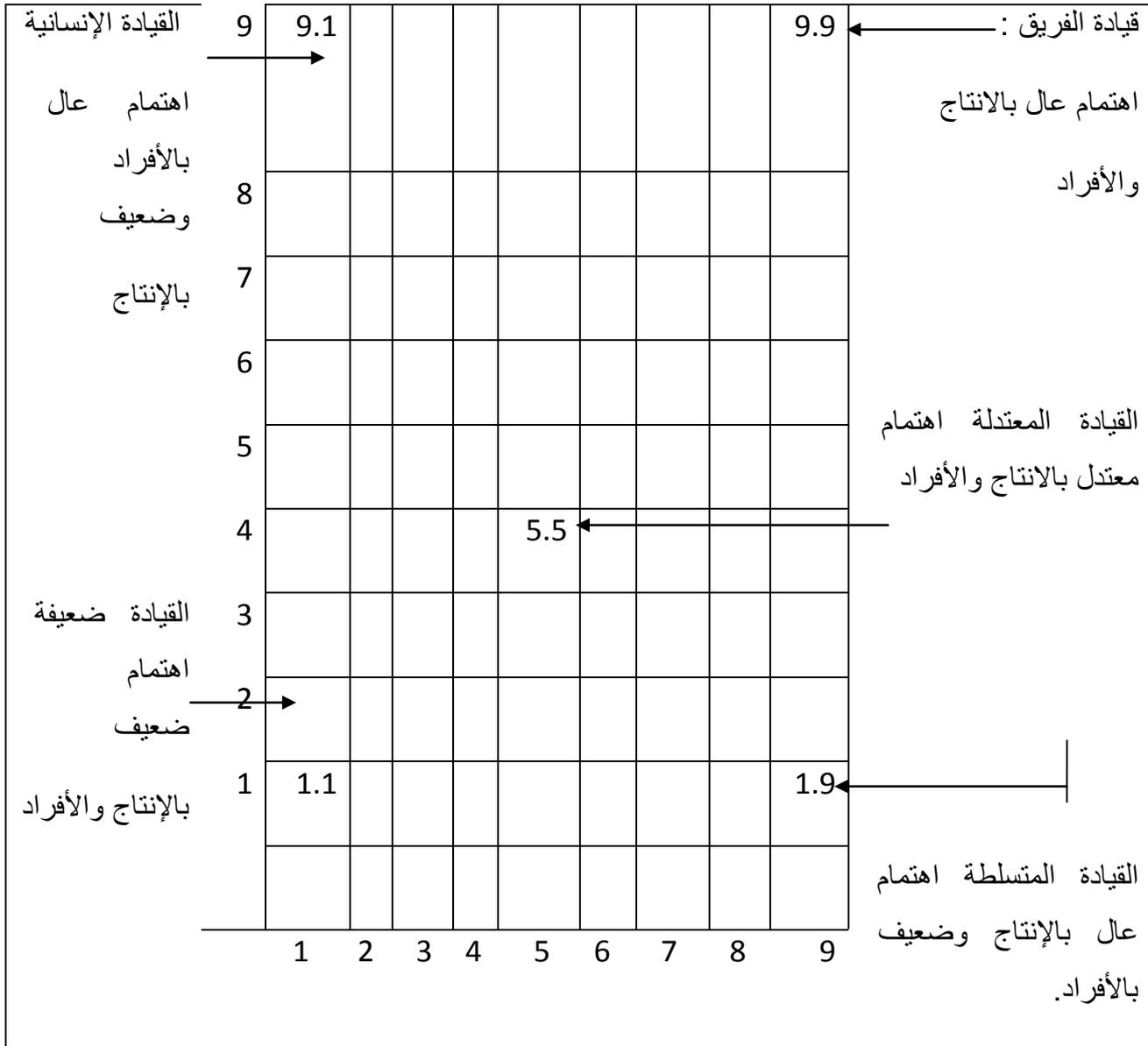
(ث) النظرية التفاعلية Interaction Theory: تعد القيادة تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية [60] ص 9.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز إهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل [68] ص 185

(ج) نظرية الطوارئ: نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير، في موقف ما وفي موقف آخر تشاركية وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح [69] ص 4.

(ح) نظرية الشبكة الإدارية: The Managerial Grid Theory:

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton واستطاع تحديد أسلوبين الإهتمام بالانتاج والإهتمام بالأفراد ووضحا هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة المحور الأفقي ويمثل الإهتمام بالانتاج بينما المحور العمودي يمثل الإهتمام بالأفراد كما في الشكل (18) ويشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة الإهتمام ورقم (9) إلى أقصى درجة إهتمام وقد أكد كل من Black et Mouton على وجود خمس نماذج قيادية: أربعة منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كما هي مبينة في هذا الشكل الآتي: [11]



شكل رقم (16): نظرية الشبكة الإدارية [41] ص 248

خ- نظرية البعدين : يطلق على هذه النظرية اسم " دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة " حيث قامت مجموعة من الباحثين بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين سلوك القائد هما:

أ- هيكل المهام Initiating Structure

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

ب- الإهتمام بمشاعر الآخرين: Consideration:

يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة والثقة والإنفتاح عليهم وإقامة اتصالا ذي اتجاهين هابط وصاعد .

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

5.4. وسائل التأثير القيادي :

قام الباحث يوكل (Yuki-1981) بتجميع ما تناوله الباحثون والمختصون بشأن وسائل وأدوات التأثير في القيادة، فحددها بأحد عشر عاملا يمكن للقائد من خلالها تحقيق إمكانية التأثير في التابعين. [76] ص4

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

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

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

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

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

سادسا: الإلهام وإلهاب الحماس: ويتم ذلك من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم على ممارسة سلوك معين، فقد يشبع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها. أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة. أو يطلب من الموظفين الإسهام في أنشطة تنطوي على المخاطر أو التضحيات انطلاقا من التعبير على الروح الوطنية. وغالبا ما تحقق هذه الصيغة النجاح المستهدف، حينما تنطوي على تحقيق مشاعر الرضا أو الراحة النفسية عند أدائها. وحينما يعتقد المرؤوسون بأنها تحمل قيما سامية (مثل: الشهامة، والشرف، والمواطنة، والصدق... الخ) [70] ص 232.

لذا ينبغي للقائد تفهم نفسية التابعين و معتقداتهم وقيمهم ومشاعرهم وغيرها من الأبعاد.

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

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

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

عاشرا: الإعجاب والانتماء الشخصي :

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

حادي عشر: المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوبة تنفيذها. ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام

به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة. ولا يتحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين, وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد. ولذلك فإن المشاركة الصورية لا تحقق الحماس للقرار المتخذ.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي يندرج ضمن النشاطات التي توجد في المنظمة, أدركنا أن عملية صناعة القرار ليست بالمهمة السهلة, وهذا راجع لتعقدها من جهة وخصوصية كل منظمة, هذه الخصوصية التي تتمثل في الثقافة التنظيمية وما تحمله من مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة, التي تعكس ثقافة المجتمع وبيئته, كما تجسّد القيم والمعتقدات الأساسية تواجهها طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها, سوى كانت متعلقة بالمنظمة مثل: النجاح والنمو والربح وتحسين الخدمات, أو ما تعلق بالموارد البشري مثل: تحسين أداء العمال الاجتماعية والمادية والنفسية, وذلك باستقطاب الخبرات التي تساعد في تحسين أداء العمال لديها والاستعانة بالتقنيات والتكنولوجيا المتقدمة لماذا؟ لأن هذه العناصر السابقة قد تساعد بشكل كبير مهام القائد الذي يواجهه المرؤوسين للبدل جهد أكبر والتقليل من الصراعات التي قد تنجم عن عوامل داخل المنظمة أو خارجها مثل عدم وجود معلومات كافية للقائد حول المرؤوسين أو حول التنظيم الداخلي التي قد تجره إلى عدم فهم مشكلة قد تواجهه وبالتالي يتخذ قرارات غير صائبة تضر المنظمة والموظفين أو أنه لا يراعي بعض الخصوص التي تتواجد فيها منظمته من عادات وقيم وبيئة التي يتعين عليه أن يراعيها عند مراحل صناعة القرار واختيار أحسن البدائل الممكنة.

لكن هذا يجربنا لمعرفة أي نمط من الأنماط القيادية التي يجب أن تسود داخل المنظمة؟ أم أن على القائد المحنك والذكي التعامل مع تلك الأنماط كل مرة وفق الظروف التي تحدث فيها مشكلة, فطبيعة الأداء هي التي تؤثر على القائد, فتارة يكون متسامحا وتارة يكون صارما, وعليه إذا ما أرادت منظمة أن تبرز وجودها أمام المنظمات الأخرى أن يسود روح المسؤولية الجماعية لدى كل موظفها, فالمشاكل التي تتعرض لها تحل بالطرق المشارك في إطار ما خوله القانون لهم يسهم في رفع الكفاءة والإبداع, ويزيد الشعور لدى العمل بأن عمله واقتراحاته لقت استجابة من الجهة المسؤولة.

الفصل 3

صناعة القرار

تمهيد:

يعتبر موضع صنع القرار و اتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو علم النفس أو السياسة. وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين:

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

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

والسؤال المطروح: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟

ماذا نعني بكلمة صنع القرار؟

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بالتفصيل.

5. ماهية صناعة القرار و اتخاذه:

1.5. مفهوم وصنع القرار

يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها سواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المؤسسة كلها أو على أداء عامل صغير ,...وعليه أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات لأن اتخاذ القرارات ليس فنا شخصيا فقط، بل مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي لو تعلمها الفرد لأمكنه من أن يحسن من اتخاذ القرارات وأن يطور مهارته الإدارية [71]ص321

القرار لغة: القرار في اللغة هو مشتق من كلمة القر ومعناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال قر في المكان, أي قربه وتمكن منه.

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

وهذه بعض التعاريف للقرار: " القرار هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتبار أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها, فهو الاختيار المدرك(الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين". [72]ص48

"القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف, حل مشكل , انتهاز فرصة". [73]ص175

"القرار هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين, أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة, واختيار الحل الأمثل من بينها" [74]ص341

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

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

ويمكن أن يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. [75] ص321

أما عملية صنع القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها. [76] ص4 أي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية المتواصلة والمتتالية التي يستعين بها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأجود والأفضل.

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

إن نظام اتخاذ القرار لقي اهتمام العديد من الباحثين على رأسهم ريتشارد سنايدر (Rechard Snyder) صاحب مدخل التحليل السياسي بالاعتماد على عملية صنع القرار, وما يميز تحليل سنايدر أنه حصر جهده في دائرة قيادة الإدارة العامة والمسؤولين في الحكومة [76] ص4.

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

وفريق آخر ربط عملية صنع القرار وتنفيذه مرتبطين ارتباطاً وثيقاً بعامل القوى, حتى ولو استعملت قوى الإكراه والإجبار أو غير الصالح العام. [78] ص8

إن مثل هذه القوى تناولتها دراسات كثيرة في علم الاجتماع السياسي, وأبرزها دراسة ماكس فيبر (Max weber) الذي عبر عن القوى بأنها قدرة الأشخاص على تحقيق إرادتهم وفرضها على سلوك الآخرين [79] ص89.

وهناك من ربط عملية صنع القرار بالخبز الحاکمة. [80] ص89 أي الأشخاص الذين يملكون سلطة التأثير يغض النظر عن أماكن تواجدهم, من كل ذلك أن الشرعية والمشروعية ليست الأصل في اتخاذ القرار وإنما هي وسيلة لذلك.

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

أن عملية صنع القرار نشاط إنساني يتعد الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية, الرمانية والمكانية, مضاف إليها الخبرة و الحسابات الإستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة الشرعية والمشروعية بالشكل الذي يسمح بقبول قراراتهم خاصة أمام اتساع المد الديمقراطي و الرقابة الشعبية.

إن عملية (Process) صنع القرار عملية طويلة ومحاطة بظروف يعترئها الشك، وعدم اليقين والحركة المستمرة والضغوط المتنوعة... وحتى يمكن القول بوجود عملية صنع القرار لا بدى من توفر العناصر التالية [80] ص 89:

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

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

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

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

5- القيام بجميع المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية.

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

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

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

9- القدرة على مراجعة ومتابعة تنفيذ القرار.

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

2.5. متخذ القرار وأهميته : من المعلوم أن متخذ القرار هو شخص الذي يستمد قراراته من

القوانين المخولة فقد يكون شخص طبيعي وهو الإنسان عند ما يكون كامل الأهمية، وشخص معنوي وهو المؤسسات التي تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها، ولها ممثلها وهو المدير أو رئيس الإدارة الأعلى.

أن رئيس مؤسسة الإدارة يستخدم القرارات والمواقف إما بصورة مباشرة, ويكون القرار عندئذ مركزي, كما يمكنه أن يفوض السلطة والمسؤولية, أو يفوض التوقيع لاتخاذ القرارات باسمه.

إذن الرئيس الإداري هو الذي يتخذ القرار في صورته الرسمية, لكن يبقى صنع القرار وهو الإطار الأشمل الذي تشترك فيه عناصر المنظمة بنسب متفاوتة ودور الرئيس الإداري هو مدى مساهمته

في تصميم صنع القرار, ودائرة الاستشارة التي استند إليها الرئيس الإداري, وكل ذلك تبعا لحجم المؤسسة وأنواعها, ومستوى نشاطها وعلاقتها مع المحيط, وفي مثل هذه الحالة يكون متخذ قرار الجماعة التي شاركت من قريب أو بعيد في صنعه. [81]ص47

1.2.5. الشخص متخذ القرار:

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

حسب دراسة علم اجتماع التنظيم, وعلم النفس الصناعي فإن الفروق الفردية لصانع القرار تظهر عليه سواء على مستوى الأهداف, أو على مستوى التفضيلات, أو القيم الذاتية, أو الاجتماعية الخاصة والتحيز لها. [82]ص105

من خلال هذه الدراسات السلوكية نتساءل :

ماهي القدرات اللازمة لصنع القرار؟

هل الصحة تلعب دورا في أداء الأعمال الموكلة لهم؟

قد لا تكون هناك إجابة دقيقة لهذا التساؤل وهذا راجع لاختلاف عمل المدراء, وتنوع المشاكل التي تعترضهم غير أن هناك دراسة قام بها مصطفى عشوي توصل بموجبه على نتيجة هي:

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

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

- 1- قدرة الرئيس على تحفيز وتشجيع الأفراد على التفاني, والإخلاص في العمل.
 - 2- قدرة الرئيس على الاتصال وعلى إقناع التابعين له.
 - 3- قدرة الرئيس على غرس الثقة في الآخرين, وتفويض السلطة والمسؤولية لتابعيه.
 - 4- الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات هذا يتطلب حضور جملة من الصفات هي: الطموح, الثقة في النفس, الذكاء, القدرة على الإدراك, القدرة على البت واتخاذ القرار. [83] ص ص 411-412.
- من خلال هذا يتضح لنا أن مواصفات القرار الراشد كامنة في الرئيس الإداري, المتخذ القرار الوراثي والمكتسب مع مراعاة تطورات الحاجات وفقا لنظرية ماسلو.

2.2.5. مجموعة العمل المشتركة في إتخاذ القرار:

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

لما كانت مجالات العمل الإداري مختلفة, وتعدد فئات الأفراد العاملين مع الإدارة, فإن السلوك الإنساني يصبح أكثر أهمية, وخطورة في تحديد نتائج العمل الإداري حيث أن المشروعات الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها...تعتمد على كل الفئات من الناس التي تمتلك اتخاذ القرار...الهام, والجزئي. [84] ص 94

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

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

3.2.5. أهمية القرار : تتفاوت القرارات حسب أهميتها للمنظمة وتتمثل في الجوانب التالية:

- تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة عملية فنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة.
- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين, كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية على متخذ القرارات الإدارية الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات.
- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها, بأسلوب علمي رشيد. ونعلم بأن القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمات لها أهمية كبرى في حل المشاكل والتغلب على الصعاب التي يواجهها العمال في الحياة العملية, فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القرار والجماعة المشاركة فيه لذلك يجب نجاعة القرار حتى يستطيع أن لا يحقق أهداف المؤسسة. ونظرا لأهمية اتخاذ القرار داخل المنظمة, إهتمت بعض المؤسسات بتحسين عملية صنع القرار بحيث أصبحت تعطي برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة المديرين على أمل أن تصدر منهم بعد التدريب قرارات أقل خطأ وأكثر دقة, والواقع أن معظم القرارات الخاطئة ترجع إلى نقص كفاءة صانعها,, لكنها ترجع أيضا إلى نقص المعلومات المتاحة أو إلى الضغوط من جانب الرؤساء.. [85] ص59

4.2.5. الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار: [86] د.ص

هناك فرق بين متخذ القرار وصناعة... فالصنع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يضعها القرار ولا يجوز تجاوزها, الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ القرار, ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها موافقا فيما يريد إضافته أو تعديله.

وهكذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة "عمل إداري" يمثل جانب واحدا في عملية صنع القرار.

أما عملية إتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار... ومرحلة إتخاذ القرار هي الخلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة والطريقة التي يمكن حلها.

لكي يظهر القرار يجب وجود عناصر جوهرية, يمكن إجمالها في عنصرين هما :

- أن يكون في موقف أكثر من طريق أو أكثر من بديل لمواجهة, وأن يختار الشخص وبوعي بين

البدائل المتوافرة لديه، وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، وأن تكون هناك بدائل متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش وتتم دراستها وتقويمها حتى اختيار البديل الأمثل والأفراد لا يستطيعون صنع قرار شامل وكامل ومعقول في هذا المجال المعقد. ومن ثم فإن صناعة القرارات الإدارية في أغلب الأحوال تكون مهمته بالاختيار وتحقيق بدائل مرضية، بدلاً من البحث عن أفضل البدائل وأكثرها فائدة (عائد).

- وإن مفهوم عملية صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم (organization) أو عملية (process) معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية كما تتضمن القيمة والحقيقة والظروف الغير محددة، وهي تلك التي توقعها في ذهن صانع القرار... ومن ثم فإن إتخاذ القرار بناء عليها... فكأن دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية.

3.5. مضمون القرار والموقف من إتخاذه [87] ص 52

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

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

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

1- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان خطوط عملها والاتصال والنظم الإدارية الفرعية، وتوصيف الوظائف، وطبيعة التوجيه والرقابة، وتحديد المسؤولية. كل هذه العوامل تتطلب

تصميماً موضوعياً يتماشى وحجم وأهداف المنظمة فإن كان الأمر غير ذلك فإن تصميم الهيكل التنظيمي دون مراعاة شروط التكيف التطابق.

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

من خلال المطلب الثالث الموضح لتحديد القرار أن التفسير اللغوي لمعنى القرار لا يفي بالغرض، بل معرفة الموضوع وتحديده بدقة، وماذا يريد الرئيس الإداري بالضبط فعله، ثم مكانة ودور الفرد الجماعة في المساهمة في صنع القرار وما حدود الرشد، والفعالية، وإمكانية التنفيذ في هذا القرار، والعوامل التي تضبط معالمه والأسس التي يقوم عليها.

4.5. نظريات إتخاذ القرار: تتباين الاتجاهات النظرية في إتخاذ القرار حسب الإطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد مشكلة موضع البحث، كما تسهم أيضاً في تحديدي البدائل المختلفة للمعالجة المختلفة.

إن تحليل عملية إتخاذ القرارات كانت تعتمد على حقول بعيدة عن حقل الإدارة والعمل الإداري، حيث استخدمت المفاهيم الرياضية والاقتصادية في دراسة القرار وافترضت أن متخذ القرار يستطيع توقع الظروف التي تحيط بموقف إتخاذ القرار بصورة كاملة. [88]ص22.

وسوف نتعرض على كل من النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية في إتخاذ القرارات بالتفصيل.

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

أ- نظرية الإدارة العلمية ل: فريدريك تايلور: يعتبر تايلور من رواد هذه النظرية وكانت إسهامات تايلور في مجال إتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي القائم على التعاون بدل من سيادة الروح الفردية...، وملاحظته التي توصل إليها تمثل دفعة إلى للأمام نحو أفق أكثر معقولة وأكثر فعالية في أساليب إتخاذ القرارات، وأن هذه الأفكار والملاحظات كانت من منطق علمي قائم على إتباع مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل

الأمثل لمشكلة موضوع القرار, كما درس تايلور الحركات الضرورية لأداء العمل في أقصر وقت وأقل جهد والبدائل غير ضرورية التي تؤدي إلى ضياع وجهة المدير المتخذ القرار . . [72]ص48.

ب- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول H.Fayol: يعد فايول أحد رواد الإدارة, حيث صنف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي: وظائف فنية, تجارية, مالية, صيانة, محاسبة, الوظائف الإدارية, ومن إصدارات الرائدة لهنري فايول في مجال إتخاذ القرارات, اقتراحه لمجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه القيادي وتقديره ومن هذه التوجيهات مايلي:

- إن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة, وأن صفات الكسل والأنانية والضعف والجهل لها أثر سلبية على سلوك المدير المتخذ القرار.

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

- التأكيد على بعض السمات التي يتحلى بها متخذ القرارات وهي صفات جسدية وذهنية واسعة الإطلاع وثقافة عامة ومعرفة متخصصة في العمل وخبراته. على الرغم مما تطرق له كل من تايلور وفايول في مجال اتخاذ القرارات الإدارية على أنهما أغفلا الجوانب السلوكية والاجتماعية كأبعاد مؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية ككل.

ويعبر ناصر محمد العبيدي [89] ص190 أن النظرية الكلاسيكية ركزت على أربعة أبعاد تتخذ القرار الفردي وهي:

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

قواعد القرار: هي أساليب والطرق لمتخذ القرار التي يجب عليه أن يتخذها وفق لظروف المنظمة وتعليماتها وقد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

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

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

إن متخذ القرار هو فرد راشد يختار البديل الذي يحقق أهداف المنظمة.

إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام. بجوانب وظروف القرار.

إن جميع الأفراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة. لا تأثر الاتصالات الشخصية في فعالية أو اختيار متخذا لقرار حيث أن هذه النظرية قد أبعدت جانبا هاما هو الجانب النفسي الاجتماعي لمتخذ القرار.

2.4.5. إتخاذ القرار في النظرية السلوكية: ظهرت هذه المدارس للتنظيم الإداري في

الستينات وحاولت بما تقدمه من أفكار تفادي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية في مجال إتخاذ القرارات, وهذا مع كل من شيستير برنارد H.Bernard وهربرت سيمون H.Simo, حيث عرف التنظيم بأنه نظام اجتماعي مفتوح على إتخاذ القرارات. [88]ص22

وكانت أول نظرية تربط بين نظرية القرار و السلوك التنظيمي(سلوك الفرد والجماعة) والتي ترى بأن عملية إتخاذ القرار أساسية في السلوك والأداء وقد عرفها بأنها: "هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا بجماعات كما أنهم يرون أنها تتكون من أعضاء مختلفة تؤدي وظائف متكاملة وأوضاع وأهمية البيئة المحيطة داخل المنظمة وخارجها وأثرها في عملية إتخاذ القرارات و طرق اتخاذها." [89]ص190

أ- نظرية سيستر برنارد C.Bernard: لقد كانت دراسات وأبحاث برنارد التي نظمها كتابه "وظائف المنفذ" بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية... حيث يعتبر إتخاذ القرارات ركنا أساسيا في العمل الإداري... وهو محور العملية الإدارية وأن هذا النشاط يزاول باستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم. [88]ص22

صنف برنارد القرارات إلى نوعين هما:

- قرارات إيجابية: عني عمل شيء قد يكون مباشرا أو الامتناع عن عمل ضعيف .
- قرارات سلبية: وهي قرارات تعني عدم التعميم أو التحديد لشيء معين.
كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خامة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خامة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها، أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض مل البدائل المطروحة أمامه للإختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، ويترتب عن ذلك أن يكون القرار المتخذ هو(لا قرار).

ب- نظرية هربرت سيمون H.Ssimon: لقد إهتم سيمون بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته وكان أولها كتابه "السلوك التنظيمي" والذي إتخذه له عنوان وهو دراسات لعمليات إتخاذ القرارات في التنظيم الإداري. الذي أوضح فيه أهمية القرارات وإتخذ من عملية إتخاذ القرارات مدخلا

للدراستات الإدارية لكون هذه العملية في نظره السلوك الإنساني, لذلك قد عرف التنظيم بأنه: " عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن بين هذه العلاقات يستمد مل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ القرارات". [72] ص 48

كما يركز سيمون على التفاعل بين أعضاء الجماعة كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم الشخصية وبالتالي يؤثر في كيفية إتخاذهم للقرارات بحيث أن المدير المتخذ القرار عليه أن يأخذ بعين الإعتبار الأثار المتوقعة لهذا القرار, ورد الفعل لدى أعضاء الجماعة. [85] ص 59

ويمكن إختصار كل ما جاء به "سيمون" في النقاط التالية :

1 -إن عملية إتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

التنظيم ينقسم إلى قسمين هما : - فئة متخذي القرار في المستويات العليا الإدارية . - وفئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار.

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

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

4 - إن عملية إتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصول إلى الرضا والقناعة وبحدود الرشد المطلوب. [90] ص 352

أما الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات حسب هيربرت سيمون فيصنفها إلى ثلاث أنواع هي: أ-المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات, وتبدو هذه الصعوبات واضحة على مستوى الفني للتنظيم أولته التاييلورية كل الإهتمام.

ب- هناك ضغوط تعترض على السلوك الرشيد, تنشأ من الدوافع والقيم, والولاء الشخصي ,ففي النسق التنظيمي قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذا قيم متعارضة مع الأهداف العامة للمنظمة.

ت- يتحدد السلوك الرشيد بالمعلومات المتاحة, ومدى توافر قنوات الاتصال التي تسير نقل المعلومات لأجل إتخاذ القرارات ,طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في

المنظمة. [91] ص 168

كما يرى سايمون أن السلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات ويربط إتخاذ القرار بالتأثير والنفوذ على أعضاء التنظيم, حيث يدخل السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي, ويؤكد هيربرت سيمون أن نظريته [92]ص55. تتطلب إحداث تغير جوهري في مهمة الباحث في التنظيمات... وأن يحل سلوك الأعضاء على مستوى الرسمي وغير الرسمي, مستعينا في ذلك كله في إتخاذ القرار, ومن الضروري دراسة سلوك القائم باتخاذ القرارات في المنظمة والذي يهنا هو كيف يصبح الفرد عضوا في التنظيم؟ وماهي الأساليب التي تدفعه إلى الاشتراك فيه؟

يرى هيربرت سيمون [92]ص55 أن الأساليب التي تدفع الفرد إلى الاشتراك بالتنظيم مرادها إلى فكرة التوازن بين البواعث من جهة, والإسهام الفردي من جهة أخرى, ومعنى ذلك أن التحاق الفرد وما يقدمه أو ما يبذله من جهة في المساهمات الفردية. إن إلتحاق الفرد بالتنظيم, يعني بالنسبة له القبول ببعض القيود على حريته الذاتية في إتخاذ القرار وحل المشكلات, فلا بد على التنظيم أن يمارس على الفرد درجة معينة من التأثير, ومثل ذلك حين يقبل المرؤوسين للسلطة ومعناه أن يسمح لسلوكه أن يوجه وفقا لقرار إتخذ شخص آخر دون النظر إلى رأيه, فيقوم التنظيم بتحديد طبيعة واجبات الفرد وسلطته في إتخاذ القرارات, ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر, لكي يمكن التنسيق بين أنشطة الأعضاء الآخرين.

5.5. ظروف إتخاذ القرار: إن معرفة الظروف المحيطة بالقرارات لا تقل أهمية, ويمكن القول بأن جميع القرارات تصدر في ظل ثلاث مجموعات من الظروف هي التأكيد, الخطر, وعدم التأكيد. [88]ص22

1.5.5. ظروف التأكيد: عندما تتعدد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد معروف بدقة فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكيد. [93]ص21 وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل. تحت ظل ظروف التأكيد, فإن المدير يعرف تماما جميع البدائل الممكنة, مع ضمان كامل لنتائج كل بديل, وعموما فإن المدبرين نادرا ما يواجهون ظروف تامة من حيث التأكيد فهي إذن قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة على مشكلة محل القرار. وغالبا ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا, إذا يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة, ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة إتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

2.5.5. ظروف الخطر: إذا كان لكل بديل من البدائل نتائج متفاوتة وكل نتيجة لها درجة احتمال معروفة [93]ص21 أي أنه في ظل الخطر, يكون لدى متخذ القرار فهما أساسيا لجميع البدائل كما

يستطيع مستوى معين من الثقة تقدير الاحتمالات المرتبطة لكل بديل، وهذا يعني وجود مستوى معين من الخطر فيما يتعلق بالنتائج، إن إتخاذ القرارات في ظل الخطر يعد صورة مألوفة في الحياة العلمية.

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

6. أنواع القرارات: يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتتعدد المعايير التي يمكن إتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظورة أليها من زوايا مختلفة. [76] ص 4

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

1.6. القرار وفق المستوى التنظيمي والوظائف ونمط القيادة في المنظمة:

1.1.6. القرار الإستراتيجي: وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعادة الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحدد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي. [94] ص 28

تعرف بأنها القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسات، وهي تغطي مدى زمني طويل، وتتعلق بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق ويمكن من خلالها أن تقوم المنظمة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجة وبالتالي فهي تتطلب طبيعة المنظمة حجما كبيرا من المعلومات، فهي حسب مارتين Martine توضع بصورة دائمة وعلاقتها بالخارج، وتعني كذلك بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل

الطرق فاعلية لتحقيق هدف المنشأة. ويتصرف معنى القرار إلى الموقف و إختيار بديل من مجموع بدائل فإن كانت تلك البدائل على مستوى الأهداف الحيوية والحساسة داخل التنظيم اعتبر القرار إستراتيجي, وإن اهتم بالبدائل والقواعد العامة لتوجيه المرؤوسين أعتبر القرار سياسي, وإن اعتبر القرار بالوسائل والأدوات التنفيذية أعتبر القرار إداريا أو تكتيكيا.

القرار الإستراتيجي يتخذ من قبل أعلى إدارة داخل التنظيم وفق اتجاهات محددة هي:

أولاً: إتجاه إتحاذ القرارات الإستراتيجية: [95]ص122

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

إتجاه التوقع الشخصي للرئيس: يستمد هذا الإتجاه إلى الخبرة وكفاءة الرئيس, وقدرته على المبادرة في اتحاذ قرارات إستراتيجية للتعامل مع مشاكل قائمة, ورغم أهمية تلك القرارات إلا أن شجاعة وثقة الرئيس الأعلى في صواب موقفه تدفعه إلى إتحاذ قرارات من هذا المستوى.

إتجاه استغلال الفرص والتكيف: استغلال الفرص ومرونة التسيير, والتكيف مع الظروف المستجدة على مستوى المعلومات, المتغيرات المؤثرة في تحقيق نتائج عالية, أو تجنب خسائر محتملة, وقد يكون الوقت ضيقا ولا يسمح بمشاركة بقية عناصر التنظيم مما يجعل الرئيس الإداري الأعلى يستغل الفرص, ويتكيف مع الظروف الجديدة تعظيم منافع المنظمة.

إن تقييم القرار من المنظور الإستراتيجي أكثر صعوبة من القرار الإداري لإرتباطه بالأهداف الحيوية من جهة, وبالمستقبل البعيد من جهة ثانية.

ثاني مميزات القرار الإستراتيجي:

يتميز القرار الإستراتيجي بجملة من الخصائص أوردتها عايدة سيد خطاب في النقاط التالية [96]

ص40

الشمول والتكامل: وهذا معناه الرئيس الإداري إن يتوقع خارج حدود الأشياء التي يمكنه التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية, وأنها دائما في حالة حركة مستمرة, مما يتطلب اتحاذ التدابير الوقائية لنجاح القرار على مستوى اتحاده وتنفيذه.

عملية معقدة: لإرتباطه بأكثر من متغير, وغموض المستقبل, وتعرض القرار للمخاطرة في مختلف جوانبه.

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

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

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

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

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

موضوعية القرار الإستراتيجي: بتحقيق أهدافه أو على الأقل التي كان يأمل أن يحققها متخذ القرار الإستراتيجي, وقد تكون الموضوعية هي تحقيق أكثر عائد ممكن, أو الرضا لدى الأفراد, أو تحقيق رغبات المواطنين التي تقف وراء إتخاذ القرار.

إن موضوعية القرار تبقى نسبية تختلف باختلاف الزمان والمكان, وحجم ونوع المنظمة التي يوضع فيها القرار الإستراتيجي.

2.1.6. القرارات التكتيكية: تمثل القرارات التكتيكية واحدة من أهم قواعد تصنيف القرارات في المنظمة. حيث تمثل القرارات التكتيكية تجزئة للقرارات الإستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة المدى, ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة.

وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات, أو ما يسمى بالإدارة الوسطى. [24]ص17, إذا هي قرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات, وغالبا ما تهدف إلى تقرير المناسب لتحقيق الأهداف, وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات

بين العاملين، أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الإتصال، وهي تتميز بقصر المدة وأنها روتينية ورسم السياسات التي توصل لتحقيق القرارات الإستراتيجية.

3.1.6. القرارات التشغيلية :

وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه و النشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها بل يتم اتخاذها في ضوء الخيارات والتجارب السابقة لمتخذها، يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني و التكرار باستمرار. [97]ص338.

وتكمن صعوبة هذا القرار في وضع حدود فاصلة بين هذه الأنواع الثلاثة، بسبب التداخل الواقع بينها وتشابك القرارات المتخذة، ومن أمثلة هذه القرارات تلك المتعلقة بميزانيات المنظمة، أو تتعلق بتسهيل الإنتاج، والمهم هنا أن هذه القرارات متممة الواحدة للأخرى أو مكملتها، وأنه من الضروري التمييز بين القرارات، إن على المدير أن يعرف فيما إذا كان القرار الذي هو يصده إستراتيجيا أو تكتيكيا أو تشغيليا.

4.1.6. القرارات وفقا للوظائف الأساسية : هنا نجد أن الأنواع الهامة من القرارات تتضمن مايلي: [98]ص104.

1- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الإختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس دفع الأجور والحوافز، وطرق الترقية.

2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات، وبرامج العمل، وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم.

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

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

5.1.6. وفق النمط القيادي: يصنف هذا النوع من القرارات إلى نوعين هما:

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

2- القرارات بالمشاركة: وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال اشتراك المستويات المختلفة العاملين في المنظمة، وكل من يعنيه أمر القرار من خارج المنظمة. وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها. [72]ص48

2.6. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها:

1.2.6. القرارات المبرمجة: يقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي يتكرر حدوثها وإتخاذها يوميا في المنظمة، بحيث لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير بها نظرا لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني، ومن أمثلة على هذه القرارات، تحديد راتب موظف جديد في إطار نظم المكافآت المعمول بها، ومنح الإجازات الإعتيادية أو المرضية. [24]ص17 وقد عرفها سيمون بـ: "قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملاتنا، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث". [99]ص701، فإجراء اتخاذ القرار هنا مجدود بشكل واضح مسبقا، وقد وضع H Simon إلى أن القرارات المبرمجة تشبه التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة.

2.2.6. القرارات غير المبرمجة: القرارات الغير مبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة. لذلك تستدعي جهدا معنيا بالتفكير إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المنظمة كلفا إضافية. فهي "جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيرا أو معقد أو بسبب أنها مهمة لدرجة إنها في حاجة إلى وضع حل مفصل لها. [99]ص701 لأنها قرارات جديدة ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها فهي حالات

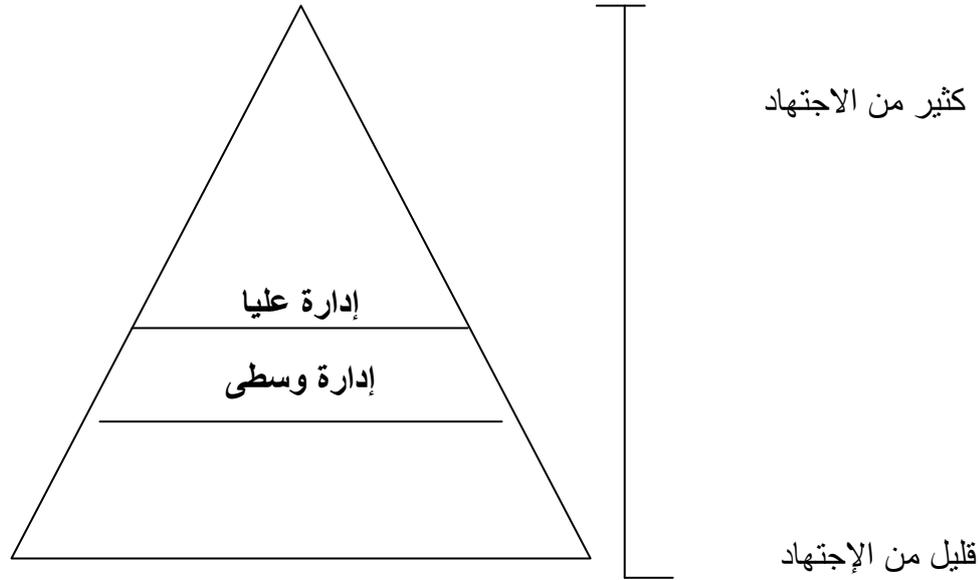
جديدة وليست متشابهة. ومن هذه القرارات إنشاء مشروع جديد أو إجراء توسعات، أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح منتجات جديدة في السوق. ولذلك غالبا ما تتعلق القرارات الغير مبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة خصوصا القرارات ذات العلاقات بمستقبلها.

كما تلعب القيادة الإدارية في مستويات العليا دورا كبيرا من النضج واتخاذ هذه القرارات نظرا لعلاقتها بمستقبل المنظمة. إننا نجد جزءا مهما من وقت الإدارة (إدارة المنظمة) يخصص لتحويل القرارات غير مبرمجة إلى قرارات مبرمجة, بسبب الخيارات المترامية في اتخاذها وتنفيذها ويبين الجدول أدناه الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

الجدول رقم(2):مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة [24] ص 17

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

ويتضح من العرض السابق أنه بالنسبة للمستويات الأقل في التنظيم يزداد الاتجاه إلى القرارات المبرمجة توخيا لأحداث التماثل في الأداء بين المنظمات وبعضها البعض, والتي يسير الأداء بها وفق قوانين موحدة. وعندما يتم الاتجاه نحو المستويات العليا في التنظيم يقل الاتجاه نحو القرارات غير المبرمجة, حيث تكون المشكلات والموضوعات التي تحتاج إلى القرارات من طبيعة تتطلب الاجتهاد الأكثر ومن ثم أعمال الجهد والفكر تزداد.ومن خلال الشكل رقم (17):الإتجاه نحو القرارات



الشكل رقم (17) دعم القرارات في المنظمات [33].ص27

3.2.6. بيئة القرار : تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدد من المتغيرات والمؤشرات

الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذ ونقسمها إلى مايلي:

1- القرارات تحت ظروف التأكيد: تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب إتخاذه.

2- القرارات تحت ظروف المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وعليه فمتخذ القرار يجب أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل ودرجة إحتمال حدوثها. [100]ص14

3- القرارات تحت ظروف عدم التأكيد: وهي القرارات التي ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها. [100]ص14

وفي ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار بإمكانيه الإستعانة بمجموعة من الوسائل تساعده على إتخاذ القرار، تتنوع وتختلف باختلاف الظروف.

في حالة التأكد بإمكان متخذ القرار إستعمال: البرمجة الخطية، شبكة عمل، أما في ظل عدم التأكد نستعمل طرق للمقارنة مثل: أقصى، أدنى، أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى قيمة. وأخيرا في ظل المخاطر فمتخذ القرار يمكنه الإستعانة بمختلف طرق حساب الإحتمالات كالأمل الرياضي. [101]

3.6. القرار السياسي وخصائصه: [102] ص 60

1.3.6. القرار السياسي : يمكن إعتبار القرار السياسي الإطار العام الذي تتخذ فيه بقيت القرارات، لذا يعتبر مرتبط بالسلوك النظام السياسي العام، الذي يرسل رسالة للمواطنين والمؤسسات التابعة لها قصد تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال القواعد والمبادئ التي ترشد القائد والمسؤولين. إن القرار السياسي يوضع من قبل القيادة العليا في التنظيم، حيث تعمل المؤسسات الدستورية التي تتولى إتخاذ القرارات تحديد القواعد والمبادئ الموضوعية التي تعترضهم، ومن التعاريف التي تطرقت إلى القرار السياسي مايلي:

"ما تختار الحكومة أو تفعله أما ما لا تفعله... لضبط الصراع داخل المجتمع... أو إدارة الصراع مع مجتمعات أخرى." [103] ص 4

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

2.3.6. خصائص القرار السياسي :

يتأثر بالتركيبية السياسية للنظام والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في البلد.

- الخصائص العامة: وتتمثل في المشكلات السياسية من حيث قيادتها، برامجها، قوتها المالية والبشرية، ومدى استقلالها عن السلطة.

- التحولات الاقتصادية: التي فرضت على الدولة، إلى إتخاذ عدة تدابير إصلاحية لتدارك الإحتمالات والنقائص في البنى مثل: إعادة الهيكلة، خصخصة المؤسسة، تحرير الأسعار، تسريح العمال، وغياب الشفافية، والمنافسة الحرة.

- الخصائص الذاتية للجماعة: متخذ القرار ومدى تماسك تلك الجماعة، ودرجة اهتمام تلك الجماعة بمصالحها الخاصة، وقدرتها المالية، تعمل على التأثير في القرار السياسي تأييدا أو معارضة.

- الثقافة السائدة في المجتمع: وهي نظرة جماعة المصالح، وجماعات الضغط على مستوى الدولة هل هي تفكر بعقلية المصلحة الجماعية أو بعقلية المصلحة الذاتية؟ وهل هي متجانسة لخدمة المجتمع أو

مجزأة؟، لذا اتجاه أعضاء الجماعة وتماسكها له دور في التأثير على القرارات السياسية والعكس صحيحا.

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

- الدور الفعال للبيروقراطية في التأثير على القرار السياسي: الدور نابع من الوظيفة المسندة للجهاز البيروقراطي ومدى تحكم هذا الجهاز في المعلومات اللازمة لصناعة القرار.

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

4.6. القرارات الرئيسية و القرارات الروتينية :

1.4.6. القرارات روتينية: يرى ماكفار لاند "أن القرارات الفريدة وقرارات مرة الواحدة أو المرات المحدودة والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية, بحيث أن أي خطأ قد يضر المنظمة ضررا بليغا." [104]

نجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية, حيث هي قرارات "كل يوم" ولها صفة التكرار, كما أن لها تأثير كبيرا على المنظمة ككل ومع ذلك فإنه-يضم نوعين معا-يمكن أن تلعب القرارات الروتينية دورا هاما في نجاح المنظمة.

إذا من الواضح أن هناك نسبة كبيرة جدا من القرارات المتخذة في المنظمة قرارات روتينية (يقدرها الخبراء بنسبة 90%) .

كما نجد أن معظم القرارات الروتينية تتخذ في المستويات الدنيا, حيث أن المشرف في خط الإشراف الأول تكون جميع قراراته روتينية, بينما أن رئيس مجلس الإدارة يتخذ قرارات روتينية بشكل محدود للغاية, وفي نفس الوقت يتخذ قرارات رئيسية بصورة كبيرة جدا.

القرارات الروتينية هي القرارات لا تحتاج إلى دراسة والتحليل وجهد الذهني لأخذها, وتتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج ومعالجة البريد وتوزيع سهام العمل على العاملين. [105]

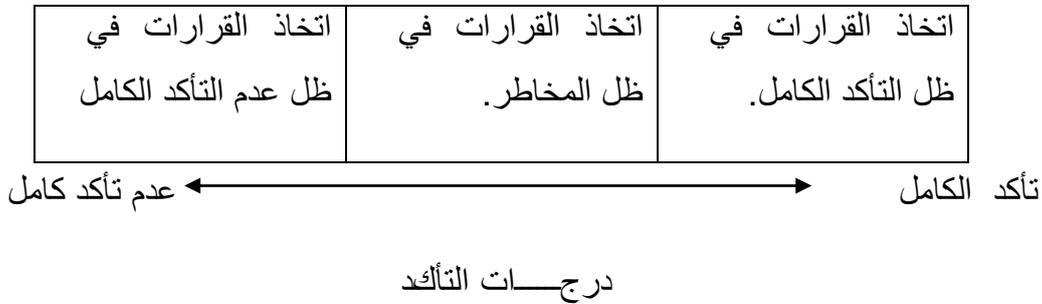
2.4.6. القرارات الرئيسية: إن القرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات وذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب إهتماما خاصا والتي لا تتكرر باستمرار (الرئيسية), ويغلب على

هذه القرارات الإلتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص للنواحي المالية والاجتماعية، ومثال عن هذه القرارات إختيار موقع مؤسسة أو توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها، وعملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة.

إن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعني عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر، ولكن الفروق هي فروق في الدرجة فحسب، حيث ينبغي التفكير في النوعين باعتبارهما طرفين لخط بياني واحد، وبالإضافة إلى العوامل السائدة في المنظمة (عوامل تنظيمية). [86]، يوجد أيضا عوامل شخصية هي التي تحدد ما إذا كان القرار رئيسي أو روتيني، ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذه، فنجد أن المدير في مستوى الإداري الأدنى قد يواجه بقرار روتيني قد يحوله إلى قرار رئيسي له تأثير دائم على المنظمة ككل.

5.6. القرارات في ظروف التأكيد والمخاطرة وعدم التأكيد [106] ص 11

يتم في هذا التقسيم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكيد، ويتراوح مقياس التأكيد ما بين التأكيد الكامل *Complete Certainty* وعدم التأكيد الكامل *Complete Uncertainty* مروراً بظروف المخاطرة *Risk*. والشكل (18) الآتي يبين تصنيف هذه النماذج:



الشكل رقم (18) يبين تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكيد والمعرفة [39] ص 598

5.6.1. ظروف التأكيد: بالنسبة للقرار المتخذ في ظل ظروف التأكيد *Décision Under Complete Uncertainty* نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل *Complete Certainty* مع وجود استقرار وعدم غموض و إلتباس وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.

عندما تتعد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد ومعروف بدقة, فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكد [107] ص24 وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل [107] ص24.

تحت ظل ظروف التأكد, فإن المدير يعرف تماما جميع البدائل الممكنة, مع ضمان كامل لنتائج كل بديل. وعموما فإن المديرين نادرا ما يواجهون ظروفًا تامة من حيث التأكد. [108] ص219. فهي إذن قرارات تتخذ بعد توفير المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار. وغالبا ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا, إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة, ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى ألتائجها. [72] ص48

2.5.6. ظروف الخطر: أما القرارات في ظل ظروف المخاطر *Décision Under*

risk يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره, وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الإحتمالية, وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطر هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

3.5.6. ظروف عدم التأكد: أما اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أما أما اتخاذ القرار في ظل

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

7. مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: يواجهها المسؤولين في

المنظمات (المؤسسات) مواقف متعددة, تتطلب اتخاذ قرارات معينة من أجل استغلال فرصة ما أو حل مشاكل معينة, وهو ما يتطلب التعرف على كيفية الوصول إلى القرار المناسب والأفضل, وهو ما يعني الرشد في اتخاذ القرار وإتباع المنهجية العلمية. " [109] ص196-197.

إن عملة صنع القرار هي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل كثيرة سياسية، اقتصادية، واجتماعية، نفسية، أي أن اتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرارات. وعليه نجد أن هناك خطوات ومراحل ما بين أربعة وتسعة خطوات أساسية يجب أن مع بعضها البعض. وتدرج غالباً في ثلاث مراحل كما ذكرها سيمون :

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

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

3-مرحلة الاختيار:وهي التي يتم اختيار بديل من بدائل العمل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويصف سيمون أن القيام بهذه الخطوات الثلاث يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب [88] ص22 الشكل الآتي يوضح هذه الخطوات بالتفصيل



الشكل رقم (19) خطوات عملية صنع القرار [104]

والآن سوف نتعرض بالشرح لكل مرحلة:

1.7. تعريف (تحديد) المشكلة:

1.1.7. المشكلة: تعتبر الخطوة الأولى والأهم، لأن إدراك حدود المشكلة وأبعادها يساعد في عملية إتخاذ القرار (انخفاض الأداء، نقص المبيعات، شكاوي الزبائن،...)، وبالتالي يتطلب الأمر التعمق في جوانب المشكلة لتشخيصها تشخيصاً دقيقاً". [111] ص166 يعني تحديد الهدف الذي يسعى لإتخاذ القرار

من أجله، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمتها للمشكلة التي صدر بصدها [112] ص 113.

إذا المشكلة هي: "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون". [113] ص 3 أي أنها عبارة عن خلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوبة في وجودها. فالإدارة مثلا قد تجد أن هناك صراعا بين عدد من الأشخاص، ولكن المشكلة الحقيقية قد تكمن في وجود هيكل تنظيمي ضعيف، وقد ترى الإدارة أن هناك مشكلة تنظيمية، ولكن تتمثل المشكلة الحقيقية في عدم وضوح الأهداف الموضوعية.

2.1.7. تشخيص المشكلة : إن تحديد وتشخيص المشكلة يتطلب جهدا تحليليا يشمل ما يلي [111] ص 166 :

- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة (كيف نشأت).
- تحديد طبيعة المشكلة وفقا لموضوعها (مالية، بشرية، سلوكية، تسويقية...).
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها، في أي قسم أو إدارة، أو ما إذا كانت على مستوى المؤسسة ككل.
- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة (عارضة أو متكررة).
- تحديد حجم المشكلة أو نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب.
- تمييز العامل الحاكم (الأساسي)، والأكثر تأثيرا في المشكلة والذي ينبغي البدء بمعالجته هو تغييره.
- تجديدا لآثار المتوقعة للمشكلة (انخفاض قدرات العمال، كيف ستؤثر على انخفاض جودة المنتج، رقم الأعمال...).
- تحديد مدى ثبات أو تفاق الآثار المتوقعة للمشكلة إن تأخرت معالجتها بقرار أو كثر.
- تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، هل فوريا، بعد مهلة للتدبير، هل هناك تاريخ محدد...

3.1.7. أنواع المشاكل [24]

أ- المشاكل الاعتيادية أو الروتينية: وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وانصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم، وبالتالي فإن هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتحليل لاختيار الحلول المناسبة لها.

ب- المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة: وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد، ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتوجات المنظمة أو

الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المنظمة. وعليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة، وإنما ينبغي الإستعانة باختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي.

4.1.7. الهدف: أحيانا نجد الهدف يأتي قبل تحديد البدائل، ليكون معيارا لتقييم البدائل بعد ذلك حيث أن البديل الأنسب هو الذي يؤدي إلى اختيار الهدف أو الاقتراب منه. فمثلا: ظاهرة تسرب العمالة إلى خارج المنظمة، فالمشكلة قد تكون ضعف قدرات المشرفين في علاقاتهم الإنسانية بمرؤوسيههم، أما الهدف فقد يكون متمثلا في تحسين قدرات الإشراف لدى المشرفين والبدايل كثيرة (تدريبهم، نقلهم، ...)، وما على المنظمة إلا اختيار البديل الذي يسمح بتحقيق الهدف المذكور. ومن خصائص الهدف: [111]ص 166

- ممكنة التحقيق عمليا على ضوء الموارد المتاحة والقيود المحتملة.

- موضوعية في قالب كمي قدر المستطاع. - محددة في إطار زمني.

- أن يكون واضحا ومحددا بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين عموما.

2.7. تحليل المشكلة وجمع المعلومات: هي الخطوة الثانية من عملية صنع القرار تتمثل في تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات ودراستها، ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها والأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه والأفراد الذين سينفذون القرار. [72]ص 48. وبدون هذا التقسيم فإن فعالية القرار المتخذ في النهاية سوف تقل كثيرا، لأن بهذا التقسيم وحده من الذي عليه أن يفعل ماذا لكي يمكن أن يكون القرار فعالا؟ وعادة يتم التقسيم حسب أربعة مبادئ هي:

أولاً: مستقبلية القرار وهي المتمثلة في حدود الوقت والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج معينة والسرعة التي يمكن بعدها يبطل القرار المتخذ.

ثانياً: أثر القرار المتخذ على مجالات ووظائف أخرى.

ثالثاً: عدد الاعتبارات النوعية "Qualitative" والتي تدخل في اتحاده.

رابعاً: مدى تكرار المنتظم للقرار بمعنى هل هذا من القرارات الفريدة والقرارات المتكررة "The Uniqueness OR Periodicity" سوف يؤدي هذا التصنيف وحده بأن هذا القرار سوف يسهم في تحقيق صالح المنظمة ككل، لأن التقسيم المقترح يصنف المشاكل على أساس علاقتها وارتباطها بكل من أهداف المنظمة ككل وبأهداف الجزء الذي يسأل عنه القائد في موقع معين، ولذا فإن هذا التقسيم يضطر القائد لمعرفة مشكلته من وجهة نظر المنظمة ككل.

إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ القرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمسكلة ويستبعد غيرها من المعلومات, وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

وفي الكثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات و الحقائق المتعلقة بالمسكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال, فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم, ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوافرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطر التي يتضمنها القرار. مثال عن تكوين مشكلة: بفرض أن (س) من العاملين في مستوى الإدارة الوسطى في منظمة لم يرق خلال الأربع سنوات الأخيرة, رغم أن زملاءه حققوا ترقيات كبيرة خلال نفس الفترة, وهذا يمثل حادث منبه, وتعريف المشكلة لهذا الشخص وأصابه بالقلق والاهتمام, وبدأ هذا الشخص يبحث عن سياسة الترقية في تلك المنظمة, واكتشف أن سنتين فقط يمثلان متوسط فترة الترقية في ذلك المستوى, وحيث أن (س) لم يرق في الأربع سنوات الأخيرة فقد توصل إلى نتيجة مفادها أن هناك فجوة في الأداء. وقد

تمتد مرحلة البحث عن المعلومات لهذا الشخص إلى الحديث مع الرئيس, وكذا مع أقرانه, وقد يتناقش مع أفراد أسرته بشأن ما إذا كان لديهم رؤية أو حل لهذه

المشكلة, وبالتدرج نجد بحثه عن المعلومات سوف يقدم له ذخيرة غنية من المعلومات قد يجد (س) أن هناك عدة أسباب لعدم الترقية ومن تلك الأسباب ما يلي:

- أن أداءه في العمل قد تدهور في السنتين الأخيرتين.

- أن رئيسه المباشر لا يحبه.

- أنه قد يقوم بأداء فذ ولكن رئيسه المباشر لا يريد أن يفقده, لذا فإنه يجمده في هذه الوظيفة.

- أن المنظمة قد لا يكون لديها وظيفة متاحة يمكن أن ترقى إليها.

3.7. تحديد الحلول البديلة وتقويم البدائل :

لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكل, وإلا كان هناك خطر الوقوع في فخ "هذا وذاك" ومن الأمور الواضحة للعيان هو الخلط بين متناقضات حقيقية -مثلا ما بين الأخضر وغير الأخضر- وتباين ما بين اثنين فقط من بين عدة احتمالات - مثل التباين ما بين الأخضر والأحمر

مثلا، ونجد أن جميع الألوان يعبر عنها في "الأسود و الأبيض" ولكنها ليست جميعها داخلة في هدين اللونين، ومع ذلك فعندما نقول "أبيض أو أسود" فإننا نميل للاعتقاد بأننا أشرنا إلى السلسلة كلها لأننا ذكرنا ببساطة حدودها القصوى. [114]د.ص أن الحلول البديلة هي الوسائل الوحيدة لرفع الافتراضات الأساسية إلى مستوى الوعي بها، وإجبار أنفسنا على فحصها واختبار سلامتها. وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل.

1.3.7. تحديد البدائل : تتمثل هذه الخطوة في بداية التفكير في البدائل التصرف الممكنة (الحلول)، تبدأ بجمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة عن البدائل المتاحة وتحليلها... [111]ص 166

ويقصد بالبدائل " تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون." [110]ص 22، ونجد أن التصرف في المنظمة يماثل القيام بجراحة في الجسم البشري، حيث يعني أن على الناس تغيير عاداتهم، وطريقة أدائهم لأعمالهم، وعلاقتهم ببعضهم البعض وأهدافهم وأدواتهم وحتى لو كان التغيير محدودا فهناك أيضا خطر الصدمة .

فتحديد البدائل لا بد أن يعتبر جزءا هاما في هذه العملية. والقاعدة في هذا الصدد إذا لم يؤخذ البديل الأفضل في الاعتبار، فإن القرار الجيد لا يمكن الوصول إليه. في هذه الحالة يكون من الأوفق تحديد كل من البدائل النمطية الواضحة جنبا إلى جنب مع البدائل المبتكرة أو غير العادية والحلول أو البدائل النمطية هي التي تتبادر إلى الذهن بسرعة وأقل مجهود ومن أمثلتها الحلول التي جربتها المنظمة من قبل. أما الحلول المبتكرة فتأتي من خلال الأفكار البارعة ويمكن الحصول على هذه الأفكار عن طريق جمع العاملين وتشجيعهم على إبداء الرأي في مناقشة مفتوحة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلة. "

[115]ص 218

2.3.7. تقييم البدائل: لو عدنا إلى مثال رجل الإدارة الوسطى (س) سنجد أنه يطرح عدة حلول لمشكلة، تتمثل بعض من تلك الحلول فيما يلي:

- ترك العمل فورا والبحث عن عمل في مكان آخر.
- البقاء في المنظمة إلى أن يجد عمل آخر.
- مناقشة المشكلة مع رئيس المباشر ومع المستويات الإدارية الأعلى مع إخبارهم أنه سيتترك العمل إن لم يتم ترقيته في القريب العاجل.

ومع تلك الحلول الممكن قد يستبعد (س) بديل إخبار رؤسائه أنه سيتترك العمل إن لم يتم ترقيته، حيث أن مثل هذا التهديد قد يجعلهم في موقف دفاعي بحيث يصرون على تسريحه أكثر من ترقيته وكما

أن(س) قد يكون في موقف حرج إذا لم يتمكن فعلا من ترك العمل ولذا فقد يرى(س) أنه من المناسب عدم مخاطبة رؤسائه بلهجة تحمل في ثناياها التهديد. يتضح من المثال السابق أن تقييم البدائل صعبة وشاقة ذلك أن مزايا وعيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها وإنما في المستقبل, ويتم المفاضلة بين تلك البدائل المتاحة على أساس مدى توافر العناصر(المعايير) التالية في كل بديل: [116]ص90

*مدى إسهام كل بديل في حل المشكلة محل الدراسة.

* ما هي تكلفة اختيار كل بديل.

* ما هي المتطلبات الواجب توفرها لاستخدام كل بديل(مثل المهارات, الخبرات, التكاليف).

* ما هي الفترة الزمنية لكل بديل حتى يحقق النتائج المرجوة.

* ما هي الأضرار أو الآثار السلبية المترتبة على استخدام كل بديل من البدائل.

ويفيد الشكل الآتي(20)في التوصل إلى ترتيب للبدائل من خلال تقييمها في ضوء المعايير التي تقررت.

البدائل	معايير تقييم البدائل										الترتيب

الشكل(20): ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية [47]ص75

ونجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحدائة البيانات التي يجب أن يحاط بها, وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

4.7. اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه :

1.4.7. اختيار أفضل بديل : بعد تقييم كافة البدائل يتعين على المسؤولين اختيار أحدهما, وتسمى هذه

المرحلة "اتخاذ القرار", حيث يصل متخذ القرار إلى البديل الذي يحقق مايلي: ". [116]ص90

- الهدف المسطر لأن ذلك معيارا أساسيا في حل المشكلة.

- أقل تكلفة.

- أقل وقت.

أشار دروكر Droker إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح، وليسما هو، حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب والصحيح من بين الحلول المتوصل إليها، فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المطروحة.

وهذه العملية ليست بالسهلة ولكن توجد هناك بعض المعايير المساعدة على إختيار أفضل حل من بين الحلول، ومنها الآتي:

1- الخطر: أي مقارنة المكاسب المتوقعة بالمخاطر المتوقعة.

2- الوفرة في الجهد: البديل الذي استغلال عناصر الإنتاج المتاحة بأقل الجهود الممكنة.

3- البديل الذي يحقق السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملحا وعاجلا.

4- الموارد المتوفرة وقيودها: اختيار البديل الذي ينسجم مع وجود الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة، وتكمن أهمية الموارد بشكل خاص لما يتطلب تنفيذ القرار توافر الخبرات والمهارات التي تزيد من قدرة العاملين على الأداء.

5- اختيار البديل الذي ينسجم مع أهداف المنظمة ويحقق مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحددها الإدارة مثل التوفير. [110] ص22 في نفقات والوقت و الارتفاع بجودة الأداء وتأمين بيئة لعمل المريحة والعلاقات الإنسانية الناجحة.

6 - المعلومات المتاحة: مراعاة الظروف البيئية المحيطة، و مدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له وتعويق نتائجه.

7- مدى النقص في المعلومات: التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص، ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.

بالإضافة للعوامل الموضوعية، تؤثر القيم والعادات التي يتمسك صانع القرار والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها... ولما كانت عملية اتخاذ القرار صعبة فهذه مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على إختيار البديل الأمثل [113] ص3.

أ- المقارنة الموضوعية: (التعقل وعدم الإندفاع وعدم التحيز)

ب- الإستعانة بآراء الخبراء والمستشارين من داخل المنظمة أو من خارجها.

ج- إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح.

د- الإستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام ورموز.

2.4.7. تطبيق البديل : بعد اختيار البديل الأفضل, يجب وضعه حيز التنفيذ والتطبيق, وقد يكون سهلا

في بعض الحالات, وفي حالات أخرى يكون في منته التعقيد, مثلا: مقاومة التغيرات التي يمكن أن تنتج عن قرار من أعضاء المنظمة, أو خارج المنظمة, كاختيار موقع جديد لإقامة المنظمة, ومعارضة ممثلو المجتمع لذلك...). مع الإشارة إلى أن القرار لا يساوي شيئا ما لم يتم تنفيذه. مناجل تنفيذ القرار والخروج به من كونه نصا مكتوبا أو خبرا على ورق, يتعين وضع خطة تمهد للتنفيذ الفعال, حيث تأخذ بالاعتبار مايلي: [117]ص202-203

- ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ وحتى توقيت بلوغ الهدف.

- تحديد معايير التنفيذ من حيث الجدولة أو البرنامج, التكلفة والجودة.

وعادة ما يتم التخطيط للتنفيذ من خلال الخطوات التالية: [118]ص157

- تحديد الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.

- وضع تصور لخطوات التنفيذ.

- وضع الأنشطة المطلوبة في كل خطوة.

- تقدير الوقت اللازم في كل خطوة.

- تحديد المسؤولية عن كل نشاط في خطوات التنفيذ.

يتعين على المسيرين في المنظمة تحديد الوقت المناسب لاتخاذ وإصدار القرار وإعلانه, حيث:

- لا يأتي متأخر فتتفاقم المشكلة.

- يأتي مبكرا فيخلق مشكلة أخرى.

كما أن القرار قد يصدر في وقت معين لكن تنفيذه يتم في وقت لاحق.

3.4.7. تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج) : نظرا لا بد على متخذ القرار عدم الإكتفاء

بتنفيذ وتطبيق القرار ولكن يقوم بمتابعة نتائج هذا التطبيق, ثم يقوم بإجراء التعديلات اللازمة على القرار بناء على هذه النتائج, ويمثل قياس الأداء والنتائج الفعلية للقرار ومقارنتها بالأهداف المطلوب تحقيقها, أحد الطرق في تحديد مدى نجاح القرار وكذلك مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات على القرار.

يخطئ العديد من المسؤولين عند اعتقادهم بأن اختيار بديل معين (قرار) وتنفيذه يعني أن الموقف قد حسم، وأن المشكلة حلت وأن الفرصة اقتنصت، وعليه من الضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولاً بأول، ويمكن استخدام ثلاث خطوات في عملية التقييم [119] ص 168.

1 تجديد النتائج المطلوب تحقيقها من القرار مع وضع تقدير زمني للفترة التي يستغرقها تحقيق هذه النتائج.

2 تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه كجزء من عملية اتخاذ القرار.

3 تقييم نتائج القرار أولاً بأول على ضوء النتائج المحددة سلفاً.

مثلاً:

- دافع القرار يتمثل في ارتفاع غير عادي في معدل تغيب العاملين.

- الهدف من القرار هو خفض معدل التغيب بنسبة 10% خلال عام واحد.

- البديل المختار هو دفع مكافأة للعاملين ذوي معدل تغيب أقل.

- تنفيذ القرار.

بعد سنة يتم قياس معدل التغيب مرة أخرى، وفي حالة حل المشكلة فقد انتهى الأمر، بينما في حالة الاستمرار، يتم تمديد الفترة الزمنية إعادة التقييم أو تطبيق بديل آخر.

5.7. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار : تتأثر القرارات بعوامل قد تعيق صدورها، ومن هذه

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي :

أولاً: العوامل الداخلية يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين معها ويظهر هذا التأثير من نواحي مختلفة، ترتبط بالناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، والناحية الثانية تأثيرها على مجموعة الأفراد في المؤسسة، بينما الناحية الثالثة متعلقة بالموارد المالية و البرية والفنية [110] ص 22.

ثانياً: العوامل الخارجية

إن المنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تعمل في المجتمع وللمجتمع ولذا يجب الأخذ بالحسبان الأوامر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند صناعة القرار ومن ثم اتخاذه ومن بين تلك العوامل الخارجية المؤثرة هي عملية صناعة القرار أو اتخاذ القرار كل من العوامل الاقتصادية و السياسية والتقنية واللوائح والقواعد الحكومية والرأي العام ومجموعة القرارات المتخذ من قبل منظمات أخرى في المجتمع سوى كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه.

ثالثا: وقت اتخاذ القرار

عمل الوقت من العوامل المهمة في اتخاذ القرارات في المنظمات, خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير, ويرغب الأفراد دوماً أن تحصلوا على القرار في الوقت المعين, حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علماً بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيهـم .

رابعا: مدى توفر المعلومات

أن المعلومات والبيانات التي تتواجد والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها, تؤثر في القرارات المتخذة في المنظمة سلبياً أو إيجابياً, وتوفر تلك المعلومات والبيانات على عدة جوانب منها:

■ الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات, بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة.

■ مدى توافر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات [120] ص 270 وعناصر أخرى تؤثر على صناعة القرار واتخاذها منها:

- التخطيط غير الرسمي.
- البيروقراطية المعبرة عن عوائق اتخاذ القرار.
- المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة.

خامسا: العوامل النفسية

تعتبر العوامل النفسية لمتخذي القرار أو المساعدين لها تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة, حيث يعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات على هـربرت سيمون H.Simon إذ جعل الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرارات, ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيراً سلبياً إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية, حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوطات [120] ص 279.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل (صناعة القرار) استطعنا أن نصل إلى نتيجة هامة وهي تتعلق بالصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذه وهذا لتعدد هذه الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت إمرته. ومن زاوية أخرى تعدد المدارس الفكرية التي عالجت الموضوع، فمنها من نظرت لها نظرة علمية بحثه أي تطبيق الأساليب العلمية المعتمدة على مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة صنع القرار. ومنها من عاب على الطريقة الكلاسيكية حيث رأت أن التنظيم نظام اجتماعي مفتوح على صناعة القرار ثم اتخاذه، وأبرز رواده "سيمون" الذي أدرك أن عملية صنع القرار لا تنته بتحديد الهدف بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

إن مشكلة اتخاذ القرار هي عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها، ولا يجب أي مسؤول أو عامل أن تواجهه أثناء ممارسة نشاطه، والنماذج المختلفة لصنع القرار تأتي بعد معرفة المشكل، والأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، وعلى صانع القرار أن يتفطن لحقيقة أراها مهمة للغاية وهي معرفة الأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، ومعالجة المشكلات من جذورها بدل علاجها من الأعراض أو النتائج.

عندما نستطيع إلغاء ما هو غير مرغوب فيه للوصول إلى تصحيح المسار، وترشيد السلوك، الذي يوصلنا إلى تحقيق الكفاءة في الأداء، والفعالية في التنفيذ. وما تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها إلى أنواع إلى طريقة وأسلوب للتحكم في التسيير، وترشيد سلوك القائد والمرووسين وتحديد الخلل والوقف عنده لمعرفة أسبابه ومن ثم طرق علاجه عامل مهم في تشخيص تلك المشكلة.

الفصل 4

عملية الأداء في المنظمة

تمهيد:

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الأفراد بتحقيق النتائج المطلوبة منهم القيام بها والآخرين يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية. في هذا الفصل سنسعى إلى التطرق لمفهوم مصطلح الأداء ثم إلى مفهوم الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال التطرق لبعض التعاريف لتوضيح مفهوم الأداء ثم التعرض إلى بعض أنواع الأداء حسب معايير متعددة من طرف بعض الباحثين وطرق تقييمه ومعوقاته ومظاهره من رضا العمال ومعدل الإنتاج ومشاكل التي تعيق الأداء.

8. الأداء:

1.8 ماهية الأداء:

1.1.8. تعريف مصطلح الأداء: يعتبر مصطلح الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه [121] ص86

وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " [122] ص35 ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة " [123] ص1 فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة . ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم

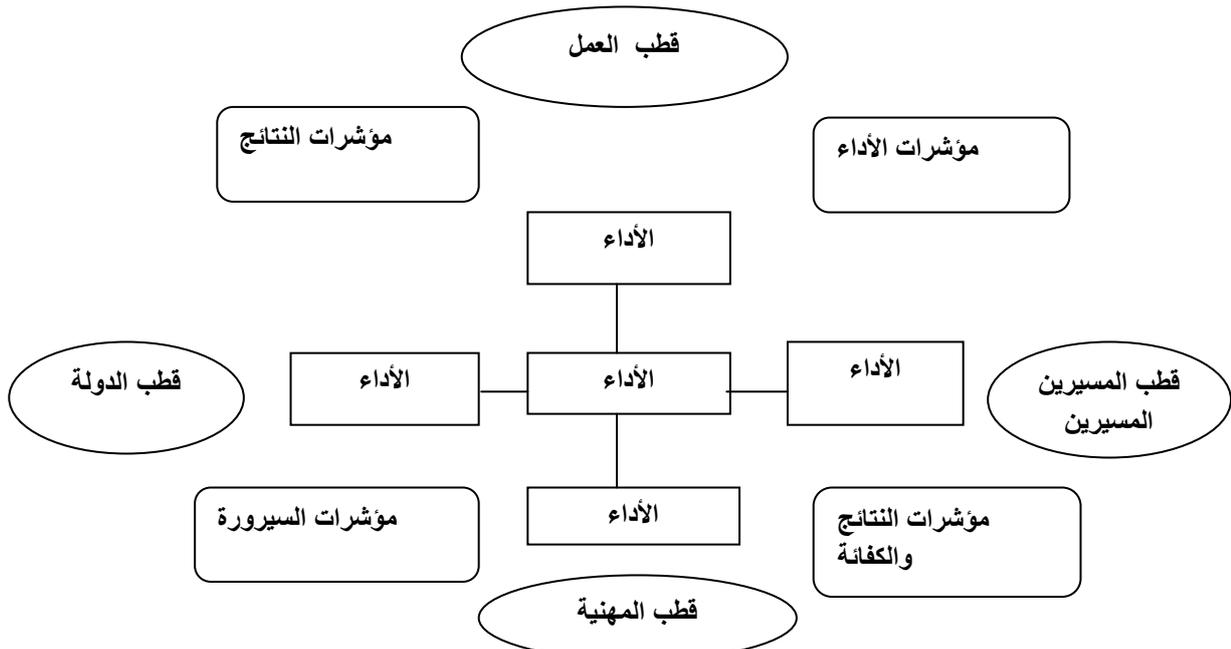
متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة أقطاب:

2.1.8. أقطاب الأداء: القطب الأول: يتعلق بالعميل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالعميل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل رضائهم وكسب ثقتهم [124] ص3 أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة .

القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة .

القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف .

القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي و لكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال هذا الشكل التالي:



الشكل رقم (21) أبعاد المنظمة [132] ص23

3.1.8. البعد الاستراتيجي للأداء

ويعرف البعض الأداء انطلاقا من البعد الاستراتيجي، وحسب هذا المنظور يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية وبشكل عام يمكن تعريف الأداء على المدى الزمني على انه " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى " [125] ص126 والجدول التالي يوضح هذه المعايير على المدى الزمن

الجدول رقم (3) معايير الأداء على المدى الزمني [133] ص 136

المدى الطويل	المدى المتوسط	المدى القصير	البعد الزمني
- البقاء	- التكيف - النمو	- الكفاءة - الفعالية	المعايير

وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة ، كان لابد من أن تسعى بكل إمكاناتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء و الاستمرار. [126] ص 343, وتبني المؤسسات العمومية للمفهوم الإستراتيجي للأداء له انعكاس إيجابي عليها من خلال. [127] ص 103:

* تزويد المديرين بوسائل متطلبات الموازنة للاستثمارات ، وتسيير نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج .

* المساعدة في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في أنحاء المؤسسة.

* مساعدة المديرين على التحويل من الأداء بردود انفعال إلى الأداء المبادر .

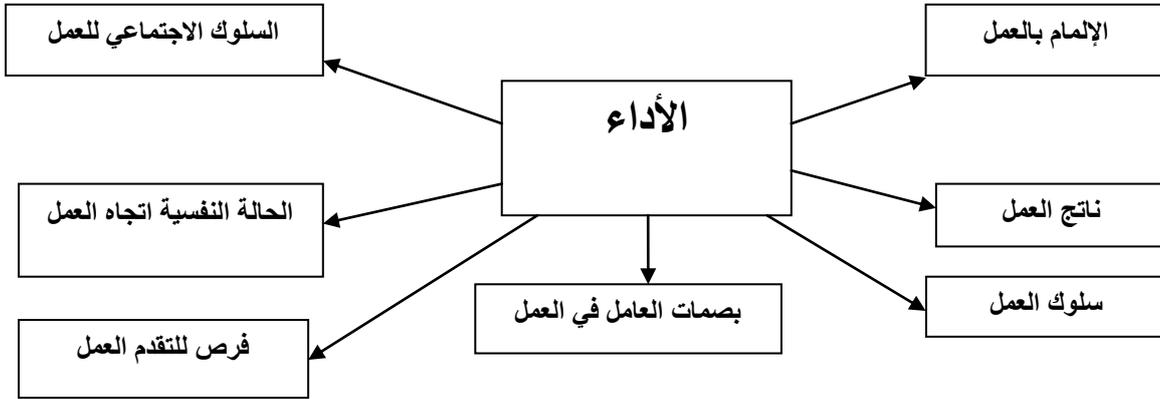
أما إذا تطرقنا إلى تقييم الأداء فإنه ، ينظر لعملية تقييم الأداء في المؤسسة على أنه عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم في المراقبة الكلية والغاية من التقييم لتحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة. [128] ص 18

كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، إذا عرف " فيشر ورفاقه " عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة. [129] ص 96

الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف المرحلية. بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة حتى تستطيع المنظمة الحصول على النتائج التي ترغبها من كل وظيفة وفي كل مستوى إداري في ضوء التوقعات المحددة مسبقا. لذا كان من المهم وجود نظام لتقييم أداء العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة، من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال دون استثناء بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة بحيث تهتم عملية تقييم الأداء بقياس :

* مدى قيام العمال بالوظائف والمهام المسندة إليهم وتحقيق للأهداف المطلوبة منهم .

* مدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على تحسين مستوى إنجازهم بشكل منتظم ومستمر لضمان تنميتهم وتطورهم في المستقبل والشكل الآتي يبين الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.



الشكل رقم (22): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء [132]. ص 2

2.8. أنواع الأداء:

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب المعايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء ومنها :

1.2.8. حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى مايلي:

أ - الأداء الداخلي : ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء وهي: [130] ص 236

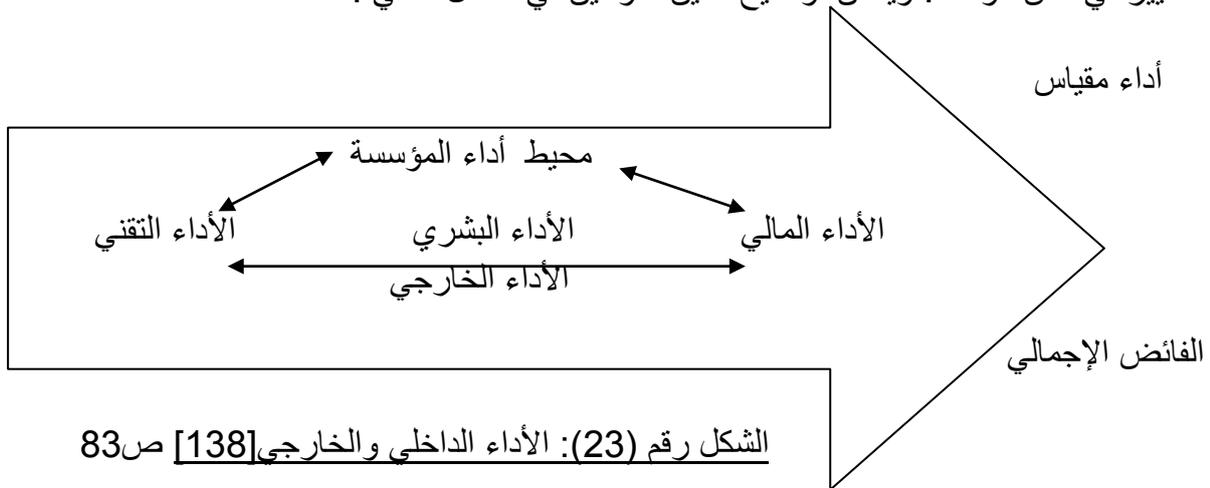
4- الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط وعرفوه انطلاقا من على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" [131] ص 50. فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية [132] ص 23.

- الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية .

- الأداء المالي : ويتجدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة , فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن , والاستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة عند الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى [133]ص136.

- وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة .

ب- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها [134]ص52 هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشأ بها [135]ص87. فمن خلال هذين الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعدد وسرعة التغيير في نفس الوقت . ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي :



الشكل رقم (23): الأداء الداخلي والخارجي [138] ص83

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها

الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معه والتقليل من تهديداته وأثرها السلبية ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي [33]ص 27

2.2.8. حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين

أ - الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة [136]ص 103.

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت [136]ص 103.

ب - الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية [121]ص 86. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

3.2.8. حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.

أ - أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية [133]ص 139.

فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة للجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، الطرق، ولعدم صلاحية أو قدرة القطاع الخاص القيام بها فتقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق [137]ص 72.

ب – أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو أخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل مسؤوليات المعقدة على عاتقها[138]ص38 .

ج – أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل إلتقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها[139]ص167. واليوم نجد أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لاتعطي اهتماما كبيرا لو وظيفة التسويق فقد بدأت العديد من المنظمات مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الإقتناع والرضا عن هذه الخدمات هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات إجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسسي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها[140]ص57 .

د – أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردويتها بتحسين قدرة وكفاءة موارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، مهندسين وغيرهم ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- * كمية الإنتاج والجودة .
- * الخدمات المقدمة للعملاء .
- * المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور .
- * معالجة شكاوي العملاء .
- * المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه .
- * التعاون مع الزملاء .

4.2.8. حسب معايير الطبيعية : هي تقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة)

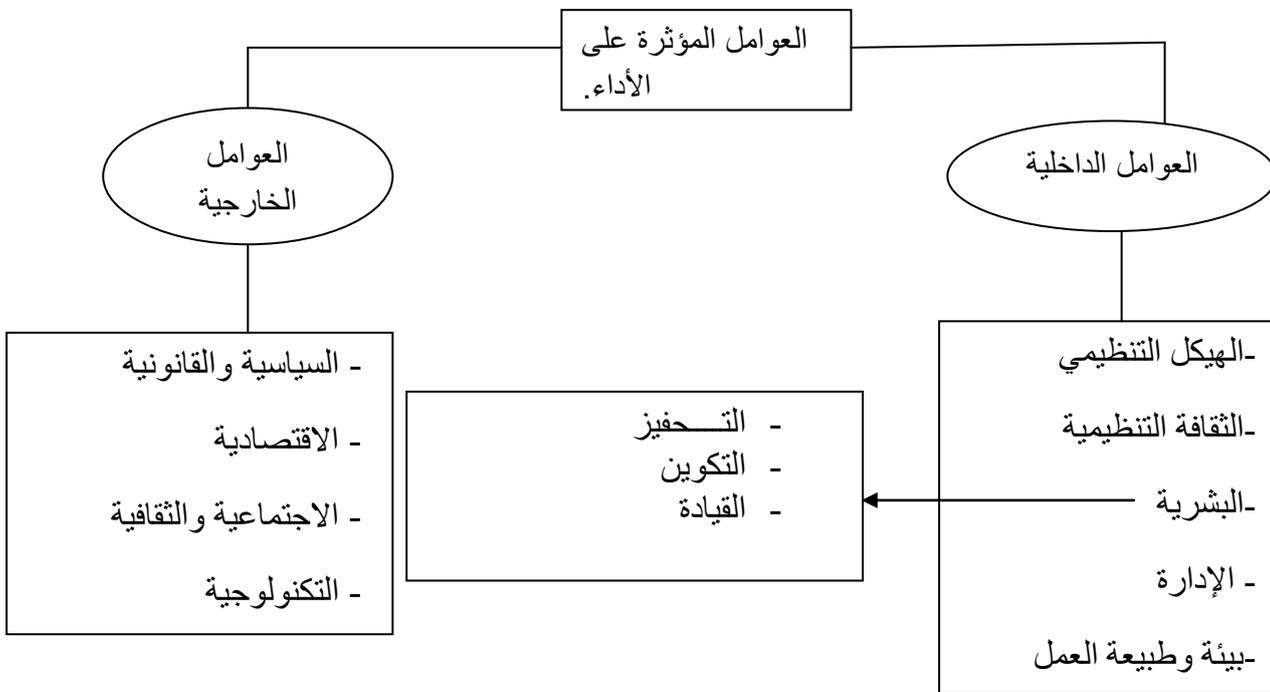
تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي :

أ- الأداء الاجتماعي : ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت

في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها .

ب - الأداء الاقتصادي : إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات, حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في استخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى. [138] ص 84

3.8. العوامل المؤثرة في الأداء



الشكل رقم (24) العوامل المؤثرة في الأداء [156] ص 218

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على المستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي : مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل الإنسانية.

أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التكنولوجي, ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم ، المعرفة ، الخبرة ، التدريب ، التكوين النفسي والقدرة الشخصية بينما البروفيسور S.Kukokera يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية .

وفي مايلي نستعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد لعلنا .

1.3.8. العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية):

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم .

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل [33]ص27 ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية نذكر مايلي :

أولاً: الهيكل التنظيمي:

وهو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة [141] ص64. ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها: [142]ص89

* تجنب التضارب والاحتكاك بين العاملين في المؤسسة نظراً لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته .

* العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

* المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة , كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن .

ثانيا : الثقافة التنظيمية

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية [143]ص282 فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة [144]ص232.

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

ثالثا: البشرية

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه هو رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور رغم التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص من دوره . ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة .

2.3.8. عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

أولا/ التحفيز :

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مرد ودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز. [141]ص64

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال مايلي :

- * استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والإحتفاظ بهم وتقليل الإستقالات .
- * تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.

* الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجيهات المنظمة .
* تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

ثانيا/ التكوين: هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتمييزها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة وإستمراريتها ونموها وتوسعها. [145]ص243

ويمكن تلخيص أثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة. [33]ص27

ثالثا/ القيادة : هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة [130]ص236.

رابعاً/ الإدارة:

فالإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة , ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة , حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة, لذلك فإن ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

خامسا / بيئة وطبيعة العمل :

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية, تنظيمية, نظام حوافز.. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل, فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها, ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة, حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية و الأداء. [146]ص70

سادسا / العوامل الفنية:

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء, كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات, ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد, كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة, ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا فإن مستويات أداء المنظمة تتأثر بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية, وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة, ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي. [146]ص70

3.3.8. العوامل الخارجية :

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي :

أ) العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن "المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها.

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام مالم يرد نص صريح خلاف ذلك.
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة [147]ص126.

ب) العوامل الاقتصادية: وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان، السياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة [126] ص 343

ت) العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها: التغيرات السكانية، مستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع القيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية [126] ص 343 فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة. [147] ص 126

ث) العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الإعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- * توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار .
 - * توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.
 - * القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
 - * تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل .
- فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع. [148] ص 317.

ج) الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن، التعليم، الصحة وغيرها، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابهاً للتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص. [149]ص28

فالنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداؤها يرتبط أساساً بالزبون [150]د.ص.

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءاً منه، و تقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة. بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة.

والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، و في هذه الحالة تحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع .

4.8. طرق وأهداف تقييم الأداء [33] ص27

1.4.8. يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها:

- * معرفة الكفاءات : يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة .
- * تحفيز الأفراد العاملين المنظمة : ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل .
- * تقييم فعالية نظام الوظائف : لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم الوظيفية، والعكس صحيح.
- * تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال، والتكوين في الغالب أهمهم.
- * تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).

2.4.8. مستوى أداء الفرد العامل:

ويرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة، وبحماسة أثناء عمله من جهة أخرى ويركز نظام التقييم على هذين العنصرين في أداء وظيفته ويعتمد في ذلك على:

- معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة.

- شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة.

- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

- تحديد أهم التطورات والمتغيرات المدخلة في الوظيفة.

3.4.8. ويمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة :وتحقيق،أهدافها (كالبرمجة، رفع مستوى

الأداء وتحقيق المركز التنافسي...الخ) والأهداف الفرعية التي تؤدي إلى:

- مراقبة التناسب بين العمال ومتطلبات العمل: ويتم مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم.

- تحضير مخطط إستراتيجي للتكوين : من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية التقييم.

- تطوير الوظائف أو المناصب الموجودة: مما يسهل تكييفها أو إدخال وظائف جديدة عند الحاجة.

- تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية: ويرتبط ذلك بنتائج التقييم

- توزيع المسؤوليات : معرفة قدرات الأفراد، تسهيل وتوزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات .

- يساعد المسؤولين على الرؤية : مما يمكنهم من اقتراح مجالات التطور الإستراتيجية الممكنة.

- ويسمح نظام التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعداد تعريف لوظائفها، غير سياستها أو أساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.

4.4.8. طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق المستعملة نوجزها فيما يلي:

(1) الطرق التقليدية : تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها

[151]ص132:

- قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
- طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، عيبها أن عرضة للتأثيرات الشخصية.
- طرق المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويجتمع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيباتنا تنازليا للعاملين.
- طريقة التدرج: توضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا .
- طريقة التدرج البياني: توضع هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم التعقيم حسب مقياس التدرج. البياني المحدد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات .
- طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل ويوضع تحديد السلوكات وتسجيلها من قبل المقيم للسلوكات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها .
- الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر نصف جوانب الضعف والقوة والأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية .
- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:
 - تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
 - خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
 - خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك

على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

(2) الطرق الحديثة: [151] ص 132 لتفادي العيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم

- مقاييس التدرج على أساس السلوكي: يرتبط هذه المقياس بين طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى إمتلاكه للسلوك أو الصفة
- مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الأداء بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وتربيتهم ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل
- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا

5.8. مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته:

إن مظاهر الأداء الجيد تعطينا فكرة عن سلبية الأداء أو ايجابيته، أحيانا قد يكفي كمظهر واحد لحكم على نوع الأداء وأحيانا أخرى لا يكفي هذا المظهر الواحد فتستلزم تضافر عدة معايير ومظاهر لتحقيق الأداء الجيد والعكس.

وتتمثل تلك الظاهرة التي تكلمت على الأداء الجيد في [152] ص 244:

1.5.8. رضا العامل على عمله:

رضا العامل عن عمله عبارة عن شعور الذي يشعر به الفرد من قرارات نفسية ويصعب وصفه. فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد قد تكون ايجابية أو سلبية وحتى نلمس أثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع العمل داخل المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد وهي من مظاهر الأداء الجيد.

2.5.8. معدل الإنتاج:

ويقصد به الزيادة في الإنتاج أو انخفاضه دون معدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المنظمة في هذه الحالة يحقق العمال زيادة فيما يتقاضوه من أجور عليهم.

3.5.8. التعاون مع الزملاء والرضا الجماعي:

"يقصد به وجود فرص كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم , وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض , وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم"[153]ص249. "إن الرضا الجماعي مستند من العلاقة الإجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما تحقق ضمننت المؤسسة أن الأداء الجيد والرضا الجماعي يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها, الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية"[153]ص249. ولا يتم الرضا الجماعي إلا إذا اعترفت الإدارة بالجماعة التي تؤدي عملا متكاملًا أو على مستوى قسم واحد وتشكل جماعة متماسكة ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة لهذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة القسم الذي يعملون به.

4.5.8. معوقات الأداء:

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد وأدائه بصفة سلبية مما يعرقل نشاطه, هذه العوامل خارجة عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال عمله بالإضافة إلى مؤثرات تحفيزية ومعنوية تقلل من نشاط الفرد في المنظمة ومن أكثر العوائق شيوعا في الداء مايلي[151]ص132:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس.

- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.

- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون بين الأفراد.

- نمط الإشراف.

- عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

على جانب هذه المؤثرات التي تعد من أهم المؤثرات على الجهد والقدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لمبادرات الفرد، كما أن السياسات غير الواضحة أو الإشراف السيئ قد يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود.

9 خطوات ونظام ومعايير و مشاكل ونتائج تقييم الأداء:

1.9.: خطوات تقييم الأداء [154]ص5

1.1.9. تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه:

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل. وفي بعض الحالات تكون المعايير أو الأسس المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها.

والغرض من هذه الخطوة المزدوجة: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي يقوم بإنجازه، ثانياً تمكن من وضع أسس المساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم.

2.1.9 التقييم المستمر:

أثناء فترة التقييم, يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية, كلما أمكن ذلك. وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على القائد أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف وأسس المسائلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان. إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

3.1.9 استكمال استمارة تقييم الأداء:

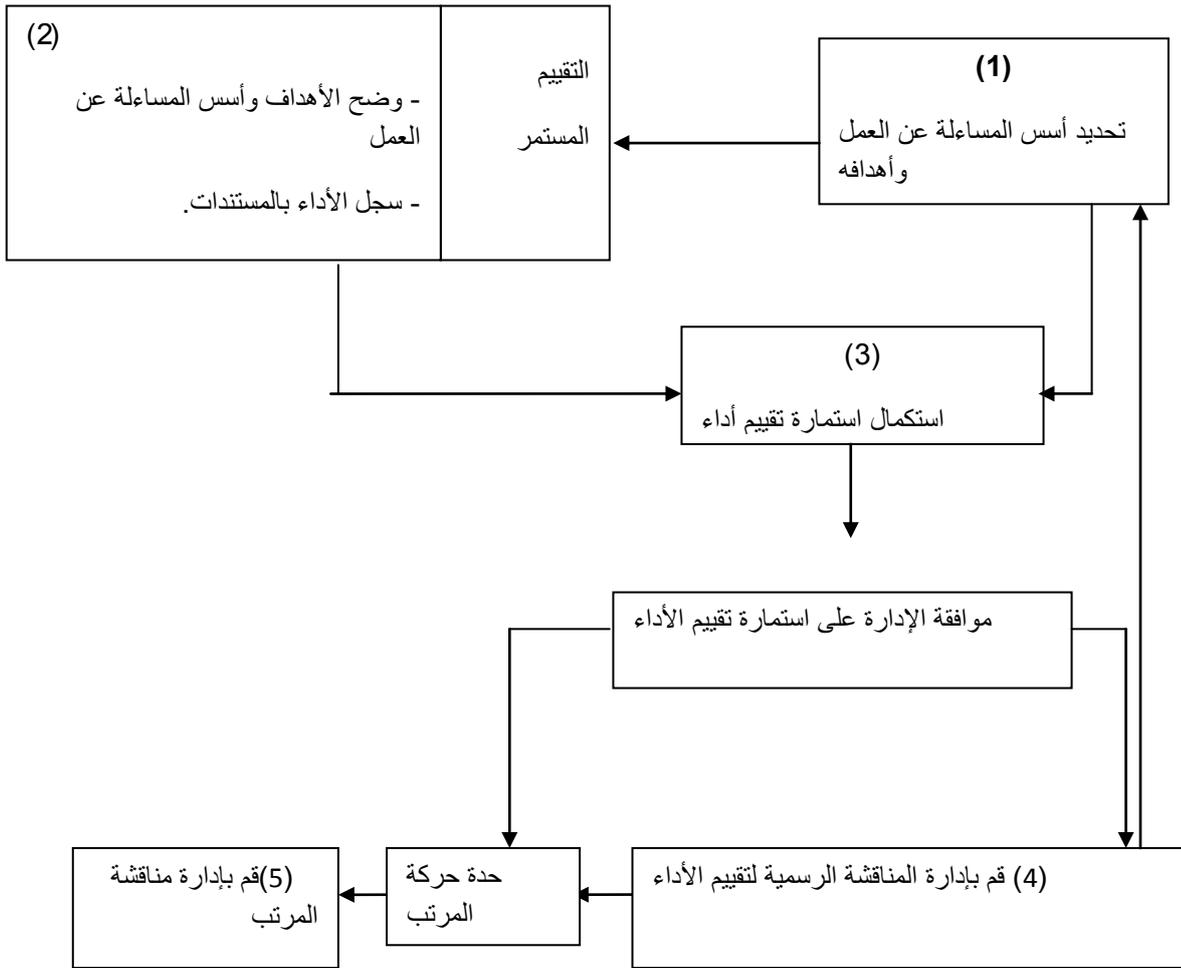
يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء, يجب على القائد مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على القائد أن يسلم لكل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة, مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن تتطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للقائد أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم.

4.1.9 إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء

بصفة عامة كما دعت الضرورة و ولكن على الأقل عام, يجب أن يلتقي القائد والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء, وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على النموذج تقييم الأداء, ويجب أن يعطي الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات القائد وملاحظاته. وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج, الذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

5.1.9: إدارة مناقشة الرتب

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتبة يستوجب الأمر أن يقوم القائد بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين, ويجب أن نتذكر أن مناقشة المرتبة والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين.



الشكل رقم (25) خطوات تقييم الأداء [164]ص 99

عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية :

إن تقييم الأداء هو مثال جيد لحلقة الوصل في تنمية الموارد البشرية وإذا ما تم إنجازه بطريقة جيدة فإنه يعد في الواقع من عناصر الدعم التي تعزز وتدعم كل مراحل التطور المهني، ونظرياً يمكن تصوير هذه العلاقة على النحو الموضح في الشكل (25) وطبقاً للمراحل التالية [154]ص 5:

يبدأ التقييم الأداء بـ:

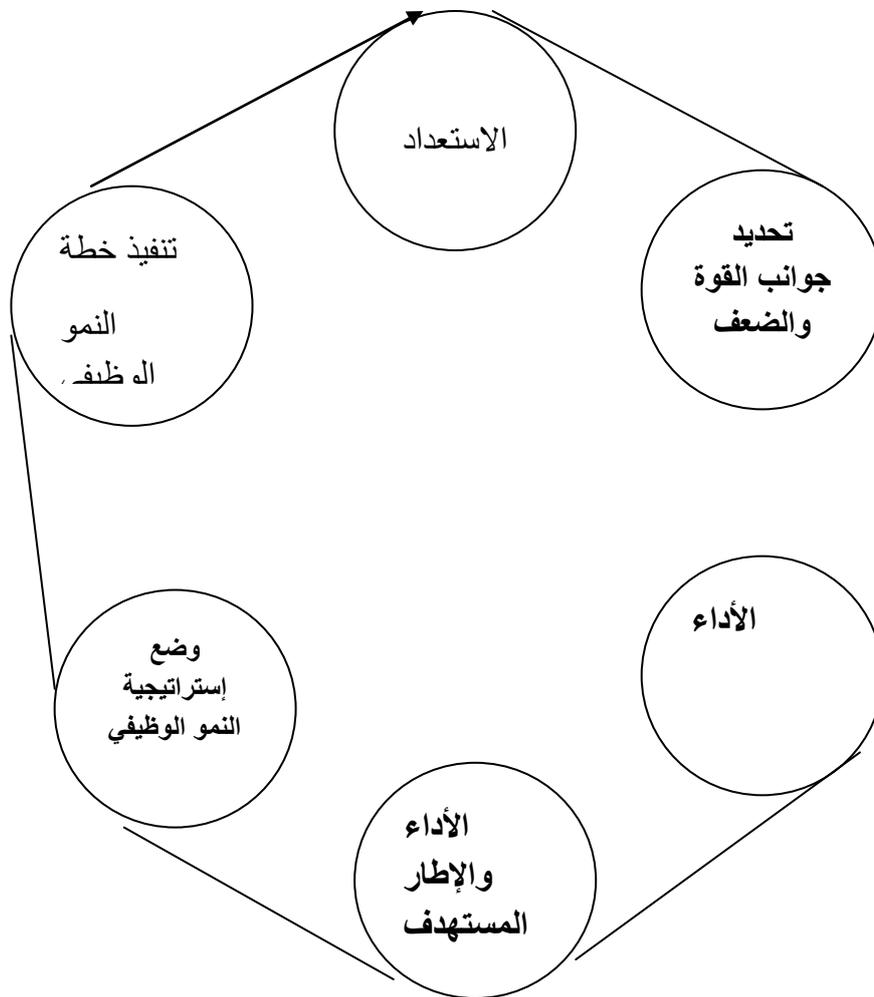
1- استعداد القائد والموظف للعملية وهي تساعد الموظف والقائد في :

- تحديد جوانب قوة وجوانب ضعف الموظف فيما يتعلق بمسؤوليات وظيفته الحالية بما يوفر إرجاع الأثر عن تقييم الموظف لنفسه وهو يوفر وسيلة تمكنه من : - تحديد المسار الوظيفي المستقبلي

والمجالات التي يمكن للموظف أن يتطلع إليها, ومع وضع الأهداف المحددة التي تعمل على استمرار النمو في الوظيفة الحالية, ويقوم بهذه المهمة القائد والموظف معا.

2 - وضع إستراتيجية للأساليب التي قد يتبعها الموظف للوصول إلى أهدافه كما يحددون: - خطة تنموية وأنشطة لتنفيذ الخطة مما يشجع الموظف على إضافة مهارات معينة إلى حصيلته. وعند ختام العملية يكون هناك :

3- مرحلة المكافأة: حيث يتم مكافأة الموظف وتزداد استحقاقاته عن عمله ثم تبدأ العملية مرة أخرى من جديد. والشكل رقم (26) يوضح هذه عملية تقييم الأداء. [154]ص5



الشكل رقم (26) عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية [164]ص99

2.9.: نظام تقييم الأداء وتصميمه [155] : ص 382

نظام تقييم الأداء هو تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء تقييم الأداء العاملين والتصرف بنتائجه.

1.2.9.: تَكُونُ النظام:

والسؤال المطروح الأول هو: كيف يتكون النظام؟

يمكن أن يتكون النظام بطريقة عفوية نتيجة ممارسات واجتهادات تتراكم أثارها بدون تعامد , فهذا قد يحصل في منظمة عمرها عشرون سنة مثلا, وإذا ما أجرى أحد القادة الأوائل تقييم بسيط للأداء, فيبدأ القادة الآخرين تكرارها مع بعض الإضافات والتحوير, وبدون جهد واعى للتأكد كفاية العملية وسلامتها وعدم وجود تناقض فيها.

الطريقة الأخرى في إعداد النظام هي من خلال دراسة متمعنة وواعية تسعى للتأكد من كفاية وسلامة النظام ومن الإعلان عنه بما يضمن معرفة الجميع به مسبقا.

والسؤال المطروح ثانيا هو: ما هي مسؤوليات إدارة الموارد البشرية؟

بالنظر لأهمية تقييم الأداء, تعتبر عملية وضع النظام بطريقة مدروسة قضية مهمة. إذا كان النظام والترتيبات السائدة في المنظمة لا تفي بالغرض, واحدة من المسؤوليات إدارة الموارد البشرية هي أن تنبه الإدارة العليا إلى ذلك وأن تقترح عليها الحاجة لإعادة النظر في النظام القائم والاعتماد نظام جديد فإذا وافقت الإدارة العليا على ذلك, تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي اقتراح هذا النظام ورفعته إلى الإدارة العليا لاعتماده. فإذا اعتمد, تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية التنفيذ الدوري للنظام الجديد.

والسؤال المطروح الثالث هو: كم نظام تقييم أداء تحتاج المنظمة؟

يفضل أن يكون للمنظمة نظاما واحدا, إلى أن بعض المنظمات, خاصة الكبيرة قد تحتاج نظامين أو حتى ثلاثة, كل نظام بفئة من العاملين: فمثلا, قد تعد مؤسسة جامعية أو صحية نظاما لتقييم أداء العاملين في الوظائف الأكاديمية أو الصحية, والأخر للعاملين في الوظائف المكتبية والعمالية, أو قد تعد شركة كبيرة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر ثلاثة أنظمة, واحدا للإداريين والثاني للفنيين وثالثا للعمال والموظفين الآخرين.

2.2.9.: قضايا في تصميم أنظمة تقييم الأداء:

نتعرف الآن على بعض القضايا التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام تقييم الأداء ونشرحها بالتفصيل في المطلب الثالث وهذه القضايا كالآتي:

- التحيز في التقييم: فعملية التقييم تنطوي على مصادر متعددة للتحيز يمكن أن تجعله ضارا عوضا عن أن يكون نافعا, النظام السليم ينتبه إليها ويقلل من تأثيراتها.
- تناقض أدوار القيم: فمقيم للموظف هو رئيسه والمسؤول عن الدائرة, فقد يقسو في تقييم العاملين حتى يحمله مسؤولية قصوره.
- سرية وعلنية نتائج التقييم: هذه تمثل عنصرا مهما يجب تحديده, فللسرية مزايا ومشاكل, وكذلك للعلنية.

3.9.: معايير ومشاكل تقييم الأداء:

1.3.9.: معايير تقييم الأداء:

يقصد بالمعايير المستوى الذي يعتبر عندها الأداء مرضيا ويجب أن نوضح هذه المعايير, فالرأي الأول يقول "أن فاعلية الأداء ومعياريها النهائي هو قيمة مساهمة الفرد في نجاح المنظمة وعليه يكون هناك معيار مركب يعطي تلك الصفات أوزانا مختلفة تبعا لأهمية وعلاقتها بالعمل. والرأي الثاني يدعو إلى التخلي عن فكرة المعيار المركب ويقوم على أساس تعدد جوانب الأداء واستغلالها عن بعضها وهي تدعو إلى معاملة جوانب الأداء على أساس تعددية أبعادها أو جوانبه.." [156]ص218 .

ويمكن القول باختصار أنه يتم وضع معايير أداء دقيقة وواضحة من خلال مايلي [157] ص293:

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
- ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة مهام واضحة لتحديد طريقة قياس التنفيذ.
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة, والعمل على مدى تقييم مدى فاعلية فاعليتها في قياس أداء العمل.
- مناقشة المعايير مع المديرين.

وهناك معايير تخص الفرد وتفاعله في المنظمة وهي:

العناصر: "وتشمل الصفات التي يجب أن يتحل بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص والمواظبة في العمل، وتعاون... " [131] ص50.

وللعناصر ميزتان:

- عناصر ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة في العمل والدقة، فمن خلال عدد المرات الغياب مثلا ومدى احترام الأفراد لمواعيد العمل الرسمية يمكن الحكم على مدى مواظبته على العمل.

- صفات غير ملموسة، والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية للفرد، بحيث تتطلب الملاحظة المستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها كالأمانة، الذكاء، الشخصية، التعاون...

2.3.9. مشاكل عملية تقييم الأداء:

يكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

أولا: المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ لذا يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة.

- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعمامة اتجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ثانيا : المشاكل الموضوعية

تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

4.9.: استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

1.4.9.: الترقية والنقل

قبل ترشيح أي فرد للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكيد من تمتعه بالخصائص ومؤهلات جديدة... وهذا بالعودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها [158]ص83. وقد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف على دائرة أخرى.

بإمكان المنظمة أن تسأل مدير المرشح للترقية أو النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا أن هذه الإجابة لن تكون وافية، لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية وسطحية بعكسه توفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة.

2.4.9.: تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية

تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في المنظمات التي يعمل فيها "غير البيروقراطية" وغالبا ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة. وقد ينص نظام الأجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز مثلا، قد ينص نظام على منح مكافئة تشجيعية لكل فكرة ومقترح إبداعي أفاد المنظمة، إذا نص نظام الأجور على ذلك، تصبح وثيقة تقييم الأداء الوثيقة الأساسية لتحديد استحقاق الفرد للمكافئة التشجيعية ومبلغها [158]ص83.

3.4.9.: تحديد الاحتياجات التدريبية

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها, ما نسميه بـ"تحديد الاحتياجات التدريبية" وهذه الخطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم. وإعداد القائمة يتطلب دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين, خاصة إذا كان عدد العاملين كبيرا.

واحدة من الوسائل المفيدة لإعداد هكذا قائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة .

4.4.9.: الإنضباط والمعاقب

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة إلى تثبيت ذلك في ملفه, ومراجعتها في تقييمه السنوي: فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة, بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة. بالإضافة إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة, قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمالات إن تكون الشكوى صحيحة, وإذا ثبتت صحتها, قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها [158]ص83. فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى السجل السابق للفرد لتحديد ما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر, وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح للاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة إذا كانت التهمة غير مؤكدة: فقد يتهم أحدهم موظفا بسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك, في حين يصر الموظف على براءته. يمكن البث في الموضوع بالعودة إلى سجل أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.

5.4.9.: تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة

يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا, تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم, هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة, فمثلا تضمن أنظمة التقييم تقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج ونوعه, وكذلك لعلاقته مع الآخرين ومواظبته... الخ, وبما أن الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على الأداء بالنسبة لهذه القضايا, فهذا يعرفه أيضا بما هو مهم وما مطلوب منه.

10: بعض نظريات الأداء

1.10: نظرية وضع الأهداف Goal setting theory

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد.

لا بد أن يكون الهدف فيه قدر من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلا جدا وأن لا يكون صعبا جدا بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون. ولا بد أن يكون الهدف محددا بشكل واضح، ويفضل أن يكون الهدف مرتبط بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات، فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بأن الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جدا.

ذلك فإن تحديد أهداف للعالمين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة. فمثلا عندي تحديد هدف بتقليل العيوب بمقدار 1% فإن تحقيق ذلك هو شيء يحقق قدر من الإحترام للنفس والمتعة الشخصية.

بالإضافة لذلك فإن وجود أهداف يجعل الكل يلتفت حول هذا الهدف، ولذلك فإن المنظمات تضع أهدافا سنوية تشتمل على قدر من التحسين بحيث يحاول المديرون والعاملون تحقيقها ويتم بعد ذلك متابعة النتائج والتحقق من مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعية، والأهداف التي يمكن وضعها كثيرة ومختلفة حسب طبيعة العمل، فمثلا قد تضع هدفا لموظفي خدمة العملاء أن يحصلوا على تقييم متوسط من العملاء قيمته من 85% أو أن يكون متوسط زمن خدمة العميل أقل من المتوسط الحالي بـ 10%.

وقد تضع هدفا مثل عدم وجود إصابات في العمل أو التحقيق رقم إنتاج شهري ما. وقد يكون الهدف تقديم أفكار لتطوير العمل بمتوسط فكرة لكل فرد في الشهر،

ومن الجيد أن يشترك العاملون في وضع بعض الأهداف فهذا مما يكسبهم إحساسا بالمشاركة وهو ما ينعكس على تحفيزهم لتحقيق الهدف.

2.10: نظرية التعزيز التقوية (Reinforcement Theory): [159] ص 81

عندما تقوم بعمل فيشكرك الناس عليه فإنك تحاول تكرار نفس العمل بعد ذلك توقعاً لرد الفعل الإيجابي، أما عندما يلقى عملك استياء من الآخرين أو عدم اهتمام فإنك لا تحاول بذل مجهود لتكرار نفس العمل مرة أخرى لأن رد الفعل المتوقع سلبي. هذا الأمر يحدث في العمل فإن العامل قد يسلك سلوكاً أو يفعل فعلاً فيجد استحساناً من رؤسائه فهذا يحفز على تكرار نفس السلوك أو المجهود في المستقبل. وقد تجد نفس هذا العامل قد عمل مع مدير آخر فلاقى منه لا مبالاة أو استياء من هذا العمل- الذي كان يلقى استحسان المدير السابق- فتجده بعد ذلك لا يريد القيام بهذا العمل.

التحفيز بالتعزيز، يعني تعزيز السلوك الجيد عن طريق إيجاد عائد إيجابي نتيجة لهذا السلوك الجيد. هذا التعزيز قد يكون بالشكر أو المدح أو المكافآت المالية أو غير ذلك من أشياء لها قيمة للعامل. وقد تقوم بإضعاف فرص تكرر السلوك أو التصرف غير المرغوب فيه عن طريق المعاقبة بشكل من الأشكال. المعاقبة قد تكون مجرد اللوم أو الحض على تغيير السلوك أو التحذير الكتابي أو الشفهي أو الحرمان من ميزة أو العقوبة المالية. المعاقبة أو اللوم يجب أن يتم بشكل بناء وعادل وبمعاينة ملائمة وأن يكون التركيز على تحسين الأداء والسلوك وليس على الانتقام من العامل وتوبيخه.

إن التعزيز الإيجابي قد يُغنينا عن الكثير من التعزيز باللوم والمعاقبة والحرمان من المميزات. لذلك فإن على المديرين الاهتمام بهذا النوع (التعزيز الإيجابي) وخلق الكثير من الفرص للشكر والتقدير والجوائز والمكافآت وما إلى ذلك. لا تنتظر أن يقوم الموظف بعمل يوفر لك آلاف الدولارات أو الدنانير حتى تشكره ولكن قدر العمل الجيد سواء كان صغيراً أو كبيراً مع اختلاف حجم التقدير. لاحظ الفرق بين مدرسة لا تُكرم سوى الطلبة الأوائل على المدرسة في التعليم ومدرسة تعطي جوائز للمتميزين في كل فصل وفي كل عام وفي كل نشاط وفي كل شهر. إن الطالب يكون محفزاً ومستمتعاً بالدراسة في المدرسة الثانية، فكذلك الحال في العمل.

هناك أمر مهم نتعلمه من هذه النظرية وهو أن عدم تقدير العمل الجيد قد يؤدي إلى عدم تكراره. فقد تجد العامل يقول: لقد عملت لساعات طوال لكي أكتب هذا التقرير ثم أعطيته للمدير فطره جانبا أو أخذه ولم يقل لي كلمة شكر واحدة. في المرة القادمة سوف أفعل كما يفعل الآخرون فأكتب تقريراً عادياً في ساعة واحدة. وآخر يقول: "لقد قمت بأعمال عظيمة كثيرة وتحملت الكثير وعند المكافأة لم يذكرني أحد. لا أدري إن كنت سأقوم بهذا المجهود مرة أخرى لكي يكافأ غيري كل مرة" [160] ص 692

عملية التعزيز لا يمكن أن تتم بشكل متواصل بحيث كلما فعل الموظف (العامل) شيئاً نعطيه مكافأة مادية أو معنوية فهذا أمر غير عملي. ولكن التعزيز يتم بشكل منقطع وهذا التقطع أو جدول التعزيز له أشكال مختلفة.

التعزيز على فترات ثابتة:

وهذا يعني تعزيز العمل الجيد كل فترة ثابتة فقد تكون هناك مكافأة شهرية للمجهود المتميز أو الأداء الجيد وقد يكون مرور المدير على العاملين كل يوم أو أسبوع وشكره للمجتهدين بكلمات مثل "مجهود طيب, رائع" وما إلى ذلك. ولذلك فإن بعض المنظمات تقدم حوافز مادية كل شهر أو اثنين أو ستة أشهر بحيث يزيد هذا الحافز المادي مع زيادة الأداء. وكذلك عملية تقدير العامل المتميز كل شهر أو سنة وتقدير الأفكار المميزة كل فترة زمنية وهكذا.

التعزيز على فترات متغيرة:

مثل أن يقوم المدير بتقييم العمل على فترات غير محددة وبالتالي يقدر العمل الجيد أو يكافئ عليه.

التعزيز حسب نسب ثابتة:

وهذا يعني أن تكافئ عمال الإنتاج كلما أنتجوا ألف قطعة مثلاً أو تكافئ العامل كلما قدم فكرة تم تنفيذها لتطوير العمل أو تكافئ خدمة العملاء على حسب عدد المشاكل التي قاموا بحلها وهكذا.

التعزيز حسب نسب متغيرة:

وهو أن يتم التعزيز حسب تحقيق مستويات من الأداء ولكنها غير محددة على وجه الدقة مثل التعزيز حسب نسب ثابتة ولكنها تدور حول رقم متوسط ما. فمثلاً قد تكافئ عمال الإنتاج عندما ينتجون مائة قطعة ومرة أخرى عندما ينتجون مائة وعشرون ومرة أخرى عندما ينتجون ثمانون.

كل طريقة من طرق جدولة التعزيز لها مميزاتا وعيوبها فبعضها يحفز بشكل كبير مثل التعزيز حسب نسب ثابتة وبعضها مثل التعزيز على فترات متغيرة أو نسب متغيرة يتميز بتأصيل السلوك الجيد بحيث يصبح عادة. وباختصار فإنه يمكن استخدام أكثر من طريقة لتحقيق نتائج جيدة. الحافز المعنوي مثل التقدير والشكر قد يتم على فترات متغيرة أما الحافز المادي فإن توزيعه على فترات ثابتة له أهمية للعامل حيث يمكنه من تنظيم حياته المادية نوعاً ما. ولكن ذلك لا يمنع وجود حوافز مادية أخرى على فترات غير محددة سلفاً فإن عامل المفاجأة له قيمته.

3.10.: نظرية التوقع Expectancy Theory [161] د.ص

هذه النظرية تضع ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز. هذه النظرية تقول أن الشخص يختار ما يعمل به بناء على قوة الحافز والتي يقدرها الشخص بناء على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته بالنسبة للشخص نفسه. لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل:

التوقع: Expectancy اعتقاد الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب. فعندما يكون العامل يقوم بعمل ما في أربع ساعات ثم تحدد له جائزة إن أنجز ذلك العمل في ربع ساعة فإنه لن يفكر في المحاولة لأن الأمر بالنسبة له مستحيل. ولكن إن قلت له أن الجائزة ستمنح لمن ينجز العمل في ثلاث ساعات ونصف أو ثلاث ساعات فإنه قد يفكر جدياً في بذل المجهود لتحقيق هذا الهدف.

هذا التوقع يتأثر كذلك بمقدار تحكم العامل في النتائج بمعنى أنه لا توجد عوامل خارجية خارجة عن إرادته ستمنعه من تحقيق الهدف مثل وجود عيب في الآلة أو الأداة التي يستخدمها. فمثلاً قد تطلب من العامل تحقيق إنتاجية ما في الأسبوع على الرغم من ارتباط الإنتاجية بنوعية المنتج المطلوب وهو ما لا يتحكم فيه العامل، فهذا يجعل العامل يشعر بعدم تحكمه في النتيجة أصلاً.

لابد أن يكون الهدف واضحاً لكي يستطيع العامل تقدير قدرته على تحقيقه فلا تضع أهدافاً غامضة. فمثلاً عندما يكون تضع هدفاً لطالب أن يحصل على مجموع يتجاوز الـ 90% فهذا واضح ولكن عندما تقول له سأعطيك جائزة عندما تحصل على أكثر من 90% بشرط حصولك على أكثر من 93% في الحساب وأكثر من 96% في اللغة العربية وبشرط أن يكون ترتيبك لا يقل عن الرابع وأن تحصل على المركز الأول في اللغة الإنجليزية... فهذا هدف يصعب فهمه وتقدير إمكانية حدوثه.

ارتباط الأداء بالعائد: Instrumentality

وهي الثقة في أن الشخص سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلاً أي الثقة في التزام المؤسسة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل شخص. إن لم تكن لدى العامل ثقة في الإدارة فإنه سيُشك أن الإدارة ستفي بوعدها وهذا سيقول من حماسه لتحقيق الهدف.

تقييم العائد: Valence

وهي تقدير الشخص لقيمة العائد بالنسبة له ولأهدافه. فكل شخص تختلف اهتماماته وبالتالي فإن العائد المناسب لشخص قد يكون قليل القيمة في نظر غيره فهذا يريد مالا وهذا يريد تقديراً وذلك يريد تحقيق ذاته. فكلما كان للعائد قيمة كبيرة عند العامل كلما تحفز لهذا العمل. العائد هنا قد يكون مادياً أو معنوياً.

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد. لا بد أن يكون الهدف فيه قدرٌ من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلاً جداً وأن لا يكون صعباً جداً بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له. ولا بد أن يكون الهدف محدداً بشكل واضح. ويفضل أن يكون الهدف مرتبطاً بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى [162] ص 262.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بان الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جداً. لذلك فإن تحديد أهداف للعاملين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة.

4.10: نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory [162] ص 262

هذه النظرية تقول بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله وما يتلقاه في المقابل من العمل وبين ما يعطيه غيره وما يتلقاه ومن ثم يحدد مدى عدالة المؤسسة. فالموظف عادة ما يقول: إن فلانا قد حصل على تقييم عالٍ أو مكافأة أعلى مني على الرغم من أنه لا يؤدي مثلي ولكنه صديق للمدير أو... قد يحدث العكس أحيانا فيشعر الشخص بأنه قد حصل على أكثر مما يستحق مقارنة بغيره. هذا قد يؤدي بالشخص الذي يشعر بالظلم.

أن يقلل من مجهوده في العمل ليقفل من إحساسه بالظلم أي لكي يتساوى المجهود مع المقابل مقارنة بزميله. بالطبع قد لا يفعل الموظف ذلك لكونه يحاول أن يؤدي العمل بأمانة ولكنه يظل غير محفز بل محبط. أي أن هذه النظرية تعني أن عدم الشعور بالعدالة هو وسيلة تثبيط ومصدر إحباط. لذلك فإن على المؤسسة أن تُشعر العامل بالعدالة قدر الإمكان. لاحظ أن المطلوب هو الشعور بالعدالة وليس مجرد العدالة بمعنى أنه لا يكفي أن تعدل ولكن يجب أن يعرف الموظف أن القرارات عادلة لذلك فإن عمليات التقييم لأداء الموظفين لا بد أن تتبع قواعد محددة وأن تتم بقدر كبير من الجدية. هناك نظم كثيرة للتقييم ولا بد من اختيار نظام مناسب واتباعه بدقة. ومن الأمور الجيدة أن تُشرك الموظف في عملية تقييمه أي أن تسمح له بعرض رأيه فقد يوضح حقائق قد تكون قد نُسيبت وقد يساعده ذلك على تذكر أوجه ضعف عنده كذلك. وفي أمور التقييم والترقيات والتدريب والأجازات وكل الأمور المرتبطة بالعاملين يجب وجود نظم وتطبيقها بعدالة وأمانة وعدم محاباة. هذه هي أحد ركائز التحفيز.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل (عمليات الأداء في المنظمة) يمكن استخلاص مايلي:

نعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه أية منظمة، بل محدد رئيسي لأية عملية إنتاج لأن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم إلا عن طريق الأفراد الذين يشكلون القوة المنتجة فيها. إن الأداء يتأثر بعدة عوامل تمنع الوصول إلى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، ومن بين هذه العوامل سياسية، قانونية، اجتماعية وعلى الإدارة الواعية أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لما حولها من متغيرات وتتنبأ بتأثيرها، أما داخل المنظمة فتتمثل في النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس، وقلة التسهيلات في العمل، وكذلك قلة التركيبات والتجهيزات ونقص التعاون بين الأفراد ونمط الإشراف، وعدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن تقييم الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الإنحراف، وطرق علاجها على المدى القصير والمدى البعيد.

لقد تطرقت بعض النظريات للأداء من جوانب مختلفة فمنها من ركزت الأهداف التي يسعى العاملون لتحقيقها من خلال إشراكهم في وضعها، ومنها من ركزت على تعزيز التقوية بين المسؤولين والعمال وذلك بالتحفيز المتنوعة المادي والمعنوي ولكن ليس بالشكل المتواصل بحيث كلما فعل الموظف شيئاً نعطينه مكافأة فهذا أمر غير معقول، وتكلمت أخرى على قوة الحافز بحيث يختار العامل ما يعمل به بناء على قوة الحافز والتي يقدرها حسب صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته للعامل نفسه.

الفصل 5

تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تمهيد:

بعد تناولنا في الباب الأول لموضوع إشكالية صناعة القرار وأثرها على الأداء، سنتطرق في الجانب الميداني إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وذلك عن طريق التعرف على لمحة عامة عن المؤسسة، نشأتها وتنظيمها والتعرف على مصلحة الموارد البشرية بها التي سنتحصل من خلالها على المعلومات الخاصة بالدراسة، ومستعنيين أدوات الدراسة من استبيان و والملاحظة الغير مباشرة مع الموظفين التي ستسهم في إثراء الموضوع والتأكد من الفرضيات التي إقترحناها.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات. وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

1.1. لمحة عامة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى مايفوق 43%.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائننا كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

1.11. نشأة المؤسسة

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الإهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر. كان الهدف الإستراتيجي متمثلاً في تحويل المستعمرة إلى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا. وهكذا، تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين، مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة)، وذلك من أجل استغلال منجم الحديد بالونزة، والأسمنت مع مصنعي (Pointe Pescade)، رابيس حميدو حالياً بالجزائر، وزفزف، ومجالات أخرى مثل مصانع البلاط والزجاج الزيتون... وغيرها. ونام المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" ورمزها المختصر (EGA) في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: مجموعة لبون Lebon والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط وفي الغرب وشركة بوربون Bourbonnais في الشرق وكذا مصانع ليبي Levy في قسنطينة. تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء والغاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

1.1.11. شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية

بمجرد إنشاء شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، حددت السلطات الاستعمارية هدفاً متوسط المدى، يرمي إلى تجهيز الجزائر بتجهيزات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى. في نهاية سنة 1947، تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيني ذي 150 كيلو فولط، يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها. كان على مساره أن يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التالي والصحراوي. كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات 60 كيلو فولط و 90 كيلو فولط لتتصل بهذا الخط الرئيسي في انتظار إنجاز الربط البيني الأول ذي 90 كيلو فولط مع تونس والذي تحقق في عام 1956. في 1959، بلغ عدد المشتركين 573 000 مشترك (كهرباء) و 167 000 (غاز) من بين سكان بلغ عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن. في سنة 1962 عشية الاستقلال، كان العنصر الأوروبي يمثل 87 % من مجموع المشتركين.

2.1.11 شركة كهرباء وغاز الجزائر والغاز

ابتداء من التنمية الصناعية الثقيلة بالفعل، على الرغم من وفرة الحديد الخام في منطقة الونزة، لم يتمكن التعدين من الاستقرار في بونة (عنابة) بسبب عدم توفر الفحم الحجري بكميات كافية. وعلى ضوء الشروع في استغلال احتياط الصحراء، كان على الصناعات المعدنية أن تنطلق لتوفر ما قيمته مليون طن من الحديد الصلب سنويا. لكن وجود الموارد الغازية لم يكن كافيا لإنشاء صناعة حقيقية. كان لا بد من التوصل إلى إدماج ملائم لأسعار تكلفة تنافسية. كما أن استعمال الغاز كان مرتبطا بتنظيم مسبق للنقل الذي يتطلب استثمارات يصعب جعلها ذات مردودية. بالإضافة إلى أن ظرف حرب التحرير الوطني كان يطرح مشكلا كذلك. وعلى العموم، فحتى مع هذه الاكتشافات والآفاق التي تفتح في ميدان الغاز، فإن شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، باعتبارها مؤسسة عمومية وطنية لديها وسائل مالية وتقنية قليلة، لا يمكنها أن تدعي أنها قادرة على

التكفل بجميع المبادرات التي تتطلبها المعطيات الطاقوية الجديدة. خلال الحقبة الاستعمارية، كان الغاز يصنع انطلاقا من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في مصنع الحامة. وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة. مع التأميم الذي جرى في 1947، شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بالتكفل بتجديد تجهيزات 11 مصنعا تشتغل بالغاز واقعة في مستغانم، وأورليان فيل (الشلف)، وقسنطينة، وفيليب فيل (سكيكدة)، وبونة (عنابة). وقامت كذلك ببناء وحدتين أخريتين في وهران/سانت هيبير والجزائر/جسر قسنطينة، وذلك من أجل تموين مدن سيدي بلعباس والبليدة. لكن اكتشاف الغاز في عام 1956 سيغير معطيات الميزان الطاقوي ويسمح بالتفكير في التنمية المحلية.

2.11. مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

1.2.11. سنة 1962 تحدي الخلاف

عند الاستقلال، كان على سونلغاز التي كانت تسمى: كهرباء وغاز الجزائر، أن تواجه الذهاب الجماعي للإطارات الفرنسيين. كان من الحتمي ضمان الاستخلاف والمساهمة بذلك في امتلاك التحكم في أداة أساسية لتحقيق السيادة الوطنية. ينبغي أن نعلم أنه عشية استقلال الجزائر، كان مجمل تعداد موظفي EGA مكونا من حوالي 5000 عون دائمين ومؤقتين (4633) موظفا مرسما في سنة 1959.

كان القليل جدا من الجزائريين موجودين في المستويات المختلفة للمؤسسة. كان أكبر عدد منهم بين أعداد الأعوان المؤقتين أو أنهم كانوا محصورين في مناصب العمل الثانوية وفي معظم الأحيان في

الوظائف الشاقة، كما هو الأمر في مصانع الغاز. كان هناك بعض الجزائريين في الإدارة لكن بأعداد غير كافية. بالفعل، من بين 295 مهندسا وإطارا، لم يكن هناك أي جزائري. ووصول أول مهندس لا يزال عالقا في أذهان القدماء الذين اعتبروا ذلك حدثا لا ينسى. وهكذا، فقد أحلت شخص واحد منصب مهندس، وكان ذلك في سنة 1956، كان يسمى مصطفى بن قدور. كان قد وظف في المديرية الجهوية للجزائر العاصمة. مما لا شك فيه أن الجهد المشترك لمسؤولي الخلية الاقتصادية للهيئة التنفيذية المؤقتة آنذاك، التابعة لفدرالية عمال الكهرباء و الغاز بالاتحاد العام للعمال الجزائريين ، قد مكن من إرسال شبان جزائريين حاملين لشهادات ممن تخرجوا على التو من الجامعات و المدارس الكبرى الأجنبية - وأغلبهم اطارات من منظمة الأتحاد العام للطلبة الجزائريين ، وهو الفرع الجامعي لجهة التحرير الوطني ، للتكوين بالضافة الى عمال EGA ، وهذا الجهد هو الذي مكن من ملء الفراغ الذي كان سيتركه الذهاب الجامعي للاطارات الأوربيين. وهكذا تم التكفل أولا باستعادة المهمة الإدارية، مع ترقية جزائريين إلى مناصب رئيس مصلحة على مستوى الجزائر العاصمة وهران وقسنطينة. أما المهام التقنية، فقد تبين أنها أصعب للمراقبة بالنظر لنقص التقنيين. كان لا بد من ضمان الاحتفاظ بجزء من موظفي الاستغلال، الذين كانوا فرنسيين بصفة أساسية، ثم اللجوء إلى توظيف مهندسين جدد وأعاون التحم ووضعهم في تزاوج على المناصب إلى غاية التوصل إلى جعل المراقبة الحقيقية ممكنة من قبل الجزائريين.

2.2.11. الفترة ما بين 1962-1969

بالتوازي مع التزام ضمان استمرار الخدمة، تمثلت الأعمال الأكثر استعجالا خلال هذه المرحلة الانتقالية، في استرجاع قائمة المشتركين، وإعادة تكوين مخططات المنشآت والشبكات، والإسراع في التوظيف والتكوين في جميع المجالات، مع إعطاء الأولوية للوظيفة التقنية وكذا العودة بمستوى استهلاك الطاقة إلى ما كان عليه في 1962. بالفعل، على المستوى التجاري كان يجب ضمان تسيير المشتركين الجدد. أما فيما يتعلق بالخرائط، كان من الضروري الاعتماد على ذاكرة العمال القدماء ورؤساء الأشغال لإعادة تكوين هذه الخرائط. وفيما يخص مجال المورد البشري، بلغ التوظيف أوجه. وبالإضافة إلى ذلك، كان لا بد من تكوين العمال، وأعاون المراقبة والإطارات في المجال التقني وفي المجال التجاري والإداري والمالي كذلك. وعلى سبيل الإشارة، فإن هذه الفترة هي التي عرفت إنشاء المدرسة التقنية للبلدية التي كونت من 1962 إلى 1971 ما يفوق 2500 عون. من جهة أخرى، انهار استهلاك الطاقة خلال الفترة الممتدة من 1962 إلى 1967 كلها. ونظرا لاختيارات السياسة الطاقوية الاستعمارية، فقد كان 87 % من زبائن شركة "كهرباء وغاز الجزائر" أجنب. وبعد المغادرة الجماعية لهؤلاء عرف الاستهلاك المنزلي انخفاضا قدر بحوالي 33 % خلال عامين، ولم يبلغ المستوى الذي كان عليه في

1961 إلا بعد سبع سنوات. وكذلك الأمر بالنسبة للاستهلاك المرتفع الضغط HT الذي سجل بدوره انخفاضا بلغ 22% وذلك بسبب الظروف الإقتصادية السيئة آنذاك. وكان انخفاض استهلاك الغاز أكثر حدة إذ قارب نسبة 88%. وتم الإبقاء على هذه الوضعية دون تفاقم إلى غاية 1968.

شهد الاقتصاد الوطني آنذاك انطلاقة بطيئة جديدة، وتبع التهرب هذه الوتيرة المحتشمة . في 1970، تمت كهربة 75 مركزا تضم 15000 بيت، كانت نسبة الكهربة في ذلك الوقت لا تتعدى 38% من الأسر الجزائرية.

3.2.11. سنة 1968 إنشاء شركة سونلغاز

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 - 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. يندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات. لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هيكل اقتصادي وطني، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا. ومنح لها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعهما واستيرادهما وتصديرهما المادتان 4 و 7. وحولت لها جميع ممتلكات شركة "كهرباء وغاز الجزائر" سابقا. في 1969، كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون. وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون. ومنذ تنصيبها، اهتمت الشركة، بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو بالغاز، بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية.

4.2.11. سنة 1977 المخطط الوطني للكهربة

في عهد شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، بذلت جهود قليلة باتجاه غالبية المواطنين الجزائريين الذين كانوا يعيشون في الأرياف، وحتى تجاه مواطني المدن. وهكذا، فإن الكهربة الريفية من 1947 إلى 1961 لم تمس سوى 450 مركزا ريفيا وحوالي ألف مزرعة من مزارع المعمرين. بقي نشاط الكهربة الذي تم استرجاعه في 1965، متواضعا إلى غاية 1969، وذلك نظرا لضعف وسائل الإنجاز. ولم تعرف الكهربة أوجها الحقيقي إلا في 1970. بالفعل، منذ منتصف السبعينات، شرعت الجزائر في تنفيذ مخطط وطني طموح للكهربة، يرمي إلى تحسين ظروف معيشة سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متنافسة للفضاء الريفي.

جرت عملية واسعة لإحصاء عام للمراكز الريفية غير المكهربة، مع تقدير مادي ومالي للأشغال الواجب إنجازها. مس هذا البرنامج الذي صادقت عليه الحكومة جميع ولايات الوطن البالغ عددها آنذاك 31 ولاية. وتم بموجبه تزويد مليون ومائتان وخمسين (1250000) ألف أسرة مجموعة في 13 662 قرية، بالكهرباء والغاز بفضل هذا البرنامج. بالإضافة إلى الرفاهية المترتبة عن توفر الكهرباء ذات الاستعمال المنزلي في أي وقت، سمحت الكهرباء الريفية بتقليص النزوح الريفي عن طريق تثبيت السكان واستصلاح أراضيهم الفلاحية عن طريق ضخ المياه، وحفظ الأدوية في مراكز العلاج الريفية، وتطوير الخدمات والحرف الصغيرة والوصول إلى مصادر الثقافة والاستفادة من الإعلام من خلال الإذاعة والتلفزيون وغيرها. سمح تجسيد هذا المشروع برفع نسبة الكهرباء إلى 96 % في 1996 ، وبلغت 98 % حالياً، في الوقت الذي لم تبلغ فيه سوى 34 % في سنة 1970. أعطت الخبرة التي نحتت خلال العقود الثلاثة الأخيرة من الكهرباء الريفية، لسونغاز مهارة أكيدة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز، وسمحت لها من الحصول موظفين أكفاء في هندسة المشاريع وإدارتها.

5.2.11. سنة 1991 سونغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى EPIG

سونغاز تغير طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى (EPIC) ، طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 - 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز. أكد المرسوم التنفيذي رقم 95 - 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الطبيعة القانونية لسونغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى. وضعت سونغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي. أخذاً بعين الاعتبار الإصلاحات الاقتصادية وآفاق تطوير المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي، حددت المهام المنوطة بسونغاز إرادياً بكيفية واسعة، وذلك للسماح لهذه المؤسسة بلعب دور محرك في تطوير الاقتصاد الوطني. في هذا الإطار نجد أربعة (04) أنواع من المهام هي:

- مهمة تسمح بممارسة احتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا التوزيع العمومي للغاز.
- مهمة صيانة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها.
- مهام ذات تجارى (مساعدة الزبون، بيع وتركيب الآلات، أخذ مساهمات، إنشاء فروع... وغير ذلك).
- مهام الدراسات الهندسية والتطوير (في الجزائر وفي الخارج).

6.2.11. إنشاء الفروع المحيطة

لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندمجة داخل سونلغاز إلى فروع اختيارا متعمدا. بل كان بديلا أملاه الظرف الاقتصادي السائد آنذاك، والمبني على قوانين المنافسة والقدرة التنافسية الجديدة إن التأقلم مع هذه البيئة الجديدة يتطلب بالضرورة إعادة التمرکز حول مهنة القاعدية وإعادة هيكلة نشاطاتها الملحقة. وهكذا بادرت سونلغاز بطرح تفكير يتناول هذا المشكل. مكن هذا التفكير من التوصل إلى قرار إدخال تغييرات بالنسبة لطرق تسيير هذه النشاطات التي يقدر بأنها ليست إستراتيجية، وتنظيمها، أدت هذه الدراسة إلى إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز، مكلفة بميادين النشاطات المحيطة.

في أول جانفي 1998، رأت تسعة فروع النور. ويتعلق الأمر بما يلي:

- فروع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية، MEI.
- ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات TRANSFO وسط، الشرق والغرب.
- فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT nfo.
- أربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات MPV : الجزائر، قسنطينة، وهران، وورقلة.

7.2.11. سنة 2002 إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز

لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل سونلغاز. وذلك بفتح قطاع الكهرباء والغاز للمنافسة، باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي. وهكذا، فإن قسم إنتاج الكهرباء صار مفتوحا للاستثمار الخاص، الوطني والأجنبي. لذلك، منحت رخص لبناء واستغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى، سواء كانت الكهرباء المنتجة موجهة للتسويق أو للإستهلاك الذاتي من وجهة نظر التسيير، ستكون شبكة نقل الكهرباء خاضعة للاستغلال والصيانة والتطوير من قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء، وهو أحد فروع سونلغاز. فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج - النقل، سيضمنها متعامل آخر يسمى: متعامل النظام. وفي خطوة أخيرة، ينص القانون على إنشاء متعامل سوق الكهرباء. وفيما يتعلق بالغاز، فإن مجموع هذه الوظائف سيكون مضمونا من طرف متعامل واحد هو: مسير شبكة نقل الغاز. وهكذا، فإن جزءا من الزبائن الذين يدعون المؤهلين، سيكون لهم الحق في اختيار ممولهم. ويمكنهم التفاوض معه بحرية حول السعر وكميات الطاقة. يمكن أن يكون الموردون سواء منتجين أو موزعين أو أعونا تجاريين. أما باقي الزبائن، الذين يدعون غير المؤهلين، فسيستمر تمويلهم من قبل المؤسسة التي تحوز على امتياز التوزيع في المنطقة المعنية. وستحتفظ سونلغاز، باعتبارها المتعامل التاريخي، بامتيازاتها في المناطق التي تنشط فيها حاليا. تستوجب مجموع هذه الاختيارات بالضرورة مبدأ آخر، هو مبدأ وصول الغير إلى شبكات نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وذلك

قصد تمكين التوريد المباشر للزبائن المؤهلين من طرف الموردين ويتم ضمان ضبط كل هذا الجهاز من قبل هيئة مستقلة وذاتية التسيير تسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) ، والتي تتمثل مهمتها في السهر على السير التنافسي الشفاف لأسواق الكهرباء والغاز، في مصلحة المستهلكين ومصلحة المتعاملين على حد سواء.

8.2.11 جوان 2002 سونلغاز شركة ذات أسهم

استغلال أكبر في التسيير بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة .

ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. إن تحديد هدفها الإجتماعي ليفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العناية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر. وعلى صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

12. مؤسسة التوزيع لولاية الجلفة.

1.12. تعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة

1.1.12 تعريف بالمؤسسة

تعتبر مديرية الجلفة حاليا من بين المديرية التابعة لسونلغاز توزيع الوسط S.P.R والكائن مقرها بالبلدية، وفيما سبق كانت مركزا تابعا للمدية تأسس سنة 1977 ليستقل سنة 1980 حيث أصبح مركزا مستقلا يغطي قطاع الولاية وبظهور التنظيم الجديد في جويلية 2004 أعطيت استقلالية أكثر و تحول من مركز إلى مديرية وبذلك أصبحت تحتل موقعا استراتيجيا هاما.

وتقوم المديرية بتسيير الكثير من الزبائن في شبكات الكهرباء وشبكات الغاز سواء في الشدة المنخفضة أو المتوسطة، يسرون بتعداد عمالي 388 عامل على مستوى الولاية موزعين كالتالي:

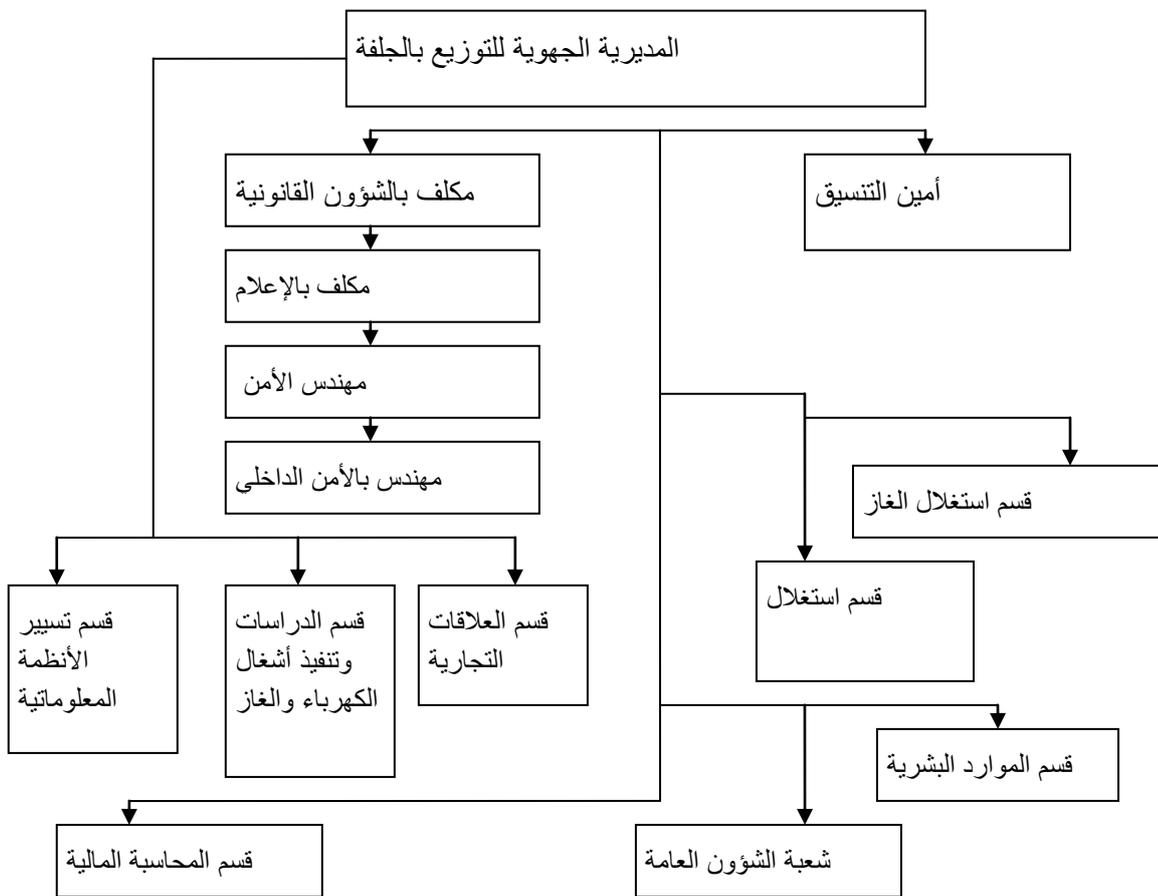
التنفيذ:65.

التحكم:247.

- الإطارات:76 عامل.

مهام مؤسسة التوزيع الجلفة:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الكهرباء والغاز.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

2.1.11 الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة :

الشكل رقم(27):الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة[113]ص3

2.12. شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

يوجد على مستوى مؤسسة سونلغاز الجلفة عدة أقسام تربط بينها علاقة تكامل تتمثل في:

1- مدير مديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة: وهو المشرف الأول على تسيير المؤسسة، يعين بمرسوم يتمثل دوره في تسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويعين الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لحسن سير المؤسسة والتنسيق المفضل للأعمال الإدارية ومراقبتها.

2- الأمانة: تتكون من كتابة المديرية تقوم بعمل السكرتارية وهي حلقة وصل بين المدير والموظفين والعمال.

3- المكلف بالشؤون القانونية: يتمثل في المحامي الذي يتكفل بكل قضايا المؤسسة وبأمورها القانونية، ويمثلها في المحكمة.

4- المكلف بالإتصالات: يقصد بالإتصالات التي تكون بين المؤسسة وهيئات أخرى مثل: الولاية، مفتشية الضرائب أو لقاءات أو ندوات يقوم بها شخص يمثل المؤسسة نيابة عن المدير.

5- مهندس الأمن: وهو المكلف بالقيام بدراسة شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل: وضع عمود كهرباء في مكان المناسب.

6- مكلف بالأمن الداخلي: مهمته توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

7- قسم العلاقات التجارية D.R.C: لها أهمية كبيرة نظرا لعلاقتها مع الأقسام الأخرى وتقوم بمهام تسييرية وتقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: نجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج:

- فوج الفاتورة والضغط المنخفض لزبائن العاديين (A.D) والإدارات (F.SU).

- فوج الفاتورة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

8- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال D.E.E.T: لهذا القسم مهام تقنية فهو يستقبل طلبات الدراسات رققة

الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية

ويضم هذا القسم: مصلحة تسيير الإستثمارات: لها مهام تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ

الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل تكلفة لإتمام الأشغال

وعند نهايتها تتولى هذه المصلحة على مستوى قسم الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

9- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية D.G.S.I: تقوم بإصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الإستهلاك الجديدة غاز وكهرباء بتحديد الإستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد. وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الإتصال بالمديرية العامة بمنطقة التوزيع.

10- قسم استغلال الغاز D.E.G: وهو قسم تقني يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشآت (G.D.O).

ويضم ثلاث مصالح هي:

- مصلحة مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

11- قسم استغلال الكهرباء: هو قسم يقوم بدراسات الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكة ونجد فيه: - استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- فرع الخرائطية.

ويضم أيضا ثلاث مصالح هي:

- مصلحة تقنيات مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

12- قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال (تكوين، ترقية، تأمينات) بالإضافة إلى ذلك السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة وتهتم: - متابعة المستخدمين.

- معالجة الرواتب.

- تحرير شهادات العمل عند طلب العامل، وتحديد العطل.

13- قسم الشؤون العامة S.A.G: يقوم هذا القسم بتأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات, ويضم فريقين هما:

- فريق حيرة السيارات: وتهتم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العامة: ويهتم بتسيير تأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

13. العينة والمنهج والتقنية المتبعة

يتناول هذا المبحث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث وحدودها ويبين مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات .

1.13. العينة ومواصفاتها

من القضايا التي تفرضها منهجية البحث العلمي أن يستقر الباحث من خلال بحثه على تحديد الكيفية الملائمة لإختيار عينات البحث، على إعتبار أن العينة تمثل مجتمع البحث أو الجمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. [163]ص305 وبما أن مجتمع البحث محدود التعداد ارتأينا إجراء مسح شامل لموظفي مديرية التوزيع لبلدية الجلفة، حيث يتشكل مجتمع البحث من ثلاث فئات من الموظفين (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ). بعدد إجمالي (246) تم توزيع الاستبيانات عليهم واسترجاعها بطريقة مباشرة، وكان عدد الاستبيانات المستردة (212) من بينها (12) استبيانه غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (200) استبيانه بنسبة (81.30%) من الاستبيانات الموزعة على مفردات مجتمع الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم (4) الموالي.

جدول رقم(4): من إعداد الطالب: توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	246	212	34	12	200
النسبة	%100	%86.17	%13.83	%5.66	%81.30

2.13. المنهج والتقنية المتبعة

1.2.13. المنهج المتبع

إن أي موضوع في علم الاجتماع يحتاج إلى منهج معين ، واختيار المنهج يتم على أساس الموضوع خاصة ما يتعلق بالإشكالية والميدان لأن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث والأهداف المراد تحقيقها . ويعرف المنهج بأنه : "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لإكتشاف الحقيقة." [164] ص 99

وبناء على موضوعنا المتعلق بإشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة فقد استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف في الأساس إلى فهم ظاهرة و موضوع الدراسة، إذا أن هذا الأخير لايعتمد على مجرد الوصف بل يتعداها لعملية لاحقة في تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي سنقوم بها في تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي قمنا بجمعها. وهذا بغية استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة من الوصف والكشف والاستطلاع، وقد اعتمدنا على هذا المنهج من خلال الوقوف على واقع عملية صناعة القرار داخل المنظمة، وذلك للتعرف على الطريقة التي يتم بها معالجة الإشكال الذي يقع أثناء صنع القرار قبل إتخاذ القرار الصائب .

2.2.13. حدود الدراسة:

يطلب من الباحث في إعداد خطة بحثه بيان حدود دراسته ، وما يدخل في نطاقها على شكل إطار عام ملزم بالتقيد به طواعية ولا يحق له تجاوزه ، فأهمية ذكر حدود البحث أو الدراسة مهم جدا للباحث ، لما لها من أهمية في التركيز على أهداف معينة ، طوال إجراء البحث، وجمع البيانات، وتفسيرها والتوصل إلى نتائج معينة ، كما ينبغي أن تتمحور حدود الدراسة حول مشكلة البحث قيد الدراسة بإبعادها التالية : [165] ص 48

المجال البشري: تقتصر الدراسة على موظفي من الإطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ للعام 2010/2009.

المجال المكاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة D.D.D

المجال الزماني: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال شهر مارس إلى غاية جويليا للعام 2010/2009.

الحدود الموضوعية: : اقتصرت الدراسة على معرفة إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة من خلال ما يلي:

✓ ظروف العمل المؤثرة في القرار.

✓ نمط القيادة المتبع.

✓ مشاركة الأفراد.

3.2.13. التقنيات المتبعة

نجاح البحث في تحقيق الأهداف يتوقف على الاختيار الأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات والجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات وجعلها على مستوى الكفاءة

1- تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستعملة لجمع بيانات والمعطيات في البحوث الاجتماعية ، فهي بكل بساطة نموذج يظهر مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع.

وفي بحثنا هذا نستعمل استبيان في تجميع البيانات والمعلومات وهي تقنية أساسية في دراستنا وتتكون من ثلاثة محاور وهي :

أ - بيانات تخص المبحوثين:تتعلق معلومات حول السن والجنس والحالة المدنية والمستوى التعليمي وأخيرا لغة العمل.

ب - المحور الثاني: لقياس ظروف العمل ونمط القيادة وتوسيع المشاركة في المؤسسة ويضم 29 عبارة موزعة على 06 أبعاد يشكل كل بعد فيها نمط من أنماط ظروف العمل

1- العوامل الفنية تمثله العبارات(6-7-8-9)

2- الموارد البشرية تمثله العبارات(10-11-12-13)

3- الموارد المالية تمثله العبارات(14-15-1-17)

4-حجم المؤسسة تمثله العبارات(18-19-20-21)

5-نمط القيادة تمثله العبارات(22-23-24)

6- توسيع المشاركة تمثله العبارات(25-26-27-28-29)

ج -المحور الثالث:لقياس الأداء لكل من المؤسسة والأفراد (من 30 إلى 53)

1-الأداء المتعلق بالمؤسسة تمثله العبارات(من 30 إلى 42)

2- الأداء المتعلق بالأفراد تمثله العبارات (من 43 إلى 53)

وقصد اختبار صدق عبارات الاستبيان تم إجراء دراسة إختبارية عرض من خلالها الإستبيان على 20 فردا من مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح عبارات الإستبيان و الإستعاب لمضامينه. حيث تم على ضوء ذلك تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر ليتخذ الإستبيان شكله النهائي كما هو موضح في الملحق.

2- تعد الملاحظة الغير مباشرة وسيلة أخرى نعتمد عليها للتقرب أكثر من الظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع وذلك من خلال زيارتنا التي سنقوم بها للمؤسسة، ومن أجل الوصول إلى البيانات واكتشاف ما يدور في المؤسسة، وسلوك العمال، وسلوك القيادة، وتسجيل كل ما يحدث داخل المؤسسة واستفدنا من تلك المعلومات التي كانت تبدو لنا بسيطة للهولة الأولى وأصبحت ركيزة أساسية اعتمدنا عليها في تحليل البيانات.

3- اختلفت الآراء حول المنهج الإحصائي، هل هو منهج كبقية المناهج الأخرى أم أسلوب يساعد الباحث في جمع المعلومات. ويستعمل هذا الأسلوب لترتيب البيانات المتحصل عليها من الميدان في شكل جداول بسيطة ومركبة، أي تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات إحصائية كمية ثم تحليلها وتفسيرها بصفة كمية ودقيقة تجعلنا نتفادى الإحكام الذاتية، والوصول إلى نتائج علمية وموضوعية من خلال التعامل مع الأرقام النسبية.

هذا وقد تم الاستعانة بمقياس ليكرت Likert الخماسي المتدرج لإجابات المبحوثين بحيث يختار المبحوث إجابة واحدة من بين خمس بدائل للإجابة ويتدرج المقياس ما بين 5 درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الدرجات كالآتي:

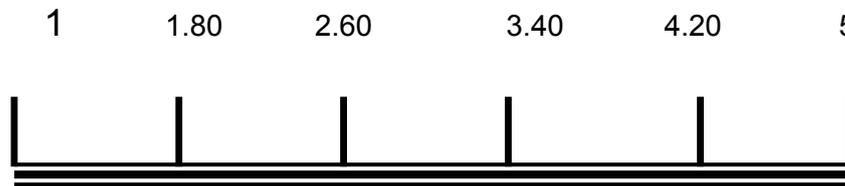
- دائما أو موافق بشدة 5 درجات.
- غالبا أو موافق 4 درجات،
- أحيانا أو لا أدري 3 درجات،
- نادراً أو غير موافق درجتين،
- أبداً أو غير موافق بشدة درجة واحدة .

بعد ذلك تم ترميز بيانات الاستبيان ثم إدخالها في الحاسب الآلي عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بـ SPSS، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $5-1=4$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($0.80=5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس،

حيث بداية المقياس هي الواحد الصحيح ، لتحديد الحد الأدنى و الأعلى للخلايا ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح :

- من 1 إلى 1.80 فإنه يمثل (غير موافق بشدة) .
 - من 1.80 إلى 2.60 يمثل (غير موافق).
 - من 2.60 إلى 3.40 يمثل (لا أدري) .
 - من 3.40 إلى 4.20 يمثل (موافق) .
 - من 4.20 إلى 5 يمثل (موافق بشدة)
- نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل رقم(28): مقياس ليكرت الخماسي

وعليه يمكن توضيح بيانات الشكل السابق على النحو التالي[166]ص127:

1. تم استخدام المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور لمعرفة الاتجاه وتحديده:
 - فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (1-1.80) أو أقل من 1.80 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة منخفضة جدا .
 - وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (1.80-2.60) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة منخفضة.
 - أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (2.61-3.40) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة متوسطة .
 - بينما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (3.41-4.20) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة عالية .

■ وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (4.21 فأكثر) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة عالية جدا .

وتدعيما لما سبق تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية في الدراسة وهي :

1. حساب التكرارات والنسب المئوية ، لتحديد آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات كل محور في استمارة الاستبيان .
2. حساب المتوسط الحسابي Mean بهدف معرفة اتجاه العبارة ومدى ارتفاعها أو انخفاضها وكذلك تحديد درجة أهمية العبارة بالنسبة للعبارات الأخرى، كما يفيد في ترتيب العبارات الموجودة في المحور أو البعد .
3. الانحراف المعياري ويفيد في التعرف على مدى انحراف آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور عن متوسطها الحسابي، وهو يبين مدى التشتت في آراء المبحوثين، كما يفيد كذلك في ترتيب العبارات عند تساوي متوسطاتها الحسابية للأقل تشتت (الأصغر قيمة في الانحراف المعياري) .

خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل التطور الذي عرفته مؤسسة سونلغاز في الجزائر ومساهماتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية, وقد عرفت مراحل تطور مستمرة امتدت من سنة 1947-2002. تم خلالها تطوير هذا القطاع الإستراتيجي الذي عرف صعوبات في بداية الإستقلال سوى على الصعيد تسيير المنشآت أو استرجاع قائمة المشتركين وهذا ما جعل الدولة الجزائرية تسرع في استقطاب اليد العاملة و التكوين والتوظيف في جميع المجالات.

وفي سنة 1968 و بمرسوم رقم 59-69 المؤرخ في جويلية 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز التي بذلت جهود لإصال الكهرباء والغاز للمدن والأرياف والرفع من قوة الطاقة الكهربائية من 34 % سنة 1974 إلى 98 % حاليا, مما يوحي القدرة التي اكتسبتها المؤسسة من مهارة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز.

وفي أول جانفي 1998 رأت تسعة فروع النور, منها ما هو مكلف بالصيانة والتجهيز أو تصليح المحولات وأخرى خدمت العربات, وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1-06-2002 تحولت سونلغاز إلى شركة مساهمة, وهذا الإنتقال تمليه ضرورة لتتكيف مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع والمنافسة, وهذا القانون يعطيها استقلالية أكبر وتمارس مسؤولياتها كاملة.

تعتبر مديرية التوزيع بالجلفة التابعة لسونلغاز الوسط S.P.R أعطيت استغلال أكثر وتحولت من مركز إلى مديرية و عرفت طفرة مميزة في خدماتها أعلق الأمر بالزبون المتعامل معها أو مع هيئات محلية مثل : الولاية, مفتشية الضرائب. أو بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال.

الفصل 6

تحليل وتفسير نتائج الدراسة

14. خصائص أفراد العينة المدروسة

تعكس أهم خصائص أفراد العينة في المتغيرات الخاصة بالسن والجنس والحالة المدنية والمستوى واللغة.

1.14. الخصائص حسب كل من السن والجنس والحالة المدنية

1.1.14. توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%43.0	86] 30-20]
%41.0	82] 41-31]
%10.0	20] 52-42]
%6.0	12] 63-53]
%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبين هذا الجدول توزيع أفراد حسب السن، مما سبق نستطيع أن نلاحظ غالبية أفراد العينة بنسبة %43.0 من الفئة العمرية [30-20] مقابل 41.0 % من الفئة العمرية [41-31]، كما نجد نسبة 10.0% من الفئة العمرية [52-42] وأخيراً نجد نسبة 6.0% من أفراد العينة تفوق أعمارهم 53.

ومما سبق نستطيع أن نلاحظ غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب بنسبة 81.0% بعدد يساوي 102 وهذا راجع إلى قدرة الشباب على تحمل العمل، والإستراتيجية المعتمدة من مؤسسة التوزيع بالجلفة والتمثلة استقطاب فئة الشباب باعتبارها الفئة الأكثر عطاء ويمكن أن تسهم بفعالية في معالجة المشاكل التي تعترض ديمومة التنظيم. إضافة إلى طبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي تقتضي سرعة في العمل والانتباه وشدة الذكاء وهذا ما نجده عند الشباب إضافة إلى تشريع قانون العمل الذي حدد السن القانوني للعمل بداية من 19 سنة إلى غاية 59 سنة، زد على ذلك فان سياسة المؤسسات عند التوظيف تعمل على قبول المترشحين الأصغر سنا من أجل استمرارية الإطارات للوظيفة طوال مدة التوظيف .

2.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
63.0%	126	ذكر
37.0%	74	أنثى
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبدو من خلال معطيات الجدول رقم (6) أن غالبية المبحوثين هم رجال يبلغ عددهم 126 ذكور، بينما عدد النساء 74، أي نسبة الرجال تمثل 63,0% و نسبة النساء 37.0% .

ونستنتج من هذا التباين أن العنصر النسوي ما زال غائبا عن المناصب شأنه شأن باقي الإدارات والمؤسسات الأخرى وقد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد في كثير من الأحيان على القوة البدنية والتي لا تتوفر عند الإناث في إنجاز الأعمال التقنية التي تعتمد على الجهد العضلي، أو راجعة إلى المنطقة التي مازالت لا تعير إهتمام لدور المرأة واعتبار هذا النوع من العمل لا يليق بها .

3.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
متزوج	108	54.0%
أعزب	84	42.0%
أرمل	00	00.0%
مطلق	8	4.0%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبدو من خلال معطيات الجدول أن أفراد العينة من المتزوجين نسبتهم 54.0% في مقابل 42.0% من فئة العزاب ثم 4.0% تمثل فئة المطلقين، وأخيرا نسبة 00.00% يمثلون فئة الأرامل.

ونستنتج من هذا النتائج أن نسبة معتبرة من المبحوثين مستقرين عائليا وهذا راجع للظروف المعيشة الحسنة للموظفين في هذا القطاع، بالإضافة إلى العلاوات التي يتلقونها مقابل الخدمات التي يقدمونها للمؤسسة، وخاصة كانت الفئة الممثلة لهذه النسبة الأكثر من ذوي ثلاثين سنة. في حين هناك نسبة لا تقل أهمية عن سابقتها لم تستقر بعد وهذا راجع لصغر السن وعدم الحصول على السكن بعد، واستنتجنا ذلك من خلال مقابلتنا للكثير منهم وهذا ما اتضح أكثر في فئة الشباب الحديث بالمهنة.

2.14. الخصائص حسب كل من المستوى التعليمي واللغة

1.2.14. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(8):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%1.0	2	لم يدرس
%00.0	0	ابتدائي
%4.0	8	متوسط
%35.0	70	ثانوي
%60.0	120	جامعي
%100.0	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة من المبحوثين مقدرة بـ:60.0% من ذوي المستوى الجامعي,مقابل 35.0 % من التعليم الثانوي , تليها نسبة 4.0% من المبحوثين من التعليم المتوسط وأخيرا نسبة 1.0% لم يدرسوا ولم يظهر وجود لذوى المستوى الابتدائي.

يتضح من خلال الجدول أن جل عمال مؤسسة التوزيع بالجلفة من ذوي حاملي شهادة التعليم العالي والثانوي وهذا يدل على الاهتمام بالكفاءة العلمية التي تستوعب الفهم الواضح والدقيق لكل المعلومات والرسائل المقدمة من طرف الإدارة,التي تسهم في السير الحسن والأداء الجيد للعمل وفهم القرارات الصادرة من الإدارة الوصية,والاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في صناعة القرار.

2.2.14. توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

النسبة	التكرار	اللغة المتقنة
31.0%	62	العربية
13.0%	26	الفرنسية
56.0%	112	اللغتين معا
100.0%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

بين من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 56.0% من المبحوثين يتقنون اللغتين معا، مقابل 31.0% من المبحوثين يتقنون اللغة العربية، وأخيرا 13.0% يتقنون اللغة الفرنسية.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن النسبة الكبيرة الموجودة بمؤسسة التوزيع بالجلفة يتقنون اللغتين معا، ونسبة لا بأس بها من الموظفين يتقنون اللغة العربية، وهذا راجع لطبيعة العمل التي تعتمد على المعلومات باللغة الفرنسية في المعاملات الإدارية، ومستوى التعليم العالي الذي تنتهجه الشركة وعصرنة نظام المعلومات الذي أصبح يعتمد على البرمجة الآلية والشراكة مع قطاعات أخرى وطنيا أو دوليا كل هذا فرض على الإدارة المعنية للمديرية تبني استقطاب الكفاءات العالية في التوظيف.

15. دراسة وتحليل معطيات الفرضيات

1.15. ظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار: بعد رصد درجات العوامل الفنية ثم حساب المتوسطات الحسابية والمعيارية، ولقد اعتبرنا العبارة التي تحصل على أعلى المتوسطات هي السائدة في المؤسسة. ويوضح الجدول الموالي عرضا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول المتعلق بالعوامل الفنية:

1.15. العوامل الفنية:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوامل الفنية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	0.8797	3.90	2	20	16	120	42	التكرار	توفر الانترنت تسهل عملية صناعة القرار
				%1.0	%10.0	%8.0	%60.0	%21.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.7772	4.33	4	2	8	96	90	التكرار	توفر أجهزة الإعلام الآلي تساهم في صناعة القرار
				%2.0	%1.0	%4.0	%48.0	%45.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.8030	4.28	00	14	2	98	86	التكرار	وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار
				%00.0	%7.0	%1.0	%49.0	%43.0	النسبة	
3	موافق	0.8867	4.03	00	18	18	104	60	التكرار	قاعات مناسبة تساهم في صناعة القرارات
				%00.0	%9.0	%9.0	%52.0	%30.0	النسبة	
			0.8366	4.135	بعد العوامل الفنية					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات العوامل الفنية تتراوح ما بين 3.90 و 4.33 وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم 10 والتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعدها العوامل الفنية أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل الفنية بالغة الأهمية في صناعة القرارات

تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.13 وانحراف معياري قدره 0.83 حيث عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في توفر أجهزة الإعلام الآلي تساهم في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.33 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.77, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (93 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 3.0 % .

العبرة الثانية: وتتمثل في وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.28 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.80, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (92%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0 % .

العبرة الثالثة : وتتمثل في قاعات إجتماع مناسبة تساهم صناعة القرارات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.03 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.88, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (82%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 9.0 % .

العبرة الرابعة : وتتمثل في توفر الانترنت تسهل عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.90 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.87, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (81%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 11.0 %

ونستنتج من خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد الفنية والتي تقدر بـ: 4.1350 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، وأن كل من :

1- توفر أجهزة الإعلام الآلي.
2- وجود وسائل اتصال كافية.

3- قاعات إجتماع مناسبة .
4- توفر الانترنت.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص أجهزة الإعلام الآلي وعدم وجود وسائل اتصال كافية و قاعات إجتماع مناسبة و توفر الانترنت يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة.

- وعليه يمكن القول أن المبحوثين يوافقون على أهمية الإعلام الآلي الذي أثبت أنه تقنية سهلت الكثير من الأعمال التي كانت تواجه المسؤولين عند حدوث مشكلة داخل التنظيم, ووسائل اتصال

مرنة كافية تدعم عملية صناعة القرار داخل المؤسسة سوي كانت أفوقية أو عمودية لا سيما وأن مؤسسة التوزيع بالجلفة قد عرفت تطور تكنولوجي ملموس, وقد بينت النتائج أن وجود قاعات إجتماع مجهزة بكل الوسائل تساعد في دعم عملية صناعة القرار لما لها من تأثير نفسي على صانع القرار ومن يساعده, أما توفر الانترنت فكان بشكل محدود لاعتقاد الكثير أن هذه التقنية غير فعالة لما يشوبها من غموض في تقديم المعلومات الدقيقة عند تعرض لأي مشكل.

2.1.15. الموارد البشرية : الجدول رقم (11):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
3	موافق بشدة	0.8390	4.170	00	12	20	90	78	توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية يرشد صناعة القرار.	التكرار
				%00.0	%6.0	%10.0	%45.0	%39.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.6570	4.480	2	2	00	90	106	تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار.	التكرار
				%1.0	%1.0	%00.0	%45.0	%53.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.7158	4.510	2	4	2	74	118	مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف يرفع من جودة القرار.	التكرار
				%1.0	%2.0	%1.0	%37.0	%59.0	النسبة	
4	موافق	0.9491	4.060	2	16	24	84	74	إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار.	التكرار
				%1.0	%8.0	%12.0	%42.0	%37.0	النسبة	
			0.7902	4.305	بعد العوامل البشرية					

الموارد البشرية

يتضح من الجدول رقم(11) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعيد الموارد البشرية أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل البشرية بالغة الأهمية في صناعة

القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.30 وانحراف معياري قدره 0.79 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبارة الأولى : وتتمثل في تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.48 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.65 , كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (98 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 2.0%

العبارة الثانية : وتتمثل في مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف يرفع من جودة القرار.. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.51 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.71 , كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (96 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 3.0% .

العبارة الثالثة : وتتمثل في توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية يرشد صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.17 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.83, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (84) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0%

العبارة الرابعة: وتتمثل في إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.06 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.94, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 9% .

ونستنتج من خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد البشرية والتي تقدر بـ 4.3050 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1. تنظيم دورات تدريبية للموظفين.

2. مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف.

3. توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية.

4. إعطاء الأولوية للفنيين.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فقلة دورات تدريبية للموظفين وعدم مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف و نقص الفنيين ذو الكفاءة العالية وعدم إعطائهم الأولوية يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة.

كما أن نسبة الانحراف المعياري 0.79% تشير إلى صدق عبارات العوامل البشرية المتعلقة بظروف العمل, والتي تؤثر في صناعة القرار داخل المؤسسة.

3.1.15. الموارد المالية

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد المالية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبارة
				موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة								
4	لا أدري	1.2938	3.120	18	64	32	48	38	التكرار	حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة يدعم صناعة القرار.					
				9.0%	32.0%	16.0%	24.0%	19.0%	النسبة						
2	موافق	0.7358	3.890	00	12	30	126	32	التكرار	ضبط الميزانية المالية في المنظمة يوضح الرؤية في صناعة القرار.					
				00.0%	6.0%	15.0%	63.0%	16.0%	النسبة						
3	موافق	0.8969	3.860	4	12	56	84	44	التكرار	تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار.					
				2.0%	6.0%	28.0%	42.0%	22.0%	النسبة						
1	موافق	0.8205	4.010	00	12	30	102	56	التكرار	موارد مالية كافية تزيد من بدائل المتاحة لصناعة القرار.					
				00.0%	6.0%	15.0%	51.0%	28.0%	النسبة						
				بعد العوامل المالية											
		0.9367	3.720												

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(12) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعيد الموارد المالية أن أغلبية المستجوبين يرون أن الموارد المالية بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 3.72 وانحراف معياري قدره 0.93 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في الموارد المالية الكافية تزيد من بدائل المتاحة لصناعة القرار حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.01 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.82, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في ضبط الميزانية المالية في المنظمة يوضح الرؤية في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.89 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.73, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.86 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.89, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64.4%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 8.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة يدعم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.12 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.29, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة 43% في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 41.0% . ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد المالية والتي تقدر بـ 3.72 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1-الموارد المالية الكافية 2-ضبط الميزانية المالية في المنظمة

3-تنوع مصادر الموارد المالية 4- حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص الموارد المالية الكافية وعدم ضبط الميزانية و محدودية المصادر المالية وعدم الحرية في التصرف يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل لمؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن المبحوثين يرون أن العوامل المالية المعبر عنها من خلال العبارات تعتبر مؤشرات إيجابية لظروف العمل التي تساهم في صناعة القرار وتزيد من فعالية أداء المؤسسة, وهذا

راجع للبدائل التي تحتاج إلى موارد كافية ومتنوعة حتى تتم عملية ضبط الحلول الملائمة للمشكلة التي تحدث في مرحلة من مراحل صناعة القرار وبالتالي توجيه الموارد المالية بكل عقلانية.

4.1.15. حجم المؤسسة (مديرية التوزيع بالجلفة)

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات حجم المؤسسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	1.1272	3.660	6	40	16	92	46	التكرار	ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار.
				%3.0	%20.0	%8.0	%46.0	%23.0	النسبة	
3	موافق	0.9600	3.730	2	22	48	84	44	التكرار	تبنى لا مركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة.
				%1.0	%11.0	%24.0	%42.0	%22.0	النسبة	
2	موافق	0.7997	3.940	00	14	28	114	44	التكرار	تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار.
				%00.0	%7.0	%14.0	%57.0	%22.0	النسبة	
1	موافق	0.9607	4.040	00	28	4	100	68	التكرار	نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار.
				%00.0	%14.0	%2.0	%50.0	%34.0	النسبة	
			3.842	بعد العوامل لحجم المؤسسة					0.9979	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات حجم المؤسسة تتراوح ما بين 3.66 و 4.04.

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(13) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد حجم المؤسسة أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل الحجم بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 3.84 وانحراف معياري قدره 0.99 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبارة الأولى : وتتمثل في نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.04 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.96, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (84%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 14.0% .

العبارة الثانية : وتتمثل في تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.94 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.79, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0% .

العبارة الثالثة : وتتمثل في تبني لا مركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.73 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.96, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (64.4%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 12.0% .

العبارة الرابعة : وتتمثل في ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.662 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (69%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 23.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد حجم المؤسسة والتي تقدر بـ 3.84 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1-نظم الاتصال المفتوحة. 2- تصميم هياكل تنظيمية مرنة.

3 تبني لا مركزية القرار . 4- ازدياد تعداد العاملين.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص نظم الاتصال المفتوحة وعدم تصميم هياكل تنظيمية مرنة أو تبني لا مركزية القرار ونقص تعداد العاملين يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل مؤسسة سونلغاز.

وعليه يمكن القول أن المبحوثين يعتبرون نظم الاتصال المفتوح وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة تفعل في تحديد البدائل, وتبني لامركزية القرار وازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار من خلال المشاركة بين المرؤوسين وممثلين العمال (لجنة المشاركة) تسهم في حل الإشكال الذي يحدث أثناء مراحل عملية صنع القرار وبالتالي تحسين ظروف العمل التي تؤثر القرار والتي تنعكس على أداء المنظمة ككل وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي للعبارات التي جاءت في اتجاه واحد وهو موافقة تلك العوامل في إثراء البدائل الممكنة واختيار البديل الأمثل الذي يفعل القرار من طرف المسؤولين.

2.15. النمط القيادي المتبع في صناعة القرار:

بعد رصد درجات عبارات النمط القيادي ثم حساب المتوسطات الحسابية, ولقد اعتبرنا العبارة التي تحصل على أعلى المتوسطات هي السائدة في المنظمة حسب وجهة نظر المبحوثين. ويوضح الجدول الموالي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور المتعلق بالنمط القيادي

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات نمط القيادي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة		
2	موافق بشدة	0.9102	4.340	6	6	6	78	104	التكرار	عدم انفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار.
				%3.0	%3.0	%3.0	%39.0	%52.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.8791	4.470	6	4	4	62	124	التكرار	فتح مجال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار.
				%3.0	%2.0	%2.0	%31.0	%62.0	النسبة	
3	موافق	1.1684	4.040	10	16	24	56	94	التكرار	اشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار.
				%5.0	%8.0	12.0 %	%28.0	%47.0	النسبة	
				بعد العوامل للنمط القيادي						
			0.9859	4.283						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات النمط لقيادي تتراوح ما بين 4.04 و 4.47

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(14) و المتمثل في نمط القيادة داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد نمط القيادة داخل المؤسسة أن أغلبية المستجوبين يرون أن للنمط القيادي المتبع بالغة الأهمية في صناعة القرارات المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.28 وانحراف معياري قدره 0.98 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في فتح جال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.47 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.87, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (93%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 5.0% .

العبرة الثانية: وتتمثل في عدم انفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.34 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.91, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (91%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثالثة: وتتمثل في إشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.04 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.16, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (75%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد حجم المؤسسة والتي تقدر بـ 4.28 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1. فتح جال لإبداء الرأي. 2. عدم انفراد القائد بالرأي. 3. إشراك العاملين بصفة فوضوية.
- ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم إعطاء الفرصة لإبداء الرأي و انفراد القائد بالرأي أو إشراك العاملين بصفة فوضوية يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل مؤسسة سونلغاز. يعزز الثقة بينهما ويساعد على القضاء على الخلافات بين الطرفين والعمل بروح الفريق المنسجم خدمة لأهداف المنظمة. لكن لا ندري هل تظل هذه القيادة الموجودة في المؤسسة أم هي ظرفية فقط. ومن الملاحظ أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد(نمط القيادة) جاءت مرتفعة مما يشير على أن القيادة الحالية تتبن هذا النوع من الأنماط القيادية

وخاصة في الوضع الحالي بالمديرية القائم على وجود مهارات ومعارف وكفاءات عالية مكتسبة بالخبرة والتكوين المتواصل للعمال أو الشهادات المتحصل عليها للخريجين في التخصص.

3.15. مشاركة الأفراد في صناعة القرار

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات توسيع المشاركة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
4	موافق	0.9393	4.110	2	12	30	74	82	التكرار	حصر المشاركين على الأفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار.
				%1.0	%6.0	%15.0	%37.0	%41.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.8327	4.300	2	8	12	84	94	التكرار	تنوع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنوع الآراء والأفكار.
				%1.0	%4.0	%6.0	%42.0	%47.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.7105	4.240	00	4	20	100	76	التكرار	تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية يدعم صناعة القرار.
				%00.0	%2.0	%10.0	%50.0	%38.0	النسبة	
5	موافق	1.1868	3.720	12	28	20	84	56	التكرار	الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية.
				%6.0	%14.0	%10.0	%42.0	%28.0	النسبة	
3	موافق بشدة	0.7875	4.270	2	10	00	108	80	التكرار	مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار
				%1.0	%5.0	%00.0	%54.0	%40.0	النسبة	
			0.8913	4.128	بعد العوامل توسيع المشاركة					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات توسيع المشاركة تتراوح ما بين 4.30 و 4.11

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 15 توسيع المشاركة داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد توسيع المشاركة أن أغلبية المستجوبين يرون أن توسيع المشاركة بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 4.12 وانحراف معياري قدره 0.89 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنويع الآراء والأفكار.

حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.30 وانحراف معياري يقدر ب: 0.83، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (89%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 5.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية يدعم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.24 وانحراف معياري يقدر ب: 0.71، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (88%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 2.0% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.27 وانحراف معياري يقدر ب: 0.78، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (94%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في حصر المشاركين على الأفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.11 وانحراف معياري يقدر ب: 0.93، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (78%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 3.72 وانحراف معياري يقدر ب: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (70%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع المشاركة والتي تقدر بـ 4.12 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، وأن كل من :

1-تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار . 2-تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية.

2-مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة. 4-حصر المشاركين على الأفراد محددين.

5- الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار و إذا لم تعمم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية وعدم مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة وحصر المشاركين على أفراد معينين وعدم استقطاب الخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن نسبة الموافقة والموافقة بشدة جاءت أكبر من القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت مما تؤكد أن الإتجاه العام للمبحوثين يحبذ توسيع المشاركة في صناعة القرار في المنظمة,فتنويع لجان المشاركة يثري القرارات واقتراح البدائل الأفضل للمشكلة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتمام بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ومن نضجه.

وبالتالي تتحسن ظروف العمل التي تأثر في صناعة القرار والتي لها علاقة بأداء المؤسسة بالكامل.وقد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة,لأن حصر المشاركة على أفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار فينعكس بالتالي على أداء المنظمة وبما أن هذه المؤشرات كلها جاءت متقاربة بمتوسط حسابي 4.12فهذا يدل على أن المنظمة تعمل جاهدة لإشراك موظفيها بصفة منتظمة في معالجة المشاكل التي تواجهها من أجل الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم,كما لها اتصالات مع خبراء وفنيين تستشيرهم في الأمور التقنية والأمور الإستراتيجية والاستماع لشكاوي الزبائن وما يقترحونه من ملاحظات المكتوبة أو الشفوية تعطي رؤية واضحة للمسؤولين وتوسع دائرة المعلومات والبدائل التي تنعكس إيجابا على مشاركة الأعضاء في بلورة الحلول الممكنة للمشكل الذي يواجه اتخاذ القرار الصائب وبالتالي على أداء المؤسسة.

16. الأداء في المنظمة:

1.16. الأداء الداخلي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الداخلي المصدر: من

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبرة	
									الاتجاه	التكرار
2	موافق	1.1210	3.640	8	32	30	84	46	تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات	التكرار
				%4.0	%16.0	%15.0	%42.0	%23.0	النسبة	
1	موافق	0.9350	3.990	8	8	16	114	54	تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات.	التكرار
				%4.0	%4.0	%8.0	%57.0	%27.0	النسبة	
4	موافق	1.0330	3.590	8	26	38	96	32	إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر.	التكرار
				%4.0	%13.0	%19.0	%48.0	%16.0	النسبة	
3	موافق	1.1585	3.620	10	32	30	80	48	تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة بكل عقلانية	التكرار
				%5.0	%16.0	%15.0	%40.0	%24.0	النسبة	
6	لأدري	1.1201	3.460	10	30	58	62	40	تحقق المنظمة أرباح متزايدة.	التكرار
				%5.0	%15.0	%29.0	%31.0	%20.0	النسبة	
5	موافق	1.2477	3.530	22	22	26	88	42	تستغل المنظمة الموارد المتوفرة بكفاءة عالية	التكرار
				%11.0	%11.0	%13.0	%44.0	%21.0	النسبة	
			1.1025	3.6383	بعد عوامل الأداء الداخلي					

إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات الأداء الداخلي تتراوح ما بين 3.99 و 3.46

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 16 الأداء داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد الأداء الداخلي أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 3.63 وانحراف معياري قدره 1.10 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.99 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.93، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (84%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 8.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.64 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.12، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة بكل عقلانية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.62 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.15، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.59 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.03، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 17.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في تستغل إدارة المنظمة مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة عالية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.52 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.24، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22.0% .

العبرة السادسة : وتتمثل في تحقق المنظمة أرباح متزايدة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.46 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.12، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (51%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع الأداء الداخلي والتي تقدر بـ 3.63 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، وأن كل من :

1- تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات 2-تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات.

3-تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة. 4-إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر.

5- تستغل إدارة المنظمة مختلف الموارد. 6-تحقق المنظمة أرباح متزايدة.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم سعي المنظمة لتحقيق جودة الخدمات

وتسريع تنفيذ المشروعات و استغلال الإمكانيات المتاحة و ركود إنتاجية المؤسسة يؤثر سلبا والذي

سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن نسبة الموافقة على الجودة وتنفيذ المشروعات كانت مرتفعة وعليه يمكن القول أن الأداء الداخلي للمؤسسة جد فعال من خلال النسب المتحصل عليها والمتوسط الحسابي الدال على ذلك, مما يعكس نظرة الإدارة الوصية على مواكبة كل التغيرات الداخلية والخارجية وعصرنة أجهزتها وتنويع طرق أدائها مع زبائننا يساعدها في مواجهة التحديات الممكن حدوثها عند وجود خلل في توجيه قراراتها وهذا يزيد نمو واستمرارية من خلال حسن استغلال كافة إمكانياتها المتاحة لها قصد رفع مستوى أدائها وزيادة أرباحها بكل كفاءة بكل عقلانية ودقة.

2.16. الأداء الخارجي :

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الخارجي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
1	موافق	0.8586	4.080	2	10	24	98	66	التكرار	تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائننا بشكل سنوي.
				%1.0	%5.0	%12.0	%49.0	%33.0	النسبة	
2	موافق	0.9229	3.820	4	16	34	104	42	التكرار	تستجيب المنظمة لتطورات البيئة الخارجية.
				%2.0	%8.0	%17.0	%52.0	%21.0	النسبة	
3	موافق	0.9986	3.740	6	18	42	90	44	التكرار	تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة المحيطة.
				%3.0	%9.0	%21.0	%45.0	%22.0	النسبة	
4	موافق	1.0062	3.650	6	24	40	94	36	التكرار	تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة في البيئة
				%3.0	%12.0	%20.0	%47.0	%18.0	النسبة	
7	موافق	1.0843	3.510	12	24	46	86	32	النسبة	توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي.
				%6.0	%12.0	%23.0	%43.0	%16.0	التكرار	
6	موافق	1.0050	3.570	12	14	48	100	26	التكرار	تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغير في البيئة.
				%6.0	%7.0	%24.0	%50.0	%13.0	النسبة	
5	موافق	1.0626	3.580	12	24	28	108	28	التكرار	تحقق المنظمة التكيف والانسجام مع البيئة
				6.0	%12.0	%14.0	%54.0	%14.0	النسبة	
			0.9911	3.707	بعد عوامل الأداء الخارجي					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الخارجي تتراوح ما بين 3.51 و 4.08

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 17 الأداء الخارجي لمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد الأداء الخارجي أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 3.70 وانحراف معياري قدره 0.99 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها بشكل سنوي. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.08 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.85, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (82%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تستجيب المنظمة لتطورات البيئة الخارجية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.92, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (73%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 10% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة المحيطة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.74 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.99, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (67%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 12.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة في البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.65 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.00, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 15.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في تحقق المنظمة التكيف والانسجام مع البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.58 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.06, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (68%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0% .

العبرة السادسة : وتتمثل في تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغيير في البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.57 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.00, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (63%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

العبرة السابعة : وتتمثل في توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.51 وانحراف معياري يقدر

ب:1.08, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (59%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0%.

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع الأداء الخارجي والتي تقدر بـ 3.70 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

- 1-تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها.
- 2-تستجيب المنظمة لتطورات البيئة .
- 3-تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة.
- 4- تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة .
- 5-تحقق المنظمة التكيف والانسجام.
- 6 - تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي.

7- توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص.

ذات أهمية للأداء خارج مؤسسة سونلغاز, فعدم سعي المنظمة لرفع من تعداد زبائنها والاستجابة لتطورات البيئة المحيطة بها و تلاؤم أنشطتها مع المتغيرات البيئية ومتابعتها سعياً للتكيف والانسجام و الإسراع من عملية التغيير التنظيمي وبدل الجهود للسعي نحو استغلال الفرص يؤثر سلباً والذي سينعكس حتماً على الأداء الخارجي لمؤسسة سون لغاز.

- وعليه يمكن القول أن النسبة المعبر عنها لعبارة ارتفاع في تعداد الزبائن وبمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري يساوي 0.85 نتاج للتصور الصحيح لدى المبحوثين عندما تراعي المؤسسة اهتماماً للمعلومات التي جمعت حول هذا المشكل إن وجد , وهو استقطاب أعداد أكبر من الزبائن

للحصول على أكبر تمويل مالي يساعدها في تحديد البديل الأمثل و تطبيقه للوصول للهدف.فتتضح الرؤية أي مرحلة يعالج أثناء ها القرار ومن ثم اتخاذه, ولا يتم ذلك إلا إذا عملت الإدارة الوصية على معرفة الفرص المتاحة لها من قبل محيطها البيئي (اقتصادية, سياسية, تقنية, اللوائح والقواعد, الرأي العام...الخ.فالأداء الخارجي يساعد المؤسسة في وضع إستراتيجية واضحة المعالم من حيث ضبط

النسب المتوقعة للزبائن الجدد, ومعرفة الأداء الخارجي من قبل منظمات أخرى في المجتمع سوى كانت منافسة لها أو متعاملة معها للتحسين طرق صناعة قراراتها لتجنب أية انحرافات قد تؤدي لزعزعت استقرارها.فمؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعمل إدارتها على تغيير من هيكلها التنظيمية على مستوى أقسامها وفروعها حتى تتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية للانسجام والتكيف وهذا ما يساعدها في التنبؤ المبكر للإشكال الذي قد يصيب مرحلة من مراحل عملية صناعة القرار وبالتالي يؤثر في أدائها الخارجي.

3.16. أداء الأفراد:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء المتعلق بالأفراد.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإلتحاح	
									التكرار	النسبة
2	موافق	1.1034	3.7800	10	24	16	100	50	التكرار	قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة.
				%5.0	%12.0	%8.0	%50.0	%25.0	النسبة	
5	موافق	1.1893	3.6500	16	28	8	106	42	التكرار	قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له.
				%8	%14.0	%4.0	%53.0	%21.0	النسبة	
3	موافق	1.0715	3.7600	12	14	30	98	46	التكرار	يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.
				%6.0	%7.0	%15.0	%49.0	%23.0	النسبة	
11	لأدري	1.0481	3.3700	4	44	56	66	30	التكرار	مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.
				%2.0	%22.0	%28.0	%33.0	%15.0	النسبة	
4	موافق	1.1698	3.7200	10	30	22	82	56	التكرار	ينضبط العمال بمواقف العمل القانونية.
				%5.0	%15.0	%11.0	%41.0	%28.0	النسبة	
8	موافق	1.1626	3.5700	10	38	22	88	42	التكرار	يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل
				%5.0	%19.0	%11.0	%44.0	%21.0	النسبة	
9	موافق	1.1732	3.5200	12	32	40	72	44	التكرار	يحرص الأفراد على البقاء في المنظمة.
				%6.0	%16.0	%20.0	%36.0	%22.0	النسبة	
10	موافق	1.1027	3.4900	10	32	42	82	34	التكرار	يبدى العمال روح المبادرة في أداء مهامهم.
				%5.0	%16.0	%21.0	%41.0	%17.0	النسبة	
7	موافق	1.1784	3.5900	18	18	34	88	42	التكرار	يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.
				%9.0	%9.0	%17.0	%44.0	%21.0	النسبة	
6	موافق	1.1821	3.6400	10	32	32	72	54	التكرار	يتميز الأفراد لعاملون بالولاء الطوعي للمنظمة.
				%5.0	%16.0	%16.0	%36.0	%27.0	النسبة	
1	موافق	1.2078	3.7800	12	28	16	80	64	التكرار	يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية اتجاه المنظمة.
				%6.0	%14.0	%8.0	%40.0	%32.0	النسبة	
			1.1444	3.6245	بعد عوامل الأداء المتعلق بالأفراد					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات الأداء الخارجي تتراوح ما بين 3.78 و3.37

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات

يتضح من الجدول رقم 18: الأداء المتعلق بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد أداء الأفراد أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبة 3.62 وانحراف معياري قدره 1.14 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية اتجاه المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.788 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.20، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (72%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

العبرة الثانية: وتتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.78 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.10، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (75%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 17%.

العبرة الثالثة: وتتمثل في يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.76 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.07، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (72%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

العبرة الرابعة: وتتمثل في ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.72 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.16، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (69%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0%.

العبرة الخامسة: وتتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.65 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (74%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22.0%.

العبرة السادسة: وتتمثل في يتميز الأفراد العاملون بالولاء الطوعي للمنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (63%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0%.

العبرة السابعة : وتتمثل في يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ:3.59 وبتباين معياري يقدر بـ:1.17, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0%.

العبرة الثامنة : وتتمثل في يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.57 وبتباين معياري يقدر بـ:1.16, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 24.0% .

العبرة التاسعة: وتتمثل في يحرص الأفراد على البقاء في المنظمة.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.52 وبتباين معياري يقدر بـ:1.17, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (58%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22%.

العبرة العاشرة : وتتمثل في يبدي العمال روح المبادرة في أداء مهامهم.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.49 وبتباين معياري يقدر بـ:1.10, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (58%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة الحادي عشرة : وتتمثل في مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.37 وبتباين معياري يقدر بـ:1.04, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (48%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 24.0%.

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع أداء الأفراد والتي تقدر بـ 3.62 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

1. يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية.
2. قيام الفرد بالأنشطة والمهام.
3. يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات.
4. ينضبط العمال بمواقيت العمل.
5. قيام الفرد بالأنشطة والمهام.
6. يتميز الأفراد العاملون بالولاء الطوعي.
7. يسجل العمال معدلات منخفضة.
8. يقوم العمال بطرح أفكار جديدة.
9. يحرص الأفراد على البقاء

10. يبدي العمال روح المبادرة.

11. مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة.

ذات أهمية في أداء الأفراد مؤسسة سونلغاز, فعدم تشبييع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية وقيام الفرد بالأنشطة والمهام مع الإنضباط بمواقيت العمل و على الأفراد العاملون التميز بالولاء الطوعي وتسجيل معدلات غياب منخفضة وطرح أفكار جديدة والحرص على البقاء وإبداء روح المبادرة و إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة يؤثر سلبا والذي سينعكس حتما على أداء الأفراد داخل مؤسسة سون لغاز.

- و عليه يمكن القول أن ميل غالبية المبحوثين للموافقة على العبارات بموسط حسابي يفوق الثلاثة من سلم ليكرت راجع للعلاقة الجيدة الموجودة داخل المؤسسة والتفاعل الإيجابي بين المسؤولين التي تعطيه دفعة قوية للقيام بالمهام والأنشطة الموكلة إليه, والتي تساعد في تحسين أداء الأفراد, فالفرد إذا ما شعر أنه يعامل معاملة حسنة فإنه يسعى لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية وهذا ما عبرت عنه نسبة العبارة ذات الترتيب رقم(2) فالنظباط في مواقيت العمل القانونية يشيع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية اتجاه المنظمة فيفعل القرارات ويرشدها, فالولاء الطوعي للأفراد أمر طبيعي مادامت اللوائح والقوانين تسعى للمحافظة على السير الحسن للتنظيم وفق الخطط المرسومة, فأداء العامل للمهام والواجبات كما تتطلبها الوظيفة وفق المنصب الذي يلاءم قدراته ومؤهلاته, يتحقق من خلال إنجاز الأعمال والأنشطة المحددة مسبقا من طرف المؤسسة.

وقد أكد الكثير من المبحوثين أن باستطاعة الموظفين وعلى مستويات مختلفة خاصة ذوي المهارات والكفاءة العالية وأصحاب الخبرات أن يطرحوا أفكارا وحلول قد تساهم في تفعيل أداء الأفراد والمنظمة إذا ما أتيحت لهم الفرصة, باعتبار أنهم الأقرب لفهم المشكلات التي تظهر بين الحين والآخر.

ومما لاحظناه أيضا من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها والمطابقة للعبارة ذات الترتيب رقم(4,9) أن معدلات الغيابات منخفضة وهذا راجع لصرامة القوانين والتي لم تكن عامل ضغط على الموظفين وإنما عامل محفز لشعورهم بالعلاقات الحسنة الهي يتلقونها, فجعلهم يحرصون على البقاء في المديرية ولا يفكرون في مغادرتها للجو السائد بين العمال من جهة والإدارة من جهة أخرى, هذا جعل مستويات الأداء للأفراد موافقة لمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.

17. الارتباط بين الأداء وإشكالية صناعة القرار (ظروف العمل)

1.17. أثر ظروف العمل على الأداء

جدول رقم(19) : أثر ظروف العمل على الاداء

الظروف	العوامل الفنية		الموارد البشرية		الموارد المالية		حجم المنظمة	
	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig
الداخلي	**0.270	0.000	0.200**	0.005	**0.153	0.031	**0.152	0.032
الخارجي	**0.214	0.002	0.101	0.15	0.027	0.708	**0.148	0.037
الأفراد	0.138	0.051	0.092	0.19	0.105	0.140	**0.190	0.007

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول رقم(19) المدون أعلاه أثر ظروف العمل (العوامل الفنية,العوامل البشرية,العوامل المالية,حجم المنظمة) على أداء المنظمة (الأداء الداخلي,الأداء الخارجي,أداء الأفراد).وسيتيم دراسة ارتباط أبعاد ظروف العمل بأداء المنظمة على النحو التالي: من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين الأداء الداخلي وظروف العمل,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الداخلي بـ: 0.270 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي والعوامل الفنية,كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الداخلي بـ: 0.200 وبمستوى معنوية 0.005 وهي أقل من المستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين لمتغيرين مما يمكن القول بأن العوامل البشرية

تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي والأداء، وعليه يمكن القول بأن العوامل المالية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك إرتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة.

** . Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

1 - من خلال الجدول يبين أن هناك إرتباط بين الأداء الخارجي وظروف العمل، حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الخارجي بـ: 0.214 وبمستوى معنوية 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ ، مما يثبت وجود تأثير بين هذين المتغيرين أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود علاقة بين الأداء الخارجي والعوامل الفنية. كما يوضح كذلك إرتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الخارجي بـ: 0.101 وبمستوى معنوية 0.15

2 - وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ مما يمكن القول بأن العوامل البشرية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة ، كما يوضح كذلك إرتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، مما يمكن القول بأن العوامل المالية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة ، كما يوضح كذلك إرتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة، وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بان الأداء الداخلي يتأثر بكل من العوامل الفنية و العوامل البشرية والعوامل المالية وحجم المنظمة ، مم يثبت صحة الفرضية القائلة بأن لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار تأثير في الأداء الداخلي للمنظمة

3 - من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين الأداء الداخلي وظروف العمل، حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الداخلي بـ: 0.270 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ ، مما يثبت وجود تأثير بين هذين المتغيرين، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الداخلي بـ: 0.200 وبمستوى معنوية 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ مما يمكن القول بأن العوامل البشرية تؤثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، مما يمكن القول بأن العوامل المالية تؤثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة.

على ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن ظروف العمل التي تؤثر في صناعة القرار تسهم سلباً أو إيجاباً في أداء المنظمة أو أداء الأفراد وقد بين الجدول رقم (19) ذلك، حيث أظهرت النتائج أن ظروف العمل والمتمثلة في الأبعاد (الفنية و البشرية و المالية وحجم المنظمة) أسهمت إيجاباً في فعالية الأداء الداخلي للمنظمة، فنجد العوامل الفنية مثل أجهزة الإعلام الآلي وقاعات اجتماع مناسبة ووسائل اتصال مرنة تسرع وتحقيق من جودة الخدمات و تنفيذ المشروعات بكفاءة وفعالية والمتمثلة بنسبة موافقة تقدر ما بين 82% و 93% سهلت من قصور القرارات ارجع للجدول رقم 10، وقد ساهمت الموارد البشرية في أداء المنظمة، لأن الاهتمام بالدورات التدريبية للموظفين ومراعاة عامل الكفاءة وإعطاء الأولوية للفنيين لاتخاذ القرار الرشيد يساعد إيجاباً في استقرارها ونموها وثباتها وذلك بنسبة موافقة محصورة ما بين 79% و 98% ارجع للجدول رقم 11، وأما الموارد المالية فقلتها تؤثر سلباً على القرار من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى (المدى القريب أو البعيد) لذا يجب توفر موارد مالية كافية وتنويع من مصادرها وعلى مسؤولي الإدارة ضبط الميزانية بما يتماشى والمتغيرات المحيطة بالمنظمة وجاءت نسبة المستجوبين بالموافقة ما بين 43% و 79% وهي نسبة معتبرة ارجع للجدول رقم 12، إن حجم المنظمة المتمثل في نظم الاتصال والهيكل التنظيمية المرنة واللامركزية القرار كلها تساعد في ترشيد القرار والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل وهذا ما أدل المستجوبون به بنسبة موافقة تتراوح ما بين 68% و 84% عد للجدول رقم 13 لأن هذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig ما بين 0.000 و 0.005.

أما ظروف العمل بالنسبة للأداء الخارجي فكان تأثيرها متمثل في العوامل الفنية وحجم المنظمة وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig ما بين 0.002 و 0.037، مما يبين أن مؤشرات تلك الأبعاد لها تأثير على الأداء الخارجي المتمثل في التطورات المحيطة بها، فتسرع لجعل أنشطتها تتلاءم معها فتوجه إدارة المنظمة كل جهودها لاستغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي، ولم نلمس تأثير من الموارد البشرية والمالية على الأداء الخارجي. لاعتقاد جل الباحثين أن المنظمة عليها أن لا تسعى لجلب الفنيين والكفاءات ما دامت موجودة داخل المنظمة بل تحفز ما لديها للتحكم باليات تحديد صناعة القرار المؤثر على أداء المنظمة.

أما تأثير ظروف العمل على أداء الأفراد اتضح فقط في حجم المنظمة لوجود علاقة بين هذين المتغيرين فكما قلت مركزية القرار ووجود هياكل تنظيمية مرنة ونظم اتصال مفتوحة كلما قام الفرد بالأنشطة والمهام المطلوبة منه، وفي الوقت المحدد تشعر الأفراد بالمسؤولية القانونية فيبيدي الموظفون روح المبادرة والولاء الطوعي للمنظمة وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig = 0.037 وهو أقل من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$ ، أما بقيت الظروف المؤثرة في الأداء والمتمثلة في العوامل الفنية والموارد البشرية و الموارد المالية فلم يكن هناك تأثير لها على الأفراد وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig الذي تراوح ما بين 0.051 و 0.190 هو أعلى من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.

2.17. أثر نمط القيادة على الأداء

جدول رقم(20): أثر نمط القيادة على الأداء

نمط القيادة		النمط
المعنوية sig	معامل بيرسون	
0.154	0.101	الداخلي
0.192	0.093	الخارجي
0.003	** 0.208	الأفراد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول المدون أعلاه أثر نمط القيادة على أداء المنظمة (الأداء الداخلي,الأداء الخارجي,أداء الأفراد).وسيتم دراسة ارتباط بعد نمط القيادة بأداء المنظمة على النحو التالي

1 من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد ارتباط بين الأداء الداخلي ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الداخلي ب: 0.101 وبمستوى معنوية 0.154 وهي أكبر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,مما يؤكد عدم وجود تأثير بين هذين المتغيرين في المنظمة.

2 من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد إرتباط بين الأداء الخارجي ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الخارجي ب: 0.093 وبمستوى معنوية 0.192 وهي أكبر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,مما يؤكد عدم وجود علاقة بين متغير الأداء الخارجي ومتغير نمط القيادة المتعامل في المنظمة.

3 - من خلال الجدول يتضح لنا وجود ارتباط بين الأداء الأفراد ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين أداء الأفراد والأداء الخارجي ب: 0.208 وبمستوى معنوية 0.003 وهي أصغر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين أداء الأفراد ونمط القيادة مما يؤكد وجود تأثير بين هذين المتغيرين.

وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن أداء الأفراد يتأثر بنمط القيادة المتبعة وبالتالي يؤثر في أداء المنظمة، فشيوع الأفراد العاملين بالمسؤولية القانونية والأخلاقية تتأثر بنوعية القيادة السائدة (ديمقراطية، أوتوقراطية، فوضوية) فكلما فتح المجال لإشراك العاملين في صنع القرار وإبداء الرأي لحل المشاكل كلما شعرهم بالثقة فينتج عن ذلك عدة سلوكيات تسعى إليها المنظمة مثل: الانضباط، التفاني، الولاء، قلة الغيابات، البقاء، المبادرة... الخ.

** . Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

أما إذا التزم المسؤول الصرامة مع الموظفين وركز فقط على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء وتحميل المسؤولية للآخرين، فكأنما يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم. ويصر على تنفيذ الأوامر و التعليمات وينفرد باتخاذ القرارات لوحده لا يساعد ظهور العلاقات الإنسانية، والواقع من خلال دراستنا لهذا النمط في سونلغاز بالجلفة أن أغلب المستجوبين يوافقون على النمط الديمقراطي وهذا ما دل عليه معامل الارتباط بيرسون 0.208 وبمستوى معنوي 0.003 الذي يثبت صحة العلاقة الإرتباطية بين أداء الأفراد ونمط القيادة المتبع.

أما سبب عدم وجود أثر النمط القيادي المؤثر في الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة في صنع القرارات يعود إلى اعتقاد العاملين أن القائد الذي لا يراعي تلك التأثيرات الداخلية والخارجية ، لا يستطيع أن يكيف اللوائح والقوانين التنظيمية مع البيئة المحيطة بالتنظيم، فتقل فعالية وتقل جودة منتجاته وتندم العقلانية في استخدام الإمكانيات المادية والبشرية، وهذا ما دل عليه معال الارتباط بيرسون لكل من العوامل الداخلية والخارجية ب: 0.101 و 0.093 ومستوى معنوي يقدر ب: 0.154 و 0.192 وهو أكبر من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

للنمط القيادي المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.

3.17. أثر المشاركة على الأداء

المشاركة		توسيع مشاركة الأفراد
الأداء	معامل بيرسون	المعنوية sig
الداخلي	**0388	0.000
الخارجي	**0.343	0.000
الأفراد	**0.348	0.000

جدول رقم: (21) أثر توسيع المشاركة على الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية بين توسيع المشاركة والأداء ، حيث تظهر هذه العلاقة في جميع أبعاد الأداء (الأداء الداخلي والأداء الخارجي وأداء الأفراد) ، وهذا ما تبينها قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الأداء ، وكذا قيم مستوى المعنوية لكل بعد ، فهناك علاقة ارتباطية بين كل من الأداء الداخلي و المشاركة المتعامل به داخل المنظمة ، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.388 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي وتوسيع المشاركة، وكذلك بين الأداء الخارجي و توسيع المشاركة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.343 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الخارجي و المشاركة، وأيضا بين أداء الأفراد و المشاركة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.348 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين أداء الأفراد و المشاركة.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج بأن أثر توسيع المشاركة على أداء المنظمة كان مقبولاً فلأداء الداخلي الممثلة بالعبارات (1,2,3,4,5) عد إلى الجدول رقم 16 والتي عبرت على موافقة المبحوثين أن توسيع مشاركة دخل التنظيم يعكس على الأداء الداخلي من خلال ترشيد القرارات الصائبة, سوى تعلق الأمر بجودة الخدمات أو التسريع في تنفيذ المشروعات أو استغلال الإمكانيات المتاحة بكفاءة عالية, وهذا لا يتحقق إلا بتوسيع المشاركة بين المسؤولين والعاملين من خلال تنويع لجان المشاركة, وتعميم هذه المشاركة على مختلف المستويات التنظيمية وهذا ما عبر عنه غالبية المبحوثين.

أما أثر توسيع المشاركة على الأداء الخارجي فكانت الموافقة مرتفعة جدا وهذا إن دل على شيء إنما يدل التأثير مبدأ المشاركة في صناعة القرار على أداء المنظمة, والذي يستقطب زبائن جدد ويقلل من المخاطر المحيطة بها واستغلال الفرص المتاحة ومتابعة التطورات للتكيف معها و العبارات (1,2,3,4,5,6,7) من الجدول رقم 17 تدل على ذلك وهذا ما حرص المبحوثين على تأكيده.

أما أثر المشاركة على أداء الأفراد فكانت الموافقة مرتفعة جدا مما يؤكد أن مبدأ المشاركة له انعكاسات ايجابية للمنظمة من خلال إدراك الأفراد العاملين لروح المسؤولية التي وضعت في شخصه فيدرك دوره في التنظيم فيرتفع الأداء بالأفكار والاقتراحات التي يقدمونها تسهم في حل المعوقات الغير مرغوب فيها, وهذا ما لوحظ في العبارات (1,2,3,4,5) الواردة سابقا للجدول رقم 15, أما التقليل من مشاركة الأفراد أو تهميشهم تضيق مجال الرؤية في البحث عن البدائل المتاحة للإدارة لصناعة القرار المؤثر في أداء المنظمة وبالتالي:

هذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة.

4.17. نتائج الدراسة العامة والتوصيات والمقترحات:

سوف نستعرض في هذا المطلب أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليلنا للبيانات وإثباتنا للفرض السابقة الذكر, وكذلك عرض أهم المقترحات و التوصيات التي تساهم في علاج نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من مشكل صناعة القرار.

1.4.17. نتائج الدراسة:

بعد ما تم تفسير وتحليل أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. بينت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز بالجلفة تملك طاقات شبانية كبيرة لها كل مقومات النجاح في مواجهة المشاكل والعراقيل التي قد تطرأ فجأة لما تكتسبه من مؤهلات علمية وتقنية أسهمت كثيرا في تقليل من آثار القرارات المفاجئة, وهذا بنسبة تقدر ب: 81 % .
2. بينت الدراسة أن أكثر الظروف المؤثرة في صناعة القرار إيجابا أو سلبا هي تلك التي تتعلق بظروف العمل المختلفة خاصة منها الفنية والبشرية والمالية وحجم المنظمة, حيث أظهرت أنها من أهم مسببات نجاح أو فشل القرارات وهذا ما عبر عنه المبحوثين عند إجابتهم للعبارات الخاصة بهذه الأبعاد بمتوسط حسابي فاق 3.70 وإنحراف معياري قدره 0.70 %
3. بينت الدراسة أن هناك خلو تام لنظريات القيادة في البرامج التكوينية غير أننا نسجل بعض المفاهيم حول القيادة, لكن كيف الاستفادة منها, وما هي الأصول النظرية التي أتت منها فذلك ينعدم. وهذا ما تم استنتاجه كذلك من الجانب النظري للدراسة.
4. بينت الدراسة أن قلت المعلومات المجمعة من مصادرها المختلفة حول مشكل صناعة القرار تؤثر في حياة المؤسسة, وهذا ما جعل الجهود تتضافر في الآونة الأخيرة للإدارة الوصية بغرض إشباع هذه الحاجة ولو بشكل جزئي, وهذا راجع لصعوبة وجود معلومات دقيقة ومجددة تعتمد عليها في تحديد أي بديل هو الأمثل لعملية اتخاذ القرارات.
5. أظهرت الدراسة الميدانية أن مجتمع البحث يميلون إلى النمط الديمقراطي التشاركي وذلك أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة و فعالية في معالجة القرار ومن ثم تحديد الأهداف وإنجازها.
6. بينت الدراسة أن لجنة المشاركة التي شكلت بين الإدارة العليا والموظفين ساهمت بشكل ايجابي في تقارب الأفكار بينهما أثناء معالجة الصعوبات التي تواجه المؤسسة وقللت من بوادر الشك والإنفراد بإيجاد البدائل الخاصة بصنع القرار.

7. أظهرت الدراسة أن المؤسسة تشعر موظفيها بالعدالة قدر الإمكان، في القرارات التي تصدرها عند تقييم أدائهم أو تغيير مراكزهم الإدارية ويرجع ذلك أنها تشركهم في عملية التقييم وإيجاد البدائل الأمثل لصنع القرار، أي تسمح له بعرض رأيه ليوضح حقائق قد تكون نسيت.
8. على صانع القرار أيا كان عمله أن يتحمل المسؤولية بصورة كاملة دون تردد لأن التردد من مسببات إشكالية صناعة القرار لذا تعتبر القرارات انعكاس لقوة الإدارة التي تقوم بإصداره.
9. بينت الدراسة أن عامل الجرأة في صناعة القرار واتخاذ أمر مطلوب ولازم إذ كثيرا ما تقتضي بعض الحالات المؤثرة في حياة التنظيم اليومي سرعة المواجهة واتخاذ القرارات دون تردد بقرارات مدروسة ومؤثرة.
10. إن تحسين في أداء لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مساهمة جميع العناصر و الوظائف في المنظمة، فأداء كل وظيفة يتحدد بإنجاز المهام الموكلة لها وعند قيام كل وظيفة بتحقيق مهامها أو أهدافها يتحقق أداء المنظمة ككل، فدراسة الأداء الكلي للمنظم يتضمن دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.
11. بينت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تنتهج أسلوب علمي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لإتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة لاتخاذ القرار هذا الأسلوب يتمثل في العبارة 1 و2 للبعد الفني للجدول رقم 10 والعبارة 1 و2 لبعد حجم المؤسسة للجدول رقم 13 خاصة في المواقف والحالات غير مؤكدة أو في المواقف المعقدة.

2.4.17. توصيات الدراسة

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توجد مجموعة من التوصيات التي نرى أنها قد تساهم في معالجة إشكالية القرار وأثرها على أداء المنظمة وسنوردها في النقاط التالية :
1. ضرورة اتخاذ مبدأ التشاركية في العمل عند صنع القرار بالمؤسسة لأن إشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار، سواء كان ذلك على مستوى النسق الداخلي للمنظمة أو على مستوى الأنساق الخارجية التي لها علاقة بها. وتفعيلها والتنسيق بينها.
 2. ضرورة اتخاذ معايير إعادة في تشكيل فريق القيادة الذي يتولى قيادة حل المشكلات ، مثلا (المهارة ، الكفاءة ، الخبرة ، الرغبة ، المبادرة ...)، والابتعاد عن كل تمييز بين العاملين، لأنها مصدر من مصادر ظهور المقاومة للقرار.
 3. السعي الجاد من طرف القيادة التنظيمية لاكتشاف مستويات المرؤوسين المنخرطين في لجنة المشاركة قبل بدء عملية الشروع في العمل، لأنها تحدد أسلوب القيادة الذي تتبع القيادات في إدارتها للمنظمة .

4. استنباط أساليب أكثر فاعلية في التخطيط والتنفيذ والمراجعة والمتابعة لعمليات اتخاذ القرارات.
5. إيجاد انسجام بين فلسفة التطوير التنظيمي وقيم ومبادئ العاملين بحيث لا يكون هناك تعارض بينهما.
6. الإسراع في تحسين ظروف العمل من حيث تهيئة المباني المناسبة والمكاتب الخاصة بالعمل وضبط الميزانية وتبني لامركزية القرار ودورات تدريبية منتظمة تساهم في ترشيد القرارات المتخذة.
7. تعزيز النمط الديمقراطي السائد بالمنظمة وحث المسؤولين على إتباعه، لما له من تأثير ايجابي على مقاومة القرار ومن ثم على فعاليته. والابتعاد عن العمل بنمطي المتساهل والأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة، لما لهما من آثار سلبية في ظهور المقاومة.
8. يجب أن تأخذ القرارات على أساسين هما: جمع المعلومات الوافرة، ووجود أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات حتى يمكننا التعرف على الحل مسبقا وبالتالي استعمال أساليب تقنية مما يجعل القرار كميا قابل للقياس.
9. يجب على متخذ القرار أن يقدر المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل ودرجة احتمال حدوثها، وفي حالة التأكد عليه أن يستعين بشبكة العمل و البرمجة الخطية أما إذا لم يكن متأكدا يستعمل طرق المقارنة، وفي ظل المخاطرة عليه أن يستعين بمختلف طرق حساب الاحتمالات.

3.4.17. مقترحات الدراسة

يقدم الباحث فيما يلي أفكارا أخرى لمزيد من البحث في مجال تطوير، من بينها :

1. القرار الإستراتيجي وعلاقته بعملية التسيير في المنظمة.
2. مبدأ المشاركة في صناعة القرار وأثره على أداء المنظمة.
3. التردد في صناعة القرار وانعكاساته على أداء المنظمة.
4. المناخ التنظيمي وعلاقته بصناعة القرار في المنظمة.
5. ظروف صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة.

الخاتمة

من خلال ما تعرضنا إليه في هذه الدراسة ندرك جيدا مدى تعقد عملية صنع القرارات وما هذا في الحقيقة إلا جزء بسيط مما كتب عن هذا الموضوع فلا نتصور أن النجاح الذي يحققه صانعو القرارات في المنظمات أمرا بسيطا بل الأمر أكثر تعقيدا في الواقع، وأن حل المشكلات واتخاذ القرارات هو مفتاح لبلوغ أهداف متنوعة وكثيرة أو أن تكون خسارة شنيعة لمتخذ تلك القرارات.

ويبقى موضوع اتخاذ القرارات من المواضيع التي تلقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمسيرين الذين يعملون ما بوسعهم لتفعيل قراراتهم .

التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لآجل اتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط عوامل الرضا الوظيفي للعمال ليشعروا بالانتماء التنظيمي والعدل وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسن في أداء عمالها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة إلى جانب معرفة مدى التقدم في سياسة تفعيل مواردها البشرية، تعطيه القدرة على تصميم إستراتيجية التسيير والتخطيط للتطور مستقبلا، كما تعتمد على كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كترقية والنقل والتدريب والاختيار.... الخ.

إن الغاية من استعمال العوامل (ظروف العمل) والمتمثلة في المورد البشري والفني وحجم المؤسسة هو الوصول إلى نتائج ذات مدلولات سواء كانت تتعلق بتعداد الموظفين أو مدلولات مالية أو فنية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتلاءم مع حالة المؤسسة وتكون عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذها صحيحة وسليمة، وإذا كانت نتائج التحليل السابقة الذكر كمعطيات أو مدخلات أساسية للعملية أي على أساسها تبنى مراحل اتخاذ القرار وذلك بتحديد المشكلة وتحليلها ثم حصر البدائل الممكنة وتقييمها

وعلى حسب الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يتم اتخاذ القرار المناسب لها واتخاذ القرار لا يعني بالضرورة انتهاء مراحل أو خطوة اتخاذ القرار بل لابد من متابعة ذلك بتنفيذه وتقييم نتائجه في الواقع العملي في المؤسسة .

واكتشفنا أن من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ودافعا نحو الإنجاز هو ما تعلق بكفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الإخلاص في تحقيق

الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما لاحظناه من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري واعتباره مصدر النجاح والتميز والإبداع فإتاحة له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة عند معرفة موقع الخلل أثناء صناعة القرارات من خلال اعتماد هيكل تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل .

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ على عاتقها جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب يحقق هدف المنظمة ويؤثر على العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه وهذا ما لمسناه في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وما أثبتته نتائج الدراسة.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها ونسبها المرتفعة التي عبر عنها المبحوثين تحققت الفرضيات المدرجة والتي عبرت على مدى حرص المسؤولين على جمع كل المعلومات والبيانات حول المشكلة ودراستها وإدراك أبعادها(انخفاض الأداء،شكاوى الزبائن،وجود هيكل تنظيمي ضعيف...الخ)،وتحديد طبيعة المشكل(مالية،بشرية،سلوكية)،أكسب الإدارة والموظفين خبرة وكفاءة من التجارب السابقة والأزمات التي تعرضت لها.

الملحق الأول: الاستبيانالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبيةوزارة التعليم العالي والبحث العلميجامعة سعد دحلب-البليدة-كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

السنة الثانية ماجستير

تخصص: تنظيم وعملاستبيان بحث

ميدان البحث: مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.

الموضوع: إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة.

أخي الموظف/أختي الموظفة... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... يسرنا أن نضع بين أيديكم استبياناً لجمع البيانات الأساسية لبحث لقسم علم الاجتماع والديمغرافيا لجامعة البليدة وهو بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان: " إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة "، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية لغرض إعطاء رأيكم حول محتوى هذا الموضوع في الخانة التي تراها مناسبة بوضع العلامة (X) علماً بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط و ليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، ونحن شاكرين لكم مسبقاً لجهودكم الجبارة وحسن تعاونكم.

إشراف الدكتور:

رتيمي الفضيل

إعداد الطالب:

زرنوح أمحمد

السنة الجامعية 2010-2011.

المحور الأول: بيانات شخصيةالمحور الثاني: من العبارة رقم6إلى 29

تصف العبارات التالية مقاييس اتجاهات العاملين نحو العوامل المؤثرة في صناعة القرار.

عبر عن وجهة نظرك حول ظروف العمل, ونمط القيادة, وتوسع المشاركة, المؤثرة في صناعة القرار.

المحور الثالث: من العبارة رقم30إلى53

تصنف العبارات التالية مقاييس اتجاهات العاملين نحو مستويات الأداء في المؤسسة.

عبر عن وجهة نظرك حول الأداء المتعلق بكل من المنظمة(المؤسسة) و الأفراد.

البيانات الشخصية:

1 - السن: ما بين 20- 30 ما بين 31-41 ما بين 42-52

ما بين 53-63

2 - الجنس: ذكر , أنثى

3 - الحالة المدنية: متزوج أعزب أرمل مطلق

4 - المستوى التعليمي: لم يدرس ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي

5 - لغة العمل: العربية الفرنسية اللغتين معا

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العـبارة	
					<p>6-توفر الأنترنت تسهل عملية صناعة القرار .</p> <p>7-توفر أجهزة الأعلام الآلي تساهم في صناعة القرار.</p> <p>8- وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار.</p> <p>9-قاعات اجتماعات مناسبة تساهم في إدارة صناعة القرار.</p> <p>10-توافر المؤسسة على فنيين بكفاءات عالية يرشد صناعة القرار.</p> <p>11-تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار.</p> <p>12-مراعاة عاملي الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظفين يرفع من جودة صناعة القرار.</p> <p>13-إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار.</p> <p>14 -حرية التصرف في الموارد المالية للمؤسسة يدعم صناعة القرار.</p> <p>15- ضبط الميزانية المالية للمؤسسة يوضح الرؤية في صناعة القرار.</p> <p>16- تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار.</p> <p>17- موارد مالية كافية تزيد من البدائل المتاحة لصناعة القرار.</p> <p>18- ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار.</p> <p>19- تبني لامركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة</p>	<p>ظروف العمل</p>

					<p>20-تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار.</p> <p>21-نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار.</p> <p>22 -عدم إفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار.</p> <p>23- فتح مجال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار.</p> <p>24- إشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار.</p> <p>25- حصر عملية المشاركة على أفراد محدودين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار</p> <p>26-تنوع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنوع الآراء والأفكار.</p> <p>27-تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية (إطارات, تحكم, تنفيذ)يدعم صناعة القرار.</p> <p>28-الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية.</p> <p>29-مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار.</p>	<p>نمط القيادة</p> <p>الأداء المتعلق بالمؤسسة</p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>30-تقوم المؤسسة بتسريع تنفيذ المشروعات.</p> <p>31-تعمل المؤسسة على تحقيق جودة الخدمات.</p> <p>32-إنتاجية المؤسسة في تنام مستمر.</p> <p>33-تستخدم الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية.</p> <p>34-تحقق المؤسسة أرباحا متزايدة.</p> <p>35-تستغل إدارة المؤسسة مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية.</p> <p>36-تحقق المؤسسة ارتفاعا في تعداد زبائنها بشكل سنوي.</p> <p>37-تستجيب المؤسسة لتطورات البيئة الخارجية.</p> <p>38-تتلاءم أنشطة المؤسسة مع تغيرات البيئة المحيطة.</p> <p>39-تتابع إدارة المؤسسة التطورات الحاصلة في البيئة.</p> <p>40-توجه إدارة المؤسسة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي.</p> <p>41-تسرع المؤسسة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغير في البيئة.</p> <p>42-تحقق المؤسسة التكيف والانسجام مع البيئة الخارجية.</p>	<p>الأداء المتعلق بالمؤسسة</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>43-قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة.</p> <p>44-قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له.</p> <p>45-يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.</p> <p>46-مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات الكمية المطلوبة من قبل الإدارة.</p> <p>47-ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية.</p> <p>48-يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل.</p> <p>49-يحرص الأفراد على البقاء في المؤسسة.</p> <p>50-يبدي العمال روح المبادرة في أداء المهام.</p> <p>51-يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.</p> <p>52-يتميز أفراد العاملون بالولاء الطوعي للمؤسسة.</p> <p>53-يشيع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية تجاه المؤسسة.</p>	<p>الأداء المتعلق بالأفراد</p>
--	--	--	--	--	--	--

Frequency Table

جدول البيانات العامة

Statistics

		السن	الجنس	الحالة المدنية	المستوى	اللغة
N	valid	200	200	200	200	200
	Missing					

الجنس

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	126	63.0	63.0	63.0
	أنثى	74	37.0	37.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

الحالة المدنية

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزو	108	54.0	54.0	54.0
	أعزب	84	42.0	42.0	96.0
	مطلق	8	4.0	4.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

المستوى

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم يدرس	2	1.0	1.0	1.0
	متوسط	8	4.0	4.0	5.0
	ثانوي	70	35.0	35.0	40.0
	جامعي	120	60.0	60.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

اللغة

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	العربية	62	31.0	34.8	31.0
	الفرنسية	26	13.0	12.1	44.0
	اللغتين معا	120	56.0	53.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B6

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.5
	غير موافق	20	10.0	10.0	11.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	19.0
	موافق	120	60.0	60.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total	200	100.0	100.0		

B7

		Fréquence	Pour cent	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	2	1.0	1.0	3.0
	لا أدري	8	4.0	4.0	7.0
	موافق	96	48.0	48.0	55.0
	موافق بشدة	90	45.0	45.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B8

		Fréquence	Pour cent	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valide	غير موافق	14	7.0	7.0	9.0
	لا أدري	2	1.0	1.0	18.0
	موافق	98	49.0	49.0	70.0
	موافق بشدة	86	43.0	43.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B9

		Fréquence	Pour cent	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valide	غير موافق	18	9.0	9.0	9.0
	لا أدري	18	9.0	9.0	18.0
	موافق	104	52.0	52.0	70.0
	موافق بشدة	60	30.0	30.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B12

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	2.0	2.0	3.0
	لا أدري	2	1.0	1.0	4.0
	موافق	74	37.0	37.0	41.0
	موافق بشدة	118	59.0	59.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B13

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	9.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	21.0
	موافق	84	42.0	42.0	63.0
	موافق بشدة	74	37.0	37.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B14

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	9.0	9.0	9.0
	غير موافق	64	32.0	32.0	41.0
	لا أدري	32	16.0	16.0	57.0
	موافق	48	24.0	24.0	81.0
	موافق بشدة	38	19.0	19.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B15

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	21.0
	موافق	126	63.0	63.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B16

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	56	28.0	28.0	34.0
	موافق	84	42.0	42.0	76.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	98.0
	6.00	4	2.0	2.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B17

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	21.0
	موافق	102	51.0	51.0	72.0
	موافق بشدة	56	28.0	28.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B18

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	40	20.0	20.0	23.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	31.0
	موافق	92	46.0	46.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B19

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	22	11.0	11.0	12.0
	لا أدري	48	24.0	24.0	36.0
	موافق	84	42.0	42.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B20

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	7.0	7.0	7.0
	لا أدري	28	14.0	14.0	21.0
	موافق	114	57.0	57.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

B21

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	28	14.0	14.0	14.0
	لا أدري	4	2.0	2.0	16.0
	موافق	100	50.0	50.0	66.0
	موافق بشدة	68	34.0	34.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B22

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	6	3.0	3.0	6.0
	لا أدري	6	3.0	3.0	9.0
	موافق	78	39.0	39.0	48.0
	موافق بشدة	104	52.0	52.0	100.0
	Total	200	100	100.0	

B23

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	4	2.0	2.0	5.0
	لا أدري	4	2.0	2.0	7.0
	موافق	62	31.0	31.0	38.0
	موافق بشدة	124	62.0	62.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B24

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	13.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	25.0
	موافق	56	28.0	28.0	53.0
	موافق بشدة	94	47.0	47.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

B25

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	12	6.0	6.0	7.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	22.0
	موافق	74	37.0	37.0	59.0
	موافق بشدة	82	41.0	41.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B26

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	8	4.0	4.0	5.0
	لا أدري	12	6.0	6.0	11.0
	موافق	84	42.0	42.0	53.0
	موافق بشدة	94	47.0	47.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B27

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
	لا أدري	20	10.0	10.0	12.0
	موافق	100	50.0	50.0	62.0
	موافق بشدة	76	38.0	38.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B28

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	20.0
	لا أدري	20	10.0	10.0	30.0
	موافق	84	42.0	42.0	72.0
	موافق بشدة	56	28.0	28.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B29

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	10	5.0	5.0	6.0
	موافق	108	54.0	54.0	60.0
	موافق بشدة	80	40.0	40.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

C30

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	20.0
	لا أدري	30	15.0	18.0	35.0
	موافق	84	42.0	42.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

C31

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	8	4.0	4.0	8.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	16.0
	موافق	114	57.0	57.0	73.0
	موافق بشدة	54	27.0	27.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C32

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	26	13.0	13.0	17.0
	لا أدري	38	19.0	19.0	36.0
	موافق	96	48.0	48.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C33

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	36.0
	موافق	80	40.0	40.0	76.0
	موافق بشدة	48	24.0	24.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C34

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	30	15.0	15.0	20.0
	لا أدري	58	29.0	29.0	49.0
	موافق	62	31.0	31.0	80.0
	موافق بشدة	40	20.0	20.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C35

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	22	11.0	11.1	11.0
	غير موافق	22	11.0	11.0	22.0
	لا أدري	26	13.0	13.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C36

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	10	5.0	5.0	6.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	18.0
	موافق	98	49.0	49.0	67.0
	موافق بشدة	66	33.0	33.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C37

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	10.0
	لا أدري	34	17.0	17.0	27.0
	موافق	104	52.0	52.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C38

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	18	9.0	9.0	12.0
	لا أدري	42	21.0	21.0	33.0
	موافق	90	45.0	45.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C39

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	15.0
	لا أدري	40	20.0	20.0	35.0
	موافق	94	47.0	47.0	82.0
	موافق بشدة	36	18.0	18.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C40

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	18.0
	لا أدري	46	23.0	23.0	41.0
	موافق	86	43.0	43.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C41

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	14	7.0	7.0	13.0
	لا أدري	48	24.0	24.0	37.0
	موافق	100	50.0	50.0	87.0
	موافق بشدة	26	13.0	13.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C42

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	18.0
	لا أدري	28	14.0	14.0	32.0
	موافق	108	54.0	54.0	86.0
	موافق بشدة	28	14.0	14.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

C43

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	17.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	25.0
	موافق	100	50.0	50.0	75.0
	موافق بشدة	50	25.0	25.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C44

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	22.0
	لا أدري	8	8.0	8.0	26.0
	موافق	106	53.0	53.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C45

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	14	7.0	7.0	13.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	28.0
	موافق	98	49.0	49.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C46

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	44	22.0	22.0	24.0
	لا أدري	56	28.0	28.0	52.0
	موافق	66	33.0	33.0	85.0
	موافق بشدة	30	15.0	15.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C47

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	11	16.7	16.7	22.7
	لا أدري	7	10.6	10.6	33.3
	موافق	25	37.9	37.9	71.2
	موافق بشدة	19	28.8	28.8	100.0
Total		66	100.0	100.0	

C48

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	38	19.0	19.0	24.0
	لا أدري	22	11.0	11.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C49

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	22.0
	لا أدري	40	20.0	20.0	42.0
	موافق	72	36.0	36.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C50

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	42	21.0	21.0	42.0
	موافق	82	41.0	41.0	83.0
	موافق بشدة	34	17.0	17.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C51

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	9.0	9.0	9.0
	غير موافق	18	9.0	9.0	18.0
	لا أدري	34	17.0	17.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C52

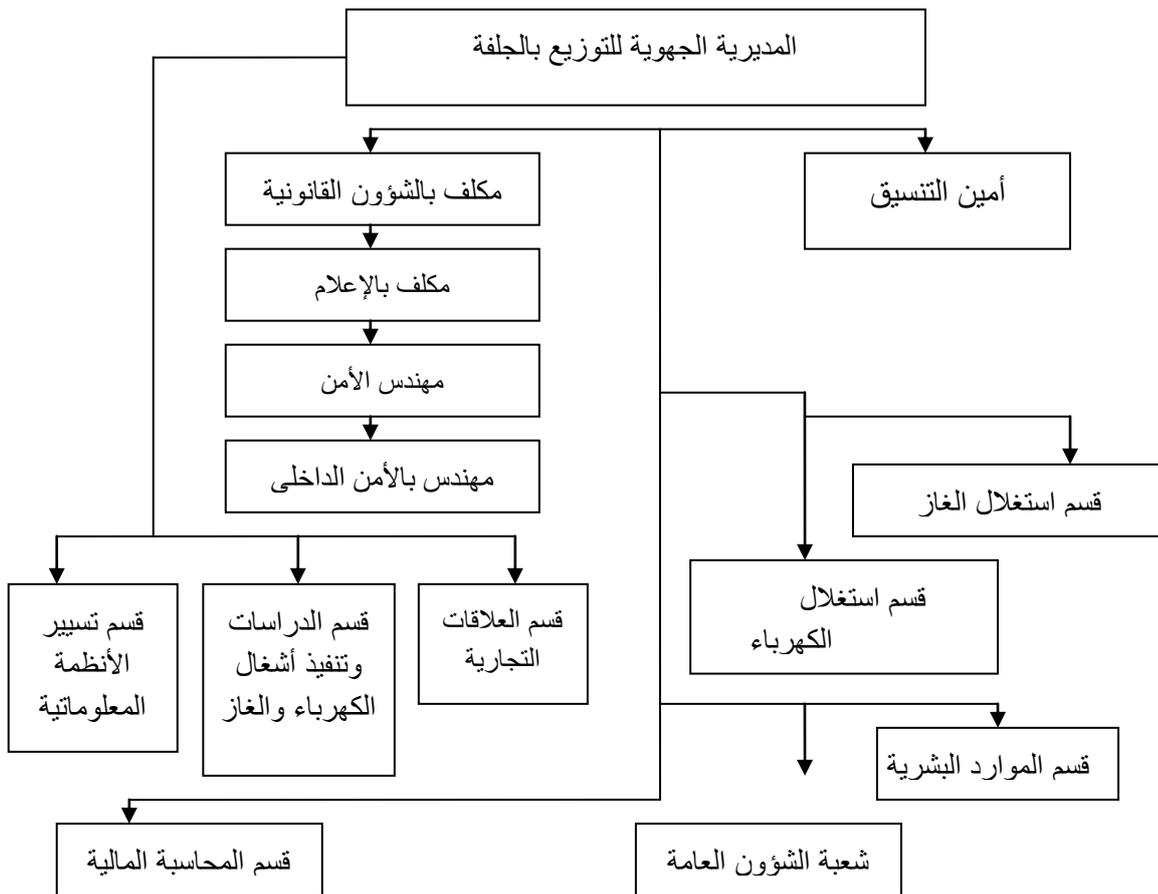
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	32	16.0	16.0	37.0
	موافق	72	36.0	36.0	73.0
	موافق بشدة	54	27.0	27.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C53

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	20.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	28.0
	موافق	80	40.0	40.0	68.0
	موافق بشدة	64	32.0	32.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

الملحق الثالث:

المؤسسة التوزيع الكهرياء والغاز بالجلفة



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الجهوي بالجلفة لسنة 2010.

الملحق الرابع:

**FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE-STRUCTURE
SONELGAZ ANNEXE1,1**

	2009	TOTALE
Cadre		
	/	0
	/	0
	/	0
Maitrise		
CEDE	2	2
TDSE	2	3
TDSG	1	1
TST	2	2
CONTROLEUR TVX ELEC,	0	0
CONTROLEUR TVX	1	1
TECH,ETUDES SURVEILLANCE TVX GAZ	1	1
TECH,ETUDES SURVEILLANCE TVX ELEC,	2	2
TECHNICIEN DETECTION FUITE(AIF)	2	2
TECHNICIEN VERIFECATION COMPTAGE	/	0
DESPATCHER	2	2
OPE /PI	1	1
	7	7
Execution		
OPE ELECTRICIEN	7	7
OPG	8	8
S/TOTAL(1)	39	39

قائمة المرجع

01. نبيل عبد الحافظ, "نماذج أسلوب تحليل الكم كمدخل لزيادة فعالية القرار الإداري", القاهرة: العدد 229, المجلد الإداري, يونيو, (1987).
02. فايز الزعيمي ومحمد إبراهيم عبيدات, "أساسيات الإدارة الحديثة", جامعة مؤتة للنشر والتوزيع, الأردن (1997).
03. ظاهر كلالدة, "الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية", ودار زهرانوعمان, 1997.
04. أحمد ماهر, اتخاذ القرار بين العلم والابتكار, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2007.
05. khema khem A le dynamique de contrôle de gestion, Ed Duno , 1977,
06. عيادي الطالب, "التخطيط الإستراتيجي", دار الفكر العربي, مصر, 1988.
07. احمد سيد مصطفى, "إدارة الموارد البشرية (الاصول والمهارات)", دار المعادي الجديدة, القاهرة, مصر 2000.
08. مصطفى عشوي, "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي", المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر, 1992.
09. راوية حسن, "إدارة الموارد البشرية", المكتب الجامعي الحديث, مصر, 1998.
10. دينكل ميتشل, ترجمة إحسان محمد حسين, "معجم علم الاجتماع", دار الطليعة للكتاب والنشر, بيروت, ط 1, 1981.
11. محمد سليمان العملائي, "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال", دار وائل للنشر, الأردن, 2002.
12. رجب عبد الرحمان "دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات", مطبعة الإيمان, القاهرة, 2000.
13. محمد شفيق, الإنسان والمجتمع, "مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل", المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1997.

14. علي عبد الرزاق جليبي، "علم إجتماع التنظيم": النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1998.
15. أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2001.
16. أحمد منصور، قرارات في التنمية البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
17. أحمد زكي، بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1986.
18. سمير أسعد مرشد، "مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 1، (1408-1988)، جدة، المملكة السعودية، جامعة الملك عبد العزيز.
19. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
20. سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي، رسالة غير منشورة، معهد علم النفس وعلوم التربية تخصص: تنظيم وعمل، الجزائر، 1992.
21. شيكاوي سهام، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة"، جامعة أحمد بوقرة علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات بومرداس، 2000-2007.
22. محمد علي محمد، "علم اجتماع تنظيم"، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 1986.
23. إبراهيم مذكور، "معجم العلوم الاجتماعية"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
24. خليل محمد الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2005.
25. نجيب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
26. علي سلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، الكويت، مكتبة غريب، 1976.
27. العمر معنى خليل، "معجم علم الاجتماع"، دار النشر والتوزيع، عمان، 2000.
28. سعيد أكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، (الجزائر: ديوان م الجامعية)، د.ط.
29. محمد عبد الله عبد الرحمان، "أساسيات الإدارة والتنظيم"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992.
30. حسين حريم، "السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات"، عمان: دار زهرا للنشر والتوزيع، 1997.
31. محمد حافظ حجازي، "دعم القرارات في المنظمات"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2006.
32. عبد الهادي الدارة: "التغيير في المنظمات" مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، ع 24، مج 9، (ت2)، 1982.

33. حمداوي سهيلة, "إدارة الموارد البشرية", مديرية النشر الجامعي, قالمة, 2004.
34. عبد المعطي محمد عساف, "السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة", 1994.
35. حسين حريم, " السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات", عمان- دارزهران للنشر والتوزيع, 1998.
36. موسى المدهون وإبراهيم الجز راوي, "تحليل السلوك التنظيمي", الطبعة الأولى, عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية, 1995.
37. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية, 2009. info@ngoce.org
38. Robert Kreinter and angelokinicki .Organizational Behavior home wood:ir.Win1992.
39. Stephen p Robbins Organizational Behaviors. Eighth Edition .Newjersey prentice Hall, 1998.
40. عبد الله محمد عبد الرحمان, "علم الاجتماع التنظيم", الإسكندرية, دار المعرفة الجامعة, 1988.
41. لويس كامل ملكية, "سيكولوجية الجماعات والقيادة القاهرة", مكتبة النهضة المصرية, 1970.
42. F.E. Fiedler Atheory of Leadership Effctiveness .N.Y. M.Grqn hill ,1967.
43. أحمد عوت راجح, "علم النفس الصناعي", الإسكندرية, مؤسسة المطبوعات الحديثة, 1961.
44. سيد الهواري, "الإدارة: الأصول والأسس العلمية", مكتبة عين شمس, 1982.
45. محمد عبد الله عبد الرحيم, "أساسيات الإدارة والتنظيم", القاهرة مكتبة عين شمس 1992.
46. فرج عبد القادر, "قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي", مصر, القاهرة, دار المعارف, 1994.
47. مصطفى كامل أبو العزم عطية, "السلوك التنظيمي", المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, دون سنة.
48. R. Agarwal.Organizatiion and Management .New Delhi : Mc Graw Hill.1982.
49. عبد الرحمان عيسوي, "الكفاءة الإنتاجية", دار النهضة العربية, بيروت, 1990.
50. خير لله عصار, "ميادين علم النفس الاجتماعي", ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون, الجزائر, 1984.
51. أحمد إبراهيم احمد, "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين", دار الفكر العربي, القاهرة, ط 1, 2003.

52. عمرو غنايم ، وعلي الشرقاوي, "تنظيم وإدارة الأعمال", لبنان ، دار النهضة العربية, 1982.
53. احمد صقر عاشور, "إدارة القوة العاملة", دار النهضة العربية بيروت, د.س.
54. ناصر أكرم ، "نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير", مجلة مركز الدراسات والبحوث العلمية, دمشق, الانترنت www.astf.net
55. حسن راوية, "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية", الإسكندرية, دار الجامعة للنشر, سنة, 2002.
56. بلال إسماعيل محمد, "إدارة الموارد البشرية الازريطه", دارا لجامعة الجديدة, للنشر سنة 2004.
57. إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون, عائد الاستثمار في رأس المال البشري, القاهرة أيترك للنشر والتوزيع, سنة 2004.
58. عبد الله علي, "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية", أطروحة دكتورا, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجرائر, 1999.
59. سالم بن سعيد القحطاني, "القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي", مجلة البحوث الأمنية, العدد 23, السعودية, سنة 2001.
60. أحمد بن عبد المحسن العساف, "مهارات القيادة وصفات القائد", النشر العلمي والمطابع, ط1, الرياض, سنة 2005.
61. كاسر ناصر المنصور, "القيادة كلية الاقتصاد والإدارة", سنة 2008 ، الانترنت www.econimics.kau.edu.sa
62. عبد المنعم الحنفي, "المعجم الشامل المصطلحات الفلسفية", مكتبة مدبوبي, القاهرة.
63. Bush :T.1986 Theory of Educational Management, London, Harber publisher. Row 1986 .
64. جودة عطوي, "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها", الأردن, الدار العلمية الدولية و مكتبة دار النشر والتوزيع, 2001.
65. Factors Associated with Leader ship: A survey of Literature . R.M. Stogdill "Personal of psychology . vol.25. 1948 journal"
66. نعيم عباس خضير وآخرون, "قياس السمات القيادية للمدراء", دراسة اختيارية في منظمات صناعية, المجلة العربية: للإدارة المجلد : 16 العدد الأول, 1994.
67. طارق السويدان, فيصل باشرا حيل, "صناعة القائد", دار الأندلس الخضراء , ط4, السعودية, سنة 2006.

68. محمد قاسم القريوتي, "السلوك التنظيمي", دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, ط4, سنة2003.
69. منذر هاشم الخطيب, "مفهوم القيادة", مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية, العدد الخامس, سنة2007. WWW.AirssForom.Com الانترنت
70. عاشور أحمد صقر, "مبادئ الإدارة والتنظيم", الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 1992.
71. أحمد ماهر وجمال الهجرسي ومحمد الدعيح وراشد / لعجمي, "إدارة المباديء و المهارات", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002/2001.
72. نواف كنعان, "اتخاذ القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
73. Jean-François Dhenin, Brigitte Fournie. 50 thèmes initiation a L'économie d entreprise. ED:Breal.Paris, 1998.
74. إبراهيم عبد العزيز شيحا, "أصول الإدارة العامة", منشأة المعارف, الإسكندرية, 1993.
75. حسين حرم والآخرين, "أساسيات الإدارة", ط1, دار الحامد, عمان, الأردن, 1998.
76. هيلقادو مند, "اتخاذ القرارات الفعالة", دليلك العلمي في الإدارة, ترجمة:مصطفى إدريس, مراجعة:يوسف محمد القبلان: نهال التصميم والطباعة, مجهول, 1991.
77. Richard Eder Foreign Policy, Decision-making an Approach to the study of-International politics, new.york.Freepress1962.
78. بوتومور, "علم اجتماع السياسي", ترجمة وصيفي نضمي, بيروت: دار الطليعة, 1986.
79. نبيل السمالوطي, "بناء القوة والتنمية السياسية", القاهرة, الهيئة المصرية العامة للكتاب, 1978.
80. بسيوني إبراهيم حمادة, "دور وسائل الإتصال في صنع القرارات في الوطن العربي", بيروت, مركز دراسات الوحدة العربية, ط1, 1993.
81. سرير عبد الله صالح, "عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة الجزائر", أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة, جوان 2006.
82. صالح مصطفى الغول, "معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر", القاهرة, دار الفكر العربي, 1982.
83. عبد القادر حنفي, محمد فريد الصحن, "إدارة الأعمال", الإسكندرية, الدار الجامعية, 1991.
84. محمد يسري دعيبس, "الاتصال والسلوك الإنساني", (رؤية في إنترولوجيا الاتصال): الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع, 1999.
85. عادل حسن, "الإدارة مدخل الحالات", كلية التجارة. جامعة الإسكندرية, د.س.
86. محمد سويلم, "الإدارة(مركز التميز للمنظمات غير الحكومية)", دار الهاني, مصر, 1994. www.ngoce.org
87. سرير عبد الله رابح, "عملية صنع القرار وتطبيقاتها في الإدارة العامة بالجزائر" رسالة ماجستير,

- كلية العلوم السياسية والإعلام, جامعة الجزائر, الجزائر, 2006.
88. نادر أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
89. ناصر محمد العبيدلي, "إدارة السلوك التنظيمي", غرام للطباعة الإلكترونية, الرياض, 1993.
90. إبراهيم منيف, "تطور الفكر الإداري المعاصر", أفاق وأبعاد, للنشر والتوزيع, لبنان, ط1, 1999.
91. سعيد محمد المصري, "التنظيم الإداري", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002.
92. محمد القبلان, "مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري", مكنية عين شمس, القاهرة, 1994.
93. علي أحمد أبو الحسن, "المحاسبة الإدارية المتقدمة-اتخاذ القرارات-تقارير-الأداء- تقييم الأداء", الدار الجامعية, الإسكندرية, دس.
94. ناديا أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", منشورات جامعة دمشق, ط3, دمشق, 1996-1997.
95. حامد أحمد رمضان بدر, "الإدارة لإستراتيجية", القاهرة: دار النهضة الغربية, 1994.
96. عايدة سيد خطاب, "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي", القاهرة, دار الفكر العربي, ط 1, 1985.
97. أحمد ماهر, "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)", جامعة الإسكندرية, مصر, 1993.
98. جميل أحمد توفيق, "مذكرات في الإدارة المالية", دار الجامعة المصرية, دس.
99. رايمند مكليود, "نظام المعلومات الإدارية", تعريب ومراجعة: م/سرور على سرور, عاصم أحمد الحماحي, ج2, دار المريخ للنشر, الرياض, 1990.
100. منعم زمير الموسوي, "اتخاذ القرارات الإدارية", مدخل كمي, ط 1, دار اليازوري العلمية, عمان, الأردن, 1998.
101. GliesBressy.ChistianKonkuyt.ECONOMIEentreprise,Ed:Sirey,paris, 1990.
102. سرير عبد الله رابح, "عملية صنع القرار", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم السياسية والإعلام, الجزائر, 2006.
103. Richard Hofferbert.The Study OF policy Indiana Polis, Robber Merrill,1974.
104. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية. info@ngoce.org
105. قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز, 2010.
106. خليل سيباني, "المدير الفعال", دار الراتب الجامعية, القاهرة, مصر, 2003.
107. علي أحمد أبو الحسن, "الإدارة المتقدمة-اتخاذ القرارات-تقارير الأداء", الدار الجامعية, الإسكندرية, دس.
108. علي شريف, "الإدارة المعاصرة", الدار الجامعية, الإسكندرية, 1987.

- 109 أحمد سيد مصطفى, "أدارة الجودة الشاملة, والإيزو9000", مجهول دار النشر و السنة ,ص.
- 110 ناديا أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
- 111 غول فرحات, "الوجيز في اقتصاد المؤسسة", دار الخلدونية, القبة, الجزائر, 2008, ص 166.
- 112 جميل أحمد توفيق, "إدارة الأعمال مدخل وظيفي", دار النهضة العربية, الإسكندرية, 1986.
- 113 سيد الهواري, "اتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكار", ط1, مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى, القاهرة, 1997.
- 114 مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية. 05/2010 – info@ngoce.org
- 115 علي شريف, "الإدارة المعاصرة, الدار الجامعية", 2002-2003, ص, 218.
- 116 جازيه زعتر, "اتجاهات معاصرة في الإدارة", مكتبة عين شمس, القاهرة, ط 3, 1999.
- 117 سيد أحمد مصطفى, "المدير وتحديات العولمة", دار الكتب المصرية, ط, 2002-2003.
- 118 أمين عبد العزيز حسن, "إدارة الأعمال", دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2001.
- 119 محمد فريد الصحن وآخرون, "مبادئ الإدارة", الإسكندرية, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر, 2001-2002.
- 120 محمد بهجت جاب الله كشك, المنظمات وأسس إدارتها, دار الطباعة الحرة, الإسكندرية, 1995.
- 121 عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية , (العدد رقم 1 نوفمبر 2001) .
- 122 سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005.
- 123 حاتم عثمان محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان – " المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 124 عادل عشي, " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)" ورسالة ماجستير ،غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003 – 2004.
- 125 عبد الفتاح بوخمم ، " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية " , مجلة العلوم الإنسانية , (العدد 18، ديسمبر 2002) , جامعة منتوري, قسنطينة.
- 126 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- 127 عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون, " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية", القاهرة،

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2000.
- 128 حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 129 سحن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
- 130 Bernard Mr tory ,contrôle de gestion sociale,2 eme édition , paris Librairie,1999.
- 131 احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- 132 جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
- 133 صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس، 2005.
- 134 شافي نوال، " تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004 – 2005.
- 135 إسماعيل السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مركز التنمية الإدارية، 1998.
- 136 عبد المولى محمد الدفس، علم الاجتماع الصناعي، "مجذلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 2005،
- 137 ماهر ظاهر بطرس، دو الدولة في ظل إقتصاد السوق، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995.
- 138 نايل عبد الحفاظ العوالمه، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، 1993.
- 139 سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 140 ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.
- 141 أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار مجذلاوي للنشر والتوزيع، 2002، 64.
- 142 أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، المنصورة، طار الحارث للطباعة، 2005.
- 143 بلكيير بومدين، فؤاد بوفطيمة، " ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز"، المؤتمر العلمي

- الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 – 9 مارس، 2005.
- 144 علي عبد الله ، "الأداء المتميز" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8 – 9 مارس، 2005.
- 145 إبراهيم عبد الله حميدة مختار، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع ، فيفري 2005) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- 146 عمر سرار، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، جامعة الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2003.
- 147 محمد الصيرفي، "إدارة الأعمال الحكومية" ، الإسكندرية ، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- 148 إبراهيم بختي، "صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة ، ص 317.
- 149 إخلص عبد الله ،موضي حمود، "الإدارة الحكومية" ، الكويت ،وزارة التربية ، 1982.
- 150 UNPAN1, UNORGHINTRADOC/GROUPS/UBLIC/DOCUMENTS/C ARFARD/UN PAN 002329.PDF-67 K.
- 151 رواية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000.
- 152 مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 153 كمال محمد عويضة، "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان، 1996.
- 154 عبد الرحمان توفيق، "مجالات تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة" ((بميك))، ط3، 2004.
- 155 سعاد نايف البرنوطي ، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، الأردن، دار وائل للنشر ، 2004.
- 156 نعيمة شلبية الكعبي، مؤيد عبد السعيد ألسمرائي، "إدارة الأفراد – مدخل تطبيقي"، دار الهدى للنشر، مصر، 1990.
- 157 رعد حسن صرف، "صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، الرضا للمعلومات، 2002.
- 158 مصطفى نجيب شاويش ، "إدارة الموارد البشرية" ، عمان، دار الشروق، 1990.
- 159 Path-goal Theory of Leadership, HOUSE, R J and MITCHELL, T
.Contemporary Business ,1974 R, Journal of

- 160 محمد قاسم القريوتي : "نظرية المنظمة و التنظيم" ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000.
- 161 Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley.
- 162 حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 163 رجاء وحيد دويدري، "البحث العلمي-أساسياته النظرية وممارساته العملي"- دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000.
- 164 عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1999.
- 165 العجيلي سرگز و عياد أمطير، "البحث العلمي وأساليبه وتقنياته" ، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002.
166. العمر، بدران بن عبد الرحمان ، " التحليل الإحصائي في البحث العملي باستخدام spss "، مكتبة العبيكان ، الرياض، 2003.

جامعة سعد دحلب - البليدة -

كلية الآداب و العلوم والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجلفة

من طرف

أحمد زرنوح

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. براح أحمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. رتيمي الفضيل
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. قاسيمي ناصر

البليدة , جانفي 2011

كلمة شكر

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

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ونخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور رتيمي الفضيل الذي تفضل بإشرافه على هذا المذكرة وعلى ما قدمه لي من نصائح ومعلومات وتوجيهات

وإلا أساتذة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمقراطية الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وبكل ما يعرفونه وكذلك كل عمال الإدارة .

نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل عمال مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز ببلدية الجلفة ونخص بالذكر بن سليمان.

ملخص المذكرة

المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، تتوجه لدراستها جهود علمية متعاضمة وتفتح أفاقها لتستوعب الاختصاصات العلمية المتزايدة، الاجتماعية والإنسانية والكمية والتكنولوجية وغيرها، بسبب ترابط هذه الظاهرة بكل جوانب حياة الفرد وتجمعاته الإنسانية المتنوعة والهادفة . وينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري- تنظيم إنساني - من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إن عملية صناعة القرار ليست بالمهمة السهلة، وهذا راجع لتعقدها من جهة وخصوصية كل منظمة، هذه الخصوصية التي تتمثل القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة، التي تعكس ثقافة المجتمع وبيئته، كما تجسّد القيم والمعتقدات الأساسية تواجهها طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت إمرته، من الأشخاص المشاركين في صنع القرار، إلى ظروف العمل السائدة داخل المنظمة. لكن هذا يجرنا لمعرفة أي نمط من الأنماط القيادية التي يجب أن تسود داخل المنظمة؟ أم أن على القائد المحنك والذكي التعامل مع تلك الأنماط كل مرة وفق الظروف التي تحدث فيها مشكلة. التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لآجل اتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط عوامل الرضا الوظيفي للعمال ليشعروا بالانتماء التنظيمي والعدل وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

إن الغاية من استعمال العوامل (ظروف العمل) والمتمثلة في المورد البشري، والفني، وحجم المؤسسة، هو الوصول إلى نتائج ذات مدلولات سواء كانت تتعلق بتعداد الموظفين أو مدلولات مالية أو فنية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتلاءم مع حالة المنظمة وتكون عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذها صحيحة وسليمة، وإذا كانت نتائج التحليل السابقة الذكر كمعطيات أو مدخلات أساسية للعملية أي على أساسها تبنى مراحل اتخاذ القرار وذلك بتحديد المشكلة وتحليلها ثم حصر البدائل الممكنة وتقييمها وعلى حسب الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتم اتخاذ القرار المناسب لها واتخاذ القرار لا يعني بالضرورة انتهاء مراحل أو خطوة اتخاذ القرار بل لابد من متابعة ذلك بتنفيذه وتقييم نتائجه في الواقع العملي في المنظمة.

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	النظريات القديمة في القيادة 77
02	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة 103
03	معايير الأداء على المدى الزمن 122
04	توزيع أداة الدراسة 162
05	توزيع أفراد العينة حسب السن 169
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس 170
07	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية 171
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. 172
09	توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة 173
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوامل الفنية 174
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد البشرية 176
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد المالية 178
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات حجم المؤسسة 180
14	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات نمط القيادي 183
15	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات توسيع المشاركة 185
16	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الداخلي 188

191	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الخارجي	17
194	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات أداء المتعلق بالأفراد	18
198	أثر ظروف العمل على الأداء	91
202	أثر نمط القيادة على الأداء	20
204	أثر المشاركة على الأداء	21

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
40	العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية	01
43	العلاقة بين الأبعاد التي تتكون منها المنظمة	02
44	فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا	03
45	العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى	04
46	التنظيم النفسي للفرد	05
46	مفاهيم الجماعة الصغيرة	06
48	نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي)	07
49	نموذج التنظيم الوظيفي	08
49	نموذج التنظيم الراسي- لاستشاري-	09
50	النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي	10
51	النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي	11
53	نموذج القوة(التأثير) في التنظيم غير الرسمي	12
69	الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)	13
70	نموذج ليكرت في القيادة	14
71	بليك وموتون في القيادة	15

80	نظرية الشبكة الإدارية	16
103	الإتجاه نحو القرارات	17
107	تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد والمعرفة	18
109	خطوات عملية صنع القرار	19
114	ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية	20
121	أبعاد المنظمة	21
123	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	22
124	الأداء الداخلي والخارجي	23
127	العوامل المؤثرة في الأداء	24
139	خطوات تقييم الأداء	25
139	عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية	26
159	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة بالجلفة	27
166	مقياس ليكرت الخماسي	28

الفهرس

كلمة الشكر

الملخص

الجداول والأشكال

الفهرس

17 المقدمة
20 1. الإطار النظري للدراسة
20 2.1 أسباب اختيار الموضوع
12 3.1 أهداف الدراسة
12 4.1 أهمية الموضوع
12 5.1 الإشكالية
23 6.1 الفرضيات
24 7.1 تحديد المفاهيم
30 8.1 الدراسات السابقة

379.1 المقاربة السوسولوجية
3910.1 صعوبات الدراسة
402. المنظمة
401.2. تعريف المنظمة ومفهومها
432.2. طبيعة المنظمات
431.2.2. أبعاد المنظمة
442.2.2. المنظمات ومفهوم النظم
443.2.2. الخصائص المشتركة للأنظمة
454.2.2. المنظمة والبيئة المحيطة
463.2. مكونات المنظمة
461.3.2. الفرد
472.3.2. الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي)
483.3.2. الهيكل التنظيمي
534.3.2. أسلوب تصنيف البيئة في المنظمة
544.2. عملية التسيير في المنظمة
551.4.2. الأهداف
562.4.2. المعلومات
563.4.2. اتخاذ القرار
574.4.2. الفعل أو العمل
575.4.2. التقييم

58 3. الثقافة التنظيمية
58 1.3. تعريف الثقافة وخصائصها
59 2.3. مفهوم الثقافة التنظيمية
59 3.3. عناصر الثقافة التنظيمية
59 1.3.3. القيم التنظيمية Organizational Values
60 2.3.3. المعتقدات التنظيمية
60 3.3.3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms
60 4.3.3. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations
60 4.3. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
60 1.4.3. الثقافة
61 2.4.3. الثقافة وسلوك الأفراد
61 3.4.3. خصائص الثقافة
62 5.3. أنواع الثقافة وتغييرها في المنظمة
62 1.5.3. الثقافة القوية
62 2.5.3. الثقافة الضعيفة
63 3.5.3. تغيير ثقافة المنظمة
64 4. القيادة
64 1.4. مفهوم القيادة
65 2.4. أنواع القيادة وأساليبها
65 1.2.4. سلطة القيادة

66 أجواء العمل 2.2.4
69 نماذج التحليل أنماط القيادة 3.4
69 نموذج (تنتباوم) و (شميدت) عام 1958 1.3.4
71 Lekert Continuum نموذج ليكرت في القيادة 2.3.4
72 نموذج بليك وموتون 3.3.4
75 Wiliamd.Reddin نموذج ريدن في القادة 4.3.4
75 نموذج (روبرت هاوس) في القيادة 5.3.4
77 نظريات القيادة 4.4
78 النظريات القديمة في القيادة 1.4.4
79 أهم النظريات الحديثة في القيادة 2.4.4
82 وسائل التأثير القيادي 5.4
86 ماهية صناعة القرار واتخاذها 5
86 مفهوم وصنع القرار 1.5
89 متخذ القرار وأهميته 2.5
90 الشخص متخذ القرار 1.2.5
91 مجموعة العمل المشتركة في اتخاذ القرار 2.2.5
91 أهمية القرار 3.2.5
92 الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار 4.2.5
93 مضمون القرار والموقف من اتخاذها 3.5
94 نظريات اتخاذ القرار 4.5

94	1.4.5. اتخاذ القرار في النظرية الكلاسيكية
96	2.4.5. اتخاذ القرار في النظرية السلوكية
98	5.5. ظروف اتخاذ القرار
98	1.5.5. ظروف التأكد
98	2.5.5. ظروف الخطر
99	3.5.5. ظروف عدم التأكد
99	6. أنواع القرارات
99	1.6. القرار وفق المستوى التنظيمي, والوظائف, ونمط القيادة, في المنظمة
99	1.1.6. القرار الإستراتيجي
101	2.1.6. القرارات التكتيكية
102	3.1.6. القرارات التشغيلية
102	4.1.6. القرارات وفقا للوظائف الأساسية
102	5.1.6. وفق النمط القيادي
103	2.6. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها
103	1.2.6. القرارات المبرمجة
103	2.2.6. القرارات غير المبرمجة
105	3.2.6. بيئة القرار
106	3.6. القرار السياسي وخصائصه
106	1.3.6. القرار السياسي

106 2.3.6. خصائص القرار السياسي
107 4.6. القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية
107 1.4.6. القرارات الروتينية
107 2.4.6. القرارات الرئيسية
108 5.6. القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد
108 1.5.6. ظروف التأكد
109 2.5.6. ظروف الخطر
109 3.5.6. ظروف عدم التأكد
109 7. مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ لقرار
110 1.7. تعريف (تحديد) المشكلة
110 1.1.7. المشكلة
111 2.1.7. تشخيص المشكلة
111 3.1.7. أنواع المشاكل
112 4.1.7. الهدف
112 2.2. تحليل المشكلة وجمع المعلومات
113 3.7. تحديد الحلول البديلة وتقويم البدائل
114 1.3.7. تحديد البدائل
114 2.3.7. تقييم البدائل
115 4.7. اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه
115 1.4.7. اختيار أفضل بديل

117 2.4.7. تطبيق البديل
117 3.4.7. تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج)
118 5.7. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
121 8. الأداء
121 1.8. ماهية الأداء
121 1.1.8. تعريف مصطلح الأداء
122 2.1.8. أقطاب الأداء
122 3.1.8. البعد الإستراتيجي للأداء
124 2.8. أنواع الأداء
124 1.2.8. حسب معايير المصدر
126 2.2.8. حسب معايير الشمولية
126 3.2.8. حسب المعيار الوظيفي
127 4.2.8. حسب معايير الطبيعية
128 3.8. العوامل المؤثرة في الأداء
129 1.3.8. العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)
130 2.3.8. عوامل لها صلة بالعنصر البشري
132 3.3.8. العوامل الخارجية
134 4.8. طرق وأهداف تقييم الأداء
134 1.4.8. يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية.
134 2.4.8. مستوى أداء الفرد العامل

135 3.4.8. نظام التقييم يحسن من أداء المنظمة
135 4.4.8. طرق تقييم الأداء
137 5.8. مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته
137 1.5.8. رضا العامل على عمله
138 2.5.8. معدل الإنتاج
138 3.5.8. التعاون مع الزملاء والرضا الجماعي
138 4.5.8. معوقات الأداء
139 9. خطوات ونظام ومعايير و مشاكل ونتائج تقييم الأداء
139 1.9. خطوات تقييم الأداء
139 1.1.9. تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه
140 2.1.9. التقييم المستمر
140 3.1.9. استكمال استمارة تقييم الأداء
140 4.1.9. إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء
140 5.1.9. إدارة مناقشة الرتب
143 2.9. نظام تقييم الأداء وتصميمه
143 1.2.9. تَكُونُ النظام
144 2.2.9. قضايا في تصميم أنظمة تقييم الأداء
144 3.9. معايير ومشاكل تقييم الأداء
144 1.3.9. معايير تقييم الأداء
145 2.3.9. مشاكل عملية تقييم الأداء
146 4.9. استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

146 الترقيّة والنقل 1.4.9
146 تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية 2.4.9
147 تحديد الاحتياجات التدريبية 3.4.9
147 الانضباط والمعاقبة 4.4.9
147 تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة 5.4.9
148 بعض نظريات الأداء 10
148 نظرية وضع الأهداف Goal setting theory 1.10
149 نظرية التعزيز التقوية Reinforcement Theory 2.10
151 نظرية التوقع Expectancy Theory 3.10
152 نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory 4.10
154 لمحة عامة عن المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز 11
155 نشأة المؤسسة 1.11
155 شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية 1.1.11
156 شركة كهرباء وغاز الجزائر 2.1.11
156 مراحل تطور مؤسسة سونلغاز 2.11
156 سنة 1962 تحدي الخلاف 1.2.11
157 الفترة ما بين 1962- 1969 2.2.11
158 سنة 1968 إنشاء شركة سونلغاز 3.2.11
158 سنة 1977 المخطط الوطني للكهربة 4.2.11

159 5.2.11 سنة 1991سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري
160 6.2.11. إنشاء الفروع المحيطة
160 7.2.11 سنة 2002إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز
161 8.2.11. جوان 2002سونلغاز شركة ذات أسهم
161 12. مؤسسة التوزيع الجهوية بالجلفة
161 1.12. تعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة
161 1.1.12. تعريف بالمؤسسة
162 2.1.12. الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
162 2.12. شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
165 13. العينة والمنهج والتقنية المتبعة
165 1.13. العينة ومواصفاتها
166 2.13. المنهج والتقنية المتبعة
166 1.2.13. المنهج المتبع
166 2.2.13. حدود الدراسة
167 3.2.13. التقنيات المتبعة
172 14. خصائص أفراد العينة المدروسة
172 1.14. الخصائص حسب السن والجنس والحالة المدنية
172 1.1.14. توزيع أفراد العينة حسب السن
173 2.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الجنس
174 3.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

175	2.14 الخصائص حسب كل من المستوى التعليمي واللغة
175	1.2.14 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
176	2.2.14 توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة
176	15. دراسة وتحليل معطيات الفرضيات
176	1.15. ظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار
177	1.1.15 العوامل الفنية
179	2.1.15 الموارد البشرية
181	3.1.15 الموارد المالية
183	4.1.15 حجم مؤسسة التوزيع بمدينة الجلفة
186	2.15. النمط القيادي المتبع في صناعة القرار
188	3.15. مشاركة الأفراد في صناعة القرار
191	16. الأداء في المنظمة
191	1.16. الأداء الداخلي
194	2.16. الأداء الخارجي
197	3.16. أداء الأفراد
201	17. الارتباط بين الأداء وصناعة القرار (ظروف العمل)
201	1.17. أثر ظروف العمل على الأداء
205	2.17. أثر نمط القيادة على الأداء
207	3.17. أثر المشاركة على الأداء
209	4.17. نتائج الدراسة العامة والتوصيات والمقترحات

209 نتائج الدراسة 1.4.17
210 توصيات الدراسة 2.4.17
211 مقترحات الدراسة 3.4.17
212 الخاتمة
214 قائمة الملاحق
236 قائمة المراجع

مقدمة

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

ينصرف صنع القرار (prise de décision) إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطط والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المنظمة، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه، ويتأثرون به، لذا عملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدىء من إثارة مشكلة، مروراً بجمع المعلومات، إتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار.

من ذلك يمكن أن نخلص إلى أن هناك مجموعة عوامل التي تؤثر على فاعلية صنع القرار ومن ثم اتخاذه، سوى تعلقت بظروف العمل (الفنية، البشرية، المالية، وحجم المنظمة...)، أو النمط القيادي، أو مبدأ توسيع المشاركة و الاستعانة بالخبراء، والسماع لشكاوي الزبائن.

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

ولعل الأداء المتعلق بالأفراد هو العامل الرئيسي الذي يؤثر في عملية صنع القرار وذلك من خلال أنشطة يسعى الفرد لتحقيقها للمنظمة والتي تعود عليه بالمنفعة كالإنضباط وروح المبادرة والولاء للمنظمة وتحمل المسؤولية... الخ، كل هذه العوامل نسعى لتوضيحها، والموضوع يندرج ضمن تخصصنا المتمثل في " التنظيم و العمل " وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة والتي تقتضي أن

يقوم الطالب بإعداد بحث ميداني لاستكمال مساره الدراسي وللحصول علي شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،ولهذا الغرض اخترنا موضوعا ذا علاقة مباشرة باختصاصنا المتمثل في "التنظيم والعمل"،وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة الجزائرية ارتأينا أن نحصر مجال البحث بحيث نتناول بمزيد من التفصيل مسألة إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة ولإلقاء الأضواء الكافية على هذا الموضوع، قسمنا البحث إلى جزئين أساسيين أولهما ذا طابع منهجي ونظري وثانيهما ذا طابع ميداني.

يتعلق الباب الأول بالجانب المنهجي والنظري على التوالي:

فصل يبحث في الإطار المنهجي للبحث و عناصره التالية: أسباب اختيار الموضوع، الإشكالية، الفرضيات، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج الدراسة، تحديد المفاهيم و المصطلحات، صعوبات البحث،المقاربة السوسيولوجي والدراسات السابقة،صعوبات البحث.

والجانب النظري قسمناه إلى ثلاثة فصول،الفصل الأول ويعالج أوجه نشاطات(عمليات) المنظمة،حيث قسم إلى ثلاثة مباحث تطرقت إلى ماهية المنظمة ومكوناتها،وعملية التسيير،وأهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها وأنواعها.أما المبحث الثالث والأخير يدور حول مفهوم القيادة وأنواعها،ونماذج تحليل أنماط القيادة،ونظريات القيادة.

أما الفصل الثاني وهو جوهر الدراسة فتطرقنا صناعة القرار ففي المبحث الأول وضحنا مفهوم صنع القرار ثم شرحنا معنى متخذ القرار وأهمية القرار،مضمون القرار والموقف منه،ظروف اتخاذ القرار، أما في المبحث الثاني ركزنا على أنواع القرارات وفق مستويات تنظيمية وأنماط قيادية، وفي المبحث الثالث:تحديد المشكلة،تحليل المشكلة وجمع المعلومات،تحديد الحلول البديلة وتقويم البديل،اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه وفي الأخير وضحنا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

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

وفي الباب الثاني من هذا البحث فيشتمل على فصلين هما:

الفصل الأول يتعلق بتقديم المعطيات الخاصة بميدان البحث من لمحة عامة عن مؤسسة سونلغاز ثم مديريةية التوزيع بالجلفة وهيكله التنظيمي و العينة ومواصفاتها.

الفصل الثاني يتطرق إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميداني, حيث نستعرض في المبحث الأول لخصائص أفراد العينة المدروسة (السن, الجنس, الحالة المدنية, المستوى التعليمي, اللغة), والمبحث الثاني يتطرق إلى (ظروف العمل, عوامل فنية, عوامل بشرية, الموارد المالية, حجم المديرية, نمط القيادة المتبع, ومشاركة الأفراد), أما المبحث الثالث ف جاء فيه كل من (الأداء الداخلي, الأداء الخارجي, أداء الأفراد), أما المبحث الرابع فركزنا فيه على الارتباط بين الأداء وظروف العمل) وأخيرا الاستنتاج العام, و الخاتمة , والتوصيات والاقترحات.

الفصل 1

الإطار النظري للدراسة

1. الإطار النظري للدراسة:

إن أي بحث علمي يتطلب منا وضع إطار نظري للدراسة والذي يهدف إلى إعطاء نظرة شاملة عن موضوع الدراسة وكيفية دراسته، وقد بدأنا بتحديد أسباب إختيار الموضوع من أسباب ذاتية وموضوعية ثم أهداف الدراسة من أهداف عملية وعلمية ثم تطرقنا إلى عرض إشكالية البحث والفرضيات المعتمدة فيه ويلى هذا تحديد المفاهيم ثم الدراسات السابقة وأخيرا الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا هذه، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا الفصل.

2.1. أسباب اختيار الموضوع :

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

- الاهتمام والقناعة الشخصية للموضوع.
- اعتبار صناعة القرار داخل التنظيم قوة أساسية داخل الإدارة وسيرها .
- معرفة العلاقة الموجودة بين المرؤوس والمرؤوسين في المنظمة.
- معرفة الأهمية التي توليها المنظمة الجزائية لموضوع صناعة القرار.
- محاولة معرفة التنظيم الرسمي فقط المؤثر على صناعة القرار أن هناك ظروف أخرى تتحكم في صنعه.
- محاولة معرفة المشاكل التي يعاني منها العمال جراء صدور قرارات غير رشيدة وردة فعلهم عن ذلك.

3.1. أهداف الدراسة :

- بغية الإجابة عن التساؤلات المطروحة استهدفت من خلال هذه الدراسة إلى مايلي :
- محاولة الوصول إلى نتائج عملية تبين واقع صناعة القرار الإداري وعلاقته بالاتصال والأداء والنماذج القيادية في المؤسسة .
 - محاولة تحليل جميع الاتجاهات المختلفة للمشاركين في صناعة القرار داخل المنظمة .
 - محاولة معرفة واقع الأداء داخل المنظمة ومدى إسهامه في صناعة القرار .
 - محاولة الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتأمين المورد البشري .
 - محاولة الكشف عن أهمية العوامل المؤثرة في صناعة القرار وفعالية القيادة المنظمة أو في قيادة عملية التغيير.
 - محاولة الكشف عن أهمية العوامل الإجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة أو في قيادة عملية صنع القرار.

4.1. أهمية الموضوع :

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

5.1. الإشكالية:

تعتبر منظمات اليوم عضوا فاعلا في المجتمع الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر فالمنظمة تحصل على مدخلات من موارد بشرية،تكنولوجيا ،أنظمة، مواد أولية معلومات، وتطرح في المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها.

إن الاهتمام بمجموعة الموارد الموجودة داخل المنظمة سواء كانت مادية أو تقنية وتبعاً لتفكير جديد يركز على العنصر البشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى

الأهداف المرجوة التي تحويها القيادة الإدارية كعملية جوهرية من أكثر العمليات تأثيراً في التسيير والتنظيم فهما تطورت المنظمة من حيث مواردها وهيكلها وتقنيات تسييرها, يبقى عليها الاهتمام بالقيادة التي تصنع القرارات المناسبة لها, باعتبارها من المواضيع التي كانت و مازالت محل اهتمام العلماء والأخصائيين في ميدان علم الاجتماع التنظيمي, والإداري, وعلم النفس, عند دراستهم للسلوك الاجتماعي, كيف لا وعملية صنع ثم إتخاذ القرار هي إحدى أهم العمليات الأساسية والديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام كل من قائد و المرءوسين في أي منظمة, وذلك بوضعها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المنظمة, بل يتعد ذلك إلى علاقة المنظمة بالمجتمع أو البيئة المحيطة, وتزداد أهمية صنع القرار كلما زاد حجم المنظمة وتعقدت وتشعبت جوانب نشاطها وتكثفت اتصالاتها بالجمهور وتكتسب مشكلاتها عند إذن أبعاد وأعماق جديدة, بل وأن بعض المحاولات الخاصة بتعريف بالإدارة يجعلها مرادفة تماماً للعملية الإدارية وأساس القيادة الإدارية وهي عنصر جوهري بل إنها أبرز ما تميز القيادة الإدارية, وهي من أصعب العمليات لما يترتب عليها من توظيف الموارد البشرية والمادية, والتي يمكن أن يقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء.

وقدراتهم على تحمل المسؤولية في الأمور المختلفة, حيث تعبر عن الاختيار العقلاني لأنسب بديل الذي يواجه الموقف أو المشكلة المراد البت فيها بأقل جهد وأرخص تكاليف في أقصر وقت ممكن, والذي يشارك في صنعه المعنيون طبقاً لدرجة سلطتهم الممنوحة لاتخاذ القرار. فعملية صنع القرارات جزء هام من عمل صانع القرار, وعملية صناعة القرارات تعد المحور الأساسي للعملية الإدارية نفسها, وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أي منظمة رهن قدرة صانعي القرار لتنبأ المسبق بالخلل الذي نتج عن مرحلة من مراحلها وهذا قبل اتخاذها.

إن عملية صنع القرار هي عملية علنية وفنية في آن واحد تتخذ من الأسلوب العلمي أسلوباً لها في مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة. كذلك عملية صنع القرار هي نوع من السلوك الاختياري الهادف لأنه يوجه عن طريق أهداف وتسعى إلى تحقيق وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والعقبات التي تعترض سبيل المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة. [1] ص 41

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

فصناعة القرار عملية مستمرة تفرض على المنظمات الحديثة والمعقدة أن تتخلص من أساليب صناعة القرارات التقليدية وتعمل على إحداث جو ديناميكي يتوفر فيه نمط قيادي يسمح للعاملين

بالمشاركة في القرارات واندماجهم في العملية التسييرية الكلية للمنظمة ، لأن تضارب الثقافة بين المرؤوسين من جهة والمنظمة من جهة أخرى يخلق جو من عدم الثقة والخوف من الآخر علما أن المنظمة تتسم بالعقلانية الرسمية, لذا فمن المستحسن توفر هذه الأخيرة على مناخ تسوده المرونة اتجاه العاملين مبني على المشاركة الجماعية في القرارات وأسس موضوعية وقانونية تتلاءم مع محيط الاجتماعي السائد, وأن يستوعب المرؤوسون القرارات التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المنظمة ، كما تعد المعايير التنظيمية المتبعة سابقا عاملا مهما لاستقرارها وذلك من خلال فهم هيكلها التنظيمي وطريقة الرقابة والتحفيز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

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

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

ومن هذا الطرح نحاول معرفة واقع صناعات القرار وتأثيره على أداء المنظمة التي تبلور بحثنا فيها على التساؤل الرئيسي الآتي:

ما علاقة إشكالية صناعة القرار بأداء المنظمة؟

وقد تفرع عن ذلك التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة ؟
- 2- هل لنمط القيادة المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة ؟
- 3- هل مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة ؟

6.1. الفرضيات:

- 1- لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.
- 2- للنمط القيادي المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة .
- 3- مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة.

7.1. تحديد المفاهيم :

1.7.1. مفهوم اتخاذ القرار:

القرار كلمة لاتينية *décision* وتعني قطع شريحة عمل للوصول إلى غاية نظرية القرار وهي قلب سوسولوجي للعمل، تركز على نمط الحساب المناصفي (نضج دون إكراه). إذا يعتبرنا لقرار لب العملية الإدارية، لأنه عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة. [2] ص 218 ويشير مصطلح اتخاذ القرار إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة.

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

التعريف الإجرائي :

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

2.7.1. مفهوم صناعة القرار :

يستخدم مصطلح صناعة القرار للإشارة إلى الفرد الذي له المسؤولية الرسمية والتي تتعلق بصياغاتها سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، إن صناعة القرار هو سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البدائل المناسبة في مواجهة موقف معين [2] ص 218

صنع القرار هو "عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ". [3] ص 21

"يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ماهي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار". [4] ص 21

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

التعريف الإجرائي :

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

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

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

3.7.1. مفهوم الأداء :

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني performance وفي اللغة الانجليزية حدد المعنى بـ toperforme بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عملية وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة [5] ص 3، كما يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. [6] ص 216

الأداء هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، ويكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد [7] ص 41، يطلق الأداء على سلوك الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها، حيث لايمكن فهمه وقيامه إلا من خلال هذا السلوك، الذي يمثل

مجموع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الفرد والتي تتميز بالتنظيم، يمكن قياسها بالاعتماد على أبعاد تتمثل في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد نمط الانجاز. [8] ص 111.

التعريف الإجرائي:

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

4.7.1. مفهوم المنظمة :

نجد بروم يعرفها على أنها ((العلاقات المنظمة التي تربط بين الأفراد والجماعات)) . [9]. ص 116

وتعرف المنظمة على إنها مجموعة من الوسائل التقنية والمالية المجسدة في شكل نظام تفاعل فيه العديد من العوامل كتدفقات داخلية وخارجية بهدف إنتاج منتجات وخدمات لإرضاء المستهلك. [10]. ص 173

وهي عبارة عن منظومة اقتصادية موجهة للإنتاج وتلبية الحاجيات المادية والمعنوية للمجتمع عن طريق إنتاج سلع وتقديم خدمات وهي تحتوي على مجموعة من الوسائل البشرية والمادية التي بواسطتها تقوم بصنع منتجات و سلع أو تحقيق مهام أو أداء خدمات. [11] ص 292

التعريف الإجرائي:

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

5.7.1. مفهوم القيادة :

القيادة هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، أو القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. [12] ص 4

ويعرفها فيول"على أنها المسؤولية عن جعل البناء المؤسساتي يعمل هذه المهمة تنقسم بين مختلف القادة بحيث أن كل واحد هو مسؤول عن كل جزء مكلف به, ويرى فيول أن كل قائد هدفه القيادي هو أن يسيطر أحسن العناصر الممكنة في الوحدة المسؤول عنها وذلك كله لصالح المؤسسة ". [13] ص241

التعريف الإجرائي :

تحدد القيادة على ضوء السلوك الذي يقوم به الشخص القائد , و فحواه أن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم و ذلك من حيث تحديد هدف لجماعة , و من حيث تنفيذ هذا الهدف , و على هذا فذووا المراكز الإدارية العالية في المؤسسة لا يمكن اعتباره قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرئيسية قد يكونوا قادة بالفعل.

6.7.1. مفهوم أنماط القيادة:

هي أنواع القيادة المتبعة في التنظيم أثناء صناعة القرار, ويمكن تصنيفها إلى القيادة الديمقراطية Democratic, والقيادة الأوتوقراطية Autocratic, والقيادة الفوضوية Laissez-Faire. وكل نمط له ميزة, فالنمط الديمقراطي نجدا لقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة, معتمدا أسلوب المناقشة والإقناع .

أما النمط الأوتوقراطي فالقائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها, والنمط الثالث فهو الذي يمكن أن نطلق عليه القيادة الفوضوية, حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات. فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية, ولا يشترك مع أعضائها في إتخاذ القرارات [14] ص302

التعريف الإجرائي:

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

7.7.1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم , لدى الأفراد في أي منظمة , وقواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات [15] ص556 والثقافة التنظيمية هي أيضا مجموعة

القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجه، مما ينعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها [16] ص 71

التعريف الإجرائي:

الثقافي التنظيمية هي عبارة عن تقديم معلومات ومبادئ نظرية وعملية للعمال في جميع مجالات الحياة كالتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وتكوينهم مهنيًا وتعريفهم بكيفية سير المنظمة وإنتاجها، وكذلك تشريعات العمل المعمول بها بصفة عامة.

8.7.1. الفاعلية:

هي الظاهرة التي تقوم بالقدرة على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد كما يقصد بها حالة وضع قائمة فعلا فيقال فاعلية جماعة العمل أي قيامها بالجهد المطلوب وفاعلية التنظيم بمعنى أنه يحقق أهدافه [17] ص 127

فتعرف فاعلية المنظمة " هي تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى الأهداف". [17] ص 127

وتعرف أيضا على أنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها" [17] ص 127

فتعرف فاعلية المؤسسة العمومية على أنها " تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى هذه الأهداف" [18] ص 228

وتعرف أيضا على أنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها". [19] ص 103

التعريف الإجرائي:

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

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

ففعالية المؤسسة يمكن الحكم عليها من جانب الأفراد المستفيدين من منتوجاتها, والذين يمثل رضاهم عن هذه المنتوجات مؤشرا واضحا عن فعاليتها, وخاصة أن المؤسسات العمومية تهدف بالدرجة الأساسية إلى تحقيق المصلحة العامة وذلك عن طريق تقديم خدمات أو ممارسات أنشطة تخدم المجتمع ككل.

9.7.1. نمط القيادة:

ويقصد بالنمط القيادي " السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة" [11] ص 292

والنمط القيادي هي " القدرة على التوجيه والتنسيق بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ و النفوذ المكتسب من السلوك المتكرر". [12] ص 4

التعريف الإجرائي: يتضح من التعريف السابق أن السلوك المكتسب من قبل القائد هو المحدد لنوعية النمط القيادي المتبع في عملية صنع القرار داخل المنظمة, وهذه السلوكيات تساعد للتأثير في مرؤوسيه من أجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون والاحترام, وهي السلطة التي يمارسها الفرد على مجموعة أفراد في إطار المنظمة وهذا بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

10.7.1 ظروف العمل: يمكن تعريف ظروف العمل على أنها "كافة العوامل التي لها علاقة

بأهداف المنظمة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها, هذه العوامل قد تكون خارجية متمثلة في الظروف الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية, أو داخلية متمثلة في الهيكل التنظيمي..." [30] ص 182

أما ورا (wren) فيرى ظروف العمل كل ما له صلة بالبيئة حيث يقول "تتمثل ظروف العمل في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية, والتكنولوجية والسياسية, والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة". [119] ص 168

يتضح من التعريف السابق أن ظروف العمل هي كل ما له أثر إيجابي أو سلبي على المنظمة بجميع مكوناتها المادية والبشرية والفنية و الإجتماعية, والقوى المسيطرة داخل التنظيم ومدى توفر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكل, واللوائح والقواعد والقرارات المتخذة من قبل منظمات أخرى.

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

8.1. الدراسات السابقة

1.8.1. الدراسة الأولى:

أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي

وهي رسالة لسعيد لوصيف [20] لنيل شهادة الماجستير علم النفس تخصص: تنظيم وعمل .

إشكالية البحث :

إشكالية البحث تتمحور على التساؤلات التالية :

- من بين هذين الموقفيين (موقف علاقة القائد بالأتباع وموقف وضعية السلطة) ماهوالموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي لكل مستوى من المستويات القيادة التنظيمية ؟

الفرضيات:

وجاءت كمايلي:

يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد وعلاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه .

وقد تمت صياغة هذه الفرضية النظرية في شكل فرضيات صفرية قابلة للإحصاء :

- لا يوجد فرق بين قائد كل مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة التنظيمية (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل) .

- لا يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد ونمط القيادة التنظيمية .

- لا يوجد ارتباط بين متغير القائد للأتباع ونمط القيادة .

المنهج المتبع: استخدم صاحب البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح باستعراض مستويات الإشراف ووضعية سلطة كل قائد، ومنهج دراسة حالة لإسقاط دراسته على واقع المؤسسة أما الأدوات فاستعمل الاستبيان.

وقد اعتمد في دراسته على عينة تتكون من 432 فردا منها : 3 إطارات عليا 23 إطارات متوسطة

97 عامل تحكم 309 عامل تنفيذ .

وقد توصل إلى النتائج التالية باختصار :

- أن مرؤوسي المستويات الأولى يهتمون أكثر بالعلاقات الإنسانية من اهتمام بإنجاز العمل وهذا ما

أثبت أن أغلبهم يمارسون العمل النقابي .

- بينما قادة الإشراف الأدنى يهتمون بإنجاز العمل أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية وذلك لأن

الأتباع ليس لديهم محفزات تدفعهم للعمل .

- لامركزية القرار لم تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض في ميادين معدودة جدا حيث قلصت من هامش التصرف الحر الذي يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق التنظيم .
- إهمال الفهم الأعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي يؤثر في نمط القيادة وبالتالي في سلوك التنظيم .

تقييم الدراسة :

وهذه الدراسة تعرضت إلى أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي من منظور نمط القيادة المهمة بالعلاقات الإنسانية والقيادة المهمة بالعمل . وهي تتماشى مع موضوعنا المتعلق بصناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة بإعتبار أن صناعة القرار قوة أساسية داخل تنظيم . حيث يعتبر نمط القيادة يميز نوعية الإشراف وعلاقتها بأتباعه يقعون تحت تحت تصرفه إلا أنه لم يتعرض إلى مراحل صناعة القرار قبل اتخاذه الذي يستميد منه سلطته الرسمية وهذا ماسنحاول أن نتطرق إليه .

2.8.1. الدراسة الثانية : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة

وهي رسالة للطالبة شيكاوي سهام [21] لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات ، انطلقت في إشكالية تتمحور على التساؤل التالي :

- كيف نجعل من الثقافة التنظيمية قوة للتأثير على سلوكيات الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة ؟
- وتمحورت عن ذلك تساؤلات فرعية هي :

- * ماهو مفهوم الثقافة التنظيمية وماهي مصادرها وأنواعها ؟
- * كيف يمكن إدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها للتكيف مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية ؟
- * ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء المحققة وكيف تكون نقطة قوة في يد المنظمة ؟

الفرضيات:

- تنطلق عملية تشكيل الثقافة التنظيمية من أعلى القمة الهرمية إلى مركز العاملين .
- لايمكن للمنظمة أن تدرس وتطور ثقافتها التنظيمية معزل عن التغييرات والتحوليات الفكرية والاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه .
- توجد علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية وبين مستويات الأداء التنظيمي .

منهج وأدوات الدراسة :

استخدمت صاحبة البحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، والمنهج التحليلي في شرح ومحاولة فهم العلاقات المتبادلة ما بين القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة ومستويات الأداء التنظيمي التي تحققها.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدت على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسات الجزائرية، متخذة شركة الهندسة المدنية والبناء GSB كنموذج .

أما الأدوات فتمثلت في: الجداول لعرض بعض التغيرات وتفريغ بيانات الاستبيان الموزعة على أفراد العينة .

- الإشكال والتوزيعات النسبية والتكرارية لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد في استخلاص النتائج
- بعض الإحصائيات والأرقام الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج البحث باختصار

من الجانب النظري

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة نفسها .

- لا توجد ثقافة تنظيمية نفسها في مؤسستين مختلفتين حتى وإن اشتركتا في القطاع والنشاط نفسه
- تحل الثقافة التنظيمية القوية محل المعايير والقواعد الإدارية التي تصنعها المنظمة لتنظيم العمل وتحديد الوظائف والمهام.
- لا يمكن للثقافة التنظيمية أن تتشكل بمعزل عن الخصائص والسمات الاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه .

من الجانب التطبيقي :

* نقاط القوة :

- توفير وسائل وتقنيات عمل متطورة تستجيب لحاجات العمل والعمال.
- محاولات الإدارة لتحسين الأوضاع الاجتماعية للعمال.
- اهتمام المؤسسة بتنظيم برامج تكوين غنية ومتنوعة .

* نقاط الضعف:

- انخفاض الأجور مقارنة بالمجهودات والكفاءات .

- اعتماد المؤسسة على نظام عمل قديم لايساير تطورات البيئة التنظيمية
- عدم شفافية الإعلام فيما يخص بعض تغيرات الأهداف والاستراتيجيات .

تقييم الدراسة :

هذه الدراسة نستفيد منها مع ما تطرقنا إليه في بحثنا من ناحية دور الثقافة التنظيمية في صناعة القرار وكيف تؤثر على أداء المنظمة وذلك من خلال القيم التي تتسم بها المنظمة والمعايير المتبعة والقواعد الإدارية التي تصنعها لتنظيم العمل وتحديد الوظائف إلا أنها لم تتطرق على أهمية صناعة القرارات قبل اتخاذها من طرف القائد وهذا ماسوف نتناوله.

3.8.1. الدراسة الثالثة:

العوامل المؤثرة على صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها بأنماط المشروعات العامة

(دراسة ميدانية على عينة من المشروعات العامة بالمدينة الصناعية بالجبيل)

رسالة مدممة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

إعداد الطالب: فيصل بن عبد العزيز بن فهد الفيصل. أشرف: دكتور محمد عبد الكريم حداد.

1419 هـ - 1998 .

يعتبر اتخاذ القرارات عنصراً جوهرياً لفعالية ونجاح جميع المنظمات دون استثناء . كما تعتبر المشروعات العامة نموذجاً للأجهزة العامة التي يجري استخدامها بشكل واسع في العديد من الدول النامية لإنجاز المشاريع التنموية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة بعض العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المشروعات العامة بالمملكة العربية السعودية.

ولقد اختار الباحث أربعة عوامل رئيسية أشارت الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث على تأثيرها الهامة على اتخاذ القرارات, وهي: القائد متخذ القرار, نظام اتصالات والمعلومات, اعتبارات التكاليف والأرباح, وعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

كذلك قام الباحث بانتقاء ثلاثة مشروعات عامة كبرى هي: شركة أرامكو الجبيل (مصنع الكبريت) كنموذج مشروع مملوك بالكامل من الدولة, وشركة الأسمدة العربية (سافكو) كنموذج مشروع

يشارك القطاع الخاص الأهلي في ملكيته مع الدولة، والشركة الشرقية للبتر وكيمياويات (شرق) كنموذج مشروع يشترك في ملكيته مع الدولة شريك أجنبي.

وفي ضوء استعراض أدبيات البحث تمت بلورة الفروض النظرية للبحث، كما جرى إعداد استمارة استقصاء ميداني باللغة العربية و الإنجليزية لاستخدامها في جمع المعلومات المطلوبة وإجراء المقابلات المقننة مع كبار المسؤولين.

هذا وقد قسم البحث إلى قسمين، القسم الأول أفراد للإطار النظري وعرض أدبيات البحث، حيث قام الباحث باستعراض مفاهيم ونماذج وعمليات اتخاذ القرارات، والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك طبيعة وأنماط ودور المشروعات العامة في تنفيذ المشاريع التنموية في الدول النامية. أما القسم الثاني فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. كما تم التعامل إحصائياً مع المعلومات المستقاة من استمارات الاستقصاء والمقابلات والشخصية، وفي ضوء ما أسفرت عنه من نتائج جرى اختبار صحة فرض البحث.

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

4.8.1. الدراسة الرابعة:

أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة

دراسة حالة وحدة البريد الولائية- بسكرة-

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

أما الفرضيات التي تناولتها هي:

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

الإطار المنهجي للدراسة:

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

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

وبناء على ذلك توصلت إلى النتائج التالية:

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

تقييم الدراسة: هذه الدراسة تفيد موضوعنا من ناحية النمط القيادي المتبع في المؤسسة, فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و الظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات

الحالية, قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقرون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه.

الاقتراحات:

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

5.8.1. الدراسة الخامسة:

علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة تطبيقية:

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

تحدد مشكلة البحث: في الإجابة عن التساؤلات التالية: ماهي أنماط المديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ وماهي مميزات كل نمط من الأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ مع تحديد أبعاد القيم الإدارية/الممارسات الإدارية، وخصائص الثقافة التنظيمية (قوية/ضعيفة) بالبنك محل الدراسة؟ وما هي العوامل والمتغيرات الثقافية المؤثرة على نمط المدير عند اتخاذه القرار.

في ضوء مشكلة البحث وما اطلع عليه الباحث من دراسات سابقة في المجال فإنه يبنى دراسته في هذا البحث على أساس الفرض الرئيس التالي: يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة بحسب نمطهم

السلوكي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك محل الدراسة حول خصائص الثقافة التنظيمية. وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية.

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المستويات الوظيفية الإدارية التي تبدأ من مستوى مدير عام حتى مستوى مراقب (مدير عام - نائب مدير عام - مدير إدارة - نائب مدير إدارة - مراقب) في البنك الأهلي المصري، ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بهذه الوظائف 2608 فرداً لأنهم يمثلون عناصر قيادية تلعب الدور الرئيسي في تكوين وتعميق ثقافة المنظمة. وقد اختار الباحث عينة قدرها 341 مفردة.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

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

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

9.1 المقاربة السوسولوجية :

تعتبر المقاربة السوسولوجية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة ، لذلك فالإطار النظري الذي نتبعه في دراستنا هو صنع القرار لـ : هربرت سايمن Herbert Simon في ضوء نظرية اتخاذ القرارات- يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من مجموعة من البدائل المتاحة ، لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية . بل يذهب سايمن إلى ابعده من ذلك فيرى أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم .

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

وإذا كانت الإدارة الفعالة تركز على عملية اتخاذ القرارات، فيشترط اختيار البدائل لتحقيق الأهداف ويستطيع التنظيم أن يقوم بهذه الوظيفة من خلال تحديد المسؤوليات لكل عضو فيه، ورسم الأهداف التي توجه السلوك، مع تحديد الآليات الضرورية للانجاز، كالقواعد الرسمية، ووجود قنوات وتوفير برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يركز عليها في صناعة القرارات. [22] ض123

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

كما دفعت مساهمات سيرت Cyert.R ومارش Merch إلى تطوير تفسر نظرية صنع القرار، وذلك بتحويل نظريتهما من اتخاذ الفرد على اعتباره صانع القرارات إلى جعل التنظيمات هي التي تقوم بصنع القرارات وذلك من خلال توسيع بؤرة التحليل من مستوى الأعضاء إلى مستوى التنظيم، ومنه يتم

التعامل مع عملية اتخاذ القرارات حسب الأنشطة الرئيسية الفرعية التي تقوم بها كافة أقسام التنظيم، وبعد دراسة لهذه القرارات نصل إلى صياغة نماذج إمبريقية توضح العمليات التنظيمية الموجودة وراء هذه القرارات .

- كما يمكن إدراج التفاعلية كإطار نظري لدراستنا التي تقوم أساسا على التفاعل بين المرؤوس وشخصيته وإمكانياته والمرؤوسين وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم، والظروف العمل المحيطة سوي كانت مالية أو فنية أو بشرية أو ما ارتبط بحجم المنظمة، والمواقف المحيطة بالمنظمة، فالمرؤوس يجب أن يكون فعالا في الجماعة يشاركها مشاكلها ويقرب الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم وهذا عن طريق تفعيل عملية الاتصال بينه وبين العمال والسماح للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات ودعم العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، والظروف المحيطة التي تجعل المرؤوسين يتجمعون حوله ويفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب .

10.1. صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بهذه الدراسة العلمية و انجازنا لهذا البحث واجهتنا جملة من الصعوبات سوى كانت في الجانب النظري أو الميداني يمكن تلخيصها كما يلي:

- استعادة الاستبيانات في وقتها المحدد صعب من مهمتنا في تفريغ البيانات وتحليلها مما نتج عنه إهدار وقت كثير للدراسة.

- توفر المراجع بكثرة وتنوع الأفكار لدى الباحثين في هذا الموضوع بالذات، وخاصة إذا تعلق الأمر بفكرة ما، أبطأ من تسريع إتمام الموضوع.

- الحصول على معلومات دقيقة حول من يصنع القرار وكيف يتخذ (فردى، جماعى، ملزم أو غير ملزم، فوقى أم تحتي... الخ) لم يكن بالعملية السهلة بل تتطلب مجهود كبيرا منا وإتباع طرق غير مباشرة للحصول على تلك المعلومة.

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

الفصل 2

أوجه نشاط (عمليات) المنظم

تمهيد:

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

2. المنظمة:

1.2. تعريف المنظمة ومفهومها:

في معجم علم الاجتماع " المنظمة هي مجموعة من الأفراد، يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائع مقننة، لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة، ومن تلك النقابات والجمعيات الخيرية والعلمية البنوك والمؤسسات ". [23] ص574 "المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة ". [24] ص17 والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق من طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة وهناك تعريف أخر للمنظمة تكلم عنها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي في كتابه (الإدارة الإستراتيجية) " تمثل المنظمة التجمع البشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة للتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها كما أنها بناء منظم مفتوح يجمع عناصر مميزة تعمل في تفاعل لتحقيق هدف مشترك " [25] ص65. من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص العناصر التالية :

أولاً: وجود مجموعة من الأفراد .

ثانياً: السعي لتحقيق هدف معين

ثالثاً: سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها

رابعاً: نشوء علاقات غير رسمية فيها نتيجة

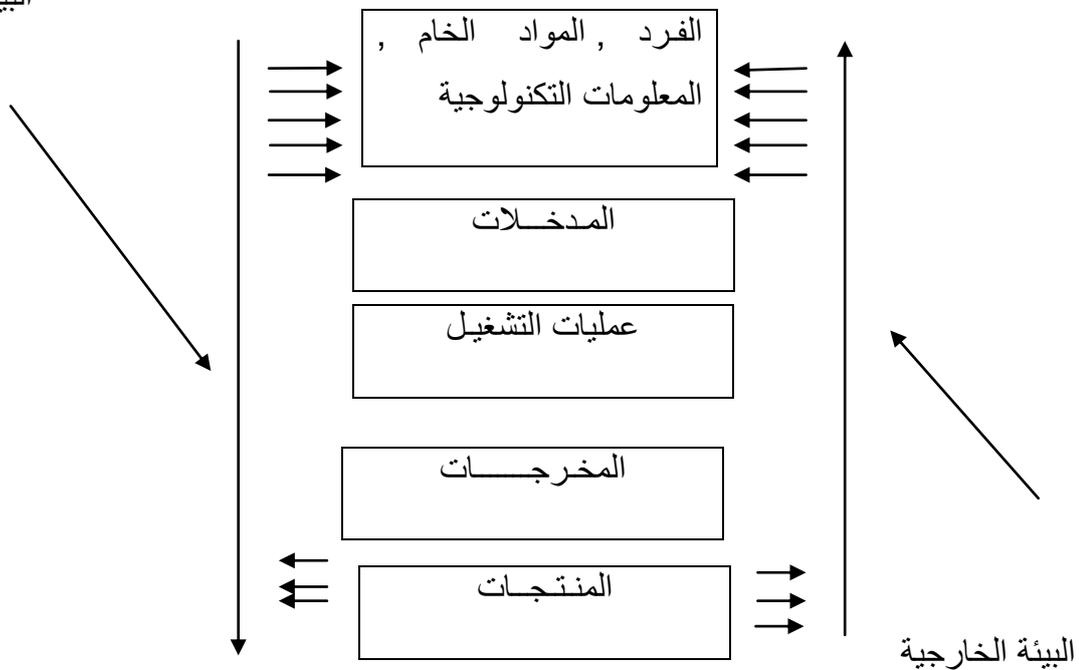
للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد

خامساً: تفاعل المنظمة مع البيئة

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

سابعاً: تتأثر المنظمة ككيان باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لهذه الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة ومنه فإن المنظمة وحتى يمكن تحقيق أهدافها لابد لها من التفاعل مع البيئة الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة فالمنظمة تحصل على مدخلاتها مثل : العمال والموارد الخام، ورأس المال والمعلومات ... الخ . من البيئة المحيطة بها ، ثم تجري المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات مما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع وخدمات وبذلك تحقق الأهداف العامة للنظام الكلي ويمثل الشكل الموالي العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية.

البيئة الخارجية



الشكل(1) العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية [25] ص65

*مناقشة مفهوم المنظمة من خلال وجهات نظر متعددة [26] ص106:

أولاً: المدرسة التقليدية: عرفت المدرسة التقليدية المنظمة على أنها "التكوين أو البناء الهيكلي" الذي ينشأ في الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتعيين اللذات والمسؤوليات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة .

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية: وعرفت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية المنظمة بوصفها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة .

ثالثاً: مدرسة النظم الحديثة: فإنها شخصت المنظمة وصورتها على أنها عبارة عن نظام (نسق Système) وماهي إلا وحدة اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة. كما نلاحظ فإن هذه التعريفات ثلاث تبرز نوعاً من التباين في المنطلقات والأفكار . حيث نجد أن المدرسة الأولى ركزت على البناء التنظيمي Structure أو تقسيم العمل في المنظمة أما مدرسة النظم فإنها ركزت على مفهوم النظام المتكامل معتبرة المنظمة كيان منظم مركب بجميع ويربط بين مكوناته التي تشكل في مجموعها تركيب كلياً واحداً. وهو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات اعتمادية متبادلة، ويتضمن في الأساس مفاهيم الاعتماد المتبادل والمتعاون، والكلية أو الشمولية .

رابعاً: رأي علماء التنظيم: وفي رأي علماء التنظيم فإنهم يرون أن المنظمة "هي كائن ذو شخصية جماعية إنسانية موحدة لها مظهرها المزدوج، مظهرها لتنظيم الداخلي ومظهر الشكل الخارجي المميز لها" وهذا مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة للشخصية بالنسبة لغير المنخرطين فيها وهذا ما يمكنها من الدخول في علاقات واقعية أو قانونية خارج نطاقها، وتصبح بذلك كتلة مشيدة هندسياً يلعب فيها الأفراد أدوارهم ويكتسبون قيمة جديدة يحكم تمرکزهم في كيان يسيطر على الأجزاء التي اندمجت فيه . وبذلك تتجاوز المنظمة مرحلة العلاقة بين الأجزاء إلى مرحلة العلاقة بينها وبين الغير، وينطبق هذا التصور على كل المنظمات ابتداءً من منظمة الأعمال وصولاً إلى منظمة المنظمات التي هي الدولة أو المجتمع خامساً: منظور علماء الاجتماع: ومن منظور علماء الاجتماع فإن المؤسسة (Institution) "هي مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة أو الراسخة في المجتمع التي تحدد التصرف والعلاقات الاجتماعية للأفراد والجماعات. وتسميه المؤسسة عادة بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة في المجتمع" وحاول ماك غايفر وبيج في كتابهما المجتمع التمييز بين المؤسسة والمنظمة فيقولان: "إن (المؤسسة) هي الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاط الجماعة بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تنظم وتسير أعمالها وشؤونها هي: (المنظمة).. والشخص عندئذ ينتمي إلى المنظمة ولا يمكن أن نقول أنه ينتمي إلى المؤسسة لأنها فقط تتكون من مجرد مجموعة من الأحكام وإجراءات السلوك والتصرف". [27] ص 189 ومع ذلك فإن ما تقدم لا يسمح لنا بإعطاء تعريف صحيح للمنظمة (أو المؤسسة) كل المحاولات كانت غير كاملة أو تطورت إلى حد إعطاء مجرد

تعاريف في غالبيتها وصفية ليس إلا. وفي الواقع فإن كل منظمة أعمال هي قبل كل شيء حقيقة مجسدة في الواقع فريدة من نوعها لأنها تتشابه وكلها تختلف عن بعضها البعض مثل الأشجار بحيث لا يوجد في الواقع منظمين متطابقتين، لأن أوجه الاختلاف بين الواحدة والأخرى كثيرة. وعلى ضوء هذه الاختلافات المحتملة كيف ولماذا دائماً نتكلم عن المنظمة بصيغة المفرد؟ في حين نجد في الواقع أن كل منظمة بمفردها فريدة من نوعها بالرغم من ذلك، نجد أن منظمة الأعمال الاقتصادية لها أشياء مشتركة مع مثيلاتها من المنظمات تضعها موضع العمل، نفس عوامل الإنتاج من عمل، أو رأس مال، وطاقة ومواد ومعلومات.... إلى آخره تشتريها المنظمة أو تؤجرها من الأسواق المتخصصة. وفي الأخير نصل إلى قناعة أن كل منظمات الأعمال تشترك في ممارسة أو تنفيذ وظيفة اقتصادية وتضطلع بدور اجتماعي، وتتألف من مراكز مستقلة لصنع واتخاذ القرار وتنفيذه [28] ص 1

2.2. طبيعة المنظمات [29] ص 86

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

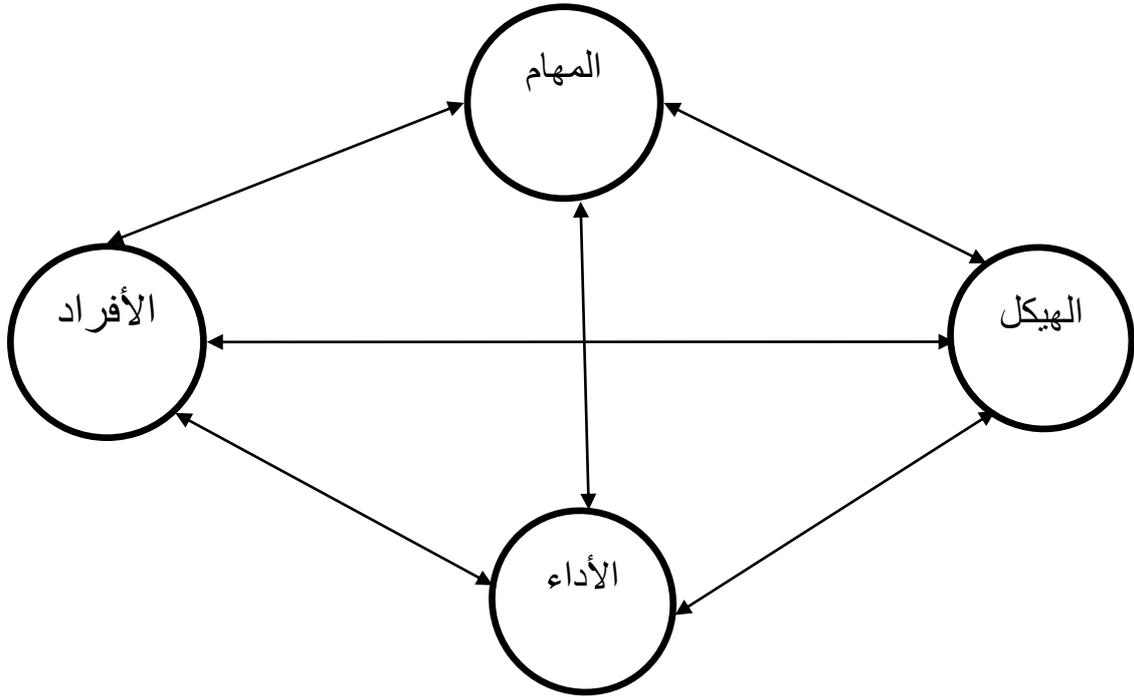
1.2.2. أبعاد المنظمة

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

فالمنظمات في حد ذاتها لا تضع سياسات أو اتخاذ قرارات ولكن الأفراد يقومون بذلك في حدود القيود التي تفرضها عليهم منظماتهم. وهناك أربعة أبعاد رئيسية تتكون منها أي منظمة من المنظمات وهي:

- المهام tasks أي منظمة تقوم من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف معينة.
- الهيكل Structure هو الإطار الذي ينظم الأنشطة و العمليات التي تؤدي من أجل بلوغ الهدف.
- الأدوات Tools وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية التي تستخدم في أداء الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

- الأفراد People وهم الذين يشغلون Operate المنظمة كلها.



الشكل (2) : يوضح العلاقة بين هذه الأبعاد التي تتكون منها المنظمة [29] ص 87

2.2.2. المنظمات ومفهوم النظم

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

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

3.2.2. الخصائص المشتركة للأنظمة [29] ص 86

أ - استيراد الطاقة importation of energy: فالنظام المفتوح يعتمد على البيئة المحيطة للحصول على الطاقة التي يعمل بها (المواد الخام، القوى البشرية، الأموال... الخ)

ب - القدرة على القيام بعمليات التحويل فالأنظمة المفتوحة تقوم بعملية تحويل الطاقة المستوردة أو الموارد المتاحة لها. فالجسم يحول الموارد النشوية و السكرية إلى حرارة وحركة , والشخصية الإنسانية تحول المثير إلى تصرف. والمنظمات تخلق منتجا جديدا أو تعيد تشكيل المواد أو تؤدي خدمة.

ت - تصدير الناتج أو المخرجات: تقوم الأنظمة المفتوحة بتصدير مخرجاتها للبيئة المحيطة بها. الجسم يصدر CO2 الذي يساعد في الحفاظ على الثبات في البيئة المحيطة, والمشروعات الصناعية تمد البيئة المحيطة بالسلع التي تنتجها.

ث - دورية الأحداث والأنشطة: حيث يتخذ النمط أنشطة تبادل الطاقة والمخرجات بين المنظمات والبيئة بشكل دائري. فالناتج المصدر إلى البيئة يولد عائدا يمثل مصدرا جديدة للطاقة وبداية دورة جديدة من المشاط

ج - مقاومة التحلل: لكي تتمكن الأنظمة من البقاء لابد لها من مقاومة عملية التحلل والانهيار. وذلك من خلال المخزون الذي يمثل الطاقة الداخلية.

ح - استقبال البيانات وارتدادها العكسي: البيانات هي التي تعطي الإشارات فيما يتعلق بالبيئة المحيطة ومدى ملائمة الطرق التي يعمل بها النظام. وتقوم الأنظمة بعملية ارتداد عكسي للبيانات. وهكذا تمكنها من تحديد مدى سلامة التصرفات ومدى الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي بالنسبة لتصرف معين.



الشكل (3): يوضح فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا [29] ص 86

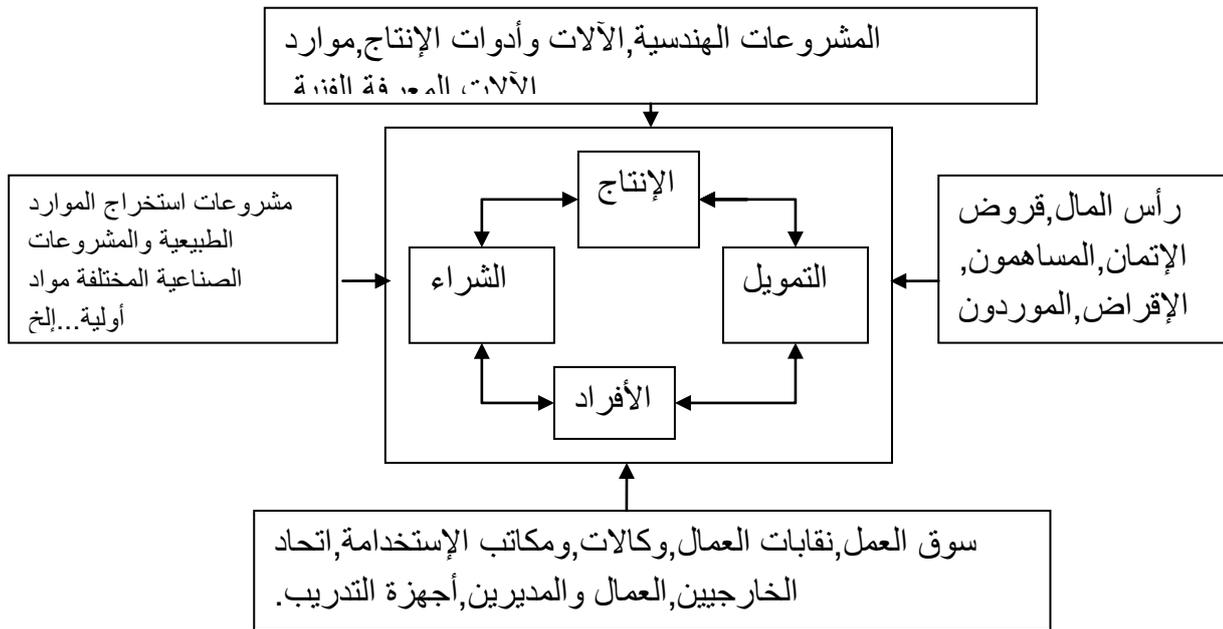
4.2.2. المنظمة والبيئة المحيطة

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

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

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

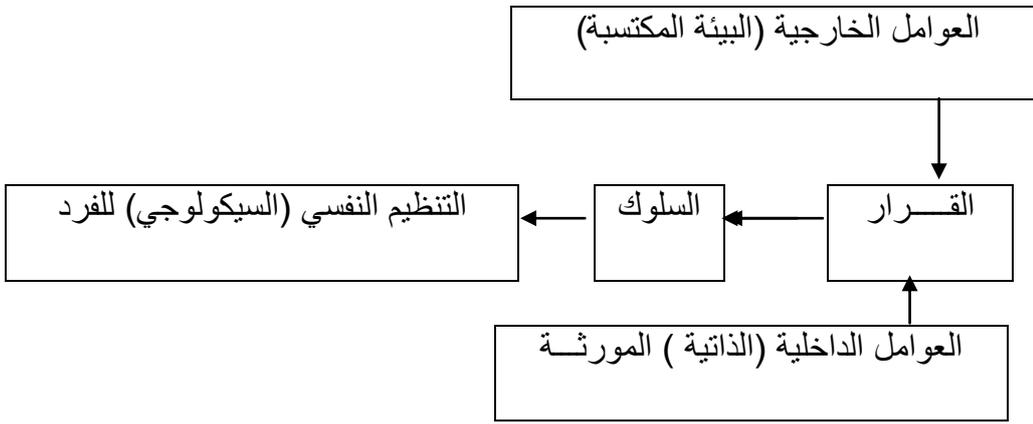
ومن الناحية الأخرى فإن المنظمة تؤثر في البيئة من خلال ما تنتجه من سلع أو خدمات وما تضيفه إلى الناتج القومي للمجتمع، ويمكن بيان العلاقة بين المنظمة و البيئة وكذلك المنظمات، الأخرى التي يتم التعامل معها من خلال بيان الموارد الأساسية التي تحتاجها المنظمة والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل(4): العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى. [29]ص 86

3.2. مكونات المنظمة: من مكونات المنظمة نجد كل من

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

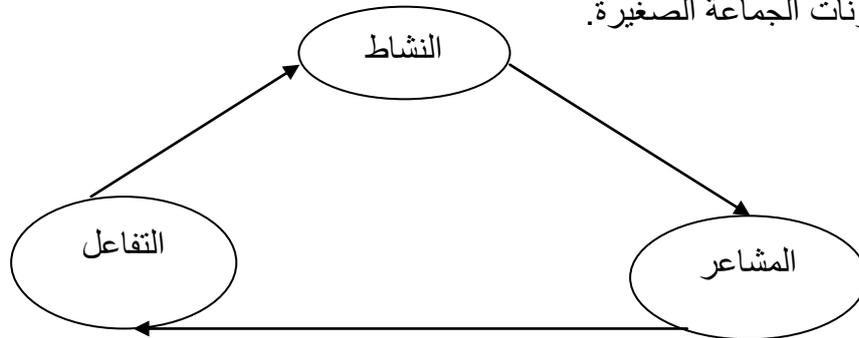


الشكل رقم (5) التنظيم النفسي للفرد [24] ص 17

ومن هنا يتضح بجلاء الأهمية التي أولاها الباحثون لدراسة الفرد داخل المنظمة وتعد المصدر الأساسي الذي يتحدد في ضوءه السلوك الذاتي للفرد، من حيث أنماط تصرفاته إزاء المواقف المختلفة وإدراكه ورغباته واهتماماته التي تشكل الباعث الرئيسي لأنماط سلوكه تجاه الآخرين داخل المنظمة أو في إطار علاقاته الاجتماعية خارجها [24] ص 17

2.3.2. الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي):

لم تعد دراسة السلوك الفردي المرتكز الوحيد لدراسة المنظمة وسبيل تحقيق أهدافها، وإنما ينظر إلى دراسة السلوك الجماعي على أنه أساسي في هذا الخصوص، فالظواهر التي تدعو إلى تعاون الجماعة في أداء عمل معين، أو تحقيق هدف مشترك، أو الدخول في منافسة أو تكوين التحالفات أو التكتلات، تعد جميعها من الظواهر الاجتماعية التي تخلق تفاعلات جماعية وأنماط اتصال تتجاوز الفرد وتكون للجماعات سيمات أو مميزات مشتركة داخل المنظمة والجماعة كما يراها Davis هي " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها [30] ص 182. والشكل الآتي يوضح لنا مفاهيم مكونات الجماعة الصغيرة.



الشكل رقم (6): مفاهيم الجماعة الصغيرة [24] ص 17

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

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

ب)- الجماعات غير الرسمية (Informal Groups) وتمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي... الخ

ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم اختياريا للتماثل أو التشابه أو مصالح مشتركة... الخ, وقد تتكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل، ولهذه الجماعات أهمية كبيرة من حيث التأثير في سلوك المنظمة.

3.3.2. الهيكل التنظيمي : [11] ص 292

لقد نظر التقليديون إلى الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عموديا وأفقيا، وأكد السلوكيون على ضوء نقد مع الكلاسيكيين على أهمية العنصر البشري وتأثيرا لسلوك الفردي الجماعي على حد سواء في تحقيق المنظمة لأهدافها فقد أكد السلوكيون على أهمية كل من التنظيمين الرسمي وغير رسمي قيما تجاهلها التقليديون وهي أن المنظمة كيان حركي قائم على أنماط من العلاقات التفاعلية بين الأفراد أو الجماعات وتتم عملية تصميم الهيكل التنظيمي أخذين بعين الاعتبار أنه لا يوجد هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات.

أ) خطوات تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة :

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

ب) سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب): إنه لا بد من اتسام الهيكل التنظيمي بالخصائص الآتية :

1- التوازن : بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وفي نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية.

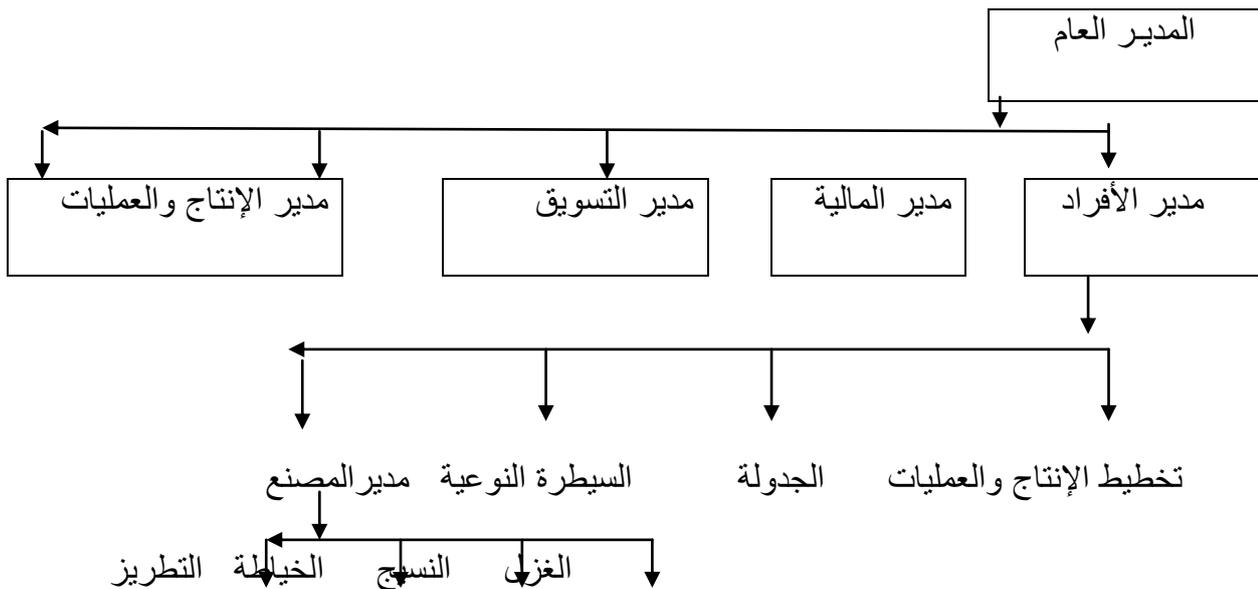
2 – المرونة: قابلية الهيكل التنظيمي المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

3- الاستمرارية: إتباع القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ج) أنواع الهياكل التنظيمية [24] ص17 أن التنظيمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسيين من لبنية التنظيمية هما: 1 – الهيكل التنظيمي الرسمي: هو البناء الهرمي الذي تحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة ، وحركة العلاقات بين التقسيمات في إطارها الهرمي والأفقي، وهناك بعض الأشكال العديد من التنظيم الرسمي أهمها ما يأتي

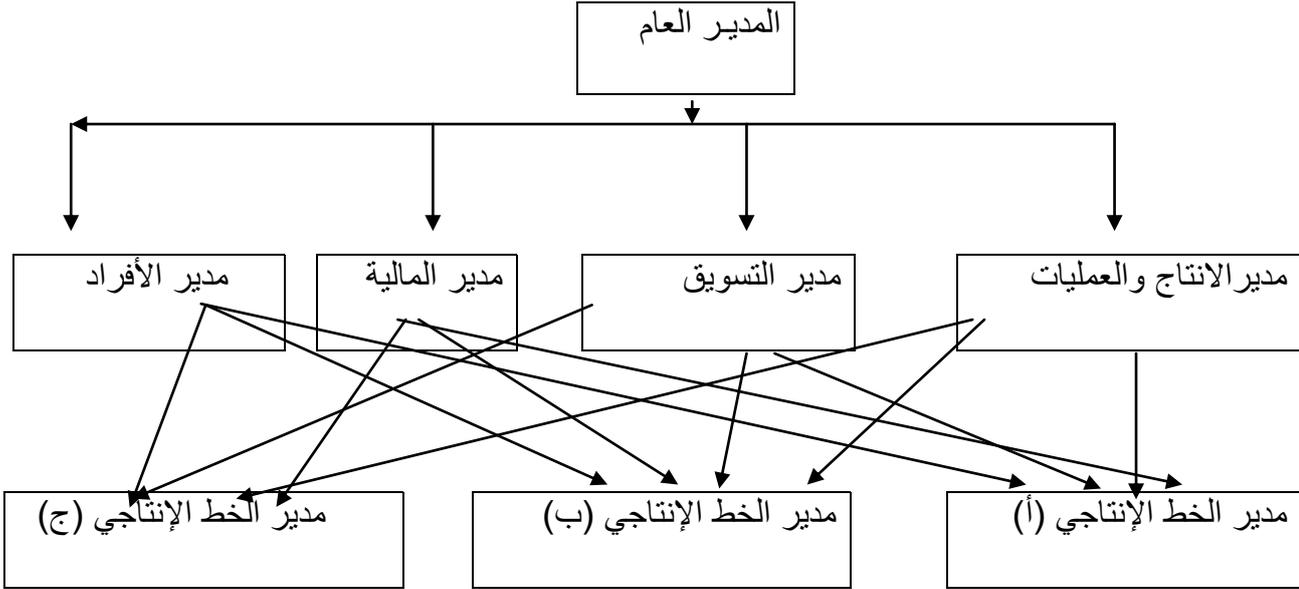
• التنظيم الرأسي: أكثر شيوعا يستخدم في المنظمات ذات الأحجام الصغيرة حيث

تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولا إلى المستويات الدنيا وبمثل الشكل رقم (7) هذا النوع من التنظيم مع تفصيل أدق للتقسيمات.



الشكل رقم (7): نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي) [24] ص 17

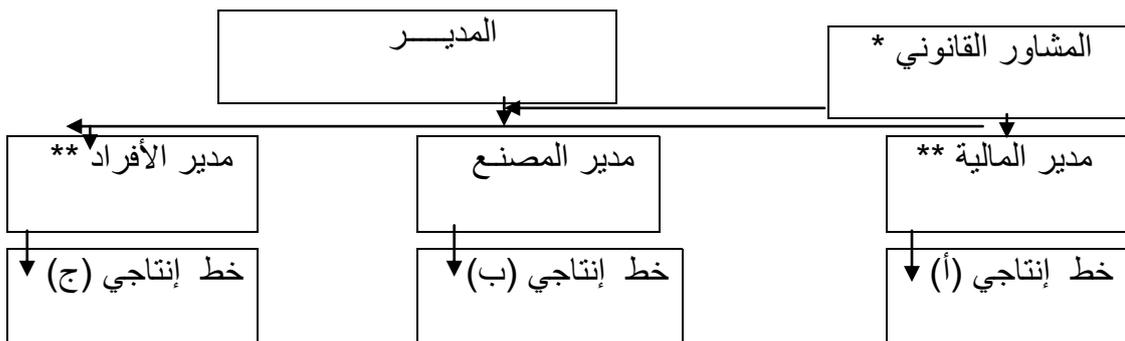
- التنظيم الوظيفي (Functional Organization) يعد فريدريك تايلر أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف، حيث يقوم هذا التنظيم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة ويعمل البناء التنظيمي على تنمية روح العمل
- كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية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



الشكل رقم (8): نموذج التنظيم الوظيفي [24] ص 17

*التنظيم الراسي الاستشاري: يمثل هذا البناء مزيج متداخلا من كل النوعين السابقين ،حيث يحقق هذا الشكل تجاوز للعيوب التي يحملها كل منهما إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما ويستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين في إسداد النصائح والإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء وبيين الشكل رقم (9) بوضوح طبيعة التنظيم الراسي

* علاقة إستشارية تجاه المدير العام وتجاه مدير المصنع. **علاقة إستشارية تجاه مدير المصنع.

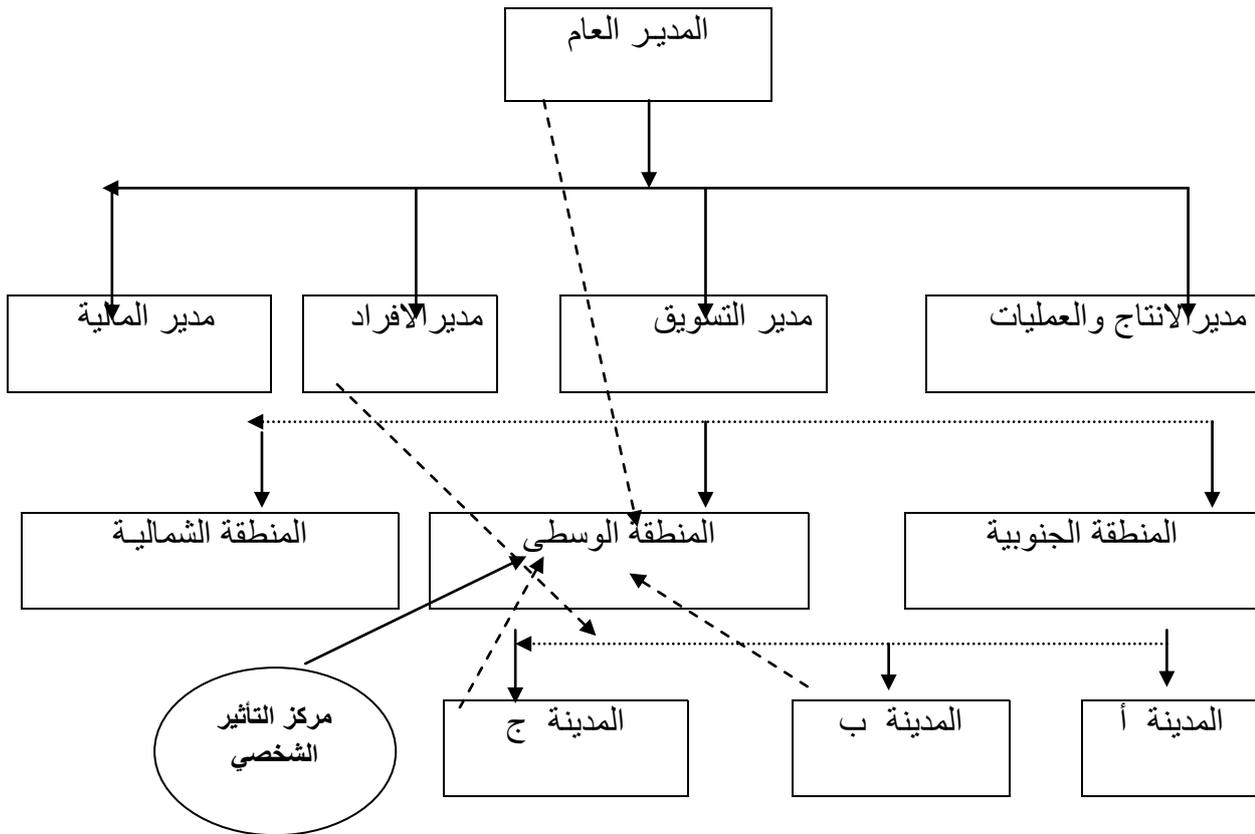


شكل رقم (9): نموذج التنظيم الراسي- لاستشاري [24] ص 17

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

2- الشكل التنظيمي غير الرسمي : هو مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعات العمل (work Groups) فالعلاقات الغير الرسمية غالباً ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم في ميدان العمل وتتعمق بين الأفراد تدريجياً وأصبر العلاقات الغير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومن الأشكال غير الرسمية شائعة الانتشار في المنظمات مايلي :

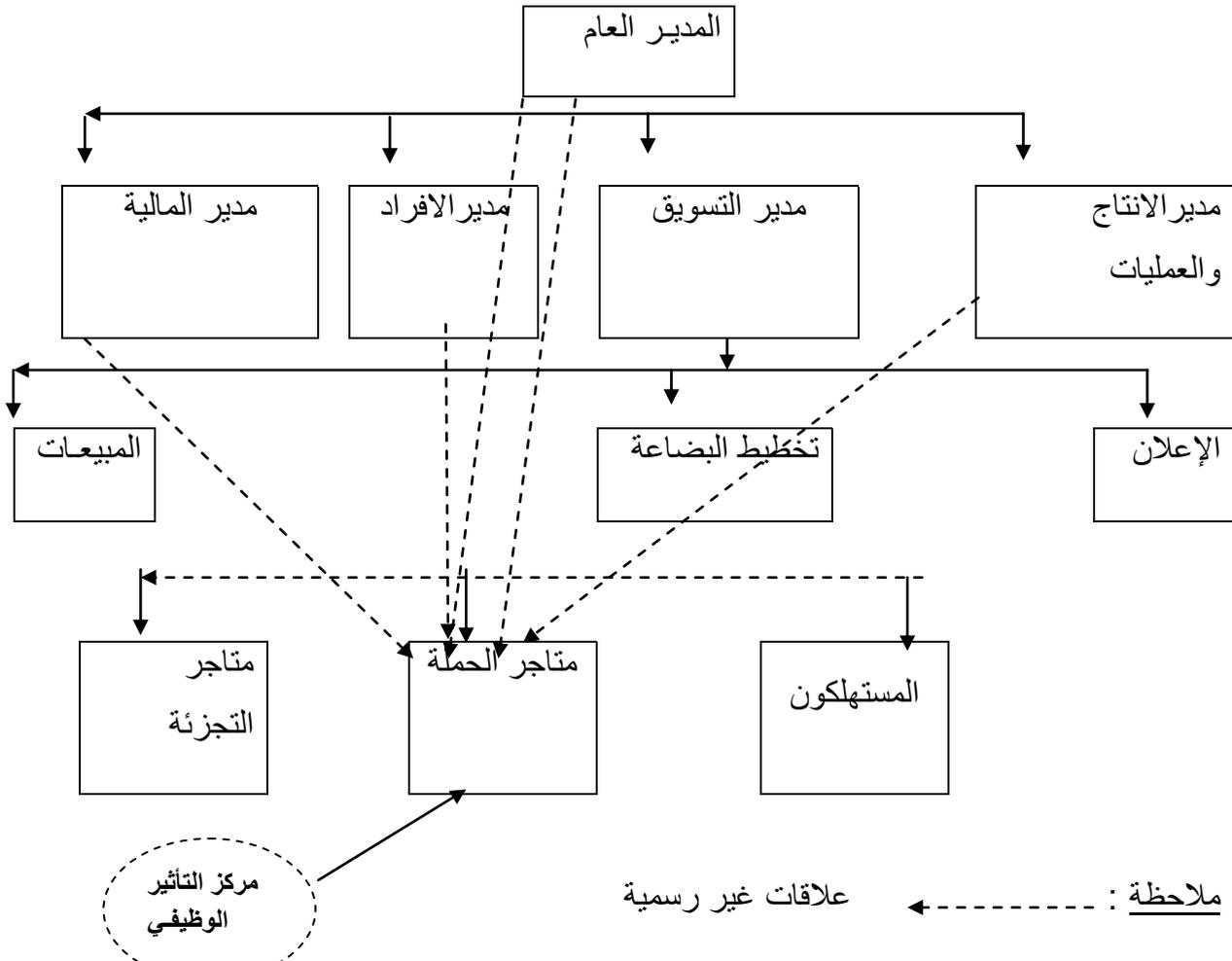
أ - النموذج الشخصي: ينشأ نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم ويعرض الشكل رقم (10) هذا النموذج بوضوح .



ملاحظة : ----- ← علاقات غير رسمية

الشكل رقم (10): النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي [24] ص 17

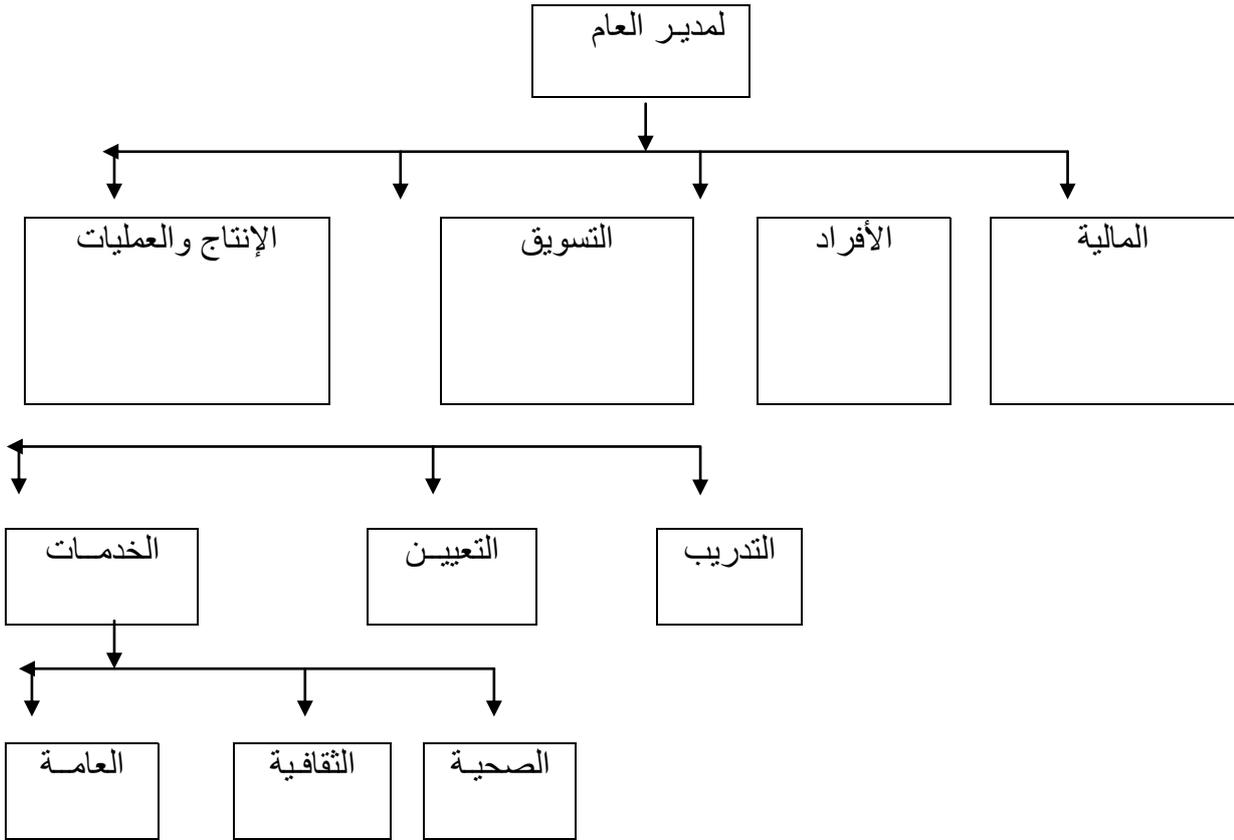
ب- النموذج الوظيفي: ينشأ نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معا , خصوصا عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد، ثم يصار إلى تعميق وسائل الدعم المستمرة لهذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير رسمية بين الأفراد كما في الشكل الموالي رقم (11)



شكل رقم (11): النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي [24] ص 17

ج- نموذج القوة (Power model) يطلق أحيانا على نموذج القوة "مسمى نموذج التأثير"

حيث ينشأ أحيانا بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع فرد أو أفراد معينين، بقدرة تأثيرية متأنية من خلال قوة الشخصية أو الانتماء لنقابة قوية أو فئة اجتماعية كما أن المنافع التي ينبغي الأفراد تحقيقها نتيجة لانتمائهم أو انطوائهم تحت لواء ذلك الفرد غالبا، معزز أواصر التفاعل القائم بينهم وبصورة قوية. كما في الشكل (12)



الشكل رقم(12): نموذج القوة(التأثير) في التنظيم غير الرسمي[24]ص17

4.3.2. أسلوب تصنيف البيئة في المنظمة [32]

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

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

2- البيئة العامة والخاصة: يتضمن مفهوم البيئة العامة الحيز أو الإطار الإقليمي الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وتعد محددًا أساسيًا لحركة المنظمة في تنفيذ.

خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بها والأكثف تفاعلا وعلاقة معها في ميدان تفاعلا مع المجتمع مثل المنافسين والمجهزين والوكلاء والزبائن وغيرهم وغالبا ما يصعب وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة نظرا لتعدد العلاقات القائمة وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة بكلا منها.

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

4.2 . عملية التسيير في المنظمة :

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

فحسب النظرية الكلاسيكية لإدارة الأعمال "عملية التسيير هي تحليل، تخطيط، تنظيم، تنفيذ ومراقبة المخطوطات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة [33] ص 27

والتعريف الثاني هو "التسيير هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم".

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

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

1 - الأهداف: وهي الأنشطة المنفذة.

2 - الأفراد: وهم الأشخاص أو الموظفون.

3 - الموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة.

1.4.2. الأهداف :

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

أ - أنها أساس للمتابعة والتقييم,

ب - أنها أساس لرسم السياسات والتخطيط.

ومن أهم المميزات التي تختص بها الأهداف:

1 - ارتباطها الوثيق بكل القرارات وبالتالي لا يمكن استعادها عند اتخاذ أي قرار.

2 - الأهداف تتبع التدرج الرتبوي أي من القمة إلى القاعدة وبالتالي فإن كل مستوى يترجم الأهداف الأعلى منه إلى الأهداف أكثر وضوحا وتحديدا أو تفصيلا.

أنواع الأهداف: هنا في الأنواع نفرق بين نوعين من الأهداف

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

تعدد الأهداف وتصنيفها:

من الطبيعة وجود عدة أهداف يسعى إليها الفرد وإن كان يعطي الأولويات لها. وتعدد الأهداف بهذه الصورة يساعد في تحقيق التوازن النفسي، بمعنى أن الفشل في أحدها يخف أثره بالنجاح النسبي في تحقيق البعض الآخر وهذا صحيح بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أكثر من هدف [33]ص27

يمكن تصنيف الأهداف الإنسانية حسب قائمة الدوافع والحاجات ل Maslow

- أ- الحاجات الجسمانية والنفسية. ب- حاجات الأمن. ج- الحاجات الاجتماعية.
- د- حاجات الاحترام والتقدير. هـ حاجات تحقيق الذات.

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

- 1 - المركز التسويقي.
- 2 - الابتكار.
- 3 - الكفاءة الإنتاجي.
- 4 - الموارد الطبيعية والمالية.
- 5- الربحية.
- 6- مستوى الأداء.
- 7- اتجاهات العاملين.
- 8- المسؤولية العمه.

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

2.4.2. المعلومات :

تتطلب عملية التسيير الحصول على قدر كبير من المعلومات وذلك بواسطة تجميعها من مصادر مختلفة ثم معالجتها وترتيبها بشكل منتظم يسمح باستعمالها في أي وقت من طرف المنظمة. لهذا الغرض تحظى المعلومات بأهمية بالغة داخل العملية التسييرية لذلك يجب أن تكون داخلية وخارجية في نفس الوقت, أي أن يجب أن تتعلق بوضعية المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.

وفي الراجح الظروف المعقدة والصعبة التي تنشأ فيها المنظمات (المؤسسات) بصفة عامة ولقد لأصبحت المعلومات في المنظمة الحديثة موردا هاما من الموارد المكلفة و المؤثرة في حياة المنظمة من جهة وهي وسيلة لتأثير من جهة أخرى.

ومعلومات التسيير مثل غيرها من المعلومات أصبحت تتحصل عليها المنظمة وتحويلها لنتائج أخرى جديدة وهذه العملية قد تكون من النشاط العادي أو عن طريق الأثر الرجعي ونتيجة لما سبق تظهر الحاجة الملحة والمتزايدة باستمرار للحصول على مزيد من المعلومات, وهذا ما جعل الجهود تتضافر في الآونة الأخيرة بغرض إشباع هذه الحاجة ولو بشكل جزئي, إلى أن الصعوبة تكمن في عدم وجود معلومات دقيقة ومتجددة تعتمد عليها مستقبلا في عملية اتخاذ القرار [33]ص27

3.4.2. اتخاذ القرار :

المشكل الذي يواجه عملية اتخاذ القرارات هي الكيفية التي تسمح لنا بتحقيق الأهداف المحددة على أساس المتاحة لنا وكما سبق ذكره فإن العملية يعبر عنها بعدة طرق وذلك حسب الظروف المتعلقة بالمشكل الذي يتخذ فيه القرار, فعندما يكون المشكل جديد أي لم يسبق له أن حدث من قبل و بمعلومات

قليلة فإن القرار سيكون نتيجة لإجراءات بحث جديدة في هذا الميدان وبالتالي مضمون القرار لن يحدد بصفة نهائية بل بالعكس يكون قبيلًا للتطوير تحت تأثير التجارب أو المحاولات في هذا الصدد.

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

1- المعلومات وافرة.

2- أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات.

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

4.4.2. الفعل أو العمل:

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

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

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

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

5.4.2. التقييم:

وهو آخر خطوة في عملية التسيير، فالتقييم دوره مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج المحققة فعليا. والعمل على شرح وتفهم خطوات العملية التسييرية من خلال علاقات التعديل أو المفعول الرجعي التي تكشف عن الأخطاء لتصحيح بعدها [33]ص27 هذا المراحل التي تمر بها العملية التسييرية والملاحظ هنا أن هذه العملية أو هذه الخطوات تشبه وظائف التسيير.

3. الثقافة التنظيمية :

1.3. تعريف الثقافة وخصائصها : [34]ص 126

قدم العديد من الكتاب تعريف متنوع ومختلفة حول مفهوم الثقافة ، حيث عرفت الثقافة من قبل Taylor على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق.

والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" في حين عرفها Linton بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار " كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

أما خصائص الثقافة هي مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة, وهي: [35] ص444

- الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة.
- الثقافة عملية إنسانية لأن العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة .
- الثقافة متغيرة بتأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة .
- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد .
- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- الثقافة عملية رضا نفسي : فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير أو الفرد يشعر بأنه مقبول في جماعة .

2.3 مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها يعرف **Wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" [36]ص397 ويعرفها **Shermerbom** بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة . كما يعرفها **Kodden** بأنها " مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما .

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على مسلكياتهم .

3.3. عناصر الثقافة التنظيمية [36] ص397-403

13.3. القيم التنظيمية Organizational Values:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم ... الخ

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة معينة بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإرادة واحترام الآخرين ... الخ

2.3.3. المعقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

3.3.3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع .

4.3.3. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

4.3. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي: [34] ص126

1.4.3. الثقافة:

تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه .

2.4.3. الثقافة وسلوك الأفراد:

تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة .

ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بهذه صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون

تعلمها ويمكن أن تورث لهم [37].ص 3

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter et Kinicki أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف

هي [38]:ص709

أ) تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.

ب) تسهل الالتزام الجماعي.

ج) تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

د) تشكل السلوك.

3.4.3. خصائص الثقافة:

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات .

وفي مايلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: [35] ص444

الانتظام في السلوك والتفديد به من خلال اللغة والمصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .

- المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا ولا قليلا جدا)
- القيم المتحكمة يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جود عالية نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات
- الفلسفة لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء .
- القواعد عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- المناخ التنظيمي : مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكا تهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي وتتضمن
- مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي النمط القيادي السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال..... الخ

5.3. أنواع الثقافة وتغييرها في المنظمة:

يوجد نوعان من الثقافة : ثقافة قوية وثقافة ضعيفة وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي [39]:ص
ص612-598

1.5.3. الثقافة القوية:

- ✓ عنصر الشدة (القوة) لدى أعضاء المنظمة بالنسبة للقيم والمعتقدات.
- ✓ عناصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
- إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذا أدت الثقافة إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

2.5.3. الثقافة الضعيفة:

بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد سيؤثر على الفعالية والأداء للمنظمة قد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيمانا عميقا [11].ص292

ليس جميع المنظمات لديها ثقافية واحدة وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة توفر على أداء وفعالية المنظمة فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة؛منظمتهم.

السؤال الذي يطرح : كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟

3.5.3. تغيير ثقافة المنظمة :

عندما يحاول المدراء تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم Porfter And Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي [30]:ص 182

أولا الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها فالأفراد يرغبون في معرفة ماهو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة فالأفراد يتطلعون إلى أنماط, ثابتة وأفعال الإدارة التي تفرز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم .

ثانيا مشاركة العاملين: وهي من المبادئ والأسس الهامة في تطوير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهينى مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له .

ثالثا المعلومات من الآخرين : إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة ، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة .

رابعاً الفوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول وتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتقدير تمثياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية :

أ - حصر وتحديد الثقافة وسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين

ب - تحديد متطلبات الجديدة التي ترغب بها المؤسسة.

ج - تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق متطلبات المرغوبة للمنظمة.

د - تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام .

هـ - اتخاذ خطوات من شأنها تبني سلوك تنظيمي الجديد.

4. القيادة :

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة ومدى فاعليتها. [40] ص 361

تعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية [41] ص 248 ويكمن جوهر العملية القيادية (Leadership Process) في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين ويعالج هذا المبحث واحد من أبرز المفاهيم التنظيمية التي تحتل أهمية خاصة بالنسبة لكل من الأداء والسلوك التنظيمي فضلاً عن دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة.

1.4. مفهوم القيادة :

ليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين و المتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة بل أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة, كون القيادة ظاهرة اجتماعية لا تنمو في فراغ إطلاقاً وإنما وسط التجمع البشري الفعال, وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من المتغيرات, فهي تظهر في حركة التفاعل

الرسمي للفرد خلال تأثيره تابعيه أو مرؤوسيه, كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل .

يرى فيدلر F.E . Fredler أن القيادة هي " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره " [42] ص 362-363

ويميز " كمبرول يونج " K . Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leader ship هي " ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة أو على معرفة خاصة في موقف معين "[43].ص375 وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين. أما الرئاسة Head ship, فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج مثل: سلطة الإدارة ويجب على الأعضاء أن يمثلوا لها خوفا من العقوبة.

نجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مرؤوسه وتعاونهم ما يجعله قائدا مما يؤدي إلى زيادة فاعلية داخل المؤسسة أو المنظمة وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة مثل : المدير المشرف والمراقب والملاحظ ورئيس القسم [43] ص375-377, أما Brown فيقول أن القيادة عبارة عن "عملية نفسية لتوجيه التابعين " [44] ص 329. ويعرفها تيد O.Tead فيقول أن القيادة بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب". ويعرفها محمد عبد الله عبد الرحيم" بأنها عملية توجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة"[45] ص 337-338.

2.4. أنواع القيادة وأساليبها:

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

1.2.4 سلطة القيادة تقسم من حيث سلطتها إلى نوعين هما :

أ- القيادة غير الرسمية: وهي تتكون داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التقاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم[46] ص511 ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي خصلة اجتماعية هادفة تتبلور من

خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة .

ب - القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي [24] ص17 حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين [47] ص226 فيفضل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة ويسره القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تحويل , الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

2.2.4. أجواء العمل :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبت ووايت Lippittan dwhite ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة بيلك وموتون (Blakeand Mouton 1965) وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض أثر إختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاث أنماط قيادية هي [48] ص 227:

أ - القيادة الاوتوقراطية (الديكتاتورية) Autocraticor Authoritarian

من أهم مظاهر القيادة الاوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الفردية في عملية اتخاذ القرارات كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص وهو الذي يحفز أو يودب المرؤوسين فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها [49] ص 346.

ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الاوتوقراطية بالأجوبة الآتية :

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.
- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.

- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزعات العمل.
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الافراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة .
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد .

- بسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقسيم

الأفكار والمعلومات [50] ص 371.

ومن إيجابياته :

- الامتثال لأوامر القائد دون مناقشة نظرا لخوفهم من قراراته الصارمة والقاسمة
- نقص الغيابات لعدم إستسماح المدير وشدة معاملته
- الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في حالة

الطوارئ [50] ص 371

ب – القيادة الديمقراطية أو Democratic or Participative Leaders وهي قيادة تقوم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين كما يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته [51] ص 67 ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت ويتعامل مع الافراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واجدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل ويساعد على تكوين روح الجماعة [52] ص 499 .

* مزايا هذا النمط القيادي مايلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.

- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.

- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين [11] ص 292

- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها.

- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.

- خلق اتجاه إيجابي نحو القائد.

- زيادة الإنتاج والأداء.

- الأعضاء مخيرين في العمل مع من ينسجمون معه [24] ص 17

- يعبر القائد على رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

- يتسم القائد بالروح الإجتماعية التفاعلية والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة .

* وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي [11] ص 292

- أنها تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير علمي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

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

ج – القيادة الفوضوية:

تتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات بين القائد والمرؤوسين كما يكون جو العمل غير متمسك بالجدية ولا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشاركهم بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف إذا طلب منه ذلك. [47] ص 226 ويمكن إبراز سمات في القيادة الفوضوية بمايلي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.

- عدم إعطاء المعلومات إلا حينها يسأل القائد عنها وغالبا ماتكون في حدود معينة.
 - عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
 - عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
 - ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهمات
- [24] ص 17

ورغم ذلك هناك سلبيات حول القيادة الفوضوية تتمثل فيما يلي :

- بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
- عدوانية الجماعات فيما بينها.
- تقوم الجماعات غير رسمية بتحقيق أهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة. [53] ص 161
- الآراء التي توصلت إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.
- قلة الاحترام للقائد الغير موجه وارتفاع نسبة العيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة [49] ص 346

3.4. نماذج التحليل أنماط القيادة:

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

1.3.4. نموذج (تانتباوم) و (شميدت) عام 1958

حسب هذا النموذج هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري، إلا أن هذه الأنماط تتأثر ببعض العوامل مثل : العوامل الشخصية للقائد كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف

التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي [54] د.ص



الشكل رقم (13) من إعداد الطالب: الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)

ومن خلال النموذج المعد نجد تفاوت في درجات حيث التسلط والاعتزال في إصدارا لقرارات متمثلا في الفقرة (الأولى وبأدنى حدودها في الفقرة (3) أما النمط الديمقراطي فيمثل الفقرة (السابعة) أرقى مستويات الديمقراطية وعند المستوى (الخامس) يكون أدناها وعلى المدير أن يختار الأسلوب الذي يوفي متطلبات المرحلة التي يمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين حجم الموارد النظام الداخلي حركة السوق.

2.3.4. نموذج ليكرت في القيادة Lekert Continuum : وقد اعتمد ليكرت على

الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من التزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية [55] ص64.



الشكل رقم (14) من إعداد الطالب: نموذج ليكرت في القيادة

ويعتبر ليكرت وزملائه النمط ديمقراطية المشاركة هو أفضل النماذج في القيادة بناء علماء دراستهم في جامعة (ميشيغان الأمريكية) وذلك للأسباب التالية :

(أ) أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
 (ب) انعكاس الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة.

(ج) المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.

(د) يحقق أقصى حالات النجاح للقيادة الإداريين.

3.3.4. نموذج بليك وموتون:

ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل و الإهتمام بالأفراد [56] ص 24 ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العاملين في سنة 1985 ويقوم على الافتراض هو إمكانية الجمع بين هذين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما , ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالي المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر, ويبنى هذا النموذج على متغيرين هما:

(أ) اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

(ب) إهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.

النمط الأول

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

النمط الثاني

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

النمط الثالث

القيادة الاجتماعية	يهتم القائد بخلق علاقة طيبة مع الأفراد ويقف اهتمامه بالنسبة للإنتاج يحاول أن يخلق ظروف مريحة في المنظمة وإيقاع العمل
--------------------	--

النمط الرابع

القيادة الديمقراطية	هم القائد الوحيد بالإنتاج يهتم بعناصر الإنتاج كثيرا, التخطيط, التوجيه, الرقابة.... الخ لا يهتم بالعاملين يتشدد باستخدام سلطاته الإدارية
---------------------	---

النمط الخامس

	والنمط مشتق من التسمية فيه يسعى القائد للموازنة باهتمامه بين الإنتاج والأفراد
--	---

القيادة الوسطية	يسعى إلى تحقيق إنتاجي معقولة يخلق شعور ولونسيبي لدى العاملين لا يتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجية عالية
-----------------	---

الشكل رقم (15) من إعداد الطالب: بليك وموتون في القيادة

ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد الحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة. [58] ص 98

4.3.4. نموذج ريدين في القيادة Wiliamd.Reddin:

لقد أكد (ريدين في نمودجه) معتمدا على نتائج دراسات جامعة أوهايو وعلى وجهات نظر مغايرة (لشبكة بليك وموتون) فإن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة هي: درجة كفاءة القيادة في الإهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه [59] ص 8 كما أكد ريدين على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدين الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي :

- القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيرا بعمله.
 - القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
 - القائد المتكامل (Integrated Manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
 - القائد المنفصل (Separated Manager) لايهتم كثيرا بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.
- أما الأنماط الأكثر فاعلية والأقل فاعلية فقد صنفها ريدين إلى ثمانية أصناف هي :

أ- القائد الانسجامي : - غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.

- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعيد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل ورقابته شبه معدومة لا يعتقد بقيمة الزمن.
- يقلل من واجباته بالتهرب وإلتقائه على الآخرين.

ب- القائد المجامل (المبشر العاطفي):

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل إعتبار.

- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه.

ج- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع إهتمامه بالعمل فوق كل إعتبار.

- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.

- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د- القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الإهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على إتخاذ قرار السليم.

- الحل الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وإن

وجد حل أفضل.

- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها أي سياسة إطفاء الحريق أو

سيارة الإسعاف و لا يضع أي اعتبار للمستقبل.

- يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

هـ - القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لايهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الافراد.

- يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح.

- تأثيره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين.

- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات. [60] ص9

و- القائد التطويري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم.

- ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع العاملين لدوافع العاملين.

- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن إهامامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز- القائد الأوتوقراطي العادل :

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

- تركيز فاعليته بقدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة

- يثق في نفسه وفي طريقة أدائه.

ح) القائد الإداري (المتكامل) :

- يوجه جميع الطاقات اتجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

- يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج.

- يحقق أهدافا عالية.

- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

- إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.

- يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق و اعتماد الرقابة الذاتية لدى

الأفراد [60] ص9.

5.3.4. نموذج (روبرت هاوس) في القيادة :

تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى

أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته

من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم [59] ص8.

لذا فإن على القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الإيجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهم أنماط من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف.

لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في :

- الإهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها, وعليه الإهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وأن يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادرا على تحقيق حاجيات العاملين.

- زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.

- تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

- وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين.

- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج.

- مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك :

أ- يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين. ب- يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين

ولقد حدد هاوس أربعة أنماط من القادة هي :

(1) القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.

(2) القائد الإنساني: يهتم بالفرد والاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون مشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرار.

(3) القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وقد أخذت أربع مسارات هي :

* قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.

* قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وتنفيذها في الأمور الروتينية.

* قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.

* قائد يهتم بالمشاركة في وضع القرارات والأهداف لتنفيذها وهي الأفضل ونتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.

4) القائد المهتم بالإنجاز:

تحديد الأهداف وتوضيح الأهداف للمرؤوسين ويتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات وهذا هو الأفضل [61] ص 6 يتضح لنا مما سبق أن الأنماط القيادية المتبعة تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط واحد

دون غيره إن القائد الإداري الفعال الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في إدارة الموارد البشرية هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق، الأمانة، الشجاعة في اتخاذ القرارات.... الخ) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم وإن اجتمعت في شخص القائد في خلق إدارة فاعلة قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد وتنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

4.4. نظريات القيادة

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

يقصد بتعريف النظرية بأنها " تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ" [62] ص 88 كما تعرف النظرية على أنها "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة وهو تفسير ماهو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون" [63] ص 54 لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي؟ وهل يستمر لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها؟ وقد إنقسمت النظريات إلى مجموعتين هما :

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

2- النظريات الحديثة :

وهي نظرية السمات (الصفات) القيادية النظرية الموقفية، (الظروف) النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم. الجدول الآتي ذكره نوجز

فيه باختصار أهم ما جاءت به النظريات القديمة حول القائد ونقارن بينها للتعرف على ايجابياتها وسلبياتها.

1.4.4. النظريات القديمة في القيادة : من خلال هذا الجدول وما يحتويه من بيانات كيف تطرقت

كل نظرية لمفهوم القيادة

جدول رقم (1) من إعداد الطالب : النظريات القديمة في القيادة

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

ومن عيوب هذه النظريات المدونة في الجدول :

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

2.4.4. أهم النظريات الحديثة في القيادة :

أ- نظرية السمات Traits theory : حاولت تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سوى جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية ... ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها [64] ص81 وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في إمتلاك الأفراد سمات القيادة ظهرت هذه النظرية التي تدور فلسفتها حول إنفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم [65] ص35

ومن أهم هذه السمات مايلي :

- السمات جسمية: مثل الطول, المظهر, الصحة... الخ.
- السمات ذهنية: مثل الذكاء والفهم, الإدراك, بعد النظر, القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- السمات شخصية: مثل التسامح والتحمل, الشجاعة والحسم, الثقة بالنفس.
- سمات وظيفية: مثل الاهتمام بالانجاز, المثابرة, الإشراف وتسيير الأمور.
- السمات اجتماعية: مثل النضوج الاجتماعي, الاهتمام بالعلاقات الإنسانية, الرغبة في التعاون.

أهم الإنتقادات التي وجهت لنظرية السمات :

- صعوبة توفير جميع السمات المذكورة في شخص واحد.
 - اختلاف الباحثين في تحديد الصفات.
 - صعوبة تحديد الخصائص التي تميز القادة والتابعين.
- (ب) نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory : يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال

العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة و امتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعلهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها وتستند هذه النظرية الافتراضات التالية: [66] ص59

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

(ت) النظرية الموقفية: (Situational Theory): هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما، قد لا يصلح لظرف أخرى... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف [67] ص 113 وهذه النظرية ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائد إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة... ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم [68] ص 185.

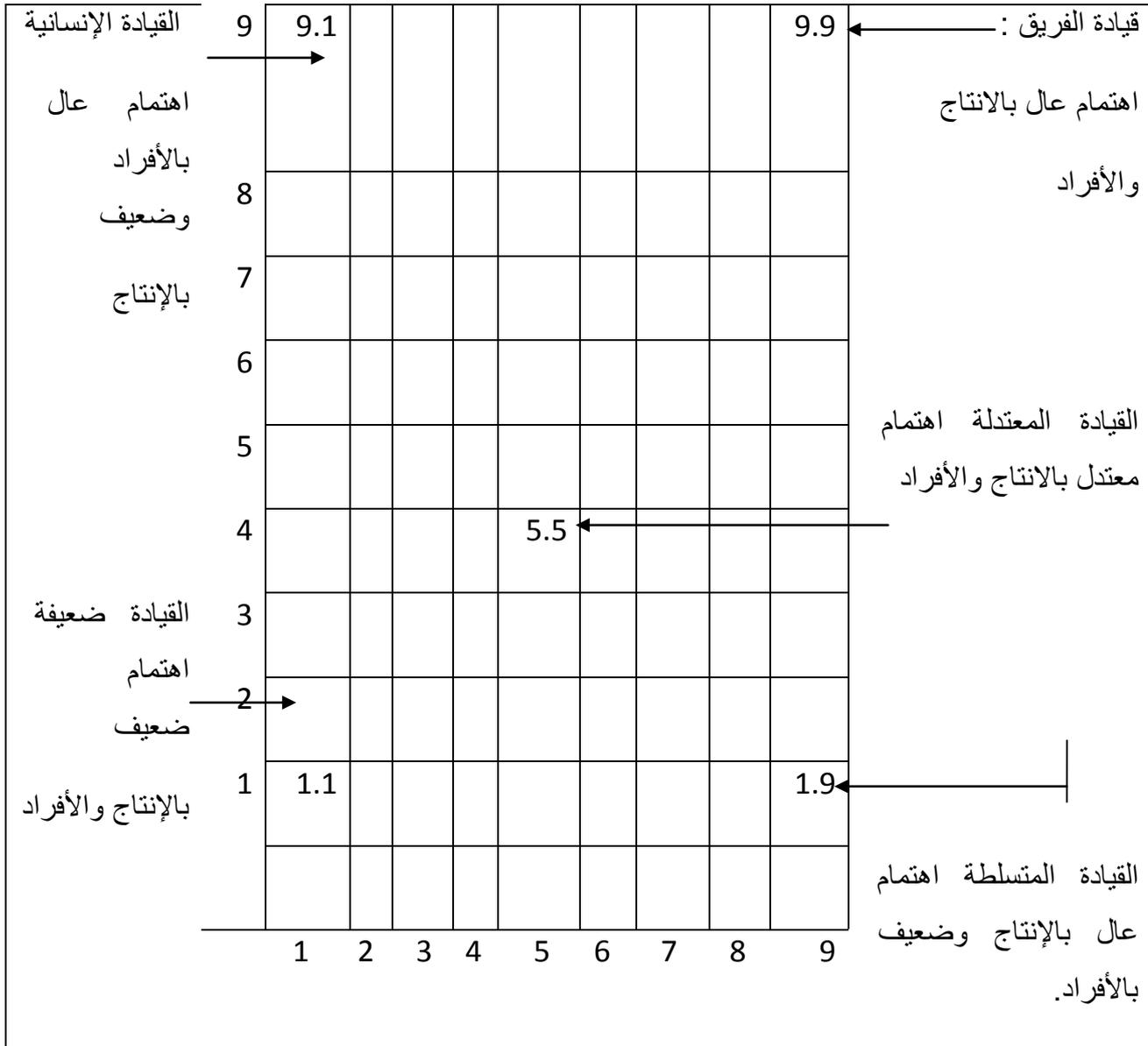
(ث) النظرية التفاعلية Interaction Theory: تعد القيادة تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية [60] ص 9.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز إهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل [68] ص 185

(ج) نظرية الطوارئ: نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير، في موقف ما وفي موقف آخر تشاركية وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح [69] ص 4.

(ح) نظرية الشبكة الإدارية: The Managerial Grid Theory

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton واستطاع تحديد أسلوبين الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالأفراد ووضحا هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة المحور الأفقي ويمثل الاهتمام بالانتاج بينما المحور العمودي يمثل الإهتمام بالأفراد كما في الشكل (18) ويشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة الاهتمام ورقم (9) إلى أقصى درجة اهتمام وقد أكد كل من Black et Mouton على وجود خمس نماذج قيادية: أربعة منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كما هي مبينة في هذا الشكل الآتي: [11]



شكل رقم (16): نظرية الشبكة الإدارية [41] ص 248

خ- نظرية البعدين : يطلق على هذه النظرية اسم " دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة " حيث قامت مجموعة من الباحثين بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين سلوك القائد هما:

أ- هيكل المهام Initiating Structure

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

ب- الإهتمام بمشاعر الآخرين: Consideration

يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة والثقة والإنفتاح عليهم وإقامة اتصالا ذي اتجاهين هابط وصاعد .

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

5.4. وسائل التأثير القيادي :

قام الباحث يوكل (Yuki-1981) بتجميع ما تناوله الباحثون والمختصون بشأن وسائل وأدوات التأثير في القيادة، فحددها بأحد عشر عاملا يمكن للقائد من خلالها تحقيق إمكانية التأثير في التابعين. [76] ص4

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

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

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

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

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

سادسا: الإلهام وإلهاب الحماس: ويتم ذلك من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم على ممارسة سلوك معين، فقد يشبع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها. أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة. أو يطلب من الموظفين الإسهام في أنشطة تنطوي على المخاطر أو التضحيات انطلاقا من التعبير على الروح الوطنية. وغالبا ما تحقق هذه الصيغة النجاح المستهدف، حينما تنطوي على تحقيق مشاعر الرضا أو الراحة النفسية عند أدائها. وحينما يعتقد المرؤوسون بأنها تحمل قيما سامية (مثل: الشهامة، والشرف، والمواطنة، والصدق... الخ) [70] ص 232.

لذا ينبغي للقائد تفهم نفسية التابعين و معتقداتهم وقيمهم ومشاعرهم وغيرها من الأبعاد.

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

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

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

عاشرا: الإعجاب والانتماء الشخصي :

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

حادي عشر: المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوبة تنفيذها. ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام

به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة. ولا يتحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين, وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد. ولذلك فإن المشاركة الصورية لا تحقق الحماس للقرار المتخذ.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي يندرج ضمن النشاطات التي توجد في المنظمة, أدركنا أن عملية صناعة القرار ليست بالمهمة السهلة, وهذا راجع لتعقدها من جهة وخصوصية كل منظمة, هذه الخصوصية التي تتمثل في الثقافة التنظيمية وما تحمله من مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة, التي تعكس ثقافة المجتمع وبيئته, كما تجسّد القيم والمعتقدات الأساسية تواجهها طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها, سوى كانت متعلقة بالمنظمة مثل: النجاح والنمو والربح وتحسين الخدمات, أو ما تعلق بالموارد البشري مثل: تحسين أداء العمال الاجتماعية والمادية والنفسية, وذلك باستقطاب الخبرات التي تساعد في تحسين أداء العمال لديها والاستعانة بالتقنيات والتكنولوجيا المتقدمة لماذا؟ لأن هذه العناصر السابقة قد تساعد بشكل كبير مهام القائد الذي يواجهه المرؤوسين للبدل جهد أكبر والتقليل من الصراعات التي قد تنجم عن عوامل داخل المنظمة أو خارجها مثل عدم وجود معلومات كافية للقائد حول المرؤوسين أو حول التنظيم الداخلي التي قد تجره إلى عدم فهم مشكلة قد تواجهه وبالتالي يتخذ قرارات غير صائبة تضر المنظمة والموظفين أو أنه لا يراعي بعض الخصوص التي تتواجد فيها منظمته من عادات وقيم وبيئة التي يتعين عليه أن يراعيها عند مراحل صناعة القرار واختيار أحسن البدائل الممكنة.

لكن هذا يجربنا لمعرفة أي نمط من الأنماط القيادية التي يجب أن تسود داخل المنظمة؟ أم أن على القائد المحنك والذكي التعامل مع تلك الأنماط كل مرة وفق الظروف التي تحدث فيها مشكلة, فطبيعة الأداء هي التي تؤثر على القائد, فتارة يكون متسامحا وتارة يكون صارما, وعليه إذا ما أرادت منظمة أن تبرز وجودها أمام المنظمات الأخرى أن يسود روح المسؤولية الجماعية لدى كل موظفها, فالمشاكل التي تتعرض لها تحل بالطرق المشارك في إطار ما خوله القانون لهم يسهم في رفع الكفاءة والإبداع, ويزيد الشعور لدى العمل بأن عمله واقتراحاته لقت استجابة من الجهة المسؤولة.

الفصل 3

صناعة القرار

تمهيد:

يعتبر موضع صنع القرار و اتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو علم النفس أو السياسة. وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين:

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

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

والسؤال المطروح: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟

ماذا نعني بكلمة صنع القرار؟

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بالتفصيل.

5. ماهية صناعة القرار و اتخاذه:

1.5. مفهوم وصنع القرار

يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها سواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المؤسسة كلها أو على أداء عامل صغير ,...وعليه أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات لأن اتخاذ القرارات ليس فنا شخصيا فقط، بل مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي لو تعلمها الفرد لأمكنه من أن يحسن من اتخاذ القرارات وأن يطور مهارته الإدارية [71]ص321

القرار لغة: القرار في اللغة هو مشتق من كلمة القر ومعناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال قر في المكان, أي قربه وتمكن منه.

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

وهذه بعض التعاريف للقرار: " القرار هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتبار أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها, فهو الاختيار المدرك(الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين". [72]ص48

"القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف, حل مشكل , انتهاز فرصة". [73]ص175

"القرار هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين, أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة, واختيار الحل الأمثل من بينها" [74]ص341

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

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

ويمكن أن يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. [75] ص321

أما عملية صنع القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها. [76] ص4 أي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية المتواصلة والمتتالية التي يستعين بها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأجود والأفضل.

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

إن نظام اتخاذ القرار لقي اهتمام العديد من الباحثين على رأسهم ريتشارد سنايدر (Rechard Snyder) صاحب مدخل التحليل السياسي بالاعتماد على عملية صنع القرار, وما يميز تحليل سنايدر أنه حصر جهده في دائرة قيادة الإدارة العامة والمسؤولين في الحكومة [76] ص4.

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

وفريق آخر ربط عملية صنع القرار وتنفيذه مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بعامل القوى, حتى ولو استعملت قوى الإكراه والإجبار أو غير الصالح العام. [78] ص8

إن مثل هذه القوى تناولتها دراسات كثيرة في علم الاجتماع السياسي, وأبرزها دراسة ماكس فيبر (Max weber) الذي عبر عن القوى بأنها قدرة الأشخاص على تحقيق إرادتهم وفرضها على سلوك الآخرين [79] ص89.

وهناك من ربط عملية صنع القرار بالخبز الحاكمة. [80] ص89 أي الأشخاص الذين يملكون سلطة التأثير يغض النظر عن أماكن تواجدهم, من كل ذلك أن الشرعية والمشروعية ليست الأصل في اتخاذ القرار وإنما هي وسيلة لذلك.

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

أن عملية صنع القرار نشاط إنساني يتعد الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية, الرمائية والمكانية, مضاف إليها الخبرة و الحسابات الإستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة الشرعية والمشروعية بالشكل الذي يسمح بقبول قراراتهم خاصة أمام اتساع المد الديمقراطي و الرقابة الشعبية.

إن عملية (Process) صنع القرار عملية طويلة ومحاطة بظروف يعترئها الشك، وعدم اليقين والحركة المستمرة والضغوط المتنوعة... وحتى يمكن القول بوجود عملية صنع القرار لا بدى من توفر العناصر التالية [80] ص 89:

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

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

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

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

5- القيام بجميع المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية.

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

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

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

9- القدرة على مراجعة ومتابعة تنفيذ القرار.

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

2.5. متخذ القرار وأهميته : من المعلوم أن متخذ القرار هو شخص الذي يستمد قراراته من

القوانين المخولة فقد يكون شخص طبيعي وهو الإنسان عند ما يكون كامل الأهمية، وشخص معنوي وهو المؤسسات التي تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها، ولها ممثلها وهو المدير أو رئيس الإدارة الأعلى.

أن رئيس مؤسسة الإدارة يستخدم القرارات والمواقف إما بصورة مباشرة, ويكون القرار عندئذ مركزي, كما يمكنه أن يفوض السلطة والمسؤولية, أو يفوض التوقيع لاتخاذ القرارات باسمه.

إذن الرئيس الإداري هو الذي يتخذ القرار في صورته الرسمية, لكن يبقى صنع القرار وهو الإطار الأشمل الذي تشترك فيه عناصر المنظمة بنسب متفاوتة ودور الرئيس الإداري هو مدى مساهمته

في تصميم صنع القرار, ودائرة الاستشارة التي استند إليها الرئيس الإداري, وكل ذلك تبعا لحجم المؤسسة وأنواعها, ومستوى نشاطها وعلاقتها مع المحيط, وفي مثل هذه الحالة يكون متخذ قرار الجماعة التي شاركت من قريب أو بعيد في صنعه. [81]ص47

1.2.5. الشخص متخذ القرار:

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

حسب دراسة علم اجتماع التنظيم, وعلم النفس الصناعي فإن الفروق الفردية لصانع القرار تظهر عليه سواء على مستوى الأهداف, أو على مستوى التفضيلات, أو القيم الذاتية, أو الاجتماعية الخاصة والتحيز لها. [82]ص105

من خلال هذه الدراسات السلوكية نتساءل :

ماهي القدرات اللازمة لصنع القرار؟

هل الصحة تلعب دورا في أداء الأعمال الموكلة لهم؟

قد لا تكون هناك إجابة دقيقة لهذا التساؤل وهذا راجع لاختلاف عمل المدراء, وتنوع المشاكل التي تعترضهم غير أن هناك دراسة قام بها مصطفى عشوي توصل بموجبه على نتيجة هي:

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

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

- 1- قدرة الرئيس على تحفيز وتشجيع الأفراد على التفاني, والإخلاص في العمل.
 - 2- قدرة الرئيس على الاتصال وعلى إقناع التابعين له.
 - 3- قدرة الرئيس على غرس الثقة في الآخرين, وتفويض السلطة والمسؤولية لتابعيه.
 - 4- الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات هذا يتطلب حضور جملة من الصفات هي: الطموح, الثقة في النفس, الذكاء, القدرة على الإدراك, القدرة على البت واتخاذ القرار. [83] ص ص 411-412.
- من خلال هذا يتضح لنا أن مواصفات القرار الراشد كامنة في الرئيس الإداري, المتخذ القرار الوراثي والمكتسب مع مراعاة تطورات الحاجات وفقا لنظرية ماسلو.

2.2.5. مجموعة العمل المشتركة في إتخاذ القرار:

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

لما كانت مجالات العمل الإداري مختلفة, وتعدد فئات الأفراد العاملين مع الإدارة, فإن السلوك الإنساني يصبح أكثر أهمية, وخطورة في تحديد نتائج العمل الإداري حيث أن المشروعات الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها...تعتمد على كل الفئات من الناس التي تمتلك اتخاذ القرار...الهام, والجزئي. [84] ص 94

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

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

3.2.5. أهمية القرار : تتفاوت القرارات حسب أهميتها للمنظمة وتتمثل في الجوانب التالية:

- تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة عملية فنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة.
- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين, كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية على متخذ القرارات الإدارية الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات.
- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها, بأسلوب علمي رشيد. ونعلم بأن القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمات لها أهمية كبرى في حل المشاكل والتغلب على الصعاب التي يواجهها العمال في الحياة العملية, فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القرار والجماعة المشاركة فيه لذلك يجب نجاعة القرار حتى يستطيع أن لا يحقق أهداف المؤسسة. ونظرا لأهمية اتخاذ القرار داخل المنظمة, إهتمت بعض المؤسسات بتحسين عملية صنع القرار بحيث أصبحت تعطي برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة المديرين على أمل أن تصدر منهم بعد التدريب قرارات أقل خطأ وأكثر دقة, والواقع أن معظم القرارات الخاطئة ترجع إلى نقص كفاءة صانعها,, لكنها ترجع أيضا إلى نقص المعلومات المتاحة أو إلى الضغوط من جانب الرؤساء.. [85] ص59

4.2.5. الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار: [86] د.ص

هناك فرق بين متخذ القرار وصناعة... فالصنع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يضعها القرار ولا يجوز تجاوزها, الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ القرار, ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها موافقا فيما يريد إضافته أو تعديله.

وهكذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة "عمل إداري" يمثل جانب واحدا في عملية صنع القرار.

أما عملية إتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار... ومرحلة إتخاذ القرار هي الخلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة والطريقة التي يمكن حلها.

لكي يظهر القرار يجب وجود عناصر جوهرية, يمكن إجمالها في عنصرين هما :

- أن يكون في موقف أكثر من طريق أو أكثر من بديل لمواجهة, وأن يختار الشخص وبوعي بين

البدائل المتوافرة لديه، وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، وأن تكون هناك بدائل متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش وتتم دراستها وتقويمها حتى اختيار البديل الأمثل والأفراد لا يستطيعون صنع قرار شامل وكامل ومعقول في هذا المجال المعقد. ومن ثم فإن صناعة القرارات الإدارية في أغلب الأحوال تكون مهمته بالاختيار وتحقيق بدائل مرضية، بدلاً من البحث عن أفضل البدائل وأكثرها فائدة (عائد).

- وإن مفهوم عملية صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم (organization) أو عملية (process) معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية كما تتضمن القيمة والحقيقة والظروف الغير محددة، وهي تلك التي توقعها في ذهن صانع القرار... ومن ثم فإن إتخاذ القرار بناء عليها... فكأن دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية.

3.5. مضمون القرار والموقف من إتخاذه [87] ص 52

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

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

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

1- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان خطوط عملها والاتصال والنظم الإدارية الفرعية، وتوصيف الوظائف، وطبيعة التوجيه والرقابة، وتحديد المسؤولية. كل هذه العوامل تتطلب

تصميماً موضوعياً يتماشى وحجم وأهداف المنظمة فإن كان الأمر غير ذلك فإن تصميم الهيكل التنظيمي دون مراعاة شروط التكيف التطابق.

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

من خلال المطلب الثالث الموضح لتحديد القرار أن التفسير اللغوي لمعنى القرار لا يفي بالغرض، بل معرفة الموضوع وتحديده بدقة، وماذا يريد الرئيس الإداري بالضبط فعله، ثم مكانة ودور الفرد الجماعة في المساهمة في صنع القرار وما حدود الرشد، والفعالية، وإمكانية التنفيذ في هذا القرار، والعوامل التي تضبط معالمه والأسس التي يقوم عليها.

4.5. نظريات إتخاذ القرار: تتباين الاتجاهات النظرية في إتخاذ القرار حسب الإطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد مشكلة موضع البحث، كما تسهم أيضاً في تحديدي البدائل المختلفة للمعالجة المختلفة.

إن تحليل عملية إتخاذ القرارات كانت تعتمد على حقول بعيدة عن حقل الإدارة والعمل الإداري، حيث استخدمت المفاهيم الرياضية والاقتصادية في دراسة القرار وافترضت أن متخذ القرار يستطيع توقع الظروف التي تحيط بموقف إتخاذ القرار بصورة كاملة. [88]ص22.

وسوف نتعرض على كل من النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية في إتخاذ القرارات بالتفصيل.

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

أ- نظرية الإدارة العلمية ل: فريدريك تايلور: يعتبر تايلور من رواد هذه النظرية وكانت إسهامات تايلور في مجال إتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي القائم على التعاون بدل من سيادة الروح الفردية...، وملاحظته التي توصل إليها تمثل دفعة إلى للأمام نحو أفق أكثر معقولة وأكثر فعالية في أساليب إتخاذ القرارات، وأن هذه الأفكار والملاحظات كانت من منطق علمي قائم على إتباع مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل

الأمثل لمشكلة موضوع القرار, كما درس تايلور الحركات الضرورية لأداء العمل في أقصر وقت وأقل جهد والبدائل غير ضرورية التي تؤدي إلى ضياع وجهة المدير المتخذ القرار . . [72]ص48.

ب- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول H.Fayol: يعد فايول أحد رواد الإدارة, حيث صنف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي: وظائف فنية, تجارية, مالية, صيانة, محاسبة, الوظائف الإدارية, ومن إصدارات الرائدة لهنري فايول في مجال إتخاذ القرارات, اقتراحه لمجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه القيادي وتقديره ومن هذه التوجيهات مايلي:

- إن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة, وأن صفات الكسل والأنانية والضعف والجهل لها أثر سلبية على سلوك المدير المتخذ القرار.

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

- التأكيد على بعض السمات التي يتحلى بها متخذ القرارات وهي صفات جسدية وذهنية واسعة الإطلاع وثقافة عامة ومعرفة متخصصة في العمل وخبراته. على الرغم مما تطرق له كل من تايلور وفايول في مجال اتخاذ القرارات الإدارية على أنهما أغفلا الجوانب السلوكية والاجتماعية كأبعاد مؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية ككل.

ويعبر ناصر محمد العبيدي [89] ص190 أن النظرية الكلاسيكية ركزت على أربعة أبعاد تتخذ القرار الفردي وهي:

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

قواعد القرار: هي أساليب والطرق لمتخذ القرار التي يجب عليه أن يتخذها وفق لظروف المنظمة وتعليماتها وقد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

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

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

إن متخذ القرار هو فرد راشد يختار البديل الذي يحقق أهداف المنظمة.

إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام. بجوانب وظروف القرار.

إن جميع الأفراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة. لا تأثر الاتصالات الشخصية في فعالية أو اختيار متخذا لقرار حيث أن هذه النظرية قد أبعدت جانبا هاما هو الجانب النفسي الاجتماعي لمتخذ القرار.

2.4.5. إتخاذ القرار في النظرية السلوكية : ظهرت هذه المدارس للتنظيم الإداري في

الستينات وحاولت بما تقدمه من أفكار تفادي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية في مجال إتخاذ القرارات , وهذا مع كل من شيستير برنارد H.Bernard وهربرت سيمون H.Simo, حيث عرف التنظيم بأنه نظام اجتماعي مفتوح على إتخاذ القرارات. [88]ص22

وكانت أول نظرية تربط بين نظرية القرار و السلوك التنظيمي(سلوك الفرد والجماعة) والتي ترى بأن عملية إتخاذ القرار أساسية في السلوك والأداء وقد عرفها بأنها: "هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا بجماعات كما أنهم يرون أنها تتكون من أعضاء مختلفة تؤدي وظائف متكاملة وأوضاع وأهمية البيئة المحيطة داخل المنظمة وخارجها وأثرها في عملية إتخاذ القرارات و طرق اتخاذها." [89]ص190

أ- نظرية سيستر برنارد C.Bernard: لقد كانت دراسات وأبحاث برنارد التي نظمها كتابه "وظائف المنفذ" بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية ... حيث يعتبر إتخاذ القرارات ركنا أساسيا في العمل الإداري ... وهو محور العملية الإدارية وأن هذا النشاط يزاول باستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم. [88]ص22

صنف برنارد القرارات إلى نوعين هما:

- قرارات إيجابية : عني عمل شيء قد يكون مباشرا أو الامتناع عن عمل ضعيف .
- قرارات سلبية : وهي قرارات تعني عدم التعميم أو التحديد لشيء معين.
كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خامة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خامة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها، أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض مل البدائل المطروحة أمامه للإختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، ويترتب عن ذلك أن يكون القرار المتخذ هو(لا قرار).

ب- نظرية هربرت سيمون H.Ssimon : لقد إهتم سيمون بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته وكان أولها كتابه "السلوك التنظيمي" والذي إتخذه له عنوان وهو دراسات لعمليات إتخاذ القرارات في التنظيم الإداري. الذي أوضح فيه أهمية القرارات وإتخذ من عملية إتخاذ القرارات مدخلا

للدراستات الإدارية لكون هذه العملية في نظره السلوك الإنساني, لذلك قد عرف التنظيم بأنه: " عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن بين هذه العلاقات يستمد مل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ القرارات". [72] ص 48

كما يركز سيمون على التفاعل بين أعضاء الجماعة كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم الشخصية وبالتالي يؤثر في كيفية إتخاذهم للقرارات بحيث أن المدير المتخذ القرار عليه أن يأخذ بعين الإعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار, ورد الفعل لدى أعضاء الجماعة. [85] ص 59

ويمكن إختصار كل ما جاء به "سيمون" في النقاط التالية :

1 -إن عملية إتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

التنظيم ينقسم إلى قسمين هما : - فئة متخذي القرار في المستويات العليا الإدارية . - وفئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار.

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

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

4 - إن عملية إتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصول إلى الرضا والقناعة وبحدود الرشد المطلوب. [90] ص 352

أما الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات حسب هيربرت سيمون فيصنفها إلى ثلاث أنواع هي: أ-المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات, وتبدو هذه الصعوبات واضحة على مستوى الفني للتنظيم أولته التايلورية كل الإهتمام.

ب- هناك ضغوط تعترض على السلوك الرشيد, تنشأ من الدوافع والقيم, والولاء الشخصي ,ففي النسق التنظيمي قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذا قيم متعارضة مع الأهداف العامة للمنظمة.

ت- يتحدد السلوك الرشيد بالمعلومات المتاحة, ومدى توافر قنوات الاتصال التي تسير نقل المعلومات لأجل إتخاذ القرارات ,طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في

المنظمة. [91] ص 168

كما يرى سايمون أن السلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات ويربط إتخاذ القرار بالتأثير والنفوذ على أعضاء التنظيم, حيث يدخل السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي, ويؤكد هيربرت سيمون أن نظريته [92]ص55. تتطلب إحداث تغير جوهري في مهمة الباحث في التنظيمات... وأن يحل سلوك الأعضاء على مستوى الرسمي وغير الرسمي, مستعينا في ذلك كله في إتخاذ القرار, ومن الضروري دراسة سلوك القائم باتخاذ القرارات في المنظمة والذي يهنا هو كيف يصبح الفرد عضوا في التنظيم؟ وماهي الأساليب التي تدفعه إلى الاشتراك فيه؟

يرى هيربرت سيمون [92]ص55 أن الأساليب التي تدفع الفرد إلى الاشتراك بالتنظيم مرادها إلى فكرة التوازن بين البواعث من جهة, والإسهام الفردي من جهة أخرى, ومعنى ذلك أن التحاق الفرد وما يقدمه أو ما يبذله من جهة في المساهمات الفردية. إن إلتحاق الفرد بالتنظيم, يعني بالنسبة له القبول ببعض القيود على حريته الذاتية في إتخاذ القرار وحل المشكلات, فلا بد على التنظيم أن يمارس على الفرد درجة معينة من التأثير, ومثل ذلك حين يقبل المرؤوسين للسلطة ومعناه أن يسمح لسلوكه أن يوجه وفقا لقرار إتخذ شخص آخر دون النظر إلى رأيه, فيقوم التنظيم بتحديد طبيعة واجبات الفرد وسلطته في إتخاذ القرارات, ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر, لكي يمكن التنسيق بين أنشطة الأعضاء الآخرين.

5.5. ظروف إتخاذ القرار: إن معرفة الظروف المحيطة بالقرارات لا تقل أهمية, ويمكن القول بأن جميع القرارات تصدر في ظل ثلاث مجموعات من الظروف هي التأكيد, الخطر, وعدم التأكيد. [88]ص22

1.5.5. ظروف التأكيد: عندما تتعدد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد معروف بدقة فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكيد. [93]ص21 وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل. تحت ظل ظروف التأكيد, فإن المدير يعرف تماما جميع البدائل الممكنة, مع ضمان كامل لنتائج كل بديل, وعموما فإن المدبرين نادرا ما يواجهون ظروف تامة من حيث التأكيد فهي إذن قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة على مشكلة محل القرار. وغالبا ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا, إذا يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة, ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة إتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

2.5.5. ظروف الخطر: إذا كان لكل بديل من البدائل نتائج متفاوتة وكل نتيجة لها درجة احتمال معروفة [93]ص21 أي أنه في ظل الخطر, يكون لدى متخذ القرار فهما أساسيا لجميع البدائل كما

يستطيع مستوى معين من الثقة تقدير الاحتمالات المرتبطة لكل بديل، وهذا يعني وجود مستوى معين من الخطر فيما يتعلق بالنتائج، إن إتخاذ القرارات في ظل الخطر يعد صورة مألوفة في الحياة العلمية.

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

6. أنواع القرارات: يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتتعدد المعايير التي يمكن إتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظورة أليها من زوايا مختلفة. [76] ص 4

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

1.6. القرار وفق المستوى التنظيمي والوظائف ونمط القيادة في المنظمة:

1.1.6. القرار الإستراتيجي: وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعادة الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحدد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي. [94] ص 28

تعرف بأنها القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسات، وهي تغطي مدى زمني طويل، وتتعلق بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق ويمكن من خلالها أن تقوم المنظمة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجة وبالتالي فهي تتطلب طبيعة المنظمة حجما كبيرا من المعلومات، فهي حسب مارتين Martine توضع بصورة دائمة وعلاقتها بالخارج، وتعني كذلك بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل

الطرق فاعلية لتحقيق هدف المنشأة. ويتصرف معنى القرار إلى الموقف و إختيار بديل من مجموع بدائل فإن كانت تلك البدائل على مستوى الأهداف الحيوية والحساسة داخل التنظيم اعتبر القرار إستراتيجي, وإن اهتم بالبدائل والقواعد العامة لتوجيه المرؤوسين أعتبر القرار سياسي, وإن اعتبر القرار بالوسائل والأدوات التنفيذية أعتبر القرار إداريا أو تكتيكيا.

القرار الإستراتيجي يتخذ من قبل أعلى إدارة داخل التنظيم وفق اتجاهات محددة هي:

أولاً: إتجاه إتحاذ القرارات الإستراتيجية: [95]ص122

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

إتجاه التوقع الشخصي للرئيس: يستمد هذا الإتجاه إلى الخبرة وكفاءة الرئيس, وقدرته على المبادرة في اتحاذ قرارات إستراتيجية للتعامل مع مشاكل قائمة, ورغم أهمية تلك القرارات إلا أن شجاعة وثقة الرئيس الأعلى في صواب موقفه تدفعه إلى إتحاذ قرارات من هذا المستوى.

إتجاه استغلال الفرص والتكيف: استغلال الفرص ومرونة التسيير, والتكيف مع الظروف المستجدة على مستوى المعلومات, المتغيرات المؤثرة في تحقيق نتائج عالية, أو تجنب خسائر محتملة, وقد يكون الوقت ضيقا ولا يسمح بمشاركة بقية عناصر التنظيم مما يجعل الرئيس الإداري الأعلى يستغل الفرص, ويتكيف مع الظروف الجديدة تعظيم منافع المنظمة.

إن تقييم القرار من المنظور الإستراتيجي أكثر صعوبة من القرار الإداري لإرتباطه بالأهداف الحيوية من جهة, وبالمستقبل البعيد من جهة ثانية.

ثاني مميزات القرار الإستراتيجي:

يتميز القرار الإستراتيجي بجملة من الخصائص أوردتها عايدة سيد خطاب في النقاط التالية [96]

ص40

الشمول والتكامل: وهذا معناه الرئيس الإداري إن يتوقع خارج حدود الأشياء التي يمكنه التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية, وأنها دائما في حالة حركة مستمرة, مما يتطلب اتحاذ التدابير الوقائية لنجاح القرار على مستوى اتحاذه وتنفيذه.

عملية معقدة: لإرتباطه بأكثر من متغير, وغموض المستقبل, وتعرض القرار للمخاطرة في مختلف جوانبه.

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

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

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

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

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

موضوعية القرار الإستراتيجي: بتحقيق أهدافه أو على الأقل التي كان يأمل أن يحققها متخذ القرار الإستراتيجي, وقد تكون الموضوعية هي تحقيق أكثر عائد ممكن, أو الرضا لدى الأفراد, أو تحقيق رغبات المواطنين التي تقف وراء إتخاذ القرار.

إن موضوعية القرار تبقى نسبية تختلف باختلاف الزمان والمكان, وحجم ونوع المنظمة التي يوضع فيها القرار الإستراتيجي.

2.1.6. القرارات التكتيكية: تمثل القرارات التكتيكية واحدة من أهم قواعد تصنيف القرارات في المنظمة. حيث تمثل القرارات التكتيكية تجزئة للقرارات الإستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة المدى, ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة.

وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات, أو ما يسمى بالإدارة الوسطى. [24]ص17, إذا هي قرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات, وغالبا ما تهدف إلى تقرير المناسب لتحقيق الأهداف, وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات

بين العاملين، أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الإتصال، وهي تتميز بقصر المدة وأنها روتينية ورسم السياسات التي توصل لتحقيق القرارات الإستراتيجية.

3.1.6. القرارات التشغيلية :

وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه و النشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها بل يتم اتخاذها في ضوء الخيارات والتجارب السابقة لمتخذها، يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني و التكرار باستمرار. [97]ص338.

وتكمن صعوبة هذا القرار في وضع حدود فاصلة بين هذه الأنواع الثلاثة، بسبب التداخل الواقع بينها وتشابك القرارات المتخذة، ومن أمثلة هذه القرارات تلك المتعلقة بميزانيات المنظمة، أو تتعلق بتسهيل الإنتاج، والمهم هنا أن هذه القرارات متممة الواحدة للأخرى أو مكملتها، وأنه من الضروري التمييز بين القرارات، إن على المدير أن يعرف فيما إذا كان القرار الذي هو يصده إستراتيجيا أو تكتيكا أو تشغيليا.

4.1.6. القرارات وفقا للوظائف الأساسية : هنا نجد أن الأنواع الهامة من القرارات تتضمن مايلي: [98]ص104.

1- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الإختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس دفع الأجور والحوافز، وطرق الترقية.

2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات، وبرامج العمل، وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم.

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

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

5.1.6. وفق النمط القيادي: يصنف هذا النوع من القرارات إلى نوعين هما:

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

2- القرارات بالمشاركة: وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال اشتراك المستويات المختلفة العاملين في المنظمة، وكل من يعنيه أمر القرار من خارج المنظمة. وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها. [72]ص48

2.6. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها:

1.2.6. القرارات المبرمجة: يقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي يتكرر حدوثها وإتخاذها يوميا في المنظمة، بحيث لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير بها نظرا لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني، ومن أمثلة على هذه القرارات، تحديد راتب موظف جديد في إطار نظم المكافآت المعمول بها، ومنح الإجازات الإعتيادية أو المرضية. [24]ص17 وقد عرفها سيمون بـ: "قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملاتنا، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث". [99]ص701، فإجراء اتخاذ القرار هنا مجدود بشكل واضح مسبقا، وقد وضع H Simon إلى أن القرارات المبرمجة تشبه التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة.

2.2.6. القرارات غير المبرمجة: القرارات الغير مبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة. لذلك تستدعي جهدا معنيا بالتفكير إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المنظمة كلفا إضافية. فهي "جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيرا أو معقد أو بسبب أنها مهمة لدرجة إنها في حاجة إلى وضع حل مفصل لها. [99]ص701 لأنها قرارات جديدة ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها فهي حالات

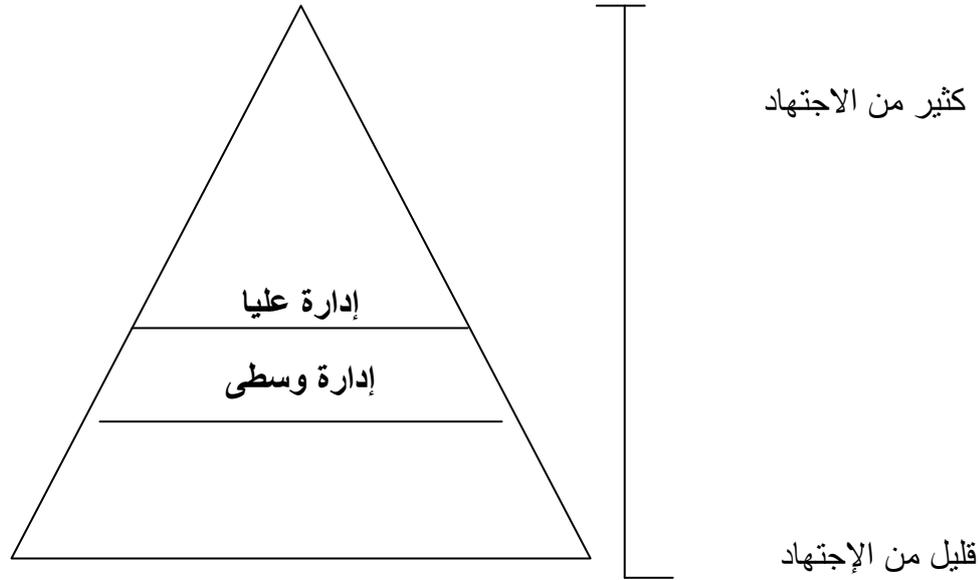
جديدة وليست متشابهة. ومن هذه القرارات إنشاء مشروع جديد أو إجراء توسعات، أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح منتجات جديدة في السوق. ولذلك غالبا ما تتعلق القرارات الغير مبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة خصوصا القرارات ذات العلاقات بمستقبلها.

كما تلعب القيادة الإدارية في مستويات العليا دورا كبيرا من النضج واتخاذ هذه القرارات نظرا لعلاقتها بمستقبل المنظمة. إننا نجد جزءا مهما من وقت الإدارة (إدارة المنظمة) يخصص لتحويل القرارات غير مبرمجة إلى قرارات مبرمجة, بسبب الخيارات المترامية في اتخاذها وتنفيذها ويبين الجدول أدناه الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

الجدول رقم(2):مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة [24] ص 17

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

ويتضح من العرض السابق أنه بالنسبة للمستويات الأقل في التنظيم يزداد الاتجاه إلى القرارات المبرمجة توخيا لأحداث التماثل في الأداء بين المنظمات وبعضها البعض, والتي يسير الأداء بها وفق قوانين موحدة. وعندما يتم الاتجاه نحو المستويات العليا في التنظيم يقل الاتجاه نحو القرارات غير المبرمجة, حيث تكون المشكلات والموضوعات التي تحتاج إلى القرارات من طبيعة تتطلب الاجتهاد الأكثر ومن ثم أعمال الجهد والفكر تزداد.ومن خلال الشكل رقم (17):الإتجاه نحو القرارات



الشكل رقم (17) دعم القرارات في المنظمات [33].ص27

3.2.6. بيئة القرار : تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدد من المتغيرات والمؤشرات

الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذ ونقسمها إلى مايلي:

1- القرارات تحت ظروف التأكيد: تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب إتخاذه.

2- القرارات تحت ظروف المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وعليه فمتخذ القرار يجب أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل ودرجة إحتمال حدوثها. [100]ص14

3- القرارات تحت ظروف عدم التأكيد: وهي القرارات التي ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها. [100]ص14

وفي ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار بإمكانيه الإستعانة بمجموعة من الوسائل تساعده على إتخاذ القرار، تتنوع وتختلف باختلاف الظروف.

في حالة التأكد بإمكان متخذ القرار إستعمال: البرمجة الخطية، شبكة عمل، أما في ظل عدم التأكد نستعمل طرق للمقارنة مثل: أقصى، أدنى، أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى قيمة. وأخيرا في ظل المخاطر فمتخذ القرار يمكنه الإستعانة بمختلف طرق حساب الإحتمالات كالأمل الرياضي. [101]

3.6. القرار السياسي وخصائصه: [102] ص 60

1.3.6. القرار السياسي : يمكن إعتبار القرار السياسي الإطار العام الذي تتخذ فيه بقيت القرارات، لذا يعتبر مرتبط بالسلوك النظام السياسي العام، الذي يرسل رسالة للمواطنين والمؤسسات التابعة لها قصد تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال القواعد والمبادئ التي ترشد القائد والمسؤولين. إن القرار السياسي يوضع من قبل القيادة العليا في التنظيم، حيث تعمل المؤسسات الدستورية التي تتولى إتخاذ القرارات تحديد القواعد والمبادئ الموضوعية التي تعترضهم، ومن التعاريف التي تطرقت إلى القرار السياسي مايلي:

"ما تختار الحكومة أو تفعله أما ما لا تفعله... لضبط الصراع داخل المجتمع... أو إدارة الصراع مع مجتمعات أخرى." [103] ص 4

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

2.3.6. خصائص القرار السياسي :

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

- الخصائص العامة: وتتمثل في المشكلات السياسية من حيث قيادتها، برامجها، قوتها المالية والبشرية، ومدى استقلالها عن السلطة.

- التحولات الاقتصادية: التي فرضت على الدولة، إلى إتخاذ عدة تدابير إصلاحية لتدارك الإحتمالات والنقائص في البنى مثل: إعادة الهيكلة، خصخصة المؤسسة، تحرير الأسعار، تسريح العمال، وغياب الشفافية، والمنافسة الحرة.

- الخصائص الذاتية للجماعة: متخذ القرار ومدى تماسك تلك الجماعة، ودرجة اهتمام تلك الجماعة بمصالحها الخاصة، وقدرتها المالية، تعمل على التأثير في القرار السياسي تأييدا أو معارضة.

- الثقافة السائدة في المجتمع: وهي نظرة جماعة المصالح، وجماعات الضغط على مستوى الدولة هل هي تفكر بعقلية المصلحة الجماعية أو بعقلية المصلحة الذاتية؟ وهل هي متجانسة لخدمة المجتمع أو

مجزأة؟، لذا اتجاه أعضاء الجماعة وتماسكها له دور في التأثير على القرارات السياسية والعكس صحيحا.

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

- الدور الفعال للبيروقراطية في التأثير على القرار السياسي: الدور نابع من الوظيفة المسندة للجهاز البيروقراطي ومدى تحكم هذا الجهاز في المعلومات اللازمة لصناعة القرار.

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

4.6. القرارات الرئيسية و القرارات الروتينية :

1.4.6. القرارات روتينية: يرى ماكفار لاند "أن القرارات الفريدة وقرارات مرة الواحدة أو المرات المحدودة والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية, بحيث أن أي خطأ قد يضر المنظمة ضررا بليغا." [104]

نجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية, حيث هي قرارات "كل يوم" ولها صفة التكرار, كما أن لها تأثير كبيرا على المنظمة ككل ومع ذلك فإنه-يضم نوعين معا-يمكن أن تلعب القرارات الروتينية دورا هاما في نجاح المنظمة.

إذا من الواضح أن هناك نسبة كبيرة جدا من القرارات المتخذة في المنظمة قرارات روتينية (يقدرها الخبراء بنسبة 90%) .

كما نجد أن معظم القرارات الروتينية تتخذ في المستويات الدنيا, حيث أن المشرف في خط الإشراف الأول تكون جميع قراراته روتينية, بينما أن رئيس مجلس الإدارة يتخذ قرارات روتينية بشكل محدود للغاية, وفي نفس الوقت يتخذ قرارات رئيسية بصورة كبيرة جدا.

القرارات الروتينية هي القرارات لا تحتاج إلى دراسة والتحليل وجهد الذهني لأخذها, وتتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج ومعالجة البريد وتوزيع سهام العمل على العاملين. [105]

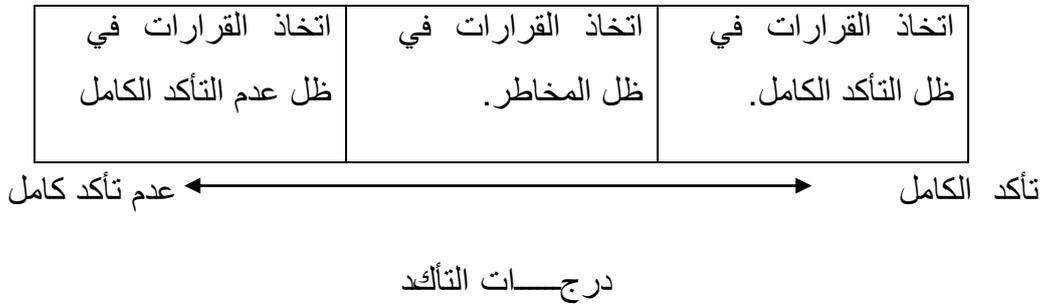
2.4.6. القرارات الرئيسية: إن القرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات وذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب إهتماما خاصا والتي لا تتكرر باستمرار (الرئيسية), ويغلب على

هذه القرارات الإلتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص للنواحي المالية والاجتماعية، ومثال عن هذه القرارات إختيار موقع مؤسسة أو توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها، وعملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة.

إن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعني عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر، ولكن الفروق هي فروق في الدرجة فحسب، حيث ينبغي التفكير في النوعين باعتبارهما طرفين لخط بياني واحد، وبالإضافة إلى العوامل السائدة في المنظمة (عوامل تنظيمية). [86]، يوجد أيضا عوامل شخصية هي التي تحدد ما إذا كان القرار رئيسي أو روتيني، ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذه، فنجد أن المدير في مستوى الإداري الأدنى قد يواجه بقرار روتيني قد يحوله إلى قرار رئيسي له تأثير دائم على المنظمة ككل.

5.6. القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد [106] ص 11

يتم في هذا التقسيم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل Certainty Complete وعدم التأكد الكامل Complete Uncertainty مروراً بظروف المخاطرة Risk. والشكل (18) الآتي يبين تصنيف هذه النماذج:



الشكل رقم (18) يبين تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد والمعرفة [39] ص 598

1.5.6. ظروف التأكد: بالنسبة للقرار المتخذ في ظل ظروف التأكد **Décision Under Complete Uncertainty** نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع **Complete Certainty** وجود استقرار وعدم غموض و إلتباس وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.

عندما تتعد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد ومعروف بدقة, فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكد [107] ص24 وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل [107] ص24.

تحت ظل ظروف التأكد, فإن المدير يعرف تماما جميع البدائل الممكنة, مع ضمان كامل لنتائج كل بديل. وعموما فإن المديرين نادرا ما يواجهون ظروفًا تامة من حيث التأكد. [108] ص219. فهي إذن قرارات تتخذ بعد توفير المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار. وغالبا ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا, إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة, ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى ألتائجها. [72] ص48

2.5.6. ظروف الخطر: أما القرارات في ظل ظروف المخاطر *Décision Under*

risk يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره, وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية, وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطر هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

3.5.6. ظروف عدم التأكد: أما اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أما أما اتخاذ القرار في ظل

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

7. مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: يواجهها المسؤولين في

المنظمات (المؤسسات) مواقف متعددة, تتطلب اتخاذ قرارات معينة من أجل استغلال فرصة ما أو حل مشاكل معينة, وهو ما يتطلب التعرف على كيفية الوصول إلى القرار المناسب والأفضل, وهو ما يعني الرشد في اتخاذ القرار وإتباع المنهجية العلمية. " [109] ص196-197.

إن عملة صنع القرار هي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل كثيرة سياسية، اقتصادية، واجتماعية، نفسية، أي أن اتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرارات. وعليه نجد أن هناك خطوات ومراحل ما بين أربعة وتسعة خطوات أساسية يجب أن مع بعضها البعض. وتدرج غالباً في ثلاث مراحل كما ذكرها سيمون :

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

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

3-مرحلة الاختيار:وهي التي يتم اختيار بديل من بدائل العمل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويصف سيمون أن القيام بهذه الخطوات الثلاث يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب [88] ص22 الشكل الآتي يوضح هذه الخطوات بالتفصيل



الشكل رقم (19) خطوات عملية صنع القرار [104]

والآن سوف نتعرض بالشرح لكل مرحلة:

1.7. تعريف (تحديد) المشكلة:

1.1.7. المشكلة: تعتبر الخطوة الأولى والأهم، لأن إدراك حدود المشكلة وأبعادها يساعد في عملية إتخاذ القرار (انخفاض الأداء، نقص المبيعات، شكاوي الزبائن،...)، وبالتالي يتطلب الأمر التعمق في جوانب المشكلة لتشخيصها تشخيصاً دقيقاً". [111] ص166 يعني تحديد الهدف الذي يسعى لإتخاذ القرار

من أجله، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمتها للمشكلة التي صدر بصدها [112] ص 113.

إذا المشكلة هي: "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون". [113] ص 3 أي أنها عبارة عن خلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوبة في وجودها. فالإدارة مثلا قد تجد أن هناك صراعا بين عدد من الأشخاص، ولكن المشكلة الحقيقية قد تكمن في وجود هيكل تنظيمي ضعيف، وقد ترى الإدارة أن هناك مشكلة تنظيمية، ولكن تتمثل المشكلة الحقيقية في عدم وضوح الأهداف الموضوعية.

2.1.7. تشخيص المشكلة : إن تحديد وتشخيص المشكلة يتطلب جهدا تحليليا يشمل ما يلي [111] ص 166 :

- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة (كيف نشأت).
- تحديد طبيعة المشكلة وفقا لموضوعها (مالية، بشرية، سلوكية، تسويقية...).
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها، في أي قسم أو إدارة، أو ما إذا كانت على مستوى المؤسسة ككل.
- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة (عارضة أو متكررة).
- تحديد حجم المشكلة أو نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب.
- تمييز العامل الحاكم (الأساسي)، والأكثر تأثيرا في المشكلة والذي ينبغي البدء بمعالجته هو تغييره.
- تجديدا لآثار المتوقعة للمشكلة (انخفاض قدرات العمال، كيف ستؤثر على انخفاض جودة المنتج، رقم الأعمال...).
- تحديد مدى ثبات أو تفاق الآثار المتوقعة للمشكلة إن تأخرت معالجتها بقرار أو كثر.
- تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، هل فوريا، بعد مهلة للتدبير، هل هناك تاريخ محدد...

3.1.7. أنواع المشاكل [24]

أ- المشاكل الاعتيادية أو الروتينية: وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وانصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم، وبالتالي فإن هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتحليل لاختيار الحلول المناسبة لها.

ب- المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة: وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد، ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتوجات المنظمة أو

الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المنظمة. وعليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة، وإنما ينبغي الإستعانة باختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي.

4.1.7. الهدف: أحيانا نجد الهدف يأتي قبل تحديد البدائل، ليكون معيارا لتقييم البدائل بعد ذلك حيث أن البديل الأنسب هو الذي يؤدي إلى اختيار الهدف أو الاقتراب منه. فمثلا: ظاهرة تسرب العمالة إلى خارج المنظمة، فالمشكلة قد تكون ضعف قدرات المشرفين في علاقاتهم الإنسانية بمرؤوسيههم، أما الهدف فقد يكون متمثلا في تحسين قدرات الإشراف لدى المشرفين والبدايل كثيرة (تدريبهم، نقلهم، ...)، وما على المنظمة إلا اختيار البديل الذي يسمح بتحقيق الهدف المذكور. ومن خصائص الهدف: [111]ص 166

- ممكنة التحقيق عمليا على ضوء الموارد المتاحة والقيود المحتملة.

- موضوعة في قالب كمي قدر المستطاع. - محددة في إطار زمني.

- أن يكون واضحا ومحددا بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين عموما.

2.7. تحليل المشكلة وجمع المعلومات: هي الخطوة الثانية من عملية صنع القرار تتمثل في تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات ودراستها، ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها والأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه والأفراد الذين سينفذون القرار. [72]ص 48. وبدون هذا التقسيم فإن فعالية القرار المتخذ في النهاية سوف تقل كثيرا، لأن بهذا التقسيم وحده من الذي عليه أن يفعل ماذا لكي يمكن أن يكون القرار فعالا؟ وعادة يتم التقسيم حسب أربعة مبادئ هي:

أولاً: مستقبلية القرار وهي المتمثلة في حدود الوقت والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج معينة والسرعة التي يمكن بعدها يبطل القرار المتخذ.

ثانياً: أثر القرار المتخذ على مجالات ووظائف أخرى.

ثالثاً: عدد الاعتبارات النوعية "Qualitative" والتي تدخل في اتحاده.

رابعاً: مدى تكرار المنتظم للقرار بمعنى هل هذا من القرارات الفريدة والقرارات المتكررة "The Uniqueness OR Periodicity" سوف يؤدي هذا التصنيف وحده بأن هذا القرار سوف يسهم في تحقيق صالح المنظمة ككل، لأن التقسيم المقترح يصنف المشاكل على أساس علاقتها وارتباطها بكل من أهداف المنظمة ككل وبأهداف الجزء الذي يسأل عنه القائد في موقع معين، ولذا فإن هذا التقسيم يضطر القائد لمعرفة مشكلته من وجهة نظر المنظمة ككل.

إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ القرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات, وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

وفي الكثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات و الحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال, فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم, ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوافرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطر التي يتضمنها القرار. مثال عن تكوين مشكلة: بفرض أن (س) من العاملين في مستوى الإدارة الوسطى في منظمة لم يرق خلال الأربع سنوات الأخيرة, رغم أن زملاءه حققوا ترقيات كبيرة خلال نفس الفترة, وهذا يمثل حادث منبه, وتعريف المشكلة لهذا الشخص وأصابه بالقلق والاهتمام, وبدأ هذا الشخص يبحث عن سياسة الترقية في تلك المنظمة, واكتشف أن سنتين فقط يمثلان متوسط فترة الترقية في ذلك المستوى, وحيث أن (س) لم يرق في الأربع سنوات الأخيرة فقد توصل إلى نتيجة مفادها أن هناك فجوة في الأداء. وقد

تمتد مرحلة البحث عن المعلومات لهذا الشخص إلى الحديث مع الرئيس, وكذا مع أقرانه, وقد يتناقش مع أفراد أسرته بشأن ما إذا كان لديهم رؤية أو حل لهذه

المشكلة, وبالتدرج نجد بحثه عن المعلومات سوف يقدم له ذخيرة غنية من المعلومات قد يجد (س) أن هناك عدة أسباب لعدم الترقية ومن تلك الأسباب ما يلي:

- أن أداءه في العمل قد تدهور في السنتين الأخيرتين.

- أن رئيسه المباشر لا يحبه.

- أنه قد يقوم بأداء فذ ولكن رئيسه المباشر لا يريد أن يفقده, لذا فإنه يجمده في هذه الوظيفة.

- أن المنظمة قد لا يكون لديها وظيفة متاحة يمكن أن ترقى إليها.

3.7. تحديد الحلول البديلة وتقويم البدائل :

لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكل, وإلا كان هناك خطر الوقوع في فخ "هذا وذاك" ومن الأمور الواضحة للعيان هو الخلط بين متناقضات حقيقية -مثلا ما بين الأخضر وغير الأخضر- وتباين ما بين اثنين فقط من بين عدة احتمالات - مثل التباين ما بين الأخضر والأحمر

مثلا، ونجد أن جميع الألوان يعبر عنها في "الأسود و الأبيض" ولكنها ليست جميعها داخلة في هدين اللونين، ومع ذلك فعندما نقول "أبيض أو أسود" فإننا نميل للاعتقاد بأننا أشرنا إلى السلسلة كلها لأننا ذكرنا ببساطة حدودها القصوى. [114]د.ص أن الحلول البديلة هي الوسائل الوحيدة لرفع الافتراضات الأساسية إلى مستوى الوعي بها، وإجبار أنفسنا على فحصها واختبار سلامتها. وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل.

1.3.7. تحديد البدائل : تتمثل هذه الخطوة في بداية التفكير في البدائل التصرف الممكنة (الحلول)، تبدأ بجمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة عن البدائل المتاحة وتحليلها... [111]ص 166

ويقصد بالبدائل " تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون." [110]ص 22، ونجد أن التصرف في المنظمة يماثل القيام بجراحة في الجسم البشري، حيث يعني أن على الناس تغيير عاداتهم، وطريقة أدائهم لأعمالهم، وعلاقتهم ببعضهم البعض وأهدافهم وأدواتهم وحتى لو كان التغيير محدودا فهناك أيضا خطر الصدمة .

فتحديد البدائل لا بد أن يعتبر جزءا هاما في هذه العملية. والقاعدة في هذا الصدد إذا لم يؤخذ البديل الأفضل في الاعتبار، فإن القرار الجيد لا يمكن الوصول إليه. في هذه الحالة يكون من الأوفق تحديد كل من البدائل النمطية الواضحة جنبا إلى جنب مع البدائل المبتكرة أو غير العادية والحلول أو البدائل النمطية هي التي تتبادر إلى الذهن بسرعة وأقل مجهود ومن أمثلتها الحلول التي جربتها المنظمة من قبل. أما الحلول المبتكرة فتأتي من خلال الأفكار البارعة ويمكن الحصول على هذه الأفكار عن طريق جمع العاملين وتشجيعهم على إبداء الرأي في مناقشة مفتوحة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلة. "

[115]ص 218

2.3.7. تقييم البدائل: لو عدنا إلى مثال رجل الإدارة الوسطى (س) سنجد أنه يطرح عدة حلول لمشكلة، تتمثل بعض من تلك الحلول فيما يلي:

- ترك العمل فورا والبحث عن عمل في مكان آخر.
- البقاء في المنظمة إلى أن يجد عمل آخر.
- مناقشة المشكلة مع رئيس المباشر ومع المستويات الإدارية الأعلى مع إخبارهم أنه سيتترك العمل إن لم يتم ترقيته في القريب العاجل.

ومع تلك الحلول الممكن قد يستبعد (س) بديل إخبار رؤسائه أنه سيتترك العمل إن لم يتم ترقيته، حيث أن مثل هذا التهديد قد يجعلهم في موقف دفاعي بحيث يصرون على تسريحه أكثر من ترقيته وكما

أن(س) قد يكون في موقف حرج إذا لم يتمكن فعلا من ترك العمل ولذا فقد يرى(س) أنه من المناسب عدم مخاطبة رؤسائه بلهجة تحمل في ثناياها التهديد. يتضح من المثال السابق أن تقييم البدائل صعبة وشاقة ذلك أن مزايا وعيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها وإنما في المستقبل, ويتم المفاضلة بين تلك البدائل المتاحة على أساس مدى توافر العناصر(المعايير) التالية في كل بديل: [116]ص90

*مدى إسهام كل بديل في حل المشكلة محل الدراسة.

* ما هي تكلفة اختيار كل بديل.

* ما هي المتطلبات الواجب توفرها لاستخدام كل بديل(مثل المهارات, الخبرات, التكاليف).

* ما هي الفترة الزمنية لكل بديل حتى يحقق النتائج المرجوة.

* ما هي الأضرار أو الآثار السلبية المترتبة على استخدام كل بديل من البدائل.

ويفيد الشكل الآتي(20)في التوصل إلى ترتيب للبدائل من خلال تقييمها في ضوء المعايير التي

تقررت.

البدائل	معايير تقييم البدائل										الترتيب

الشكل(20): ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية [47]ص75

ونجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها, وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

4.7. اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه :

1.4.7. اختيار أفضل بديل : بعد تقييم كافة البدائل يتعين على المسؤولين اختيار أحدهما, وتسمى هذه

المرحلة "اتخاذ القرار", حيث يصل متخذ القرار إلى البديل الذي يحقق مايلي: ". [116]ص90

- الهدف المسطر لأن ذلك معيارا أساسيا في حل المشكلة.

- أقل تكلفة.

- أقل وقت.

أشار دروكر Droker إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح، وليسما هو، حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب والصحيح من بين الحلول المتوصل إليها، فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المطروحة.

وهذه العملية ليست بالسهلة ولكن توجد هناك بعض المعايير المساعدة على إختيار أفضل حل من بين الحلول، ومنها الآتي:

1- الخطر: أي مقارنة المكاسب المتوقعة بالمخاطر المتوقعة.

2- الوفرة في الجهد: البديل الذي استغلال عناصر الإنتاج المتاحة بأقل الجهود الممكنة.

3- البديل الذي يحقق السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملحا وعاجلا.

4- الموارد المتوفرة وقيودها: اختيار البديل الذي ينسجم مع وجود الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة، وتكمن أهمية الموارد بشكل خاص لما يتطلب تنفيذ القرار توافر الخبرات والمهارات التي تزيد من قدرة العاملين على الأداء.

5- اختيار البديل الذي ينسجم مع أهداف المنظمة ويحقق مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحددها الإدارة مثل التوفير. [110] ص22 في نفقات والوقت و الارتفاع بجودة الأداء وتأمين بيئة لعمل المريحة والعلاقات الإنسانية الناجحة.

6 - المعلومات المتاحة: مراعاة الظروف البيئية المحيطة، و مدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له وتعويق نتائجه.

7- مدى النقص في المعلومات: التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص، ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.

بالإضافة للعوامل الموضوعية، تؤثر القيم والعادات التي يتمسك صانع القرار والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها... ولما كانت عملية اتخاذ القرار صعبة فهذه مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على إختيار البديل الأمثل [113] ص3.

أ- المقارنة الموضوعية: (التعقل وعدم الإندفاع وعدم التحيز)

ب- الإستعانة بآراء الخبراء والمستشارين من داخل المنظمة أو من خارجها.

ج- إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح.

د- الإستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام ورموز.

2.4.7. تطبيق البديل : بعد اختيار البديل الأفضل, يجب وضعه حيز التنفيذ والتطبيق, وقد يكون سهلا

في بعض الحالات, وفي حالات أخرى يكون في منتهى التعقيد, مثلا: مقاومة التغييرات التي يمكن أن تنتج عن قرار من أعضاء المنظمة, أو خارج المنظمة, كاختيار موقع جديد لإقامة المنظمة, ومعارضة ممثلو المجتمع لذلك...). مع الإشارة إلى أن القرار لا يساوي شيئا ما لم يتم تنفيذه. مناجل تنفيذ القرار والخروج به من كونه نصا مكتوبا أو خبرا على ورق, يتعين وضع خطة تمهد للتنفيذ الفعال, حيث تأخذ بالاعتبار مايلي: [117]ص 202-203

- ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ وحتى توقيت بلوغ الهدف.

- تحديد معايير التنفيذ من حيث الجدولة أو البرنامج, التكلفة والجودة.

وعادة ما يتم التخطيط للتنفيذ من خلال الخطوات التالية: [118]ص 157

- تحديد الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.

- وضع تصور لخطوات التنفيذ.

- وضع الأنشطة المطلوبة في كل خطوة.

- تقدير الوقت اللازم في كل خطوة.

- تحديد المسؤولية عن كل نشاط في خطوات التنفيذ.

يتعين على المسيرين في المنظمة تحديد الوقت المناسب لاتخاذ وإصدار القرار وإعلانه, حيث:

- لا يأتي متأخر فتتفاقم المشكلة.

- يأتي مبكرا فيخلق مشكلة أخرى.

كما أن القرار قد يصدر في وقت معين لكن تنفيذه يتم في وقت لاحق.

3.4.7. تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج) : نظرا لا بد على متخذ القرار عدم الإكتفاء

بتنفيذ وتطبيق القرار ولكن يقوم بمتابعة نتائج هذا التطبيق, ثم يقوم بإجراء التعديلات اللازمة على القرار بناء على هذه النتائج, ويمثل قياس الأداء والنتائج الفعلية للقرار ومقارنتها بالأهداف المطلوب تحقيقها, أحد الطرق في تحديد مدى نجاح القرار وكذلك مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات على القرار.

يخطئ العديد من المسؤولين عند اعتقادهم بأن اختيار بديل معين (قرار) وتنفيذه يعني أن الموقف قد حسم، وأن المشكلة حلت وأن الفرصة اقتنصت، وعليه من الضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولاً بأول، ويمكن استخدام ثلاث خطوات في عملية التقييم [119] ص 168.

1 تجديد النتائج المطلوب تحقيقها من القرار مع وضع تقدير زمني للفترة التي يستغرقها تحقيق هذه النتائج.

2 تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه كجزء من عملية اتخاذ القرار.

3 تقييم نتائج القرار أولاً بأول على ضوء النتائج المحددة سلفاً.

مثلاً:

- دافع القرار يتمثل في ارتفاع غير عادي في معدل تغيب العاملين.

- الهدف من القرار هو خفض معدل التغيب بنسبة 10% خلال عام واحد.

- البديل المختار هو دفع مكافأة للعاملين ذوي معدل تغيب أقل.

- تنفيذ القرار.

بعد سنة يتم قياس معدل التغيب مرة أخرى، وفي حالة حل المشكلة فقد انتهى الأمر، بينما في حالة الاستمرار، يتم تمديد الفترة الزمنية إعادة التقييم أو تطبيق بديل آخر.

5.7. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار : تتأثر القرارات بعوامل قد تعيق صدورها، ومن هذه

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي :

أولاً: العوامل الداخلية يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين معها ويظهر هذا التأثير من نواحي مختلفة، ترتبط بالناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، والناحية الثانية تأثيرها على مجموعة الأفراد في المؤسسة، بينما الناحية الثالثة متعلقة بالموارد المالية و البرية والفنية [110] ص 22.

ثانياً: العوامل الخارجية

إن المنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تعمل في المجتمع وللمجتمع ولذا يجب الأخذ بالحسبان الأوامر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند صناعة القرار ومن ثم اتخاذه ومن بين تلك العوامل الخارجية المؤثرة هي عملية صناعة القرار أو اتخاذ القرار كل من العوامل الاقتصادية و السياسية والتقنية واللوائح والقواعد الحكومية والرأي العام ومجموعة القرارات المتخذ من قبل منظمات أخرى في المجتمع سوى كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه.

ثالثا: وقت اتخاذ القرار

عمل الوقت من العوامل المهمة في اتخاذ القرارات في المنظمات, خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير, ويرغب الأفراد دوماً أن تحصلوا على القرار في الوقت المعين, حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علماً بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيهـم .

رابعا: مدى توفر المعلومات

أن المعلومات والبيانات التي تتواجد والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها, تؤثر في القرارات المتخذة في المنظمة سلبياً أو إيجابياً, وتوفر تلك المعلومات والبيانات على عدة جوانب منها:

■ الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات, بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة.

■ مدى توافر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات [120]ص270 وعناصر أخرى تؤثر على صناعة القرار واتخاذها منها:

- التخطيط غير الرسمي.

- البيروقراطية المعبرة عن عوائق اتخاذ القرار.

- المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة.

خامسا: العوامل النفسية

تعتبر العوامل النفسية لمتخذي القرار أو المساعدين لها تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة, حيث يعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات على هـربرت سيمون H.Simon إذ جعل الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرارات, ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيراً سلبياً إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية, حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوطات [120]ص279.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل (صناعة القرار) استطعنا أن نصل إلى نتيجة هامة وهي تتعلق بالصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذه وهذا لتعدد هذه الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت إمرته. ومن زاوية أخرى تعدد المدارس الفكرية التي عالجت الموضوع، فمنها من نظرت لها نظرة علمية بحثه أي تطبيق الأساليب العلمية المعتمدة على مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة صنع القرار. ومنها من عاب على الطريقة الكلاسيكية حيث رأت أن التنظيم نظام اجتماعي مفتوح على صناعة القرار ثم اتخاذه، وأبرز رواده "سيمون" الذي أدرك أن عملية صنع القرار لا تنته بتحديد الهدف بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

إن مشكلة اتخاذ القرار هي عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها، ولا يجب أي مسؤول أو عامل أن تواجهه أثناء ممارسة نشاطه، والنماذج المختلفة لصنع القرار تأتي بعد معرفة المشكل، والأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، وعلى صانع القرار أن يتفطن لحقيقة أراها مهمة للغاية وهي معرفة الأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، ومعالجة المشكلات من جذورها بدل علاجها من الأعراض أو النتائج.

عندما نستطيع إلغاء ما هو غير مرغوب فيه للوصول إلى تصحيح المسار، وترشيد السلوك، الذي يوصلنا إلى تحقيق الكفاءة في الأداء، والفعالية في التنفيذ. وما تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها إلى أنواع إلى طريقة وأسلوب للتحكم في التسيير، وترشيد سلوك القائد والمرووسين وتحديد الخلل والوقف عنده لمعرفة أسبابه ومن ثم طرق علاجه عامل مهم في تشخيص تلك المشكلة.

الفصل 4

عملية الأداء في المنظمة

تمهيد:

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الأفراد بتحقيق النتائج المطلوبة منهم القيام بها والآخرين يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية. في هذا الفصل سنسعى إلى التطرق لمفهوم مصطلح الأداء ثم إلى مفهوم الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال التطرق لبعض التعاريف لتوضيح مفهوم الأداء ثم التعرض إلى بعض أنواع الأداء حسب معايير متعددة من طرف بعض الباحثين وطرق تقييمه ومعوقاته ومظاهره من رضا العمال ومعدل الإنتاج ومشاكل التي تعيق الأداء.

8. الأداء:

1.8 ماهية الأداء:

1.1.8. تعريف مصطلح الأداء: يعتبر مصطلح الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه [121] ص86

وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " [122] ص35 ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة " [123] ص1 فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة . ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم

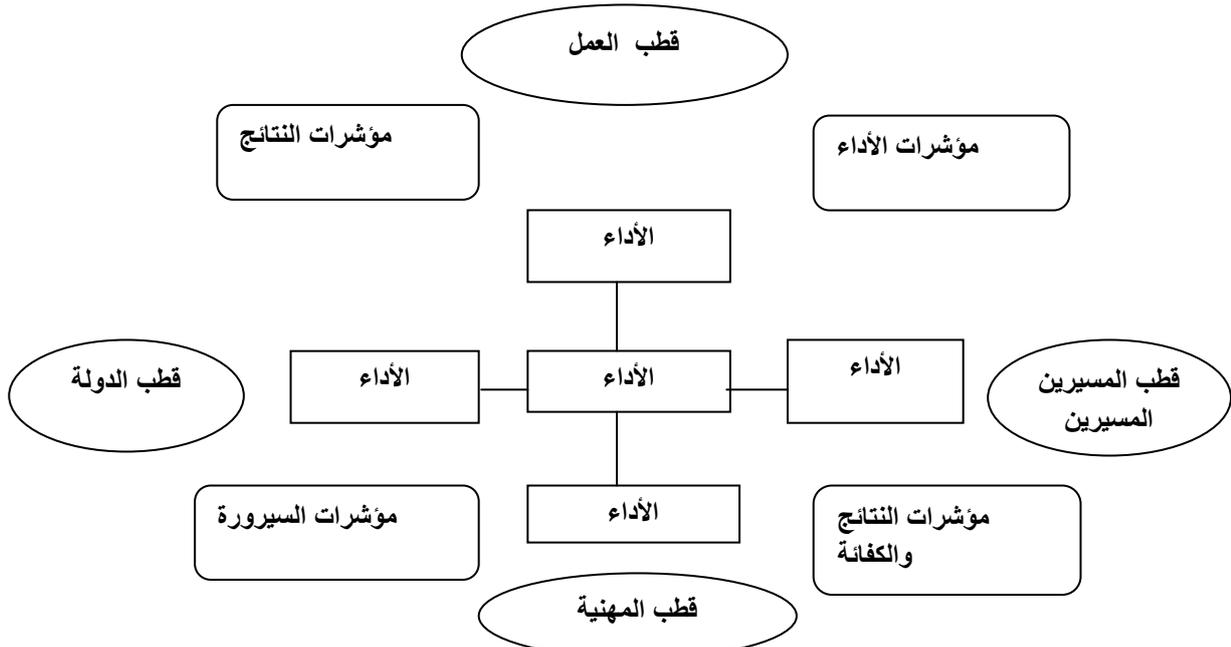
متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة أقطاب:

2.1.8. أقطاب الأداء: القطب الأول: يتعلق بالعميل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالعميل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل رضائهم وكسب ثقتهم [124] ص 3 أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة .

القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة .

القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف .

القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي و لكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال هذا الشكل التالي:



الشكل رقم (21) أبعاد المنظمة [132] ص 23

3.1.8. البعد الاستراتيجي للأداء

ويعرف البعض الأداء انطلاقا من البعد الاستراتيجي، وحسب هذا المنظور يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية وبشكل عام يمكن تعريف الأداء على المدى الزمني على انه " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى " [125] ص 126 والجدول التالي يوضح هذه المعايير على المدى الزمن

الجدول رقم (3) معايير الأداء على المدى الزمني [133] ص 136

المدى الطويل	المدى المتوسط	المدى القصير	البعد الزمني
- البقاء	- التكيف - النمو	- الكفاءة - الفعالية	المعايير

وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة ، كان لابد من أن تسعى بكل إمكاناتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء و الاستمرار. [126] ص 343, وتبني المؤسسات العمومية للمفهوم الإستراتيجي للأداء له انعكاس إيجابي عليها من خلال. [127] ص 103:

* تزويد المديرين بوسائل متطلبات الموازنة للاستثمارات ، وتسيير نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج .

* المساعدة في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في أنحاء المؤسسة.

* مساعدة المديرين على التحويل من الأداء بردود انفعال إلى الأداء المبادر .

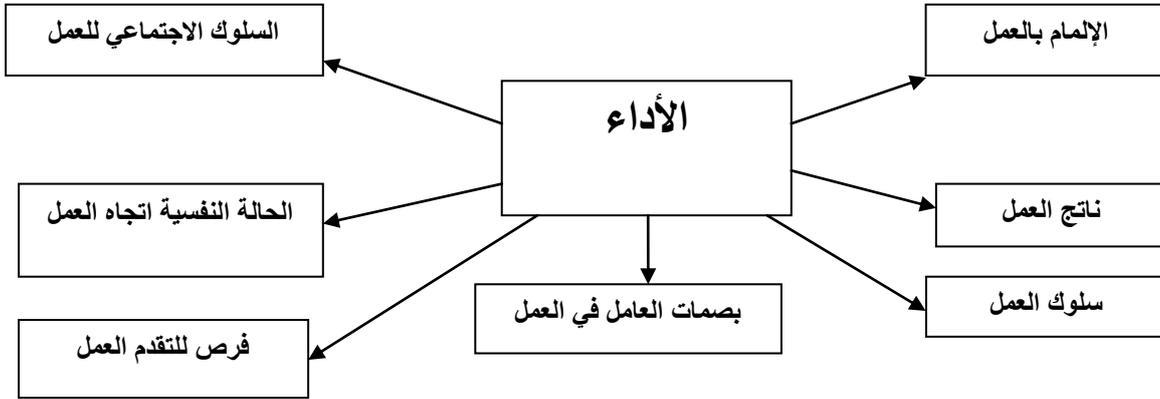
أما إذا تطرقنا إلى تقييم الأداء فإنه ، ينظر لعملية تقييم الأداء في المؤسسة على أنه عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم في المراقبة الكلية والغاية من التقييم لتحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة. [128] ص 18

كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، إذا عرف " فيشر ورفاقه " عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة. [129] ص 96

الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف المرحلية. بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة حتى تستطيع المنظمة الحصول على النتائج التي ترغبها من كل وظيفة وفي كل مستوى إداري في ضوء التوقعات المحددة مسبقا. لذا كان من المهم وجود نظام لتقييم أداء العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة، من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال دون استثناء بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة بحيث تهتم عملية تقييم الأداء بقياس :

* مدى قيام العمال بالوظائف والمهام المسندة إليهم وتحقيق للأهداف المطلوبة منهم .

* مدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على تحسين مستوى إنجازهم بشكل منتظم ومستمر لضمان تنميتهم وتطورهم في المستقبل والشكل الآتي يبين الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.



الشكل رقم (22): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء [132]. ص 2

2.8. أنواع الأداء:

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب المعايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء ومنها :

1.2.8. حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى مايلي:

أ - الأداء الداخلي : ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء وهي: [130] ص 236

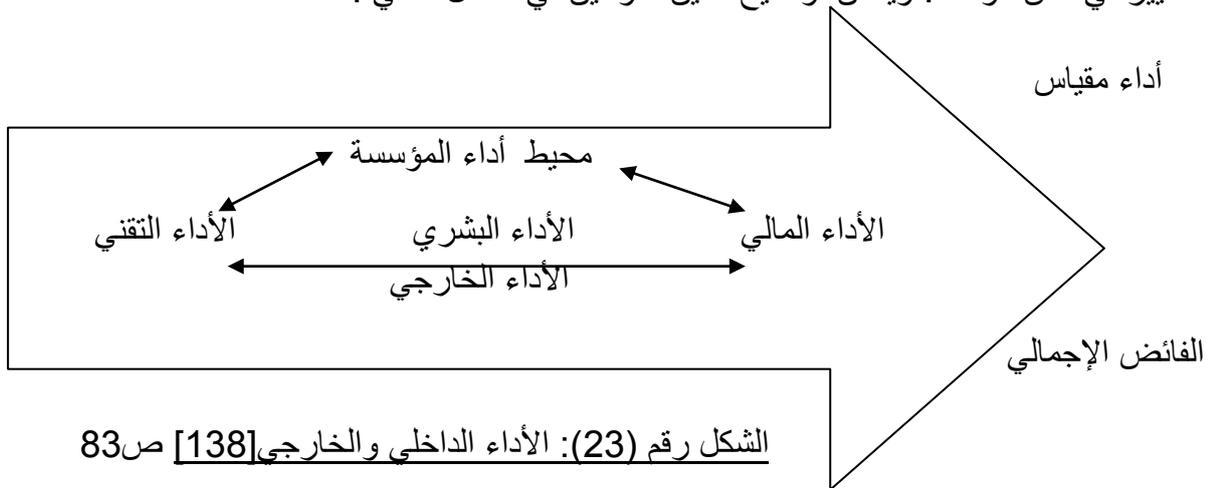
4- الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط وعرفوه انطلاقا من على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" [131] ص 50. فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية [132] ص 23.

- الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية .

- الأداء المالي : ويتجدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة , فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن , والاستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة عند الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى [133]ص136.

- وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة .

ب- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها [134]ص52 هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشأ بها [135]ص87. فمن خلال هذين الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعدد وسرعة التغيير في نفس الوقت . ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي :



الشكل رقم (23): الأداء الداخلي والخارجي [138] ص83

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها

الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معه والتقليل من تهديداته وأثرها السلبية ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي [33]ص 27

2.2.8. حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين

أ - الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة [136]ص 103.

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت [136]ص 103.

ب - الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية [121]ص 86. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

3.2.8. حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويين، ووظيفة العلاقات العامة.

أ - أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية [133]ص 139.

فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضاً فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة للجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، الطرق، ولعدم صلاحية أو قدرة القطاع الخاص القيام بها فتقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق [137]ص 72.

ب – أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو أخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل مسؤوليات المعقدة على عاتقها[138]ص38 .

ج – أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل إلتقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها[139]ص167. واليوم نجد أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لاتعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق فقد بدأت العديد من المنظمات مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الإقتناع والرضا عن هذه الخدمات هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات إجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسسي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها[140]ص57 .

د – أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردويتها بتحسين قدرة وكفاءة موارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، مهندسين وغيرهم ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- * كمية الإنتاج والجودة .
- * الخدمات المقدمة للعملاء .
- * المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور .
- * معالجة شكاوي العملاء .
- * المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه .
- * التعاون مع الزملاء .

4.2.8. حسب معايير الطبيعية : هي تقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة)

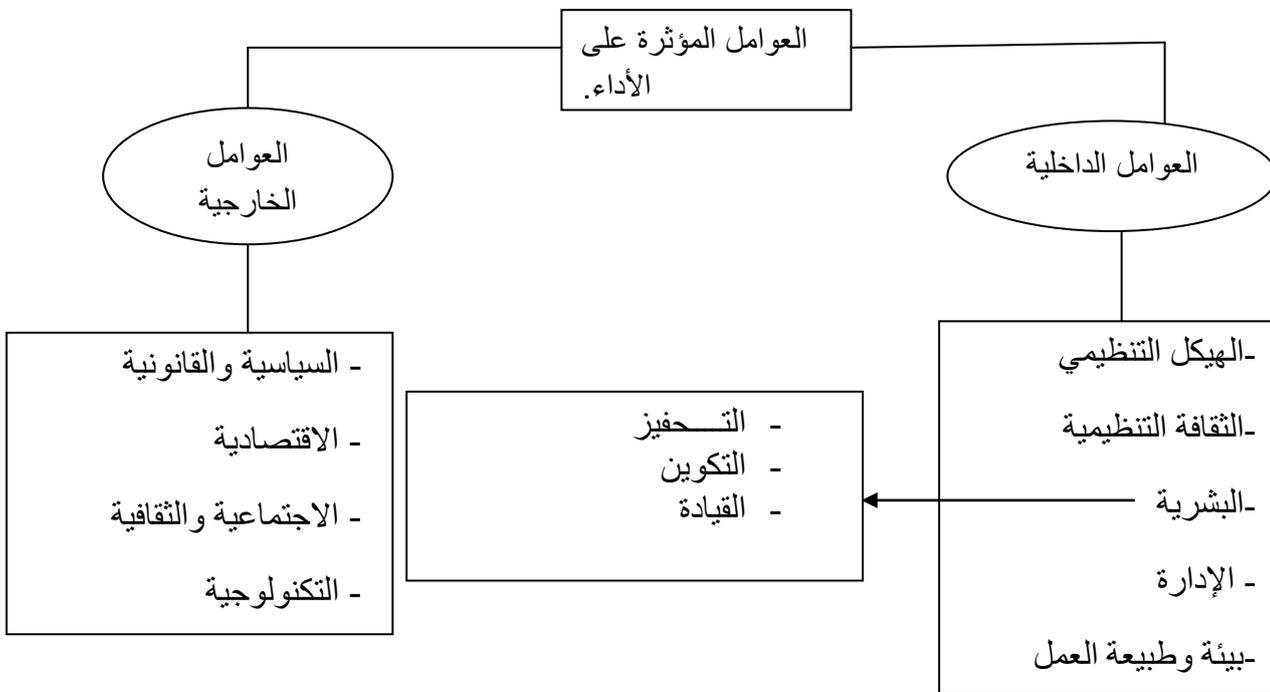
تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي :

أ- الأداء الاجتماعي : ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت

في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها .

ب - الأداء الاقتصادي : إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات , حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية . ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في استخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى . [138] ص 84

3.8. العوامل المؤثرة في الأداء



الشكل رقم (24) العوامل المؤثرة في الأداء [156] ص 218

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على المستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا .

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي : مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل الإنسانية.

أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التكنولوجي, ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم ، المعرفة ، الخبرة ، التدريب ، التكوين النفسي والقدرة الشخصية بينما البروفيسور S.Kukokera يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية .

وفي مايلي نستعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد لعلنا .

1.3.8. العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية):

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم .

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل [33]ص27 ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية نذكر مايلي :

أولاً: الهيكل التنظيمي:

وهو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة [141] ص64. ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها: [142]ص89

* تجنب التضارب والاحتكاك بين العاملين في المؤسسة نظراً لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته .

* العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

* المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة , كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن .

ثانيا : الثقافة التنظيمية

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية [143]ص282 فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة [144]ص232.

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

ثالثا: البشرية

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه هو رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور رغم التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص من دوره . ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة .

2.3.8. عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

أولا/ التحفيز :

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مرد ودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز. [141]ص64

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال مايلي :

- * استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والإحتفاظ بهم وتقليل الإستقالات .
- * تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.

* الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجيهات المنظمة .
* تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

ثانيا/ التكوين: هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتمييزها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغييرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة وإستمراريتها ونموها وتوسعها. [145]ص243

ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة. [33]ص27

ثالثا/ القيادة : هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة [130] ص236.

رابعاً/ الإدارة:

فالإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة , ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة , حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة, لذلك فإن ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

خامسا / بيئة وطبيعة العمل :

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية, تنظيمية, نظام حوافز.. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل, فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها, ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة, حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية و الأداء. [146]ص70

سادسا / العوامل الفنية:

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء, كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات, ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد, كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة, ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا فإن مستويات أداء المنظمة تتأثر بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية, وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة, ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي. [146]ص70

3.3.8. العوامل الخارجية :

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي :

أ) العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن "المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها.

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام مالم يرد نص صريح خلاف ذلك.
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة [147]ص126.

ب) العوامل الاقتصادية: وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان، السياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة [126] ص 343

ت) العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع . بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها : التغيرات السكانية، مستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع القيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية [126] ص 343 فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة. [147] ص 126

ث) العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الإعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال :

- * توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار .
 - * توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.
 - * القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
 - * تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل .
- فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع . [148] ص 317.

ج) الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن، التعليم، الصحة وغيرها، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابهها التأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص. [149]ص28

فالنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداؤها يرتبط أساسا بالزبون [150]د.ص.

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، و تقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة. بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة.

والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، و في هذه الحالة تحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع .

4.8. طرق وأهداف تقييم الأداء [33] ص27

1.4.8. يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها:

- * معرفة الكفاءات : يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة .
- * تحفيز الأفراد العاملين المنظمة : ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل .
- * تقييم فعالية نظام الوظائف : لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم الوظيفية، والعكس صحيح.
- * تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال، والتكوين في الغالب أهمهم.
- * تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).

2.4.8. مستوى أداء الفرد العامل:

ويرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة، وبحماسة أثناء عمله من جهة أخرى ويركز نظام التقييم على هذين العنصرين في أداء وظيفته ويعتمد في ذلك على:

- معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة.

- شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة.

- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

- تحديد أهم التطورات والمتغيرات المدخلة في الوظيفة.

3.4.8. ويمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة :وتحقيق،أهدافها (كالبرمجة، رفع مستوى

الأداء وتحقيق المركز التنافسي...الخ) والأهداف الفرعية التي تؤدي إلى:

- مراقبة التناسب بين العمال ومتطلبات العمل: ويتم مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم.

- تحضير مخطط إستراتيجي للتكوين : من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية التقييم.

- تطوير الوظائف أو المناصب الموجودة: مما يسهل تكييفها أو إدخال وظائف جديدة عند الحاجة.

- تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية: ويرتبط ذلك بنتائج التقييم

- توزيع المسؤوليات : معرفة قدرات الأفراد، تسهيل وتوزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات .

- يساعد المسؤولين على الرؤية : مما يمكنهم من اقتراح مجالات التطور الإستراتيجية الممكنة.

- ويسمح نظام التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعداد تعريف لوظائفها، غير سياستها أو أساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.

4.4.8. طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق المستعملة نوجزها فيما يلي:

(1) الطرق التقليدية : تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها

[151]ص132:

- قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
- طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، عيبها أن عرضة للتأثيرات الشخصية.
- طرق المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويجتمع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيباتنا تنازليا للعاملين.
- طريقة التدرج: توضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا .
- طريقة التدرج البياني: توضع هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم التعقيم حسب مقياس التدرج. البياني المحدد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات .
- طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل ويوضع تحديد السلوكات وتسجيلها من قبل المقيم للسلوكات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها .
- الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر نصف جوانب الضعف والقوة والأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية .
- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:
 - تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
 - خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
 - خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك

على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

(2) الطرق الحديثة: [151] ص 132 لتفادي العيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم

- مقاييس التدرج على أساس السلوكي: يرتبط هذه المقياس بين طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى إمتلاكه للسلوك أو الصفة
- مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الأداء بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وتربيتهم ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل
- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا

5.8. مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته:

إن مظاهر الأداء الجيد تعطينا فكرة عن سلبية الأداء أو ايجابيته، أحيانا قد يكفي كمظهر واحد لحكم على نوع الأداء وأحيانا أخرى لا يكفي هذا المظهر الواحد فتستلزم تضافر عدة معايير ومظاهر لتحقيق الأداء الجيد والعكس.

وتتمثل تلك الظاهرة التي تكلمت على الأداء الجيد في [152] ص 244:

1.5.8. رضا العامل على عمله:

رضا العامل عن عمله عبارة عن شعور الذي يشعر به الفرد من قرارات نفسية ويصعب وصفه. فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد قد تكون ايجابية أو سلبية وحتى نلمس أثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع العمل داخل المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد وهي من مظاهر الأداء الجيد.

2.5.8. معدل الإنتاج:

ويقصد به الزيادة في الإنتاج أو انخفاضه دون معدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المنظمة في هذه الحالة يحقق العمال زيادة فيما يتقاضوه من أجور عليهم.

3.5.8. التعاون مع الزملاء والرضا الجماعي:

"يقصد به وجود فرص كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم , وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض , وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم"[153]ص249. "إن الرضا الجماعي مستند من العلاقة الإجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما تحقق ضمننت المؤسسة أن الأداء الجيد والرضا الجماعي يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها, الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية"[153]ص249. ولا يتم الرضا الجماعي إلا إذا اعترفت الإدارة بالجماعة التي تؤدي عملا متكاملًا أو على مستوى قسم واحد وتشكل جماعة متماسكة ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة لهذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة القسم الذي يعملون به.

4.5.8. معوقات الأداء:

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد وأدائه بصفة سلبية مما يعرقل نشاطه, هذه العوامل خارجة عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال عمله بالإضافة إلى مؤثرات تحفيزية ومعنوية تقلل من نشاط الفرد في المنظمة ومن أكثر العوائق شيوعا في الداء مايلي[151]ص132:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس.
- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.
- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون بين الأفراد.
- نمط الإشراف.

- عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

على جانب هذه المؤثرات التي تعد من أهم المؤثرات على الجهد والقدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لمبادرات الفرد، كما أن السياسات غير الواضحة أو الإشراف السيئ قد يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود.

9 خطوات ونظام ومعايير و مشاكل ونتائج تقييم الأداء:

1.9.: خطوات تقييم الأداء [154]ص5

1.1.9. تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه:

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل. وفي بعض الحالات تكون المعايير أو الأسس المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها.

والغرض من هذه الخطوة المزدوجة: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي يقوم بإنجازه، ثانياً تمكن من وضع أسس المساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم.

2.1.9 التقييم المستمر:

أثناء فترة التقييم, يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية, كلما أمكن ذلك. وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على القائد أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف وأسس المسائلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان. إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

3.1.9 استكمال استمارة تقييم الأداء:

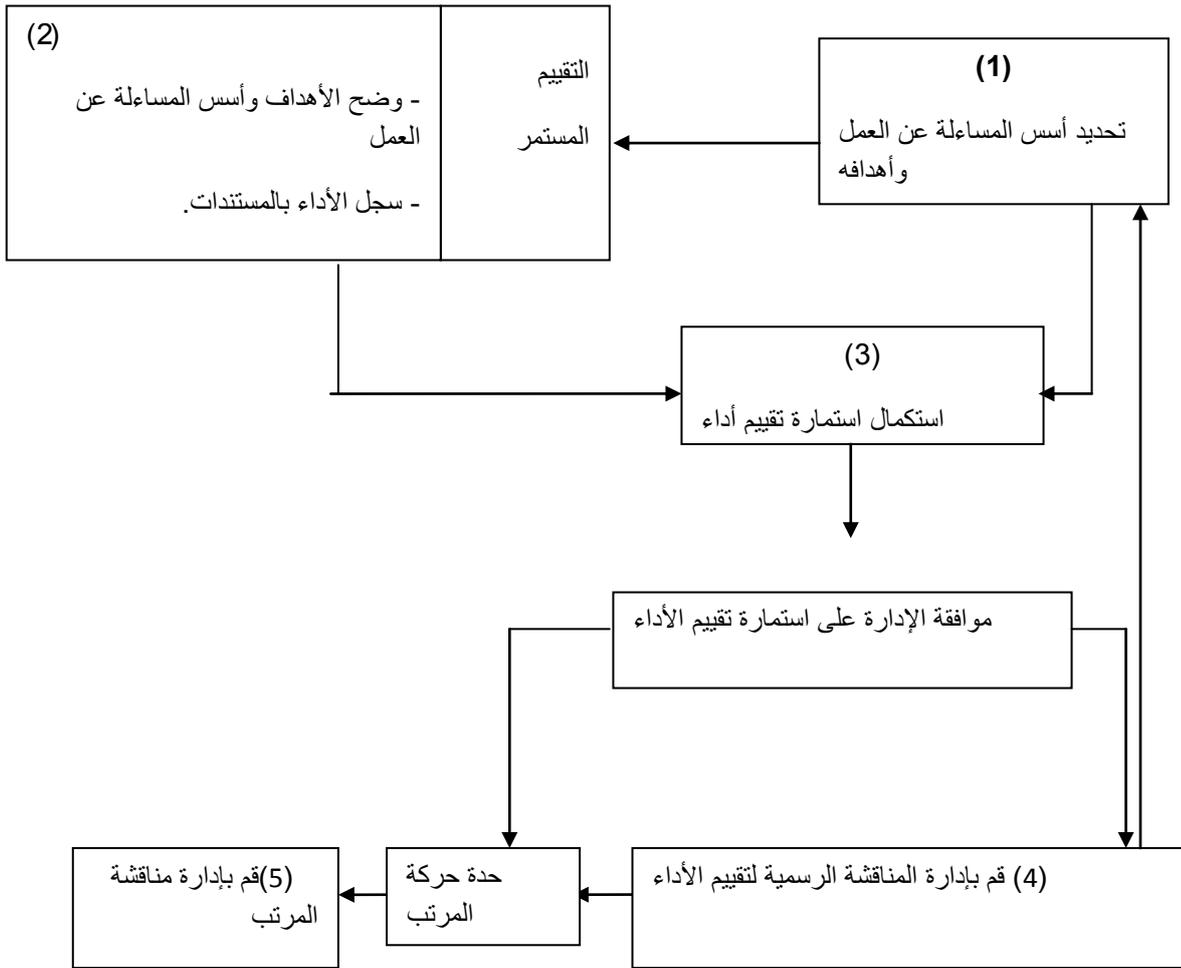
يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء, يجب على القائد مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على القائد أن يسلم لكل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة, مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن تتطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للقائد أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم.

4.1.9 إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء

بصفة عامة كما دعت الضرورة و ولكن على الأقل عام, يجب أن يلتقي القائد والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء, وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على النموذج تقييم الأداء, ويجب أن يعطي الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات القائد وملاحظاته. وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج, الذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

5.1.9: إدارة مناقشة الرتب

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن يقوم القائد بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين, ويجب أن نتذكر أن مناقشة المرتبة والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين.



الشكل رقم (25) خطوات تقييم الأداء [164]ص 99

عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية :

إن تقييم الأداء هو مثال جيد لحلقة الوصل في تنمية الموارد البشرية وإذا ما تم إنجازه بطريقة جيدة فإنه يعد في الواقع من عناصر الدعم التي تعزز وتدعم كل مراحل التطور المهني، ونظرياً يمكن تصوير هذه العلاقة على النحو الموضح في الشكل (25) وطبقاً للمراحل التالية [154]ص 5:

يبدأ التقييم الأداء بـ:

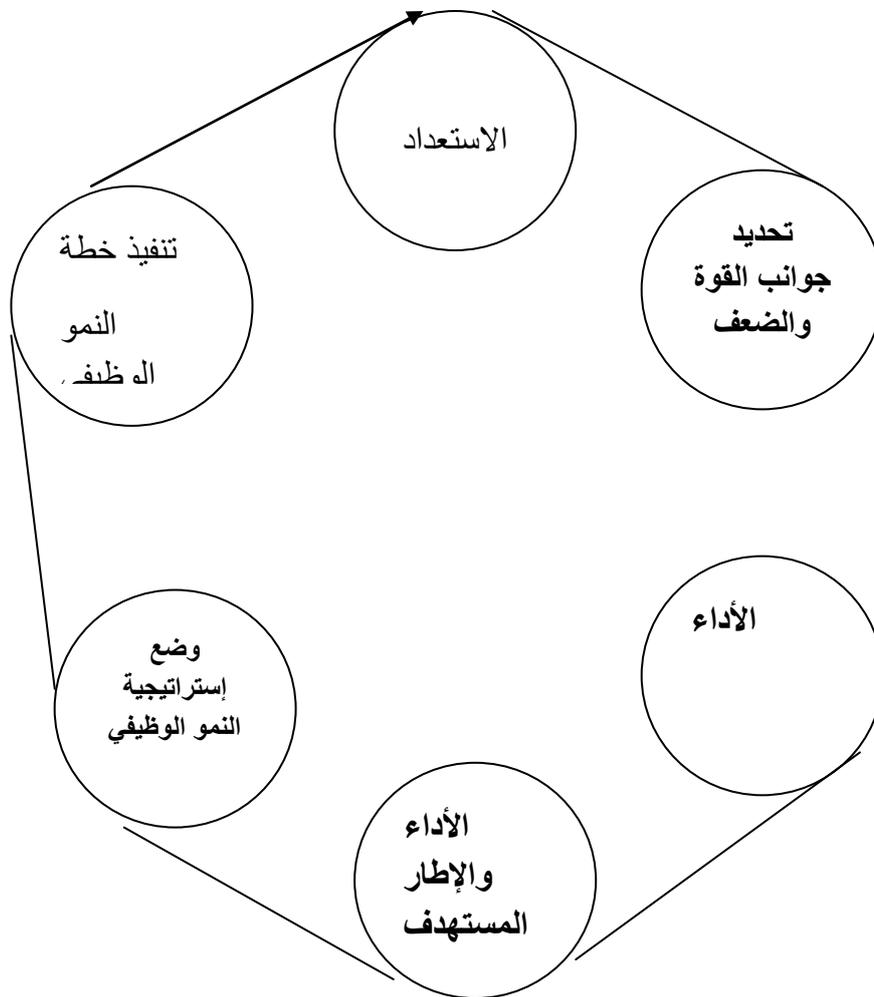
1- استعداد القائد والموظف للعملية وهي تساعد الموظف والقائد في :

- تحديد جوانب قوة وجوانب ضعف الموظف فيما يتعلق بمسؤوليات وظيفته الحالية بما يوفر إرجاع الأثر عن تقييم الموظف لنفسه وهو يوفر وسيلة تمكنه من : - تحديد المسار الوظيفي المستقبلي

والمجالات التي يمكن للموظف أن يتطلع إليها، ومع وضع الأهداف المحددة التي تعمل على استمرار النمو في الوظيفة الحالية، ويقوم بهذه المهمة القائد والموظف معا.

2 - وضع إستراتيجية للأساليب التي قد يتبعها الموظف للوصول إلى أهدافه كما يحددون: - خطة تنموية وأنشطة لتنفيذ الخطة مما يشجع الموظف على إضافة مهارات معينة إلى حصيلته. وعند ختام العملية يكون هناك :

3- مرحلة المكافأة: حيث يتم مكافأة الموظف وتزداد استحقاقاته عن عمله ثم تبدأ العملية مرة أخرى من جديد. والشكل رقم (26) يوضح هذه عملية تقييم الأداء. [154]ص5



الشكل رقم (26) عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية [164]ص99

2.9.: نظام تقييم الأداء وتصميمه [155] : ص 382

نظام تقييم الأداء هو تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء تقييم الأداء العاملين والتصرف بنتائجه.

1.2.9.: تَكُونُ النظام:

والسؤال المطروح الأول هو: كيف يتكون النظام؟

يمكن أن يتكون النظام بطريقة عفوية نتيجة ممارسات واجتهادات تتراكم أثارها بدون تعامد , فهذا قد يحصل في منظمة عمرها عشرون سنة مثلا, وإذا ما أجرى أحد القادة الأوائل تقييم بسيط للأداء, فيبدأ القادة الآخريين تكرارها مع بعض الإضافات والتحوير, وبدون جهد واعي للتأكد كفاية العملية وسلامتها وعدم وجود تناقض فيها.

الطريقة الأخرى في إعداد النظام هي من خلال دراسة متمعنة وواعية تسعى للتأكد من كفاية وسلامة النظام ومن الإعلان عنه بما يضمن معرفة الجميع به مسبقا.

والسؤال المطروح ثانيا هو: ما هي مسؤوليات إدارة الموارد البشرية؟

بالنظر لأهمية تقييم الأداء, تعتبر عملية وضع النظام بطريقة مدروسة قضية مهمة. إذا كان النظام والترتيبات السائدة في المنظمة لا تفي بالغرض, واحدة من المسؤوليات إدارة الموارد البشرية هي أن تنبه الإدارة العليا إلى ذلك وأن تقترح عليها الحاجة لإعادة النظر في النظام القائم والاعتماد نظام جديد فإذا وافقت الإدارة العليا على ذلك, تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي اقتراح هذا النظام ورفعته إلى الإدارة العليا لاعتماده. فإذا اعتمد, تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية التنفيذ الدوري للنظام الجديد.

والسؤال المطروح الثالث هو: كم نظام تقييم أداء تحتاج المنظمة؟

يفضل أن يكون للمنظمة نظاما واحدا, إلى أن بعض المنظمات, خاصة الكبيرة قد تحتاج نظامين أو حتى ثلاثة, كل نظام بفئة من العاملين: فمثلا, قد تعد مؤسسة جامعية أو صحية نظاما لتقييم أداء العاملين في الوظائف الأكاديمية أو الصحية, والآخر للعاملين في الوظائف المكتبية والعمالية, أو قد تعد شركة كبيرة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر ثلاثة أنظمة, واحدا للإداريين والثاني للفنيين وثالثا للعمال والموظفين الآخريين.

2.2.9.: قضايا في تصميم أنظمة تقييم الأداء:

نتعرف الآن على بعض القضايا التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام تقييم الأداء ونشرحها بالتفصيل في المطلب الثالث وهذه القضايا كالآتي:

- التحيز في التقييم: فعملية التقييم تنطوي على مصادر متعددة للتحيز يمكن أن تجعله ضارا عوضا عن أن يكون نافعا, النظام السليم ينتبه إليها ويقلل من تأثيراتها.
- تناقض أدوار القيم: فمقيم للموظف هو رئيسه والمسؤول عن الدائرة, فقد يقسو في تقييم العاملين حتى يحمله مسؤولية قصوره.
- سرية وعلنية نتائج التقييم: هذه تمثل عنصرا مهما يجب تحديده, فللسرية مزايا ومشاكل, وكذلك للعلنية.

3.9.: معايير ومشاكل تقييم الأداء:

1.3.9.: معايير تقييم الأداء:

يقصد بالمعايير المستوى الذي يعتبر عندها الأداء مرضيا ويجب أن نوضح هذه المعايير, فالرأي الأول يقول "أن فاعلية الأداء ومعياريها النهائي هو قيمة مساهمة الفرد في نجاح المنظمة وعليه يكون هناك معيار مركب يعطي تلك الصفات أوزانا مختلفة تبعا لأهمية وعلاقتها بالعمل. والرأي الثاني يدعو إلى التخلي عن فكرة المعيار المركب ويقوم على أساس تعدد جوانب الأداء واستغلالها عن بعضها وهي تدعو إلى معاملة جوانب الأداء على أساس تعددية أبعادها أو جوانبه.." [156]ص218 .

ويمكن القول باختصار أنه يتم وضع معايير أداء دقيقة وواضحة من خلال مايلي [157] ص293:

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
- ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة مهام واضحة لتحديد طريقة قياس التنفيذ.
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة, والعمل على مدى تقييم مدى فاعلية فاعليتها في قياس أداء العمل.
- مناقشة المعايير مع المديرين.

وهناك معايير تخص الفرد وتفاعله في المنظمة وهي:

العناصر: "وتشمل الصفات التي يجب أن يتحل بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص والمواظبة في العمل، وتعاون... " [131] ص50.

وللعناصر ميزتان:

- عناصر ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة في العمل والدقة، فمن خلال عدد المرات الغياب مثلا ومدى احترام الأفراد لمواعيد العمل الرسمية يمكن الحكم على مدى مواظبته على العمل.

- صفات غير ملموسة، والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية للفرد، بحيث تتطلب الملاحظة المستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها كالأمانة، الذكاء، الشخصية، التعاون...

2.3.9. مشاكل عملية تقييم الأداء:

يكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

أولا: المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ لذا يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة.

- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعمامة اتجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ثانيا : المشاكل الموضوعية

تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

4.9.: استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

1.4.9.: الترقية والنقل

قبل ترشيح أي فرد للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكيد من تمتعه بالخصائص ومؤهلات جديدة... وهذا بالعودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها [158]ص83. وقد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف على دائرة أخرى.

بإمكان المنظمة أن تسأل مدير المرشح للترقية أو النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا أن هذه الإجابة لن تكون وافية، لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية وسطحية بعكسه توفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة.

2.4.9.: تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية

تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في المنظمات التي يعمل فيها "غير البيروقراطية" وغالبا ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة. وقد ينص نظام الأجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز مثلا، قد ينص نظام على منح مكافئة تشجيعية لكل فكرة ومقترح إبداعي أفاد المنظمة، إذا نص نظام الأجور على ذلك، تصبح وثيقة تقييم الأداء الوثيقة الأساسية لتحديد استحقاق الفرد للمكافئة التشجيعية ومبلغها [158]ص83.

3.4.9.: تحديد الاحتياجات التدريبية

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها, ما نسميه بـ"تحديد الاحتياجات التدريبية" وهذه الخطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم. وإعداد القائمة يتطلب دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين, خاصة إذا كان عدد العاملين كبيرا.

واحدة من الوسائل المفيدة لإعداد هكذا قائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة .

4.4.9.: الإنضباط والمعاقب

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة إلى تثبيت ذلك في ملفه, ومراجعتها في تقييمه السنوي: فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة, بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة. بالإضافة إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة, قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمالات إن تكون الشكوى صحيحة, وإذا ثبتت صحتها, قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها [158]ص83. فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسمًا كهذا تحتاج العودة إلى السجل السابق للفرد لتحديد ما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر, وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح للاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة إذا كانت التهمة غير مؤكدة: فقد يتهم أحدهم موظفًا بسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك, في حين يصر الموظف على براءته. يمكن البث في الموضوع بالعودة إلى سجل أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.

5.4.9.: تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة

يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا, تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم, هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة, فمثلا تضمن أنظمة التقييم تقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج ونوعه, وكذلك لعلاقته مع الآخرين ومواظبته... الخ, وبما أن الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على الأداء بالنسبة لهذه القضايا, فهذا يعرفه أيضا بما هو مهم وما مطلوب منه.

10: بعض نظريات الأداء

1.10: نظرية وضع الأهداف Goal setting theory

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد.

لا بد أن يكون الهدف فيه قدر من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلا جدا وأن لا يكون صعبا جدا بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون. ولا بد أن يكون الهدف محددا بشكل واضح, ويفضل أن يكون الهدف مرتبط بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات, فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بأن الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جدا.

ذلك فإن تحديد أهداف للعالمين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة. فمثلا عندي تحديد هدف بتقليل العيوب بمقدار 1% فإن تحقيق ذلك هو شيء يحقق قدر من الإحترام للنفس والمتعة الشخصية.

بالإضافة لذلك فإن وجود أهداف يجعل الكل يلتفت حول هذا الهدف, ولذلك فإن المنظمات تضع أهدافا سنوية تشتمل على قدر من التحسين بحيث يحاول المديرون والعاملون تحقيقها ويتم بعد ذلك متابعة النتائج والتحقق من مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعه, والأهداف التي يمكن وضعها كثيرة ومختلفة حسب طبيعة العمل, فمثلا قد تضع هدفا لموظفي خدمة العملاء أن يحصلوا على تقييم متوسط من العملاء قيمته من 85% أو أن يكون متوسط زمن خدمة العميل أقل من المتوسط الحالي بـ 10%.

وقد تضع هدفا مثل عدم وجود إصابات في العمل أو التحقيق رقم إنتاج شهري ما. وقد يكون الهدف تقديم أفكار لتطوير العمل بمتوسط فكرة لكل فرد في الشهر,

ومن الجيد أن يشترك العاملون في وضع بعض الأهداف فهذا مما يكسبهم إحساسا بالمشاركة وهو ما ينعكس على تحفيزهم لتحقيق الهدف.

2.10: نظرية التعزيز التقوية (Reinforcement Theory): [159] ص 81

عندما تقوم بعمل فيشكرك الناس عليه فإنك تحاول تكرار نفس العمل بعد ذلك توقعاً لرد الفعل الإيجابي، أما عندما يلقى عملك استياء من الآخرين أو عدم اهتمام فإنك لا تحاول بذل مجهود لتكرار نفس العمل مرة أخرى لأن رد الفعل المتوقع سلبي. هذا الأمر يحدث في العمل فإن العامل قد يسلك سلوكاً أو يفعل فعلاً فيجد استحساناً من رؤسائه فهذا يحفز على تكرار نفس السلوك أو المجهود في المستقبل. وقد تجد نفس هذا العامل قد عمل مع مدير آخر فلاقى منه لا مبالاة أو استياء من هذا العمل- الذي كان يلقى استحسان المدير السابق- فتجده بعد ذلك لا يريد القيام بهذا العمل.

التحفيز بالتعزيز، يعني تعزيز السلوك الجيد عن طريق إيجاد عائد إيجابي نتيجة لهذا السلوك الجيد. هذا التعزيز قد يكون بالشكر أو المدح أو المكافآت المالية أو غير ذلك من أشياء لها قيمة للعامل. وقد تقوم بإضعاف فرص تكرر السلوك أو التصرف غير المرغوب فيه عن طريق المعاقبة بشكل من الأشكال. المعاقبة قد تكون مجرد اللوم أو الحض على تغيير السلوك أو التحذير الكتابي أو الشفهي أو الحرمان من ميزة أو العقوبة المالية. المعاقبة أو اللوم يجب أن يتم بشكل بناء وعادل وبمعاينة ملائمة وأن يكون التركيز على تحسين الأداء والسلوك وليس على الانتقام من العامل وتوبيخه.

إن التعزيز الإيجابي قد يُغنينا عن الكثير من التعزيز باللوم والمعاقبة والحرمان من المميزات. لذلك فإن على المديرين الاهتمام بهذا النوع (التعزيز الإيجابي) وخلق الكثير من الفرص للشكر والتقدير والجوائز والمكافآت وما إلى ذلك. لا تنتظر أن يقوم الموظف بعمل يوفر لك آلاف الدولارات أو الدنانير حتى تشكره ولكن قدر العمل الجيد سواء كان صغيراً أو كبيراً مع اختلاف حجم التقدير. لاحظ الفرق بين مدرسة لا تُكرم سوى الطلبة الأوائل على المدرسة في التعليم ومدرسة تعطي جوائز للمتميزين في كل فصل وفي كل عام وفي كل نشاط وفي كل شهر. إن الطالب يكون محفزاً ومستمتعاً بالدراسة في المدرسة الثانية، فكذلك الحال في العمل.

هناك أمر مهم نتعلمه من هذه النظرية وهو أن عدم تقدير العمل الجيد قد يؤدي إلى عدم تكراره. فقد تجد العامل يقول: لقد عملت لساعات طوال لكي أكتب هذا التقرير ثم أعطيته للمدير فطره جانباً أو أخذه ولم يقل لي كلمة شكر واحدة. في المرة القادمة سوف أفعل كما يفعل الآخرون فأكتب تقريراً عادياً في ساعة واحدة. وآخر يقول: "لقد قمت بأعمال عظيمة كثيرة وتحملت الكثير وعند المكافأة لم يذكرني أحد. لا أدري إن كنت سأقوم بهذا المجهود مرة أخرى لكي يكافأ غيري كل مرة" [160] ص 692

عملية التعزيز لا يمكن أن تتم بشكل متواصل بحيث كلما فعل الموظف (العامل) شيئاً نعطيه مكافأة مادية أو معنوية فهذا أمر غير عملي. ولكن التعزيز يتم بشكل منقطع وهذا التقطع أو جدول التعزيز له أشكال مختلفة.

التعزيز على فترات ثابتة:

وهذا يعني تعزيز العمل الجيد كل فترة ثابتة فقد تكون هناك مكافأة شهرية للمجهود المتميز أو الأداء الجيد وقد يكون مرور المدير على العاملين كل يوم أو أسبوع وشكره للمجتهدين بكلمات مثل "مجهود طيب, رائع" وما إلى ذلك. ولذلك فإن بعض المنظمات تقدم حوافز مادية كل شهر أو اثنين أو ستة أشهر بحيث يزيد هذا الحافز المادي مع زيادة الأداء. وكذلك عملية تقدير العامل المتميز كل شهر أو سنة وتقدير الأفكار المميزة كل فترة زمنية وهكذا.

التعزيز على فترات متغيرة:

مثل أن يقوم المدير بتقييم العمل على فترات غير محددة وبالتالي يقدر العمل الجيد أو يكافئ عليه.

التعزيز حسب نسب ثابتة:

وهذا يعني أن تكافئ عمال الإنتاج كلما أنتجوا ألف قطعة مثلاً أو تكافئ العامل كلما قدم فكرة تم تنفيذها لتطوير العمل أو تكافئ خدمة العملاء على حسب عدد المشاكل التي قاموا بحلها وهكذا.

التعزيز حسب نسب متغيرة:

وهو أن يتم التعزيز حسب تحقيق مستويات من الأداء ولكنها غير محددة على وجه الدقة مثل التعزيز حسب نسب ثابتة ولكنها تدور حول رقم متوسط ما. فمثلاً قد تكافئ عمال الإنتاج عندما ينتجون مائة قطعة ومرة أخرى عندما ينتجون مائة وعشرون ومرة أخرى عندما ينتجون ثمانون.

كل طريقة من طرق جدولة التعزيز لها مميزاتا وعيوبها فبعضها يحفز بشكل كبير مثل التعزيز حسب نسب ثابتة وبعضها مثل التعزيز على فترات متغيرة أو نسب متغيرة يتميز بتأصيل السلوك الجيد بحيث يصبح عادة. وباختصار فإنه يمكن استخدام أكثر من طريقة لتحقيق نتائج جيدة. الحافز المعنوي مثل التقدير والشكر قد يتم على فترات متغيرة أما الحافز المادي فإن توزيعه على فترات ثابتة له أهمية للعامل حيث يمكنه من تنظيم حياته المادية نوعاً ما. ولكن ذلك لا يمنع وجود حوافز مادية أخرى على فترات غير محددة سلفاً فإن عامل المفاجأة له قيمته.

3.10.: نظرية التوقع Expectancy Theory [161] د.ص

هذه النظرية تضع ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز. هذه النظرية تقول أن الشخص يختار ما يعمل به بناء على قوة الحافز والتي يقدرها الشخص بناء على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته بالنسبة للشخص نفسه. لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل:

التوقع: Expectancy اعتقاد الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب. فعندما يكون العامل يقوم بعمل ما في أربع ساعات ثم تحدد له جائزة إن أنجز ذلك العمل في ربع ساعة فإنه لن يفكر في المحاولة لأن الأمر بالنسبة له مستحيل. ولكن إن قلت له أن الجائزة ستمنح لمن ينجز العمل في ثلاث ساعات ونصف أو ثلاث ساعات فإنه قد يفكر جدياً في بذل المجهود لتحقيق هذا الهدف.

هذا التوقع يتأثر كذلك بمقدار تحكم العامل في النتائج بمعنى أنه لا توجد عوامل خارجية خارجة عن إرادته ستمنعه من تحقيق الهدف مثل وجود عيب في الآلة أو الأداة التي يستخدمها. فمثلاً قد تطلب من العامل تحقيق إنتاجية ما في الأسبوع على الرغم من ارتباط الإنتاجية بنوعية المنتج المطلوب وهو ما لا يتحكم فيه العامل، فهذا يجعل العامل يشعر بعدم تحكمه في النتيجة أصلاً.

لابد أن يكون الهدف واضحاً لكي يستطيع العامل تقدير قدرته على تحقيقه فلا تضع أهدافاً غامضة. فمثلاً عندما يكون تضع هدفاً لطالب أن يحصل على مجموع يتجاوز الـ 90% فهذا واضح ولكن عندما تقول له سأعطيك جائزة عندما تحصل على أكثر من 90% بشرط حصولك على أكثر من 93% في الحساب وأكثر من 96% في اللغة العربية وبشرط أن يكون ترتيبك لا يقل عن الرابع وأن تحصل على المركز الأول في اللغة الإنجليزية... فهذا هدف يصعب فهمه وتقدير إمكانية حدوثه.

ارتباط الأداء بالعائد: Instrumentality

وهي الثقة في أن الشخص سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلاً أي الثقة في التزام المؤسسة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل شخص. إن لم تكن لدى العامل ثقة في الإدارة فإنه سيُشك أن الإدارة ستفي بوعدها وهذا سيقبل من حماسه لتحقيق الهدف.

تقييم العائد: Valence

وهي تقدير الشخص لقيمة العائد بالنسبة له ولأهدافه. فكل شخص تختلف اهتماماته وبالتالي فإن العائد المناسب لشخص قد يكون قليل القيمة في نظر غيره فهذا يريد مالا وهذا يريد تقديراً وذلك يريد تحقيق ذاته. فكلما كان للعائد قيمة كبيرة عند العامل كلما تحفز لهذا العمل. العائد هنا قد يكون مادياً أو معنوياً.

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد. لا بد أن يكون الهدف فيه قدرٌ من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلاً جداً وأن لا يكون صعباً جداً بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له. ولا بد أن يكون الهدف محدداً بشكل واضح. ويفضل أن يكون الهدف مرتبطاً بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى [162] ص 262.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بان الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جداً. لذلك فإن تحديد أهداف للعاملين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة.

4.10: نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory [162] ص 262

هذه النظرية تقول بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله وما يتلقاه في المقابل من العمل وبين ما يعطيه غيره وما يتلقاه ومن ثم يحدد مدى عدالة المؤسسة. فالموظف عادة ما يقول: إن فلانا قد حصل على تقييم عالٍ أو مكافأة أعلى مني على الرغم من أنه لا يؤدي مثلي ولكنه صديق للمدير أو... قد يحدث العكس أحيانا فيشعر الشخص بأنه قد حصل على أكثر مما يستحق مقارنة بغيره. هذا قد يؤدي بالشخص الذي يشعر بالظلم.

أن يقلل من مجهوده في العمل ليقفل من إحساسه بالظلم أي لكي يتساوى المجهود مع المقابل مقارنة بزميله. بالطبع قد لا يفعل الموظف ذلك لكونه يحاول أن يؤدي العمل بأمانة ولكنه يظل غير محفز بل محبط. أي أن هذه النظرية تعني أن عدم الشعور بالعدالة هو وسيلة تثبيط ومصدر إحباط. لذلك فإن على المؤسسة أن تُشعر العامل بالعدالة قدر الإمكان. لاحظ أن المطلوب هو الشعور بالعدالة وليس مجرد العدالة بمعنى أنه لا يكفي أن تعدل ولكن يجب أن يعرف الموظف أن القرارات عادلة لذلك فإن عمليات التقييم لأداء الموظفين لا بد أن تتبع قواعد محددة وأن تتم بقدر كبير من الجدية. هناك نظم كثيرة للتقييم ولا بد من اختيار نظام مناسب واتباعه بدقة. ومن الأمور الجيدة أن تُشرك الموظف في عملية تقييمه أي أن تسمح له بعرض رأيه فقد يوضح حقائق قد تكون قد نُسيبت وقد يساعده ذلك على تذكر أوجه ضعف عنده كذلك. وفي أمور التقييم والترقيات والتدريب والأجازات وكل الأمور المرتبطة بالعاملين يجب وجود نظم وتطبيقها بعدالة وأمانة وعدم محاباة. هذه هي أحد ركائز التحفيز.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل (عمليات الأداء في المنظمة) يمكن استخلاص مايلي:

نعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه أية منظمة، بل محدد رئيسي لأية عملية إنتاج لأن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم إلا عن طريق الأفراد الذين يشكلون القوة المنتجة فيها. إن الأداء يتأثر بعدة عوامل تمنع الوصول إلى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، ومن بين هذه العوامل سياسية، قانونية، اجتماعية وعلى الإدارة الواعية أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لما حولها من متغيرات وتتنبأ بتأثيرها، أما داخل المنظمة فتتمثل في النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس، وقلة التسهيلات في العمل، وكذلك قلة التركيبات والتجهيزات ونقص التعاون بين الأفراد ونمط الإشراف، وعدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن تقييم الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الإنحراف، وطرق علاجها على المدى القصير وال المدى البعيد.

لقد تطرقت بعض النظريات للأداء من جوانب مختلفة فمنها من ركزت الأهداف التي يسعى العاملون لتحقيقها من خلال إشراكهم في وضعها، ومنها من ركزت على تعزيز التقوية بين المسؤولين والعمال وذلك بالتحفيز المتنوعة المادي والمعنوي ولكن ليس بالشكل المتواصل بحيث كلما فعل الموظف شيئاً نعطيه مكافأة فهذا أمر غير معقول، وتكلمت أخرى على قوة الحافز بحيث يختار العامل ما يعمل به بناء على قوة الحافز والتي يقدرها حسب صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته للعامل نفسه.

الفصل 5

تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تمهيد:

بعد تناولنا في الباب الأول لموضوع إشكالية صناعة القرار وأثرها على الأداء، سنتطرق في الجانب الميداني إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وذلك عن طريق التعرف على لمحة عامة عن المؤسسة، نشأتها وتنظيمها والتعرف على مصلحة الموارد البشرية بها التي سنتحصل من خلالها على المعلومات الخاصة بالدراسة، ومستعنيين أدوات الدراسة من استبيان و والملاحظة الغير مباشرة مع الموظفين التي ستسهم في إثراء الموضوع والتأكد من الفرضيات التي إقترحناها.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات. وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

1.1. لمحة عامة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى مايفوق 43%.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائننا كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

1.11. نشأة المؤسسة

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الإهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر. كان الهدف الإستراتيجي متمثلاً في تحويل المستعمرة إلى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا. وهكذا، تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين، مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة)، وذلك من أجل استغلال منجم الحديد بالونزة، والأسمنت مع مصنعي (Pointe Pescade)، رابيس حميدو حالياً بالجزائر، وزفزف، ومجالات أخرى مثل مصانع البلاط والزجاج الزيتون... وغيرها. ونام المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" ورمزها المختصر (EGA) في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: مجموعة لبون Lebon والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط وفي الغرب وشركة بوربون Bourbonnais في الشرق وكذا مصانع ليبي Levy في قسنطينة. تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء والغاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

1.1.11. شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية

بمجرد إنشاء شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، حددت السلطات الاستعمارية هدفاً متوسط المدى، يرمي إلى تجهيز الجزائر بتجهيزات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى. في نهاية سنة 1947، تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيني ذي 150 كيلو فولط، يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها. كان على مساره أن يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التالي والصحراوي. كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات 60 كيلو فولط و90 كيلو فولط لتتصل بهذا الخط الرئيسي في انتظار إنجاز الربط البيني الأول ذي 90 كيلو فولط مع تونس والذي تحقق في عام 1956. في 1959، بلغ عدد المشتركين 573 000 مشترك (كهرباء) و167 000 (غاز) من بين سكان بلغ عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن. في سنة 1962 عشية الاستقلال، كان العنصر الأوروبي يمثل 87 % من مجموع المشتركين.

2.1.11 شركة كهرباء وغاز الجزائر والغاز

ابتداء من التنمية الصناعية الثقيلة بالفعل، على الرغم من وفرة الحديد الخام في منطقة الونزة، لم يتمكن التعدين من الاستقرار في بونة (عنابة) بسبب عدم توفر الفحم الحجري بكميات كافية. وعلى ضوء الشروع في استغلال احتياط الصحراء، كان على الصناعات المعدنية أن تنطلق لتوفر ما قيمته مليون طن من الحديد الصلب سنويا. لكن وجود الموارد الغازية لم يكن كافيا لإنشاء صناعة حقيقية. كان لا بد من التوصل إلى إدماج ملائم لأسعار تكلفة تنافسية. كما أن استعمال الغاز كان مرتبطا بتنظيم مسبق للنقل الذي يتطلب استثمارات يصعب جعلها ذات مردودية. بالإضافة إلى أن ظرف حرب التحرير الوطني كان يطرح مشكلا كذلك. وعلى العموم، فحتى مع هذه الاكتشافات والآفاق التي تفتح في ميدان الغاز، فإن شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، باعتبارها مؤسسة عمومية وطنية لديها وسائل مالية وتقنية قليلة، لا يمكنها أن تدعي أنها قادرة على

التكفل بجميع المبادرات التي تتطلبها المعطيات الطاقوية الجديدة. خلال الحقبة الاستعمارية، كان الغاز يصنع انطلاقا من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في مصنع الحامة. وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة. مع التأميم الذي جرى في 1947، شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بالتكفل بتجديد تجهيزات 11 مصنعا تشتغل بالغاز واقعة في مستغانم، وأورليان فيل (الشلف)، وقسنطينة، وفيليب فيل (سكيكدة)، وبونة (عنابة). وقامت كذلك ببناء وحدتين أخريتين في وهران/سانت هيبير والجزائر/جسر قسنطينة، وذلك من أجل تموين مدن سيدي بلعباس والبليدة. لكن اكتشاف الغاز في عام 1956 سيغير معطيات الميزان الطاقوي ويسمح بالتفكير في التنمية المحلية.

2.11. مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

1.2.11. سنة 1962 تحدي الخلاف

عند الاستقلال، كان على سونلغاز التي كانت تسمى: كهرباء وغاز الجزائر، أن تواجه الذهاب الجماعي للإطارات الفرنسيين. كان من الحتمي ضمان الاستخلاف والمساهمة بذلك في امتلاك التحكم في أداة أساسية لتحقيق السيادة الوطنية. ينبغي أن نعلم أنه عشية استقلال الجزائر، كان مجمل تعداد موظفي EGA مكونا من حوالي 5000 عون دائمين ومؤقتين (4633) موظفا مرسما في سنة 1959.

كان القليل جدا من الجزائريين موجودين في المستويات المختلفة للمؤسسة. كان أكبر عدد منهم بين أعداد الأعوان المؤقتين أو أنهم كانوا محصورين في مناصب العمل الثانوية وفي معظم الأحيان في

الوظائف الشاقة، كما هو الأمر في مصانع الغاز. كان هناك بعض الجزائريين في الإدارة لكن بأعداد غير كافية. بالفعل، من بين 295 مهندسا وإطارا، لم يكن هناك أي جزائري. ووصول أول مهندس لا يزال عالقا في أذهان القدماء الذين اعتبروا ذلك حدثا لا ينسى. وهكذا، فقد أحلت شخص واحد منصب مهندس، وكان ذلك في سنة 1956، كان يسمى مصطفى بن قدور. كان قد وظف في المديرية الجهوية للجزائر العاصمة. مما لا شك فيه أن الجهد المشترك لمسؤولي الخلية الاقتصادية للهيئة التنفيذية المؤقتة آنذاك، التابعة لفدرالية عمال الكهرباء و الغاز بالاتحاد العام للعمال الجزائريين ، قد مكن من إرسال شبان جزائريين حاملين لشهادات ممن تخرجوا على التو من الجامعات و المدارس الكبرى الأجنبية - وأغلبهم اطارات من منظمة الأتحاد العام للطلبة الجزائريين ، وهو الفرع الجامعي لجهة التحرير الوطني ، للتكوين بالضافة الى عمال EGA ، وهذا الجهد هو الذي مكن من ملء الفراغ الذي كان سيتركه الذهاب الجامعي للاطارات الأوربيين. وهكذا تم التكفل أولا باستعادة المهمة الإدارية، مع ترقية جزائريين إلى مناصب رئيس مصلحة على مستوى الجزائر العاصمة وهران وقسنطينة. أما المهام التقنية، فقد تبين أنها أصعب للمراقبة بالنظر لنقص التقنيين. كان لا بد من ضمان الاحتفاظ بجزء من موظفي الاستغلال، الذين كانوا فرنسيين بصفة أساسية، ثم اللجوء إلى توظيف مهندسين جدد وأعاون التحم ووضعهم في تزاوج على المناصب إلى غاية التوصل إلى جعل المراقبة الحقيقية ممكنة من قبل الجزائريين.

2.2.11. الفترة ما بين 1962- 1969

بالتوازي مع التزام ضمان استمرار الخدمة، تمثلت الأعمال الأكثر استعجالا خلال هذه المرحلة الانتقالية، في استرجاع قائمة المشتركين، وإعادة تكوين مخططات المنشآت والشبكات، والإسراع في التوظيف والتكوين في جميع المجالات، مع إعطاء الأولوية للوظيفة التقنية وكذا العودة بمستوى استهلاك الطاقة إلى ما كان عليه في 1962. بالفعل، على المستوى التجاري كان يجب ضمان تسيير المشتركين الجدد. أما فيما يتعلق بالخرائط، كان من الضروري الاعتماد على ذاكرة العمال القدماء ورؤساء الأشغال لإعادة تكوين هذه الخرائط. وفيما يخص مجال المورد البشري، بلغ التوظيف أوجه. وبالإضافة إلى ذلك، كان لا بد من تكوين العمال، وأعاون المراقبة والإطارات في المجال التقني وفي المجال التجاري والإداري والمالي كذلك. وعلى سبيل الإشارة، فإن هذه الفترة هي التي عرفت إنشاء المدرسة التقنية للبلدية التي كونت من 1962 إلى 1971 ما يفوق 2500 عون. من جهة أخرى، انهار استهلاك الطاقة خلال الفترة الممتدة من 1962 إلى 1967 كلها. ونظرا لاختيارات السياسة الطاقوية الاستعمارية، فقد كان 87 % من زبائن شركة "كهرباء وغاز الجزائر" أجنب. وبعد المغادرة الجماعية لهؤلاء عرف الاستهلاك المنزلي انخفاضا قدر بحوالي 33 % خلال عامين، ولم يبلغ المستوى الذي كان عليه في

1961 إلا بعد سبع سنوات. وكذلك الأمر بالنسبة للاستهلاك المرتفع الضغط HT الذي سجل بدوره انخفاضا بلغ 22% وذلك بسبب الظروف الاقتصادية السيئة آنذاك. وكان انخفاض استهلاك الغاز أكثر حدة إذ قارب نسبة 88%. وتم الإبقاء على هذه الوضعية دون تفاقم إلى غاية 1968.

شهد الاقتصاد الوطني آنذاك انطلاقة بطيئة جديدة، وتبع التهرب هذه الوتيرة المحتشمة . في 1970، تمت كهربة 75 مركزا تضم 15000 بيت، كانت نسبة الكهربة في ذلك الوقت لا تتعدى 38% من الأسر الجزائرية.

3.2.11. سنة 1968 إنشاء شركة سونلغاز

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 – 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. يندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات. لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هيكل اقتصادي وطني، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا. ومنح لها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعهما واستيرادهما وتصديرهما المادتان 4 و 7. وحولت لها جميع ممتلكات شركة "كهرباء وغاز الجزائر" سابقا. في 1969، كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون. وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون. ومنذ تنصيبها، اهتمت الشركة، بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو بالغاز، بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية.

4.2.11. سنة 1977 المخطط الوطني للكهربة

في عهد شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، بذلت جهود قليلة باتجاه غالبية المواطنين الجزائريين الذين كانوا يعيشون في الأرياف، وحتى تجاه مواطني المدن. وهكذا، فإن الكهربة الريفية من 1947 إلى 1961 لم تمس سوى 450 مركزا ريفيا وحوالي ألف مزرعة من مزارع المعمرين. بقي نشاط الكهربة الذي تم استرجاعه في 1965، متواضعا إلى غاية 1969، وذلك نظرا لضعف وسائل الإنجاز. ولم تعرف الكهربة أوجها الحقيقي إلا في 1970. بالفعل، منذ منتصف السبعينات، شرعت الجزائر في تنفيذ مخطط وطني طموح للكهربة، يرمي إلى تحسين ظروف معيشة سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متنافسة للفضاء الريفي.

جرت عملية واسعة لإحصاء عام للمراكز الريفية غير المكهربة، مع تقدير مادي ومالي للأشغال الواجب إنجازها. مس هذا البرنامج الذي صادقت عليه الحكومة جميع ولايات الوطن البالغ عددها آنذاك 31 ولاية. وتم بموجبه تزويد مليون ومائتان وخمسين (1250000) ألف أسرة مجموعة في 13 662 قرية، بالكهرباء والغاز بفضل هذا البرنامج. بالإضافة إلى الرفاهية المترتبة عن توفر الكهرباء ذات الاستعمال المنزلي في أي وقت، سمحت الكهرباء الريفية بتقليص النزوح الريفي عن طريق تثبيت السكان واستصلاح أراضيهم الفلاحية عن طريق ضخ المياه، وحفظ الأدوية في مراكز العلاج الريفية، وتطوير الخدمات والحرف الصغيرة والوصول إلى مصادر الثقافة والاستفادة من الإعلام من خلال الإذاعة والتلفزيون وغيرها. سمح تجسيد هذا المشروع برفع نسبة الكهرباء إلى 96 % في 1996 ، وبلغت 98 % حالياً، في الوقت الذي لم تبلغ فيه سوى 34 % في سنة 1970. أعطت الخبرة التي نحتت خلال العقود الثلاثة الأخيرة من الكهرباء الريفية، لسونغاز مهارة أكيدة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز، وسمحت لها من الحصول موظفين أكفاء في هندسة المشاريع وإدارتها.

5.2.11. سنة 1991 سونغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى EPIG

سونغاز تغير طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى (EPIC) ، طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91 - 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز. أكد المرسوم التنفيذي رقم 95 - 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الطبيعة القانونية لسونغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى. وضعت سونغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي. أخذاً بعين الاعتبار الإصلاحات الاقتصادية وآفاق تطوير المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي، حددت المهام المنوطة بسونغاز إرادياً بكيفية واسعة، وذلك للسماح لهذه المؤسسة بلعب دور محرك في تطوير الاقتصاد الوطني. في هذا الإطار نجد أربعة (04) أنواع من المهام هي:

- مهمة تسمح بممارسة احتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا التوزيع العمومي للغاز.
- مهمة صيانة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها.
- مهام ذات تجارى (مساعدة الزبون، بيع وتركيب الآلات، أخذ مساهمات، إنشاء فروع... وغير ذلك).
- مهام الدراسات الهندسية والتطوير (في الجزائر وفي الخارج).

6.2.11. إنشاء الفروع المحيطة

لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندمجة داخل سونلغاز إلى فروع اختيارا متعمدا. بل كان بديلا أملاه الظرف الاقتصادي السائد آنذاك، والمبني على قوانين المنافسة والقدرة التنافسية الجديدة إن التأقلم مع هذه البيئة الجديدة يتطلب بالضرورة إعادة التمرکز حول مهنها القاعدية وإعادة هيكلة نشاطاتها الملحقة. وهكذا بادرت سونلغاز بطرح تفكير يتناول هذا المشكل. مكن هذا التفكير من التوصل إلى قرار إدخال تغييرات بالنسبة لطرق تسيير هذه النشاطات التي يقدر بأنها ليست إستراتيجية، وتنظيمها، أدت هذه الدراسة إلى إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز، مكلفة بميادين النشاطات المحيطة.

في أول جانفي 1998، رأت تسعة فروع النور. ويتعلق الأمر بما يلي:

- فروع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية، MEI.
- ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات TRANSFO وسط، الشرق والغرب.
- فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT nfo.
- أربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات MPV : الجزائر، قسنطينة، وهران، وورقلة.

7.2.11. سنة 2002 إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز

لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002، المتعلق بالكهرباء وبتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل سونلغاز. وذلك بفتح قطاع الكهرباء والغاز للمنافسة، باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي. وهكذا، فإن قسم إنتاج الكهرباء صار مفتوحا للاستثمار الخاص، الوطني والأجنبي. لذلك، منحت رخص لبناء واستغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى، سواء كانت الكهرباء المنتجة موجهة للتسويق أو للإستهلاك الذاتي من وجهة نظر التسيير، ستكون شبكة نقل الكهرباء خاضعة للاستغلال والصيانة والتطوير من قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء، وهو أحد فروع سونلغاز. فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج – النقل، سيضمنها متعامل آخر يسمى: متعامل النظام. وفي خطوة أخيرة، ينص القانون على إنشاء متعامل سوق الكهرباء. وفيما يتعلق بالغاز، فإن مجموع هذه الوظائف سيكون مضمونا من طرف متعامل واحد هو: مسير شبكة نقل الغاز. وهكذا، فإن جزءا من الزبائن الذين يدعون المؤهلين، سيكون لهم الحق في اختيار ممولهم. ويمكنهم التفاوض معه بحرية حول السعر وكميات الطاقة. يمكن أن يكون الموردون سواء منتجين أو موزعين أو أعونا تجاريين. أما باقي الزبائن، الذين يدعون غير المؤهلين، فسيستمر تمويلهم من قبل المؤسسة التي تحوز على امتياز التوزيع في المنطقة المعنية. وستحتفظ سونلغاز، باعتبارها المتعامل التاريخي، بامتيازاتها في المناطق التي تنشط فيها حاليا. تستوجب مجموع هذه الاختيارات بالضرورة مبدأ آخر، هو مبدأ وصول الغير إلى شبكات نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وذلك

قصد تمكين التوريد المباشر للزبائن المؤهلين من طرف الموردين ويتم ضمان ضبط كل هذا الجهاز من قبل هيئة مستقلة وذاتية التسيير تسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) ، والتي تتمثل مهمتها في السهر على السير التنافسي الشفاف لأسواق الكهرباء والغاز، في مصلحة المستهلكين ومصلحة المتعاملين على حد سواء.

8.2.11 جوان 2002 سونلغاز شركة ذات أسهم

استغلال أكبر في التسيير بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة .

ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. إن تحديد هدفها الإجتماعي ليفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العناية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر. وعلى صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

12. مؤسسة التوزيع لولاية الجلفة.

1.12. تعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة

1.1.12 تعريف بالمؤسسة

تعتبر مديرية الجلفة حاليا من بين المديرية التابعة لسونلغاز توزيع الوسط S.P.R والكائن مقرها بالبلدية، وفيما سبق كانت مركزا تابعا للمدية تأسس سنة 1977 ليستقل سنة 1980 حيث أصبح مركزا مستقلا يغطي قطاع الولاية وبظهور التنظيم الجديد في جويلية 2004 أعطيت استقلالية أكثر و تحول من مركز إلى مديرية وبذلك أصبحت تحتل موقعا استراتيجيا هاما.

وتقوم المديرية بتسيير الكثير من الزبائن في شبكات الكهرباء وشبكات الغاز سواء في الشدة المنخفضة أو المتوسطة، يسرون بتعداد عمالي 388 عامل على مستوى الولاية موزعين كالتالي:

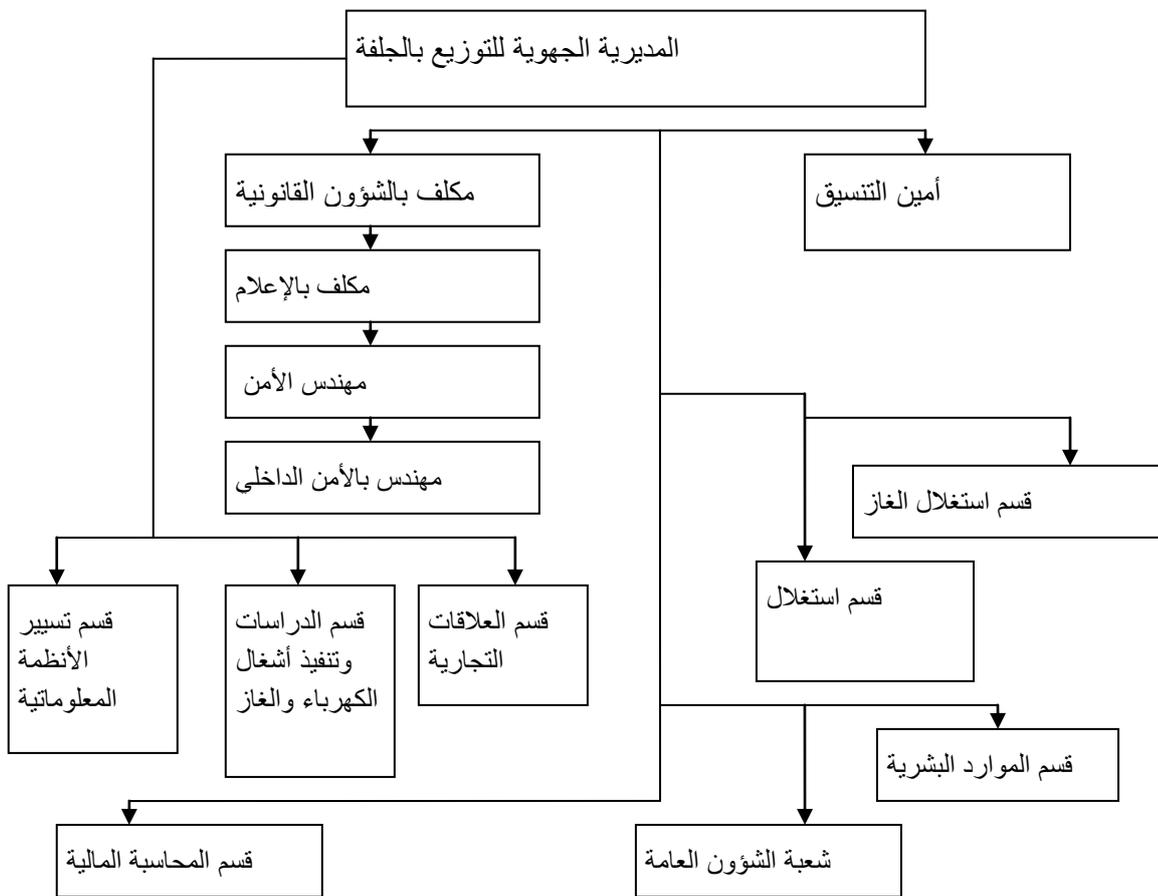
التنفيذ:65.

التحكم:247.

- الإطارات:76 عامل.

مهام مؤسسة التوزيع الجلفة:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- استمرارية توزيع الكهرباء والغاز.

2.1.11 الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة :

الشكل رقم(27):الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة[113]ص3

2.12. شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

يوجد على مستوى مؤسسة سونلغاز الجلفة عدة أقسام تربط بينها علاقة تكامل تتمثل في:

1- مدير مديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة: وهو المشرف الأول على تسيير المؤسسة, يعين بمرسوم يتمثل دوره في تسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويعين الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لحسن سير المؤسسة والتنسيق المفضل للأعمال الإدارية ومراقبتها.

2- الأمانة: تتكون من كتابة المديرية تقوم بعمل السكرتارية وهي حلقة وصل بين المدير والموظفين والعمال.

3- المكلف بالشؤون القانونية: يتمثل في المحامي الذي يتكفل بكل قضايا المؤسسة وبأمورها القانونية, ويمثلها في المحكمة.

4- المكلف بالإتصالات: يقصد بالإتصالات التي تكون بين المؤسسة وهيئات أخرى مثل: الولاية, مفتشية الضرائب أو لقاءات أو ندوات يقوم بها شخص يمثل المؤسسة نيابة عن المدير.

5- مهندس الأمن: وهو المكلف بالقيام بدراسة شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء, مثل: وضع عمود كهرباء في مكان المناسب.

6- مكلف بالأمن الداخلي: مهمته توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

7- قسم العلاقات التجارية D.R.C: لها أهمية كبيرة نظرا لعلاقتها مع الأقسام الأخرى وتقوم بمهام تسييرية وتقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: نجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج:

- فوج الفاتورة والضغط المنخفض لزبائن العاديين (A.D) والإدارات (F.SU).

- فوج الفاتورة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

8- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال D.E.E.T: لهذا القسم مهام تقنية فهو يستقبل طلبات الدراسات رققة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم: مصلحة تسيير الإستثمارات: لها مهام تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال, وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل تكلفة لإتمام الأشغال

وعند نهايتها تتولى هذه المصلحة على مستوى قسم الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

9- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية D.G.S.I: تقوم بإصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الإستهلاك الجديدة غاز وكهرباء بتحديد الإستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد. وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الإتصال بالمديرية العامة بمنطقة التوزيع.

10- قسم استغلال الغاز D.E.G: وهو قسم تقني يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشآت (G.D.O).

ويضم ثلاث مصالح هي:

- مصلحة مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

11- قسم استغلال الكهرباء: هو قسم يقوم بدراسات الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكة ونجد فيه: - استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- فرع الخرائطية.

ويضم أيضا ثلاث مصالح هي:

- مصلحة تقنيات مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

12- قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال (تكوين، ترقية، تأمينات) بالإضافة إلى ذلك السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة وتهتم: - متابعة المستخدمين.

- معالجة الرواتب.

- تحرير شهادات العمل عند طلب العامل، وتحديد العطل.

13- قسم الشؤون العامة S.A.G: يقوم هذا القسم بتأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات, ويضم فريقين هما:

- فريق حيرة السيارات: وتهتم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العامة: ويهتم بتسيير تأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

13. العينة والمنهج والتقنية المتبعة

يتناول هذا المبحث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث وحدودها ويبين مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات .

1.13. العينة ومواصفاتها

من القضايا التي تفرضها منهجية البحث العلمي أن يستقر الباحث من خلال بحثه على تحديد الكيفية الملائمة لإختيار عينات البحث، على إعتبار أن العينة تمثل مجتمع البحث أو الجمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. [163]ص305 وبما أن مجتمع البحث محدود التعداد ارتأينا إجراء مسح شامل لموظفي مديرية التوزيع لبلدية الجلفة، حيث يتشكل مجتمع البحث من ثلاث فئات من الموظفين (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ). بعدد إجمالي (246) تم توزيع الاستبيانات عليهم واسترجاعها بطريقة مباشرة، وكان عدد الاستبيانات المستردة (212) من بينها (12) استبيانه غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (200) استبيانه بنسبة (81.30%) من الاستبيانات الموزعة على مفردات مجتمع الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم (4) الموالي.

جدول رقم(4): من إعداد الطالب: توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	246	212	34	12	200
النسبة	%100	%86.17	%13.83	%5.66	%81.30

2.13. المنهج والتقنية المتبعة

1.2.13. المنهج المتبع

إن أي موضوع في علم الاجتماع يحتاج إلى منهج معين ، واختيار المنهج يتم على أساس الموضوع خاصة ما يتعلق بالإشكالية والميدان لأن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث والأهداف المراد تحقيقها . ويعرف المنهج بأنه : "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لإكتشاف الحقيقة." [164] ص 99

وبناء على موضوعنا المتعلق بإشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة فقد استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف في الأساس إلى فهم ظاهرة و موضوع الدراسة، إذا أن هذا الأخير لايعتمد على مجرد الوصف بل يتعداها لعملية لاحقة في تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي سنقوم بها في تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي قمنا بجمعها. وهذا بغية استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة من الوصف والكشف والاستطلاع، وقد اعتمدنا على هذا المنهج من خلال الوقوف على واقع عملية صناعة القرار داخل المنظمة، وذلك للتعرف على الطريقة التي يتم بها معالجة الإشكال الذي يقع أثناء صنع القرار قبل إتخاذ القرار الصائب .

2.2.13. حدود الدراسة:

يطلب من الباحث في إعداد خطة بحثه بيان حدود دراسته ، وما يدخل في نطاقها على شكل إطار عام ملزم بالتقيد به طواعية ولا يحق له تجاوزه ، فأهمية ذكر حدود البحث أو الدراسة مهم جدا للباحث ، لما لها من أهمية في التركيز على أهداف معينة ، طوال إجراء البحث، وجمع البيانات، وتفسيرها والتوصل إلى نتائج معينة ، كما ينبغي أن تتمحور حدود الدراسة حول مشكلة البحث قيد الدراسة بإبعادها التالية : [165] ص 48

المجال البشري: تقتصر الدراسة على موظفي من الإطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ للعام 2010/2009.

المجال المكاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة D.D.D

المجال الزماني: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال شهر مارس إلى غاية جويليا للعام 2010/2009.

الحدود الموضوعية: : اقتصرت الدراسة على معرفة إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة من خلال ما يلي:

✓ ظروف العمل المؤثرة في القرار.

✓ نمط القيادة المتبع.

✓ مشاركة الأفراد.

3.2.13. التقنيات المتبعة

نجاح البحث في تحقيق الأهداف يتوقف على الاختيار الأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات والجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات وجعلها على مستوى الكفاءة

1- تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستعملة لجمع بيانات والمعطيات في البحوث الاجتماعية ، فهي بكل بساطة نموذج يظهر مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع.

وفي بحثنا هذا نستعمل استبيان في تجميع البيانات والمعلومات وهي تقنية أساسية في دراستنا وتتكون من ثلاثة محاور وهي :

أ - بيانات تخص المبحوثين:تتعلق معلومات حول السن والجنس والحالة المدنية والمستوى التعليمي وأخيرا لغة العمل.

ب - المحور الثاني: لقياس ظروف العمل ونمط القيادة وتوسيع المشاركة في المؤسسة ويضم 29 عبارة موزعة على 06 أبعاد يشكل كل بعد فيها نمط من أنماط ظروف العمل

1- العوامل الفنية تمثله العبارات(6-7-8-9)

2- الموارد البشرية تمثله العبارات(10-11-12-13)

3- الموارد المالية تمثله العبارات(14-15-1-17)

4-حجم المؤسسة تمثله العبارات(18-19-20-21)

5-نمط القيادة تمثله العبارات(22-23-24)

6- توسيع المشاركة تمثله العبارات(25-26-27-28-29)

ج -المحور الثالث:لقياس الأداء لكل من المؤسسة والأفراد (من 30 إلى 53)

1-الأداء المتعلق بالمؤسسة تمثله العبارات(من 30 إلى 42)

2- الأداء المتعلق بالأفراد تمثله العبارات (من 43 إلى 53)

وقصد اختبار صدق عبارات الاستبيان تم إجراء دراسة إختبارية عرض من خلالها الإستبيان على 20 فردا من مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح عبارات الإستبيان و الإستعاب لمضامينه. حيث تم على ضوء ذلك تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر ليتخذ الإستبيان شكله النهائي كما هو موضح في الملحق.

2- تعد الملاحظة الغير مباشرة وسيلة أخرى نعتمد عليها للتقرب أكثر من الظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع وذلك من خلال زيارتنا التي سنقوم بها للمؤسسة، ومن أجل الوصول إلى البيانات واكتشاف ما يدور في المؤسسة، وسلوك العمال، وسلوك القيادة، وتسجيل كل ما يحدث داخل المؤسسة واستفدنا من تلك المعلومات التي كانت تبدو لنا بسيطة للوهلة الأولى وأصبحت ركيزة أساسية اعتمدنا عليها في تحليل البيانات.

3- اختلفت الآراء حول المنهج الإحصائي، هل هو منهج كبقية المناهج الأخرى أم أسلوب يساعد الباحث في جمع المعلومات. ويستعمل هذا الأسلوب لترتيب البيانات المتحصل عليها من الميدان في شكل جداول بسيطة ومركبة، أي تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات إحصائية كمية ثم تحليلها وتفسيرها بصفة كمية ودقيقة تجعلنا نتفادى الإحكام الذاتية، والوصول إلى نتائج علمية وموضوعية من خلال التعامل مع الأرقام النسبية.

هذا وقد تم الاستعانة بمقياس ليكرت Likert الخماسي المتدرج لإجابات المبحوثين بحيث يختار المبحوث إجابة واحدة من بين خمس بدائل للإجابة ويتدرج المقياس ما بين 5 درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الدرجات كالآتي:

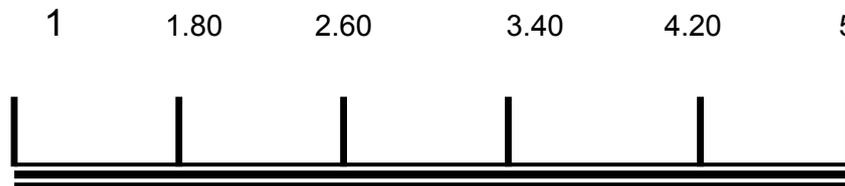
- دائما أو موافق بشدة 5 درجات.
- غالبا أو موافق 4 درجات،
- أحيانا أو لا أدري 3 درجات،
- نادراً أو غير موافق درجتين،
- أبداً أو غير موافق بشدة درجة واحدة .

بعد ذلك تم ترميز بيانات الاستبيان ثم إدخالها في الحاسب الآلي عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بـ SPSS، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $5-1=4$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($0.80=5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس،

حيث بداية المقياس هي الواحد الصحيح ، لتحديد الحد الأدنى و الأعلى للخلايا ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح :

- من 1 إلى 1.80 فإنه يمثل (غير موافق بشدة) .
 - من 1.80 إلى 2.60 يمثل (غير موافق).
 - من 2.60 إلى 3.40 يمثل (لا أدري) .
 - من 3.40 إلى 4.20 يمثل (موافق) .
 - من 4.20 إلى 5 يمثل (موافق بشدة)
- نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل رقم(28): مقياس ليكرت الخماسي

وعليه يمكن توضيح بيانات الشكل السابق على النحو التالي[166]ص127:

1. تم استخدام المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور لمعرفة الاتجاه وتحديده:
 - فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (1-1.80) أو أقل من 1.80 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة منخفضة جدا .
 - وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (1.80-2.60) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة منخفضة.
 - أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (2.61-3.40) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة متوسطة .
 - بينما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (3.41-4.20) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة عالية .

■ وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (4.21 فأكثر) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة عالية جدا .

وتدعيما لما سبق تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية في الدراسة وهي :

1. حساب التكرارات والنسب المئوية ، لتحديد آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات كل محور في استمارة الاستبيان .
2. حساب المتوسط الحسابي Mean بهدف معرفة اتجاه العبارة ومدى ارتفاعها أو انخفاضها وكذلك تحديد درجة أهمية العبارة بالنسبة للعبارات الأخرى، كما يفيد في ترتيب العبارات الموجودة في المحور أو البعد .
3. الانحراف المعياري ويفيد في التعرف على مدى انحراف آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور عن متوسطها الحسابي، وهو يبين مدى التشتت في آراء المبحوثين، كما يفيد كذلك في ترتيب العبارات عند تساوي متوسطاتها الحسابية للأقل تشتت (الأصغر قيمة في الانحراف المعياري) .

خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل التطور الذي عرفته مؤسسة سونلغاز في الجزائر ومساهماتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية, وقد عرفت مراحل تطور مستمرة امتدت من سنة 1947-2002. تم خلالها تطوير هذا القطاع الإستراتيجي الذي عرف صعوبات في بداية الإستقلال سوى على الصعيد تسيير المنشآت أو استرجاع قائمة المشتركين وهذا ما جعل الدولة الجزائرية تسرع في استقطاب اليد العاملة و التكوين والتوظيف في جميع المجالات.

وفي سنة 1968 وبمرسوم رقم 59-69 المؤرخ في جويلية 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز التي بذلت جهود لإصال الكهرباء والغاز للمدن والأرياف والرفع من قوة الطاقة الكهربائية من 34 % سنة 1974 إلى 98 % حاليا, مما يوحي القدرة التي اكتسبتها المؤسسة من مهارة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز.

وفي أول جانفي 1998 رأت تسعة فروع النور, منها ما هو مكلف بالصيانة والتجهيز أو تصليح المحولات وأخرى خدمت العربات, وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1-06-2002 تحولت سونلغاز إلى شركة مساهمة, وهذا الإنتقال تمليه ضرورة لتتكيف مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع والمنافسة, وهذا القانون يعطيها استقلالية أكبر وتمارس مسؤولياتها كاملة.

تعتبر مديرية التوزيع بالجلفة التابعة لسونلغاز الوسط S.P.R أعطيت استغلال أكثر وتحولت من مركز إلى مديرية و عرفت طفرة مميزة في خدماتها أعلق الأمر بالزبون المتعامل معها أو مع هيئات محلية مثل : الولاية, مفتشية الضرائب. أو بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال.

الفصل 6

تحليل وتفسير نتائج الدراسة

14. خصائص أفراد العينة المدروسة

تعكس أهم خصائص أفراد العينة في المتغيرات الخاصة بالسن والجنس والحالة المدنية والمستوى واللغة.

1.14. الخصائص حسب كل من السن والجنس والحالة المدنية

1.1.14. توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%43.0	86] 30-20]
%41.0	82] 41-31]
%10.0	20] 52-42]
%6.0	12] 63-53]
%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبين هذا الجدول توزيع أفراد حسب السن، مما سبق نستطيع أن نلاحظ غالبية أفراد العينة بنسبة %43.0 من الفئة العمرية [30-20] مقابل % 41.0 من الفئة العمرية [41-31]، كما نجد نسبة %10.0 من الفئة العمرية [52-42] وأخيرا نجد نسبة %6.0 من أفراد العينة تفوق أعمارهم 53.

ومما سبق نستطيع أن نلاحظ غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب بنسبة 81.0% بعدد يساوي 102 وهذا راجع إلى قدرة الشباب على تحمل العمل، والإستراتيجية المعتمدة من مؤسسة التوزيع بالجلفة والتمثلة استقطاب فئة الشباب باعتبارها الفئة الأكثر عطاء ويمكن أن تسهم بفعالية في معالجة المشاكل التي تعترض ديمومة التنظيم. إضافة إلى طبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي تقتضي سرعة في العمل والانتباه وشدة الذكاء وهذا ما نجده عند الشباب إضافة إلى تشريع قانون العمل الذي حدد السن القانوني للعمل بداية من 19 سنة إلى غاية 59 سنة، زد على ذلك فان سياسة المؤسسات عند التوظيف تعمل على قبول المترشحين الأصغر سنا من أجل استمرارية الإطارات للوظيفة طوال مدة التوظيف .

2.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
63.0%	126	ذكر
37.0%	74	أنثى
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبدو من خلال معطيات الجدول رقم (6) أن غالبية المبحوثين هم رجال يبلغ عددهم 126 ذكور، بينما عدد النساء 74، أي نسبة الرجال تمثل 63,0% و نسبة النساء 37.0% .

ونستنتج من هذا التباين أن العنصر النسوي ما زال غائبا عن المناصب شأنه شأن باقي الإدارات والمؤسسات الأخرى وقد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد في كثير من الأحيان على القوة البدنية والتي لا تتوفر عند الإناث في إنجاز الأعمال التقنية التي تعتمد على الجهد العضلي، أو راجعة إلى المنطقة التي مازالت لا تعير إهتمام لدور المرأة واعتبار هذا النوع من العمل لا يليق بها .

3.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
متزوج	108	54.0%
أعزب	84	42.0%
أرمل	00	00.0%
مطلق	8	4.0%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبدو من خلال معطيات الجدول أن أفراد العينة من المتزوجين نسبتهم 54.0% في مقابل 42.0% من فئة العزاب ثم 4.0% تمثل فئة المطلقين، وأخيرا نسبة 00.00% يمثلون فئة الأرامل.

ونستنتج من هذا النتائج أن نسبة معتبرة من المبحوثين مستقرين عائليا وهذا راجع للظروف المعيشة الحسنة للموظفين في هذا القطاع، بالإضافة إلى العلاوات التي يتلقونها مقابل الخدمات التي يقدمونها للمؤسسة، وخاصة كانت الفئة الممثلة لهذه النسبة الأكثر من ذوي ثلاثين سنة. في حين هناك نسبة لا تقل أهمية عن سابقتها لم تستقر بعد وهذا راجع لصغر السن وعدم الحصول على السكن بعد، واستنتجنا ذلك من خلال مقابلتنا للكثير منهم وهذا ما اتضح أكثر في فئة الشباب الحديث بالمهنة.

2.14. الخصائص حسب كل من المستوى التعليمي واللغة

1.2.14. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(8):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%1.0	2	لم يدرس
%00.0	0	ابتدائي
%4.0	8	متوسط
%35.0	70	ثانوي
%60.0	120	جامعي
%100.0	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة من المبحوثين مقدره بـ:60.0% من ذوي المستوى الجامعي,مقابل 35.0 % من التعليم الثانوي , تليها نسبة 4.0% من المبحوثين من التعليم المتوسط وأخيرا نسبة 1.0% لم يدرسوا ولم يظهر وجود لذوى المستوى الابتدائي.

يتضح من خلال الجدول أن جل عمال مؤسسة التوزيع بالجلفة من ذوي حاملي شهادة التعليم العالي والثانوي وهذا يدل على الاهتمام بالكفاءة العلمية التي تستوعب الفهم الواضح والدقيق لكل المعلومات والرسائل المقدمة من طرف الإدارة,التي تسهم في السير الحسن والأداء الجيد للعمل وفهم القرارات الصادرة من الإدارة الوصية,والاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في صناعة القرار.

2.2.14. توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

النسبة	التكرار	اللغة المتقنة
31.0%	62	العربية
13.0%	26	الفرنسية
56.0%	112	اللغتين معا
100.0%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

بين من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 56.0% من المبحوثين يتقنون اللغتين معا، مقابل 31.0% من المبحوثين يتقنون اللغة العربية، وأخيرا 13.0% يتقنون اللغة الفرنسية.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن النسبة الكبيرة الموجودة بمؤسسة التوزيع بالجلفة يتقنون اللغتين معا، ونسبة لا بأس بها من الموظفين يتقنون اللغة العربية، وهذا راجع لطبيعة العمل التي تعتمد على المعلومات باللغة الفرنسية في المعاملات الإدارية، ومستوى التعليم العالي الذي تنتهجه الشركة وعصرنة نظام المعلومات الذي أصبح يعتمد على البرمجة الآلية والشراكة مع قطاعات أخرى وطنيا أو دوليا كل هذا فرض على الإدارة المعنية للمديرية تبني استقطاب الكفاءات العالية في التوظيف.

15. دراسة وتحليل معطيات الفرضيات

1.15. ظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار: بعد رصد درجات العوامل الفنية ثم حساب المتوسطات الحسابية والمعيارية، ولقد اعتبرنا العبارة التي تحصل على أعلى المتوسطات هي السائدة في المؤسسة. ويوضح الجدول الموالي عرضا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول المتعلق بالعوامل الفنية:

1.15. العوامل الفنية:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوامل الفنية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	0.8797	3.90	2	20	16	120	42	التكرار	توفر الانترنت تسهل عملية صناعة القرار
				%1.0	%10.0	%8.0	%60.0	%21.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.7772	4.33	4	2	8	96	90	التكرار	توفر أجهزة الإعلام الآلي تساهم في صناعة القرار
				%2.0	%1.0	%4.0	%48.0	%45.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.8030	4.28	00	14	2	98	86	التكرار	وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار
				%00.0	%7.0	%1.0	%49.0	%43.0	النسبة	
3	موافق	0.8867	4.03	00	18	18	104	60	التكرار	قاعات مناسبة تساهم في صناعة القرارات
				%00.0	%9.0	%9.0	%52.0	%30.0	النسبة	
			0.8366	4.135	بعد العوامل الفنية					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات العوامل الفنية تتراوح ما بين 3.90 و 4.33 وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم 10 والتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعدها العوامل الفنية أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل الفنية بالغة الأهمية في صناعة القرارات

تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.13 وانحراف معياري قدره 0.83 حيث عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في توفر أجهزة الإعلام الآلي تساهم في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.33 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.77, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (93 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 3.0 % .

العبرة الثانية: وتتمثل في وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.28 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.80, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (92%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0 % .

العبرة الثالثة : وتتمثل في قاعات إجتماع مناسبة تساهم صناعة القرارات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.03 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.88, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (82%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 9.0 % .

العبرة الرابعة : وتتمثل في توفر الانترنت تسهل عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.90 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.87, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (81%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 11.0 %

ونستنتج من خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد الفنية والتي تقدر بـ: 4.1350 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، وأن كل من :

1- توفر أجهزة الإعلام الآلي.
2- وجود وسائل اتصال كافية.

3- قاعات إجتماع مناسبة .
4- توفر الانترنت.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص أجهزة الإعلام الآلي وعدم وجود وسائل اتصال كافية و قاعات إجتماع مناسبة و توفر الانترنت يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة.

- وعليه يمكن القول أن المبحوثين يوافقون على أهمية الإعلام الآلي الذي أثبت أنه تقنية سهلت الكثير من الأعمال التي كانت تواجه المسؤولين عند حدوث مشكلة داخل التنظيم, ووسائل اتصال

مرنة كافية تدعم عملية صناعة القرار داخل المؤسسة سوي كانت أفوقية أو عمودية لا سيما وأن مؤسسة التوزيع بالجلفة قد عرفت تطور تكنولوجي ملموس, وقد بينت النتائج أن وجود قاعات إجتماع مجهزة بكل الوسائل تساعد في دعم عملية صناعة القرار لما لها من تأثير نفسي على صانع القرار ومن يساعده, أما توفر الانترنت فكان بشكل محدود لاعتقاد الكثير أن هذه التقنية غير فعالة لما يشوبها من غموض في تقديم المعلومات الدقيقة عند تعرض لأي مشكل.

2.1.15. الموارد البشرية : الجدول رقم (11):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
3	موافق بشدة	0.8390	4.170	00	12	20	90	78	توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية يرشد صناعة القرار.	التكرار
				%00.0	%6.0	%10.0	%45.0	%39.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.6570	4.480	2	2	00	90	106	تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار.	التكرار
				%1.0	%1.0	%00.0	%45.0	%53.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.7158	4.510	2	4	2	74	118	مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف يرفع من جودة القرار.	التكرار
				%1.0	%2.0	%1.0	%37.0	%59.0	النسبة	
4	موافق	0.9491	4.060	2	16	24	84	74	إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار.	التكرار
				%1.0	%8.0	%12.0	%42.0	%37.0	النسبة	
			0.7902	4.305	بعد العوامل البشرية					

الموارد البشرية

يتضح من الجدول رقم(11) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعيد الموارد البشرية أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل البشرية بالغة الأهمية في صناعة

القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.30 وانحراف معياري قدره 0.79 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبارة الأولى : وتتمثل في تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.48 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.65 , كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (98 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 2.0%

العبارة الثانية : وتتمثل في مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف يرفع من جودة القرار.. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.51 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.71 , كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (96 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 3.0% .

العبارة الثالثة : وتتمثل في توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية يرشد صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.17 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.83, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (84) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0%

العبارة الرابعة: وتتمثل في إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.06 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.94, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 9% .

ونستنتج من خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد البشرية والتي تقدر بـ 4.3050 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1. تنظيم دورات تدريبية للموظفين.

2. مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف.

3. توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية.

4. إعطاء الأولوية للفنيين.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فقلة دورات تدريبية للموظفين وعدم مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف و نقص الفنيين ذو الكفاءة العالية وعدم إعطائهم الأولوية يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة.

كما أن نسبة الانحراف المعياري 0.79% تشير إلى صدق عبارات العوامل البشرية المتعلقة بظروف العمل, والتي تؤثر في صناعة القرار داخل المؤسسة.

3.1.15. الموارد المالية

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد المالية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه العبارة				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق	
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة						
4	لا أدري	1.2938	3.120	38	19.0%	48	24.0%	32	16.0%	64	32.0%	18	9.0%
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
2	موافق	0.7358	3.890	32	16.0%	126	63.0%	30	15.0%	12	6.0%	00	0.0%
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
3	موافق	0.8969	3.860	44	22.0%	84	42.0%	56	28.0%	12	6.0%	4	2.0%
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
1	موافق	0.8205	4.010	56	28.0%	102	51.0%	30	15.0%	12	6.0%	00	0.0%
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
				بعد العوامل المالية									
		0.9367	3.720										

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(12) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعيد الموارد المالية أن أغلبية المستجوبين يرون أن الموارد المالية بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 3.72 وانحراف معياري قدره 0.93 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في الموارد المالية الكافية تزيد من بدائل المتاحة لصناعة القرار حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.01 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.82, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في ضبط الميزانية المالية في المنظمة يوضح الرؤية في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.89 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.73, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.86 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.89, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64.4%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 8.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة يدعم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.12 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.29, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة 43% في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 41.0% . ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد المالية والتي تقدر بـ 3.72 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1-الموارد المالية الكافية 2-ضبط الميزانية المالية في المنظمة

3-تنوع مصادر الموارد المالية 4- حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص الموارد المالية الكافية وعدم ضبط الميزانية و محدودية المصادر المالية وعدم الحرية في التصرف يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل لمؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن المبحوثين يرون أن العوامل المالية المعبر عنها من خلال العبارات تعتبر مؤشرات إيجابية لظروف العمل التي تساهم في صناعة القرار وتزيد من فعالية أداء المؤسسة, وهذا

راجع للبدائل التي تحتاج إلى موارد كافية ومتنوعة حتى تتم عملية ضبط الحلول الملائمة للمشكلة التي تحدث في مرحلة من مراحل صناعة القرار وبالتالي توجيه الموارد المالية بكل عقلانية.

4.1.15. حجم المؤسسة (مديرية التوزيع بالجلفة)

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات حجم المؤسسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	1.1272	3.660	6	40	16	92	46	التكرار	ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار.
				%3.0	%20.0	%8.0	%46.0	%23.0	النسبة	
3	موافق	0.9600	3.730	2	22	48	84	44	التكرار	تبنى لا مركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة.
				%1.0	%11.0	%24.0	%42.0	%22.0	النسبة	
2	موافق	0.7997	3.940	00	14	28	114	44	التكرار	تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار.
				%00.0	%7.0	%14.0	%57.0	%22.0	النسبة	
1	موافق	0.9607	4.040	00	28	4	100	68	التكرار	نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار.
				%00.0	%14.0	%2.0	%50.0	%34.0	النسبة	
				بعد العوامل لحجم المؤسسة						
		0.9979	3.842							

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات حجم المؤسسة تتراوح ما بين 3.66 و 4.04.

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(13) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد حجم المؤسسة أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل الحجم بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 3.84 وانحراف معياري قدره 0.99 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبارة الأولى : وتتمثل في نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.04 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.96, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (84%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 14.0% .

العبارة الثانية : وتتمثل في تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.94 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.79, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0% .

العبارة الثالثة : وتتمثل في تبني لا مركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.73 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.96, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (64.4%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 12.0% .

العبارة الرابعة : وتتمثل في ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.662 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (69%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 23.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد حجم المؤسسة والتي تقدر بـ 3.84 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1-نظم الاتصال المفتوحة. 2- تصميم هياكل تنظيمية مرنة.

3 تبني لا مركزية القرار . 4- ازدياد تعداد العاملين.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص نظم الاتصال المفتوحة وعدم تصميم هياكل تنظيمية مرنة أو تبني لا مركزية القرار ونقص تعداد العاملين يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل مؤسسة سونلغاز.

وعليه يمكن القول أن المبحوثين يعتبرون نظم الاتصال المفتوح وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة تفعل في تحديد البدائل, وتبني لامركزية القرار وازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار من خلال المشاركة بين المرؤوسين وممثلين العمال (لجنة المشاركة) تسهم في حل الإشكال الذي يحدث أثناء مراحل عملية صنع القرار وبالتالي تحسين ظروف العمل التي تؤثر القرار والتي تنعكس على أداء المنظمة ككل وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي للعبارات التي جاءت في اتجاه واحد وهو موافقة تلك العوامل في إثراء البدائل الممكنة واختيار البديل الأمثل الذي يفعل القرار من طرف المسؤولين.

2.15. النمط القيادي المتبع في صناعة القرار:

بعد رصد درجات عبارات النمط القيادي ثم حساب المتوسطات الحسابية, ولقد اعتبرنا العبارة التي تحصل على أعلى المتوسطات هي السائدة في المنظمة حسب وجهة نظر المبحوثين. ويوضح الجدول الموالي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور المتعلق بالنمط القيادي

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات نمط القيادي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه					العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
2	موافق بشدة	0.9102	4.340	6	6	6	78	104	عدم انفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار.
				%3.0	%3.0	%3.0	%39.0	%52.0	النسبة
1	موافق بشدة	0.8791	4.470	6	4	4	62	124	فتح مجال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار.
				%3.0	%2.0	%2.0	%31.0	%62.0	النسبة
3	موافق	1.1684	4.040	10	16	24	56	94	اشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار.
				%5.0	%8.0	12.0 %	%28.0	%47.0	النسبة
				بعد العوامل للنمط القيادي					
			0.9859	4.283					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات النمط لقيادي تتراوح ما بين 4.04 و 4.47

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(14) و المتمثل في نمط القيادة داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد نمط القيادة داخل المؤسسة أن أغلبية المستجوبين يرون أن للنمط القيادي المتبع بالغة الأهمية في صناعة القرارات المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.28 وانحراف معياري قدره 0.98 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في فتح جال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.47 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.87, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (93%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 5.0% .

العبرة الثانية: وتتمثل في عدم انفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.34 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.91, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (91%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثالثة: وتتمثل في إشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.04 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.16, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (75%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد حجم المؤسسة والتي تقدر بـ 4.28 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1. فتح جال لإبداء الرأي. 2. عدم انفراد القائد بالرأي. 3. إشراك العاملين بصفة فوضوية.
- ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم إعطاء الفرصة لإبداء الرأي و انفراد القائد بالرأي أو إشراك العاملين بصفة فوضوية يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل مؤسسة سونلغاز. يعزز الثقة بينهما ويساعد على القضاء على الخلافات بين الطرفين والعمل بروح الفريق المنسجم خدمة لأهداف المنظمة. لكن لا ندري هل تظل هذه القيادة الموجودة في المؤسسة أم هي ظرفية فقط. ومن الملاحظ أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد(نمط القيادة) جاءت مرتفعة مما يشير على أن القيادة الحالية تتبن هذا النوع من الأنماط القيادية

وخاصة في الوضع الحالي بالمديرية القائم على وجود مهارات ومعارف وكفاءات عالية مكتسبة بالخبرة والتكوين المتواصل للعمال أو الشهادات المتحصل عليها للخريجين في التخصص.

3.15. مشاركة الأفراد في صناعة القرار

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات توسيع المشاركة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	0.9393	4.110	2	12	30	74	82	التكرار	حصر المشاركين على الأفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار.
				%1.0	%6.0	%15.0	%37.0	%41.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.8327	4.300	2	8	12	84	94	التكرار	تنوع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنوع الآراء والأفكار.
				%1.0	%4.0	%6.0	%42.0	%47.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.7105	4.240	00	4	20	100	76	التكرار	تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية يدعم صناعة القرار.
				%00.0	%2.0	%10.0	%50.0	%38.0	النسبة	
5	موافق	1.1868	3.720	12	28	20	84	56	التكرار	الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية.
				%6.0	%14.0	%10.0	%42.0	%28.0	النسبة	
3	موافق بشدة	0.7875	4.270	2	10	00	108	80	التكرار	مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار
				%1.0	%5.0	%00.0	%54.0	%40.0	النسبة	
			0.8913	4.128	بعد العوامل توسيع المشاركة					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات توسيع المشاركة تتراوح ما بين 4.30 و 4.11

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 15 توسيع المشاركة داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد توسيع المشاركة أن أغلبية المستجوبين يرون أن توسيع المشاركة بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 4.12 وانحراف معياري قدره 0.89 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنويع الآراء والأفكار.

حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.30 وانحراف معياري يقدر ب: 0.83، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (89%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 5.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية يدعم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.24 وانحراف معياري يقدر ب: 0.71، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (88%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 2.0% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.27 وانحراف معياري يقدر ب: 0.78، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (94%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في حصر المشاركين على الأفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.11 وانحراف معياري يقدر ب: 0.93، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (78%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 3.72 وانحراف معياري يقدر ب: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (70%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع المشاركة والتي تقدر بـ 4.12 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، وأن كل من :

1-تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار. 2-تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية.

2-مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة. 4-حصر المشاركين على الأفراد محددين.

5- الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار و إذا لم تعمم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية وعدم مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة وحصر المشاركين على أفراد معينين وعدم استقطاب الخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن نسبة الموافقة والموافقة بشدة جاءت أكبر من القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت مما تؤكد أن الإتجاه العام للمبحوثين يحبذ توسيع المشاركة في صناعة القرار في المنظمة,فتنويع لجان المشاركة يثري القرارات واقتراح البدائل الأفضل للمشكلة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتمام بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ومن نضجه.

وبالتالي تتحسن ظروف العمل التي تأثر في صناعة القرار والتي لها علاقة بأداء المؤسسة بالكامل.وقد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة,لأن حصر المشاركة على أفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار فينعكس بالتالي على أداء المنظمة وبما أن هذه المؤشرات كلها جاءت متقاربة بمتوسط حسابي 4.12فهذا يدل على أن المنظمة تعمل جاهدة لإشراك موظفيها بصفة منتظمة في معالجة المشاكل التي تواجهها من أجل الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم,كما لها اتصالات مع خبراء وفنيين تستشيرهم في الأمور التقنية والأمور الإستراتيجية والاستماع لشكاوي الزبائن وما يقترحونه من ملاحظات المكتوبة أو الشفوية تعطي رؤية واضحة للمسؤولين وتوسع دائرة المعلومات والبدائل التي تنعكس إيجابا على مشاركة الأعضاء في بلورة الحلول الممكنة للمشكل الذي يواجه اتخاذ القرار الصائب وبالتالي على أداء المؤسسة.

16. الأداء في المنظمة:

1.16. الأداء الداخلي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الداخلي المصدر: من

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبرة	
									الاتجاه	التكرار
2	موافق	1.1210	3.640	8	32	30	84	46	تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات	التكرار
				%4.0	%16.0	%15.0	%42.0	%23.0	النسبة	
1	موافق	0.9350	3.990	8	8	16	114	54	تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات.	التكرار
				%4.0	%4.0	%8.0	%57.0	%27.0	النسبة	
4	موافق	1.0330	3.590	8	26	38	96	32	إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر.	التكرار
				%4.0	%13.0	%19.0	%48.0	%16.0	النسبة	
3	موافق	1.1585	3.620	10	32	30	80	48	تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة بكل عقلانية	التكرار
				%5.0	%16.0	%15.0	%40.0	%24.0	النسبة	
6	لأدري	1.1201	3.460	10	30	58	62	40	تحقق المنظمة أرباح متزايدة.	التكرار
				%5.0	%15.0	%29.0	%31.0	%20.0	النسبة	
5	موافق	1.2477	3.530	22	22	26	88	42	تستغل المنظمة الموارد المتوفرة بكفاءة عالية	التكرار
				%11.0	%11.0	%13.0	%44.0	%21.0	النسبة	
			1.1025	3.6383	بعد عوامل الأداء الداخلي					

إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات الأداء الداخلي تتراوح ما بين 3.99 و 3.46

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 16 الأداء داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد الأداء الداخلي أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 3.63 وانحراف معياري قدره 1.10 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.99 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.93, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (84%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 8.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة بكل عقلانية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.62 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.15, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.59 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.03, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 17.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في تستغل إدارة المنظمة مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة عالية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.52 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.24, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22.0% .

العبرة السادسة : وتتمثل في تحقق المنظمة أرباح متزايدة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.46 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (51%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع الأداء الداخلي والتي تقدر بـ 3.63 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

1- تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات 2-تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات.

3-تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة. 4-إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر.

5- تستغل إدارة المنظمة مختلف الموارد. 6-تحقق المنظمة أرباح متزايدة.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز,فعدم سعي المنظمة لتحقيق جودة الخدمات

وتسريع تنفيذ المشروعات و استغلال الإمكانيات المتاحة و ركود إنتاجية المؤسسة يؤثر سلبا والذي

سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن نسبة الموافقة على الجودة وتنفيذ المشروعات كانت مرتفعة وعليه يمكن القول أن الأداء الداخلي للمؤسسة جد فعال من خلال النسب المتحصل عليها والمتوسط الحسابي الدال على ذلك,مما يعكس نظرة الإدارة الوصية على مواكبة كل التغيرات الداخلية والخارجية وعصرنة أجهزتها وتنويع طرق أدائها مع زبائننا يساعدها في مواجهة التحديات الممكن حدوثها عند وجود خلل في توجيه قراراتها وهذا يزيد نمو واستمرارية من خلال حسن استغلال كافة إمكانياتها المتاحة لها قصد رفع مستوى أدائها وزيادة أرباحها بكل كفاءة بكل عقلانية ودقة.

2.16. الأداء الخارجي :

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الخارجي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
1	موافق	0.8586	4.080	2	10	24	98	66	التكرار	تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائننا بشكل سنوي.
				%1.0	%5.0	%12.0	%49.0	%33.0	النسبة	
2	موافق	0.9229	3.820	4	16	34	104	42	التكرار	تستجيب المنظمة لتطورات البيئة الخارجية.
				%2.0	%8.0	%17.0	%52.0	%21.0	النسبة	
3	موافق	0.9986	3.740	6	18	42	90	44	التكرار	تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة المحيطة.
				%3.0	%9.0	%21.0	%45.0	%22.0	النسبة	
4	موافق	1.0062	3.650	6	24	40	94	36	التكرار	تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة في البيئة
				%3.0	%12.0	%20.0	%47.0	%18.0	النسبة	
7	موافق	1.0843	3.510	12	24	46	86	32	النسبة	توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي.
				%6.0	%12.0	%23.0	%43.0	%16.0	التكرار	
6	موافق	1.0050	3.570	12	14	48	100	26	التكرار	تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغير في البيئة.
				%6.0	%7.0	%24.0	%50.0	%13.0	النسبة	
5	موافق	1.0626	3.580	12	24	28	108	28	التكرار	تحقق المنظمة التكيف والانسجام مع البيئة
				6.0	%12.0	%14.0	%54.0	%14.0	النسبة	
				بعد عوامل الأداء الخارجي						
		0.9911	3.707							

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الخارجي تتراوح ما بين 3.51 و 4.08

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 17 الأداء الخارجي لمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد الأداء الخارجي أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 3.70 وانحراف معياري قدره 0.99 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها بشكل سنوي. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.08 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.85, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (82%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تستجيب المنظمة لتطورات البيئة الخارجية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.92, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (73%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 10% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة المحيطة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.74 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.99, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (67%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 12.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة في البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.65 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.00, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 15.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في تحقق المنظمة التكيف والانسجام مع البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.58 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.06, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (68%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0% .

العبرة السادسة : وتتمثل في تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغيير في البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.57 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.00, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (63%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

العبرة السابعة : وتتمثل في توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.51 وانحراف معياري يقدر

ب:1.08, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (59%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0%.

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع الأداء الخارجي والتي تقدر بـ 3.70 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

- 1-تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها.
- 2-تستجيب المنظمة لتطورات البيئة .
- 3-تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة.
- 4- تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة .
- 5-تحقق المنظمة التكيف والانسجام.
- 6 - تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي.

7- توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص.

ذات أهمية للأداء خارج مؤسسة سونلغاز, فعدم سعي المنظمة لرفع من تعداد زبائنها والاستجابة لتطورات البيئة المحيطة بها و تلاؤم أنشطتها مع المتغيرات البيئية ومتابعتها سعياً للتكيف والانسجام و الإسراع من عملية التغيير التنظيمي وبدل الجهود للسعي نحو استغلال الفرص يؤثر سلباً والذي سينعكس حتماً على الأداء الخارجي لمؤسسة سون لغاز.

- و عليه يمكن القول أن النسبة المعبر عنها لعبارة ارتفاع في تعداد الزبائن وبمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري يساوي 0.85 نتاج للتصور الصحيح لدى المبحوثين عندما تراعي المؤسسة اهتماماً للمعلومات التي جمعت حول هذا المشكل إن وجد , وهو استقطاب أعداد أكبر من الزبائن

للحصول على أكبر تمويل مالي يساعدها في تحديد البديل الأمثل و تطبيقه للوصول للهدف.فتتضح الرؤية أي مرحلة يعالج أثناء ها القرار ومن ثم اتخاذه, ولا يتم ذلك إلا إذا عملت الإدارة الوصية على معرفة الفرص المتاحة لها من قبل محيطها البيئي (اقتصادية, سياسية, تقنية, اللوائح والقواعد, الرأي العام...الخ.فالأداء الخارجي يساعد المؤسسة في وضع إستراتيجية واضحة المعالم من حيث ضبط

النسب المتوقعة للزبائن الجدد, ومعرفة الأداء الخارجي من قبل منظمات أخرى في المجتمع سوى كانت منافسة لها أو متعاملة معها للتحسين طرق صناعة قراراتها لتجنب أية انحرافات قد تؤدي لزعزعت استقرارها.فمؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعمل إدارتها على تغيير من هيكلها التنظيمية على مستوى أقسامها وفروعها حتى تتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية للانسجام والتكيف وهذا ما يساعدها في التنبؤ المبكر للإشكال الذي قد يصيب مرحلة من مراحل عملية صناعة القرار وبالتالي يؤثر في أدائها الخارجي.

3.16. أداء الأفراد:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء المتعلقة بالأفراد.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإلتحاح	
									التكرار	النسبة
2	موافق	1.1034	3.7800	10	24	16	100	50	التكرار	قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة.
				%5.0	%12.0	%8.0	%50.0	%25.0	النسبة	
5	موافق	1.1893	3.6500	16	28	8	106	42	التكرار	قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له.
				%8	%14.0	%4.0	%53.0	%21.0	النسبة	
3	موافق	1.0715	3.7600	12	14	30	98	46	التكرار	يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.
				%6.0	%7.0	%15.0	%49.0	%23.0	النسبة	
11	لا أدري	1.0481	3.3700	4	44	56	66	30	التكرار	مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.
				%2.0	%22.0	%28.0	%33.0	%15.0	النسبة	
4	موافق	1.1698	3.7200	10	30	22	82	56	التكرار	ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية.
				%5.0	%15.0	%11.0	%41.0	%28.0	النسبة	
8	موافق	1.1626	3.5700	10	38	22	88	42	التكرار	يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل
				%5.0	%19.0	%11.0	%44.0	%21.0	النسبة	
9	موافق	1.1732	3.5200	12	32	40	72	44	التكرار	يحرص الأفراد على البقاء في المنظمة.
				%6.0	%16.0	%20.0	%36.0	%22.0	النسبة	
10	موافق	1.1027	3.4900	10	32	42	82	34	التكرار	يبدى العمال روح المبادرة في أداء مهامهم.
				%5.0	%16.0	%21.0	%41.0	%17.0	النسبة	
7	موافق	1.1784	3.5900	18	18	34	88	42	التكرار	يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.
				%9.0	%9.0	%17.0	%44.0	%21.0	النسبة	
6	موافق	1.1821	3.6400	10	32	32	72	54	التكرار	يتميز الأفراد لعاملون بالولاء الطوعي للمنظمة.
				%5.0	%16.0	%16.0	%36.0	%27.0	النسبة	
1	موافق	1.2078	3.7800	12	28	16	80	64	التكرار	يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية اتجاه المنظمة.
				%6.0	%14.0	%8.0	%40.0	%32.0	النسبة	
			1.1444	3.6245	بعد عوامل الأداء المتعلقة بالأفراد					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات الأداء الخارجي تتراوح ما بين 3.78 و3.37

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات

يتضح من الجدول رقم 18: الأداء المتعلق بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد أداء الأفراد أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبة 3.62 وانحراف معياري قدره 1.14 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية اتجاه المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.788 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.20، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (72%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

العبرة الثانية: وتتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.78 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.10، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (75%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 17% .

العبرة الثالثة: وتتمثل في يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.76 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.07، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (72%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

العبرة الرابعة: وتتمثل في ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.72 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.16، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (69%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

العبرة الخامسة: وتتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.65 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (74%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22.0% .

العبرة السادسة: وتتمثل في يتميز الأفراد العاملون بالولاء الطوعي للمنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (63%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة السابعة : وتتمثل في يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ:3.59 وبتباين معياري يقدر بـ:1.17, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0%.

العبرة الثامنة : وتتمثل في يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.57 وبتباين معياري يقدر بـ:1.16, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 24.0% .

العبرة التاسعة: وتتمثل في يحرص الأفراد على البقاء في المنظمة.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.52 وبتباين معياري يقدر بـ:1.17, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (58%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22%.

العبرة العاشرة : وتتمثل في يبدي العمال روح المبادرة في أداء مهامهم.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.49 وبتباين معياري يقدر بـ:1.10, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (58%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة الحادي عشرة : وتتمثل في مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.37 وبتباين معياري يقدر بـ:1.04, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (48%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 24.0%.

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع أداء الأفراد والتي تقدر بـ 3.62 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

1. يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية.
2. قيام الفرد بالأنشطة والمهام.
3. يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات.
4. ينضبط العمال بمواقيت العمل.
5. قيام الفرد بالأنشطة والمهام.
6. يتميز الأفراد العاملون بالولاء الطوعي.
7. يسجل العمال معدلات منخفضة.
8. يقوم العمال بطرح أفكار جديدة.
9. يحرص الأفراد على البقاء

10. يبدي العمال روح المبادرة.

11. مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة.

ذات أهمية في أداء الأفراد مؤسسة سونلغاز, فعدم تشبييع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية وقيام الفرد بالأنشطة والمهام مع الإنضباط بمواقيت العمل و على الأفراد العاملون التميز بالولاء الطوعي وتسجيل معدلات غياب منخفضة وطرح أفكار جديدة والحرص على البقاء وإبداء روح المبادرة و إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة يؤثر سلبا والذي سينعكس حتما على أداء الأفراد داخل مؤسسة سون لغاز.

- و عليه يمكن القول أن ميل غالبية المبحوثين للموافقة على العبارات بموسط حسابي يفوق الثلاثة من سلم ليكرت راجع للعلاقة الجيدة الموجودة داخل المؤسسة والتفاعل الإيجابي بين المسؤولين التي تعطيه دفعة قوية للقيام بالمهام والأنشطة الموكلة إليه, والتي تساعد في تحسين أداء الأفراد, فالفرد إذا ما شعر أنه يعامل معاملة حسنة فإنه يسعى لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية وهذا ما عبرت عنه نسبة العبارة ذات الترتيب رقم(2) فالنظباط في مواقيت العمل القانونية يشيع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية اتجاه المنظمة فيفعل القرارات ويرشدها, فالولاء الطوعي للأفراد أمر طبيعي مادامت اللوائح والقوانين تسعى للمحافظة على السير الحسن للتنظيم وفق الخطط المرسومة, فأداء العامل للمهام والواجبات كما تتطلبها الوظيفة وفق المنصب الذي يلاءم قدراته ومؤهلاته, يتحقق من خلال إنجاز الأعمال والأنشطة المحددة مسبقا من طرف المؤسسة.

وقد أكد الكثير من المبحوثين أن باستطاعة الموظفين وعلى مستويات مختلفة خاصة ذوي المهارات والكفاءة العالية وأصحاب الخبرات أن يطرحوا أفكارا وحلول قد تساهم في تفعيل أداء الأفراد والمنظمة إذا ما أتيحت لهم الفرصة, باعتبار أنهم الأقرب لفهم المشكلات التي تظهر بين الحين والآخر.

ومما لاحظناه أيضا من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها والمطابقة للعبارة ذات الترتيب رقم(4,9) أن معدلات الغيابات منخفضة وهذا راجع لصرامة القوانين والتي لم تكن عامل ضغط على الموظفين وإنما عامل محفز لشعورهم بالعلاقات الحسنة الهي يتلقونها, فجعلهم يحرصون على البقاء في المديرية ولا يفكرون في مغادرتها للجو السائد بين العمال من جهة والإدارة من جهة أخرى, هذا جعل مستويات الأداء للأفراد موافقة لمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.

17. الارتباط بين الأداء وإشكالية صناعة القرار (ظروف العمل)

1.17. أثر ظروف العمل على الأداء

جدول رقم(19) : أثر ظروف العمل على الاداء

الظروف	العوامل الفنية		الموارد البشرية		الموارد المالية		حجم المنظمة	
	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig
الداخلي	**0.270	0.000	0.200**	0.005	**0.153	0.031	**0.152	0.032
الخارجي	**0.214	0.002	0.101	0.15	0.027	0.708	**0.148	0.037
الأفراد	0.138	0.051	0.092	0.19	0.105	0.140	**0.190	0.007

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول رقم(19) المدون أعلاه أثر ظروف العمل (العوامل الفنية,العوامل البشرية,العوامل المالية,حجم المنظمة) على أداء المنظمة (الأداء الداخلي,الأداء الخارجي,أداء الأفراد).وسيتيم دراسة ارتباط أبعاد ظروف العمل بأداء المنظمة على النحو التالي: من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين الأداء الداخلي وظروف العمل,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الداخلي بـ: 0.270 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي والعوامل الفنية,كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الداخلي بـ: 0.200 وبمستوى معنوية 0.005 وهي أقل من المستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين لمتغيرين مما يمكن القول بأن العوامل البشرية

تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة, كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي والأداء, وعليه يمكن القول بأن العوامل المالية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة, كما يوضح كذلك إرتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$, أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة.

** . Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

1 - من خلال الجدول يبين أن هناك إرتباط بين الأداء الخارجي وظروف العمل, حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الخارجي بـ: 0.214 وبمستوى معنوية 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$, مما يثبت وجود تأثير بين هذين المتغيرين أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود علاقة بين الأداء الخارجي والعوامل الفنية. كما يوضح كذلك إرتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الخارجي بـ: 0.101 وبمستوى معنوية 0.15

2 - وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ مما يمكن القول بأن العوامل البشرية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة , كما يوضح كذلك إرتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$, مما يمكن القول بأن العوامل المالية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة , كما يوضح كذلك إرتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$, أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة, وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بان الأداء الداخلي يتأثر بكل من العوامل الفنية و العوامل البشرية والعوامل المالية وحجم المنظمة , مم يثبت صحة الفرضية القائلة بأن لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار تأثير في الأداء الداخلي للمنظمة

3 - من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين الأداء الداخلي وظروف العمل، حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الداخلي بـ: 0.270 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ ، مما يثبت وجود تأثير بين هذين المتغيرين، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الداخلي بـ: 0.200 وبمستوى معنوية 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ مما يمكن القول بأن العوامل البشرية تؤثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، مما يمكن القول بأن العوامل المالية تؤثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة.

على ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن ظروف العمل التي تؤثر في صناعة القرار تسهم سلباً أو إيجاباً في أداء المنظمة أو أداء الأفراد وقد بين الجدول رقم (19) ذلك، حيث أظهرت النتائج أن ظروف العمل والمتمثلة في الأبعاد (الفنية و البشرية و المالية وحجم المنظمة) أسهمت إيجاباً في فعالية الأداء الداخلي للمنظمة، فنجد العوامل الفنية مثل أجهزة الإعلام الآلي وقاعات اجتماع مناسبة ووسائل اتصال مرنة تسرع وتحقيق من جودة الخدمات و تنفيذ المشروعات بكفاءة وفعالية والمتمثلة بنسبة موافقة تقدر ما بين 82% و 93% سهلت من قصور القرارات ارجع للجدول رقم 10، وقد ساهمت الموارد البشرية في أداء المنظمة، لأن الاهتمام بالدورات التدريبية للموظفين ومراعاة عامل الكفاءة وإعطاء الأولوية للفنيين لاتخاذ القرار الرشيد يساعد إيجاباً في استقرارها ونموها وثباتها وذلك بنسبة موافقة محصورة ما بين 79% و 98% ارجع للجدول رقم 11، وأما الموارد المالية فقلتها تؤثر سلباً على القرار من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى (المدى القريب أو البعيد) لذا يجب توفر موارد مالية كافية وتنويع من مصادرها وعلى مسؤولي الإدارة ضبط الميزانية بما يتماشى والمتغيرات المحيطة بالمنظمة وجاءت نسبة المستجوبين بالموافقة ما بين 43% و 79% وهي نسبة معتبرة ارجع للجدول رقم 12، إن حجم المنظمة المتمثل في نظم الاتصال والهيكل التنظيمية المرنة واللامركزية القرار كلها تساعد في ترشيد القرار والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل وهذا ما أدل المستجوبون به بنسبة موافقة تتراوح ما بين 68% و 84% عد للجدول رقم 13 لأن هذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig ما بين 0.000 و 0.005.

أما ظروف العمل بالنسبة للأداء الخارجي فكان تأثيرها متمثل في العوامل الفنية وحجم المنظمة وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig ما بين 0.002 و 0.037، مما يبين أن مؤشرات تلك الأبعاد لها تأثير على الأداء الخارجي المتمثل في التطورات المحيطة بها، فتسرع لجعل أنشطتها تتلاءم معها فتوجه إدارة المنظمة كل جهودها لاستغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي، ولم نلمس تأثير من الموارد البشرية والمالية على الأداء الخارجي. لاعتقاد جل الباحثين أن المنظمة عليها أن لا تسعى لجلب الفنيين والكفاءات ما دامت موجودة داخل المنظمة بل تحفز ما لديها للتحكم باليات تحديد صناعة القرار المؤثر على أداء المنظمة.

أما تأثير ظروف العمل على أداء الأفراد اتضح فقط في حجم المنظمة لوجود علاقة بين هذين المتغيرين فكما قلت مركزية القرار ووجود هياكل تنظيمية مرنة ونظم اتصال مفتوحة كلما قام الفرد بالأنشطة والمهام المطلوبة منه، وفي الوقت المحدد تشعر الأفراد بالمسؤولية القانونية فيبيدي الموظفون روح المبادرة والولاء الطوعي للمنظمة وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig = 0.037 وهو أقل من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$ ، أما بقيت الظروف المؤثرة في الأداء والمتمثلة في العوامل الفنية والموارد البشرية و الموارد المالية فلم يكن هناك تأثير لها على الأفراد وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig الذي تراوح ما بين 0.051 و 0.190 هو أعلى من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.

2.17. أثر نمط القيادة على الأداء

جدول رقم(20): أثر نمط القيادة على الأداء

نمط القيادة		النمط
المعنوية sig	معامل بيرسون	
0.154	0.101	الداخلي
0.192	0.093	الخارجي
0.003	** 0.208	الأفراد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول المدون أعلاه أثر نمط القيادة على أداء المنظمة (الأداء الداخلي,الأداء الخارجي,أداء الأفراد).وسيتم دراسة ارتباط بعد نمط القيادة بأداء المنظمة على النحو التالي

1 من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد ارتباط بين الأداء الداخلي ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الداخلي ب: 0.101 وبمستوى معنوية 0.154 وهي أكبر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,مما يؤكد عدم وجود تأثير بين هذين المتغيرين في المنظمة.

2 من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد إرتباط بين الأداء الخارجي ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الخارجي ب: 0.093 وبمستوى معنوية 0.192 وهي أكبر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,مما يؤكد عدم وجود علاقة بين متغير الأداء الخارجي ومتغير نمط القيادة المتعامل في المنظمة.

3 - من خلال الجدول يتضح لنا وجود ارتباط بين الأداء الأفراد ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين أداء الأفراد والأداء الخارجي ب: 0.208 وبمستوى معنوية 0.003 وهي أصغر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين أداء الأفراد ونمط القيادة مما يؤكد وجود تأثير بين هذين المتغيرين.

وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن أداء الأفراد يتأثر بنمط القيادة المتبعة وبالتالي يؤثر في أداء المنظمة، فشيوع الأفراد العاملين بالمسؤولية القانونية والأخلاقية تتأثر بنوعية القيادة السائدة (ديمقراطية، أوتوقراطية، فوضوية) فكلما فتح المجال لإشراك العاملين في صنع القرار وإبداء الرأي لحل المشاكل كلما شعرهم بالثقة فينتج عن ذلك عدة سلوكيات تسعى إليها المنظمة مثل: الانضباط، التفاني، الولاء، قلة الغيابات، البقاء، المبادرة... الخ.

** . Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

أما إذا التزم المسؤول الصرامة مع الموظفين وركز فقط على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء وتحميل المسؤولية للآخرين، فكأنما يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم. ويصر على تنفيذ الأوامر و التعليمات وينفرد باتخاذ القرارات لوحده لا يساعد ظهور العلاقات الإنسانية، والواقع من خلال دراستنا لهذا النمط في سونلغاز بالجلفة أن أغلب المستجوبين يوافقون على النمط الديمقراطي وهذا ما دل عليه معامل الارتباط بيرسون 0.208 وبمستوى معنوي 0.003 الذي يثبت صحة العلاقة الإرتباطية بين أداء الأفراد ونمط القيادة المتبع.

أما سبب عدم وجود أثر النمط القيادي المؤثر في الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة في صنع القرارات يعود إلى اعتقاد العاملين أن القائد الذي لا يراعي تلك التأثيرات الداخلية والخارجية ، لا يستطيع أن يكيف اللوائح والقوانين التنظيمية مع البيئة المحيطة بالتنظيم، فتقل فعالية وتقل جودة منتجاته وتندم العقلانية في استخدام الإمكانيات المادية والبشرية، وهذا ما دل عليه معال الارتباط بيرسون لكل من العوامل الداخلية والخارجية ب: 0.101 و 0.093 ومستوى معنوي يقدر ب: 0.154 و 0.192 وهو أكبر من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

للنمط القيادي المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.

3.17. أثر المشاركة على الأداء

المشاركة		توسيع مشاركة الأفراد
الأداء	معامل بيرسون	المعنوية sig
الداخلي	**0388	0.000
الخارجي	**0.343	0.000
الأفراد	**0.348	0.000

جدول رقم: (21) أثر توسيع المشاركة على الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية بين توسيع المشاركة والأداء ، حيث تظهر هذه العلاقة في جميع أبعاد الأداء (الأداء الداخلي والأداء الخارجي وأداء الأفراد) ، وهذا ما تبينها قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الأداء ، وكذا قيم مستوى المعنوية لكل بعد ، فهناك علاقة ارتباطية بين كل من الأداء الداخلي و المشاركة المتعامل به داخل المنظمة ، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.388 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي وتوسيع المشاركة، وكذلك بين الأداء الخارجي و توسيع المشاركة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.343 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الخارجي و المشاركة، وأيضا بين أداء الأفراد و المشاركة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.348 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين أداء الأفراد و المشاركة.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج بأن أثر توسيع المشاركة على أداء المنظمة كان مقبولاً فلأداء الداخلي الممثلة بالعبارات (1,2,3,4,5) عد إلى الجدول رقم 16 والتي عبرت على موافقة المبحوثين أن توسيع مشاركة دخل التنظيم يعكس على الأداء الداخلي من خلال ترشيد القرارات الصائبة, سوى تعلق الأمر بجودة الخدمات أو التسريع في تنفيذ المشروعات أو استغلال الإمكانيات المتاحة بكفاءة عالية, وهذا لا يتحقق إلا بتوسيع المشاركة بين المسؤولين والعاملين من خلال تنويع لجان المشاركة, وتعميم هذه المشاركة على مختلف المستويات التنظيمية وهذا ما عبر عنه غالبية المبحوثين.

أما أثر توسيع المشاركة على الأداء الخارجي فكانت الموافقة مرتفعة جدا وهذا إن دل على شيء إنما يدل التأثير مبدأ المشاركة في صناعة القرار على أداء المنظمة, والذي يستقطب زبائن جدد ويقلل من المخاطر المحيطة بها واستغلال الفرص المتاحة ومتابعة التطورات للتكيف معها و العبارات (1,2,3,4,5,6,7) من الجدول رقم 17 تدل على ذلك وهذا ما حرص المبحوثين على تأكيده.

أما أثر المشاركة على أداء الأفراد فكانت الموافقة مرتفعة جدا مما يؤكد أن مبدأ المشاركة له انعكاسات ايجابية للمنظمة من خلال إدراك الأفراد العاملين لروح المسؤولية التي وضعت في شخصه فيدرك دوره في التنظيم فيرتفع الأداء بالأفكار والاقتراحات التي يقدمونها تسهم في حل المعوقات الغير مرغوب فيها, وهذا ما لوحظ في العبارات (1,2,3,4,5) الواردة سابقا للجدول رقم 15, أما التقليل من مشاركة الأفراد أو تهميشهم تضيق مجال الرؤية في البحث عن البدائل المتاحة للإدارة لصناعة القرار المؤثر في أداء المنظمة وبالتالي:

هذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة.

4.17. نتائج الدراسة العامة والتوصيات والمقترحات:

سوف نستعرض في هذا المطلب أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليلنا للبيانات وإثباتنا للفرض السابقة الذكر, وكذلك عرض أهم المقترحات و التوصيات التي تساهم في علاج نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من مشكل صناعة القرار.

1.4.17. نتائج الدراسة:

بعد ما تم تفسير وتحليل أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. بينت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز بالجلفة تملك طاقات شبانية كبيرة لها كل مقومات النجاح في مواجهة المشاكل والعراقيل التي قد تطرأ فجأة لما تكتسبه من مؤهلات علمية وتقنية أسهمت كثيرا في تقليل من آثار القرارات المفاجئة, وهذا بنسبة تقدر ب: 81 % .
2. بينت الدراسة أن أكثر الظروف المؤثرة في صناعة القرار إيجابا أو سلبا هي تلك التي تتعلق بظروف العمل المختلفة خاصة منها الفنية والبشرية والمالية وحجم المنظمة, حيث أظهرت أنها من أهم مسببات نجاح أو فشل القرارات وهذا ما عبر عنه المبحوثين عند إجابتهم للعبارات الخاصة بهذه الأبعاد بمتوسط حسابي فاق 3.70 وإنحراف معياري قدره 0.70 %
3. بينت الدراسة أن هناك خلو تام لنظريات القيادة في البرامج التكوينية غير أننا نسجل بعض المفاهيم حول القيادة, لكن كيف الاستفادة منها, وما هي الأصول النظرية التي أتت منها فذلك ينعدم. وهذا ما تم استنتاجه كذلك من الجانب النظري للدراسة.
4. بينت الدراسة أن قلت المعلومات المجمعة من مصادرها المختلفة حول مشكل صناعة القرار تؤثر في حياة المؤسسة, وهذا ما جعل الجهود تتضافر في الآونة الأخيرة للإدارة الوصية بغرض إشباع هذه الحاجة ولو بشكل جزئي, وهذا راجع لصعوبة وجود معلومات دقيقة ومجددة تعتمد عليها في تحديد أي بديل هو الأمثل لعملية اتخاذ القرارات.
5. أظهرت الدراسة الميدانية أن مجتمع البحث يميلون إلى النمط الديمقراطي التشاركي وذلك أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة و فعالية في معالجة القرار ومن ثم تحديد الأهداف وإنجازها.
6. بينت الدراسة أن لجنة المشاركة التي شكلت بين الإدارة العليا والموظفين ساهمت بشكل ايجابي في تقارب الأفكار بينهما أثناء معالجة الصعوبات التي تواجه المؤسسة وقللت من بوادر الشك والإنفراد بإيجاد البدائل الخاصة بصنع القرار.

7. أظهرت الدراسة أن المؤسسة تشعر موظفيها بالعدالة قدر الإمكان، في القرارات التي تصدرها عند تقييم أدائهم أو تغيير مراكزهم الإدارية ويرجع ذلك أنها تشركهم في عملية التقييم وإيجاد البدائل الأمثل لصنع القرار، أي تسمح له بعرض رأيه ليوضح حقائق قد تكون نسيت.
8. على صانع القرار أيا كان عمله أن يتحمل المسؤولية بصورة كاملة دون تردد لأن التردد من مسببات إشكالية صناعة القرار لذا تعتبر القرارات انعكاس لقوة الإدارة التي تقوم بإصداره.
9. بينت الدراسة أن عامل الجرأة في صناعة القرار واتخاذ أمر مطلوب ولازم إذ كثيرا ما تقتضي بعض الحالات المؤثرة في حياة التنظيم اليومي سرعة المواجهة واتخاذ القرارات دون تردد بقرارات مدروسة ومؤثرة.
10. إن تحسين في أداء لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مساهمة جميع العناصر و الوظائف في المنظمة، فأداء كل وظيفة يتحدد بإنجاز المهام الموكلة لها وعند قيام كل وظيفة بتحقيق مهامها أو أهدافها يتحقق أداء المنظمة ككل، فدراسة الأداء الكلي للمنظم يتضمن دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.
11. بينت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تنتهج أسلوب علمي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لإتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة لاتخاذ القرار هذا الأسلوب يتمثل في العبارة 1 و2 للبعد الفني للجدول رقم 10 والعبارة 1 و2 لبعد حجم المؤسسة للجدول رقم 13 خاصة في المواقف والحالات غير مؤكدة أو في المواقف المعقدة.

2.4.17. توصيات الدراسة

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توجد مجموعة من التوصيات التي نرى أنها قد تساهم في معالجة إشكالية القرار وأثرها على أداء المنظمة وسنوردها في النقاط التالية :
1. ضرورة اتخاذ مبدأ التشاركية في العمل عند صنع القرار بالمؤسسة لأن إشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار، سواء كان ذلك على مستوى النسق الداخلي للمنظمة أو على مستوى الأنساق الخارجية التي لها علاقة بها. وتفعيلها والتنسيق بينها.
 2. ضرورة اتخاذ معايير إعادة في تشكيل فريق القيادة الذي يتولى قيادة حل المشكلات ، مثلا (المهارة ، الكفاءة ، الخبرة ، الرغبة ، المبادرة ...)، والابتعاد عن كل تمييز بين العاملين، لأنها مصدر من مصادر ظهور المقاومة للقرار.
 3. السعي الجاد من طرف القيادة التنظيمية لاكتشاف مستويات المرؤوسين المنخرطين في لجنة المشاركة قبل بدء عملية الشروع في العمل، لأنها تحدد أسلوب القيادة الذي تتبع القيادات في إدارتها للمنظمة .

4. استنباط أساليب أكثر فاعلية في التخطيط والتنفيذ والمراجعة والمتابعة لعمليات اتخاذ القرارات.
5. إيجاد انسجام بين فلسفة التطوير التنظيمي وقيم ومبادئ العاملين بحيث لا يكون هناك تعارض بينهما.
6. الإسراع في تحسين ظروف العمل من حيث تهيئة المباني المناسبة والمكاتب الخاصة بالعمل وضبط الميزانية وتبني لامركزية القرار ودورات تدريبية منتظمة تساهم في ترشيد القرارات المتخذة.
7. تعزيز النمط الديمقراطي السائد بالمنظمة وحث المسؤولين على إتباعه، لما له من تأثير ايجابي على مقاومة القرار ومن ثم على فعاليته. والابتعاد عن العمل بنمطي المتساهل والأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة، لما لهما من آثار سلبية في ظهور المقاومة.
8. يجب أن تأخذ القرارات على أساسين هما: جمع المعلومات الوافرة، ووجود أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات حتى يمكننا التعرف على الحل مسبقا وبالتالي استعمال أساليب تقنية مما يجعل القرار كميا قابل للقياس.
9. يجب على متخذ القرار أن يقدر المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل ودرجة احتمال حدوثها، وفي حالة التأكد عليه أن يستعين بشبكة العمل و البرمجة الخطية أما إذا لم يكن متأكدا يستعمل طرق المقارنة، وفي ظل المخاطرة عليه أن يستعين بمختلف طرق حساب الاحتمالات.

3.4.17. مقترحات الدراسة

يقدم الباحث فيما يلي أفكارا أخرى لمزيد من البحث في مجال تطوير، من بينها :

1. القرار الإستراتيجي وعلاقته بعملية التسيير في المنظمة.
2. مبدأ المشاركة في صناعة القرار وأثره على أداء المنظمة.
3. التردد في صناعة القرار وانعكاساته على أداء المنظمة.
4. المناخ التنظيمي وعلاقته بصناعة القرار في المنظمة.
5. ظروف صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة.

الخاتمة

من خلال ما تعرضنا إليه في هذه الدراسة ندرك جيدا مدى تعقد عملية صنع القرارات وما هذا في الحقيقة إلا جزء بسيط مما كتب عن هذا الموضوع فلا نتصور أن النجاح الذي يحققه صانعو القرارات في المنظمات أمرا بسيطا بل الأمر أكثر تعقيدا في الواقع، وأن حل المشكلات واتخاذ القرارات هو مفتاح لبلوغ أهداف متنوعة وكثيرة أو أن تكون خسارة شنيعة لمتخذ تلك القرارات.

ويبقى موضوع اتخاذ القرارات من المواضيع التي تلقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمسيرين الذين يعملون ما بوسعهم لتفعيل قراراتهم .

التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لآجل اتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط عوامل الرضا الوظيفي للعمال ليشعروا بالانتماء التنظيمي والعدل وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسن في أداء عمالها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة إلى جانب معرفة مدى التقدم في سياسة تفعيل مواردها البشرية، تعطيه القدرة على تصميم إستراتيجية التسيير والتخطيط للتطور مستقبلا، كما تعتمد كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كترقية والنقل والتدريب والاختيار.... الخ.

إن الغاية من استعمال العوامل (ظروف العمل) والمتمثلة في المورد البشري والفني وحجم المؤسسة هو الوصول إلى نتائج ذات مدلولات سواء كانت تتعلق بتعداد الموظفين أو مدلولات مالية أو فنية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتلاءم مع حالة المؤسسة وتكون عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذها صحيحة وسليمة، وإذا كانت نتائج التحليل السابقة الذكر كمعطيات أو مدخلات أساسية للعملية أي على أساسها تبنى مراحل اتخاذ القرار وذلك بتحديد المشكلة وتحليلها ثم حصر البدائل الممكنة وتقييمها

وعلى حسب الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يتم اتخاذ القرار المناسب لها واتخاذ القرار لا يعني بالضرورة انتهاء مراحل أو خطوة اتخاذ القرار بل لابد من متابعة ذلك بتنفيذه وتقييم نتائجه في الواقع العملي في المؤسسة .

واكتشفنا أن من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ودافعا نحو الإنجاز هو ما تعلق بكفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الإخلاص في تحقيق

الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما لاحظناه من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري واعتباره مصدر النجاح والتميز والإبداع فإتاحة له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة عند معرفة موقع الخلل أثناء صناعة القرارات من خلال اعتماد هيكل تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل .

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ على عاتقها جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب يحقق هدف المنظمة ويؤثر على العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه وهذا ما لمسناه في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وما أثبتته نتائج الدراسة.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها ونسبها المرتفعة التي عبر عنها المبحوثين تحققت الفرضيات المدرجة والتي عبرت على مدى حرص المسؤولين على جمع كل المعلومات والبيانات حول المشكلة ودراستها وإدراك أبعادها(انخفاض الأداء،شكاوى الزبائن،وجود هيكل تنظيمي ضعيف...الخ)،وتحديد طبيعة المشكل(مالية،بشرية،سلوكية)،أكسب الإدارة والموظفين خبرة وكفاءة من التجارب السابقة والأزمات التي تعرضت لها.

الملحق الأول: الاستبيانالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبيةوزارة التعليم العالي والبحث العلميجامعة سعد دحلب-البليدة-كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

السنة الثانية ماجستير

تخصص: تنظيم وعملاستبيان بحث

ميدان البحث: مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.

الموضوع: إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة.

أخي الموظف/أختي الموظفة... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... يسرنا أن نضع بين أيديكم استبياناً لجمع البيانات الأساسية لبحث لقسم علم الاجتماع والديمغرافيا لجامعة البليدة وهو بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان: " إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة "، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية لغرض إعطاء رأيكم حول محتوى هذا الموضوع في الخانة التي تراها مناسبة بوضع العلامة (X) علماً بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط و ليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، ونحن شاكرين لكم مسبقاً لجهودكم الجبارة وحسن تعاونكم.

إشراف الدكتور:

رتيمي الفضيل

إعداد الطالب:

زرنوح أمحمد

السنة الجامعية 2010-2011.

المحور الأول: بيانات شخصيةالمحور الثاني: من العبارة رقم6إلى 29

تصف العبارات التالية مقاييس اتجاهات العاملين نحو العوامل المؤثرة في صناعة القرار.

عبر عن وجهة نظرك حول ظروف العمل, ونمط القيادة, وتوسع المشاركة, المؤثرة في صناعة القرار.

المحور الثالث: من العبارة رقم30إلى53

تصنف العبارات التالية مقاييس اتجاهات العاملين نحو مستويات الأداء في المؤسسة.

عبر عن وجهة نظرك حول الأداء المتعلق بكل من المنظمة(المؤسسة) و الأفراد.

البيانات الشخصية:

1 - السن: ما بين 20- 30 ما بين 31-41 ما بين 42-52

ما بين 53-63

2 - الجنس: ذكر , أنثى

3 - الحالة المدنية: متزوج أعزب أرمل مطلق

4 - المستوى التعليمي: لم يدرس ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي

5 - لغة العمل: العربية الفرنسية اللغتين معا

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العـبارة	
					<p>6-توفر الأنترنت تسهل عملية صناعة القرار .</p> <p>7-توفر أجهزة الأعلام الآلي تساهم في صناعة القرار.</p> <p>8- وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار.</p> <p>9-قاعات اجتماعات مناسبة تساهم في إدارة صناعة القرار.</p> <p>10-توافر المؤسسة على فنيين بكفاءات عالية يرشد صناعة القرار.</p> <p>11-تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار.</p> <p>12-مراعاة عاملي الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظفين يرفع من جودة صناعة القرار.</p> <p>13-إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار.</p> <p>14 -حرية التصرف في الموارد المالية للمؤسسة يدعم صناعة القرار.</p> <p>15- ضبط الميزانية المالية للمؤسسة يوضح الرؤية في صناعة القرار.</p> <p>16- تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار.</p> <p>17- موارد مالية كافية تزيد من البدائل المتاحة لصناعة القرار.</p> <p>18- ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار.</p> <p>19- تبني لامركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة</p>	<p>ظروف العمل</p>

					<p>20-تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار.</p> <p>21-نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار.</p> <p>22 -عدم إفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار.</p> <p>23- فتح مجال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار.</p> <p>24- إشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار.</p> <p>25- حصر عملية المشاركة على أفراد محدودين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار</p> <p>26-تنوع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنوع الآراء والأفكار.</p> <p>27-تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية (إطارات, تحكم, تنفيذ)يدعم صناعة القرار.</p> <p>28-الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية.</p> <p>29-مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار.</p>	<p>نمط القيادة</p> <p>الأداء المتعلق بالمؤسسة</p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>30-تقوم المؤسسة بتسريع تنفيذ المشروعات.</p> <p>31-تعمل المؤسسة على تحقيق جودة الخدمات.</p> <p>32-إنتاجية المؤسسة في تنام مستمر.</p> <p>33-تستخدم الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية.</p> <p>34-تحقق المؤسسة أرباحا متزايدة.</p> <p>35-تستغل إدارة المؤسسة مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية.</p> <p>36-تحقق المؤسسة ارتفاعا في تعداد زبائنها بشكل سنوي.</p> <p>37-تستجيب المؤسسة لتطورات البيئة الخارجية.</p> <p>38-تتلاءم أنشطة المؤسسة مع تغيرات البيئة المحيطة.</p> <p>39-تتابع إدارة المؤسسة التطورات الحاصلة في البيئة.</p> <p>40-توجه إدارة المؤسسة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي.</p> <p>41-تسرع المؤسسة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغير في البيئة.</p> <p>42-تحقق المؤسسة التكيف والانسجام مع البيئة الخارجية.</p>	<p>الأداء المتعلق بالمؤسسة</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>43-قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة.</p> <p>44-قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له.</p> <p>45-يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.</p> <p>46-مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات الكمية المطلوبة من قبل الإدارة.</p> <p>47-ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية.</p> <p>48-يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل.</p> <p>49-يحرص الأفراد على البقاء في المؤسسة.</p> <p>50-يبدي العمال روح المبادرة في أداء المهام.</p> <p>51-يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.</p> <p>52-يتميز أفراد العاملون بالولاء الطوعي للمؤسسة.</p> <p>53-يشيع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية تجاه المؤسسة.</p>	<p>الأداء المتعلق بالأفراد</p>
--	--	--	--	--	--	--

Frequency Table

جدول البيانات العامة

Statistics

		السن	الجنس	الحالة المدنية	المستوى	اللغة
N	valid	200	200	200	200	200
	Missing					

الجنس

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	126	63.0	63.0	63.0
	أنثى	74	37.0	37.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

الحالة المدنية

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزو	108	54.0	54.0	54.0
	أعزب	84	42.0	42.0	96.0
	مطلق	8	4.0	4.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

المستوى

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم يدرس	2	1.0	1.0	1.0
	متوسط	8	4.0	4.0	5.0
	ثانوي	70	35.0	35.0	40.0
	جامعي	120	60.0	60.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

اللغة

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	العربية	62	31.0	34.8	31.0
	الفرنسية	26	13.0	12.1	44.0
	اللغتين معا	120	56.0	53.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B6

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.5
	غير موافق	20	10.0	10.0	11.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	19.0
	موافق	120	60.0	60.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total	200	100.0	100.0		

B7

		Fréquence	Pour cent	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	2	1.0	1.0	3.0
	لا أدري	8	4.0	4.0	7.0
	موافق	96	48.0	48.0	55.0
	موافق بشدة	90	45.0	45.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B8

		Fréquence	Pour cent	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valide	غير موافق	14	7.0	7.0	9.0
	لا أدري	2	1.0	1.0	18.0
	موافق	98	49.0	49.0	70.0
	موافق بشدة	86	43.0	43.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B9

		Fréquence	Pour cent	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valide	غير موافق	18	9.0	9.0	9.0
	لا أدري	18	9.0	9.0	18.0
	موافق	104	52.0	52.0	70.0
	موافق بشدة	60	30.0	30.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B12

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	2.0	2.0	3.0
	لا أدري	2	1.0	1.0	4.0
	موافق	74	37.0	37.0	41.0
	موافق بشدة	118	59.0	59.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B13

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	9.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	21.0
	موافق	84	42.0	42.0	63.0
	موافق بشدة	74	37.0	37.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B14

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	9.0	9.0	9.0
	غير موافق	64	32.0	32.0	41.0
	لا أدري	32	16.0	16.0	57.0
	موافق	48	24.0	24.0	81.0
	موافق بشدة	38	19.0	19.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B15

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	21.0
	موافق	126	63.0	63.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B16

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	56	28.0	28.0	34.0
	موافق	84	42.0	42.0	76.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	98.0
	6.00	4	2.0	2.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B17

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	21.0
	موافق	102	51.0	51.0	72.0
	موافق بشدة	56	28.0	28.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B18

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	40	20.0	20.0	23.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	31.0
	موافق	92	46.0	46.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B19

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	22	11.0	11.0	12.0
	لا أدري	48	24.0	24.0	36.0
	موافق	84	42.0	42.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B20

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	7.0	7.0	7.0
	لا أدري	28	14.0	14.0	21.0
	موافق	114	57.0	57.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

B21

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	28	14.0	14.0	14.0
	لا أدري	4	2.0	2.0	16.0
	موافق	100	50.0	50.0	66.0
	موافق بشدة	68	34.0	34.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B22

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	6	3.0	3.0	6.0
	لا أدري	6	3.0	3.0	9.0
	موافق	78	39.0	39.0	48.0
	موافق بشدة	104	52.0	52.0	100.0
	Total	200	100	100.0	

B23

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	4	2.0	2.0	5.0
	لا أدري	4	2.0	2.0	7.0
	موافق	62	31.0	31.0	38.0
	موافق بشدة	124	62.0	62.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B24

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	13.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	25.0
	موافق	56	28.0	28.0	53.0
	موافق بشدة	94	47.0	47.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

B25

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	12	6.0	6.0	7.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	22.0
	موافق	74	37.0	37.0	59.0
	موافق بشدة	82	41.0	41.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B26

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	8	4.0	4.0	5.0
	لا أدري	12	6.0	6.0	11.0
	موافق	84	42.0	42.0	53.0
	موافق بشدة	94	47.0	47.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B27

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
	لا أدري	20	10.0	10.0	12.0
	موافق	100	50.0	50.0	62.0
	موافق بشدة	76	38.0	38.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B28

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	20.0
	لا أدري	20	10.0	10.0	30.0
	موافق	84	42.0	42.0	72.0
	موافق بشدة	56	28.0	28.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B29

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	10	5.0	5.0	6.0
	موافق	108	54.0	54.0	60.0
	موافق بشدة	80	40.0	40.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

C30

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	20.0
	لا أدري	30	15.0	18.0	35.0
	موافق	84	42.0	42.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

C31

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	8	4.0	4.0	8.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	16.0
	موافق	114	57.0	57.0	73.0
	موافق بشدة	54	27.0	27.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C32

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	26	13.0	13.0	17.0
	لا أدري	38	19.0	19.0	36.0
	موافق	96	48.0	48.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C33

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	36.0
	موافق	80	40.0	40.0	76.0
	موافق بشدة	48	24.0	24.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C34

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	30	15.0	15.0	20.0
	لا أدري	58	29.0	29.0	49.0
	موافق	62	31.0	31.0	80.0
	موافق بشدة	40	20.0	20.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C35

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	22	11.0	11.1	11.0
	غير موافق	22	11.0	11.0	22.0
	لا أدري	26	13.0	13.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C36

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	10	5.0	5.0	6.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	18.0
	موافق	98	49.0	49.0	67.0
	موافق بشدة	66	33.0	33.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C37

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	10.0
	لا أدري	34	17.0	17.0	27.0
	موافق	104	52.0	52.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C38

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	18	9.0	9.0	12.0
	لا أدري	42	21.0	21.0	33.0
	موافق	90	45.0	45.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C39

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	15.0
	لا أدري	40	20.0	20.0	35.0
	موافق	94	47.0	47.0	82.0
	موافق بشدة	36	18.0	18.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C40

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	18.0
	لا أدري	46	23.0	23.0	41.0
	موافق	86	43.0	43.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C41

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	14	7.0	7.0	13.0
	لا أدري	48	24.0	24.0	37.0
	موافق	100	50.0	50.0	87.0
	موافق بشدة	26	13.0	13.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C42

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	18.0
	لا أدري	28	14.0	14.0	32.0
	موافق	108	54.0	54.0	86.0
	موافق بشدة	28	14.0	14.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

C43

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	17.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	25.0
	موافق	100	50.0	50.0	75.0
	موافق بشدة	50	25.0	25.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C44

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	22.0
	لا أدري	8	8.0	8.0	26.0
	موافق	106	53.0	53.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C45

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	14	7.0	7.0	13.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	28.0
	موافق	98	49.0	49.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C46

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	44	22.0	22.0	24.0
	لا أدري	56	28.0	28.0	52.0
	موافق	66	33.0	33.0	85.0
	موافق بشدة	30	15.0	15.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C47

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	11	16.7	16.7	22.7
	لا أدري	7	10.6	10.6	33.3
	موافق	25	37.9	37.9	71.2
	موافق بشدة	19	28.8	28.8	100.0
Total		66	100.0	100.0	

C48

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	38	19.0	19.0	24.0
	لا أدري	22	11.0	11.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C49

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	22.0
	لا أدري	40	20.0	20.0	42.0
	موافق	72	36.0	36.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C50

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	42	21.0	21.0	42.0
	موافق	82	41.0	41.0	83.0
	موافق بشدة	34	17.0	17.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C51

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	9.0	9.0	9.0
	غير موافق	18	9.0	9.0	18.0
	لا أدري	34	17.0	17.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C52

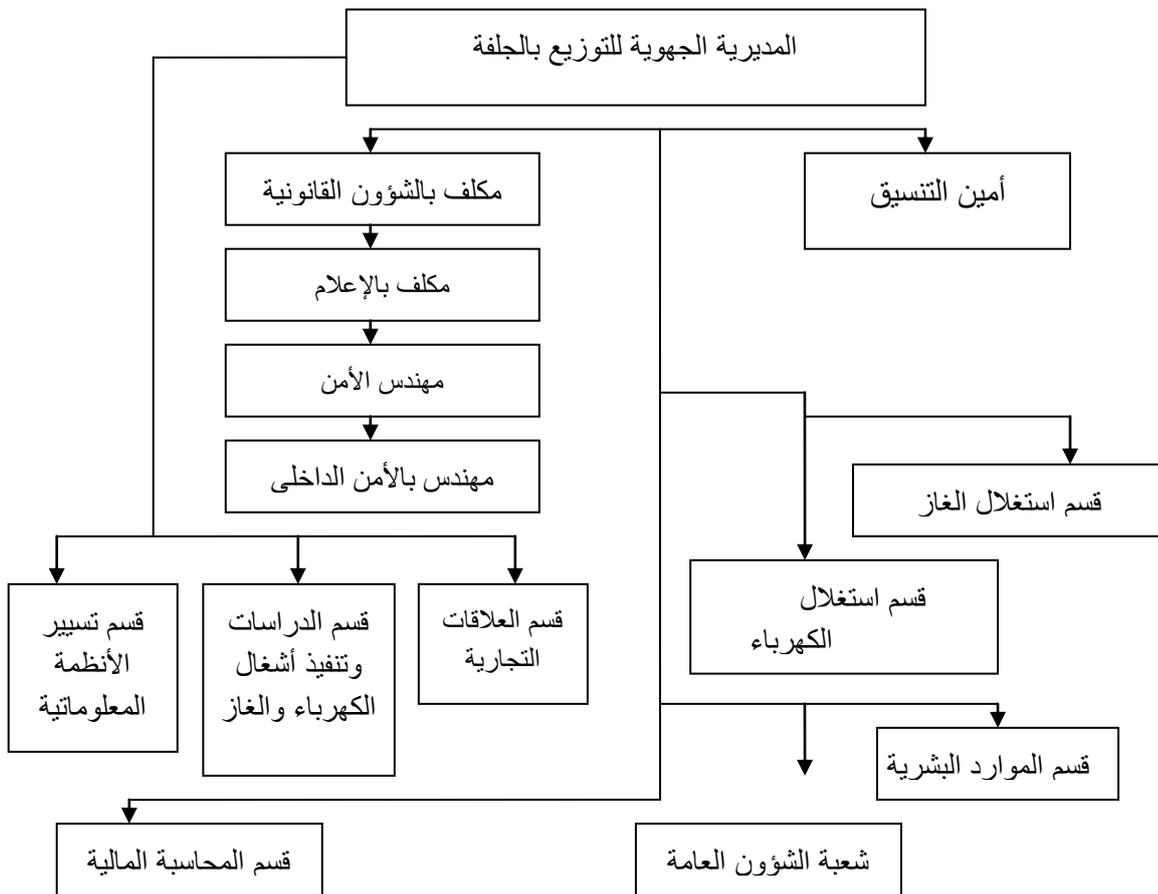
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	32	16.0	16.0	37.0
	موافق	72	36.0	36.0	73.0
	موافق بشدة	54	27.0	27.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C53

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	20.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	28.0
	موافق	80	40.0	40.0	68.0
	موافق بشدة	64	32.0	32.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

الملحق الثالث:

المؤسسة التوزيع الكهرياء والغاز بالجلفة



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الجهوي بالجلفة لسنة 2010.

الملحق الرابع:

**FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE-STRUCTURE
SONELGAZ ANNEXE1,1**

	2009	TOTALE
Cadre		
	/	0
	/	0
	/	0
Maitrise		
CEDE	2	2
TDSE	2	3
TDSG	1	1
TST	2	2
CONTROLEUR TVX ELEC,	0	0
CONTROLEUR TVX	1	1
TECH,ETUDES SURVEILLANCE TVX GAZ	1	1
TECH,ETUDES SURVEILLANCE TVX ELEC,	2	2
TECHNICIEN DETECTION FUITE(AIF)	2	2
TECHNICIEN VERIFECATION COMPTAGE	/	0
DESPATCHER	2	2
OPE /PI	1	1
	7	7
Execution		
OPE ELECTRICIEN	7	7
OPG	8	8
S/TOTAL(1)	39	39

قائمة المرجع

01. نبيل عبد الحافظ, "نماذج أسلوب تحليل الكم كمدخل لزيادة فعالية القرار الإداري", القاهرة: العدد 229, المجلد الإداري, يونيو, (1987).
02. فايز الزعيمي ومحمد إبراهيم عبيدات، "أساسيات الإدارة الحديثة"، جامعة مؤتة للنشر والتوزيع، الأردن (1997).
03. ظاهر كладة، "الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية"، ودار زهرانوعمان، 1997.
04. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
05. khema khem A le dynamique de contrôle de gestion, Ed Duno , 1977,
06. عيادي الطالب، "التخطيط الإستراتيجي"، دار الفكر العربي، مصر، 1988.
07. احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية (الاصول والمهارات)"، دار المعادي الجديدة، القاهرة، مصر 2000.
08. مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
09. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
10. دينكل ميتشل، ترجمة إحسان محمد حسين، "معجم علم الاجتماع"، دار الطليعة للكتاب والنشر، بيروت، ط 1، 1981.
11. محمد سليمان العملاوي، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
12. رجب عبد الرحمان "دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان، القاهرة، 2000.
13. محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، "مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.

14. علي عبد الرزاق جليبي، "علم إجتماع التنظيم": النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1998.
15. أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2001.
16. أحمد منصور، قرارات في التنمية البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
17. أحمد زكي، بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1986.
18. سمير أسعد مرشد، "مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 1، (1988-1408)، جدة، المملكة السعودية، جامعة الملك عبد العزيز.
19. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
20. سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي، رسالة غير منشورة، معهد علم النفس وعلوم التربية تخصص: تنظيم وعمل، الجزائر، 1992.
21. شيكاوي سهام، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة"، جامعة أحمد بوقرة علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات بومرداس، 2000-2007.
22. محمد علي محمد، "علم اجتماع تنظيم"، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 1986.
23. إبراهيم مذكور، "معجم العلوم الاجتماعية"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
24. خليل محمد الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2005.
25. نجيب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
26. علي سلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، الكويت، مكتبة غريب، 1976.
27. العمر معنى خليل، "معجم علم الاجتماع"، دار النشر والتوزيع، عمان، 2000.
28. سعيد أكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، (الجزائر: ديوان م الجامعية)، د.ط.
29. محمد عبد الله عبد الرحمان، "أساسيات الإدارة والتنظيم"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992.
30. حسين حريم، "السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات"، عمان: دار زهرا للنشر والتوزيع، 1997.
31. محمد حافظ حجازي، "دعم القرارات في المنظمات"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2006.
32. عبد الهادي الدارة: "التغيير في المنظمات" مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، ع 24، مج 9، (ت 2)، 1982.

33. حمداوي سهيلة, "إدارة الموارد البشرية", مديرية النشر الجامعي, قالمة, 2004.
34. عبد المعطي محمد عساف, "السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة", 1994.
35. حسين حريم, " السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات", عمان- دارزهران للنشر والتوزيع, 1998.
36. موسى المدهون وإبراهيم الجز راوي, "تحليل السلوك التنظيمي", الطبعة الأولى, عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية, 1995.
37. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية, 2009. info@ngoce.org
38. Robert Kreinter and angelokinicki .Organizational Behavior home wood:ir.Win1992.
39. Stephen p Robbins Organizational Behaviors. Eighth Edition .Newjersey prentice Hall, 1998.
40. عبد الله محمد عبد الرحمان, "علم الاجتماع التنظيم", الإسكندرية, دار المعرفة الجامعة, 1988.
41. لويس كامل ملكية, "سيكولوجية الجماعات والقيادة القاهرة", مكتبة النهضة المصرية, 1970.
42. F.E. Fiedler Atheory of Leadership Effctiveness .N.Y. M.Grqn hill ,1967.
43. أحمد عوت راجح, "علم النفس الصناعي", الإسكندرية, مؤسسة المطبوعات الحديثة, 1961.
44. سيد الهواري, "الإدارة: الأصول والأسس العلمية", مكتبة عين شمس, 1982.
45. محمد عبد الله عبد الرحيم, "أساسيات الإدارة والتنظيم", القاهرة مكتبة عين شمس 1992.
46. فرج عبد القادر, "قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي", مصر, القاهرة, دار المعارف, 1994.
47. مصطفى كامل أبو العزم عطية, "السلوك التنظيمي", المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, دون سنة.
48. R. Agarwal.Organizaton and Management .New Delhi : Mc Graw Hill.1982.
49. عبد الرحمان عيسوي, "الكفاءة الإنتاجية", دار النهضة العربية, بيروت, 1990.
50. خير لله عصار, "ميادين علم النفس الاجتماعي", ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون, الجزائر, 1984.
51. أحمد إبراهيم احمد, "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين", دار الفكر العربي, القاهرة, ط 1, 2003.

52. عمرو غنايم ، وعلي الشرقاوي, "تنظيم وإدارة الأعمال", لبنان ، دار النهضة العربية, 1982.
53. احمد صقر عاشور, "إدارة القوة العاملة", دار النهضة العربية بيروت, د.س.
54. ناصر أكرم ، "نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير", مجلة مركز الدراسات والبحوث العلمية, دمشق, الانترنت www.astf.net
55. حسن راوية, "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية", الإسكندرية, دار الجامعة للنشر, سنة, 2002.
56. بلال إسماعيل محمد, "إدارة الموارد البشرية الازريطه", دارا لجامعة الجديدة, للنشر سنة 2004.
57. إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون, عائد الاستثمار في رأس المال البشري, القاهرة أيترك للنشر والتوزيع, سنة 2004.
58. عبد الله علي, "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية", أطروحة دكتورا, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجرائر, 1999.
59. سالم بن سعيد القحطاني, "القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي", مجلة البحوث الأمنية, العدد 23, السعودية, سنة 2001.
60. أحمد بن عبد المحسن العساف, "مهارات القيادة وصفات القائد", النشر العلمي والمطابع, ط1, الرياض, سنة 2005.
61. كاسر ناصر المنصور, "القيادة كلية الاقتصاد والإدارة", سنة 2008 ، الانترنت www.econimics.kau.edu.sa
62. عبد المنعم الحنفي, "المعجم الشامل المصطلحات الفلسفية", مكتبة مدبوبي, القاهرة.
63. Bush :T.1986 Theory of Educational Management, London, Harber publisher. Row 1986 .
64. جودة عطوي, "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها", الأردن, الدار العلمية الدولية و مكتبة دار النشر والتوزيع, 2001.
65. Factors Associated with Leader ship: A survey of Literature . R.M. Stogdill "Personal of psychology . vol.25. 1948 journal"
66. نعيم عباس خضير وآخرون, "قياس السمات القيادية للمدراء", دراسة اختيارية في منظمات صناعية, المجلة العربية: للإدارة المجلد : 16 العدد الأول, 1994.
67. طارق السويدان, فيصل باشرا حيل, "صناعة القائد", دار الأندلس الخضراء , ط4, السعودية, سنة 2006.

68. محمد قاسم القريوتي, "السلوك التنظيمي", دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, ط4, سنة2003.
69. منذر هاشم الخطيب, "مفهوم القيادة", مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية, العدد الخامس, سنة2007. WWW.AirssForom.Com الانترنت.
70. عاشور أحمد صقر, "مبادئ الإدارة والتنظيم", الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 1992.
71. أحمد ماهر وجمال الهجرسي ومحمد الدعيح وراشد / لعجمي, "إدارة المباديء و المهارات", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002/2001.
72. نواف كنعان, "اتخاذ القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
73. Jean-François Dhenin, Brigitte Fournie. 50 thèmes initiation a L'économie d entreprise. ED:Breal.Paris, 1998.
74. إبراهيم عبد العزيز شيحا, "أصول الإدارة العامة", منشأة المعارف, الإسكندرية, 1993.
75. حسين حرم والآخرين, "أساسيات الإدارة", ط1, دار الحامد, عمان, الأردن, 1998.
76. هيلقادو مند, "اتخاذ القرارات الفعالة", دليلك العلمي في الإدارة, ترجمة: مصطفى إدريس, مراجعة: يوسف محمد القبلان: نهال التصميم والطباعة, مجهول, 1991.
77. Richard Eder Foreign Policy, Decision-making an Approach to the study of-International politics, new.york.Freepress1962.
78. بوتومور, "علم اجتماع السياسي", ترجمة وصيفي نضمي, بيروت: دار الطليعة, 1986.
79. نبيل السمالوطي, "بناء القوة والتنمية السياسية", القاهرة, الهيئة المصرية العامة للكتاب, 1978.
80. بسيوني إبراهيم حمادة, "دور وسائل الإتصال في صنع القرارات في الوطن العربي", بيروت, مركز دراسات الوحدة العربية, ط1, 1993.
81. سرير عبد الله صالح, "عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة الجزائر", أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة, جوان 2006.
82. صالح مصطفى الغول, "معالم الفكر السوسولوجي المعاصر", القاهرة, دار الفكر العربي, 1982.
83. عبد القادر حنفي, محمد فريد الصحن, "إدارة الأعمال", الإسكندرية, الدار الجامعية, 1991.
84. محمد يسري دعيبس, "الاتصال والسلوك الإنساني", (رؤية في إنترولوجيا الاتصال): الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع, 1999.
85. عادل حسن, "الإدارة مدخل الحالات", كلية التجارة. جامعة الإسكندرية, د.س.
86. محمد سويلم, "الإدارة (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية)", دار الهاني, مصر, 1994. www.ngoce.org
87. سرير عبد الله رابح, "عملية صنع القرار وتطبيقاتها في الإدارة العامة بالجزائر" رسالة ماجستير,

- كلية العلوم السياسية والإعلام, جامعة الجزائر, الجزائر, 2006.
88. نادر أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
89. ناصر محمد العبيدلي, "إدارة السلوك التنظيمي", غرام للطباعة الإلكترونية, الرياض, 1993.
90. إبراهيم منيف, "تطور الفكر الإداري المعاصر", أفاق وأبعاد, للنشر والتوزيع, لبنان, ط1, 1999.
91. سعيد محمد المصري, "التنظيم الإداري", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002.
92. محمد القبلان, "مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري", مكنية عين شمس, القاهرة, 1994.
93. علي أحمد أبو الحسن, "المحاسبة الإدارية المتقدمة-اتخاذ القرارات-تقارير-الأداء- تقييم الأداء", الدار الجامعية, الإسكندرية, دس.
94. ناديا أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", منشورات جامعة دمشق, ط3, دمشق, 1996-1997.
95. حامد أحمد رمضان بدر, "الإدارة لإستراتيجية", القاهرة: دار النهضة الغربية, 1994.
96. عايدة سيد خطاب, "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي", القاهرة, دار الفكر العربي, ط 1, 1985.
97. أحمد ماهر, "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)", جامعة الإسكندرية, مصر, 1993.
98. جميل أحمد توفيق, "مذكرات في الإدارة المالية", دار الجامعة المصرية, دس.
99. رايمند مكليود, "نظام المعلومات الإدارية", تعريب ومراجعة: م/سرور على سرور, عاصم أحمد الحماحي, ج2, دار المريخ للنشر, الرياض, 1990.
100. منعم زمير الموسوي, "اتخاذ القرارات الإدارية", مدخل كمي, ط 1, دار اليازوري العلمية, عمان, الأردن, 1998.
101. GliesBressy.ChistianKonkuyt.ECONOMIEentreprise,Ed:Sirey,paris, 1990.
102. سرير عبد الله رابح, "عملية صنع القرار", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم السياسية والإعلام, الجزائر, 2006.
103. Richard Hofferbert.The Study OF policy Indiana Polis, Robber Merrill,1974.
104. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية. info@ngoce.org
105. قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز, 2010.
106. خليل سيباني, "المدير الفعال", دار الراتب الجامعية, القاهرة, مصر, 2003.
107. علي أحمد أبو الحسن, "الإدارة المتقدمة-اتخاذ القرارات-تقارير الأداء", الدار الجامعية, الإسكندرية, دس.
108. علي شريف, "الإدارة المعاصرة", الدار الجامعية, الإسكندرية, 1987.

- 109 أحمد سيد مصطفى, "أدارة الجودة الشاملة, و الإيزو9000", مجهول دار النشر و السنة ,ص.
- 110 ناديا أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
- 111 غول فرحات, "الوجيز في اقتصاد المؤسسة", دار الخلدونية, القبة, الجزائر, 2008, ص 166.
- 112 جميل أحمد توفيق, "إدارة الأعمال مدخل وظيفي", دار النهضة العربية, الإسكندرية, 1986.
- 113 سيد الهواري, "اتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكار", ط1, مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى, القاهرة, 1997.
- 114 مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية. 05/2010 – info@ngoce.org
- 115 علي شريف, "الإدارة المعاصرة, الدار الجامعية", 2002-2003, ص, 218.
- 116 جازيه زعتر, "اتجاهات معاصرة في الإدارة", مكتبة عين شمس, القاهرة, ط 3, 1999.
- 117 سيد أحمد مصطفى, "المدير وتحديات العولمة", دار الكتب المصرية, ط, 2002-2003.
- 118 أمين عبد العزيز حسن, "إدارة الأعمال", دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع, القاهرة, مصر, 2001.
- 119 محمد فريد الصحن وآخرون, "مبادئ الإدارة", الإسكندرية, الدار الجامعية للنشر و التوزيع, مصر, 2001-2002.
- 120 محمد بهجت جاب الله كشك, المنظمات وأسس إدارتها, دار الطباعة الحرة, الإسكندرية, 1995.
- 121 عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية , (العدد رقم 1 نوفمبر 2001) .
- 122 سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005.
- 123 حاتم عثمان محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان – " المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 124 عادل عشي, " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)" ورسالة ماجستير ،غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003 – 2004.
- 125 عبد الفتاح بوخمخ , " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية " , مجلة العلوم الإنسانية , (العدد 18، ديسمبر 2002) , جامعة منتوري, قسنطينة.
- 126 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- 127 عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون, " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية", القاهرة،

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2000.
- 128 حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 129 سحن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
- 130 Bernard Mr tory ,contrôle de gestion sociale,2 eme édition , paris Librairie,1999.
- 131 احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- 132 جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
- 133 صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس، 2005.
- 134 شافي نوال، " تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004 – 2005.
- 135 إسماعيل السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مركز التنمية الإدارية، 1998.
- 136 عبد المولى محمد الدفس، علم الاجتماع الصناعي، "مجذلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 2005،
- 137 ماهر ظاهر بطرس، دو الدولة في ظل إقتصاد السوق، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995.
- 138 نايل عبد الحفاظ العوالمه، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، 1993.
- 139 سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 140 ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.
- 141 أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار مجذلاوي للنشر والتوزيع، 2002، 64.
- 142 أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، المنصورة، طار الحارث للطباعة، 2005.
- 143 بلكيير بومدين، فؤاد بوفطيمة، " ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز"، المؤتمر العلمي

- الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 – 9 مارس، 2005.
- 144 علي عبد الله ، "الأداء المتميز" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8 – 9 مارس، 2005.
- 145 إبراهيم عبد الله حميدة مختار، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع ، فيفري 2005) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- 146 عمر سرار، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، جامعة الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2003.
- 147 محمد الصيرفي، "إدارة الأعمال الحكومية" ، الإسكندرية ، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- 148 إبراهيم بختي، "صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة ، ص 317.
- 149 إخلص عبد الله ،موضي حمود، "الإدارة الحكومية" ، الكويت ،وزارة التربية، 1982.
- 150 UNPAN1, UNORGHINTRADOC/GROUPS/UBLIC/DOCUMENTS/C ARFARD/UN PAN 002329.PDF-67 K.
- 151 رواية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000.
- 152 مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 153 كمال محمد عويضة، "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان، 1996.
- 154 عبد الرحمان توفيق، "مجالات تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة" ((بميك))، ط3، 2004.
- 155 سعاد نايف البرنوطي ، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، الأردن، دار وائل للنشر ، 2004.
- 156 نعيمة شلبية الكعبي، مؤيد عبد السعيد ألسمرائي، "إدارة الأفراد – مدخل تطبيقي-" ، دار الهدى للنشر، مصر، 1990.
- 157 رعد حسن صرف، "صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين" ، الرضا للمعلومات، 2002.
- 158 مصطفى نجيب شاويش ، "إدارة الموارد البشرية" ، عمان، دار الشروق، 1990.
- 159 Path-goal Theory of Leadership, HOUSE, R J and MITCHELL, T
.Contemporary Business ,1974 R, Journal of

- 160 محمد قاسم القريوتي : "نظرية المنظمة و التنظيم" ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000.
- 161 Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley.
- 162 حسين حريم, "إدارة المنظمات منظور كلي"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 163 رجاء وحيد دويدري, "البحث العلمي-أساسياته النظرية وممارساته العملي"- دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000.
- 164 عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1999.
- 165 العجيلي سرگز و عياد أمطير، "البحث العلمي وأساليبه وتقنياته" ، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002.
166. العمر، بدران بن عبد الرحمان ، " التحليل الإحصائي في البحث العملي باستخدام spss "، مكتبة العبيكان ، الرياض، 2003.

جامعة سعد دحلب - البليدة -

كلية الآداب و العلوم والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجلفة

من طرف

أحمد زرنوح

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. براح أحمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. رتيمي الفضيل
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. قاسيمي ناصر

البليدة , جانفي 2011

كلمة شكر

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

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ونخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور رتيمي الفضيل الذي تفضل بإشرافه على هذا المذكرة وعلى ما قدمه لي من نصائح ومعلومات وتوجيهات

وإلا أساتذة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وبكل ما يعرفونه وكذلك كل عمال الإدارة .

نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل عمال مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز ببلدية الجلفة ونخص بالذكر بن سليمان.

ملخص المذكرة

المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، تتوجه لدراساتها جهود علمية متعاضمة وتفتح أفاقها لتستوعب الاختصاصات العلمية المتزايدة، الاجتماعية والإنسانية والكمية والتكنولوجية وغيرها، بسبب ترابط هذه الظاهرة بكل جوانب حياة الفرد وتجمعاته الإنسانية المتنوعة والهادفة . وينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري- تنظيم إنساني - من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إن عملية صناعة القرار ليست بالمهمة السهلة، وهذا راجع لتعقدها من جهة وخصوصية كل منظمة، هذه الخصوصية التي تتمثل القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة، التي تعكس ثقافة المجتمع وبيئته، كما تجسّد القيم والمعتقدات الأساسية تواجهها طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت إمرته، من الأشخاص المشاركين في صنع القرار، إلى ظروف العمل السائدة داخل المنظمة. لكن هذا يجرنا لمعرفة أي نمط من الأنماط القيادية التي يجب أن تسود داخل المنظمة؟ أم أن على القائد المحنك والذكي التعامل مع تلك الأنماط كل مرة وفق الظروف التي تحدث فيها مشكلة. التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لآجل اتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط عوامل الرضا الوظيفي للعمال ليشعروا بالانتماء التنظيمي والعدل وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

إن الغاية من استعمال العوامل (ظروف العمل) والمتمثلة في المورد البشري، والفني، وحجم المؤسسة، هو الوصول إلى نتائج ذات مدلولات سواء كانت تتعلق بتعداد الموظفين أو مدلولات مالية أو فنية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتلاءم مع حالة المنظمة وتكون عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذها صحيحة وسليمة، وإذا كانت نتائج التحليل السابقة الذكر كمعطيات أو مدخلات أساسية للعملية أي على أساسها تبنى مراحل اتخاذ القرار وذلك بتحديد المشكلة وتحليلها ثم حصر البدائل الممكنة وتقييمها وعلى حسب الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتم اتخاذ القرار المناسب لها واتخاذ القرار لا يعني بالضرورة انتهاء مراحل أو خطوة اتخاذ القرار بل لابد من متابعة ذلك بتنفيذه وتقييم نتائجه في الواقع العملي في المنظمة.

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	النظريات القديمة في القيادة 77
02	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة 103
03	معايير الأداء على المدى الزمن 122
04	توزيع أداة الدراسة 162
05	توزيع أفراد العينة حسب السن 169
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس 170
07	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية 171
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. 172
09	توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة 173
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوامل الفنية 174
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد البشرية 176
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد المالية 178
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات حجم المؤسسة 180
14	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات نمط القيادي 183
15	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات توسيع المشاركة 185
16	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الداخلي 188

191	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الخارجي	17
194	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات أداء المتعلق بالأفراد	18
198	أثر ظروف العمل على الأداء	91
202	أثر نمط القيادة على الأداء	20
204	أثر المشاركة على الأداء	21

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
40	العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية	01
43	العلاقة بين الأبعاد التي تتكون منها المنظمة	02
44	فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا	03
45	العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى	04
46	التنظيم النفسي للفرد	05
46	مفاهيم الجماعة الصغيرة	06
48	نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي)	07
49	نموذج التنظيم الوظيفي	08
49	نموذج التنظيم الراسي- لاستشاري-	09
50	النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي	10
51	النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي	11
53	نموذج القوة(التأثير) في التنظيم غير الرسمي	12
69	الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)	13
70	نموذج ليكرت في القيادة	14
71	بليك وموتون في القيادة	15

80	نظرية الشبكة الإدارية	16
103	الإتجاه نحو القرارات	17
107	تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد والمعرفة	18
109	خطوات عملية صنع القرار	19
114	ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية	20
121	أبعاد المنظمة	21
123	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	22
124	الأداء الداخلي والخارجي	23
127	العوامل المؤثرة في الأداء	24
139	خطوات تقييم الأداء	25
139	عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية	26
159	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة بالجلفة	27
166	مقياس ليكرت الخماسي	28

الفهرس

كلمة الشكر

الملخص

الجداول والأشكال

الفهرس

17 المقدمة
20 1. الإطار النظري للدراسة
20 2.1 أسباب اختيار الموضوع
12 3.1 أهداف الدراسة
12 4.1 أهمية الموضوع
12 5.1 الإشكالية
23 6.1 الفرضيات
24 7.1 تحديد المفاهيم
30 8.1 الدراسات السابقة

379.1 المقاربة السوسولوجية
3910.1 صعوبات الدراسة
402. المنظمة
401.2. تعريف المنظمة ومفهومها
432.2. طبيعة المنظمات
431.2.2. أبعاد المنظمة
442.2.2. المنظمات ومفهوم النظم
443.2.2. الخصائص المشتركة للأنظمة
454.2.2. المنظمة والبيئة المحيطة
463.2. مكونات المنظمة
461.3.2. الفرد
472.3.2. الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي)
483.3.2. الهيكل التنظيمي
534.3.2. أسلوب تصنيف البيئة في المنظمة
544.2. عملية التسيير في المنظمة
551.4.2. الأهداف
562.4.2. المعلومات
563.4.2. اتخاذ القرار
574.4.2. الفعل أو العمل
575.4.2. التقويم

58 3. الثقافة التنظيمية
58 1.3. تعريف الثقافة وخصائصها
59 2.3. مفهوم الثقافة التنظيمية
59 3.3. عناصر الثقافة التنظيمية
59 1.3.3. Organizational Values القيم التنظيمية
60 2.3.3. المعتقدات التنظيمية
60 3.3.3. Organizational Norms الأعراف التنظيمية
60 4.3.3. Organizational Expectations التوقعات التنظيمية
60 4.3. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
60 1.4.3. الثقافة
61 2.4.3. الثقافة وسلوك الأفراد
61 3.4.3. خصائص الثقافة
62 5.3. أنواع الثقافة وتغييرها في المنظمة
62 1.5.3. الثقافة القوية
62 2.5.3. الثقافة الضعيفة
63 3.5.3. تغيير ثقافة المنظمة
64 4. القيادة
64 1.4. مفهوم القيادة
65 2.4. أنواع القيادة وأساليبها
65 1.2.4. سلطة القيادة

66 أجواء العمل 2.2.4
69 نماذج التحليل أنماط القيادة 3.4
69 نموذج (تنتباوم) و (شميدت) عام 1958 1.3.4
71 Lekert Continuum نموذج ليكرت في القيادة 2.3.4
72 نموذج بليك وموتون 3.3.4
75 Wiliamd.Reddin نموذج ريدن في القادة 4.3.4
75 نموذج (روبرت هاوس) في القيادة 5.3.4
77 نظريات القيادة 4.4
78 النظريات القديمة في القيادة 1.4.4
79 أهم النظريات الحديثة في القيادة 2.4.4
82 وسائل التأثير القيادي 5.4
86 ماهية صناعة القرار واتخاذ 5
86 مفهوم وصنع القرار 1.5
89 متخذ القرار وأهميته 2.5
90 الشخص متخذ القرار 1.2.5
91 مجموعة العمل المشتركة في اتخاذ القرار 2.2.5
91 أهمية القرار 3.2.5
92 الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار 4.2.5
93 مضمون القرار والموقف من اتخاذ 3.5
94 نظريات اتخاذ القرار 4.5

94	1.4.5. اتخاذ القرار في النظرية الكلاسيكية
96	2.4.5. اتخاذ القرار في النظرية السلوكية
98	5.5. ظروف اتخاذ القرار
98	1.5.5. ظروف التأكد
98	2.5.5. ظروف الخطر
99	3.5.5. ظروف عدم التأكد
99	6. أنواع القرارات
99	1.6. القرار وفق المستوى التنظيمي, والوظائف, ونمط القيادة, في المنظمة
99	1.1.6. القرار الإستراتيجي
101	2.1.6. القرارات التكتيكية
102	3.1.6. القرارات التشغيلية
102	4.1.6. القرارات وفقا للوظائف الأساسية
102	5.1.6. وفق النمط القيادي
103	2.6. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها
103	1.2.6. القرارات المبرمجة
103	2.2.6. القرارات غير المبرمجة
105	3.2.6. بيئة القرار
106	3.6. القرار السياسي وخصائصه
106	1.3.6. القرار السياسي

106 2.3.6. خصائص القرار السياسي
107 4.6. القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية
107 1.4.6. القرارات الروتينية
107 2.4.6. القرارات الرئيسية
108 5.6. القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد
108 1.5.6. ظروف التأكد
109 2.5.6. ظروف الخطر
109 3.5.6. ظروف عدم التأكد
109 7. مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ لقرار
110 1.7. تعريف (تحديد) المشكلة
110 1.1.7. المشكلة
111 2.1.7. تشخيص المشكلة
111 3.1.7. أنواع المشاكل
112 4.1.7. الهدف
112 2.2. تحليل المشكلة وجمع المعلومات
113 3.7. تحديد الحلول البديلة وتقويم البدائل
114 1.3.7. تحديد البدائل
114 2.3.7. تقييم البدائل
115 4.7. اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه
115 1.4.7. اختيار أفضل بديل

117 تطبيق البديل 2.4.7
117 تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج) 3.4.7
118 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار 5.7
121 الأداء 8
121 1.8 ماهية الأداء
121 1.1.8 تعريف مصطلح الأداء
122 2.1.8 أقطاب الأداء
122 3.1.8 البعد الإستراتيجي للأداء
124 2.8 أنواع الأداء
124 1.2.8 حسب معايير المصدر
126 2.2.8 حسب معايير الشمولية
126 3.2.8 حسب المعيار الوظيفي
127 4.2.8 حسب معايير الطبيعية
128 3.8 العوامل المؤثرة في الأداء
129 1.3.8 العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)
130 2.3.8 عوامل لها صلة بالعنصر البشري
132 3.3.8 العوامل الخارجية
134 4.8 طرق وأهداف تقييم الأداء
134 1.4.8 يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية
134 2.4.8 مستوى أداء الفرد العامل

135 3.4.8. نظام التقييم يحسن من أداء المنظمة
135 4.4.8. طرق تقييم الأداء
137 5.8. مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته
137 1.5.8. رضا العامل على عمله
138 2.5.8. معدل الإنتاج
138 3.5.8. التعاون مع الزملاء والرضا الجماعي
138 4.5.8. معوقات الأداء
139 9. خطوات ونظام ومعايير و مشاكل ونتائج تقييم الأداء
139 1.9. خطوات تقييم الأداء
139 1.1.9. تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه
140 2.1.9. التقييم المستمر
140 3.1.9. استكمال استمارة تقييم الأداء
140 4.1.9. إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء
140 5.1.9. إدارة مناقشة الرتب
143 2.9. نظام تقييم الأداء وتصميمه
143 1.2.9. تَكُونُ النظام
144 2.2.9. قضايا في تصميم أنظمة تقييم الأداء
144 3.9. معايير ومشاكل تقييم الأداء
144 1.3.9. معايير تقييم الأداء
145 2.3.9. مشاكل عملية تقييم الأداء
146 4.9. استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

146 الترقيّة والنقل 1.4.9
146 تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية 2.4.9
147 تحديد الاحتياجات التدريبية 3.4.9
147 الانضباط والمعاقبة 4.4.9
147 تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالآداء والسلوك المهم للمنظمة 5.4.9
148 بعض نظريات الآداء 10
148 نظرية وضع الأهداف Goal setting theory 1.10
149 نظرية التعزيز التقوية Reinforcement Theory 2.10
151 نظرية التوقع Expectancy Theory 3.10
152 نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory 4.10
154 لمحة عامة عن المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز 11
155 نشأة المؤسسة 1.11
155 شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية 1.1.11
156 شركة كهرباء وغاز الجزائر 2.1.11
156 مراحل تطور مؤسسة سونلغاز 2.11
156 سنة 1962 تحدي الخلاف 1.2.11
157 الفترة ما بين 1962- 1969 2.2.11
158 سنة 1968 إنشاء شركة سونلغاز 3.2.11
158 سنة 1977 المخطط الوطني للكهربة 4.2.11

159 5.2.11 سنة 1991سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري
160 6.2.11. إنشاء الفروع المحيطة
160 7.2.11 سنة 2002إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز
161 8.2.11. جوان 2002سونلغاز شركة ذات أسهم
161 12. مؤسسة التوزيع الجهوية بالجلفة
161 1.12. تعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة
161 1.1.12. تعريف بالمؤسسة
162 2.1.12. الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
162 2.12. شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
165 13. العينة والمنهج والتقنية المتبعة
165 1.13. العينة ومواصفاتها
166 2.13. المنهج والتقنية المتبعة
166 1.2.13. المنهج المتبع
166 2.2.13. حدود الدراسة
167 3.2.13. التقنيات المتبعة
172 14. خصائص أفراد العينة المدروسة
172 1.14. الخصائص حسب السن والجنس والحالة المدنية
172 1.1.14. توزيع أفراد العينة حسب السن
173 2.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الجنس
174 3.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

175 2.14 الخصائص حسب كل من المستوى التعليمي واللغة
175 1.2.14 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
176 2.2.14 توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة
176 15. دراسة وتحليل معطيات الفرضيات
176 1.15 ظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار
177 1.1.15 العوامل الفنية
179 2.1.15 الموارد البشرية
181 3.1.15 الموارد المالية
183 4.1.15 حجم مؤسسة التوزيع بمدينة الجلفة
186 2.15 النمط القيادي المتبع في صناعة القرار
188 3.15 مشاركة الأفراد في صناعة القرار
191 16. الأداء في المنظمة
191 1.16 الأداء الداخلي
194 2.16 الأداء الخارجي
197 3.16 أداء الأفراد
201 17. الارتباط بين الأداء وصناعة القرار (ظروف العمل)
201 1.17 أثر ظروف العمل على الأداء
205 2.17 أثر نمط القيادة على الأداء
207 3.17 أثر المشاركة على الأداء
209 4.17 نتائج الدراسة العامة والتوصيات والمقترحات

209 نتائج الدراسة 1.4.17
210 توصيات الدراسة 2.4.17
211 مقترحات الدراسة 3.4.17
212 الخاتمة
214 قائمة الملاحق
236 قائمة المراجع

مقدمة

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

ينصرف صنع القرار (prise de décision) إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطط والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المنظمة، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه، ويتأثرون به، لذا عملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدئ من إثارة مشكلة، مروراً بجمع المعلومات، إتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار.

من ذلك يمكن أن نخلص إلى أن هناك مجموعة عوامل التي تؤثر على فاعلية صنع القرار ومن ثم اتخاذه، سوى تعلق بظروف العمل (الفنية، البشرية، المالية، وحجم المنظمة...)، أو النمط القيادي، أو مبدأ توسيع المشاركة و الاستعانة بالخبراء، والسماع لشكاوي الزبائن.

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

ولعل الأداء المتعلق بالأفراد هو العامل الرئيسي الذي يؤثر في عملية صنع القرار وذلك من خلال أنشطة يسعى الفرد لتحقيقها للمنظمة والتي تعود عليه بالمنفعة كالإنضباط وروح المبادرة والولاء للمنظمة وتحمل المسؤولية... الخ، كل هذه العوامل نسعى لتوضيحها، والموضوع يندرج ضمن تخصصنا المتمثل في " التنظيم و العمل " وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة والتي تقتضي أن

يقوم الطالب بإعداد بحث ميداني لاستكمال مساره الدراسي وللحصول علي شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،ولهذا الغرض اخترنا موضوعا ذا علاقة مباشرة باختصاصنا المتمثل في "التنظيم والعمل"،وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة الجزائرية ارتأينا أن نحصر مجال البحث بحيث نتناول بمزيد من التفصيل مسألة إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة ولإلقاء الأضواء الكافية على هذا الموضوع، قسمنا البحث إلى جزئين أساسيين أولهما ذا طابع منهجي ونظري وثانيهما ذا طابع ميداني.

يتعلق الباب الأول بالجانب المنهجي والنظري على التوالي:

فصل يبحث في الإطار المنهجي للبحث و عناصره التالية: أسباب اختيار الموضوع، الإشكالية، الفرضيات، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج الدراسة، تحديد المفاهيم و المصطلحات، صعوبات البحث،المقاربة السوسيولوجي والدراسات السابقة،صعوبات البحث.

والجانب النظري قسمناه إلى ثلاثة فصول،الفصل الأول ويعالج أوجه نشاطات(عمليات) المنظمة،حيث قسم إلى ثلاثة مباحث تطرقت إلى ماهية المنظمة ومكوناتها،وعملية التسيير،وأهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها وأنواعها.أما المبحث الثالث والأخير يدور حول مفهوم القيادة وأنواعها،ونماذج تحليل أنماط القيادة،ونظريات القيادة.

أما الفصل الثاني وهو جوهر الدراسة فتطرقنا صناعة القرار ففي المبحث الأول وضحنا مفهوم صنع القرار ثم شرحنا معنى متخذ القرار وأهمية القرار،مضمون القرار والموقف منه،ظروف اتخاذ القرار، أما في المبحث الثاني ركزنا على أنواع القرارات وفق مستويات تنظيمية وأنماط قيادية، وفي المبحث الثالث:تحديد المشكلة،تحليل المشكلة وجمع المعلومات،تحديد الحلول البديلة وتقويم البديل،اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه وفي الأخير وضحنا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

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

وفي الباب الثاني من هذا البحث فيشتمل على فصلين هما:

الفصل الأول يتعلق بتقديم المعطيات الخاصة بميدان البحث من لمحة عامة عن مؤسسة سونلغاز ثم مديريةية التوزيع بالجلفة وهيكله التنظيمي و العينة ومواصفاتها.

الفصل الثاني يتطرق إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميداني, حيث نستعرض في المبحث الأول لخصائص أفراد العينة المدروسة (السن, الجنس, الحالة المدنية, المستوى التعليمي, اللغة), والمبحث الثاني يتطرق إلى (ظروف العمل, عوامل فنية, عوامل بشرية, الموارد المالية, حجم المديرية, نمط القيادة المتبع, ومشاركة الأفراد), أما المبحث الثالث فجاء فيه كل من (الأداء الداخلي, الأداء الخارجي, أداء الأفراد), أما المبحث الرابع فركزنا فيه على الارتباط بين الأداء وظروف العمل) وأخيرا الاستنتاج العام, و الخاتمة, والتوصيات والاقتراحات.

الفصل 1

الإطار النظري للدراسة

1. الإطار النظري للدراسة:

إن أي بحث علمي يتطلب منا وضع إطار نظري للدراسة والذي يهدف إلى إعطاء نظرة شاملة عن موضوع الدراسة وكيفية دراسته، وقد بدأنا بتحديد أسباب إختيار الموضوع من أسباب ذاتية وموضوعية ثم أهداف الدراسة من أهداف عملية وعلمية ثم تطرقنا إلى عرض إشكالية البحث والفرضيات المعتمدة فيه ويلى هذا تحديد المفاهيم ثم الدراسات السابقة وأخيرا الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا هذه، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا الفصل.

2.1. أسباب اختيار الموضوع :

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

- الاهتمام والقناعة الشخصية للموضوع.
- اعتبار صناعة القرار داخل التنظيم قوة أساسية داخل الإدارة وسيرها .
- معرفة العلاقة الموجودة بين المرؤوس والمرؤوسين في المنظمة.
- معرفة الأهمية التي توليها المنظمة الجزائية لموضوع صناعة القرار.
- محاولة معرفة التنظيم الرسمي فقط المؤثر على صناعة القرار أن هناك ظروف أخرى تتحكم في صنعه.
- محاولة معرفة المشاكل التي يعاني منها العمال جراء صدور قرارات غير رشيدة وردة فعلهم عن ذلك.

3.1. أهداف الدراسة :

- بغية الإجابة عن التساؤلات المطروحة استهدفت من خلال هذه الدراسة إلى مايلي :
- محاولة الوصول إلى نتائج عملية تبين واقع صناعة القرار الإداري وعلاقته بالاتصال والأداء والنماذج القيادية في المؤسسة .
- محاولة تحليل جميع الاتجاهات المختلفة للمشاركين في صناعة القرار داخل المنظمة .
- محاولة معرفة واقع الأداء داخل المنظمة ومدى إسهامه في صناعة القرار .
- محاولة الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتأمين المورد البشري .
- محاولة الكشف عن أهمية العوامل المؤثرة في صناعة القرار وفعالية القيادة المنظمة أو في قيادة عملية التغيير.
- محاولة الكشف عن أهمية العوامل الإجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة أو في قيادة عملية صنع القرار.

4.1. أهمية الموضوع :

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

5.1. الإشكالية:

تعتبر منظمات اليوم عضوا فاعلا في المجتمع الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر فالمنظمة تحصل على مدخلات من موارد بشرية،تكنولوجيا ،أنظمة، مواد أولية معلومات، وتطرح في المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها.

إن الاهتمام بمجموعة الموارد الموجودة داخل المنظمة سواء كانت مادية أو تقنية وتبعاً لتفكير جديد يركز على العنصر البشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى

الأهداف المرجوة التي تحويها القيادة الإدارية كعملية جوهرية من أكثر العمليات تأثيراً في التسيير والتنظيم فهما تطورت المنظمة من حيث مواردها وهيكلها وتقنيات تسييرها, يبقى عليها الاهتمام بالقيادة التي تصنع القرارات المناسبة لها, باعتبارها من المواضيع التي كانت و مازالت محل اهتمام العلماء والأخصائيين في ميدان علم الاجتماع التنظيمي, والإداري, وعلم النفس, عند دراستهم للسلوك الاجتماعي, كيف لا وعملية صنع ثم إتخاذ القرار هي إحدى أهم العمليات الأساسية والديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام كل من قائد و المرءوسين في أي منظمة, وذلك بوضعها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المنظمة, بل يتعد ذلك إلى علاقة المنظمة بالمجتمع أو البيئة المحيطة, وتزداد أهمية صنع القرار كلما زاد حجم المنظمة وتعقدت وتشعبت جوانب نشاطها وتكثفت اتصالاتها بالجمهور وتكتسب مشكلاتها عند إذن أبعاد وأعماق جديدة, بل وأن بعض المحاولات الخاصة بتعريف بالإدارة يجعلها مرادفة تماماً للعملية الإدارية وأساس القيادة الإدارية وهي عنصر جوهري بل إنها أبرز ما تميز القيادة الإدارية, وهي من أصعب العمليات لما يترتب عليها من توظيف الموارد البشرية والمادية, والتي يمكن أن يقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء.

وقدراتهم على تحمل المسؤولية في الأمور المختلفة, حيث تعبر عن الاختيار العقلاني لأنسب بديل الذي يواجه الموقف أو المشكلة المراد البت فيها بأقل جهد وأرخص تكاليف في أقصر وقت ممكن, والذي يشارك في صنعه المعنيون طبقاً لدرجة سلطتهم الممنوحة لاتخاذ القرار. فعملية صنع القرارات جزء هام من عمل صانع القرار, وعملية صناعة القرارات تعد المحور الأساسي للعملية الإدارية نفسها, وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أي منظمة رهن قدرة صانعي القرار لتنبأ المسبق بالخلل الذي نتج عن مرحلة من مراحلها وهذا قبل اتخاذها.

إن عملية صنع القرار هي عملية علنية وفنية في آن واحد تتخذ من الأسلوب العلمي أسلوباً لها في مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة. كذلك عملية صنع القرار هي نوع من السلوك الاختياري الهادف لأنه يوجه عن طريق أهداف وتسعى إلى تحقيق وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والعقبات التي تعترض سبيل المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة. [1] ص 41

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

فصناعة القرار عملية مستمرة تفرض على المنظمات الحديثة والمعقدة أن تتخلص من أساليب صناعة القرارات التقليدية وتعمل على إحداث جو ديناميكي يتوفر فيه نمط قيادي يسمح للعاملين

بالمشاركة في القرارات واندماجهم في العملية التسييرية الكلية للمنظمة ، لأن تضارب الثقافة بين المرؤوسين من جهة والمنظمة من جهة أخرى يخلق جو من عدم الثقة والخوف من الآخر علما أن المنظمة تتسم بالعقلانية الرسمية, لذا فمن المستحسن توفر هذه الأخيرة على مناخ تسوده المرونة اتجاه العاملين مبني على المشاركة الجماعية في القرارات وأسس موضوعية وقانونية تتلاءم مع محيط الاجتماعي السائد, وأن يستوعب المرؤوسون القرارات التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المنظمة ، كما تعد المعايير التنظيمية المتبعة سابقا عاملا مهما لاستقرارها وذلك من خلال فهم هيكلها التنظيمي وطريقة الرقابة والتحفيز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

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

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

ومن هذا الطرح نحاول معرفة واقع صناعات القرار وتأثيره على أداء المنظمة التي تبلور بحثنا فيها على التساؤل الرئيسي الآتي:

ما علاقة إشكالية صناعة القرار بأداء المنظمة؟

وقد تفرع عن ذلك التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة ؟
- 2- هل لنمط القيادة المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة ؟
- 3- هل مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة ؟

6.1. الفرضيات:

- 1- لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.
- 2- للنمط القيادي المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة .
- 3- مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة.

7.1. تحديد المفاهيم :

1.7.1. مفهوم اتخاذ القرار:

القرار كلمة لاتينية *décision* وتعني قطع شريحة عمل للوصول إلى غاية نظرية القرار وهي قلب سوسولوجي للعمل، تركز على نمط الحساب المناصفي (نضج دون إكراه). إذا يعتبرنا لقرار لب العملية الإدارية، لأنه عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة. [2] ص 218 ويشير مصطلح اتخاذ القرار إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة.

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

التعريف الإجرائي :

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

2.7.1. مفهوم صناعة القرار :

يستخدم مصطلح صناعة القرار للإشارة إلى الفرد الذي له المسؤولية الرسمية والتي تتعلق بصياغاتها سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، إن صناعة القرار هو سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البدائل المناسبة في مواجهة موقف معين [2] ص 218

صنع القرار هو "عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ". [3] ص 21

"يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ماهي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار". [4] ص 21

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

التعريف الإجرائي :

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

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

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

3.7.1. مفهوم الأداء :

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني performance وفي اللغة الانجليزية حدد المعنى بـ toperforme بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عملية وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة [5] ص 3, كما يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. [6] ص 216

الأداء هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، ويكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد [7] ص 41, يطلق الأداء على سلوك الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها، حيث لايمكن فهمه وقيامه إلا من خلال هذا السلوك، الذي يمثل

مجموع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الفرد والتي تتميز بالتنظيم، يمكن قياسها بالاعتماد على أبعاد تتمثل في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد نمط الانجاز. [8] ص 111.

التعريف الإجرائي:

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

4.7.1. مفهوم المنظمة :

نجد بروم يعرفها على أنها ((العلاقات المنظمة التي تربط بين الأفراد والجماعات)) . [9]. ص 116

وتعرف المنظمة على إنها مجموعة من الوسائل التقنية والمالية المجسدة في شكل نظام تفاعل فيه العديد من العوامل كتدفقات داخلية وخارجية بهدف إنتاج منتجات وخدمات لإرضاء المستهلك. [10]. ص 173

وهي عبارة عن منظومة اقتصادية موجهة للإنتاج وتلبية الحاجيات المادية والمعنوية للمجتمع عن طريق إنتاج سلع وتقديم خدمات وهي تحتوي على مجموعة من الوسائل البشرية والمادية التي بواسطتها تقوم بصنع منتجات و سلع أو تحقيق مهام أو أداء خدمات. [11] ص 292

التعريف الإجرائي:

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

5.7.1. مفهوم القيادة :

القيادة هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، أو القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. [12] ص 4

ويعرفها فيول"على أنها المسؤولية عن جعل البناء المؤسساتي يعمل هذه المهمة تنقسم بين مختلف القادة بحيث أن كل واحد هو مسؤول عن كل جزء مكلف به, ويرى فيول أن كل قائد هدفه القيادي هو أن يسيطر أحسن العناصر الممكنة في الوحدة المسؤول عنها وذلك كله لصالح المؤسسة ". [13] ص241

التعريف الإجرائي :

تحدد القيادة على ضوء السلوك الذي يقوم به الشخص القائد , و فحواه أن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم و ذلك من حيث تحديد هدف لجماعة , و من حيث تنفيذ هذا الهدف , و على هذا فذووا المراكز الإدارية العالية في المؤسسة لا يمكن اعتباره قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرئيسية قد يكونوا قادة بالفعل.

6.7.1. مفهوم أنماط القيادة:

هي أنواع القيادة المتبعة في التنظيم أثناء صناعة القرار, ويمكن تصنيفها إلى القيادة الديمقراطية Democratic, والقيادة الأوتوقراطية Autocratic, والقيادة الفوضوية Laissez-Faire. وكل نمط له ميزة, فالنمط الديمقراطي نجدا لقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة, معتمدا أسلوب المناقشة والإقناع .

أما النمط الأوتوقراطي فالقائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها, والنمط الثالث فهو الذي يمكن أن نطلق عليه القيادة الفوضوية, حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات. فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية, ولا يشترك مع أعضائها في إتخاذ القرارات [14] ص302

التعريف الإجرائي:

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

7.7.1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم , لدى الأفراد في أي منظمة , وقواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات [15] ص556 والثقافة التنظيمية هي أيضا مجموعة

القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجه، مما ينعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها [16] ص 71

التعريف الإجرائي:

الثقافي التنظيمية هي عبارة عن تقديم معلومات ومبادئ نظرية وعملية للعمال في جميع مجالات الحياة كالتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وتكوينهم مهنيا وتعريفهم بكيفية سير المنظمة وإنتاجها، وكذلك تشريعات العمل المعمول بها بصفة عامة.

8.7.1.الفاعلية:

هي الظاهرة التي تقوم بالقدرة على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد كما يقصد بها حالة وضع قائمة فعلا فيقال فاعلية جماعة العمل أي قيامها بالجهد المطلوب وفاعلية التنظيم بمعنى أنه يحقق أهدافه [17] ص 127

فتعرف فاعلية المنظمة " هي تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى الأهداف". [17] ص 127

وتعرف أيضا على أنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها" [17] ص 127

فتعرف فاعلية المؤسسة العمومية على أنها " تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى هذه الأهداف" [18] ص 228

وتعرف أيضا على أنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها". [19] ص 103

التعريف الإجرائي:

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

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

ففعالية المؤسسة يمكن الحكم عليها من جانب الأفراد المستفيدين من منتوجاتها, والذين يمثل رضاهم عن هذه المنتوجات مؤشرا واضحا عن فعاليتها, وخاصة أن المؤسسات العمومية تهدف بالدرجة الأساسية إلى تحقيق المصلحة العامة وذلك عن طريق تقديم خدمات أو ممارسات أنشطة تخدم المجتمع ككل.

9.7.1. نمط القيادة:

ويقصد بالنمط القيادي " السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة" [11] ص 292

والنمط القيادي هي " القدرة على التوجيه والتنسيق بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ و النفوذ المكتسب من السلوك المتكرر". [12] ص 4

التعريف الإجرائي: يتضح من التعريف السابق أن السلوك المكتسب من قبل القائد هو المحدد لنوعية النمط القيادي المتبع في عملية صنع القرار داخل المنظمة, وهذه السلوكيات تساعد للتأثير في مرؤوسيه من أجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون والاحترام, وهي السلطة التي يمارسها الفرد على مجموعة أفراد في إطار المنظمة وهذا بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

10.7.1 ظروف العمل: يمكن تعريف ظروف العمل على أنها "كافة العوامل التي لها علاقة

بأهداف المنظمة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها, هذه العوامل قد تكون خارجية متمثلة في الظروف الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية, أو داخلية متمثلة في الهيكل التنظيمي..." [30] ص 182

أما ورا (wren) فيرى ظروف العمل كل ما له صلة بالبيئة حيث يقول "تتمثل ظروف العمل في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية, والتكنولوجية والسياسية, والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة". [119] ص 168

يتضح من التعريف السابق أن ظروف العمل هي كل ما له أثر إيجابي أو سلبي على المنظمة بجميع مكوناتها المادية والبشرية والفنية و الإجتماعية, والقوى المسيطرة داخل التنظيم ومدى توفر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكل, واللوائح والقواعد والقرارات المتخذة من قبل منظمات أخرى.

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

8.1. الدراسات السابقة

1.8.1. الدراسة الأولى:

أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي

وهي رسالة لسعيد لوصيف [20] لنيل شهادة الماجستير علم النفس تخصص: تنظيم وعمل .

إشكالية البحث :

إشكالية البحث تتمحور على التساؤلات التالية :

- من بين هذين الموقفيين (موقف علاقة القائد بالأتباع وموقف وضعية السلطة) ماهوالموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي لكل مستوى من المستويات القيادة التنظيمية ؟

الفرضيات:

وجاءت كمايلي:

يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد وعلاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه .

وقد تمت صياغة هذه الفرضية النظرية في شكل فرضيات صفرية قابلة للإحصاء :

- لا يوجد فرق بين قائد كل مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة التنظيمية (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل) .

- لا يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد ونمط القيادة التنظيمية .

- لا يوجد ارتباط بين متغير القائد للأتباع ونمط القيادة .

المنهج المتبع: استخدم صاحب البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح باستعراض مستويات الإشراف ووضعية سلطة كل قائد، ومنهج دراسة حالة لإسقاط دراسته على واقع المؤسسة أما الأدوات فاستعمل الاستبيان.

وقد اعتمد في دراسته على عينة تتكون من 432 فردا منها : 3 إطارات عليا 23 إطارات متوسطة

97 عامل تحكم 309 عامل تنفيذ .

وقد توصل إلى النتائج التالية باختصار :

- أن مرؤوسي المستويات الأولى يهتمون أكثر بالعلاقات الإنسانية من اهتمام بإنجاز العمل وهذا ما

أثبت أن أغلبهم يمارسون العمل النقابي .

- بينما قادة الإشراف الأدنى يهتمون بإنجاز العمل أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية وذلك لأن

الأتباع ليس لديهم محفزات تدفعهم للعمل .

- لامركزية القرار لم تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض في ميادين معدودة جدا حيث قلصت من هامش التصرف الحر الذي يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق التنظيم .
- إهمال الفهم الأعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي يؤثر في نمط القيادة وبالتالي في سلوك التنظيم .

تقييم الدراسة :

وهذه الدراسة تعرضت إلى أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي من منظور نمط القيادة المهمة بالعلاقات الإنسانية والقيادة المهمة بالعمل . وهي تتماشى مع موضوعنا المتعلق بصناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة بإعتبار أن صناعة القرار قوة أساسية داخل تنظيم . حيث يعتبر نمط القيادة يميز نوعية الإشراف وعلاقتها بأتباعه يقعون تحت تحت تصرفه إلا أنه لم يتعرض إلى مراحل صناعة القرار قبل اتخاذه الذي يستميد منه سلطته الرسمية وهذا ماسنحاول أن نتطرق إليه .

2.8.1. الدراسة الثانية : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة

وهي رسالة للطالبة شيكاوي سهام [21] لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات ، انطلقت في إشكالية تتمحور على التساؤل التالي :

- كيف نجعل من الثقافة التنظيمية قوة للتأثير على سلوكيات الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة ؟
- وتمحورت عن ذلك تساؤلات فرعية هي :

- * ماهو مفهوم الثقافة التنظيمية وماهي مصادرها وأنواعها ؟
- * كيف يمكن إدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها للتكيف مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية ؟
- * ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء المحققة وكيف تكون نقطة قوة في يد المنظمة ؟

الفرضيات:

- تنطلق عملية تشكيل الثقافة التنظيمية من أعلى القمة الهرمية إلى مركز العاملين .
- لايمكن للمنظمة أن تدرس وتطور ثقافتها التنظيمية معزل عن التغييرات والتحوليات الفكرية والاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه .
- توجد علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية وبين مستويات الأداء التنظيمي .

منهج وأدوات الدراسة :

استخدمت صاحبة البحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، والمنهج التحليلي في شرح ومحاولة فهم العلاقات المتبادلة ما بين القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة ومستويات الأداء التنظيمي التي تحققها.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدت على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسات الجزائرية، متخذة شركة الهندسة المدنية والبناء GSB كنموذج .

أما الأدوات فتمثلت في: الجداول لعرض بعض التغيرات وتفريغ بيانات الاستبيان الموزعة على أفراد العينة .

- الإشكال والتوزيعات النسبية والتكرارية لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد في استخلاص النتائج
- بعض الإحصائيات والأرقام الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج البحث باختصار

من الجانب النظري

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة نفسها .

- لا توجد ثقافة تنظيمية نفسها في مؤسستين مختلفتين حتى وإن اشتركتا في القطاع والنشاط نفسه
- تحل الثقافة التنظيمية القوية محل المعايير والقواعد الإدارية التي تصنعها المنظمة لتنظيم العمل وتحديد الوظائف والمهام.
- لا يمكن للثقافة التنظيمية أن تتشكل بمعزل عن الخصائص والسمات الاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه .

من الجانب التطبيقي :

* نقاط القوة :

- توفير وسائل وتقنيات عمل متطورة تستجيب لحاجات العمل والعمال.
- محاولات الإدارة لتحسين الأوضاع الاجتماعية للعمال.
- اهتمام المؤسسة بتنظيم برامج تكوين غنية ومتنوعة .

* نقاط الضعف:

- انخفاض الأجور مقارنة بالمجهودات والكفاءات .

- اعتماد المؤسسة على نظام عمل قديم لايساير تطورات البيئة التنظيمية
- عدم شفافية الإعلام فيما يخص بعض تغيرات الأهداف والاستراتيجيات .

تقييم الدراسة :

هذه الدراسة نستفيد منها مع ما تطرقنا إليه في بحثنا من ناحية دور الثقافة التنظيمية في صناعة القرار وكيف تؤثر على أداء المنظمة وذلك من خلال القيم التي تتسم بها المنظمة والمعايير المتبعة والقواعد الإدارية التي تصنعها لتنظيم العمل وتحديد الوظائف إلا أنها لم تتطرق على أهمية صناعة القرارات قبل اتخاذها من طرف القائد وهذا ماسوف نتناوله.

3.8.1. الدراسة الثالثة:

العوامل المؤثرة على صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها بأنماط المشروعات العامة
(دراسة ميدانية على عينة من المشروعات العامة بالمدينة الصناعية بالجبيل)
رسالة مدممة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

إعداد الطالب: فيصل بن عبد العزيز بن فهد الفيصل. أشرف: دكتور محمد عبد الكريم حداد.

1419 هـ - 1998 .

يعتبر اتخاذ القرارات عنصراً جوهرياً لفعالية ونجاح جميع المنظمات دون استثناء . كما تعتبر المشروعات العامة نموذجاً للأجهزة العامة التي يجري استخدامها بشكل واسع في العديد من الدول النامية لإنجاز المشاريع التنموية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة بعض العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المشروعات العامة بالمملكة العربية السعودية.

ولقد اختار الباحث أربعة عوامل رئيسية أشارت الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث على تأثيرها الهامة على اتخاذ القرارات, وهي: القائد متخذ القرار, نظام اتصالات والمعلومات, اعتبارات التكاليف والأرباح, وعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

كذلك قام الباحث بانتقاء ثلاثة مشروعات عامة كبرى هي: شركة أرامكو الجبيل (مصنع الكبريت) كنموذج مشروع مملوك بالكامل من الدولة, وشركة الأسمدة العربية (سافكو) كنموذج مشروع

يشارك القطاع الخاص الأهلي في ملكيته مع الدولة، والشركة الشرقية للبتر وكيمياويات (شرق) كنموذج مشروع يشترك في ملكيته مع الدولة شريك أجنبي.

وفي ضوء استعراض أدبيات البحث تمت بلورة الفروض النظرية للبحث، كما جرى إعداد استمارة استقصاء ميداني باللغة العربية و الإنجليزية لاستخدامها في جمع المعلومات المطلوبة وإجراء المقابلات المقننة مع كبار المسؤولين.

هذا وقد قسم البحث إلى قسمين، القسم الأول أفراد للإطار النظري وعرض أدبيات البحث، حيث قام الباحث باستعراض مفاهيم ونماذج وعمليات اتخاذ القرارات، والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك طبيعة وأنماط ودور المشروعات العامة في تنفيذ المشاريع التنموية في الدول النامية. أما القسم الثاني فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. كما تم التعامل إحصائياً مع المعلومات المستقاة من استمارات الاستقصاء والمقابلات والشخصية، وفي ضوء ما أسفرت عنه من نتائج جرى اختبار صحة فرض البحث.

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

4.8.1. الدراسة الرابعة:

أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة

دراسة حالة وحدة البريد الولائية- بسكرة-

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

أما الفرضيات التي تناولتها هي:

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

الإطار المنهجي للدراسة:

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

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

وبناء على ذلك توصلت إلى النتائج التالية:

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

تقييم الدراسة: هذه الدراسة تفيد موضوعنا من ناحية النمط القيادي المتبع في المؤسسة, فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و الظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات

الحالية, قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقرون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه.

الاقتراحات:

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

5.8.1. الدراسة الخامسة:

علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة تطبيقية:

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

تحدد مشكلة البحث: في الإجابة عن التساؤلات التالية: ماهي أنماط المديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ وماهي مميزات كل نمط من الأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ مع تحديد أبعاد القيم الإدارية/الممارسات الإدارية، وخصائص الثقافة التنظيمية (قوية/ضعيفة) بالبنك محل الدراسة؟ وما هي العوامل والمتغيرات الثقافية المؤثرة على نمط المدير عند اتخاذه القرار.

في ضوء مشكلة البحث وما اطلع عليه الباحث من دراسات سابقة في المجال فإنه يبنى دراسته في هذا البحث على أساس الفرض الرئيس التالي: يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة بحسب نمطهم

السلوكي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك محل الدراسة حول خصائص الثقافة التنظيمية. وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية.

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المستويات الوظيفية الإدارية التي تبدأ من مستوى مدير عام حتى مستوى مراقب (مدير عام - نائب مدير عام - مدير إدارة - نائب مدير إدارة - مراقب) في البنك الأهلي المصري، ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بهذه الوظائف 2608 فرداً لأنهم يمثلون عناصر قيادية تلعب الدور الرئيسي في تكوين وتعميق ثقافة المنظمة. وقد اختار الباحث عينة قدرها 341 مفردة.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

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

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

9.1 المقاربة السوسولوجية :

تعتبر المقاربة السوسولوجية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة ، لذلك فالإطار النظري الذي نتبعه في دراستنا هو صنع القرار لـ : هربرت سايمن Herbert Simon في ضوء نظرية اتخاذ القرارات- يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من مجموعة من البدائل المتاحة ، لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية . بل يذهب سايمن إلى ابعده من ذلك فيرى أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم .

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

وإذا كانت الإدارة الفعالة تركز على عملية اتخاذ القرارات، فيشترط اختيار البدائل لتحقيق الأهداف ويستطيع التنظيم أن يقوم بهذه الوظيفة من خلال تحديد المسؤوليات لكل عضو فيه، ورسم الأهداف التي توجه السلوك، مع تحديد الآليات الضرورية للانجاز، كالقواعد الرسمية، ووجود قنوات وتوفير برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يركز عليها في صناعة القرارات. [22] ض123

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

كما دفعت مساهمات سيرت Cyert.R ومارش Merch إلى تطوير تفسر نظرية صنع القرار، وذلك بتحويل نظريتهما من اتخاذ الفرد على اعتباره صانع القرارات إلى جعل التنظيمات هي التي تقوم بصنع القرارات وذلك من خلال توسيع بؤرة التحليل من مستوى الأعضاء إلى مستوى التنظيم، ومنه يتم

التعامل مع عملية اتخاذ القرارات حسب الأنشطة الرئيسية الفرعية التي تقوم بها كافة أقسام التنظيم، وبعد دراسة لهذه القرارات نصل إلى صياغة نماذج إمبريقية توضح العمليات التنظيمية الموجودة وراء هذه القرارات .

- كما يمكن إدراج التفاعلية كإطار نظري لدراستنا التي تقوم أساسا على التفاعل بين المرؤوس وشخصيته وإمكانياته والمرؤوسين وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم، والظروف العمل المحيطة سوي كانت مالية أو فنية أو بشرية أو ما ارتبط بحجم المنظمة، والمواقف المحيطة بالمنظمة، فالمرؤوس يجب أن يكون فعالا في الجماعة يشاركها مشاكلها ويقرب الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم وهذا عن طريق تفعيل عملية الاتصال بينه وبين العمال والسماح للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات ودعم العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، والظروف المحيطة التي تجعل المرؤوسين يتجمعون حوله ويفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب .

10.1. صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بهذه الدراسة العلمية و انجازنا لهذا البحث واجهتنا جملة من الصعوبات سوى كانت في الجانب النظري أو الميداني يمكن تلخيصها كما يلي:

- استعادة الاستبيانات في وقتها المحدد صعب من مهمتنا في تفريغ البيانات وتحليلها مما نتج عنه إهدار وقت كثير للدراسة.

- توفر المراجع بكثرة وتنوع الأفكار لدى الباحثين في هذا الموضوع بالذات، وخاصة إذا تعلق الأمر بفكرة ما، أبطأ من تسريع إتمام الموضوع.

- الحصول على معلومات دقيقة حول من يصنع القرار وكيف يتخذ (فردى، جماعى، ملزم أو غير ملزم، فوقى أم تحتي... الخ) لم يكن بالعملية السهلة بل تتطلب مجهود كبيرا منا وإتباع طرق غير مباشرة للحصول على تلك المعلومة.

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

الفصل 2

أوجه نشاط (عمليات) المنظم

تمهيد:

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

2. المنظمة:

1.2. تعريف المنظمة ومفهومها:

في معجم علم الاجتماع " المنظمة هي مجموعة من الأفراد، يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائع مقننة، لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة، ومن تلك النقابات والجمعيات الخيرية والعلمية البنوك والمؤسسات ". [23] ص574 "المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة ". [24] ص17 والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق من طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة وهناك تعريف أخر للمنظمة تكلم عنها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي في كتابه (الإدارة الإستراتيجية) " تمثل المنظمة التجمع البشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة للتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها كما أنها بناء منظم مفتوح يجمع عناصر مميزة تعمل في تفاعل لتحقيق هدف مشترك " [25] ص65. من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص العناصر التالية :

أولاً: وجود مجموعة من الأفراد .

ثانياً: السعي لتحقيق هدف معين

ثالثاً: سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها

رابعاً: نشوء علاقات غير رسمية فيها نتيجة

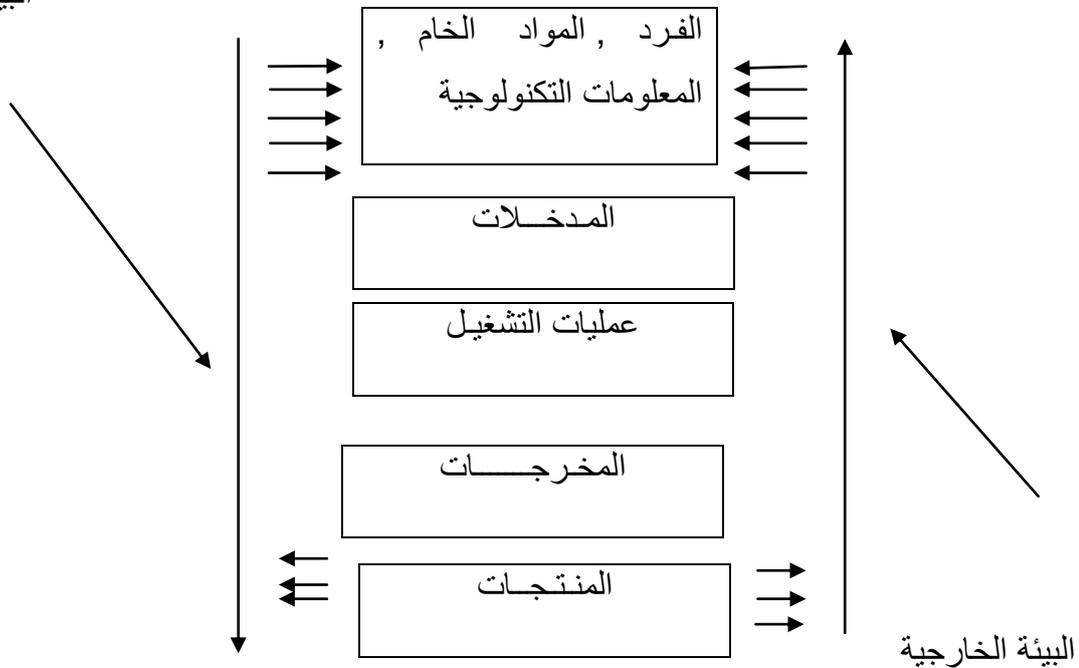
للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد

خامساً: تفاعل المنظمة مع البيئة

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

سابعاً: تتأثر المنظمة ككيان باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لهذه الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة ومنه فإن المنظمة وحتى يمكن تحقيق أهدافها لابد لها من التفاعل مع البيئة الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة فالمنظمة تحصل على مدخلاتها مثل : العمال والموارد الخام، ورأس المال والمعلومات ... الخ . من البيئة المحيطة بها ، ثم تجري المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات مما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع وخدمات وبذلك تحقق الأهداف العامة للنظام الكلي ويمثل الشكل الموالي العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية.

البيئة الخارجية



الشكل(1) العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية [25] ص65

*مناقشة مفهوم المنظمة من خلال وجهات نظر متعددة [26] ص106:

أولاً: المدرسة التقليدية: عرفت المدرسة التقليدية المنظمة على أنها "التكوين أو البناء الهيكلي" الذي ينشأ في الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتعيين اللذات والمسؤوليات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة .

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية: وعرفت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية المنظمة بوصفها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة .

ثالثاً: مدرسة النظم الحديثة: فإنها شخصت المنظمة وصورتها على أنها عبارة عن نظام (نسق *Systeme*) وماهي إلا وحدة اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة. كما نلاحظ فإن هذه التعريفات ثلاث تبرز نوعاً من التباين في المنطلقات والأفكار . حيث نجد أن المدرسة الأولى ركزت على البناء التنظيمي *Structure* أو تقسيم العمل في المنظمة أما مدرسة النظم فإنها ركزت على مفهوم النظام المتكامل معتبرة المنظمة كيان منظم مركب بجميع ويربط بين مكوناته التي تشكل في مجموعها تركيب كلياً واحداً. وهو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات اعتمادية متبادلة، ويتضمن في الأساس مفاهيم الاعتماد المتبادل والمتعاون، والكلية أو الشمولية .

رابعاً: رأي علماء التنظيم: وفي رأي علماء التنظيم فإنهم يرون أن المنظمة "هي كائن ذو شخصية جماعية إنسانية موحدة لها مظهرها المزدوج، مظهرها لتنظيم الداخلي ومظهر الشكل الخارجي المميز لها" وهذا مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة للشخصية بالنسبة لغير المنخرطين فيها وهذا ما يمكنها من الدخول في علاقات واقعية أو قانونية خارج نطاقها، وتصبح بذلك كتلة مشيدة هندسياً يلعب فيها الأفراد أدوارهم ويكتسبون قيمة جديدة يحكم تمرکزهم في كيان يسيطر على الأجزاء التي اندمجت فيه . وبذلك تتجاوز المنظمة مرحلة العلاقة بين الأجزاء إلى مرحلة العلاقة بينها وبين الغير، وينطبق هذا التصور على كل المنظمات ابتداءً من منظمة الأعمال وصولاً إلى منظمة المنظمات التي هي الدولة أو المجتمع خامساً: منظور علماء الاجتماع: ومن منظور علماء الاجتماع فإن المؤسسة، (*Institution*) "هي مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة أو الراسخة في المجتمع التي تحدد التصرف والعلاقات الاجتماعية للأفراد والجماعات. وتسميه المؤسسة عادة بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة في المجتمع" وحاول ماك غايفر وبيج في كتابهما المجتمع التمييز بين المؤسسة والمنظمة فيقولان: "إن (المؤسسة) هي الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاط الجماعة بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تنظم وتسير أعمالها وشؤونها هي: (المنظمة) .. والشخص عندئذ ينتمي إلى المنظمة ولا يمكن أن نقول أنه ينتمي إلى المؤسسة لأنها فقط تتكون من مجرد مجموعة من الأحكام وإجراءات السلوك والتصرف". [27] ص 189 ومع ذلك فإن ما تقدم لا يسمح لنا بإعطاء تعريف صحيح للمنظمة (أو المؤسسة) كل المحاولات كانت غير كاملة أو تطورت إلى حد إعطاء مجرد

تعاريف في غالبيتها وصفية ليس إلا. وفي الواقع فإن كل منظمة أعمال هي قبل كل شيء حقيقة مجسدة في الواقع فريدة من نوعها لأنها تتشابه وكلها تختلف عن بعضها البعض مثل الأشجار بحيث لا يوجد في الواقع منظمين متطابقتين، لأن أوجه الاختلاف بين الواحدة والأخرى كثيرة. وعلى ضوء هذه الاختلافات المحتملة كيف ولماذا دائماً نتكلم عن المنظمة بصيغة المفرد؟ في حين نجد في الواقع أن كل منظمة بمفردها فريدة من نوعها بالرغم من ذلك، نجد أن منظمة الأعمال الاقتصادية لها أشياء مشتركة مع مثيلاتها من المنظمات تضعها موضع العمل، نفس عوامل الإنتاج من عمل، أو رأس مال، وطاقة ومواد ومعلومات.... إلى آخره تشتريها المنظمة أو تؤجرها من الأسواق المتخصصة. وفي الأخير نصل إلى قناعة أن كل منظمات الأعمال تشترك في ممارسة أو تنفيذ وظيفة اقتصادية وتضطلع بدور اجتماعي، وتتألف من مراكز مستقلة لصنع واتخاذ القرار وتنفيذه [28] ص 1

2.2. طبيعة المنظمات [29] ص 86

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

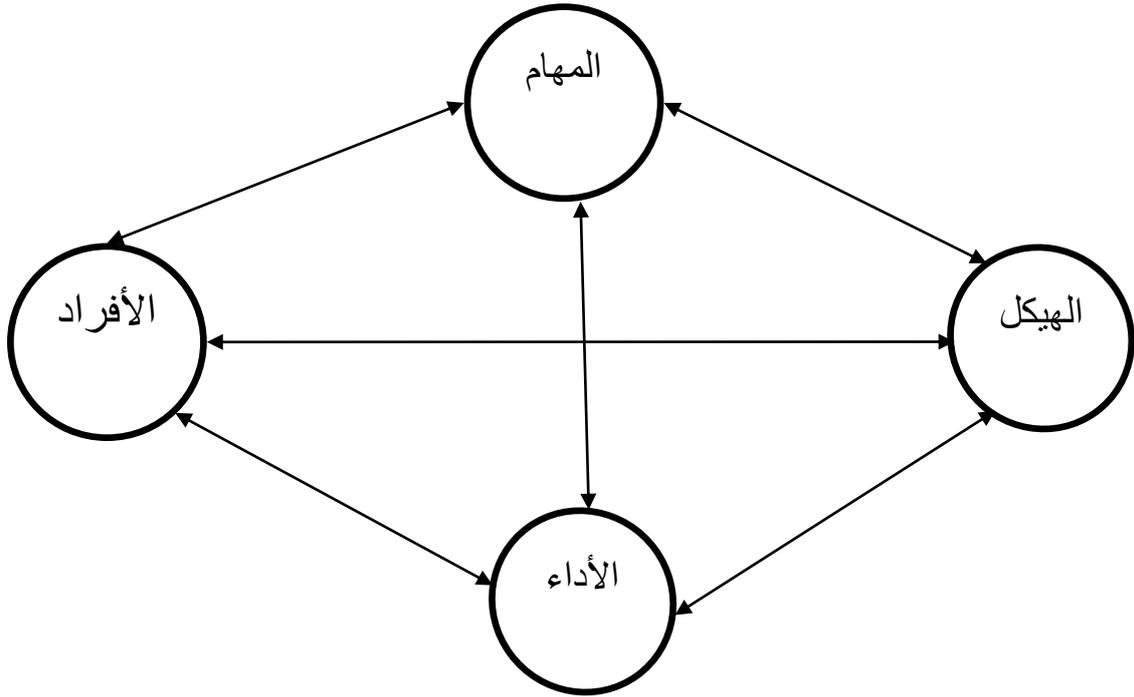
1.2.2. أبعاد المنظمة

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

فالمنظمات في حد ذاتها لا تضع سياسات أو اتخاذ قرارات ولكن الأفراد يقومون بذلك في حدود القيود التي تفرضها عليهم منظماتهم. وهناك أربعة أبعاد رئيسية تتكون منها أي منظمة من المنظمات وهي:

- المهام tasks أي منظمة تقوم من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف معينة.
- الهيكل Structure هو الإطار الذي ينظم الأنشطة و العمليات التي تؤدي من أجل بلوغ الهدف.
- الأدوات Tools وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية التي تستخدم في أداء الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

- الأفراد People وهم الذين يشغلون Operate المنظمة كلها.



الشكل (2) : يوضح العلاقة بين هذه الأبعاد التي تتكون منها المنظمة [29] ص 87

2.2.2. المنظمات ومفهوم النظم

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

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

3.2.2. الخصائص المشتركة للأنظمة [29] ص 86

أ - استيراد الطاقة importation of energy: فالنظام المفتوح يعتمد على البيئة المحيطة للحصول على الطاقة التي يعمل بها (المواد الخام، القوى البشرية، الأموال... الخ)

ب - القدرة على القيام بعمليات التحويل فالأنظمة المفتوحة تقوم بعملية تحويل الطاقة المستوردة أو الموارد المتاحة لها. فالجسم يحول الموارد النشوية و السكرية إلى حرارة وحركة , والشخصية الإنسانية تحول المثير إلى تصرف. والمنظمات تخلق منتجا جديدا أو تعيد تشكيل المواد أو تؤدي خدمة.

ت - تصدير الناتج أو المخرجات: تقوم الأنظمة المفتوحة بتصدير مخرجاتها للبيئة المحيطة بها. الجسم يصدر CO2 الذي يساعد في الحفاظ على الثبات في البيئة المحيطة, والمشروعات الصناعية تمد البيئة المحيطة بالسلع التي تنتجها.

ث - دورية الأحداث والأنشطة: حيث يتخذ النمط أنشطة تبادل الطاقة والمخرجات بين المنظمات والبيئة بشكل دائري. فالناتج المصدر إلى البيئة يولد عائدا يمثل مصدرا جديدة للطاقة وبداية دورة جديدة من المشاط

ج - مقاومة التحلل: لكي تتمكن الأنظمة من البقاء لابد لها من مقاومة عملية التحلل والانهيار. وذلك من خلال المخزون الذي يمثل الطاقة الداخلية.

ح - استقبال البيانات وارتدادها العكسي: البيانات هي التي تعطي الإشارات فيما يتعلق بالبيئة المحيطة ومدى ملائمة الطرق التي يعمل بها النظام. وتقوم الأنظمة بعملية ارتداد عكسي للبيانات. وهكذا تمكنها من تحديد مدى سلامة التصرفات ومدى الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي بالنسبة لتصرف معين.



الشكل (3): يوضح فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا [29] ص 86

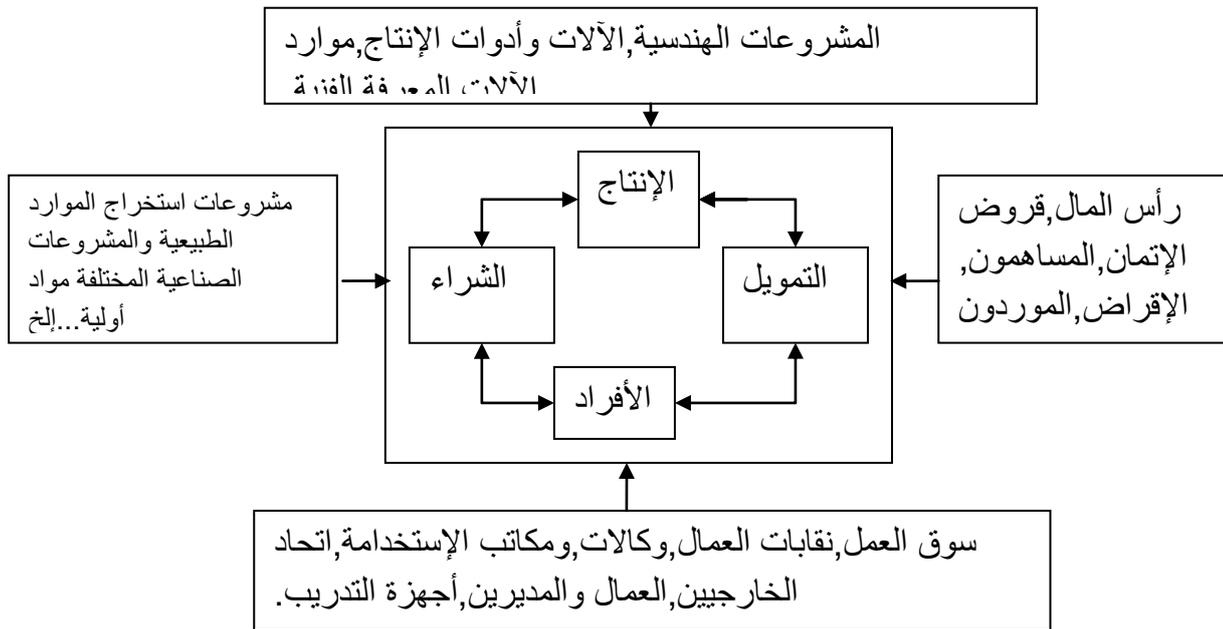
4.2.2. المنظمة والبيئة المحيطة

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

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

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

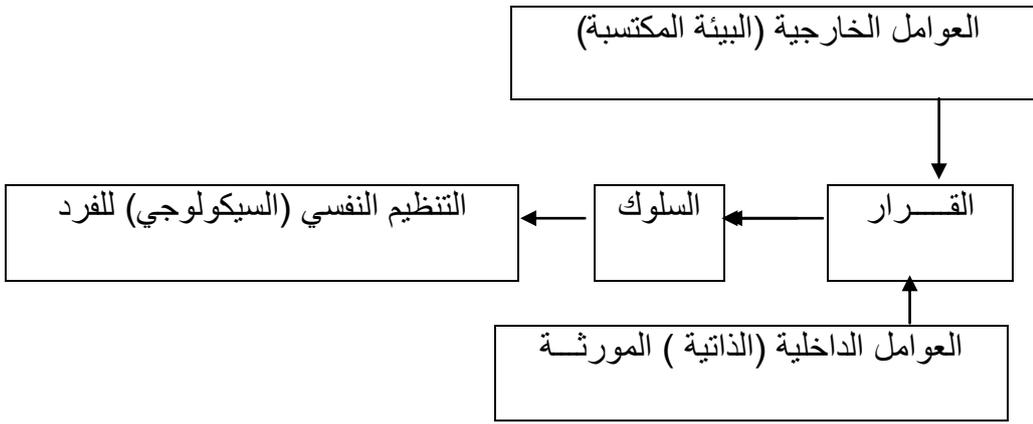
ومن الناحية الأخرى فإن المنظمة تؤثر في البيئة من خلال ما تنتجه من سلع أو خدمات وما تضيفه إلى الناتج القومي للمجتمع، ويمكن بيان العلاقة بين المنظمة و البيئة وكذلك المنظمات، الأخرى التي يتم التعامل معها من خلال بيان الموارد الأساسية التي تحتاجها المنظمة والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل(4): العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى. [29]ص 86

3.2. مكونات المنظمة: من مكونات المنظمة نجد كل من

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

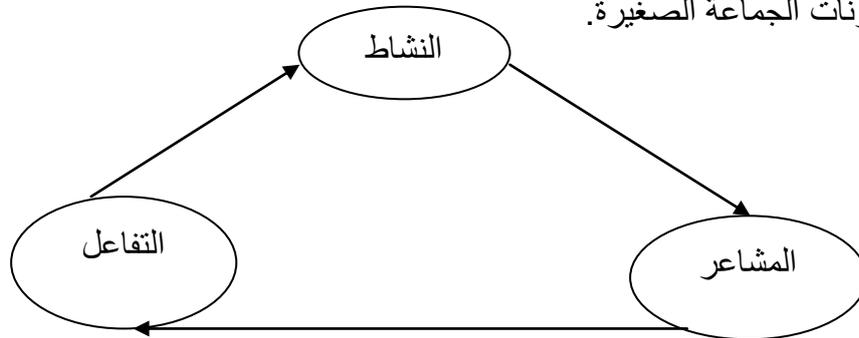


الشكل رقم (5) التنظيم النفسي للفرد [24] ص 17

ومن هنا يتضح بجلاء الأهمية التي أولاها الباحثون لدراسة الفرد داخل المنظمة وتعد المصدر الأساسي الذي يتحدد في ضوءه السلوك الذاتي للفرد، من حيث أنماط تصرفاته إزاء المواقف المختلفة وإدراكه ورغباته واهتماماته التي تشكل الباعث الرئيسي لأنماط سلوكه تجاه الآخرين داخل المنظمة أو في إطار علاقاته الاجتماعية خارجها [24] ص 17

2.3.2. الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي):

لم تعد دراسة السلوك الفردي المرتكز الوحيد لدراسة المنظمة وسبيل تحقيق أهدافها، وإنما ينظر إلى دراسة السلوك الجماعي على أنه أساسي في هذا الخصوص، فالظواهر التي تدعو إلى تعاون الجماعة في أداء عمل معين، أو تحقيق هدف مشترك، أو الدخول في منافسة أو تكوين التحالفات أو التكتلات، تعد جميعها من الظواهر الاجتماعية التي تخلق تفاعلات جماعية وأنماط اتصال تتجاوز الفرد وتكون للجماعات سميات أو مميزات مشتركة داخل المنظمة والجماعة كما يراها Davis هي " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها [30] ص 182. والشكل الآتي يوضح لنا مفاهيم مكونات الجماعة الصغيرة.



الشكل رقم (6): مفاهيم الجماعة الصغيرة [24] ص 17

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

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

ب)- الجماعات غير الرسمية (Informal Groups) وتمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي... الخ

ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم اختياريا للتماثل أو التشابه أو مصالح مشتركة... الخ, وقد تتكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل، ولهذه الجماعات أهمية كبيرة من حيث التأثير في سلوك المنظمة.

3.3.2. الهيكل التنظيمي : [11] ص 292

لقد نظر التقليديون إلى الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عموديا وأفقيا، وأكد السلوكيون على ضوء نقد مع الكلاسيكيين على أهمية العنصر البشري وتأثيرا لسلوك الفردي الجماعي على حد سواء في تحقيق المنظمة لأهدافها فقد أكد السلوكيون على أهمية كل من التنظيمين الرسمي وغير رسمي قيما تجاهلها التقليديون وهي أن المنظمة كيان حركي قائم على أنماط من العلاقات التفاعلية بين الأفراد أو الجماعات وتتم عملية تصميم الهيكل التنظيمي أخذين بعين الاعتبار أنه لا يوجد هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات.

أ) خطوات تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة :

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

ب) سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب): إنه لا بد من اتسام الهيكل التنظيمي بالخصائص الآتية :

1- التوازن : بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وفي نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية.

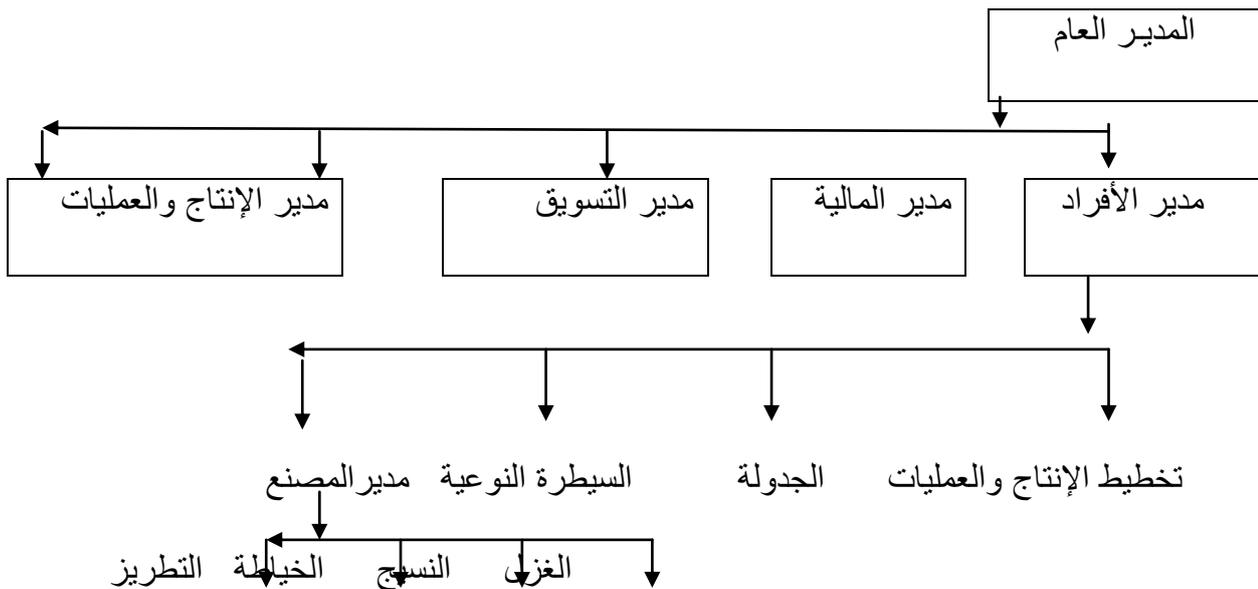
2 – المرونة: قابلية الهيكل التنظيمي المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

3- الاستمرارية: إتباع القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ج) أنواع الهياكل التنظيمية [24] ص17 أن التنظيمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسيين من لبنية التنظيمية هما: 1 – الهيكل التنظيمي الرسمي: هو البناء الهرمي الذي تحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة ، وحركة العلاقات بين التقسيمات في إطارها الهرمي والأفقي، وهناك بعض الأشكال العديد من التنظيم الرسمي أهمها ما يأتي

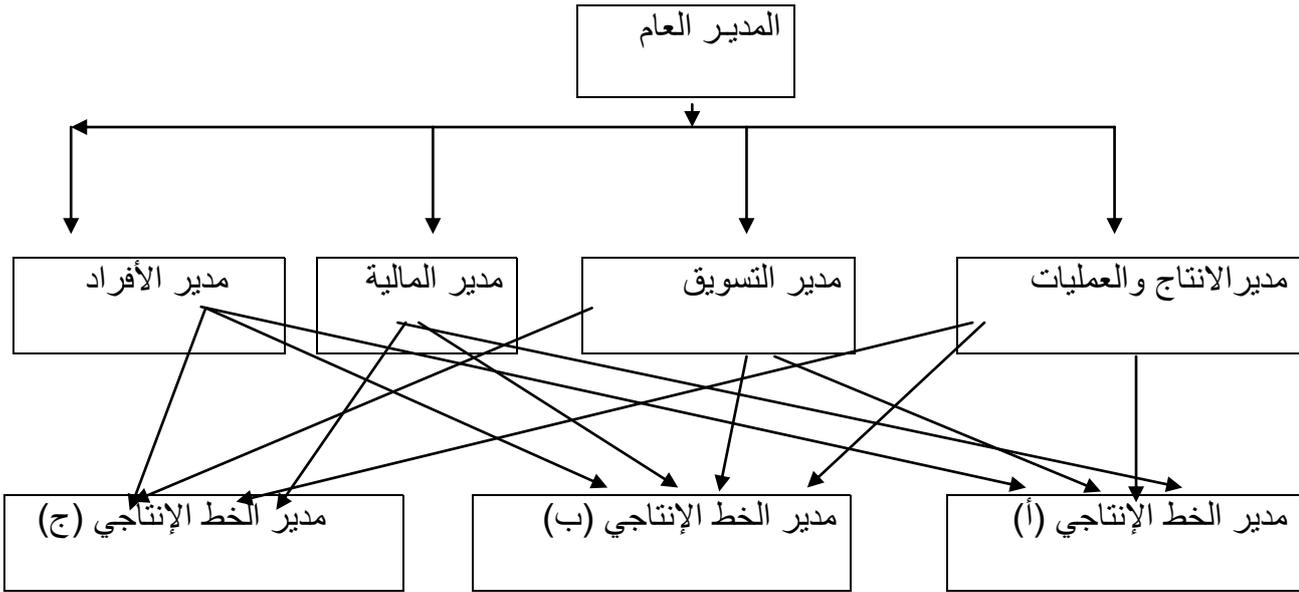
• التنظيم الرأسي: أكثر شيوعا يستخدم في المنظمات ذات الأحجام الصغيرة حيث

تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولا إلى المستويات الدنيا وبمثل الشكل رقم (7) هذا النوع من التنظيم مع تفصيل أدق للتقسيمات.



الشكل رقم (7): نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي) [24] ص 17

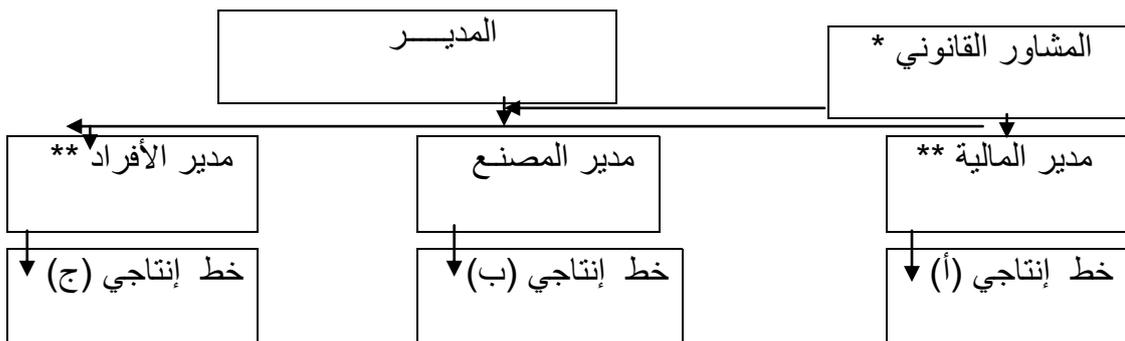
- التنظيم الوظيفي (Functional Organization) يعد فريدريك تايلر أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف، حيث يقوم هذا التنظيم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة ويعمل البناء التنظيمي على تنمية روح العمل
- كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية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



الشكل رقم (8): نموذج التنظيم الوظيفي [24] ص 17

*التنظيم الراسي الاستشاري: يمثل هذا البناء مزيج متداخلا من كل النوعين السابقين ،حيث يحقق هذا الشكل تجاوز للعيوب التي يحملها كل منهما إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما ويستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين في إسداد النصائح والإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء وبيبين الشكل رقم (9) بوضوح طبيعة التنظيم الراسي

* علاقة إستشارية تجاه المدير العام وتجاه مدير المصنع. **علاقة إستشارية تجاه مدير المصنع.

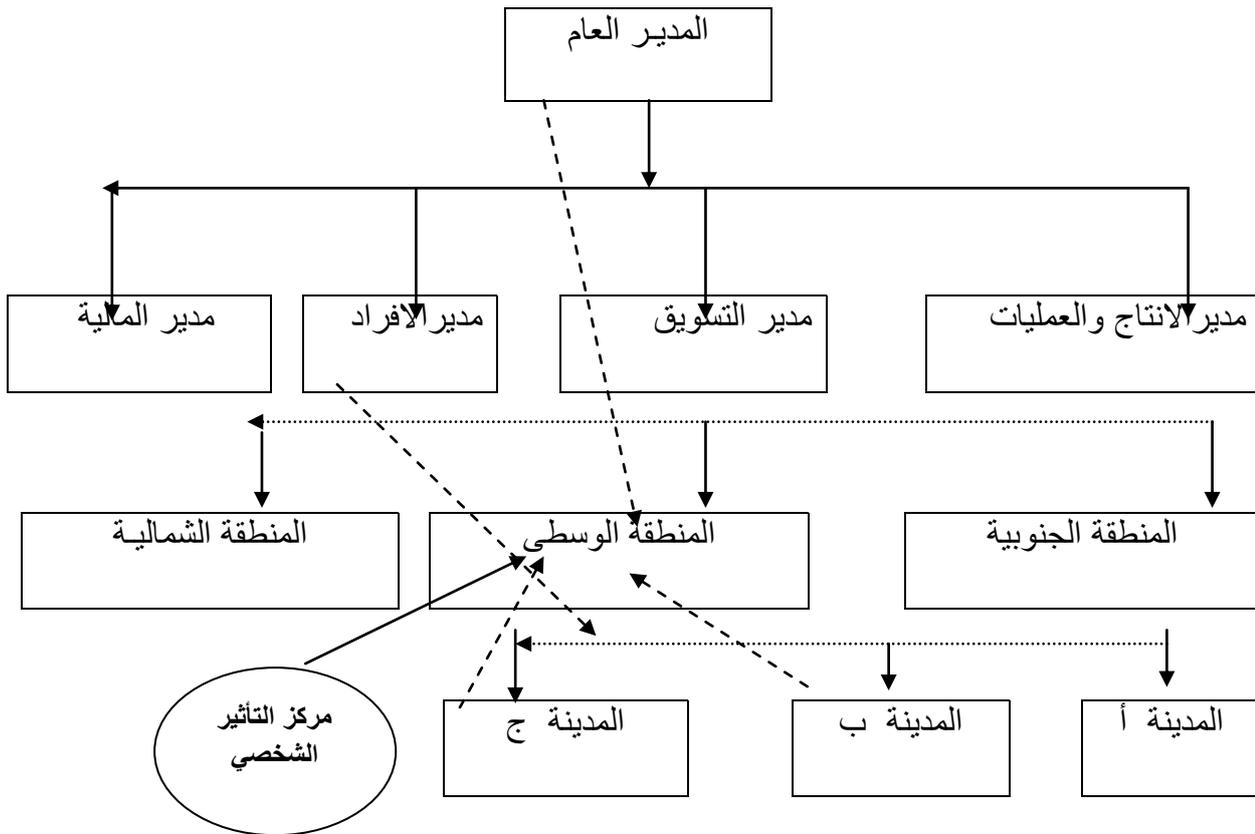


شكل رقم (9): نموذج التنظيم الراسي- لاستشاري [24] ص 17

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

2- الشكل التنظيمي غير الرسمي : هو مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعات العمل (work Groups) فالعلاقات الغير الرسمية غالباً ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم في ميدان العمل وتتعمق بين الأفراد تدريجياً وأصبر العلاقات الغير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومن الأشكال غير الرسمية شائعة الانتشار في المنظمات مايلي :

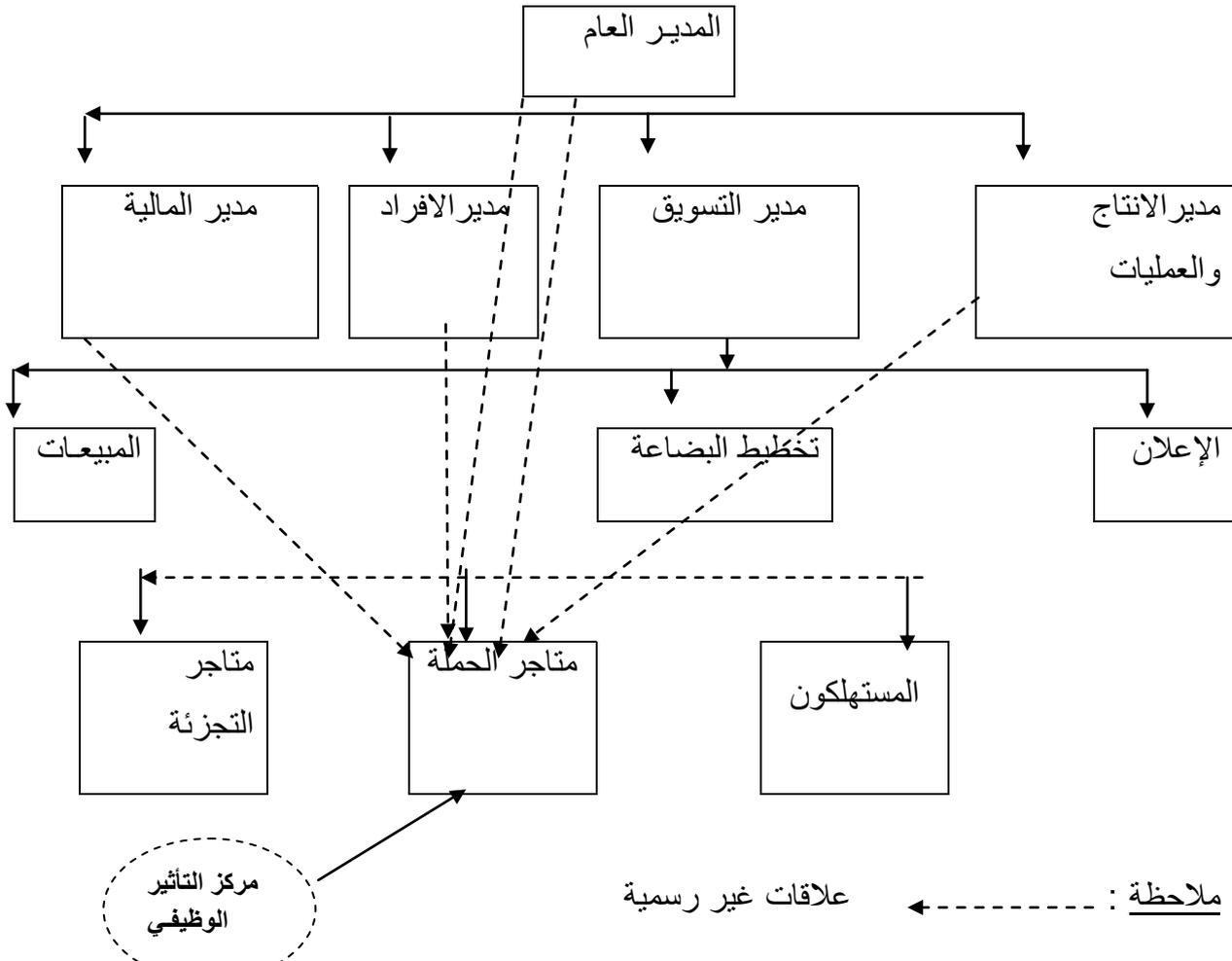
أ - النموذج الشخصي: ينشأ نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم ويعرض الشكل رقم (10) هذا النموذج بوضوح .



ملاحظة : ----- ← علاقات غير رسمية

الشكل رقم (10): النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي [24] ص 17

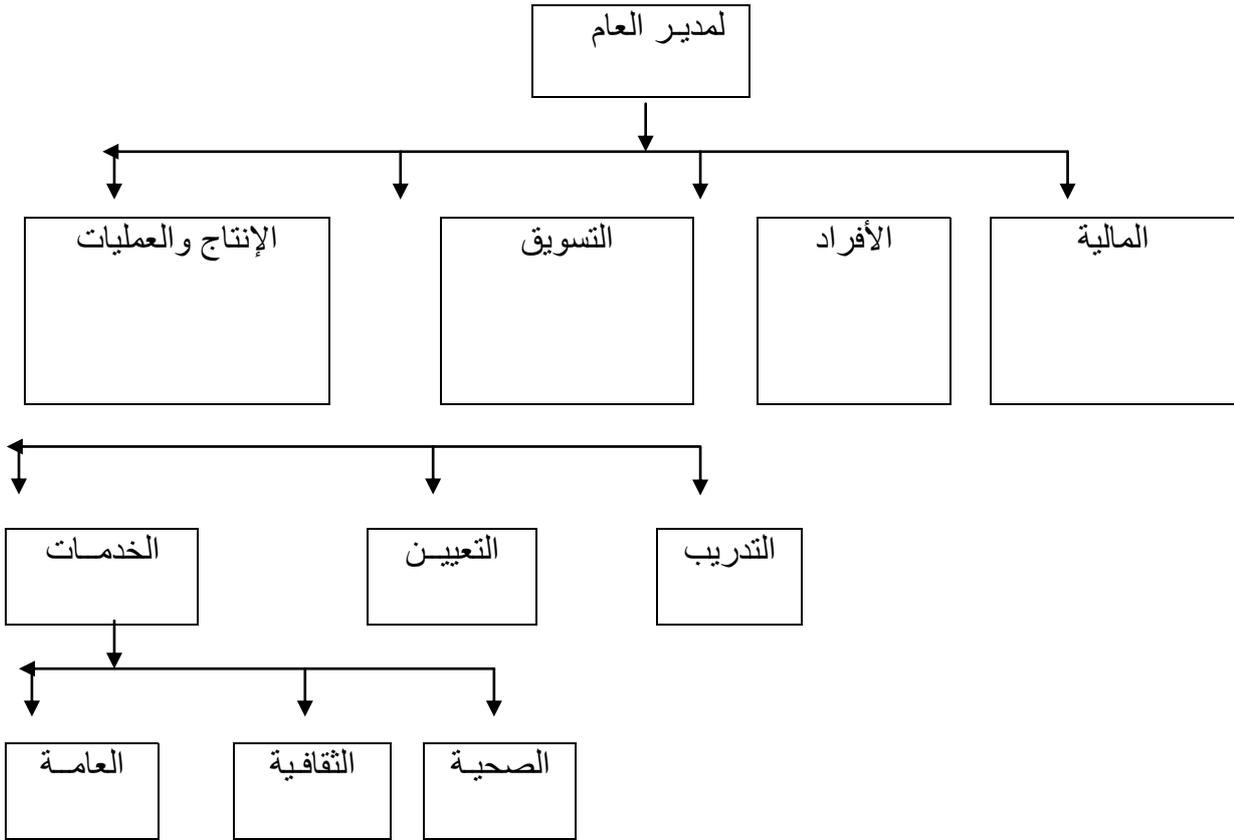
ب- النموذج الوظيفي: ينشأ نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معا , خصوصا عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد، ثم يصار إلى تعميق وسائل الدعم المستمرة لهذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير رسمية بين الأفراد كما في الشكل الموالي رقم (11)



شكل رقم (11): النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي [24] ص 17

ج- نموذج القوة (Power model) يطلق أحيانا على نموذج القوة "مسمى نموذج التأثير"

حيث ينشأ أحيانا بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع فرد أو أفراد معينين، بقدرة تأثيرية متأنية من خلال قوة الشخصية أو الانتماء لنقابة قوية أو فئة اجتماعية كما أن المنافع التي ينبغي الأفراد تحقيقها نتيجة لانتمائهم أو انطوائهم تحت لواء ذلك الفرد غالبا، معزز أواصر التفاعل القائم بينهم وبصورة قوية. كما في الشكل (12)



الشكل رقم(12): نموذج القوة(التأثير) في التنظيم غير الرسمي[24]ص17

4.3.2. أسلوب تصنيف البيئة في المنظمة [32]

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

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

2- البيئة العامة والخاصة: يتضمن مفهوم البيئة العامة الحيز أو الإطار الإقليمي الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وتعد محددًا أساسيًا لحركة المنظمة في تنفيذ.

خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بها والأكثف تفاعلا وعلاقة معها في ميدان تفاعلا مع المجتمع مثل المنافسين والمجهزين والوكلاء والزبائن وغيرهم وغالبا ما يصعب وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة نظرا لتعدد العلاقات القائمة وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة بكلا منها.

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

4.2 . عملية التسيير في المنظمة :

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

فحسب النظرية الكلاسيكية لإدارة الأعمال "عملية التسيير هي تحليل، تخطيط، تنظيم، تنفيذ ومراقبة المخطوطات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة [33] ص 27

والتعريف الثاني هو "التسيير هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم".

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

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

1 - الأهداف: وهي الأنشطة المنفذة.

2 - الأفراد: وهم الأشخاص أو الموظفون.

3 - الموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة.

1.4.2. الأهداف :

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

أ - أنها أساس للمتابعة والتقييم,

ب - أنها أساس لرسم السياسات والتخطيط.

ومن أهم المميزات التي تختص بها الأهداف:

1 - ارتباطها الوثيق بكل القرارات وبالتالي لا يمكن استعادها عند اتخاذ أي قرار.

2 - الأهداف تتبع التدرج الرتبوي أي من القمة إلى القاعدة وبالتالي فإن كل مستوى يترجم الأهداف الأعلى منه إلى الأهداف أكثر وضوحا وتحديدا أو تفصيلا.

أنواع الأهداف: هنا في الأنواع نفرق بين نوعين من الأهداف

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

تعدد الأهداف وتصنيفها:

من الطبيعة وجود عدة أهداف يسعى إليها الفرد وإن كان يعطي الأولويات لها. وتعدد الأهداف بهذه الصورة يساعد في تحقيق التوازن النفسي، بمعنى أن الفشل في أحدها يخف أثره بالنجاح النسبي في تحقيق البعض الآخر وهذا صحيح بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أكثر من هدف [33]ص 27

يمكن تصنيف الأهداف الإنسانية حسب قائمة الدوافع والحاجات ل Maslow

- أ- الحاجات الجسمانية والنفسية. ب- حاجات الأمن. ج- الحاجات الاجتماعية.
- د- حاجات الاحترام والتقدير. هـ حاجات تحقيق الذات.

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

- 1 - المركز التسويقي.
- 2 - الابتكار.
- 3 - الكفاءة الإنتاجي.
- 4 - الموارد الطبيعية والمالية.
- 5- الربحية.
- 6- مستوى الأداء.
- 7- اتجاهات العاملين.
- 8- المسؤولية العمه.

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

2.4.2. المعلومات :

تتطلب عملية التسيير الحصول على قدر كبير من المعلومات وذلك بواسطة تجميعها من مصادر مختلفة ثم معالجتها وترتيبها بشكل منتظم يسمح باستعمالها في أي وقت من طرف المنظمة. لهذا الغرض تحظى المعلومات بأهمية بالغة داخل العملية التسييرية لذلك يجب أن تكون داخلية وخارجية في نفس الوقت, أي أن يجب أن تتعلق بوضعية المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.

وفي الراجح الظروف المعقدة والصعبة التي تنشأ فيها المنظمات (المؤسسات) بصفة عامة ولقد لأصبحت المعلومات في المنظمة الحديثة موردا هاما من الموارد المكلفة و المؤثرة في حياة المنظمة من جهة وهي وسيلة لتأثير من جهة أخرى.

ومعلومات التسيير مثل غيرها من المعلومات أصبحت تتحصل عليها المنظمة وتحويلها لنتائج أخرى جديدة وهذه العملية قد تكون من النشاط العادي أو عن طريق الأثر الرجعي ونتيجة لما سبق تظهر الحاجة الملحة والمتزايدة باستمرار للحصول على مزيد من المعلومات, وهذا ما جعل الجهود تتضافر في الآونة الأخيرة بغرض إشباع هذه الحاجة ولو بشكل جزئي, إلى أن الصعوبة تكمن في عدم وجود معلومات دقيقة ومتجددة تعتمد عليها مستقبلا في عملية اتخاذ القرار [33]ص27

3.4.2. اتخاذ القرار :

المشكل الذي يواجه عملية اتخاذ القرارات هي الكيفية التي تسمح لنا بتحقيق الأهداف المحددة على أساس المتاحة لنا وكما سبق ذكره فإن العملية يعبر عنها بعدة طرق وذلك حسب الظروف المتعلقة بالمشكل الذي يتخذ فيه القرار, فعندما يكون المشكل جديد أي لم يسبق له أن حدث من قبل و بمعلومات

قليلة فإن القرار سيكون نتيجة لإجراءات بحث جديدة في هذا الميدان وبالتالي مضمون القرار لن يحدد بصفة نهائية بل بالعكس يكون قبيلًا للتطوير تحت تأثير التجارب أو المحاولات في هذا الصدد.

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

1- المعلومات وافرة.

2- أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات.

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

4.4.2. الفعل أو العمل:

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

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

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

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

5.4.2. التقييم:

وهو آخر خطوة في عملية التسيير، فالتقييم دوره مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج المحققة فعليا. والعمل على شرح وتفهم خطوات العملية التسييرية من خلال علاقات التعديل أو المفعول الرجعي التي تكشف عن الأخطاء لتصحيح بعدها [33]ص27 هذا المراحل التي تمر بها العملية التسييرية والملاحظ هنا أن هذه العملية أو هذه الخطوات تشبه وظائف التسيير.

3. الثقافة التنظيمية :

1.3. تعريف الثقافة وخصائصها : [34]ص 126

قدم العديد من الكتاب تعريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة ، حيث عرفت الثقافة من قبل Taylor على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق.

والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" في حين عرفها Linton بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار " كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

أما خصائص الثقافة هي مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة, وهي: [35] ص444

- الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة.
- الثقافة عملية إنسانية لأن العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة .
- الثقافة متغيرة بتأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة .
- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد .
- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- الثقافة عملية رضا نفسي : فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير أو الفرد يشعر بأنه مقبول في جماعة .

2.3 مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها يعرف **Wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" [36]ص397 ويعرفها **Shermerbom** بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة . كما يعرفها **Kodden** بأنها " مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما .

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على مسلكياتهم .

3.3. عناصر الثقافة التنظيمية [36] ص397-403

13.3. القيم التنظيمية Organizational Values:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم ... الخ

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة معينة بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإرادة واحترام الآخرين ... الخ

2.3.3. المعقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

3.3.3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع .

4.3.3. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

4.3. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي: [34] ص126

1.4.3. الثقافة:

تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه .

2.4.3. الثقافة وسلوك الأفراد:

تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة .

ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بهذه الصفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون

تعلمها ويمكن أن تورث لهم [37].ص 3

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter et Kinicki أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف

هي [38]:ص709

أ) تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.

ب) تسهل الالتزام الجماعي.

ج) تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

د) تشكل السلوك.

3.4.3. خصائص الثقافة:

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات .

وفي مايلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: [35] ص444

الانتظام في السلوك والتفديد به من خلال اللغة والمصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .

- المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا ولا قليلا جدا)
- القيم المتحكمة يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جود عالية نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات
- الفلسفة لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء .
- القواعد عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- المناخ التنظيمي : مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكا تهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي وتتضمن
- مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي النمط القيادي السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال..... الخ

5.3. أنواع الثقافة وتغييرها في المنظمة:

يوجد نوعان من الثقافة : ثقافة قوية وثقافة ضعيفة وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي [39]:ص
ص612-598

1.5.3. الثقافة القوية:

- ✓ عنصر الشدة (القوة) لدى أعضاء المنظمة بالنسبة للقيم والمعتقدات.
- ✓ عناصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
- إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذا أدت الثقافة إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

2.5.3. الثقافة الضعيفة:

بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد سيؤثر على الفعالية والأداء للمنظمة قد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيمانا عميقا [11].ص292

ليس جميع المنظمات لديها ثقافية واحدة وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة توفر على أداء وفعالية المنظمة فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة؛منظمتهم.

السؤال الذي يطرح : كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟

3.5.3. تغيير ثقافة المنظمة :

عندما يحاول المدراء تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الإفتراضات والأساسات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم Porfter And Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي[30]:ص 182

أولا الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها فالأفراد يرغبون في معرفة ماهو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة فالأفراد يتطلعون إلى أنماط, ثابتة وأفعال الإدارة التي تفرز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم .

ثانيا مشاركة العاملين: وهي من المبادئ والأسس الهامة في تطوير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهيبئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له .

ثالثا المعلومات من الآخرين : إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة ، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة .

رابعاً الفوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول وتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتقدير تمثياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية :

أ - حصر وتحديد الثقافة وسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين

ب - تحديد متطلبات الجديدة التي ترغب بها المؤسسة.

ج - تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق متطلبات المرغوبة للمنظمة.

د - تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام .

هـ - اتخاذ خطوات من شأنها تبني سلوك تنظيمي الجديد.

4. القيادة :

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة ومدى فاعليتها. [40] ص 361

تعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية [41] ص 248 ويكمن جوهر العملية القيادية (Leadership Process) في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين ويعالج هذا المبحث واحد من أبرز المفاهيم التنظيمية التي تحتل أهمية خاصة بالنسبة لكل من الأداء والسلوك التنظيمي فضلاً عن دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة.

1.4. مفهوم القيادة :

ليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين و المتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة بل أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة, كون القيادة ظاهرة اجتماعية لا تنمو في فراغ إطلاقاً وإنما وسط التجمع البشري الفعال, وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من المتغيرات, فهي تظهر في حركة التفاعل

الرسمي للفرد خلال تأثيره تابعيه أو مرؤوسيه, كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل .

يرى فيدلر F.E . Fredler أن القيادة هي " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره " [42] ص 362-363

ويميز " كمبول يونج " K . Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leader ship هي " ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة أو على معرفة خاصة في موقف معين "[43].ص375 وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين. أما الرئاسة Head ship, فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج مثل: سلطة الإدارة ويجب على الأعضاء أن يمثلوا لها خوفا من العقوبة.

نجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مرؤوسه وتعاونهم ما يجعله قائدا مما يؤدي إلى زيادة فاعلية داخل المؤسسة أو المنظمة وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة مثل : المدير المشرف والمراقب والملاحظ ورئيس القسم [43] ص375-377, أما Brown فيقول أن القيادة عبارة عن "عملية نفسية لتوجيه التابعين " [44] ص 329. ويعرفها تيد O.Tead فيقول أن القيادة بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب". ويعرفها محمد عبد الله عبد الرحيم" بأنها عملية توجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة"[45] ص 337-338.

2.4. أنواع القيادة وأساليبها:

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

1.2.4 سلطة القيادة تقسم من حيث سلطتها إلى نوعين هما :

أ- القيادة غير الرسمية: وهي تتكون داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التقاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم[46] ص511 ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي خصلة اجتماعية هادفة تتبلور من

خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة .

ب - القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي [24] ص17 حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين [47] ص226 فيفضل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة ويسره القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تحويل , الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

2.2.4. أجواء العمل :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبت ووايت Lippittan dwhite ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة بيلك وموتون (Blakeand Mouton 1965) وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض أثر إختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاث أنماط قيادية هي [48] ص 227:

أ - القيادة الاوتوقراطية (الديكتاتورية) Autocraticor Authoritarian

من أهم مظاهر القيادة الاوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الفردية في عملية اتخاذ القرارات كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص وهو الذي يحفز أو يودب المرؤوسين فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها [49] ص 346.

ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الاوتوقراطية بالأجوبة الآتية :

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.
- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.

- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزعات العمل.
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الافراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة .
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد .

- بسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقسيم

الأفكار والمعلومات [50] ص 371.

ومن إيجابياته :

- الامتثال لأوامر القائد دون مناقشة نظرا لخوفهم من قراراته الصارمة والقاسمة
- نقص الغيابات لعدم إستسماح المدير وشدة معاملته
- الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في حالة

الطوارئ [50] ص 371

ب – القيادة الديمقراطية أو Democratic or Participative Leaders وهي قيادة تقوم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين كما يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته [51] ص 67 ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت ويتعامل مع الافراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واجدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل ويساعد على تكوين روح الجماعة [52] ص 499 .

* مزايا هذا النمط القيادي مايلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.

- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.

- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين [11] ص 292

- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها.

- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.

- خلق اتجاه إيجابي نحو القائد.

- زيادة الإنتاج والأداء.

- الأعضاء مخيرين في العمل مع من ينسجمون معه [24] ص 17

- يعبر القائد على رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

- يتسم القائد بالروح الإجتماعية التفاعلية والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة .

* وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي [11] ص 292

- أنها تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير علمي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

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

ج – القيادة الفوضوية:

تتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات بين القائد والمرؤوسين كما يكون جو العمل غير متمسك بالجدية ولا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشاركهم بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف إذا طلب منه ذلك. [47] ص 226 ويمكن إبراز سمات في القيادة الفوضوية بمايلي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.

- عدم إعطاء المعلومات إلا حينها يسأل القائد عنها وغالبا ماتكون في حدود معينة.
 - عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
 - عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
 - ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهمات
- [24] ص 17

ورغم ذلك هناك سلبيات حول القيادة الفوضوية تتمثل فيما يلي :

- بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
- عدوانية الجماعات فيما بينها.
- تقوم الجماعات غير رسمية بتحقيق أهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة. [53] ص 161
- الآراء التي توصلت إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.
- قلة الاحترام للقائد الغير موجه وارتفاع نسبة العيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة [49] ص 346

3.4. نماذج التحليل أنماط القيادة:

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

1.3.4. نموذج (تانتباوم) و (شميدت) عام 1958

حسب هذا النموذج هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري، إلا أن هذه الأنماط تتأثر ببعض العوامل مثل : العوامل الشخصية للقائد كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف

التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي [54] د.ص



الشكل رقم (13) من إعداد الطالب: الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)

ومن خلال النموذج المعد نجد تفاوت في درجات حيث التسلط والاعتزال في إصدارا لقرارات متمثلا في الفقرة (الأولى وبأدنى حدودها في الفقرة (3) أما النمط الديمقراطي فيمثل الفقرة (السابعة) أرقى مستويات الديمقراطية وعند المستوى (الخامس) يكون أدناها وعلى المدير أن يختار الأسلوب الذي يوفي متطلبات المرحلة التي يمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين حجم الموارد النظام الداخلي حركة السوق.

2.3.4. نموذج ليكرت في القيادة Lekert Continuum : وقد اعتمد ليكرت على

الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من التزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية [55] ص 64.



الشكل رقم (14) من إعداد الطالب: نموذج ليكرت في القيادة

ويعتبر ليكرت وزملائه النمط ديمقراطية المشاركة هو أفضل النماذج في القيادة بناء علماء دراستهم في جامعة (ميشيغان الأمريكية) وذلك للأسباب التالية :

(أ) أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
 (ب) انعكاس الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة.

(ج) المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.

(د) يحقق أقصى حالات النجاح للقيادة الإداريين.

3.3.4. نموذج بليك وموتون:

ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل و الإهتمام بالأفراد [56] ص 24 ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العاملين في سنة 1985 ويقوم على الافتراض هو إمكانية الجمع بين هذين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما , ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالي المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر, ويبنى هذا النموذج على متغيرين هما:

(أ) اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

(ب) إهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.

النمط الأول

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

النمط الثاني

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

النمط الثالث

القيادة الاجتماعية	يهتم القائد بخلق علاقة طيبة مع الأفراد ويقف اهتمامه بالنسبة للإنتاج يحاول أن يخلق ظروف مريحة في المنظمة وإيقاع العمل
--------------------	--

النمط الرابع

القيادة الديمقراطية	هم القائد الوحيد بالإنتاج يهتم بعناصر الإنتاج كثيرا, التخطيط, التوجيه, الرقابة.... الخ لا يهتم بالعاملين يتشدد باستخدام سلطاته الإدارية
---------------------	---

النمط الخامس

	والنمط مشتق من التسمية فيه يسعى القائد للموازنة باهتمامه بين الإنتاج والأفراد
--	---

يسعى إلى تحقيق إنتاجي معقولة يخلق شعور ولونسيبي لدى العاملين لا يتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجية عالية	القيادة الوسطية
---	-----------------

الشكل رقم (15) من إعداد الطالب: بليك وموتون في القيادة

ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد الحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة. [58] ص 98

4.3.4. نموذج ريدين في القيادة Wiliamd.Reddin:

لقد أكد (ريدين في نمودجه) معتمدا على نتائج دراسات جامعة أوهايو وعلى وجهات نظر مغايرة (لشبكة بليك وموتون) فإن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة هي: درجة كفاءة القيادة في الإهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه [59] ص 8 كما أكد ريدين على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدين الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي :

- القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيرا بعمله.
 - القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
 - القائد المتكامل (Integrated Manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
 - القائد المنفصل (Separated Manager) لايهتم كثيرا بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.
- أما الأنماط الأكثر فاعلية والأقل فاعلية فقد صنفها ريدين إلى ثمانية أصناف هي :

أ- القائد الانسجامي : - غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.

- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعيد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل ورقابته شبه معدومة لا يعتقد بقيمة الزمن.
- يقلل من واجباته بالتهرب وإلتقائه على الآخرين.

ب- القائد المجامل (المبشر العاطفي):

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.

- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه.

ج- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

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

د- القائد الوسطي (الموفق):

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

هـ - القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لايهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الافراد.
- يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات. [60] ص9

و- القائد التطويري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم.

- ويهيء مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع العاملين لدوافع العاملين.

- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن إهامامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز- القائد الأوتوقراطي العادل :

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

- تركيز فاعليته بقدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة

- يثق في نفسه وفي طريقة أدائه.

ح) القائد الإداري (المتكامل) :

- يوجه جميع الطاقات اتجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

- يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج.

- يحقق أهدافا عالية.

- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

- إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.

- يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق و اعتماد الرقابة الذاتية لدى

الأفراد [60] ص9.

5.3.4. نموذج (روبرت هاوس) في القيادة :

تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم [59] ص8.

لذا فإن على القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الإيجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهم أنماط من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف.

لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في :

- الإهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها, وعليه الإهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وأن يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادرا على تحقيق حاجيات العاملين.

- زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.

- تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

- وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين.

- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج.

- مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك :

أ- يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين. ب- يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين

ولقد حدد هاوس أربعة أنماط من القادة هي :

(1) القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.

(2) القائد الإنساني: يهتم بالفرد والاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون مشاركة أو أخذ الآراء والاقترحات بالنسبة لاتخاذ القرار.

(3) القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وقد أخذت أربع مسارات هي :

* قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.

* قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وتنفيذها في الأمور الروتينية.

* قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.

* قائد يهتم بالمشاركة في وضع القرارات والأهداف لتنفيذها وهي الأفضل ونتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.

4) القائد المهتم بالإنجاز:

تحديد الأهداف وتوضيح الأهداف للمرؤوسين ويتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات وهذا هو الأفضل [61] ص 6 يتضح لنا مما سبق أن الأنماط القيادية المتبعة تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط واحد

دون غيره إن القائد الإداري الفعال الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في إدارة الموارد البشرية هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق، الأمانة، الشجاعة في اتخاذ القرارات.... الخ) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم وإن اجتمعت في شخص القائد في خلق إدارة فاعلة قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد وتنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

4.4. نظريات القيادة

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

يقصد بتعريف النظرية بأنها " تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ" [62] ص 88 كما تعرف النظرية على أنها "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة وهو تفسير ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون" [63] ص 54 لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي؟ وهل يستمر لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها؟ وقد إنقسمت النظريات إلى مجموعتين هما :

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

2- النظريات الحديثة :

وهي نظرية السمات (الصفات) القيادية النظرية الموقفية، (الظروف) النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم. الجدول الآتي ذكره نوجز

فيه باختصار أهم ما جاءت به النظريات القديمة حول القائد ونقارن بينها للتعرف على ايجابياتها وسلبياتها.

1.4.4. النظريات القديمة في القيادة : من خلال هذا الجدول وما يحتويه من بيانات كيف تطرقت

كل نظرية لمفهوم القيادة

جدول رقم (1) من إعداد الطالب : النظريات القديمة في القيادة

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

ومن عيوب هذه النظريات المدونة في الجدول :

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

2.4.4. أهم النظريات الحديثة في القيادة :

أ- نظرية السمات Traits theory : حاولت تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سوى جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية ... ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها [64] ص81 وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في إمتلاك الأفراد سمات القيادة ظهرت هذه النظرية التي تدور فلسفتها حول إنفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم [65] ص35

ومن أهم هذه السمات مايلي :

- السمات جسمية: مثل الطول, المظهر, الصحة... الخ.
- السمات ذهنية: مثل الذكاء والفهم, الإدراك, بعد النظر, القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- السمات شخصية: مثل التسامح والتحمل, الشجاعة والحسم, الثقة بالنفس.
- سمات وظيفية: مثل الاهتمام بالانجاز, المثابرة, الإشراف وتسيير الأمور.
- السمات اجتماعية: مثل النضوج الاجتماعي, الاهتمام بالعلاقات الإنسانية, الرغبة في التعاون.

أهم الإنتقادات التي وجهت لنظرية السمات :

- صعوبة توفير جميع السمات المذكورة في شخص واحد.
 - اختلاف الباحثين في تحديد الصفات.
 - صعوبة تحديد الخصائص التي تميز القادة والتابعين.
- (ب) نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory : يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال

العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة و امتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعلهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها وتستند هذه النظرية الافتراضات التالية: [66] ص59

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

(ت) النظرية الموقفية: (Situational Theory): هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما، قد لا يصلح لظرف أخرى... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف [67] ص 113 وهذه النظرية ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائد إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة... ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم [68] ص 185.

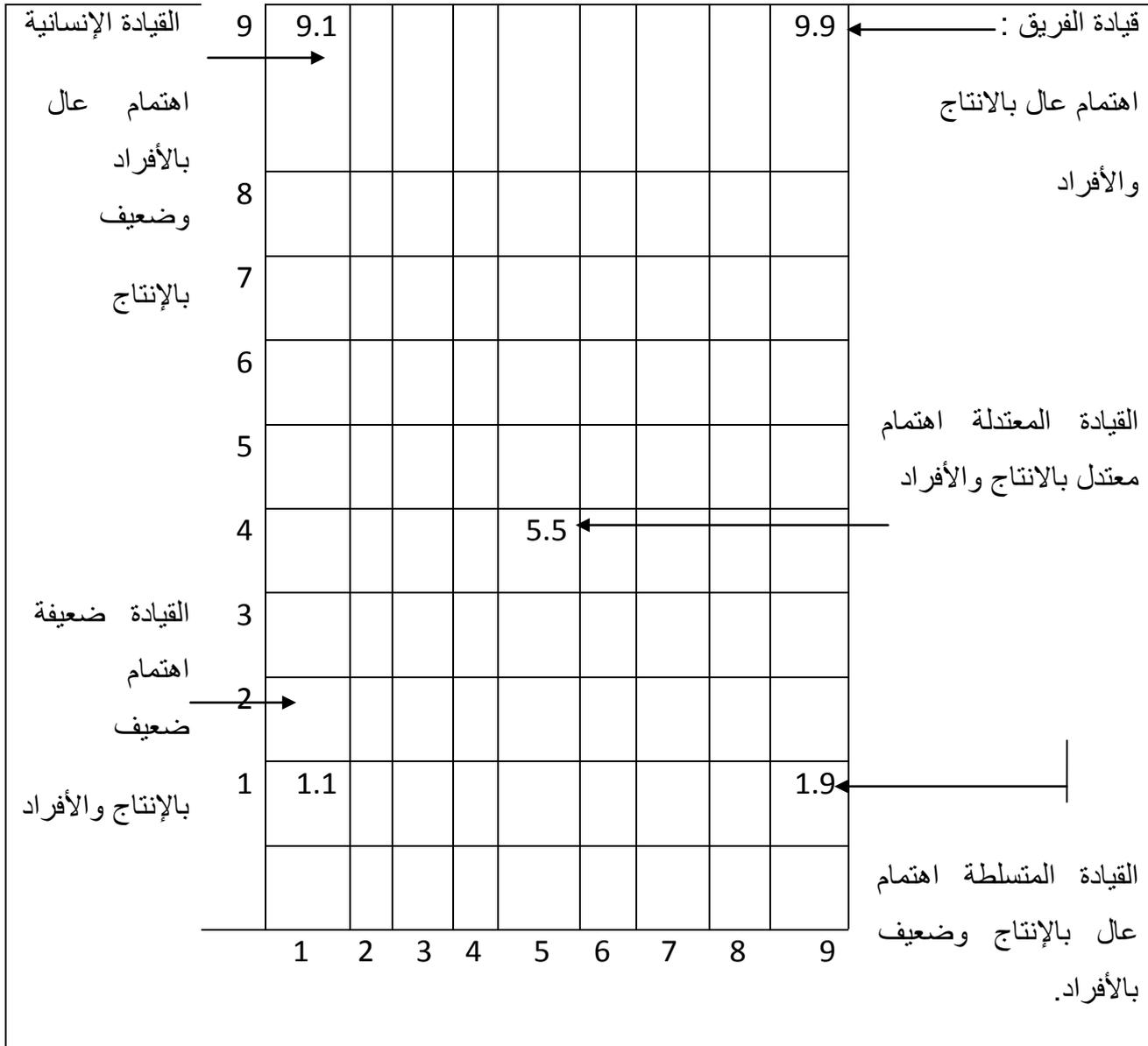
(ث) النظرية التفاعلية Interaction Theory: تعد القيادة تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية [60] ص 9.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز إهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل [68] ص 185

(ج) نظرية الطوارئ: نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير، في موقف ما وفي موقف آخر تشاركية وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح [69] ص 4.

(ح) نظرية الشبكة الإدارية: The Managerial Grid Theory

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton واستطاع تحديد أسلوبين الإهتمام بالانتاج والإهتمام بالأفراد ووضحا هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة المحور الأفقي ويمثل الإهتمام بالانتاج بينما المحور العمودي يمثل الإهتمام بالأفراد كما في الشكل (18) ويشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة الإهتمام ورقم (9) إلى أقصى درجة إهتمام وقد أكد كل من Black et Mouton على وجود خمس نماذج قيادية: أربعة منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كما هي مبينة في هذا الشكل الآتي: [11]



شكل رقم (16): نظرية الشبكة الإدارية [41] ص 248

خ- نظرية البعدين : يطلق على هذه النظرية اسم " دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة " حيث قامت مجموعة من الباحثين بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين سلوك القائد هما:

أ- هيكل المهام Initiating Structure

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

ب- الإهتمام بمشاعر الآخرين: Consideration:

يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة والثقة والإنفتاح عليهم وإقامة اتصالا ذي اتجاهين هابط وصاعد .

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

5.4. وسائل التأثير القيادي :

قام الباحث يوكل (Yuki-1981) بتجميع ما تناوله الباحثون والمختصون بشأن وسائل وأدوات التأثير في القيادة، فحددها بأحد عشر عاملا يمكن للقائد من خلالها تحقيق إمكانية التأثير في التابعين. [76] ص4

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

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

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

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

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

سادسا: الإلهام وإلهاب الحماس: ويتم ذلك من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم على ممارسة سلوك معين، فقد يشبع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها. أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة. أو يطلب من الموظفين الإسهام في أنشطة تنطوي على المخاطر أو التضحيات انطلاقا من التعبير على الروح الوطنية. وغالبا ما تحقق هذه الصيغة النجاح المستهدف، حينما تنطوي على تحقيق مشاعر الرضا أو الراحة النفسية عند أدائها. وحينما يعتقد المرؤوسون بأنها تحمل قيما سامية (مثل: الشهامة، والشرف، والمواطنة، والصدق... الخ) [70] ص 232.

لذا ينبغي للقائد تفهم نفسية التابعين و معتقداتهم وقيمهم ومشاعرهم وغيرها من الأبعاد.

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

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

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

عاشرا: الإعجاب والانتماء الشخصي :

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

حادي عشر: المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوبة تنفيذها. ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام

به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة. ولا يتحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين, وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد. ولذلك فإن المشاركة الصورية لا تحقق الحماس للقرار المتخذ.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي يندرج ضمن النشاطات التي توجد في المنظمة, أدركنا أن عملية صناعة القرار ليست بالمهمة السهلة, وهذا راجع لتعقدها من جهة وخصوصية كل منظمة, هذه الخصوصية التي تتمثل في الثقافة التنظيمية وما تحمله من مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة, التي تعكس ثقافة المجتمع وبيئته, كما تجسّد القيم والمعتقدات الأساسية تواجهها طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها, سوى كانت متعلقة بالمنظمة مثل: النجاح والنمو والربح وتحسين الخدمات, أو ما تعلق بالموارد البشري مثل: تحسين أداء العمال الاجتماعية والمادية والنفسية, وذلك باستقطاب الخبرات التي تساعد في تحسين أداء العمال لديها والاستعانة بالتقنيات والتكنولوجيا المتقدمة لماذا؟ لأن هذه العناصر السابقة قد تساعد بشكل كبير مهام القائد الذي يواجهه المرؤوسين للبدل جهد أكبر والتقليل من الصراعات التي قد تنجم عن عوامل داخل المنظمة أو خارجها مثل عدم وجود معلومات كافية للقائد حول المرؤوسين أو حول التنظيم الداخلي التي قد تجره إلى عدم فهم مشكلة قد تواجهه وبالتالي يتخذ قرارات غير صائبة تضر المنظمة والموظفين أو أنه لا يراعي بعض الخصوص التي تتواجد فيها منظمته من عادات وقيم وبيئة التي يتعين عليه أن يراعيها عند مراحل صناعة القرار واختيار أحسن البدائل الممكنة.

لكن هذا يجربنا لمعرفة أي نمط من الأنماط القيادية التي يجب أن تسود داخل المنظمة؟ أم أن على القائد المحنك والذكي التعامل مع تلك الأنماط كل مرة وفق الظروف التي تحدث فيها مشكلة, فطبيعة الأداء هي التي تؤثر على القائد, فتارة يكون متسامحا وتارة يكون صارما, وعليه إذا ما أرادت منظمة أن تبرز وجودها أمام المنظمات الأخرى أن يسود روح المسؤولية الجماعية لدى كل موظفها, فالمشاكل التي تتعرض لها تحل بالطرق المشارك في إطار ما خوله القانون لهم يسهم في رفع الكفاءة والإبداع, ويزيد الشعور لدى العمل بأن عمله واقتراحاته لقت استجابة من الجهة المسؤولة.

الفصل 3

صناعة القرار

تمهيد:

يعتبر موضع صنع القرار و اتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو علم النفس أو السياسة. وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين:

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

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

والسؤال المطروح: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟

ماذا نعني بكلمة صنع القرار؟

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بالتفصيل.

5. ماهية صناعة القرار و اتخاذه:

1.5. مفهوم وصنع القرار

يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها سواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المؤسسة كلها أو على أداء عامل صغير ,...وعليه أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات لأن اتخاذ القرارات ليس فنا شخصيا فقط، بل مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي لو تعلمها الفرد لأمكنه من أن يحسن من اتخاذ القرارات وأن يطور مهارته الإدارية [71]ص321

القرار لغة: القرار في اللغة هو مشتق من كلمة القر ومعناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال قر في المكان, أي قربه وتمكن منه.

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

وهذه بعض التعاريف للقرار: " القرار هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتبار أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها, فهو الاختيار المدرك(الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين". [72]ص48

"القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف, حل مشكل , انتهاء فرصة". [73]ص175

"القرار هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين, أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة, واختيار الحل الأمثل من بينها" [74]ص341

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

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

ويمكن أن يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. [75] ص321

أما عملية صنع القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها. [76] ص4 أي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية المتواصلة والمتتالية التي يستعين بها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأجود والأفضل.

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

إن نظام اتخاذ القرار لقي اهتمام العديد من الباحثين على رأسهم ريتشارد سنايدر (Rechard Snyder) صاحب مدخل التحليل السياسي بالاعتماد على عملية صنع القرار, وما يميز تحليل سنايدر أنه حصر جهده في دائرة قيادة الإدارة العامة والمسؤولين في الحكومة [76] ص4.

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

وفريق آخر ربط عملية صنع القرار وتنفيذه مرتبطين ارتباطاً وثيقاً بعامل القوى, حتى ولو استعملت قوى الإكراه والإجبار أو غير الصالح العام. [78] ص8

إن مثل هذه القوى تناولتها دراسات كثيرة في علم الاجتماع السياسي, وأبرزها دراسة ماكس فيبر (Max weber) الذي عبر عن القوى بأنها قدرة الأشخاص على تحقيق إرادتهم وفرضها على سلوك الآخرين [79] ص89.

وهناك من ربط عملية صنع القرار بالخبز الحاکمة. [80] ص89 أي الأشخاص الذين يملكون سلطة التأثير يغض النظر عن أماكن تواجدهم, من كل ذلك أن الشرعية والمشروعية ليست الأصل في اتخاذ القرار وإنما هي وسيلة لذلك.

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

أن عملية صنع القرار نشاط إنساني يتعد الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية, الرمانية والمكانية, مضاف إليها الخبرة والحسابات الإستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة الشرعية والمشروعية بالشكل الذي يسمح بقبول قراراتهم خاصة أمام اتساع المد الديمقراطي و الرقابة الشعبية.

إن عملية (Process) صنع القرار عملية طويلة ومحاطة بظروف يعترئها الشك، وعدم اليقين والحركة المستمرة والضغوط المتنوعة... وحتى يمكن القول بوجود عملية صنع القرار لا بدى من توفر العناصر التالية [80] ص 89:

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

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

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

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

5- القيام بجميع المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية.

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

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

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

9- القدرة على مراجعة ومتابعة تنفيذ القرار.

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

2.5. متخذ القرار وأهميته : من المعلوم أن متخذ القرار هو شخص الذي يستمد قراراته من

القوانين المخولة فقد يكون شخص طبيعي وهو الإنسان عند ما يكون كامل الأهمية، وشخص معنوي وهو المؤسسات التي تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها، ولها ممثلها وهو المدير أو رئيس الإدارة الأعلى.

أن رئيس مؤسسة الإدارة يستخدم القرارات والمواقف إما بصورة مباشرة, ويكون القرار عندئذ مركزي, كما يمكنه أن يفوض السلطة والمسؤولية, أو يفوض التوقيع لاتخاذ القرارات باسمه.

إذن الرئيس الإداري هو الذي يتخذ القرار في صورته الرسمية, لكن يبقى صنع القرار وهو الإطار الأشمل الذي تشترك فيه عناصر المنظمة بنسب متفاوتة ودور الرئيس الإداري هو مدى مساهمته

في تصميم صنع القرار, ودائرة الاستشارة التي استند إليها الرئيس الإداري, وكل ذلك تبعا لحجم المؤسسة وأنواعها, ومستوى نشاطها وعلاقتها مع المحيط, وفي مثل هذه الحالة يكون متخذ قرار الجماعة التي شاركت من قريب أو بعيد في صنعه. [81]ص47

1.2.5. الشخص متخذ القرار:

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

حسب دراسة علم اجتماع التنظيم, وعلم النفس الصناعي فإن الفروق الفردية لصانع القرار تظهر عليه سواء على مستوى الأهداف, أو على مستوى التفضيلات, أو القيم الذاتية, أو الاجتماعية الخاصة والتحيز لها. [82]ص105

من خلال هذه الدراسات السلوكية نتساءل :

ماهي القدرات اللازمة لصنع القرار؟

هل الصحة تلعب دورا في أداء الأعمال الموكلة لهم؟

قد لا تكون هناك إجابة دقيقة لهذا التساؤل وهذا راجع لاختلاف عمل المدراء, وتنوع المشاكل التي تعترضهم غير أن هناك دراسة قام بها مصطفى عشوي توصل بموجيها على نتيجة هي:

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

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

- 1- قدرة الرئيس على تحفيز وتشجيع الأفراد على التفاني, والإخلاص في العمل.
 - 2- قدرة الرئيس على الاتصال وعلى إقناع التابعين له.
 - 3- قدرة الرئيس على غرس الثقة في الآخرين, وتفويض السلطة والمسؤولية لتابعيه.
 - 4- الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات هذا يتطلب حضور جملة من الصفات هي: الطموح, الثقة في النفس, الذكاء, القدرة على الإدراك, القدرة على البت واتخاذ القرار. [83] ص ص 411-412.
- من خلال هذا يتضح لنا أن مواصفات القرار الراشد كامنة في الرئيس الإداري, المتخذ القرار الوراثي والمكتسب مع مراعاة تطورات الحاجات وفقا لنظرية ماسلو.

2.2.5. مجموعة العمل المشتركة في إتخاذ القرار:

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

لما كانت مجالات العمل الإداري مختلفة, وتعدد فئات الأفراد العاملين مع الإدارة, فإن السلوك الإنساني يصبح أكثر أهمية, وخطورة في تحديد نتائج العمل الإداري حيث أن المشروعات الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها...تعتمد على كل الفئات من الناس التي تمتلك اتخاذ القرار...الهام, والجزئي. [84] ص 94

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

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

3.2.5. أهمية القرار : تتفاوت القرارات حسب أهميتها للمنظمة وتتمثل في الجوانب التالية:

- تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة عملية فنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة.
- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين, كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية على متخذ القرارات الإدارية الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات.
- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها, بأسلوب علمي رشيد. ونعلم بأن القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمات لها أهمية كبرى في حل المشاكل والتغلب على الصعاب التي يواجهها العمال في الحياة العملية, فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القرار والجماعة المشاركة فيه لذلك يجب نجاعة القرار حتى يستطيع أن لا يحقق أهداف المؤسسة. ونظرا لأهمية اتخاذ القرار داخل المنظمة, إهتمت بعض المؤسسات بتحسين عملية صنع القرار بحيث أصبحت تعطي برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة المديرين على أمل أن تصدر منهم بعد التدريب قرارات أقل خطأ وأكثر دقة, والواقع أن معظم القرارات الخاطئة ترجع إلى نقص كفاءة صانعها,, لكنها ترجع أيضا إلى نقص المعلومات المتاحة أو إلى الضغوط من جانب الرؤساء.. [85] ص59

4.2.5. الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار: [86] د.ص

هناك فرق بين متخذ القرار وصناعة... فالصنع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يضعها القرار ولا يجوز تجاوزها, الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ القرار, ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها موافقا فيما يريد إضافته أو تعديله.

وهكذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة "عمل إداري" يمثل جانب واحدا في عملية صنع القرار.

أما عملية إتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار... ومرحلة إتخاذ القرار هي الخلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة والطريقة التي يمكن حلها.

لكي يظهر القرار يجب وجود عناصر جوهرية, يمكن إجمالها في عنصرين هما :

- أن يكون في موقف أكثر من طريق أو أكثر من بديل لمواجهة, وأن يختار الشخص وبوعي بين

البدائل المتوافرة لديه، وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، وأن تكون هناك بدائل متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش وتتم دراستها وتقويمها حتى اختيار البديل الأمثل والأفراد لا يستطيعون صنع قرار شامل وكامل ومعقول في هذا المجال المعقد. ومن ثم فإن صناعة القرارات الإدارية في أغلب الأحوال تكون مهمته بالاختيار وتحقيق بدائل مرضية، بدلاً من البحث عن أفضل البدائل وأكثرها فائدة (عائد).

- وإن مفهوم عملية صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم (organization) أو عملية (process) معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية كما تتضمن القيمة والحقيقة والظروف الغير محددة، وهي تلك التي توقعها في ذهن صانع القرار... ومن ثم فإن إتخاذ القرار بناء عليها... فكأن دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية.

3.5. مضمون القرار والموقف من إتخاذه [87] ص 52

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

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

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

1- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان خطوط عملها والاتصال والنظم الإدارية الفرعية، وتوصيف الوظائف، وطبيعة التوجيه والرقابة، وتحديد المسؤولية. كل هذه العوامل تتطلب

تصميماً موضوعياً يتماشى وحجم وأهداف المنظمة فإن كان الأمر غير ذلك فإن تصميم الهيكل التنظيمي دون مراعاة شروط التكيف التطابق.

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

من خلال المطلب الثالث الموضح لتحديد القرار أن التفسير اللغوي لمعنى القرار لا يفي بالغرض، بل معرفة الموضوع وتحديده بدقة، وماذا يريد الرئيس الإداري بالضبط فعله، ثم مكانة ودور الفرد الجماعة في المساهمة في صنع القرار وما حدود الرشد، والفعالية، وإمكانية التنفيذ في هذا القرار، والعوامل التي تضبط معالمه والأسس التي يقوم عليها.

4.5. نظريات إتخاذ القرار: تتباين الاتجاهات النظرية في إتخاذ القرار حسب الإطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد مشكلة موضع البحث، كما تسهم أيضاً في تحديدي البدائل المختلفة للمعالجة المختلفة.

إن تحليل عملية إتخاذ القرارات كانت تعتمد على حقول بعيدة عن حقل الإدارة والعمل الإداري، حيث استخدمت المفاهيم الرياضية والاقتصادية في دراسة القرار وافترضت أن متخذ القرار يستطيع توقع الظروف التي تحيط بموقف إتخاذ القرار بصورة كاملة. [88]ص22.

وسوف نتعرض على كل من النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية في إتخاذ القرارات بالتفصيل.

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

أ- نظرية الإدارة العلمية ل: فريدريك تايلور: يعتبر تايلور من رواد هذه النظرية وكانت إسهامات تايلور في مجال إتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي القائم على التعاون بدل من سيادة الروح الفردية...، وملاحظته التي توصل إليها تمثل دفعة إلى للأمام نحو أفاق أكثر معقولة وأكثر فعالية في أساليب إتخاذ القرارات، وأن هذه الأفكار والملاحظات كانت من منطق علمي قائم على إتباع مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل

الأمثل لمشكلة موضوع القرار, كما درس تايلور الحركات الضرورية لأداء العمل في أقصر وقت وأقل جهد والبدائل غير ضرورية التي تؤدي إلى ضياع وجهة المدير المتخذ القرار . . [72]ص48.

ب- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول H.Fayol: يعد فايول أحد رواد الإدارة, حيث صنف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي: وظائف فنية, تجارية, مالية, صيانة, محاسبة, الوظائف الإدارية, ومن إصدارات الرائدة لهنري فايول في مجال إتخاذ القرارات, اقتراحه لمجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه القيادي وتقديره ومن هذه التوجيهات مايلي:

- إن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة, وأن صفات الكسل والأنانية والضعف والجهل لها أثر سلبية على سلوك المدير المتخذ القرار.

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

- التأكيد على بعض السمات التي يتحلى بها متخذ القرارات وهي صفات جسدية وذهنية واسعة الإطلاع وثقافة عامة ومعرفة متخصصة في العمل وخبراته. على الرغم مما تطرق له كل من تايلور وفايول في مجال اتخاذ القرارات الإدارية على أنهما أغفلا الجوانب السلوكية والاجتماعية كأبعاد مؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية ككل.

ويعبر ناصر محمد العبيدي [89] ص190 أن النظرية الكلاسيكية ركزت على أربعة أبعاد تتخذ القرار الفردي وهي:

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

قواعد القرار: هي أساليب والطرق لمتخذ القرار التي يجب عليه أن يتخذها وفق لظروف المنظمة وتعليماتها وقد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

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

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

إن متخذ القرار هو فرد راشد يختار البديل الذي يحقق أهداف المنظمة.

إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام. بجوانب وظروف القرار.

إن جميع الأفراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة. لا تأثر الاتصالات الشخصية في فعالية أو اختيار متخذا لقرار حيث أن هذه النظرية قد أبعدت جانبا هاما هو الجانب النفسي الاجتماعي لمتخذ القرار.

2.4.5. إتخاذ القرار في النظرية السلوكية : ظهرت هذه المدارس للتنظيم الإداري في

الستينات وحاولت بما تقدمه من أفكار تفادي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية في مجال إتخاذ القرارات , وهذا مع كل من شيستير برنارد H.Bernard وهربرت سيمون H.Simo, حيث عرف التنظيم بأنه نظام اجتماعي مفتوح على إتخاذ القرارات. [88]ص22

وكانت أول نظرية تربط بين نظرية القرار و السلوك التنظيمي(سلوك الفرد والجماعة) والتي ترى بأن عملية إتخاذ القرار أساسية في السلوك والأداء وقد عرفها بأنها: "هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا بجماعات كما أنهم يرون أنها تتكون من أعضاء مختلفة تؤدي وظائف متكاملة وأوضاع وأهمية البيئة المحيطة داخل المنظمة وخارجها وأثرها في عملية إتخاذ القرارات و طرق اتخاذها." [89]ص190

أ- نظرية سيستر برنارد C.Bernard: لقد كانت دراسات وأبحاث برنارد التي نظمها كتابه "وظائف المنفذ" بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية ... حيث يعتبر إتخاذ القرارات ركنا أساسيا في العمل الإداري ... وهو محور العملية الإدارية وأن هذا النشاط يزاول باستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم. [88]ص22

صنف برنارد القرارات إلى نوعين هما:

- قرارات إيجابية : عني عمل شيء قد يكون مباشرا أو الامتناع عن عمل ضعيف .
- قرارات سلبية : وهي قرارات تعني عدم التعميم أو التحديد لشيء معين.
كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خامة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خامة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها، أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض مل البدائل المطروحة أمامه للإختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، ويترتب عن ذلك أن يكون القرار المتخذ هو(لا قرار).

ب- نظرية هربرت سيمون H.Ssimon : لقد إهتم سيمون بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته وكان أولها كتابه "السلوك التنظيمي" والذي إتخذه له عنوان وهو دراسات لعمليات إتخاذ القرارات في التنظيم الإداري. الذي أوضح فيه أهمية القرارات وإتخذ من عملية إتخاذ القرارات مدخلا

للدراستات الإدارية لكون هذه العملية في نظره السلوك الإنساني, لذلك قد عرف التنظيم بأنه: " عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن بين هذه العلاقات يستمد مل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ القرارات". [72] ص48

كما يركز سيمون على التفاعل بين أعضاء الجماعة كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم الشخصية وبالتالي يؤثر في كيفية إتخاذهم للقرارات بحيث أن المدير المتخذ القرار عليه أن يأخذ بعين الإعتبار الأثار المتوقعة لهذا القرار, ورد الفعل لدى أعضاء الجماعة. [85] ص59

ويمكن إختصار كل ما جاء به "سيمون" في النقاط التالية :

1 -إن عملية إتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

التنظيم ينقسم إلى قسمين هما : - فئة متخذي القرار في المستويات العليا الإدارية . - وفئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار.

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

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

4 - إن عملية إتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصول إلى الرضا والقناعة وبحدود الرشد المطلوب. [90]ص352

أما الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات حسب هيربرت سيمون فيصنفها إلى ثلاث أنواع هي: أ-المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات, وتبدو هذه الصعوبات واضحة على مستوى الفني للتنظيم أولته التايلورية كل الإهتمام.

ب- هناك ضغوط تعترض على السلوك الرشيد, تنشأ من الدوافع والقيم, والولاء الشخصي ,ففي النسق التنظيمي قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذا قيم متعارضة مع الأهداف العامة للمنظمة.

ت- يتحدد السلوك الرشيد بالمعلومات المتاحة, ومدى توافر قنوات الاتصال التي تسير نقل المعلومات لأجل إتخاذ القرارات ,طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في

المنظمة. [91]ص168

كما يرى سايمون أن السلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات ويربط إتخاذ القرار بالتأثير والنفوذ على أعضاء التنظيم, حيث يدخل السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي, ويؤكد هيربرت سيمون أن نظريته [92]ص55. تتطلب إحداث تغير جوهري في مهمة الباحث في التنظيمات... وأن يحل سلوك الأعضاء على مستوى الرسمي وغير الرسمي, مستعينا في ذلك كله في إتخاذ القرار, ومن الضروري دراسة سلوك القائم باتخاذ القرارات في المنظمة والذي يهنا هو كيف يصبح الفرد عضوا في التنظيم؟ وماهي الأساليب التي تدفعه إلى الاشتراك فيه؟

يرى هيربرت سيمون [92]ص55 أن الأساليب التي تدفع الفرد إلى الاشتراك بالتنظيم مرادها إلى فكرة التوازن بين البواعث من جهة, والإسهام الفردي من جهة أخرى, ومعنى ذلك أن التحاق الفرد وما يقدمه أو ما يبذله من جهة في المساهمات الفردية. إن إلتحاق الفرد بالتنظيم, يعني بالنسبة له القبول ببعض القيود على حريته الذاتية في إتخاذ القرار وحل المشكلات, فلا بد على التنظيم أن يمارس على الفرد درجة معينة من التأثير, ومثل ذلك حين يقبل المرؤوسين للسلطة ومعناه أن يسمح لسلوكه أن يوجه وفقا لقرار إتخذه شخص آخر دون النظر إلى رأيه, فيقوم التنظيم بتحديد طبيعة واجبات الفرد وسلطته في إتخاذ القرارات, ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر, لكي يمكن التنسيق بين أنشطة الأعضاء الآخرين.

5.5. ظروف إتخاذ القرار: إن معرفة الظروف المحيطة بالقرارات لا تقل أهمية, ويمكن القول بأن جميع القرارات تصدر في ظل ثلاث مجموعات من الظروف هي التأكيد, الخطر, وعدم التأكيد. [88]ص22

1.5.5. ظروف التأكيد: عندما تتعدد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد معروف بدقة فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكيد. [93]ص21 وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل. تحت ظل ظروف التأكيد, فإن المدير يعرف تماما جميع البدائل الممكنة, مع ضمان كامل لنتائج كل بديل, وعموما فإن المدبرين نادرا ما يواجهون ظروف تامة من حيث التأكيد فهي إذن قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة على مشكلة محل القرار. وغالبا ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا, إذا يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة, ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة إتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

2.5.5. ظروف الخطر: إذا كان لكل بديل من البدائل نتائج متفاوتة وكل نتيجة لها درجة احتمال معروفة [93]ص21 أي أنه في ظل الخطر, يكون لدى متخذ القرار فهما أساسيا لجميع البدائل كما

يستطيع مستوى معين من الثقة تقدير الاحتمالات المرتبطة لكل بديل، وهذا يعني وجود مستوى معين من الخطر فيما يتعلق بالنتائج، إن إتخاذ القرارات في ظل الخطر يعد صورة مألوفة في الحياة العلمية.

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

6. أنواع القرارات: يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتتعدد المعايير التي يمكن إتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظورة أليها من زوايا مختلفة. [76] ص 4

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

1.6. القرار وفق المستوى التنظيمي والوظائف ونمط القيادة في المنظمة:

1.1.6. القرار الإستراتيجي: وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعادة الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحدد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي. [94] ص 28

تعرف بأنها القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسات، وهي تغطي مدى زمني طويل، وتتعلق بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق ويمكن من خلالها أن تقوم المنظمة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجة وبالتالي فهي تتطلب طبيعة المنظمة حجما كبيرا من المعلومات، فهي حسب مارتين Martine توضع بصورة دائمة وعلاقتها بالخارج، وتعني كذلك بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل

الطرق فاعلية لتحقيق هدف المنشأة. ويتصرف معنى القرار إلى الموقف و إختيار بديل من مجموع بدائل فإن كانت تلك البدائل على مستوى الأهداف الحيوية والحساسة داخل التنظيم اعتبر القرار إستراتيجي, وإن اهتم بالبدائل والقواعد العامة لتوجيه المرؤوسين أعتبر القرار سياسي, وإن اعتبر القرار بالوسائل والأدوات التنفيذية أعتبر القرار إداريا أو تكتيكيا.

القرار الإستراتيجي يتخذ من قبل أعلى إدارة داخل التنظيم وفق اتجاهات محددة هي:

أولاً: إتجاه إتحاذ القرارات الإستراتيجية: [95]ص122

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

إتجاه التوقع الشخصي للرئيس: يستمد هذا الإتجاه إلى الخبرة وكفاءة الرئيس, وقدرته على المبادرة في إتخاذ قرارات إستراتيجية للتعامل مع مشاكل قائمة, ورغم أهمية تلك القرارات إلا أن شجاعة وثقة الرئيس الأعلى في صواب موقفه تدفعه إلى إتخاذ قرارات من هذا المستوى.

إتجاه استغلال الفرص والتكيف: استغلال الفرص ومرونة التسيير, والتكيف مع الظروف المستجدة على مستوى المعلومات, المتغيرات المؤثرة في تحقيق نتائج عالية, أو تجنب خسائر محتملة, وقد يكون الوقت ضيقا ولا يسمح بمشاركة بقية عناصر التنظيم مما يجعل الرئيس الإداري الأعلى يستغل الفرص, ويتكيف مع الظروف الجديدة تعظيم منافع المنظمة.

إن تقييم القرار من المنظور الإستراتيجي أكثر صعوبة من القرار الإداري لإرتباطه بالأهداف الحيوية من جهة, وبالمستقبل البعيد من جهة ثانية.

ثاني مميزات القرار الإستراتيجي:

يتميز القرار الإستراتيجي بجملة من الخصائص أوردتها عايدة سيد خطاب في النقاط التالية [96]

ص40

الشمول والتكامل: وهذا معناه الرئيس الإداري إن يتوقع خارج حدود الأشياء التي يمكنه التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية, وأنها دائما في حالة حركة مستمرة, مما يتطلب إتخاذ التدابير الوقائية لنجاح القرار على مستوى إتخاذه وتنفيذه.

عملية معقدة: لإرتباطه بأكثر من متغير, وغموض المستقبل, وتعرض القرار للمخاطرة في مختلف جوانبه.

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

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

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

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

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

موضوعية القرار الإستراتيجي: بتحقيق أهدافه أو على الأقل التي كان يأمل أن يحققها متخذ القرار الإستراتيجي, وقد تكون الموضوعية هي تحقيق أكثر عائد ممكن, أو الرضا لدى الأفراد, أو تحقيق رغبات المواطنين التي تقف وراء إتخاذ القرار.

إن موضوعية القرار تبقى نسبية تختلف باختلاف الزمان والمكان, وحجم ونوع المنظمة التي يوضع فيها القرار الإستراتيجي.

2.1.6. القرارات التكتيكية: تمثل القرارات التكتيكية واحدة من أهم قواعد تصنيف القرارات في المنظمة. حيث تمثل القرارات التكتيكية تجزئة للقرارات الإستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة المدى, ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة.

وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات, أو ما يسمى بالإدارة الوسطى. [24]ص17, إذا هي قرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات, وغالبا ما تهدف إلى تقرير المناسب لتحقيق الأهداف, وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات

بين العاملين، أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الإتصال، وهي تتميز بقصر المدة وأنها روتينية ورسم السياسات التي توصل لتحقيق القرارات الإستراتيجية.

3.1.6. القرارات التشغيلية :

وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه و النشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها بل يتم اتخاذها في ضوء الخيارات والتجارب السابقة لمتخذها، يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني و التكرار باستمرار. [97]ص338.

وتكمن صعوبة هذا القرار في وضع حدود فاصلة بين هذه الأنواع الثلاثة، بسبب التداخل الواقع بينها وتشابك القرارات المتخذة، ومن أمثلة هذه القرارات تلك المتعلقة بميزانيات المنظمة، أو تتعلق بتسهيل الإنتاج، والمهم هنا أن هذه القرارات متممة الواحدة للأخرى أو مكملتها، وأنه من الضروري التمييز بين القرارات، إن على المدير أن يعرف فيما إذا كان القرار الذي هو يصده إستراتيجيا أو تكتيكيا أو تشغيليا.

4.1.6. القرارات وفقا للوظائف الأساسية : هنا نجد أن الأنواع الهامة من القرارات تتضمن مايلي: [98]ص104.

1- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الإختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس دفع الأجور والحوافز، وطرق الترقية.

2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات، وبرامج العمل، وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم.

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

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

5.1.6. وفق النمط القيادي: يصنف هذا النوع من القرارات إلى نوعين هما:

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

2- القرارات بالمشاركة: وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال اشتراك المستويات المختلفة العاملين في المنظمة، وكل من يعنيه أمر القرار من خارج المنظمة. وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها. [72]ص48

2.6. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها:

1.2.6. القرارات المبرمجة: يقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي يتكرر حدوثها وإتخاذها يوميا في المنظمة، بحيث لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير بها نظرا لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني، ومن أمثلة على هذه القرارات، تحديد راتب موظف جديد في إطار نظم المكافآت المعمول بها، ومنح الإجازات الإعتيادية أو المرضية. [24]ص17 وقد عرفها سيمون بـ: "قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملاتنا، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث". [99]ص701، فإجراء اتخاذ القرار هنا مجدود بشكل واضح مسبقا، وقد وضع H Simon إلى أن القرارات المبرمجة تشبه التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة.

2.2.6. القرارات غير المبرمجة: القرارات الغير مبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة. لذلك تستدعي جهدا معنيا بالتفكير إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المنظمة كلفا إضافية. فهي "جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيرا أو معقد أو بسبب أنها مهمة لدرجة إنها في حاجة إلى وضع حل مفصل لها. [99]ص701 لأنها قرارات جديدة ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها فهي حالات

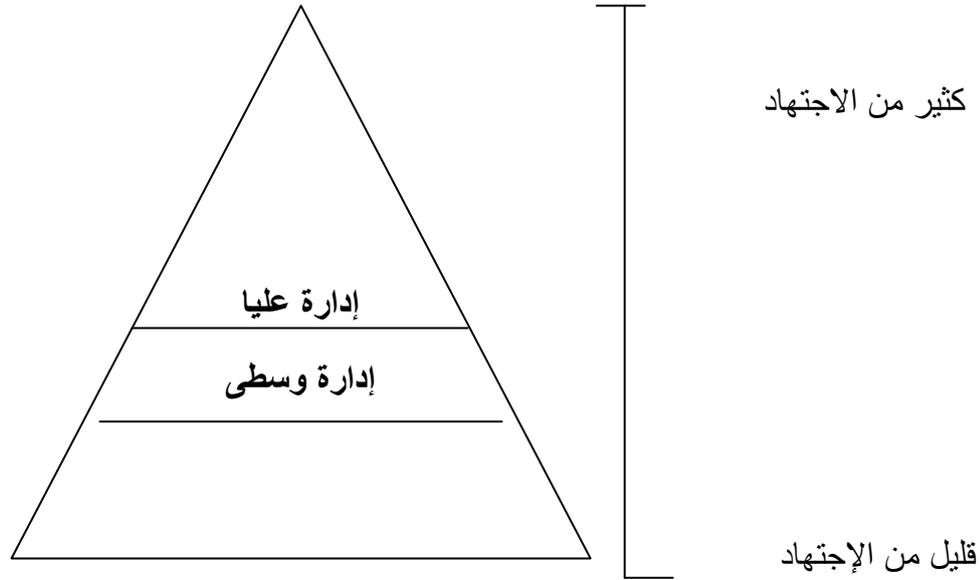
جديدة وليست متشابهة. ومن هذه القرارات إنشاء مشروع جديد أو إجراء توسعات، أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح منتجات جديدة في السوق. ولذلك غالبا ما تتعلق القرارات الغير مبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة خصوصا القرارات ذات العلاقات بمستقبلها.

كما تلعب القيادة الإدارية في مستويات العليا دورا كبيرا من النضج واتخاذ هذه القرارات نظرا لعلاقتها بمستقبل المنظمة. إننا نجد جزءا مهما من وقت الإدارة (إدارة المنظمة) يخصص لتحويل القرارات غير مبرمجة إلى قرارات مبرمجة, بسبب الخيارات المترامية في اتخاذها وتنفيذها ويبين الجدول أدناه الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

الجدول رقم(2):مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة [24] ص 17

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

ويتضح من العرض السابق أنه بالنسبة للمستويات الأقل في التنظيم يزداد الاتجاه إلى القرارات المبرمجة توخيا لأحداث التماثل في الأداء بين المنظمات وبعضها البعض, والتي يسير الأداء بها وفق قوانين موحدة. وعندما يتم الاتجاه نحو المستويات العليا في التنظيم يقل الاتجاه نحو القرارات غير المبرمجة, حيث تكون المشكلات والموضوعات التي تحتاج إلى القرارات من طبيعة تتطلب الاجتهاد الأكثر ومن ثم أعمال الجهد والفكر تزداد.ومن خلال الشكل رقم (17):الاتجاه نحو القرارات



الشكل رقم (17) دعم القرارات في المنظمات [33].ص27

3.2.6. بيئة القرار : تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدد من المتغيرات والمؤشرات

الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذ ونقسمها إلى مايلي:

1- القرارات تحت ظروف التأكيد: تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب إتخاذه.

2- القرارات تحت ظروف المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وعليه فمتخذ القرار يجب أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل ودرجة إحتمال حدوثها. [100]ص14

3- القرارات تحت ظروف عدم التأكيد: وهي القرارات التي ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها. [100]ص14

وفي ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار بإمكانيه الإستعانة بمجموعة من الوسائل تساعده على إتخاذ القرار، تتنوع وتختلف باختلاف الظروف.

في حالة التأكد بإمكان متخذ القرار إستعمال: البرمجة الخطية، شبكة عمل، أما في ظل عدم التأكد نستعمل طرق للمقارنة مثل: أقصى، أدنى، أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى قيمة. وأخيرا في ظل المخاطر فمتخذ القرار يمكنه الإستعانة بمختلف طرق حساب الإحتمالات كالأمل الرياضي. [101]

3.6. القرار السياسي وخصائصه: [102] ص 60

1.3.6. القرار السياسي : يمكن إعتبار القرار السياسي الإطار العام الذي تتخذ فيه بقيت القرارات، لذا يعتبر مرتبط بالسلوك النظام السياسي العام، الذي يرسل رسالة للمواطنين والمؤسسات التابعة لها قصد تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال القواعد والمبادئ التي ترشد القائد والمسؤولين. إن القرار السياسي يوضع من قبل القيادة العليا في التنظيم، حيث تعمل المؤسسات الدستورية التي تتولى إتخاذ القرارات تحديد القواعد والمبادئ الموضوعية التي تعترضهم، ومن التعاريف التي تطرقت إلى القرار السياسي مايلي:

"ما تختار الحكومة أو تفعله أما ما لا تفعله... لضبط الصراع داخل المجتمع... أو إدارة الصراع مع مجتمعات أخرى." [103] ص 4

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

2.3.6. خصائص القرار السياسي :

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

- الخصائص العامة: وتتمثل في المشكلات السياسية من حيث قيادتها، برامجها، قوتها المالية والبشرية، ومدى استقلالها عني السلطة.

- التحولات الاقتصادية: التي فرضت على الدولة، إلى إتخاذ عدة تدابير إصلاحية لتدارك الإحتمالات والنقائص في البنى مثل: إعادة الهيكلة، خصخصة المؤسسة، تحرير الأسعار، تسريح العمال، وغياب الشفافية، والمنافسة الحرة.

- الخصائص الذاتية للجماعة: متخذ القرار ومدى تماسك تلك الجماعة، ودرجة اهتمام تلك الجماعة بمصالحها الخاصة، وقدرتها المالية، تعمل على التأثير في القرار السياسي تأييدا أو معارضة.

- الثقافة السائدة في المجتمع: وهي نظرة جماعة المصالح، وجماعات الضغط على مستوى الدولة هل هي تفكر بعقلية المصلحة الجماعية أو بعقلية المصلحة الذاتية؟ وهل هي متجانسة لخدمة المجتمع أو

مجزأة؟، لذا اتجاه أعضاء الجماعة وتماسكها له دور في التأثير على القرارات السياسية والعكس صحيحا.

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

- الدور الفعال للبيروقراطية في التأثير على القرار السياسي: الدور نابع من الوظيفة المسندة للجهاز البيروقراطي ومدى تحكم هذا الجهاز في المعلومات اللازمة لصناعة القرار.

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

4.6. القرارات الرئيسية و القرارات الروتينية :

1.4.6. القرارات روتينية: يرى ماكفار لاند "أن القرارات الفريدة وقرارات مرة الواحدة أو المرات المحدودة والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية, بحيث أن أي خطأ قد يضر المنظمة ضررا بليغا." [104]

نجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية, حيث هي قرارات "كل يوم" ولها صفة التكرار, كما أن لها تأثير كبيرا على المنظمة ككل ومع ذلك فإنه-يضم نوعين معا-يمكن أن تلعب القرارات الروتينية دورا هاما في نجاح المنظمة.

إذا من الواضح أن هناك نسبة كبيرة جدا من القرارات المتخذة في المنظمة قرارات روتينية (يقدرها الخبراء بنسبة 90%) .

كما نجد أن معظم القرارات الروتينية تتخذ في المستويات الدنيا, حيث أن المشرف في خط الإشراف الأول تكون جميع قراراته روتينية, بينما أن رئيس مجلس الإدارة يتخذ قرارات روتينية بشكل محدود للغاية, وفي نفس الوقت يتخذ قرارات رئيسية بصورة كبيرة جدا.

القرارات الروتينية هي القرارات لا تحتاج إلى دراسة والتحليل وجهد الذهني لأخذها, وتتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج ومعالجة البريد وتوزيع سهام العمل على العاملين. [105]

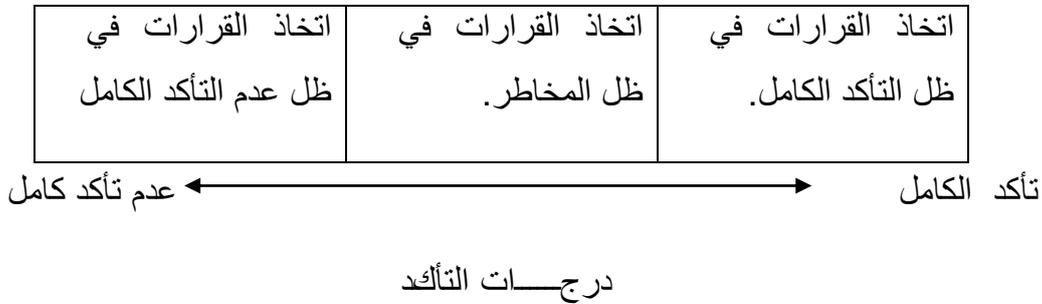
2.4.6. القرارات الرئيسية: إن القرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات وذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب إهتماما خاصا والتي لا تتكرر باستمرار (الرئيسية), ويغلب على

هذه القرارات الإلتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص للنواحي المالية والاجتماعية, ومثال عن هذه القرارات إختيار موقع مؤسسة أو توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها, وعملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة.

إن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعني عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر, ولكن الفروق هي فروق في الدرجة فحسب, حيث ينبغي التفكير في النوعين باعتبارهما طرفين لخط بياني واحد, وبالإضافة إلى العوامل السائدة في المنظمة (عوامل تنظيمية). [86] ' يوجد أيضا عوامل شخصية هي التي تحدد ما إذا كان القرار رئيسي أو روتيني, ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذه, فنجد أن المدير في مستوى الإداري الأدنى قد يواجه بقرار روتيني قد يحوله إلى قرار رئيسي له تأثير دائم على المنظمة ككل.

5.6. القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد [106] ص 11

يتم في هذا التقسيم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد, ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل Certainty Complete وعدم التأكد الكامل Complete Uncertainty مروراً بظروف المخاطرة Risk. والشكل (18) الآتي يبين تصنيف هذه النماذج:



الشكل رقم (18) يبين تصنيف القرار تبعاً لدرجات التأكد والمعرفة [39] ص 598

1.5.6. ظروف التأكد: بالنسبة للقرار المتخذ في ظل ظروف التأكد Décision Under Complete Uncertainty نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل Complete Certainty مع وجود استقرار وعدم غموض و إلتباس وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.

عندما تتعد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد ومعروف بدقة, فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكد [107] ص24 وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل [107] ص24.

تحت ظل ظروف التأكد, فإن المدير يعرف تماما جميع البدائل الممكنة, مع ضمان كامل لنتائج كل بديل. وعموما فإن المديرين نادرا ما يواجهون ظروفًا تامة من حيث التأكد. [108] ص219. فهي إذن قرارات تتخذ بعد توفير المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار. وغالبا ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا, إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة, ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى ألتائجها. [72] ص48

2.5.6. ظروف الخطر: أما القرارات في ظل ظروف المخاطر *Décision Under*

risk يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره, وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الإحتمالية, وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطر هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

3.5.6. ظروف عدم التأكد: أما اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أما أما اتخاذ القرار في ظل

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

7. مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: يواجهها المسؤولين في

المنظمات (المؤسسات) مواقف متعددة, تتطلب اتخاذ قرارات معينة من أجل استغلال فرصة ما أو حل مشاكل معينة, وهو ما يتطلب التعرف على كيفية الوصول إلى القرار المناسب والأفضل, وهو ما يعني الرشد في اتخاذ القرار وإتباع المنهجية العلمية. " [109] ص196-197.

إن عملة صنع القرار هي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل كثيرة سياسية، اقتصادية، واجتماعية، نفسية، أي أن اتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرارات. وعليه نجد أن هناك خطوات ومراحل ما بين أربعة وتسعة خطوات أساسية يجب أن مع بعضها البعض. وتدرج غالباً في ثلاث مراحل كما ذكرها سيمون :

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

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

3- مرحلة الاختيار: وهي التي يتم اختيار بديل من بدائل العمل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويصف سيمون أن القيام بهذه الخطوات الثلاث يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب [88] ص22 الشكل الآتي يوضح هذه الخطوات بالتفصيل



الشكل رقم (19) خطوات عملية صنع القرار [104]

والآن سوف نتعرض بالشرح لكل مرحلة:

1.7. تعريف (تحديد) المشكلة:

1.1.7. المشكلة: تعتبر الخطوة الأولى والأهم، لأن إدراك حدود المشكلة وأبعادها يساعد في عملية إتخاذ القرار (انخفاض الأداء، نقص المبيعات، شكاوي الزبائن، ...)، وبالتالي يتطلب الأمر التعمق في جوانب المشكلة لتشخيصها تشخيصاً دقيقاً". [111] ص166 يعني تحديد الهدف الذي يسعى لإتخاذ القرار

من أجله، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمتها للمشكلة التي صدر بصدها [112] ص 113.

إذا المشكلة هي: "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون". [113] ص 3 أي أنها عبارة عن خلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوبة في وجودها. فالإدارة مثلا قد تجد أن هناك صراعا بين عدد من الأشخاص، ولكن المشكلة الحقيقية قد تكمن في وجود هيكل تنظيمي ضعيف، وقد ترى الإدارة أن هناك مشكلة تنظيمية، ولكن تتمثل المشكلة الحقيقية في عدم وضوح الأهداف الموضوعية.

2.1.7. تشخيص المشكلة : إن تحديد وتشخيص المشكلة يتطلب جهدا تحليليا يشمل ما يلي [111] ص 166 :

- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة (كيف نشأت).
- تحديد طبيعة المشكلة وفقا لموضوعها (مالية، بشرية، سلوكية، تسويقية...).
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها، في أي قسم أو إدارة، أو ما إذا كانت على مستوى المؤسسة ككل.
- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة (عارضة أو متكررة).
- تحديد حجم المشكلة أو نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب.
- تمييز العامل الحاكم (الأساسي)، والأكثر تأثيرا في المشكلة والذي ينبغي البدء بمعالجته هو تغييره.
- تجديدا لآثار المتوقعة للمشكلة (انخفاض قدرات العمال، كيف ستؤثر على انخفاض جودة المنتج، رقم الأعمال...).
- تحديد مدى ثبات أو تفاق الآثار المتوقعة للمشكلة إن تأخرت معالجتها بقرار أو كثر.
- تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، هل فوريا، بعد مهلة للتدبير، هل هناك تاريخ محدد...

3.1.7. أنواع المشاكل [24]

أ- المشاكل الاعتيادية أو الروتينية: وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وانصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم، وبالتالي فإن هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتحليل لاختيار الحلول المناسبة لها.

ب- المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة: وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد، ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتوجات المنظمة أو

الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المنظمة. وعليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة، وإنما ينبغي الاستعانة باختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي.

4.1.7. الهدف: أحيانا نجد الهدف يأتي قبل تحديد البدائل، ليكون معيارا لتقييم البدائل بعد ذلك حيث أن البديل الأنسب هو الذي يؤدي إلى اختيار الهدف أو الاقتراب منه. فمثلا: ظاهرة تسرب العمالة إلى خارج المنظمة، فالمشكلة قد تكون ضعف قدرات المشرفين في علاقاتهم الإنسانية بمرؤوسيههم، أما الهدف فقد يكون متمثلا في تحسين قدرات الإشراف لدى المشرفين والبدايل كثيرة (تدريبهم، نقلهم، ...)، وما على المنظمة إلا اختيار البديل الذي يسمح بتحقيق الهدف المذكور. ومن خصائص الهدف: [111] ص 166

- ممكنة التحقيق عمليا على ضوء الموارد المتاحة والقيود المحتملة.

- موضوعة في قالب كمي قدر المستطاع. - محددة في إطار زمني.

- أن يكون واضحا ومحددا بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين عموما.

2.7. تحليل المشكلة وجمع المعلومات: هي الخطوة الثانية من عملية صنع القرار تتمثل في تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات ودراستها، ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها والأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه والأفراد الذين سينفذون القرار. [72] ص 48. وبدون هذا التقسيم فإن فعالية القرار المتخذ في النهاية سوف تقل كثيرا، لأن بهذا التقسيم وحده من الذي عليه أن يفعل ماذا لكي يمكن أن يكون القرار فعالا؟ وعادة يتم التقسيم حسب أربعة مبادئ هي:

أولاً: مستقبلية القرار وهي المتمثلة في حدود الوقت والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج معينة والسرعة التي يمكن بعدها يبطل القرار المتخذ.

ثانياً: أثر القرار المتخذ على مجالات ووظائف أخرى.

ثالثاً: عدد الاعتبارات النوعية "Qualitative" والتي تدخل في اتحاده.

رابعاً: مدى تكرار المنتظم للقرار بمعنى هل هذا من القرارات الفريدة والقرارات المتكررة "The Uniqueness OR Periodicity" سوف يؤدي هذا التصنيف وحده بأن هذا القرار سوف يسهم في تحقيق صالح المنظمة ككل، لأن التقسيم المقترح يصنف المشاكل على أساس علاقتها وارتباطها بكل من أهداف المنظمة ككل وبأهداف الجزء الذي يسأل عنه القائد في موقع معين، ولذا فإن هذا التقسيم يضطر القائد لمعرفة مشكلته من وجهة نظر المنظمة ككل.

إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ القرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات, وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

وفي الكثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات و الحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال, فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم, ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوافرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطر التي يتضمنها القرار. مثال عن تكوين مشكلة: بفرض أن (س) من العاملين في مستوى الإدارة الوسطى في منظمة لم يرق خلال الأربع سنوات الأخيرة, رغم أن زملاءه حققوا ترقيات كبيرة خلال نفس الفترة, وهذا يمثل حادث منبه, وتعريف المشكلة لهذا الشخص وأصابه بالقلق والاهتمام, وبدأ هذا الشخص يبحث عن سياسة الترقية في تلك المنظمة, واكتشف أن سنتين فقط يمثلان متوسط فترة الترقية في ذلك المستوى, وحيث أن (س) لم يرق في الأربع سنوات الأخيرة فقد توصل إلى نتيجة مفادها أن هناك فجوة في الأداء. وقد

تمتد مرحلة البحث عن المعلومات لهذا الشخص إلى الحديث مع الرئيس, وكذا مع أقرانه, وقد يتناقش مع أفراد أسرته بشأن ما إذا كان لديهم رؤية أو حل لهذه

المشكلة, وبالتدرج نجد بحثه عن المعلومات سوف يقدم له ذخيرة غنية من المعلومات قد يجد (س) أن هناك عدة أسباب لعدم الترقية ومن تلك الأسباب ما يلي:

- أن أداءه في العمل قد تدهور في السنتين الأخيرتين.

- أن رئيسه المباشر لا يحبه.

- أنه قد يقوم بأداء فذ ولكن رئيسه المباشر لا يريد أن يفقده, لذا فإنه يجمده في هذه الوظيفة.

- أن المنظمة قد لا يكون لديها وظيفة متاحة يمكن أن ترقى إليها.

3.7. تحديد الحلول البديلة وتقويم البدائل :

لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكل, وإلا كان هناك خطر الوقوع في فخ "هذا وذاك" ومن الأمور الواضحة للعيان هو الخلط بين متناقضات حقيقية –مثلا ما بين الأخضر وغير الأخضر- وتباين ما بين اثنين فقط من بين عدة احتمالات – مثل التباين ما بين الأخضر والأحمر

مثلا، ونجد أن جميع الألوان يعبر عنها في "الأسود و الأبيض" ولكنها ليست جميعها داخلة في هدين اللونين، ومع ذلك فعندما نقول "أبيض أو أسود" فإننا نميل للاعتقاد بأننا أشرنا إلى السلسلة كلها لأننا ذكرنا ببساطة حدودها القصوى. [114]د.ص أن الحلول البديلة هي الوسائل الوحيدة لرفع الافتراضات الأساسية إلى مستوى الوعي بها، وإجبار أنفسنا على فحصها واختبار سلامتها. وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل.

1.3.7. تحديد البدائل : تتمثل هذه الخطوة في بداية التفكير في البدائل التصرف الممكنة (الحلول)، تبدأ بجمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة عن البدائل المتاحة وتحليلها... [111]ص 166

ويقصد بالبدائل " تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون." [110]ص 22، ونجد أن التصرف في المنظمة يماثل القيام بجراحة في الجسم البشري، حيث يعني أن على الناس تغيير عاداتهم، وطريقة أدائهم لأعمالهم، وعلاقتهم ببعضهم البعض وأهدافهم وأدواتهم وحتى لو كان التغيير محدودا فهناك أيضا خطر الصدمة .

فتحديد البدائل لا بد أن يعتبر جزءا هاما في هذه العملية. والقاعدة في هذا الصدد إذا لم يؤخذ البديل الأفضل في الاعتبار، فإن القرار الجيد لا يمكن الوصول إليه. في هذه الحالة يكون من الأوفق تحديد كل من البدائل النمطية الواضحة جنبا إلى جنب مع البدائل المبتكرة أو غير العادية والحلول أو البدائل النمطية هي التي تتبادر إلى الذهن بسرعة وأقل مجهود ومن أمثلتها الحلول التي جربتها المنظمة من قبل. أما الحلول المبتكرة فتأتي من خلال الأفكار البارعة ويمكن الحصول على هذه الأفكار عن طريق جمع العاملين وتشجيعهم على إبداء الرأي في مناقشة مفتوحة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلة. "

[115]ص 218

2.3.7. تقييم البدائل: لو عدنا إلى مثال رجل الإدارة الوسطى (س) سنجد أنه يطرح عدة حلول لمشكلة، تتمثل بعض من تلك الحلول فيما يلي:

- ترك العمل فورا والبحث عن عمل في مكان آخر.
- البقاء في المنظمة إلى أن يجد عمل آخر.
- مناقشة المشكلة مع رئيس المباشر ومع المستويات الإدارية الأعلى مع إخبارهم أنه سيتترك العمل إن لم يتم ترقيته في القريب العاجل.

ومع تلك الحلول الممكن قد يستبعد (س) بديل إخبار رؤسائه أنه سيتترك العمل إن لم يتم ترقيته، حيث أن مثل هذا التهديد قد يجعلهم في موقف دفاعي بحيث يصرون على تسريحه أكثر من ترقيته وكما

أن(س) قد يكون في موقف حرج إذا لم يتمكن فعلا من ترك العمل ولذا فقد يرى(س) أنه من المناسب عدم مخاطبة رؤسائه بلهجة تحمل في ثناياها التهديد. يتضح من المثال السابق أن تقييم البدائل صعبة وشاقة ذلك أن مزايا وعيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها وإنما في المستقبل, ويتم المفاضلة بين تلك البدائل المتاحة على أساس مدى توافر العناصر(المعايير) التالية في كل بديل: [116]ص90

*مدى إسهام كل بديل في حل المشكلة محل الدراسة.

* ما هي تكلفة اختيار كل بديل.

* ما هي المتطلبات الواجب توفرها لاستخدام كل بديل(مثل المهارات, الخبرات, التكاليف).

* ما هي الفترة الزمنية لكل بديل حتى يحقق النتائج المرجوة.

* ما هي الأضرار أو الآثار السلبية المترتبة على استخدام كل بديل من البدائل.

ويفيد الشكل الآتي(20)في التوصل إلى ترتيب للبدائل من خلال تقييمها في ضوء المعايير التي تقررت.

البدائل	معايير تقييم البدائل										الترتيب

الشكل(20): ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية [47]ص75

ونجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها, وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

4.7. اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه :

1.4.7. اختيار أفضل بديل : بعد تقييم كافة البدائل يتعين على المسؤولين اختيار أحدهما, وتسمى هذه

المرحلة "اتخاذ القرار", حيث يصل متخذ القرار إلى البديل الذي يحقق مايلي: ". [116]ص90

- الهدف المسطر لأن ذلك معيارا أساسيا في حل المشكلة.

- أقل تكلفة.

- أقل وقت.

أشار دروكر Droker إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح، وليسما هو، حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب والصحيح من بين الحلول المتوصل إليها، فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المطروحة.

وهذه العملية ليست بالسهلة ولكن توجد هناك بعض المعايير المساعدة على إختيار أفضل حل من بين الحلول، ومنها الآتي:

1- الخطر: أي مقارنة المكاسب المتوقعة بالمخاطر المتوقعة.

2- الوفرة في الجهد: البديل الذي استغلال عناصر الإنتاج المتاحة بأقل الجهود الممكنة.

3- البديل الذي يحقق السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملحا وعاجلا.

4- الموارد المتوفرة وقيودها: اختيار البديل الذي ينسجم مع وجود الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة، وتكمن أهمية الموارد بشكل خاص لما يتطلب تنفيذ القرار توافر الخبرات والمهارات التي تزيد من قدرة العاملين على الأداء.

5- اختيار البديل الذي ينسجم مع أهداف المنظمة ويحقق مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحددها الإدارة مثل التوفير. [110] ص22 في نفقات والوقت و الارتفاع بجودة الأداء وتأمين بيئة لعمل المريحة والعلاقات الإنسانية الناجحة.

6 - المعلومات المتاحة: مراعاة الظروف البيئية المحيطة، و مدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له وتعويق نتائجه.

7- مدى النقص في المعلومات: التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص، ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.

بالإضافة للعوامل الموضوعية، تؤثر القيم والعادات التي يتمسك صانع القرار والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها... ولما كانت عملية اتخاذ القرار صعبة فهذه مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على إختيار البديل الأمثل [113] ص3.

أ- المقارنة الموضوعية: (التعقل وعدم الإندفاع وعدم التحيز)

ب- الإستعانة بآراء الخبراء والمستشارين من داخل المنظمة أو من خارجها.

ج- إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح.

د- الإستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام ورموز.

2.4.7. تطبيق البديل : بعد اختيار البديل الأفضل, يجب وضعه حيز التنفيذ والتطبيق, وقد يكون سهلا

في بعض الحالات, وفي حالات أخرى يكون في منتهى التعقيد, مثلا: مقاومة التغييرات التي يمكن أن تنتج عن قرار من أعضاء المنظمة, أو خارج المنظمة, كاختيار موقع جديد لإقامة المنظمة, ومعارضة ممثلو المجتمع لذلك...). مع الإشارة إلى أن القرار لا يساوي شيئا ما لم يتم تنفيذه. مناجل تنفيذ القرار والخروج به من كونه نصا مكتوبا أو خبرا على ورق, يتعين وضع خطة تمهد للتنفيذ الفعال, حيث تأخذ بالاعتبار مايلي: [117]ص202-203

- ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ وحتى توقيت بلوغ الهدف.

- تحديد معايير التنفيذ من حيث الجدولة أو البرنامج, التكلفة والجودة.
وعادة ما يتم التخطيط للتنفيذ من خلال الخطوات التالية: [118]ص157

- تحديد الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.

- وضع تصور لخطوات التنفيذ.

- وضع الأنشطة المطلوبة في كل خطوة.

- تقدير الوقت اللازم في كل خطوة.

- تحديد المسؤولية عن كل نشاط في خطوات التنفيذ.

يتعين على المسيرين في المنظمة تحديد الوقت المناسب لاتخاذ وإصدار القرار وإعلانه, حيث:

- لا يأتي متأخر فتتفاقم المشكلة.

- يأتي مبكرا فيخلق مشكلة أخرى.

كما أن القرار قد يصدر في وقت معين لكن تنفيذه يتم في وقت لاحق.

3.4.7. تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج) : نظرا لا بد على متخذ القرار عدم الإكتفاء

بتنفيذ وتطبيق القرار ولكن يقوم بمتابعة نتائج هذا التطبيق, ثم يقوم بإجراء التعديلات اللازمة على القرار بناء على هذه النتائج, ويمثل قياس الأداء والنتائج الفعلية للقرار ومقارنتها بالأهداف المطلوب تحقيقها, أحد الطرق في تحديد مدى نجاح القرار وكذلك مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات على القرار.

يخطئ العديد من المسؤولين عند اعتقادهم بأن اختيار بديل معين (قرار) وتنفيذه يعني أن الموقف قد حسم، وأن المشكلة حلت وأن الفرصة اقتنصت، وعليه من الضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولاً بأول، ويمكن استخدام ثلاث خطوات في عملية التقييم [119] ص 168.

1 تجديد النتائج المطلوب تحقيقها من القرار مع وضع تقدير زمني للفترة التي يستغرقها تحقيق هذه النتائج.

2 تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه كجزء من عملية اتخاذ القرار.

3 تقييم نتائج القرار أولاً بأول على ضوء النتائج المحددة سلفاً.

مثلاً:

- دافع القرار يتمثل في ارتفاع غير عادي في معدل تغيب العاملين.

- الهدف من القرار هو خفض معدل التغيب بنسبة 10% خلال عام واحد.

- البديل المختار هو دفع مكافأة للعاملين ذوي معدل تغيب أقل.

- تنفيذ القرار.

بعد سنة يتم قياس معدل التغيب مرة أخرى، وفي حالة حل المشكلة فقد انتهى الأمر، بينما في حالة الاستمرار، يتم تمديد الفترة الزمنية إعادة التقييم أو تطبيق بديل آخر.

5.7. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار : تتأثر القرارات بعوامل قد تعيق صدورها، ومن هذه

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي :

أولاً: العوامل الداخلية يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين معها ويظهر هذا التأثير من نواحي مختلفة، ترتبط بالناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، والناحية الثانية تأثيرها على مجموعة الأفراد في المؤسسة، بينما الناحية الثالثة متعلقة بالموارد المالية و البرية والفنية [110] ص 22.

ثانياً: العوامل الخارجية

إن المنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تعمل في المجتمع وللمجتمع ولذا يجب الأخذ بالحسبان الأوامر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند صناعة القرار ومن ثم اتخاذه ومن بين تلك العوامل الخارجية المؤثرة هي عملية صناعة القرار أو اتخاذ القرار كل من العوامل الاقتصادية و السياسية والتقنية واللوائح والقواعد الحكومية والرأي العام ومجموعة القرارات المتخذ من قبل منظمات أخرى في المجتمع سوى كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه.

ثالثا: وقت اتخاذ القرار

عمل الوقت من العوامل المهمة في اتخاذ القرارات في المنظمات, خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير, ويرغب الأفراد دوماً أن تحصلوا على القرار في الوقت المعين, حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علماً بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيهـم .

رابعا: مدى توفر المعلومات

أن المعلومات والبيانات التي تتواجد والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها, تؤثر في القرارات المتخذة في المنظمة سلبياً أو إيجابياً, وتوفر تلك المعلومات والبيانات على عدة جوانب منها:

■ الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات, بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة.

■ مدى توافر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات [120]ص270 وعناصر أخرى تؤثر على صناعة القرار واتخاذها منها:

- التخطيط غير الرسمي.
- البيروقراطية المعبرة عن عوائق اتخاذ القرار.
- المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة.

خامسا: العوامل النفسية

تعتبر العوامل النفسية لمتخذي القرار أو المساعدين لها تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة, حيث يعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات على هـربرت سيمون H.Simon إذ جعل الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرارات, ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيراً سلبياً إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية, حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوطات [120]ص279.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل (صناعة القرار) استطعنا أن نصل إلى نتيجة هامة وهي تتعلق بالصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذه وهذا لتعدد هذه الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت إمرته. ومن زاوية أخرى تعدد المدارس الفكرية التي عالجت الموضوع، فمنها من نظرت لها نظرة علمية بحثه أي تطبيق الأساليب العلمية المعتمدة على مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة صنع القرار. ومنها من عاب على الطريقة الكلاسيكية حيث رأت أن التنظيم نظام اجتماعي مفتوح على صناعة القرار ثم اتخاذه، وأبرز رواده "سيمون" الذي أدرك أن عملية صنع القرار لا تنته بتحديد الهدف بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

إن مشكلة اتخاذ القرار هي عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها، ولا يجب أي مسؤول أو عامل أن تواجهه أثناء ممارسة نشاطه، والنماذج المختلفة لصنع القرار تأتي بعد معرفة المشكل، والأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، وعلى صانع القرار أن يتفطن لحقيقة أراها مهمة للغاية وهي معرفة الأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، ومعالجة المشكلات من جذورها بدل علاجها من الأعراض أو النتائج.

عندما نستطيع إلغاء ما هو غير مرغوب فيه للوصول إلى تصحيح المسار، وترشيد السلوك، الذي يوصلنا إلى تحقيق الكفاءة في الأداء، والفعالية في التنفيذ. وما تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها إلى أنواع إلى طريقة وأسلوب للتحكم في التسيير، وترشيد سلوك القائد والمرووسين وتحديد الخلل والوقف عنده لمعرفة أسبابه ومن ثم طرق علاجه عامل مهم في تشخيص تلك المشكلة.

الفصل 4

عملية الأداء في المنظمة

تمهيد:

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الأفراد بتحقيق النتائج المطلوبة منهم القيام بها والآخرين يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية. في هذا الفصل سنسعى إلى التطرق لمفهوم مصطلح الأداء ثم إلى مفهوم الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال التطرق لبعض التعاريف لتوضيح مفهوم الأداء ثم التعرض إلى بعض أنواع الأداء حسب معايير متعددة من طرف بعض الباحثين وطرق تقييمه ومعوقاته ومظاهره من رضا العمال ومعدل الإنتاج ومشاكل التي تعيق الأداء.

8. الأداء:

1.8 ماهية الأداء:

1.1.8. تعريف مصطلح الأداء: يعتبر مصطلح الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه [121] ص86

وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " [122] ص35 ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة " [123] ص1 فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة . ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم

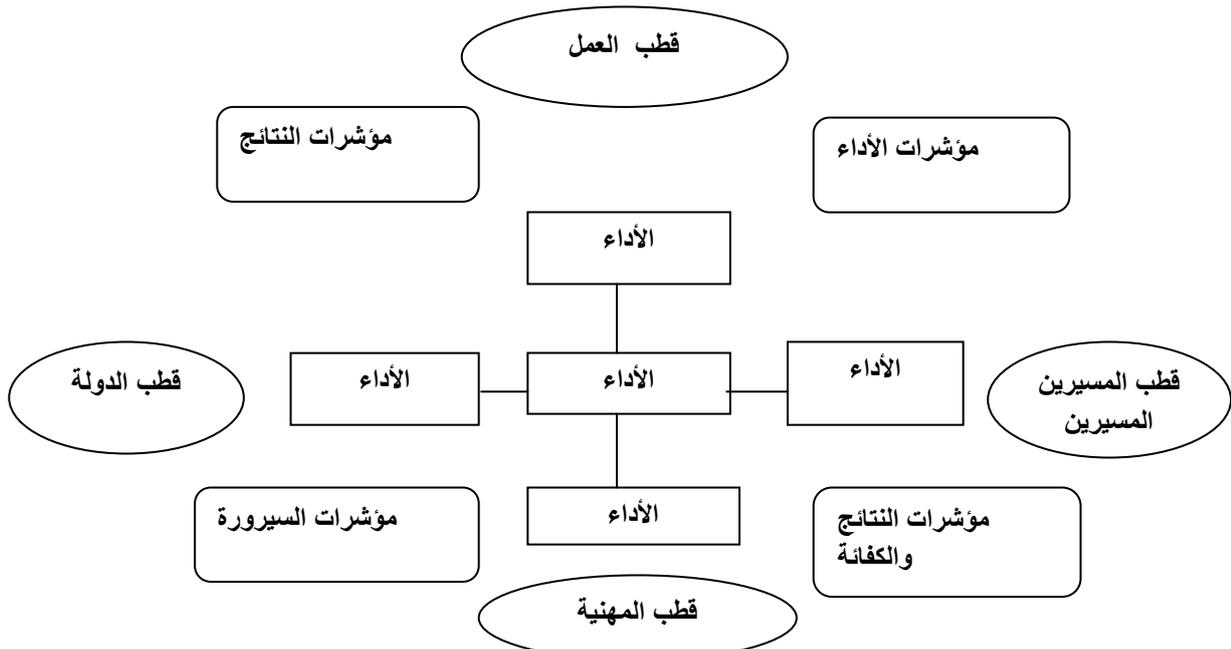
متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة أقطاب:

2.1.8. أقطاب الأداء: القطب الأول: يتعلق بالعميل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالعميل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل رضائهم وكسب ثقتهم [124] ص 3 أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة .

القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة .

القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف .

القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي و لكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال هذا الشكل التالي:



الشكل رقم (21) أبعاد المنظمة [132] ص 23

3.1.8. البعد الاستراتيجي للأداء

ويعرف البعض الأداء انطلاقا من البعد الاستراتيجي، وحسب هذا المنظور يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية وبشكل عام يمكن تعريف الأداء على المدى الزمني على انه " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى " [125] ص 126 والجدول التالي يوضح هذه المعايير على المدى الزمن

الجدول رقم (3) معايير الأداء على المدى الزمني [133] ص 136

المدى الطويل	المدى المتوسط	المدى القصير	البعد الزمني
- البقاء	- التكيف - النمو	- الكفاءة - الفعالية	المعايير

وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة ، كان لابد من أن تسعى بكل إمكاناتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء و الاستمرار. [126] ص 343, وتبني المؤسسات العمومية للمفهوم الإستراتيجي للأداء له انعكاس إيجابي عليها من خلال. [127] ص 103:

* تزويد المديرين بوسائل متطلبات الموازنة للاستثمارات ، وتسيير نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج .

* المساعدة في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في أنحاء المؤسسة.

* مساعدة المديرين على التحويل من الأداء بردود انفعال إلى الأداء المبادر .

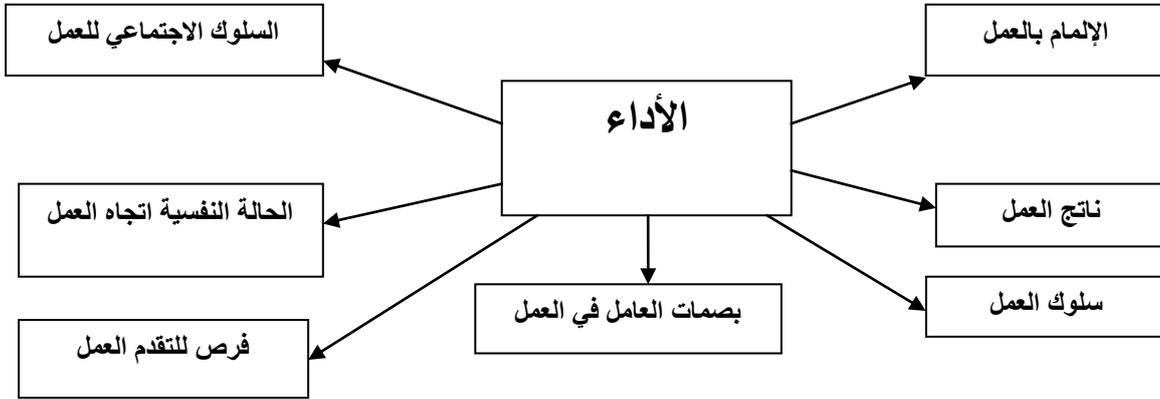
أما إذا تطرقنا إلى تقييم الأداء فإنه ، ينظر لعملية تقييم الأداء في المؤسسة على أنه عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم في المراقبة الكلية والغاية من التقييم لتحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة. [128] ص 18

كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، إذا عرف " فيشر ورفاقه " عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة. [129] ص 96

الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف المرحلية. بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة حتى تستطيع المنظمة الحصول على النتائج التي ترغبها من كل وظيفة وفي كل مستوى إداري في ضوء التوقعات المحددة مسبقا. لذا كان من المهم وجود نظام لتقييم أداء العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة، من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال دون استثناء بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة بحيث تهتم عملية تقييم الأداء بقياس :

* مدى قيام العمال بالوظائف والمهام المسندة إليهم وتحقيق للأهداف المطلوبة منهم .

* مدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على تحسين مستوى إنجازهم بشكل منتظم ومستمر لضمان تنميتهم وتطورهم في المستقبل والشكل الآتي يبين الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.



الشكل رقم (22): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء [132]. ص 2

2.8. أنواع الأداء:

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب المعايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء ومنها :

1.2.8. حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى مايلي:

أ - الأداء الداخلي : ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء وهي: [130] ص 236

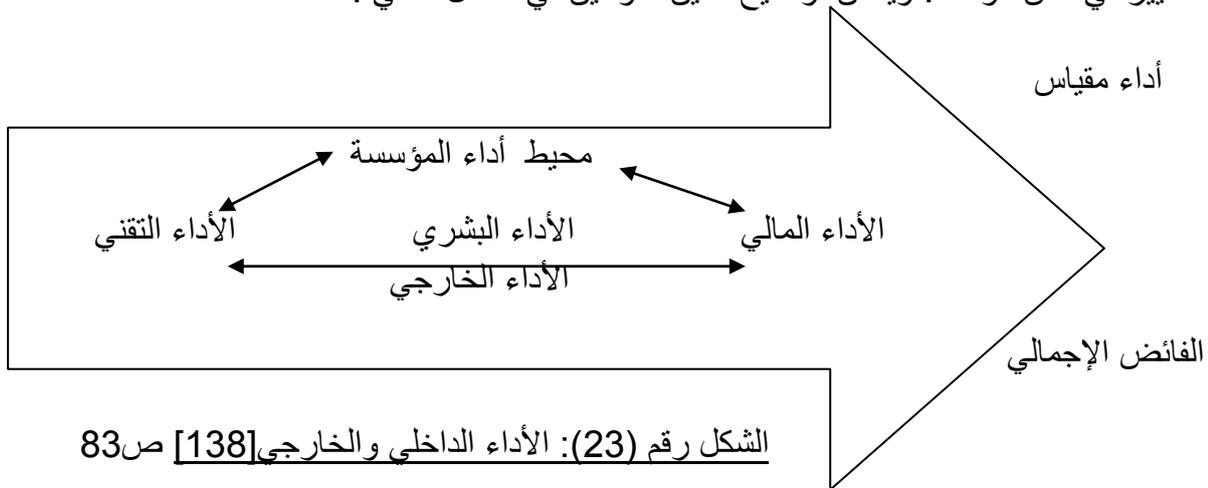
4- الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط وعرفوه انطلاقا من على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" [131] ص 50. فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية [132] ص 23.

- الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية .

- الأداء المالي : ويتجدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة , فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن , والاستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة عند الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى [133]ص136.

- وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة .

ب- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها [134]ص52 هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها [135]ص87. فمن خلال هذين الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعدد وسرعة التغيير في نفس الوقت . ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي :



الشكل رقم (23): الأداء الداخلي والخارجي [138] ص83

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها

الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معه والتقليل من تهديداته وأثرها السلبية ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي [33] ص 27

2.2.8. حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين

أ - الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة [136] ص 103.

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت [136] ص 103.

ب - الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية [121] ص 86. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

3.2.8. حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويين، ووظيفة العلاقات العامة.

أ - أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية [133] ص 139.

فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة للجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، الطرق، ولعدم صلاحية أو قدرة القطاع الخاص القيام بها فتقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق [137] ص 72.

ب – أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو أخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل مسؤوليات المعقدة على عاتقها[138]ص38 .

ج – أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل إلتقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها[139]ص167. واليوم نجد أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لاتعطي اهتماما كبيرا لو وظيفة التسويق فقد بدأت العديد من المنظمات مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الإقتناع والرضا عن هذه الخدمات هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات إجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسسي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها[140]ص57 .

د – أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردويتها بتحسين قدرة وكفاءة موارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، مهندسين وغيرهم ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- * كمية الإنتاج والجودة .
- * الخدمات المقدمة للعملاء .
- * المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور .
- * معالجة شكاوي العملاء .
- * المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه .
- * التعاون مع الزملاء .

4.2.8. حسب معايير الطبيعية : هي تقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة)

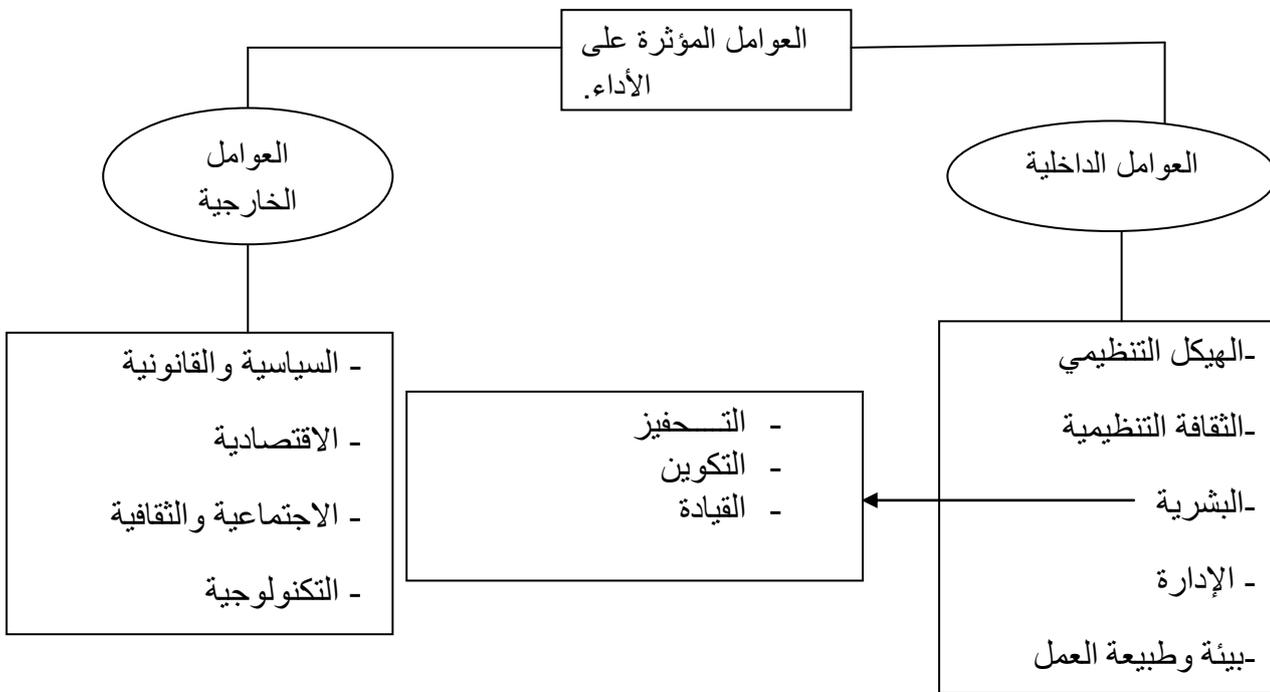
تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي :

أ- الأداء الاجتماعي : ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت

في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها .

ب - الأداء الاقتصادي : إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات, حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في استخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى. [138] ص 84

3.8. العوامل المؤثرة في الأداء



الشكل رقم (24) العوامل المؤثرة في الأداء [156] ص 218

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على المستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي : مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل الإنسانية.

أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التكنولوجي, ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم ، المعرفة ، الخبرة ، التدريب ، التكوين النفسي والقدرة الشخصية بينما البروفيسور S.Kukokera يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية .

وفي مايلي نستعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد لعلنا .

1.3.8. العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية):

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم .

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل [33]ص27 ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية نذكر مايلي :

أولاً: الهيكل التنظيمي:

وهو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة [141] ص64. ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها: [142]ص89

* تجنب التضارب والاحتكاك بين العاملين في المؤسسة نظراً لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته .

* العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

* المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة , كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن .

ثانيا : الثقافة التنظيمية

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية [143]ص282 فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة [144]ص232.

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

ثالثا: البشرية

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه هو رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور رغم التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص من دوره .
ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة .

2.3.8. عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

أولا/ التحفيز :

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مرد ودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز. [141]ص64

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال مايلي :

- * استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والإحتفاظ بهم وتقليل الإستقالات .
- * تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.

* الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجيهات المنظمة .
* تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

ثانيا/ التكوين: هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتمييزها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغييرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة وإستمراريتها ونموها وتوسعها. [145]ص243

ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة. [33]ص27

ثالثا/ القيادة : هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة [130] ص236.

رابعاً/ الإدارة:

فالإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة , ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة , حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة, لذلك فإن ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

خامسا / بيئة وطبيعة العمل :

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية, تنظيمية, نظام حوافز.. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل, فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها, ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة, حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية و الأداء. [146]ص70

سادسا / العوامل الفنية:

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء, كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات, ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد, كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة, ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا فإن مستويات أداء المنظمة تتأثر بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية, وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة, ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي. [146]ص70

3.3.8. العوامل الخارجية :

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي :

أ) العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن "المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها.

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام مالم يرد نص صريح خلاف ذلك.
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة [147]ص126.

ب) العوامل الاقتصادية: وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان، السياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة [126] ص 343

ت) العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها: التغيرات السكانية، مستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع القيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية [126] ص 343 فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة. [147] ص 126

ث) العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الإعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- * توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار .
 - * توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.
 - * القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
 - * تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل .
- فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع. [148] ص 317.

ج) الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن، التعليم، الصحة وغيرها، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابهاً للتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص. [149]ص28

فالنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداؤها يرتبط أساساً بالزبون [150]د.ص.

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءاً منه، و تقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة. بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة.

والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، و في هذه الحالة تحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع .

4.8. طرق وأهداف تقييم الأداء [33] ص27

1.4.8. يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها:

- * معرفة الكفاءات : يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة .
- * تحفيز الأفراد العاملين المنظمة : ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل .
- * تقييم فعالية نظام الوظائف : لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم الوظيفية، والعكس صحيح.
- * تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال، والتكوين في الغالب أهمهم.
- * تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).

2.4.8. مستوى أداء الفرد العامل:

ويرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة، وبحماسة أثناء عمله من جهة أخرى ويركز نظام التقييم على هذين العنصرين في أداء وظيفته ويعتمد في ذلك على:

- معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة.

- شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة.

- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

- تحديد أهم التطورات والمتغيرات المدخلة في الوظيفة.

3.4.8. ويمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة :وتحقيق،أهدافها (كالبرمجة، رفع مستوى

الأداء وتحقيق المركز التنافسي...الخ) والأهداف الفرعية التي تؤدي إلى:

- مراقبة التناسب بين العمال ومتطلبات العمل: ويتم مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم.

- تحضير مخطط إستراتيجي للتكوين : من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية التقييم.

- تطوير الوظائف أو المناصب الموجودة: مما يسهل تكييفها أو إدخال وظائف جديدة عند الحاجة.

- تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية: ويرتبط ذلك بنتائج التقييم

- توزيع المسؤوليات : معرفة قدرات الأفراد، تسهيل وتوزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات .

- يساعد المسؤولين على الرؤية : مما يمكنهم من اقتراح مجالات التطور الإستراتيجية الممكنة.

- ويسمح نظام التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعداد تعريف لوظائفها، غير سياستها أو أساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.

4.4.8. طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق المستعملة نوجزها فيما يلي:

(1) الطرق التقليدية : تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها

[151]ص132:

- قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
- طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، عيبها أن عرضة للتأثيرات الشخصية.
- طرق المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويجتمع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيباتنا تنازليا للعاملين.
- طريقة التدرج: توضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا .
- طريقة التدرج البياني: توضع هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم التعقيم حسب مقياس التدرج. البياني المحدد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات .
- طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل ويوضع تحديد السلوكات وتسجيلها من قبل المقيم للسلوكات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها .
- الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر نصف جوانب الضعف والقوة والأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية .
- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:
 - تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
 - خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
 - خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك

على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

(2) الطرق الحديثة: [151] ص 132 لتفادي العيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم

- مقاييس التدرج على أساس السلوكي: يرتبط هذه المقياس بين طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى إمتلاكه للسلوك أو الصفة
- مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الأداء بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وتربيتهم ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل
- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا

5.8. مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته:

إن مظاهر الأداء الجيد تعطينا فكرة عن سلبية الأداء أو ايجابيته، أحيانا قد يكفي كمظهر واحد لحكم على نوع الأداء وأحيانا أخرى لا يكفي هذا المظهر الواحد فتستلزم تضافر عدة معايير ومظاهر لتحقيق الأداء الجيد والعكس.

وتتمثل تلك الظاهرة التي تكلمت على الأداء الجيد في [152] ص 244:

1.5.8. رضا العامل على عمله:

رضا العامل عن عمله عبارة عن شعور الذي يشعر به الفرد من قرارات نفسية ويصعب وصفه. فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد قد تكون ايجابية أو سلبية وحتى نلمس أثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع العمل داخل المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد وهي من مظاهر الأداء الجيد.

2.5.8. معدل الإنتاج:

ويقصد به الزيادة في الإنتاج أو انخفاضه دون معدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المنظمة في هذه الحالة يحقق العمال زيادة فيما يتقاضوه من أجور عليهم.

3.5.8. التعاون مع الزملاء والرضا الجماعي:

"يقصد به وجود فرص كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم , وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض , وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم"[153]ص249. "إن الرضا الجماعي مستند من العلاقة الإجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما تحقق ضمننت المؤسسة أن الأداء الجيد والرضا الجماعي يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها, الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية"[153]ص249. ولا يتم الرضا الجماعي إلا إذا اعترفت الإدارة بالجماعة التي تؤدي عملا متكاملا أو على مستوى قسم واحد وتشكل جماعة متماسكة ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة لهذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة القسم الذي يعملون به.

4.5.8. معوقات الأداء:

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد وأدائه بصفة سلبية مما يعرقل نشاطه, هذه العوامل خارجة عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال عمله بالإضافة إلى مؤثرات تحفيزية ومعنوية تقلل من نشاط الفرد في المنظمة ومن أكثر العوائق شيوعا في الداء مايلي[151]ص132:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس.

- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.

- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون بين الأفراد.

- نمط الإشراف.

- عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

على جانب هذه المؤثرات التي تعد من أهم المؤثرات على الجهد والقدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لمبادرات الفرد، كما أن السياسات غير الواضحة أو الإشراف السيئ قد يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود.

9 خطوات ونظام ومعايير و مشاكل ونتائج تقييم الأداء:

1.9.: خطوات تقييم الأداء [154]ص5

1.1.9. تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه:

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل. وفي بعض الحالات تكون المعايير أو الأسس المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها.

والغرض من هذه الخطوة المزدوجة: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي يقوم بإنجازه، ثانياً تمكن من وضع أسس المساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم.

2.1.9 التقييم المستمر:

أثناء فترة التقييم, يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية, كلما أمكن ذلك. وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على القائد أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف وأسس المسائلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان. إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

3.1.9 استكمال استمارة تقييم الأداء:

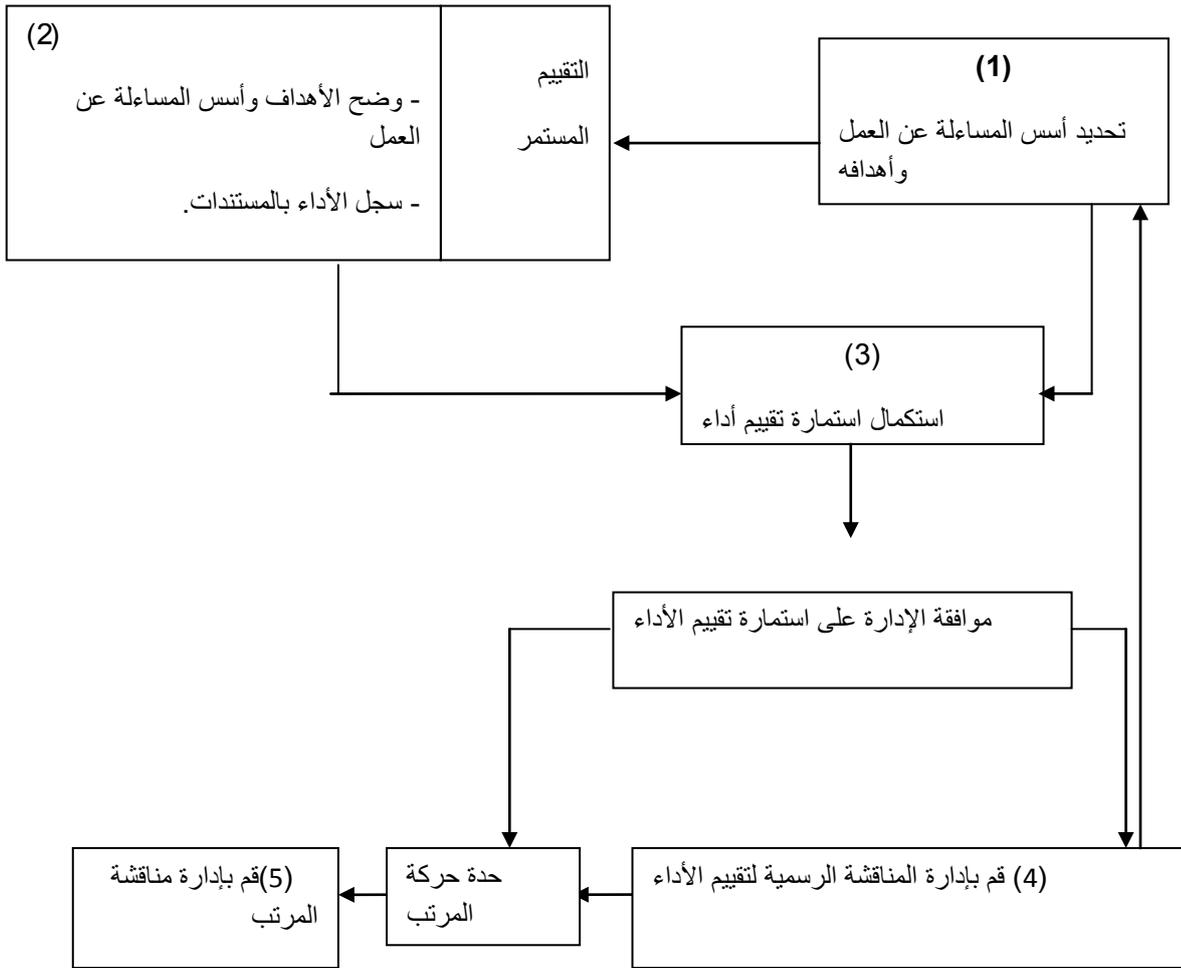
يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء, يجب على القائد مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على القائد أن يسلم لكل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة, مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن تتطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للقائد أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم.

4.1.9 إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء

بصفة عامة كما دعت الضرورة و ولكن على الأقل عام, يجب أن يلتقي القائد والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء, وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على النموذج تقييم الأداء, ويجب أن يعطي الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات القائد وملاحظاته. وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج, الذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

5.1.9: إدارة مناقشة الرتب

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن يقوم القائد بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين, ويجب أن نتذكر أن مناقشة المرتبة والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين.



الشكل رقم (25) خطوات تقييم الأداء [164]ص 99

عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية :

إن تقييم الأداء هو مثال جيد لحلقة الوصل في تنمية الموارد البشرية وإذا ما تم إنجازه بطريقة جيدة فإنه يعد في الواقع من عناصر الدعم التي تعزز وتدعم كل مراحل التطور المهني، ونظرياً يمكن تصوير هذه العلاقة على النحو الموضح في الشكل (25) وطبقاً للمراحل التالية [154]ص 5:

يبدأ التقييم الأداء بـ:

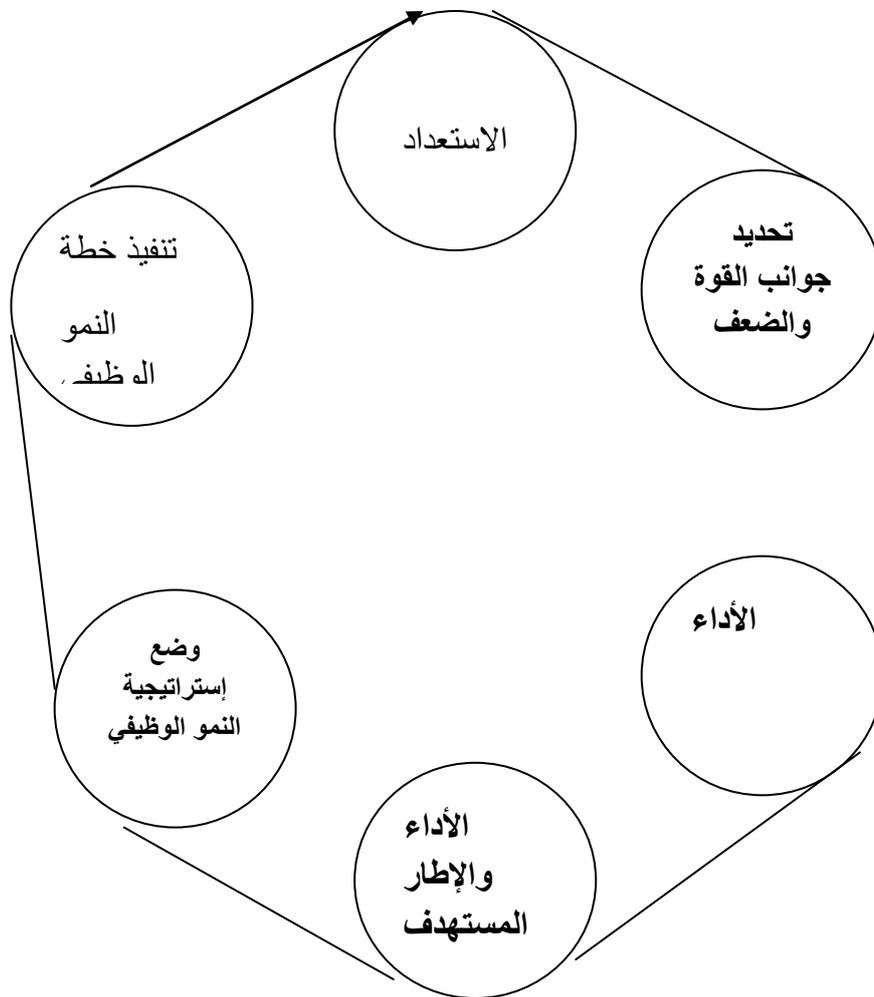
1- استعداد القائد والموظف للعملية وهي تساعد الموظف والقائد في :

- تحديد جوانب قوة وجوانب ضعف الموظف فيما يتعلق بمسؤوليات وظيفته الحالية بما يوفر إرجاع الأثر عن تقييم الموظف لنفسه وهو يوفر وسيلة تمكنه من : - تحديد المسار الوظيفي المستقبلي

والمجالات التي يمكن للموظف أن يتطلع إليها، ومع وضع الأهداف المحددة التي تعمل على استمرار النمو في الوظيفة الحالية، ويقوم بهذه المهمة القائد والموظف معا.

2 - وضع إستراتيجية للأساليب التي قد يتبعها الموظف للوصول إلى أهدافه كما يحددون: - خطة تنموية وأنشطة لتنفيذ الخطة مما يشجع الموظف على إضافة مهارات معينة إلى حصيلته. وعند ختام العملية يكون هناك :

3- مرحلة المكافأة: حيث يتم مكافأة الموظف وتزداد استحقاقاته عن عمله ثم تبدأ العملية مرة أخرى من جديد. والشكل رقم (26) يوضح هذه عملية تقييم الأداء. [154]ص5



الشكل رقم (26) عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية [164]ص99

2.9.: نظام تقييم الأداء وتصميمه [155] : ص 382

نظام تقييم الأداء هو تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء تقييم الأداء العاملين والتصرف بنتائجه.

1.2.9.: تَكُونُ النظام:

والسؤال المطروح الأول هو: كيف يتكون النظام؟

يمكن أن يتكون النظام بطريقة عفوية نتيجة ممارسات واجتهادات تتراكم أثارها بدون تعامد , فهذا قد يحصل في منظمة عمرها عشرون سنة مثلا, وإذا ما أجرى أحد القادة الأوائل تقييم بسيط للأداء, فيبدأ القادة الآخريين تكرارها مع بعض الإضافات والتحوير, وبدون جهد واعي للتأكد كفاية العملية وسلامتها وعدم وجود تناقض فيها.

الطريقة الأخرى في إعداد النظام هي من خلال دراسة متمعنة وواعية تسعى للتأكد من كفاية وسلامة النظام ومن الإعلان عنه بما يضمن معرفة الجميع به مسبقا.

والسؤال المطروح ثانيا هو: ما هي مسؤوليات إدارة الموارد البشرية؟

بالنظر لأهمية تقييم الأداء, تعتبر عملية وضع النظام بطريقة مدروسة قضية مهمة. إذا كان النظام والترتيبات السائدة في المنظمة لا تفي بالغرض, واحدة من المسؤوليات إدارة الموارد البشرية هي أن تنبه الإدارة العليا إلى ذلك وأن تقترح عليها الحاجة لإعادة النظر في النظام القائم والاعتماد نظام جديد فإذا وافقت الإدارة العليا على ذلك, تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي اقتراح هذا النظام ورفعته إلى الإدارة العليا لاعتماده. فإذا اعتمد, تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية التنفيذ الدوري للنظام الجديد.

والسؤال المطروح الثالث هو: كم نظام تقييم أداء تحتاج المنظمة؟

يفضل أن يكون للمنظمة نظاما واحدا, إلى أن بعض المنظمات, خاصة الكبيرة قد تحتاج نظامين أو حتى ثلاثة, كل نظام بفئة من العاملين: فمثلا, قد تعد مؤسسة جامعية أو صحية نظاما لتقييم أداء العاملين في الوظائف الأكاديمية أو الصحية, والآخر للعاملين في الوظائف المكتبية والعمالية, أو قد تعد شركة كبيرة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر ثلاثة أنظمة, واحدا للإداريين والثاني للفنيين وثالثا للعمال والموظفين الآخريين.

2.2.9.: قضايا في تصميم أنظمة تقييم الأداء:

نتعرف الآن على بعض القضايا التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام تقييم الأداء ونشرحها بالتفصيل في المطلب الثالث وهذه القضايا كالآتي:

- التحيز في التقييم: فعملية التقييم تنطوي على مصادر متعددة للتحيز يمكن أن تجعله ضارا عوضا عن أن يكون نافعا، النظام السليم ينتبه إليها ويقلل من تأثيراتها.
- تناقض أدوار القيم: فمقيم للموظف هو رئيسه والمسؤول عن الدائرة، فقد يقسو في تقييم العاملين حتى يحمله مسؤولية قصوره.
- سرية وعلنية نتائج التقييم: هذه تمثل عنصرا مهما يجب تحديده، فللسرية مزايا ومشاكل، وكذلك للعلنية.

3.9.: معايير ومشاكل تقييم الأداء:

1.3.9.: معايير تقييم الأداء:

يقصد بالمعايير المستوى الذي يعتبر عندها الأداء مرضيا ويجب أن نوضح هذه المعايير، فالرأي الأول يقول "أن فاعلية الأداء ومعياريها النهائي هو قيمة مساهمة الفرد في نجاح المنظمة وعليه يكون هناك معيار مركب يعطي تلك الصفات أوزانا مختلفة تبعا لأهمية وعلاقتها بالعمل. والرأي الثاني يدعو إلى التخلي عن فكرة المعيار المركب ويقوم على أساس تعدد جوانب الأداء واستغلالها عن بعضها وهي تدعو إلى معاملة جوانب الأداء على أساس تعددية أبعادها أو جوانبه.." [156]ص 218 .

ويمكن القول باختصار أنه يتم وضع معايير أداء دقيقة وواضحة من خلال مايلي [157] ص 293:

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
- ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة مهام واضحة لتحديد طريقة قياس التنفيذ.
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة، والعمل على مدى تقييم مدى فاعلية فاعليتها في قياس أداء العمل.
- مناقشة المعايير مع المديرين.

وهناك معايير تخص الفرد وتفاعله في المنظمة وهي:

العناصر: "وتشمل الصفات التي يجب أن يتحل بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص والمواظبة في العمل، وتعاون... " [131] ص50.

وللعناصر ميزتان:

- عناصر ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة في العمل والدقة، فمن خلال عدد المرات الغياب مثلا ومدى احترام الأفراد لمواعيد العمل الرسمية يمكن الحكم على مدى مواظبته على العمل.

- صفات غير ملموسة، والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية للفرد، بحيث تتطلب الملاحظة المستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها كالأمانة، الذكاء، الشخصية، التعاون...

2.3.9. مشاكل عملية تقييم الأداء:

يكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

أولا: المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ لذا يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة.

- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعمامة اتجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ثانيا : المشاكل الموضوعية

تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

4.9.: استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

1.4.9.: الترقية والنقل

قبل ترشيح أي فرد للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكيد من تمتعه بالخصائص ومؤهلات جديدة... وهذا بالعودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها [158]ص83. وقد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف على دائرة أخرى.

بإمكان المنظمة أن تسأل مدير المرشح للترقية أو النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا أن هذه الإجابة لن تكون وافية، لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية وسطحية بعكسه توفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة.

2.4.9.: تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية

تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في المنظمات التي يعمل فيها "غير البيروقراطية" وغالبا ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة. وقد ينص نظام الأجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز مثلا، قد ينص نظام على منح مكافئة تشجيعية لكل فكرة ومقترح إبداعي أفاد المنظمة، إذا نص نظام الأجور على ذلك، تصبح وثيقة تقييم الأداء الوثيقة الأساسية لتحديد استحقاق الفرد للمكافئة التشجيعية ومبلغها [158]ص83.

3.4.9.: تحديد الاحتياجات التدريبية

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها, ما نسميه بـ"تحديد الاحتياجات التدريبية" وهذه الخطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم. وإعداد القائمة يتطلب دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين, خاصة إذا كان عدد العاملين كبيرا.

واحدة من الوسائل المفيدة لإعداد هكذا قائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة .

4.4.9.: الإنضباط والمعاقب

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة إلى تثبيت ذلك في ملفه, ومراجعاتها في تقييمه السنوي: فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة, بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة. بالإضافة إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة, قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمالات إن تكون الشكوى صحيحة, وإذا ثبتت صحتها, قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها [158]ص83. فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى السجل السابق للفرد لتحديد ما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر, وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح للاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة إذا كانت التهمة غير مؤكدة: فقد يتهم أحدهم موظفا بسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك, في حين يصر الموظف على براءته. يمكن البث في الموضوع بالعودة إلى سجل أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.

5.4.9.: تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة

يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا, تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم, هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة, فمثلا تضمن أنظمة التقييم تقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج ونوعه, وكذلك لعلاقته مع الآخرين ومواظبته... الخ, وبما أن الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على الأداء بالنسبة لهذه القضايا, فهذا يعرفه أيضا بما هو مهم وما مطلوب منه.

10: بعض نظريات الأداء

1.10: نظرية وضع الأهداف Goal setting theory

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد.

لا بد أن يكون الهدف فيه قدر من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلا جدا وأن لا يكون صعبا جدا بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون. ولا بد أن يكون الهدف محددا بشكل واضح, ويفضل أن يكون الهدف مرتبط بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات, فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بأن الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جدا.

ذلك فإن تحديد أهداف للعالمين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة. فمثلا عندي تحديد هدف بتقليل العيوب بمقدار 1% فإن تحقيق ذلك هو شيء يحقق قدر من الإحترام للنفس والمتعة الشخصية.

بالإضافة لذلك فإن وجود أهداف يجعل الكل يلتفت حول هذا الهدف, ولذلك فإن المنظمات تضع أهدافا سنوية تشتمل على قدر من التحسين بحيث يحاول المديرون والعاملون تحقيقها ويتم بعد ذلك متابعة النتائج والتحقق من مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعه, والأهداف التي يمكن وضعها كثيرة ومختلفة حسب طبيعة العمل, فمثلا قد تضع هدفا لموظفي خدمة العملاء أن يحصلوا على تقييم متوسط من العملاء قيمته من 85% أو أن يكون متوسط زمن خدمة العميل أقل من المتوسط الحالي بـ 10%.

وقد تضع هدفا مثل عدم وجود إصابات في العمل أو التحقيق رقم إنتاج شهري ما. وقد يكون الهدف تقديم أفكار لتطوير العمل بمتوسط فكرة لكل فرد في الشهر,

ومن الجيد أن يشترك العاملون في وضع بعض الأهداف فهذا مما يكسبهم إحساسا بالمشاركة وهو ما ينعكس على تحفيزهم لتحقيق الهدف.

2.10: نظرية التعزيز التقوية (Reinforcement Theory): [159] ص 81

عندما تقوم بعمل فيشكرك الناس عليه فإنك تحاول تكرار نفس العمل بعد ذلك توقعاً لرد الفعل الإيجابي، أما عندما يلقى عملك استياء من الآخرين أو عدم اهتمام فإنك لا تحاول بذل مجهود لتكرار نفس العمل مرة أخرى لأن رد الفعل المتوقع سلبي. هذا الأمر يحدث في العمل فإن العامل قد يسلك سلوكاً أو يفعل فعلاً فيجد استحساناً من رؤسائه فهذا يحفز على تكرار نفس السلوك أو المجهود في المستقبل. وقد تجد نفس هذا العامل قد عمل مع مدير آخر فلاقى منه لا مبالاة أو استياء من هذا العمل- الذي كان يلقى استحسان المدير السابق- فتجده بعد ذلك لا يريد القيام بهذا العمل.

التحفيز بالتعزيز، يعني تعزيز السلوك الجيد عن طريق إيجاد عائد إيجابي نتيجة لهذا السلوك الجيد. هذا التعزيز قد يكون بالشكر أو المدح أو المكافآت المالية أو غير ذلك من أشياء لها قيمة للعامل. وقد تقوم بإضعاف فرص تكرر السلوك أو التصرف غير المرغوب فيه عن طريق المعاقبة بشكل من الأشكال. المعاقبة قد تكون مجرد اللوم أو الحض على تغيير السلوك أو التحذير الكتابي أو الشفهي أو الحرمان من ميزة أو العقوبة المالية. المعاقبة أو اللوم يجب أن يتم بشكل بناء وعادل وبعقوبة ملائمة وأن يكون التركيز على تحسين الأداء والسلوك وليس على الانتقام من العامل وتوبيخه.

إن التعزيز الإيجابي قد يُغنينا عن الكثير من التعزيز باللوم والمعاقبة والحرمان من المميزات. لذلك فإن على المديرين الاهتمام بهذا النوع (التعزيز الإيجابي) وخلق الكثير من الفرص للشكر والتقدير والجوائز والمكافآت وما إلى ذلك. لا تنتظر أن يقوم الموظف بعمل يوفر لك آلاف الدولارات أو الدنانير حتى تشكره ولكن قدر العمل الجيد سواء كان صغيراً أو كبيراً مع اختلاف حجم التقدير. لاحظ الفرق بين مدرسة لا تُكرم سوى الطلبة الأوائل على المدرسة في التعليم ومدرسة تعطي جوائز للمتميزين في كل فصل وفي كل عام وفي كل نشاط وفي كل شهر. إن الطالب يكون محفزاً ومستمتعاً بالدراسة في المدرسة الثانية، فكذلك الحال في العمل.

هناك أمر مهم نتعلمه من هذه النظرية وهو أن عدم تقدير العمل الجيد قد يؤدي إلى عدم تكراره. فقد تجد العامل يقول: لقد عملت لساعات طوال لكي أكتب هذا التقرير ثم أعطيته للمدير فطرحه جانبا أو أخذه ولم يقل لي كلمة شكر واحدة. في المرة القادمة سوف أفعل كما يفعل الآخرون فأكتب تقريراً عادياً في ساعة واحدة. وآخر يقول: "لقد قمت بأعمال عظيمة كثيرة وتحملت الكثير وعند المكافأة لم يذكرني أحد. لا أدري إن كنت سأقوم بهذا المجهود مرة أخرى لكي يكافأ غيري كل مرة" [160] ص 692

عملية التعزيز لا يمكن أن تتم بشكل متواصل بحيث كلما فعل الموظف (العامل) شيئاً نعطيه مكافأة مادية أو معنوية فهذا أمر غير عملي. ولكن التعزيز يتم بشكل منقطع وهذا التقطع أو جدول التعزيز له أشكال مختلفة.

التعزيز على فترات ثابتة:

وهذا يعني تعزيز العمل الجيد كل فترة ثابتة فقد تكون هناك مكافأة شهرية للمجهود المتميز أو الأداء الجيد وقد يكون مرور المدير على العاملين كل يوم أو أسبوع وشكره للمجتهدين بكلمات مثل "مجهود طيب, رائع" وما إلى ذلك. ولذلك فإن بعض المنظمات تقدم حوافز مادية كل شهر أو اثنين أو ستة أشهر بحيث يزيد هذا الحافز المادي مع زيادة الأداء. وكذلك عملية تقدير العامل المتميز كل شهر أو سنة وتقدير الأفكار المميزة كل فترة زمنية وهكذا.

التعزيز على فترات متغيرة:

مثل أن يقوم المدير بتقييم العمل على فترات غير محددة وبالتالي يقدر العمل الجيد أو يكافئ عليه.

التعزيز حسب نسب ثابتة:

وهذا يعني أن تكافئ عمال الإنتاج كلما أنتجوا ألف قطعة مثلاً أو تكافئ العامل كلما قدم فكرة تم تنفيذها لتطوير العمل أو تكافئ خدمة العملاء على حسب عدد المشاكل التي قاموا بحلها وهكذا.

التعزيز حسب نسب متغيرة:

وهو أن يتم التعزيز حسب تحقيق مستويات من الأداء ولكنها غير محددة على وجه الدقة مثل التعزيز حسب نسب ثابتة ولكنها تدور حول رقم متوسط ما. فمثلاً قد تكافئ عمال الإنتاج عندما ينتجون مائة قطعة ومرة أخرى عندما ينتجون مائة وعشرون ومرة أخرى عندما ينتجون ثمانون.

كل طريقة من طرق جدولة التعزيز لها مميزاتا وعيوبها فبعضها يحفز بشكل كبير مثل التعزيز حسب نسب ثابتة وبعضها مثل التعزيز على فترات متغيرة أو نسب متغيرة يتميز بتأصيل السلوك الجيد بحيث يصبح عادة. وباختصار فإنه يمكن استخدام أكثر من طريقة لتحقيق نتائج جيدة. الحافز المعنوي مثل التقدير والشكر قد يتم على فترات متغيرة أما الحافز المادي فإن توزيعه على فترات ثابتة له أهمية للعامل حيث يمكنه من تنظيم حياته المادية نوعاً ما. ولكن ذلك لا يمنع وجود حوافز مادية أخرى على فترات غير محددة سلفاً فإن عامل المفاجأة له قيمته.

3.10.: نظرية التوقع Expectancy Theory [161] د.ص

هذه النظرية تضع ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز. هذه النظرية تقول أن الشخص يختار ما يعمل به بناء على قوة الحافز والتي يقدرها الشخص بناء على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته بالنسبة للشخص نفسه. لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل:

التوقع: Expectancy اعتقاد الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب. فعندما يكون العامل يقوم بعمل ما في أربع ساعات ثم تحدد له جائزة إن أنجز ذلك العمل في ربع ساعة فإنه لن يفكر في المحاولة لأن الأمر بالنسبة له مستحيل. ولكن إن قلت له أن الجائزة ستمنح لمن ينجز العمل في ثلاث ساعات ونصف أو ثلاث ساعات فإنه قد يفكر جدياً في بذل المجهود لتحقيق هذا الهدف.

هذا التوقع يتأثر كذلك بمقدار تحكم العامل في النتائج بمعنى أنه لا توجد عوامل خارجية خارجة عن إرادته ستمنعه من تحقيق الهدف مثل وجود عيب في الآلة أو الأداة التي يستخدمها. فمثلاً قد تطلب من العامل تحقيق إنتاجية ما في الأسبوع على الرغم من ارتباط الإنتاجية بنوعية المنتج المطلوب وهو ما لا يتحكم فيه العامل، فهذا يجعل العامل يشعر بعدم تحكمه في النتيجة أصلاً.

لابد أن يكون الهدف واضحاً لكي يستطيع العامل تقدير قدرته على تحقيقه فلا تضع أهدافاً غامضة. فمثلاً عندما يكون تضع هدفاً لطالب أن يحصل على مجموع يتجاوز الـ 90% فهذا واضح ولكن عندما تقول له سأعطيك جائزة عندما تحصل على أكثر من 90% بشرط حصولك على أكثر من 93% في الحساب وأكثر من 96% في اللغة العربية وبشرط أن يكون ترتيبك لا يقل عن الرابع وأن تحصل على المركز الأول في اللغة الإنجليزية... فهذا هدف يصعب فهمه وتقدير إمكانية حدوثه.

ارتباط الأداء بالعائد: Instrumentality

وهي الثقة في أن الشخص سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلاً أي الثقة في التزام المؤسسة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل شخص. إن لم تكن لدى العامل ثقة في الإدارة فإنه سيُشك أن الإدارة ستفي بوعدها وهذا سيقول من حماسه لتحقيق الهدف.

تقييم العائد: Valence

وهي تقدير الشخص لقيمة العائد بالنسبة له ولأهدافه. فكل شخص تختلف اهتماماته وبالتالي فإن العائد المناسب لشخص قد يكون قليل القيمة في نظر غيره فهذا يريد مالا وهذا يريد تقديراً وذلك يريد تحقيق ذاته. فكلما كان للعائد قيمة كبيرة عند العامل كلما تحفز لهذا العمل. العائد هنا قد يكون مادياً أو معنوياً.

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد. لا بد أن يكون الهدف فيه قدرٌ من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلاً جداً وأن لا يكون صعباً جداً بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له. ولا بد أن يكون الهدف محدداً بشكل واضح. ويفضل أن يكون الهدف مرتبطاً بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى [162]ص 262.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بان الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جداً. لذلك فإن تحديد أهداف للعاملين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة.

4.10: نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory [162]ص 262

هذه النظرية تقول بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله وما يتلقاه في المقابل من العمل وبين ما يعطيه غيره وما يتلقاه ومن ثم يحدد مدى عدالة المؤسسة. فالموظف عادة ما يقول: إن فلانا قد حصل على تقييم عالٍ أو مكافأة أعلى مني على الرغم من أنه لا يؤدي مثلي ولكنه صديق للمدير أو... قد يحدث العكس أحيانا فيشعر الشخص بأنه قد حصل على أكثر مما يستحق مقارنة بغيره. هذا قد يؤدي بالشخص الذي يشعر بالظلم.

أن يقلل من مجهوده في العمل ليقفل من إحساسه بالظلم أي لكي يتساوى المجهود مع المقابل مقارنة بزميله. بالطبع قد لا يفعل الموظف ذلك لكونه يحاول أن يؤدي العمل بأمانة ولكنه يظل غير محفز بل محبط. أي أن هذه النظرية تعني أن عدم الشعور بالعدالة هو وسيلة تثبيط ومصدر إحباط. لذلك فإن على المؤسسة أن تُشعر العامل بالعدالة قدر الإمكان. لاحظ أن المطلوب هو الشعور بالعدالة وليس مجرد العدالة بمعنى أنه لا يكفي أن تعدل ولكن يجب أن يعرف الموظف أن القرارات عادلة لذلك فإن عمليات التقييم لأداء الموظفين لا بد أن تتبع قواعد محددة وأن تتم بقدر كبير من الجدية. هناك نظم كثيرة للتقييم ولا بد من اختيار نظام مناسب واتباعه بدقة. ومن الأمور الجيدة أن تُشرك الموظف في عملية تقييمه أي أن تسمح له بعرض رأيه فقد يوضح حقائق قد تكون قد نُسيبت وقد يساعده ذلك على تذكر أوجه ضعف عنده كذلك. وفي أمور التقييم والترقيات والتدريب والأجازات وكل الأمور المرتبطة بالعاملين يجب وجود نظم وتطبيقها بعدالة وأمانة وعدم محاباة. هذه هي أحد ركائز التحفيز.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل (عمليات الأداء في المنظمة) يمكن استخلاص مايلي:

نعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه أية منظمة، بل محدد رئيسي لأية عملية إنتاج لأن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم إلا عن طريق الأفراد الذين يشكلون القوة المنتجة فيها. إن الأداء يتأثر بعدة عوامل تمنع الوصول إلى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، ومن بين هذه العوامل سياسية، قانونية، اجتماعية وعلى الإدارة الواعية أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لما حولها من متغيرات وتتنبأ بتأثيرها، أما داخل المنظمة فتتمثل في النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس، وقلة التسهيلات في العمل، وكذلك قلة التركيبات والتجهيزات ونقص التعاون بين الأفراد ونمط الإشراف، وعدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن تقييم الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الإنحراف، وطرق علاجها على المدى القصير والمدى البعيد.

لقد تطرقت بعض النظريات للأداء من جوانب مختلفة فمنها من ركزت الأهداف التي يسعى العاملون لتحقيقها من خلال إشراكهم في وضعها، ومنها من ركزت على تعزيز التقوية بين المسؤولين والعمال وذلك بالتحفيز المتنوعة المادي والمعنوي ولكن ليس بالشكل المتواصل بحيث كلما فعل الموظف شيئاً نعطيه مكافأة فهذا أمر غير معقول، وتكلمت أخرى على قوة الحافز بحيث يختار العامل ما يعمل به بناء على قوة الحافز والتي يقدرها حسب صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته للعامل نفسه.

الفصل 5

تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تمهيد:

بعد تناولنا في الباب الأول لموضوع إشكالية صناعة القرار وأثرها على الأداء، سنتطرق في الجانب الميداني إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وذلك عن طريق التعرف على لمحة عامة عن المؤسسة، نشأتها وتنظيمها والتعرف على مصلحة الموارد البشرية بها التي سنتحصل من خلالها على المعلومات الخاصة بالدراسة، ومستعنيين أدوات الدراسة من استبيان و والملاحظة الغير مباشرة مع الموظفين التي ستسهم في إثراء الموضوع والتأكد من الفرضيات التي إقترحناها.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

1.1. لمحة عامة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى مايفوق 43%.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2005- 2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

1.11. نشأة المؤسسة

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الإهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر. كان الهدف الإستراتيجي متمثلاً في تحويل المستعمرة إلى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا. وهكذا، تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين، مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة)، وذلك من أجل استغلال منجم الحديد بالونزة، والأسمنت مع مصنعي (Pointe Pescade)، رابيس حميدو حالياً بالجزائر، وزفزف، ومجالات أخرى مثل مصانع البلاط والزجاج الزيتون... وغيرها. ونام المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" ورمزها المختصر (EGA) في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: مجموعة لبون (Lebon) والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط وفي الغرب وشركة بوربون (Bourbonnais) في الشرق وكذا مصانع ليبي (Levy) في قسنطينة. تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء والغاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

1.1.11. شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية

بمجرد إنشاء شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، حددت السلطات الاستعمارية هدفاً متوسط المدى، يرمي إلى تجهيز الجزائر بتجهيزات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى. في نهاية سنة 1947، تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيني ذي 150 كيلو فولط، يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها. كان على مساره أن يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التالي والصحراوي. كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات 60 كيلو فولط و 90 كيلو فولط لتتصل بهذا الخط الرئيسي في انتظار إنجاز الربط البيني الأول ذي 90 كيلو فولط مع تونس والذي تحقق في عام 1956. في 1959، بلغ عدد المشتركين 573 000 مشترك (كهرباء) و 167 000 (غاز) من بين سكان بلغ عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن. في سنة 1962 عشية الاستقلال، كان العنصر الأوروبي يمثل 87 % من مجموع المشتركين.

2.1.11 شركة كهرباء وغاز الجزائر والغاز

ابتداء من التنمية الصناعية الثقيلة بالفعل، على الرغم من وفرة الحديد الخام في منطقة الونزة، لم يتمكن التعدين من الاستقرار في بونة (عنابة) بسبب عدم توفر الفحم الحجري بكميات كافية. وعلى ضوء الشروع في استغلال احتياط الصحراء، كان على الصناعات المعدنية أن تنطلق لتوفر ما قيمته مليون طن من الحديد الصلب سنويا. لكن وجود الموارد الغازية لم يكن كافيا لإنشاء صناعة حقيقية. كان لا بد من التوصل إلى إدماج ملائم لأسعار تكلفة تنافسية. كما أن استعمال الغاز كان مرتبطا بتنظيم مسبق للنقل الذي يتطلب استثمارات يصعب جعلها ذات مردودية. بالإضافة إلى أن ظرف حرب التحرير الوطني كان يطرح مشكلا كذلك. وعلى العموم، فحتى مع هذه الاكتشافات والآفاق التي تفتح في ميدان الغاز، فإن شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، باعتبارها مؤسسة عمومية وطنية لديها وسائل مالية وتقنية قليلة، لا يمكنها أن تدعي أنها قادرة على

التكفل بجميع المبادرات التي تتطلبها المعطيات الطاقوية الجديدة. خلال الحقبة الاستعمارية، كان الغاز يصنع انطلاقا من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في مصنع الحامة. وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة. مع التأميم الذي جرى في 1947، شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بالتكفل بتجديد تجهيزات 11 مصنعا تشتغل بالغاز واقعة في مستغانم، وأورليان فيل (الشلف)، وقسنطينة، وفيليب فيل (سكيكدة)، وبونة (عنابة). وقامت كذلك ببناء وحدتين أخريتين في وهران/سانت هيبير والجزائر/جسر قسنطينة، وذلك من أجل تموين مدن سيدي بلعباس والبليدة. لكن اكتشاف الغاز في عام 1956 سيغير معطيات الميزان الطاقوي ويسمح بالتفكير في التنمية المحلية.

2.11. مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

1.2.11. سنة 1962 تحدي الخلاف

عند الاستقلال، كان على سونلغاز التي كانت تسمى: كهرباء وغاز الجزائر، أن تواجه الذهاب الجماعي للإطارات الفرنسيين. كان من الحتمي ضمان الاستخلاف والمساهمة بذلك في امتلاك التحكم في أداة أساسية لتحقيق السيادة الوطنية. ينبغي أن نعلم أنه عشية استقلال الجزائر، كان مجمل تعداد موظفي EGA مكونا من حوالي 5000 عون دائمين ومؤقتين (4633) موظفا مرسما في سنة 1959.

كان القليل جدا من الجزائريين موجودين في المستويات المختلفة للمؤسسة. كان أكبر عدد منهم بين أعداد الأعوان المؤقتين أو أنهم كانوا محصورين في مناصب العمل الثانوية وفي معظم الأحيان في

الوظائف الشاقة، كما هو الأمر في مصانع الغاز. كان هناك بعض الجزائريين في الإدارة لكن بأعداد غير كافية. بالفعل، من بين 295 مهندسا وإطارا، لم يكن هناك أي جزائري. ووصول أول مهندس لا يزال عالقا في أذهان القدماء الذين اعتبروا ذلك حدثا لا ينسى. وهكذا، فقد أحتل شخص واحد منصب مهندس، وكان ذلك في سنة 1956، كان يسمى مصطفى بن قدور. كان قد وظف في المديرية الجهوية للجزائر العاصمة. مما لا شك فيه أن الجهد المشترك لمسؤولي الخلية الاقتصادية للهيئة التنفيذية المؤقتة آنذاك، التابعة لفدرالية عمال الكهرباء و الغاز بالاتحاد العام للعمال الجزائريين ، قد مكن من إرسال شبان جزائريين حاملين لشهادات ممن تخرجوا على التو من الجامعات و المدارس الكبرى الأجنبية - وأغلبهم اطارات من منظمة الأتحاد العام للطلبة الجزائريين ، وهو الفرع الجامعي لجهة التحرير الوطني ، للتكوين بالضافة الى عمال EGA ، وهذا الجهد هو الذي مكن من ملء الفراغ الذي كان سيتركه الذهاب الجامعي للاطارات الأوربيين. وهكذا تم التكفل أولا باستعادة المهمة الإدارية، مع ترقية جزائريين إلى مناصب رئيس مصلحة على مستوى الجزائر العاصمة وهران وقسنطينة. أما المهام التقنية، فقد تبين أنها أصعب للمراقبة بالنظر لنقص التقنيين. كان لا بد من ضمان الاحتفاظ بجزء من موظفي الاستغلال، الذين كانوا فرنسيين بصفة أساسية، ثم اللجوء إلى توظيف مهندسين جدد وأعاون التحم ووضعهم في تزاوج على المناصب إلى غاية التوصل إلى جعل المراقبة الحقيقية ممكنة من قبل الجزائريين.

2.2.11. الفترة ما بين 1962-1969

بالتوازي مع التزام ضمان استمرار الخدمة، تمثلت الأعمال الأكثر استعجالا خلال هذه المرحلة الانتقالية، في استرجاع قائمة المشتركين، وإعادة تكوين مخططات المنشآت والشبكات، والإسراع في التوظيف والتكوين في جميع المجالات، مع إعطاء الأولوية للوظيفة التقنية وكذا العودة بمستوى استهلاك الطاقة إلى ما كان عليه في 1962. بالفعل، على المستوى التجاري كان يجب ضمان تسيير المشتركين الجدد. أما فيما يتعلق بالخرائط، كان من الضروري الاعتماد على ذاكرة العمال القدماء ورؤساء الأشغال لإعادة تكوين هذه الخرائط. وفيما يخص مجال المورد البشري، بلغ التوظيف أوجه. وبالإضافة إلى ذلك، كان لا بد من تكوين العمال، وأعاون المراقبة والإطارات في المجال التقني وفي المجال التجاري والإداري والمالي كذلك. وعلى سبيل الإشارة، فإن هذه الفترة هي التي عرفت إنشاء المدرسة التقنية للبلدية التي كونت من 1962 إلى 1971 ما يفوق 2500 عون. من جهة أخرى، انهار استهلاك الطاقة خلال الفترة الممتدة من 1962 إلى 1967 كلها. ونظرا لاختيارات السياسة الطاقوية الاستعمارية، فقد كان 87% من زبائن شركة "كهرباء وغاز الجزائر" أجنبيا. وبعد المغادرة الجماعية لهؤلاء عرف الاستهلاك المنزلي انخفاضا قدر بحوالي 33% خلال عامين، ولم يبلغ المستوى الذي كان عليه في

1961 إلا بعد سبع سنوات. وكذلك الأمر بالنسبة للاستهلاك المرتفع الضغط HT الذي سجل بدوره انخفاضا بلغ 22% وذلك بسبب الظروف الاقتصادية السيئة آنذاك. وكان انخفاض استهلاك الغاز أكثر حدة إذ قارب نسبة 88%. وتم الإبقاء على هذه الوضعية دون تفاقم إلى غاية 1968.

شهد الاقتصاد الوطني آنذاك انطلاقة بطيئة جديدة، وتبع التهرب هذه الوتيرة المحتشمة . في 1970، تمت كهربة 75 مركزا تضم 15000 بيت، كانت نسبة الكهربة في ذلك الوقت لا تتعدى 38% من الأسر الجزائرية.

3.2.11. سنة 1968 إنشاء شركة سونلغاز

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 - 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. يندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات. لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هيكل اقتصادي وطني، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا. ومنح لها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعهما واستيرادهما وتصديرهما المادتان 4 و 7. وحولت لها جميع ممتلكات شركة "كهرباء وغاز الجزائر" سابقا. في 1969، كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون. وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون. ومنذ تنصيبها، اهتمت الشركة، بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو بالغاز، بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية.

4.2.11. سنة 1977 المخطط الوطني للكهربة

في عهد شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، بذلت جهود قليلة باتجاه غالبية المواطنين الجزائريين الذين كانوا يعيشون في الأرياف، وحتى تجاه مواطني المدن. وهكذا، فإن الكهربة الريفية من 1947 إلى 1961 لم تمس سوى 450 مركزا ريفيا وحوالي ألف مزرعة من مزارع المعمرين. بقي نشاط الكهربة الذي تم استرجاعه في 1965، متواضعا إلى غاية 1969، وذلك نظرا لضعف وسائل الإنجاز. ولم تعرف الكهربة أوجها الحقيقي إلا في 1970. بالفعل، منذ منتصف السبعينات، شرعت الجزائر في تنفيذ مخطط وطني طموح للكهربة، يرمي إلى تحسين ظروف معيشة سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متنافسة للفضاء الريفي.

جرت عملية واسعة لإحصاء عام للمراكز الريفية غير المكهربة، مع تقدير مادي ومالي للأشغال الواجب إنجازها. مس هذا البرنامج الذي صادقت عليه الحكومة جميع ولايات الوطن البالغ عددها آنذاك 31 ولاية. وتم بموجبه تزويد مليون ومائتان وخمسين (1250000) ألف أسرة مجموعة في 13 662 قرية، بالكهرباء والغاز بفضل هذا البرنامج. بالإضافة إلى الرفاهية المترتبة عن توفر الكهرباء ذات الاستعمال المنزلي في أي وقت، سمحت الكهرباء الريفية بتقليص النزوح الريفي عن طريق تثبيت السكان واستصلاح أراضيهم الفلاحية عن طريق ضخ المياه، وحفظ الأدوية في مراكز العلاج الريفية، وتطوير الخدمات والحرف الصغيرة والوصول إلى مصادر الثقافة والاستفادة من الإعلام من خلال الإذاعة والتلفزيون وغيرها. سمح تجسيد هذا المشروع برفع نسبة الكهرباء إلى 96 % في 1996 ، وبلغت 98 % حالياً، في الوقت الذي لم تبلغ فيه سوى 34 % في سنة 1970 . أعطت الخبرة التي نحتت خلال العقود الثلاثة الأخيرة من الكهرباء الريفية، لسونغاز مهارة أكيدة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز، وسمحت لها من الحصول موظفين أكفاء في هندسة المشاريع وإدارتها.

5.2.11. سنة 1991 سونغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى EPIG

سونغاز تغير طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى (EPIC) ، طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91 - 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز. أكد المرسوم التنفيذي رقم 95 - 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الطبيعة القانونية لسونغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى. وضعت سونغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي. أخذاً بعين الاعتبار الإصلاحات الاقتصادية وآفاق تطوير المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي، حددت المهام المنوطة بسونغاز إرادياً بكيفية واسعة، وذلك للسماح لهذه المؤسسة بلعب دور محرك في تطوير الاقتصاد الوطني. في هذا الإطار نجد أربعة (04) أنواع من المهام هي:

- مهمة تسمح بممارسة احتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا التوزيع العمومي للغاز.
- مهمة صيانة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها.
- مهام ذات تجارى (مساعدة الزبون، بيع وتركيب الآلات، أخذ مساهمات، إنشاء فروع... وغير ذلك).
- مهام الدراسات الهندسية والتطوير (في الجزائر وفي الخارج).

6.2.11. إنشاء الفروع المحيطة

لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندمجة داخل سونلغاز إلى فروع اختيارا متعمدا. بل كان بديلا أملاه الظرف الاقتصادي السائد آنذاك، والمبني على قوانين المنافسة والقدرة التنافسية الجديدة إن التأقلم مع هذه البيئة الجديدة يتطلب بالضرورة إعادة التمرکز حول مهنها القاعدية وإعادة هيكلة نشاطاتها الملحقة. وهكذا بادرت سونلغاز بطرح تفكير يتناول هذا المشكل. مكن هذا التفكير من التوصل إلى قرار إدخال تغييرات بالنسبة لطرق تسيير هذه النشاطات التي يقدر بأنها ليست إستراتيجية، وتنظيمها، أدت هذه الدراسة إلى إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز، مكلفة بميادين النشاطات المحيطة.

في أول جانفي 1998، رأت تسعة فروع النور. ويتعلق الأمر بما يلي:

- فروع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية، MEI.
- ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات TRANSFO وسط، الشرق والغرب.
- فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT nfo.
- أربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات MPV : الجزائر، قسنطينة، وهران، وورقلة.

7.2.11. سنة 2002 إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز

لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل سونلغاز. وذلك بفتح قطاع الكهرباء والغاز للمنافسة، باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي. وهكذا، فإن قسم إنتاج الكهرباء صار مفتوحا للاستثمار الخاص، الوطني والأجنبي. لذلك، منحت رخص لبناء واستغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى، سواء كانت الكهرباء المنتجة موجهة للتسويق أو للإستهلاك الذاتي من وجهة نظر التسيير، ستكون شبكة نقل الكهرباء خاضعة للاستغلال والصيانة والتطوير من قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء، وهو أحد فروع سونلغاز. فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج - النقل، سيضمنها متعامل آخر يسمى: متعامل النظام. وفي خطوة أخيرة، ينص القانون على إنشاء متعامل سوق الكهرباء. وفيما يتعلق بالغاز، فإن مجموع هذه الوظائف سيكون مضمونا من طرف متعامل واحد هو: مسير شبكة نقل الغاز. وهكذا، فإن جزءا من الزبائن الذين يدعون المؤهلين، سيكون لهم الحق في اختيار ممولهم. ويمكنهم التفاوض معه بحرية حول السعر وكميات الطاقة. يمكن أن يكون الموردون سواء منتجين أو موزعين أو أعونا تجاريين. أما باقي الزبائن، الذين يدعون غير المؤهلين، فسيستمر تمويلهم من قبل المؤسسة التي تحوز على امتياز التوزيع في المنطقة المعنية. وستحتفظ سونلغاز، باعتبارها المتعامل التاريخي، بامتيازاتها في المناطق التي تنشط فيها حاليا. تستوجب مجموع هذه الاختيارات بالضرورة مبدأ آخر، هو مبدأ وصول الغير إلى شبكات نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وذلك

قصد تمكين التوريد المباشر للزبائن المؤهلين من طرف الموردين ويتم ضمان ضبط كل هذا الجهاز من قبل هيئة مستقلة وذاتية التسيير تسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) ، والتي تتمثل مهمتها في السهر على السير التنافسي الشفاف لأسواق الكهرباء والغاز، في مصلحة المستهلكين ومصلحة المتعاملين على حد سواء.

8.2.11 جوان 2002 سونلغاز شركة ذات أسهم

استغلال أكبر في التسيير بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة .

ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. إن تحديد هدفها الإجتماعي ليفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العناية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر. وعلى صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

12. مؤسسة التوزيع لولاية الجلفة.

1.12. تعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة

1.1.12 تعريف بالمؤسسة

تعتبر مديرية الجلفة حاليا من بين المديريات التابعة لسونلغاز توزيع الوسط S.P.R والكائن مقرها بالبلدية، وفيما سبق كانت مركزا تابعا للمدية تأسس سنة 1977 ليستقل سنة 1980 حيث أصبح مركزا مستقلا يغطي قطاع الولاية وبظهور التنظيم الجديد في جويلية 2004 أعطيت استقلالية أكثر و تحول من مركز إلى مديرية وبذلك أصبحت تحتل موقعا استراتيجيا هاما.

وتقوم المديرية بتسيير الكثير من الزبائن في شبكات الكهرباء وشبكات الغاز سواء في الشدة المنخفضة أو المتوسطة، يسرون بتعداد عمالي 388 عامل على مستوى الولاية موزعين كالتالي:

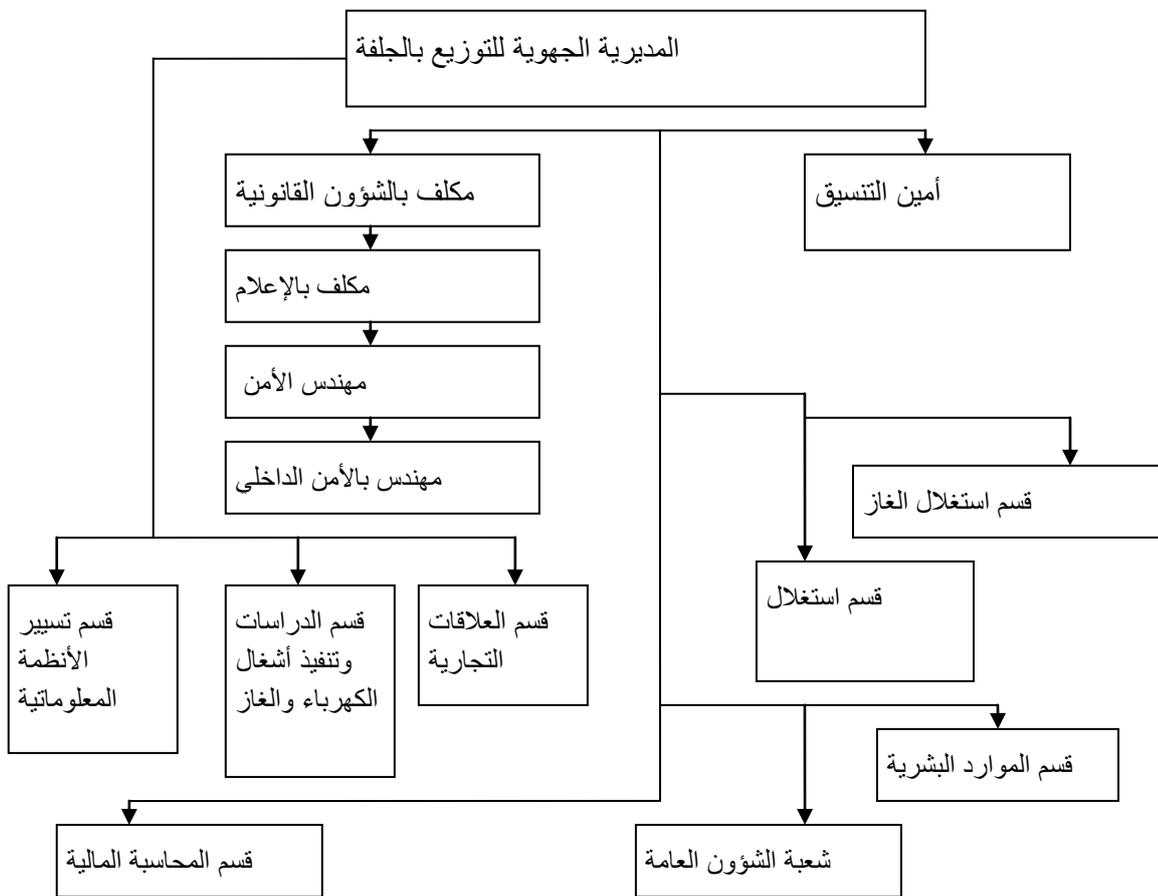
التنفيذ:65.

التحكم:247.

- الإطارات:76 عامل.

مهام مؤسسة التوزيع الجلفة:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الكهرباء والغاز.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

2.1.11 الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة :

الشكل رقم(27):الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة[113]ص3

2.12. شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

يوجد على مستوى مؤسسة سونلغاز الجلفة عدة أقسام تربط بينها علاقة تكامل تتمثل في:

1- مدير مديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة: وهو المشرف الأول على تسيير المؤسسة، يعين بمرسوم يتمثل دوره في تسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويعين الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لحسن سير المؤسسة والتنسيق المفضل للأعمال الإدارية ومراقبتها.

2- الأمانة: تتكون من كتابة المديرية تقوم بعمل السكرتارية وهي حلقة وصل بين المدير والموظفين والعمال.

3- المكلف بالشؤون القانونية: يتمثل في المحامي الذي يتكفل بكل قضايا المؤسسة وبأمورها القانونية، ويمثلها في المحكمة.

4- المكلف بالإتصالات: يقصد بالإتصالات التي تكون بين المؤسسة وهيئات أخرى مثل: الولاية، مفتشية الضرائب أو لقاءات أو ندوات يقوم بها شخص يمثل المؤسسة نيابة عن المدير.

5- مهندس الأمن: وهو المكلف بالقيام بدراسة شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل: وضع عمود كهرباء في مكان المناسب.

6- مكلف بالأمن الداخلي: مهمته توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

7- قسم العلاقات التجارية D.R.C: لها أهمية كبيرة نظرا لعلاقتها مع الأقسام الأخرى وتقوم بمهام تسييرية وتقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: نجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج:

- فوج الفاتورة والضغط المنخفض لزبائن العاديين (A.D) والإدارات (F.SU).

- فوج الفاتورة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

8- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال D.E.E.T: لهذا القسم مهام تقنية فهو يستقبل طلبات الدراسات رققة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم: مصلحة تسيير الإستثمارات: لها مهام تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل تكلفة لإتمام الأشغال

وعند نهايتها تتولى هذه المصلحة على مستوى قسم الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

9- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية D.G.S.I: تقوم بإصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الإستهلاك الجديدة غاز وكهرباء بتحديد الإستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد. وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الإتصال بالمديرية العامة بمنطقة التوزيع.

10- قسم استغلال الغاز D.E.G: وهو قسم تقني يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشآت (G.D.O).

ويضم ثلاث مصالح هي:

- مصلحة مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

11- قسم استغلال الكهرباء: هو قسم يقوم بدراسات الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكة ونجد فيه: - استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- فرع الخرائطية.

ويضم أيضا ثلاث مصالح هي:

- مصلحة تقنيات مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

12- قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال (تكوين، ترقية، تأمينات) بالإضافة إلى ذلك السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة وتهتم: - متابعة المستخدمين.

- معالجة الرواتب.

- تحرير شهادات العمل عند طلب العامل، وتحديد العطل.

13- قسم الشؤون العامة S.A.G: يقوم هذا القسم بتأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات, ويضم فريقين هما:

- فريق حيرة السيارات: وتهتم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العامة: ويهتم بتسيير تأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

13. العينة والمنهج والتقنية المتبعة

يتناول هذا المبحث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث وحدودها ويبين مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات .

1.13. العينة ومواصفاتها

من القضايا التي تفرضها منهجية البحث العلمي أن يستقر الباحث من خلال بحثه على تحديد الكيفية الملائمة لإختيار عينات البحث، على إعتبار أن العينة تمثل مجتمع البحث أو الجمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. [163]ص305 وبما أن مجتمع البحث محدود التعداد ارتأينا إجراء مسح شامل لموظفي مديرية التوزيع لبلدية الجلفة، حيث يتشكل مجتمع البحث من ثلاث فئات من الموظفين (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ). بعدد إجمالي (246) تم توزيع الاستبيانات عليهم واسترجاعها بطريقة مباشرة، وكان عدد الاستبيانات المستردة (212) من بينها (12) استبيانه غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (200) استبيانه بنسبة (81.30%) من الاستبيانات الموزعة على مفردات مجتمع الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم (4) الموالي.

جدول رقم(4): من إعداد الطالب: توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	246	212	34	12	200
النسبة	%100	%86.17	%13.83	%5.66	%81.30

2.13. المنهج والتقنية المتبعة

1.2.13. المنهج المتبع

إن أي موضوع في علم الاجتماع يحتاج إلى منهج معين ، واختيار المنهج يتم على أساس الموضوع خاصة ما يتعلق بالإشكالية والميدان لأن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث والأهداف المراد تحقيقها . ويعرف المنهج بأنه : "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لإكتشاف الحقيقة." [164] ص 99

وبناء على موضوعنا المتعلق بإشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة فقد استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف في الأساس إلى فهم ظاهرة و موضوع الدراسة، إذا أن هذا الأخير لايعتمد على مجرد الوصف بل يتعداها لعملية لاحقة في تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي سنقوم بها في تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي قمنا بجمعها. وهذا بغية استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة من الوصف والكشف والاستطلاع، وقد اعتمدنا على هذا المنهج من خلال الوقوف على واقع عملية صناعة القرار داخل المنظمة، وذلك للتعرف على الطريقة التي يتم بها معالجة الإشكال الذي يقع أثناء صنع القرار قبل إتخاذ القرار الصائب .

2.2.13. حدود الدراسة:

يطلب من الباحث في إعداد خطة بحثه بيان حدود دراسته ، وما يدخل في نطاقها على شكل إطار عام ملزم بالتقيد به طواعية ولا يحق له تجاوزه ، فأهمية ذكر حدود البحث أو الدراسة مهم جدا للباحث ، لما لها من أهمية في التركيز على أهداف معينة ، طوال إجراء البحث، وجمع البيانات، وتفسيرها والتوصل إلى نتائج معينة ، كما ينبغي أن تتمحور حدود الدراسة حول مشكلة البحث قيد الدراسة بإبعادها التالية : [165] ص 48

المجال البشري: تقتصر الدراسة على موظفي من الإطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ للعام 2010/2009.

المجال المكاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة D.D.D

المجال الزماني: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال شهر مارس إلى غاية جويليا للعام 2010/2009.

الحدود الموضوعية: : اقتصرت الدراسة على معرفة إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة من خلال ما يلي:

✓ ظروف العمل المؤثرة في القرار.

✓ نمط القيادة المتبع.

✓ مشاركة الأفراد.

3.2.13. التقنيات المتبعة

نجاح البحث في تحقيق الأهداف يتوقف على الاختيار الأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات والجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات وجعلها على مستوى الكفاءة

1- تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستعملة لجمع بيانات والمعطيات في البحوث الاجتماعية ، فهي بكل بساطة نموذج يظهر مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع.

وفي بحثنا هذا نستعمل استبيان في تجميع البيانات والمعلومات وهي تقنية أساسية في دراستنا وتتكون من ثلاثة محاور وهي :

أ - بيانات تخص المبحوثين:تتعلق معلومات حول السن والجنس والحالة المدنية والمستوى التعليمي وأخيرا لغة العمل.

ب - المحور الثاني: لقياس ظروف العمل ونمط القيادة وتوسيع المشاركة في المؤسسة ويضم 29 عبارة موزعة على 06 أبعاد يشكل كل بعد فيها نمط من أنماط ظروف العمل

1- العوامل الفنية تمثله العبارات(6-7-8-9)

2- الموارد البشرية تمثله العبارات(10-11-12-13)

3- الموارد المالية تمثله العبارات(14-15-1-17)

4-حجم المؤسسة تمثله العبارات(18-19-20-21)

5-نمط القيادة تمثله العبارات(22-23-24)

6- توسيع المشاركة تمثله العبارات(25-26-27-28-29)

ج -المحور الثالث:لقياس الأداء لكل من المؤسسة والأفراد (من 30 إلى 53)

1-الأداء المتعلق بالمؤسسة تمثله العبارات(من 30 إلى 42)

2- الأداء المتعلق بالأفراد تمثله العبارات (من 43 إلى 53)

وقصد اختبار صدق عبارات الاستبيان تم إجراء دراسة إختبارية عرض من خلالها الإستبيان على 20 فردا من مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح عبارات الإستبيان و الإستعاب لمضامينه. حيث تم على ضوء ذلك تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر ليتخذ الإستبيان شكله النهائي كما هو موضح في الملحق.

2- تعد الملاحظة الغير مباشرة وسيلة أخرى نعتمد عليها للتقرب أكثر من الظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع وذلك من خلال زيارتنا التي سنقوم بها للمؤسسة، ومن أجل الوصول إلى البيانات واكتشاف ما يدور في المؤسسة، وسلوك العمال، وسلوك القيادة، وتسجيل كل ما يحدث داخل المؤسسة واستفدنا من تلك المعلومات التي كانت تبدو لنا بسيطة للوهلة الأولى وأصبحت ركيزة أساسية اعتمدنا عليها في تحليل البيانات.

3- اختلفت الآراء حول المنهج الإحصائي، هل هو منهج كبقية المناهج الأخرى أم أسلوب يساعد الباحث في جمع المعلومات. ويستعمل هذا الأسلوب لترتيب البيانات المتحصل عليها من الميدان في شكل جداول بسيطة ومركبة، أي تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات إحصائية كمية ثم تحليلها وتفسيرها بصفة كمية ودقيقة تجعلنا نتفادى الإحكام الذاتية، والوصول إلى نتائج علمية وموضوعية من خلال التعامل مع الأرقام النسبية.

هذا وقد تم الاستعانة بمقياس ليكرت Likert الخماسي المتدرج لإجابات المبحوثين بحيث يختار المبحوث إجابة واحدة من بين خمس بدائل للإجابة ويتدرج المقياس ما بين 5 درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الدرجات كالآتي:

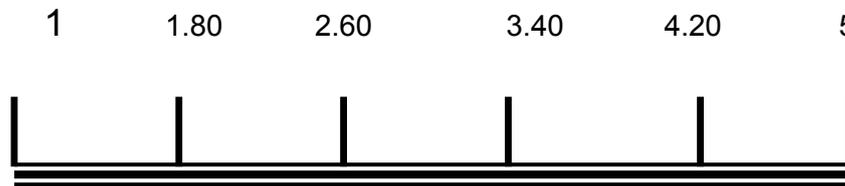
- دائما أو موافق بشدة 5 درجات.
- غالبا أو موافق 4 درجات،
- أحيانا أو لا أدري 3 درجات،
- نادراً أو غير موافق درجتين،
- أبداً أو غير موافق بشدة درجة واحدة .

بعد ذلك تم ترميز بيانات الاستبيان ثم إدخالها في الحاسب الآلي عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بـ SPSS، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $5-1=4$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($0.80=5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس،

حيث بداية المقياس هي الواحد الصحيح ، لتحديد الحد الأدنى و الأعلى للخلايا ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح :

- من 1 إلى 1.80 فإنه يمثل (غير موافق بشدة) .
 - من 1.80 إلى 2.60 يمثل (غير موافق).
 - من 2.60 إلى 3.40 يمثل (لا أدري) .
 - من 3.40 إلى 4.20 يمثل (موافق) .
 - من 4.20 إلى 5 يمثل (موافق بشدة)
- نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل رقم(28): مقياس ليكرت الخماسي

وعليه يمكن توضيح بيانات الشكل السابق على النحو التالي[166]ص127:

1. تم استخدام المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور لمعرفة الاتجاه وتحديده:
 - فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (1-1.80) أو أقل من 1.80 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة منخفضة جدا .
 - وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (1.80-2.60) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة منخفضة.
 - أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (2.61-3.40) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة متوسطة .
 - بينما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (3.41-4.20) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة عالية .

■ وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (4.21 فأكثر) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة عالية جدا .

وتدعيما لما سبق تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية في الدراسة وهي :

1. حساب التكرارات والنسب المئوية ، لتحديد آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات كل محور في استمارة الاستبيان .
2. حساب المتوسط الحسابي Mean بهدف معرفة اتجاه العبارة ومدى ارتفاعها أو انخفاضها وكذلك تحديد درجة أهمية العبارة بالنسبة للعبارات الأخرى، كما يفيد في ترتيب العبارات الموجودة في المحور أو البعد .
3. الانحراف المعياري ويفيد في التعرف على مدى انحراف آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور عن متوسطها الحسابي، وهو يبين مدى التشتت في آراء المبحوثين، كما يفيد كذلك في ترتيب العبارات عند تساوي متوسطاتها الحسابية للأقل تشتت (الأصغر قيمة في الانحراف المعياري) .

خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل التطور الذي عرفته مؤسسة سونلغاز في الجزائر ومساهماتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية, وقد عرفت مراحل تطور مستمرة امتدت من سنة 1947-2002. تم خلالها تطوير هذا القطاع الإستراتيجي الذي عرف صعوبات في بداية الإستقلال سوى على الصعيد تسيير المنشآت أو استرجاع قائمة المشتركين وهذا ما جعل الدولة الجزائرية تسرع في استقطاب اليد العاملة و التكوين والتوظيف في جميع المجالات.

وفي سنة 1968 وبمرسوم رقم 59-69 المؤرخ في جويلية 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز التي بذلت جهود لإصال الكهرباء والغاز للمدن والأرياف والرفع من قوة الطاقة الكهربائية من 34 % سنة 1974 إلى 98 % حاليا, مما يوحي القدرة التي اكتسبتها المؤسسة من مهارة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز.

وفي أول جانفي 1998 رأت تسعة فروع النور, منها ما هو مكلف بالصيانة والتجهيز أو تصليح المحولات وأخرى خدمت العربات, وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1-06-2002 تحولت سونلغاز إلى شركة مساهمة, وهذا الإنتقال تمليه ضرورة لتتكيف مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع والمنافسة, وهذا القانون يعطيها استقلالية أكبر وتمارس مسؤولياتها كاملة.

تعتبر مديرية التوزيع بالجلفة التابعة لسونلغاز الوسط S.P.R أعطيت استغلال أكثر وتحولت من مركز إلى مديرية و عرفت طفرة مميزة في خدماتها أعلق الأمر بالزبون المتعامل معها أو مع هيئات محلية مثل : الولاية, مفتشية الضرائب. أو بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال.

الفصل 6

تحليل وتفسير نتائج الدراسة

14. خصائص أفراد العينة المدروسة

تعكس أهم خصائص أفراد العينة في المتغيرات الخاصة بالسن والجنس والحالة المدنية والمستوى واللغة.

1.14. الخصائص حسب كل من السن والجنس والحالة المدنية

1.1.14. توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%43.0	86] 30-20]
%41.0	82] 41-31]
%10.0	20] 52-42]
%6.0	12] 63-53]
%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبين هذا الجدول توزيع أفراد حسب السن، مما سبق نستطيع أن نلاحظ غالبية أفراد العينة بنسبة %43.0 من الفئة العمرية [30-20] مقابل % 41.0 من الفئة العمرية [41-31]، كما نجد نسبة %10.0 من الفئة العمرية [52-42] وأخيرا نجد نسبة %6.0 من أفراد العينة تفوق أعمارهم 53.

ومما سبق نستطيع أن نلاحظ غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب بنسبة 81.0% بعدد يساوي 102 وهذا راجع إلى قدرة الشباب على تحمل العمل، والإستراتيجية المعتمدة من مؤسسة التوزيع بالجلفة والتمثلة استقطاب فئة الشباب باعتبارها الفئة الأكثر عطاء ويمكن أن تسهم بفعالية في معالجة المشاكل التي تعترض ديمومة التنظيم. إضافة إلى طبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي تقتضي سرعة في العمل والانتباه وشدة الذكاء وهذا ما نجده عند الشباب إضافة إلى تشريع قانون العمل الذي حدد السن القانوني للعمل بداية من 19 سنة إلى غاية 59 سنة، زد على ذلك فان سياسة المؤسسات عند التوظيف تعمل على قبول المترشحين الأصغر سنا من أجل استمرارية الإطارات للوظيفة طوال مدة التوظيف .

2.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
63.0%	126	ذكر
37.0%	74	أنثى
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبدو من خلال معطيات الجدول رقم (6) أن غالبية المبحوثين هم رجال يبلغ عددهم 126 ذكور، بينما عدد النساء 74، أي نسبة الرجال تمثل 63,0% و نسبة النساء 37.0% .

ونستنتج من هذا التباين أن العنصر النسوي ما زال غائبا عن المناصب شأنه شأن باقي الإدارات والمؤسسات الأخرى وقد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد في كثير من الأحيان على القوة البدنية والتي لا تتوفر عند الإناث في إنجاز الأعمال التقنية التي تعتمد على الجهد العضلي، أو راجعة إلى المنطقة التي مازالت لا تعير إهتمام لدور المرأة واعتبار هذا النوع من العمل لا يليق بها .

3.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
متزوج	108	54.0%
أعزب	84	42.0%
أرمل	00	00.0%
مطلق	8	4.0%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبدو من خلال معطيات الجدول أن أفراد العينة من المتزوجين نسبتهم 54.0% في مقابل 42.0% من فئة العزاب ثم 4.0% تمثل فئة المطلقين، وأخيرا نسبة 00.00% يمثلون فئة الأرامل.

ونستنتج من هذا النتائج أن نسبة معتبرة من المبحوثين مستقرين عائليا وهذا راجع للظروف المعيشة الحسنة للموظفين في هذا القطاع، بالإضافة إلى العلاوات التي يتلقونها مقابل الخدمات التي يقدمونها للمؤسسة، وخاصة كانت الفئة الممثلة لهذه النسبة الأكثر من ذوي ثلاثين سنة. في حين هناك نسبة لا تقل أهمية عن سابقتها لم تستقر بعد وهذا راجع لصغر السن وعدم الحصول على السكن بعد، واستنتجنا ذلك من خلال مقابلتنا للكثير منهم وهذا ما اتضح أكثر في فئة الشباب الحديث بالمهنة.

2.14. الخصائص حسب كل من المستوى التعليمي واللغة

1.2.14. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(8):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%1.0	2	لم يدرس
%00.0	0	ابتدائي
%4.0	8	متوسط
%35.0	70	ثانوي
%60.0	120	جامعي
%100.0	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة من المبحوثين مقدرة بـ:60.0% من ذوي المستوى الجامعي,مقابل 35.0 % من التعليم الثانوي , تليها نسبة 4.0% من المبحوثين من التعليم المتوسط وأخيرا نسبة 1.0% لم يدرسوا ولم يظهر وجود لذوى المستوى الابتدائي.

يتضح من خلال الجدول أن جل عمال مؤسسة التوزيع بالجلفة من ذوي حاملي شهادة التعليم العالي والثانوي وهذا يدل على الاهتمام بالكفاءة العلمية التي تستوعب الفهم الواضح والدقيق لكل المعلومات والرسائل المقدمة من طرف الإدارة,التي تسهم في السير الحسن والأداء الجيد للعمل وفهم القرارات الصادرة من الإدارة الوصية,والاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في صناعة القرار.

2.2.14. توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

النسبة	التكرار	اللغة المتقنة
31.0%	62	العربية
13.0%	26	الفرنسية
56.0%	112	اللغتين معا
100.0%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

بين من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 56.0% من المبحوثين يتقنون اللغتين معا، مقابل 31.0% من المبحوثين يتقنون اللغة العربية، وأخيرا 13.0% يتقنون اللغة الفرنسية.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن النسبة الكبيرة الموجودة بمؤسسة التوزيع بالجلفة يتقنون اللغتين معا، ونسبة لا بأس بها من الموظفين يتقنون اللغة العربية، وهذا راجع لطبيعة العمل التي تعتمد على المعلومات باللغة الفرنسية في المعاملات الإدارية، ومستوى التعليم العالي الذي تنتهجه الشركة وعصرنة نظام المعلومات الذي أصبح يعتمد على البرمجة الآلية والشراكة مع قطاعات أخرى وطنيا أو دوليا كل هذا فرض على الإدارة المعنية للمديرية تبني استقطاب الكفاءات العالية في التوظيف.

15. دراسة وتحليل معطيات الفرضيات

1.15. ظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار: بعد رصد درجات العوامل الفنية ثم حساب المتوسطات الحسابية والمعيارية، ولقد اعتبرنا العبارة التي تحصل على أعلى المتوسطات هي السائدة في المؤسسة. ويوضح الجدول الموالي عرضا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول المتعلق بالعوامل الفنية:

1.15. العوامل الفنية:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوامل الفنية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	0.8797	3.90	2	20	16	120	42	التكرار	توفر الانترنت تسهل
				%1.0	%10.0	%8.0	%60.0	%21.0	النسبة	عملية صناعة القرار
1	موافق بشدة	0.7772	4.33	4	2	8	96	90	التكرار	توفر أجهزة الإعلام
				%2.0	%1.0	%4.0	%48.0	%45.0	النسبة	الآلي تساهم في صناعة القرار
2	موافق بشدة	0.8030	4.28	00	14	2	98	86	التكرار	وجود وسائل اتصال
				%00.0	%7.0	%1.0	%49.0	%43.0	النسبة	كافية يدعم عملية صناعة القرار
3	موافق	0.8867	4.03	00	18	18	104	60	التكرار	قاعات إجتماع
				%00.0	%9.0	%9.0	%52.0	%30.0	النسبة	مناسبة تساهم صناعة القرارات
			0.8366	4.135	بعد العوامل الفنية					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات العوامل الفنية تتراوح ما بين 3.90 و 4.33 وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم 10 والتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص بعدد العوامل الفنية أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل الفنية بالغة الأهمية في صناعة القرارات

تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.13 وانحراف معياري قدره 0.83 حيث عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في توفر أجهزة الإعلام الآلي تساهم في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.33 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.77, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (93 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 3.0 % .

العبرة الثانية: وتتمثل في وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.28 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.80, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (92%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0 % .

العبرة الثالثة : وتتمثل في قاعات إجتماع مناسبة تساهم صناعة القرارات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.03 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.88, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (82%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 9.0 % .

العبرة الرابعة : وتتمثل في توفر الانترنت تسهل عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.90 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.87, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (81%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 11.0 %

ونستنتج من خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد الفنية والتي تقدر بـ: 4.1350 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، وأن كل من :

1- توفر أجهزة الإعلام الآلي.
2- وجود وسائل اتصال كافية.

3- قاعات إجتماع مناسبة .
4- توفر الانترنت.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص أجهزة الإعلام الآلي وعدم وجود وسائل اتصال كافية و قاعات إجتماع مناسبة و توفر الانترنت يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة.

- وعليه يمكن القول أن المبحوثين يوافقون على أهمية الإعلام الآلي الذي أثبت أنه تقنية سهلت الكثير من الأعمال التي كانت تواجه المسؤولين عند حدوث مشكلة داخل التنظيم, ووسائل اتصال

مرنة كافية تدعم عملية صناعة القرار داخل المؤسسة سوي كانت أفوقية أو عمودية لا سيما وأن مؤسسة التوزيع بالجلفة قد عرفت تطور تكنولوجي ملموس, وقد بينت النتائج أن وجود قاعات إجتماع مجهزة بكل الوسائل تساعد في دعم عملية صناعة القرار لما لها من تأثير نفسي على صانع القرار ومن يساعده, أما توفر الانترنت فكان بشكل محدود لاعتقاد الكثير أن هذه التقنية غير فعالة لما يشوبها من غموض في تقديم المعلومات الدقيقة عند تعرض لأي مشكل.

2.1.15. الموارد البشرية : الجدول رقم (11):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
3	موافق بشدة	0.8390	4.170	00	12	20	90	78	توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية يرشد صناعة القرار.	التكرار
				%00.0	%6.0	%10.0	%45.0	%39.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.6570	4.480	2	2	00	90	106	تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار.	التكرار
				%1.0	%1.0	%00.0	%45.0	%53.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.7158	4.510	2	4	2	74	118	مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف يرفع من جودة القرار.	التكرار
				%1.0	%2.0	%1.0	%37.0	%59.0	النسبة	
4	موافق	0.9491	4.060	2	16	24	84	74	إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار.	التكرار
				%1.0	%8.0	%12.0	%42.0	%37.0	النسبة	
			0.7902	4.305	بعد العوامل البشرية					

الموارد البشرية

يتضح من الجدول رقم(11) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعيد الموارد البشرية أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل البشرية بالغة الأهمية في صناعة

القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.30 وانحراف معياري قدره 0.79 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبارة الأولى : وتتمثل في تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.48 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.65 , كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (98 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 2.0%

العبارة الثانية : وتتمثل في مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف يرفع من جودة القرار.. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.51 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.71 , كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (96 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 3.0% .

العبارة الثالثة : وتتمثل في توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية يرشد صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.17 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.83, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (84) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0%

العبارة الرابعة: وتتمثل في إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.06 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.94, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 9% .

ونستنتج من خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد البشرية والتي تقدر بـ 4.3050 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1. تنظيم دورات تدريبية للموظفين.

2. مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف.

3. توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية.

4. إعطاء الأولوية للفنيين.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فقلة دورات تدريبية للموظفين وعدم مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف و نقص الفنيين ذو الكفاءة العالية وعدم إعطائهم الأولوية يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة.

كما أن نسبة الانحراف المعياري 0.79% تشير إلى صدق عبارات العوامل البشرية المتعلقة بظروف العمل, والتي تؤثر في صناعة القرار داخل المؤسسة.

3.1.15. الموارد المالية

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد المالية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه العبارة				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق	
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة						التكرار
4	لا أدري	1.2938	3.120	38	19.0%	48	24.0%	32	16.0%	64	32.0%	18	9.0%
				حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة يدعم صناعة القرار.									
2	موافق	0.7358	3.890	32	16.0%	126	63.0%	30	15.0%	12	6.0%	00	0.0%
				ضبط الميزانية المالية المنظمة يوضح الرؤية في صناعة القرار.									
3	موافق	0.8969	3.860	44	22.0%	84	42.0%	56	28.0%	12	6.0%	4	2.0%
				تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار.									
1	موافق	0.8205	4.010	56	28.0%	102	51.0%	30	15.0%	12	6.0%	00	0.0%
				موارد مالية كافية تزيد من بدائل المتاحة لصناعة القرار.									
				0.9367	3.720	بعد العوامل المالية							

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(12) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعيد الموارد المالية أن أغلبية المستجوبين يرون أن الموارد المالية بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 3.72 وانحراف معياري قدره 0.93 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في الموارد المالية الكافية تزيد من بدائل المتاحة لصناعة القرار حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.01 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.82, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في ضبط الميزانية المالية في المنظمة يوضح الرؤية في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.89 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.73, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.86 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.89, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64.4%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 8.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة يدعم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.12 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.29, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة 43% في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 41.0% . ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد المالية والتي تقدر بـ 3.72 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1-الموارد المالية الكافية 2-ضبط الميزانية المالية في المنظمة

3-تنوع مصادر الموارد المالية 4- حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص الموارد المالية الكافية وعدم ضبط الميزانية و محدودية المصادر المالية وعدم الحرية في التصرف يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل لمؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن المبحوثين يرون أن العوامل المالية المعبر عنها من خلال العبارات تعتبر مؤشرات إيجابية لظروف العمل التي تساهم في صناعة القرار وتزيد من فعالية أداء المؤسسة, وهذا

راجع للبدائل التي تحتاج إلى موارد كافية ومتنوعة حتى تتم عملية ضبط الحلول الملائمة للمشكلة التي تحدث في مرحلة من مراحل صناعة القرار وبالتالي توجيه الموارد المالية بكل عقلانية.

4.1.15. حجم المؤسسة (مديرية التوزيع بالجلفة)

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات حجم المؤسسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	1.1272	3.660	6	40	16	92	46	التكرار	ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار.
				%3.0	%20.0	%8.0	%46.0	%23.0	النسبة	
3	موافق	0.9600	3.730	2	22	48	84	44	التكرار	تبنى لا مركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة.
				%1.0	%11.0	%24.0	%42.0	%22.0	النسبة	
2	موافق	0.7997	3.940	00	14	28	114	44	التكرار	تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار.
				%00.0	%7.0	%14.0	%57.0	%22.0	النسبة	
1	موافق	0.9607	4.040	00	28	4	100	68	التكرار	نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار.
				%00.0	%14.0	%2.0	%50.0	%34.0	النسبة	
				بعد العوامل لحجم المؤسسة						
		0.9979	3.842							

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات حجم المؤسسة تتراوح ما بين 3.66 و 4.04.

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(13) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد حجم المؤسسة أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل الحجم بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 3.84 وانحراف معياري قدره 0.99 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبارة الأولى : وتتمثل في نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.04 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.96, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (84%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 14.0% .

العبارة الثانية : وتتمثل في تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.94 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.79, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0% .

العبارة الثالثة : وتتمثل في تبني لا مركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.73 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.96, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (64.4%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 12.0% .

العبارة الرابعة : وتتمثل في ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.662 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (69%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 23.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد حجم المؤسسة والتي تقدر بـ 3.84 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1-نظم الاتصال المفتوحة. 2- تصميم هياكل تنظيمية مرنة.

3 تبني لا مركزية القرار . 4- ازدياد تعداد العاملين.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص نظم الاتصال المفتوحة وعدم تصميم هياكل تنظيمية مرنة أو تبني لا مركزية القرار ونقص تعداد العاملين يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل مؤسسة سونلغاز.

وعليه يمكن القول أن المبحوثين يعتبرون نظم الاتصال المفتوح وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة تفعل في تحديد البدائل, وتبني لامركزية القرار وازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار من خلال المشاركة بين المرؤوسين وممثلين العمال (لجنة المشاركة) تسهم في حل الإشكال الذي يحدث أثناء مراحل عملية صنع القرار وبالتالي تحسين ظروف العمل التي تؤثر القرار والتي تنعكس على أداء المنظمة ككل وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي للعبارات التي جاءت في اتجاه واحد وهو موافقة تلك العوامل في إثراء البدائل الممكنة واختيار البديل الأمثل الذي يفعل القرار من طرف المسؤولين.

2.15. النمط القيادي المتبع في صناعة القرار:

بعد رصد درجات عبارات النمط القيادي ثم حساب المتوسطات الحسابية, ولقد اعتبرنا العبارة التي تحصل على أعلى المتوسطات هي السائدة في المنظمة حسب وجهة نظر المبحوثين. ويوضح الجدول الموالي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور المتعلق بالنمط القيادي

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات نمط القيادي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه					العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
2	موافق بشدة	0.9102	4.340	6	6	6	78	104	عدم انفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار.
				%3.0	%3.0	%3.0	%39.0	%52.0	النسبة
1	موافق بشدة	0.8791	4.470	6	4	4	62	124	فتح مجال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار.
				%3.0	%2.0	%2.0	%31.0	%62.0	النسبة
3	موافق	1.1684	4.040	10	16	24	56	94	اشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار.
				%5.0	%8.0	12.0 %	%28.0	%47.0	النسبة
				بعد العوامل للنمط القيادي					
			0.9859	4.283					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات النمط لقيادي تتراوح ما بين 4.04 و 4.47

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(14) و المتمثل في نمط القيادة داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد نمط القيادة داخل المؤسسة أن أغلبية المستجوبين يرون أن للنمط القيادي المتبع بالغة الأهمية في صناعة القرارات المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.28 وانحراف معياري قدره 0.98 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في فتح جال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.47 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.87, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (93%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 5.0% .

العبرة الثانية: وتتمثل في عدم انفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.34 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.91, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (91%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثالثة: وتتمثل في إشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.04 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.16, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (75%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد حجم المؤسسة والتي تقدر بـ 4.28 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1. فتح جال لإبداء الرأي. 2. عدم انفراد القائد بالرأي. 3. إشراك العاملين بصفة فوضوية.
- ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم إعطاء الفرصة لإبداء الرأي و انفراد القائد بالرأي أو إشراك العاملين بصفة فوضوية يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل مؤسسة سونلغاز. يعزز الثقة بينهما ويساعد على القضاء على الخلافات بين الطرفين والعمل بروح الفريق المنسجم خدمة لأهداف المنظمة. لكن لا ندري هل تظل هذه القيادة الموجودة في المؤسسة أم هي ظرفية فقط. ومن الملاحظ أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد(نمط القيادة) جاءت مرتفعة مما يشير على أن القيادة الحالية تتبن هذا النوع من الأنماط القيادية

وخاصة في الوضع الحالي بالمديرية القائم على وجود مهارات ومعارف وكفاءات عالية مكتسبة بالخبرة والتكوين المتواصل للعمال أو الشهادات المتحصل عليها للخريجين في التخصص.

3.15. مشاركة الأفراد في صناعة القرار

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات توسيع المشاركة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
4	موافق	0.9393	4.110	2	12	30	74	82	التكرار	حصر المشاركين على الأفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار.
				%1.0	%6.0	%15.0	%37.0	%41.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.8327	4.300	2	8	12	84	94	التكرار	تنوع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنوع الآراء والأفكار.
				%1.0	%4.0	%6.0	%42.0	%47.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.7105	4.240	00	4	20	100	76	التكرار	تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية يدعم صناعة القرار.
				%00.0	%2.0	%10.0	%50.0	%38.0	النسبة	
5	موافق	1.1868	3.720	12	28	20	84	56	التكرار	الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية.
				%6.0	%14.0	%10.0	%42.0	%28.0	النسبة	
3	موافق بشدة	0.7875	4.270	2	10	00	108	80	التكرار	مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار
				%1.0	%5.0	%00.0	%54.0	%40.0	النسبة	
			0.8913	4.128	بعد العوامل توسيع المشاركة					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات توسيع المشاركة تتراوح ما بين 4.30 و 4.11

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 15 توسيع المشاركة داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد توسيع المشاركة أن أغلبية المستجوبين يرون أن توسيع المشاركة بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 4.12 وانحراف معياري قدره 0.89 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنويع الآراء والأفكار.

حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.30 وانحراف معياري يقدر ب: 0.83, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (89%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 5.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية يدعم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.24 وانحراف معياري يقدر ب: 0.71, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (88%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 2.0% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.27 وانحراف معياري يقدر ب: 0.78, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (94%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في حصر المشاركين على الأفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.11 وانحراف معياري يقدر ب: 0.93, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (78%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 3.72 وانحراف معياري يقدر ب: 1.18, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (70%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع المشاركة والتي تقدر بـ 4.12 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، وأن كل من :

1-تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار . 2-تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية.

2-مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة. 4-حصر المشاركين على الأفراد محددين.

5- الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار و إذا لم تعمم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية وعدم مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة وحصر المشاركين على أفراد معينين وعدم استقطاب الخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن نسبة الموافقة والموافقة بشدة جاءت أكبر من القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت مما تؤكد أن الإتحاه العام للمبحوثين يحبذ توسيع المشاركة في صناعة القرار في المنظمة,فتنويع لجان المشاركة يثري القرارات واقتراح البدائل الأفضل للمشكلة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتمام بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ومن نضجه.

وبالتالي تتحسن ظروف العمل التي تأثر في صناعة القرار والتي لها علاقة بأداء المؤسسة بالكامل.وقد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة,لأن حصر المشاركة على أفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار فينعكس بالتالي على أداء المنظمة وبما أن هذه المؤشرات كلها جاءت متقاربة بمتوسط حسابي 4.12فهذا يدل على أن المنظمة تعمل جاهدة لإشراك موظفيها بصفة منتظمة في معالجة المشاكل التي تواجهها من أجل الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم,كما لها اتصالات مع خبراء وفنيين تستشيرهم في الأمور التقنية والأمور الإستراتيجية والاستماع لشكاوي الزبائن وما يقترحونه من ملاحظات المكتوبة أو الشفوية تعطي رؤية واضحة للمسؤولين وتوسع دائرة المعلومات والبدائل التي تنعكس إيجابا على مشاركة الأعضاء في بلورة الحلول الممكنة للمشكل الذي يواجه اتخاذ القرار الصائب وبالتالي على أداء المؤسسة.

16. الأداء في المنظمة:

1.16. الأداء الداخلي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الداخلي المصدر: من

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبرة	
									الاتجاه	التكرار
2	موافق	1.1210	3.640	8	32	30	84	46	التكرار	تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات
				%4.0	%16.0	%15.0	%42.0	%23.0	النسبة	
1	موافق	0.9350	3.990	8	8	16	114	54	التكرار	تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات.
				%4.0	%4.0	%8.0	%57.0	%27.0	النسبة	
4	موافق	1.0330	3.590	8	26	38	96	32	التكرار	إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر.
				%4.0	%13.0	%19.0	%48.0	%16.0	النسبة	
3	موافق	1.1585	3.620	10	32	30	80	48	التكرار	تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة بكل عقلانية
				%5.0	%16.0	%15.0	%40.0	%24.0	النسبة	
6	لأدري	1.1201	3.460	10	30	58	62	40	التكرار	تحقق المنظمة أرباح متزايدة.
				%5.0	%15.0	%29.0	%31.0	%20.0	النسبة	
5	موافق	1.2477	3.530	22	22	26	88	42	التكرار	تستغل المنظمة الموارد المتوفرة بكفاءة عالية
				%11.0	%11.0	%13.0	%44.0	%21.0	النسبة	
			1.1025	3.6383	بعد عوامل الأداء الداخلي					

إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات الأداء الداخلي تتراوح ما بين 3.99 و 3.46

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 16 الأداء داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد الأداء الداخلي أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 3.63 وانحراف معياري قدره 1.10 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.99 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.93, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (84%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 8.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة بكل عقلانية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.62 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.15, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.59 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.03, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 17.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في تستغل إدارة المنظمة مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة عالية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.52 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.24, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22.0% .

العبرة السادسة : وتتمثل في تحقق المنظمة أرباح متزايدة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.46 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (51%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع الأداء الداخلي والتي تقدر بـ 3.63 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

1- تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات 2-تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات.

3-تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة. 4-إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر.

5- تستغل إدارة المنظمة مختلف الموارد. 6-تحقق المنظمة أرباح متزايدة.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز,فعدم سعي المنظمة لتحقيق جودة الخدمات

وتسريع تنفيذ المشروعات و استغلال الإمكانيات المتاحة و ركود إنتاجية المؤسسة يؤثر سلبا والذي

سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن نسبة الموافقة على الجودة وتنفيذ المشروعات كانت مرتفعة وعليه يمكن القول أن الأداء الداخلي للمؤسسة جد فعال من خلال النسب المتحصل عليها والمتوسط الحسابي الدال على ذلك,مما يعكس نظرة الإدارة الوصية على مواكبة كل التغيرات الداخلية والخارجية وعصرنة أجهزتها وتنويع طرق أدائها مع زبائننا يساعدها في مواجهة التحديات الممكن حدوثها عند وجود خلل في توجيه قراراتها وهذا يزيد نمو واستمرارية من خلال حسن استغلال كافة إمكانياتها المتاحة لها قصد رفع مستوى أدائها وزيادة أرباحها بكل كفاءة بكل عقلانية ودقة.

2.16. الأداء الخارجي :

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الخارجي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
1	موافق	0.8586	4.080	2	10	24	98	66	التكرار	تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها بشكل سنوي.
				%1.0	%5.0	%12.0	%49.0	%33.0	النسبة	
2	موافق	0.9229	3.820	4	16	34	104	42	التكرار	تستجيب المنظمة لتطورات البيئة الخارجية.
				%2.0	%8.0	%17.0	%52.0	%21.0	النسبة	
3	موافق	0.9986	3.740	6	18	42	90	44	التكرار	تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة المحيطة.
				%3.0	%9.0	%21.0	%45.0	%22.0	النسبة	
4	موافق	1.0062	3.650	6	24	40	94	36	التكرار	تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة في البيئة
				%3.0	%12.0	%20.0	%47.0	%18.0	النسبة	
7	موافق	1.0843	3.510	12	24	46	86	32	النسبة	توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي.
				%6.0	%12.0	%23.0	%43.0	%16.0	التكرار	
6	موافق	1.0050	3.570	12	14	48	100	26	التكرار	تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغير في البيئة.
				%6.0	%7.0	%24.0	%50.0	%13.0	النسبة	
5	موافق	1.0626	3.580	12	24	28	108	28	التكرار	تحقق المنظمة التكيف والانسجام مع البيئة
				6.0	%12.0	%14.0	%54.0	%14.0	النسبة	
			0.9911	3.707	بعد عوامل الأداء الخارجي					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الخارجي تتراوح ما بين 3.51 و 4.08

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 17 الأداء الخارجي لمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد الأداء الخارجي أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 3.70 وانحراف معياري قدره 0.99 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها بشكل سنوي. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.08 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.85, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (82%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تستجيب المنظمة لتطورات البيئة الخارجية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.92, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (73%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 10% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة المحيطة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.74 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.99, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (67%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 12.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة في البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.65 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.00, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 15.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في تحقق المنظمة التكيف والانسجام مع البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.58 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.06, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (68%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0% .

العبرة السادسة : وتتمثل في تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغيير في البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.57 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.00, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (63%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

العبرة السابعة : وتتمثل في توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.51 وانحراف معياري يقدر

ب:1.08, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (59%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0%.

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع الأداء الخارجي والتي تقدر بـ 3.70 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

- 1-تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها.
- 2-تستجيب المنظمة لتطورات البيئة .
- 3-تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة.
- 4- تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة .
- 5-تحقق المنظمة التكيف والانسجام.
- 6 - تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي.

7- توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص.

ذات أهمية للأداء خارج مؤسسة سونلغاز, فعدم سعي المنظمة لرفع من تعداد زبائنها والاستجابة لتطورات البيئة المحيطة بها و تلاؤم أنشطتها مع المتغيرات البيئية ومتابعتها سعياً للتكيف والانسجام و الإسراع من عملية التغيير التنظيمي وبدل الجهود للسعي نحو استغلال الفرص يؤثر سلباً والذي سينعكس حتماً على الأداء الخارجي لمؤسسة سون لغاز.

- وعليه يمكن القول أن النسبة المعبر عنها لعبارة ارتفاع في تعداد الزبائن وبمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري يساوي 0.85 نتاج للتصور الصحيح لدى المبحوثين عندما تراعي المؤسسة اهتماماً للمعلومات التي جمعت حول هذا المشكل إن وجد , وهو استقطاب أعداد أكبر من الزبائن

للحصول على أكبر تمويل مالي يساعدها في تحديد البديل الأمثل و تطبيقه للوصول للهدف.فتتضح الرؤية أي مرحلة يعالج أثناء ها القرار ومن ثم اتخاذه, ولا يتم ذلك إلا إذا عملت الإدارة الوصية على معرفة الفرص المتاحة لها من قبل محيطها البيئي (اقتصادية ,سياسية,تقنية, اللوائح والقواعد,الرأي

العام...الخ.فالأداء الخارجي يساعد المؤسسة في وضع إستراتيجية واضحة المعالم من حيث ضبط النسب المتوقعة للزبائن الجدد,ومعرفة الأداء الخارجي من قبل منظمات أخرى في المجتمع سوى كانت منافسة لها أو متعاملة معها للتحسين طرق صناعة قراراتها لتجنب أية انحرافات قد تؤدي لزعزعت استقرارها.فمؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعمل إدارتها على تغيير من هيكلها التنظيمية على مستوى أقسامها وفروعها حتى تتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية للانسجام والتكيف وهذا ما يساعدها في التنبؤ المبكر للإشكال الذي قد يصيب مرحلة من مراحل عملية صناعة القرار وبالتالي يؤثر في أدائها الخارجي.

3.16. أداء الأفراد:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء المتعلقة بالأفراد.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإلتحاح	
									التكرار	النسبة
2	موافق	1.1034	3.7800	10	24	16	100	50	التكرار	قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة.
				%5.0	%12.0	%8.0	%50.0	%25.0	النسبة	
5	موافق	1.1893	3.6500	16	28	8	106	42	التكرار	قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له.
				%8	%14.0	%4.0	%53.0	%21.0	النسبة	
3	موافق	1.0715	3.7600	12	14	30	98	46	التكرار	يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.
				%6.0	%7.0	%15.0	%49.0	%23.0	النسبة	
11	لا أدري	1.0481	3.3700	4	44	56	66	30	التكرار	مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.
				%2.0	%22.0	%28.0	%33.0	%15.0	النسبة	
4	موافق	1.1698	3.7200	10	30	22	82	56	التكرار	ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية.
				%5.0	%15.0	%11.0	%41.0	%28.0	النسبة	
8	موافق	1.1626	3.5700	10	38	22	88	42	التكرار	يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل
				%5.0	%19.0	%11.0	%44.0	%21.0	النسبة	
9	موافق	1.1732	3.5200	12	32	40	72	44	التكرار	يحرص الأفراد على البقاء في المنظمة.
				%6.0	%16.0	%20.0	%36.0	%22.0	النسبة	
10	موافق	1.1027	3.4900	10	32	42	82	34	التكرار	يبدى العمال روح المبادرة في أداء مهامهم.
				%5.0	%16.0	%21.0	%41.0	%17.0	النسبة	
7	موافق	1.1784	3.5900	18	18	34	88	42	التكرار	يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.
				%9.0	%9.0	%17.0	%44.0	%21.0	النسبة	
6	موافق	1.1821	3.6400	10	32	32	72	54	التكرار	يتميز الأفراد لعاملون بالولاء الطوعي للمنظمة.
				%5.0	%16.0	%16.0	%36.0	%27.0	النسبة	
1	موافق	1.2078	3.7800	12	28	16	80	64	التكرار	يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية اتجاه المنظمة.
				%6.0	%14.0	%8.0	%40.0	%32.0	النسبة	
			1.1444	3.6245	بعد عوامل الأداء المتعلقة بالأفراد					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات الأداء الخارجي تتراوح ما بين 3.78 و3.37

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات

يتضح من الجدول رقم 18: الأداء المتعلق بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد أداء الأفراد أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبة 3.62 وانحراف معياري قدره 1.14 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية اتجاه المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.788 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.20، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (72%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

العبرة الثانية: وتتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.78 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.10، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (75%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 17% .

العبرة الثالثة: وتتمثل في يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.76 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.07، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (72%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

العبرة الرابعة: وتتمثل في ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.72 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.16، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (69%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

العبرة الخامسة: وتتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.65 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (74%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22.0% .

العبرة السادسة: وتتمثل في يتميز الأفراد العاملون بالولاء الطوعي للمنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (63%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة السابعة : وتتمثل في يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ:3.59 وبتباخراف معياري يقدر بـ:1.17, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0%.

العبرة الثامنة : وتتمثل في يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.57 وبتباخراف معياري يقدر بـ:1.16, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 24.0% .

العبرة التاسعة: وتتمثل في يحرص الأفراد على البقاء في المنظمة.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.52 وبتباخراف معياري يقدر بـ:1.17, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (58%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22%.

العبرة العاشرة : وتتمثل في يبدي العمال روح المبادرة في أداء مهامهم.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.49 وبتباخراف معياري يقدر بـ:1.10, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (58%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة الحادي عشرة : وتتمثل في مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.37 وبتباخراف معياري يقدر بـ:1.04, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (48%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 24.0%.

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع أداء الأفراد والتي تقدر بـ 3.62 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

1. يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية.
2. قيام الفرد بالأنشطة والمهام.
3. يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات.
4. ينضبط العمال بمواقيت العمل.
5. قيام الفرد بالأنشطة والمهام.
6. يتميز الأفراد العاملون بالولاء الطوعي.
7. يسجل العمال معدلات منخفضة.
8. يقوم العمال بطرح أفكار جديدة.
9. يحرص الأفراد على البقاء

10. يبدي العمال روح المبادرة.

11. مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة.

ذات أهمية في أداء الأفراد مؤسسة سونلغاز, فعدم تشبييع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية وقيام الفرد بالأنشطة والمهام مع الإنضباط بمواقيت العمل و على الأفراد العاملون التميز بالولاء الطوعي وتسجيل معدلات غياب منخفضة وطرح أفكار جديدة والحرص على البقاء وإبداء روح المبادرة و إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة يؤثر سلبا والذي سينعكس حتما على أداء الأفراد داخل مؤسسة سون لغاز.

- و عليه يمكن القول أن ميل غالبية المبحوثين للموافقة على العبارات بموسط حسابي يفوق الثلاثة من سلم ليكرت راجع للعلاقة الجيدة الموجودة داخل المؤسسة والتفاعل الإيجابي بين المسؤولين التي تعطيه دفعة قوية للقيام بالمهام والأنشطة الموكلة إليه, والتي تساعد في تحسين أداء الأفراد, فالفرد إذا ما شعر أنه يعامل معاملة حسنة فإنه يسعى لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية وهذا ما عبرت عنه نسبة العبارة ذات الترتيب رقم(2) فالنظباط في مواقيت العمل القانونية يشيع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية اتجاه المنظمة فيفعل القرارات ويرشدها, فالولاء الطوعي للأفراد أمر طبيعي مادامت اللوائح والقوانين تسعى للمحافظة على السير الحسن للتنظيم وفق الخطط المرسومة, فأداء العامل للمهام والواجبات كما تتطلبها الوظيفة وفق المنصب الذي يلاءم قدراته ومؤهلاته, يتحقق من خلال إنجاز الأعمال والأنشطة المحددة مسبقا من طرف المؤسسة.

وقد أكد الكثير من المبحوثين أن باستطاعة الموظفين وعلى مستويات مختلفة خاصة ذوي المهارات والكفاءة العالية وأصحاب الخبرات أن يطرحوا أفكارا وحلول قد تساهم في تفعيل أداء الأفراد والمنظمة إذا ما أتاحت لهم الفرصة, باعتبار أنهم الأقرب لفهم المشكلات التي تظهر بين الحين والآخر.

ومما لاحظناه أيضا من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها والمطابقة للعبارة ذات الترتيب رقم(4,9) أن معدلات الغيابات منخفضة وهذا راجع لصرامة القوانين والتي لم تكن عامل ضغط على الموظفين وإنما عامل محفز لشعورهم بالعلاقات الحسنة الهي يتلقونها, فجعلهم يحرصون على البقاء في المديرية ولا يفكرون في مغادرتها للجو السائد بين العمال من جهة والإدارة من جهة أخرى, هذا جعل مستويات الأداء للأفراد موافقة لمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.

17. الارتباط بين الأداء وإشكالية صناعة القرار (ظروف العمل)

1.17. أثر ظروف العمل على الأداء

جدول رقم(19) : أثر ظروف العمل على الاداء

الظروف	العوامل الفنية		الموارد البشرية		الموارد المالية		حجم المنظمة	
	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig
الداخلي	**0.270	0.000	0.200**	0.005	**0.153	0.031	**0.152	0.032
الخارجي	**0.214	0.002	0.101	0.15	0.027	0.708	**0.148	0.037
الأفراد	0.138	0.051	0.092	0.19	0.105	0.140	**0.190	0.007

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول رقم(19) المدون أعلاه أثر ظروف العمل (العوامل الفنية,العوامل البشرية,العوامل المالية,حجم المنظمة) على أداء المنظمة (الأداء الداخلي,الأداء الخارجي,أداء الأفراد).وسيتيم دراسة ارتباط أبعاد ظروف العمل بأداء المنظمة على النحو التالي: من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين الأداء الداخلي وظروف العمل,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الداخلي بـ: 0.270 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي والعوامل الفنية,كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الداخلي بـ: 0.200 وبمستوى معنوية 0.005 وهي أقل من المستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين لمتغيرين مما يمكن القول بأن العوامل البشرية

تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي والأداء، وعليه يمكن القول بأن العوامل المالية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك إرتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة.

** . Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

1 - من خلال الجدول يبين أن هناك إرتباط بين الأداء الخارجي وظروف العمل، حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الخارجي بـ: 0.214 وبمستوى معنوية 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ ، مما يثبت وجود تأثير بين هذين المتغيرين أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود علاقة بين الأداء الخارجي والعوامل الفنية. كما يوضح كذلك إرتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الخارجي بـ: 0.101 وبمستوى معنوية 0.15

2 - وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ مما يمكن القول بأن العوامل البشرية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة ، كما يوضح كذلك إرتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، مما يمكن القول بأن العوامل المالية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة ، كما يوضح كذلك إرتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة، وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بان الأداء الداخلي يتأثر بكل من العوامل الفنية و العوامل البشرية والعوامل المالية وحجم المنظمة ، مم يثبت صحة الفرضية القائلة بأن لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار تأثير في الأداء الداخلي للمنظمة

3 - من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين الأداء الداخلي وظروف العمل، حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الداخلي بـ: 0.270 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$, مما يثبت وجود تأثير بين هذين المتغيرين، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الداخلي بـ: 0.200 وبمستوى معنوية 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ مما يمكن القول بأن العوامل البشرية تؤثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، مما يمكن القول بأن العوامل المالية تؤثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة.

على ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن ظروف العمل التي تؤثر في صناعة القرار تسهم سلباً أو إيجاباً في أداء المنظمة أو أداء الأفراد وقد بين الجدول رقم (19) ذلك، حيث أظهرت النتائج أن ظروف العمل والمتمثلة في الأبعاد (الفنية و البشرية و المالية وحجم المنظمة) أسهمت إيجاباً في فعالية الأداء الداخلي للمنظمة، فنجد العوامل الفنية مثل أجهزة الإعلام الآلي وقاعات اجتماع مناسبة ووسائل اتصال مرنة تسرع وتحقيق من جودة الخدمات و تنفيذ المشروعات بكفاءة وفعالية والمتمثلة بنسبة موافقة تقدر ما بين 82% و 93% سهلت من قصور القرارات ارجع للجدول رقم 10، وقد ساهمت الموارد البشرية في أداء المنظمة، لأن الاهتمام بالدورات التدريبية للموظفين ومراعاة عامل الكفاءة وإعطاء الأولوية للفنيين لاتخاذ القرار الرشيد يساعد إيجاباً في استقرارها ونموها وثباتها وذلك بنسبة موافقة محصورة ما بين 79% و 98% ارجع للجدول رقم 11، وأما الموارد المالية فقلتها تؤثر سلباً على القرار من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى (المدى القريب أو البعيد) لذا يجب توفر موارد مالية كافية وتنويع من مصادرها وعلى مسؤولي الإدارة ضبط الميزانية بما يتماشى والمتغيرات المحيطة بالمنظمة وجاءت نسبة المستجوبين بالموافقة ما بين 43% و 79% وهي نسبة معتبرة ارجع للجدول رقم 12، إن حجم المنظمة المتمثل في نظم الاتصال والهيكل التنظيمية المرنة واللامركزية القرار كلها تساعد في ترشيد القرار والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل وهذا ما أدل المستجوبون به بنسبة موافقة تتراوح ما بين 68% و 84% عد للجدول رقم 13 لأن هذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig ما بين 0.000 و 0.005.

أما ظروف العمل بالنسبة للأداء الخارجي فكان تأثيرها متمثل في العوامل الفنية وحجم المنظمة وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig ما بين 0.002 و 0.037، مما يبين أن مؤشرات تلك الأبعاد لها تأثير على الأداء الخارجي المتمثل في التطورات المحيطة بها، فتسرع لجعل أنشطتها تتلاءم معها فتوجه إدارة المنظمة كل جهودها لاستغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي، ولم نلمس تأثير من الموارد البشرية والمالية على الأداء الخارجي. لاعتقاد جل الباحثين أن المنظمة عليها أن لا تسعى لجلب الفنيين والكفاءات ما دامت موجودة داخل المنظمة بل تحفز ما لديها للتحكم باليات تحديد صناعة القرار المؤثر على أداء المنظمة.

أما تأثير ظروف العمل على أداء الأفراد اتضح فقط في حجم المنظمة لوجود علاقة بين هذين المتغيرين فكما قلت مركزية القرار ووجود هياكل تنظيمية مرنة ونظم اتصال مفتوحة كلما قام الفرد بالأنشطة والمهام المطلوبة منه، وفي الوقت المحدد تشعر الأفراد بالمسؤولية القانونية فيبيدي الموظفون روح المبادرة والولاء الطوعي للمنظمة وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig = 0.037 وهو أقل من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$ ، أما بقيت الظروف المؤثرة في الأداء والمتمثلة في العوامل الفنية والموارد البشرية و الموارد المالية فلم يكن هناك تأثير لها على الأفراد وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig الذي تراوح ما بين 0.051 و 0.190 هو أعلى من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.

2.17. أثر نمط القيادة على الأداء

جدول رقم(20): أثر نمط القيادة على الأداء

نمط القيادة		النمط
المعنوية sig	معامل بيرسون	
0.154	0.101	الداخلي
0.192	0.093	الخارجي
0.003	** 0.208	الأفراد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول المدون أعلاه أثر نمط القيادة على أداء المنظمة (الأداء الداخلي,الأداء الخارجي,أداء الأفراد).وسيتم دراسة ارتباط بعد نمط القيادة بأداء المنظمة على النحو التالي

1 من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد ارتباط بين الأداء الداخلي ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الداخلي ب: 0.101 وبمستوى معنوية 0.154 وهي أكبر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,مما يؤكد عدم وجود تأثير بين هذين المتغيرين في المنظمة.

2 من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد إرتباط بين الأداء الخارجي ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الخارجي ب: 0.093 وبمستوى معنوية 0.192 وهي أكبر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,مما يؤكد عدم وجود علاقة بين متغير الأداء الخارجي ومتغير نمط القيادة المتعامل في المنظمة.

3 - من خلال الجدول يتضح لنا وجود ارتباط بين الأداء الأفراد ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين أداء الأفراد والأداء الخارجي ب: 0.208 وبمستوى معنوية 0.003 وهي أصغر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين أداء الأفراد ونمط القيادة مما يؤكد وجود تأثير بين هذين المتغيرين.

وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن أداء الأفراد يتأثر بنمط القيادة المتبعة وبالتالي يؤثر في أداء المنظمة، فشيوع الأفراد العاملين بالمسؤولية القانونية والأخلاقية تتأثر بنوعية القيادة السائدة (ديمقراطية، أوتوقراطية، فوضوية) فكلما فتح المجال لإشراك العاملين في صنع القرار وإبداء الرأي لحل المشاكل كلما شعرهم بالثقة فينتج عن ذلك عدة سلوكيات تسعى إليها المنظمة مثل: الانضباط، التفاني، الولاء، قلة الغيابات، البقاء، المبادرة... الخ.

** . Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

أما إذا التزم المسؤول الصرامة مع الموظفين وركز فقط على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء وتحميل المسؤولية للآخرين، فكأنما يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم. ويصر على تنفيذ الأوامر و التعليمات وينفرد باتخاذ القرارات لوحده لا يساعد ظهور العلاقات الإنسانية، والواقع من خلال دراستنا لهذا النمط في سونلغاز بالجلفة أن أغلب المستجوبين يوافقون على النمط الديمقراطي وهذا ما دل عليه معامل الارتباط بيرسون 0.208 وبمستوى معنوي 0.003 الذي يثبت صحة العلاقة الإرتباطية بين أداء الأفراد ونمط القيادة المتبع.

أما سبب عدم وجود أثر النمط القيادي المؤثر في الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة في صنع القرارات يعود إلى اعتقاد العاملين أن القائد الذي لا يراعي تلك التأثيرات الداخلية والخارجية ، لا يستطيع أن يكيف اللوائح والقوانين التنظيمية مع البيئة المحيطة بالتنظيم، فتقل فعالية وتقل جودة منتجاته وتنعدم العقلانية في استخدام الإمكانيات المادية والبشرية، وهذا ما دل عليه معامل الارتباط بيرسون لكل من العوامل الداخلية والخارجية ب: 0.101 و 0.093 ومستوى معنوي يقدر ب: 0.154 و 0.192 وهو أكبر من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

للنمط القيادي المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.

3.17. أثر المشاركة على الأداء

المشاركة		توسيع مشاركة الأفراد
الأداء	معامل بيرسون	المعنوية sig
الداخلي	**0388	0.000
الخارجي	**0.343	0.000
الأفراد	**0.348	0.000

جدول رقم: (21) أثر توسيع المشاركة على الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطيه بين توسيع المشاركة والأداء ، حيث تظهر هذه العلاقة في جميع أبعاد الأداء (الأداء الداخلي والأداء الخارجي وأداء الأفراد) ، وهذا ما تبينها قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الأداء ، وكذا قيم مستوى المعنوية لكل بعد ، فهناك علاقة ارتباطيه بين كل من الأداء الداخلي و المشاركة المتعامل به داخل المنظمة ، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.388 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي وتوسيع المشاركة، وكذلك بين الأداء الخارجي و توسيع المشاركة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.343 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الخارجي والمشاركة، وأيضا بين أداء الأفراد والمشاركة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.348 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين أداء الأفراد والمشاركة.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج بأن أثر توسيع المشاركة على أداء المنظمة كان مقبولاً فلأداء الداخلي الممثلة بالعبارات (1,2,3,4,5) عد إلى الجدول رقم 16 والتي عبرت على موافقة المبحوثين أن توسيع مشاركة دخل التنظيم يعكس على الأداء الداخلي من خلال ترشيد القرارات الصائبة, سوى تعلق الأمر بجودة الخدمات أو التسريع في تنفيذ المشروعات أو استغلال الإمكانيات المتاحة بكفاءة عالية, وهذا لا يتحقق إلا بتوسيع المشاركة بين المسؤولين والعاملين من خلال تنويع لجان المشاركة, وتعميم هذه المشاركة على مختلف المستويات التنظيمية وهذا ما عبر عنه غالبية المبحوثين.

أما أثر توسيع المشاركة على الأداء الخارجي فكانت الموافقة مرتفعة جدا وهذا إن دل على شيء إنما يدل التأثير مبدأ المشاركة في صناعة القرار على أداء المنظمة, والذي يستقطب زبائن جدد ويقلل من المخاطر المحيطة بها واستغلال الفرص المتاحة ومتابعة التطورات للتكيف معها و العبارات (1,2,3,4,5,6,7) من الجدول رقم 17 تدل على ذلك وهذا ما حرص المبحوثين على تأكيده.

أما أثر المشاركة على أداء الأفراد فكانت الموافقة مرتفعة جدا مما يؤكد أن مبدأ المشاركة له انعكاسات ايجابية للمنظمة من خلال إدراك الأفراد العاملين لروح المسؤولية التي وضعت في شخصه فيدرك دوره في التنظيم فيرتفع الأداء بالأفكار والاقتراحات التي يقدمونها تسهم في حل المعوقات الغير مرغوب فيها, وهذا ما لوحظ في العبارات (1,2,3,4,5) الواردة سابقا للجدول رقم 15, أما التقليل من مشاركة الأفراد أو تهميشهم تضيق مجال الرؤية في البحث عن البدائل المتاحة للإدارة لصناعة القرار المؤثر في أداء المنظمة وبالتالي:

هذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة.

4.17. نتائج الدراسة العامة والتوصيات والمقترحات:

سوف نستعرض في هذا المطلب أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليلنا للبيانات وإثباتنا للفرض السابقة الذكر, وكذلك عرض أهم المقترحات و التوصيات التي تساهم في علاج نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من مشكل صناعة القرار.

1.4.17. نتائج الدراسة:

بعد ما تم تفسير وتحليل أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. بينت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز بالجلفة تملك طاقات شبانية كبيرة لها كل مقومات النجاح في مواجهة المشاكل والعراقيل التي قد تطرأ فجأة لما تكتسبه من مؤهلات علمية وتقنية أسهمت كثيرا في تقليل من آثار القرارات المفاجئة, وهذا بنسبة تقدر ب: 81 % .
2. بينت الدراسة أن أكثر الظروف المؤثرة في صناعة القرار إيجابا أو سلبا هي تلك التي تتعلق بظروف العمل المختلفة خاصة منها الفنية والبشرية والمالية وحجم المنظمة, حيث أظهرت أنها من أهم مسببات نجاح أو فشل القرارات وهذا ما عبر عنه المبحوثين عند إجابتهم للعبارات الخاصة بهذه الأبعاد بمتوسط حسابي فاق 3.70 وإنحراف معياري قدره 0.70 %
3. بينت الدراسة أن هناك خلو تام لنظريات القيادة في البرامج التكوينية غير أننا نسجل بعض المفاهيم حول القيادة, لكن كيف الاستفادة منها, وما هي الأصول النظرية التي أتت منها فذلك ينعدم. وهذا ما تم استنتاجه كذلك من الجانب النظري للدراسة.
4. بينت الدراسة أن قلت المعلومات المجمعة من مصادرها المختلفة حول مشكل صناعة القرار تؤثر في حياة المؤسسة, وهذا ما جعل الجهود تتضافر في الآونة الأخيرة للإدارة الوصية بغرض إشباع هذه الحاجة ولو بشكل جزئي, وهذا راجع لصعوبة وجود معلومات دقيقة ومجددة تعتمد عليها في تحديد أي بديل هو الأمثل لعملية اتخاذ القرارات.
5. أظهرت الدراسة الميدانية أن مجتمع البحث يميلون إلى النمط الديمقراطي التشاركي وذلك أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة و فعالية في معالجة القرار ومن ثم تحديد الأهداف وإنجازها.
6. بينت الدراسة أن لجنة المشاركة التي شكلت بين الإدارة العليا والموظفين ساهمت بشكل ايجابي في تقارب الأفكار بينهما أثناء معالجة الصعوبات التي تواجه المؤسسة وقللت من بوادر الشك والإنفراد بإيجاد البدائل الخاصة بصنع القرار.

7. أظهرت الدراسة أن المؤسسة تشعر موظفيها بالعدالة قدر الإمكان، في القرارات التي تصدرها عند تقييم أدائهم أو تغيير مراكزهم الإدارية ويرجع ذلك أنها تشركهم في عملية التقييم وإيجاد البدائل الأمثل لصنع القرار، أي تسمح له بعرض رأيه ليوضح حقائق قد تكون نسيت.
8. على صانع القرار أيا كان عمله أن يتحمل المسؤولية بصورة كاملة دون تردد لأن التردد من مسببات إشكالية صناعة القرار لذا تعتبر القرارات انعكاس لقوة الإدارة التي تقوم بإصداره.
9. بينت الدراسة أن عامل الجرأة في صناعة القرار واتخاذها أمر مطلوب ولازم إذ كثيرا ما تقتضي بعض الحالات المؤثرة في حياة التنظيم اليومي سرعة المواجهة واتخاذ القرارات دون تردد بقرارات مدروسة ومؤثرة.
10. إن تحسين أداء لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مساهمة جميع العناصر و الوظائف في المنظمة، فأداء كل وظيفة يتحدد بإنجاز المهام الموكلة لها وعند قيام كل وظيفة بتحقيق مهامها أو أهدافها يتحقق أداء المنظمة ككل، فدراسة الأداء الكلي للمنظم يتضمن دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.
11. بينت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تنتهج أسلوب علمي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لإتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة لاتخاذ القرار هذا الأسلوب يتمثل في العبارة 1 و2 للبعد الفني للجدول رقم 10 والعبارة 1 و2 لبعد حجم المؤسسة للجدول رقم 13 خاصة في المواقف والحالات غير مؤكدة أو في المواقف المعقدة.

2.4.17. توصيات الدراسة

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توجد مجموعة من التوصيات التي نرى أنها قد تساهم في معالجة إشكالية القرار وأثرها على أداء المنظمة وسنوردها في النقاط التالية :
1. ضرورة اتخاذ مبدأ التشاركية في العمل عند صنع القرار بالمؤسسة لأن إشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار، سواء كان ذلك على مستوى النسق الداخلي للمنظمة أو على مستوى الأنساق الخارجية التي لها علاقة بها. وتفعيلها والتنسيق بينها.
 2. ضرورة اتخاذ معايير إعادة في تشكيل فريق القيادة الذي يتولى قيادة حل المشكلات ، مثلا (المهارة ، الكفاءة ، الخبرة ، الرغبة ، المبادرة ...)، والابتعاد عن كل تمييز بين العاملين، لأنها مصدر من مصادر ظهور المقاومة للقرار.
 3. السعي الجاد من طرف القيادة التنظيمية لاكتشاف مستويات المرؤوسين المنخرطين في لجنة المشاركة قبل بدء عملية الشروع في العمل، لأنها تحدد أسلوب القيادة الذي تتبع القيادات في إدارتها للمنظمة .

4. استنباط أساليب أكثر فاعلية في التخطيط والتنفيذ والمراجعة والمتابعة لعمليات اتخاذ القرارات.
5. إيجاد انسجام بين فلسفة التطوير التنظيمي وقيم ومبادئ العاملين بحيث لا يكون هناك تعارض بينهما.
6. الإسراع في تحسين ظروف العمل من حيث تهيئة المباني المناسبة والمكاتب الخاصة بالعمل وضبط الميزانية وتبني لامركزية القرار ودورات تدريبية منتظمة تساهم في ترشيد القرارات المتخذة.
7. تعزيز النمط الديمقراطي السائد بالمنظمة وحث المسؤولين على إتباعه، لما له من تأثير ايجابي على مقاومة القرار ومن ثم على فعاليته. والابتعاد عن العمل بنمطي المتساهل والأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة، لما لهما من آثار سلبية في ظهور المقاومة.
8. يجب أن تأخذ القرارات على أساسين هما: جمع المعلومات الوافرة، ووجود أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات حتى يمكننا التعرف على الحل مسبقا وبالتالي استعمال أساليب تقنية مما يجعل القرار كميا قابل للقياس.
9. يجب على متخذ القرار أن يقدر المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل ودرجة احتمال حدوثها، وفي حالة التأكد عليه أن يستعين بشبكة العمل و البرمجة الخطية أما إذا لم يكن متأكدا يستعمل طرق المقارنة، وفي ظل المخاطرة عليه أن يستعين بمختلف طرق حساب الاحتمالات.

3.4.17. مقترحات الدراسة

يقدم الباحث فيما يلي أفكارا أخرى لمزيد من البحث في مجال تطوير، من بينها :

1. القرار الإستراتيجي وعلاقته بعملية التسيير في المنظمة.
2. مبدأ المشاركة في صناعة القرار وأثره على أداء المنظمة.
3. التردد في صناعة القرار وانعكاساته على أداء المنظمة.
4. المناخ التنظيمي وعلاقته بصناعة القرار في المنظمة.
5. ظروف صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة.

الخاتمة

من خلال ما تعرضنا إليه في هذه الدراسة ندرك جيدا مدى تعقد عملية صنع القرارات وما هذا في الحقيقة إلا جزء بسيط مما كتب عن هذا الموضوع فلا نتصور أن النجاح الذي يحققه صانعو القرارات في المنظمات أمرا بسيطا بل الأمر أكثر تعقيدا في الواقع، وأن حل المشكلات واتخاذ القرارات هو مفتاح لبلوغ أهداف متنوعة وكثيرة أو أن تكون خسارة شنيعة لمتخذ تلك القرارات.

ويبقى موضوع اتخاذ القرارات من المواضيع التي تلقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمسيرين الذين يعملون ما بوسعهم لتفعيل قراراتهم .

التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لآجل اتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط عوامل الرضا الوظيفي للعمال ليشعروا بالانتماء التنظيمي والعدل وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسن في أداء عمالها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة إلى جانب معرفة مدى التقدم في سياسة تفعيل مواردها البشرية، تعطيه القدرة على تصميم إستراتيجية التسيير والتخطيط للتطور مستقبلا، كما تعتمد كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كترقية والنقل والتدريب والاختيار.... الخ.

إن الغاية من استعمال العوامل (ظروف العمل) والمتمثلة في المورد البشري والفني وحجم المؤسسة هو الوصول إلى نتائج ذات مدلولات سواء كانت تتعلق بتعداد الموظفين أو مدلولات مالية أو فنية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتلاءم مع حالة المؤسسة وتكون عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذها صحيحة وسليمة، وإذا كانت نتائج التحليل السابقة الذكر كمعطيات أو مدخلات أساسية للعملية أي على أساسها تبنى مراحل اتخاذ القرار وذلك بتحديد المشكلة وتحليلها ثم حصر البدائل الممكنة وتقييمها

وعلى حسب الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يتم اتخاذ القرار المناسب لها واتخاذ القرار لا يعني بالضرورة انتهاء مراحل أو خطوة اتخاذ القرار بل لابد من متابعة ذلك بتنفيذه وتقييم نتائجه في الواقع العملي في المؤسسة .

واكتشفنا أن من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ودافعا نحو الإنجاز هو ما تعلق بكفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الإخلاص في تحقيق

الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما لاحظناه من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري واعتباره مصدر النجاح والتميز والإبداع فإتاحة له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة عند معرفة موقع الخلل أثناء صناعة القرارات من خلال اعتماد هيكل تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل .

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ على عاتقها جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب يحقق هدف المنظمة ويؤثر على العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه وهذا ما لمسناه في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وما أثبتته نتائج الدراسة.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها ونسبها المرتفعة التي عبر عنها المبحوثين تحققت الفرضيات المدرجة والتي عبرت على مدى حرص المسؤولين على جمع كل المعلومات والبيانات حول المشكلة ودراستها وإدراك أبعادها(انخفاض الأداء،شكاوى الزبائن،وجود هيكل تنظيمي ضعيف...الخ)،وتحديد طبيعة المشكل(مالية،بشرية،سلوكية)،أكسب الإدارة والموظفين خبرة وكفاءة من التجارب السابقة والأزمات التي تعرضت لها.

الملحق الأول: الاستبيانالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبيةوزارة التعليم العالي والبحث العلميجامعة سعد دحلب-البليدة-كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

السنة الثانية ماجستير

تخصص: تنظيم وعملاستبيان بحث

ميدان البحث: مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.

الموضوع: إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة.

أخي الموظف/أختي الموظفة... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... يسرنا أن نضع بين أيديكم استبياناً لجمع البيانات الأساسية لبحث لقسم علم الاجتماع والديمغرافيا لجامعة البليدة وهو بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان: " إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة "، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية لغرض إعطاء رأيكم حول محتوى هذا الموضوع في الخانة التي تراها مناسبة بوضع العلامة (X) علماً بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط و ليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، ونحن شاكرين لكم مسبقاً لجهودكم الجبارة وحسن تعاونكم.

إشراف الدكتور:

رتيمي الفضيل

إعداد الطالب:

زرنوح أمحمد

السنة الجامعية 2010-2011.

المحور الأول: بيانات شخصيةالمحور الثاني: من العبارة رقم 6 إلى 29

تصف العبارات التالية مقاييس اتجاهات العاملين نحو العوامل المؤثرة في صناعة القرار.

عبر عن وجهة نظرك حول ظروف العمل, ونمط القيادة, وتوسع المشاركة, المؤثرة في صناعة القرار.

المحور الثالث: من العبارة رقم 30 إلى 53

تصنف العبارات التالية مقاييس اتجاهات العاملين نحو مستويات الأداء في المؤسسة.

عبر عن وجهة نظرك حول الأداء المتعلق بكل من المنظمة(المؤسسة) و الأفراد.

البيانات الشخصية:

1- السن: ما بين 20- 30 ما بين 31-41 ما بين 42-52

ما بين 53-63

2- الجنس: ذكر , أنثى

3- الحالة المدنية: متزوج أعزب أرمل مطلق

4- المستوى التعليمي: لم يدرس ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي

5- لغة العمل: العربية الفرنسية اللغتين معا

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العـبارة	
					<p>6-توفر الأنترنت تسهل عملية صناعة القرار .</p> <p>7-توفر أجهزة الأعلام الآلي تساهم في صناعة القرار.</p> <p>8- وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار.</p> <p>9-قاعات اجتماعات مناسبة تساهم في إدارة صناعة القرار.</p> <p>10-توافر المؤسسة على فنيين بكفاءات عالية يرشد صناعة القرار.</p> <p>11-تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار.</p> <p>12-مراعاة عاملي الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظفين يرفع من جودة صناعة القرار.</p> <p>13-إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار.</p> <p>14 -حرية التصرف في الموارد المالية للمؤسسة يدعم صناعة القرار.</p> <p>15- ضبط الميزانية المالية للمؤسسة يوضح الرؤية في صناعة القرار.</p> <p>16- تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار.</p> <p>17- موارد مالية كافية تزيد من البدائل المتاحة لصناعة القرار.</p> <p>18- ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار.</p> <p>19- تبني لامركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة</p>	<p>ظروف العمل</p>

					<p>20-تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار.</p> <p>21-نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار.</p> <p>22 -عدم إفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار.</p> <p>23- فتح مجال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار.</p> <p>24- إشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار.</p> <p>25- حصر عملية المشاركة على أفراد محدودين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار</p> <p>26-تنوع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنوع الآراء والأفكار.</p> <p>27-تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية (إطارات, تحكم, تنفيذ)يدعم صناعة القرار.</p> <p>28-الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية.</p> <p>29-مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار.</p>	<p>نمط القيادة</p> <p>الأداء المتعلق بالمؤسسة</p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>30-تقوم المؤسسة بتسريع تنفيذ المشروعات.</p> <p>31-تعمل المؤسسة على تحقيق جودة الخدمات.</p> <p>32-إنتاجية المؤسسة في تنام مستمر.</p> <p>33-تستخدم الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية.</p> <p>34-تحقق المؤسسة أرباحا متزايدة.</p> <p>35-تستغل إدارة المؤسسة مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية.</p> <p>36-تحقق المؤسسة ارتفاعا في تعداد زبائنها بشكل سنوي.</p> <p>37-تستجيب المؤسسة لتطورات البيئة الخارجية.</p> <p>38-تتلاءم أنشطة المؤسسة مع تغيرات البيئة المحيطة.</p> <p>39-تتابع إدارة المؤسسة التطورات الحاصلة في البيئة.</p> <p>40-توجه إدارة المؤسسة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي.</p> <p>41-تسرع المؤسسة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغير في البيئة.</p> <p>42-تحقق المؤسسة التكيف والانسجام مع البيئة الخارجية.</p>	<p>الأداء المتعلق بالمؤسسة</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>43-قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة.</p> <p>44-قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له.</p> <p>45-يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.</p> <p>46-مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات الكمية المطلوبة من قبل الإدارة.</p> <p>47-ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية.</p> <p>48-يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل.</p> <p>49-يحرص الأفراد على البقاء في المؤسسة.</p> <p>50-يبدي العمال روح المبادرة في أداء المهام.</p> <p>51-يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.</p> <p>52-يتميز أفراد العاملون بالولاء الطوعي للمؤسسة.</p> <p>53-يشيع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية تجاه المؤسسة.</p>	<p>الأداء المتعلق بالأفراد</p>
--	--	--	--	--	--	--

Frequency Table

جدول البيانات العامة

Statistics

		السن	الجنس	الحالة المدنية	المستوى	اللغة
N	valid	200	200	200	200	200
	Missing					

الجنس

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	126	63.0	63.0	63.0
	أنثى	74	37.0	37.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

الحالة المدنية

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزو	108	54.0	54.0	54.0
	أعزب	84	42.0	42.0	96.0
	مطلق	8	4.0	4.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

المستوى

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم يدرس	2	1.0	1.0	1.0
	متوسط	8	4.0	4.0	5.0
	ثانوي	70	35.0	35.0	40.0
	جامعي	120	60.0	60.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

اللغة

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	العربية	62	31.0	34.8	31.0
	الفرنسية	26	13.0	12.1	44.0
	اللغتين معا	120	56.0	53.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B6

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.5
	غير موافق	20	10.0	10.0	11.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	19.0
	موافق	120	60.0	60.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total	200	100.0	100.0		

B7

		Fréquence	Pour cent	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	2	1.0	1.0	3.0
	لا أدري	8	4.0	4.0	7.0
	موافق	96	48.0	48.0	55.0
	موافق بشدة	90	45.0	45.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B8

		Fréquence	Pour cent	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valide	غير موافق	14	7.0	7.0	9.0
	لا أدري	2	1.0	1.0	18.0
	موافق	98	49.0	49.0	70.0
	موافق بشدة	86	43.0	43.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B9

		Fréquence	Pour cent	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valide	غير موافق	18	9.0	9.0	9.0
	لا أدري	18	9.0	9.0	18.0
	موافق	104	52.0	52.0	70.0
	موافق بشدة	60	30.0	30.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B12

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	2.0	2.0	3.0
	لا أدري	2	1.0	1.0	4.0
	موافق	74	37.0	37.0	41.0
	موافق بشدة	118	59.0	59.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B13

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	9.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	21.0
	موافق	84	42.0	42.0	63.0
	موافق بشدة	74	37.0	37.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B14

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	9.0	9.0	9.0
	غير موافق	64	32.0	32.0	41.0
	لا أدري	32	16.0	16.0	57.0
	موافق	48	24.0	24.0	81.0
	موافق بشدة	38	19.0	19.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B15

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	21.0
	موافق	126	63.0	63.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B16

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	56	28.0	28.0	34.0
	موافق	84	42.0	42.0	76.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	98.0
	6.00	4	2.0	2.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B17

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	21.0
	موافق	102	51.0	51.0	72.0
	موافق بشدة	56	28.0	28.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B18

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	40	20.0	20.0	23.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	31.0
	موافق	92	46.0	46.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B19

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	22	11.0	11.0	12.0
	لا أدري	48	24.0	24.0	36.0
	موافق	84	42.0	42.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B20

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	7.0	7.0	7.0
	لا أدري	28	14.0	14.0	21.0
	موافق	114	57.0	57.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

B21

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	28	14.0	14.0	14.0
	لا أدري	4	2.0	2.0	16.0
	موافق	100	50.0	50.0	66.0
	موافق بشدة	68	34.0	34.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B22

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	6	3.0	3.0	6.0
	لا أدري	6	3.0	3.0	9.0
	موافق	78	39.0	39.0	48.0
	موافق بشدة	104	52.0	52.0	100.0
	Total	200	100	100.0	

B23

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	4	2.0	2.0	5.0
	لا أدري	4	2.0	2.0	7.0
	موافق	62	31.0	31.0	38.0
	موافق بشدة	124	62.0	62.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B24

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	13.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	25.0
	موافق	56	28.0	28.0	53.0
	موافق بشدة	94	47.0	47.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

B25

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	12	6.0	6.0	7.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	22.0
	موافق	74	37.0	37.0	59.0
	موافق بشدة	82	41.0	41.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B26

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	8	4.0	4.0	5.0
	لا أدري	12	6.0	6.0	11.0
	موافق	84	42.0	42.0	53.0
	موافق بشدة	94	47.0	47.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B27

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
	لا أدري	20	10.0	10.0	12.0
	موافق	100	50.0	50.0	62.0
	موافق بشدة	76	38.0	38.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B28

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	20.0
	لا أدري	20	10.0	10.0	30.0
	موافق	84	42.0	42.0	72.0
	موافق بشدة	56	28.0	28.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B29

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	10	5.0	5.0	6.0
	موافق	108	54.0	54.0	60.0
	موافق بشدة	80	40.0	40.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

C30

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	20.0
	لا أدري	30	15.0	18.0	35.0
	موافق	84	42.0	42.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

C31

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	8	4.0	4.0	8.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	16.0
	موافق	114	57.0	57.0	73.0
	موافق بشدة	54	27.0	27.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C32

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	26	13.0	13.0	17.0
	لا أدري	38	19.0	19.0	36.0
	موافق	96	48.0	48.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C33

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	36.0
	موافق	80	40.0	40.0	76.0
	موافق بشدة	48	24.0	24.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C34

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	30	15.0	15.0	20.0
	لا أدري	58	29.0	29.0	49.0
	موافق	62	31.0	31.0	80.0
	موافق بشدة	40	20.0	20.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C35

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	22	11.0	11.1	11.0
	غير موافق	22	11.0	11.0	22.0
	لا أدري	26	13.0	13.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C36

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	10	5.0	5.0	6.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	18.0
	موافق	98	49.0	49.0	67.0
	موافق بشدة	66	33.0	33.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C37

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	10.0
	لا أدري	34	17.0	17.0	27.0
	موافق	104	52.0	52.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C38

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	18	9.0	9.0	12.0
	لا أدري	42	21.0	21.0	33.0
	موافق	90	45.0	45.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C39

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	15.0
	لا أدري	40	20.0	20.0	35.0
	موافق	94	47.0	47.0	82.0
	موافق بشدة	36	18.0	18.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C40

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	18.0
	لا أدري	46	23.0	23.0	41.0
	موافق	86	43.0	43.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C41

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	14	7.0	7.0	13.0
	لا أدري	48	24.0	24.0	37.0
	موافق	100	50.0	50.0	87.0
	موافق بشدة	26	13.0	13.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C42

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	18.0
	لا أدري	28	14.0	14.0	32.0
	موافق	108	54.0	54.0	86.0
	موافق بشدة	28	14.0	14.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

C43

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	17.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	25.0
	موافق	100	50.0	50.0	75.0
	موافق بشدة	50	25.0	25.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C44

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	22.0
	لا أدري	8	8.0	8.0	26.0
	موافق	106	53.0	53.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C45

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	14	7.0	7.0	13.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	28.0
	موافق	98	49.0	49.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C46

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	44	22.0	22.0	24.0
	لا أدري	56	28.0	28.0	52.0
	موافق	66	33.0	33.0	85.0
	موافق بشدة	30	15.0	15.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C47

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	11	16.7	16.7	22.7
	لا أدري	7	10.6	10.6	33.3
	موافق	25	37.9	37.9	71.2
	موافق بشدة	19	28.8	28.8	100.0
Total		66	100.0	100.0	

C48

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	38	19.0	19.0	24.0
	لا أدري	22	11.0	11.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C49

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	22.0
	لا أدري	40	20.0	20.0	42.0
	موافق	72	36.0	36.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C50

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	42	21.0	21.0	42.0
	موافق	82	41.0	41.0	83.0
	موافق بشدة	34	17.0	17.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C51

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	9.0	9.0	9.0
	غير موافق	18	9.0	9.0	18.0
	لا أدري	34	17.0	17.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C52

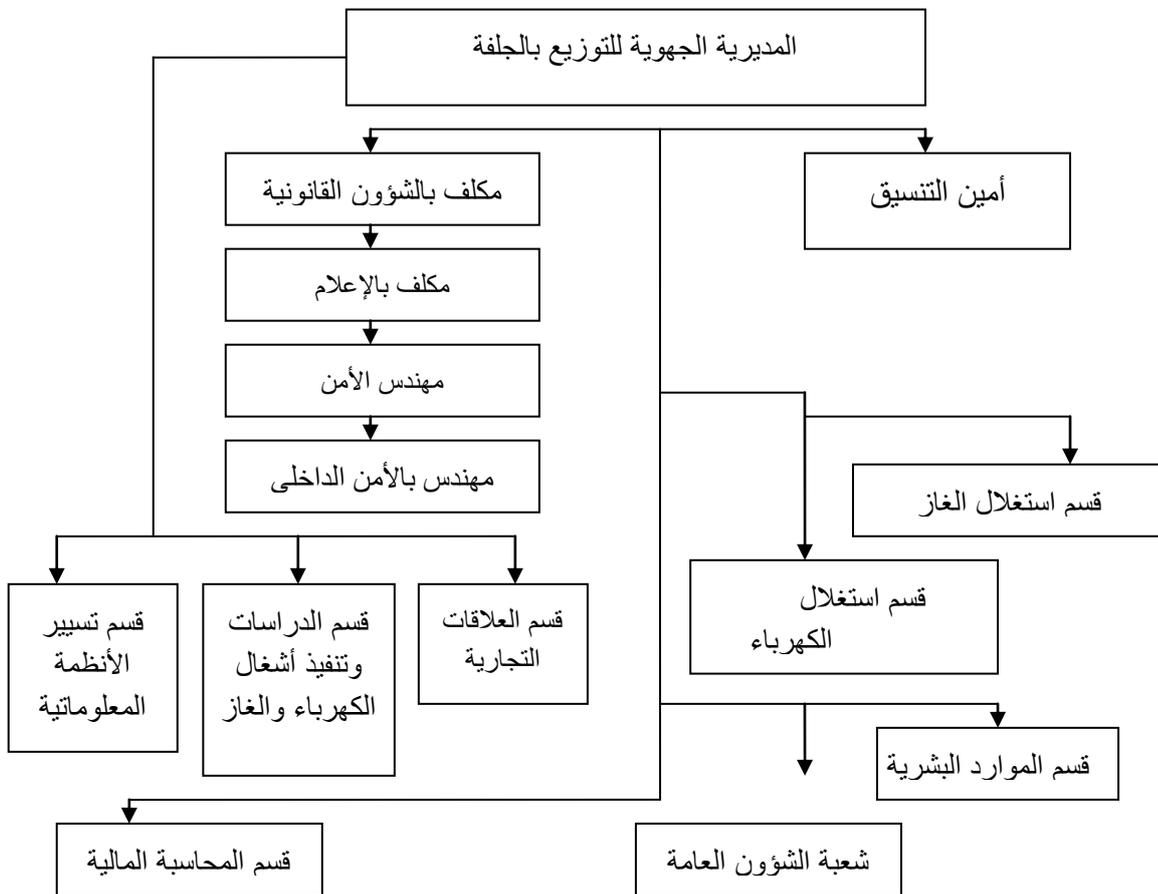
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	32	16.0	16.0	37.0
	موافق	72	36.0	36.0	73.0
	موافق بشدة	54	27.0	27.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C53

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	20.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	28.0
	موافق	80	40.0	40.0	68.0
	موافق بشدة	64	32.0	32.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

الملحق الثالث:

المؤسسة التوزيع الكهرياء والغاز بالجلفة



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الجهوي بالجلفة لسنة 2010.

الملحق الرابع:

**FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE-STRUCTURE
SONELGAZ ANNEXE1,1**

		TOTALE
	2009	

Cadre

	/	0
	/	0
	/	0

Maitrise

CEDE	2	2
TDSE	2	3
TDSG	1	1
TST	2	2
CONTROLEUR TVX ELEC,	0	0
CONTROLEUR TVX	1	1
TECH,ETUDES SURVEILLANCE TVX GAZ	1	1
TECH,ETUDES SURVEILLANCE TVX ELEC,	2	2
TECHNICIEN DETECTION FUITE(AIF)	2	2
TECHNICIEN VERIFECATION COMPTAGE	/	0
DESPATCHER	2	2
OPE /PI	1	1
	7	7

Execution

OPE ELECTRICIEN	7	7
OPG	8	8

S/TOTAL(1)	39	39
------------	----	----

قائمة المرجع

01. نبيل عبد الحافظ, "نماذج أسلوب تحليل الكم كمدخل لزيادة فعالية القرار الإداري", القاهرة: العدد 229, المجلد الإداري, يونيو, (1987).
02. فايز الزعيمي ومحمد إبراهيم عبيدات, "أساسيات الإدارة الحديثة", جامعة مؤتة للنشر والتوزيع, الأردن (1997).
03. ظاهر كلابدة, "الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية", ودار زهران وعمان, 1997.
04. أحمد ماهر, اتخاذ القرار بين العلم والابتكار, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2007.
05. khema khem A le dynamique de contrôle de gestion, Ed Duno , 1977,
06. عيادي الطالب, "التخطيط الإستراتيجي", دار الفكر العربي, مصر, 1988.
07. احمد سيد مصطفى, "إدارة الموارد البشرية (الاصول والمهارات)", دار المعادي الجديدة, القاهرة, مصر 2000.
08. مصطفى عشوي, "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي", المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر, 1992.
09. راوية حسن, "إدارة الموارد البشرية", المكتب الجامعي الحديث, مصر, 1998.
10. دينكل ميتشل, ترجمة إحسان محمد حسين, "معجم علم الاجتماع", دار الطليعة للكتاب والنشر, بيروت, ط 1, 1981.
11. محمد سليمان العملاوي, "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال", دار وائل للنشر, الأردن, 2002.
12. رجب عبد الرحمان "دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات", مطبعة الإيمان, القاهرة, 2000.
13. محمد شفيق, الإنسان والمجتمع, "مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل", المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1997.

14. علي عبد الرزاق جليبي، "علم إجتماع التنظيم": النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1998.
15. أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2001.
16. أحمد منصور، قرارات في التنمية البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
17. أحمد زكي، بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1986.
18. سمير أسعد مرشد، "مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 1، (1408-1988)، جدة، المملكة السعودية، جامعة الملك عبد العزيز.
19. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
20. سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي، رسالة غير منشورة، معهد علم النفس وعلوم التربية تخصص: تنظيم وعمل، الجزائر، 1992.
21. شيكاوي سهام، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة"، جامعة أحمد بوقرة علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات بومرداس، 2000-2007.
22. محمد علي محمد، "علم اجتماع تنظيم"، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 1986.
23. إبراهيم مذكور، "معجم العلوم الاجتماعية"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
24. خليل محمد الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2005.
25. نجيب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
26. علي سلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، الكويت، مكتبة غريب، 1976.
27. العمر معنى خليل، "معجم علم الاجتماع"، دار النشر والتوزيع، عمان، 2000.
28. سعيد أكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، (الجزائر: ديوان م الجامعية)، د.ط.
29. محمد عبد الله عبد الرحمان، "أساسيات الإدارة والتنظيم"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992.
30. حسين حريم، "السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات"، عمان: دار زهرا للنشر والتوزيع، 1997.
31. محمد حافظ حجازي، "دعم القرارات في المنظمات"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2006.
32. عبد الهادي الدارة: "التغيير في المنظمات" مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، ع 24، مج 9، 2 (ت 2)، 1982.

33. حمداوي سهيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعي، قالمة، 2004.
34. عبد المعطي محمد عساف، "السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة" ، 1994 .
35. حسين حريم، " السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات" ، عمان- دارزهران للنشر والتوزيع ، 1998.
36. موسى المدهون وإبراهيم الجز راوي، "تحليل السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995.
37. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، 2009 . info@ngoce.org
38. Robert Kreinter and angelokinicki .Organizational Behavior home wood:ir.Win1992.
39. Stephen p Robbins Organizational Behaviors. Eighth Edition .Newjersey prentice Hall, 1998.
40. عبد الله محمد عبد الرحمان، "علم الاجتماع التنظيم" ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعة، 1988 .
41. لويس كامل ملكية، "سيكولوجية الجماعات والقيادة القاهرة"، مكتبة النهضة المصرية ، 1970.
42. F.E. Fiedler Atheory of Leadership Effctiveness .N.Y. M.Grqn hill ,1967.
43. أحمد عوت راجح، "علم النفس الصناعي"، الإسكندرية، مؤسسة المطبوعات الحديثة ، 1961.
44. سيد الهواري، "الإدارة: الأصول والأسس العلمية"، مكتبة عين شمس، 1982.
45. محمد عبد الله عبد الرحيم، "أساسيات الإدارة والتنظيم" ، القاهرة مكتبة عين شمس 1992 .
46. فرج عبد القادر، "قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي"، مصر، القاهرة، دار المعارف، 1994.
47. مصطفى كامل أبو العزم عطية، "السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة.
48. R. Agarwal.Organizatiion and Management .New Delhi : Mc Graw Hill.1982.
49. عبد الرحمان عيسوي، "الكفاءة الإنتاجية" ، دار النهضة العربية، بيروت، 1990 .
50. خير لله عصار، "ميادين علم النفس الاجتماعي" ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 1984 .
51. أحمد إبراهيم احمد، "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين" ، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 2003 .

52. عمرو غنايم ، وعلي الشرقاوي, "تنظيم وإدارة الأعمال", لبنان ، دار النهضة العربية, 1982.
53. احمد صقر عاشور, "إدارة القوة العاملة", دار النهضة العربية بيروت, د.س.
54. ناصر أكرم ، "نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير", مجلة مركز الدراسات والبحوث العلمية, دمشق, الانترنت www.astf.net
55. حسن راوية, "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية", الإسكندرية, دار الجامعة للنشر, سنة, 2002.
56. بلال إسماعيل محمد, "إدارة الموارد البشرية الازريطه", دارا لجامعة الجديدة, للنشر سنة 2004.
57. إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون, عائد الاستثمار في رأس المال البشري, القاهرة أيترك للنشر والتوزيع, سنة 2004.
58. عبد الله علي, "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية", أطروحة دكتورا, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجرائر, 1999.
59. سالم بن سعيد القحطاني, "القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي", مجلة البحوث الأمنية, العدد 23, السعودية, سنة 2001.
60. أحمد بن عبد المحسن العساف, "مهارات القيادة وصفات القائد", النشر العلمي والمطابع, ط1, الرياض, سنة 2005.
61. كاسر ناصر المنصور, "القيادة كلية الاقتصاد والإدارة", سنة 2008 ، الانترنت www.econimics.kau.edu.sa
62. عبد المنعم الحنفي, "المعجم الشامل المصطلحات الفلسفية", مكتبة مدبوبي, القاهرة.
63. Bush :T.1986 Theory of Educational Management, London, Harber publisher. Row 1986 .
64. جودة عطوي, "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها", الأردن, الدار العلمية الدولية و مكتبة دار النشر والتوزيع, 2001.
65. Factors Associated with Leader ship: A survey of Literature . R.M. Stogdill "Personal of psychology . vol.25. 1948 journal"
66. نعيم عباس خضير وآخرون, "قياس السمات القيادية للمدراء", دراسة اختيارية في منظمات صناعية, المجلة العربية: للإدارة المجلد : 16 العدد الأول, 1994.
67. طارق السويدان, فيصل باشرا حيل, "صناعة القائد", دار الأندلس الخضراء , ط4, السعودية, سنة 2006.

68. محمد قاسم القريوتي, "السلوك التنظيمي", دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, ط4, سنة2003.
69. منذر هاشم الخطيب, "مفهوم القيادة", مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية, العدد الخامس, سنة2007. WWW.AirssForom.Com الانترنت.
70. عاشور أحمد صقر, "مبادئ الإدارة والتنظيم", الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 1992.
71. أحمد ماهر وجمال الهجرسي ومحمد الدعيح وراشد / لعجمي, "إدارة المباديء و المهارات", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002/2001.
72. نواف كنعان, "اتخاذ القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
73. Jean-François Dhenin, Brigitte Fournie. 50 thèmes initiation a L'économie d entreprise. ED:Breal.Paris, 1998.
74. إبراهيم عبد العزيز شيحا, "أصول الإدارة العامة", منشأة المعارف, الإسكندرية, 1993.
75. حسين حرم والآخرين, "أساسيات الإدارة", ط1, دار الحامد, عمان, الأردن, 1998.
76. هيلقادو مند, "اتخاذ القرارات الفعالة", دليلك العلمي في الإدارة, ترجمة: مصطفى إدريس, مراجعة: يوسف محمد القبلان: نهال التصميم والطباعة, مجهول, 1991.
77. Richard Eder Foreign Policy, Decision-making an Approach to the study of-International politics, new.york. Freepress 1962.
78. بوتومور, "علم اجتماع السياسي", ترجمة وصيفي نضمي, بيروت: دار الطليعة, 1986.
79. نبيل السمالوطي, "بناء القوة والتنمية السياسية", القاهرة, الهيئة المصرية العامة للكتاب, 1978.
80. بسيوني إبراهيم حمادة, "دور وسائل الإتصال في صنع القرارات في الوطن العربي", بيروت, مركز دراسات الوحدة العربية, ط1, 1993.
81. سرير عبد الله صالح, "عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة الجزائر", أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة, جوان 2006.
82. صالح مصطفى الغول, "معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر", القاهرة, دار الفكر العربي, 1982.
83. عبد القادر حنفي, محمد فريد الصحن, "إدارة الأعمال", الإسكندرية, الدار الجامعية, 1991.
84. محمد يسري دعيبس, "الاتصال والسلوك الإنساني", (رؤية في إنترولوجيا الاتصال): الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع, 1999.
85. عادل حسن, "الإدارة مدخل الحالات", كلية التجارة. جامعة الإسكندرية, د.س.
86. محمد سويلم, "الإدارة (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية)", دار الهاني, مصر, 1994. www.ngoce.org
87. سرير عبد الله رابح, "عملية صنع القرار وتطبيقاتها في الإدارة العامة بالجزائر" رسالة ماجستير,

- كلية العلوم السياسية والإعلام, جامعة الجزائر, الجزائر, 2006.
88. نادر أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
89. ناصر محمد العبيدلي, "إدارة السلوك التنظيمي", غرام للطباعة الإلكترونية, الرياض, 1993.
90. إبراهيم منيف, "تطور الفكر الإداري المعاصر", أفاق وأبعاد, للنشر والتوزيع, لبنان, ط1, 1999.
91. سعيد محمد المصري, "التنظيم الإداري", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002.
92. محمد القبلان, "مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري", مكنية عين شمس, القاهرة, 1994.
93. علي أحمد أبو الحسن, "المحاسبة الإدارية المتقدمة-اتخاذ القرارات-تقارير-الأداء- تقييم الأداء", الدار الجامعية, الإسكندرية, دس.
94. ناديا أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", منشورات جامعة دمشق, ط3, دمشق, 1996-1997.
95. حامد أحمد رمضان بدر, "الإدارة لإستراتيجية", القاهرة: دار النهضة الغربية, 1994.
96. عايدة سيد خطاب, "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي", القاهرة, دار الفكر العربي, ط 1, 1985.
97. أحمد ماهر, "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)", جامعة الإسكندرية, مصر, 1993.
98. جميل أحمد توفيق, "مذكرات في الإدارة المالية", دار الجامعة المصرية, دس.
99. رايمند مكليود, "نظام المعلومات الإدارية", تعريب ومراجعة: م/سرور على سرور, عاصم أحمد الحماحي, ج2, دار المريخ للنشر, الرياض, 1990.
100. منعم زمير الموسوي, "اتخاذ القرارات الإدارية", مدخل كمي, ط 1, دار اليازوري العلمية, عمان, الأردن, 1998.
101. GliesBressy.ChistianKonkuyt.ECONOMIEentreprise,Ed:Sirey,paris, 1990.
102. سرير عبد الله رابح, "عملية صنع القرار", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم السياسية والإعلام, الجزائر, 2006.
103. Richard Hofferbert.The Study OF policy Indiana Polis, Robber Merrill,1974.
104. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية. info@ngoce.org
105. قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز, 2010.
106. خليل سيباني, "المدير الفعال", دار الراتب الجامعية, القاهرة, مصر, 2003.
107. علي أحمد أبو الحسن, "الإدارة المتقدمة-اتخاذ القرارات-تقارير الأداء", الدار الجامعية, الإسكندرية, دس.
108. علي شريف, "الإدارة المعاصرة", الدار الجامعية, الإسكندرية, 1987.

- 109 أحمد سيد مصطفى، "أدارة الجودة الشاملة، و الإيزو9000"، مجهول دار النشر و السنة ،ص.
- 110 ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، دار زهران، عمان، 1997.
- 111 غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2008، ص 166.
- 112 جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية، الإسكندرية، 1986.
- 113 سيد الهواري، "اتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكار"، ط1، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، القاهرة، 1997.
- 114 مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية. 05/2010 – info@ngoce.org
- 115 علي شريف، "الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية"، 2002-2003، ص، 218.
- 116 جازيه زعتر، "اتجاهات معاصرة في الإدارة"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط 3، 1999.
- 117 سيد أحمد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، دار الكتب المصرية، ط، 2002-2003.
- 118 أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 119 محمد فريد الصحن وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2001-2002.
- 120 محمد بهجت جاب الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1995.
- 121 عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية (العدد رقم 1 نوفمبر 2001).
- 122 سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005.
- 123 حاتم عثمان محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان – " المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 124 عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)" ورسالة ماجستير ،غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003 – 2004.
- 125 عبد الفتاح بوخمخ، " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 18، ديسمبر 2002)، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 126 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2004.
- 127 عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، القاهرة،

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2000.
- 128 حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 129 سحن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
- 130 Bernard Mr tory ,contrôle de gestion sociale,2 eme édition , paris Librairie,1999.
- 131 احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- 132 جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
- 133 صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس، 2005.
- 134 شافي نوال، " تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004 – 2005.
- 135 إسماعيل السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مركز التنمية الإدارية، 1998.
- 136 عبد المولى محمد الدفس، علم الاجتماع الصناعي، "مجذلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 2005،
- 137 ماهر ظاهر بطرس، دو الدولة في ظل إقتصاد السوق، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995.
- 138 نايل عبد الحفاظ العوالمه، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، 1993.
- 139 سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 140 ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.
- 141 أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار مجذلاوي للنشر والتوزيع، 2002، 64.
- 142 أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، المنصورة، طار الحارث للطباعة، 2005.
- 143 بلكيير بومدين، فؤاد بوفطيمة، " ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز"، المؤتمر العلمي

- الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 – 9 مارس، 2005.
- 144 علي عبد الله ، "الأداء المتميز" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8 – 9 مارس، 2005.
- 145 إبراهيم عبد الله حميدة مختار، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع ، فيفري 2005) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- 146 عمر سرار، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، جامعة الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2003.
- 147 محمد الصيرفي، "إدارة الأعمال الحكومية" ، الإسكندرية ، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- 148 إبراهيم بختي ، "صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة ، ص 317.
- 149 إخلص عبد الله ،موضي حمود، "الإدارة الحكومية" ، الكويت ،وزارة التربية ، 1982.
- 150 UNPAN1, UNORGHINTRADOC/GROUPS/UBLIC/DOCUMENTS/C ARFARD/UN PAN 002329.PDF-67 K.
- 151 رواية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000.
- 152 مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 153 كمال محمد عويضة، "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان، 1996.
- 154 عبد الرحمان توفيق، "مجالات تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة" ((بميك))، ط3، 2004.
- 155 سعاد نايف البرنوطي ، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، الأردن، دار وائل للنشر ، 2004.
- 156 نعيمة شلبية الكعبي، مؤيد عبد السعيد ألسمرائي، "إدارة الأفراد – مدخل تطبيقي-" ، دار الهدى للنشر، مصر، 1990.
- 157 رعد حسن صرف، "صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين" ، الرضا للمعلومات، 2002.
- 158 مصطفى نجيب شاويش ، "إدارة الموارد البشرية" ، عمان، دار الشروق، 1990.
- 159 Path-goal Theory of Leadership, HOUSE, R J and MITCHELL, T
.Contemporary Business ,1974 R, Journal of

- 160 محمد قاسم القريوتي : "نظرية المنظمة و التنظيم" ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000.
- 161 Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley.
- 162 حسين حريم, "إدارة المنظمات منظور كلي"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 163 رجاء وحيد دويدري, "البحث العلمي-أساسياته النظرية وممارساته العملي"- دار الفكر المعاصر, بيروت, 2000.
- 164 عمار بوحوش, محمد محمود الذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث", ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, ط 2, 1999.
- 165 العجيلي سرگز و عياد أمطير، "البحث العلمي وأساليبه وتقنياته" ، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002.
166. العمر، بدران بن عبد الرحمان ، " التحليل الإحصائي في البحث العملي باستخدام spss " ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2003.

جامعة سعد دحلب - البليدة -

كلية الآداب و العلوم والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجلفة

من طرف

أحمد زرنوح

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. براح أحمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. رتيمي الفضيل
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. قاسيمي ناصر

البليدة , جانفي 2011

كلمة شكر

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

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ونخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور رتيمي الفضيل الذي تفضل بإشرافه على هذا المذكرة وعلى ما قدمه لي من نصائح ومعلومات وتوجيهات

وإلا أساتذة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمقراطية الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وبكل ما يعرفونه وكذلك كل عمال الإدارة .

نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل عمال مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز ببلدية الجلفة ونخص بالذكر بن سليمان.

ملخص المذكرة

المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، تتوجه لدراساتها جهود علمية متعاضمة وتفتح أفاقها لتستوعب الاختصاصات العلمية المتزايدة، الاجتماعية والإنسانية والكمية والتكنولوجية وغيرها، بسبب ترابط هذه الظاهرة بكل جوانب حياة الفرد وتجمعاته الإنسانية المتنوعة والهادفة . وينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري- تنظيم إنساني - من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إن عملية صناعة القرار ليست بالمهمة السهلة، وهذا راجع لتعقدها من جهة وخصوصية كل منظمة، هذه الخصوصية التي تتمثل القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة، التي تعكس ثقافة المجتمع وبيئته، كما تجسّد القيم والمعتقدات الأساسية تواجهها طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت إمرته، من الأشخاص المشاركين في صنع القرار، إلى ظروف العمل السائدة داخل المنظمة. لكن هذا يجرنا لمعرفة أي نمط من الأنماط القيادية التي يجب أن تسود داخل المنظمة؟ أم أن على القائد المحنك والذكي التعامل مع تلك الأنماط كل مرة وفق الظروف التي تحدث فيها مشكلة. التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لآجل اتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط عوامل الرضا الوظيفي للعمال ليشعروا بالانتماء التنظيمي والعدل وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

إن الغاية من استعمال العوامل (ظروف العمل) والمتمثلة في المورد البشري، والفني، وحجم المؤسسة، هو الوصول إلى نتائج ذات مدلولات سواء كانت تتعلق بتعداد الموظفين أو مدلولات مالية أو فنية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتلاءم مع حالة المنظمة وتكون عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذها صحيحة وسليمة، وإذا كانت نتائج التحليل السابقة الذكر كمعطيات أو مدخلات أساسية للعملية أي على أساسها تبنى مراحل اتخاذ القرار وذلك بتحديد المشكلة وتحليلها ثم حصر البدائل الممكنة وتقييمها وعلى حسب الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتم اتخاذ القرار المناسب لها واتخاذ القرار لا يعني بالضرورة انتهاء مراحل أو خطوة اتخاذ القرار بل لابد من متابعة ذلك بتنفيذه وتقييم نتائجه في الواقع العملي في المنظمة.

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	النظريات القديمة في القيادة 77
02	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة 103
03	معايير الأداء على المدى الزمن 122
04	توزيع أداة الدراسة 162
05	توزيع أفراد العينة حسب السن 169
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس 170
07	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية 171
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. 172
09	توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة 173
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوامل الفنية 174
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد البشرية 176
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد المالية 178
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات حجم المؤسسة 180
14	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات نمط القيادي 183
15	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات توسيع المشاركة 185
16	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الداخلي 188

191	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الخارجي	17
194	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات أداء المتعلق بالأفراد	18
198	أثر ظروف العمل على الأداء	91
202	أثر نمط القيادة على الأداء	20
204	أثر المشاركة على الأداء	21

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
40	العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية	01
43	العلاقة بين الأبعاد التي تتكون منها المنظمة	02
44	فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا	03
45	العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى	04
46	التنظيم النفسي للفرد	05
46	مفاهيم الجماعة الصغيرة	06
48	نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي)	07
49	نموذج التنظيم الوظيفي	08
49	نموذج التنظيم الراسي- لاستشاري-	09
50	النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي	10
51	النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي	11
53	نموذج القوة(التأثير) في التنظيم غير الرسمي	12
69	الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)	13
70	نموذج ليكرت في القيادة	14
71	بليك وموتون في القيادة	15

80	نظرية الشبكة الإدارية	16
103	الإتجاه نحو القرارات	17
107	تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد والمعرفة	18
109	خطوات عملية صنع القرار	19
114	ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية	20
121	أبعاد المنظمة	21
123	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	22
124	الأداء الداخلي والخارجي	23
127	العوامل المؤثرة في الأداء	24
139	خطوات تقييم الأداء	25
139	عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية	26
159	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة بالجلفة	27
166	مقياس ليكرت الخماسي	28

الفهرس

كلمة الشكر

الملخص

الجداول والأشكال

الفهرس

17 المقدمة
20 1. الإطار النظري للدراسة
20 2.1 أسباب اختيار الموضوع
12 3.1 أهداف الدراسة
12 4.1 أهمية الموضوع
12 5.1 الإشكالية
23 6.1 الفرضيات
24 7.1 تحديد المفاهيم
30 8.1 الدراسات السابقة

379.1 المقاربة السوسولوجية
3910.1 صعوبات الدراسة
402. المنظمة
401.2. تعريف المنظمة ومفهومها
432.2. طبيعة المنظمات
431.2.2. أبعاد المنظمة
442.2.2. المنظمات ومفهوم النظم
443.2.2. الخصائص المشتركة للأنظمة
454.2.2. المنظمة والبيئة المحيطة
463.2. مكونات المنظمة
461.3.2. الفرد
472.3.2. الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي)
483.3.2. الهيكل التنظيمي
534.3.2. أسلوب تصنيف البيئة في المنظمة
544.2. عملية التسيير في المنظمة
551.4.2. الأهداف
562.4.2. المعلومات
563.4.2. اتخاذ القرار
574.4.2. الفعل أو العمل
575.4.2. التقييم

58 3. الثقافة التنظيمية
58 1.3. تعريف الثقافة وخصائصها
59 2.3. مفهوم الثقافة التنظيمية
59 3.3. عناصر الثقافة التنظيمية
59 1.3.3. Organizational Values القيم التنظيمية
60 2.3.3. المعتقدات التنظيمية
60 3.3.3. Organizational Norms الأعراف التنظيمية
60 4.3.3. Organizational Expectations التوقعات التنظيمية
60 4.3. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
60 1.4.3. الثقافة
61 2.4.3. الثقافة وسلوك الأفراد
61 3.4.3. خصائص الثقافة
62 5.3. أنواع الثقافة وتغييرها في المنظمة
62 1.5.3. الثقافة القوية
62 2.5.3. الثقافة الضعيفة
63 3.5.3. تغيير ثقافة المنظمة
64 4. القيادة
64 1.4. مفهوم القيادة
65 2.4. أنواع القيادة وأساليبها
65 1.2.4. سلطة القيادة

66 أجواء العمل 2.2.4
69 نماذج التحليل أنماط القيادة 3.4
69 نموذج (تنتباوم) و (شميدت) عام 1958 1.3.4
71 Lekert Continuum نموذج ليكرت في القيادة 2.3.4
72 نموذج بليك وموتون 3.3.4
75 Wiliamd.Reddin نموذج ريدن في القادة 4.3.4
75 نموذج (روبرت هاوس) في القيادة 5.3.4
77 نظريات القيادة 4.4
78 النظريات القديمة في القيادة 1.4.4
79 أهم النظريات الحديثة في القيادة 2.4.4
82 وسائل التأثير القيادي 5.4
86 ماهية صناعة القرار واتخاذها 5
86 مفهوم وصنع القرار 1.5
89 متخذ القرار وأهميته 2.5
90 الشخص متخذ القرار 1.2.5
91 مجموعة العمل المشتركة في اتخاذ القرار 2.2.5
91 أهمية القرار 3.2.5
92 الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار 4.2.5
93 مضمون القرار والموقف من اتخاذها 3.5
94 نظريات اتخاذ القرار 4.5

94	1.4.5. اتخاذ القرار في النظرية الكلاسيكية
96	2.4.5. اتخاذ القرار في النظرية السلوكية
98	5.5. ظروف اتخاذ القرار
98	1.5.5. ظروف التأكد
98	2.5.5. ظروف الخطر
99	3.5.5. ظروف عدم التأكد
99	6. أنواع القرارات
99	1.6. القرار وفق المستوى التنظيمي, والوظائف, ونمط القيادة, في المنظمة
99	1.1.6. القرار الإستراتيجي
101	2.1.6. القرارات التكتيكية
102	3.1.6. القرارات التشغيلية
102	4.1.6. القرارات وفقا للوظائف الأساسية
102	5.1.6. وفق النمط القيادي
103	2.6. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها
103	1.2.6. القرارات المبرمجة
103	2.2.6. القرارات غير المبرمجة
105	3.2.6. بيئة القرار
106	3.6. القرار السياسي وخصائصه
106	1.3.6. القرار السياسي

106 2.3.6. خصائص القرار السياسي
107 4.6. القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية
107 1.4.6. القرارات الروتينية
107 2.4.6. القرارات الرئيسية
108 5.6. القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد
108 1.5.6. ظروف التأكد
109 2.5.6. ظروف الخطر
109 3.5.6. ظروف عدم التأكد
109 7. مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ لقرار
110 1.7. تعريف (تحديد) المشكلة
110 1.1.7. المشكلة
111 2.1.7. تشخيص المشكلة
111 3.1.7. أنواع المشاكل
112 4.1.7. الهدف
112 2.2. تحليل المشكلة وجمع المعلومات
113 3.7. تحديد الحلول البديلة وتقويم البدائل
114 1.3.7. تحديد البدائل
114 2.3.7. تقييم البدائل
115 4.7. اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه
115 1.4.7. اختيار أفضل بديل

117 تطبيق البديل 2.4.7
117 تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج) 3.4.7
118 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار 5.7
121 الأداء 8
121 1.8 ماهية الأداء
121 1.1.8 تعريف مصطلح الأداء
122 2.1.8 أقطاب الأداء
122 3.1.8 البعد الإستراتيجي للأداء
124 2.8 أنواع الأداء
124 1.2.8 حسب معايير المصدر
126 2.2.8 حسب معايير الشمولية
126 3.2.8 حسب المعيار الوظيفي
127 4.2.8 حسب معايير الطبيعية
128 3.8 العوامل المؤثرة في الأداء
129 1.3.8 العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)
130 2.3.8 عوامل لها صلة بالعنصر البشري
132 3.3.8 العوامل الخارجية
134 4.8 طرق وأهداف تقييم الأداء
134 1.4.8 يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية
134 2.4.8 مستوى أداء الفرد العامل

135 نظام التقييم يحسن من أداء المنظمة
135 طرق تقييم الأداء
137 مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته
137 1.5.8 رضا العامل على عمله
138 2.5.8 معدل الإنتاج
138 3.5.8 التعاون مع الزملاء والرضا الجماعي
138 4.5.8 معوقات الأداء
139 9. خطوات ونظام ومعايير و مشاكل ونتائج تقييم الأداء
139 1.9. خطوات تقييم الأداء
139 1.1.9 تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه
140 2.1.9 التقييم المستمر
140 3.1.9 استكمال استمارة تقييم الأداء
140 4.1.9 إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء
140 5.1.9 إدارة مناقشة الرتب
143 2.9 نظام تقييم الأداء وتصميمه
143 1.2.9 تَكُونُ النظام
144 2.2.9 قضايا في تصميم أنظمة تقييم الأداء
144 3.9 معايير ومشاكل تقييم الأداء
144 1.3.9 معايير تقييم الأداء
145 2.3.9 مشاكل عملية تقييم الأداء
146 4.9 استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

146 الترقيّة والنقل 1.4.9
146 تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية 2.4.9
147 تحديد الاحتياجات التدريبية 3.4.9
147 الانضباط والمعاقبة 4.4.9
147 تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة 5.4.9
148 بعض نظريات الأداء 10
148 نظرية وضع الأهداف Goal setting theory 1.10
149 نظرية التعزيز التقوية Reinforcement Theory 2.10
151 نظرية التوقع Expectancy Theory 3.10
152 نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory 4.10
154 لمحة عامة عن المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز 11
155 نشأة المؤسسة 1.11
155 شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية 1.1.11
156 شركة كهرباء وغاز الجزائر 2.1.11
156 مراحل تطور مؤسسة سونلغاز 2.11
156 سنة 1962 تحدي الخلاف 1.2.11
157 الفترة ما بين 1962- 1969 2.2.11
158 سنة 1968 إنشاء شركة سونلغاز 3.2.11
158 سنة 1977 المخطط الوطني للكهربة 4.2.11

159 5.2.11 سنة 1991سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري
160 6.2.11. إنشاء الفروع المحيطة
160 7.2.11 سنة 2002إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز
161 8.2.11. جوان 2002سونلغاز شركة ذات أسهم
161 12. مؤسسة التوزيع الجهوية بالجلفة
161 1.12. تعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة
161 1.1.12. تعريف بالمؤسسة
162 2.1.12. الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
162 2.12. شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
165 13. العينة والمنهج والتقنية المتبعة
165 1.13. العينة ومواصفاتها
166 2.13. المنهج والتقنية المتبعة
166 1.2.13. المنهج المتبع
166 2.2.13. حدود الدراسة
167 3.2.13. التقنيات المتبعة
172 14. خصائص أفراد العينة المدروسة
172 1.14. الخصائص حسب السن والجنس والحالة المدنية
172 1.1.14. توزيع أفراد العينة حسب السن
173 2.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الجنس
174 3.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

175 2.14 الخصائص حسب كل من المستوى التعليمي واللغة
175 1.2.14 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
176 2.2.14 توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة
176 15. دراسة وتحليل معطيات الفرضيات
176 1.15 ظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار
177 1.1.15 العوامل الفنية
179 2.1.15 الموارد البشرية
181 3.1.15 الموارد المالية
183 4.1.15 حجم مؤسسة التوزيع بمدينة الجلفة
186 2.15 النمط القيادي المتبع في صناعة القرار
188 3.15 مشاركة الأفراد في صناعة القرار
191 16. الأداء في المنظمة
191 1.16 الأداء الداخلي
194 2.16 الأداء الخارجي
197 3.16 أداء الأفراد
201 17. الارتباط بين الأداء وصناعة القرار (ظروف العمل)
201 1.17 أثر ظروف العمل على الأداء
205 2.17 أثر نمط القيادة على الأداء
207 3.17 أثر المشاركة على الأداء
209 4.17 نتائج الدراسة العامة والتوصيات والمقترحات

209 نتائج الدراسة 1.4.17
210 توصيات الدراسة 2.4.17
211 مقترحات الدراسة 3.4.17
212 الخاتمة
214 قائمة الملاحق
236 قائمة المراجع

مقدمة

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

ينصرف صنع القرار (prise de décision) إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطط والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المنظمة، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه، ويتأثرون به، لذا عملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدىء من إثارة مشكلة، مروراً بجمع المعلومات، إتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار.

من ذلك يمكن أن نخلص إلى أن هناك مجموعة عوامل التي تؤثر على فاعلية صنع القرار ومن ثم اتخاذه، سوى تعلقت بظروف العمل (الفنية، البشرية، المالية، وحجم المنظمة...)، أو النمط القيادي، أو مبدأ توسيع المشاركة و الاستعانة بالخبراء، والسماع لشكاوي الزبائن.

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

ولعل الأداء المتعلق بالأفراد هو العامل الرئيسي الذي يؤثر في عملية صنع القرار وذلك من خلال أنشطة يسعى الفرد لتحقيقها للمنظمة والتي تعود عليه بالمنفعة كالإنضباط وروح المبادرة والولاء للمنظمة وتحمل المسؤولية... الخ، كل هذه العوامل نسعى لتوضيحها، والموضوع يندرج ضمن تخصصنا المتمثل في " التنظيم و العمل " وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة والتي تقتضي أن

يقوم الطالب بإعداد بحث ميداني لاستكمال مساره الدراسي وللحصول علي شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،ولهذا الغرض اخترنا موضوعا ذا علاقة مباشرة باختصاصنا المتمثل في "التنظيم والعمل"،وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة الجزائرية ارتأينا أن نحصر مجال البحث بحيث نتناول بمزيد من التفصيل مسألة إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة ولإلقاء الأضواء الكافية على هذا الموضوع، قسمنا البحث إلى جزئيين أساسيين أولهما ذا طابع منهجي ونظري وثانيهما ذا طابع ميداني.

يتعلق الباب الأول بالجانب المنهجي والنظري على التوالي:

فصل يبحث في الإطار المنهجي للبحث و عناصره التالية: أسباب اختيار الموضوع، الإشكالية، الفرضيات، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج الدراسة، تحديد المفاهيم و المصطلحات، صعوبات البحث،المقاربة السوسيلوجي والدراسات السابقة،صعوبات البحث.

والجانب النظري قسمناه إلى ثلاثة فصول،الفصل الأول ويعالج أوجه نشاطات(عمليات) المنظمة،حيث قسم إلى ثلاثة مباحث تطرقت إلى ماهية المنظمة ومكوناتها،وعملية التسيير،وأهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها وأنواعها.أما المبحث الثالث والأخير يدور حول مفهوم القيادة وأنواعها،ونماذج تحليل أنماط القيادة،ونظريات القيادة.

أما الفصل الثاني وهو جوهر الدراسة فتطرقنا صناعة القرار ففي المبحث الأول وضحنا مفهوم صنع القرار ثم شرحنا معنى متخذ القرار وأهمية القرار،مضمون القرار والموقف منه،ظروف اتخاذ القرار، أما في المبحث الثاني ركزنا على أنواع القرارات وفق مستويات تنظيمية وأنماط قيادية، وفي المبحث الثالث:تحديد المشكلة،تحليل المشكلة وجمع المعلومات،تحديد الحلول البديلة وتقويم البديل،اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه وفي الأخير وضحنا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

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

وفي الباب الثاني من هذا البحث فيشتمل على فصلين هما:

الفصل الأول يتعلق بتقديم المعطيات الخاصة بميدان البحث من لمحة عامة عن مؤسسة سونلغاز ثم مديريةية التوزيع بالجلفة وهيكله التنظيمي و العينة ومواصفاتها.

الفصل الثاني يتطرق إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميداني, حيث نستعرض في المبحث الأول لخصائص أفراد العينة المدروسة (السن, الجنس, الحالة المدنية, المستوى التعليمي, اللغة), والمبحث الثاني يتطرق إلى (ظروف العمل, عوامل فنية, عوامل بشرية, الموارد المالية, حجم المديرية, نمط القيادة المتبع, ومشاركة الأفراد), أما المبحث الثالث ف جاء فيه كل من (الأداء الداخلي, الأداء الخارجي, أداء الأفراد), أما المبحث الرابع فركزنا فيه على الارتباط بين الأداء وظروف العمل) وأخيرا الاستنتاج العام, و الخاتمة , والتوصيات والاقترحات.

الفصل 1

الإطار النظري للدراسة

1. الإطار النظري للدراسة:

إن أي بحث علمي يتطلب منا وضع إطار نظري للدراسة والذي يهدف إلى إعطاء نظرة شاملة عن موضوع الدراسة وكيفية دراسته، وقد بدأنا بتحديد أسباب إختيار الموضوع من أسباب ذاتية وموضوعية ثم أهداف الدراسة من أهداف عملية وعلمية ثم تطرقنا إلى عرض إشكالية البحث والفرضيات المعتمدة فيه ويلى هذا تحديد المفاهيم ثم الدراسات السابقة وأخيرا الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا هذه، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا الفصل.

2.1. أسباب اختيار الموضوع :

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

- الاهتمام والقناعة الشخصية للموضوع.
- اعتبار صناعة القرار داخل التنظيم قوة أساسية داخل الإدارة وسيرها .
- معرفة العلاقة الموجودة بين المرؤوس والمرؤوسين في المنظمة.
- معرفة الأهمية التي توليها المنظمة الجزائية لموضوع صناعة القرار.
- محاولة معرفة التنظيم الرسمي فقط المؤثر على صناعة القرار أن هناك ظروف أخرى تتحكم في صنعه.
- محاولة معرفة المشاكل التي يعاني منها العمال جراء صدور قرارات غير رشيدة وردة فعلهم عن ذلك.

3.1. أهداف الدراسة :

- بغية الإجابة عن التساؤلات المطروحة استهدفت من خلال هذه الدراسة إلى مايلي :
- محاولة الوصول إلى نتائج عملية تبين واقع صناعة القرار الإداري وعلاقته بالاتصال والأداء والنماذج القيادية في المؤسسة .
 - محاولة تحليل جميع الاتجاهات المختلفة للمشاركين في صناعة القرار داخل المنظمة .
 - محاولة معرفة واقع الأداء داخل المنظمة ومدى إسهامه في صناعة القرار .
 - محاولة الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتأمين المورد البشري .
 - محاولة الكشف عن أهمية العوامل المؤثرة في صناعة القرار وفعالية القيادة المنظمة أو في قيادة عملية التغيير.
 - محاولة الكشف عن أهمية العوامل الإجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة أو في قيادة عملية صنع القرار.

4.1. أهمية الموضوع :

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

5.1. الإشكالية:

تعتبر منظمات اليوم عضوا فاعلا في المجتمع الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر فالمنظمة تحصل على مدخلات من موارد بشرية،تكنولوجيا ،أنظمة، مواد أولية معلومات، وتطرح في المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها.

إن الاهتمام بمجموعة الموارد الموجودة داخل المنظمة سواء كانت مادية أو تقنية وتبعاً لتفكير جديد يركز على العنصر البشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى

الأهداف المرجوة التي تحويها القيادة الإدارية كعملية جوهرية من أكثر العمليات تأثيراً في التسيير والتنظيم فهما تطورت المنظمة من حيث مواردها وهيكلها وتقنيات تسييرها, يبقى عليها الاهتمام بالقيادة التي تصنع القرارات المناسبة لها, باعتبارها من المواضيع التي كانت و مازالت محل اهتمام العلماء والأخصائيين في ميدان علم الاجتماع التنظيمي, والإداري, وعلم النفس, عند دراستهم للسلوك الاجتماعي, كيف لا وعملية صنع ثم إتخاذ القرار هي إحدى أهم العمليات الأساسية والديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام كل من قائد و المرءوسين في أي منظمة, وذلك بوضعها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المنظمة, بل يتعد ذلك إلى علاقة المنظمة بالمجتمع أو البيئة المحيطة, وتزداد أهمية صنع القرار كلما زاد حجم المنظمة وتعقدت وتشعبت جوانب نشاطها وتكثفت اتصالاتها بالجمهور وتكتسب مشكلاتها عند إذن أبعاد وأعماق جديدة, بل وأن بعض المحاولات الخاصة بتعريف بالإدارة يجعلها مرادفة تماماً للعملية الإدارية وأساس القيادة الإدارية وهي عنصر جوهري بل إنها أبرز ما تميز القيادة الإدارية, وهي من أصعب العمليات لما يترتب عليها من توظيف الموارد البشرية والمادية, والتي يمكن أن يقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء.

وقدراتهم على تحمل المسؤولية في الأمور المختلفة, حيث تعبر عن الاختيار العقلاني لأنسب بديل الذي يواجه الموقف أو المشكلة المراد البت فيها بأقل جهد وأرخص تكاليف في أقصر وقت ممكن, والذي يشارك في صنعه المعنيون طبقاً لدرجة سلطتهم الممنوحة لاتخاذ القرار. فعملية صنع القرارات جزء هام من عمل صانع القرار, وعملية صناعة القرارات تعد المحور الأساسي للعملية الإدارية نفسها, وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أي منظمة رهن قدرة صانعي القرار لتنبأ المسبق بالخلل الذي نتج عن مرحلة من مراحلها وهذا قبل اتخاذها.

إن عملية صنع القرار هي عملية علنية وفنية في آن واحد تتخذ من الأسلوب العلمي أسلوباً لها في مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة. كذلك عملية صنع القرار هي نوع من السلوك الاختياري الهادف لأنه يوجه عن طريق أهداف وتسعى إلى تحقيق وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والعقبات التي تعترض سبيل المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة. [1] ص 41

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

فصناعة القرار عملية مستمرة تفرض على المنظمات الحديثة والمعقدة أن تتخلص من أساليب صناعة القرارات التقليدية وتعمل على إحداث جو ديناميكي يتوفر فيه نمط قيادي يسمح للعاملين

بالمشاركة في القرارات واندماجهم في العملية التسييرية الكلية للمنظمة ، لأن تضارب الثقافة بين المرؤوسين من جهة والمنظمة من جهة أخرى يخلق جو من عدم الثقة والخوف من الآخر علما أن المنظمة تتسم بالعقلانية الرسمية, لذا فمن المستحسن توفر هذه الأخيرة على مناخ تسوده المرونة اتجاه العاملين مبني على المشاركة الجماعية في القرارات وأسس موضوعية وقانونية تتلاءم مع محيط الاجتماعي السائد, وأن يستوعب المرؤوسون القرارات التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المنظمة ، كما تعد المعايير التنظيمية المتبعة سابقا عاملا مهما لاستقرارها وذلك من خلال فهم هيكلها التنظيمي وطريقة الرقابة والتحفيز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

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

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

ومن هذا الطرح نحاول معرفة واقع صناعات القرار وتأثيره على أداء المنظمة التي تبلور بحثنا فيها على التساؤل الرئيسي الآتي:

ما علاقة إشكالية صناعة القرار بأداء المنظمة؟

وقد تفرع عن ذلك التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة ؟
- 2- هل لنمط القيادة المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة ؟
- 3- هل مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة ؟

6.1. الفرضيات:

- 1- لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.
- 2- للنمط القيادي المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة .
- 3- مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة.

7.1. تحديد المفاهيم :

1.7.1. مفهوم اتخاذ القرار:

القرار كلمة لاتينية *décision* وتعني قطع شريحة عمل للوصول إلى غاية نظرية القرار وهي قلب سوسولوجي للعمل، تركز على نمط الحساب المناصفي (نضج دون إكراه). إذا يعتبرا لقرار لب العملية الإدارية، لأنه عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة. [2] ص 218 ويشير مصطلح اتخاذ القرار إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة.

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

التعريف الإجرائي :

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

2.7.1. مفهوم صناعة القرار :

يستخدم مصطلح صناعة القرار للإشارة إلى الفرد الذي له المسؤولية الرسمية والتي تتعلق بصياغاتها سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، إن صناعة القرار هو سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البدائل المناسبة في مواجهة موقف معين [2] ص 218

صنع القرار هو "عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ". [3] ص 21

"يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ماهي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار". [4] ص 21

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

التعريف الإجرائي :

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

صنع القرار لايعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عدة عوامل تنتهي بالاختيار المناسب للبدل وتنفيذ هذا القرار الذي بفضلها يفصل في إجراءات التنفيذ .

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

3.7.1. مفهوم الأداء :

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني performance وفي اللغة الانجليزية حدد المعنى بـ toperforme بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عملية وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة [5] ص 3, كما يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. [6] ص 216

الأداء هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، ويكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد [7] ص 41, يطلق الأداء على سلوك الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها، حيث لايمكن فهمه وقيامه إلا من خلال هذا السلوك، الذي يمثل

مجموع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الفرد والتي تتميز بالتنظيم، يمكن قياسها بالاعتماد على أبعاد تتمثل في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد نمط الانجاز. [8] ص 111.

التعريف الإجرائي:

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

4.7.1. مفهوم المنظمة :

نجد بروم يعرفها على أنها ((العلاقات المنظمة التي تربط بين الأفراد والجماعات)) . [9]. ص 116

وتعرف المنظمة على إنها مجموعة من الوسائل التقنية والمالية المجسدة في شكل نظام تفاعل فيه العديد من العوامل كتدفقات داخلية وخارجية بهدف إنتاج منتجات وخدمات لإرضاء المستهلك. [10]. ص 173

وهي عبارة عن منظومة اقتصادية موجهة للإنتاج وتلبية الحاجيات المادية والمعنوية للمجتمع عن طريق إنتاج سلع وتقديم خدمات وهي تحتوي على مجموعة من الوسائل البشرية والمادية التي بواسطتها تقوم بصنع منتجات و سلع أو تحقيق مهام أو أداء خدمات. [11] ص 292

التعريف الإجرائي:

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

5.7.1. مفهوم القيادة :

القيادة هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، أو القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. [12] ص 4

ويعرفها فيول"على أنها المسؤولية عن جعل البناء المؤسساتي يعمل هذه المهمة تنقسم بين مختلف القادة بحيث أن كل واحد هو مسؤول عن كل جزء مكلف به, ويرى فيول أن كل قائد هدفه القيادي هو أن يسيطر أحسن العناصر الممكنة في الوحدة المسؤول عنها وذلك كله لصالح المؤسسة ". [13] ص241

التعريف الإجرائي :

تحدد القيادة على ضوء السلوك الذي يقوم به الشخص القائد , و فحواه أن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم و ذلك من حيث تحديد هدف لجماعة , و من حيث تنفيذ هذا الهدف , و على هذا فذووا المراكز الإدارية العالية في المؤسسة لا يمكن اعتباره قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرئيسية قد يكونوا قادة بالفعل.

6.7.1. مفهوم أنماط القيادة:

هي أنواع القيادة المتبعة في التنظيم أثناء صناعة القرار, ويمكن تصنيفها إلى القيادة الديمقراطية Democratic, والقيادة الأوتوقراطية Autocratic, والقيادة الفوضوية Laissez-Faire. وكل نمط له ميزة, فالنمط الديمقراطي نجدا لقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة, معتمدا أسلوب المناقشة والإقناع .

أما النمط الأوتوقراطي فالقائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها, والنمط الثالث فهو الذي يمكن أن نطلق عليه القيادة الفوضوية, حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات. فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية, ولا يشترك مع أعضائها في إتخاذ القرارات [14] ص302

التعريف الإجرائي:

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

7.7.1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم , لدى الأفراد في أي منظمة , وقواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات [15] ص556 والثقافة التنظيمية هي أيضا مجموعة

القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجه، مما ينعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها [16] ص 71

التعريف الإجرائي:

الثقافي التنظيمية هي عبارة عن تقديم معلومات ومبادئ نظرية وعملية للعمال في جميع مجالات الحياة كالتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وتكوينهم مهنيا وتعريفهم بكيفية سير المنظمة وإنتاجها، وكذلك تشريعات العمل المعمول بها بصفة عامة.

8.7.1.الفاعلية:

هي الظاهرة التي تقوم بالقدرة على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد كما يقصد بها حالة وضع قائمة فعلا فيقال فاعلية جماعة العمل أي قيامها بالجهد المطلوب وفاعلية التنظيم بمعنى أنه يحقق أهدافه [17] ص 127

فتعرف فاعلية المنظمة " هي تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى الأهداف". [17] ص 127

وتعرف أيضا على أنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها" [17] ص 127

فتعرف فاعلية المؤسسة العمومية على أنها " تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى هذه الأهداف" [18] ص 228

وتعرف أيضا على أنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها". [19] ص 103

التعريف الإجرائي:

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

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

ففعالية المؤسسة يمكن الحكم عليها من جانب الأفراد المستفيدين من منتوجاتها, والذين يمثل رضاهم عن هذه المنتوجات مؤشرا واضحا عن فعاليتها, وخاصة أن المؤسسات العمومية تهدف بالدرجة الأساسية إلى تحقيق المصلحة العامة وذلك عن طريق تقديم خدمات أو ممارسات أنشطة تخدم المجتمع ككل.

9.7.1. نمط القيادة:

ويقصد بالنمط القيادي " السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة" [11] ص 292

والنمط القيادي هي " القدرة على التوجيه والتنسيق بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ و النفوذ المكتسب من السلوك المتكرر". [12] ص 4

التعريف الإجرائي: يتضح من التعريف السابق أن السلوك المكتسب من قبل القائد هو المحدد لنوعية النمط القيادي المتبع في عملية صنع القرار داخل المنظمة, وهذه السلوكيات تساعد للتأثير في مرؤوسيه من أجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون والاحترام, وهي السلطة التي يمارسها الفرد على مجموعة أفراد في إطار المنظمة وهذا بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

10.7.1 ظروف العمل: يمكن تعريف ظروف العمل على أنها "كافة العوامل التي لها علاقة

بأهداف المنظمة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها, هذه العوامل قد تكون خارجية متمثلة في الظروف الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية, أو داخلية متمثلة في الهيكل التنظيمي..." [30] ص 182

أما واران (wren) فيرى ظروف العمل كل ما له صلة بالبيئة حيث يقول "تتمثل ظروف العمل في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية, والتكنولوجية والسياسية, والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة". [119] ص 168

يتضح من التعريف السابق أن ظروف العمل هي كل ما له أثر إيجابي أو سلبي على المنظمة بجميع مكوناتها المادية والبشرية والفنية و الإجتماعية, والقوى المسيطرة داخل التنظيم ومدى توفر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكل, واللوائح والقواعد والقرارات المتخذة من قبل منظمات أخرى.

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

8.1. الدراسات السابقة

1.8.1. الدراسة الأولى:

أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي

وهي رسالة لسعيد لوصيف [20] لنيل شهادة الماجستير علم النفس تخصص: تنظيم وعمل .
إشكالية البحث :

إشكالية البحث تتمحور على التساؤلات التالية :

- من بين هذين الموقفيين (موقف علاقة القائد بالأتباع وموقف وضعية السلطة) ماهوالموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي لكل مستوى من المستويات القيادة التنظيمية ؟

الفرضيات:

وجاءت كمايلي:

يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد وعلاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه .

وقد تمت صياغة هذه الفرضية النظرية في شكل فرضيات صفرية قابلة للإحصاء :

- لا يوجد فرق بين قائد كل مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة التنظيمية (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل) .

- لا يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد ونمط القيادة التنظيمية .

- لا يوجد ارتباط بين متغير القائد للأتباع ونمط القيادة .

المنهج المتبع: استخدم صاحب البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح باستعراض مستويات الإشراف ووضعية سلطة كل قائد، ومنهج دراسة حالة لإسقاط دراسته على واقع المؤسسة أما الأدوات فاستعمل الاستبيان.

وقد اعتمد في دراسته على عينة تتكون من 432 فردا منها : 3 إطارات عليا 23 إطارات متوسطة

97 عامل تحكم 309 عامل تنفيذ .

وقد توصل إلى النتائج التالية باختصار :

- أن مرؤوسي المستويات الأولى يهتمون أكثر بالعلاقات الإنسانية من اهتمام بإنجاز العمل وهذا ما

أثبت أن أغلبهم يمارسون العمل النقابي .

- بينما قادة الإشراف الأدنى يهتمون بإنجاز العمل أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية وذلك لأن

الأتباع ليس لديهم محفزات تدفعهم للعمل .

- لامركزية القرار لم تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض في ميادين معدودة جدا حيث قلصت من هامش التصرف الحر الذي يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق التنظيم .
- إهمال الفهم الأعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي يؤثر في نمط القيادة وبالتالي في سلوك التنظيم .

تقييم الدراسة :

وهذه الدراسة تعرضت إلى أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي من منظور نمط القيادة المهمة بالعلاقات الإنسانية والقيادة المهمة بالعمل . وهي تتماشى مع موضوعنا المتعلق بصناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة بإعتبار أن صناعة القرار قوة أساسية داخل تنظيم . حيث يعتبر نمط القيادة يميز نوعية الإشراف وعلاقتها بأتباعه يقعون تحت تحت تصرفه إلا أنه لم يتعرض إلى مراحل صناعة القرار قبل اتخاذه الذي يستميد منه سلطته الرسمية وهذا ماسنحاول أن نتطرق إليه .

2.8.1. الدراسة الثانية : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة

وهي رسالة للطالبة شيكاوي سهام [21] لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات ، انطلقت في إشكالية تتمحور على التساؤل التالي :

- كيف نجعل من الثقافة التنظيمية قوة للتأثير على سلوكيات الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة ؟
- وتمحورت عن ذلك تساؤلات فرعية هي :

- * ماهو مفهوم الثقافة التنظيمية وماهي مصادرها وأنواعها ؟
- * كيف يمكن إدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها للتكيف مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية ؟
- * ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء المحققة وكيف تكون نقطة قوة في يد المنظمة ؟

الفرضيات:

- تنطلق عملية تشكيل الثقافة التنظيمية من أعلى القمة الهرمية إلى مركز العاملين .
- لايمكن للمنظمة أن تدرس وتطور ثقافتها التنظيمية معزل عن التغييرات والتحوليات الفكرية والاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه .
- توجد علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية وبين مستويات الأداء التنظيمي .

منهج وأدوات الدراسة :

استخدمت صاحبة البحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، والمنهج التحليلي في شرح ومحاولة فهم العلاقات المتبادلة ما بين القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة ومستويات الأداء التنظيمي التي تحققها.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدت على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسات الجزائرية، متخذة شركة الهندسة المدنية والبناء GSB كنموذج .

أما الأدوات فتمثلت في: الجداول لعرض بعض التغيرات وتفريغ بيانات الاستبيان الموزعة على أفراد العينة .

- الإشكال والتوزيعات النسبية والتكرارية لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد في استخلاص النتائج
- بعض الإحصائيات والأرقام الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج البحث باختصار

من الجانب النظري

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة نفسها .

- لا توجد ثقافة تنظيمية نفسها في مؤسستين مختلفتين حتى وإن اشتركتا في القطاع والنشاط نفسه
- تحل الثقافة التنظيمية القوية محل المعايير والقواعد الإدارية التي تصنعها المنظمة لتنظيم العمل وتحديد الوظائف والمهام.
- لا يمكن للثقافة التنظيمية أن تتشكل بمعزل عن الخصائص والسمات الاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه .

من الجانب التطبيقي :

* نقاط القوة :

- توفير وسائل وتقنيات عمل متطورة تستجيب لحاجات العمل والعمال.
- محاولات الإدارة لتحسين الأوضاع الاجتماعية للعمال.
- اهتمام المؤسسة بتنظيم برامج تكوين غنية ومتنوعة .

* نقاط الضعف:

- انخفاض الأجور مقارنة بالمجهودات والكفاءات .

- اعتماد المؤسسة على نظام عمل قديم لايساير تطورات البيئة التنظيمية
- عدم شفافية الإعلام فيما يخص بعض تغيرات الأهداف والاستراتيجيات .

تقييم الدراسة :

هذه الدراسة نستفيد منها مع ما تطرقنا إليه في بحثنا من ناحية دور الثقافة التنظيمية في صناعة القرار وكيف تؤثر على أداء المنظمة وذلك من خلال القيم التي تتسم بها المنظمة والمعايير المتبعة والقواعد الإدارية التي تصنعها لتنظيم العمل وتحديد الوظائف إلا أنها لم تتطرق على أهمية صناعة القرارات قبل اتخاذها من طرف القائد وهذا ماسوف نتناوله.

3.8.1. الدراسة الثالثة:

العوامل المؤثرة على صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها بأنماط المشروعات العامة

(دراسة ميدانية على عينة من المشروعات العامة بالمدينة الصناعية بالجبيل)

رسالة مدممة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

إعداد الطالب: فيصل بن عبد العزيز بن فهد الفيصل. أشرف: دكتور محمد عبد الكريم حداد.

1419 هـ - 1998 .

يعتبر اتخاذ القرارات عنصراً جوهرياً لفعالية ونجاح جميع المنظمات دون استثناء . كما تعتبر المشروعات العامة نموذجاً للأجهزة العامة التي يجري استخدامها بشكل واسع في العديد من الدول النامية لإنجاز المشاريع التنموية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة بعض العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المشروعات العامة بالمملكة العربية السعودية.

ولقد اختار الباحث أربعة عوامل رئيسية أشارت الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث على تأثيرها الهامة على اتخاذ القرارات, وهي: القائد متخذ القرار, نظام اتصالات والمعلومات, اعتبارات التكاليف والأرباح, وعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

كذلك قام الباحث بانتقاء ثلاثة مشروعات عامة كبرى هي: شركة أرامكو الجبيل (مصنع الكبريت) كنموذج مشروع مملوك بالكامل من الدولة, وشركة الأسمدة العربية (سافكو) كنموذج مشروع

يشارك القطاع الخاص الأهلي في ملكيته مع الدولة، والشركة الشرقية للبتر وكيمياويات (شرق) كنموذج مشروع يشترك في ملكيته مع الدولة شريك أجنبي.

وفي ضوء استعراض أدبيات البحث تمت بلورة الفروض النظرية للبحث، كما جرى إعداد استمارة استقصاء ميداني باللغة العربية و الإنجليزية لاستخدامها في جمع المعلومات المطلوبة وإجراء المقابلات المقننة مع كبار المسؤولين.

هذا وقد قسم البحث إلى قسمين، القسم الأول أفراد للإطار النظري وعرض أدبيات البحث، حيث قام الباحث باستعراض مفاهيم ونماذج وعمليات اتخاذ القرارات، والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك طبيعة وأنماط ودور المشروعات العامة في تنفيذ المشاريع التنموية في الدول النامية. أما القسم الثاني فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. كما تم التعامل إحصائياً مع المعلومات المستقاة من استمارات الاستقصاء والمقابلات والشخصية، وفي ضوء ما أسفرت عنه من نتائج جرى اختبار صحة فرض البحث.

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

4.8.1. الدراسة الرابعة:

أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة

دراسة حالة وحدة البريد الولائية- بسكرة-

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

أما الفرضيات التي تناولتها هي:

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

الإطار المنهجي للدراسة:

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

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

وبناء على ذلك توصلت إلى النتائج التالية:

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

تقييم الدراسة: هذه الدراسة تفيد موضوعنا من ناحية النمط القيادي المتبع في المؤسسة, فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و الظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات

الحالية, قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقرون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه.

الاقتراحات:

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

5.8.1. الدراسة الخامسة:

علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة تطبيقية:

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

تحدد مشكلة البحث: في الإجابة عن التساؤلات التالية: ماهي أنماط المديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ وماهي مميزات كل نمط من الأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ مع تحديد أبعاد القيم الإدارية/الممارسات الإدارية، وخصائص الثقافة التنظيمية (قوية/ضعيفة) بالبنك محل الدراسة؟ وما هي العوامل والمتغيرات الثقافية المؤثرة على نمط المدير عند اتخاذه القرار.

في ضوء مشكلة البحث وما اطلع عليه الباحث من دراسات سابقة في المجال فإنه يبنى دراسته في هذا البحث على أساس الفرض الرئيس التالي: يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة بحسب نمطهم

السلوكي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك محل الدراسة حول خصائص الثقافة التنظيمية. وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية.

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المستويات الوظيفية الإدارية التي تبدأ من مستوى مدير عام حتى مستوى مراقب (مدير عام - نائب مدير عام - مدير إدارة - نائب مدير إدارة - مراقب) في البنك الأهلي المصري، ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بهذه الوظائف 2608 فرداً لأنهم يمثلون عناصر قيادية تلعب الدور الرئيسي في تكوين وتعميق ثقافة المنظمة. وقد اختار الباحث عينة قدرها 341 مفردة.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

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

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

9.1 المقاربة السوسولوجية :

تعتبر المقاربة السوسولوجية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة ، لذلك فالإطار النظري الذي نتبعه في دراستنا هو صنع القرار لـ : هربرت سايمن Herbert Simon في ضوء نظرية اتخاذ القرارات- يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من مجموعة من البدائل المتاحة ، لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية . بل يذهب سايمن إلى ابعده من ذلك فيرى أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم .

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

وإذا كانت الإدارة الفعالة تركز على عملية اتخاذ القرارات، فيشترط اختيار البدائل لتحقيق الأهداف ويستطيع التنظيم أن يقوم بهذه الوظيفة من خلال تحديد المسؤوليات لكل عضو فيه، ورسم الأهداف التي توجه السلوك، مع تحديد الآليات الضرورية للانجاز، كالقواعد الرسمية، ووجود قنوات وتوفير برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يركز عليها في صناعة القرارات. [22] ض123

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

كما دفعت مساهمات سيرت Cyert.R ومارش Merch إلى تطوير تفسر نظرية صنع القرار، وذلك بتحويل نظريتهما من اتخاذ الفرد على اعتباره صانع القرارات إلى جعل التنظيمات هي التي تقوم بصنع القرارات وذلك من خلال توسيع بؤرة التحليل من مستوى الأعضاء إلى مستوى التنظيم، ومنه يتم

التعامل مع عملية اتخاذ القرارات حسب الأنشطة الرئيسية الفرعية التي تقوم بها كافة أقسام التنظيم، وبعد دراسة لهذه القرارات نصل إلى صياغة نماذج إمبريقية توضح العمليات التنظيمية الموجودة وراء هذه القرارات .

- كما يمكن إدراج التفاعلية كإطار نظري لدراستنا التي تقوم أساسا على التفاعل بين المرؤوس وشخصيته وإمكانياته والمرؤوسين وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم، والظروف العمل المحيطة سوي كانت مالية أو فنية أو بشرية أو ما ارتبط بحجم المنظمة، والمواقف المحيطة بالمنظمة، فالمرؤوس يجب أن يكون فعالا في الجماعة يشاركها مشاكلها ويقرب الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم وهذا عن طريق تفعيل عملية الاتصال بينه وبين العمال والسماح للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات ودعم العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، والظروف المحيطة التي تجعل المرؤوسين يتجمعون حوله ويفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب .

10.1. صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بهذه الدراسة العلمية و انجازنا لهذا البحث واجهتنا جملة من الصعوبات سوى كانت في الجانب النظري أو الميداني يمكن تلخيصها كما يلي:

- استعادة الاستبيانات في وقتها المحدد صعب من مهمتنا في تفريغ البيانات وتحليلها مما نتج عنه إهدار وقت كثير للدراسة.

- توفر المراجع بكثرة وتنوع الأفكار لدى الباحثين في هذا الموضوع بالذات، وخاصة إذا تعلق الأمر بفكرة ما، أبطأ من تسريع إتمام الموضوع.

- الحصول على معلومات دقيقة حول من يصنع القرار وكيف يتخذ (فردى، جماعى، ملزم أو غير ملزم، فوقى أم تحتي... الخ) لم يكن بالعملية السهلة بل تتطلب مجهود كبيرا منا وإتباع طرق غير مباشرة للحصول على تلك المعلومة.

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

الفصل 2

أوجه نشاط (عمليات) المنظم

تمهيد:

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

2. المنظمة:

1.2. تعريف المنظمة ومفهومها:

في معجم علم الاجتماع " المنظمة هي مجموعة من الأفراد، يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائع مقننة، لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة، ومن تلك النقابات والجمعيات الخيرية والعلمية البنوك والمؤسسات ". [23] ص574 "المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة ". [24] ص17 والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق من طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة وهناك تعريف أخر للمنظمة تكلم عنها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي في كتابه (الإدارة الإستراتيجية) " تمثل المنظمة التجمع البشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة للتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها كما أنها بناء منظم مفتوح يجمع عناصر مميزة تعمل في تفاعل لتحقيق هدف مشترك " [25] ص65. من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص العناصر التالية :

أولاً: وجود مجموعة من الأفراد .

ثانياً: السعي لتحقيق هدف معين

ثالثاً: سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها

رابعاً: نشوء علاقات غير رسمية فيها نتيجة

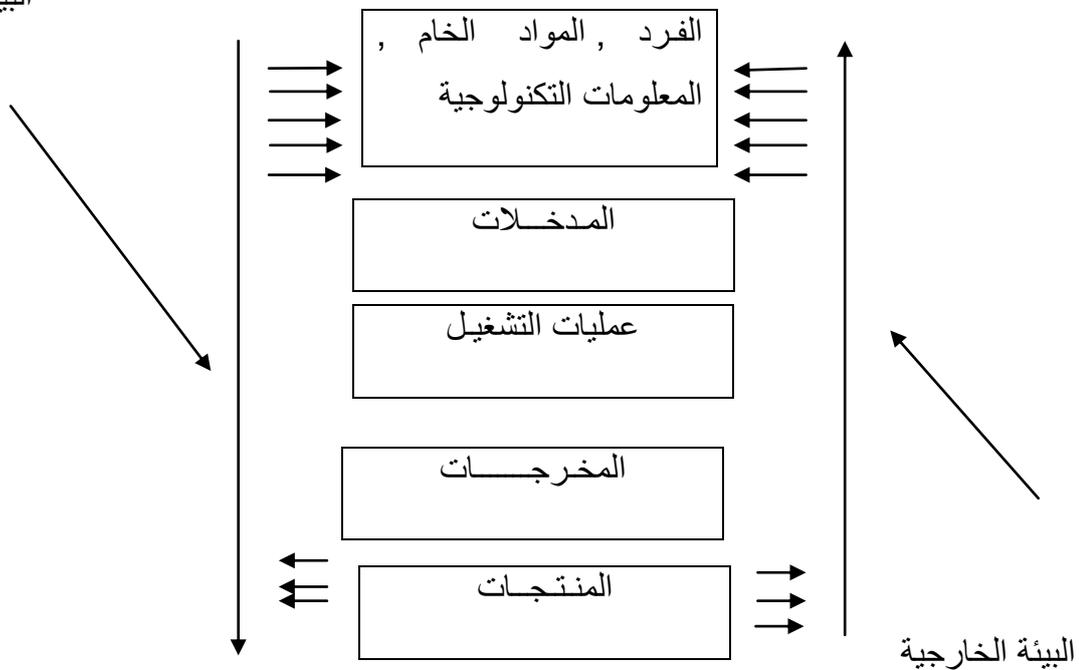
للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد

خامساً: تفاعل المنظمة مع البيئة

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

سابعاً: تتأثر المنظمة ككيان باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لهذه الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة ومنه فإن المنظمة وحتى يمكن تحقيق أهدافها لابد لها من التفاعل مع البيئة الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة فالمنظمة تحصل على مدخلاتها مثل : العمال والموارد الخام، ورأس المال والمعلومات ... الخ . من البيئة المحيطة بها ، ثم تجري المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات مما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع وخدمات وبذلك تحقق الأهداف العامة للنظام الكلي ويمثل الشكل الموالي العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية.

البيئة الخارجية



الشكل(1) العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية [25] ص65

*مناقشة مفهوم المنظمة من خلال وجهات نظر متعددة [26] ص106:

أولاً: المدرسة التقليدية: عرفت المدرسة التقليدية المنظمة على أنها "التكوين أو البناء الهيكلي" الذي ينشأ في الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتعيين اللذات والمسؤوليات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة .

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية: وعرفت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية المنظمة بوصفها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة .

ثالثاً: مدرسة النظم الحديثة: فإنها شخصت المنظمة وصورتها على أنها عبارة عن نظام (نسق Système) وماهي إلا وحدة اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة. كما نلاحظ فإن هذه التعريفات ثلاث تبرز نوعاً من التباين في المنطلقات والأفكار . حيث نجد أن المدرسة الأولى ركزت على البناء التنظيمي Structure أو تقسيم العمل في المنظمة أما مدرسة النظم فإنها ركزت على مفهوم النظام المتكامل معتبرة المنظمة كيان منظم مركب بجميع ويربط بين مكوناته التي تشكل في مجموعها تركيب كلياً واحداً. وهو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات اعتمادية متبادلة، ويتضمن في الأساس مفاهيم الاعتماد المتبادل والمتعاون، والكلية أو الشمولية .

رابعاً: رأي علماء التنظيم: وفي رأي علماء التنظيم فإنهم يرون أن المنظمة "هي كائن ذو شخصية جماعية إنسانية موحدة لها مظهرها المزدوج، مظهرها لتنظيم الداخلي ومظهر الشكل الخارجي المميز لها" وهذا مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة للشخصية بالنسبة لغير المنخرطين فيها وهذا ما يمكنها من الدخول في علاقات واقعية أو قانونية خارج نطاقها، وتصبح بذلك كتلة مشيدة هندسياً يلعب فيها الأفراد أدوارهم ويكتسبون قيمة جديدة يحكم تمرکزهم في كيان يسيطر على الأجزاء التي اندمجت فيه . وبذلك تتجاوز المنظمة مرحلة العلاقة بين الأجزاء إلى مرحلة العلاقة بينها وبين الغير، وينطبق هذا التصور على كل المنظمات ابتداءً من منظمة الأعمال وصولاً إلى منظمة المنظمات التي هي الدولة أو المجتمع خامساً: منظور علماء الاجتماع: ومن منظور علماء الاجتماع فإن المؤسسة (Institution) "هي مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة أو الراسخة في المجتمع التي تحدد التصرف والعلاقات الاجتماعية للأفراد والجماعات. وتسميه المؤسسة عادة بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة في المجتمع" وحاول ماك غايفر وبيج في كتابهما المجتمع التمييز بين المؤسسة والمنظمة فيقولان: "إن (المؤسسة) هي الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاط الجماعة بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تنظم وتسير أعمالها وشؤونها هي: (المنظمة).. والشخص عندئذ ينتمي إلى المنظمة ولا يمكن أن نقول أنه ينتمي إلى المؤسسة لأنها فقط تتكون من مجرد مجموعة من الأحكام وإجراءات السلوك والتصرف". [27] ص 189 ومع ذلك فإن ما تقدم لا يسمح لنا بإعطاء تعريف صحيح للمنظمة (أو المؤسسة) كل المحاولات كانت غير كاملة أو تطورت إلى حد إعطاء مجرد

تعاريف في غالبيتها وصفية ليس إلا. وفي الواقع فإن كل منظمة أعمال هي قبل كل شيء حقيقة مجسدة في الواقع فريدة من نوعها لأنها تتشابه وكلها تختلف عن بعضها البعض مثل الأشجار بحيث لا يوجد في الواقع منظمين متطابقتين، لأن أوجه الاختلاف بين الواحدة والأخرى كثيرة. وعلى ضوء هذه الاختلافات المحتملة كيف ولماذا دائماً نتكلم عن المنظمة بصيغة المفرد؟ في حين نجد في الواقع أن كل منظمة بمفردها فريدة من نوعها بالرغم من ذلك، نجد أن منظمة الأعمال الاقتصادية لها أشياء مشتركة مع مثيلاتها من المنظمات تضعها موضع العمل، نفس عوامل الإنتاج من عمل، أو رأس مال، وطاقة ومواد ومعلومات.... إلى آخره تشتريها المنظمة أو تؤجرها من الأسواق المتخصصة. وفي الأخير نصل إلى قناعة أن كل منظمات الأعمال تشترك في ممارسة أو تنفيذ وظيفة اقتصادية وتضطلع بدور اجتماعي، وتتألف من مراكز مستقلة لصنع واتخاذ القرار وتنفيذه [28] ص 1

2.2. طبيعة المنظمات [29] ص 86

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

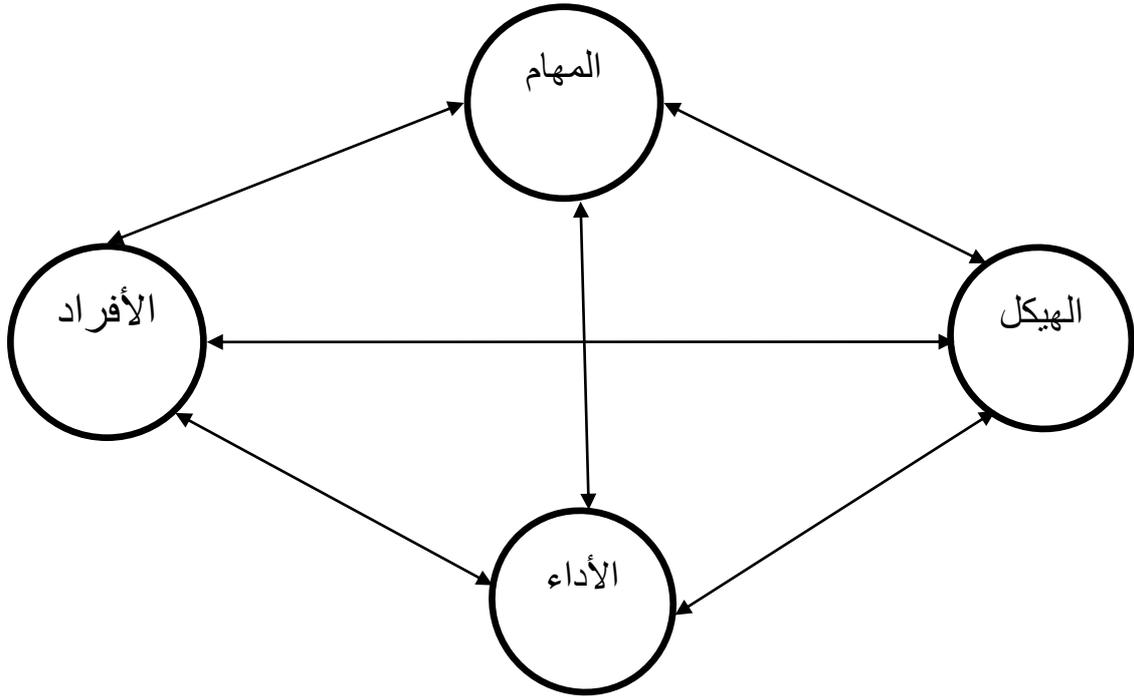
1.2.2. أبعاد المنظمة

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

فالمنظمات في حد ذاتها لا تضع سياسات أو اتخاذ قرارات ولكن الأفراد يقومون بذلك في حدود القيود التي تفرضها عليهم منظماتهم. وهناك أربعة أبعاد رئيسية تتكون منها أي منظمة من المنظمات وهي:

- المهام tasks أي منظمة تقوم من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف معينة.
- الهيكل Structure هو الإطار الذي ينظم الأنشطة و العمليات التي تؤدي من أجل بلوغ الهدف.
- الأدوات Tools وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية التي تستخدم في أداء الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

- الأفراد People وهم الذين يشغلون Operate المنظمة كلها.



الشكل (2) : يوضح العلاقة بين هذه الأبعاد التي تتكون منها المنظمة [29] ص 87

2.2.2. المنظمات ومفهوم النظم

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

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

3.2.2. الخصائص المشتركة للأنظمة [29] ص 86

أ - استيراد الطاقة importation of energy: فالنظام المفتوح يعتمد على البيئة المحيطة للحصول على الطاقة التي يعمل بها (المواد الخام، القوى البشرية، الأموال... الخ)

ب - القدرة على القيام بعمليات التحويل فالأنظمة المفتوحة تقوم بعملية تحويل الطاقة المستوردة أو الموارد المتاحة لها. فالجسم يحول الموارد النشوية و السكرية إلى حرارة وحركة , والشخصية الإنسانية تحول المثير إلى تصرف. والمنظمات تخلق منتجا جديدا أو تعيد تشكيل المواد أو تؤدي خدمة.

ت - تصدير الناتج أو المخرجات: تقوم الأنظمة المفتوحة بتصدير مخرجاتها للبيئة المحيطة بها. الجسم يصدر CO2 الذي يساعد في الحفاظ على الثبات في البيئة المحيطة, والمشروعات الصناعية تمد البيئة المحيطة بالسلع التي تنتجها.

ث - دورية الأحداث والأنشطة: حيث يتخذ النمط أنشطة تبادل الطاقة والمخرجات بين المنظمات والبيئة بشكل دائري. فالناتج المصدر إلى البيئة يولد عائدا يمثل مصدرا جديدة للطاقة وبداية دورة جديدة من المشاط

ج - مقاومة التحلل: لكي تتمكن الأنظمة من البقاء لابد لها من مقاومة عملية التحلل والانهيار. وذلك من خلال المخزون الذي يمثل الطاقة الداخلية.

ح - استقبال البيانات وارتدادها العكسي: البيانات هي التي تعطي الإشارات فيما يتعلق بالبيئة المحيطة ومدى ملائمة الطرق التي يعمل بها النظام. وتقوم الأنظمة بعملية ارتداد عكسي للبيانات. وهكذا تمكنها من تحديد مدى سلامة التصرفات ومدى الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي بالنسبة لتصرف معين.



الشكل (3): يوضح فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا [29] ص 86

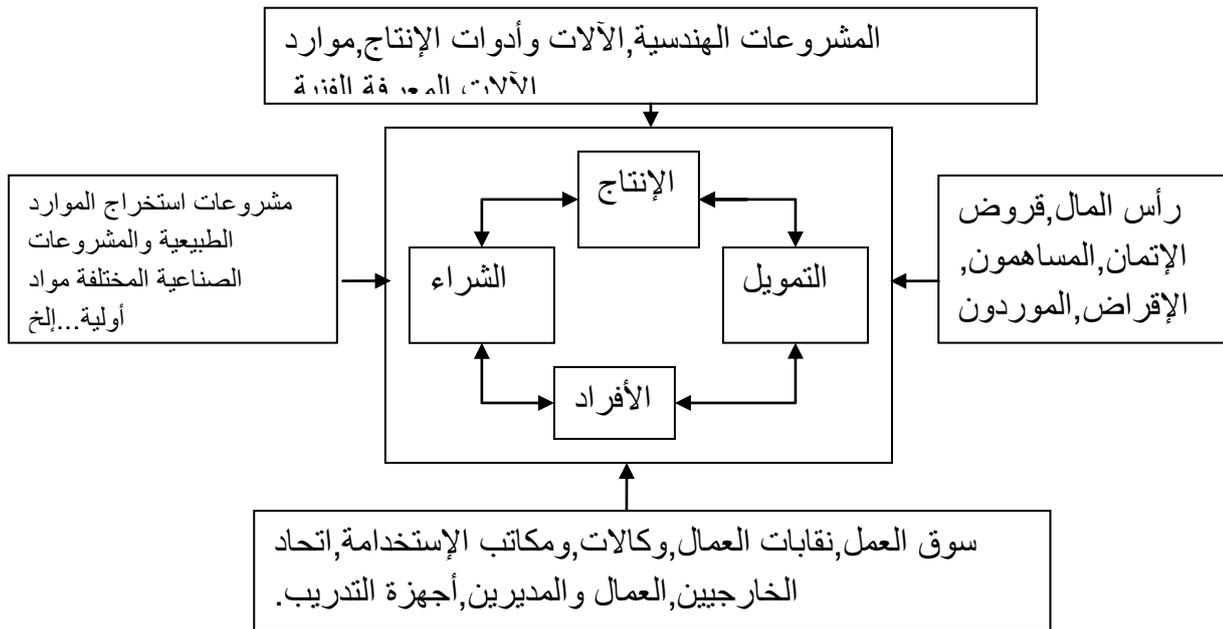
4.2.2. المنظمة والبيئة المحيطة

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

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

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

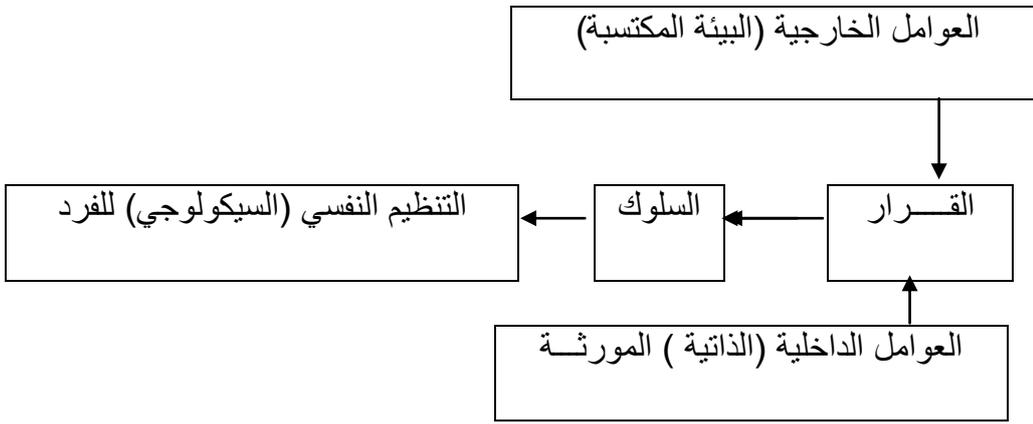
ومن الناحية الأخرى فإن المنظمة تؤثر في البيئة من خلال ما تنتجه من سلع أو خدمات وما تضيفه إلى الناتج القومي للمجتمع، ويمكن بيان العلاقة بين المنظمة و البيئة وكذلك المنظمات، الأخرى التي يتم التعامل معها من خلال بيان الموارد الأساسية التي تحتاجها المنظمة والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل(4): العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى. [29]ص 86

3.2. مكونات المنظمة: من مكونات المنظمة نجد كل من

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

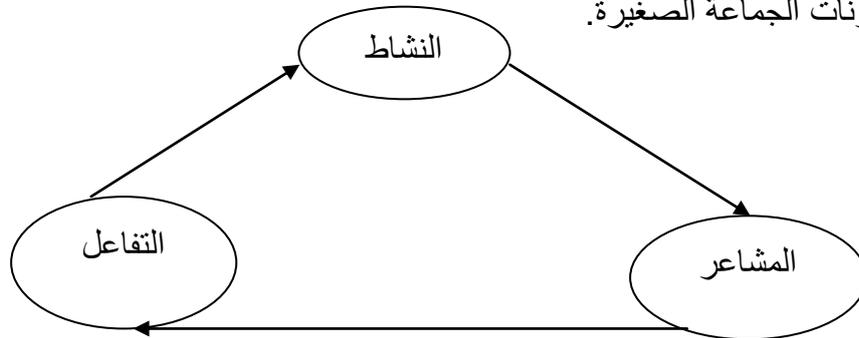


الشكل رقم (5) التنظيم النفسي للفرد [24] ص 17

ومن هنا يتضح بجلاء الأهمية التي أولاها الباحثون لدراسة الفرد داخل المنظمة وتعد المصدر الأساسي الذي يتحدد في ضوءه السلوك الذاتي للفرد، من حيث أنماط تصرفاته إزاء المواقف المختلفة وإدراكه ورغباته واهتماماته التي تشكل الباعث الرئيسي لأنماط سلوكه تجاه الآخرين داخل المنظمة أو في إطار علاقاته الاجتماعية خارجها [24] ص 17

2.3.2. الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي):

لم تعد دراسة السلوك الفردي المرتكز الوحيد لدراسة المنظمة وسبيل تحقيق أهدافها، وإنما ينظر إلى دراسة السلوك الجماعي على أنه أساسي في هذا الخصوص، فالظواهر التي تدعو إلى تعاون الجماعة في أداء عمل معين، أو تحقيق هدف مشترك، أو الدخول في منافسة أو تكوين التحالفات أو التكتلات، تعد جميعها من الظواهر الاجتماعية التي تخلق تفاعلات جماعية وأنماط اتصال تتجاوز الفرد وتكون للجماعات سميات أو مميزات مشتركة داخل المنظمة والجماعة كما يراها Davis هي " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها [30] ص 182. والشكل الآتي يوضح لنا مفاهيم مكونات الجماعة الصغيرة.



الشكل رقم (6): مفاهيم الجماعة الصغيرة [24] ص 17

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

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

ب)- الجماعات غير الرسمية (Informal Groups) وتمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي... الخ

ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم اختياريا للتماثل أو التشابه أو مصالح مشتركة... الخ, وقد تتكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل، ولهذه الجماعات أهمية كبيرة من حيث التأثير في سلوك المنظمة.

3.3.2. الهيكل التنظيمي : [11] ص 292

لقد نظر التقليديون إلى الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عموديا وأفقيا، وأكد السلوكيون على ضوء نقد مع الكلاسيكيين على أهمية العنصر البشري وتأثيرا لسلوك الفردي الجماعي على حد سواء في تحقيق المنظمة لأهدافها فقد أكد السلوكيون على أهمية كل من التنظيمين الرسمي وغير رسمي قيما تجاهلها التقليديون وهي أن المنظمة كيان حركي قائم على أنماط من العلاقات التفاعلية بين الأفراد أو الجماعات وتتم عملية تصميم الهيكل التنظيمي أخذين بعين الاعتبار أنه لا يوجد هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات.

أ) خطوات تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة :

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

ب) سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب): إنه لا بد من اتسام الهيكل التنظيمي بالخصائص الآتية :

1- التوازن : بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وفي نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية.

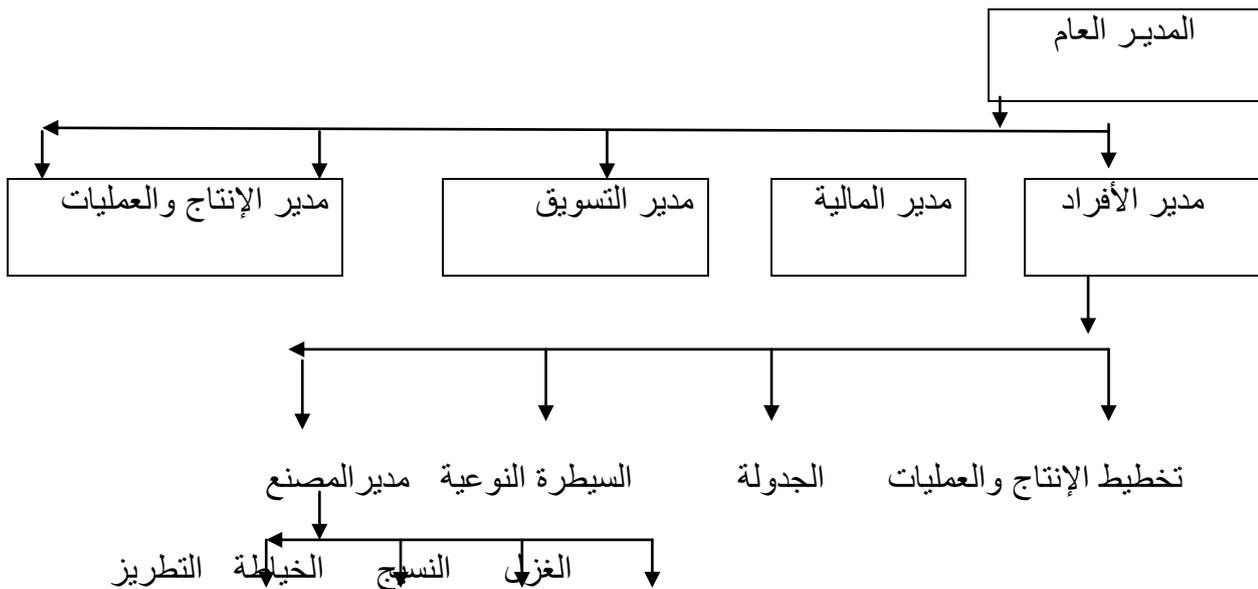
2 – المرونة: قابلية الهيكل التنظيمي المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

3- الاستمرارية: إتباع القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ج) أنواع الهياكل التنظيمية [24] ص17 أن التنظيمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسيين من لبنية التنظيمية هما: 1 – الهيكل التنظيمي الرسمي: هو البناء الهرمي الذي تحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة ، وحركة العلاقات بين التقسيمات في إطارها الهرمي والأفقي، وهناك بعض الأشكال العديد من التنظيم الرسمي أهمها ما يأتي

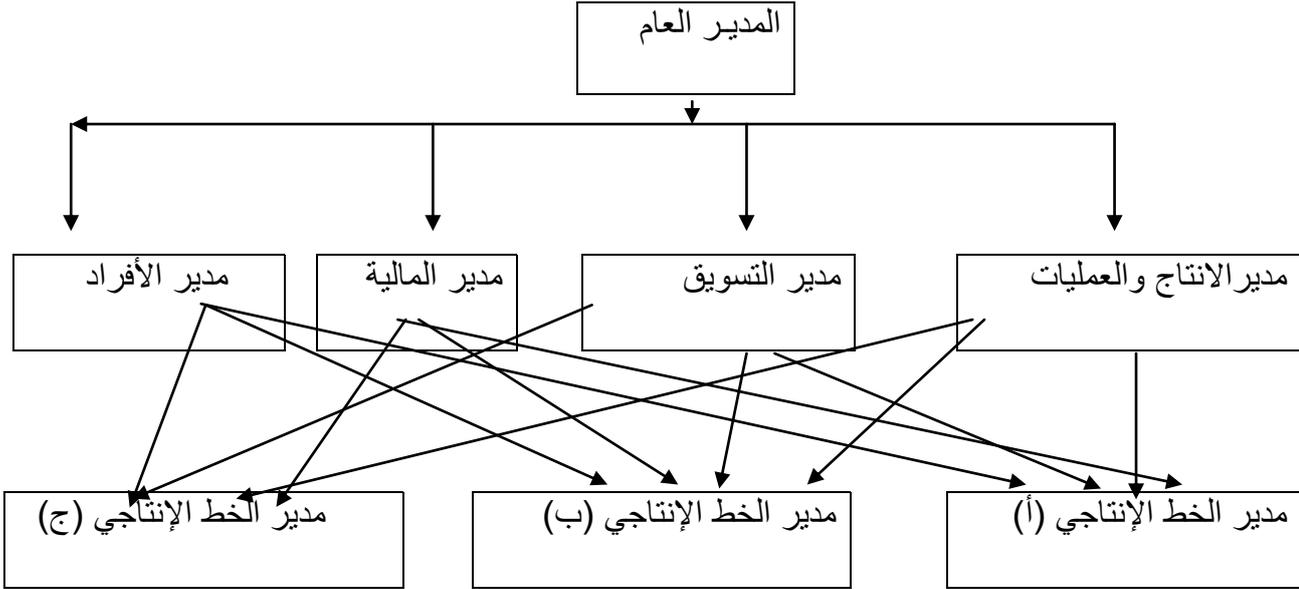
• التنظيم الرأسي: أكثر شيوعا يستخدم في المنظمات ذات الأحجام الصغيرة حيث

تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولا إلى المستويات الدنيا وبمثل الشكل رقم (7) هذا النوع من التنظيم مع تفصيل أدق للتقسيمات.



الشكل رقم (7): نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي) [24] ص 17

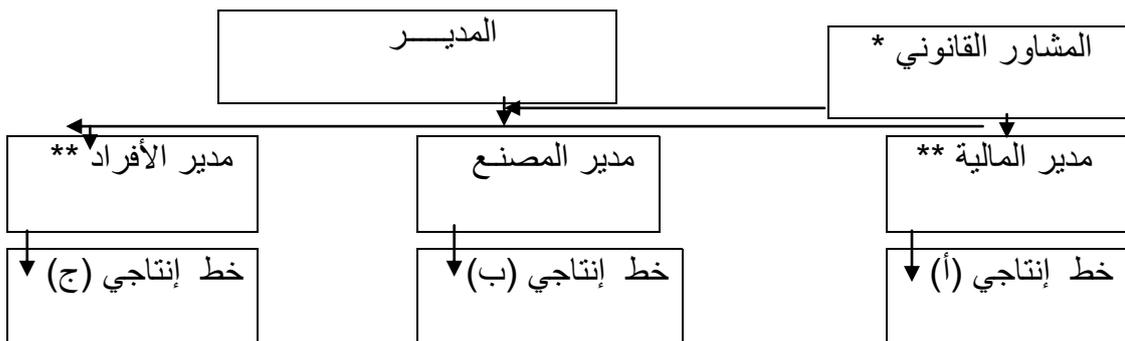
- التنظيم الوظيفي (Functional Organization) يعد فريدريك تايلر أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف، حيث يقوم هذا التنظيم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة ويعمل البناء التنظيمي على تنمية روح العمل
- كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية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



الشكل رقم (8): نموذج التنظيم الوظيفي [24] ص 17

*التنظيم الراسي الاستشاري: يمثل هذا البناء مزيج متداخلا من كل النوعين السابقين ،حيث يحقق هذا الشكل تجاوز للعيوب التي يحملها كل منهما إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما ويستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين في إسداد النصائح والإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء وبيين الشكل رقم (9) بوضوح طبيعة التنظيم الراسي

* علاقة إستشارية تجاه المدير العام وتجاه مدير المصنع. **علاقة إستشارية تجاه مدير المصنع.

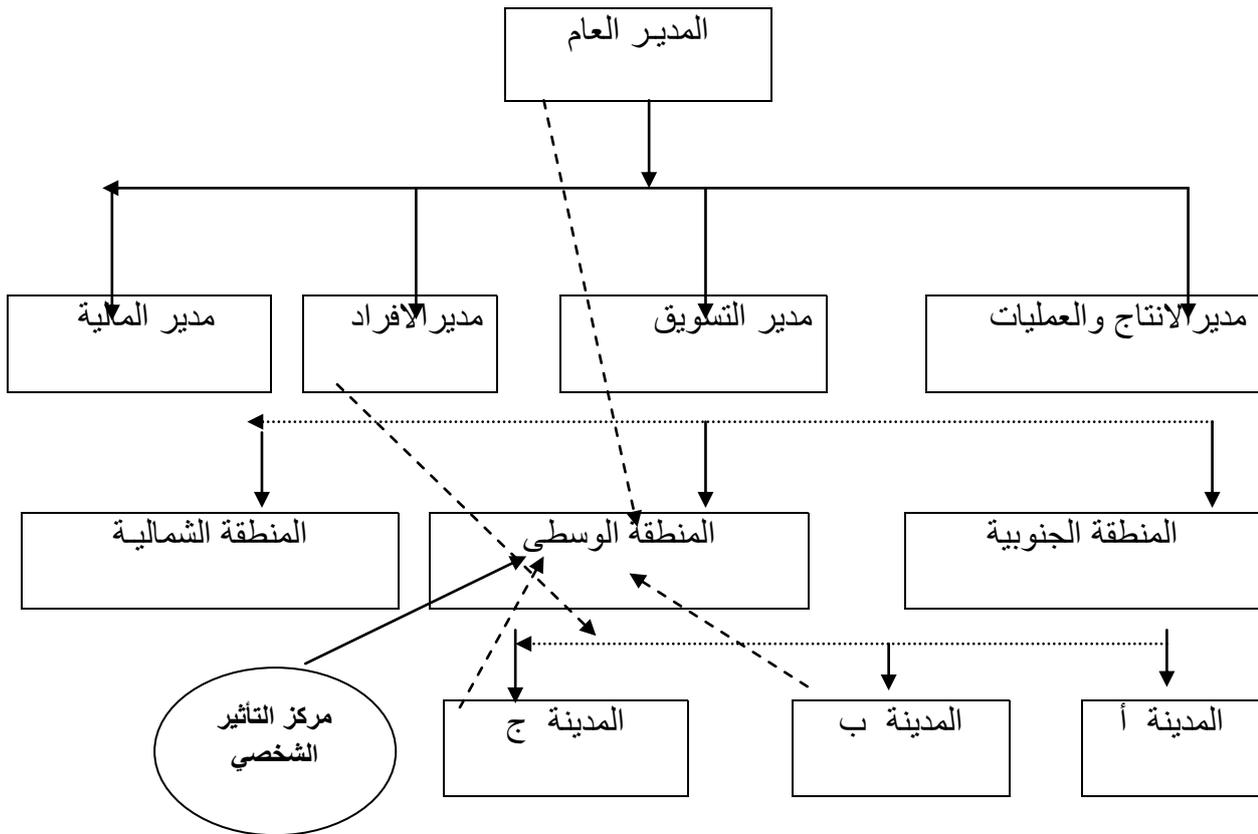


شكل رقم (9): نموذج التنظيم الراسي- لاستشاري [24] ص 17

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

2- الشكل التنظيمي غير الرسمي : هو مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعات العمل (work Groups) فالعلاقات الغير الرسمية غالباً ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم في ميدان العمل وتتعمق بين الأفراد تدريجياً وأصبر العلاقات الغير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومن الأشكال غير الرسمية شائعة الانتشار في المنظمات مايلي :

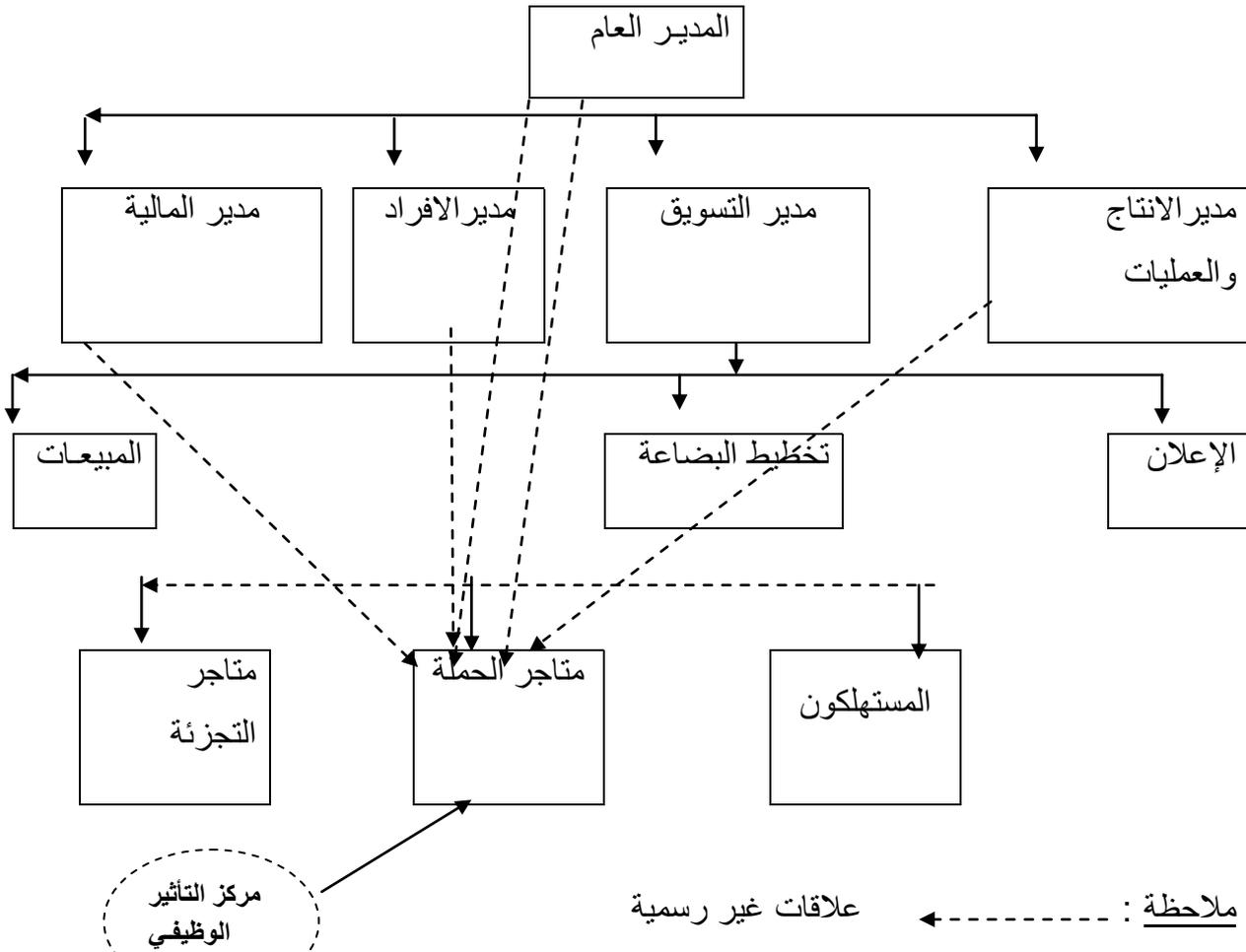
أ - النموذج الشخصي: ينشأ نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم ويعرض الشكل رقم (10) هذا النموذج بوضوح .



ملاحظة : ----- ← علاقات غير رسمية

الشكل رقم (10): النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي [24] ص 17

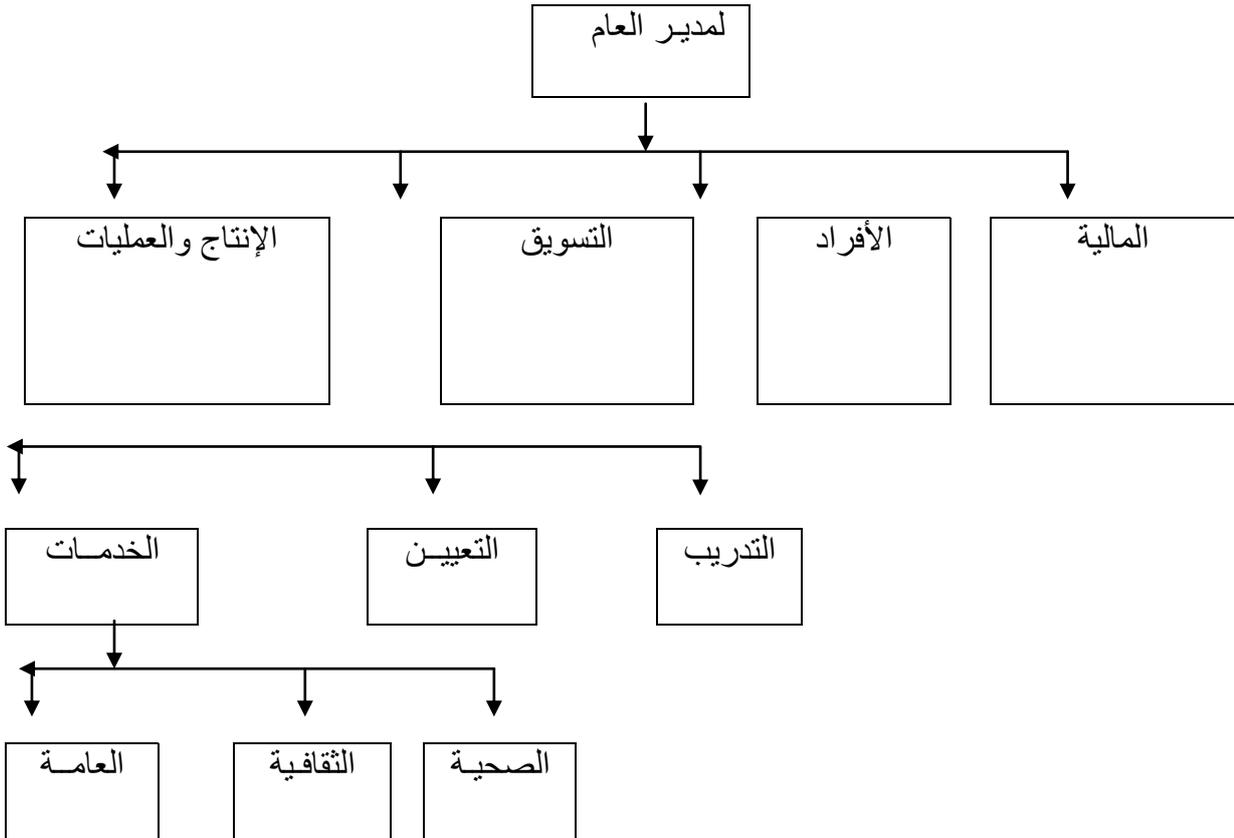
ب- النموذج الوظيفي: ينشأ نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معا , خصوصا عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد، ثم يصار إلى تعميق وسائل الدعم المستمرة لهذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير رسمية بين الأفراد كما في الشكل الموالي رقم (11)



شكل رقم (11): النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي [24] ص 17

ج- نموذج القوة (Power model) يطلق أحيانا على نموذج القوة "مسمى نموذج التأثير"

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



الشكل رقم(12): نموذج القوة(التأثير) في التنظيم غير الرسمي [24]ص17

4.3.2. أسلوب تصنيف البيئة في المنظمة [32]

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

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

2- البيئة العامة والخاصة: يتضمن مفهوم البيئة العامة الحيز أو الإطار الإقليمي الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وتعد محددًا أساسيًا لحركة المنظمة في تنفيذ.

خطتها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بها والأكثف تفاعلا وعلاقة معها في ميدان تفاعلا مع المجتمع مثل المنافسين والمجهزين والوكلاء والزبائن وغيرهم وغالبا ما يصعب وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة نظرا لتعدد العلاقات القائمة وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة بكلا منها.

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

4.2 . عملية التسيير في المنظمة :

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

فحسب النظرية الكلاسيكية لإدارة الأعمال "عملية التسيير هي تحليل، تخطيط، تنظيم، تنفيذ ومراقبة المخطوطات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة [33] ص 27

والتعريف الثاني هو "التسيير هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم".

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

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

1 - الأهداف: وهي الأنشطة المنفذة.

2 - الأفراد: وهم الأشخاص أو الموظفون.

3 - الموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة.

1.4.2. الأهداف :

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

أ - أنها أساس للمتابعة والتقييم,

ب - أنها أساس لرسم السياسات والتخطيط.

ومن أهم المميزات التي تختص بها الأهداف:

1 - ارتباطها الوثيق بكل القرارات وبالتالي لا يمكن استعادها عند اتخاذ أي قرار.

2 - الأهداف تتبع التدرج الرتبوي أي من القمة إلى القاعدة وبالتالي فإن كل مستوى يترجم الأهداف الأعلى منه إلى الأهداف أكثر وضوحا وتحديدا أو تفصيلا.

أنواع الأهداف: هنا في الأنواع نفرق بين نوعين من الأهداف

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

تعدد الأهداف وتصنيفها:

من الطبيعة وجود عدة أهداف يسعى إليها الفرد وإن كان يعطي الأولويات لها. وتعدد الأهداف بهذه الصورة يساعد في تحقيق التوازن النفسي، بمعنى أن الفشل في أحدها يخف أثره بالنجاح النسبي في تحقيق البعض الآخر وهذا صحيح بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أكثر من هدف [33]ص 27

يمكن تصنيف الأهداف الإنسانية حسب قائمة الدوافع والحاجات ل Maslow

- أ- الحاجات الجسمانية والنفسية. ب- حاجات الأمن. ج- الحاجات الاجتماعية.
- د- حاجات الاحترام والتقدير. هـ حاجات تحقيق الذات.

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

- 1 - المركز التسويقي.
- 2 - الابتكار.
- 3 - الكفاءة الإنتاجي.
- 4 - الموارد الطبيعية والمالية.
- 5- الربحية.
- 6- مستوى الأداء.
- 7- اتجاهات العاملين.
- 8- المسؤولية العمه.

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

2.4.2. المعلومات :

تتطلب عملية التسيير الحصول على قدر كبير من المعلومات وذلك بواسطة تجميعها من مصادر مختلفة ثم معالجتها وترتيبها بشكل منتظم يسمح باستعمالها في أي وقت من طرف المنظمة. لهذا الغرض تحظى المعلومات بأهمية بالغة داخل العملية التسييرية لذلك يجب أن تكون داخلية وخارجية في نفس الوقت, أي أن يجب أن تتعلق بوضعية المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.

وفي الراجح الظروف المعقدة والصعبة التي تنشأ فيها المنظمات (المؤسسات) بصفة عامة ولقد لأصبحت المعلومات في المنظمة الحديثة موردا هاما من الموارد المكلفة و المؤثرة في حياة المنظمة من جهة وهي وسيلة لتأثير من جهة أخرى.

ومعلومات التسيير مثل غيرها من المعلومات أصبحت تتحصل عليها المنظمة وتحويلها لنتج أخرى جديدة وهذه العملية قد تكون من النشاط العادي أو عن طريق الأثر الرجعي ونتيجة لما سبق تظهر الحاجة الملحة والمتزايدة باستمرار للحصول على مزيد من المعلومات, وهذا ما جعل الجهود تتضافر في الآونة الأخيرة بغرض إشباع هذه الحاجة ولو بشكل جزئي, إلى أن الصعوبة تكمن في عدم وجود معلومات دقيقة ومتجددة تعتمد عليها مستقبلا في عملية اتخاذ القرار [33]ص27

3.4.2. اتخاذ القرار :

المشكل الذي يواجه عملية اتخاذ القرارات هي الكيفية التي تسمح لنا بتحقيق الأهداف المحددة على أساس المتاحة لنا وكما سبق ذكره فإن العملية يعبر عنها بعدة طرق وذلك حسب الظروف المتعلقة بالمشكل الذي يتخذ فيه القرار, فعندما يكون المشكل جديد أي لم يسبق له أن حدث من قبل و بمعلومات

قليلة فإن القرار سيكون نتيجة لإجراءات بحث جديدة في هذا الميدان وبالتالي مضمون القرار لن يحدد بصفة نهائية بل بالعكس يكون قبيلًا للتطوير تحت تأثير التجارب أو المحاولات في هذا الصدد.

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

1- المعلومات ووفرة.

2- أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات.

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

4.4.2. الفعل أو العمل:

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

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

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

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

5.4.2. التقييم:

وهو آخر خطوة في عملية التسيير، فالتقييم دوره مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج المحققة فعليا. والعمل على شرح وتفهم خطوات العملية التسييرية من خلال علاقات التعديل أو المفعول الرجعي التي تكشف عن الأخطاء لتصحيح بعدها [33]ص27 هذا المراحل التي تمر بها العملية التسييرية والملاحظ هنا أن هذه العملية أو هذه الخطوات تشبه وظائف التسيير.

3. الثقافة التنظيمية :

1.3. تعريف الثقافة وخصائصها : [34]ص 126

قدم العديد من الكتاب تعريف متنوع ومختلفة حول مفهوم الثقافة ، حيث عرفت الثقافة من قبل Taylor على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق.

والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" في حين عرفها Linton بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار " كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

أما خصائص الثقافة هي مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة, وهي: [35] ص444

- الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة.
- الثقافة عملية إنسانية لأن العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة .
- الثقافة متغيرة بتأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة .
- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد .
- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- الثقافة عملية رضا نفسي : فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير أو الفرد يشعر بأنه مقبول في جماعة .

2.3 مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها يعرف **Wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" [36]ص397 ويعرفها **Shermerbom** بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة . كما يعرفها **Kodden** بأنها " مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما .

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على مسلكياتهم .

3.3. عناصر الثقافة التنظيمية [36] ص397-403

13.3. القيم التنظيمية Organizational Values:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم ... الخ

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة معينة بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإرادة واحترام الآخرين ... الخ

2.3.3. المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

3.3.3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع .

4.3.3. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

4.3. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي: [34] ص126

1.4.3. الثقافة:

تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه .

2.4.3. الثقافة وسلوك الأفراد:

تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة .

ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بهذه الصفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون

تعلمها ويمكن أن تورث لهم [37].ص 3

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter et Kinicki أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف

هي [38]:ص709

أ) تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.

ب) تسهل الالتزام الجماعي.

ج) تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

د) تشكل السلوك.

3.4.3. خصائص الثقافة:

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات .

وفي مايلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: [35] ص444

الانتظام في السلوك والتفديد به من خلال اللغة والمصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .

- المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا ولا قليلا جدا)
- القيم المتحكمة يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جود عالية نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات
- الفلسفة لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء .
- القواعد عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- المناخ التنظيمي : مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكا تهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي وتتضمن
- مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي النمط القيادي السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال..... الخ

5.3. أنواع الثقافة وتغييرها في المنظمة:

يوجد نوعان من الثقافة : ثقافة قوية وثقافة ضعيفة وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي [39]:ص 612-598

1.5.3. الثقافة القوية:

- ✓ عنصر الشدة (القوة) لدى أعضاء المنظمة بالنسبة للقيم والمعتقدات.
- ✓ عناصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
- إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذا أدت الثقافة إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

2.5.3. الثقافة الضعيفة:

بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد سيؤثر على الفعالية والأداء للمنظمة قد أكد مارتون ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيمانا عميقا [11].ص292

ليس جميع المنظمات لديها ثقافية واحدة وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة توفر على أداء وفعالية المنظمة فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة؛منظمتهم.

السؤال الذي يطرح : كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟

3.5.3. تغيير ثقافة المنظمة :

عندما يحاول المدراء تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الإفتراضات والأساسات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم Porfter And Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي[30]:ص 182

أولا الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها فالأفراد يرغبون في معرفة ماهو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة فالأفراد يتطلعون إلى أنماط, ثابتة وأفعال الإدارة التي تفرز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم .

ثانيا مشاركة العاملين: وهي من المبادئ والأسس الهامة في تطوير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهين مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له .

ثالثا المعلومات من الآخرين : إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة ، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة .

رابعاً الفوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول وتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتقدير تمثياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية :

أ - حصر وتحديد الثقافة وسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين

ب - تحديد متطلبات الجديدة التي ترغب بها المؤسسة.

ج - تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق متطلبات المرغوبة للمنظمة.

د - تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام .

هـ - اتخاذ خطوات من شأنها تبني سلوك تنظيمي الجديد.

4. القيادة :

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة ومدى فاعليتها. [40] ص 361

تعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية [41] ص 248 ويكمن جوهر العملية القيادية (Leadership Process) في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين ويعالج هذا المبحث واحد من أبرز المفاهيم التنظيمية التي تحتل أهمية خاصة بالنسبة لكل من الأداء والسلوك التنظيمي فضلاً عن دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة.

1.4. مفهوم القيادة :

ليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين و المتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة بل أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة, كون القيادة ظاهرة اجتماعية لا تنمو في فراغ إطلاقاً وإنما وسط التجمع البشري الفعال, وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من المتغيرات, فهي تظهر في حركة التفاعل

الرسمي للفرد خلال تأثيره تابعيه أو مرؤوسيه, كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل .

يرى فيدلر F.E . Fredler أن القيادة هي " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره " [42] ص 362-363

ويميز " كمبول يونج " K . Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leader ship هي " ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة أو على معرفة خاصة في موقف معين "[43].ص375 وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين. أما الرئاسة Head ship, فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج مثل: سلطة الإدارة ويجب على الأعضاء أن يمثلوا لها خوفا من العقوبة.

نجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مرؤوسه وتعاونهم ما يجعله قائدا مما يؤدي إلى زيادة فاعلية داخل المؤسسة أو المنظمة وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة مثل : المدير المشرف والمراقب والملاحظ ورئيس القسم [43] ص375-377, أما Brown فيقول أن القيادة عبارة عن "عملية نفسية لتوجيه التابعين " [44] ص 329. ويعرفها تيد O.Tead فيقول أن القيادة بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب". ويعرفها محمد عبد الله عبد الرحيم" بأنها عملية توجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة"[45] ص 337-338.

2.4. أنواع القيادة وأساليبها:

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

1.2.4 سلطة القيادة تقسم من حيث سلطتها إلى نوعين هما :

أ- القيادة غير الرسمية: وهي تتكون داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التقاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم[46] ص511 ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي خصلة اجتماعية هادفة تتبلور من

خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة .

ب - القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي [24] ص17 حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين [47] ص226 فيفضل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة ويسره القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تحويل , الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

2.2.4. أجواء العمل :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبت ووايت Lippittan dwhite ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة بيلك وموتون (Blakeand Mouton 1965) وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض أثر إختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاث أنماط قيادية هي [48] ص 227:

أ - القيادة الاوتوقراطية (الديكتاتورية) Autocraticor Authoritarian

من أهم مظاهر القيادة الاوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الفردية في عملية اتخاذ القرارات كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص وهو الذي يحفز أو يودب المرؤوسين فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها [49] ص 346.

ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الاوتوقراطية بالأجوبة الآتية :

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.
- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.

- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الاوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزعات العمل.
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الافراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة .
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد .

- بسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقسيم

الأفكار والمعلومات [50] ص 371.

ومن إيجابياته :

- الامتثال لأوامر القائد دون مناقشة نظرا لخوفهم من قراراته الصارمة والقاسمة
- نقص الغيابات لعدم إستسماح المدير وشدة معاملته
- الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في حالة الطوارئ [50] ص 371

ب – القيادة الديمقراطية أو Democratic or Participative Leaders وهي قيادة تقوم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين كما يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته [51] ص 67 ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت ويتعامل مع الافراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واجدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل ويساعد على تكوين روح الجماعة [52] ص 499 .

* مزايا هذا النمط القيادي مايلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.

- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين [11] ص 292

- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها.

- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.

- خلق اتجاه إيجابي نحو القائد.

- زيادة الإنتاج والأداء.

- الأعضاء مخيرين في العمل مع من ينسجمون معه [24] ص 17

- يعبر القائد على رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

- يتسم القائد بالروح الإجتماعية التفاعلية والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة .

* وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي [11] ص 292

- أنها تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير علمي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

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

ج – القيادة الفوضوية:

تتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات بين القائد والمرؤوسين كما يكون جو العمل غير متمسك بالجدية ولا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشاركهم بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف إذا طلب منه ذلك. [47] ص 226 ويمكن إبراز سمات في القيادة الفوضوية بمايلي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.

- عدم إعطاء المعلومات إلا حينها يسأل القائد عنها وغالبا ماتكون في حدود معينة.
 - عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
 - عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
 - ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهمات
- [24] ص 17

ورغم ذلك هناك سلبيات حول القيادة الفوضوية تتمثل فيما يلي :

- بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
- عدوانية الجماعات فيما بينها.
- تقوم الجماعات غير رسمية بتحقيق أهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة. [53] ص 161
- الآراء التي توصلت إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.
- قلة الاحترام للقائد الغير موجه وارتفاع نسبة العيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة [49] ص 346

3.4. نماذج التحليل أنماط القيادة:

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

1.3.4. نموذج (تانتباوم) و (شميدت) عام 1958

حسب هذا النموذج هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري، إلا أن هذه الأنماط تتأثر ببعض العوامل مثل : العوامل الشخصية للقائد كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف

التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي [54] د.ص



الشكل رقم (13) من إعداد الطالب: الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)

ومن خلال النموذج المعد نجد تفاوت في درجات حيث التسلط والاعتزال في إصدارا لقرارات متمثلا في الفقرة (الأولى وبأدنى حدودها في الفقرة (3) أما النمط الديمقراطي فيمثل الفقرة (السابعة) أرقى مستويات الديمقراطية وعند المستوى (الخامس) يكون أدناها وعلى المدير أن يختار الأسلوب الذي يوفي متطلبات المرحلة التي يمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين حجم الموارد النظام الداخلي حركة السوق.

2.3.4. نموذج ليكرت في القيادة Lekert Continuum : وقد اعتمد ليكرت على

الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من التزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية [55] ص64.



الشكل رقم (14) من إعداد الطالب: نموذج ليكرت في القيادة

ويعتبر ليكرت وزملائه النمط ديمقراطية المشاركة هو أفضل النماذج في القيادة بناء علماء دراستهم في جامعة (ميشيغان الأمريكية) وذلك للأسباب التالية :

(أ) أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
 (ب) انعكاس الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة.

(ج) المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.

(د) يحقق أقصى حالات النجاح للقيادة الإداريين.

3.3.4. نموذج بليك وموتون:

ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل و الإهتمام بالأفراد [56] ص 24 ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العاملين في سنة 1985 ويقوم على الافتراض هو إمكانية الجمع بين هذين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما , ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالي المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر, ويبنى هذا النموذج على متغيرين هما:

(أ) اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

(ب) إهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.

النمط الأول

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

النمط الثاني

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

النمط الثالث

القيادة الاجتماعية	يهتم القائد بخلق علاقة طيبة مع الأفراد ويقف اهتمامه بالنسبة للإنتاج يحاول أن يخلق ظروف مريحة في المنظمة وإيقاع العمل
--------------------	--

النمط الرابع

القيادة الديمقراطية	هم القائد الوحيد بالإنتاج يهتم بعناصر الإنتاج كثيرا, التخطيط, التوجيه, الرقابة.... الخ لا يهتم بالعاملين يتشدد باستخدام سلطاته الإدارية
---------------------	---

النمط الخامس

	والنمط مشتق من التسمية فيه يسعى القائد للموازنة باهتمامه بين الإنتاج والأفراد
--	---

يسعى إلى تحقيق إنتاجي معقولة يخلق شعور ولونسيبي لدى العاملين لا يتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجية عالية	القيادة الوسطية
---	-----------------

الشكل رقم (15) من إعداد الطالب: بليك وموتون في القيادة

ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد الحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة. [58] ص 98

4.3.4. نموذج ريدين في القيادة Wiliamd.Reddin:

لقد أكد (ريدين في نمودجه) معتمدا على نتائج دراسات جامعة أوهايو وعلى وجهات نظر مغايرة (لشبكة بليك وموتون) فإن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة هي: درجة كفاءة القيادة في الإهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه [59] ص 8 كما أكد ريدين على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدين الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي :

- القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيرا بعمله.
 - القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
 - القائد المتكامل (Integrated Manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
 - القائد المنفصل (Separated Manager) لايهتم كثيرا بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.
- أما الأنماط الأكثر فاعلية والأقل فاعلية فقد صنفها ريدين إلى ثمانية أصناف هي :

أ- القائد الانسجامي : - غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.

- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعيد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل ورقابته شبه معدومة لا يعتقد بقيمة الزمن.
- يقلل من واجباته بالتهرب وإلتقائه على الآخرين.

ب- القائد المجامل (المبشر العاطفي):

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل إعتبار.

- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه.

ج- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

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

د- القائد الوسطي (الموفق):

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

هـ - القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لايهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الافراد.
- يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات. [60] ص9

و- القائد التطويري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم.

- ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع العاملين لدوافع العاملين.

- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن إهامامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز- القائد الأوتوقراطي العادل :

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

- تركيز فاعليته بقدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة

- يثق في نفسه وفي طريقة أدائه.

ح) القائد الإداري (المتكامل) :

- يوجه جميع الطاقات اتجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

- يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج.

- يحقق أهدافا عالية.

- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

- إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.

- يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق و اعتماد الرقابة الذاتية لدى

الأفراد [60] ص9.

5.3.4. نموذج (روبرت هاوس) في القيادة :

تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم [59] ص8.

لذا فإن على القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الإيجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهم أنماط من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف.

لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في :

- الإهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها, وعليه الإهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وأن يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادرا على تحقيق حاجيات العاملين.

- زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.

- تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

- وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين.

- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج.

- مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك :

أ- يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين. ب- يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين

ولقد حدد هاوس أربعة أنماط من القادة هي :

(1) القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.

(2) القائد الإنساني: يهتم بالفرد والاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون مشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرار.

(3) القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وقد أخذت أربع مسارات هي :

* قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.

* قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وتنفيذها في الأمور الروتينية.

* قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.

* قائد يهتم بالمشاركة في وضع القرارات والأهداف لتنفيذها وهي الأفضل ونتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.

4) القائد المهتم بالإنجاز:

تحديد الأهداف وتوضيح الأهداف للمرؤوسين ويتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات وهذا هو الأفضل [61] ص 6 يتضح لنا مما سبق أن الأنماط القيادية المتبعة تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط واحد

دون غيره إن القائد الإداري الفعال الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في إدارة الموارد البشرية هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق، الأمانة، الشجاعة في اتخاذ القرارات.... الخ) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم وإن اجتمعت في شخص القائد في خلق إدارة فاعلة قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد وتنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

4.4. نظريات القيادة

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

يقصد بتعريف النظرية بأنها " تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ" [62] ص 88 كما تعرف النظرية على أنها "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة وهو تفسير ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون" [63] ص 54 لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي؟ وهل يستمر لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها؟ وقد إنقسمت النظريات إلى مجموعتين هما :

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

2- النظريات الحديثة :

وهي نظرية السمات (الصفات) القيادية النظرية الموقفية، (الظروف) النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم. الجدول الآتي ذكره نوجز

فيه باختصار أهم ما جاءت به النظريات القديمة حول القائد ونقارن بينها للتعرف على ايجابياتها وسلبياتها.

1.4.4. النظريات القديمة في القيادة : من خلال هذا الجدول وما يحتويه من بيانات كيف تطرقت

كل نظرية لمفهوم القيادة

جدول رقم (1) من إعداد الطالب : النظريات القديمة في القيادة

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

ومن عيوب هذه النظريات المدونة في الجدول :

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

2.4.4. أهم النظريات الحديثة في القيادة :

أ- نظرية السمات Traits theory : حاولت تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سوى جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية ... ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها [64] ص81 وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في إمتلاك الأفراد سمات القيادة ظهرت هذه النظرية التي تدور فلسفتها حول إنفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم [65] ص35

ومن أهم هذه السمات مايلي :

- السمات جسمية: مثل الطول, المظهر, الصحة... الخ.
- السمات ذهنية: مثل الذكاء والفهم, الإدراك, بعد النظر, القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- السمات شخصية: مثل التسامح والتحمل, الشجاعة والحسم, الثقة بالنفس.
- سمات وظيفية: مثل الاهتمام بالانجاز, المثابرة, الإشراف وتسيير الأمور.
- السمات اجتماعية: مثل النضوج الاجتماعي, الاهتمام بالعلاقات الإنسانية, الرغبة في التعاون.

أهم الإنتقادات التي وجهت لنظرية السمات :

- صعوبة توفير جميع السمات المذكورة في شخص واحد.
 - اختلاف الباحثين في تحديد الصفات.
 - صعوبة تحديد الخصائص التي تميز القادة والتابعين.
- (ب) نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory : يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال

العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة و امتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعلهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها وتستند هذه النظرية الافتراضات التالية: [66] ص59

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

(ت) النظرية الموقفية (Situational Theory): هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما، قد لا يصلح لظرف أخرى... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف [67] ص 113 وهذه النظرية ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائد إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة... ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم [68] ص 185.

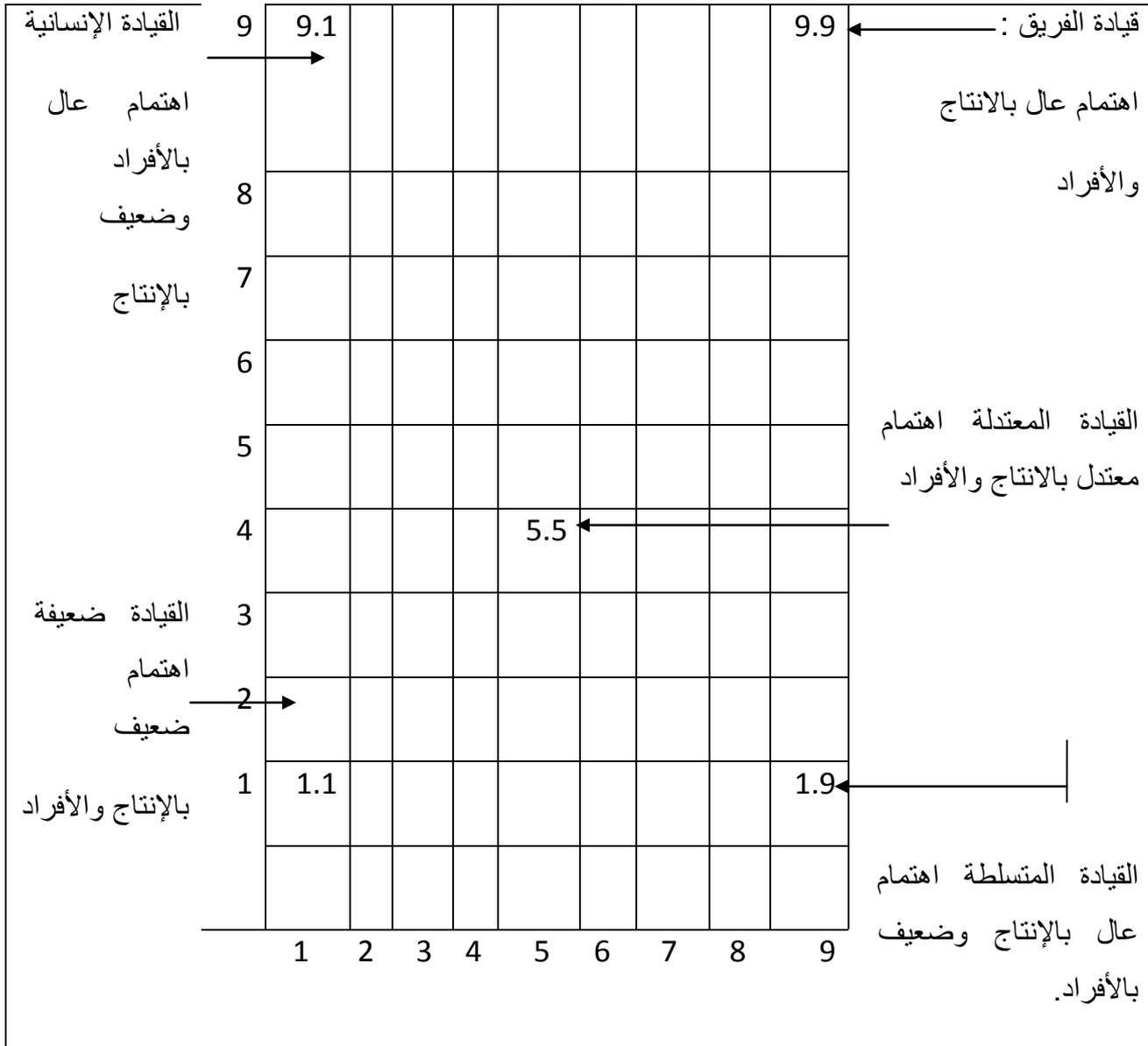
(ث) النظرية التفاعلية Interaction Theory: تعد القيادة تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية [60] ص 9.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز إهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل [68] ص 185

(ج) نظرية الطوارئ: نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير، في موقف ما وفي موقف آخر تشاركياً وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح [69] ص 4.

(ح) نظرية الشبكة الإدارية: The Managerial Grid Theory:

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton واستطاع تحديد أسلوبين الإهتمام بالانتاج والإهتمام بالأفراد ووضحا هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة المحور الأفقي ويمثل الإهتمام بالانتاج بينما المحور العمودي يمثل الإهتمام بالأفراد كما في الشكل (18) ويشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة الإهتمام ورقم (9) إلى أقصى درجة إهتمام وقد أكد كل من Black et Mouton على وجود خمس نماذج قيادية: أربعة منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كما هي مبينة في هذا الشكل الآتي: [11]



شكل رقم (16): نظرية الشبكة الإدارية [41] ص 248

خ- نظرية البعدين : يطلق على هذه النظرية اسم " دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة " حيث قامت مجموعة من الباحثين بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين سلوك القائد هما:

أ- هيكل المهام Initiating Structure

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

ب- الإهتمام بمشاعر الآخرين: Consideration

يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة والثقة والإنفتاح عليهم وإقامة اتصالا ذي اتجاهين هابط وصاعد .

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

5.4. وسائل التأثير القيادي :

قام الباحث يوكل (Yuki-1981) بتجميع ما تناوله الباحثون والمختصون بشأن وسائل وأدوات التأثير في القيادة، فحددها بأحد عشر عاملا يمكن للقائد من خلالها تحقيق إمكانية التأثير في التابعين. [76] ص4

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

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

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

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

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

سادسا: الإلهام وإلهاب الحماس: ويتم ذلك من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم على ممارسة سلوك معين، فقد يشبع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها. أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة. أو يطلب من الموظفين الإسهام في أنشطة تنطوي على المخاطر أو التضحيات انطلاقا من التعبير على الروح الوطنية. وغالبا ما تحقق هذه الصيغة النجاح المستهدف، حينما تنطوي على تحقيق مشاعر الرضا أو الراحة النفسية عند أدائها. وحينما يعتقد المرؤوسون بأنها تحمل قيما سامية (مثل: الشهامة، والشرف، والمواطنة، والصدق... الخ) [70] ص 232.

لذا ينبغي للقائد تفهم نفسية التابعين و معتقداتهم وقيمهم ومشاعرهم وغيرها من الأبعاد.

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

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

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

عاشرا: الإعجاب والانتماء الشخصي :

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

حادي عشر: المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوبة تنفيذها. ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام

به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة. ولا يتحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين, وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد. ولذلك فإن المشاركة الصورية لا تحقق الحماس للقرار المتخذ.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي يندرج ضمن النشاطات التي توجد في المنظمة, أدركنا أن عملية صناعة القرار ليست بالمهمة السهلة, وهذا راجع لتعقدها من جهة وخصوصية كل منظمة, هذه الخصوصية التي تتمثل في الثقافة التنظيمية وما تحمله من مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة, التي تعكس ثقافة المجتمع وبيئته, كما تجسّد القيم والمعتقدات الأساسية تواجهها طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها, سوى كانت متعلقة بالمنظمة مثل: النجاح والنمو والربح وتحسين الخدمات, أو ما تعلق بالموارد البشري مثل: تحسين أداء العمال الاجتماعية والمادية والنفسية, وذلك باستقطاب الخبرات التي تساعد في تحسين أداء العمال لديها والاستعانة بالتقنيات والتكنولوجيا المتقدمة لماذا؟ لأن هذه العناصر السابقة قد تساعد بشكل كبير مهام القائد الذي يواجهه المرؤوسين للبدل جهد أكبر والتقليل من الصراعات التي قد تنجم عن عوامل داخل المنظمة أو خارجها مثل عدم وجود معلومات كافية للقائد حول المرؤوسين أو حول التنظيم الداخلي التي قد تجره إلى عدم فهم مشكلة قد تواجهه وبالتالي يتخذ قرارات غير صائبة تضر المنظمة والموظفين أو أنه لا يراعي بعض الخصوص التي تتواجد فيها منظمته من عادات وقيم وبيئة التي يتعين عليه أن يراعيها عند مراحل صناعة القرار واختيار أحسن البدائل الممكنة.

لكن هذا يجربنا لمعرفة أي نمط من الأنماط القيادية التي يجب أن تسود داخل المنظمة؟ أم أن على القائد المحنك والذكي التعامل مع تلك الأنماط كل مرة وفق الظروف التي تحدث فيها مشكلة, فطبيعة الأداء هي التي تؤثر على القائد, فتارة يكون متسامحا وتارة يكون صارما, وعليه إذا ما أرادت منظمة أن تبرز وجودها أمام المنظمات الأخرى أن يسود روح المسؤولية الجماعية لدى كل موظفها, فالمشاكل التي تتعرض لها تحل بالطرق المشارك في إطار ما خوله القانون لهم يسهم في رفع الكفاءة والإبداع, ويزيد الشعور لدى العمل بأن عمله واقتراحاته لقت استجابة من الجهة المسؤولة.

الفصل 3

صناعة القرار

تمهيد:

يعتبر موضع صنع القرار و اتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو علم النفس أو السياسة. وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين:

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

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

والسؤال المطروح: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟

ماذا نعني بكلمة صنع القرار؟

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بالتفصيل.

5. ماهية صناعة القرار و اتخاذه:

1.5. مفهوم وصنع القرار

يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها سواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المؤسسة كلها أو على أداء عامل صغير ,...وعليه أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات لأن اتخاذ القرارات ليس فنا شخصيا فقط، بل مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي لو تعلمها الفرد لأمكنه من أن يحسن من اتخاذ القرارات وأن يطور مهارته الإدارية [71]ص321

القرار لغة: القرار في اللغة هو مشتق من كلمة القر ومعناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال قر في المكان, أي قربه وتمكن منه.

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

وهذه بعض التعاريف للقرار: " القرار هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتبار أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها, فهو الاختيار المدرك(الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين". [72]ص48

"القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف, حل مشكل , انتهاء فرصة". [73]ص175

"القرار هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين, أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة, واختيار الحل الأمثل من بينها" [74]ص341

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

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

ويمكن أن يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. [75] ص321

أما عملية صنع القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها. [76] ص4 أي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية المتواصلة والمتتالية التي يستعين بها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأجود والأفضل.

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

إن نظام اتخاذ القرار لقي اهتمام العديد من الباحثين على رأسهم ريتشارد سنايدر (Rechard Snyder) صاحب مدخل التحليل السياسي بالاعتماد على عملية صنع القرار, وما يميز تحليل سنايدر أنه حصر جهده في دائرة قيادة الإدارة العامة والمسؤولين في الحكومة [76] ص4.

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

وفريق آخر ربط عملية صنع القرار وتنفيذه مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بعامل القوى, حتى ولو استعملت قوى الإكراه والإجبار أو غير الصالح العام. [78] ص8

إن مثل هذه القوى تناولتها دراسات كثيرة في علم الاجتماع السياسي, وأبرزها دراسة ماكس فيبر (Max weber) الذي عبر عن القوى بأنها قدرة الأشخاص على تحقيق إرادتهم وفرضها على سلوك الآخرين [79] ص89.

وهناك من ربط عملية صنع القرار بالخبز الحاكمة. [80] ص89 أي الأشخاص الذين يملكون سلطة التأثير يغض النظر عن أماكن تواجدهم, من كل ذلك أن الشرعية والمشروعية ليست الأصل في اتخاذ القرار وإنما هي وسيلة لذلك.

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

أن عملية صنع القرار نشاط إنساني يتعد الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية, الرمانية والمكانية, مضاف إليها الخبرة و الحسابات الإستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة الشرعية والمشروعية بالشكل الذي يسمح بقبول قراراتهم خاصة أمام اتساع المد الديمقراطي و الرقابة الشعبية.

إن عملية (Process) صنع القرار عملية طويلة ومحاطة بظروف يعترئها الشك، وعدم اليقين والحركة المستمرة والضغوط المتنوعة... وحتى يمكن القول بوجود عملية صنع القرار لا بدى من توفر العناصر التالية [80] ص 89:

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

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

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

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

5- القيام بجميع المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية.

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

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

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

9- القدرة على مراجعة ومتابعة تنفيذ القرار.

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

2.5. متخذ القرار وأهميته : من المعلوم أن متخذ القرار هو شخص الذي يستمد قراراته من

القوانين المخولة فقد يكون شخص طبيعي وهو الإنسان عند ما يكون كامل الأهمية، وشخص معنوي وهو المؤسسات التي تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها، ولها ممثلها وهو المدير أو رئيس الإدارة الأعلى.

أن رئيس مؤسسة الإدارة يستخدم القرارات والمواقف إما بصورة مباشرة, ويكون القرار عندئذ مركزي, كما يمكنه أن يفوض السلطة والمسؤولية, أو يفوض التوقيع لاتخاذ القرارات باسمه.

إذن الرئيس الإداري هو الذي يتخذ القرار في صورته الرسمية, لكن يبقى صنع القرار وهو الإطار الأشمل الذي تشترك فيه عناصر المنظمة بنسب متفاوتة ودور الرئيس الإداري هو مدى مساهمته

في تصميم صنع القرار, ودائرة الاستشارة التي استند إليها الرئيس الإداري, وكل ذلك تبعا لحجم المؤسسة وأنواعها, ومستوى نشاطها وعلاقتها مع المحيط, وفي مثل هذه الحالة يكون متخذ قرار الجماعة التي شاركت من قريب أو بعيد في صنعه. [81]ص47

1.2.5. الشخص متخذ القرار:

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

حسب دراسة علم اجتماع التنظيم, وعلم النفس الصناعي فإن الفروق الفردية لصانع القرار تظهر عليه سواء على مستوى الأهداف, أو على مستوى التفضيلات, أو القيم الذاتية, أو الاجتماعية الخاصة والتحيز لها. [82]ص105

من خلال هذه الدراسات السلوكية نتساءل :

ماهي القدرات اللازمة لصنع القرار؟

هل الصحة تلعب دورا في أداء الأعمال الموكلة لهم؟

قد لا تكون هناك إجابة دقيقة لهذا التساؤل وهذا راجع لاختلاف عمل المدراء, وتنوع المشاكل التي تعترضهم غير أن هناك دراسة قام بها مصطفى عشوي توصل بموجيها على نتيجة هي:

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

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

- 1- قدرة الرئيس على تحفيز وتشجيع الأفراد على التفاني, والإخلاص في العمل.
 - 2- قدرة الرئيس على الاتصال وعلى إقناع التابعين له.
 - 3- قدرة الرئيس على غرس الثقة في الآخرين, وتفويض السلطة والمسؤولية لتابعيه.
 - 4- الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات هذا يتطلب حضور جملة من الصفات هي: الطموح, الثقة في النفس, الذكاء, القدرة على الإدراك, القدرة على البت واتخاذ القرار. [83] ص ص 411-412.
- من خلال هذا يتضح لنا أن مواصفات القرار الراشد كامنة في الرئيس الإداري, المتخذ القرار الوراثي والمكتسب مع مراعاة تطورات الحاجات وفقا لنظرية ماسلو.

2.2.5. مجموعة العمل المشتركة في إتخاذ القرار:

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

لما كانت مجالات العمل الإداري مختلفة, وتعدد فئات الأفراد العاملين مع الإدارة, فإن السلوك الإنساني يصبح أكثر أهمية, وخطورة في تحديد نتائج العمل الإداري حيث أن المشروعات الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها...تعتمد على كل الفئات من الناس التي تمتلك اتخاذ القرار...الهام, والجزئي. [84] ص 94

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

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

3.2.5. أهمية القرار : تتفاوت القرارات حسب أهميتها للمنظمة وتتمثل في الجوانب التالية:

- تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة عملية فنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة.
- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين, كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية على متخذ القرارات الإدارية الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات.
- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها, بأسلوب علمي رشيد. ونعلم بأن القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمات لها أهمية كبرى في حل المشاكل والتغلب على الصعاب التي يواجهها العمال في الحياة العملية, فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القرار والجماعة المشاركة فيه لذلك يجب نجاعة القرار حتى يستطيع أن لا يحقق أهداف المؤسسة. ونظرا لأهمية اتخاذ القرار داخل المنظمة, إهتمت بعض المؤسسات بتحسين عملية صنع القرار بحيث أصبحت تعطي برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة المديرين على أمل أن تصدر منهم بعد التدريب قرارات أقل خطأ وأكثر دقة, والواقع أن معظم القرارات الخاطئة ترجع إلى نقص كفاءة صانعها,, لكنها ترجع أيضا إلى نقص المعلومات المتاحة أو إلى الضغوط من جانب الرؤساء.. [85] ص59

4.2.5. الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار: [86] د.ص

هناك فرق بين متخذ القرار وصناعة... فالصنع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يضعها القرار ولا يجوز تجاوزها, الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ القرار, ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها موافقا فيما يريد إضافته أو تعديله.

وهكذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة "عمل إداري" يمثل جانب واحدا في عملية صنع القرار.

أما عملية إتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار... ومرحلة إتخاذ القرار هي الخلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة والطريقة التي يمكن حلها.

لكي يظهر القرار يجب وجود عناصر جوهرية, يمكن إجمالها في عنصرين هما :

- أن يكون في موقف أكثر من طريق أو أكثر من بديل لمواجهة, وأن يختار الشخص وبوعي بين

البدائل المتوافرة لديه، وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، وأن تكون هناك بدائل متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش وتتم دراستها وتقويمها حتى اختيار البديل الأمثل والأفراد لا يستطيعون صنع قرار شامل وكامل ومعقول في هذا المجال المعقد. ومن ثم فإن صناعة القرارات الإدارية في أغلب الأحوال تكون مهمته بالاختيار وتحقيق بدائل مرضية، بدلاً من البحث عن أفضل البدائل وأكثرها فائدة (عائد).

- وإن مفهوم عملية صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم (organization) أو عملية (process) معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية كما تتضمن القيمة والحقيقة والظروف الغير محددة، وهي تلك التي توقعها في ذهن صانع القرار... ومن ثم فإن إتخاذ القرار بناء عليها... فكأن دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية.

3.5. مضمون القرار والموقف من إتخاذه [87] ص 52

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

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

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

1- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان خطوط عملها والاتصال والنظم الإدارية الفرعية، وتوصيف الوظائف، وطبيعة التوجيه والرقابة، وتحديد المسؤولية. كل هذه العوامل تتطلب

تصميماً موضوعياً يتماشى وحجم وأهداف المنظمة فإن كان الأمر غير ذلك فإن تصميم الهيكل التنظيمي دون مراعاة شروط التكيف التطابق.

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

من خلال المطلب الثالث الموضح لتحديد القرار أن التفسير اللغوي لمعنى القرار لا يفي بالغرض، بل معرفة الموضوع وتحديده بدقة، وماذا يريد الرئيس الإداري بالضبط فعله، ثم مكانة ودور الفرد الجماعة في المساهمة في صنع القرار وما حدود الرشد، والفعالية، وإمكانية التنفيذ في هذا القرار، والعوامل التي تضبط معالمه والأسس التي يقوم عليها.

4.5. نظريات إتخاذ القرار: تتباين الاتجاهات النظرية في إتخاذ القرار حسب الإطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد مشكلة موضع البحث، كما تسهم أيضاً في تحديدي البدائل المختلفة للمعالجة المختلفة.

إن تحليل عملية إتخاذ القرارات كانت تعتمد على حقول بعيدة عن حقل الإدارة والعمل الإداري، حيث استخدمت المفاهيم الرياضية والاقتصادية في دراسة القرار وافترضت أن متخذ القرار يستطيع توقع الظروف التي تحيط بموقف إتخاذ القرار بصورة كاملة. [88]ص22.

وسوف نتعرض على كل من النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية في إتخاذ القرارات بالتفصيل.

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

أ- نظرية الإدارة العلمية ل: فريدريك تايلور: يعتبر تايلور من رواد هذه النظرية وكانت إسهامات تايلور في مجال إتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي القائم على التعاون بدل من سيادة الروح الفردية...، وملاحظته التي توصل إليها تمثل دفعة إلى للأمام نحو أفق أكثر معقولة وأكثر فعالية في أساليب إتخاذ القرارات، وأن هذه الأفكار والملاحظات كانت من منطلق علمي قائم على إتباع مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل

الأمثل لمشكلة موضوع القرار, كما درس تايلور الحركات الضرورية لأداء العمل في أقصر وقت وأقل جهد والبدائل غير ضرورية التي تؤدي إلى ضياع وجهة المدير المتخذ القرار . . [72]ص48.

ب- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول H.Fayol: يعد فايول أحد رواد الإدارة, حيث صنف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي: وظائف فنية, تجارية, مالية, صيانة, محاسبة, الوظائف الإدارية, ومن إصدارات الرائدة لهنري فايول في مجال إتخاذ القرارات, اقتراحه لمجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه القيادي وتقديره ومن هذه التوجيهات مايلي:

- إن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة, وأن صفات الكسل والأنانية والضعف والجهل لها أثر سلبية على سلوك المدير المتخذ القرار.

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

- التأكيد على بعض السمات التي يتحلى بها متخذ القرارات وهي صفات جسدية وذهنية واسعة الإطلاع وثقافة عامة ومعرفة متخصصة في العمل وخبراته. على الرغم مما تطرق له كل من تايلور وفايول في مجال اتخاذ القرارات الإدارية على أنهما أغفلا الجوانب السلوكية والاجتماعية كأبعاد مؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية ككل.

ويعبر ناصر محمد العبيدي [89] ص190 أن النظرية الكلاسيكية ركزت على أربعة أبعاد تتخذ القرار الفردي وهي:

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

قواعد القرار: هي أساليب والطرق لمتخذ القرار التي يجب عليه أن يتخذها وفق لظروف المنظمة وتعليماتها وقد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

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

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

إن متخذ القرار هو فرد راشد يختار البديل الذي يحقق أهداف المنظمة.

إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام. بجوانب وظروف القرار.

إن جميع الأفراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة. لا تأثر الاتصالات الشخصية في فعالية أو اختيار متخذا لقرار حيث أن هذه النظرية قد أبعدت جانبا هاما هو الجانب النفسي الاجتماعي لمتخذ القرار.

2.4.5. إتخاذ القرار في النظرية السلوكية: ظهرت هذه المدارس للتنظيم الإداري في

الستينات وحاولت بما تقدمه من أفكار تفادي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية في مجال إتخاذ القرارات, وهذا مع كل من شيستير برنارد H. Bernard وهر برت سيمون H. Simo, حيث عرف التنظيم بأنه نظام اجتماعي مفتوح على إتخاذ القرارات. [88]ص22

وكانت أول نظرية تربط بين نظرية القرار و السلوك التنظيمي(سلوك الفرد والجماعة) والتي ترى بأن عملية إتخاذ القرار أساسية في السلوك والأداء وقد عرفها بأنها: "هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا بجماعات كما أنهم يرون أنها تتكون من أعضاء مختلفة تؤدي وظائف متكاملة وأوضاع وأهمية البيئة المحيطة داخل المنظمة وخارجها وأثرها في عملية إتخاذ القرارات و طرق اتخاذها." [89]ص190

أ- نظرية سيستر برنارد C. Bernard: لقد كانت دراسات وأبحاث برنارد التي نظمها كتابه "وظائف المنفذ" بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية... حيث يعتبر إتخاذ القرارات ركنا أساسيا في العمل الإداري... وهو محور العملية الإدارية وأن هذا النشاط يزاول باستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم. [88]ص22

صنف برنارد القرارات إلى نوعين هما:

- قرارات إيجابية: عني عمل شيء قد يكون مباشرا أو الامتناع عن عمل ضعيف .
- قرارات سلبية: وهي قرارات تعني عدم التعميم أو التحديد لشيء معين.
كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خاصة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خاصة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها، أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض مل البدائل المطروحة أمامه للإختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، ويترتب عن ذلك أن يكون القرار المتخذ هو (لا قرار).

ب- نظرية هربرت سيمون H. Ssimon: لقد إهتم سيمون بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته وكان أولها كتابه "السلوك التنظيمي" والذي إتخذه له عنوان وهو دراسات لعمليات إتخاذ القرارات في التنظيم الإداري. الذي أوضح فيه أهمية القرارات وإتخذ من عملية إتخاذ القرارات مدخلا

للدراستات الإدارية لكون هذه العملية في نظره السلوك الإنساني, لذلك قد عرف التنظيم بأنه: " عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن بين هذه العلاقات يستمد مل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ القرارات". [72] ص 48

كما يركز سيمون على التفاعل بين أعضاء الجماعة كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم الشخصية وبالتالي يؤثر في كيفية إتخاذهم للقرارات بحيث أن المدير المتخذ القرار عليه أن يأخذ بعين الإعتبار الأثار المتوقعة لهذا القرار, ورد الفعل لدى أعضاء الجماعة. [85] ص 59

ويمكن إختصار كل ما جاء به "سيمون" في النقاط التالية :

1 - إن عملية إتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

التنظيم ينقسم إلى قسمين هما : - فئة متخذي القرار في المستويات العليا الإدارية . - وفئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار.

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

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

4 - إن عملية إتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصول إلى الرضا والقناعة وبحدود الرشد المطلوب. [90] ص 352

أما الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات حسب هيربرت سيمون فيصنفها إلى ثلاث أنواع هي: أ-المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات, وتبدو هذه الصعوبات واضحة على مستوى الفني للتنظيم أولته التايلورية كل الإهتمام.

ب- هناك ضغوط تعترض على السلوك الرشيد, تنشأ من الدوافع والقيم, والولاء الشخصي ,ففي النسق التنظيمي قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذا قيم متعارضة مع الأهداف العامة للمنظمة.

ت- يتحدد السلوك الرشيد بالمعلومات المتاحة, ومدى توافر قنوات الاتصال التي تسير نقل المعلومات لأجل إتخاذ القرارات ,طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في

المنظمة. [91] ص 168

كما يرى سايمون أن السلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات ويربط إتخاذ القرار بالتأثير والنفوذ على أعضاء التنظيم, حيث يدخل السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي, ويؤكد هيربرت سيمون أن نظريته [92]ص55. تتطلب إحداث تغير جوهري في مهمة الباحث في التنظيمات... وأن يحل سلوك الأعضاء على مستوى الرسمي وغير الرسمي, مستعينا في ذلك كله في إتخاذ القرار, ومن الضروري دراسة سلوك القائم باتخاذ القرارات في المنظمة والذي يهنا هو كيف يصبح الفرد عضوا في التنظيم؟ وماهي الأساليب التي تدفعه إلى الاشتراك فيه؟

يرى هيربرت سيمون [92]ص55 أن الأساليب التي تدفع الفرد إلى الاشتراك بالتنظيم مرادها إلى فكرة التوازن بين البواعث من جهة, والإسهام الفردي من جهة أخرى, ومعنى ذلك أن التحاق الفرد وما يقدمه أو ما يبذله من جهة في المساهمات الفردية. إن إلتحاق الفرد بالتنظيم, يعني بالنسبة له القبول ببعض القيود على حريته الذاتية في إتخاذ القرار وحل المشكلات, فلا بد على التنظيم أن يمارس على الفرد درجة معينة من التأثير, ومثل ذلك حين يقبل المرؤوسين للسلطة ومعناه أن يسمح لسلوكه أن يوجه وفقا لقرار إتخذ شخص آخر دون النظر إلى رأيه, فيقوم التنظيم بتحديد طبيعة واجبات الفرد وسلطته في إتخاذ القرارات, ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر, لكي يمكن التنسيق بين أنشطة الأعضاء الآخرين.

5.5. ظروف إتخاذ القرار: إن معرفة الظروف المحيطة بالقرارات لا تقل أهمية, ويمكن القول بأن جميع القرارات تصدر في ظل ثلاث مجموعات من الظروف هي التأكيد, الخطر, وعدم التأكيد. [88]ص22

1.5.5. ظروف التأكيد: عندما تتعدد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد معروف بدقة فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكيد. [93]ص21 وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل. تحت ظل ظروف التأكيد, فإن المدير يعرف تماما جميع البدائل الممكنة, مع ضمان كامل لنتائج كل بديل, وعموما فإن المدبرين نادرا ما يواجهون ظروف تامة من حيث التأكيد فهي إذن قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة على مشكلة محل القرار. وغالبا ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا, إذا يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة, ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة إتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

2.5.5. ظروف الخطر: إذا كان لكل بديل من البدائل نتائج متفاوتة وكل نتيجة لها درجة احتمال معروفة [93]ص21 أي أنه في ظل الخطر, يكون لدى متخذ القرار فهما أساسيا لجميع البدائل كما

يستطيع مستوى معين من الثقة تقدير الاحتمالات المرتبطة لكل بديل، وهذا يعني وجود مستوى معين من الخطر فيما يتعلق بالنتائج، إن إتخاذ القرارات في ظل الخطر يعد صورة مألوفة في الحياة العلمية.

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

6. أنواع القرارات: يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتتعدد المعايير التي يمكن إتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظورة أليها من زوايا مختلفة. [76] ص 4

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

1.6. القرار وفق المستوى التنظيمي والوظائف ونمط القيادة في المنظمة:

1.1.6. القرار الإستراتيجي: وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعادة الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحدد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي. [94] ص 28

تعرف بأنها القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسات، وهي تغطي مدى زمني طويل، وتتعلق بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق ويمكن من خلالها أن تقوم المنظمة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجة وبالتالي فهي تتطلب طبيعة المنظمة حجما كبيرا من المعلومات، فهي حسب مارتين Martine توضع بصورة دائمة وعلاقتها بالخارج، وتعني كذلك بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل

الطرق فاعلية لتحقيق هدف المنشأة. ويتصرف معنى القرار إلى الموقف و إختيار بديل من مجموع بدائل فإن كانت تلك البدائل على مستوى الأهداف الحيوية والحساسة داخل التنظيم اعتبر القرار إستراتيجي, وإن اهتم بالبدائل والقواعد العامة لتوجيه المرؤوسين أعتبر القرار سياسي, وإن اعتبر القرار بالوسائل والأدوات التنفيذية أعتبر القرار إداريا أو تكتيكيا.

القرار الإستراتيجي يتخذ من قبل أعلى إدارة داخل التنظيم وفق اتجاهات محددة هي:

أولاً: إتجاه إتحاذ القرارات الإستراتيجية: [95]ص122

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

إتجاه التوقع الشخصي للرئيس: يستمد هذا الإتجاه إلى الخبرة وكفاءة الرئيس, وقدرته على المبادرة في اتحاذ قرارات إستراتيجية للتعامل مع مشاكل قائمة, ورغم أهمية تلك القرارات إلا أن شجاعة وثقة الرئيس الأعلى في صواب موقفه تدفعه إلى إتحاذ قرارات من هذا المستوى.

إتجاه استغلال الفرص والتكيف: استغلال الفرص ومرونة التسيير, والتكيف مع الظروف المستجدة على مستوى المعلومات, المتغيرات المؤثرة في تحقيق نتائج عالية, أو تجنب خسائر محتملة, وقد يكون الوقت ضيقا ولا يسمح بمشاركة بقية عناصر التنظيم مما يجعل الرئيس الإداري الأعلى يستغل الفرص, ويتكيف مع الظروف الجديدة تعظيم منافع المنظمة.

إن تقييم القرار من المنظور الإستراتيجي أكثر صعوبة من القرار الإداري لإرتباطه بالأهداف الحيوية من جهة, وبالمستقبل البعيد من جهة ثانية.

ثاني مميزات القرار الإستراتيجي:

يتميز القرار الإستراتيجي بجملة من الخصائص أوردتها عايدة سيد خطاب في النقاط التالية [96]

ص40

الشمول والتكامل: وهذا معناه الرئيس الإداري إن يتوقع خارج حدود الأشياء التي يمكنه التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية, وأنها دائما في حالة حركة مستمرة, مما يتطلب اتحاذ التدابير الوقائية لنجاح القرار على مستوى اتحاذه وتنفيذه.

عملية معقدة: لإرتباطه بأكثر من متغير, وغموض المستقبل, وتعرض القرار للمخاطرة في مختلف جوانبه.

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

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

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

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

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

موضوعية القرار الإستراتيجي: بتحقيق أهدافه أو على الأقل التي كان يأمل أن يحققها متخذ القرار الإستراتيجي, وقد تكون الموضوعية هي تحقيق أكثر عائد ممكن, أو الرضا لدى الأفراد, أو تحقيق رغبات المواطنين التي تقف وراء إتخاذ القرار.

إن موضوعية القرار تبقى نسبية تختلف باختلاف الزمان والمكان, وحجم ونوع المنظمة التي يوضع فيها القرار الإستراتيجي.

2.1.6. القرارات التكتيكية: تمثل القرارات التكتيكية واحدة من أهم قواعد تصنيف القرارات في المنظمة. حيث تمثل القرارات التكتيكية تجزئة للقرارات الإستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة المدى, ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة.

وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات, أو ما يسمى بالإدارة الوسطى. [24]ص17, إذا هي قرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات, وغالبا ما تهدف إلى تقرير المناسب لتحقيق الأهداف, وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات

بين العاملين، أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الإتصال، وهي تتميز بقصر المدة وأنها روتينية ورسم السياسات التي توصل لتحقيق القرارات الإستراتيجية.

3.1.6. القرارات التشغيلية :

وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه و النشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها بل يتم اتخاذها في ضوء الخيارات والتجارب السابقة لمتخذها، يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني و التكرار باستمرار. [97]ص338.

وتكمن صعوبة هذا القرار في وضع حدود فاصلة بين هذه الأنواع الثلاثة، بسبب التداخل الواقع بينها وتشابك القرارات المتخذة، ومن أمثلة هذه القرارات تلك المتعلقة بميزانيات المنظمة، أو تتعلق بتسهيل الإنتاج، والمهم هنا أن هذه القرارات متممة الواحدة للأخرى أو مكملة لها، وأنه من الضروري التمييز بين القرارات، إن على المدير أن يعرف فيما إذا كان القرار الذي هو يصده إستراتيجيا أو تكتيكا أو تشغيليا.

4.1.6. القرارات وفقا للوظائف الأساسية : هنا نجد أن الأنواع الهامة من القرارات تتضمن مايلي: [98]ص104.

1- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الإختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس دفع الأجور والحوافز، وطرق الترقية.

2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات، وبرامج العمل، وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم.

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

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

5.1.6. وفق النمط القيادي: يصنف هذا النوع من القرارات إلى نوعين هما:

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

2- القرارات بالمشاركة: وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال اشتراك المستويات المختلفة العاملين في المنظمة، وكل من يعنيه أمر القرار من خارج المنظمة. وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها. [72]ص48

2.6. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها:

1.2.6. القرارات المبرمجة: يقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي يتكرر حدوثها وإتخاذها يوميا في المنظمة، بحيث لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير بها نظرا لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني، ومن أمثلة على هذه القرارات، تحديد راتب موظف جديد في إطار نظم المكافآت المعمول بها، ومنح الإجازات الإعتيادية أو المرضية. [24]ص17 وقد عرفها سيمون بـ: "قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملاتنا، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث". [99]ص701، فإجراء اتخاذ القرار هنا مجدود بشكل واضح مسبقا، وقد وضع H Simon إلى أن القرارات المبرمجة تشبه التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة.

2.2.6. القرارات غير المبرمجة: القرارات الغير مبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة. لذلك تستدعي جهدا معنيا بالتفكير إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المنظمة كلفا إضافية. فهي "جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيرا أو معقد أو بسبب أنها مهمة لدرجة إنها في حاجة إلى وضع حل مفصل لها. [99]ص701 لأنها قرارات جديدة ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها فهي حالات

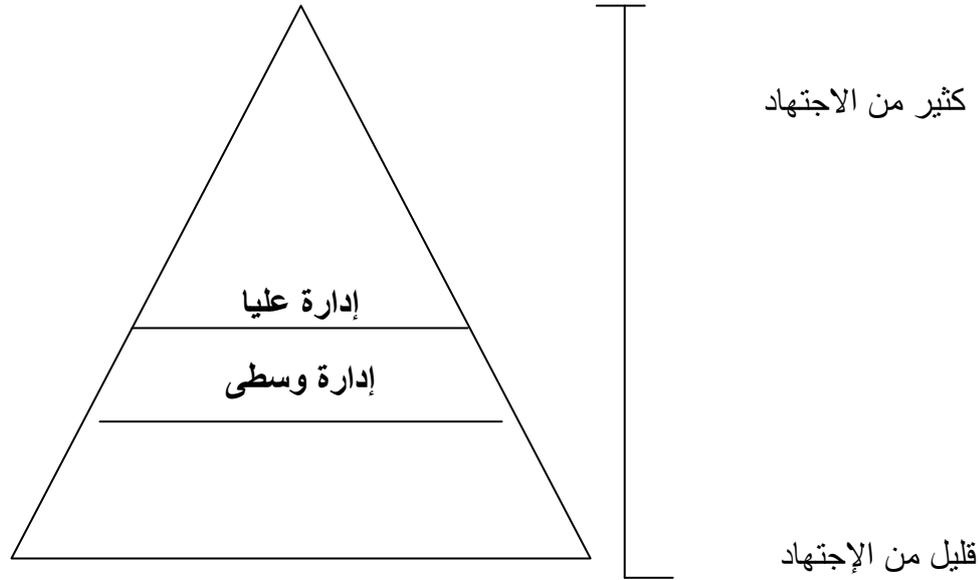
جديدة وليست متشابهة. ومن هذه القرارات إنشاء مشروع جديد أو إجراء توسعات، أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح منتجات جديدة في السوق. ولذلك غالبا ما تتعلق القرارات الغير مبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة خصوصا القرارات ذات العلاقات بمستقبلها.

كما تلعب القيادة الإدارية في مستويات العليا دورا كبيرا من النضج واتخاذ هذه القرارات نظرا لعلاقتها بمستقبل المنظمة. إننا نجد جزءا مهما من وقت الإدارة (إدارة المنظمة) يخصص لتحويل القرارات غير مبرمجة إلى قرارات مبرمجة, بسبب الخيارات المترامية في اتخاذها وتنفيذها ويبين الجدول أدناه الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

الجدول رقم(2):مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة [24] ص 17

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

ويتضح من العرض السابق أنه بالنسبة للمستويات الأقل في التنظيم يزداد الاتجاه إلى القرارات المبرمجة توخيا لأحداث التماثل في الأداء بين المنظمات وبعضها البعض, والتي يسير الأداء بها وفق قوانين موحدة. وعندما يتم الاتجاه نحو المستويات العليا في التنظيم يقل الاتجاه نحو القرارات غير المبرمجة, حيث تكون المشكلات والموضوعات التي تحتاج إلى القرارات من طبيعة تتطلب الاجتهاد الأكثر ومن ثم أعمال الجهد والفكر تزداد.ومن خلال الشكل رقم (17):الإتجاه نحو القرارات



الشكل رقم (17) دعم القرارات في المنظمات [33].ص27

3.2.6. بيئة القرار : تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدد من المتغيرات والمؤشرات

الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذ ونقسمها إلى مايلي:

1- القرارات تحت ظروف التأكيد: تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب إتخاذه.

2- القرارات تحت ظروف المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وعليه فمتخذ القرار يجب أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل ودرجة إحتمال حدوثها. [100]ص14

3- القرارات تحت ظروف عدم التأكيد: وهي القرارات التي ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها. [100]ص14

وفي ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار بإمكانيه الإستعانة بمجموعة من الوسائل تساعده على إتخاذ القرار، تتنوع وتختلف باختلاف الظروف.

في حالة التأكد بإمكان متخذ القرار إستعمال: البرمجة الخطية، شبكة عمل، أما في ظل عدم التأكد نستعمل طرق للمقارنة مثل: أقصى، أدنى، أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى قيمة. وأخيرا في ظل المخاطر فمتخذ القرار يمكنه الإستعانة بمختلف طرق حساب الإحتمالات كالأمل الرياضي. [101]

3.6. القرار السياسي وخصائصه: [102] ص 60

1.3.6. القرار السياسي : يمكن إعتبار القرار السياسي الإطار العام الذي تتخذ فيه بقيت القرارات، لذا يعتبر مرتبط بالسلوك النظام السياسي العام، الذي يرسل رسالة للمواطنين والمؤسسات التابعة لها قصد تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال القواعد والمبادئ التي ترشد القائد والمسؤولين. إن القرار السياسي يوضع من قبل القيادة العليا في التنظيم، حيث تعمل المؤسسات الدستورية التي تتولى إتخاذ القرارات تحديد القواعد والمبادئ الموضوعية التي تعترضهم، ومن التعاريف التي تطرقت إلى القرار السياسي مايلي:

"ما تختار الحكومة أو تفعله أما ما لا تفعله... لضبط الصراع داخل المجتمع... أو إدارة الصراع مع مجتمعات أخرى." [103] ص 4

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

2.3.6. خصائص القرار السياسي :

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

- الخصائص العامة: وتتمثل في المشكلات السياسية من حيث قيادتها، برامجها، قوتها المالية والبشرية، ومدى استقلالها عني السلطة.

- التحولات الاقتصادية: التي فرضت على الدولة، إلى إتخاذ عدة تدابير إصلاحية لتدارك الإحتمالات والنقائص في البنى مثل: إعادة الهيكلة، خصخصة المؤسسة، تحرير الأسعار، تسريح العمال، وغياب الشفافية، والمنافسة الحرة.

- الخصائص الذاتية للجماعة: متخذ القرار ومدى تماسك تلك الجماعة، ودرجة اهتمام تلك الجماعة بمصالحها الخاصة، وقدرتها المالية، تعمل على التأثير في القرار السياسي تأييدا أو معارضة.

- الثقافة السائدة في المجتمع: وهي نظرة جماعة المصالح، وجماعات الضغط على مستوى الدولة هل هي تفكر بعقلية المصلحة الجماعية أو بعقلية المصلحة الذاتية؟ وهل هي متجانسة لخدمة المجتمع أو

مجزأة؟، لذا اتجاه أعضاء الجماعة وتماسكها له دور في التأثير على القرارات السياسية والعكس صحيحا.

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

- الدور الفعال للبيروقراطية في التأثير على القرار السياسي: الدور نابع من الوظيفة المسندة للجهاز البيروقراطي ومدى تحكم هذا الجهاز في المعلومات اللازمة لصناعة القرار.

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

4.6. القرارات الرئيسية و القرارات الروتينية :

1.4.6. القرارات روتينية: يرى ماكفار لاند "أن القرارات الفريدة وقرارات مرة الواحدة أو المرات المحدودة والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية, بحيث أن أي خطأ قد يضر المنظمة ضررا بليغا." [104]

نجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية, حيث هي قرارات "كل يوم" ولها صفة التكرار, كما أن لها تأثير كبيرا على المنظمة ككل ومع ذلك فإنه-يضم نوعين معا-يمكن أن تلعب القرارات الروتينية دورا هاما في نجاح المنظمة.

إذا من الواضح أن هناك نسبة كبيرة جدا من القرارات المتخذة في المنظمة قرارات روتينية (يقدرها الخبراء بنسبة 90%) .

كما نجد أن معظم القرارات الروتينية تتخذ في المستويات الدنيا, حيث أن المشرف في خط الإشراف الأول تكون جميع قراراته روتينية, بينما أن رئيس مجلس الإدارة يتخذ قرارات روتينية بشكل محدود للغاية, وفي نفس الوقت يتخذ قرارات رئيسية بصورة كبيرة جدا.

القرارات الروتينية هي القرارات لا تحتاج إلى دراسة والتحليل وجهد الذهني لأخذها, وتتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج ومعالجة البريد وتوزيع سهام العمل على العاملين. [105]

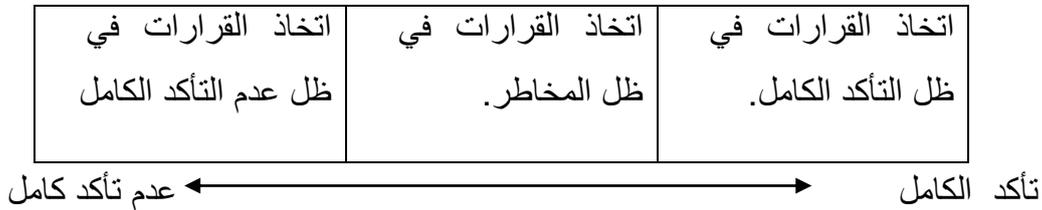
2.4.6. القرارات الرئيسية: إن القرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات وذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب إهتماما خاصا والتي لا تتكرر باستمرار (الرئيسية), ويغلب على

هذه القرارات الإلتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص للنواحي المالية والاجتماعية, ومثال عن هذه القرارات إختيار موقع مؤسسة أو توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها, وعملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة.

إن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعني عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر, ولكن الفروق هي فروق في الدرجة فحسب, حيث ينبغي التفكير في النوعين باعتبارهما طرفين لخط بياني واحد, وبالإضافة إلى العوامل السائدة في المنظمة (عوامل تنظيمية). [86] ' يوجد أيضا عوامل شخصية هي التي تحدد ما إذا كان القرار رئيسي أروتيني, ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذه , فنجد أن المدير في مستوى الإداري الأدنى قد يواجه بقرار روتيني قد يحوله إلى قرار رئيسي له تأثير دائم على المنظمة ككل.

5.6. القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد [106] ص 11

يتم في هذا التقسيم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد, ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل Certainty Complete وعدم التأكد الكامل Complete Uncertainty مروراً بظروف المخاطرة Risk. والشكل (18) الآتي يبين تصنيف هذه النماذج:



درجات التأكد

الشكل رقم (18) يبين تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد والمعرفة [39] ص 598

1.5.6. ظروف التأكد: بالنسبة للقرار المتخذ في ظل ظروف التأكد **Décision Under Complete Uncertainty** نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع **Complete Certainty** وجود استقرار وعدم غموض و إلتباس وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.

عندما تتعد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد ومعروف بدقة, فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكد [107] ص24 وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل [107] ص24.

تحت ظل ظروف التأكد, فإن المدير يعرف تماما جميع البدائل الممكنة, مع ضمان كامل لنتائج كل بديل. وعموما فإن المديرين نادرا ما يواجهون ظروفًا تامة من حيث التأكد. [108] ص219. فهي إذن قرارات تتخذ بعد توفير المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار. وغالبا ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا, إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة, ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى ألتائجها. [72] ص48

2.5.6. ظروف الخطر: أما القرارات في ظل ظروف المخاطر *Décision Under*

risk يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره, وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الإحتمالية, وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطر هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

3.5.6. ظروف عدم التأكد: أما اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أما أما اتخاذ القرار في ظل

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

7. مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: يواجهها المسؤولين في

المنظمات (المؤسسات) مواقف متعددة, تتطلب اتخاذ قرارات معينة من أجل استغلال فرصة ما أو حل مشاكل معينة, وهو ما يتطلب التعرف على كيفية الوصول إلى القرار المناسب والأفضل, وهو ما يعني الرشد في اتخاذ القرار وإتباع المنهجية العلمية. " [109] ص196-197.

إن عملة صنع القرار هي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل كثيرة سياسية، اقتصادية، واجتماعية، نفسية، أي أن اتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرارات. وعليه نجد أن هناك خطوات ومراحل ما بين أربعة وتسعة خطوات أساسية يجب أن مع بعضها البعض. وتدرج غالباً في ثلاث مراحل كما ذكرها سيمون :

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

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

3-مرحلة الاختيار:وهي التي يتم اختيار بديل من بدائل العمل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويصف سيمون أن القيام بهذه الخطوات الثلاث يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب [88] ص22 الشكل الآتي يوضح هذه الخطوات بالتفصيل



الشكل رقم (19) خطوات عملية صنع القرار [104]

والآن سوف نتعرض بالشرح لكل مرحلة:

1.7.1. تعريف (تحديد) المشكلة:

1.1.1.7. المشكلة: تعتبر الخطوة الأولى والأهم، لأن إدراك حدود المشكلة وأبعادها يساعد في عملية إتخاذ القرار (انخفاض الأداء، نقص المبيعات، شكاوي الزبائن،...)، وبالتالي يتطلب الأمر التعمق في جوانب المشكلة لتشخيصها تشخيصاً دقيقاً". [111] ص166 يعني تحديد الهدف الذي يسعى لإتخاذ القرار

من أجله، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمتها للمشكلة التي صدر بصدها [112] ص 113.

إذا المشكلة هي: "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون". [113] ص 3 أي أنها عبارة عن خلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوبة في وجودها. فالإدارة مثلا قد تجد أن هناك صراعا بين عدد من الأشخاص، ولكن المشكلة الحقيقية قد تكمن في وجود هيكل تنظيمي ضعيف، وقد ترى الإدارة أن هناك مشكلة تنظيمية، ولكن تتمثل المشكلة الحقيقية في عدم وضوح الأهداف الموضوعية.

2.1.7. تشخيص المشكلة : إن تحديد وتشخيص المشكلة يتطلب جهدا تحليليا يشمل ما يلي [111] ص 166 :

- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة (كيف نشأت).
- تحديد طبيعة المشكلة وفقا لموضوعها (مالية، بشرية، سلوكية، تسويقية...).
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها، في أي قسم أو إدارة، أو ما إذا كانت على مستوى المؤسسة ككل.
- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة (عارضة أو متكررة).
- تحديد حجم المشكلة أو نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب.
- تمييز العامل الحاكم (الأساسي)، والأكثر تأثيرا في المشكلة والذي ينبغي البدء بمعالجته هو تغييره.
- تجديدا لآثار المتوقعة للمشكلة (انخفاض قدرات العمال، كيف ستؤثر على انخفاض جودة المنتج، رقم الأعمال...).
- تحديد مدى ثبات أو تفاق الآثار المتوقعة للمشكلة إن تأخرت معالجتها بقرار أو كثر.
- تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، هل فوريا، بعد مهلة للتدبير، هل هناك تاريخ محدد...

3.1.7. أنواع المشاكل [24]

أ- المشاكل الاعتيادية أو الروتينية: وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وانصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم، وبالتالي فإن هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتحليل لاختيار الحلول المناسبة لها.

ب- المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة: وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد، ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتوجات المنظمة أو

الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المنظمة. وعليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة، وإنما ينبغي الإستعانة باختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي.

4.1.7. الهدف: أحيانا نجد الهدف يأتي قبل تحديد البدائل، ليكون معيارا لتقييم البدائل بعد ذلك حيث أن البديل الأنسب هو الذي يؤدي إلى اختيار الهدف أو الاقتراب منه. فمثلا: ظاهرة تسرب العمالة إلى خارج المنظمة، فالمشكلة قد تكون ضعف قدرات المشرفين في علاقاتهم الإنسانية بمرؤوسيههم، أما الهدف فقد يكون متمثلا في تحسين قدرات الإشراف لدى المشرفين والبدايل كثيرة (تدريبهم، نقلهم، ...)، وما على المنظمة إلا اختيار البديل الذي يسمح بتحقيق الهدف المذكور. ومن خصائص الهدف: [111]ص 166

- ممكنة التحقيق عمليا على ضوء الموارد المتاحة والقيود المحتملة.

- موضوعة في قالب كمي قدر المستطاع. - محددة في إطار زمني.

- أن يكون واضحا ومحددا بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين عموما.

2.7. تحليل المشكلة وجمع المعلومات: هي الخطوة الثانية من عملية صنع القرار تتمثل في تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات ودراستها، ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها والأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه والأفراد الذين سينفذون القرار. [72]ص 48. وبدون هذا التقسيم فإن فعالية القرار المتخذ في النهاية سوف تقل كثيرا، لأن بهذا التقسيم وحده من الذي عليه أن يفعل ماذا لكي يمكن أن يكون القرار فعالا؟ وعادة يتم التقسيم حسب أربعة مبادئ هي:

أولاً: مستقبلية القرار وهي المتمثلة في حدود الوقت والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج معينة والسرعة التي يمكن بعدها يبطل القرار المتخذ.

ثانياً: أثر القرار المتخذ على مجالات ووظائف أخرى.

ثالثاً: عدد الاعتبارات النوعية "Qualitative" والتي تدخل في اتحاده.

رابعاً: مدى تكرار المنتظم للقرار بمعنى هل هذا من القرارات الفريدة والقرارات المتكررة "The Uniqueness OR Periodicity" سوف يؤدي هذا التصنيف وحده بأن هذا القرار سوف يسهم في تحقيق صالح المنظمة ككل، لأن التقسيم المقترح يصنف المشاكل على أساس علاقتها وارتباطها بكل من أهداف المنظمة ككل وبأهداف الجزء الذي يسأل عنه القائد في موقع معين، ولذا فإن هذا التقسيم يضطر القائد لمعرفة مشكلته من وجهة نظر المنظمة ككل.

إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ القرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات, وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

وفي الكثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات و الحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال, فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم, ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوافرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطر التي يتضمنها القرار. مثال عن تكوين مشكلة: بفرض أن (س) من العاملين في مستوى الإدارة الوسطى في منظمة لم يرق خلال الأربع سنوات الأخيرة, رغم أن زملاءه حققوا ترقيات كبيرة خلال نفس الفترة, وهذا يمثل حادث منبه, وتعريف المشكلة لهذا الشخص وأصابه بالقلق والاهتمام, وبدأ هذا الشخص يبحث عن سياسة الترقية في تلك المنظمة, واكتشف أن سنتين فقط يمثلان متوسط فترة الترقية في ذلك المستوى, وحيث أن (س) لم يرق في الأربع سنوات الأخيرة فقد توصل إلى نتيجة مفادها أن هناك فجوة في الأداء. وقد

تمتد مرحلة البحث عن المعلومات لهذا الشخص إلى الحديث مع الرئيس, وكذا مع أقرانه, وقد يتناقش مع أفراد أسرته بشأن ما إذا كان لديهم رؤية أو حل لهذه

المشكلة, وبالتدرج نجد بحثه عن المعلومات سوف يقدم له ذخيرة غنية من المعلومات قد يجد (س) أن هناك عدة أسباب لعدم الترقية ومن تلك الأسباب ما يلي:

- أن أداءه في العمل قد تدهور في السنتين الأخيرتين.

- أن رئيسه المباشر لا يحبه.

- أنه قد يقوم بأداء فذ ولكن رئيسه المباشر لا يريد أن يفقده, لذا فإنه يجمده في هذه الوظيفة.

- أن المنظمة قد لا يكون لديها وظيفة متاحة يمكن أن ترقى إليها.

3.7. تحديد الحلول البديلة وتقويم البدائل :

لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكل, وإلا كان هناك خطر الوقوع في فخ "هذا وذاك" ومن الأمور الواضحة للعيان هو الخلط بين متناقضات حقيقية -مثلا ما بين الأخضر وغير الأخضر- وتباين ما بين اثنين فقط من بين عدة احتمالات - مثل التباين ما بين الأخضر والأحمر

مثلا، ونجد أن جميع الألوان يعبر عنها في "الأسود و الأبيض" ولكنها ليست جميعها داخلة في هدين اللونين، ومع ذلك فعندما نقول "أبيض أو أسود" فإننا نميل للاعتقاد بأننا أشرنا إلى السلسلة كلها لأننا ذكرنا ببساطة حدودها القصوى. [114]د.ص أن الحلول البديلة هي الوسائل الوحيدة لرفع الافتراضات الأساسية إلى مستوى الوعي بها، وإجبار أنفسنا على فحصها واختبار سلامتها. وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل.

1.3.7. تحديد البدائل : تتمثل هذه الخطوة في بداية التفكير في البدائل التصرف الممكنة (الحلول)، تبدأ بجمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة عن البدائل المتاحة وتحليلها... [111]ص 166

ويقصد بالبدائل " تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون." [110]ص 22، ونجد أن التصرف في المنظمة يماثل القيام بجراحة في الجسم البشري، حيث يعني أن على الناس تغيير عاداتهم، وطريقة أدائهم لأعمالهم، وعلاقتهم ببعضهم البعض وأهدافهم وأدواتهم وحتى لو كان التغيير محدودا فهناك أيضا خطر الصدمة .

فتحديد البدائل لا بد أن يعتبر جزءا هاما في هذه العملية. والقاعدة في هذا الصدد إذا لم يؤخذ البديل الأفضل في الاعتبار، فإن القرار الجيد لا يمكن الوصول إليه. في هذه الحالة يكون من الأوفق تحديد كل من البدائل النمطية الواضحة جنبا إلى جنب مع البدائل المبتكرة أو غير العادية والحلول أو البدائل النمطية هي التي تتبادر إلى الذهن بسرعة وأقل مجهود ومن أمثلتها الحلول التي جربتها المنظمة من قبل. أما الحلول المبتكرة فتأتي من خلال الأفكار البارعة ويمكن الحصول على هذه الأفكار عن طريق جمع العاملين وتشجيعهم على إبداء الرأي في مناقشة مفتوحة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلة. "

[115]ص 218

2.3.7. تقييم البدائل: لو عدنا إلى مثال رجل الإدارة الوسطى (س) سنجد أنه يطرح عدة حلول لمشكلة، تتمثل بعض من تلك الحلول فيما يلي:

- ترك العمل فورا والبحث عن عمل في مكان آخر.
- البقاء في المنظمة إلى أن يجد عمل آخر.
- مناقشة المشكلة مع رئيس المباشر ومع المستويات الإدارية الأعلى مع إخبارهم أنه سيتترك العمل إن لم يتم ترقيته في القريب العاجل.

ومع تلك الحلول الممكن قد يستبعد (س) بديل إخبار رؤسائه أنه سيتترك العمل إن لم يتم ترقيته، حيث أن مثل هذا التهديد قد يجعلهم في موقف دفاعي بحيث يصرون على تسريحه أكثر من ترقيته وكما

أن(س) قد يكون في موقف حرج إذا لم يتمكن فعلا من ترك العمل ولذا فقد يرى(س) أنه من المناسب عدم مخاطبة رؤسائه بلهجة تحمل في ثناياها التهديد. يتضح من المثال السابق أن تقييم البدائل صعبة وشاقة ذلك أن مزايا وعيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها وإنما في المستقبل, ويتم المفاضلة بين تلك البدائل المتاحة على أساس مدى توافر العناصر(المعايير) التالية في كل بديل: [116]ص90

*مدى إسهام كل بديل في حل المشكلة محل الدراسة.

* ما هي تكلفة اختيار كل بديل.

* ما هي المتطلبات الواجب توفرها لاستخدام كل بديل(مثل المهارات, الخبرات, التكاليف).

* ما هي الفترة الزمنية لكل بديل حتى يحقق النتائج المرجوة.

* ما هي الأضرار أو الآثار السلبية المترتبة على استخدام كل بديل من البدائل.

ويفيد الشكل الآتي(20)في التوصل إلى ترتيب للبدائل من خلال تقييمها في ضوء المعايير التي

تقررت.

البدائل	معايير تقييم البدائل										الترتيب

الشكل(20): ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية [47]ص75

ونجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحدائة البيانات التي يجب أن يحاط بها, وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

4.7. اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه :

1.4.7. اختيار أفضل بديل : بعد تقييم كافة البدائل يتعين على المسؤولين اختيار أحدهما, وتسمى هذه

المرحلة "اتخاذ القرار", حيث يصل متخذ القرار إلى البديل الذي يحقق مايلي: ". [116]ص90

- الهدف المسطر لأن ذلك معيارا أساسيا في حل المشكلة.

- أقل تكلفة.

- أقل وقت.

أشار دروكر Droker إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح، وليسما هو، حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب والصحيح من بين الحلول المتوصل إليها، فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المطروحة.

وهذه العملية ليست بالسهلة ولكن توجد هناك بعض المعايير المساعدة على إختيار أفضل حل من بين الحلول، ومنها الآتي:

1- الخطر: أي مقارنة المكاسب المتوقعة بالمخاطر المتوقعة.

2- الوفرة في الجهد: البديل الذي استغلال عناصر الإنتاج المتاحة بأقل الجهود الممكنة.

3- البديل الذي يحقق السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملحا وعاجلا.

4- الموارد المتوفرة وقيودها: اختيار البديل الذي ينسجم مع وجود الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة، وتكمن أهمية الموارد بشكل خاص لما يتطلب تنفيذ القرار توافر الخبرات والمهارات التي تزيد من قدرة العاملين على الأداء.

5- اختيار البديل الذي ينسجم مع أهداف المنظمة ويحقق مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحددها الإدارة مثل التوفير. [110] ص22 في نفقات والوقت و الارتفاع بجودة الأداء وتأمين بيئة لعمل المريحة والعلاقات الإنسانية الناجحة.

6 - المعلومات المتاحة: مراعاة الظروف البيئية المحيطة، ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له وتعويق نتائجه.

7- مدى النقص في المعلومات: التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص، ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.

بالإضافة للعوامل الموضوعية، تؤثر القيم والعادات التي يتمسك صانع القرار والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها... ولما كانت عملية اتخاذ القرار صعبة فهذه مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على إختيار البديل الأمثل [113] ص3.

أ- المقارنة الموضوعية: (التعقل وعدم الإندفاع وعدم التحيز)

ب- الإستعانة بآراء الخبراء والمستشارين من داخل المنظمة أو من خارجها.

ج- إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح.

د- الإستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام ورموز.

2.4.7. تطبيق البديل : بعد اختيار البديل الأفضل, يجب وضعه حيز التنفيذ والتطبيق, وقد يكون سهلا

في بعض الحالات, وفي حالات أخرى يكون في منتهى التعقيد, مثلا: مقاومة التغييرات التي يمكن أن تنتج عن قرار من أعضاء المنظمة, أو خارج المنظمة, كاختيار موقع جديد لإقامة المنظمة, ومعارضة ممثلو المجتمع لذلك...). مع الإشارة إلى أن القرار لا يساوي شيئا ما لم يتم تنفيذه. مناجل تنفيذ القرار والخروج به من كونه نصا مكتوبا أو خبرا على ورق, يتعين وضع خطة تمهد للتنفيذ الفعال, حيث تأخذ بالاعتبار مايلي: [117]ص202-203

- ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ وحتى توقيت بلوغ الهدف.

- تحديد معايير التنفيذ من حيث الجدولة أو البرنامج, التكلفة والجودة.

وعادة ما يتم التخطيط للتنفيذ من خلال الخطوات التالية: [118]ص157

- تحديد الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.

- وضع تصور لخطوات التنفيذ.

- وضع الأنشطة المطلوبة في كل خطوة.

- تقدير الوقت اللازم في كل خطوة.

- تحديد المسؤولية عن كل نشاط في خطوات التنفيذ.

يتعين على المسيرين في المنظمة تحديد الوقت المناسب لاتخاذ وإصدار القرار وإعلانه, حيث:

- لا يأتي متأخر فتتفاقم المشكلة.

- يأتي مبكرا فيخلق مشكلة أخرى.

كما أن القرار قد يصدر في وقت معين لكن تنفيذه يتم في وقت لاحق.

3.4.7. تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج) : نظرا لا بد على متخذ القرار عدم الإكتفاء

بتنفيذ وتطبيق القرار ولكن يقوم بمتابعة نتائج هذا التطبيق, ثم يقوم بإجراء التعديلات اللازمة على القرار بناء على هذه النتائج, ويمثل قياس الأداء والنتائج الفعلية للقرار ومقارنتها بالأهداف المطلوب تحقيقها, أحد الطرق في تحديد مدى نجاح القرار وكذلك مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات على القرار.

يخطئ العديد من المسؤولين عند اعتقادهم بأن اختيار بديل معين (قرار) وتنفيذه يعني أن الموقف قد حسم، وأن المشكلة حلت وأن الفرصة اقتنصت، وعليه من الضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولاً بأول، ويمكن استخدام ثلاث خطوات في عملية التقييم [119] ص 168.

1 تجديد النتائج المطلوب تحقيقها من القرار مع وضع تقدير زمني للفترة التي يستغرقها تحقيق هذه النتائج.

2 تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه كجزء من عملية اتخاذ القرار.

3 تقييم نتائج القرار أولاً بأول على ضوء النتائج المحددة سلفاً.

مثلاً:

- دافع القرار يتمثل في ارتفاع غير عادي في معدل تغيب العاملين.

- الهدف من القرار هو خفض معدل التغيب بنسبة 10% خلال عام واحد.

- البديل المختار هو دفع مكافأة للعاملين ذوي معدل تغيب أقل.

- تنفيذ القرار.

بعد سنة يتم قياس معدل التغيب مرة أخرى، وفي حالة حل المشكلة فقد انتهى الأمر، بينما في حالة الاستمرار، يتم تمديد الفترة الزمنية إعادة التقييم أو تطبيق بديل آخر.

5.7. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار : تتأثر القرارات بعوامل قد تعيق صدورها، ومن هذه

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي :

أولاً: العوامل الداخلية يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين معها ويظهر هذا التأثير من نواحي مختلفة، ترتبط بالناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، والناحية الثانية تأثيرها على مجموعة الأفراد في المؤسسة، بينما الناحية الثالثة متعلقة بالموارد المالية و البرية والفنية [110] ص 22.

ثانياً: العوامل الخارجية

إن المنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تعمل في المجتمع وللمجتمع ولذا يجب الأخذ بالحسبان الأوامر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند صناعة القرار ومن ثم اتخاذه ومن بين تلك العوامل الخارجية المؤثرة هي عملية صناعة القرار أو اتخاذ القرار كل من العوامل الاقتصادية و السياسية والتقنية واللوائح والقواعد الحكومية والرأي العام ومجموعة القرارات المتخذ من قبل منظمات أخرى في المجتمع سوى كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه.

ثالثا: وقت اتخاذ القرار

عمل الوقت من العوامل المهمة في اتخاذ القرارات في المنظمات, خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير, ويرغب الأفراد دوماً أن تحصلوا على القرار في الوقت المعين, حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علماً بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيهـم .

رابعا: مدى توفر المعلومات

أن المعلومات والبيانات التي تتواجد والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها, تؤثر في القرارات المتخذة في المنظمة سلبياً أو إيجابياً, وتوفر تلك المعلومات والبيانات على عدة جوانب منها:

■ الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات, بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة.

■ مدى توافر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات [120]ص270 وعناصر أخرى تؤثر على صناعة القرار واتخاذها منها:

- التخطيط غير الرسمي.
- البيروقراطية المعبرة عن عوائق اتخاذ القرار.
- المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة.

خامسا: العوامل النفسية

تعتبر العوامل النفسية لمتخذي القرار أو المساعدين لها تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة, حيث يعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات على هـربرت سيمون H.Simon إذ جعل الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرارات, ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيراً سلبياً إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية, حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوطات [120]ص279.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل (صناعة القرار) استطعنا أن نصل إلى نتيجة هامة وهي تتعلق بالصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذه وهذا لتعدد هذه الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت إمرته. ومن زاوية أخرى تعدد المدارس الفكرية التي عالجت الموضوع، فمنها من نظرت لها نظرة علمية بحثه أي تطبيق الأساليب العلمية المعتمدة على مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة صنع القرار. ومنها من عاب على الطريقة الكلاسيكية حيث رأت أن التنظيم نظام اجتماعي مفتوح على صناعة القرار ثم اتخاذه، وأبرز رواده "سيمون" الذي أدرك أن عملية صنع القرار لا تنته بتحديد الهدف بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

إن مشكلة اتخاذ القرار هي عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها، ولا يجب أي مسؤول أو عامل أن تواجهه أثناء ممارسة نشاطه، والنماذج المختلفة لصنع القرار تأتي بعد معرفة المشكل، والأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، وعلى صانع القرار أن يتفطن لحقيقة أراها مهمة للغاية وهي معرفة الأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، ومعالجة المشكلات من جذورها بدل علاجها من الأعراض أو النتائج.

عندما نستطيع إلغاء ما هو غير مرغوب فيه للوصول إلى تصحيح المسار، وترشيد السلوك، الذي يوصلنا إلى تحقيق الكفاءة في الأداء، والفعالية في التنفيذ. وما تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها إلى أنواع إلى طريقة وأسلوب للتحكم في التسيير، وترشيد سلوك القائد والمرووسين وتحديد الخلل والوقف عنده لمعرفة أسبابه ومن ثم طرق علاجه عامل مهم في تشخيص تلك المشكلة.

الفصل 4

عملية الأداء في المنظمة

تمهيد:

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الأفراد بتحقيق النتائج المطلوبة منهم القيام بها والآخرين يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية. في هذا الفصل سنسعى إلى التطرق لمفهوم مصطلح الأداء ثم إلى مفهوم الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال التطرق لبعض التعاريف لتوضيح مفهوم الأداء ثم التعرض إلى بعض أنواع الأداء حسب معايير متعددة من طرف بعض الباحثين وطرق تقييمه ومعوقاته ومظاهره من رضا العمال ومعدل الإنتاج ومشاكل التي تعيق الأداء.

8. الأداء:

1.8 ماهية الأداء:

1.1.8. تعريف مصطلح الأداء: يعتبر مصطلح الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه [121] ص86

وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " [122] ص35 ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة " [123] ص1 فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة . ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم

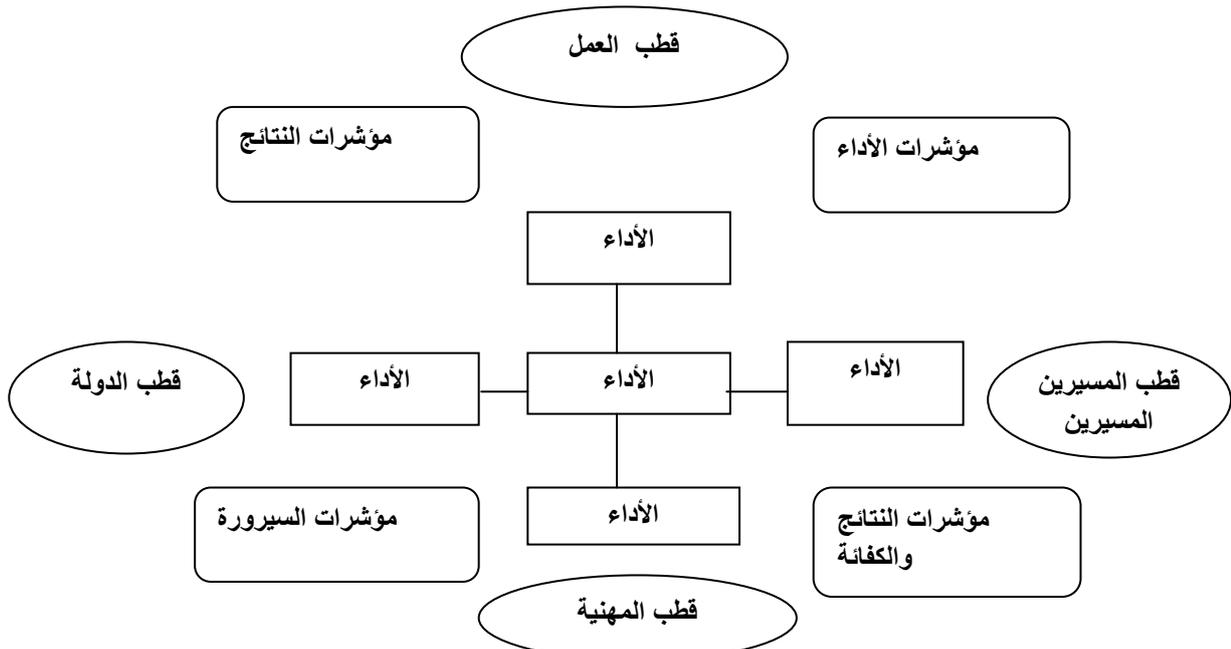
متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة أقطاب:

2.1.8. أقطاب الأداء: القطب الأول: يتعلق بالعميل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالعميل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل رضائهم وكسب ثقتهم [124] ص3 أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة .

القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة .

القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف .

القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي و لكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال هذا الشكل التالي:



الشكل رقم (21) أبعاد المنظمة [132] ص23

3.1.8. البعد الاستراتيجي للأداء

ويعرف البعض الأداء انطلاقا من البعد الاستراتيجي، وحسب هذا المنظور يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية وبشكل عام يمكن تعريف الأداء على المدى الزمني على انه " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى " [125] ص126 والجدول التالي يوضح هذه المعايير على المدى الزمن

الجدول رقم (3) معايير الأداء على المدى الزمني [133] ص 136

المدى الطويل	المدى المتوسط	المدى القصير	البعد الزمني
- البقاء	- التكيف - النمو	- الكفاءة - الفعالية	المعايير

وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة ، كان لابد من أن تسعى بكل إمكاناتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء و الاستمرار. [126] ص 343, وتبني المؤسسات العمومية للمفهوم الإستراتيجي للأداء له انعكاس إيجابي عليها من خلال. [127] ص 103:

* تزويد المديرين بوسائل متطلبات الموازنة للاستثمارات ، وتسيير نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج .

* المساعدة في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في أنحاء المؤسسة.

* مساعدة المديرين على التحويل من الأداء بردود انفعال إلى الأداء المبادر .

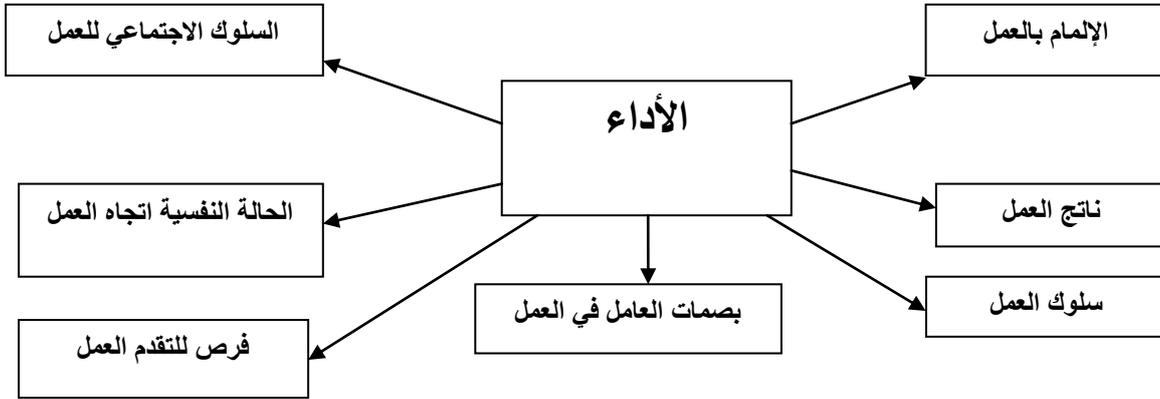
أما إذا تطرقنا إلى تقييم الأداء فإنه ، ينظر لعملية تقييم الأداء في المؤسسة على أنه عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم في المراقبة الكلية والغاية من التقييم لتحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة. [128] ص 18

كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، إذا عرف " فيشر ورفاقه " عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة. [129] ص 96

الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف المرحلية. بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة حتى تستطيع المنظمة الحصول على النتائج التي ترغبها من كل وظيفة وفي كل مستوى إداري في ضوء التوقعات المحددة مسبقا. لذا كان من المهم وجود نظام لتقييم أداء العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة، من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال دون استثناء بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة بحيث تهتم عملية تقييم الأداء بقياس :

* مدى قيام العمال بالوظائف والمهام المسندة إليهم وتحقيق للأهداف المطلوبة منهم .

* مدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على تحسين مستوى إنجازهم بشكل منتظم ومستمر لضمان تنميتهم وتطورهم في المستقبل والشكل الآتي يبين الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.



الشكل رقم (22): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء [132]. ص 2

2.8. أنواع الأداء:

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب المعايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء ومنها :

1.2.8. حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى مايلي:

أ - الأداء الداخلي : ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء وهي: [130] ص 236

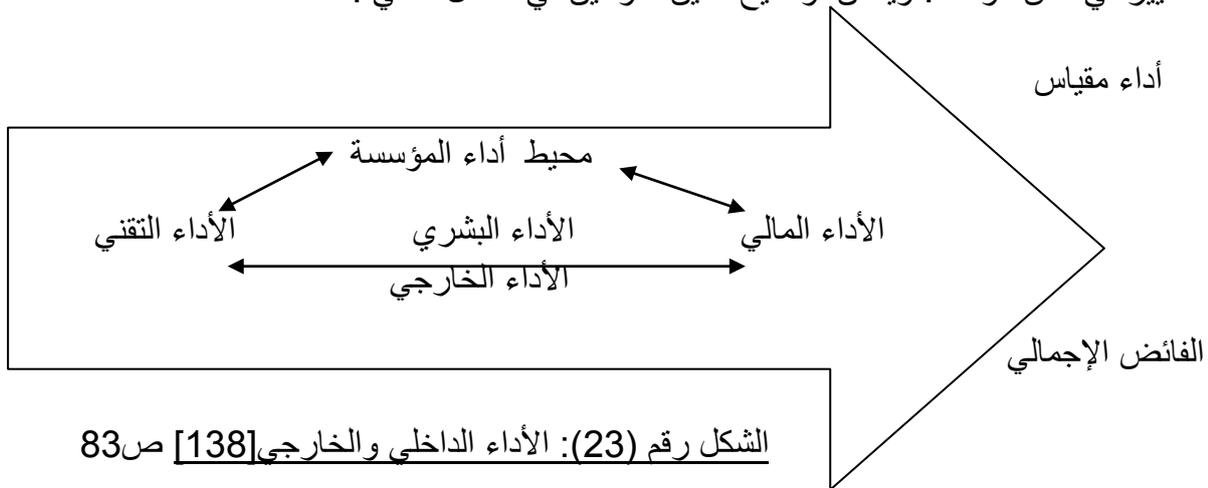
4- الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط وعرفوه انطلاقا من على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" [131] ص 50. فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية [132] ص 23.

- الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية .

- الأداء المالي : ويتجدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة , فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن , والاستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة عند الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى [133]ص136.

- وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة .

ب- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها [134]ص52 هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشأ بها [135]ص87. فمن خلال هذين الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعدد وسرعة التغيير في نفس الوقت . ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي :



الشكل رقم (23): الأداء الداخلي والخارجي [138] ص83

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها

الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معه والتقليل من تهديداته وأثرها السلبية ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي [33]ص 27

2.2.8. حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين

أ - الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة [136]ص 103.

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت [136]ص 103.

ب - الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية [121]ص 86. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

3.2.8. حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويين، ووظيفة العلاقات العامة.

أ - أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية [133]ص 139.

فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة للجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، الطرق، ولعدم صلاحية أو قدرة القطاع الخاص القيام بها فتقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق [137]ص 72.

ب – أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو أخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل مسؤوليات المعقدة على عاتقها[138]ص38 .

ج – أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل إلتقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها[139]ص167. واليوم نجد أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لاتعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق فقد بدأت العديد من المنظمات مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الإقتناع والرضا عن هذه الخدمات هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات إجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسسي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها[140]ص57 .

د – أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردويتها بتحسن قدرة وكفاءة موارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، مهندسين وغيرهم ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- * كمية الإنتاج والجودة .
- * الخدمات المقدمة للعملاء .
- * المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور .
- * معالجة شكاوي العملاء .
- * المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه .
- * التعاون مع الزملاء .

4.2.8. حسب معايير الطبيعية : هي تقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة)

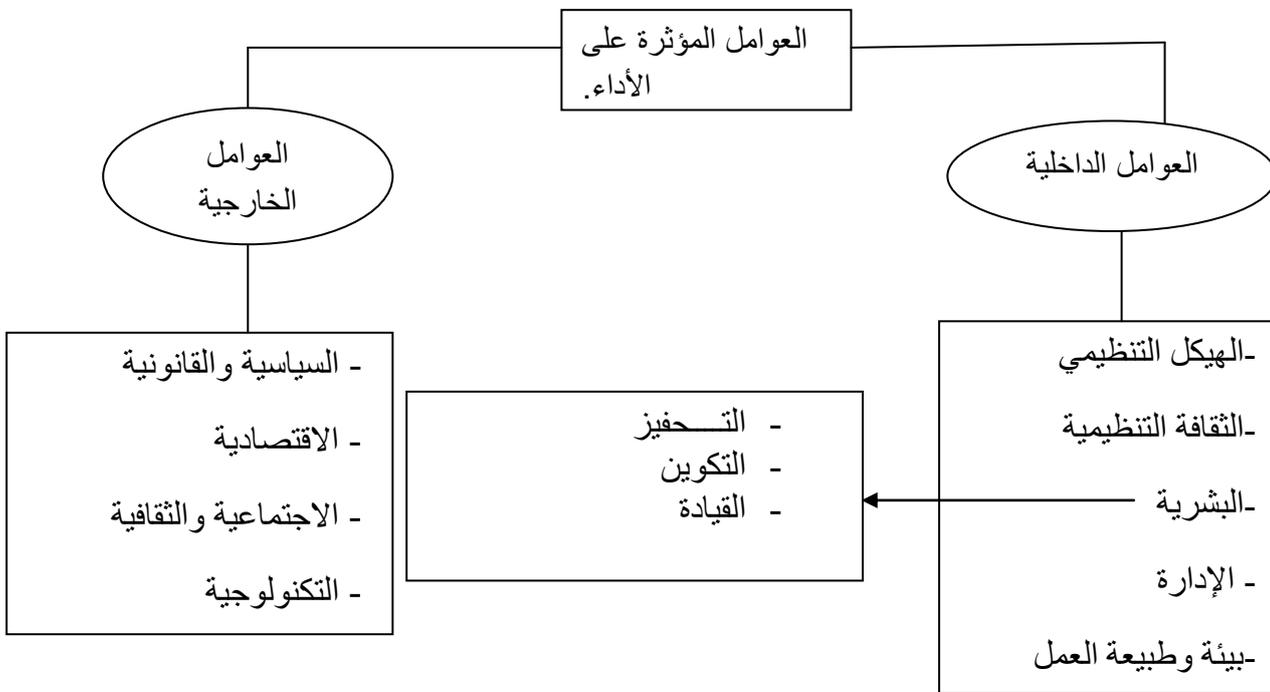
تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي :

أ- الأداء الاجتماعي : ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت

في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها .

ب - الأداء الاقتصادي : إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات, حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في استخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى. [138] ص 84

3.8. العوامل المؤثرة في الأداء



الشكل رقم (24) العوامل المؤثرة في الأداء [156] ص 218

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على المستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي : مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل الإنسانية.

أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التكنولوجي, ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم ، المعرفة ، الخبرة ، التدريب ، التكوين النفسي والقدرة الشخصية بينما البروفيسور S.Kukokera يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية .

وفي مايلي نستعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد لعلنا .

1.3.8. العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية):

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم .

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل [33]ص27 ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية نذكر مايلي :

أولاً: الهيكل التنظيمي:

وهو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة [141] ص64. ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها: [142]ص89

* تجنب التضارب والاحتكاك بين العاملين في المؤسسة نظراً لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته .

* العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

* المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة , كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن .

ثانيا : الثقافة التنظيمية

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية [143]ص282 فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة [144]ص232.

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

ثالثا: البشرية

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه هو رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور رغم التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص من دوره .
ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة .

2.3.8. عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

أولا/ التحفيز :

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مرد ودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز. [141]ص64

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال مايلي :

- * استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والإحتفاظ بهم وتقليل الإستقالات .
- * تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.

* الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجيهات المنظمة .
* تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

ثانيا/ التكوين: هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتمييزها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة وإستمراريتها ونموها وتوسعها. [145]ص243

ويمكن تلخيص أثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة. [33]ص27

ثالثا/ القيادة : هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة [130] ص236.

رابعاً/ الإدارة:

فالإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة , ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة , حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة, لذلك فإن ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

خامسا / بيئة وطبيعة العمل :

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد إثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية, تنظيمية, نظام حوافز.. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل, فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها, ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة, حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية و الأداء. [146]ص70

سادسا / العوامل الفنية:

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء, كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات, ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد, كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة, ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا فإن مستويات أداء المنظمة تتأثر بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية, وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة, ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي. [146]ص70

3.3.8. العوامل الخارجية :

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي :

أ) العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن "المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها.

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام مالم يرد نص صريح خلاف ذلك.
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة [147]ص126.

ب) العوامل الاقتصادية: وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان، السياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة [126] ص 343

ت) العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع . بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها : التغيرات السكانية، مستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع القيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية [126] ص 343 فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة. [147] ص 126

ث) العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الإعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال :

- * توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار .
 - * توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.
 - * القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
 - * تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل .
- فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع . [148] ص 317.

ج) الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن، التعليم، الصحة وغيرها، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابهة التأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص. [149]ص28

فالنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداؤها يرتبط أساسا بالزبون [150]د.ص.

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، و تقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة. بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة.

والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، و في هذه الحالة تحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع .

4.8. طرق وأهداف تقييم الأداء [33] ص27

1.4.8. يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها:

- * معرفة الكفاءات : يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة .
- * تحفيز الأفراد العاملين المنظمة : ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل .
- * تقييم فعالية نظام الوظائف : لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم الوظيفية، والعكس صحيح.
- * تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال، والتكوين في الغالب أهمهم.
- * تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).

2.4.8. مستوى أداء الفرد العامل:

ويرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة، وبحماسة أثناء عمله من جهة أخرى ويركز نظام التقييم على هذين العنصرين في أداء وظيفته ويعتمد في ذلك على:

- معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة.

- شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة.

- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

- تحديد أهم التطورات والمتغيرات المدخلة في الوظيفة.

3.4.8. ويمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة :وتحقيق،أهدافها (كالبرمجة، رفع مستوى

الأداء وتحقيق المركز التنافسي...الخ) والأهداف الفرعية التي تؤدي إلى:

- مراقبة التناسب بين العمال ومتطلبات العمل: ويتم مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم.

- تحضير مخطط إستراتيجي للتكوين : من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية التقييم.

- تطوير الوظائف أو المناصب الموجودة: مما يسهل تكييفها أو إدخال وظائف جديدة عند الحاجة.

- تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية: ويرتبط ذلك بنتائج التقييم

- توزيع المسؤوليات : معرفة قدرات الأفراد، تسهيل وتوزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات .

- يساعد المسؤولين على الرؤية : مما يمكنهم من اقتراح مجالات التطور الإستراتيجية الممكنة.

- ويسمح نظام التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعداد تعريف لوظائفها، غير سياستها أو أساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.

4.4.8. طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق المستعملة نوجزها فيما يلي:

(1) الطرق التقليدية : تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها

[151]ص132:

- قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
- طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، عيبها أن عرضة للتأثيرات الشخصية.
- طرق المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويجتمع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيباتنا تنازليا للعاملين.
- طريقة التدرج: توضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.
- طريقة التدرج البياني: توضع هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم التعقيم حسب مقياس التدرج. البياني المحدد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات.
- طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل ويوضع تحديد السلوكات وتسجيلها من قبل المقيم للسلوكات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.
- الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر نصف جوانب الضعف والقوة والأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.
- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:
 - تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
 - خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
 - خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك

على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

(2) الطرق الحديثة: [151] ص 132 لتفادي العيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم

- مقاييس التدرج على أساس السلوكي: يرتبط هذه المقياس بين طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى إمتلاكه للسلوك أو الصفة
- مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الأداء بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وتربيتهم ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل
- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا

5.8. مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته:

إن مظاهر الأداء الجيد تعطينا فكرة عن سلبية الأداء أو ايجابيته، أحيانا قد يكفي كمظهر واحد لحكم على نوع الأداء وأحيانا أخرى لا يكفي هذا المظهر الواحد فتستلزم تضافر عدة معايير ومظاهر لتحقيق الأداء الجيد والعكس.

وتتمثل تلك الظاهرة التي تكلمت على الأداء الجيد في [152] ص 244:

1.5.8. رضا العامل على عمله:

رضا العامل عن عمله عبارة عن شعور الذي يشعر به الفرد من قرارات نفسية ويصعب وصفه. فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد قد تكون ايجابية أو سلبية وحتى نلمس أثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع العمل داخل المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد وهي من مظاهر الأداء الجيد.

2.5.8. معدل الإنتاج:

ويقصد به الزيادة في الإنتاج أو انخفاضه دون معدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المنظمة في هذه الحالة يحقق العمال زيادة فيما يتقاضوه من أجور عليهم.

3.5.8. التعاون مع الزملاء والرضا الجماعي:

"يقصد به وجود فرص كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم , وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض , وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم"[153]ص249. "إن الرضا الجماعي مستند من العلاقة الإجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما تحقق ضمننت المؤسسة أن الأداء الجيد والرضا الجماعي يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها, الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية"[153]ص249. ولا يتم الرضا الجماعي إلا إذا اعترفت الإدارة بالجماعة التي تؤدي عملا متكاملا أو على مستوى قسم واحد وتشكل جماعة متماسكة ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة لهذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة القسم الذي يعملون به.

4.5.8. معوقات الأداء:

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد وأدائه بصفة سلبية مما يعرقل نشاطه, هذه العوامل خارجة عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال عمله بالإضافة إلى مؤثرات تحفيزية ومعنوية تقلل من نشاط الفرد في المنظمة ومن أكثر العوائق شيوعا في الداء مايلي[151]ص132:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس.

- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.

- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون بين الأفراد.

- نمط الإشراف.

- عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

على جانب هذه المؤثرات التي تعد من أهم المؤثرات على الجهد والقدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لمبادرات الفرد، كما أن السياسات غير الواضحة أو الإشراف السيئ قد يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود.

9 خطوات ونظام ومعايير و مشاكل ونتائج تقييم الأداء:

1.9.: خطوات تقييم الأداء [154]ص5

1.1.9. تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه:

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل. وفي بعض الحالات تكون المعايير أو الأسس المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها.

والغرض من هذه الخطوة المزدوجة: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي يقوم بإنجازه، ثانياً تمكن من وضع أسس المساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم.

2.1.9 التقييم المستمر:

أثناء فترة التقييم, يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية, كلما أمكن ذلك. وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على القائد أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف وأسس المسائلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان. إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

3.1.9 استكمال استمارة تقييم الأداء:

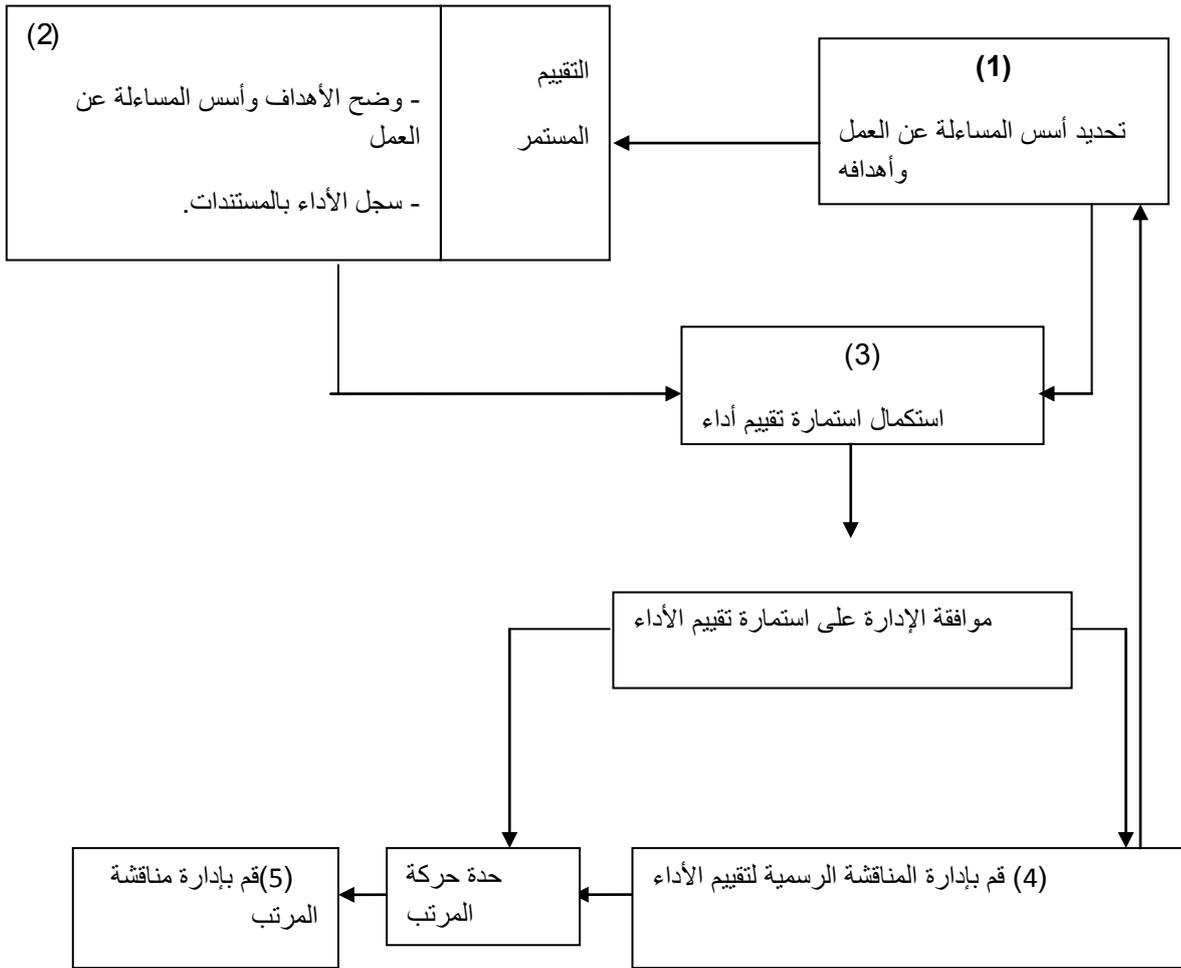
يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء, يجب على القائد مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على القائد أن يسلم لكل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة, مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن تتطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للقائد أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم.

4.1.9 إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء

بصفة عامة كما دعت الضرورة و ولكن على الأقل عام, يجب أن يلتقي القائد والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء, وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على النموذج تقييم الأداء, ويجب أن يعطي الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات القائد وملاحظاته. وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج, الذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

5.1.9: إدارة مناقشة الرتب

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن يقوم القائد بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين, ويجب أن نتذكر أن مناقشة المرتبة والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين.



الشكل رقم (25) خطوات تقييم الأداء [164] ص 99

عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية :

إن تقييم الأداء هو مثال جيد لحلقة الوصل في تنمية الموارد البشرية وإذا ما تم إنجازه بطريقة جيدة فإنه يعد في الواقع من عناصر الدعم التي تعزز وتدعم كل مراحل التطور المهني، ونظرياً يمكن تصوير هذه العلاقة على النحو الموضح في الشكل (25) وطبقاً للمراحل التالية [154] ص 5:

يبدأ التقييم الأداء بـ:

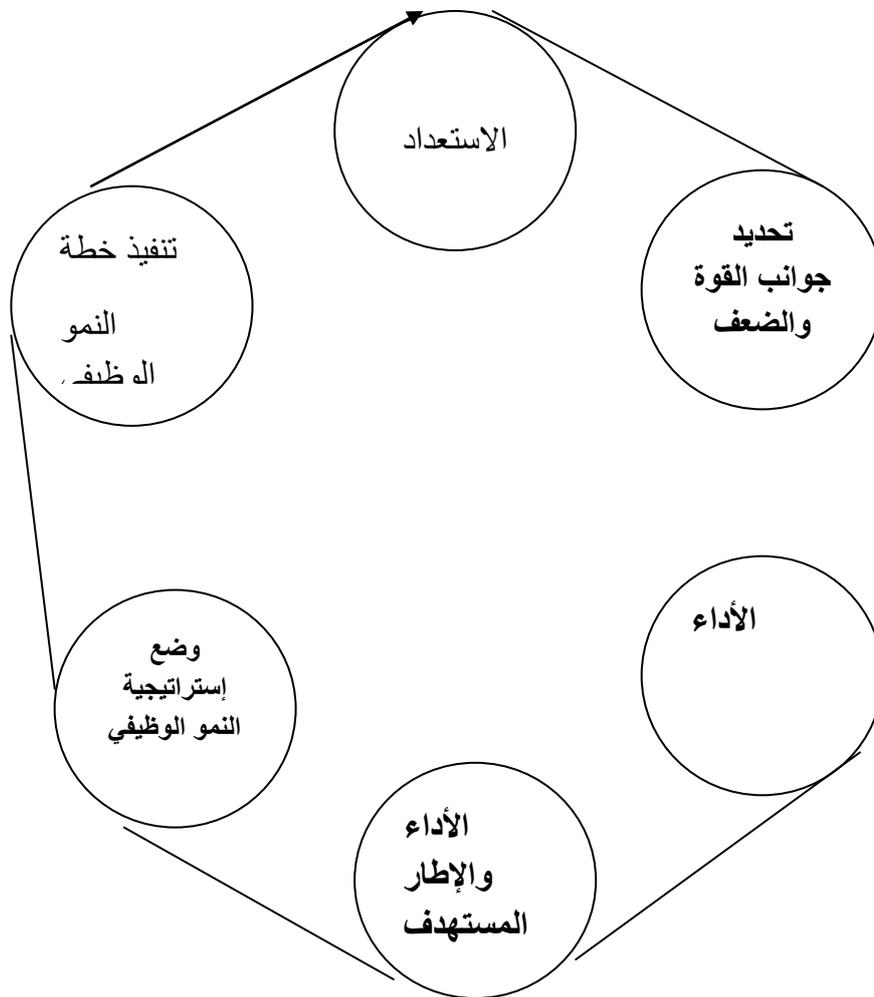
1- استعداد القائد والموظف للعملية وهي تساعد الموظف والقائد في :

- تحديد جوانب قوة وجوانب ضعف الموظف فيما يتعلق بمسؤوليات وظيفته الحالية بما يوفر إرجاع الأثر عن تقييم الموظف لنفسه وهو يوفر وسيلة تمكنه من : - تحديد المسار الوظيفي المستقبلي

والمجالات التي يمكن للموظف أن يتطلع إليها، ومع وضع الأهداف المحددة التي تعمل على استمرار النمو في الوظيفة الحالية، ويقوم بهذه المهمة القائد والموظف معا.

2 - وضع إستراتيجية للأساليب التي قد يتبعها الموظف للوصول إلى أهدافه كما يحددون: - خطة تنموية وأنشطة لتنفيذ الخطة مما يشجع الموظف على إضافة مهارات معينة إلى حصيلته. وعند ختام العملية يكون هناك :

3- مرحلة المكافأة: حيث يتم مكافأة الموظف وتزداد استحقاقاته عن عمله ثم تبدأ العملية مرة أخرى من جديد. والشكل رقم (26) يوضح هذه عملية تقييم الأداء. [154]ص5



الشكل رقم (26) عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية [164]ص99

2.9.: نظام تقييم الأداء وتصميمه [155] : ص 382

نظام تقييم الأداء هو تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء تقييم الأداء العاملين والتصرف بنتائجه.

1.2.9.: تَكُونُ النظام:

والسؤال المطروح الأول هو: كيف يتكون النظام؟

يمكن أن يتكون النظام بطريقة عفوية نتيجة ممارسات واجتهادات تتراكم أثارها بدون تعامد , فهذا قد يحصل في منظمة عمرها عشرون سنة مثلا, وإذا ما أجرى أحد القادة الأوائل تقييم بسيط للأداء, فيبدأ القادة الآخرين تكرارها مع بعض الإضافات والتحوير, وبدون جهد واعى للتأكد كفاية العملية وسلامتها وعدم وجود تناقض فيها.

الطريقة الأخرى في إعداد النظام هي من خلال دراسة متمعنة وواعية تسعى للتأكد من كفاية وسلامة النظام ومن الإعلان عنه بما يضمن معرفة الجميع به مسبقا.

والسؤال المطروح ثانيا هو: ما هي مسؤوليات إدارة الموارد البشرية؟

بالنظر لأهمية تقييم الأداء, تعتبر عملية وضع النظام بطريقة مدروسة قضية مهمة. إذا كان النظام والترتيبات السائدة في المنظمة لا تفي بالغرض, واحدة من المسؤوليات إدارة الموارد البشرية هي أن تنبه الإدارة العليا إلى ذلك وأن تقترح عليها الحاجة لإعادة النظر في النظام القائم والاعتماد نظام جديد فإذا وافقت الإدارة العليا على ذلك, تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي اقتراح هذا النظام ورفعته إلى الإدارة العليا لاعتماده. فإذا اعتمد, تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية التنفيذ الدوري للنظام الجديد.

والسؤال المطروح الثالث هو: كم نظام تقييم أداء تحتاج المنظمة؟

يفضل أن يكون للمنظمة نظاما واحدا, إلى أن بعض المنظمات, خاصة الكبيرة قد تحتاج نظامين أو حتى ثلاثة, كل نظام بفئة من العاملين: فمثلا, قد تعد مؤسسة جامعية أو صحية نظاما لتقييم أداء العاملين في الوظائف الأكاديمية أو الصحية, والأخر للعاملين في الوظائف المكتبية والعمالية, أو قد تعد شركة كبيرة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر ثلاثة أنظمة, واحدا للإداريين والثاني للفنيين وثالثا للعمال والموظفين الآخرين.

2.2.9.: قضايا في تصميم أنظمة تقييم الأداء:

نتعرف الآن على بعض القضايا التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام تقييم الأداء ونشرحها بالتفصيل في المطلب الثالث وهذه القضايا كالآتي:

- التحيز في التقييم: فعملية التقييم تنطوي على مصادر متعددة للتحيز يمكن أن تجعله ضارا عوضا عن أن يكون نافعا, النظام السليم ينتبه إليها ويقلل من تأثيراتها.
- تناقض أدوار القيم: فمقيم للموظف هو رئيسه والمسؤول عن الدائرة, فقد يقسو في تقييم العاملين حتى يحمله مسؤولية قصوره.
- سرية وعلنية نتائج التقييم: هذه تمثل عنصرا مهما يجب تحديده, فللسرية مزايا ومشاكل, وكذلك للعلنية.

3.9.: معايير ومشاكل تقييم الأداء:

1.3.9.: معايير تقييم الأداء:

يقصد بالمعايير المستوى الذي يعتبر عندها الأداء مرضيا ويجب أن نوضح هذه المعايير, فالرأي الأول يقول "أن فاعلية الأداء ومعياريها النهائي هو قيمة مساهمة الفرد في نجاح المنظمة وعليه يكون هناك معيار مركب يعطي تلك الصفات أوزانا مختلفة تبعا لأهمية وعلاقتها بالعمل. والرأي الثاني يدعو إلى التخلي عن فكرة المعيار المركب ويقوم على أساس تعدد جوانب الأداء واستغلالها عن بعضها وهي تدعو إلى معاملة جوانب الأداء على أساس تعددية أبعادها أو جوانبه.." [156]ص218 .

ويمكن القول باختصار أنه يتم وضع معايير أداء دقيقة وواضحة من خلال مايلي [157] ص293:

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
- ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة مهام واضحة لتحديد طريقة قياس التنفيذ.
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة, والعمل على مدى تقييم مدى فاعلية فاعليتها في قياس أداء العمل.
- مناقشة المعايير مع المديرين.

وهناك معايير تخص الفرد وتفاعله في المنظمة وهي:

العناصر: "وتشمل الصفات التي يجب أن يتحل بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص والمواظبة في العمل، وتعاون... " [131] ص50.

وللعناصر ميزتان:

- عناصر ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة في العمل والدقة، فمن خلال عدد المرات الغياب مثلا ومدى احترام الأفراد لمواعيد العمل الرسمية يمكن الحكم على مدى مواظبته على العمل.
- صفات غير ملموسة، والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية للفرد، بحيث تتطلب الملاحظة المستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها كالأمانة، الذكاء، الشخصية، التعاون...

2.3.9. مشاكل عملية تقييم الأداء:

يكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

أولا: المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ لذا يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة.
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعمامة اتجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ثانيا : المشاكل الموضوعية

تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

4.9.: استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

1.4.9.: الترقية والنقل

قبل ترشيح أي فرد للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكيد من تمتعه بالخصائص ومؤهلات جديدة... وهذا بالعودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها [158]ص83. وقد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف على دائرة أخرى.

بإمكان المنظمة أن تسأل مدير المرشح للترقية أو النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا أن هذه الإجابة لن تكون وافية، لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية وسطحية بعكسه توفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة.

2.4.9.: تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية

تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في المنظمات التي يعمل فيها "غير البيروقراطية" وغالبا ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة. وقد ينص نظام الأجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز مثلا، قد ينص نظام على منح مكافئة تشجيعية لكل فكرة ومقترح إبداعي أفاد المنظمة، إذا نص نظام الأجور على ذلك، تصبح وثيقة تقييم الأداء الوثيقة الأساسية لتحديد استحقاق الفرد للمكافئة التشجيعية ومبلغها [158]ص83.

3.4.9.: تحديد الاحتياجات التدريبية

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها, ما نسميه بـ"تحديد الاحتياجات التدريبية" وهذه الخطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم. وإعداد القائمة يتطلب دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين, خاصة إذا كان عدد العاملين كبيرا.

واحدة من الوسائل المفيدة لإعداد هكذا قائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة .

4.4.9.: الإنضباط والمعاقب

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة إلى تثبيت ذلك في ملفه, ومراجعتها في تقييمه السنوي: فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة, بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة. بالإضافة إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة, قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمالات إن تكون الشكوى صحيحة, وإذا ثبتت صحتها, قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها [158]ص83. فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسمًا كهذا تحتاج العودة إلى السجل السابق للفرد لتحديد ما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر, وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح للاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة إذا كانت التهمة غير مؤكدة: فقد يتهم أحدهم موظفًا بسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك, في حين يصر الموظف على براءته. يمكن البث في الموضوع بالعودة إلى سجل أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.

5.4.9.: تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة

يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا, تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم, هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة, فمثلا تضمن أنظمة التقييم تقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج ونوعه, وكذلك لعلاقته مع الآخرين ومواظبته... الخ, وبما أن الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على الأداء بالنسبة لهذه القضايا, فهذا يعرفه أيضا بما هو مهم وما مطلوب منه.

10: بعض نظريات الأداء

1.10: نظرية وضع الأهداف Goal setting theory

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد.

لا بد أن يكون الهدف فيه قدر من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلا جدا وأن لا يكون صعبا جدا بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون. ولا بد أن يكون الهدف محددا بشكل واضح, ويفضل أن يكون الهدف مرتبط بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات, فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بأن الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جدا.

ذلك فإن تحديد أهداف للعالمين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة. فمثلا عندي تحديد هدف بتقليل العيوب بمقدار 1% فإن تحقيق ذلك هو شيء يحقق قدر من الإحترام للنفس والمتعة الشخصية.

بالإضافة لذلك فإن وجود أهداف يجعل الكل يلتفت حول هذا الهدف, ولذلك فإن المنظمات تضع أهدافا سنوية تشتمل على قدر من التحسين بحيث يحاول المديرون والعاملون تحقيقها ويتم بعد ذلك متابعة النتائج والتحقق من مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعية, والأهداف التي يمكن وضعها كثيرة ومختلفة حسب طبيعة العمل, فمثلا قد تضع هدفا لموظفي خدمة العملاء أن يحصلوا على تقييم متوسط من العملاء قيمته من 85% أو أن يكون متوسط زمن خدمة العميل أقل من المتوسط الحالي بـ 10%.

وقد تضع هدفا مثل عدم وجود إصابات في العمل أو التحقيق رقم إنتاج شهري ما. وقد يكون الهدف تقديم أفكار لتطوير العمل بمتوسط فكرة لكل فرد في الشهر,

ومن الجيد أن يشترك العاملون في وضع بعض الأهداف فهذا مما يكسبهم إحساسا بالمشاركة وهو ما ينعكس على تحفيزهم لتحقيق الهدف.

2.10: نظرية التعزيز التقوية (Reinforcement Theory): [159] ص 81

عندما تقوم بعمل فيشكرك الناس عليه فإنك تحاول تكرار نفس العمل بعد ذلك توقعاً لرد الفعل الإيجابي، أما عندما يلقى عملك استياء من الآخرين أو عدم اهتمام فإنك لا تحاول بذل مجهود لتكرار نفس العمل مرة أخرى لأن رد الفعل المتوقع سلبي. هذا الأمر يحدث في العمل فإن العامل قد يسلك سلوكاً أو يفعل فعلاً فيجد استحساناً من رؤسائه فهذا يحفز على تكرار نفس السلوك أو المجهود في المستقبل. وقد تجد نفس هذا العامل قد عمل مع مدير آخر فلاقى منه لا مبالاة أو استياء من هذا العمل- الذي كان يلقى استحسان المدير السابق- فتجده بعد ذلك لا يريد القيام بهذا العمل.

التحفيز بالتعزيز، يعني تعزيز السلوك الجيد عن طريق إيجاد عائد إيجابي نتيجة لهذا السلوك الجيد. هذا التعزيز قد يكون بالشكر أو المدح أو المكافآت المالية أو غير ذلك من أشياء لها قيمة للعامل. وقد تقوم بإضعاف فرص تكرر السلوك أو التصرف غير المرغوب فيه عن طريق المعاقبة بشكل من الأشكال. المعاقبة قد تكون مجرد اللوم أو الحض على تغيير السلوك أو التحذير الكتابي أو الشفهي أو الحرمان من ميزة أو العقوبة المالية. المعاقبة أو اللوم يجب أن يتم بشكل بناء وعادل وبعقوبة ملائمة وأن يكون التركيز على تحسين الأداء والسلوك وليس على الانتقام من العامل وتوبيخه.

إن التعزيز الإيجابي قد يُغنينا عن الكثير من التعزيز باللوم والمعاقبة والحرمان من المميزات. لذلك فإن على المديرين الاهتمام بهذا النوع (التعزيز الإيجابي) وخلق الكثير من الفرص للشكر والتقدير والجوائز والمكافآت وما إلى ذلك. لا تنتظر أن يقوم الموظف بعمل يوفر لك آلاف الدولارات أو الدنانير حتى تشكره ولكن قدر العمل الجيد سواء كان صغيراً أو كبيراً مع اختلاف حجم التقدير. لاحظ الفرق بين مدرسة لا تُكرم سوى الطلبة الأوائل على المدرسة في التعليم ومدرسة تعطي جوائز للمتميزين في كل فصل وفي كل عام وفي كل نشاط وفي كل شهر. إن الطالب يكون محفزاً ومستمتعاً بالدراسة في المدرسة الثانية، فكذلك الحال في العمل.

هناك أمر مهم نتعلمه من هذه النظرية وهو أن عدم تقدير العمل الجيد قد يؤدي إلى عدم تكراره. فقد تجد العامل يقول: لقد عملت لساعات طوال لكي أكتب هذا التقرير ثم أعطيته للمدير فطره جانبا أو أخذه ولم يقل لي كلمة شكر واحدة. في المرة القادمة سوف أفعل كما يفعل الآخرون فأكتب تقريراً عادياً في ساعة واحدة. وآخر يقول: "لقد قمت بأعمال عظيمة كثيرة وتحملت الكثير وعند المكافأة لم يذكرني أحد. لا أدري إن كنت سأقوم بهذا المجهود مرة أخرى لكي يكافأ غيري كل مرة" [160] ص 692

عملية التعزيز لا يمكن أن تتم بشكل متواصل بحيث كلما فعل الموظف (العامل) شيئاً نعطيه مكافأة مادية أو معنوية فهذا أمر غير عملي. ولكن التعزيز يتم بشكل منقطع وهذا التقطع أو جدول التعزيز له أشكال مختلفة.

التعزيز على فترات ثابتة:

وهذا يعني تعزيز العمل الجيد كل فترة ثابتة فقد تكون هناك مكافأة شهرية للمجهود المتميز أو الأداء الجيد وقد يكون مرور المدير على العاملين كل يوم أو أسبوع وشكره للمجتهدين بكلمات مثل "مجهود طيب, رائع" وما إلى ذلك. ولذلك فإن بعض المنظمات تقدم حوافز مادية كل شهر أو اثنين أو ستة أشهر بحيث يزيد هذا الحافز المادي مع زيادة الأداء. وكذلك عملية تقدير العامل المتميز كل شهر أو سنة وتقدير الأفكار المميزة كل فترة زمنية وهكذا.

التعزيز على فترات متغيرة:

مثل أن يقوم المدير بتقييم العمل على فترات غير محددة وبالتالي يقدر العمل الجيد أو يكافئ عليه.

التعزيز حسب نسب ثابتة:

وهذا يعني أن تكافئ عمال الإنتاج كلما أنتجوا ألف قطعة مثلاً أو تكافئ العامل كلما قدم فكرة تم تنفيذها لتطوير العمل أو تكافئ خدمة العملاء على حسب عدد المشاكل التي قاموا بحلها وهكذا.

التعزيز حسب نسب متغيرة:

وهو أن يتم التعزيز حسب تحقيق مستويات من الأداء ولكنها غير محددة على وجه الدقة مثل التعزيز حسب نسب ثابتة ولكنها تدور حول رقم متوسط ما. فمثلاً قد تكافئ عمال الإنتاج عندما ينتجون مائة قطعة ومرة أخرى عندما ينتجون مائة وعشرون ومرة أخرى عندما ينتجون ثمانون.

كل طريقة من طرق جدولة التعزيز لها مميزاتا وعيوبها فبعضها يحفز بشكل كبير مثل التعزيز حسب نسب ثابتة وبعضها مثل التعزيز على فترات متغيرة أو نسب متغيرة يتميز بتأصيل السلوك الجيد بحيث يصبح عادة. وباختصار فإنه يمكن استخدام أكثر من طريقة لتحقيق نتائج جيدة. الحافز المعنوي مثل التقدير والشكر قد يتم على فترات متغيرة أما الحافز المادي فإن توزيعه على فترات ثابتة له أهمية للعامل حيث يمكنه من تنظيم حياته المادية نوعاً ما. ولكن ذلك لا يمنع وجود حوافز مادية أخرى على فترات غير محددة سلفاً فإن عامل المفاجأة له قيمته.

3.10.: نظرية التوقع Expectancy Theory [161] د.ص

هذه النظرية تضع ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز. هذه النظرية تقول أن الشخص يختار ما يعمل به بناء على قوة الحافز والتي يقدرها الشخص بناء على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته بالنسبة للشخص نفسه. لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل:

التوقع: Expectancy اعتقاد الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب. فعندما يكون العامل يقوم بعمل ما في أربع ساعات ثم تحدد له جائزة إن أنجز ذلك العمل في ربع ساعة فإنه لن يفكر في المحاولة لأن الأمر بالنسبة له مستحيل. ولكن إن قلت له أن الجائزة ستمنح لمن ينجز العمل في ثلاث ساعات ونصف أو ثلاث ساعات فإنه قد يفكر جدياً في بذل المجهود لتحقيق هذا الهدف.

هذا التوقع يتأثر كذلك بمقدار تحكم العامل في النتائج بمعنى أنه لا توجد عوامل خارجية خارجة عن إرادته ستمنعه من تحقيق الهدف مثل وجود عيب في الآلة أو الأداة التي يستخدمها. فمثلاً قد تطلب من العامل تحقيق إنتاجية ما في الأسبوع على الرغم من ارتباط الإنتاجية بنوعية المنتج المطلوب وهو ما لا يتحكم فيه العامل، فهذا يجعل العامل يشعر بعدم تحكمه في النتيجة أصلاً.

لابد أن يكون الهدف واضحاً لكي يستطيع العامل تقدير قدرته على تحقيقه فلا تضع أهدافاً غامضة. فمثلاً عندما يكون تضع هدفاً لطالب أن يحصل على مجموع يتجاوز الـ 90% فهذا واضح ولكن عندما تقول له سأعطيك جائزة عندما تحصل على أكثر من 90% بشرط حصولك على أكثر من 93% في الحساب وأكثر من 96% في اللغة العربية وبشرط أن يكون ترتيبك لا يقل عن الرابع وأن تحصل على المركز الأول في اللغة الإنجليزية... فهذا هدف يصعب فهمه وتقدير إمكانية حدوثه.

ارتباط الأداء بالعائد: Instrumentality

وهي الثقة في أن الشخص سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلاً أي الثقة في التزام المؤسسة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل شخص. إن لم تكن لدى العامل ثقة في الإدارة فإنه سيُشك أن الإدارة ستفي بوعدها وهذا سيقول من حماسه لتحقيق الهدف.

تقييم العائد: Valence

وهي تقدير الشخص لقيمة العائد بالنسبة له ولأهدافه. فكل شخص تختلف اهتماماته وبالتالي فإن العائد المناسب لشخص قد يكون قليل القيمة في نظر غيره فهذا يريد مالا وهذا يريد تقديراً وذلك يريد تحقيق ذاته. فكلما كان للعائد قيمة كبيرة عند العامل كلما تحفز لهذا العمل. العائد هنا قد يكون مادياً أو معنوياً.

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد. لا بد أن يكون الهدف فيه قدرٌ من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلاً جداً وأن لا يكون صعباً جداً بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له. ولا بد أن يكون الهدف محدداً بشكل واضح. ويفضل أن يكون الهدف مرتبطاً بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى [162] ص 262.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بان الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جداً. لذلك فإن تحديد أهداف للعاملين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة.

4.10: نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory [162] ص 262

هذه النظرية تقول بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله وما يتلقاه في المقابل من العمل وبين ما يعطيه غيره وما يتلقاه ومن ثم يحدد مدى عدالة المؤسسة. فالموظف عادة ما يقول: إن فلانا قد حصل على تقييم عالٍ أو مكافأة أعلى مني على الرغم من أنه لا يؤدي مثلي ولكنه صديق للمدير أو... قد يحدث العكس أحيانا فيشعر الشخص بأنه قد حصل على أكثر مما يستحق مقارنة بغيره. هذا قد يؤدي بالشخص الذي يشعر بالظلم.

أن يقلل من مجهوده في العمل ليقفل من إحساسه بالظلم أي لكي يتساوى المجهود مع المقابل مقارنة بزميله. بالطبع قد لا يفعل الموظف ذلك لكونه يحاول أن يؤدي العمل بأمانة ولكنه يظل غير محفز بل محبط. أي أن هذه النظرية تعني أن عدم الشعور بالعدالة هو وسيلة تثبيط ومصدر إحباط. لذلك فإن على المؤسسة أن تُشعر العامل بالعدالة قدر الإمكان. لاحظ أن المطلوب هو الشعور بالعدالة وليس مجرد العدالة بمعنى أنه لا يكفي أن تعدل ولكن يجب أن يعرف الموظف أن القرارات عادلة لذلك فإن عمليات التقييم لأداء الموظفين لا بد أن تتبع قواعد محددة وأن تتم بقدر كبير من الجدية. هناك نظم كثيرة للتقييم ولا بد من اختيار نظام مناسب واتباعه بدقة. ومن الأمور الجيدة أن تُشرك الموظف في عملية تقييمه أي أن تسمح له بعرض رأيه فقد يوضح حقائق قد تكون قد نُسيبت وقد يساعده ذلك على تذكر أوجه ضعف عنده كذلك. وفي أمور التقييم والترقيات والتدريب والأجازات وكل الأمور المرتبطة بالعاملين يجب وجود نظم وتطبيقها بعدالة وأمانة وعدم محاباة. هذه هي أحد ركائز التحفيز.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل (عمليات الأداء في المنظمة) يمكن استخلاص مايلي:

نعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه أية منظمة، بل محدد رئيسي لأية عملية إنتاج لأن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم إلا عن طريق الأفراد الذين يشكلون القوة المنتجة فيها. إن الأداء يتأثر بعدة عوامل تمنع الوصول إلى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، ومن بين هذه العوامل سياسية، قانونية، اجتماعية وعلى الإدارة الواعية أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لما حولها من متغيرات وتتنبأ بتأثيرها، أما داخل المنظمة فتتمثل في النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس، وقلة التسهيلات في العمل، وكذلك قلة التركيبات والتجهيزات ونقص التعاون بين الأفراد ونمط الإشراف، وعدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن تقييم الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الإنحراف، وطرق علاجها على المدى القصير والمدى البعيد.

لقد تطرقت بعض النظريات للأداء من جوانب مختلفة فمنها من ركزت الأهداف التي يسعى العاملون لتحقيقها من خلال إشراكهم في وضعها، ومنها من ركزت على تعزيز التقوية بين المسؤولين والعمال وذلك بالتحفيز المتنوعة المادي والمعنوي ولكن ليس بالشكل المتواصل بحيث كلما فعل الموظف شيئاً نعطيه مكافأة فهذا أمر غير معقول، وتكلمت أخرى على قوة الحافز بحيث يختار العامل ما يعمل به بناء على قوة الحافز والتي يقدرها حسب صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته للعامل نفسه.

الفصل 5

تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تمهيد:

بعد تناولنا في الباب الأول لموضوع إشكالية صناعة القرار وأثرها على الأداء، سنتطرق في الجانب الميداني إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وذلك عن طريق التعرف على لمحة عامة عن المؤسسة، نشأتها وتنظيمها والتعرف على مصلحة الموارد البشرية بها التي سنتحصل من خلالها على المعلومات الخاصة بالدراسة، ومستعنيين أدوات الدراسة من استبيان و والملاحظة الغير مباشرة مع الموظفين التي ستسهم في إثراء الموضوع والتأكد من الفرضيات التي إقترحناها.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

1.1. لمحة عامة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى مايفوق 43%.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائننا كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

1.11. نشأة المؤسسة

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الإهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر. كان الهدف الإستراتيجي متمثلاً في تحويل المستعمرة إلى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا. وهكذا، تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين، مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة)، وذلك من أجل استغلال منجم الحديد بالونزة، والأسمنت مع مصنعي (Pointe Pescade)، رابيس حميدو حالياً بالجزائر، وزفزف، ومجالات أخرى مثل مصانع البلاط والزجاج الزيتون... وغيرها. ونام المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" ورمزها المختصر (EGA) في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: مجموعة لبون Lebon والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط وفي الغرب وشركة بوربون Bourbonnais في الشرق وكذا مصانع ليبي Levy في قسنطينة. تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء والغاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

1.1.11. شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية

بمجرد إنشاء شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، حددت السلطات الاستعمارية هدفاً متوسط المدى، يرمي إلى تجهيز الجزائر بتجهيزات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى. في نهاية سنة 1947، تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيني ذي 150 كيلو فولط، يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها. كان على مساره أن يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التالي والصحراوي. كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات 60 كيلو فولط و 90 كيلو فولط لتتصل بهذا الخط الرئيسي في انتظار إنجاز الربط البيني الأول ذي 90 كيلو فولط مع تونس والذي تحقق في عام 1956. في 1959، بلغ عدد المشتركين 573 000 مشترك (كهرباء) و 167 000 (غاز) من بين سكان بلغ عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن. في سنة 1962 عشية الاستقلال، كان العنصر الأوروبي يمثل 87 % من مجموع المشتركين.

2.1.11 شركة كهرباء وغاز الجزائر والغاز

ابتداء من التنمية الصناعية الثقيلة بالفعل، على الرغم من وفرة الحديد الخام في منطقة الونزة، لم يتمكن التعدين من الاستقرار في بونة (عنابة) بسبب عدم توفر الفحم الحجري بكميات كافية. وعلى ضوء الشروع في استغلال احتياط الصحراء، كان على الصناعات المعدنية أن تنطلق لتوفر ما قيمته مليون طن من الحديد الصلب سنويا. لكن وجود الموارد الغازية لم يكن كافيا لإنشاء صناعة حقيقية. كان لا بد من التوصل إلى إدماج ملائم لأسعار تكلفة تنافسية. كما أن استعمال الغاز كان مرتبطا بتنظيم مسبق للنقل الذي يتطلب استثمارات يصعب جعلها ذات مردودية. بالإضافة إلى أن ظرف حرب التحرير الوطني كان يطرح مشكلا كذلك. وعلى العموم، فحتى مع هذه الاكتشافات والآفاق التي تفتح في ميدان الغاز، فإن شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، باعتبارها مؤسسة عمومية وطنية لديها وسائل مالية وتقنية قليلة، لا يمكنها أن تدعي أنها قادرة على

التكفل بجميع المبادرات التي تتطلبها المعطيات الطاقوية الجديدة. خلال الحقبة الاستعمارية، كان الغاز يصنع انطلاقا من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في مصنع الحامة. وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة. مع التأميم الذي جرى في 1947، شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بالتكفل بتجديد تجهيزات 11 مصنعا تشتغل بالغاز واقعة في مستغانم، وأورليان فيل (الشلف)، وقسنطينة، وفيليب فيل (سكيكدة)، وبونة (عنابة). وقامت كذلك ببناء وحدتين أخريتين في وهران/سانت هيبير والجزائر/جسر قسنطينة، وذلك من أجل تموين مدن سيدي بلعباس والبليدة. لكن اكتشاف الغاز في عام 1956 سيغير معطيات الميزان الطاقوي ويسمح بالتفكير في التنمية المحلية.

2.11. مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

1.2.11. سنة 1962 تحدي الخلاف

عند الاستقلال، كان على سونلغاز التي كانت تسمى: كهرباء وغاز الجزائر، أن تواجه الذهاب الجماعي للإطارات الفرنسيين. كان من الحتمي ضمان الاستخلاف والمساهمة بذلك في امتلاك التحكم في أداة أساسية لتحقيق السيادة الوطنية. ينبغي أن نعلم أنه عشية استقلال الجزائر، كان مجمل تعداد موظفي EGA مكونا من حوالي 5000 عون دائمين ومؤقتين (4633) موظفا مرسما في سنة 1959.

كان القليل جدا من الجزائريين موجودين في المستويات المختلفة للمؤسسة. كان أكبر عدد منهم بين أعداد الأعوان المؤقتين أو أنهم كانوا محصورين في مناصب العمل الثانوية وفي معظم الأحيان في

الوظائف الشاقة، كما هو الأمر في مصانع الغاز. كان هناك بعض الجزائريين في الإدارة لكن بأعداد غير كافية. بالفعل، من بين 295 مهندسا وإطارا، لم يكن هناك أي جزائري. ووصول أول مهندس لا يزال عالقا في أذهان القدماء الذين اعتبروا ذلك حدثا لا ينسى. وهكذا، فقد أحلت شخص واحد منصب مهندس، وكان ذلك في سنة 1956، كان يسمى مصطفى بن قدور. كان قد وظف في المديرية الجهوية للجزائر العاصمة. مما لا شك فيه أن الجهد المشترك لمسؤولي الخلية الاقتصادية للهيئة التنفيذية المؤقتة آنذاك، التابعة لفدرالية عمال الكهرباء و الغاز بالاتحاد العام للعمال الجزائريين ، قد مكن من إرسال شبان جزائريين حاملين لشهادات ممن تخرجوا على التو من الجامعات و المدارس الكبرى الأجنبية - وأغلبهم اطارات من منظمة الأتحاد العام للطلبة الجزائريين ، وهو الفرع الجامعي لجهة التحرير الوطني ، للتكوين بالضافة الى عمال EGA ، وهذا الجهد هو الذي مكن من ملء الفراغ الذي كان سيتركه الذهاب الجامعي للاطارات الأوربيين. وهكذا تم التكفل أولا باستعادة المهمة الإدارية، مع ترقية جزائريين إلى مناصب رئيس مصلحة على مستوى الجزائر العاصمة وهران وقسنطينة. أما المهام التقنية، فقد تبين أنها أصعب للمراقبة بالنظر لنقص التقنيين. كان لا بد من ضمان الاحتفاظ بجزء من موظفي الاستغلال، الذين كانوا فرنسيين بصفة أساسية، ثم اللجوء إلى توظيف مهندسين جدد وأعاون التحم ووضعهم في تزاوج على المناصب إلى غاية التوصل إلى جعل المراقبة الحقيقية ممكنة من قبل الجزائريين.

2.2.11. الفترة ما بين 1962-1969

بالتوازي مع التزام ضمان استمرار الخدمة، تمثلت الأعمال الأكثر استعجالا خلال هذه المرحلة الانتقالية، في استرجاع قائمة المشتركين، وإعادة تكوين مخططات المنشآت والشبكات، والإسراع في التوظيف والتكوين في جميع المجالات، مع إعطاء الأولوية للوظيفة التقنية وكذا العودة بمستوى استهلاك الطاقة إلى ما كان عليه في 1962. بالفعل، على المستوى التجاري كان يجب ضمان تسيير المشتركين الجدد. أما فيما يتعلق بالخرائط، كان من الضروري الاعتماد على ذاكرة العمال القدماء ورؤساء الأشغال لإعادة تكوين هذه الخرائط. وفيما يخص مجال المورد البشري، بلغ التوظيف أوجه. وبالإضافة إلى ذلك، كان لا بد من تكوين العمال، وأعاون المراقبة والإطارات في المجال التقني وفي المجال التجاري والإداري والمالي كذلك. وعلى سبيل الإشارة، فإن هذه الفترة هي التي عرفت إنشاء المدرسة التقنية للبلدية التي كونت من 1962 إلى 1971 ما يفوق 2500 عون. من جهة أخرى، انهار استهلاك الطاقة خلال الفترة الممتدة من 1962 إلى 1967 كلها. ونظرا لاختيارات السياسة الطاقوية الاستعمارية، فقد كان 87 % من زبائن شركة "كهرباء وغاز الجزائر" أجنب. وبعد المغادرة الجماعية لهؤلاء عرف الاستهلاك المنزلي انخفاضا قدر بحوالي 33 % خلال عامين، ولم يبلغ المستوى الذي كان عليه في

1961 إلا بعد سبع سنوات. وكذلك الأمر بالنسبة للاستهلاك المرتفع الضغط HT الذي سجل بدوره انخفاضا بلغ 22% وذلك بسبب الظروف الإقتصادية السيئة آنذاك. وكان انخفاض استهلاك الغاز أكثر حدة إذ قارب نسبة 88%. وتم الإبقاء على هذه الوضعية دون تفاقم إلى غاية 1968.

شهد الاقتصاد الوطني آنذاك انطلاقة بطيئة جديدة، وتبع التهرب هذه الوتيرة المحتشمة . في 1970، تمت كهربة 75 مركزا تضم 15000 بيت، كانت نسبة الكهربة في ذلك الوقت لا تتعدى 38% من الأسر الجزائرية.

3.2.11. سنة 1968 إنشاء شركة سونلغاز

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 - 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. يندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات. لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هيكل اقتصادية وطنية، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا. ومنح لها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعهما واستيرادهما وتصديرهما المادتان 4 و 7. وحولت لها جميع ممتلكات شركة "كهرباء وغاز الجزائر" سابقا. في 1969، كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون. وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون. ومنذ تنصيبها، اهتمت الشركة، بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو بالغاز، بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية.

4.2.11. سنة 1977 المخطط الوطني للكهربة

في عهد شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، بذلت جهود قليلة باتجاه غالبية المواطنين الجزائريين الذين كانوا يعيشون في الأرياف، وحتى تجاه مواطني المدن. وهكذا، فإن الكهربة الريفية من 1947 إلى 1961 لم تمس سوى 450 مركزا ريفيا وحوالي ألف مزرعة من مزارع المعمرين. بقي نشاط الكهربة الذي تم استرجاعه في 1965، متواضعا إلى غاية 1969، وذلك نظرا لضعف وسائل الإنجاز. ولم تعرف الكهربة أوجها الحقيقي إلا في 1970. بالفعل، منذ منتصف السبعينات، شرعت الجزائر في تنفيذ مخطط وطني طموح للكهربة، يرمي إلى تحسين ظروف معيشة سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متنافسة للفضاء الريفي.

جرت عملية واسعة لإحصاء عام للمراكز الريفية غير المكهربة، مع تقدير مادي ومالي للأشغال الواجب إنجازها. مس هذا البرنامج الذي صادقت عليه الحكومة جميع ولايات الوطن البالغ عددها آنذاك 31 ولاية. وتم بموجبه تزويد مليون ومائتان وخمسين (1250000) ألف أسرة مجموعة في 13 662 قرية، بالكهرباء والغاز بفضل هذا البرنامج. بالإضافة إلى الرفاهية المترتبة عن توفر الكهرباء ذات الاستعمال المنزلي في أي وقت، سمحت الكهرباء الريفية بتقليص النزوح الريفي عن طريق تثبيت السكان واستصلاح أراضيهم الفلاحية عن طريق ضخ المياه، وحفظ الأدوية في مراكز العلاج الريفية، وتطوير الخدمات والحرف الصغيرة والوصول إلى مصادر الثقافة والاستفادة من الإعلام من خلال الإذاعة والتلفزيون وغيرها. سمح تجسيد هذا المشروع برفع نسبة الكهرباء إلى 96 % في 1996 ، وبلغت 98 % حالياً، في الوقت الذي لم تبلغ فيه سوى 34 % في سنة 1970. أعطت الخبرة التي نحتت خلال العقود الثلاثة الأخيرة من الكهرباء الريفية، لسونغاز مهارة أكيدة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز، وسمحت لها من الحصول موظفين أكفاء في هندسة المشاريع وإدارتها.

5.2.11. سنة 1991 سونغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى EPIG

سونغاز تغير طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى (EPIC) ، طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91 - 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز. أكد المرسوم التنفيذي رقم 95 - 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الطبيعة القانونية لسونغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى. وضعت سونغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي. أخذاً بعين الاعتبار الإصلاحات الاقتصادية وآفاق تطوير المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي، حددت المهام المنوطة بسونغاز إرادياً بكيفية واسعة، وذلك للسماح لهذه المؤسسة بلعب دور محرك في تطوير الاقتصاد الوطني. في هذا الإطار نجد أربعة (04) أنواع من المهام هي:

- مهمة تسمح بممارسة احتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا التوزيع العمومي للغاز.
- مهمة صيانة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها.
- مهام ذات تجارى (مساعدة الزبون، بيع وتركيب الآلات، أخذ مساهمات، إنشاء فروع... وغير ذلك).
- مهام الدراسات الهندسية والتطوير (في الجزائر وفي الخارج).

6.2.11. إنشاء الفروع المحيطة

لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندمجة داخل سونلغاز إلى فروع اختيارا متعمدا. بل كان بديلا أملاه الظرف الاقتصادي السائد آنذاك، والمبني على قوانين المنافسة والقدرة التنافسية الجديدة إن التأقلم مع هذه البيئة الجديدة يتطلب بالضرورة إعادة التمرکز حول مهنها القاعدية وإعادة هيكلة نشاطاتها الملحقة. وهكذا بادرت سونلغاز بطرح تفكير يتناول هذا المشكل. مكن هذا التفكير من التوصل إلى قرار إدخال تغييرات بالنسبة لطرق تسيير هذه النشاطات التي يقدر بأنها ليست إستراتيجية، وتنظيمها، أدت هذه الدراسة إلى إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز، مكلفة بميادين النشاطات المحيطة.

في أول جانفي 1998، رأّت تسعة فروع النور. ويتعلق الأمر بما يلي:

- فروع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية، MEI.
- ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات TRANSFO وسط، الشرق والغرب.
- فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT nfo.
- أربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات MPV : الجزائر، قسنطينة، وهران، وورقلة.

7.2.11. سنة 2002 إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز

لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل سونلغاز. وذلك بفتح قطاع الكهرباء والغاز للمنافسة، باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي. وهكذا، فإن قسم إنتاج الكهرباء صار مفتوحا للاستثمار الخاص، الوطني والأجنبي. لذلك، منحت رخص لبناء واستغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى، سواء كانت الكهرباء المنتجة موجهة للتسويق أو للإستهلاك الذاتي من وجهة نظر التسيير، ستكون شبكة نقل الكهرباء خاضعة للاستغلال والصيانة والتطوير من قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء، وهو أحد فروع سونلغاز. فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج – النقل، سيضمنها متعامل آخر يسمى: متعامل النظام. وفي خطوة أخيرة، ينص القانون على إنشاء متعامل سوق الكهرباء. وفيما يتعلق بالغاز، فإن مجموع هذه الوظائف سيكون مضمونا من طرف متعامل واحد هو: مسير شبكة نقل الغاز. وهكذا، فإن جزءا من الزبائن الذين يدعون المؤهلين، سيكون لهم الحق في اختيار ممولهم. ويمكنهم التفاوض معه بحرية حول السعر وكميات الطاقة. يمكن أن يكون الموردون سواء منتجين أو موزعين أو أعونا تجاريين. أما باقي الزبائن، الذين يدعون غير المؤهلين، فسيستمر تمويلهم من قبل المؤسسة التي تحوز على امتياز التوزيع في المنطقة المعنية. وستحتفظ سونلغاز، باعتبارها المتعامل التاريخي، بامتيازاتها في المناطق التي تنشط فيها حاليا. تستوجب مجموع هذه الاختيارات بالضرورة مبدأ آخر، هو مبدأ وصول الغير إلى شبكات نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وذلك

قصد تمكين التوريد المباشر للزبائن المؤهلين من طرف الموردين ويتم ضمان ضبط كل هذا الجهاز من قبل هيئة مستقلة وذاتية التسيير تسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) ، والتي تتمثل مهمتها في السهر على السير التنافسي الشفاف لأسواق الكهرباء والغاز، في مصلحة المستهلكين ومصلحة المتعاملين على حد سواء.

8.2.11 جوان 2002 سونلغاز شركة ذات أسهم

استغلال أكبر في التسيير بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة .

ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. إن تحديد هدفها الإجتماعي ليفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العناية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر. وعلى صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

12. مؤسسة التوزيع لولاية الجلفة.

1.12. تعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة

1.1.12 تعريف بالمؤسسة

تعتبر مديرية الجلفة حاليا من بين المديريات التابعة لسونلغاز توزيع الوسط S.P.R والكائن مقرها بالبلدية، وفيما سبق كانت مركزا تابعا للمدية تأسس سنة 1977 ليستقل سنة 1980 حيث أصبح مركزا مستقلا يغطي قطاع الولاية وبظهور التنظيم الجديد في جويلية 2004 أعطيت استقلالية أكثر و تحول من مركز إلى مديرية وبذلك أصبحت تحتل موقعا استراتيجيا هاما.

وتقوم المديرية بتسيير الكثير من الزبائن في شبكات الكهرباء وشبكات الغاز سواء في الشدة المنخفضة أو المتوسطة، يسرون بتعداد عمالي 388 عامل على مستوى الولاية موزعين كالتالي:

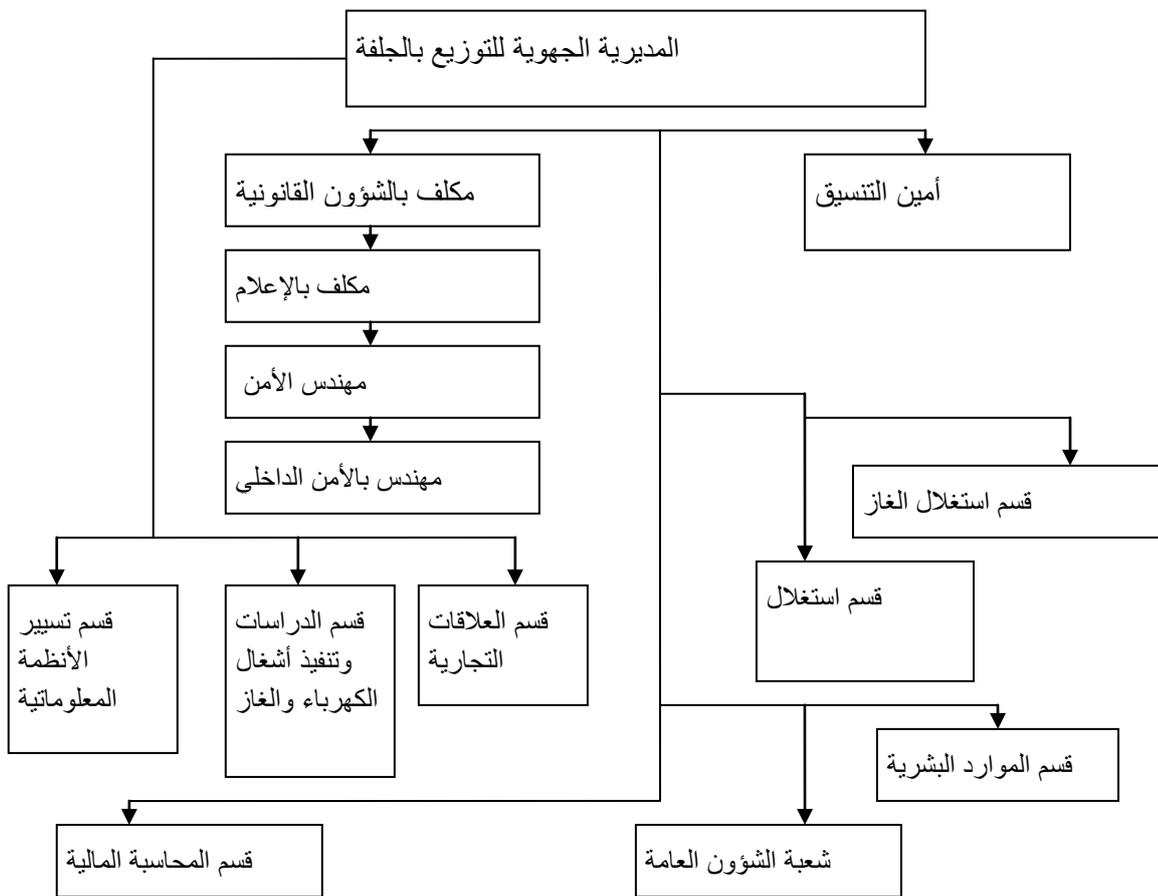
التنفيذ:65.

التحكم:247.

- الإطارات:76 عامل.

مهام مؤسسة التوزيع الجلفة:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- استمرارية توزيع الكهرباء والغاز.

2.1.11 الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة :

الشكل رقم(27):الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة[113]ص3

2.12. شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

يوجد على مستوى مؤسسة سونلغاز الجلفة عدة أقسام تربط بينها علاقة تكامل تتمثل في:

1- مدير مديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة: وهو المشرف الأول على تسيير المؤسسة, يعين بمرسوم يتمثل دوره في تسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويعين الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لحسن سير المؤسسة والتنسيق المفضل للأعمال الإدارية ومراقبتها.

2- الأمانة: تتكون من كتابة المديرية تقوم بعمل السكرتارية وهي حلقة وصل بين المدير والموظفين والعمال.

3- المكلف بالشؤون القانونية: يتمثل في المحامي الذي يتكفل بكل قضايا المؤسسة وبأمورها القانونية, ويمثلها في المحكمة.

4- المكلف بالإتصالات: يقصد بالإتصالات التي تكون بين المؤسسة وهيئات أخرى مثل: الولاية, مفتشية الضرائب أو لقاءات أو ندوات يقوم بها شخص يمثل المؤسسة نيابة عن المدير.

5- مهندس الأمن: وهو المكلف بالقيام بدراسة شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء, مثل: وضع عمود كهرباء في مكان المناسب.

6- مكلف بالأمن الداخلي: مهمته توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

7- قسم العلاقات التجارية D.R.C: لها أهمية كبيرة نظرا لعلاقتها مع الأقسام الأخرى وتقوم بمهام تسييرية وتقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: نجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج:

- فوج الفاتورة والضغط المنخفض لزبائن العاديين (A.D) والإدارات (F.SU).

- فوج الفاتورة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

8- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال D.E.E.T: لهذا القسم مهام تقنية فهو يستقبل طلبات الدراسات رققة

الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية

ويضم هذا القسم: مصلحة تسيير الإستثمارات: لها مهام تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ

الأشغال, وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل تكلفة لإتمام الأشغال

وعند نهايتها تتولى هذه المصلحة على مستوى قسم الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاوم، ويتم دفع 95% من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

9- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية D.G.S.I: تقوم بإصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الإستهلاك الجديدة غاز وكهرباء بتحديد الإستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد. وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الإتصال بالمديرية العامة بمنطقة التوزيع.

10- قسم استغلال الغاز D.E.G: وهو قسم تقني يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشآت (G.D.O).

ويضم ثلاث مصالح هي:

- مصلحة مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

11- قسم استغلال الكهرباء: هو قسم يقوم بدراسات الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكة ونجد فيه: - استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- فرع الخرائطية.

ويضم أيضا ثلاث مصالح هي:

- مصلحة تقنيات مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

12- قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال (تكوين، ترقية، تأمينات) بالإضافة إلى ذلك السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة وتهتم: - متابعة المستخدمين.

- معالجة الرواتب.

- تحرير شهادات العمل عند طلب العامل، وتحديد العطل.

13- قسم الشؤون العامة S.A.G: يقوم هذا القسم بتأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات, ويضم فريقين هما:

- فريق حيرة السيارات: وتهتم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العامة: ويهتم بتسيير تأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

13. العينة والمنهج والتقنية المتبعة

يتناول هذا المبحث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث وحدودها ويبين مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات .

1.13. العينة ومواصفاتها

من القضايا التي تفرضها منهجية البحث العلمي أن يستقر الباحث من خلال بحثه على تحديد الكيفية الملائمة لإختيار عينات البحث، على إعتبار أن العينة تمثل مجتمع البحث أو الجمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. [163]ص305 وبما أن مجتمع البحث محدود التعداد ارتأينا إجراء مسح شامل لموظفي مديرية التوزيع لبلدية الجلفة، حيث يتشكل مجتمع البحث من ثلاث فئات من الموظفين (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ). بعدد إجمالي (246) تم توزيع الاستبيانات عليهم واسترجاعها بطريقة مباشرة، وكان عدد الاستبيانات المستردة (212) من بينها (12) استبيان غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (200) استبيان بنسبة (81.30%) من الاستبيانات الموزعة على مفردات مجتمع الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم (4) الموالي.

جدول رقم(4): من إعداد الطالب: توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	246	212	34	12	200
النسبة	%100	%86.17	%13.83	%5.66	%81.30

2.13. المنهج والتقنية المتبعة

1.2.13. المنهج المتبع

إن أي موضوع في علم الاجتماع يحتاج إلى منهج معين ، واختيار المنهج يتم على أساس الموضوع خاصة ما يتعلق بالإشكالية والميدان لأن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث والأهداف المراد تحقيقها . ويعرف المنهج بأنه : "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لإكتشاف الحقيقة." [164] ص 99

وبناء على موضوعنا المتعلق بإشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة فقد استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف في الأساس إلى فهم ظاهرة و موضوع الدراسة، إذا أن هذا الأخير لايعتمد على مجرد الوصف بل يتعداها لعملية لاحقة في تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي سنقوم بها في تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي قمنا بجمعها. وهذا بغية استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة من الوصف والكشف والاستطلاع، وقد اعتمدنا على هذا المنهج من خلال الوقوف على واقع عملية صناعة القرار داخل المنظمة، وذلك للتعرف على الطريقة التي يتم بها معالجة الإشكال الذي يقع أثناء صنع القرار قبل إتخاذ القرار الصائب .

2.2.13. حدود الدراسة:

يطلب من الباحث في إعداد خطة بحثه بيان حدود دراسته ، وما يدخل في نطاقها على شكل إطار عام ملزم بالتقيد به طواعية ولا يحق له تجاوزه ، فأهمية ذكر حدود البحث أو الدراسة مهم جدا للباحث ، لما لها من أهمية في التركيز على أهداف معينة ، طوال إجراء البحث، وجمع البيانات، وتفسيرها والتوصل إلى نتائج معينة ، كما ينبغي أن تتمحور حدود الدراسة حول مشكلة البحث قيد الدراسة بإبعادها التالية : [165] ص 48

المجال البشري: تقتصر الدراسة على موظفي من الإطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ للعام 2010/2009.

المجال المكاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة D.D.D

المجال الزماني: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال شهر مارس إلى غاية جويليا للعام 2010/2009.

الحدود الموضوعية: : اقتصرت الدراسة على معرفة إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة من خلال ما يلي:

✓ ظروف العمل المؤثرة في القرار.

✓ نمط القيادة المتبع.

✓ مشاركة الأفراد.

3.2.13. التقنيات المتبعة

نجاح البحث في تحقيق الأهداف يتوقف على الاختيار الأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات والجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات وجعلها على مستوى الكفاءة

1- تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستعملة لجمع بيانات والمعطيات في البحوث الاجتماعية ، فهي بكل بساطة نموذج يظهر مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع.

وفي بحثنا هذا نستعمل استبيان في تجميع البيانات والمعلومات وهي تقنية أساسية في دراستنا وتتكون من ثلاثة محاور وهي :

أ - بيانات تخص المبحوثين:تتعلق معلومات حول السن والجنس والحالة المدنية والمستوى التعليمي وأخيرا لغة العمل.

ب - المحور الثاني: لقياس ظروف العمل ونمط القيادة وتوسيع المشاركة في المؤسسة ويضم 29 عبارة موزعة على 06 أبعاد يشكل كل بعد فيها نمط من أنماط ظروف العمل

1- العوامل الفنية تمثله العبارات(6-7-8-9)

2- الموارد البشرية تمثله العبارات(10-11-12-13)

3- الموارد المالية تمثله العبارات(14-15-1-17)

4-حجم المؤسسة تمثله العبارات(18-19-20-21)

5-نمط القيادة تمثله العبارات(22-23-24)

6- توسيع المشاركة تمثله العبارات(25-26-27-28-29)

ج -المحور الثالث:لقياس الأداء لكل من المؤسسة والأفراد (من 30 إلى 53)

1-الأداء المتعلق بالمؤسسة تمثله العبارات(من 30 إلى 42)

2- الأداء المتعلق بالأفراد تمثله العبارات (من 43 إلى 53)

وقصد اختبار صدق عبارات الاستبيان تم إجراء دراسة إختبارية عرض من خلالها الإستبيان على 20 فردا من مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح عبارات الإستبيان و الإستعاب لمضامينه. حيث تم على ضوء ذلك تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر ليتخذ الإستبيان شكله النهائي كما هو موضح في الملحق.

2- تعد الملاحظة الغير مباشرة وسيلة أخرى نعتمد عليها للتقرب أكثر من الظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع وذلك من خلال زيارتنا التي سنقوم بها للمؤسسة، ومن أجل الوصول إلى البيانات واكتشاف ما يدور في المؤسسة، وسلوك العمال، وسلوك القيادة، وتسجيل كل ما يحدث داخل المؤسسة واستفدنا من تلك المعلومات التي كانت تبدو لنا بسيطة للهولة الأولى وأصبحت ركيزة أساسية اعتمدنا عليها في تحليل البيانات.

3- اختلفت الآراء حول المنهج الإحصائي، هل هو منهج كبقية المناهج الأخرى أم أسلوب يساعد الباحث في جمع المعلومات. ويستعمل هذا الأسلوب لترتيب البيانات المتحصل عليها من الميدان في شكل جداول بسيطة ومركبة، أي تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات إحصائية كمية ثم تحليلها وتفسيرها بصفة كمية ودقيقة تجعلنا نتفادى الإحكام الذاتية، والوصول إلى نتائج علمية وموضوعية من خلال التعامل مع الأرقام النسبية.

هذا وقد تم الاستعانة بمقياس ليكرت Likert الخماسي المتدرج لإجابات المبحوثين بحيث يختار المبحوث إجابة واحدة من بين خمس بدائل للإجابة ويتدرج المقياس ما بين 5 درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الدرجات كالآتي:

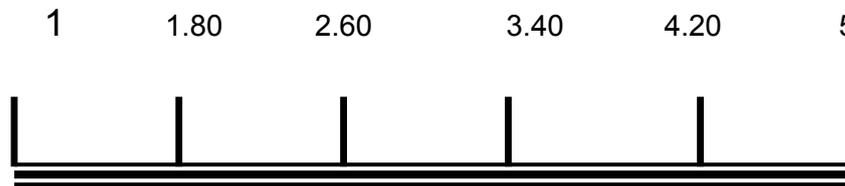
- دائما أو موافق بشدة 5 درجات.
- غالبا أو موافق 4 درجات،
- أحيانا أو لا أدري 3 درجات،
- نادراً أو غير موافق درجتين،
- أبداً أو غير موافق بشدة درجة واحدة .

بعد ذلك تم ترميز بيانات الاستبيان ثم إدخالها في الحاسب الآلي عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بـ SPSS، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $5-1=4$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($0.80=5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس،

حيث بداية المقياس هي الواحد الصحيح ، لتحديد الحد الأدنى و الأعلى للخلايا ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح :

- من 1 إلى 1.80 فإنه يمثل (غير موافق بشدة) .
 - من 1.80 إلى 2.60 يمثل (غير موافق).
 - من 2.60 إلى 3.40 يمثل (لا أدري) .
 - من 3.40 إلى 4.20 يمثل (موافق) .
 - من 4.20 إلى 5 يمثل (موافق بشدة)
- نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل رقم(28): مقياس ليكرت الخماسي

وعليه يمكن توضيح بيانات الشكل السابق على النحو التالي[166]ص127:

1. تم استخدام المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور لمعرفة الاتجاه وتحديده:
 - فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (1-1.80) أو أقل من 1.80 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة منخفضة جدا .
 - وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (1.80-2.60) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة منخفضة.
 - أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (2.61-3.40) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة متوسطة .
 - بينما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (3.41-4.20) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة عالية .

■ وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (4.21 فأكثر) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة عالية جدا .

وتدعيما لما سبق تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية في الدراسة وهي :

1. حساب التكرارات والنسب المئوية ، لتحديد آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات كل محور في استمارة الاستبيان .
2. حساب المتوسط الحسابي Mean بهدف معرفة اتجاه العبارة ومدى ارتفاعها أو انخفاضها وكذلك تحديد درجة أهمية العبارة بالنسبة للعبارات الأخرى، كما يفيد في ترتيب العبارات الموجودة في المحور أو البعد .
3. الانحراف المعياري ويفيد في التعرف على مدى انحراف آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور عن متوسطها الحسابي، وهو يبين مدى التشتت في آراء المبحوثين، كما يفيد كذلك في ترتيب العبارات عند تساوي متوسطاتها الحسابية للأقل تشتت (الأصغر قيمة في الانحراف المعياري) .

خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل التطور الذي عرفته مؤسسة سونلغاز في الجزائر ومساهماتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية, وقد عرفت مراحل تطور مستمرة امتدت من سنة 1947-2002. تم خلالها تطوير هذا القطاع الإستراتيجي الذي عرف صعوبات في بداية الإستقلال سوى على الصعيد تسيير المنشآت أو استرجاع قائمة المشتركين وهذا ما جعل الدولة الجزائرية تسرع في استقطاب اليد العاملة و التكوين والتوظيف في جميع المجالات.

وفي سنة 1968 وبمرسوم رقم 59-69 المؤرخ في جويلية 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز التي بذلت جهود لإصال الكهرباء والغاز للمدن والأرياف والرفع من قوة الطاقة الكهربائية من 34 % سنة 1974 إلى 98 % حاليا, مما يوحي القدرة التي اكتسبتها المؤسسة من مهارة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز.

وفي أول جانفي 1998 رأت تسعة فروع النور, منها ما هو مكلف بالصيانة والتجهيز أو تصليح المحولات وأخرى خدمت العربات, وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1-06-2002 تحولت سونلغاز إلى شركة مساهمة, وهذا الإنتقال تمليه ضرورة لتتكيف مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع والمنافسة, وهذا القانون يعطيها استقلالية أكبر وتمارس مسؤولياتها كاملة.

تعتبر مديرية التوزيع بالجلفة التابعة لسونلغاز الوسط S.P.R أعطيت استغلال أكثر وتحولت من مركز إلى مديرية و عرفت طفرة مميزة في خدماتها أعلق الأمر بالزبون المتعامل معها أو مع هيئات محلية مثل : الولاية, مفتشية الضرائب. أو بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال.

الفصل 6

تحليل وتفسير نتائج الدراسة

14. خصائص أفراد العينة المدروسة

تعكس أهم خصائص أفراد العينة في المتغيرات الخاصة بالسن والجنس والحالة المدنية والمستوى واللغة.

1.14. الخصائص حسب كل من السن والجنس والحالة المدنية

1.1.14. توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%43.0	86] 30-20]
%41.0	82] 41-31]
%10.0	20] 52-42]
%6.0	12] 63-53]
%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبين هذا الجدول توزيع أفراد حسب السن، مما سبق نستطيع أن نلاحظ غالبية أفراد العينة بنسبة %43.0 من الفئة العمرية [30-20] مقابل % 41.0 من الفئة العمرية [41-31]، كما نجد نسبة %10.0 من الفئة العمرية [52-42] وأخيراً نجد نسبة %6.0 من أفراد العينة تفوق أعمارهم 53.

ومما سبق نستطيع أن نلاحظ غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب بنسبة 81.0% بعدد يساوي 102 وهذا راجع إلى قدرة الشباب على تحمل العمل، والإستراتيجية المعتمدة من مؤسسة التوزيع بالجلفة والتمثلة استقطاب فئة الشباب باعتبارها الفئة الأكثر عطاء ويمكن أن تسهم بفعالية في معالجة المشاكل التي تعترض ديمومة التنظيم. إضافة إلى طبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي تقتضي سرعة في العمل والانتباه وشدة الذكاء وهذا ما نجده عند الشباب إضافة إلى تشريع قانون العمل الذي حدد السن القانوني للعمل بداية من 19 سنة إلى غاية 59 سنة، زد على ذلك فان سياسة المؤسسات عند التوظيف تعمل على قبول المترشحين الأصغر سنا من أجل استمرارية الإطارات للوظيفة طوال مدة التوظيف .

2.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
63.0%	126	ذكر
37.0%	74	أنثى
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبدو من خلال معطيات الجدول رقم (6) أن غالبية المبحوثين هم رجال يبلغ عددهم 126 ذكور، بينما عدد النساء 74، أي نسبة الرجال تمثل 63,0% و نسبة النساء 37.0% .

ونستنتج من هذا التباين أن العنصر النسوي ما زال غائبا عن المناصب شأنه شأن باقي الإدارات والمؤسسات الأخرى وقد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد في كثير من الأحيان على القوة البدنية والتي لا تتوفر عند الإناث في إنجاز الأعمال التقنية التي تعتمد على الجهد العضلي، أو راجعة إلى المنطقة التي مازالت لا تعير إهتمام لدور المرأة واعتبار هذا النوع من العمل لا يليق بها .

3.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
متزوج	108	54.0%
أعزب	84	42.0%
أرمل	00	00.0%
مطلق	8	4.0%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبدو من خلال معطيات الجدول أن أفراد العينة من المتزوجين نسبتهم 54.0 % في مقابل 42.0% من فئة العزاب ثم 4.0% تمثل فئة المطلقين، وأخيرا نسبة 00.00% يمثلون فئة الأرامل.

ونستنتج من هذا النتائج أن نسبة معتبرة من المبحوثين مستقرين عائليا وهذا راجع للظروف المعيشة الحسنة للموظفين في هذا القطاع، بالإضافة إلى العلاوات التي يتلقونها مقابل الخدمات التي يقدمونها للمؤسسة، وخاصة كانت الفئة الممثلة لهذه النسبة الأكثر من ذوي ثلاثين سنة. في حين هناك نسبة لا تقل أهمية عن سابقتها لم تستقر بعد وهذا راجع لصغر السن وعدم الحصول على السكن بعد، واستنتجنا ذلك من خلال مقابلتنا للكثير منهم وهذا ما اتضح أكثر في فئة الشباب الحديث بالمهنة.

2.14. الخصائص حسب كل من المستوى التعليمي واللغة

1.2.14. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(8):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%1.0	2	لم يدرس
%00.0	0	ابتدائي
%4.0	8	متوسط
%35.0	70	ثانوي
%60.0	120	جامعي
%100.0	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة من المبحوثين مقدرة بـ:60.0% من ذوي المستوى الجامعي,مقابل 35.0 % من التعليم الثانوي , تليها نسبة 4.0% من المبحوثين من التعليم المتوسط وأخيرا نسبة 1.0% لم يدرسوا ولم يظهر وجود لذوى المستوى الابتدائي.

يتضح من خلال الجدول أن جل عمال مؤسسة التوزيع بالجلفة من ذوي حاملي شهادة التعليم العالي والثانوي وهذا يدل على الاهتمام بالكفاءة العلمية التي تستوعب الفهم الواضح والدقيق لكل المعلومات والرسائل المقدمة من طرف الإدارة,التي تسهم في السير الحسن والأداء الجيد للعمل وفهم القرارات الصادرة من الإدارة الوصية,والاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في صناعة القرار.

2.2.14. توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

النسبة	التكرار	اللغة المتقنة
31.0%	62	العربية
13.0%	26	الفرنسية
56.0%	112	اللغتين معا
100.0%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

بين من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 56.0% من المبحوثين يتقنون اللغتين معا، مقابل 31.0% من المبحوثين يتقنون اللغة العربية، وأخيرا 13.0% يتقنون اللغة الفرنسية.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن النسبة الكبيرة الموجودة بمؤسسة التوزيع بالجلفة يتقنون اللغتين معا، ونسبة لا بأس بها من الموظفين يتقنون اللغة العربية، وهذا راجع لطبيعة العمل التي تعتمد على المعلومات باللغة الفرنسية في المعاملات الإدارية، ومستوى التعليم العالي الذي تنتهجه الشركة وعصرنة نظام المعلومات الذي أصبح يعتمد على البرمجة الآلية والشراكة مع قطاعات أخرى وطنيا أو دوليا كل هذا فرض على الإدارة المعنية للمديرية تبني استقطاب الكفاءات العالية في التوظيف.

15. دراسة وتحليل معطيات الفرضيات

1.15. ظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار: بعد رصد درجات العوامل الفنية ثم حساب المتوسطات الحسابية والمعيارية، ولقد اعتبرنا العبارة التي تحصل على أعلى المتوسطات هي السائدة في المؤسسة. ويوضح الجدول الموالي عرضا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول المتعلق بالعوامل الفنية:

1.15. العوامل الفنية:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوامل الفنية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	0.8797	3.90	2	20	16	120	42	التكرار	توفر الانترنت تسهل عملية صناعة القرار
				%1.0	%10.0	%8.0	%60.0	%21.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.7772	4.33	4	2	8	96	90	التكرار	توفر أجهزة الإعلام الآلي تساهم في صناعة القرار
				%2.0	%1.0	%4.0	%48.0	%45.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.8030	4.28	00	14	2	98	86	التكرار	وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار
				%00.0	%7.0	%1.0	%49.0	%43.0	النسبة	
3	موافق	0.8867	4.03	00	18	18	104	60	التكرار	قاعات مناسبة تساهم في صناعة القرارات
				%00.0	%9.0	%9.0	%52.0	%30.0	النسبة	
			0.8366	4.135	بعد العوامل الفنية					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات العوامل الفنية تتراوح ما بين 3.90 و 4.33 وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم 10 والتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص بعدد العوامل الفنية أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل الفنية بالغة الأهمية في صناعة القرارات

تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.13 وانحراف معياري قدره 0.83 حيث عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في توفر أجهزة الإعلام الآلي تساهم في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.33 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.77, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (93 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 3.0 % .

العبرة الثانية: وتتمثل في وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.28 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.80, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (92%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0 % .

العبرة الثالثة : وتتمثل في قاعات إجتماع مناسبة تساهم صناعة القرارات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.03 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.88, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (82%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 9.0 % .

العبرة الرابعة : وتتمثل في توفر الانترنت تسهل عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.90 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.87, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (81%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 11.0 %

ونستنتج من خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد الفنية والتي تقدر بـ: 4.1350 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

1- توفر أجهزة الإعلام الآلي.
2- وجود وسائل اتصال كافية.

3- قاعات إجتماع مناسبة .
4- توفر الانترنت.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص أجهزة الإعلام الآلي وعدم وجود وسائل اتصال كافية و قاعات إجتماع مناسبة و توفر الانترنت يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة.

- وعليه يمكن القول أن المبحوثين يوافقون على أهمية الإعلام الآلي الذي أثبت أنه تقنية سهلت الكثير من الأعمال التي كانت تواجه المسؤولين عند حدوث مشكلة داخل التنظيم, ووسائل اتصال

مرنة كافية تدعم عملية صناعة القرار داخل المؤسسة سوي كانت أفوقية أو عمودية لا سيما وأن مؤسسة التوزيع بالجلفة قد عرفت تطور تكنولوجي ملموس, وقد بينت النتائج أن وجود قاعات إجتماع مجهزة بكل الوسائل تساعد في دعم عملية صناعة القرار لما لها من تأثير نفسي على صانع القرار ومن يساعده, أما توفر الانترنت فكان بشكل محدود لاعتقاد الكثير أن هذه التقنية غير فعالة لما يشوبها من غموض في تقديم المعلومات الدقيقة عند تعرض لأي مشكل.

2.1.15. الموارد البشرية : الجدول رقم (11):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
3	موافق بشدة	0.8390	4.170	00	12	20	90	78	توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية يرشد صناعة القرار.	التكرار
				%00.0	%6.0	%10.0	%45.0	%39.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.6570	4.480	2	2	00	90	106	تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار.	التكرار
				%1.0	%1.0	%00.0	%45.0	%53.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.7158	4.510	2	4	2	74	118	مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف يرفع من جودة القرار.	التكرار
				%1.0	%2.0	%1.0	%37.0	%59.0	النسبة	
4	موافق	0.9491	4.060	2	16	24	84	74	إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار.	التكرار
				%1.0	%8.0	%12.0	%42.0	%37.0	النسبة	
		0.7902	4.305	بعد العوامل البشرية						

الموارد البشرية

يتضح من الجدول رقم(11) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعيد الموارد البشرية أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل البشرية بالغة الأهمية في صناعة

القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.30 وانحراف معياري قدره 0.79 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.48 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.65 , كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (98 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 2.0%

العبرة الثانية : وتتمثل في مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف يرفع من جودة القرار.. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.51 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.71 , كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (96 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 3.0% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية يرشد صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.17 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.83, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (84) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0%

العبرة الرابعة: وتتمثل في إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.06 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.94, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 9% .

ونستنتج من خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد البشرية والتي تقدر بـ 4.3050 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1. تنظيم دورات تدريبية للموظفين.

2. مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف.

3. توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية.

4. إعطاء الأولوية للفنيين.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فقلة دورات تدريبية للموظفين وعدم مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف و نقص الفنيين ذو الكفاءة العالية وعدم إعطائهم الأولوية يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة.

كما أن نسبة الانحراف المعياري 0.79% تشير إلى صدق عبارات العوامل البشرية المتعلقة بظروف العمل, والتي تؤثر في صناعة القرار داخل المؤسسة.

3.1.15. الموارد المالية

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد المالية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه العبارة				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق	
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة						التكرار
4	لا أدري	1.2938	3.120	38	19.0%	48	24.0%	32	16.0%	64	32.0%	18	9.0%
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
2	موافق	0.7358	3.890	32	16.0%	126	63.0%	30	15.0%	12	6.0%	00	0.0%
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
3	موافق	0.8969	3.860	44	22.0%	84	42.0%	56	28.0%	12	6.0%	4	2.0%
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	موافق	0.8205	4.010	56	28.0%	102	51.0%	30	15.0%	12	6.0%	00	0.0%
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
				بعد العوامل المالية									
		0.9367	3.720										

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(12) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعيد الموارد المالية أن أغلبية المستجوبين يرون أن الموارد المالية بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 3.72 وانحراف معياري قدره 0.93 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في الموارد المالية الكافية تزيد من بدائل المتاحة لصناعة القرار حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.01 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.82, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في ضبط الميزانية المالية في المنظمة يوضح الرؤية في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.89 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.73, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.86 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.89, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64.4%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 8.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة يدعم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.12 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.29, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة 43% في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 41.0% . ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد المالية والتي تقدر بـ 3.72 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1-الموارد المالية الكافية 2-ضبط الميزانية المالية في المنظمة

3-تنوع مصادر الموارد المالية 4- حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص الموارد المالية الكافية وعدم ضبط الميزانية و محدودية المصادر المالية وعدم الحرية في التصرف يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل لمؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن المبحوثين يرون أن العوامل المالية المعبر عنها من خلال العبارات تعتبر مؤشرات إيجابية لظروف العمل التي تساهم في صناعة القرار وتزيد من فعالية أداء المؤسسة, وهذا

راجع للبدائل التي تحتاج إلى موارد كافية ومتنوعة حتى تتم عملية ضبط الحلول الملائمة للمشكلة التي تحدث في مرحلة من مراحل صناعة القرار وبالتالي توجيه الموارد المالية بكل عقلانية.

4.1.15. حجم المؤسسة (مديرية التوزيع بالجلفة)

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات حجم المؤسسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	1.1272	3.660	6	40	16	92	46	التكرار	ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار.
				%3.0	%20.0	%8.0	%46.0	%23.0	النسبة	
3	موافق	0.9600	3.730	2	22	48	84	44	التكرار	تبنى لا مركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة.
				%1.0	%11.0	%24.0	%42.0	%22.0	النسبة	
2	موافق	0.7997	3.940	00	14	28	114	44	التكرار	تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار.
				%00.0	%7.0	%14.0	%57.0	%22.0	النسبة	
1	موافق	0.9607	4.040	00	28	4	100	68	التكرار	نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار.
				%00.0	%14.0	%2.0	%50.0	%34.0	النسبة	
			3.842	بعد العوامل لحجم المؤسسة					0.9979	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات حجم المؤسسة تتراوح ما بين 3.66 و 4.04.

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(13) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد حجم المؤسسة أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل الحجم بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 3.84 وانحراف معياري قدره 0.99 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبارة الأولى : وتتمثل في نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.04 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.96, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (84%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 14.0% .

العبارة الثانية : وتتمثل في تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.94 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.79, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0% .

العبارة الثالثة : وتتمثل في تبني لا مركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.73 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.96, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (64.4%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 12.0% .

العبارة الرابعة : وتتمثل في ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.662 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (69%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 23.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد حجم المؤسسة والتي تقدر بـ 3.84 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1-نظم الاتصال المفتوحة. 2- تصميم هياكل تنظيمية مرنة.

3 تبني لا مركزية القرار . 4- ازدياد تعداد العاملين.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص نظم الاتصال المفتوحة وعدم تصميم هياكل تنظيمية مرنة أو تبني لا مركزية القرار ونقص تعداد العاملين يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل مؤسسة سونلغاز.

وعليه يمكن القول أن المبحوثين يعتبرون نظم الاتصال المفتوح وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة تفعل في تحديد البدائل, وتبني لامركزية القرار وازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار من خلال المشاركة بين المرؤوسين وممثلين العمال (لجنة المشاركة) تسهم في حل الإشكال الذي يحدث أثناء مراحل عملية صنع القرار وبالتالي تحسين ظروف العمل التي تؤثر القرار والتي تنعكس على أداء المنظمة ككل وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي للعبارات التي جاءت في اتجاه واحد وهو موافقة تلك العوامل في إثراء البدائل الممكنة واختيار البديل الأمثل الذي يفعل القرار من طرف المسؤولين.

2.15. النمط القيادي المتبع في صناعة القرار:

بعد رصد درجات عبارات النمط القيادي ثم حساب المتوسطات الحسابية, ولقد اعتبرنا العبارة التي تحصل على أعلى المتوسطات هي السائدة في المنظمة حسب وجهة نظر المبحوثين. ويوضح الجدول الموالي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور المتعلق بالنمط القيادي

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات نمط القيادي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه					العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
2	موافق بشدة	0.9102	4.340	6	6	6	78	104	عدم انفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار.
				%3.0	%3.0	%3.0	%39.0	%52.0	النسبة
1	موافق بشدة	0.8791	4.470	6	4	4	62	124	فتح مجال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار.
				%3.0	%2.0	%2.0	%31.0	%62.0	النسبة
3	موافق	1.1684	4.040	10	16	24	56	94	اشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار.
				%5.0	%8.0	12.0 %	%28.0	%47.0	النسبة
				بعد العوامل للنمط القيادي					
			0.9859	4.283					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات النمط لقيادي تتراوح ما بين 4.04 و 4.47

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(14) و المتمثل في نمط القيادة داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد نمط القيادة داخل المؤسسة أن أغلبية المستجوبين يرون أن للنمط القيادي المتبع بالغة الأهمية في صناعة القرارات المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.28 وانحراف معياري قدره 0.98 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في فتح جال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.47 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.87, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (93%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 5.0% .

العبرة الثانية: وتتمثل في عدم انفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.34 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.91, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (91%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثالثة: وتتمثل في إشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.04 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.16, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (75%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد حجم المؤسسة والتي تقدر بـ 4.28 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1. فتح جال لإبداء الرأي. 2. عدم انفراد القائد بالرأي. 3. إشراك العاملين بصفة فوضوية.
- ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم إعطاء الفرصة لإبداء الرأي و انفراد القائد بالرأي أو إشراك العاملين بصفة فوضوية يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل مؤسسة سونلغاز. يعزز الثقة بينهما ويساعد على القضاء على الخلافات بين الطرفين والعمل بروح الفريق المنسجم خدمة لأهداف المنظمة. لكن لا ندري هل تظل هذه القيادة الموجودة في المؤسسة أم هي ظرفية فقط. ومن الملاحظ أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد(نمط القيادة) جاءت مرتفعة مما يشير على أن القيادة الحالية تتبن هذا النوع من الأنماط القيادية

وخاصة في الوضع الحالي بالمديرية القائم على وجود مهارات ومعارف وكفاءات عالية مكتسبة بالخبرة والتكوين المتواصل للعمال أو الشهادات المتحصل عليها للخريجين في التخصص.

3.15. مشاركة الأفراد في صناعة القرار

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات توسيع المشاركة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	0.9393	4.110	2	12	30	74	82	التكرار	حصر المشاركين على الأفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار.
				%1.0	%6.0	%15.0	%37.0	%41.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.8327	4.300	2	8	12	84	94	التكرار	تنوع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنوع الآراء والأفكار.
				%1.0	%4.0	%6.0	%42.0	%47.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.7105	4.240	00	4	20	100	76	التكرار	تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية يدعم صناعة القرار.
				%00.0	%2.0	%10.0	%50.0	%38.0	النسبة	
5	موافق	1.1868	3.720	12	28	20	84	56	التكرار	الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية.
				%6.0	%14.0	%10.0	%42.0	%28.0	النسبة	
3	موافق بشدة	0.7875	4.270	2	10	00	108	80	التكرار	مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار
				%1.0	%5.0	%00.0	%54.0	%40.0	النسبة	
			0.8913	4.128	بعد العوامل توسيع المشاركة					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات توسيع المشاركة تتراوح ما بين 4.30 و 4.11

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 15 توسيع المشاركة داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد توسيع المشاركة أن أغلبية المستجوبين يرون أن توسيع المشاركة بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 4.12 وانحراف معياري قدره 0.89 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنويع الآراء والأفكار.

حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.30 وانحراف معياري يقدر ب: 0.83, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (89%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 5.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية يدعم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.24 وانحراف معياري يقدر ب: 0.71, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (88%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 2.0% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.27 وانحراف معياري يقدر ب: 0.78, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (94%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في حصر المشاركين على الأفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.11 وانحراف معياري يقدر ب: 0.93, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (78%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 3.72 وانحراف معياري يقدر ب: 1.18, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (70%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع المشاركة والتي تقدر بـ 4.12 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، وأن كل من :

1-تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار . 2-تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية.

2-مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة. 4-حصر المشاركين على الأفراد محددين.

5- الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار و إذا لم تعمم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية وعدم مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة وحصر المشاركين على أفراد معينين وعدم استقطاب الخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن نسبة الموافقة والموافقة بشدة جاءت أكبر من القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت مما تؤكد أن الإتحاه العام للمبحوثين يجذب توسيع المشاركة في صناعة القرار في المنظمة,فتنويع لجان المشاركة يثري القرارات واقتراح البدائل الأفضل للمشكلة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتمام بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ومن نضجه.

وبالتالي تتحسن ظروف العمل التي تأثر في صناعة القرار والتي لها علاقة بأداء المؤسسة بالكامل.وقد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة,لأن حصر المشاركة على أفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار فينعكس بالتالي على أداء المنظمة وبما أن هذه المؤشرات كلها جاءت متقاربة بمتوسط حسابي 4.12فهذا يدل على أن المنظمة تعمل جاهدة لإشراك موظفيها بصفة منتظمة في معالجة المشاكل التي تواجهها من أجل الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم,كما لها اتصالات مع خبراء وفنيين تستشيرهم في الأمور التقنية والأمور الإستراتيجية والاستماع لشكاوي الزبائن وما يقترحونه من ملاحظات المكتوبة أو الشفوية تعطي رؤية واضحة للمسؤولين وتوسع دائرة المعلومات والبدائل التي تنعكس إيجابا على مشاركة الأعضاء في بلورة الحلول الممكنة للمشكل الذي يواجه اتخاذ القرار الصائب وبالتالي على أداء المؤسسة.

16. الأداء في المنظمة:

1.16. الأداء الداخلي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الداخلي المصدر: من

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبرة	
									الاتجاه	التكرار
2	موافق	1.1210	3.640	8	32	30	84	46	تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات	التكرار
				%4.0	%16.0	%15.0	%42.0	%23.0	النسبة	
1	موافق	0.9350	3.990	8	8	16	114	54	تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات.	التكرار
				%4.0	%4.0	%8.0	%57.0	%27.0	النسبة	
4	موافق	1.0330	3.590	8	26	38	96	32	إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر.	التكرار
				%4.0	%13.0	%19.0	%48.0	%16.0	النسبة	
3	موافق	1.1585	3.620	10	32	30	80	48	تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة بكل عقلانية	التكرار
				%5.0	%16.0	%15.0	%40.0	%24.0	النسبة	
6	لأدري	1.1201	3.460	10	30	58	62	40	تحقق المنظمة أرباح متزايدة.	التكرار
				%5.0	%15.0	%29.0	%31.0	%20.0	النسبة	
5	موافق	1.2477	3.530	22	22	26	88	42	تستغل المنظمة الموارد المتوفرة بكفاءة عالية	التكرار
				%11.0	%11.0	%13.0	%44.0	%21.0	النسبة	
			1.1025	3.6383	بعد عوامل الأداء الداخلي					

إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات الأداء الداخلي تتراوح ما بين 3.99 و 3.46

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 16 الأداء داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد الأداء الداخلي أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 3.63 وانحراف معياري قدره 1.10 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.99 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.93, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (84%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 8.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة بكل عقلانية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.62 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.15, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.59 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.03, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 17.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في تستغل إدارة المنظمة مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة عالية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.52 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.24, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22.0% .

العبرة السادسة : وتتمثل في تحقق المنظمة أرباح متزايدة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.46 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (51%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع الأداء الداخلي والتي تقدر بـ 3.63 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

1- تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات 2-تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات.

3-تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة. 4-إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر.

5- تستغل إدارة المنظمة مختلف الموارد. 6-تحقق المنظمة أرباح متزايدة.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم سعي المنظمة لتحقيق جودة الخدمات

وتسريع تنفيذ المشروعات و استغلال الإمكانيات المتاحة و ركود إنتاجية المؤسسة يؤثر سلبا والذي

سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن نسبة الموافقة على الجودة وتنفيذ المشروعات كانت مرتفعة وعليه يمكن القول أن الأداء الداخلي للمؤسسة جد فعال من خلال النسب المتحصل عليها والمتوسط الحسابي الدال على ذلك, مما يعكس نظرة الإدارة الوصية على مواكبة كل التغيرات الداخلية والخارجية وعصرنة أجهزتها وتنويع طرق أدائها مع زبائننا يساعدها في مواجهة التحديات الممكن حدوثها عند وجود خلل في توجيه قراراتها وهذا يزيد نمو واستمرارية من خلال حسن استغلال كافة إمكانياتها المتاحة لها قصد رفع مستوى أدائها وزيادة أرباحها بكل كفاءة بكل عقلانية ودقة.

2.16. الأداء الخارجي :

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الخارجي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
1	موافق	0.8586	4.080	2	10	24	98	66	التكرار	تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائننا بشكل سنوي.
				%1.0	%5.0	%12.0	%49.0	%33.0	النسبة	
2	موافق	0.9229	3.820	4	16	34	104	42	التكرار	تستجيب المنظمة لتطورات البيئة الخارجية.
				%2.0	%8.0	%17.0	%52.0	%21.0	النسبة	
3	موافق	0.9986	3.740	6	18	42	90	44	التكرار	تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة المحيطة.
				%3.0	%9.0	%21.0	%45.0	%22.0	النسبة	
4	موافق	1.0062	3.650	6	24	40	94	36	التكرار	تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة في البيئة
				%3.0	%12.0	%20.0	%47.0	%18.0	النسبة	
7	موافق	1.0843	3.510	12	24	46	86	32	النسبة	توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي.
				%6.0	%12.0	%23.0	%43.0	%16.0	التكرار	
6	موافق	1.0050	3.570	12	14	48	100	26	التكرار	تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغير في البيئة.
				%6.0	%7.0	%24.0	%50.0	%13.0	النسبة	
5	موافق	1.0626	3.580	12	24	28	108	28	التكرار	تحقق المنظمة التكيف والانسجام مع البيئة
				6.0	%12.0	%14.0	%54.0	%14.0	النسبة	
				بعد عوامل الأداء الخارجي						
		0.9911	3.707							

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الخارجي تتراوح ما بين 3.51 و 4.08

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 17 الأداء الخارجي لمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد الأداء الخارجي أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 3.70 وانحراف معياري قدره 0.99 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها بشكل سنوي. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.08 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.85, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (82%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تستجيب المنظمة لتطورات البيئة الخارجية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.92, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (73%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 10% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة المحيطة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.74 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.99, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (67%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 12.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة في البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.65 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.00, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 15.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في تحقق المنظمة التكيف والانسجام مع البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.58 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.06, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (68%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0% .

العبرة السادسة : وتتمثل في تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغيير في البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.57 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.00, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (63%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

العبرة السابعة : وتتمثل في توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.51 وانحراف معياري يقدر

ب:1.08, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (59%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0%.

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع الأداء الخارجي والتي تقدر بـ 3.70 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

- 1-تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها.
- 2-تستجيب المنظمة لتطورات البيئة .
- 3-تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة.
- 4- تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة .
- 5-تحقق المنظمة التكيف والانسجام.
- 6 - تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي.

7- توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص.

ذات أهمية للأداء خارج مؤسسة سونلغاز, فعدم سعي المنظمة لرفع من تعداد زبائنها والاستجابة لتطورات البيئة المحيطة بها و تلاؤم أنشطتها مع المتغيرات البيئية ومتابعتها سعياً للتكيف والانسجام و الإسراع من عملية التغيير التنظيمي وبدل الجهود للسعي نحو استغلال الفرص يؤثر سلباً والذي سينعكس حتماً على الأداء الخارجي لمؤسسة سون لغاز.

- وعليه يمكن القول أن النسبة المعبر عنها لعبارة ارتفاع في تعداد الزبائن وبمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري يساوي 0.85 نتاج للتصور الصحيح لدى المبحوثين عندما تراعي المؤسسة اهتماماً للمعلومات التي جمعت حول هذا المشكل إن وجد , وهو استقطاب أعداد أكبر من الزبائن

للحصول على أكبر تمويل مالي يساعدها في تحديد البديل الأمثل و تطبيقه للوصول للهدف.فتتضح الرؤية أي مرحلة يعالج أثناء ها القرار ومن ثم اتخاذه, ولا يتم ذلك إلا إذا عملت الإدارة الوصية على معرفة الفرص المتاحة لها من قبل محيطها البيئي (اقتصادية, سياسية, تقنية, اللوائح والقواعد, الرأي العام...الخ.فالأداء الخارجي يساعد المؤسسة في وضع إستراتيجية واضحة المعالم من حيث ضبط

النسب المتوقعة للزبائن الجدد, ومعرفة الأداء الخارجي من قبل منظمات أخرى في المجتمع سوى كانت منافسة لها أو متعاملة معها للتحسين طرق صناعة قراراتها لتجنب أية انحرافات قد تؤدي لزعزعت استقرارها.فمؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعمل إدارتها على تغيير من هيكلها التنظيمية على مستوى أقسامها وفروعها حتى تتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية للانسجام والتكيف وهذا ما يساعدها في التنبؤ المبكر للإشكال الذي قد يصيب مرحلة من مراحل عملية صناعة القرار وبالتالي يؤثر في أدائها الخارجي.

3.16. أداء الأفراد:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء المتعلق بالأفراد.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإلتحاح	
									التكرار	النسبة
2	موافق	1.1034	3.7800	10	24	16	100	50	التكرار	قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة.
				%5.0	%12.0	%8.0	%50.0	%25.0	النسبة	
5	موافق	1.1893	3.6500	16	28	8	106	42	التكرار	قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له.
				%8	%14.0	%4.0	%53.0	%21.0	النسبة	
3	موافق	1.0715	3.7600	12	14	30	98	46	التكرار	يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.
				%6.0	%7.0	%15.0	%49.0	%23.0	النسبة	
11	لا أدري	1.0481	3.3700	4	44	56	66	30	التكرار	مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.
				%2.0	%22.0	%28.0	%33.0	%15.0	النسبة	
4	موافق	1.1698	3.7200	10	30	22	82	56	التكرار	ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية.
				%5.0	%15.0	%11.0	%41.0	%28.0	النسبة	
8	موافق	1.1626	3.5700	10	38	22	88	42	التكرار	يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل
				%5.0	%19.0	%11.0	%44.0	%21.0	النسبة	
9	موافق	1.1732	3.5200	12	32	40	72	44	التكرار	يحرص الأفراد على البقاء في المنظمة.
				%6.0	%16.0	%20.0	%36.0	%22.0	النسبة	
10	موافق	1.1027	3.4900	10	32	42	82	34	التكرار	يبدى العمال روح المبادرة في أداء مهامهم.
				%5.0	%16.0	%21.0	%41.0	%17.0	النسبة	
7	موافق	1.1784	3.5900	18	18	34	88	42	التكرار	يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.
				%9.0	%9.0	%17.0	%44.0	%21.0	النسبة	
6	موافق	1.1821	3.6400	10	32	32	72	54	التكرار	يتميز الأفراد لعاملون بالولاء الطوعي للمنظمة.
				%5.0	%16.0	%16.0	%36.0	%27.0	النسبة	
1	موافق	1.2078	3.7800	12	28	16	80	64	التكرار	يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية اتجاه المنظمة.
				%6.0	%14.0	%8.0	%40.0	%32.0	النسبة	
			1.1444	3.6245	بعد عوامل الأداء المتعلق بالأفراد					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات الأداء الخارجي تتراوح ما بين 3.78 و3.37

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات

يتضح من الجدول رقم 18: الأداء المتعلق بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد أداء الأفراد أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبة 3.62 وانحراف معياري قدره 1.14 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية اتجاه المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.788 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.20، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (72%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

العبرة الثانية: وتتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.78 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.10، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (75%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 17% .

العبرة الثالثة: وتتمثل في يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.76 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.07، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (72%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

العبرة الرابعة: وتتمثل في ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.72 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.16، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (69%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

العبرة الخامسة: وتتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.65 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (74%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22.0% .

العبرة السادسة: وتتمثل في يتميز الأفراد العاملون بالولاء الطوعي للمنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (63%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة السابعة : وتتمثل في يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ:3.59 وبتباين معياري يقدر بـ:1.17, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0%.

العبرة الثامنة : وتتمثل في يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.57 وبتباين معياري يقدر بـ:1.16, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 24.0% .

العبرة التاسعة: وتتمثل في يحرص الأفراد على البقاء في المنظمة.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.52 وبتباين معياري يقدر بـ:1.17, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (58%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22%.

العبرة العاشرة : وتتمثل في يبدي العمال روح المبادرة في أداء مهامهم.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.49 وبتباين معياري يقدر بـ:1.10, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (58%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة الحادي عشرة : وتتمثل في مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.37 وبتباين معياري يقدر بـ:1.04, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (48%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 24.0%.

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع أداء الأفراد والتي تقدر بـ 3.62 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

1. يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية.
2. قيام الفرد بالأنشطة والمهام.
3. يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات.
4. ينضبط العمال بمواقيت العمل.
5. قيام الفرد بالأنشطة والمهام.
6. يتميز الأفراد العاملون بالولاء الطوعي.
7. يسجل العمال معدلات منخفضة.
8. يقوم العمال بطرح أفكار جديدة.
9. يحرص الأفراد على البقاء

10. يبدي العمال روح المبادرة.

11. مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة.

ذات أهمية في أداء الأفراد مؤسسة سونلغاز, فعدم تشبييع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية وقيام الفرد بالأنشطة والمهام مع الإنضباط بمواقيت العمل و على الأفراد العاملون التميز بالولاء الطوعي وتسجيل معدلات غياب منخفضة وطرح أفكار جديدة والحرص على البقاء وإبداء روح المبادرة و إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة يؤثر سلبا والذي سينعكس حتما على أداء الأفراد داخل مؤسسة سون لغاز.

- و عليه يمكن القول أن ميل غالبية المبحوثين للموافقة على العبارات بموسط حسابي يفوق الثلاثة من سلم ليكرت راجع للعلاقة الجيدة الموجودة داخل المؤسسة والتفاعل الإيجابي بين المسؤولين التي تعطيه دفعة قوية للقيام بالمهام والأنشطة الموكلة إليه, والتي تساعد في تحسين أداء الأفراد, فالفرد إذا ما شعر أنه يعامل معاملة حسنة فإنه يسعى لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية وهذا ما عبرت عنه نسبة العبارة ذات الترتيب رقم(2) فالنظباط في مواقيت العمل القانونية يشيع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية اتجاه المنظمة فيفعل القرارات ويرشدها, فالولاء الطوعي للأفراد أمر طبيعي مادامت اللوائح والقوانين تسعى للمحافظة على السير الحسن للتنظيم وفق الخطط المرسومة, فأداء العامل للمهام والواجبات كما تتطلبها الوظيفة وفق المنصب الذي يلاءم قدراته ومؤهلاته, يتحقق من خلال إنجاز الأعمال والأنشطة المحددة مسبقا من طرف المؤسسة.

وقد أكد الكثير من المبحوثين أن باستطاعة الموظفين وعلى مستويات مختلفة خاصة ذوي المهارات والكفاءة العالية وأصحاب الخبرات أن يطرحوا أفكارا وحلول قد تساهم في تفعيل أداء الأفراد والمنظمة إذا ما أتاحت لهم الفرصة, باعتبار أنهم الأقرب لفهم المشكلات التي تظهر بين الحين والآخر.

ومما لاحظناه أيضا من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها والمطابقة للعبارة ذات الترتيب رقم(4,9) أن معدلات الغيابات منخفضة وهذا راجع لصرامة القوانين والتي لم تكن عامل ضغط على الموظفين وإنما عامل محفز لشعورهم بالعلاقات الحسنة الهي يتلقونها, فجعلهم يحرصون على البقاء في المديرية ولا يفكرون في مغادرتها للجو السائد بين العمال من جهة والإدارة من جهة أخرى, هذا جعل مستويات الأداء للأفراد موافقة لمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.

17. الارتباط بين الأداء وإشكالية صناعة القرار (ظروف العمل)

1.17. أثر ظروف العمل على الأداء

جدول رقم(19) : أثر ظروف العمل على الاداء

الظروف	العوامل الفنية		الموارد البشرية		الموارد المالية		حجم المنظمة	
	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig
الداخلي	**0.270	0.000	0.200**	0.005	**0.153	0.031	**0.152	0.032
الخارجي	**0.214	0.002	0.101	0.15	0.027	0.708	**0.148	0.037
الأفراد	0.138	0.051	0.092	0.19	0.105	0.140	**0.190	0.007

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول رقم(19) المدون أعلاه أثر ظروف العمل (العوامل الفنية,العوامل البشرية,العوامل المالية,حجم المنظمة) على أداء المنظمة (الأداء الداخلي,الأداء الخارجي,أداء الأفراد).وسيتيم دراسة ارتباط أبعاد ظروف العمل بأداء المنظمة على النحو التالي: من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين الأداء الداخلي وظروف العمل,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الداخلي بـ: 0.270 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي والعوامل الفنية,كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الداخلي بـ: 0.200 وبمستوى معنوية 0.005 وهي أقل من المستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين لمتغيرين مما يمكن القول بأن العوامل البشرية

تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي والأداء، وعليه يمكن القول بأن العوامل المالية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك إرتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة.

** . Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

1 - من خلال الجدول يبين أن هناك إرتباط بين الأداء الخارجي وظروف العمل، حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الخارجي بـ: 0.214 وبمستوى معنوية 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ ، مما يثبت وجود تأثير بين هذين المتغيرين أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود علاقة بين الأداء الخارجي والعوامل الفنية. كما يوضح كذلك إرتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الخارجي بـ: 0.101 وبمستوى معنوية 0.15

2 - وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ مما يمكن القول بأن العوامل البشرية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة ، كما يوضح كذلك إرتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، مما يمكن القول بأن العوامل المالية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة ، كما يوضح كذلك إرتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة، وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بان الأداء الداخلي يتأثر بكل من العوامل الفنية و العوامل البشرية والعوامل المالية وحجم المنظمة ، مم يثبت صحة الفرضية القائلة بأن لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار تأثير في الأداء الداخلي للمنظمة

3 - من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين الأداء الداخلي وظروف العمل، حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الداخلي بـ: 0.270 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$, مما يثبت وجود تأثير بين هذين المتغيرين، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الداخلي بـ: 0.200 وبمستوى معنوية 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ مما يمكن القول بأن العوامل البشرية تؤثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، مما يمكن القول بأن العوامل المالية تؤثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة.

على ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن ظروف العمل التي تؤثر في صناعة القرار تسهم سلباً أو إيجاباً في أداء المنظمة أو أداء الأفراد وقد بين الجدول رقم (19) ذلك، حيث أظهرت النتائج أن ظروف العمل والمتمثلة في الأبعاد (الفنية و البشرية و المالية وحجم المنظمة) أسهمت إيجاباً في فعالية الأداء الداخلي للمنظمة، فنجد العوامل الفنية مثل أجهزة الإعلام الآلي وقاعات اجتماع مناسبة ووسائل اتصال مرنة تسرع وتحقيق من جودة الخدمات و تنفيذ المشروعات بكفاءة وفعالية والمتمثلة بنسبة موافقة تقدر ما بين 82% و 93% سهلت من قصور القرارات ارجع للجدول رقم 10، وقد ساهمت الموارد البشرية في أداء المنظمة، لأن الاهتمام بالدورات التدريبية للموظفين ومراعاة عامل الكفاءة وإعطاء الأولوية للفنيين لاتخاذ القرار الرشيد يساعد إيجاباً في استقرارها ونموها وثباتها وذلك بنسبة موافقة محصورة ما بين 79% و 98% ارجع للجدول رقم 11، وأما الموارد المالية فقلتها تؤثر سلباً على القرار من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى (المدى القريب أو البعيد) لذا يجب توفر موارد مالية كافية وتنويع من مصادرها وعلى مسؤولي الإدارة ضبط الميزانية بما يتماشى والمتغيرات المحيطة بالمنظمة وجاءت نسبة المستجوبين بالموافقة ما بين 43% و 79% وهي نسبة معتبرة ارجع للجدول رقم 12، إن حجم المنظمة المتمثل في نظم الاتصال والهيكل التنظيمية المرنة واللامركزية القرار كلها تساعد في ترشيد القرار والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل وهذا ما أدل المستجوبون به بنسبة موافقة تتراوح ما بين 68% و 84% عد للجدول رقم 13 لأن هذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig ما بين 0.000 و 0.005.

أما ظروف العمل بالنسبة للأداء الخارجي فكان تأثيرها متمثل في العوامل الفنية وحجم المنظمة وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig ما بين 0.002 و 0.037، مما يبين أن مؤشرات تلك الأبعاد لها تأثير على الأداء الخارجي المتمثل في التطورات المحيطة بها، فتسرع لجعل أنشطتها تتلاءم معها فتوجه إدارة المنظمة كل جهودها لاستغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي، ولم نلمس تأثير من الموارد البشرية والمالية على الأداء الخارجي. لاعتقاد جل الباحثين أن المنظمة عليها أن لا تسعى لجلب الفنيين والكفاءات ما دامت موجودة داخل المنظمة بل تحفز ما لديها للتحكم باليات تحديد صناعة القرار المؤثر على أداء المنظمة.

أما تأثير ظروف العمل على أداء الأفراد اتضح فقط في حجم المنظمة لوجود علاقة بين هذين المتغيرين فكما قلت مركزية القرار ووجود هياكل تنظيمية مرنة ونظم اتصال مفتوحة كلما قام الفرد بالأنشطة والمهام المطلوبة منه، وفي الوقت المحدد تشعر الأفراد بالمسؤولية القانونية فيبيدي الموظفون روح المبادرة والولاء الطوعي للمنظمة وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig = 0.037 وهو أقل من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$ ، أما بقيت الظروف المؤثرة في الأداء والمتمثلة في العوامل الفنية والموارد البشرية و الموارد المالية فلم يكن هناك تأثير لها على الأفراد وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig الذي تراوح ما بين 0.051 و 0.190 هو أعلى من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.

2.17. أثر نمط القيادة على الأداء

جدول رقم(20): أثر نمط القيادة على الأداء

نمط القيادة		النمط
المعنوية sig	معامل بيرسون	الأداء
0.154	0.101	الداخلي
0.192	0.093	الخارجي
0.003	** 0.208	الأفراد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول المدون أعلاه أثر نمط القيادة على أداء المنظمة (الأداء الداخلي,الأداء الخارجي,أداء الأفراد).وسيتيم دراسة ارتباط بعد نمط القيادة بأداء المنظمة على النحو التالي

1 من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد ارتباط بين الأداء الداخلي ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الداخلي ب: 0.101 وبمستوى معنوية 0.154 وهي أكبر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,مما يؤكد عدم وجود تأثير بين هذين المتغيرين في المنظمة.

2 من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد إرتباط بين الأداء الخارجي ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الخارجي ب: 0.093 وبمستوى معنوية 0.192 وهي أكبر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,مما يؤكد عدم وجود علاقة بين متغير الأداء الخارجي ومتغير نمط القيادة المتعامل في المنظمة.

3 - من خلال الجدول يتضح لنا وجود ارتباط بين الأداء الأفراد ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين أداء الأفراد والأداء الخارجي ب: 0.208 وبمستوى معنوية 0.003 وهي أصغر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين أداء الأفراد ونمط القيادة مما يؤكد وجود تأثير بين هذين المتغيرين.

وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن أداء الأفراد يتأثر بنمط القيادة المتبعة وبالتالي يؤثر في أداء المنظمة، فشيوع الأفراد العاملين بالمسؤولية القانونية والأخلاقية تتأثر بنوعية القيادة السائدة (ديمقراطية، أوتوقراطية، فوضوية) فكلما فتح المجال لإشراك العاملين في صنع القرار وإبداء الرأي لحل المشاكل كلما شعرهم بالثقة فينتج عن ذلك عدة سلوكيات تسعى إليها المنظمة مثل: الانضباط، التفاني، الولاء، قلة الغيابات، البقاء، المبادرة... الخ.

** . Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

أما إذا التزم المسؤول الصرامة مع الموظفين وركز فقط على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء وتحميل المسؤولية للآخرين، فكأنما يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم. ويصر على تنفيذ الأوامر و التعليمات وينفرد باتخاذ القرارات لوحده لا يساعد ظهور العلاقات الإنسانية، والواقع من خلال دراستنا لهذا النمط في سونلغاز بالجلفة أن أغلب المستجوبين يوافقون على النمط الديمقراطي وهذا ما دل عليه معامل الارتباط بيرسون 0.208 وبمستوى معنوي 0.003 الذي يثبت صحة العلاقة الإرتباطية بين أداء الأفراد ونمط القيادة المتبع.

أما سبب عدم وجود أثر النمط القيادي المؤثر في الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة في صنع القرارات يعود إلى اعتقاد العاملين أن القائد الذي لا يراعي تلك التأثيرات الداخلية والخارجية ، لا يستطيع أن يكيف اللوائح والقوانين التنظيمية مع البيئة المحيطة بالتنظيم، فتقل فعالية وتقل جودة منتجاته وتندم العقلانية في استخدام الإمكانيات المادية والبشرية، وهذا ما دل عليه معال الارتباط بيرسون لكل من العوامل الداخلية والخارجية ب: 0.101 و 0.093 ومستوى معنوي يقدر ب: 0.154 و 0.192 وهو أكبر من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

للنمط القيادي المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.

3.17. أثر المشاركة على الأداء

المشاركة		توسيع مشاركة الأفراد
الأداء	معامل بيرسون	المعنوية sig
الداخلي	**0388	0.000
الخارجي	**0.343	0.000
الأفراد	**0.348	0.000

جدول رقم: (21) أثر توسيع المشاركة على الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطيه بين توسيع المشاركة والأداء ، حيث تظهر هذه العلاقة في جميع أبعاد الأداء (الأداء الداخلي والأداء الخارجي وأداء الأفراد) ، وهذا ما تبينها قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الأداء ، وكذا قيم مستوى المعنوية لكل بعد ، فهناك علاقة ارتباطيه بين كل من الأداء الداخلي و المشاركة المتعامل به داخل المنظمة ، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.388 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي وتوسيع المشاركة، وكذلك بين الأداء الخارجي و توسيع المشاركة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.343 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الخارجي والمشاركة، وأيضا بين أداء الأفراد والمشاركة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.348 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين أداء الأفراد والمشاركة.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج بأن أثر توسيع المشاركة على أداء المنظمة كان مقبولاً فلأداء الداخلي الممثلة بالعبارات (1,2,3,4,5) عد إلى الجدول رقم 16 والتي عبرت على موافقة المبحوثين أن توسيع مشاركة دخل التنظيم يعكس على الأداء الداخلي من خلال ترشيد القرارات الصائبة, سوى تعلق الأمر بجودة الخدمات أو التسريع في تنفيذ المشروعات أو استغلال الإمكانيات المتاحة بكفاءة عالية, وهذا لا يتحقق إلا بتوسيع المشاركة بين المسؤولين والعاملين من خلال تنويع لجان المشاركة, وتعميم هذه المشاركة على مختلف المستويات التنظيمية وهذا ما عبر عنه غالبية المبحوثين.

أما أثر توسيع المشاركة على الأداء الخارجي فكانت الموافقة مرتفعة جدا وهذا إن دل على شيء إنما يدل التأثير مبدأ المشاركة في صناعة القرار على أداء المنظمة, والذي يستقطب زبائن جدد ويقلل من المخاطر المحيطة بها واستغلال الفرص المتاحة ومتابعة التطورات للتكيف معها و العبارات (1,2,3,4,5,6,7) من الجدول رقم 17 تدل على ذلك وهذا ما حرص المبحوثين على تأكيده.

أما أثر المشاركة على أداء الأفراد فكانت الموافقة مرتفعة جدا مما يؤكد أن مبدأ المشاركة له انعكاسات ايجابية للمنظمة من خلال إدراك الأفراد العاملين لروح المسؤولية التي وضعت في شخصه فيدرك دوره في التنظيم فيرتفع الأداء بالأفكار والاقتراحات التي يقدمونها تسهم في حل المعوقات الغير مرغوب فيها, وهذا ما لوحظ في العبارات (1,2,3,4,5) الواردة سابقا للجدول رقم 15, أما التقليل من مشاركة الأفراد أو تهميشهم تضيق مجال الرؤية في البحث عن البدائل المتاحة للإدارة لصناعة القرار المؤثر في أداء المنظمة وبالتالي:

هذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة.

4.17. نتائج الدراسة العامة والتوصيات والمقترحات:

سوف نستعرض في هذا المطلب أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليلنا للبيانات وإثباتنا للفرض السابقة الذكر, وكذلك عرض أهم المقترحات و التوصيات التي تساهم في علاج نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من مشكل صناعة القرار.

1.4.17. نتائج الدراسة:

بعد ما تم تفسير وتحليل أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. بينت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز بالجلفة تملك طاقات شبانية كبيرة لها كل مقومات النجاح في مواجهة المشاكل والعراقيل التي قد تطرأ فجأة لما تكتسبه من مؤهلات علمية وتقنية أسهمت كثيرا في تقليل من آثار القرارات المفاجئة, وهذا بنسبة تقدر ب: 81 % .
2. بينت الدراسة أن أكثر الظروف المؤثرة في صناعة القرار إيجابا أو سلبا هي تلك التي تتعلق بظروف العمل المختلفة خاصة منها الفنية والبشرية والمالية وحجم المنظمة, حيث أظهرت أنها من أهم مسببات نجاح أو فشل القرارات وهذا ما عبر عنه المبحوثين عند إجابتهم للعبارات الخاصة بهذه الأبعاد بمتوسط حسابي فاق 3.70 وإنحراف معياري قدره 0.70 %
3. بينت الدراسة أن هناك خلو تام لنظريات القيادة في البرامج التكوينية غير أننا نسجل بعض المفاهيم حول القيادة, لكن كيف الاستفادة منها, وما هي الأصول النظرية التي أتت منها فذلك ينعدم. وهذا ما تم استنتاجه كذلك من الجانب النظري للدراسة.
4. بينت الدراسة أن قلت المعلومات المجمعة من مصادرها المختلفة حول مشكل صناعة القرار تؤثر في حياة المؤسسة, وهذا ما جعل الجهود تتضافر في الآونة الأخيرة للإدارة الوصية بغرض إشباع هذه الحاجة ولو بشكل جزئي, وهذا راجع لصعوبة وجود معلومات دقيقة ومجددة تعتمد عليها في تحديد أي بديل هو الأمثل لعملية اتخاذ القرارات.
5. أظهرت الدراسة الميدانية أن مجتمع البحث يميلون إلى النمط الديمقراطي التشاركي وذلك أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة و فعالية في معالجة القرار ومن ثم تحديد الأهداف وإنجازها.
6. بينت الدراسة أن لجنة المشاركة التي شكلت بين الإدارة العليا والموظفين ساهمت بشكل ايجابي في تقارب الأفكار بينهما أثناء معالجة الصعوبات التي تواجه المؤسسة وقللت من بوادر الشك والإنفراد بإيجاد البدائل الخاصة بصنع القرار.

7. أظهرت الدراسة أن المؤسسة تشعر موظفيها بالعدالة قدر الإمكان، في القرارات التي تصدرها عند تقييم أدائهم أو تغيير مراكزهم الإدارية ويرجع ذلك أنها تشركهم في عملية التقييم وإيجاد البدائل الأمثل لصنع القرار، أي تسمح له بعرض رأيه ليوضح حقائق قد تكون نسيت.
8. على صانع القرار أيا كان عمله أن يتحمل المسؤولية بصورة كاملة دون تردد لأن التردد من مسببات إشكالية صناعة القرار لذا تعتبر القرارات انعكاس لقوة الإدارة التي تقوم بإصداره.
9. بينت الدراسة أن عامل الجرأة في صناعة القرار واتخاذ أمر مطلوب ولازم إذ كثيرا ما تقتضي بعض الحالات المؤثرة في حياة التنظيم اليومي سرعة المواجهة واتخاذ القرارات دون تردد بقرارات مدروسة ومؤثرة.
10. إن تحسين في أداء لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مساهمة جميع العناصر و الوظائف في المنظمة، فأداء كل وظيفة يتحدد بإنجاز المهام الموكلة لها وعند قيام كل وظيفة بتحقيق مهامها أو أهدافها يتحقق أداء المنظمة ككل، فدراسة الأداء الكلي للمنظم يتضمن دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.
11. بينت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تنتهج أسلوب علمي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لإتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة لاتخاذ القرار هذا الأسلوب يتمثل في العبارة 1 و2 للبعد الفني للجدول رقم 10 والعبارة 1 و2 لبعد حجم المؤسسة للجدول رقم 13 خاصة في المواقف والحالات غير مؤكدة أو في المواقف المعقدة.

2.4.17. توصيات الدراسة

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توجد مجموعة من التوصيات التي نرى أنها قد تساهم في معالجة إشكالية القرار وأثرها على أداء المنظمة وسنوردها في النقاط التالية :
1. ضرورة اتخاذ مبدأ التشاركية في العمل عند صنع القرار بالمؤسسة لأن إشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار، سواء كان ذلك على مستوى النسق الداخلي للمنظمة أو على مستوى الأنساق الخارجية التي لها علاقة بها. وتفعيلها والتنسيق بينها.
 2. ضرورة اتخاذ معايير إعادة في تشكيل فريق القيادة الذي يتولى قيادة حل المشكلات ، مثلا (المهارة ، الكفاءة ، الخبرة ، الرغبة ، المبادرة ...)، والابتعاد عن كل تمييز بين العاملين، لأنها مصدر من مصادر ظهور المقاومة للقرار.
 3. السعي الجاد من طرف القيادة التنظيمية لاكتشاف مستويات المرؤوسين المنخرطين في لجنة المشاركة قبل بدء عملية الشروع في العمل، لأنها تحدد أسلوب القيادة الذي تتبع القيادات في إدارتها للمنظمة .

4. استنباط أساليب أكثر فاعلية في التخطيط والتنفيذ والمراجعة والمتابعة لعمليات اتخاذ القرارات.
5. إيجاد انسجام بين فلسفة التطوير التنظيمي وقيم ومبادئ العاملين بحيث لا يكون هناك تعارض بينهما.
6. الإسراع في تحسين ظروف العمل من حيث تهيئة المباني المناسبة والمكاتب الخاصة بالعمل وضبط الميزانية وتبني لامركزية القرار ودورات تدريبية منتظمة تساهم في ترشيد القرارات المتخذة.
7. تعزيز النمط الديمقراطي السائد بالمنظمة وحث المسؤولين على إتباعه، لما له من تأثير ايجابي على مقاومة القرار ومن ثم على فعاليته. والابتعاد عن العمل بنمطي المتساهل والأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة، لما لهما من آثار سلبية في ظهور المقاومة.
8. يجب أن تأخذ القرارات على أساسين هما: جمع المعلومات الوافرة، ووجود أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات حتى يمكننا التعرف على الحل مسبقا وبالتالي استعمال أساليب تقنية مما يجعل القرار كميا قابل للقياس.
9. يجب على متخذ القرار أن يقدر المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل ودرجة احتمال حدوثها، وفي حالة التأكد عليه أن يستعين بشبكة العمل و البرمجة الخطية أما إذا لم يكن متأكدا يستعمل طرق المقارنة، وفي ظل المخاطرة عليه أن يستعين بمختلف طرق حساب الاحتمالات.

3.4.17. مقترحات الدراسة

يقدم الباحث فيما يلي أفكارا أخرى لمزيد من البحث في مجال تطوير، من بينها :

1. القرار الإستراتيجي وعلاقته بعملية التسيير في المنظمة.
2. مبدأ المشاركة في صناعة القرار وأثره على أداء المنظمة.
3. التردد في صناعة القرار وانعكاساته على أداء المنظمة.
4. المناخ التنظيمي وعلاقته بصناعة القرار في المنظمة.
5. ظروف صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة.

الخاتمة

من خلال ما تعرضنا إليه في هذه الدراسة ندرك جيدا مدى تعقد عملية صنع القرارات وما هذا في الحقيقة إلا جزء بسيط مما كتب عن هذا الموضوع فلا نتصور أن النجاح الذي يحققه صانعو القرارات في المنظمات أمرا بسيطا بل الأمر أكثر تعقيدا في الواقع، وأن حل المشكلات واتخاذ القرارات هو مفتاح لبلوغ أهداف متنوعة وكثيرة أو أن تكون خسارة شنيعة لمتخذ تلك القرارات.

ويبقى موضوع اتخاذ القرارات من المواضيع التي تلقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمسيرين الذين يعملون ما بوسعهم لتفعيل قراراتهم .

التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط عوامل الرضا الوظيفي للعمال ليشعروا بالانتماء التنظيمي والعدل وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسن في أداء عمالها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة إلى جانب معرفة مدى التقدم في سياسة تفعيل مواردها البشرية، تعطيه القدرة على تصميم إستراتيجية التسيير والتخطيط للتطور مستقبلا، كما تعتمد على كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كترقية والنقل والتدريب والاختيار.... الخ.

إن الغاية من استعمال العوامل (ظروف العمل) والمتمثلة في المورد البشري والفني وحجم المؤسسة هو الوصول إلى نتائج ذات مدلولات سواء كانت تتعلق بتعداد الموظفين أو مدلولات مالية أو فنية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتلاءم مع حالة المؤسسة وتكون عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذها صحيحة وسليمة، وإذا كانت نتائج التحليل السابقة الذكر كمعطيات أو مدخلات أساسية للعملية أي على أساسها تبنى مراحل اتخاذ القرار وذلك بتحديد المشكلة وتحليلها ثم حصر البدائل الممكنة وتقييمها

وعلى حسب الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يتم اتخاذ القرار المناسب لها واتخاذ القرار لا يعني بالضرورة انتهاء مراحل أو خطوة اتخاذ القرار بل لابد من متابعة ذلك بتنفيذه وتقييم نتائجه في الواقع العملي في المؤسسة .

واكتشفنا أن من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ودافعا نحو الإنجاز هو ما تعلق بكفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الإخلاص في تحقيق

الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما لاحظناه من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري واعتباره مصدر النجاح والتميز والإبداع فإتاحة له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة عند معرفة موقع الخلل أثناء صناعة القرارات من خلال اعتماد هيكل تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل .

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ على عاتقها جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب يحقق هدف المنظمة ويؤثر على العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه وهذا ما لمسناه في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وما أثبتته نتائج الدراسة.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها ونسبها المرتفعة التي عبر عنها المبحوثين تحققت الفرضيات المدرجة والتي عبرت على مدى حرص المسؤولين على جمع كل المعلومات والبيانات حول المشكلة ودراستها وإدراك أبعادها(انخفاض الأداء،شكاوى الزبائن،وجود هيكل تنظيمي ضعيف...الخ)،وتحديد طبيعة المشكل(مالية،بشرية،سلوكية)،أكسب الإدارة والموظفين خبرة وكفاءة من التجارب السابقة والأزمات التي تعرضت لها.

الملحق الأول: الاستبيانالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبيةوزارة التعليم العالي والبحث العلميجامعة سعد دحلب-البليدة-كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

السنة الثانية ماجستير

تخصص: تنظيم وعملاستبيان بحث

ميدان البحث: مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.

الموضوع: إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة.

أخي الموظف/أختي الموظفة... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... يسرنا أن نضع بين أيديكم استبياناً لجمع البيانات الأساسية لبحث لقسم علم الاجتماع والديمغرافيا لجامعة البليدة وهو بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان: " إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة "، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية لغرض إعطاء رأيكم حول محتوى هذا الموضوع في الخانة التي تراها مناسبة بوضع العلامة (X) علماً بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط و ليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، ونحن شاكرين لكم مسبقاً لجهودكم الجبارة وحسن تعاونكم.

إشراف الدكتور:

رتيمي الفضيل

إعداد الطالب:

زرنوح أمحمد

السنة الجامعية 2010-2011.

المحور الأول: بيانات شخصيةالمحور الثاني: من العبارة رقم 6 إلى 29

تصف العبارات التالية مقاييس اتجاهات العاملين نحو العوامل المؤثرة في صناعة القرار.

عبر عن وجهة نظرك حول ظروف العمل, ونمط القيادة, وتوسع المشاركة, المؤثرة في صناعة القرار.

المحور الثالث: من العبارة رقم 30 إلى 53

تصنف العبارات التالية مقاييس اتجاهات العاملين نحو مستويات الأداء في المؤسسة.

عبر عن وجهة نظرك حول الأداء المتعلق بكل من المنظمة(المؤسسة) و الأفراد.

البيانات الشخصية:

1- السن: ما بين 20- 30 ما بين 31-41 ما بين 42-52

ما بين 53-63

2- الجنس: ذكر , أنثى

3- الحالة المدنية: متزوج أعزب أرمل مطلق

4- المستوى التعليمي: لم يدرس ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي

5- لغة العمل: العربية الفرنسية اللغتين معا

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العـبارة	
					<p>6-توفر الأنترنت تسهل عملية صناعة القرار .</p> <p>7-توفر أجهزة الأعلام الآلي تساهم في صناعة القرار.</p> <p>8- وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار.</p> <p>9-قاعات اجتماعات مناسبة تساهم في إدارة صناعة القرار.</p> <p>10-توافر المؤسسة على فنيين بكفاءات عالية يرشد صناعة القرار.</p> <p>11-تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار.</p> <p>12-مراعاة عاملي الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظفين يرفع من جودة صناعة القرار.</p> <p>13-إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار.</p> <p>14 -حرية التصرف في الموارد المالية للمؤسسة يدعم صناعة القرار.</p> <p>15- ضبط الميزانية المالية للمؤسسة يوضح الرؤية في صناعة القرار.</p> <p>16- تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار.</p> <p>17- موارد مالية كافية تزيد من البدائل المتاحة لصناعة القرار.</p> <p>18- ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار.</p> <p>19- تبني لامركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة</p>	<p>ظروف العمل</p>

					<p>20-تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار.</p> <p>21-نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار.</p> <p>22 -عدم إفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار.</p> <p>23- فتح مجال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار.</p> <p>24- إشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار.</p> <p>25- حصر عملية المشاركة على أفراد محدودين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار</p> <p>26-تنوع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنوع الآراء والأفكار.</p> <p>27-تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية (إطارات, تحكم, تنفيذ)يدعم صناعة القرار.</p> <p>28-الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية.</p> <p>29-مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار.</p>	<p>نمط القيادة</p> <p>الأداء المتعلق بالمؤسسة</p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>30-تقوم المؤسسة بتسريع تنفيذ المشروعات.</p> <p>31-تعمل المؤسسة على تحقيق جودة الخدمات.</p> <p>32-إنتاجية المؤسسة في تنام مستمر.</p> <p>33-تستخدم الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية.</p> <p>34-تحقق المؤسسة أرباحا متزايدة.</p> <p>35-تستغل إدارة المؤسسة مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية.</p> <p>36-تحقق المؤسسة ارتفاعا في تعداد زبائنها بشكل سنوي.</p> <p>37-تستجيب المؤسسة لتطورات البيئة الخارجية.</p> <p>38-تتلاءم أنشطة المؤسسة مع تغيرات البيئة المحيطة.</p> <p>39-تتابع إدارة المؤسسة التطورات الحاصلة في البيئة.</p> <p>40-توجه إدارة المؤسسة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي.</p> <p>41-تسرع المؤسسة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغير في البيئة.</p> <p>42-تحقق المؤسسة التكيف والانسجام مع البيئة الخارجية.</p>	<p>الأداء المتعلق بالمؤسسة</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>43-قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة.</p> <p>44-قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له.</p> <p>45-يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.</p> <p>46-مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات الكمية المطلوبة من قبل الإدارة.</p> <p>47-ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية.</p> <p>48-يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل.</p> <p>49-يحرص الأفراد على البقاء في المؤسسة.</p> <p>50-يبدي العمال روح المبادرة في أداء المهام.</p> <p>51-يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.</p> <p>52-يتميز أفراد العاملون بالولاء الطوعي للمؤسسة.</p> <p>53-يشيع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية تجاه المؤسسة.</p>	<p>الأداء المتعلق بالأفراد</p>
--	--	--	--	--	--	--

Frequency Table

جدول البيانات العامة

Statistics

		السن	الجنس	الحالة المدنية	المستوى	اللغة
N	valid	200	200	200	200	200
	Missing					

الجنس

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	126	63.0	63.0	63.0
	أنثى	74	37.0	37.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

الحالة المدنية

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزو	108	54.0	54.0	54.0
	أعزب	84	42.0	42.0	96.0
	مطلق	8	4.0	4.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

المستوى

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم يدرس	2	1.0	1.0	1.0
	متوسط	8	4.0	4.0	5.0
	ثانوي	70	35.0	35.0	40.0
	جامعي	120	60.0	60.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

اللغة

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	العربية	62	31.0	34.8	31.0
	الفرنسية	26	13.0	12.1	44.0
	اللغتين معا	120	56.0	53.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B6

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.5
	غير موافق	20	10.0	10.0	11.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	19.0
	موافق	120	60.0	60.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total	200	100.0	100.0		

B7

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	2	1.0	1.0	3.0
	لا أدري	8	4.0	4.0	7.0
	موافق	96	48.0	48.0	55.0
	موافق بشدة	90	45.0	45.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B8

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	7.0	7.0	9.0
	لا أدري	2	1.0	1.0	18.0
	موافق	98	49.0	49.0	70.0
	موافق بشدة	86	43.0	43.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B9

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	18	9.0	9.0	9.0
	لا أدري	18	9.0	9.0	18.0
	موافق	104	52.0	52.0	70.0
	موافق بشدة	60	30.0	30.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B12

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	2.0	2.0	3.0
	لا أدري	2	1.0	1.0	4.0
	موافق	74	37.0	37.0	41.0
	موافق بشدة	118	59.0	59.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B13

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	9.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	21.0
	موافق	84	42.0	42.0	63.0
	موافق بشدة	74	37.0	37.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B14

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	9.0	9.0	9.0
	غير موافق	64	32.0	32.0	41.0
	لا أدري	32	16.0	16.0	57.0
	موافق	48	24.0	24.0	81.0
	موافق بشدة	38	19.0	19.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B15

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	21.0
	موافق	126	63.0	63.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B16

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	56	28.0	28.0	34.0
	موافق	84	42.0	42.0	76.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	98.0
	6.00	4	2.0	2.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B17

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	21.0
	موافق	102	51.0	51.0	72.0
	موافق بشدة	56	28.0	28.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B18

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	40	20.0	20.0	23.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	31.0
	موافق	92	46.0	46.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B19

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	22	11.0	11.0	12.0
	لا أدري	48	24.0	24.0	36.0
	موافق	84	42.0	42.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B20

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	7.0	7.0	7.0
	لا أدري	28	14.0	14.0	21.0
	موافق	114	57.0	57.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

B21

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	28	14.0	14.0	14.0
	لا أدري	4	2.0	2.0	16.0
	موافق	100	50.0	50.0	66.0
	موافق بشدة	68	34.0	34.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B22

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	6	3.0	3.0	6.0
	لا أدري	6	3.0	3.0	9.0
	موافق	78	39.0	39.0	48.0
	موافق بشدة	104	52.0	52.0	100.0
	Total	200	100	100.0	

B23

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	4	2.0	2.0	5.0
	لا أدري	4	2.0	2.0	7.0
	موافق	62	31.0	31.0	38.0
	موافق بشدة	124	62.0	62.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B24

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	13.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	25.0
	موافق	56	28.0	28.0	53.0
	موافق بشدة	94	47.0	47.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

B25

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	12	6.0	6.0	7.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	22.0
	موافق	74	37.0	37.0	59.0
	موافق بشدة	82	41.0	41.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B26

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	8	4.0	4.0	5.0
	لا أدري	12	6.0	6.0	11.0
	موافق	84	42.0	42.0	53.0
	موافق بشدة	94	47.0	47.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B27

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
	لا أدري	20	10.0	10.0	12.0
	موافق	100	50.0	50.0	62.0
	موافق بشدة	76	38.0	38.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B28

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	20.0
	لا أدري	20	10.0	10.0	30.0
	موافق	84	42.0	42.0	72.0
	موافق بشدة	56	28.0	28.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B29

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	10	5.0	5.0	6.0
	موافق	108	54.0	54.0	60.0
	موافق بشدة	80	40.0	40.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

C30

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	20.0
	لا أدري	30	15.0	18.0	35.0
	موافق	84	42.0	42.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

C31

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	8	4.0	4.0	8.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	16.0
	موافق	114	57.0	57.0	73.0
	موافق بشدة	54	27.0	27.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C32

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	26	13.0	13.0	17.0
	لا أدري	38	19.0	19.0	36.0
	موافق	96	48.0	48.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C33

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	36.0
	موافق	80	40.0	40.0	76.0
	موافق بشدة	48	24.0	24.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C34

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	30	15.0	15.0	20.0
	لا أدري	58	29.0	29.0	49.0
	موافق	62	31.0	31.0	80.0
	موافق بشدة	40	20.0	20.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C35

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	22	11.0	11.1	11.0
	غير موافق	22	11.0	11.0	22.0
	لا أدري	26	13.0	13.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C36

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	10	5.0	5.0	6.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	18.0
	موافق	98	49.0	49.0	67.0
	موافق بشدة	66	33.0	33.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C37

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	10.0
	لا أدري	34	17.0	17.0	27.0
	موافق	104	52.0	52.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C38

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	18	9.0	9.0	12.0
	لا أدري	42	21.0	21.0	33.0
	موافق	90	45.0	45.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C39

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	15.0
	لا أدري	40	20.0	20.0	35.0
	موافق	94	47.0	47.0	82.0
	موافق بشدة	36	18.0	18.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C40

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	18.0
	لا أدري	46	23.0	23.0	41.0
	موافق	86	43.0	43.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C41

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	14	7.0	7.0	13.0
	لا أدري	48	24.0	24.0	37.0
	موافق	100	50.0	50.0	87.0
	موافق بشدة	26	13.0	13.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C42

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	18.0
	لا أدري	28	14.0	14.0	32.0
	موافق	108	54.0	54.0	86.0
	موافق بشدة	28	14.0	14.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

C43

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	17.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	25.0
	موافق	100	50.0	50.0	75.0
	موافق بشدة	50	25.0	25.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C44

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	22.0
	لا أدري	8	8.0	8.0	26.0
	موافق	106	53.0	53.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C45

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	14	7.0	7.0	13.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	28.0
	موافق	98	49.0	49.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C46

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	44	22.0	22.0	24.0
	لا أدري	56	28.0	28.0	52.0
	موافق	66	33.0	33.0	85.0
	موافق بشدة	30	15.0	15.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C47

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	11	16.7	16.7	22.7
	لا أدري	7	10.6	10.6	33.3
	موافق	25	37.9	37.9	71.2
	موافق بشدة	19	28.8	28.8	100.0
Total		66	100.0	100.0	

C48

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	38	19.0	19.0	24.0
	لا أدري	22	11.0	11.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C49

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	22.0
	لا أدري	40	20.0	20.0	42.0
	موافق	72	36.0	36.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C50

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	42	21.0	21.0	42.0
	موافق	82	41.0	41.0	83.0
	موافق بشدة	34	17.0	17.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C51

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	9.0	9.0	9.0
	غير موافق	18	9.0	9.0	18.0
	لا أدري	34	17.0	17.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C52

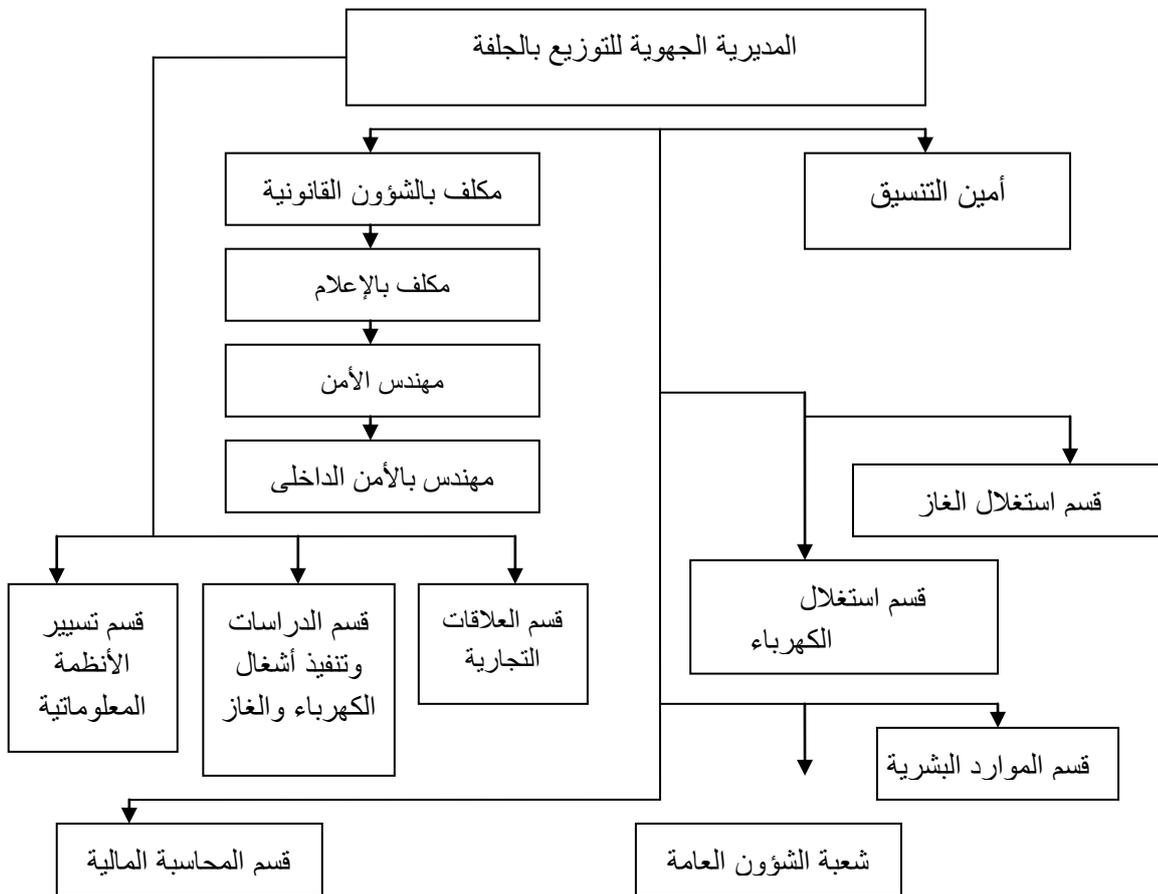
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	32	16.0	16.0	37.0
	موافق	72	36.0	36.0	73.0
	موافق بشدة	54	27.0	27.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C53

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	20.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	28.0
	موافق	80	40.0	40.0	68.0
	موافق بشدة	64	32.0	32.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

الملحق الثالث:

المؤسسة التوزيع الكهرياء والغاز بالجلفة



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الجهوي بالجلفة لسنة 2010.

الملحق الرابع:

**FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE-STRUCTURE
SONELGAZ ANNEXE1,1**

	2009	TOTALE
		Cadre
	/	0
	/	0
	/	0
		Maitrise
CEDE	2	2
TDSE	2	3
TDSG	1	1
TST	2	2
CONTROLEUR TVX ELEC,	0	0
CONTROLEUR TVX	1	1
TECH,ETUDES SURVEILLANCE TVX GAZ	1	1
TECH,ETUDES SURVEILLANCE TVX ELEC,	2	2
TECHNICIEN DETECTION FUITE(AIF)	2	2
TECHNICIEN VERIFECATION COMPTAGE	/	0
DESPATCHER	2	2
OPE /PI	1	1
	7	7
		Execution
OPE ELECTRICIEN	7	7
OPG	8	8
S/TOTAL(1)	39	39

قائمة المرجع

01. نبيل عبد الحافظ, "نماذج أسلوب تحليل الكم كمدخل لزيادة فعالية القرار الإداري", القاهرة: العدد 229, المجلد الإداري, يونيو, (1987).
02. فايز الزعيمي ومحمد إبراهيم عبيدات، "أساسيات الإدارة الحديثة"، جامعة مؤتة للنشر والتوزيع، الأردن (1997).
03. ظاهر كладة، "الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية"، ودار زهرانوعمان، 1997.
04. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
05. khema khem A le dynamique de contrôle de gestion, Ed Duno , 1977,
06. عيادي الطالب، "التخطيط الإستراتيجي"، دار الفكر العربي، مصر، 1988.
07. احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية (الاصول والمهارات)"، دار المعادي الجديدة، القاهرة، مصر 2000.
08. مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
09. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
10. دينكل ميتشل، ترجمة إحسان محمد حسين، "معجم علم الاجتماع"، دار الطليعة للكتاب والنشر، بيروت، ط 1، 1981.
11. محمد سليمان العملاي، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
12. رجب عبد الرحمان "دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان، القاهرة، 2000.
13. محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، "مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.

14. علي عبد الرزاق جليبي، "علم إجتماع التنظيم": النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1998.
15. أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2001.
16. أحمد منصور، قرارات في التنمية البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
17. أحمد زكي، بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1986.
18. سمير أسعد مرشد، "مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 1، (1988-1408)، جدة، المملكة السعودية، جامعة الملك عبد العزيز.
19. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
20. سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي، رسالة غير منشورة، معهد علم النفس وعلوم التربية تخصص: تنظيم وعمل، الجزائر، 1992.
21. شيكاوي سهام، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة"، جامعة أحمد بوقرة علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات بومرداس، 2000-2007.
22. محمد علي محمد، "علم اجتماع تنظيم"، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 1986.
23. إبراهيم مذكور، "معجم العلوم الاجتماعية"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
24. خليل محمد الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2005.
25. نجيب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
26. علي سلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، الكويت، مكتبة غريب، 1976.
27. العمر معنى خليل، "معجم علم الاجتماع"، دار النشر والتوزيع، عمان، 2000.
28. سعيد أكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، (الجزائر: ديوان م الجامعية)، د.ط.
29. محمد عبد الله عبد الرحمان، "أساسيات الإدارة والتنظيم"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992.
30. حسين حريم، "السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات"، عمان: دار زهرا للنشر والتوزيع، 1997.
31. محمد حافظ حجازي، "دعم القرارات في المنظمات"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2006.
32. عبد الهادي الدارة: "التغيير في المنظمات" مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، ع 24، مج 9، (ت 2)، 1982.

33. حمداوي سهيلة, "إدارة الموارد البشرية", مديرية النشر الجامعي, قالمة, 2004.
34. عبد المعطي محمد عساف, "السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة", 1994.
35. حسين حريم, " السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات", عمان- دارزهران للنشر والتوزيع, 1998.
36. موسى المدهون وإبراهيم الجز راوي, "تحليل السلوك التنظيمي", الطبعة الأولى, عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية, 1995.
37. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية, 2009. info@ngoce.org
38. Robert Kreinter and angelokinicki .Organizational Behavior home wood:ir.Win1992.
39. Stephen p Robbins Organizational Behaviors. Eighth Edition .Newjersey prentice Hall, 1998.
40. عبد الله محمد عبد الرحمان, "علم الاجتماع التنظيم", الإسكندرية, دار المعرفة الجامعة, 1988.
41. لويس كامل ملكية, "سيكولوجية الجماعات والقيادة القاهرة", مكتبة النهضة المصرية, 1970.
42. F.E. Fiedler Atheory of Leadership Effctiveness .N.Y. M.Grqn hill ,1967.
43. أحمد عوت راجح, "علم النفس الصناعي", الإسكندرية, مؤسسة المطبوعات الحديثة, 1961.
44. سيد الهواري, "الإدارة: الأصول والأسس العلمية", مكتبة عين شمس, 1982.
45. محمد عبد الله عبد الرحيم, "أساسيات الإدارة والتنظيم", القاهرة مكتبة عين شمس 1992.
46. فرج عبد القادر, "قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي", مصر, القاهرة, دار المعارف, 1994.
47. مصطفى كامل أبو العزم عطية, "السلوك التنظيمي", المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, دون سنة.
48. R. Agarwal.Organizatiion and Management .New Delhi : Mc Graw Hill.1982.
49. عبد الرحمان عيسوي, "الكفاءة الإنتاجية", دار النهضة العربية, بيروت, 1990.
50. خير لله عصار, "مبادئ علم النفس الاجتماعي", ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون, الجزائر, 1984.
51. أحمد إبراهيم احمد, "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين", دار الفكر العربي, القاهرة, ط 1, 2003.

52. عمرو غنايم ، وعلي الشرقاوي, "تنظيم وإدارة الأعمال", لبنان ، دار النهضة العربية, 1982.
53. احمد صقر عاشور, "إدارة القوة العاملة", دار النهضة العربية بيروت, د.س.
54. ناصر أكرم ، "نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير", مجلة مركز الدراسات والبحوث العلمية, دمشق, الانترنت www.astf.net
55. حسن راوية, "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية", الإسكندرية, دار الجامعة للنشر, سنة, 2002.
56. بلال إسماعيل محمد, "إدارة الموارد البشرية الازريطه", دارا لجامعة الجديدة, للنشر سنة 2004.
57. إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون, عائد الاستثمار في رأس المال البشري, القاهرة أيترك للنشر والتوزيع, سنة 2004.
58. عبد الله علي, "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية", أطروحة دكتورا, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجرائر, 1999.
59. سالم بن سعيد القحطاني, "القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي", مجلة البحوث الأمنية, العدد 23, السعودية, سنة 2001.
60. أحمد بن عبد المحسن العساف, "مهارات القيادة وصفات القائد", النشر العلمي والمطابع, ط1, الرياض, سنة 2005.
61. كاسر ناصر المنصور, "القيادة كلية الاقتصاد والإدارة", سنة 2008 ، الانترنت www.econimics.kau.edu.sa
62. عبد المنعم الحنفي, "المعجم الشامل المصطلحات الفلسفية", مكتبة مدبوبي, القاهرة.
63. Bush :T.1986 Theory of Educational Management, London, Harber publisher. Row 1986 .
64. جودة عطوي, "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها", الأردن, الدار العلمية الدولية و مكتبة دار النشر والتوزيع, 2001.
65. Factors Associated with Leader ship: A survey of Literature . R.M. Stogdill "Personal of psychology . vol.25. 1948 journal"
66. نعيم عباس خضير وآخرون, "قياس السمات القيادية للمدراء", دراسة اختيارية في منظمات صناعية, المجلة العربية: للإدارة المجلد : 16 العدد الأول, 1994.
67. طارق السويدان, فيصل باشرا حيل, "صناعة القائد", دار الأندلس الخضراء , ط4, السعودية, سنة 2006.

68. محمد قاسم القريوتي, "السلوك التنظيمي", دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, ط4, سنة2003.
69. منذر هاشم الخطيب, "مفهوم القيادة", مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية, العدد الخامس, سنة2007. WWW.AirssForom.Com الانترنت
70. عاشور أحمد صقر, "مبادئ الإدارة والتنظيم", الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 1992.
71. أحمد ماهر وجمال الهجرسي ومحمد الدعيح وراشد / لعجمي, "إدارة المباديء و المهارات", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002/2001.
72. نواف كنعان, "اتخاذ القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
73. Jean-François Dhenin, Brigitte Fournie. 50 thèmes initiation a L'économie d entreprise. ED:Breal.Paris, 1998.
74. إبراهيم عبد العزيز شيحا, "أصول الإدارة العامة", منشأة المعارف, الإسكندرية, 1993.
75. حسين حرم والآخرين, "أساسيات الإدارة", ط1, دار الحامد, عمان, الأردن, 1998.
76. هيلقادو مند, "اتخاذ القرارات الفعالة", دليلك العلمي في الإدارة, ترجمة: مصطفى إدريس, مراجعة: يوسف محمد القبلان: نهال التصميم والطباعة, مجهول, 1991.
77. Richard Eder Foreign Policy, Decision-making an Approach to the study of-International politics, new.york.Freepress1962.
78. بوتومور, "علم اجتماع السياسي", ترجمة وصيفي نضمي, بيروت: دار الطليعة, 1986.
79. نبيل السمالوطي, "بناء القوة والتنمية السياسية", القاهرة, الهيئة المصرية العامة للكتاب, 1978.
80. بسيوني إبراهيم حمادة, "دور وسائل الإتصال في صنع القرارات في الوطن العربي", بيروت, مركز دراسات الوحدة العربية, ط1, 1993.
81. سرير عبد الله صالح, "عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة الجزائر", أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة, جوان 2006.
82. صالح مصطفى الغول, "معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر", القاهرة, دار الفكر العربي, 1982.
83. عبد القادر حنفي, محمد فريد الصحن, "إدارة الأعمال", الإسكندرية, الدار الجامعية, 1991.
84. محمد يسري دعيبس, "الاتصال والسلوك الإنساني", (رؤية في إنترولوجيا (الاتصال): الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع, 1999.
85. عادل حسن, "الإدارة مدخل الحالات", كلية التجارة. جامعة الإسكندرية, د.س.
86. محمد سويلم, "الإدارة (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية)", دار الهاني, مصر, 1994. www.ngoce.org
87. سرير عبد الله رابح, "عملية صنع القرار وتطبيقاتها في الإدارة العامة بالجزائر" رسالة ماجستير,

- كلية العلوم السياسية والإعلام, جامعة الجزائر, الجزائر, 2006.
88. نادر أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
89. ناصر محمد العبيدلي, "إدارة السلوك التنظيمي", غرام للطباعة الإلكترونية, الرياض, 1993.
90. إبراهيم منيف, "تطور الفكر الإداري المعاصر", أفاق وأبعاد, للنشر والتوزيع, لبنان, ط1, 1999.
91. سعيد محمد المصري, "التنظيم الإداري", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002.
92. محمد القبلان, "مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري", مكنية عين شمس, القاهرة, 1994.
93. علي أحمد أبو الحسن, "المحاسبة الإدارية المتقدمة-اتخاذ القرارات-تقارير-الأداء- تقييم الأداء", الدار الجامعية, الإسكندرية, دس.
94. ناديا أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", منشورات جامعة دمشق, ط3, دمشق, 1996-1997.
95. حامد أحمد رمضان بدر, "الإدارة لإستراتيجية", القاهرة: دار النهضة الغربية, 1994.
96. عايدة سيد خطاب, "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي", القاهرة, دار الفكر العربي, ط 1, 1985.
97. أحمد ماهر, "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)", جامعة الإسكندرية, مصر, 1993.
98. جميل أحمد توفيق, "مذكرات في الإدارة المالية", دار الجامعة المصرية, دس.
99. رايمند مكليود, "نظام المعلومات الإدارية", تعريب ومراجعة: م/سرور على سرور, عاصم أحمد الحماحي, ج2, دار المريخ للنشر, الرياض, 1990.
100. منعم زمير الموسوي, "اتخاذ القرارات الإدارية", مدخل كمي, ط 1, دار اليازوري العلمية, عمان, الأردن, 1998.
101. GliesBressy.ChistianKonkuyt.ECONOMIEentreprise,Ed:Sirey,paris, 1990.
102. سرير عبد الله رابح, "عملية صنع القرار", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم السياسية والإعلام, الجزائر, 2006.
103. Richard Hofferbert.The Study OF policy Indiana Polis, Robber Merrill,1974.
104. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية. info@ngoce.org
105. قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز, 2010.
106. خليل سيباني, "المدير الفعال", دار الراتب الجامعية, القاهرة, مصر, 2003.
107. علي أحمد أبو الحسن, "الإدارة المتقدمة-اتخاذ القرارات-تقارير الأداء", الدار الجامعية, الإسكندرية, دس.
108. علي شريف, "الإدارة المعاصرة", الدار الجامعية, الإسكندرية, 1987.

- 109 أحمد سيد مصطفى، "أدارة الجودة الشاملة، و الإيزو9000"، مجهول دار النشر و السنة ،ص.
- 110 ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، دار زهران، عمان، 1997.
- 111 غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2008، ص 166.
- 112 جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية، الإسكندرية، 1986.
- 113 سيد الهواري، "اتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكار"، ط1، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، القاهرة، 1997.
- 114 مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية. 05/2010 – info@ngoce.org
- 115 علي شريف، "الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية"، 2002-2003، ص، 218.
- 116 جازيه زعتر، "اتجاهات معاصرة في الإدارة"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط 3، 1999.
- 117 سيد أحمد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، دار الكتب المصرية، ط، 2002-2003.
- 118 أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 119 محمد فريد الصحن وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2001-2002.
- 120 محمد بهجت جاب الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1995.
- 121 عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية (العدد رقم 1 نوفمبر 2001).
- 122 سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005.
- 123 حاتم عثمان محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان – " المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 124 عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)" ورسالة ماجستير ،غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003 – 2004.
- 125 عبد الفتاح بوخمخ، " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 18، ديسمبر 2002)، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 126 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2004.
- 127 عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، القاهرة،

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2000.
- 128 حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 129 سحن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
- 130 Bernard Mr tory ,contrôle de gestion sociale,2 eme édition , paris Librairie,1999.
- 131 احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- 132 جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
- 133 صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس، 2005.
- 134 شافي نوال، " تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004 – 2005.
- 135 إسماعيل السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مركز التنمية الإدارية، 1998.
- 136 عبد المولى محمد الدفس، علم الاجتماع الصناعي، "مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 2005،
- 137 ماهر ظاهر بطرس، دو الدولة في ظل إقتصاد السوق، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995.
- 138 نايل عبد الحفاظ العوالمه، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، 1993.
- 139 سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 140 ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.
- 141 أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، 2002، 64.
- 142 أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، المنصورة، طار الحارث للطباعة، 2005.
- 143 بلكيير بومدين، فؤاد بوفطيمة، " ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز"، المؤتمر العلمي

- الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 – 9 مارس، 2005.
- 144 علي عبد الله ، "الأداء المتميز" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8 – 9 مارس، 2005.
- 145 إبراهيم عبد الله حميدة مختار، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع ، فيفري 2005) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- 146 عمر سرار، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، جامعة الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2003.
- 147 محمد الصيرفي، "إدارة الأعمال الحكومية" ، الإسكندرية ، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- 148 إبراهيم بختي، "صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة ، ص 317.
- 149 إخلص عبد الله ،موضي حمود، "الإدارة الحكومية" ، الكويت ،وزارة التربية، 1982.
- 150 UNPAN1, UNORGHINTRADOC/GROUPS/UBLIC/DOCUMENTS/C ARFARD/UN PAN 002329.PDF-67 K.
- 151 رواية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000.
- 152 مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 153 كمال محمد عويضة، "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان، 1996.
- 154 عبد الرحمان توفيق، "مجالات تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة" ((بميك))، ط3، 2004.
- 155 سعاد نايف البرنوطي ، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، الأردن، دار وائل للنشر ، 2004.
- 156 نعيمة شلبية الكعبي، مؤيد عبد السعيد ألسمرائي، "إدارة الأفراد – مدخل تطبيقي"، دار الهدى للنشر، مصر، 1990.
- 157 رعد حسن صرف، "صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، الرضا للمعلومات، 2002.
- 158 مصطفى نجيب شاويش ، "إدارة الموارد البشرية" ، عمان، دار الشروق، 1990.
- 159 Path-goal Theory of Leadership, HOUSE, R J and MITCHELL, T
.Contemporary Business ,1974 R, Journal of

- 160 محمد قاسم القريوتي : "نظرية المنظمة و التنظيم" ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000.
- 161 Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley.
- 162 حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 163 رجاء وحيد دويدري، "البحث العلمي-أساسياته النظرية وممارساته العملي"- دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000.
- 164 عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1999.
- 165 العجيلي سرگز و عياد أمطير، "البحث العلمي وأساليبه وتقنياته" ، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002.
166. العمر، بدران بن عبد الرحمان ، " التحليل الإحصائي في البحث العملي باستخدام spss " ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2003.

جامعة سعد دحلب - البليدة -

كلية الآداب و العلوم والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجلفة

من طرف

أحمد زرنوح

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. براح أحمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. رتيمي الفضيل
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر, جامعة البليدة	د. قاسيمي ناصر

البليدة , جانفي 2011

كلمة شكر

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

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ونخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور رتيمي الفضيل الذي تفضل بإشرافه على هذا المذكرة وعلى ما قدمه لي من نصائح ومعلومات وتوجيهات

وإلا أساتذة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمقراطية الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وبكل ما يعرفونه وكذلك كل عمال الإدارة .

نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل عمال مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز ببلدية الجلفة ونخص بالذكر بن سليمان.

ملخص المذكرة

المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، تتوجه لدراستها جهود علمية متعاضمة وتفتح أفاقها لتستوعب الاختصاصات العلمية المتزايدة، الاجتماعية والإنسانية والكمية والتكنولوجية وغيرها، بسبب ترابط هذه الظاهرة بكل جوانب حياة الفرد وتجمعاته الإنسانية المتنوعة والهادفة . وينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري- تنظيم إنساني - من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إن عملية صناعة القرار ليست بالمهمة السهلة، وهذا راجع لتعقدها من جهة وخصوصية كل منظمة، هذه الخصوصية التي تتمثل القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة، التي تعكس ثقافة المجتمع وبيئته، كما تجسّد القيم والمعتقدات الأساسية تواجهها طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت إمرته، من الأشخاص المشاركين في صنع القرار، إلى ظروف العمل السائدة داخل المنظمة. لكن هذا يجرنا لمعرفة أي نمط من الأنماط القيادية التي يجب أن تسود داخل المنظمة؟ أم أن على القائد المحنك والذكي التعامل مع تلك الأنماط كل مرة وفق الظروف التي تحدث فيها مشكلة. التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لآجل اتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط عوامل الرضا الوظيفي للعمال ليشعروا بالانتماء التنظيمي والعدل وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

إن الغاية من استعمال العوامل (ظروف العمل) والمتمثلة في المورد البشري، والفني، وحجم المؤسسة، هو الوصول إلى نتائج ذات مدلولات سواء كانت تتعلق بتعداد الموظفين أو مدلولات مالية أو فنية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتلاءم مع حالة المنظمة وتكون عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذها صحيحة وسليمة، وإذا كانت نتائج التحليل السابقة الذكر كمعطيات أو مدخلات أساسية للعملية أي على أساسها تبنى مراحل اتخاذ القرار وذلك بتحديد المشكلة وتحليلها ثم حصر البدائل الممكنة وتقييمها وعلى حسب الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتم اتخاذ القرار المناسب لها واتخاذ القرار لا يعني بالضرورة انتهاء مراحل أو خطوة اتخاذ القرار بل لابد من متابعة ذلك بتنفيذه وتقييم نتائجه في الواقع العملي في المنظمة.

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	النظريات القديمة في القيادة 77
02	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة 103
03	معايير الأداء على المدى الزمن 122
04	توزيع أداة الدراسة 162
05	توزيع أفراد العينة حسب السن 169
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس 170
07	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية 171
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. 172
09	توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة 173
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوامل الفنية 174
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد البشرية 176
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد المالية 178
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات حجم المؤسسة 180
14	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات نمط القيادي 183
15	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات توسيع المشاركة 185
16	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الداخلي 188

191	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الخارجي	17
194	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات أداء المتعلق بالأفراد	18
198	أثر ظروف العمل على الأداء	91
202	أثر نمط القيادة على الأداء	20
204	أثر المشاركة على الأداء	21

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
40	العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية	01
43	العلاقة بين الأبعاد التي تتكون منها المنظمة	02
44	فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا	03
45	العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى	04
46	التنظيم النفسي للفرد	05
46	مفاهيم الجماعة الصغيرة	06
48	نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي)	07
49	نموذج التنظيم الوظيفي	08
49	نموذج التنظيم الراسي- لاستشاري-	09
50	النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي	10
51	النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي	11
53	نموذج القوة(التأثير) في التنظيم غير الرسمي	12
69	الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)	13
70	نموذج ليكرت في القيادة	14
71	بليك وموتون في القيادة	15

80	نظرية الشبكة الإدارية	16
103	الإتجاه نحو القرارات	17
107	تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد والمعرفة	18
109	خطوات عملية صنع القرار	19
114	ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية	20
121	أبعاد المنظمة	21
123	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	22
124	الأداء الداخلي والخارجي	23
127	العوامل المؤثرة في الأداء	24
139	خطوات تقييم الأداء	25
139	عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية	26
159	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة بالجلفة	27
166	مقياس ليكرت الخماسي	28

الفهرس

كلمة الشكر

الملخص

الجداول والأشكال

الفهرس

17 المقدمة
20 1. الإطار النظري للدراسة
20 2.1 أسباب اختيار الموضوع
12 3.1 أهداف الدراسة
12 4.1 أهمية الموضوع
12 5.1 الإشكالية
23 6.1 الفرضيات
24 7.1 تحديد المفاهيم
30 8.1 الدراسات السابقة

379.1 المقاربة السوسولوجية
3910.1 صعوبات الدراسة
402. المنظمة
401.2. تعريف المنظمة ومفهومها
432.2. طبيعة المنظمات
431.2.2. أبعاد المنظمة
442.2.2. المنظمات ومفهوم النظم
443.2.2. الخصائص المشتركة للأنظمة
454.2.2. المنظمة والبيئة المحيطة
463.2. مكونات المنظمة
461.3.2. الفرد
472.3.2. الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي)
483.3.2. الهيكل التنظيمي
534.3.2. أسلوب تصنيف البيئة في المنظمة
544.2. عملية التسيير في المنظمة
551.4.2. الأهداف
562.4.2. المعلومات
563.4.2. اتخاذ القرار
574.4.2. الفعل أو العمل
575.4.2. التقييم

58 3. الثقافة التنظيمية
58 1.3. تعريف الثقافة وخصائصها
59 2.3. مفهوم الثقافة التنظيمية
59 3.3. عناصر الثقافة التنظيمية
59 1.3.3. Organizational Values القيم التنظيمية
60 2.3.3. المعتقدات التنظيمية
60 3.3.3. Organizational Norms الأعراف التنظيمية
60 4.3.3. Organizational Expectations التوقعات التنظيمية
60 4.3. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
60 1.4.3. الثقافة
61 2.4.3. الثقافة وسلوك الأفراد
61 3.4.3. خصائص الثقافة
62 5.3. أنواع الثقافة وتغييرها في المنظمة
62 1.5.3. الثقافة القوية
62 2.5.3. الثقافة الضعيفة
63 3.5.3. تغيير ثقافة المنظمة
64 4. القيادة
64 1.4. مفهوم القيادة
65 2.4. أنواع القيادة وأساليبها
65 1.2.4. سلطة القيادة

66 أجواء العمل 2.2.4
69 نماذج التحليل أنماط القيادة 3.4
69 نموذج (تنتباوم) و (شميدت) عام 1958 1.3.4
71 Lekert Continuum نموذج ليكرت في القيادة 2.3.4
72 نموذج بليك وموتون 3.3.4
75 Wiliamd.Reddin نموذج ريدن في القادة 4.3.4
75 نموذج (روبرت هاوس) في القيادة 5.3.4
77 نظريات القيادة 4.4
78 النظريات القديمة في القيادة 1.4.4
79 أهم النظريات الحديثة في القيادة 2.4.4
82 وسائل التأثير القيادي 5.4
86 ماهية صناعة القرار واتخاذها 5
86 مفهوم وصنع القرار 1.5
89 متخذ القرار وأهميته 2.5
90 الشخص متخذ القرار 1.2.5
91 مجموعة العمل المشتركة في اتخاذ القرار 2.2.5
91 أهمية القرار 3.2.5
92 الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار 4.2.5
93 مضمون القرار والموقف من اتخاذها 3.5
94 نظريات اتخاذ القرار 4.5

94	1.4.5. اتخاذ القرار في النظرية الكلاسيكية
96	2.4.5. اتخاذ القرار في النظرية السلوكية
98	5.5. ظروف اتخاذ القرار
98	1.5.5. ظروف التأكد
98	2.5.5. ظروف الخطر
99	3.5.5. ظروف عدم التأكد
99	6. أنواع القرارات
99	1.6. القرار وفق المستوى التنظيمي, والوظائف, ونمط القيادة, في المنظمة
99	1.1.6. القرار الإستراتيجي
101	2.1.6. القرارات التكتيكية
102	3.1.6. القرارات التشغيلية
102	4.1.6. القرارات وفقا للوظائف الأساسية
102	5.1.6. وفق النمط القيادي
103	2.6. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها
103	1.2.6. القرارات المبرمجة
103	2.2.6. القرارات غير المبرمجة
105	3.2.6. بيئة القرار
106	3.6. القرار السياسي وخصائصه
106	1.3.6. القرار السياسي

106 2.3.6. خصائص القرار السياسي
107 4.6. القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية
107 1.4.6. القرارات الروتينية
107 2.4.6. القرارات الرئيسية
108 5.6. القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد
108 1.5.6. ظروف التأكد
109 2.5.6. ظروف الخطر
109 3.5.6. ظروف عدم التأكد
109 7. مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ لقرار
110 1.7. تعريف (تحديد) المشكلة
110 1.1.7. المشكلة
111 2.1.7. تشخيص المشكلة
111 3.1.7. أنواع المشاكل
112 4.1.7. الهدف
112 2.2. تحليل المشكلة وجمع المعلومات
113 3.7. تحديد الحلول البديلة وتقويم البدائل
114 1.3.7. تحديد البدائل
114 2.3.7. تقييم البدائل
115 4.7. اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه
115 1.4.7. اختيار أفضل بديل

117 تطبيق البديل 2.4.7
117 تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج) 3.4.7
118 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار 5.7
121 الأداء 8
121 1.8 ماهية الأداء
121 1.1.8 تعريف مصطلح الأداء
122 2.1.8 أقطاب الأداء
122 3.1.8 البعد الإستراتيجي للأداء
124 2.8 أنواع الأداء
124 1.2.8 حسب معايير المصدر
126 2.2.8 حسب معايير الشمولية
126 3.2.8 حسب المعيار الوظيفي
127 4.2.8 حسب معايير الطبيعية
128 3.8 العوامل المؤثرة في الأداء
129 1.3.8 العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)
130 2.3.8 عوامل لها صلة بالعنصر البشري
132 3.3.8 العوامل الخارجية
134 4.8 طرق وأهداف تقييم الأداء
134 1.4.8 يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية
134 2.4.8 مستوى أداء الفرد العامل

135 نظام التقييم يحسن من أداء المنظمة
135 طرق تقييم الأداء
137 مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته
137 1.5.8 رضا العامل على عمله
138 2.5.8 معدل الإنتاج
138 3.5.8 التعاون مع الزملاء والرضا الجماعي
138 4.5.8 معوقات الأداء
139 9. خطوات ونظام ومعايير و مشاكل ونتائج تقييم الأداء
139 1.9. خطوات تقييم الأداء
139 1.1.9 تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه
140 2.1.9 التقييم المستمر
140 3.1.9 استكمال استمارة تقييم الأداء
140 4.1.9 إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء
140 5.1.9 إدارة مناقشة الرتب
143 2.9 نظام تقييم الأداء وتصميمه
143 1.2.9 تَكُونُ النظام
144 2.2.9 قضايا في تصميم أنظمة تقييم الأداء
144 3.9 معايير ومشاكل تقييم الأداء
144 1.3.9 معايير تقييم الأداء
145 2.3.9 مشاكل عملية تقييم الأداء
146 4.9 استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

146 الترقيّة والنقل 1.4.9
146 تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية 2.4.9
147 تحديد الاحتياجات التدريبية 3.4.9
147 الانضباط والمعاقبة 4.4.9
147 تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة 5.4.9
148 بعض نظريات الأداء 10
148 نظرية وضع الأهداف Goal setting theory 1.10
149 نظرية التعزيز التقوية Reinforcement Theory 2.10
151 نظرية التوقع Expectancy Theory 3.10
152 نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory 4.10
154 لمحة عامة عن المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز 11
155 نشأة المؤسسة 1.11
155 شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية 1.1.11
156 شركة كهرباء وغاز الجزائر 2.1.11
156 مراحل تطور مؤسسة سونلغاز 2.11
156 سنة 1962 تحدي الخلاف 1.2.11
157 الفترة ما بين 1962- 1969 2.2.11
158 سنة 1968 إنشاء شركة سونلغاز 3.2.11
158 سنة 1977 المخطط الوطني للكهربة 4.2.11

159 5.2.11 سنة 1991سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري
160 6.2.11. إنشاء الفروع المحيطة
160 7.2.11 سنة 2002إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز
161 8.2.11. جوان 2002سونلغاز شركة ذات أسهم
161 12. مؤسسة التوزيع الجهوية بالجلفة
161 1.12. تعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة
161 1.1.12. تعريف بالمؤسسة
162 2.1.12. الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
162 2.12. شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
165 13. العينة والمنهج والتقنية المتبعة
165 1.13. العينة ومواصفاتها
166 2.13. المنهج والتقنية المتبعة
166 1.2.13. المنهج المتبع
166 2.2.13. حدود الدراسة
167 3.2.13. التقنيات المتبعة
172 14. خصائص أفراد العينة المدروسة
172 1.14. الخصائص حسب السن والجنس والحالة المدنية
172 1.1.14. توزيع أفراد العينة حسب السن
173 2.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الجنس
174 3.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

175 2.14 الخصائص حسب كل من المستوى التعليمي واللغة
175 1.2.14 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
176 2.2.14 توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة
176 15. دراسة وتحليل معطيات الفرضيات
176 1.15 ظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار
177 1.1.15 العوامل الفنية
179 2.1.15 الموارد البشرية
181 3.1.15 الموارد المالية
183 4.1.15 حجم مؤسسة التوزيع بمدينة الجلفة
186 2.15 النمط القيادي المتبع في صناعة القرار
188 3.15 مشاركة الأفراد في صناعة القرار
191 16. الأداء في المنظمة
191 1.16 الأداء الداخلي
194 2.16 الأداء الخارجي
197 3.16 أداء الأفراد
201 17. الارتباط بين الأداء وصناعة القرار (ظروف العمل)
201 1.17 أثر ظروف العمل على الأداء
205 2.17 أثر نمط القيادة على الأداء
207 3.17 أثر المشاركة على الأداء
209 4.17 نتائج الدراسة العامة والتوصيات والمقترحات

209 نتائج الدراسة 1.4.17
210 توصيات الدراسة 2.4.17
211 مقترحات الدراسة 3.4.17
212 الخاتمة
214 قائمة الملاحق
236 قائمة المراجع

مقدمة

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

ينصرف صنع القرار (prise de décision) إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطط والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المنظمة، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه، ويتأثرون به، لذا عملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدىء من إثارة مشكلة، مروراً بجمع المعلومات، إتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار.

من ذلك يمكن أن نخلص إلى أن هناك مجموعة عوامل التي تؤثر على فاعلية صنع القرار ومن ثم اتخاذه، سوى تعلقت بظروف العمل (الفنية، البشرية، المالية، وحجم المنظمة...)، أو النمط القيادي، أو مبدأ توسيع المشاركة و الاستعانة بالخبراء، والسماع لشكاوي الزبائن.

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

ولعل الأداء المتعلق بالأفراد هو العامل الرئيسي الذي يؤثر في عملية صنع القرار وذلك من خلال أنشطة يسعى الفرد لتحقيقها للمنظمة والتي تعود عليه بالمنفعة كالإنضباط وروح المبادرة والولاء للمنظمة وتحمل المسؤولية... الخ، كل هذه العوامل نسعى لتوضيحها، والموضوع يندرج ضمن تخصصنا المتمثل في " التنظيم و العمل " وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة والتي تقتضي أن

يقوم الطالب بإعداد بحث ميداني لاستكمال مساره الدراسي وللحصول علي شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،ولهذا الغرض اخترنا موضوعا ذا علاقة مباشرة باختصاصنا المتمثل في "التنظيم والعمل"،وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة الجزائرية ارتأينا أن نحصر مجال البحث بحيث نتناول بمزيد من التفصيل مسألة إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة ولإلقاء الأضواء الكافية على هذا الموضوع، قسمنا البحث إلى جزئين أساسيين أولهما ذا طابع منهجي ونظري وثانيهما ذا طابع ميداني.

يتعلق الباب الأول بالجانب المنهجي والنظري على التوالي:

فصل يبحث في الإطار المنهجي للبحث و عناصره التالية: أسباب اختيار الموضوع، الإشكالية، الفرضيات، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج الدراسة، تحديد المفاهيم و المصطلحات، صعوبات البحث،المقاربة السوسيولوجي والدراسات السابقة،صعوبات البحث.

والجانب النظري قسمناه إلى ثلاثة فصول،الفصل الأول ويعالج أوجه نشاطات(عمليات) المنظمة،حيث قسم إلى ثلاثة مباحث تطرقت إلى ماهية المنظمة ومكوناتها،وعملية التسيير،وأهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها وأنواعها.أما المبحث الثالث والأخير يدور حول مفهوم القيادة وأنواعها،ونماذج تحليل أنماط القيادة،ونظريات القيادة.

أما الفصل الثاني وهو جوهر الدراسة فتطرقنا صناعة القرار ففي المبحث الأول وضحنا مفهوم صنع القرار ثم شرحنا معنى متخذ القرار وأهمية القرار،مضمون القرار والموقف منه،ظروف اتخاذ القرار، أما في المبحث الثاني ركزنا على أنواع القرارات وفق مستويات تنظيمية وأنماط قيادية، وفي المبحث الثالث:تحديد المشكلة،تحليل المشكلة وجمع المعلومات،تحديد الحلول البديلة وتقويم البديل،اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه وفي الأخير وضحنا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

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

وفي الباب الثاني من هذا البحث فيشتمل على فصلين هما:

الفصل الأول يتعلق بتقديم المعطيات الخاصة بميدان البحث من لمحة عامة عن مؤسسة سونلغاز ثم مديريةية التوزيع بالجلفة وهيكله التنظيمي و العينة ومواصفاتها.

الفصل الثاني يتطرق إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميداني, حيث نستعرض في المبحث الأول لخصائص أفراد العينة المدروسة (السن, الجنس, الحالة المدنية, المستوى التعليمي, اللغة), والمبحث الثاني يتطرق إلى (ظروف العمل, عوامل فنية, عوامل بشرية, الموارد المالية, حجم المديرية, نمط القيادة المتبع, ومشاركة الأفراد), أما المبحث الثالث فجاء فيه كل من (الأداء الداخلي, الأداء الخارجي, أداء الأفراد), أما المبحث الرابع فركزنا فيه على الارتباط بين الأداء وظروف العمل) وأخيرا الاستنتاج العام, و الخاتمة, والتوصيات والاقتراحات.

الفصل 1

الإطار النظري للدراسة

1. الإطار النظري للدراسة:

إن أي بحث علمي يتطلب منا وضع إطار نظري للدراسة والذي يهدف إلى إعطاء نظرة شاملة عن موضوع الدراسة وكيفية دراسته، وقد بدأنا بتحديد أسباب إختيار الموضوع من أسباب ذاتية وموضوعية ثم أهداف الدراسة من أهداف عملية وعلمية ثم تطرقنا إلى عرض إشكالية البحث والفرضيات المعتمدة فيه ويلى هذا تحديد المفاهيم ثم الدراسات السابقة وأخيرا الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا هذه، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا الفصل.

2.1. أسباب إختيار الموضوع :

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

- الاهتمام والقناعة الشخصية للموضوع.
- اعتبار صناعة القرار داخل التنظيم قوة أساسية داخل الإدارة وسيرها .
- معرفة العلاقة الموجودة بين المرؤوس والمرؤوسين في المنظمة.
- معرفة الأهمية التي توليها المنظمة الجزائية لموضوع صناعة القرار.
- محاولة معرفة التنظيم الرسمي فقط المؤثر على صناعة القرار أن هناك ظروف أخرى تتحكم في صنعه.
- محاولة معرفة المشاكل التي يعاني منها العمال جراء صدور قرارات غير رشيدة وردة فعلهم عن ذلك.

3.1. أهداف الدراسة :

- بغية الإجابة عن التساؤلات المطروحة استهدفت من خلال هذه الدراسة إلى مايلي :
- محاولة الوصول إلى نتائج عملية تبين واقع صناعة القرار الإداري وعلاقته بالاتصال والأداء والنماذج القيادية في المؤسسة .
 - محاولة تحليل جميع الاتجاهات المختلفة للمشاركين في صناعة القرار داخل المنظمة .
 - محاولة معرفة واقع الأداء داخل المنظمة ومدى إسهامه في صناعة القرار .
 - محاولة الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتثمين المورد البشري .
 - محاولة الكشف عن أهمية العوامل المؤثرة في صناعة القرار وفعالية القيادة المنظمة أو في قيادة عملية التغيير.
 - محاولة الكشف عن أهمية العوامل الإجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة أو في قيادة عملية صنع القرار.

4.1. أهمية الموضوع :

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

5.1. الإشكالية:

تعتبر منظمات اليوم عضوا فاعلا في المجتمع الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر فالمنظمة تحصل على مدخلات من موارد بشرية،تكنولوجيا ،أنظمة، مواد أولية معلومات، وتطرح في المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها.

إن الاهتمام بمجموعة الموارد الموجودة داخل المنظمة سواء كانت مادية أو تقنية وتبعاً لتفكير جديد يركز على العنصر البشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى

الأهداف المرجوة التي تحويها القيادة الإدارية كعملية جوهرية من أكثر العمليات تأثيراً في التسيير والتنظيم فهما تطورت المنظمة من حيث مواردها وهيكلها وتقنيات تسييرها, يبقى عليها الاهتمام بالقيادة التي تصنع القرارات المناسبة لها, باعتبارها من المواضيع التي كانت و مازالت محل اهتمام العلماء والأخصائيين في ميدان علم الاجتماع التنظيمي, والإداري, وعلم النفس, عند دراستهم للسلوك الاجتماعي, كيف لا وعملية صنع ثم إتخاذ القرار هي إحدى أهم العمليات الأساسية والديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام كل من قائد و المرءوسين في أي منظمة, وذلك بوضعها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المنظمة, بل يتعد ذلك إلى علاقة المنظمة بالمجتمع أو البيئة المحيطة, وتزداد أهمية صنع القرار كلما زاد حجم المنظمة وتعقدت وتشعبت جوانب نشاطها وتكثفت اتصالاتها بالجمهور وتكتسب مشكلاتها عند إذن أبعاد وأعماق جديدة, بل وأن بعض المحاولات الخاصة بتعريف بالإدارة يجعلها مرادفة تماماً للعملية الإدارية وأساس القيادة الإدارية وهي عنصر جوهري بل إنها أبرز ما تميز القيادة الإدارية, وهي من أصعب العمليات لما يترتب عليها من توظيف الموارد البشرية والمادية, والتي يمكن أن يقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء.

وقدراتهم على تحمل المسؤولية في الأمور المختلفة, حيث تعبر عن الاختيار العقلاني لأنسب بديل الذي يواجه الموقف أو المشكلة المراد البت فيها بأقل جهد وأرخص تكاليف في أقصر وقت ممكن, والذي يشارك في صنعه المعنيون طبقاً لدرجة سلطتهم الممنوحة لاتخاذ القرار. فعملية صنع القرارات جزء هام من عمل صانع القرار, وعملية صناعة القرارات تعد المحور الأساسي للعملية الإدارية نفسها, وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أي منظمة رهن قدرة صانعي القرار لتنبأ المسبق بالخلل الذي نتج عن مرحلة من مراحلها وهذا قبل اتخاذها.

إن عملية صنع القرار هي عملية علنية وفنية في آن واحد تتخذ من الأسلوب العلمي أسلوباً لها في مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة. كذلك عملية صنع القرار هي نوع من السلوك الاختياري الهادف لأنه يوجه عن طريق أهداف وتسعى إلى تحقيق وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والعقبات التي تعترض سبيل المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة. [1] ص 41

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

فصناعة القرار عملية مستمرة تفرض على المنظمات الحديثة والمعقدة أن تتخلص من أساليب صناعة القرارات التقليدية وتعمل على إحداث جو ديناميكي يتوفر فيه نمط قيادي يسمح للعاملين

بالمشاركة في القرارات واندماجهم في العملية التسييرية الكلية للمنظمة ، لأن تضارب الثقافة بين المرؤوسين من جهة والمنظمة من جهة أخرى يخلق جو من عدم الثقة والخوف من الآخر علما أن المنظمة تتسم بالعقلانية الرسمية, لذا فمن المستحسن توفر هذه الأخيرة على مناخ تسوده المرونة اتجاه العاملين مبني على المشاركة الجماعية في القرارات وأسس موضوعية وقانونية تتلاءم مع محيط الاجتماعي السائد, وأن يستوعب المرؤوسون القرارات التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المنظمة ، كما تعد المعايير التنظيمية المتبعة سابقا عاملا مهما لاستقرارها وذلك من خلال فهم هيكلها التنظيمي وطريقة الرقابة والتحفيز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

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

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

ومن هذا الطرح نحاول معرفة واقع صناعات القرار وتأثيره على أداء المنظمة التي تبلور بحثنا فيها على التساؤل الرئيسي الآتي:

ما علاقة إشكالية صناعة القرار بأداء المنظمة؟

وقد تفرع عن ذلك التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة ؟
- 2- هل لنمط القيادة المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة ؟
- 3- هل مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة ؟

6.1. الفرضيات:

- 1- لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.
- 2- للنمط القيادي المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة .
- 3- مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة.

7.1. تحديد المفاهيم :

1.7.1. مفهوم اتخاذ القرار:

القرار كلمة لاتينية *décision* وتعني قطع شريحة عمل للوصول إلى غاية نظرية القرار وهي قلب سوسولوجي للعمل، تركز على نمط الحساب المناصفي (نضج دون إكراه). إذا يعتبرا لقرار لب العملية الإدارية، لأنه عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة. [2] ص 218 ويشير مصطلح اتخاذ القرار إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة.

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

التعريف الإجرائي :

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

2.7.1. مفهوم صناعة القرار :

يستخدم مصطلح صناعة القرار للإشارة إلى الفرد الذي له المسؤولية الرسمية والتي تتعلق بصياغاتها سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، إن صناعة القرار هو سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البدائل المناسبة في مواجهة موقف معين [2] ص 218

صنع القرار هو "عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ". [3] ص 21

"يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ماهي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار". [4] ص 21

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

التعريف الإجرائي :

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

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

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

3.7.1. مفهوم الأداء :

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني performance وفي اللغة الانجليزية حدد المعنى بـ toperforme بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عملية وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة [5] ص 3، كما يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. [6] ص 216

الأداء هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، ويكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد [7] ص 41، يطلق الأداء على سلوك الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها، حيث لايمكن فهمه وقيامه إلا من خلال هذا السلوك، الذي يمثل

مجموع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الفرد والتي تتميز بالتنظيم، يمكن قياسها بالاعتماد على أبعاد تتمثل في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد نمط الانجاز. [8] ص 111.

التعريف الإجرائي:

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

4.7.1. مفهوم المنظمة :

نجد بروم يعرفها على أنها ((العلاقات المنظمة التي تربط بين الأفراد والجماعات)) . [9]. ص 116

وتعرف المنظمة على إنها مجموعة من الوسائل التقنية والمالية المجسدة في شكل نظام تفاعل فيه العديد من العوامل كتدفقات داخلية وخارجية بهدف إنتاج منتجات وخدمات لإرضاء المستهلك. [10]. ص 173

وهي عبارة عن منظومة اقتصادية موجهة للإنتاج وتلبية الحاجيات المادية والمعنوية للمجتمع عن طريق إنتاج سلع وتقديم خدمات وهي تحتوي على مجموعة من الوسائل البشرية والمادية التي بواسطتها تقوم بصنع منتجات و سلع أو تحقيق مهام أو أداء خدمات. [11] ص 292

التعريف الإجرائي:

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

5.7.1. مفهوم القيادة :

القيادة هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، أو القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. [12] ص 4

ويعرفها فيول"على أنها المسؤولية عن جعل البناء المؤسساتي يعمل هذه المهمة تنقسم بين مختلف القادة بحيث أن كل واحد هو مسؤول عن كل جزء مكلف به, ويرى فيول أن كل قائد هدفه القيادي هو أن يسيطر أحسن العناصر الممكنة في الوحدة المسؤول عنها وذلك كله لصالح المؤسسة ". [13] ص241

التعريف الإجرائي :

تحدد القيادة على ضوء السلوك الذي يقوم به الشخص القائد , و فحواه أن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم و ذلك من حيث تحديد هدف لجماعة , و من حيث تنفيذ هذا الهدف , و على هذا فذووا المراكز الإدارية العالية في المؤسسة لا يمكن اعتباره قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرئيسية قد يكونوا قادة بالفعل.

6.7.1. مفهوم أنماط القيادة:

هي أنواع القيادة المتبعة في التنظيم أثناء صناعة القرار, ويمكن تصنيفها إلى القيادة الديمقراطية Democratic, والقيادة الأوتوقراطية Autocratic, والقيادة الفوضوية Laissez-Faire. وكل نمط له ميزة, فالنمط الديمقراطي نجدا لقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة, معتمدا أسلوب المناقشة والإقناع .

أما النمط الأوتوقراطي فالقائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها, والنمط الثالث فهو الذي يمكن أن نطلق عليه القيادة الفوضوية, حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات. فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية, ولا يشترك مع أعضائها في إتخاذ القرارات [14] ص302

التعريف الإجرائي:

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

7.7.1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم , لدى الأفراد في أي منظمة , وقواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات [15] ص556 والثقافة التنظيمية هي أيضا مجموعة

القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجه، مما ينعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها [16] ص 71

التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن تقديم معلومات ومبادئ نظرية وعملية للعمال في جميع مجالات الحياة كالتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وتكوينهم مهنيا وتعريفهم بكيفية سير المنظمة وإنتاجها، وكذلك تشريعات العمل المعمول بها بصفة عامة.

8.7.1. الفاعلية:

هي الظاهرة التي تقوم بالقدرة على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد كما يقصد بها حالة وضع قائمة فعلا فيقال فاعلية جماعة العمل أي قيامها بالجهد المطلوب وفاعلية التنظيم بمعنى أنه يحقق أهدافه [17] ص 127

فتعرف فاعلية المنظمة " هي تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى الأهداف". [17] ص 127

وتعرف أيضا على أنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها" [17] ص 127

فتعرف فاعلية المؤسسة العمومية على أنها " تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى هذه الأهداف" [18] ص 228

وتعرف أيضا على أنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها". [19] ص 103

التعريف الإجرائي:

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

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

ففعالية المؤسسة يمكن الحكم عليها من جانب الأفراد المستفيدين من منتوجاتها, والذين يمثل رضاهم عن هذه المنتوجات مؤشرا واضحا عن فعاليتها, وخاصة أن المؤسسات العمومية تهدف بالدرجة الأساسية إلى تحقيق المصلحة العامة وذلك عن طريق تقديم خدمات أو ممارسات أنشطة تخدم المجتمع ككل.

9.7.1. نمط القيادة:

ويقصد بالنمط القيادي " السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة" [11] ص 292

والنمط القيادي هي " القدرة على التوجيه والتنسيق بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ و النفوذ المكتسب من السلوك المتكرر". [12] ص 4

التعريف الإجرائي: يتضح من التعريف السابق أن السلوك المكتسب من قبل القائد هو المحدد لنوعية النمط القيادي المتبع في عملية صنع القرار داخل المنظمة, وهذه السلوكيات تساعد للتأثير في مرؤوسيه من أجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون والاحترام, وهي السلطة التي يمارسها الفرد على مجموعة أفراد في إطار المنظمة وهذا بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

10.7.1 ظروف العمل: يمكن تعريف ظروف العمل على أنها "كافة العوامل التي لها علاقة

بأهداف المنظمة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها, هذه العوامل قد تكون خارجية متمثلة في الظروف الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية, أو داخلية متمثلة في الهيكل التنظيمي..." [30] ص 182

أما ورا (wren) فيرى ظروف العمل كل ما له صلة بالبيئة حيث يقول "تتمثل ظروف العمل في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية, والتكنولوجية والسياسية, والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة". [119] ص 168

يتضح من التعريف السابق أن ظروف العمل هي كل ما له أثر إيجابي أو سلبي على المنظمة بجميع مكوناتها المادية والبشرية والفنية و الإجتماعية, والقوى المسيطرة داخل التنظيم ومدى توفر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكل, واللوائح والقواعد والقرارات المتخذة من قبل منظمات أخرى.

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

8.1. الدراسات السابقة

1.8.1. الدراسة الأولى:

أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي

وهي رسالة لسعيد لوصيف [20] لنيل شهادة الماجستير علم النفس تخصص: تنظيم وعمل .

إشكالية البحث :

إشكالية البحث تتمحور على التساؤلات التالية :

- من بين هذين الموقفيين (موقف علاقة القائد بالأتباع وموقف وضعية السلطة) ماهوالموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي لكل مستوى من المستويات القيادة التنظيمية ؟

الفرضيات:

وجاءت كمايلي:

يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد وعلاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه .

وقد تمت صياغة هذه الفرضية النظرية في شكل فرضيات صفرية قابلة للإحصاء :

- لا يوجد فرق بين قائد كل مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة التنظيمية (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل) .

- لا يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد ونمط القيادة التنظيمية .

- لا يوجد ارتباط بين متغير القائد للأتباع ونمط القيادة .

المنهج المتبع: استخدم صاحب البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح باستعراض مستويات الإشراف ووضعية سلطة كل قائد، ومنهج دراسة حالة لإسقاط دراسته على واقع المؤسسة أما الأدوات فاستعمل الاستبيان.

وقد اعتمد في دراسته على عينة تتكون من 432 فردا منها : 3 إطارات عليا 23 إطارات متوسطة

97 عامل تحكم 309 عامل تنفيذ .

وقد توصل إلى النتائج التالية باختصار :

- أن مرؤوسي المستويات الأولى يهتمون أكثر بالعلاقات الإنسانية من اهتمام بإنجاز العمل وهذا ما

أثبت أن أغلبهم يمارسون العمل النقابي .

- بينما قادة الإشراف الأدنى يهتمون بإنجاز العمل أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية وذلك لأن

الأتباع ليس لديهم محفزات تدفعهم للعمل .

- لامركزية القرار لم تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض في ميادين معدودة جدا حيث قلصت من هامش التصرف الحر الذي يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق التنظيم .
- إهمال الفهم الأعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي يؤثر في نمط القيادة وبالتالي في سلوك التنظيم .

تقييم الدراسة :

وهذه الدراسة تعرضت إلى أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي من منظور نمط القيادة المهمة بالعلاقات الإنسانية والقيادة المهمة بالعمل . وهي تتماشى مع موضوعنا المتعلق بصناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة بإعتبار أن صناعة القرار قوة أساسية داخل تنظيم . حيث يعتبر نمط القيادة يميز نوعية الإشراف وعلاقتها بأتباعه يقعون تحت تحت تصرفه إلا أنه لم يتعرض إلى مراحل صناعة القرار قبل اتخاذه الذي يستميد منه سلطته الرسمية وهذا ماسنحاول أن نتطرق إليه .

2.8.1. الدراسة الثانية : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة

وهي رسالة للطالبة شيكاوي سهام [21] لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات ، انطلقت في إشكالية تتمحور على التساؤل التالي :

- كيف نجعل من الثقافة التنظيمية قوة للتأثير على سلوكيات الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة ؟
- وتمحورت عن ذلك تساؤلات فرعية هي :

- * ماهو مفهوم الثقافة التنظيمية وماهي مصادرها وأنواعها ؟
- * كيف يمكن إدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها للتكيف مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية ؟
- * ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء المحققة وكيف تكون نقطة قوة في يد المنظمة ؟

الفرضيات:

- تنطلق عملية تشكيل الثقافة التنظيمية من أعلى القمة الهرمية إلى مركز العاملين .
- لايمكن للمنظمة أن تدرس وتطور ثقافتها التنظيمية معزل عن التغييرات والتحوليات الفكرية والاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه .
- توجد علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية وبين مستويات الأداء التنظيمي .

منهج وأدوات الدراسة :

استخدمت صاحبة البحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، والمنهج التحليلي في شرح ومحاولة فهم العلاقات المتبادلة ما بين القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة ومستويات الأداء التنظيمي التي تحققها.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدت على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسات الجزائرية، متخذة شركة الهندسة المدنية والبناء GSB كنموذج .

أما الأدوات فتمثلت في: الجداول لعرض بعض التغيرات وتفريغ بيانات الاستبيان الموزعة على أفراد العينة .

- الإشكال والتوزيعات النسبية والتكرارية لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد في استخلاص النتائج
- بعض الإحصائيات والأرقام الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج البحث باختصار

من الجانب النظري

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة نفسها .

- لا توجد ثقافة تنظيمية نفسها في مؤسستين مختلفتين حتى وإن اشتركتا في القطاع والنشاط نفسه
- تحل الثقافة التنظيمية القوية محل المعايير والقواعد الإدارية التي تصنعها المنظمة لتنظيم العمل وتحديد الوظائف والمهام.
- لا يمكن للثقافة التنظيمية أن تتشكل بمعزل عن الخصائص والسمات الاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي إليه .

من الجانب التطبيقي :

* نقاط القوة :

- توفير وسائل وتقنيات عمل متطورة تستجيب لحاجات العمل والعمال.
- محاولات الإدارة لتحسين الأوضاع الاجتماعية للعمال.
- اهتمام المؤسسة بتنظيم برامج تكوين غنية ومتنوعة .

* نقاط الضعف:

- انخفاض الأجور مقارنة بالمجهودات والكفاءات .

- اعتماد المؤسسة على نظام عمل قديم لايساير تطورات البيئة التنظيمية
- عدم شفافية الإعلام فيما يخص بعض تغيرات الأهداف والاستراتيجيات .

تقييم الدراسة :

هذه الدراسة نستفيد منها مع ما تطرقنا إليه في بحثنا من ناحية دور الثقافة التنظيمية في صناعة القرار وكيف تؤثر على أداء المنظمة وذلك من خلال القيم التي تتسم بها المنظمة والمعايير المتبعة والقواعد الإدارية التي تصنعها لتنظيم العمل وتحديد الوظائف إلا أنها لم تتطرق على أهمية صناعة القرارات قبل اتخاذها من طرف القائد وهذا ماسوف نتناوله.

3.8.1. الدراسة الثالثة:

العوامل المؤثرة على صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها بأنماط المشروعات العامة

(دراسة ميدانية على عينة من المشروعات العامة بالمدينة الصناعية بالجبيل)

رسالة مدممة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

إعداد الطالب: فيصل بن عبد العزيز بن فهد الفيصل. أشرف: دكتور محمد عبد الكريم حداد.

1419 هـ - 1998 .

يعتبر اتخاذ القرارات عنصراً جوهرياً لفعالية ونجاح جميع المنظمات دون استثناء . كما تعتبر المشروعات العامة نموذجاً للأجهزة العامة التي يجري استخدامها بشكل واسع في العديد من الدول النامية لإنجاز المشاريع التنموية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة بعض العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المشروعات العامة بالمملكة العربية السعودية.

ولقد اختار الباحث أربعة عوامل رئيسية أشارت الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث على تأثيرها الهامة على اتخاذ القرارات, وهي: القائد متخذ القرار, نظام اتصالات والمعلومات, اعتبارات التكاليف والأرباح, وعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

كذلك قام الباحث بانتقاء ثلاثة مشروعات عامة كبرى هي: شركة أرامكو الجبيل (مصنع الكبريت) كنموذج مشروع مملوك بالكامل من الدولة, وشركة الأسمدة العربية (سافكو) كنموذج مشروع

يشارك القطاع الخاص الأهلي في ملكيته مع الدولة، والشركة الشرقية للبتر وكيمياويات (شرق) كنموذج مشروع يشترك في ملكيته مع الدولة شريك أجنبي.

وفي ضوء استعراض أدبيات البحث تمت بلورة الفروض النظرية للبحث، كما جرى إعداد استمارة استقصاء ميداني باللغة العربية و الإنجليزية لاستخدامها في جمع المعلومات المطلوبة وإجراء المقابلات المقننة مع كبار المسؤولين.

هذا وقد قسم البحث إلى قسمين، القسم الأول أفراد للإطار النظري وعرض أدبيات البحث، حيث قام الباحث باستعراض مفاهيم ونماذج وعمليات اتخاذ القرارات، والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك طبيعة وأنماط ودور المشروعات العامة في تنفيذ المشاريع التنموية في الدول النامية. أما القسم الثاني فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. كما تم التعامل إحصائياً مع المعلومات المستقاة من استمارات الاستقصاء والمقابلات والشخصية، وفي ضوء ما أسفرت عنه من نتائج جرى اختبار صحة فرض البحث.

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

4.8.1. الدراسة الرابعة:

أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة

دراسة حالة وحدة البريد الولائية- بسكرة-

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

أما الفرضيات التي تناولتها هي:

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

الإطار المنهجي للدراسة:

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

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

وبناء على ذلك توصلت إلى النتائج التالية:

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

تقييم الدراسة: هذه الدراسة تفيد موضوعنا من ناحية النمط القيادي المتبع في المؤسسة, فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و الظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات

الحالية, قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقرون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه.

الاقتراحات:

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

5.8.1. الدراسة الخامسة:

علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة تطبيقية:

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

تحدد مشكلة البحث: في الإجابة عن التساؤلات التالية: ماهي أنماط المديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ وماهي مميزات كل نمط من الأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ مع تحديد أبعاد القيم الإدارية/الممارسات الإدارية، وخصائص الثقافة التنظيمية (قوية/ضعيفة) بالبنك محل الدراسة؟ وما هي العوامل والمتغيرات الثقافية المؤثرة على نمط المدير عند اتخاذه القرار.

في ضوء مشكلة البحث وما اطلع عليه الباحث من دراسات سابقة في المجال فإنه يبنى دراسته في هذا البحث على أساس الفرض الرئيس التالي: يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة بحسب نمطهم

السلوكي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك محل الدراسة حول خصائص الثقافة التنظيمية. وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية.

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المستويات الوظيفية الإدارية التي تبدأ من مستوى مدير عام حتى مستوى مراقب (مدير عام - نائب مدير عام - مدير إدارة - نائب مدير إدارة - مراقب) في البنك الأهلي المصري، ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بهذه الوظائف 2608 فرداً لأنهم يمثلون عناصر قيادية تلعب الدور الرئيسي في تكوين وتعميق ثقافة المنظمة. وقد اختار الباحث عينة قدرها 341 مفردة.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

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

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

9.1 المقاربة السوسولوجية :

تعتبر المقاربة السوسولوجية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة ، لذلك فالإطار النظري الذي نتبعه في دراستنا هو صنع القرار لـ : هربرت سايمن Herbert Simon في ضوء نظرية اتخاذ القرارات- يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من مجموعة من البدائل المتاحة ، لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية . بل يذهب سايمن إلى ابعده من ذلك فيرى أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم .

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

وإذا كانت الإدارة الفعالة تركز على عملية اتخاذ القرارات، فيشترط اختيار البدائل لتحقيق الأهداف ويستطيع التنظيم أن يقوم بهذه الوظيفة من خلال تحديد المسؤوليات لكل عضو فيه، ورسم الأهداف التي توجه السلوك، مع تحديد الآليات الضرورية للانجاز، كالقواعد الرسمية، ووجود قنوات وتوفير برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يركز عليها في صناعة القرارات. [22] ض 123

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

كما دفعت مساهمات سيرت Cyert.R ومارش Merch إلى تطوير تفسر نظرية صنع القرار، وذلك بتحويل نظريتهما من اتخاذ الفرد على اعتباره صانع القرارات إلى جعل التنظيمات هي التي تقوم بصنع القرارات وذلك من خلال توسيع بؤرة التحليل من مستوى الأعضاء إلى مستوى التنظيم، ومنه يتم

التعامل مع عملية اتخاذ القرارات حسب الأنشطة الرئيسية الفرعية التي تقوم بها كافة أقسام التنظيم، وبعد دراسة لهذه القرارات نصل إلى صياغة نماذج إمبريقية توضح العمليات التنظيمية الموجودة وراء هذه القرارات .

- كما يمكن إدراج التفاعلية كإطار نظري لدراستنا التي تقوم أساسا على التفاعل بين المرؤوس وشخصيته وإمكانياته والمرؤوسين وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم، والظروف العمل المحيطة سوي كانت مالية أو فنية أو بشرية أو ما ارتبط بحجم المنظمة، والمواقف المحيطة بالمنظمة، فالمرؤوس يجب أن يكون فعالا في الجماعة يشاركها مشاكلها ويقرب الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم وهذا عن طريق تفعيل عملية الاتصال بينه وبين العمال والسماح للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات ودعم العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، والظروف المحيطة التي تجعل المرؤوسين يتجمعون حوله ويفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب .

10.1. صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بهذه الدراسة العلمية و انجازنا لهذا البحث واجهتنا جملة من الصعوبات سوى كانت في الجانب النظري أو الميداني يمكن تلخيصها كما يلي:

- استعادة الاستبيانات في وقتها المحدد صعب من مهمتنا في تفريغ البيانات وتحليلها مما نتج عنه إهدار وقت كثير للدراسة.

- توفر المراجع بكثرة وتنوع الأفكار لدى الباحثين في هذا الموضوع بالذات، وخاصة إذا تعلق الأمر بفكرة ما، أبطأ من تسريع إتمام الموضوع.

- الحصول على معلومات دقيقة حول من يصنع القرار وكيف يتخذ (فردى، جماعى، ملزم أو غير ملزم، فوقى أم تحتي... الخ) لم يكن بالعملية السهلة بل تتطلب مجهود كبيرا منا وإتباع طرق غير مباشرة للحصول على تلك المعلومة.

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

الفصل 2

أوجه نشاط (عمليات) المنظم

تمهيد:

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

2. المنظمة:

1.2. تعريف المنظمة ومفهومها:

في معجم علم الاجتماع " المنظمة هي مجموعة من الأفراد، يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائع مقننة، لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة، ومن تلك النقابات والجمعيات الخيرية والعلمية البنوك والمؤسسات ". [23] ص574 "المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة ". [24] ص17 والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق من طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة وهناك تعريف أخر للمنظمة تكلم عنها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي في كتابه (الإدارة الإستراتيجية) " تمثل المنظمة التجمع البشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة للتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها كما أنها بناء منظم مفتوح يجمع عناصر مميزة تعمل في تفاعل لتحقيق هدف مشترك " [25] ص65. من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص العناصر التالية :

أولاً: وجود مجموعة من الأفراد .

ثانياً: السعي لتحقيق هدف معين

ثالثاً: سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها

رابعاً: نشوء علاقات غير رسمية فيها نتيجة

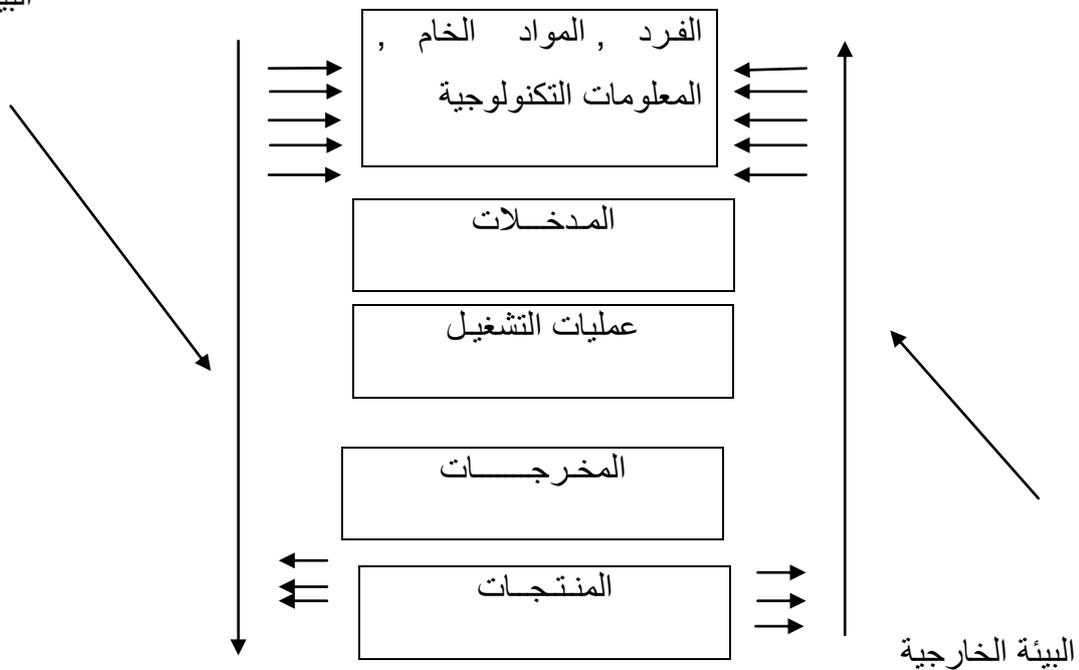
للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد

خامساً: تفاعل المنظمة مع البيئة

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

سابعاً: تتأثر المنظمة ككيان باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لهذه الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة ومنه فإن المنظمة وحتى يمكن تحقيق أهدافها لابد لها من التفاعل مع البيئة الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة فالمنظمة تحصل على مدخلاتها مثل : العمال والموارد الخام، ورأس المال والمعلومات ... الخ . من البيئة المحيطة بها ، ثم تجري المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات مما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع وخدمات وبذلك تحقق الأهداف العامة للنظام الكلي ويمثل الشكل الموالي العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية.

البيئة الخارجية



الشكل(1) العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية [25] ص65

*مناقشة مفهوم المنظمة من خلال وجهات نظر متعددة [26] ص106:

أولاً: المدرسة التقليدية: عرفت المدرسة التقليدية المنظمة على أنها "التكوين أو البناء الهيكلي" الذي ينشأ في الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتعيين اللذات والمسؤوليات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة .

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية: وعرفت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية المنظمة بوصفها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة .

ثالثاً: مدرسة النظم الحديثة: فإنها شخصت المنظمة وصورتها على أنها عبارة عن نظام (نسق Système) وماهي إلا وحدة اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة. كما نلاحظ فإن هذه التعريفات ثلاث تبرز نوعاً من التباين في المنطلقات والأفكار . حيث نجد أن المدرسة الأولى ركزت على البناء التنظيمي Structure أو تقسيم العمل في المنظمة أما مدرسة النظم فإنها ركزت على مفهوم النظام المتكامل معتبرة المنظمة كيان منظم مركب بجميع ويربط بين ممولاته التي تشكل في مجموعها تركيب كلياً واحداً. وهو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات اعتمادية متبادلة، ويتضمن في الأساس مفاهيم الاعتماد المتبادل والمتعاون، والكلية أو الشمولية .

رابعاً: رأي علماء التنظيم: وفي رأي علماء التنظيم فإنهم يرون أن المنظمة "هي كائن ذو شخصية جماعية إنسانية موحدة لها مظهرها المزدوج، مظهرها لتنظيم الداخلي ومظهر الشكل الخارجي المميز لها" وهذا مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة للشخصية بالنسبة لغير المنخرطين فيها وهذا ما يمكنها من الدخول في علاقات واقعية أو قانونية خارج نطاقها، وتصبح بذلك كتلة مشيدة هندسياً يلعب فيها الأفراد أدوارهم ويكتسبون قيمة جديدة يحكم تمرکزهم في كيان يسيطر على الأجزاء التي اندمجت فيه . وبذلك تتجاوز المنظمة مرحلة العلاقة بين الأجزاء إلى مرحلة العلاقة بينها وبين الغير، وينطبق هذا التصور على كل المنظمات ابتداءً من منظمة الأعمال وصولاً إلى منظمة المنظمات التي هي الدولة أو المجتمع خامساً: منظور علماء الاجتماع: ومن منظور علماء الاجتماع فإن المؤسسة (Institution) "هي مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة أو الراسخة في المجتمع التي تحدد التصرف والعلاقات الاجتماعية للأفراد والجماعات. وتسميه المؤسسة عادة بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة في المجتمع" وحاول ماك غايفر وبيج في كتابهما المجتمع التمييز بين المؤسسة والمنظمة فيقولان: "إن (المؤسسة) هي الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاط الجماعة بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تنظم وتسير أعمالها وشؤونها هي: (المنظمة).. والشخص عندئذ ينتمي إلى المنظمة ولا يمكن أن نقول أنه ينتمي إلى المؤسسة لأنها فقط تتكون من مجرد مجموعة من الأحكام وإجراءات السلوك والتصرف". [27] ص 189 ومع ذلك فإن ما تقدم لا يسمح لنا بإعطاء تعريف صحيح للمنظمة (أو المؤسسة) كل المحاولات كانت غير كاملة أو تطورت إلى حد إعطاء مجرد

تعاريف في غالبيتها وصفية ليس إلا. وفي الواقع فإن كل منظمة أعمال هي قبل كل شيء حقيقة مجسدة في الواقع فريدة من نوعها لأنها تتشابه وكلها تختلف عن بعضها البعض مثل الأشجار بحيث لا يوجد في الواقع منظمين متطابقتين، لأن أوجه الاختلاف بين الواحدة والأخرى كثيرة. وعلى ضوء هذه الاختلافات المحتملة كيف ولماذا دائماً نتكلم عن المنظمة بصيغة المفرد؟ في حين نجد في الواقع أن كل منظمة بمفردها فريدة من نوعها بالرغم من ذلك، نجد أن منظمة الأعمال الاقتصادية لها أشياء مشتركة مع مثيلاتها من المنظمات تضعها موضع العمل، نفس عوامل الإنتاج من عمل، أو رأس مال، وطاقة ومواد ومعلومات.... إلى آخره تشتريها المنظمة أو تؤجرها من الأسواق المتخصصة. وفي الأخير نصل إلى قناعة أن كل منظمات الأعمال تشترك في ممارسة أو تنفيذ وظيفة اقتصادية وتضطلع بدور اجتماعي، وتتألف من مراكز مستقلة لصنع واتخاذ القرار وتنفيذه [28] ص 1

2.2. طبيعة المنظمات [29] ص 86

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

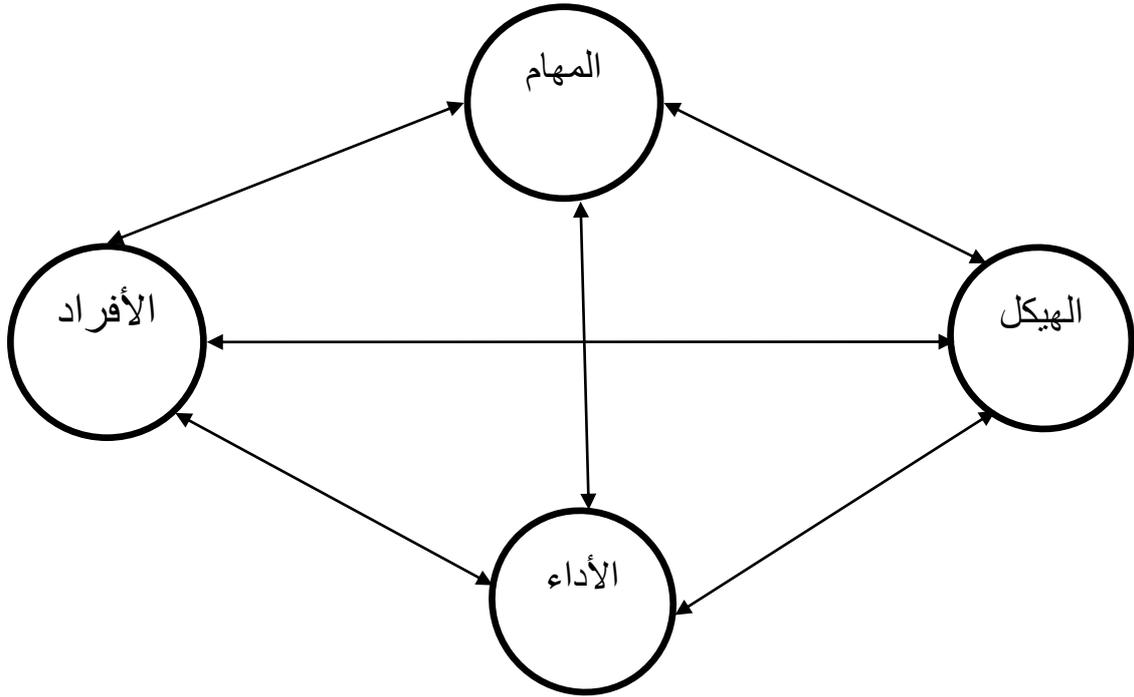
1.2.2. أبعاد المنظمة

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

فالمنظمات في حد ذاتها لا تضع سياسات أو اتخاذ قرارات ولكن الأفراد يقومون بذلك في حدود القيود التي تفرضها عليهم منظماتهم. وهناك أربعة أبعاد رئيسية تتكون منها أي منظمة من المنظمات وهي:

- المهام tasks أي منظمة تقوم من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف معينة.
- الهيكل Structure هو الإطار الذي ينظم الأنشطة و العمليات التي تؤدي من أجل بلوغ الهدف.
- الأدوات Tools وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية التي تستخدم في أداء الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

- الأفراد People وهم الذين يشغلون Operate المنظمة كلها.



الشكل (2) : يوضح العلاقة بين هذه الأبعاد التي تتكون منها المنظمة [29] ص 87

2.2.2. المنظمات ومفهوم النظم

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

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

3.2.2. الخصائص المشتركة للأنظمة [29] ص 86

أ - استيراد الطاقة importation of energy: فالنظام المفتوح يعتمد على البيئة المحيطة للحصول على الطاقة التي يعمل بها (المواد الخام، القوى البشرية، الأموال... الخ)

ب - القدرة على القيام بعمليات التحويل فالأنظمة المفتوحة تقوم بعملية تحويل الطاقة المستوردة أو الموارد المتاحة لها. فالجسم يحول الموارد النشوية و السكرية إلى حرارة وحركة , والشخصية الإنسانية تحول المثير إلى تصرف. والمنظمات تخلق منتجا جديدا أو تعيد تشكيل المواد أو تؤدي خدمة.

ت - تصدير الناتج أو المخرجات: تقوم الأنظمة المفتوحة بتصدير مخرجاتها للبيئة المحيطة بها. الجسم يصدر CO2 الذي يساعد في الحفاظ على الثبات في البيئة المحيطة, والمشروعات الصناعية تمد البيئة المحيطة بالسلع التي تنتجها.

ث - دورية الأحداث والأنشطة: حيث يتخذ النمط أنشطة تبادل الطاقة والمخرجات بين المنظمات والبيئة بشكل دائري. فالناتج المصدر إلى البيئة يولد عائدا يمثل مصدرا جديدة للطاقة وبداية دورة جديدة من المشاط

ج - مقاومة التحلل: لكي تتمكن الأنظمة من البقاء لابد لها من مقاومة عملية التحلل والانهيار. وذلك من خلال المخزون الذي يمثل الطاقة الداخلية.

ح - استقبال البيانات وارتدادها العكسي: البيانات هي التي تعطي الإشارات فيما يتعلق بالبيئة المحيطة ومدى ملائمة الطرق التي يعمل بها النظام. وتقوم الأنظمة بعملية ارتداد عكسي للبيانات. وهكذا تمكنها من تحديد مدى سلامة التصرفات ومدى الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي بالنسبة لتصرف معين.



الشكل (3): يوضح فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا [29] ص 86

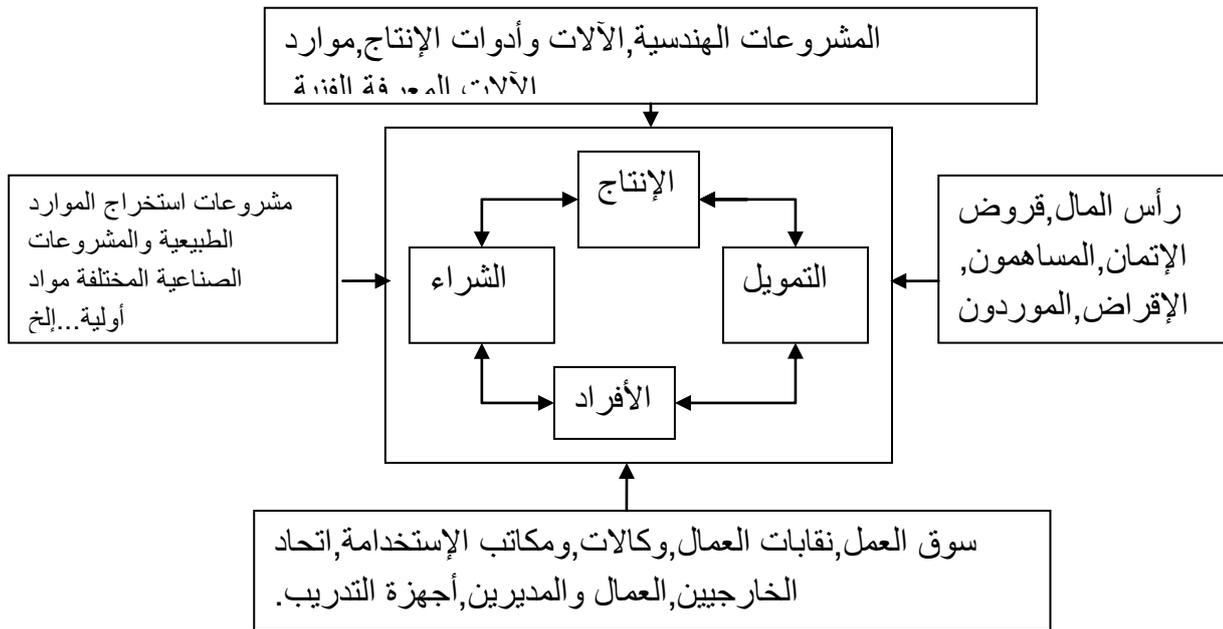
4.2.2. المنظمة والبيئة المحيطة

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

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

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

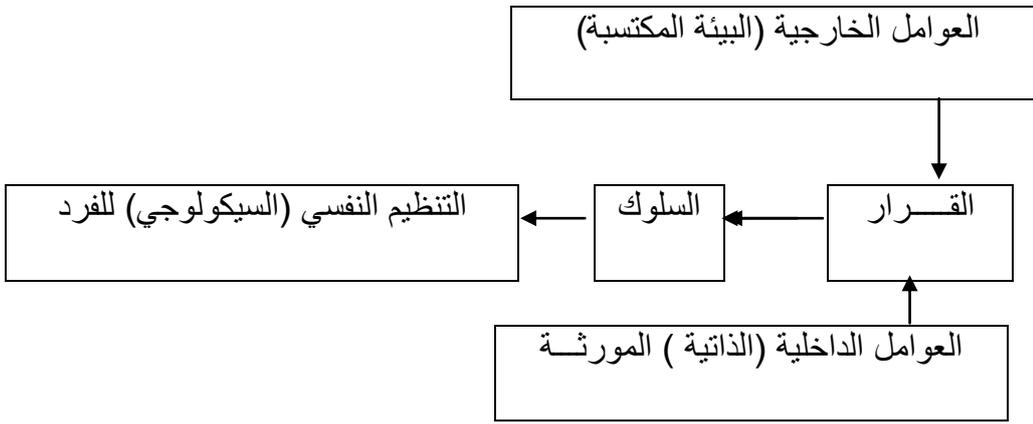
ومن الناحية الأخرى فإن المنظمة تؤثر في البيئة من خلال ما تنتجه من سلع أو خدمات وما تضيفه إلى الناتج القومي للمجتمع، ويمكن بيان العلاقة بين المنظمة و البيئة وكذلك المنظمات، الأخرى التي يتم التعامل معها من خلال بيان الموارد الأساسية التي تحتاجها المنظمة والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل(4): العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى. [29]ص 86

3.2. مكونات المنظمة: من مكونات المنظمة نجد كل من

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

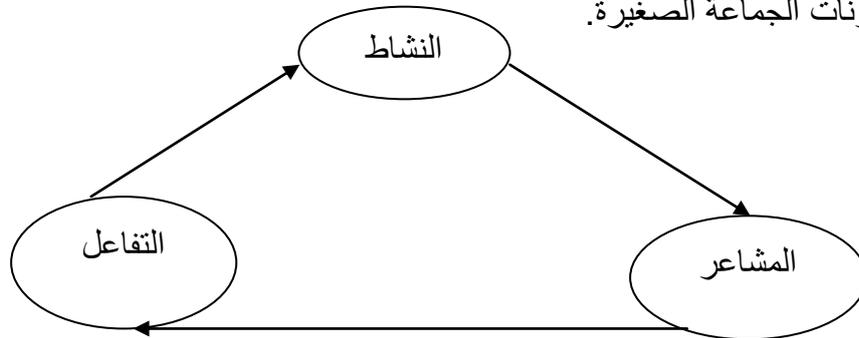


الشكل رقم (5) التنظيم النفسي للفرد [24] ص 17

ومن هنا يتضح بجلاء الأهمية التي أولاها الباحثون لدراسة الفرد داخل المنظمة وتعد المصدر الأساسي الذي يتحدد في ضوءه السلوك الذاتي للفرد، من حيث أنماط تصرفاته إزاء المواقف المختلفة وإدراكه ورغباته واهتماماته التي تشكل الباعث الرئيسي لأنماط سلوكه تجاه الآخرين داخل المنظمة أو في إطار علاقاته الاجتماعية خارجها [24] ص 17

2.3.2. الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي):

لم تعد دراسة السلوك الفردي المرتكز الوحيد لدراسة المنظمة وسبيل تحقيق أهدافها، وإنما ينظر إلى دراسة السلوك الجماعي على أنه أساسي في هذا الخصوص، فالظواهر التي تدعو إلى تعاون الجماعة في أداء عمل معين، أو تحقيق هدف مشترك، أو الدخول في منافسة أو تكوين التحالفات أو التكتلات، تعد جميعها من الظواهر الاجتماعية التي تخلق تفاعلات جماعية وأنماط اتصال تتجاوز الفرد وتكون للجماعات سيمات أو مميزات مشتركة داخل المنظمة والجماعة كما يراها Davis هي " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها [30] ص 182. والشكل الآتي يوضح لنا مفاهيم مكونات الجماعة الصغيرة.



الشكل رقم (6): مفاهيم الجماعة الصغيرة [24] ص 17

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

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

ب)- الجماعات غير الرسمية (Informal Groups) وتمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي... الخ

ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم اختياريا للتماثل أو التشابه أو مصالح مشتركة... الخ, وقد تتكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل، ولهذه الجماعات أهمية كبيرة من حيث التأثير في سلوك المنظمة.

3.3.2. الهيكل التنظيمي : [11] ص 292

لقد نظر التقليديون إلى الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عموديا وأفقيا، وأكد السلوكيون على ضوء نقد مع الكلاسيكيين على أهمية العنصر البشري وتأثيرا لسلوك الفردي الجماعي على حد سواء في تحقيق المنظمة لأهدافها فقد أكد السلوكيون على أهمية كل من التنظيمين الرسمي وغير رسمي قيما تجاهلها التقليديون وهي أن المنظمة كيان حركي قائم على أنماط من العلاقات التفاعلية بين الأفراد أو الجماعات وتتم عملية تصميم الهيكل التنظيمي أخذين بعين الاعتبار أنه لا يوجد هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات.

أ) خطوات تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة :

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

ب) سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب): إنه لا بد من اتسام الهيكل التنظيمي بالخصائص الآتية :

1- التوازن : بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وفي نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية.

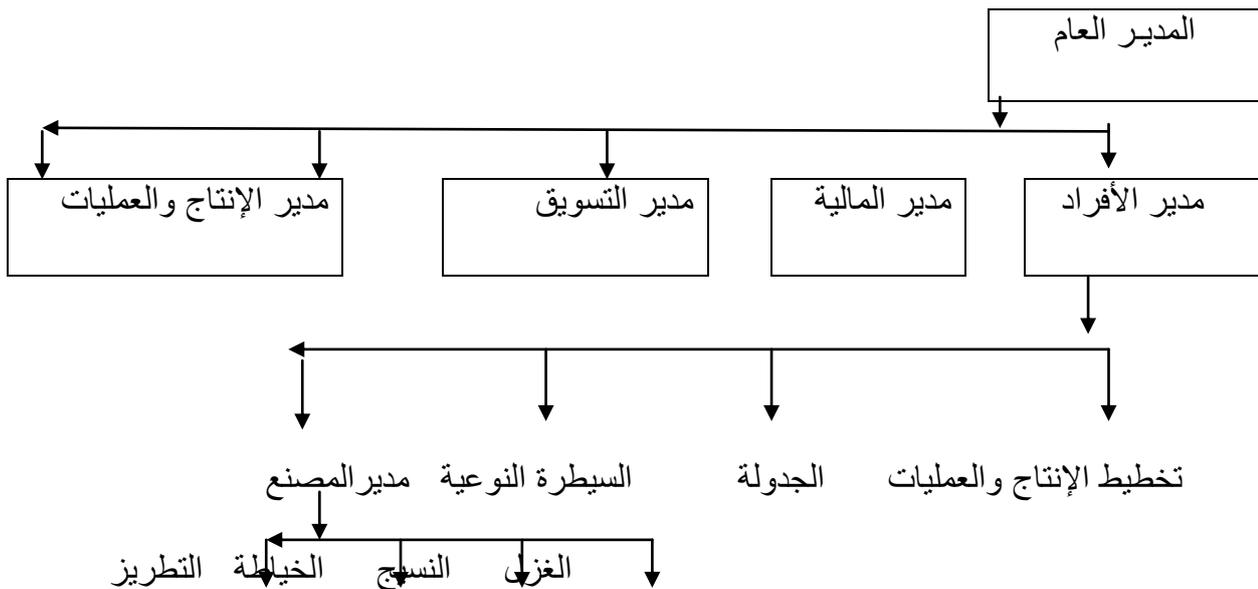
2 – المرونة: قابلية الهيكل التنظيمي المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

3- الاستمرارية: إتباع القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ج) أنواع الهياكل التنظيمية [24] ص17 أن التنظيمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسيين من لبنية التنظيمية هما: 1 – الهيكل التنظيمي الرسمي: هو البناء الهرمي الذي تحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة ، وحركة العلاقات بين التقسيمات في إطارها الهرمي والأفقي، وهناك بعض الأشكال العديد من التنظيم الرسمي أهمها ما يأتي

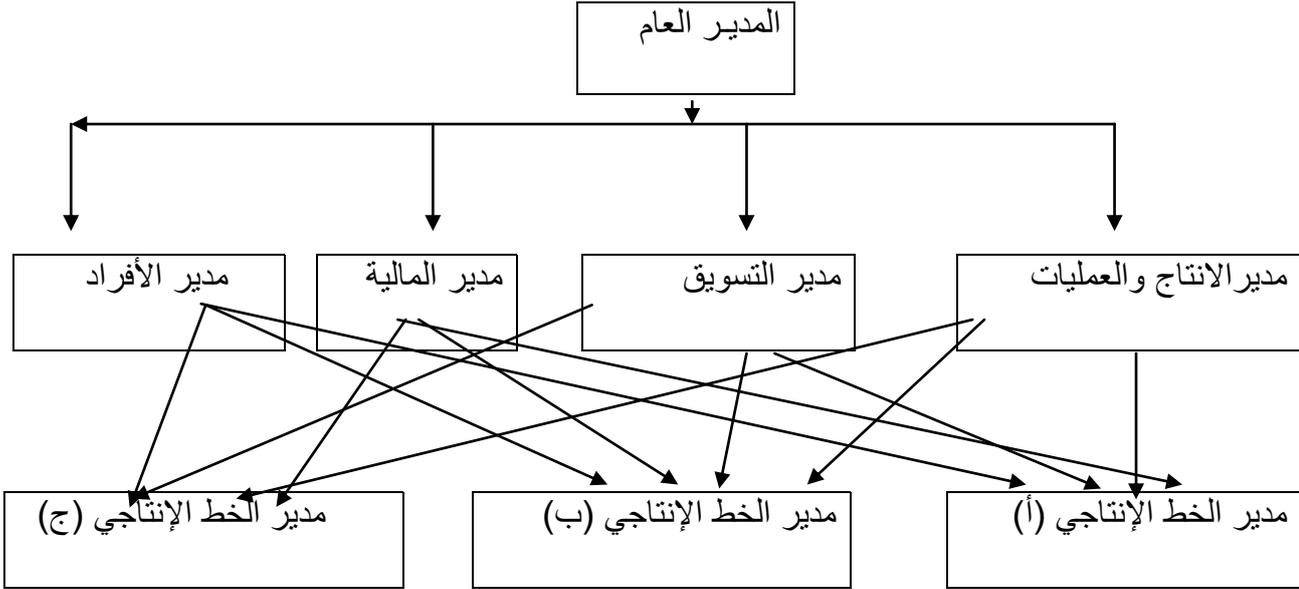
• التنظيم الرأسي: أكثر شيوعا يستخدم في المنظمات ذات الأحجام الصغيرة حيث

تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولا إلى المستويات الدنيا وبمثل الشكل رقم (7) هذا النوع من التنظيم مع تفصيل أدق للتقسيمات.



الشكل رقم (7): نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي) [24] ص 17

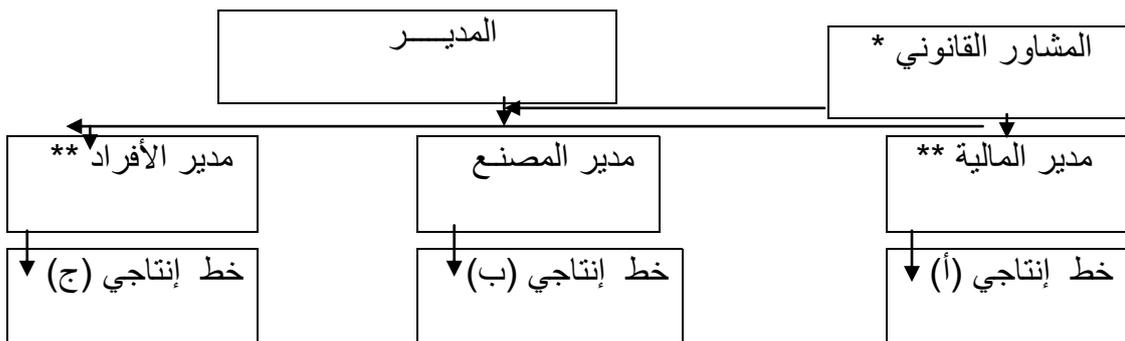
- التنظيم الوظيفي (Functional Organization) يعد فريدريك تايلر أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف، حيث يقوم هذا التنظيم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة ويعمل البناء التنظيمي على تنمية روح العمل
- كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية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



الشكل رقم (8): نموذج التنظيم الوظيفي [24] ص 17

*التنظيم الراسي الاستشاري: يمثل هذا البناء مزيج متداخلا من كل النوعين السابقين ،حيث يحقق هذا الشكل تجاوز للعيوب التي يحملها كل منهما إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما ويستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين في إسداد النصائح والإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء وبيين الشكل رقم (9) بوضوح طبيعة التنظيم الراسي

* علاقة إستشارية تجاه المدير العام وتجاه مدير المصنع. **علاقة إستشارية تجاه مدير المصنع.

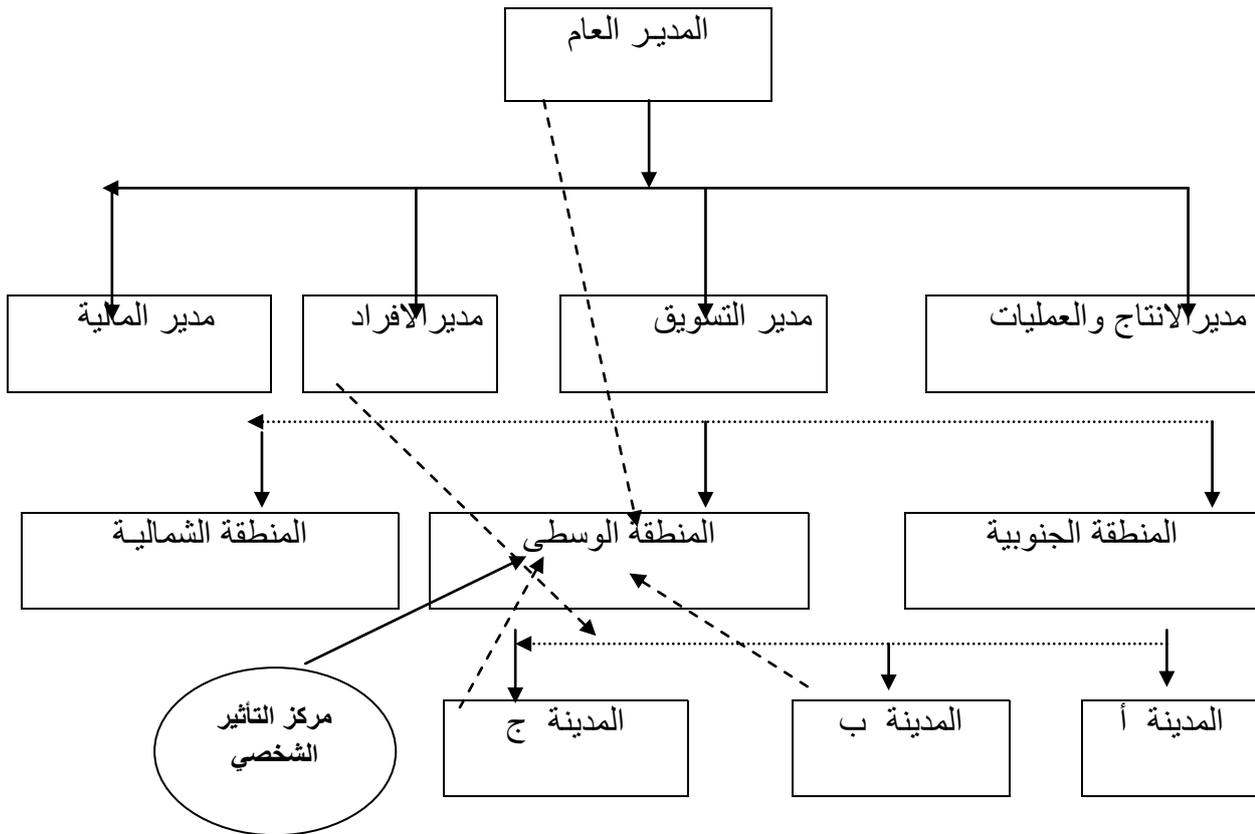


شكل رقم (9): نموذج التنظيم الراسي- لاستشاري [24] ص 17

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

2- الشكل التنظيمي غير الرسمي : هو مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعات العمل (work Groups) فالعلاقات الغير الرسمية غالباً ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم في ميدان العمل وتتعمق بين الأفراد تدريجياً وأصبر العلاقات الغير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومن الأشكال غير الرسمية شائعة الانتشار في المنظمات مايلي :

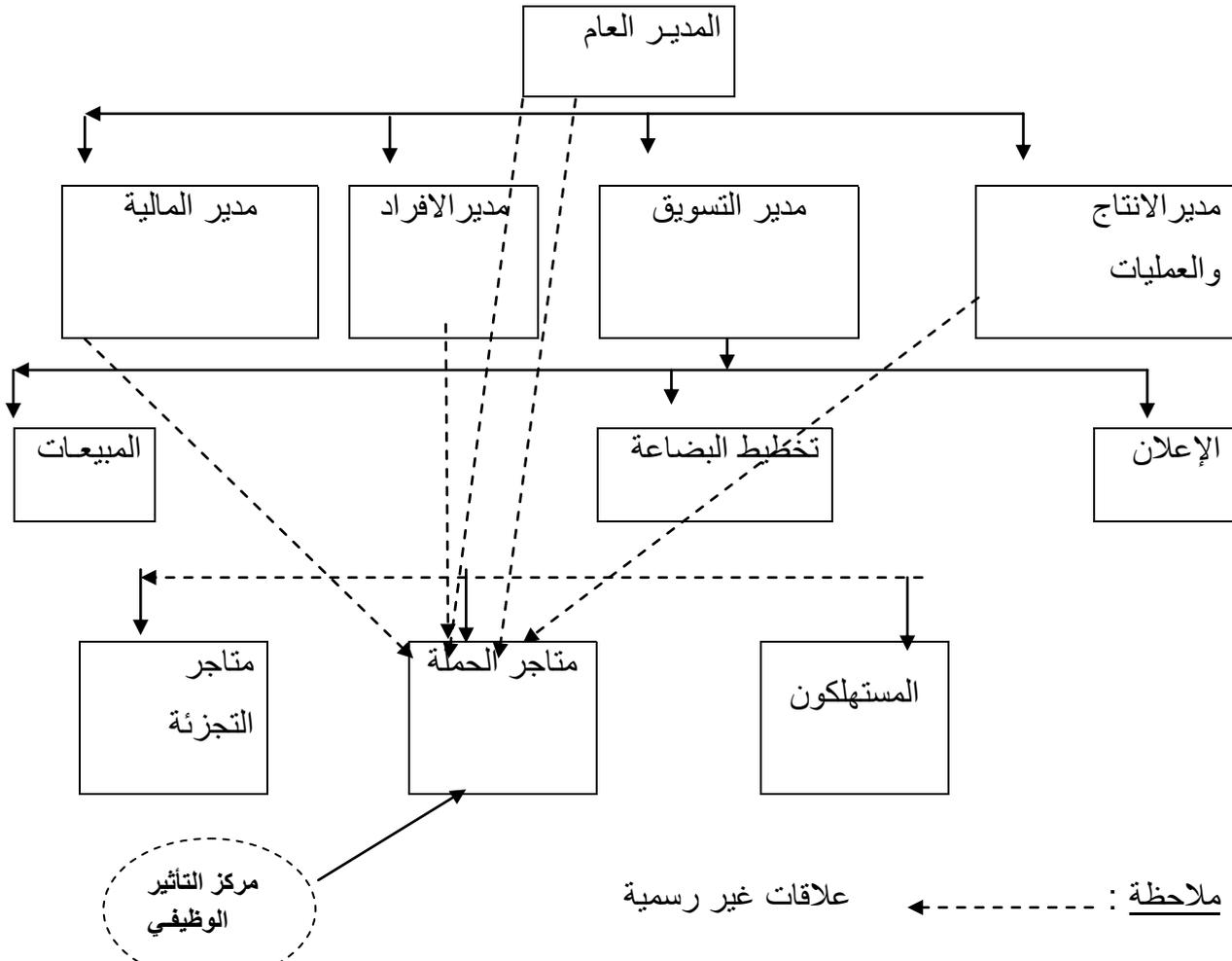
أ - النموذج الشخصي: ينشأ نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم ويعرض الشكل رقم (10) هذا النموذج بوضوح .



ملاحظة : ----- ← علاقات غير رسمية

الشكل رقم (10): النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي [24] ص 17

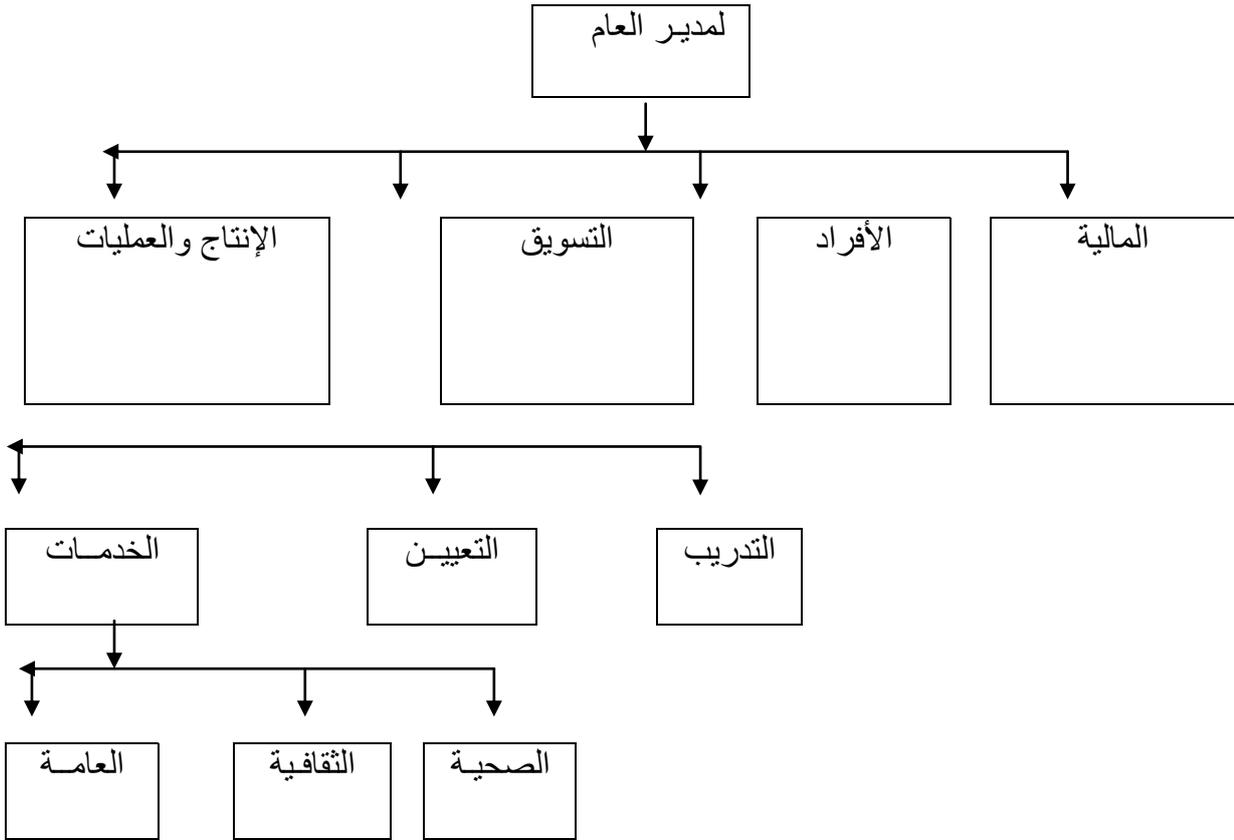
ب- النموذج الوظيفي: ينشأ نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معا , خصوصا عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد، ثم يصار إلى تعميق وسائل الدعم المستمرة لهذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير رسمية بين الأفراد كما في الشكل الموالي رقم (11)



شكل رقم (11): النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي [24] ص 17

ج- نموذج القوة (Power model) يطلق أحيانا على نموذج القوة "مسمى نموذج التأثير"

حيث ينشأ أحيانا بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع فرد أو أفراد معينين، بقدرة تأثيرية متأنية من خلال قوة الشخصية أو الانتماء لنقابة قوية أو فئة اجتماعية كما أن المنافع التي ينبغي الأفراد تحقيقها نتيجة لانتمائهم أو انطوائهم تحت لواء ذلك الفرد غالبا، معزز أواصر التفاعل القائم بينهم وبصورة قوية. كما في الشكل (12)



الشكل رقم(12): نموذج القوة(التأثير) في التنظيم غير الرسمي [24]ص17

4.3.2. أسلوب تصنيف البيئة في المنظمة [32]

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

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

2- البيئة العامة والخاصة: يتضمن مفهوم البيئة العامة الحيز أو الإطار الإقليمي الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وتعد محددًا أساسيًا لحركة المنظمة في تنفيذ.

خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بها والأكثف تفاعلا وعلاقة معها في ميدان تفاعلا مع المجتمع مثل المنافسين والمجهزين والوكلاء والزبائن وغيرهم وغالبا ما يصعب وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة نظرا لتعدد العلاقات القائمة وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة بكلا منها.

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

4.2 . عملية التسيير في المنظمة :

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

فحسب النظرية الكلاسيكية لإدارة الأعمال "عملية التسيير هي تحليل، تخطيط، تنظيم، تنفيذ ومراقبة المخطوطات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة [33] ص 27

والتعريف الثاني هو "التسيير هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم".

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

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

1 - الأهداف: وهي الأنشطة المنفذة.

2 - الأفراد: وهم الأشخاص أو الموظفون.

3 - الموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة.

1.4.2. الأهداف :

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

أ - أنها أساس للمتابعة والتقييم,

ب - أنها أساس لرسم السياسات والتخطيط.

ومن أهم المميزات التي تختص بها الأهداف:

1 - ارتباطها الوثيق بكل القرارات وبالتالي لا يمكن استعادها عند اتخاذ أي قرار.

2 - الأهداف تتبع التدرج الرتبوي أي من القمة إلى القاعدة وبالتالي فإن كل مستوى يترجم الأهداف الأعلى منه إلى الأهداف أكثر وضوحا وتحديدا أو تفصيلا.

أنواع الأهداف: هنا في الأنواع نفرق بين نوعين من الأهداف

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

تعدد الأهداف وتصنيفها:

من الطبيعة وجود عدة أهداف يسعى إليها الفرد وإن كان يعطي الأولويات لها. وتعدد الأهداف بهذه الصورة يساعد في تحقيق التوازن النفسي، بمعنى أن الفشل في أحدها يخف أثره بالنجاح النسبي في تحقيق البعض الآخر وهذا صحيح بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أكثر من هدف [33]ص 27

يمكن تصنيف الأهداف الإنسانية حسب قائمة الدوافع والحاجات ل Maslow

- أ- الحاجات الجسمانية والنفسية. ب- حاجات الأمن. ج- الحاجات الاجتماعية.
- د- حاجات الاحترام والتقدير. هـ حاجات تحقيق الذات.

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

- 1 - المركز التسويقي.
- 2 - الابتكار.
- 3 - الكفاءة الإنتاجي.
- 4 - الموارد الطبيعية والمالية.
- 5- الربحية.
- 6- مستوى الأداء.
- 7- اتجاهات العاملين.
- 8- المسؤولية العمه.

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

2.4.2. المعلومات :

تتطلب عملية التسيير الحصول على قدر كبير من المعلومات وذلك بواسطة تجميعها من مصادر مختلفة ثم معالجتها وترتيبها بشكل منتظم يسمح باستعمالها في أي وقت من طرف المنظمة. لهذا الغرض تحظى المعلومات بأهمية بالغة داخل العملية التسييرية لذلك يجب أن تكون داخلية وخارجية في نفس الوقت, أي أن يجب أن تتعلق بوضعية المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.

وفي الراجح الظروف المعقدة والصعبة التي تنشأ فيها المنظمات (المؤسسات) بصفة عامة ولقد لأصبحت المعلومات في المنظمة الحديثة موردا هاما من الموارد المكلفة و المؤثرة في حياة المنظمة من جهة وهي وسيلة لتأثير من جهة أخرى.

ومعلومات التسيير مثل غيرها من المعلومات أصبحت تتحصل عليها المنظمة وتحويلها لنتج أخرى جديدة وهذه العملية قد تكون من النشاط العادي أو عن طريق الأثر الرجعي ونتيجة لما سبق تظهر الحاجة الملحة والمتزايدة باستمرار للحصول على مزيد من المعلومات, وهذا ما جعل الجهود تتضافر في الآونة الأخيرة بغرض إشباع هذه الحاجة ولو بشكل جزئي, إلى أن الصعوبة تكمن في عدم وجود معلومات دقيقة ومتجددة تعتمد عليها مستقبلا في عملية اتخاذ القرار [33]ص27

3.4.2. اتخاذ القرار :

المشكل الذي يواجه عملية اتخاذ القرارات هي الكيفية التي تسمح لنا بتحقيق الأهداف المحددة على أساس المتاحة لنا وكما سبق ذكره فإن العملية يعبر عنها بعدة طرق وذلك حسب الظروف المتعلقة بالمشكل الذي يتخذ فيه القرار, فعندما يكون المشكل جديد أي لم يسبق له أن حدث من قبل و بمعلومات

قليلة فإن القرار سيكون نتيجة لإجراءات بحث جديدة في هذا الميدان وبالتالي مضمون القرار لن يحدد بصفة نهائية بل بالعكس يكون قبيلًا للتطوير تحت تأثير التجارب أو المحاولات في هذا الصدد.

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

1- المعلومات وافرة.

2- أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات.

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

4.4.2. الفعل أو العمل:

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

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

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

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

5.4.2. التقييم:

وهو آخر خطوة في عملية التسيير، فالتقييم دوره مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج المحققة فعليا. والعمل على شرح وتفهم خطوات العملية التسييرية من خلال علاقات التعديل أو المفعول الرجعي التي تكشف عن الأخطاء لتصحيح بعدها [33]ص27 هذا المراحل التي تمر بها العملية التسييرية والملاحظ هنا أن هذه العملية أو هذه الخطوات تشبه وظائف التسيير.

3. الثقافة التنظيمية :

1.3. تعريف الثقافة وخصائصها : [34]ص 126

قدم العديد من الكتاب تعريف متنوع ومختلفة حول مفهوم الثقافة ، حيث عرفت الثقافة من قبل Taylor على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق.

والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" في حين عرفها Linton بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار " كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

أما خصائص الثقافة هي مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة, وهي: [35] ص444

- الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة.
- الثقافة عملية إنسانية لأن العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة .
- الثقافة متغيرة بتأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة .
- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد .
- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- الثقافة عملية رضا نفسي : فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير أو الفرد يشعر بأنه مقبول في جماعة .

2.3 مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها يعرف **Wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" [36]ص397 ويعرفها **Shermerbom** بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة . كما يعرفها **Kodden** بأنها " مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما .

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على مسلكياتهم .

3.3 عناصر الثقافة التنظيمية [36] ص397-403

13.3. القيم التنظيمية Organizational Values:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم ... الخ

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة معينة بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإرادة واحترام الآخرين ... الخ

2.3.3. المعقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

3.3.3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع .

4.3.3. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

4.3. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي: [34] ص126

1.4.3. الثقافة:

تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه .

2.4.3. الثقافة وسلوك الأفراد:

تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة .

ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بهذه صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون

تعلمها ويمكن أن تورث لهم [37].ص 3

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter et Kinicki أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف

هي [38]:ص709

أ) تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.

ب) تسهل الالتزام الجماعي.

ج) تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

د) تشكل السلوك.

3.4.3. خصائص الثقافة:

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات .

وفي مايلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: [35] ص444

الانتظام في السلوك والتفديد به من خلال اللغة والمصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .

- المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا ولا قليلا جدا)
- القيم المتحكمة يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جود عالية نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات
- الفلسفة لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء .
- القواعد عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- المناخ التنظيمي : مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكا تهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي وتتضمن
- مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي النمط القيادي السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال..... الخ

5.3. أنواع الثقافة وتغييرها في المنظمة:

يوجد نوعان من الثقافة : ثقافة قوية وثقافة ضعيفة وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي [39]:ص 612-598

1.5.3. الثقافة القوية:

- ✓ عنصر الشدة (القوة) لدى أعضاء المنظمة بالنسبة للقيم والمعتقدات.
- ✓ عناصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
- إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذا أدت الثقافة إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

2.5.3. الثقافة الضعيفة:

بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد سيؤثر على الفعالية والأداء للمنظمة قد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيمانا عميقا [11].ص292

ليس جميع المنظمات لديها ثقافية واحدة وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة توفر على أداء وفعالية المنظمة فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة؛منظمتهم.

السؤال الذي يطرح : كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟

3.5.3. تغيير ثقافة المنظمة :

عندما يحاول المدراء تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الإفتراضات والأساسات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم Porfter And Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي[30]:ص 182

أولا الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها فالأفراد يرغبون في معرفة ماهو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة فالأفراد يتطلعون إلى أنماط, ثابتة وأفعال الإدارة التي تفرز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم .

ثانيا مشاركة العاملين: وهي من المبادئ والأسس الهامة في تطوير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهينى مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له .

ثالثا المعلومات من الآخرين : إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة ، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة .

رابعاً الفوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول وتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتقدير تمثياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية :

أ - حصر وتحديد الثقافة وسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين

ب - تحديد متطلبات الجديدة التي ترغب بها المؤسسة.

ج - تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق متطلبات المرغوبة للمنظمة.

د - تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام .

هـ - اتخاذ خطوات من شأنها تبني سلوك تنظيمي الجديد.

4. القيادة :

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة ومدى فاعليتها. [40] ص 361

تعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية [41] ص 248 ويكمن جوهر العملية القيادية (Leadership Process) في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين ويعالج هذا المبحث واحد من أبرز المفاهيم التنظيمية التي تحتل أهمية خاصة بالنسبة لكل من الأداء والسلوك التنظيمي فضلاً عن دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة.

1.4. مفهوم القيادة :

ليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين و المتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة بل أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة, كون القيادة ظاهرة اجتماعية لا تنمو في فراغ إطلاقاً وإنما وسط التجمع البشري الفعال, وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من المتغيرات, فهي تظهر في حركة التفاعل

الرسمي للفرد خلال تأثيره تابعيه أو مرؤوسيه, كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل .

يرى فيدلر F.E . Fredler أن القيادة هي " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره " [42] ص 362-363

ويميز " كمبرول يونج " K . Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leader ship هي " ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة أو على معرفة خاصة في موقف معين "[43].ص375 وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين. أما الرئاسة Head ship, فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج مثل: سلطة الإدارة ويجب على الأعضاء أن يمثلوا لها خوفا من العقوبة.

نجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مرؤوسه وتعاونهم ما يجعله قائدا مما يؤدي إلى زيادة فاعلية داخل المؤسسة أو المنظمة وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة مثل : المدير المشرف والمراقب والملاحظ ورئيس القسم [43] ص375-377, أما Brown فيقول أن القيادة عبارة عن "عملية نفسية لتوجيه التابعين " [44] ص 329. ويعرفها تيد O.Tead فيقول أن القيادة بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب". ويعرفها محمد عبد الله عبد الرحيم" بأنها عملية توجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة"[45] ص 337-338.

2.4. أنواع القيادة وأساليبها:

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

1.2.4 سلطة القيادة تقسم من حيث سلطتها إلى نوعين هما :

أ- القيادة غير الرسمية: وهي تتكون داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التقاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم[46] ص511 ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي خصلة اجتماعية هادفة تتبلور من

خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة .

ب - القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي [24] ص17 حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين [47] ص226 فيفضل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة ويسره القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تحويل , الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

2.2.4. أجواء العمل :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبت ووايت Lippittan dwhite ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة بيلك وموتون (Blakeand Mouton 1965) وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض أثر إختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاث أنماط قيادية هي [48] ص 227:

أ - القيادة الاوتوقراطية (الديكتاتورية) Autocraticor Authoritarian

من أهم مظاهر القيادة الاوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الفردية في عملية اتخاذ القرارات كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص وهو الذي يحفز أو يودب المرؤوسين فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها [49] ص 346.

ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الاوتوقراطية بالأجوبة الآتية :

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.
- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.

- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزعات العمل.
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الافراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة .
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد .

- بسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقسيم

الأفكار والمعلومات [50] ص 371.

ومن إيجابياته :

- الامتثال لأوامر القائد دون مناقشة نظرا لخوفهم من قراراته الصارمة والقاسمة
- نقص الغيابات لعدم إستسماح المدير وشدة معاملته
- الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في حالة

الطوارئ [50] ص 371

ب - القيادة الديمقراطية أو Democratic or Participative Leaders وهي قيادة تقوم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين كما يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته [51] ص 67 ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت ويتعامل مع الافراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واجدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل ويساعد على تكوين روح الجماعة [52] ص 499 .

* مزايا هذا النمط القيادي مايلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.

- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.

- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين [11] ص 292

- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها.

- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.

- خلق اتجاه إيجابي نحو القائد.

- زيادة الإنتاج والأداء.

- الأعضاء مخيرين في العمل مع من ينسجمون معه [24] ص 17

- يعبر القائد على رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

- يتسم القائد بالروح الإجتماعية التفاعلية والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة .

* وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي [11] ص 292

- أنها تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير علمي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

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

ج – القيادة الفوضوية:

تتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات بين القائد والمرؤوسين كما يكون جو العمل غير متمسك بالجدية ولا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشاركهم بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف إذا طلب منه ذلك. [47] ص 226 ويمكن إبراز سمات في القيادة الفوضوية بمايلي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.

- عدم إعطاء المعلومات إلا حينها يسأل القائد عنها وغالبا ماتكون في حدود معينة.
 - عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
 - عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
 - ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهمات
- [24] ص 17

ورغم ذلك هناك سلبيات حول القيادة الفوضوية تتمثل فيما يلي :

- بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
- عدوانية الجماعات فيما بينها.
- تقوم الجماعات غير رسمية بتحقيق أهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة. [53] ص 161
- الآراء التي توصلت إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.
- قلة الاحترام للقائد الغير موجه وارتفاع نسبة العيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة [49] ص 346

3.4. نماذج التحليل أنماط القيادة:

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

1.3.4. نموذج (تانتباوم) و (شميدت) عام 1958

حسب هذا النموذج هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري، إلا أن هذه الأنماط تتأثر ببعض العوامل مثل : العوامل الشخصية للقائد كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف

التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي [54] د.ص



الشكل رقم (13) من إعداد الطالب: الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)

ومن خلال النموذج المعد نجد تفاوت في درجات حيث التسلط والاعتزال في إصدارا لقرارات متمثلا في الفقرة (الأولى وبأدنى حدودها في الفقرة (3) أما النمط الديمقراطي فيمثل الفقرة (السابعة) أرقى مستويات الديمقراطية وعند المستوى (الخامس) يكون أدناها وعلى المدير أن يختار الأسلوب الذي يوفي متطلبات المرحلة التي يمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين حجم الموارد النظام الداخلي حركة السوق.

2.3.4. نموذج ليكرت في القيادة Lekert Continuum : وقد اعتمد ليكرت على

الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من التزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية [55] ص 64.



الشكل رقم (14) من إعداد الطالب: نموذج ليكرت في القيادة

ويعتبر ليكرت وزملائه النمط ديمقراطية المشاركة هو أفضل النماذج في القيادة بناء علماء دراستهم في جامعة (ميشيغان الأمريكية) وذلك للأسباب التالية :

(أ) أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
 (ب) انعكاس الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة.

(ج) المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.

(د) يحقق أقصى حالات النجاح للقيادة الإداريين.

3.3.4. نموذج بليك وموتون:

ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل و الإهتمام بالأفراد [56] ص 24 ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العاملين في سنة 1985 ويقوم على الافتراض هو إمكانية الجمع بين هذين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما , ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالي المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر, ويبنى هذا النموذج على متغيرين هما:

(أ) اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

(ب) إهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.

النمط الأول

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

النمط الثاني

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

النمط الثالث

القيادة الاجتماعية	يهتم القائد بخلق علاقة طيبة مع الأفراد ويقف اهتمامه بالنسبة للإنتاج يحاول أن يخلق ظروف مريحة في المنظمة وإيقاع العمل
--------------------	--

النمط الرابع

القيادة الديمقراطية	هم القائد الوحيد بالإنتاج يهتم بعناصر الإنتاج كثيرا, التخطيط, التوجيه, الرقابة.... الخ لا يهتم بالعاملين يتشدد باستخدام سلطاته الإدارية
---------------------	---

النمط الخامس

	والنمط مشتق من التسمية فيه يسعى القائد للموازنة باهتمامه بين الإنتاج والأفراد
--	---

القيادة الوسطية	يسعى إلى تحقيق إنتاجي معقولة يخلق شعور ولونسيبي لدى العاملين لا يتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجية عالية
-----------------	---

الشكل رقم (15) من إعداد الطالب: بليك وموتون في القيادة

ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد الحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة. [58] ص 98

4.3.4. نموذج ريدين في القيادة Wiliamd.Reddin:

لقد أكد (ريدين في نمودجه) معتمدا على نتائج دراسات جامعة أوهايو وعلى وجهات نظر مغايرة (لشبكة بليك وموتون) فإن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة هي: درجة كفاءة القيادة في الإهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه [59] ص 8 كما أكد ريدين على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدين الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي :

- القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيرا بعمله.
 - القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
 - القائد المتكامل (Integrated Manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
 - القائد المنفصل (Separated Manager) لايهتم كثيرا بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.
- أما الأنماط الأكثر فاعلية والأقل فاعلية فقد صنفها ريدين إلى ثمانية أصناف هي :

أ- القائد الانسجامي : - غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.

- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعيد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل ورقابته شبه معدومة لا يعتقد بقيمة الزمن.
- يقلل من واجباته بالتهرب وإلتقائه على الآخرين.

ب- القائد المجامل (المبشر العاطفي):

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل إعتبار.

- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه.

ج- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع إهتمامه بالعمل فوق كل إعتبار.

- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.

- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د- القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الإهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على إتخاذ قرار السليم.

- الحل الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وإن

وجد حل أفضل.

- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها أي سياسة إطفاء الحريق أو

سيارة الإسعاف و لا يضع أي اعتبار للمستقبل.

- يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

هـ - القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لايهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الافراد.

- يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح.

- تأثيره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين.

- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات. [60] ص9

و- القائد التطويري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم.

- ويهيء مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع العاملين لدوافع العاملين.

- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن إهامامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز- القائد الأوتوقراطي العادل :

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

- تركيز فاعليته بقدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة

- يثق في نفسه وفي طريقة أدائه.

ح) القائد الإداري (المتكامل) :

- يوجه جميع الطاقات اتجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

- يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج.

- يحقق أهدافا عالية.

- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

- إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.

- يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق و اعتماد الرقابة الذاتية لدى

الأفراد [60] ص9.

5.3.4. نموذج (روبرت هاوس) في القيادة :

تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم [59] ص8.

لذا فإن على القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الإيجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهم أنماط من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف.

لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في :

- الإهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها, وعليه الإهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وأن يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادرا على تحقيق حاجيات العاملين.

- زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.

- تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

- وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين.

- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج.

- مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك :

أ- يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين. ب- يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين

ولقد حدد هاوس أربعة أنماط من القادة هي :

(1) القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.

(2) القائد الإنساني: يهتم بالفرد والاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون مشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرار.

(3) القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وقد أخذت أربع مسارات هي :

* قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.

* قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وتنفيذها في الأمور الروتينية.

* قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.

* قائد يهتم بالمشاركة في وضع القرارات والأهداف لتنفيذها وهي الأفضل ونتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.

4) القائد المهتم بالإنجاز:

تحديد الأهداف وتوضيح الأهداف للمرؤوسين ويتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات وهذا هو الأفضل [61] ص 6 يتضح لنا مما سبق أن الأنماط القيادية المتبعة تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط واحد

دون غيره إن القائد الإداري الفعال الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في إدارة الموارد البشرية هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق، الأمانة، الشجاعة في اتخاذ القرارات.... الخ) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم وإن اجتمعت في شخص القائد في خلق إدارة فاعلة قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد وتنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

4.4. نظريات القيادة

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

يقصد بتعريف النظرية بأنها " تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ" [62] ص 88 كما تعرف النظرية على أنها "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة وهو تفسير ماهو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون" [63] ص 54 لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي؟ وهل يستمر لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها؟ وقد إنقسمت النظريات إلى مجموعتين هما :

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

2- النظريات الحديثة :

وهي نظرية السمات (الصفات) القيادية النظرية الموقفية، (الظروف) النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم. الجدول الآتي ذكره نوجز

فيه باختصار أهم ما جاءت به النظريات القديمة حول القائد ونقارن بينها للتعرف على ايجابياتها وسلبياتها.

1.4.4. النظريات القديمة في القيادة : من خلال هذا الجدول وما يحتويه من بيانات كيف تطرقت

كل نظرية لمفهوم القيادة

جدول رقم (1) من إعداد الطالب : النظريات القديمة في القيادة

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

ومن عيوب هذه النظريات المدونة في الجدول :

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

2.4.4. أهم النظريات الحديثة في القيادة :

أ- نظرية السمات Traits theory : حاولت تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سوى جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية ... ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها [64] ص81 وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في إمتلاك الأفراد سمات القيادة ظهرت هذه النظرية التي تدور فلسفتها حول إنفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم [65] ص35

ومن أهم هذه السمات مايلي :

- السمات جسمية: مثل الطول, المظهر, الصحة... الخ.
- السمات ذهنية: مثل الذكاء والفهم, الإدراك, بعد النظر, القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- السمات شخصية: مثل التسامح والتحمل, الشجاعة والحسم, الثقة بالنفس.
- سمات وظيفية: مثل الاهتمام بالانجاز, المثابرة, الإشراف وتسيير الأمور.
- السمات اجتماعية: مثل النضوج الاجتماعي, الاهتمام بالعلاقات الإنسانية, الرغبة في التعاون.

أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات :

- صعوبة توفير جميع السمات المذكورة في شخص واحد.
 - اختلاف الباحثين في تحديد الصفات.
 - صعوبة تحديد الخصائص التي تميز القادة والتابعين.
- (ب) نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory : يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال

العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة و امتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعلهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها وتستند هذه النظرية الافتراضات التالية: [66] ص59

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

(ت) النظرية الموقفية: (Situational Theory): هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما، قد لا يصلح لظرف أخرى... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف [67] ص 113 وهذه النظرية ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائد إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة... ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم [68] ص 185.

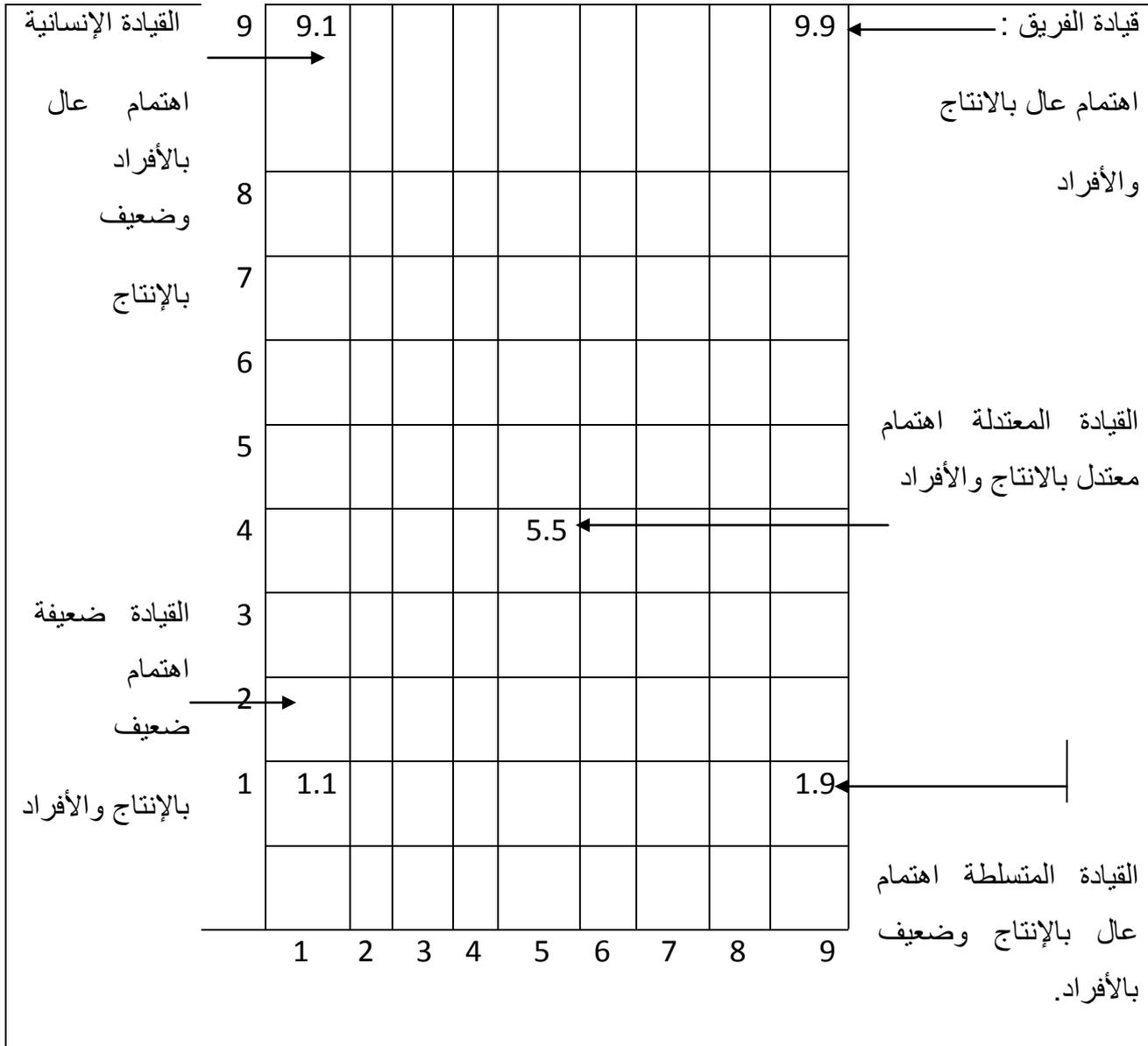
(ث) النظرية التفاعلية Interaction Theory: تعد القيادة تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية [60] ص 9.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز إهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل [68] ص 185

(ج) نظرية الطوارئ: نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير، في موقف ما وفي موقف آخر تشاركية وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح [69] ص 4.

(ح) نظرية الشبكة الإدارية: The Managerial Grid Theory

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton واستطاع تحديد أسلوبين الإهتمام بالانتاج والإهتمام بالأفراد ووضحا هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة المحور الأفقي ويمثل الإهتمام بالانتاج بينما المحور العمودي يمثل الإهتمام بالأفراد كما في الشكل (18) ويشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة الإهتمام ورقم (9) إلى أقصى درجة إهتمام وقد أكد كل من Black et Mouton على وجود خمس نماذج قيادية: أربعة منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كما هي مبينة في هذا الشكل الآتي: [11]



شكل رقم (16): نظرية الشبكة الإدارية [41] ص 248

خ- نظرية البعدين : يطلق على هذه النظرية اسم " دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة " حيث قامت مجموعة من الباحثين بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين سلوك القائد هما:

أ- هيكل المهام Initiating Structure

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

ب- الإهتمام بمشاعر الآخرين: Consideration

يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة والثقة والإنفتاح عليهم وإقامة اتصالا ذي اتجاهين هابط وصاعد .

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

5.4. وسائل التأثير القيادي :

قام الباحث يوكل (Yuki-1981) بتجميع ما تناوله الباحثون والمختصون بشأن وسائل وأدوات التأثير في القيادة، فحددها بأحد عشر عاملا يمكن للقائد من خلالها تحقيق إمكانية التأثير في التابعين. [76] ص4

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

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

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

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

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

سادسا: الإلهام وإلهاب الحماس: ويتم ذلك من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم على ممارسة سلوك معين، فقد يشبع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها. أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة. أو يطلب من الموظفين الإسهام في أنشطة تنطوي على المخاطر أو التضحيات انطلاقا من التعبير على الروح الوطنية. وغالبا ما تحقق هذه الصيغة النجاح المستهدف، حينما تنطوي على تحقيق مشاعر الرضا أو الراحة النفسية عند أدائها. وحينما يعتقد المرؤوسون بأنها تحمل قيما سامية (مثل: الشهامة، والشرف، والمواطنة، والصدق... الخ) [70] ص 232.

لذا ينبغي للقائد تفهم نفسية التابعين و معتقداتهم وقيمهم ومشاعرهم وغيرها من الأبعاد.

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

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

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

عاشرا: الإعجاب والانتماء الشخصي :

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

حادي عشر: المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوبة تنفيذها. ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام

به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة. ولا يتحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين, وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد. ولذلك فإن المشاركة الصورية لا تحقق الحماس للقرار المتخذ.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي يندرج ضمن النشاطات التي توجد في المنظمة, أدركنا أن عملية صناعة القرار ليست بالمهمة السهلة, وهذا راجع لتعقدها من جهة وخصوصية كل منظمة, هذه الخصوصية التي تتمثل في الثقافة التنظيمية وما تحمله من مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة, التي تعكس ثقافة المجتمع وبيئته, كما تجسّد القيم والمعتقدات الأساسية تواجهها طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها, سوى كانت متعلقة بالمنظمة مثل: النجاح والنمو والربح وتحسين الخدمات, أو ما تعلق بالموارد البشري مثل: تحسين أداء العمال الاجتماعية والمادية والنفسية, وذلك باستقطاب الخبرات التي تساعد في تحسين أداء العمال لديها والاستعانة بالتقنيات والتكنولوجيا المتقدمة لماذا؟ لأن هذه العناصر السابقة قد تساعد بشكل كبير مهام القائد الذي يواجهه المرؤوسين للبدل جهد أكبر والتقليل من الصراعات التي قد تنجم عن عوامل داخل المنظمة أو خارجها مثل عدم وجود معلومات كافية للقائد حول المرؤوسين أو حول التنظيم الداخلي التي قد تجره إلى عدم فهم مشكلة قد تواجهه وبالتالي يتخذ قرارات غير صائبة تضر المنظمة والموظفين أو أنه لا يراعي بعض الخصوص التي تتواجد فيها منظمته من عادات وقيم وبيئة التي يتعين عليه أن يراعيها عند مراحل صناعة القرار واختيار أحسن البدائل الممكنة.

لكن هذا يجربنا لمعرفة أي نمط من الأنماط القيادية التي يجب أن تسود داخل المنظمة؟ أم أن على القائد المحنك والذكي التعامل مع تلك الأنماط كل مرة وفق الظروف التي تحدث فيها مشكلة, فطبيعة الأداء هي التي تؤثر على القائد, فتارة يكون متسامحا وتارة يكون صارما, وعليه إذا ما أرادت منظمة أن تبرز وجودها أمام المنظمات الأخرى أن يسود روح المسؤولية الجماعية لدى كل موظفها, فالمشاكل التي تتعرض لها تحل بالطرق المشارك في إطار ما خوله القانون لهم يسهم في رفع الكفاءة والإبداع, ويزيد الشعور لدى العمل بأن عمله واقتراحاته لقت استجابة من الجهة المسؤولة.

الفصل 3

صناعة القرار

تمهيد:

يعتبر موضع صنع القرار و اتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو علم النفس أو السياسة. وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين:

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

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

والسؤال المطروح: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟

ماذا نعني بكلمة صنع القرار؟

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بالتفصيل.

5. ماهية صناعة القرار و اتخاذه:

1.5. مفهوم وصنع القرار

يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها سواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المؤسسة كلها أو على أداء عامل صغير ,...وعليه أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات لأن اتخاذ القرارات ليس فنا شخصيا فقط، بل مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي لو تعلمها الفرد لأمكنه من أن يحسن من اتخاذ القرارات وأن يطور مهارته الإدارية [71]ص321

القرار لغة: القرار في اللغة هو مشتق من كلمة القر ومعناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال قر في المكان, أي قربه وتمكن منه.

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

وهذه بعض التعاريف للقرار: " القرار هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتبار أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها, فهو الاختيار المدرك(الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين". [72]ص48

"القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف, حل مشكل , انتهاز فرصة". [73]ص175

"القرار هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين, أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة, واختيار الحل الأمثل من بينها" [74]ص341

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

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

ويمكن أن يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. [75] ص321

أما عملية صنع القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها. [76] ص4 أي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية المتواصلة والمتتالية التي يستعين بها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأجود والأفضل.

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

إن نظام اتخاذ القرار لقي اهتمام العديد من الباحثين على رأسهم ريتشارد سنايدر (Rechard Snyder) صاحب مدخل التحليل السياسي بالاعتماد على عملية صنع القرار, وما يميز تحليل سنايدر أنه حصر جهده في دائرة قيادة الإدارة العامة والمسؤولين في الحكومة [76] ص4.

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

وفريق آخر ربط عملية صنع القرار وتنفيذه مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بعامل القوى, حتى ولو استعملت قوى الإكراه والإجبار أو غير الصالح العام. [78] ص8

إن مثل هذه القوى تناولتها دراسات كثيرة في علم الاجتماع السياسي, وأبرزها دراسة ماكس فيبر (Max weber) الذي عبر عن القوى بأنها قدرة الأشخاص على تحقيق إرادتهم وفرضها على سلوك الآخرين [79] ص89.

وهناك من ربط عملية صنع القرار بالخبز الحاكمة. [80] ص89 أي الأشخاص الذين يملكون سلطة التأثير يغض النظر عن أماكن تواجدهم, من كل ذلك أن الشرعية والمشروعية ليست الأصل في اتخاذ القرار وإنما هي وسيلة لذلك.

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

أن عملية صنع القرار نشاط إنساني يتعد الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية, الرمائية والمكانية, مضاف إليها الخبرة والحسابات الإستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة الشرعية والمشروعية بالشكل الذي يسمح بقبول قراراتهم خاصة أمام اتساع المد الديمقراطي و الرقابة الشعبية.

إن عملية (Process) صنع القرار عملية طويلة ومحاطة بظروف يعترئها الشك، وعدم اليقين والحركة المستمرة والضغوط المتنوعة... وحتى يمكن القول بوجود عملية صنع القرار لا بدى من توفر العناصر التالية [80] ص 89:

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

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

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

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

5- القيام بجميع المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية.

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

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

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

9- القدرة على مراجعة ومتابعة تنفيذ القرار.

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

2.5. متخذ القرار وأهميته : من المعلوم أن متخذ القرار هو شخص الذي يستمد قراراته من

القوانين المخولة فقد يكون شخص طبيعي وهو الإنسان عند ما يكون كامل الأهمية، وشخص معنوي وهو المؤسسات التي تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها، ولها ممثلها وهو المدير أو رئيس الإدارة الأعلى.

أن رئيس مؤسسة الإدارة يستخدم القرارات والمواقف إما بصورة مباشرة, ويكون القرار عندئذ مركزي, كما يمكنه أن يفوض السلطة والمسؤولية, أو يفوض التوقيع لاتخاذ القرارات باسمه.

إذن الرئيس الإداري هو الذي يتخذ القرار في صورته الرسمية, لكن يبقى صنع القرار وهو الإطار الأشمل الذي تشترك فيه عناصر المنظمة بنسب متفاوتة ودور الرئيس الإداري هو مدى مساهمته

في تصميم صنع القرار, ودائرة الاستشارة التي استند إليها الرئيس الإداري, وكل ذلك تبعا لحجم المؤسسة وأنواعها, ومستوى نشاطها وعلاقتها مع المحيط, وفي مثل هذه الحالة يكون متخذ قرار الجماعة التي شاركت من قريب أو بعيد في صنعه. [81]ص47

1.2.5. الشخص متخذ القرار:

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

حسب دراسة علم اجتماع التنظيم, وعلم النفس الصناعي فإن الفروق الفردية لصانع القرار تظهر عليه سواء على مستوى الأهداف, أو على مستوى التفضيلات, أو القيم الذاتية, أو الاجتماعية الخاصة والتحيز لها. [82]ص105

من خلال هذه الدراسات السلوكية نتساءل :

ماهي القدرات اللازمة لصنع القرار؟

هل الصحة تلعب دورا في أداء الأعمال الموكلة لهم؟

قد لا تكون هناك إجابة دقيقة لهذا التساؤل وهذا راجع لاختلاف عمل المدراء, وتنوع المشاكل التي تعترضهم غير أن هناك دراسة قام بها مصطفى عشوي توصل بموجيها على نتيجة هي:

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

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

- 1- قدرة الرئيس على تحفيز وتشجيع الأفراد على التفاني, والإخلاص في العمل.
 - 2- قدرة الرئيس على الاتصال وعلى إقناع التابعين له.
 - 3- قدرة الرئيس على غرس الثقة في الآخرين, وتفويض السلطة والمسؤولية لتابعيه.
 - 4- الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات هذا يتطلب حضور جملة من الصفات هي: الطموح, الثقة في النفس, الذكاء, القدرة على الإدراك, القدرة على البت واتخاذ القرار. [83] ص ص 411-412.
- من خلال هذا يتضح لنا أن مواصفات القرار الراشد كامنة في الرئيس الإداري, المتخذ القرار الوراثي والمكتسب مع مراعاة تطورات الحاجات وفقا لنظرية ماسلو.

2.2.5. مجموعة العمل المشتركة في إتخاذ القرار:

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

لما كانت مجالات العمل الإداري مختلفة, وتعدد فئات الأفراد العاملين مع الإدارة, فإن السلوك الإنساني يصبح أكثر أهمية, وخطورة في تحديد نتائج العمل الإداري حيث أن المشروعات الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها...تعتمد على كل الفئات من الناس التي تمتلك اتخاذ القرار...الهام, والجزئي. [84] ص 94

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

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

3.2.5. أهمية القرار : تتفاوت القرارات حسب أهميتها للمنظمة وتتمثل في الجوانب التالية:

- تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة عملية فنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة.
- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين, كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية على متخذ القرارات الإدارية الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات.
- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها, بأسلوب علمي رشيد. ونعلم بأن القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمات لها أهمية كبرى في حل المشاكل والتغلب على الصعاب التي يواجهها العمال في الحياة العملية, فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القرار والجماعة المشاركة فيه لذلك يجب نجاعة القرار حتى يستطيع أن لا يحقق أهداف المؤسسة. ونظرا لأهمية اتخاذ القرار داخل المنظمة, إهتمت بعض المؤسسات بتحسين عملية صنع القرار بحيث أصبحت تعطي برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة المديرين على أمل أن تصدر منهم بعد التدريب قرارات أقل خطأ وأكثر دقة, والواقع أن معظم القرارات الخاطئة ترجع إلى نقص كفاءة صانعها,, لكنها ترجع أيضا إلى نقص المعلومات المتاحة أو إلى الضغوط من جانب الرؤساء.. [85] ص59

4.2.5. الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار: [86] د.ص

هناك فرق بين متخذ القرار وصناعة... فالصنع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يضعها القرار ولا يجوز تجاوزها, الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ القرار, ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها موافقا فيما يريد إضافته أو تعديله.

وهكذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة "عمل إداري" يمثل جانب واحدا في عملية صنع القرار.

أما عملية إتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار... ومرحلة إتخاذ القرار هي الخلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة والطريقة التي يمكن حلها.

- لكي يظهر القرار يجب وجود عناصر جوهرية, يمكن إجمالها في عنصرين هما :
- أن يكون في موقف أكثر من طريق أو أكثر من بديل لمواجهة, وأن يختار الشخص وبوعي بين

البدائل المتوافرة لديه، وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، وأن تكون هناك بدائل متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش وتتم دراستها وتقويمها حتى اختيار البديل الأمثل والأفراد لا يستطيعون صنع قرار شامل وكامل ومعقول في هذا المجال المعقد. ومن ثم فإن صناعة القرارات الإدارية في أغلب الأحوال تكون مهمته بالاختيار وتحقيق بدائل مرضية، بدلاً من البحث عن أفضل البدائل وأكثرها فائدة (عائد).

- وإن مفهوم عملية صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم (organization) أو عملية (process) معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية كما تتضمن القيمة والحقيقة والظروف الغير محددة، وهي تلك التي توقعها في ذهن صانع القرار... ومن ثم فإن إتخاذ القرار بناء عليها... فكأن دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية.

3.5. مضمون القرار والموقف من إتخاذه [87] ص 52

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

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

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

1- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان خطوط عملها والاتصال والنظم الإدارية الفرعية، وتوصيف الوظائف، وطبيعة التوجيه والرقابة، وتحديد المسؤولية. كل هذه العوامل تتطلب

تصميماً موضوعياً يتماشى وحجم وأهداف المنظمة فإن كان الأمر غير ذلك فإن تصميم الهيكل التنظيمي دون مراعاة شروط التكيف التطابق.

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

من خلال المطلب الثالث الموضح لتحديد القرار أن التفسير اللغوي لمعنى القرار لا يفي بالغرض، بل معرفة الموضوع وتحديده بدقة، وماذا يريد الرئيس الإداري بالضبط فعله، ثم مكانة ودور الفرد الجماعة في المساهمة في صنع القرار وما حدود الرشد، والفعالية، وإمكانية التنفيذ في هذا القرار، والعوامل التي تضبط معالمه والأسس التي يقوم عليها.

4.5. نظريات إتخاذ القرار: تتباين الاتجاهات النظرية في إتخاذ القرار حسب الإطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد مشكلة موضع البحث، كما تسهم أيضاً في تحديدي البدائل المختلفة للمعالجة المختلفة.

إن تحليل عملية إتخاذ القرارات كانت تعتمد على حقول بعيدة عن حقل الإدارة والعمل الإداري، حيث استخدمت المفاهيم الرياضية والاقتصادية في دراسة القرار وافترضت أن متخذ القرار يستطيع توقع الظروف التي تحيط بموقف إتخاذ القرار بصورة كاملة. [88]ص22.

وسوف نتعرض على كل من النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية في إتخاذ القرارات بالتفصيل.

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

أ- نظرية الإدارة العلمية ل: فريدريك تايلور: يعتبر تايلور من رواد هذه النظرية وكانت إسهامات تايلور في مجال إتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي القائم على التعاون بدل من سيادة الروح الفردية...، وملاحظته التي توصل إليها تمثل دفعة إلى للأمام نحو أفق أكثر معقولة وأكثر فعالية في أساليب إتخاذ القرارات، وأن هذه الأفكار والملاحظات كانت من منطق علمي قائم على إتباع مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل

الأمثل لمشكلة موضوع القرار, كما درس تايلور الحركات الضرورية لأداء العمل في أقصر وقت وأقل جهد والبدائل غير ضرورية التي تؤدي إلى ضياع وجهة المدير المتخذ القرار . . [72]ص48.

ب- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول H.Fayol: يعد فايول أحد رواد الإدارة, حيث صنف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي: وظائف فنية, تجارية, مالية, صيانة, محاسبة, الوظائف الإدارية, ومن إصدارات الرائدة لهنري فايول في مجال إتخاذ القرارات, اقتراحه لمجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه القيادي وتقديره ومن هذه التوجيهات مايلي:

- إن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة, وأن صفات الكسل والأنانية والضعف والجهل لها أثر سلبية على سلوك المدير المتخذ القرار.

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

- التأكيد على بعض السمات التي يتحلى بها متخذ القرارات وهي صفات جسدية وذهنية واسعة الإطلاع وثقافة عامة ومعرفة متخصصة في العمل وخبراته. على الرغم مما تطرق له كل من تايلور وفايول في مجال اتخاذ القرارات الإدارية على أنهما أغفلا الجوانب السلوكية والاجتماعية كأبعاد مؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية ككل.

ويعبر ناصر محمد العبيدي [89] ص190 أن النظرية الكلاسيكية ركزت على أربعة أبعاد تتخذ القرار الفردي وهي:

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

قواعد القرار: هي أساليب والطرق لمتخذ القرار التي يجب عليه أن يتخذها وفق لظروف المنظمة وتعليماتها وقد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

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

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

إن متخذ القرار هو فرد راشد يختار البديل الذي يحقق أهداف المنظمة.

إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام. بجوانب وظروف القرار.

إن جميع الأفراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة. لا تأثر الاتصالات الشخصية في فعالية أو اختيار متخذا لقرار حيث أن هذه النظرية قد أبعدت جانبا هاما هو الجانب النفسي الاجتماعي لمتخذ القرار.

2.4.5. إتخاذ القرار في النظرية السلوكية: ظهرت هذه المدارس للتنظيم الإداري في

الستينات وحاولت بما تقدمه من أفكار تفادي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية في مجال إتخاذ القرارات, وهذا مع كل من شيستير برنارد H.Bernard وهربرت سيمون H.Simo, حيث عرف التنظيم بأنه نظام اجتماعي مفتوح على إتخاذ القرارات. [88]ص22

وكانت أول نظرية تربط بين نظرية القرار و السلوك التنظيمي(سلوك الفرد والجماعة) والتي ترى بأن عملية إتخاذ القرار أساسية في السلوك والأداء وقد عرفها بأنها: "هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا بجماعات كما أنهم يرون أنها تتكون من أعضاء مختلفة تؤدي وظائف متكاملة وأوضاع وأهمية البيئة المحيطة داخل المنظمة وخارجها وأثرها في عملية إتخاذ القرارات و طرق اتخاذها." [89]ص190

أ- نظرية سيستر برنارد C.Bernard: لقد كانت دراسات وأبحاث برنارد التي نظمها كتابه "وظائف المنفذ" بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية... حيث يعتبر إتخاذ القرارات ركنا أساسيا في العمل الإداري... وهو محور العملية الإدارية وأن هذا النشاط يزاول باستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم. [88]ص22

صنف برنارد القرارات إلى نوعين هما:

- قرارات إيجابية: عني عمل شيء قد يكون مباشرا أو الامتناع عن عمل ضعيف .
- قرارات سلبية: وهي قرارات تعني عدم التعميم أو التحديد لشيء معين.
كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خامة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خامة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها، أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض مل البدائل المطروحة أمامه للإختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، ويترتب عن ذلك أن يكون القرار المتخذ هو(لا قرار).

ب- نظرية هربرت سيمون H.Ssimon: لقد إهتم سيمون بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته وكان أولها كتابه "السلوك التنظيمي" والذي إتخذه له عنوان وهو دراسات لعمليات إتخاذ القرارات في التنظيم الإداري. الذي أوضح فيه أهمية القرارات وإتخذ من عملية إتخاذ القرارات مدخلا

للدراستات الإدارية لكون هذه العملية في نظره السلوك الإنساني, لذلك قد عرف التنظيم بأنه: " عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن بين هذه العلاقات يستمد مل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ القرارات". [72] ص 48

كما يركز سيمون على التفاعل بين أعضاء الجماعة كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم الشخصية وبالتالي يؤثر في كيفية إتخاذهم للقرارات بحيث أن المدير المتخذ القرار عليه أن يأخذ بعين الإعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار, ورد الفعل لدى أعضاء الجماعة. [85] ص 59

ويمكن إختصار كل ما جاء به "سيمون" في النقاط التالية :

1 -إن عملية إتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

التنظيم ينقسم إلى قسمين هما : - فئة متخذي القرار في المستويات العليا الإدارية . - وفئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار.

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

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

4 - إن عملية إتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصول إلى الرضا والقناعة وبحدود الرشد المطلوب. [90] ص 352

أما الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات حسب هيربرت سيمون فيصنفها إلى ثلاث أنواع هي: أ-المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات, وتبدو هذه الصعوبات واضحة على مستوى الفني للتنظيم أولته التايلورية كل الإهتمام.

ب- هناك ضغوط تعترض على السلوك الرشيد, تنشأ من الدوافع والقيم, والولاء الشخصي ,ففي النسق التنظيمي قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذا قيم متعارضة مع الأهداف العامة للمنظمة.

ت- يتحدد السلوك الرشيد بالمعلومات المتاحة, ومدى توافر قنوات الاتصال التي تسير نقل المعلومات لأجل إتخاذ القرارات ,طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في

المنظمة. [91] ص 168

كما يرى سايمون أن السلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات ويربط إتخاذ القرار بالتأثير والنفوذ على أعضاء التنظيم, حيث يدخل السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي, ويؤكد هيربرت سيمون أن نظريته [92]ص55. تتطلب إحداث تغير جوهري في مهمة الباحث في التنظيمات... وأن يحل سلوك الأعضاء على مستوى الرسمي وغير الرسمي, مستعينا في ذلك كله في إتخاذ القرار, ومن الضروري دراسة سلوك القائم باتخاذ القرارات في المنظمة والذي يهنا هو كيف يصبح الفرد عضوا في التنظيم؟ وماهي الأساليب التي تدفعه إلى الاشتراك فيه؟

يرى هيربرت سيمون [92]ص55 أن الأساليب التي تدفع الفرد إلى الاشتراك بالتنظيم مرادها إلى فكرة التوازن بين البواعث من جهة, والإسهام الفردي من جهة أخرى, ومعنى ذلك أن التحاق الفرد وما يقدمه أو ما يبذله من جهة في المساهمات الفردية. إن إلتحاق الفرد بالتنظيم, يعني بالنسبة له القبول ببعض القيود على حريته الذاتية في إتخاذ القرار وحل المشكلات, فلا بد على التنظيم أن يمارس على الفرد درجة معينة من التأثير, ومثل ذلك حين يقبل المرؤوسين للسلطة ومعناه أن يسمح لسلوكه أن يوجه وفقا لقرار إتخذه شخص آخر دون النظر إلى رأيه, فيقوم التنظيم بتحديد طبيعة واجبات الفرد وسلطته في إتخاذ القرارات, ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر, لكي يمكن التنسيق بين أنشطة الأعضاء الآخرين.

5.5. ظروف إتخاذ القرار: إن معرفة الظروف المحيطة بالقرارات لا تقل أهمية, ويمكن القول بأن جميع القرارات تصدر في ظل ثلاث مجموعات من الظروف هي التأكيد, الخطر, وعدم التأكيد. [88]ص22

1.5.5. ظروف التأكيد: عندما تتعدد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد معروف بدقة فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكيد. [93]ص21 وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل. تحت ظل ظروف التأكيد, فإن المدير يعرف تماما جميع البدائل الممكنة, مع ضمان كامل لنتائج كل بديل, وعموما فإن المدبرين نادرا ما يواجهون ظروف تامة من حيث التأكيد فهي إذن قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة على مشكلة محل القرار. وغالبا ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا, إذا يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة, ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة إتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

2.5.5. ظروف الخطر: إذا كان لكل بديل من البدائل نتائج متفاوتة وكل نتيجة لها درجة احتمال معروفة [93]ص21 أي أنه في ظل الخطر, يكون لدى متخذ القرار فهما أساسيا لجميع البدائل كما

يستطيع مستوى معين من الثقة تقدير الاحتمالات المرتبطة لكل بديل، وهذا يعني وجود مستوى معين من الخطر فيما يتعلق بالنتائج، إن إتخاذ القرارات في ظل الخطر يعد صورة مألوفة في الحياة العلمية.

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

6. أنواع القرارات: يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتتعدد المعايير التي يمكن إتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظورة أليها من زوايا مختلفة. [76] ص 4

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

1.6. القرار وفق المستوى التنظيمي والوظائف ونمط القيادة في المنظمة:

1.1.6. القرار الإستراتيجي: وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعادة الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحدد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي. [94] ص 28

تعرف بأنها القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسات، وهي تغطي مدى زمني طويل، وتتعلق بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق ويمكن من خلالها أن تقوم المنظمة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجة وبالتالي فهي تتطلب طبيعة المنظمة حجما كبيرا من المعلومات، فهي حسب مارتين Martine توضع بصورة دائمة وعلاقتها بالخارج، وتعني كذلك بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل

الطرق فاعلية لتحقيق هدف المنشأة. ويتصرف معنى القرار إلى الموقف و إختيار بديل من مجموع بدائل فإن كانت تلك البدائل على مستوى الأهداف الحيوية والحساسة داخل التنظيم اعتبر القرار إستراتيجي, وإن اهتم بالبدائل والقواعد العامة لتوجيه المرؤوسين أعتبر القرار سياسي, وإن اعتبر القرار بالوسائل والأدوات التنفيذية أعتبر القرار إداريا أو تكتيكيا.

القرار الإستراتيجي يتخذ من قبل أعلى إدارة داخل التنظيم وفق اتجاهات محددة هي:

أولاً: إتجاه إتحاذ القرارات الإستراتيجية: [95]ص122

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

إتجاه التوقع الشخصي للرئيس: يستمد هذا الإتجاه إلى الخبرة وكفاءة الرئيس, وقدرته على المبادرة في اتحاذ قرارات إستراتيجية للتعامل مع مشاكل قائمة, ورغم أهمية تلك القرارات إلا أن شجاعة وثقة الرئيس الأعلى في صواب موقفه تدفعه إلى إتحاذ قرارات من هذا المستوى.

إتجاه استغلال الفرص والتكيف: استغلال الفرص ومرونة التسيير, والتكيف مع الظروف المستجدة على مستوى المعلومات, المتغيرات المؤثرة في تحقيق نتائج عالية, أو تجنب خسائر محتملة, وقد يكون الوقت ضيقا ولا يسمح بمشاركة بقية عناصر التنظيم مما يجعل الرئيس الإداري الأعلى يستغل الفرص, ويتكيف مع الظروف الجديدة تعظيم منافع المنظمة.

إن تقييم القرار من المنظور الإستراتيجي أكثر صعوبة من القرار الإداري لإرتباطه بالأهداف الحيوية من جهة, وبالمستقبل البعيد من جهة ثانية.

ثاني مميزات القرار الإستراتيجي:

يتميز القرار الإستراتيجي بجملة من الخصائص أوردتها عايدة سيد خطاب في النقاط التالية [96]

ص40

الشمول والتكامل: وهذا معناه الرئيس الإداري إن يتوقع خارج حدود الأشياء التي يمكنه التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية, وأنها دائما في حالة حركة مستمرة, مما يتطلب اتحاذ التدابير الوقائية لنجاح القرار على مستوى اتحاده وتنفيذه.

عملية معقدة: لإرتباطه بأكثر من متغير, وغموض المستقبل, وتعرض القرار للمخاطرة في مختلف جوانبه.

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

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

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

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

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

موضوعية القرار الإستراتيجي: بتحقيق أهدافه أو على الأقل التي كان يأمل أن يحققها متخذ القرار الإستراتيجي, وقد تكون الموضوعية هي تحقيق أكثر عائد ممكن, أو الرضا لدى الأفراد, أو تحقيق رغبات المواطنين التي تقف وراء إتخاذ القرار.

إن موضوعية القرار تبقى نسبية تختلف باختلاف الزمان والمكان, وحجم ونوع المنظمة التي يوضع فيها القرار الإستراتيجي.

2.1.6. القرارات التكتيكية: تمثل القرارات التكتيكية واحدة من أهم قواعد تصنيف القرارات في المنظمة. حيث تمثل القرارات التكتيكية تجزئة للقرارات الإستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة المدى, ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة.

وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات, أو ما يسمى بالإدارة الوسطى. [24]ص17, إذا هي قرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات, وغالبا ما تهدف إلى تقرير المناسب لتحقيق الأهداف, وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات

بين العاملين, أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الإتصال, وهي تتميز بقصر المدة وأنها روتينية ورسم السياسات التي توصل لتحقيق القرارات الإستراتيجية.

3.1.6. القرارات التشغيلية :

وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه و النشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية, كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها بل يتم اتخاذها في ضوء الخيارات والتجارب السابقة لمتخذها, يتم بطريقة فورية تلقائية, هذا فضلا عن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني و التكرار باستمرار. [97]ص338.

وتكمن صعوبة هذا القرار في وضع حدود فاصلة بين هذه الأنواع الثلاثة, بسبب التداخل الواقع بينها وتشابك القرارات المتخذة, ومن أمثلة هذه القرارات تلك المتعلقة بميزانيات المنظمة, أو تتعلق بتسهيل الإنتاج, والمهم هنا أن هذه القرارات متممة الواحدة للأخرى أو مكملتها لها, وأنه من الضروري التمييز بين القرارات, إن على المدير أن يعرف فيما إذا كان القرار الذي هو يصده إستراتيجيا أو تكتيكا أو تشغيليا.

4.1.6. القرارات وفقا للوظائف الأساسية : هنا نجد أن الأنواع الهامة من القرارات تتضمن مايلي: [98]ص104.

1- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتناول مصادر الحصول على الموظفين, وطرق الإختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس دفع الأجور والحوافز, وطرق الترقية.

2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها, والإجراءات الواجب إتباعها, والسياسات, وبرامج العمل, وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم.

3- قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار أو تحديد حجم الإنتاج, وحجم المصنع, موقع المصنع, والتصميم الداخلي للمصنع, وطرق الإنتاج, وإجراءات الشراء, وكمية المخزون, وطرق دفع الأجور, وكذا مدى البحث الفني وأهمية التفيتش.

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

5.1.6. وفق النمط القيادي: يصنف هذا النوع من القرارات إلى نوعين هما:

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

2- القرارات بالمشاركة: وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال اشتراك المستويات المختلفة العاملين في المنظمة، وكل من يعنيه أمر القرار من خارج المنظمة. وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها. [72]ص48

2.6. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها:

1.2.6. القرارات المبرمجة: يقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي يتكرر حدوثها وإتخاذها يوميا في المنظمة، بحيث لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير بها نظرا لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني، ومن أمثلة على هذه القرارات، تحديد راتب موظف جديد في إطار نظم المكافآت المعمول بها، ومنح الإجازات الإعتيادية أو المرضية. [24]ص17 وقد عرفها سيمون بـ: "قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملاتنا، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث". [99]ص701، فإجراء اتخاذ القرار هنا مجدود بشكل واضح مسبقا، وقد وضع H Simon إلى أن القرارات المبرمجة تشبه التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة.

2.2.6. القرارات غير المبرمجة: القرارات الغير مبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة. لذلك تستدعي جهدا معنيا بالتفكير إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المنظمة كلفا إضافية. فهي "جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيرا أو معقد أو بسبب أنها مهمة لدرجة إنها في حاجة إلى وضع حل مفصل لها. [99]ص701 لأنها قرارات جديدة ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها فهي حالات

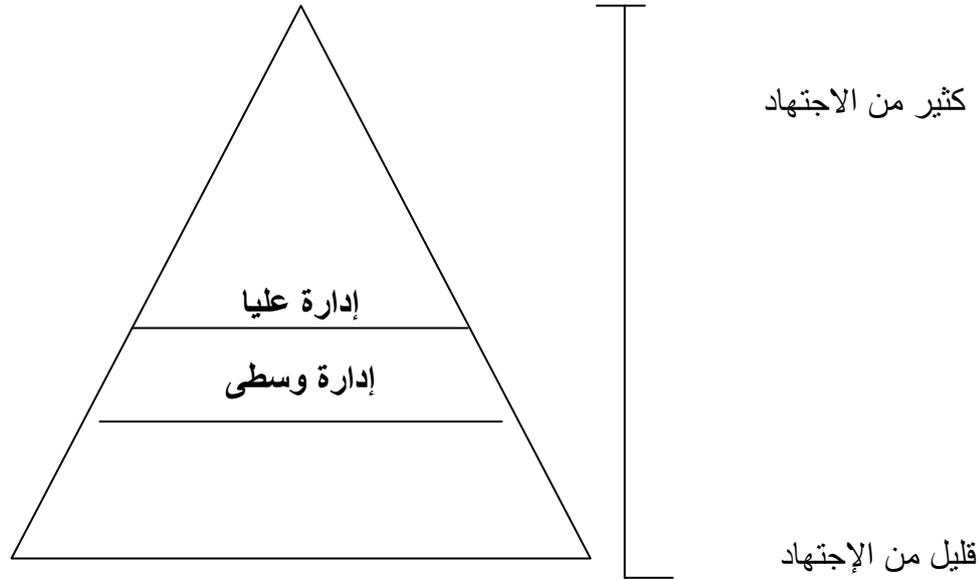
جديدة وليست متشابهة. ومن هذه القرارات إنشاء مشروع جديد أو إجراء توسعات، أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح منتجات جديدة في السوق. ولذلك غالبا ما تتعلق القرارات الغير مبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة خصوصا القرارات ذات العلاقات بمستقبلها.

كما تلعب القيادة الإدارية في مستويات العليا دورا كبيرا من النضج واتخاذ هذه القرارات نظرا لعلاقتها بمستقبل المنظمة. إننا نجد جزءا مهما من وقت الإدارة (إدارة المنظمة) يخصص لتحويل القرارات غير مبرمجة إلى قرارات مبرمجة, بسبب الخيارات المترامية في اتخاذها وتنفيذها ويبين الجدول أدناه الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

الجدول رقم(2):مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة [24] ص 17

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

ويتضح من العرض السابق أنه بالنسبة للمستويات الأقل في التنظيم يزداد الاتجاه إلى القرارات المبرمجة توخيا لأحداث التماثل في الأداء بين المنظمات وبعضها البعض, والتي يسير الأداء بها وفق قوانين موحدة. وعندما يتم الاتجاه نحو المستويات العليا في التنظيم يقل الاتجاه نحو القرارات غير المبرمجة, حيث تكون المشكلات والموضوعات التي تحتاج إلى القرارات من طبيعة تتطلب الاجتهاد الأكثر ومن ثم أعمال الجهد والفكر تزداد.ومن خلال الشكل رقم (17):الاتجاه نحو القرارات



الشكل رقم (17) دعم القرارات في المنظمات [33].ص27

3.2.6. بيئة القرار : تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدد من المتغيرات والمؤشرات

الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذ ونقسمها إلى مايلي:

1- القرارات تحت ظروف التأكيد: تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب إتخاذه.

2- القرارات تحت ظروف المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وعليه فمتخذ القرار يجب أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل ودرجة إحتمال حدوثها. [100]ص14

3- القرارات تحت ظروف عدم التأكيد: وهي القرارات التي ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها. [100]ص14

وفي ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار بإمكانيه الإستعانة بمجموعة من الوسائل تساعد على إتخاذ القرار، تتنوع وتختلف باختلاف الظروف.

في حالة التأكد بإمكان متخذ القرار إستعمال: البرمجة الخطية، شبكة عمل، أما في ظل عدم التأكد نستعمل طرق للمقارنة مثل: أقصى، أدنى، أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى قيمة. وأخيرا في ظل المخاطر فمتخذ القرار يمكنه الإستعانة بمختلف طرق حساب الإحتمالات كالأمل الرياضي. [101]

3.6. القرار السياسي وخصائصه: [102] ص 60

1.3.6. القرار السياسي : يمكن إعتبار القرار السياسي الإطار العام الذي تتخذ فيه بقيت القرارات، لذا يعتبر مرتبط بالسلوك النظام السياسي العام، الذي يرسل رسالة للمواطنين والمؤسسات التابعة لها قصد تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال القواعد والمبادئ التي ترشد القائد والمسؤولين. إن القرار السياسي يوضع من قبل القيادة العليا في التنظيم، حيث تعمل المؤسسات الدستورية التي تتولى إتخاذ القرارات تحديد القواعد والمبادئ الموضوعية التي تعترضهم، ومن التعاريف التي تطرقت إلى القرار السياسي مايلي:

"ما تختار الحكومة أو تفعله أما ما لا تفعله... لضبط الصراع داخل المجتمع... أو إدارة الصراع مع مجتمعات أخرى." [103] ص 4

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

2.3.6. خصائص القرار السياسي :

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

- الخصائص العامة: وتتمثل في المشكلات السياسية من حيث قيادتها، برامجها، قوتها المالية والبشرية، ومدى استقلالها عني السلطة.

- التحولات الاقتصادية: التي فرضت على الدولة، إلى إتخاذ عدة تدابير إصلاحية لتدارك الإحتمالات والنقائص في البنى مثل: إعادة الهيكلة، خصخصة المؤسسة، تحرير الأسعار، تسريح العمال، وغياب الشفافية، والمنافسة الحرة.

- الخصائص الذاتية للجماعة: متخذ القرار ومدى تماسك تلك الجماعة، ودرجة اهتمام تلك الجماعة بمصالحها الخاصة، وقدرتها المالية، تعمل على التأثير في القرار السياسي تأييدا أو معارضة.

- الثقافة السائدة في المجتمع: وهي نظرة جماعة المصالح، وجماعات الضغط على مستوى الدولة هل هي تفكر بعقلية المصلحة الجماعية أو بعقلية المصلحة الذاتية؟ وهل هي متجانسة لخدمة المجتمع أو

مجزأة؟، لذا اتجاه أعضاء الجماعة وتماسكها له دور في التأثير على القرارات السياسية والعكس صحيحا.

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

- الدور الفعال للبيروقراطية في التأثير على القرار السياسي: الدور نابع من الوظيفة المسندة للجهاز البيروقراطي ومدى تحكم هذا الجهاز في المعلومات اللازمة لصناعة القرار.

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

4.6. القرارات الرئيسية و القرارات الروتينية :

1.4.6. القرارات روتينية: يرى ماكفار لاند "أن القرارات الفريدة وقرارات مرة الواحدة أو المرات المحدودة والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية, بحيث أن أي خطأ قد يضر المنظمة ضررا بليغا." [104]

نجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية, حيث هي قرارات "كل يوم" ولها صفة التكرار, كما أن لها تأثير كبيرا على المنظمة ككل ومع ذلك فإنه-يضم نوعين معا-يمكن أن تلعب القرارات الروتينية دورا هاما في نجاح المنظمة.

إذا من الواضح أن هناك نسبة كبيرة جدا من القرارات المتخذة في المنظمة قرارات روتينية (يقدرها الخبراء بنسبة 90%) .

كما نجد أن معظم القرارات الروتينية تتخذ في المستويات الدنيا, حيث أن المشرف في خط الإشراف الأول تكون جميع قراراته روتينية, بينما أن رئيس مجلس الإدارة يتخذ قرارات روتينية بشكل محدود للغاية, وفي نفس الوقت يتخذ قرارات رئيسية بصورة كبيرة جدا.

القرارات الروتينية هي القرارات لا تحتاج إلى دراسة والتحليل وجهد الذهني لأخذها, وتتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج ومعالجة البريد وتوزيع سهام العمل على العاملين. [105]

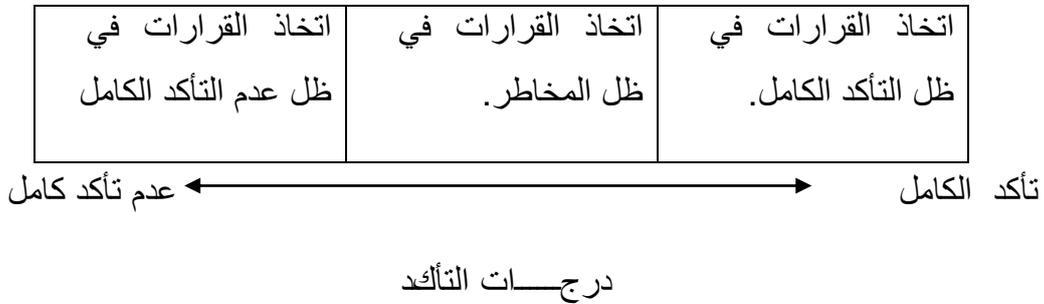
2.4.6. القرارات الرئيسية: إن القرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات وذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب إهتماما خاصا والتي لا تتكرر باستمرار (الرئيسية), ويغلب على

هذه القرارات الإلتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص للنواحي المالية والاجتماعية, ومثال عن هذه القرارات إختيار موقع مؤسسة أو توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها, وعملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة.

إن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعني عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر, ولكن الفروق هي فروق في الدرجة فحسب, حيث ينبغي التفكير في النوعين باعتبارهما طرفين لخط بياني واحد, وبالإضافة إلى العوامل السائدة في المنظمة (عوامل تنظيمية). [86] ' يوجد أيضا عوامل شخصية هي التي تحدد ما إذا كان القرار رئيسي أو روتيني, ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذه, فنجد أن المدير في مستوى الإداري الأدنى قد يواجه بقرار روتيني قد يحوله إلى قرار رئيسي له تأثير دائم على المنظمة ككل.

5.6. القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد [106] ص 11

يتم في هذا التقسيم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد, ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل Certainty Complete وعدم التأكد الكامل Complete Uncertainty مروراً بظروف المخاطرة Risk. والشكل (18) الآتي يبين تصنيف هذه النماذج:



الشكل رقم (18) يبين تصنيف القرار تبعاً لدرجات التأكد والمعرفة [39] ص 598

1.5.6. ظروف التأكد: بالنسبة للقرار المتخذ في ظل ظروف التأكد *Décision Under Complete Uncertainty* نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع *Complete Certainty* وجود استقرار وعدم غموض و إلتباس وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.

عندما تتعد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد ومعروف بدقة, فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكد [107] ص24 وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل [107] ص24.

تحت ظل ظروف التأكد, فإن المدير يعرف تماما جميع البدائل الممكنة, مع ضمان كامل لنتائج كل بديل. وعموما فإن المديرين نادرا ما يواجهون ظروفًا تامة من حيث التأكد. [108] ص219. فهي إذن قرارات تتخذ بعد توفير المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار. وغالبا ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا, إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة, ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى ألتائجها. [72] ص48

2.5.6. ظروف الخطر: أما القرارات في ظل ظروف المخاطر *Décision Under*

risk يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره, وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الإحتمالية, وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطر هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

3.5.6. ظروف عدم التأكد: أما اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أما أما اتخاذ القرار في ظل

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

7. مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: يواجهها المسؤولين في

المنظمات (المؤسسات) مواقف متعددة, تتطلب اتخاذ قرارات معينة من أجل استغلال فرصة ما أو حل مشاكل معينة, وهو ما يتطلب التعرف على كيفية الوصول إلى القرار المناسب والأفضل, وهو ما يعني الرشد في اتخاذ القرار وإتباع المنهجية العلمية. " [109] ص196-197.

إن عملة صنع القرار هي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل كثيرة سياسية، اقتصادية، واجتماعية، نفسية، أي أن اتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرارات. وعليه نجد أن هناك خطوات ومراحل ما بين أربعة وتسعة خطوات أساسية يجب أن مع بعضها البعض. وتدرج غالباً في ثلاث مراحل كما ذكرها سيمون :

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

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

3- مرحلة الاختيار: وهي التي يتم اختيار بديل من بدائل العمل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويصف سيمون أن القيام بهذه الخطوات الثلاث يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب [88] ص22 الشكل الآتي يوضح هذه الخطوات بالتفصيل



الشكل رقم (19) خطوات عملية صنع القرار [104]

والآن سوف نتعرض بالشرح لكل مرحلة:

1.7. تعريف (تحديد) المشكلة:

1.1.7. المشكلة: تعتبر الخطوة الأولى والأهم، لأن إدراك حدود المشكلة وأبعادها يساعد في عملية إتخاذ القرار (انخفاض الأداء، نقص المبيعات، شكاوي الزبائن،...)، وبالتالي يتطلب الأمر التعمق في جوانب المشكلة لتشخيصها تشخيصاً دقيقاً". [111] ص166 يعني تحديد الهدف الذي يسعى لإتخاذ القرار

من أجله، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمتها للمشكلة التي صدر بصدها [112] ص 113.

إذا المشكلة هي: "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون". [113] ص 3 أي أنها عبارة عن خلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوبة في وجودها. فالإدارة مثلا قد تجد أن هناك صراعا بين عدد من الأشخاص، ولكن المشكلة الحقيقية قد تكمن في وجود هيكل تنظيمي ضعيف، وقد ترى الإدارة أن هناك مشكلة تنظيمية، ولكن تتمثل المشكلة الحقيقية في عدم وضوح الأهداف الموضوعية.

2.1.7. تشخيص المشكلة : إن تحديد وتشخيص المشكلة يتطلب جهدا تحليليا يشمل ما يلي [111] ص 166 :

- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة (كيف نشأت).
- تحديد طبيعة المشكلة وفقا لموضوعها (مالية، بشرية، سلوكية، تسويقية...).
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها، في أي قسم أو إدارة، أو ما إذا كانت على مستوى المؤسسة ككل.
- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة (عارضة أو متكررة).
- تحديد حجم المشكلة أو نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب.
- تمييز العامل الحاكم (الأساسي)، والأكثر تأثيرا في المشكلة والذي ينبغي البدء بمعالجته هو تغييره.
- تجديدا لآثار المتوقعة للمشكلة (انخفاض قدرات العمال، كيف ستؤثر على انخفاض جودة المنتج، رقم الأعمال...).
- تحديد مدى ثبات أو تفاق الآثار المتوقعة للمشكلة إن تأخرت معالجتها بقرار أو كثر.
- تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، هل فوريا، بعد مهلة للتدبير، هل هناك تاريخ محدد...

3.1.7. أنواع المشاكل [24]

أ- المشاكل الاعتيادية أو الروتينية: وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وانصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم، وبالتالي فإن هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتحليل لاختيار الحلول المناسبة لها.

ب- المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة: وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد، ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتوجات المنظمة أو

الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المنظمة. وعليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة، وإنما ينبغي الإستعانة باختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي.

4.1.7. الهدف: أحيانا نجد الهدف يأتي قبل تحديد البدائل، ليكون معيارا لتقييم البدائل بعد ذلك حيث أن البديل الأنسب هو الذي يؤدي إلى اختيار الهدف أو الاقتراب منه. فمثلا: ظاهرة تسرب العمالة إلى خارج المنظمة، فالمشكلة قد تكون ضعف قدرات المشرفين في علاقاتهم الإنسانية بمرؤوسيههم، أما الهدف فقد يكون متمثلا في تحسين قدرات الإشراف لدى المشرفين والبدايل كثيرة (تدريبهم، نقلهم، ...)، وما على المنظمة إلا اختيار البديل الذي يسمح بتحقيق الهدف المذكور. ومن خصائص الهدف: [111]ص 166

- ممكنة التحقيق عمليا على ضوء الموارد المتاحة والقيود المحتملة.

- موضوعة في قالب كمي قدر المستطاع. - محددة في إطار زمني.

- أن يكون واضحا ومحددا بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين عموما.

2.7. تحليل المشكلة وجمع المعلومات: هي الخطوة الثانية من عملية صنع القرار تتمثل في تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات ودراستها، ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها والأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه والأفراد الذين سينفذون القرار. [72]ص 48. وبدون هذا التقسيم فإن فعالية القرار المتخذ في النهاية سوف تقل كثيرا، لأن بهذا التقسيم وحده من الذي عليه أن يفعل ماذا لكي يمكن أن يكون القرار فعالا؟ وعادة يتم التقسيم حسب أربعة مبادئ هي:

أولاً: مستقبلية القرار وهي المتمثلة في حدود الوقت والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج معينة والسرعة التي يمكن بعدها يبطل القرار المتخذ.

ثانياً: أثر القرار المتخذ على مجالات ووظائف أخرى.

ثالثاً: عدد الاعتبارات النوعية "Qualitative" والتي تدخل في اتحاده.

رابعاً: مدى تكرار المنتظم للقرار بمعنى هل هذا من القرارات الفريدة والقرارات المتكررة "The Uniqueness OR Periodicity" سوف يؤدي هذا التصنيف وحده بأن هذا القرار سوف يسهم في تحقيق صالح المنظمة ككل، لأن التقسيم المقترح يصنف المشاكل على أساس علاقتها وارتباطها بكل من أهداف المنظمة ككل وبأهداف الجزء الذي يسأل عنه القائد في موقع معين، ولذا فإن هذا التقسيم يضطر القائد لمعرفة مشكلته من وجهة نظر المنظمة ككل.

إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ القرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات, وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

وفي الكثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات و الحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال, فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم, ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوافرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطر التي يتضمنها القرار. مثال عن تكوين مشكلة: بفرض أن (س) من العاملين في مستوى الإدارة الوسطى في منظمة لم يرق خلال الأربع سنوات الأخيرة, رغم أن زملاءه حققوا ترقيات كبيرة خلال نفس الفترة, وهذا يمثل حادث منبه, وتعريف المشكلة لهذا الشخص وأصابه بالقلق والاهتمام, وبدأ هذا الشخص يبحث عن سياسة الترقية في تلك المنظمة, واكتشف أن سنتين فقط يمثلان متوسط فترة الترقية في ذلك المستوى, وحيث أن (س) لم يرق في الأربع سنوات الأخيرة فقد توصل إلى نتيجة مفادها أن هناك فجوة في الأداء. وقد

تمتد مرحلة البحث عن المعلومات لهذا الشخص إلى الحديث مع الرئيس, وكذا مع أقرانه, وقد يتناقش مع أفراد أسرته بشأن ما إذا كان لديهم رؤية أو حل لهذه

المشكلة, وبالتدرج نجد بحثه عن المعلومات سوف يقدم له ذخيرة غنية من المعلومات قد يجد (س) أن هناك عدة أسباب لعدم الترقية ومن تلك الأسباب ما يلي:

- أن أداءه في العمل قد تدهور في السنتين الأخيرتين.

- أن رئيسه المباشر لا يحبه.

- أنه قد يقوم بأداء فذ ولكن رئيسه المباشر لا يريد أن يفقده, لذا فإنه يجمده في هذه الوظيفة.

- أن المنظمة قد لا يكون لديها وظيفة متاحة يمكن أن ترقى إليها.

3.7. تحديد الحلول البديلة وتقويم البدائل :

لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكل, وإلا كان هناك خطر الوقوع في فخ "هذا وذاك" ومن الأمور الواضحة للعيان هو الخلط بين متناقضات حقيقية –مثلا ما بين الأخضر وغير الأخضر- وتباين ما بين اثنين فقط من بين عدة احتمالات – مثل التباين ما بين الأخضر والأحمر

مثلا، ونجد أن جميع الألوان يعبر عنها في "الأسود و الأبيض" ولكنها ليست جميعها داخلة في هدين اللونين، ومع ذلك فعندما نقول "أبيض أو أسود" فإننا نميل للاعتقاد بأننا أشرنا إلى السلسلة كلها لأننا ذكرنا ببساطة حدودها القصوى. [114]د.ص أن الحلول البديلة هي الوسائل الوحيدة لرفع الافتراضات الأساسية إلى مستوى الوعي بها، وإجبار أنفسنا على فحصها واختبار سلامتها. وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل.

1.3.7. تحديد البدائل : تتمثل هذه الخطوة في بداية التفكير في البدائل التصرف الممكنة (الحلول)، تبدأ بجمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة عن البدائل المتاحة وتحليلها... [111]ص 166

ويقصد بالبدائل " تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون." [110]ص 22، ونجد أن التصرف في المنظمة يماثل القيام بجراحة في الجسم البشري، حيث يعني أن على الناس تغيير عاداتهم، وطريقة أدائهم لأعمالهم، وعلاقتهم ببعضهم البعض وأهدافهم وأدواتهم وحتى لو كان التغيير محدودا فهناك أيضا خطر الصدمة .

فتحديد البدائل لا بد أن يعتبر جزءا هاما في هذه العملية. والقاعدة في هذا الصدد إذا لم يؤخذ البديل الأفضل في الاعتبار، فإن القرار الجيد لا يمكن الوصول إليه. في هذه الحالة يكون من الأوفق تحديد كل من البدائل النمطية الواضحة جنبا إلى جنب مع البدائل المبتكرة أو غير العادية والحلول أو البدائل النمطية هي التي تتبادر إلى الذهن بسرعة وأقل مجهود ومن أمثلتها الحلول التي جربتها المنظمة من قبل. أما الحلول المبتكرة فتأتي من خلال الأفكار البارعة ويمكن الحصول على هذه الأفكار عن طريق جمع العاملين وتشجيعهم على إبداء الرأي في مناقشة مفتوحة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلة. "

[115]ص 218

2.3.7. تقييم البدائل: لو عدنا إلى مثال رجل الإدارة الوسطى (س) سنجد أنه يطرح عدة حلول لمشكلة، تتمثل بعض من تلك الحلول فيما يلي:

- ترك العمل فورا والبحث عن عمل في مكان آخر.
- البقاء في المنظمة إلى أن يجد عمل آخر.
- مناقشة المشكلة مع رئيس المباشر ومع المستويات الإدارية الأعلى مع إخبارهم أنه سيتترك العمل إن لم يتم ترقيته في القريب العاجل.

ومع تلك الحلول الممكن قد يستبعد (س) بديل إخبار رؤسائه أنه سيتترك العمل إن لم يتم ترقيته، حيث أن مثل هذا التهديد قد يجعلهم في موقف دفاعي بحيث يصرون على تسريحه أكثر من ترقيته وكما

أن(س) قد يكون في موقف حرج إذا لم يتمكن فعلا من ترك العمل ولذا فقد يرى(س) أنه من المناسب عدم مخاطبة رؤسائه بلهجة تحمل في ثناياها التهديد. يتضح من المثال السابق أن تقييم البدائل صعبة وشاقة ذلك أن مزايا وعيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها وإنما في المستقبل, ويتم المفاضلة بين تلك البدائل المتاحة على أساس مدى توافر العناصر(المعايير) التالية في كل بديل: [116]ص90

*مدى إسهام كل بديل في حل المشكلة محل الدراسة.

* ما هي تكلفة اختيار كل بديل.

* ما هي المتطلبات الواجب توفرها لاستخدام كل بديل(مثل المهارات, الخبرات, التكاليف).

* ما هي الفترة الزمنية لكل بديل حتى يحقق النتائج المرجوة.

* ما هي الأضرار أو الآثار السلبية المترتبة على استخدام كل بديل من البدائل.

ويفيد الشكل الآتي(20) في التوصل إلى ترتيب للبدائل من خلال تقييمها في ضوء المعايير التي

تقررت.

البدائل	معايير تقييم البدائل										الترتيب

الشكل(20): ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية [47]ص75

ونجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحدائة البيانات التي يجب أن يحاط بها, وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

4.7. اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه :

1.4.7. اختيار أفضل بديل : بعد تقييم كافة البدائل يتعين على المسؤولين اختيار أحدهما, وتسمى هذه

المرحلة "اتخاذ القرار", حيث يصل متخذ القرار إلى البديل الذي يحقق مايلي: ". [116]ص90

- الهدف المسطر لأن ذلك معيارا أساسيا في حل المشكلة.

- أقل تكلفة.

- أقل وقت.

أشار دروكر Droker إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح، وليسما هو، حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب والصحيح من بين الحلول المتوصل إليها، فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المطروحة.

وهذه العملية ليست بالسهلة ولكن توجد هناك بعض المعايير المساعدة على إختيار أفضل حل من بين الحلول، ومنها الآتي:

1- الخطر: أي مقارنة المكاسب المتوقعة بالمخاطر المتوقعة.

2- الوفرة في الجهد: البديل الذي استغلال عناصر الإنتاج المتاحة بأقل الجهود الممكنة.

3- البديل الذي يحقق السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملحا وعاجلا.

4- الموارد المتوفرة وقيودها: اختيار البديل الذي ينسجم مع وجود الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة، وتكمن أهمية الموارد بشكل خاص لما يتطلب تنفيذ القرار توافر الخبرات والمهارات التي تزيد من قدرة العاملين على الأداء.

5- اختيار البديل الذي ينسجم مع أهداف المنظمة ويحقق مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحددها الإدارة مثل التوفير. [110] ص22 في نفقات والوقت و الارتفاع بجودة الأداء وتأمين بيئة لعمل المريحة والعلاقات الإنسانية الناجحة.

6 - المعلومات المتاحة: مراعاة الظروف البيئية المحيطة، ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له وتعويق نتائجه.

7- مدى النقص في المعلومات: التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص، ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.

بالإضافة للعوامل الموضوعية، تؤثر القيم والعادات التي يتمسك صانع القرار والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها... ولما كانت عملية اتخاذ القرار صعبة فهذه مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على إختيار البديل الأمثل [113] ص3.

أ- المقارنة الموضوعية: (التعقل وعدم الإندفاع وعدم التحيز)

ب- الإستعانة بآراء الخبراء والمستشارين من داخل المنظمة أو من خارجها.

ج- إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح.

د- الإستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام ورموز.

2.4.7. تطبيق البديل : بعد اختيار البديل الأفضل, يجب وضعه حيز التنفيذ والتطبيق, وقد يكون سهلا

في بعض الحالات, وفي حالات أخرى يكون في منتهى التعقيد, مثلا: مقاومة التغيرات التي يمكن أن تنتج عن قرار من أعضاء المنظمة, أو خارج المنظمة, كاختيار موقع جديد لإقامة المنظمة, ومعارضة ممثلو المجتمع لذلك...). مع الإشارة إلى أن القرار لا يساوي شيئا ما لم يتم تنفيذه. مناجل تنفيذ القرار والخروج به من كونه نصا مكتوبا أو خبرا على ورق, يتعين وضع خطة تمهد للتنفيذ الفعال, حيث تأخذ بالاعتبار مايلي: [117]ص202-203

- ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ وحتى توقيت بلوغ الهدف.

- تحديد معايير التنفيذ من حيث الجدولة أو البرنامج, التكلفة والجودة.

وعادة ما يتم التخطيط للتنفيذ من خلال الخطوات التالية: [118]ص157

- تحديد الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.

- وضع تصور لخطوات التنفيذ.

- وضع الأنشطة المطلوبة في كل خطوة.

- تقدير الوقت اللازم في كل خطوة.

- تحديد المسؤولية عن كل نشاط في خطوات التنفيذ.

يتعين على المسيرين في المنظمة تحديد الوقت المناسب لاتخاذ وإصدار القرار وإعلانه, حيث:

- لا يأتي متأخر فتتفاقم المشكلة.

- يأتي مبكرا فيخلق مشكلة أخرى.

كما أن القرار قد يصدر في وقت معين لكن تنفيذه يتم في وقت لاحق.

3.4.7. تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج) : نظرا لا بد على متخذ القرار عدم الإكتفاء

بتنفيذ وتطبيق القرار ولكن يقوم بمتابعة نتائج هذا التطبيق, ثم يقوم بإجراء التعديلات اللازمة على القرار بناء على هذه النتائج, ويمثل قياس الأداء والنتائج الفعلية للقرار ومقارنتها بالأهداف المطلوب تحقيقها, أحد الطرق في تحديد مدى نجاح القرار وكذلك مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات على القرار.

يخطئ العديد من المسؤولين عند اعتقادهم بأن اختيار بديل معين (قرار) وتنفيذه يعني أن الموقف قد حسم، وأن المشكلة حلت وأن الفرصة اقتنصت، وعليه من الضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولاً بأول، ويمكن استخدام ثلاث خطوات في عملية التقييم [119] ص 168.

1 تجديد النتائج المطلوب تحقيقها من القرار مع وضع تقدير زمني للفترة التي يستغرقها تحقيق هذه النتائج.

2 تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه كجزء من عملية اتخاذ القرار.

3 تقييم نتائج القرار أولاً بأول على ضوء النتائج المحددة سلفاً.

مثلاً:

- دافع القرار يتمثل في ارتفاع غير عادي في معدل تغيب العاملين.

- الهدف من القرار هو خفض معدل التغيب بنسبة 10% خلال عام واحد.

- البديل المختار هو دفع مكافأة للعاملين ذوي معدل تغيب أقل.

- تنفيذ القرار.

بعد سنة يتم قياس معدل التغيب مرة أخرى، وفي حالة حل المشكلة فقد انتهى الأمر، بينما في حالة الاستمرار، يتم تمديد الفترة الزمنية إعادة التقييم أو تطبيق بديل آخر.

5.7. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار : تتأثر القرارات بعوامل قد تعيق صدورها، ومن هذه

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي :

أولاً: العوامل الداخلية يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين معها ويظهر هذا التأثير من نواحي مختلفة، ترتبط بالناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، والناحية الثانية تأثيرها على مجموعة الأفراد في المؤسسة، بينما الناحية الثالثة متعلقة بالموارد المالية و البرية والفنية [110] ص 22.

ثانياً: العوامل الخارجية

إن المنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تعمل في المجتمع وللمجتمع ولذا يجب الأخذ بالحسبان الأوامر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند صناعة القرار ومن ثم اتخاذه ومن بين تلك العوامل الخارجية المؤثرة هي عملية صناعة القرار أو اتخاذ القرار كل من العوامل الاقتصادية و السياسية والتقنية واللوائح والقواعد الحكومية والرأي العام ومجموعة القرارات المتخذ من قبل منظمات أخرى في المجتمع سوى كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه.

ثالثا: وقت اتخاذ القرار

عمل الوقت من العوامل المهمة في اتخاذ القرارات في المنظمات, خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير, ويرغب الأفراد دوماً أن تحصلوا على القرار في الوقت المعين, حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علماً بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيهـم .

رابعا: مدى توفر المعلومات

أن المعلومات والبيانات التي تتواجد والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها, تؤثر في القرارات المتخذة في المنظمة سلبياً أو إيجابياً, وتوفر تلك المعلومات والبيانات على عدة جوانب منها:

■ الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات, بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة.

■ مدى توافر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات [120]ص270 وعناصر أخرى تؤثر على صناعة القرار واتخاذها منها:

- التخطيط غير الرسمي.
- البيروقراطية المعبرة عن عوائق اتخاذ القرار.
- المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة.

خامسا: العوامل النفسية

تعتبر العوامل النفسية لمتخذي القرار أو المساعدين لها تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة, حيث يعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات على هـربرت سيمون H.Simon إذ جعل الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرارات, ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيراً سلبياً إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية, حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوطات [120]ص279.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل (صناعة القرار) استطعنا أن نصل إلى نتيجة هامة وهي تتعلق بالصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذه وهذا لتعدد هذه الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت إمرته. ومن زاوية أخرى تعدد المدارس الفكرية التي عالجت الموضوع، فمنها من نظرت لها نظرة علمية بحثه أي تطبيق الأساليب العلمية المعتمدة على مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة صنع القرار. ومنها من عاب على الطريقة الكلاسيكية حيث رأت أن التنظيم نظام اجتماعي مفتوح على صناعة القرار ثم اتخاذه، وأبرز رواده "سيمون" الذي أدرك أن عملية صنع القرار لا تنته بتحديد الهدف بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

إن مشكلة اتخاذ القرار هي عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها، ولا يجب أي مسؤول أو عامل أن تواجهه أثناء ممارسة نشاطه، والنماذج المختلفة لصنع القرار تأتي بعد معرفة المشكل، والأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، وعلى صانع القرار أن يتفطن لحقيقة أراها مهمة للغاية وهي معرفة الأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، ومعالجة المشكلات من جذورها بدل علاجها من الأعراض أو النتائج.

عندما نستطيع إلغاء ما هو غير مرغوب فيه للوصول إلى تصحيح المسار، وترشيد السلوك، الذي يوصلنا إلى تحقيق الكفاءة في الأداء، والفعالية في التنفيذ. وما تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها إلى أنواع إلى طريقة وأسلوب للتحكم في التسيير، وترشيد سلوك القائد والمرووسين وتحديد الخلل والوقف عنده لمعرفة أسبابه ومن ثم طرق علاجه عامل مهم في تشخيص تلك المشكلة.

الفصل 4

عملية الأداء في المنظمة

تمهيد:

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الأفراد بتحقيق النتائج المطلوبة منهم القيام بها والآخرين يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية. في هذا الفصل سنسعى إلى التطرق لمفهوم مصطلح الأداء ثم إلى مفهوم الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال التطرق لبعض التعاريف لتوضيح مفهوم الأداء ثم التعرض إلى بعض أنواع الأداء حسب معايير متعددة من طرف بعض الباحثين وطرق تقييمه ومعوقاته ومظاهره من رضا العمال ومعدل الإنتاج ومشاكل التي تعيق الأداء.

8. الأداء:

1.8 ماهية الأداء:

1.1.8. تعريف مصطلح الأداء: يعتبر مصطلح الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه [121] ص86

وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " [122] ص35 ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة " [123] ص1 فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة . ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم

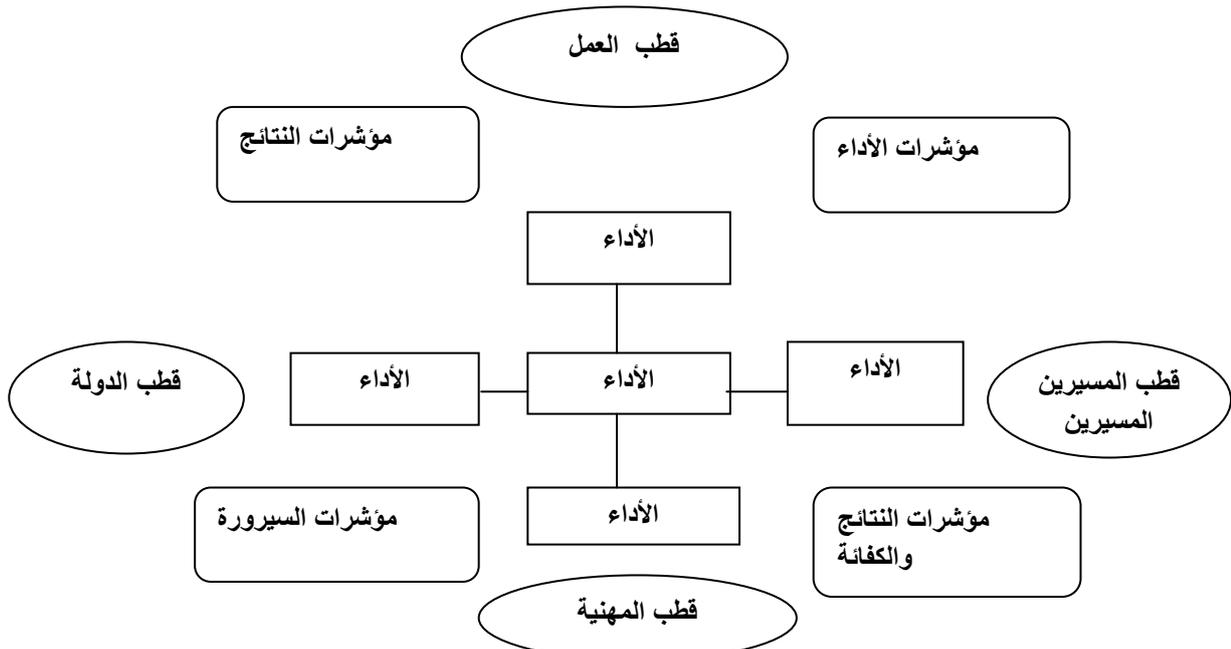
متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة أقطاب:

2.1.8. أقطاب الأداء: القطب الأول: يتعلق بالعميل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالعميل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل رضائهم وكسب ثقتهم [124] ص3 أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة .

القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة .

القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف.

القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي و لكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال هذا الشكل التالي:



الشكل رقم (21) أبعاد المنظمة [132] ص23

3.1.8. البعد الاستراتيجي للأداء

ويعرف البعض الأداء انطلاقا من البعد الاستراتيجي، وحسب هذا المنظور يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية وبشكل عام يمكن تعريف الأداء على المدى الزمني على انه " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى " [125] ص126 والجدول التالي يوضح هذه المعايير على المدى الزمن

الجدول رقم (3) معايير الأداء على المدى الزمني [133] ص 136

المدى الطويل	المدى المتوسط	المدى القصير	البعد الزمني
- البقاء	- التكيف - النمو	- الكفاءة - الفعالية	المعايير

وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة ، كان لابد من أن تسعى بكل إمكاناتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء و الاستمرار. [126] ص 343, وتبني المؤسسات العمومية للمفهوم الإستراتيجي للأداء له انعكاس إيجابي عليها من خلال. [127] ص 103:

* تزويد المديرين بوسائل متطلبات الموازنة للاستثمارات ، وتسيير نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج .

* المساعدة في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في أنحاء المؤسسة.

* مساعدة المديرين على التحويل من الأداء بردود انفعال إلى الأداء المبادر .

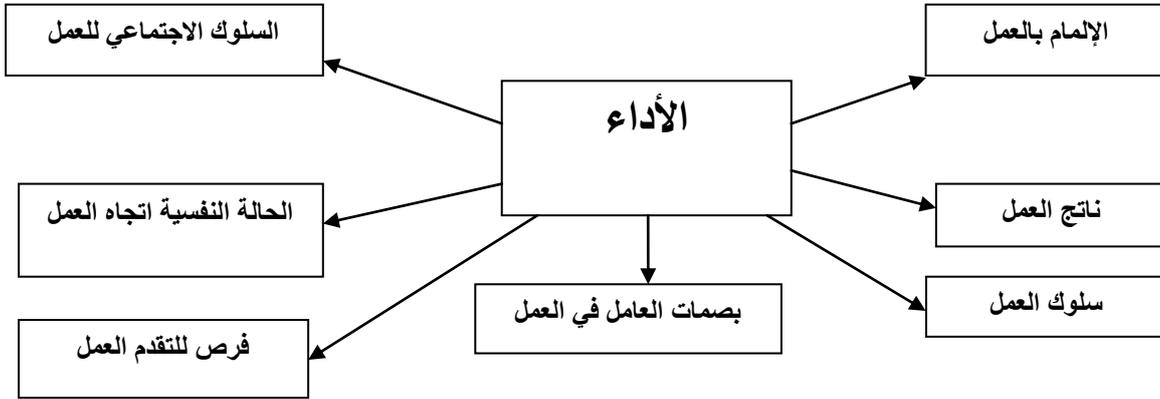
أما إذا تطرقنا إلى تقييم الأداء فإنه ، ينظر لعملية تقييم الأداء في المؤسسة على أنه عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم في المراقبة الكلية والغاية من التقييم لتحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة. [128] ص 18

كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، إذا عرف " فيشر ورفاقه " عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة. [129] ص 96

الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف المرحلية. بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة حتى تستطيع المنظمة الحصول على النتائج التي ترغبها من كل وظيفة وفي كل مستوى إداري في ضوء التوقعات المحددة مسبقا. لذا كان من المهم وجود نظام لتقييم أداء العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة، من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال دون استثناء بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة بحيث تهتم عملية تقييم الأداء بقياس :

* مدى قيام العمال بالوظائف والمهام المسندة إليهم وتحقيق للأهداف المطلوبة منهم .

* مدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على تحسين مستوى إنجازهم بشكل منتظم ومستمر لضمان تنميتهم وتطورهم في المستقبل والشكل الآتي يبين الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.



الشكل رقم (22): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء [132]. ص 2

2.8. أنواع الأداء:

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب المعايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء ومنها :

1.2.8. حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى مايلي:

أ - الأداء الداخلي : ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء وهي: [130] ص 236

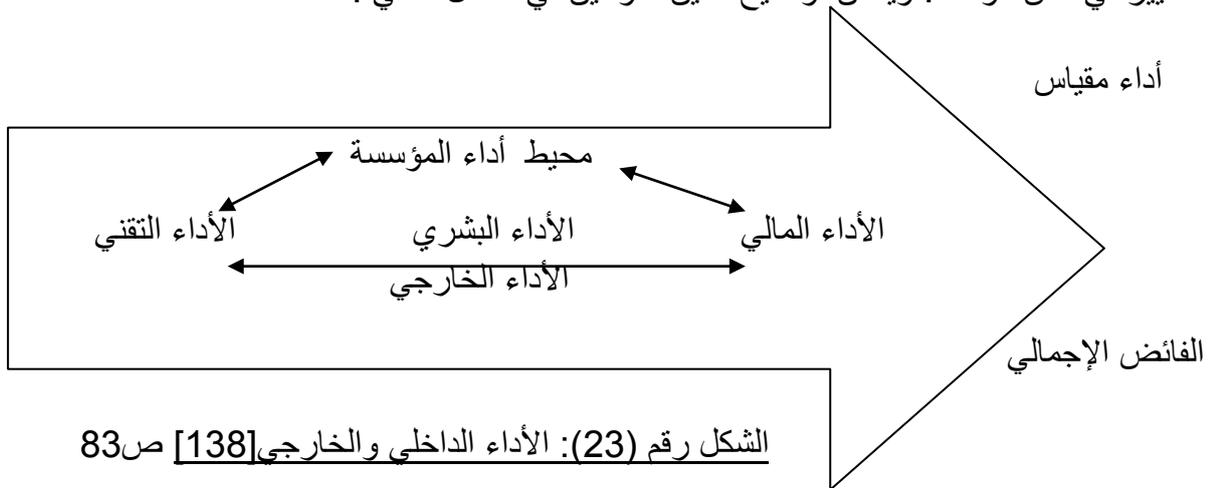
4- الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط وعرفوه انطلاقا من على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" [131] ص 50. فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية [132] ص 23.

- الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية .

- الأداء المالي : ويتجدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة , فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن , والاستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة عند الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى [133]ص136.

- وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة .

ب- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها [134]ص52 هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشأ بها [135]ص87. فمن خلال هذين الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعدد وسرعة التغيير في نفس الوقت . ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي :



الشكل رقم (23): الأداء الداخلي والخارجي [138] ص83

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها

الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معه والتقليل من تهديداته وأثرها السلبية ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي [33]ص 27

2.2.8. حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين

أ - الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة [136]ص 103.

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت [136]ص 103.

ب - الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية [121]ص 86. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

3.2.8. حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويين، ووظيفة العلاقات العامة.

أ - أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية [133]ص 139.

فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة للجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، الطرق، ولعدم صلاحية أو قدرة القطاع الخاص القيام بها فتقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق [137]ص 72.

ب – أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو أخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل مسؤوليات المعقدة على عاتقها[138]ص38 .

ج – أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل إلتقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها[139]ص167. واليوم نجد أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لاتعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق فقد بدأت العديد من المنظمات مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الإقتناع والرضا عن هذه الخدمات هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات إجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسسي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها[140]ص57 .

د – أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردويتها بتحسين قدرة وكفاءة موارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، مهندسين وغيرهم ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- * كمية الإنتاج والجودة .
- * الخدمات المقدمة للعملاء .
- * المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور .
- * معالجة شكاوي العملاء .
- * المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه .
- * التعاون مع الزملاء .

4.2.8. حسب معايير الطبيعية : هي تقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة)

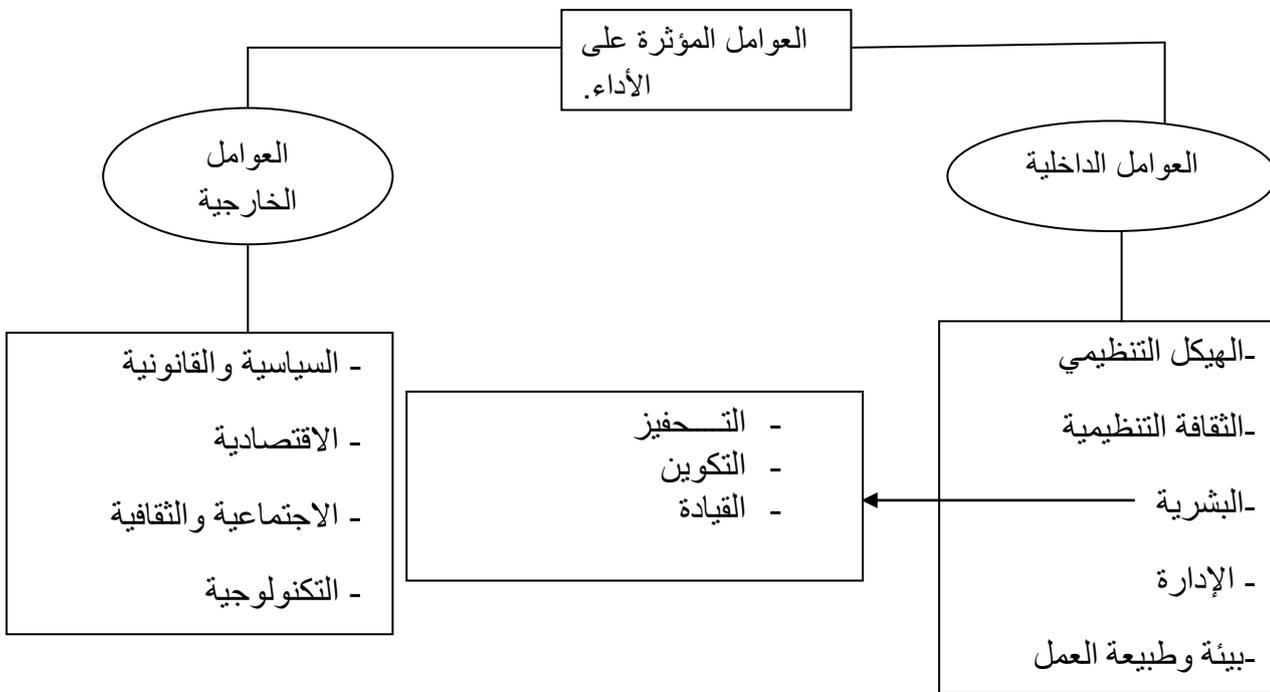
تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي :

أ- الأداء الاجتماعي : ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت

في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها .

ب - الأداء الاقتصادي : إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات, حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في استخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى. [138] ص 84

3.8. العوامل المؤثرة في الأداء



الشكل رقم (24) العوامل المؤثرة في الأداء [156] ص 218

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على المستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي : مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل الإنسانية.

أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التكنولوجي, ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم ، المعرفة ، الخبرة ، التدريب ، التكوين النفسي والقدرة الشخصية بينما البروفيسور S.Kukokera يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية .

وفي مايلي نستعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد لعلنا .

1.3.8. العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية):

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم .

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل [33]ص27 ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية نذكر مايلي :

أولاً: الهيكل التنظيمي:

وهو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة [141] ص64. ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها: [142]ص89

* تجنب التضارب والاحتكاك بين العاملين في المؤسسة نظراً لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته .

* العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

* المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة , كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن .

ثانيا : الثقافة التنظيمية

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية [143]ص282 فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة [144]ص232.

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

ثالثا: البشرية

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه هو رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور رغم التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص من دوره . ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة .

2.3.8. عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

أولا/ التحفيز :

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مرد ودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز. [141]ص64

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال مايلي :

- * استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والإحتفاظ بهم وتقليل الإستقالات .
- * تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.

* الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجيهات المنظمة .
* تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

ثانيا/ التكوين: هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتمييزها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة وإستمراريتها ونموها وتوسعها. [145]ص243

ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة. [33]ص27

ثالثا/ القيادة : هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة [130] ص236.

رابعاً/ الإدارة:

فالإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة , ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة , حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة, لذلك فإن ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

خامسا / بيئة وطبيعة العمل :

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية, تنظيمية, نظام حوافز.. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل, فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها, ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة, حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية و الأداء. [146]ص70

سادسا / العوامل الفنية:

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء, كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات, ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد, كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة, ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا فإن مستويات أداء المنظمة تتأثر بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية, وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة, ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي. [146]ص70

3.3.8. العوامل الخارجية :

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي :

أ) العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن "المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها.

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام مالم يرد نص صريح خلاف ذلك.
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة [147]ص126.

ب) العوامل الاقتصادية: وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان، السياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة [126] ص 343

ت) العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها: التغيرات السكانية، مستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع القيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية [126] ص 343 فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة. [147] ص 126

ث) العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الإعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- * توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار .
 - * توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.
 - * القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
 - * تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل .
- فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع. [148] ص 317.

ج) الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن، التعليم، الصحة وغيرها، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابهها التأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص. [149]ص28

فالنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداؤها يرتبط أساسا بالزبون [150]د.ص.

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، و تقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة. بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة.

والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، و في هذه الحالة تحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع .

4.8. طرق وأهداف تقييم الأداء [33] ص27

1.4.8. يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها:

- * معرفة الكفاءات : يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة .
- * تحفيز الأفراد العاملين المنظمة : ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل .
- * تقييم فعالية نظام الوظائف : لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم الوظيفية، والعكس صحيح.
- * تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال، والتكوين في الغالب أهمهم.
- * تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).

2.4.8. مستوى أداء الفرد العامل:

ويرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة، وبحماسة أثناء عمله من جهة أخرى ويركز نظام التقييم على هذين العنصرين في أداء وظيفته ويعتمد في ذلك على:

- معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة.

- شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة.

- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

- تحديد أهم التطورات والمتغيرات المدخلة في الوظيفة.

3.4.8. ويمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة :وتحقيق،أهدافها (كالبرمجة، رفع مستوى

الأداء وتحقيق المركز التنافسي...الخ) والأهداف الفرعية التي تؤدي إلى:

- مراقبة التناسب بين العمال ومتطلبات العمل: ويتم مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم.

- تحضير مخطط إستراتيجي للتكوين : من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية التقييم.

- تطوير الوظائف أو المناصب الموجودة: مما يسهل تكييفها أو إدخال وظائف جديدة عند الحاجة.

- تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية: ويرتبط ذلك بنتائج التقييم

- توزيع المسؤوليات : معرفة قدرات الأفراد، تسهيل وتوزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات .

- يساعد المسؤولين على الرؤية : مما يمكنهم من اقتراح مجالات التطور الإستراتيجية الممكنة.

- ويسمح نظام التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعداد تعريف لوظائفها، غير سياستها أو أساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.

4.4.8. طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق المستعملة نوجزها فيما يلي:

(1) الطرق التقليدية : تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها

[151]ص132:

- قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
- طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، عيبها أن عرضة للتأثيرات الشخصية.
- طرق المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويجتمع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيباتنا تنازليا للعاملين.
- طريقة التدرج: توضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا .
- طريقة التدرج البياني: توضع هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم التعقيم حسب مقياس التدرج. البياني المحدد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات .
- طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل ويوضع تحديد السلوكات وتسجيلها من قبل المقيم للسلوكات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها .
- الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر نصف جوانب الضعف والقوة والأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية .
- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:
 - تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
 - خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
 - خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك

على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

(2) الطرق الحديثة: [151] ص 132 لتفادي العيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم

- مقاييس التدرج على أساس السلوكي: يرتبط هذه المقياس بين طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى إمتلاكه للسلوك أو الصفة
- مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الأداء بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وتربيتهم ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل
- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا

5.8. مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته:

إن مظاهر الأداء الجيد تعطينا فكرة عن سلبية الأداء أو ايجابيته، أحيانا قد يكفي كمظهر واحد لحكم على نوع الأداء وأحيانا أخرى لا يكفي هذا المظهر الواحد فتستلزم تضافر عدة معايير ومظاهر لتحقيق الأداء الجيد والعكس.

وتتمثل تلك الظاهرة التي تكلمت على الأداء الجيد في [152] ص 244:

1.5.8. رضا العامل على عمله:

رضا العامل عن عمله عبارة عن شعور الذي يشعر به الفرد من قرارات نفسية ويصعب وصفه. فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد قد تكون ايجابية أو سلبية وحتى نلمس أثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع العمل داخل المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد وهي من مظاهر الأداء الجيد.

2.5.8. معدل الإنتاج:

ويقصد به الزيادة في الإنتاج أو انخفاضه دون معدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المنظمة في هذه الحالة يحقق العمال زيادة فيما يتقاضوه من أجور عليهم.

3.5.8. التعاون مع الزملاء والرضا الجماعي:

"يقصد به وجود فرص كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم , وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض , وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم"[153]ص249. "إن الرضا الجماعي مستند من العلاقة الإجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما تحقق ضمننت المؤسسة أن الأداء الجيد والرضا الجماعي يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها, الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية"[153]ص249. ولا يتم الرضا الجماعي إلا إذا اعترفت الإدارة بالجماعة التي تؤدي عملا متكاملًا أو على مستوى قسم واحد وتشكل جماعة متماسكة ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة لهذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة القسم الذي يعملون به.

4.5.8. معوقات الأداء:

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد وأدائه بصفة سلبية مما يعرقل نشاطه, هذه العوامل خارجة عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال عمله بالإضافة إلى مؤثرات تحفيزية ومعنوية تقلل من نشاط الفرد في المنظمة ومن أكثر العوائق شيوعا في الداء مايلي[151]ص132:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس.

- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.

- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون بين الأفراد.

- نمط الإشراف.

- عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

على جانب هذه المؤثرات التي تعد من أهم المؤثرات على الجهد والقدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لمبادرات الفرد، كما أن السياسات غير الواضحة أو الإشراف السيئ قد يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود.

9 خطوات ونظام ومعايير و مشاكل ونتائج تقييم الأداء:

1.9.: خطوات تقييم الأداء [154]ص5

1.1.9. تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه:

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل. وفي بعض الحالات تكون المعايير أو الأسس المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها.

والغرض من هذه الخطوة المزدوجة: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي يقوم بإنجازه، ثانياً تمكن من وضع أسس المساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم.

2.1.9 التقييم المستمر:

أثناء فترة التقييم, يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية, كلما أمكن ذلك. وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على القائد أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف وأسس المسائلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان. إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

3.1.9 استكمال استمارة تقييم الأداء:

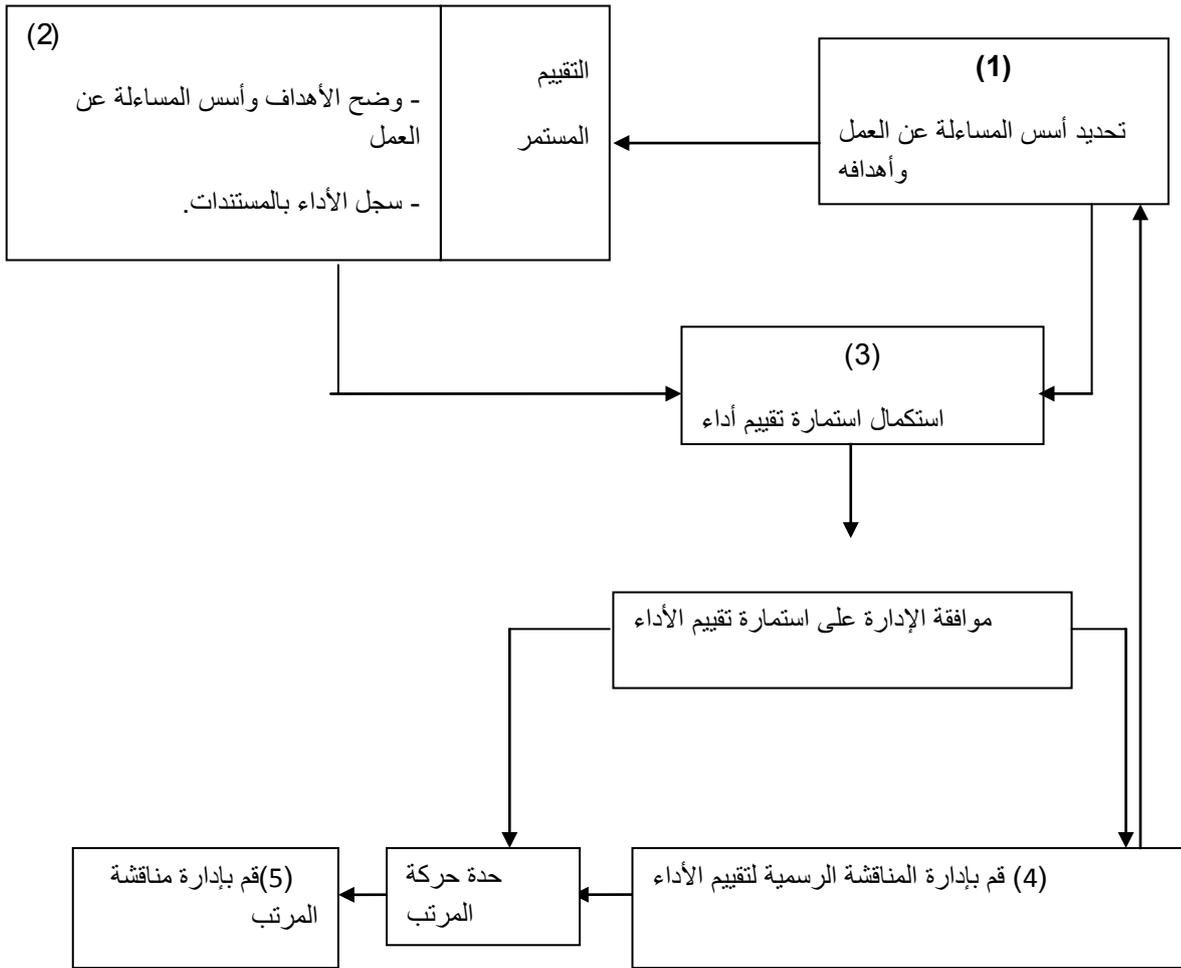
يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء, يجب على القائد مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على القائد أن يسلم لكل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة, مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن تتطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للقائد أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم.

4.1.9 إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء

بصفة عامة كما دعت الضرورة و ولكن على الأقل عام, يجب أن يلتقي القائد والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء, وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على النموذج تقييم الأداء, ويجب أن يعطي الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات القائد وملاحظاته. وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج, الذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

5.1.9: إدارة مناقشة الرتب

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن يقوم القائد بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين, ويجب أن نتذكر أن مناقشة المرتبة والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين.



الشكل رقم (25) خطوات تقييم الأداء [164] ص 99

عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية :

إن تقييم الأداء هو مثال جيد لحلقة الوصل في تنمية الموارد البشرية وإذا ما تم إنجازه بطريقة جيدة فإنه يعد في الواقع من عناصر الدعم التي تعزز وتدعم كل مراحل التطور المهني، ونظرياً يمكن تصوير هذه العلاقة على النحو الموضح في الشكل (25) وطبقاً للمراحل التالية [154] ص 5:

يبدأ التقييم الأداء بـ:

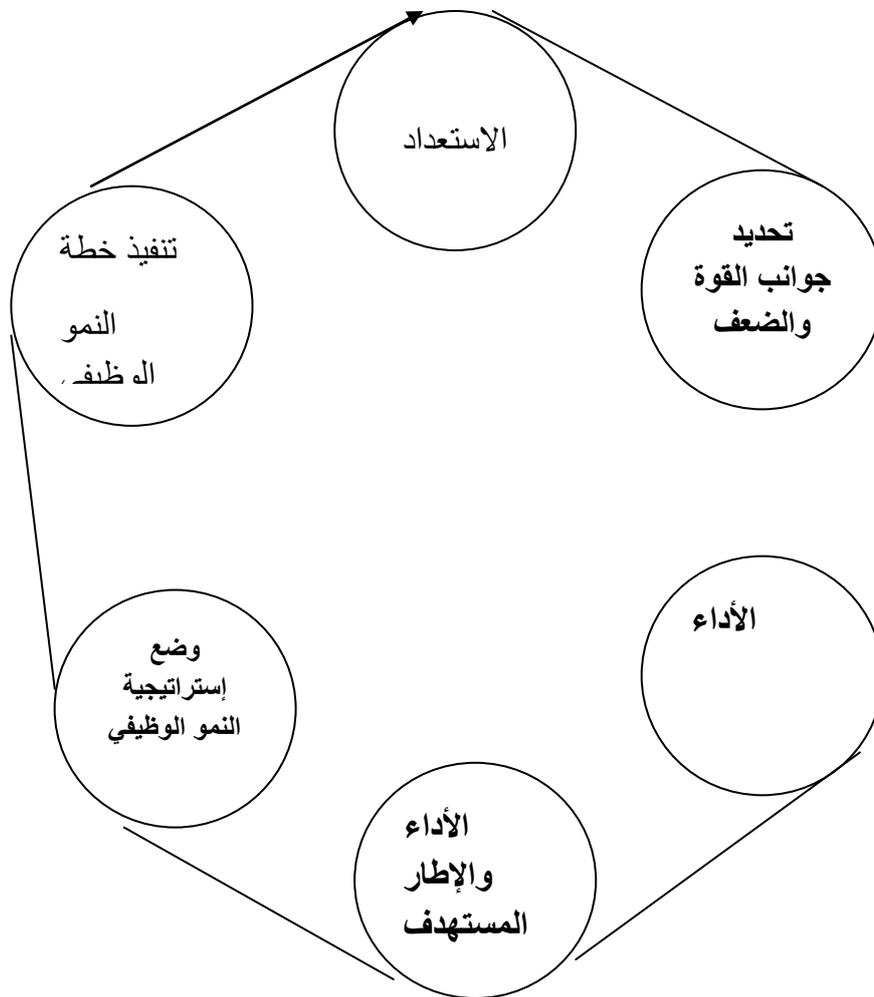
1- استعداد القائد والموظف للعملية وهي تساعد الموظف والقائد في :

- تحديد جوانب قوة وجوانب ضعف الموظف فيما يتعلق بمسؤوليات وظيفته الحالية بما يوفر إرجاع الأثر عن تقييم الموظف لنفسه وهو يوفر وسيلة تمكنه من : - تحديد المسار الوظيفي المستقبلي

والمجالات التي يمكن للموظف أن يتطلع إليها, ومع وضع الأهداف المحددة التي تعمل على استمرار النمو في الوظيفة الحالية, ويقوم بهذه المهمة القائد والموظف معا.

2 - وضع إستراتيجية للأساليب التي قد يتبعها الموظف للوصول إلى أهدافه كما يحددون: - خطة تنموية وأنشطة لتنفيذ الخطة مما يشجع الموظف على إضافة مهارات معينة إلى حصيلته. وعند ختام العملية يكون هناك :

3- مرحلة المكافأة: حيث يتم مكافأة الموظف وتزداد استحقاقاته عن عمله ثم تبدأ العملية مرة أخرى من جديد. والشكل رقم (26) يوضح هذه عملية تقييم الأداء. [154]ص5



الشكل رقم (26) عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية [164]ص99

2.9.: نظام تقييم الأداء وتصميمه [155] : ص 382

نظام تقييم الأداء هو تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء تقييم الأداء العاملين والتصرف بنتائجه.

1.2.9.: تَكُونُ النظام:

والسؤال المطروح الأول هو: كيف يتكون النظام؟

يمكن أن يتكون النظام بطريقة عفوية نتيجة ممارسات واجتهادات تتراكم أثارها بدون تعامد , فهذا قد يحصل في منظمة عمرها عشرون سنة مثلا, وإذا ما أجرى أحد القادة الأوائل تقييم بسيط للأداء, فيبدأ القادة الآخريين تكرارها مع بعض الإضافات والتحوير, وبدون جهد واعي للتأكد كفاية العملية وسلامتها وعدم وجود تناقض فيها.

الطريقة الأخرى في إعداد النظام هي من خلال دراسة متمعنة وواعية تسعى للتأكد من كفاية وسلامة النظام ومن الإعلان عنه بما يضمن معرفة الجميع به مسبقا.

والسؤال المطروح ثانيا هو: ما هي مسؤوليات إدارة الموارد البشرية؟

بالنظر لأهمية تقييم الأداء, تعتبر عملية وضع النظام بطريقة مدروسة قضية مهمة. إذا كان النظام والترتيبات السائدة في المنظمة لا تفي بالغرض, واحدة من المسؤوليات إدارة الموارد البشرية هي أن تنبه الإدارة العليا إلى ذلك وأن تقترح عليها الحاجة لإعادة النظر في النظام القائم والاعتماد نظام جديد فإذا وافقت الإدارة العليا على ذلك, تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي اقتراح هذا النظام ورفعته إلى الإدارة العليا لاعتماده. فإذا اعتمد, تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية التنفيذ الدوري للنظام الجديد.

والسؤال المطروح الثالث هو: كم نظام تقييم أداء تحتاج المنظمة؟

يفضل أن يكون للمنظمة نظاما واحدا, إلى أن بعض المنظمات, خاصة الكبيرة قد تحتاج نظامين أو حتى ثلاثة, كل نظام بفئة من العاملين: فمثلا, قد تعد مؤسسة جامعية أو صحية نظاما لتقييم أداء العاملين في الوظائف الأكاديمية أو الصحية, والآخر للعاملين في الوظائف المكتبية والعمالية, أو قد تعد شركة كبيرة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر ثلاثة أنظمة, واحدا للإداريين والثاني للفنيين وثالثا للعمال والموظفين الآخريين.

2.2.9.: قضايا في تصميم أنظمة تقييم الأداء:

نتعرف الآن على بعض القضايا التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام تقييم الأداء ونشرحها بالتفصيل في المطلب الثالث وهذه القضايا كالآتي:

- التحيز في التقييم: فعملية التقييم تنطوي على مصادر متعددة للتحيز يمكن أن تجعله ضارا عوضا عن أن يكون نافعا, النظام السليم ينتبه إليها ويقلل من تأثيراتها.
- تناقض أدوار القيم: فمقيم للموظف هو رئيسه والمسؤول عن الدائرة, فقد يقسو في تقييم العاملين حتى يحمله مسؤولية قصوره.
- سرية وعلنية نتائج التقييم: هذه تمثل عنصرا مهما يجب تحديده, فللسرية مزايا ومشاكل, وكذلك للعلنية.

3.9.: معايير ومشاكل تقييم الأداء:

1.3.9.: معايير تقييم الأداء:

يقصد بالمعايير المستوى الذي يعتبر عندها الأداء مرضيا ويجب أن نوضح هذه المعايير, فالرأي الأول يقول "أن فاعلية الأداء ومعياريها النهائي هو قيمة مساهمة الفرد في نجاح المنظمة وعليه يكون هناك معيار مركب يعطي تلك الصفات أوزانا مختلفة تبعا لأهمية وعلاقتها بالعمل. والرأي الثاني يدعو إلى التخلي عن فكرة المعيار المركب ويقوم على أساس تعدد جوانب الأداء واستغلالها عن بعضها وهي تدعو إلى معاملة جوانب الأداء على أساس تعددية أبعادها أو جوانبه.." [156]ص218 .

ويمكن القول باختصار أنه يتم وضع معايير أداء دقيقة وواضحة من خلال مايلي [157] ص293:

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
- ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة مهام واضحة لتحديد طريقة قياس التنفيذ.
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة, والعمل على مدى تقييم مدى فاعلية فاعليتها في قياس أداء العمل.
- مناقشة المعايير مع المديرين.

وهناك معايير تخص الفرد وتفاعله في المنظمة وهي:

العناصر: "وتشمل الصفات التي يجب أن يتحل بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص والمواظبة في العمل، وتعاون... " [131] ص 50.

وللعناصر ميزتان:

- عناصر ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة في العمل والدقة، فمن خلال عدد المرات الغياب مثلا ومدى احترام الأفراد لمواعيد العمل الرسمية يمكن الحكم على مدى مواظبته على العمل.

- صفات غير ملموسة، والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية للفرد، بحيث تتطلب الملاحظة المستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها كالأمانة، الذكاء، الشخصية، التعاون...

2.3.9. مشاكل عملية تقييم الأداء:

يكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

أولا: المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ لذا يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الإجتماعي.

- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة.

- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعمامة اتجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ثانيا : المشاكل الموضوعية

تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

4.9.: استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

1.4.9.: الترقية والنقل

قبل ترشيح أي فرد للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكيد من تمتعه بالخصائص ومؤهلات جديدة... وهذا بالعودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها [158]ص83. وقد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف على دائرة أخرى.

بإمكان المنظمة أن تسأل مدير المرشح للترقية أو النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا أن هذه الإجابة لن تكون وافية، لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية وسطحية بعكسه توفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة.

2.4.9.: تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية

تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في المنظمات التي يعمل فيها "غير البيروقراطية" وغالبا ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة. وقد ينص نظام الأجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز مثلا، قد ينص نظام على منح مكافئة تشجيعية لكل فكرة ومقترح إبداعي أفاد المنظمة، إذا نص نظام الأجور على ذلك، تصبح وثيقة تقييم الأداء الوثيقة الأساسية لتحديد استحقاق الفرد للمكافئة التشجيعية ومبلغها [158]ص83.

3.4.9.: تحديد الاحتياجات التدريبية

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها, ما نسميه بـ"تحديد الاحتياجات التدريبية" وهذه الخطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم. وإعداد القائمة يتطلب دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين, خاصة إذا كان عدد العاملين كبيرا.

واحدة من الوسائل المفيدة لإعداد هكذا قائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة .

4.4.9.: الإنضباط والمعاقب

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة إلى تثبيت ذلك في ملفه, ومراجعاتها في تقييمه السنوي: فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة, بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة. بالإضافة إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة, قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمالات إن تكون الشكوى صحيحة, وإذا ثبتت صحتها, قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها [158]ص83. فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسمًا كهذا تحتاج العودة إلى السجل السابق للفرد لتحديد ما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر, وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح للاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة إذا كانت التهمة غير مؤكدة: فقد يتهم أحدهم موظفًا بسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك, في حين يصر الموظف على براءته. يمكن البث في الموضوع بالعودة إلى سجل أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.

5.4.9.: تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة

يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا, تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم, هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة, فمثلا تضمن أنظمة التقييم تقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج ونوعه, وكذلك لعلاقته مع الآخرين ومواظبته... الخ, وبما أن الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على الأداء بالنسبة لهذه القضايا, فهذا يعرفه أيضا بما هو مهم وما مطلوب منه.

10: بعض نظريات الأداء

1.10: نظرية وضع الأهداف Goal setting theory

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد.

لا بد أن يكون الهدف فيه قدر من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلا جدا وأن لا يكون صعبا جدا بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون. ولا بد أن يكون الهدف محددا بشكل واضح, ويفضل أن يكون الهدف مرتبط بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات, فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بأن الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جدا.

ذلك فإن تحديد أهداف للعالمين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة. فمثلا عندي تحديد هدف بتقليل العيوب بمقدار 1% فإن تحقيق ذلك هو شيء يحقق قدر من الإحترام للنفس والمتعة الشخصية.

بالإضافة لذلك فإن وجود أهداف يجعل الكل يلتفت حول هذا الهدف, ولذلك فإن المنظمات تضع أهدافا سنوية تشتمل على قدر من التحسين بحيث يحاول المديرون والعاملون تحقيقها ويتم بعد ذلك متابعة النتائج والتحقق من مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعه, والأهداف التي يمكن وضعها كثيرة ومختلفة حسب طبيعة العمل, فمثلا قد تضع هدفا لموظفي خدمة العملاء أن يحصلوا على تقييم متوسط من العملاء قيمته من 85% أو أن يكون متوسط زمن خدمة العميل أقل من المتوسط الحالي بـ 10%.

وقد تضع هدفا مثل عدم وجود إصابات في العمل أو التحقيق رقم إنتاج شهري ما. وقد يكون الهدف تقديم أفكار لتطوير العمل بمتوسط فكرة لكل فرد في الشهر,

ومن الجيد أن يشترك العاملون في وضع بعض الأهداف فهذا مما يكسبهم إحساسا بالمشاركة وهو ما ينعكس على تحفيزهم لتحقيق الهدف.

2.10: نظرية التعزيز التقوية (Reinforcement Theory): [159] ص 81

عندما تقوم بعمل فيشكرك الناس عليه فإنك تحاول تكرار نفس العمل بعد ذلك توقعاً لرد الفعل الإيجابي، أما عندما يلقى عملك استياء من الآخرين أو عدم اهتمام فإنك لا تحاول بذل مجهود لتكرار نفس العمل مرة أخرى لأن رد الفعل المتوقع سلبي. هذا الأمر يحدث في العمل فإن العامل قد يسلك سلوكاً أو يفعل فعلاً فيجد استحساناً من رؤسائه فهذا يحفز على تكرار نفس السلوك أو المجهود في المستقبل. وقد تجد نفس هذا العامل قد عمل مع مدير آخر فلاقى منه لا مبالاة أو استياء من هذا العمل- الذي كان يلقى استحسان المدير السابق- فتجده بعد ذلك لا يريد القيام بهذا العمل.

التحفيز بالتعزيز، يعني تعزيز السلوك الجيد عن طريق إيجاد عائد إيجابي نتيجة لهذا السلوك الجيد. هذا التعزيز قد يكون بالشكر أو المدح أو المكافآت المالية أو غير ذلك من أشياء لها قيمة للعامل. وقد تقوم بإضعاف فرص تكرر السلوك أو التصرف غير المرغوب فيه عن طريق المعاقبة بشكل من الأشكال. المعاقبة قد تكون مجرد اللوم أو الحض على تغيير السلوك أو التحذير الكتابي أو الشفهي أو الحرمان من ميزة أو العقوبة المالية. المعاقبة أو اللوم يجب أن يتم بشكل بناء وعادل وبعقوبة ملائمة وأن يكون التركيز على تحسين الأداء والسلوك وليس على الانتقام من العامل وتوبيخه.

إن التعزيز الإيجابي قد يُغنينا عن الكثير من التعزيز باللوم والمعاقبة والحرمان من المميزات. لذلك فإن على المديرين الاهتمام بهذا النوع (التعزيز الإيجابي) وخلق الكثير من الفرص للشكر والتقدير والجوائز والمكافآت وما إلى ذلك. لا تنتظر أن يقوم الموظف بعمل يوفر لك آلاف الدولارات أو الدنانير حتى تشكره ولكن قدر العمل الجيد سواء كان صغيراً أو كبيراً مع اختلاف حجم التقدير. لاحظ الفرق بين مدرسة لا تُكرم سوى الطلبة الأوائل على المدرسة في التعليم ومدرسة تعطي جوائز للمتميزين في كل فصل وفي كل عام وفي كل نشاط وفي كل شهر. إن الطالب يكون محفزاً ومستمتعاً بالدراسة في المدرسة الثانية، فكذلك الحال في العمل.

هناك أمر مهم نتعلمه من هذه النظرية وهو أن عدم تقدير العمل الجيد قد يؤدي إلى عدم تكراره. فقد تجد العامل يقول: لقد عملت لساعات طوال لكي أكتب هذا التقرير ثم أعطيته للمدير فطره جانبا أو أخذه ولم يقل لي كلمة شكر واحدة. في المرة القادمة سوف أفعل كما يفعل الآخرون فأكتب تقريراً عادياً في ساعة واحدة. وآخر يقول: "لقد قمت بأعمال عظيمة كثيرة وتحملت الكثير وعند المكافأة لم يذكرني أحد. لا أدري إن كنت سأقوم بهذا المجهود مرة أخرى لكي يكافأ غيري كل مرة [160] ص 692

عملية التعزيز لا يمكن أن تتم بشكل متواصل بحيث كلما فعل الموظف (العامل) شيئاً نعطيه مكافأة مادية أو معنوية فهذا أمر غير عملي. ولكن التعزيز يتم بشكل منقطع وهذا التقطع أو جدول التعزيز له أشكال مختلفة.

التعزيز على فترات ثابتة:

وهذا يعني تعزيز العمل الجيد كل فترة ثابتة فقد تكون هناك مكافأة شهرية للمجهود المتميز أو الأداء الجيد وقد يكون مرور المدير على العاملين كل يوم أو أسبوع وشكره للمجتهدين بكلمات مثل "مجهود طيب, رائع" وما إلى ذلك. ولذلك فإن بعض المنظمات تقدم حوافز مادية كل شهر أو اثنين أو ستة أشهر بحيث يزيد هذا الحافز المادي مع زيادة الأداء. وكذلك عملية تقدير العامل المتميز كل شهر أو سنة وتقدير الأفكار المميزة كل فترة زمنية وهكذا.

التعزيز على فترات متغيرة:

مثل أن يقوم المدير بتقييم العمل على فترات غير محددة وبالتالي يقدر العمل الجيد أو يكافئ عليه.

التعزيز حسب نسب ثابتة:

وهذا يعني أن تكافئ عمال الإنتاج كلما أنتجوا ألف قطعة مثلاً أو تكافئ العامل كلما قدم فكرة تم تنفيذها لتطوير العمل أو تكافئ خدمة العملاء على حسب عدد المشاكل التي قاموا بحلها وهكذا.

التعزيز حسب نسب متغيرة:

وهو أن يتم التعزيز حسب تحقيق مستويات من الأداء ولكنها غير محددة على وجه الدقة مثل التعزيز حسب نسب ثابتة ولكنها تدور حول رقم متوسط ما. فمثلاً قد تكافئ عمال الإنتاج عندما ينتجون مائة قطعة ومرة أخرى عندما ينتجون مائة وعشرون ومرة أخرى عندما ينتجون ثمانون.

كل طريقة من طرق جدولة التعزيز لها مميزاتا وعيوبها فبعضها يحفز بشكل كبير مثل التعزيز حسب نسب ثابتة وبعضها مثل التعزيز على فترات متغيرة أو نسب متغيرة يتميز بتأصيل السلوك الجيد بحيث يصبح عادة. وباختصار فإنه يمكن استخدام أكثر من طريقة لتحقيق نتائج جيدة. الحافز المعنوي مثل التقدير والشكر قد يتم على فترات متغيرة أما الحافز المادي فإن توزيعه على فترات ثابتة له أهمية للعامل حيث يمكنه من تنظيم حياته المادية نوعاً ما. ولكن ذلك لا يمنع وجود حوافز مادية أخرى على فترات غير محددة سلفاً فإن عامل المفاجأة له قيمته.

3.10.: نظرية التوقع Expectancy Theory [161] د.ص

هذه النظرية تضع ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز. هذه النظرية تقول أن الشخص يختار ما يعمل به بناء على قوة الحافز والتي يقدرها الشخص بناء على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته بالنسبة للشخص نفسه. لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل:

التوقع: Expectancy اعتقاد الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب. فعندما يكون العامل يقوم بعمل ما في أربع ساعات ثم تحدد له جائزة إن أنجز ذلك العمل في ربع ساعة فإنه لن يفكر في المحاولة لأن الأمر بالنسبة له مستحيل. ولكن إن قلت له أن الجائزة ستمنح لمن ينجز العمل في ثلاث ساعات ونصف أو ثلاث ساعات فإنه قد يفكر جدياً في بذل المجهود لتحقيق هذا الهدف.

هذا التوقع يتأثر كذلك بمقدار تحكم العامل في النتائج بمعنى أنه لا توجد عوامل خارجية خارجة عن إرادته ستمنعه من تحقيق الهدف مثل وجود عيب في الآلة أو الأداة التي يستخدمها. فمثلاً قد تطلب من العامل تحقيق إنتاجية ما في الأسبوع على الرغم من ارتباط الإنتاجية بنوعية المنتج المطلوب وهو ما لا يتحكم فيه العامل، فهذا يجعل العامل يشعر بعدم تحكمه في النتيجة أصلاً.

لابد أن يكون الهدف واضحاً لكي يستطيع العامل تقدير قدرته على تحقيقه فلا تضع أهدافاً غامضة. فمثلاً عندما يكون تضع هدفاً لطالب أن يحصل على مجموع يتجاوز الـ 90% فهذا واضح ولكن عندما تقول له سأعطيك جائزة عندما تحصل على أكثر من 90% بشرط حصولك على أكثر من 93% في الحساب وأكثر من 96% في اللغة العربية وبشرط أن يكون ترتيبك لا يقل عن الرابع وأن تحصل على المركز الأول في اللغة الإنجليزية... فهذا هدف يصعب فهمه وتقدير إمكانية حدوثه.

ارتباط الأداء بالعائد: Instrumentality

وهي الثقة في أن الشخص سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلاً أي الثقة في التزام المؤسسة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل شخص. إن لم تكن لدى العامل ثقة في الإدارة فإنه سيُشك أن الإدارة ستفي بوعدها وهذا سيقبل من حماسه لتحقيق الهدف.

تقييم العائد: Valence

وهي تقدير الشخص لقيمة العائد بالنسبة له ولأهدافه. فكل شخص تختلف اهتماماته وبالتالي فإن العائد المناسب لشخص قد يكون قليل القيمة في نظر غيره فهذا يريد مالا وهذا يريد تقديراً وذلك يريد تحقيق ذاته. فكلما كان للعائد قيمة كبيرة عند العامل كلما تحفز لهذا العمل. العائد هنا قد يكون مادياً أو معنوياً.

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد. لا بد أن يكون الهدف فيه قدرٌ من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلاً جداً وأن لا يكون صعباً جداً بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له. ولا بد أن يكون الهدف محدداً بشكل واضح. ويفضل أن يكون الهدف مرتبطاً بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى [162]ص 262.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بان الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جداً. لذلك فإن تحديد أهداف للعاملين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة.

4.10: نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory [162]ص 262

هذه النظرية تقول بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله وما يتلقاه في المقابل من العمل وبين ما يعطيه غيره وما يتلقاه ومن ثم يحدد مدى عدالة المؤسسة. فالموظف عادة ما يقول: إن فلانا قد حصل على تقييم عالٍ أو مكافأة أعلى مني على الرغم من أنه لا يؤدي مثلي ولكنه صديق للمدير أو... قد يحدث العكس أحيانا فيشعر الشخص بأنه قد حصل على أكثر مما يستحق مقارنة بغيره. هذا قد يؤدي بالشخص الذي يشعر بالظلم.

أن يقلل من مجهوده في العمل ليقفل من إحساسه بالظلم أي لكي يتساوى المجهود مع المقابل مقارنة بزميله. بالطبع قد لا يفعل الموظف ذلك لكونه يحاول أن يؤدي العمل بأمانة ولكنه يظل غير محفز بل محبط. أي أن هذه النظرية تعني أن عدم الشعور بالعدالة هو وسيلة تثبيط ومصدر إحباط. لذلك فإن على المؤسسة أن تُشعر العامل بالعدالة قدر الإمكان. لاحظ أن المطلوب هو الشعور بالعدالة وليس مجرد العدالة بمعنى أنه لا يكفي أن تعدل ولكن يجب أن يعرف الموظف أن القرارات عادلة لذلك فإن عمليات التقييم لأداء الموظفين لا بد أن تتبع قواعد محددة وأن تتم بقدر كبير من الجدية. هناك نظم كثيرة للتقييم ولا بد من اختيار نظام مناسب واتباعه بدقة. ومن الأمور الجيدة أن تُشرك الموظف في عملية تقييمه أي أن تسمح له بعرض رأيه فقد يوضح حقائق قد تكون قد نُسيبت وقد يساعده ذلك على تذكر أوجه ضعف عنده كذلك. وفي أمور التقييم والترقيات والتدريب والأجازات وكل الأمور المرتبطة بالعاملين يجب وجود نظم وتطبيقها بعدالة وأمانة وعدم محاباة. هذه هي أحد ركائز التحفيز.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل (عمليات الأداء في المنظمة) يمكن استخلاص مايلي:

نعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه أية منظمة، بل محدد رئيسي لأية عملية إنتاج لأن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم إلا عن طريق الأفراد الذين يشكلون القوة المنتجة فيها. إن الأداء يتأثر بعدة عوامل تمنع الوصول إلى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، ومن بين هذه العوامل سياسية، قانونية، اجتماعية وعلى الإدارة الواعية أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لما حولها من متغيرات وتتنبأ بتأثيرها، أما داخل المنظمة فتتمثل في النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس، وقلة التسهيلات في العمل، وكذلك قلة التركيبات والتجهيزات ونقص التعاون بين الأفراد ونمط الإشراف، وعدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن تقييم الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الإنحراف، وطرق علاجها على المدى القصير والمدى البعيد.

لقد تطرقت بعض النظريات للأداء من جوانب مختلفة فمنها من ركزت الأهداف التي يسعى العاملون لتحقيقها من خلال إشراكهم في وضعها، ومنها من ركزت على تعزيز التقوية بين المسؤولين والعمال وذلك بالتحفيز المتنوعة المادي والمعنوي ولكن ليس بالشكل المتواصل بحيث كلما فعل الموظف شيئاً نعطيه مكافأة فهذا أمر غير معقول، وتكلمت أخرى على قوة الحافز بحيث يختار العامل ما يعمل به بناء على قوة الحافز والتي يقدرها حسب صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته للعامل نفسه.

الفصل 5

تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تمهيد:

بعد تناولنا في الباب الأول لموضوع إشكالية صناعة القرار وأثرها على الأداء، سنتطرق في الجانب الميداني إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وذلك عن طريق التعرف على لمحة عامة عن المؤسسة، نشأتها وتنظيمها والتعرف على مصلحة الموارد البشرية بها التي سنتحصل من خلالها على المعلومات الخاصة بالدراسة، ومستعنيين أدوات الدراسة من استبيان و والملاحظة الغير مباشرة مع الموظفين التي ستسهم في إثراء الموضوع والتأكد من الفرضيات التي إقترحناها.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

1.1. لمحة عامة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى مايفوق 43%.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائننا كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

1.11. نشأة المؤسسة

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الإهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر. كان الهدف الإستراتيجي متمثلاً في تحويل المستعمرة إلى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا. وهكذا، تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين، مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة)، وذلك من أجل استغلال منجم الحديد بالونزة، والأسمنت مع مصنعي (Pointe Pescade)، رابيس حميدو حالياً بالجزائر، وزفزف، ومجالات أخرى مثل مصانع البلاط والزجاج الزيتون... وغيرها. ونام المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" ورمزها المختصر (EGA) في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: مجموعة لبون Lebon والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط وفي الغرب وشركة بوربون Bourbonnais في الشرق وكذا مصانع ليبي Levy في قسنطينة. تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء والغاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

1.1.11. شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية

بمجرد إنشاء شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، حددت السلطات الاستعمارية هدفاً متوسط المدى، يرمي إلى تجهيز الجزائر بتجهيزات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى. في نهاية سنة 1947، تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيني ذي 150 كيلو فولط، يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها. كان على مساره أن يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التالي والصحراوي. كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات 60 كيلو فولط و90 كيلو فولط لتتصل بهذا الخط الرئيسي في انتظار إنجاز الربط البيني الأول ذي 90 كيلو فولط مع تونس والذي تحقق في عام 1956. في 1959، بلغ عدد المشتركين 573 000 مشترك (كهرباء) و167 000 (غاز) من بين سكان بلغ عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن. في سنة 1962 عشية الاستقلال، كان العنصر الأوروبي يمثل 87 % من مجموع المشتركين.

2.1.11 شركة كهرباء وغاز الجزائر والغاز

ابتداء من التنمية الصناعية الثقيلة بالفعل، على الرغم من وفرة الحديد الخام في منطقة الونزة، لم يتمكن التعدين من الاستقرار في بونة (عنابة) بسبب عدم توفر الفحم الحجري بكميات كافية. وعلى ضوء الشروع في استغلال احتياط الصحراء، كان على الصناعات المعدنية أن تنطلق لتوفر ما قيمته مليون طن من الحديد الصلب سنويا. لكن وجود الموارد الغازية لم يكن كافيا لإنشاء صناعة حقيقية. كان لا بد من التوصل إلى إدماج ملائم لأسعار تكلفة تنافسية. كما أن استعمال الغاز كان مرتبطا بتنظيم مسبق للنقل الذي يتطلب استثمارات يصعب جعلها ذات مردودية. بالإضافة إلى أن ظرف حرب التحرير الوطني كان يطرح مشكلا كذلك. وعلى العموم، فحتى مع هذه الاكتشافات والآفاق التي تفتح في ميدان الغاز، فإن شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، باعتبارها مؤسسة عمومية وطنية لديها وسائل مالية وتقنية قليلة، لا يمكنها أن تدعي أنها قادرة على

التكفل بجميع المبادرات التي تتطلبها المعطيات الطاقوية الجديدة. خلال الحقبة الاستعمارية، كان الغاز يصنع انطلاقا من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في مصنع الحامة. وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة. مع التأميم الذي جرى في 1947، شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بالتكفل بتجديد تجهيزات 11 مصنعا تشتغل بالغاز واقعة في مستغانم، وأورليان فيل (الشلف)، وقسنطينة، وفيليب فيل (سكيكدة)، وبونة (عنابة). وقامت كذلك ببناء وحدتين أخريتين في وهران/سانت هيبير والجزائر/جسر قسنطينة، وذلك من أجل تموين مدن سيدي بلعباس والبليدة. لكن اكتشاف الغاز في عام 1956 سيغير معطيات الميزان الطاقوي ويسمح بالتفكير في التنمية المحلية.

2.11. مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

1.2.11. سنة 1962 تحدي الخلاف

عند الاستقلال، كان على سونلغاز التي كانت تسمى: كهرباء وغاز الجزائر، أن تواجه الذهاب الجماعي للإطارات الفرنسيين. كان من الحتمي ضمان الاستخلاف والمساهمة بذلك في امتلاك التحكم في أداة أساسية لتحقيق السيادة الوطنية. ينبغي أن نعلم أنه عشية استقلال الجزائر، كان مجمل تعداد موظفي EGA مكونا من حوالي 5000 عون دائمين ومؤقتين (4633) موظفا مرسما في سنة 1959.

كان القليل جدا من الجزائريين موجودين في المستويات المختلفة للمؤسسة. كان أكبر عدد منهم بين أعداد الأعوان المؤقتين أو أنهم كانوا محصورين في مناصب العمل الثانوية وفي معظم الأحيان في

الوظائف الشاقة، كما هو الأمر في مصانع الغاز. كان هناك بعض الجزائريين في الإدارة لكن بأعداد غير كافية. بالفعل، من بين 295 مهندسا وإطارا، لم يكن هناك أي جزائري. ووصول أول مهندس لا يزال عالقا في أذهان القدماء الذين اعتبروا ذلك حدثا لا ينسى. وهكذا، فقد أحلت شخص واحد منصب مهندس، وكان ذلك في سنة 1956، كان يسمى مصطفى بن قدور. كان قد وظف في المديرية الجهوية للجزائر العاصمة. مما لا شك فيه أن الجهد المشترك لمسؤولي الخلية الاقتصادية للهيئة التنفيذية المؤقتة آنذاك، التابعة لفدرالية عمال الكهرباء و الغاز بالاتحاد العام للعمال الجزائريين ، قد مكن من إرسال شبان جزائريين حاملين لشهادات ممن تخرجوا على التو من الجامعات و المدارس الكبرى الأجنبية - وأغلبهم اطارات من منظمة الأتحاد العام للطلبة الجزائريين ، وهو الفرع الجامعي لجهة التحرير الوطني ، للتكوين بالضافة الى عمال EGA ، وهذا الجهد هو الذي مكن من ملء الفراغ الذي كان سيتركه الذهاب الجامعي للاطارات الأوربيين. وهكذا تم التكفل أولا باستعادة المهمة الإدارية، مع ترقية جزائريين إلى مناصب رئيس مصلحة على مستوى الجزائر العاصمة وهران وقسنطينة. أما المهام التقنية، فقد تبين أنها أصعب للمراقبة بالنظر لنقص التقنيين. كان لا بد من ضمان الاحتفاظ بجزء من موظفي الاستغلال، الذين كانوا فرنسيين بصفة أساسية، ثم اللجوء إلى توظيف مهندسين جدد وأعوان التحم ووضعهم في تزاوج على المناصب إلى غاية التوصل إلى جعل المراقبة الحقيقية ممكنة من قبل الجزائريين.

2.2.11. الفترة ما بين 1962- 1969

بالتوازي مع التزام ضمان استمرار الخدمة، تمثلت الأعمال الأكثر استعجالا خلال هذه المرحلة الانتقالية، في استرجاع قائمة المشتركين، وإعادة تكوين مخططات المنشآت والشبكات، والإسراع في التوظيف والتكوين في جميع المجالات، مع إعطاء الأولوية للوظيفة التقنية وكذا العودة بمستوى استهلاك الطاقة إلى ما كان عليه في 1962. بالفعل، على المستوى التجاري كان يجب ضمان تسيير المشتركين الجدد. أما فيما يتعلق بالخرائط، كان من الضروري الاعتماد على ذاكرة العمال القدماء ورؤساء الأشغال لإعادة تكوين هذه الخرائط. وفيما يخص مجال المورد البشري، بلغ التوظيف أوجه. وبالإضافة إلى ذلك، كان لا بد من تكوين العمال، وأعوان المراقبة والإطارات في المجال التقني وفي المجال التجاري والإداري والمالي كذلك. وعلى سبيل الإشارة، فإن هذه الفترة هي التي عرفت إنشاء المدرسة التقنية للبلدية التي كونت من 1962 إلى 1971 ما يفوق 2500 عون. من جهة أخرى، انهار استهلاك الطاقة خلال الفترة الممتدة من 1962 إلى 1967 كلها. ونظرا لاختيارات السياسة الطاقوية الاستعمارية، فقد كان 87 % من زبائن شركة "كهرباء وغاز الجزائر" أجنبيا. وبعد المغادرة الجماعية لهؤلاء عرف الاستهلاك المنزلي انخفاضا قدر بحوالي 33 % خلال عامين، ولم يبلغ المستوى الذي كان عليه في

1961 إلا بعد سبع سنوات. وكذلك الأمر بالنسبة للاستهلاك المرتفع الضغط HT الذي سجل بدوره انخفاضا بلغ 22% وذلك بسبب الظروف الإقتصادية السيئة آنذاك. وكان انخفاض استهلاك الغاز أكثر حدة إذ قارب نسبة 88%. وتم الإبقاء على هذه الوضعية دون تفاقم إلى غاية 1968.

شهد الاقتصاد الوطني آنذاك انطلاقة بطيئة جديدة، وتبع التهرب هذه الوتيرة المحتشمة . في 1970، تمت كهربة 75 مركزا تضم 15000 بيت، كانت نسبة الكهربة في ذلك الوقت لا تتعدى 38% من الأسر الجزائرية.

3.2.11. سنة 1968 إنشاء شركة سونلغاز

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 – 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. يندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات. لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هيكل اقتصادية وطنية، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا. ومنح لها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعهما واستيرادهما وتصديرهما المادتان 4 و 7. وحولت لها جميع ممتلكات شركة "كهرباء وغاز الجزائر" سابقا. في 1969، كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون. وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون. ومنذ تنصيبها، اهتمت الشركة، بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو بالغاز، بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية.

4.2.11. سنة 1977 المخطط الوطني للكهربة

في عهد شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، بذلت جهود قليلة باتجاه غالبية المواطنين الجزائريين الذين كانوا يعيشون في الأرياف، وحتى تجاه مواطني المدن. وهكذا، فإن الكهربة الريفية من 1947 إلى 1961 لم تمس سوى 450 مركزا ريفيا وحوالي ألف مزرعة من مزارع المعمرين. بقي نشاط الكهربة الذي تم استرجاعه في 1965، متواضعا إلى غاية 1969، وذلك نظرا لضعف وسائل الإنجاز. ولم تعرف الكهربة أوجها الحقيقي إلا في 1970. بالفعل، منذ منتصف السبعينات، شرعت الجزائر في تنفيذ مخطط وطني طموح للكهربة، يرمي إلى تحسين ظروف معيشة سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متنافسة للفضاء الريفي.

جرت عملية واسعة لإحصاء عام للمراكز الريفية غير المكهربة، مع تقدير مادي ومالي للأشغال الواجب إنجازها. مس هذا البرنامج الذي صادقت عليه الحكومة جميع ولايات الوطن البالغ عددها آنذاك 31 ولاية. وتم بموجبه تزويد مليون ومائتان وخمسين (1250000) ألف أسرة مجموعة في 13 662 قرية، بالكهرباء والغاز بفضل هذا البرنامج. بالإضافة إلى الرفاهية المترتبة عن توفر الكهرباء ذات الاستعمال المنزلي في أي وقت، سمحت الكهرباء الريفية بتقليص النزوح الريفي عن طريق تثبيت السكان واستصلاح أراضيهم الفلاحية عن طريق ضخ المياه، وحفظ الأدوية في مراكز العلاج الريفية، وتطوير الخدمات والحرف الصغيرة والوصول إلى مصادر الثقافة والاستفادة من الإعلام من خلال الإذاعة والتلفزيون وغيرها. سمح تجسيد هذا المشروع برفع نسبة الكهرباء إلى 96 % في 1996 ، وبلغت 98 % حالياً، في الوقت الذي لم تبلغ فيه سوى 34 % في سنة 1970 . أعطت الخبرة التي نحتت خلال العقود الثلاثة الأخيرة من الكهرباء الريفية، لسونغاز مهارة أكيدة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز، وسمحت لها من الحصول موظفين أكفاء في هندسة المشاريع وإدارتها.

5.2.11. سنة 1991 سونغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى EPIG

سونغاز تغير طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى (EPIC) ، طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91 - 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز. أكد المرسوم التنفيذي رقم 95 - 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الطبيعة القانونية لسونغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى. وضعت سونغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي. أخذاً بعين الاعتبار الإصلاحات الاقتصادية وآفاق تطوير المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي، حددت المهام المنوطة بسونغاز إرادياً بكيفية واسعة، وذلك للسماح لهذه المؤسسة بلعب دور محرك في تطوير الاقتصاد الوطني. في هذا الإطار نجد أربعة (04) أنواع من المهام هي:

- مهمة تسمح بممارسة احتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا التوزيع العمومي للغاز.
- مهمة صيانة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها.
- مهام ذات تجارى (مساعدة الزبون، بيع وتركيب الآلات، أخذ مساهمات، إنشاء فروع... وغير ذلك).
- مهام الدراسات الهندسية والتطوير (في الجزائر وفي الخارج).

6.2.11. إنشاء الفروع المحيطة

لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندمجة داخل سونلغاز إلى فروع اختيارا متعمدا. بل كان بديلا أملاه الظرف الاقتصادي السائد آنذاك، والمبني على قوانين المنافسة والقدرة التنافسية الجديدة إن التأقلم مع هذه البيئة الجديدة يتطلب بالضرورة إعادة التمرکز حول مهنها القاعدية وإعادة هيكلة نشاطاتها الملحقة. وهكذا بادرت سونلغاز بطرح تفكير يتناول هذا المشكل. مكن هذا التفكير من التوصل إلى قرار إدخال تغييرات بالنسبة لطرق تسيير هذه النشاطات التي يقدر بأنها ليست إستراتيجية، وتنظيمها، أدت هذه الدراسة إلى إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز، مكلفة بميادين النشاطات المحيطة.

في أول جانفي 1998، رأّت تسعة فروع النور. ويتعلق الأمر بما يلي:

- فروع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية، MEI.
- ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات TRANSFO وسط، الشرق والغرب.
- فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT nfo.
- أربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات MPV : الجزائر، قسنطينة، وهران، وورقلة.

7.2.11. سنة 2002 إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز

لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل سونلغاز. وذلك بفتح قطاع الكهرباء والغاز للمنافسة، باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي. وهكذا، فإن قسم إنتاج الكهرباء صار مفتوحا للاستثمار الخاص، الوطني والأجنبي. لذلك، منحت رخص لبناء واستغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى، سواء كانت الكهرباء المنتجة موجهة للتسويق أو للإستهلاك الذاتي من وجهة نظر التسيير، ستكون شبكة نقل الكهرباء خاضعة للاستغلال والصيانة والتطوير من قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء، وهو أحد فروع سونلغاز. فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج - النقل، سيضمنها متعامل آخر يسمى: متعامل النظام. وفي خطوة أخيرة، ينص القانون على إنشاء متعامل سوق الكهرباء. وفيما يتعلق بالغاز، فإن مجموع هذه الوظائف سيكون مضمونا من طرف متعامل واحد هو: مسير شبكة نقل الغاز. وهكذا، فإن جزءا من الزبائن الذين يدعون المؤهلين، سيكون لهم الحق في اختيار ممولهم. ويمكنهم التفاوض معه بحرية حول السعر وكميات الطاقة. يمكن أن يكون الموردون سواء منتجين أو موزعين أو أعونا تجاريين. أما باقي الزبائن، الذين يدعون غير المؤهلين، فسيستمر تمويلهم من قبل المؤسسة التي تحوز على امتياز التوزيع في المنطقة المعنية. وستحتفظ سونلغاز، باعتبارها المتعامل التاريخي، بامتيازاتها في المناطق التي تنشط فيها حاليا. تستوجب مجموع هذه الاختيارات بالضرورة مبدأ آخر، هو مبدأ وصول الغير إلى شبكات نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وذلك

قصد تمكين التوريد المباشر للزبائن المؤهلين من طرف الموردين ويتم ضمان ضبط كل هذا الجهاز من قبل هيئة مستقلة وذاتية التسيير تسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) ، والتي تتمثل مهمتها في السهر على السير التنافسي الشفاف لأسواق الكهرباء والغاز، في مصلحة المستهلكين ومصلحة المتعاملين على حد سواء.

8.2.11 جوان 2002 سونلغاز شركة ذات أسهم

استغلال أكبر في التسيير بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة .

ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. إن تحديد هدفها الإجتماعي ليفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العناية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر. وعلى صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

12. مؤسسة التوزيع لولاية الجلفة.

1.12. تعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة

1.1.12 تعريف بالمؤسسة

تعتبر مديرية الجلفة حاليا من بين المديرية التابعة لسونلغاز توزيع الوسط S.P.R والكائن مقرها بالبلدية، وفيما سبق كانت مركزا تابعا للمدية تأسس سنة 1977 ليستقل سنة 1980 حيث أصبح مركزا مستقلا يغطي قطاع الولاية وبظهور التنظيم الجديد في جويلية 2004 أعطيت استقلالية أكثر و تحول من مركز إلى مديرية وبذلك أصبحت تحتل موقعا استراتيجيا هاما.

وتقوم المديرية بتسيير الكثير من الزبائن في شبكات الكهرباء وشبكات الغاز سواء في الشدة المنخفضة أو المتوسطة، يسرون بتعداد عمالي 388 عامل على مستوى الولاية موزعين كالتالي:

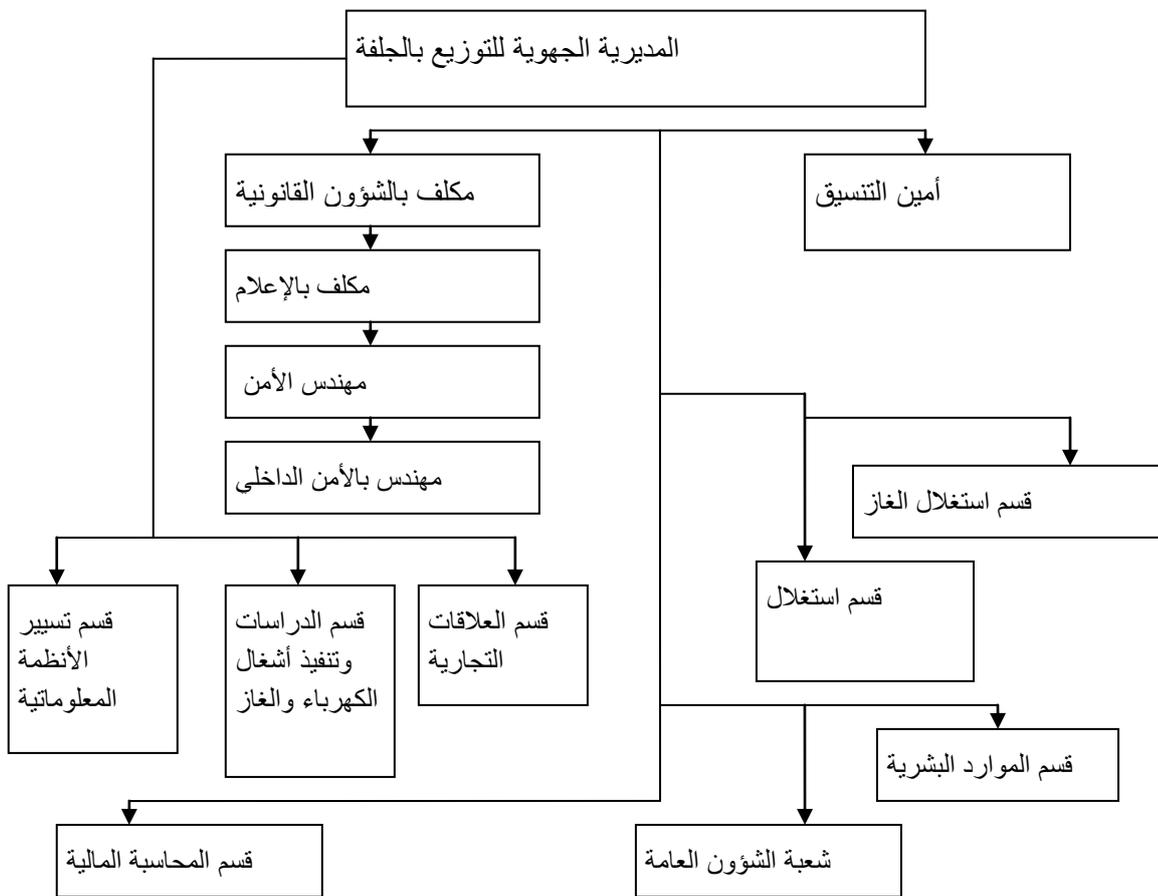
التنفيذ:65.

التحكم:247.

- الإطارات:76 عامل.

مهام مؤسسة التوزيع الجلفة:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الكهرباء والغاز.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

2.1.11 الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة :

الشكل رقم(27):الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة[113]ص3

2.12. شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

يوجد على مستوى مؤسسة سونلغاز الجلفة عدة أقسام تربط بينها علاقة تكامل تتمثل في:

1- مدير مديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة: وهو المشرف الأول على تسيير المؤسسة، يعين بمرسوم يتمثل دوره في تسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويعين الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لحسن سير المؤسسة والتنسيق المفضل للأعمال الإدارية ومراقبتها.

2- الأمانة: تتكون من كتابة المديرية تقوم بعمل السكرتارية وهي حلقة وصل بين المدير والموظفين والعمال.

3- المكلف بالشؤون القانونية: يتمثل في المحامي الذي يتكفل بكل قضايا المؤسسة وبأمورها القانونية، ويمثلها في المحكمة.

4- المكلف بالإتصالات: يقصد بالإتصالات التي تكون بين المؤسسة وهيئات أخرى مثل: الولاية، مفتشية الضرائب أو لقاءات أو ندوات يقوم بها شخص يمثل المؤسسة نيابة عن المدير.

5- مهندس الأمن: وهو المكلف بالقيام بدراسة شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل: وضع عمود كهرباء في مكان المناسب.

6- مكلف بالأمن الداخلي: مهمته توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

7- قسم العلاقات التجارية D.R.C: لها أهمية كبيرة نظرا لعلاقتها مع الأقسام الأخرى وتقوم بمهام تسييرية وتقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: نجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج:

- فوج الفاتورة والضغط المنخفض لزبائن العاديين (A.D) والإدارات (F.SU).

- فوج الفاتورة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

8- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال D.E.E.T: لهذا القسم مهام تقنية فهو يستقبل طلبات الدراسات رققة

الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية

ويضم هذا القسم: مصلحة تسيير الإستثمارات: لها مهام تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ

الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل تكلفة لإتمام الأشغال

وعند نهايتها تتولى هذه المصلحة على مستوى قسم الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

9- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية D.G.S.I: تقوم بإصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الإستهلاك الجديدة غاز وكهرباء بتحديد الإستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد. وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الإتصال بالمديرية العامة بمنطقة التوزيع.

10- قسم استغلال الغاز D.E.G: وهو قسم تقني يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشآت (G.D.O).

ويضم ثلاث مصالح هي:

- مصلحة مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

11- قسم استغلال الكهرباء: هو قسم يقوم بدراسات الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكة ونجد فيه: - استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- فرع الخرائطية.

ويضم أيضا ثلاث مصالح هي:

- مصلحة تقنيات مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

12- قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال (تكوين، ترقية، تأمينات) بالإضافة إلى ذلك السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة وتهتم: - متابعة المستخدمين.

- معالجة الرواتب.

- تحرير شهادات العمل عند طلب العامل، وتحديد العطل.

13- قسم الشؤون العامة S.A.G: يقوم هذا القسم بتأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات, ويضم فريقين هما:

- فريق حيرة السيارات: وتهتم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العامة: ويهتم بتسيير تأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

13. العينة والمنهج والتقنية المتبعة

يتناول هذا المبحث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث وحدودها ويبين مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات .

1.13. العينة ومواصفاتها

من القضايا التي تفرضها منهجية البحث العلمي أن يستقر الباحث من خلال بحثه على تحديد الكيفية الملائمة لإختيار عينات البحث، على إعتبار أن العينة تمثل مجتمع البحث أو الجمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. [163]ص305 وبما أن مجتمع البحث محدود التعداد ارتأينا إجراء مسح شامل لموظفي مديرية التوزيع لبلدية الجلفة، حيث يتشكل مجتمع البحث من ثلاث فئات من الموظفين (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ). بعدد إجمالي (246) تم توزيع الاستبيانات عليهم واسترجاعها بطريقة مباشرة، وكان عدد الاستبيانات المستردة (212) من بينها (12) استبيانه غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (200) استبيانه بنسبة (81.30%) من الاستبيانات الموزعة على مفردات مجتمع الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم (4) الموالي.

جدول رقم(4): من إعداد الطالب: توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	246	212	34	12	200
النسبة	%100	%86.17	%13.83	%5.66	%81.30

2.13. المنهج والتقنية المتبعة

1.2.13. المنهج المتبع

إن أي موضوع في علم الاجتماع يحتاج إلى منهج معين ، واختيار المنهج يتم على أساس الموضوع خاصة ما يتعلق بالإشكالية والميدان لأن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث والأهداف المراد تحقيقها . ويعرف المنهج بأنه : "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لإكتشاف الحقيقة." [164] ص 99

وبناء على موضوعنا المتعلق بإشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة فقد استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف في الأساس إلى فهم ظاهرة و موضوع الدراسة، إذا أن هذا الأخير لايعتمد على مجرد الوصف بل يتعداها لعملية لاحقة في تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي سنقوم بها في تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي قمنا بجمعها. وهذا بغية استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة من الوصف والكشف والاستطلاع، وقد اعتمدنا على هذا المنهج من خلال الوقوف على واقع عملية صناعة القرار داخل المنظمة، وذلك للتعرف على الطريقة التي يتم بها معالجة الإشكال الذي يقع أثناء صنع القرار قبل إتخاذ القرار الصائب .

2.2.13. حدود الدراسة:

يطلب من الباحث في إعداد خطة بحثه بيان حدود دراسته ، وما يدخل في نطاقها على شكل إطار عام ملزم بالتقيد به طواعية ولا يحق له تجاوزه ، فأهمية ذكر حدود البحث أو الدراسة مهم جدا للباحث ، لما لها من أهمية في التركيز على أهداف معينة ، طوال إجراء البحث، وجمع البيانات، وتفسيرها والتوصل إلى نتائج معينة ، كما ينبغي أن تتمحور حدود الدراسة حول مشكلة البحث قيد الدراسة بإبعادها التالية : [165] ص 48

المجال البشري: تقتصر الدراسة على موظفي من الإطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ للعام 2010/2009.

المجال المكاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة D.D.D

المجال الزماني: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال شهر مارس إلى غاية جويليا للعام 2010/2009.

الحدود الموضوعية: : اقتصرت الدراسة على معرفة إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة من خلال ما يلي:

✓ ظروف العمل المؤثرة في القرار.

✓ نمط القيادة المتبع.

✓ مشاركة الأفراد.

3.2.13. التقنيات المتبعة

نجاح البحث في تحقيق الأهداف يتوقف على الاختيار الأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات والجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات وجعلها على مستوى الكفاءة

1- تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستعملة لجمع بيانات والمعطيات في البحوث الاجتماعية ، فهي بكل بساطة نموذج يظهر مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع.

وفي بحثنا هذا نستعمل استبيان في تجميع البيانات والمعلومات وهي تقنية أساسية في دراستنا وتتكون من ثلاثة محاور وهي :

أ - بيانات تخص المبحوثين:تتعلق معلومات حول السن والجنس والحالة المدنية والمستوى التعليمي وأخيرا لغة العمل.

ب - المحور الثاني: لقياس ظروف العمل ونمط القيادة وتوسيع المشاركة في المؤسسة ويضم 29 عبارة موزعة على 06 أبعاد يشكل كل بعد فيها نمط من أنماط ظروف العمل

1- العوامل الفنية تمثله العبارات(6-7-8-9)

2- الموارد البشرية تمثله العبارات(10-11-12-13)

3- الموارد المالية تمثله العبارات(14-15-1-17)

4-حجم المؤسسة تمثله العبارات(18-19-20-21)

5-نمط القيادة تمثله العبارات(22-23-24)

6- توسيع المشاركة تمثله العبارات(25-26-27-28-29)

ج -المحور الثالث:لقياس الأداء لكل من المؤسسة والأفراد (من 30 إلى 53)

1-الأداء المتعلق بالمؤسسة تمثله العبارات(من 30 إلى 42)

2- الأداء المتعلق بالأفراد تمثله العبارات (من 43 إلى 53)

وقصد اختبار صدق عبارات الاستبيان تم إجراء دراسة إختبارية عرض من خلالها الإستبيان على 20 فردا من مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح عبارات الإستبيان و الإستعاب لمضامينه. حيث تم على ضوء ذلك تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر ليتخذ الإستبيان شكله النهائي كما هو موضح في الملحق.

2- تعد الملاحظة الغير مباشرة وسيلة أخرى نعتمد عليها للتقرب أكثر من الظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع وذلك من خلال زيارتنا التي سنقوم بها للمؤسسة، ومن أجل الوصول إلى البيانات واكتشاف ما يدور في المؤسسة، وسلوك العمال، وسلوك القيادة، وتسجيل كل ما يحدث داخل المؤسسة واستفدنا من تلك المعلومات التي كانت تبدو لنا بسيطة للهولة الأولى وأصبحت ركيزة أساسية اعتمدنا عليها في تحليل البيانات.

3- اختلفت الآراء حول المنهج الإحصائي، هل هو منهج كبقية المناهج الأخرى أم أسلوب يساعد الباحث في جمع المعلومات. ويستعمل هذا الأسلوب لترتيب البيانات المتحصل عليها من الميدان في شكل جداول بسيطة ومركبة، أي تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات إحصائية كمية ثم تحليلها وتفسيرها بصفة كمية ودقيقة تجعلنا نتفادى الإحكام الذاتية، والوصول إلى نتائج علمية وموضوعية من خلال التعامل مع الأرقام النسبية.

هذا وقد تم الاستعانة بمقياس ليكرت Likert الخماسي المتدرج لإجابات المبحوثين بحيث يختار المبحوث إجابة واحدة من بين خمس بدائل للإجابة ويتدرج المقياس ما بين 5 درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الدرجات كالآتي:

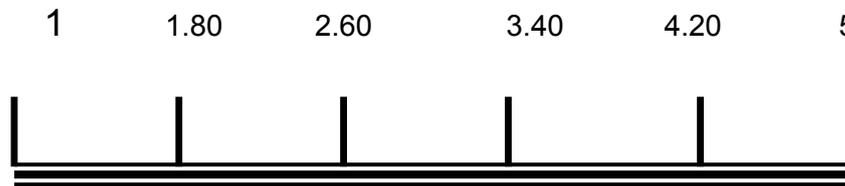
- دائما أو موافق بشدة 5 درجات.
- غالبا أو موافق 4 درجات،
- أحيانا أو لا أدري 3 درجات،
- نادراً أو غير موافق درجتين،
- أبداً أو غير موافق بشدة درجة واحدة .

بعد ذلك تم ترميز بيانات الاستبيان ثم إدخالها في الحاسب الآلي عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بـ SPSS، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $5-1=4$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($0.80=5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس،

حيث بداية المقياس هي الواحد الصحيح ، لتحديد الحد الأدنى و الأعلى للخلايا ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح :

- من 1 إلى 1.80 فإنه يمثل (غير موافق بشدة) .
 - من 1.80 إلى 2.60 يمثل (غير موافق).
 - من 2.60 إلى 3.40 يمثل (لا أدري) .
 - من 3.40 إلى 4.20 يمثل (موافق) .
 - من 4.20 إلى 5 يمثل (موافق بشدة)
- نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل رقم(28): مقياس ليكرت الخماسي

وعليه يمكن توضيح بيانات الشكل السابق على النحو التالي[166]ص127:

1. تم استخدام المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور لمعرفة الاتجاه وتحديده:
 - فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (1-1.80) أو أقل من 1.80 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة منخفضة جدا .
 - وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (1.80-2.60) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة منخفضة.
 - أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (2.61-3.40) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة متوسطة .
 - بينما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (3.41-4.20) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة عالية .

■ وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع أقل من (4.21 فأكثر) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور أو عبارات المحور بوجه عام تمثل درجة موافقة عالية جدا .

وتدعيما لما سبق تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية في الدراسة وهي :

1. حساب التكرارات والنسب المئوية ، لتحديد آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات كل محور في استمارة الاستبيان .
2. حساب المتوسط الحسابي Mean بهدف معرفة اتجاه العبارة ومدى ارتفاعها أو انخفاضها وكذلك تحديد درجة أهمية العبارة بالنسبة للعبارات الأخرى، كما يفيد في ترتيب العبارات الموجودة في المحور أو البعد .
3. الانحراف المعياري ويفيد في التعرف على مدى انحراف آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور عن متوسطها الحسابي، وهو يبين مدى التشتت في آراء المبحوثين، كما يفيد كذلك في ترتيب العبارات عند تساوي متوسطاتها الحسابية للأقل تشتت (الأصغر قيمة في الانحراف المعياري) .

خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل التطور الذي عرفته مؤسسة سونلغاز في الجزائر ومساهماتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية, وقد عرفت مراحل تطور مستمرة امتدت من سنة 1947-2002. تم خلالها تطوير هذا القطاع الإستراتيجي الذي عرف صعوبات في بداية الإستقلال سوى على الصعيد تسيير المنشآت أو استرجاع قائمة المشتركين وهذا ما جعل الدولة الجزائرية تسرع في استقطاب اليد العاملة و التكوين والتوظيف في جميع المجالات.

وفي سنة 1968 وبمرسوم رقم 59-69 المؤرخ في جويلية 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز التي بذلت جهود لإصال الكهرباء والغاز للمدن والأرياف والرفع من قوة الطاقة الكهربائية من 34 % سنة 1974 إلى 98 % حاليا, مما يوحي القدرة التي اكتسبتها المؤسسة من مهارة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز.

وفي أول جانفي 1998 رأت تسعة فروع النور, منها ما هو مكلف بالصيانة والتجهيز أو تصليح المحولات وأخرى خدمت العربات, وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1-06-2002 تحولت سونلغاز إلى شركة مساهمة, وهذا الإنتقال تمليه ضرورة لتتكيف مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع والمنافسة, وهذا القانون يعطيها استقلالية أكبر وتمارس مسؤولياتها كاملة.

تعتبر مديرية التوزيع بالجلفة التابعة لسونلغاز الوسط S.P.R أعطيت استغلال أكثر وتحولت من مركز إلى مديرية و عرفت طفرة مميزة في خدماتها أعلق الأمر بالزبون المتعامل معها أو مع هيئات محلية مثل : الولاية, مفتشية الضرائب. أو بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال.

الفصل 6

تحليل وتفسير نتائج الدراسة

14. خصائص أفراد العينة المدروسة

تعكس أهم خصائص أفراد العينة في المتغيرات الخاصة بالسن والجنس والحالة المدنية والمستوى واللغة.

1.14. الخصائص حسب كل من السن والجنس والحالة المدنية

1.1.14. توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%43.0	86] 30-20]
%41.0	82] 41-31]
%10.0	20] 52-42]
%6.0	12] 63-53]
%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبين هذا الجدول توزيع أفراد حسب السن، مما سبق نستطيع أن نلاحظ غالبية أفراد العينة بنسبة %43.0 من الفئة العمرية [30-20] مقابل 41.0 % من الفئة العمرية [41-31]، كما نجد نسبة 10.0% من الفئة العمرية [52-42] وأخيراً نجد نسبة 6.0% من أفراد العينة تفوق أعمارهم 53.

ومما سبق نستطيع أن نلاحظ غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب بنسبة 81.0% بعدد يساوي 102 وهذا راجع إلى قدرة الشباب على تحمل العمل، والإستراتيجية المعتمدة من مؤسسة التوزيع بالجلفة والتمثلة استقطاب فئة الشباب باعتبارها الفئة الأكثر عطاء ويمكن أن تسهم بفعالية في معالجة المشاكل التي تعترض ديمومة التنظيم. إضافة إلى طبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي تقتضي سرعة في العمل والانتباه وشدة الذكاء وهذا ما نجده عند الشباب إضافة إلى تشريع قانون العمل الذي حدد السن القانوني للعمل بداية من 19 سنة إلى غاية 59 سنة، زد على ذلك فان سياسة المؤسسات عند التوظيف تعمل على قبول المترشحين الأصغر سنا من أجل استمرارية الإطارات للوظيفة طوال مدة التوظيف .

2.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
63.0%	126	ذكر
37.0%	74	أنثى
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبدو من خلال معطيات الجدول رقم (6) أن غالبية المبحوثين هم رجال يبلغ عددهم 126 ذكور، بينما عدد النساء 74، أي نسبة الرجال تمثل 63,0% و نسبة النساء 37.0% .

ونستنتج من هذا التباين أن العنصر النسوي ما زال غائبا عن المناصب شأنه شأن باقي الإدارات والمؤسسات الأخرى وقد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد في كثير من الأحيان على القوة البدنية والتي لا تتوفر عند الإناث في إنجاز الأعمال التقنية التي تعتمد على الجهد العضلي، أو راجعة إلى المنطقة التي مازالت لا تعير إهتمام لدور المرأة واعتبار هذا النوع من العمل لا يليق بها .

3.1.14. توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
54.0%	108	متزوج
42.0%	84	أعزب
00.0%	00	أرمل
4.0%	8	مطلق
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يبدو من خلال معطيات الجدول أن أفراد العينة من المتزوجين نسبتهم 54.0 % في مقابل 42.0% من فئة العزاب ثم 4.0% تمثل فئة المطلقين، وأخيرا نسبة 00.00% يمثلون فئة الأرامل.

ونستنتج من هذا النتائج أن نسبة معتبرة من المبحوثين مستقرين عائليا وهذا راجع للظروف المعيشة الحسنة للموظفين في هذا القطاع، بالإضافة إلى العلاوات التي يتلقونها مقابل الخدمات التي يقدمونها للمؤسسة، وخاصة كانت الفئة الممثلة لهذه النسبة الأكثر من ذوي ثلاثين سنة. في حين هناك نسبة لا تقل أهمية عن سابقتها لم تستقر بعد وهذا راجع لصغر السن وعدم الحصول على السكن بعد، واستنتجنا ذلك من خلال مقابلتنا للكثير منهم وهذا ما اتضح أكثر في فئة الشباب الحديث بالمهنة.

2.14. الخصائص حسب كل من المستوى التعليمي واللغة

1.2.14. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(8):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%1.0	2	لم يدرس
%00.0	0	ابتدائي
%4.0	8	متوسط
%35.0	70	ثانوي
%60.0	120	جامعي
%100.0	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة من المبحوثين مقدره بـ:60.0% من ذوي المستوى الجامعي,مقابل 35.0 % من التعليم الثانوي , تليها نسبة 4.0% من المبحوثين من التعليم المتوسط وأخيرا نسبة 1.0% لم يدرسوا ولم يظهر وجود لذوى المستوى الابتدائي.

يتضح من خلال الجدول أن جل عمال مؤسسة التوزيع بالجلفة من ذوي حاملي شهادة التعليم العالي والثانوي وهذا يدل على الاهتمام بالكفاءة العلمية التي تستوعب الفهم الواضح والدقيق لكل المعلومات والرسائل المقدمة من طرف الإدارة,التي تسهم في السير الحسن والأداء الجيد للعمل وفهم القرارات الصادرة من الإدارة الوصية,والاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في صناعة القرار.

2.2.14. توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

النسبة	التكرار	اللغة المتقنة
31.0%	62	العربية
13.0%	26	الفرنسية
56.0%	112	اللغتين معا
100.0%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

بين من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 56.0% من المبحوثين يتقنون اللغتين معا، مقابل 31.0% من المبحوثين يتقنون اللغة العربية، وأخيرا 13.0% يتقنون اللغة الفرنسية.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن النسبة الكبيرة الموجودة بمؤسسة التوزيع بالجلفة يتقنون اللغتين معا، ونسبة لا بأس بها من الموظفين يتقنون اللغة العربية، وهذا راجع لطبيعة العمل التي تعتمد على المعلومات باللغة الفرنسية في المعاملات الإدارية، ومستوى التعليم العالي الذي تنتهجه الشركة وعصرنة نظام المعلومات الذي أصبح يعتمد على البرمجة الآلية والشراكة مع قطاعات أخرى وطنيا أو دوليا كل هذا فرض على الإدارة المعنية للمديرية تبني استقطاب الكفاءات العالية في التوظيف.

15. دراسة وتحليل معطيات الفرضيات

1.15. ظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار: بعد رصد درجات العوامل الفنية ثم حساب المتوسطات الحسابية والمعيارية، ولقد اعتبرنا العبارة التي تحصل على أعلى المتوسطات هي السائدة في المؤسسة. ويوضح الجدول الموالي عرضا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول المتعلق بالعوامل الفنية:

1.15. العوامل الفنية:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوامل الفنية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	0.8797	3.90	2	20	16	120	42	التكرار	توفر الانترنت تسهل
				%1.0	%10.0	%8.0	%60.0	%21.0	النسبة	عملية صناعة القرار
1	موافق بشدة	0.7772	4.33	4	2	8	96	90	التكرار	توفر أجهزة الإعلام
				%2.0	%1.0	%4.0	%48.0	%45.0	النسبة	الآلي تساهم في صناعة القرار
2	موافق بشدة	0.8030	4.28	00	14	2	98	86	التكرار	وجود وسائل اتصال
				%00.0	%7.0	%1.0	%49.0	%43.0	النسبة	كافية يدعم عملية صناعة القرار
3	موافق	0.8867	4.03	00	18	18	104	60	التكرار	قاعات إجتماع
				%00.0	%9.0	%9.0	%52.0	%30.0	النسبة	مناسبة تساهم صناعة القرارات
			0.8366	4.135	بعد العوامل الفنية					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات العوامل الفنية تتراوح ما بين 3.90 و 4.33 وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم 10 والتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعدها العوامل الفنية أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل الفنية بالغة الأهمية في صناعة القرارات

تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.13 وانحراف معياري قدره 0.83 حيث عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في توفر أجهزة الإعلام الآلي تساهم في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.33 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.77, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (93 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 3.0 % .

العبرة الثانية: وتتمثل في وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.28 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.80, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (92%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0 % .

العبرة الثالثة : وتتمثل في قاعات إجتماع مناسبة تساهم صناعة القرارات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.03 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.88, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (82%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 9.0 % .

العبرة الرابعة : وتتمثل في توفر الانترنت تسهل عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.90 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.87, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (81%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 11.0 %

ونستنتج من خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد الفنية والتي تقدر بـ: 4.1350 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

1- توفر أجهزة الإعلام الآلي.
2- وجود وسائل اتصال كافية.

3- قاعات إجتماع مناسبة .
4- توفر الانترنت.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص أجهزة الإعلام الآلي وعدم وجود وسائل اتصال كافية و قاعات إجتماع مناسبة و توفر الانترنت يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة.

- وعليه يمكن القول أن المبحوثين يوافقون على أهمية الإعلام الآلي الذي أثبت أنه تقنية سهلت الكثير من الأعمال التي كانت تواجه المسؤولين عند حدوث مشكلة داخل التنظيم, ووسائل اتصال

مرنة كافية تدعم عملية صناعة القرار داخل المؤسسة سوي كانت أفوقية أو عمودية لا سيما وأن مؤسسة التوزيع بالجلفة قد عرفت تطور تكنولوجي ملموس, وقد بينت النتائج أن وجود قاعات إجتماع مجهزة بكل الوسائل تساعد في دعم عملية صناعة القرار لما لها من تأثير نفسي على صانع القرار ومن يساعده, أما توفر الانترنت فكان بشكل محدود لاعتقاد الكثير أن هذه التقنية غير فعالة لما يشوبها من غموض في تقديم المعلومات الدقيقة عند تعرض لأي مشكل.

2.1.15. الموارد البشرية : الجدول رقم (11):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
3	موافق بشدة	0.8390	4.170	00	12	20	90	78	توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية يرشد صناعة القرار.	التكرار
				%00.0	%6.0	%10.0	%45.0	%39.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.6570	4.480	2	2	00	90	106	تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار.	التكرار
				%1.0	%1.0	%00.0	%45.0	%53.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.7158	4.510	2	4	2	74	118	مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف يرفع من جودة القرار.	التكرار
				%1.0	%2.0	%1.0	%37.0	%59.0	النسبة	
4	موافق	0.9491	4.060	2	16	24	84	74	إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار.	التكرار
				%1.0	%8.0	%12.0	%42.0	%37.0	النسبة	
		0.7902	4.305	بعد العوامل البشرية						

الموارد البشرية

يتضح من الجدول رقم(11) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعيد الموارد البشرية أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل البشرية بالغة الأهمية في صناعة

القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.30 وانحراف معياري قدره 0.79 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبارة الأولى : وتتمثل في تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.48 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.65 , كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (98 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 2.0%

العبارة الثانية : وتتمثل في مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف يرفع من جودة القرار.. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.51 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.71 , كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (96 %) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 3.0% .

العبارة الثالثة : وتتمثل في توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية يرشد صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.17 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.83, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (84) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0%

العبارة الرابعة: وتتمثل في إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.06 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.94, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 9% .

ونستنتج من خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد البشرية والتي تقدر بـ 4.3050 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1. تنظيم دورات تدريبية للموظفين.

2. مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف.

3. توافر المنظمة على فنيين بكفاءة عالية.

4. إعطاء الأولوية للفنيين.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فقلة دورات تدريبية للموظفين وعدم مراعاة عامل الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظف و نقص الفنيين ذو الكفاءة العالية وعدم إعطائهم الأولوية يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة.

كما أن نسبة الانحراف المعياري 0.79% تشير إلى صدق عبارات العوامل البشرية المتعلقة بظروف العمل, والتي تؤثر في صناعة القرار داخل المؤسسة.

3.1.15. الموارد المالية

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الموارد المالية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه العبارة					
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	
4	لا أدري	1.2938	3.120	38	48	32	64	18	حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة يدعم صناعة القرار.
				%19.0	%24.0	16.0 %	32.0 %	9.0 %	
2	موافق	0.7358	3.890	32	126	30	12	00	ضبط الميزانية المالية المنظمة يوضح الرؤية في صناعة القرار.
				%16.0	%63.0	15.0 %	6.0 %	00.0 %	
3	موافق	0.8969	3.860	44	84	56	12	4	تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار.
				%22.0	%42.0	28.0 %	6.0 %	2.0 %	
1	موافق	0.8205	4.010	56	102	30	12	00	موارد مالية كافية تزيد من بدائل المتاحة لصناعة القرار.
				%28.0	%51.0	15.0 %	6.0 %	00.0 %	
				بعد العوامل المالية					
		0.9367	3.720						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(12) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعيد الموارد المالية أن أغلبية المستجوبين يرون أن الموارد المالية بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 3.72 وانحراف معياري قدره 0.93 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في الموارد المالية الكافية تزيد من بدائل المتاحة لصناعة القرار حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.01 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.82, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في ضبط الميزانية المالية في المنظمة يوضح الرؤية في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.89 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.73, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.86 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.89, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64.4%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 8.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة يدعم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.12 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.29, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة 43% في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 41.0% . ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الموارد المالية والتي تقدر بـ 3.72 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1-الموارد المالية الكافية 2-ضبط الميزانية المالية في المنظمة

3-تنوع مصادر الموارد المالية 4- حرية التصرف في الموارد المالية للمنظمة

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص الموارد المالية الكافية وعدم ضبط الميزانية و محدودية المصادر المالية وعدم الحرية في التصرف يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل لمؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن المبحوثين يرون أن العوامل المالية المعبر عنها من خلال العبارات تعتبر مؤشرات إيجابية لظروف العمل التي تساهم في صناعة القرار وتزيد من فعالية أداء المؤسسة, وهذا

راجع للبدائل التي تحتاج إلى موارد كافية ومتنوعة حتى تتم عملية ضبط الحلول الملائمة للمشكلة التي تحدث في مرحلة من مراحل صناعة القرار وبالتالي توجيه الموارد المالية بكل عقلانية.

4.1.15. حجم المؤسسة (مديرية التوزيع بالجلفة)

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات حجم المؤسسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	1.1272	3.660	6	40	16	92	46	التكرار	ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار.
				%3.0	%20.0	%8.0	%46.0	%23.0	النسبة	
3	موافق	0.9600	3.730	2	22	48	84	44	التكرار	تبنى لا مركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة.
				%1.0	%11.0	%24.0	%42.0	%22.0	النسبة	
2	موافق	0.7997	3.940	00	14	28	114	44	التكرار	تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار.
				%00.0	%7.0	%14.0	%57.0	%22.0	النسبة	
1	موافق	0.9607	4.040	00	28	4	100	68	التكرار	نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار.
				%00.0	%14.0	%2.0	%50.0	%34.0	النسبة	
			3.842	بعد العوامل لحجم المؤسسة					0.9979	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات حجم المؤسسة تتراوح ما بين 3.66 و 4.04.

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(13) و المتمثل في ظروف العمل داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعده حجم المؤسسة أن أغلبية المستجوبين يرون أن العوامل الحجم بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 3.84 وانحراف معياري قدره 0.99 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبارة الأولى : وتتمثل في نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.04 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.96, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (84%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 14.0% .

العبارة الثانية : وتتمثل في تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.94 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.79, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (79%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0% .

العبارة الثالثة : وتتمثل في تبني لا مركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.73 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.96, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (64.4%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 12.0% .

العبارة الرابعة : وتتمثل في ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.662 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (69%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 23.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد حجم المؤسسة والتي تقدر بـ 3.84 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1-نظم الاتصال المفتوحة. 2- تصميم هياكل تنظيمية مرنة.

3 تبني لا مركزية القرار . 4- ازدياد تعداد العاملين.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فنقص نظم الاتصال المفتوحة وعدم تصميم هياكل تنظيمية مرنة أو تبني لا مركزية القرار ونقص تعداد العاملين يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل مؤسسة سونلغاز.

وعليه يمكن القول أن المبحوثين يعتبرون نظم الاتصال المفتوح وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة تفعل في تحديد البدائل, وتبني لامركزية القرار وازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار من خلال المشاركة بين المرؤوسين وممثلين العمال (لجنة المشاركة) تسهم في حل الإشكال الذي يحدث أثناء مراحل عملية صنع القرار وبالتالي تحسين ظروف العمل التي تؤثر القرار والتي تنعكس على أداء المنظمة ككل وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي للعبارات التي جاءت في اتجاه واحد وهو موافقة تلك العوامل في إثراء البدائل الممكنة واختيار البديل الأمثل الذي يفعل القرار من طرف المسؤولين.

2.15. النمط القيادي المتبع في صناعة القرار:

بعد رصد درجات عبارات النمط القيادي ثم حساب المتوسطات الحسابية, ولقد اعتبرنا العبارة التي تحصل على أعلى المتوسطات هي السائدة في المنظمة حسب وجهة نظر المبحوثين. ويوضح الجدول الموالي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور المتعلق بالنمط القيادي

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات نمط القيادي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه				الاتجاه	العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق		
2	موافق بشدة	0.9102	4.340	6	6	6	78	104	عدم انفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار.
				%3.0	%3.0	%3.0	%39.0	%52.0	النسبة
1	موافق بشدة	0.8791	4.470	6	4	4	62	124	فتح مجال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار.
				%3.0	%2.0	%2.0	%31.0	%62.0	النسبة
3	موافق	1.1684	4.040	10	16	24	56	94	اشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار.
				%5.0	%8.0	12.0 %	%28.0	%47.0	النسبة
				بعد العوامل للنمط القيادي				0.9859	4.283

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات النمط لقيادي تتراوح ما بين 4.04 و 4.47

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

يتضح من الجدول رقم(14) و المتمثل في نمط القيادة داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد نمط القيادة داخل المؤسسة أن أغلبية المستجوبين يرون أن للنمط القيادي المتبع بالغة الأهمية في صناعة القرارات المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط نسبته 4.28 وانحراف معياري قدره 0.98 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في فتح جال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.47 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.87, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (93%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 5.0% .

العبرة الثانية: وتتمثل في عدم انفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.34 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.91, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (91%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثالثة: وتتمثل في إشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 4.04 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.16, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (75%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد حجم المؤسسة والتي تقدر بـ 4.28 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد , وأن كل من :

1. فتح جال لإبداء الرأي. 2. عدم انفراد القائد بالرأي. 3. إشراك العاملين بصفة فوضوية.
- ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم إعطاء الفرصة لإبداء الرأي و انفراد القائد بالرأي أو إشراك العاملين بصفة فوضوية يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل مؤسسة سونلغاز. يعزز الثقة بينهما ويساعد على القضاء على الخلافات بين الطرفين والعمل بروح الفريق المنسجم خدمة لأهداف المنظمة. لكن لا ندري هل تظل هذه القيادة الموجودة في المؤسسة أم هي ظرفية فقط. ومن الملاحظ أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد(نمط القيادة) جاءت مرتفعة مما يشير على أن القيادة الحالية تتبن هذا النوع من الأنماط القيادية

وخاصة في الوضع الحالي بالمديرية القائم على وجود مهارات ومعارف وكفاءات عالية مكتسبة بالخبرة والتكوين المتواصل للعمال أو الشهادات المتحصل عليها للخريجين في التخصص.

3.15. مشاركة الأفراد في صناعة القرار

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات توسيع المشاركة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									التكرار	النسبة
4	موافق	0.9393	4.110	2	12	30	74	82	التكرار	حصر المشاركين على الأفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار.
				%1.0	%6.0	%15.0	%37.0	%41.0	النسبة	
1	موافق بشدة	0.8327	4.300	2	8	12	84	94	التكرار	تنوع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنوع الآراء والأفكار.
				%1.0	%4.0	%6.0	%42.0	%47.0	النسبة	
2	موافق بشدة	0.7105	4.240	00	4	20	100	76	التكرار	تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية يدعم صناعة القرار.
				%00.0	%2.0	%10.0	%50.0	%38.0	النسبة	
5	موافق	1.1868	3.720	12	28	20	84	56	التكرار	الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية.
				%6.0	%14.0	%10.0	%42.0	%28.0	النسبة	
3	موافق بشدة	0.7875	4.270	2	10	00	108	80	التكرار	مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار
				%1.0	%5.0	%00.0	%54.0	%40.0	النسبة	
			0.8913	4.128	بعد العوامل توسيع المشاركة					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات توسيع المشاركة تتراوح ما بين 4.30 و 4.11

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 15 توسيع المشاركة داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد توسيع المشاركة أن أغلبية المستجوبين يرون أن توسيع المشاركة بالغة الأهمية في صناعة القرارات تؤثر في أداء المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 4.12 وانحراف معياري قدره 0.89 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنويع الآراء والأفكار.

حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.30 وانحراف معياري يقدر ب: 0.83, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (89%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 5.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية يدعم صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.24 وانحراف معياري يقدر ب: 0.71, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (88%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 2.0% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.27 وانحراف معياري يقدر ب: 0.78, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (94%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في حصر المشاركين على الأفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 4.11 وانحراف معياري يقدر ب: 0.93, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (78%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 7.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب: 3.72 وانحراف معياري يقدر ب: 1.18, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (70%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع المشاركة والتي تقدر بـ 4.12 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، وأن كل من :

1-تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار . 2-تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية.

2-مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة. 4-حصر المشاركين على الأفراد محددين.

5- الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم تنويع لجان المشاركة في صناعة القرار و إذا لم تعمم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية وعدم مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة وحصر المشاركين على أفراد معينين وعدم استقطاب الخبراء من خارج المنظمة في صناعة القرار يؤثر سلبا في صناعة القرار داخل المؤسسة الذي سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن نسبة الموافقة والموافقة بشدة جاءت أكبر من القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت مما تؤكد أن الإتجاه العام للمبحوثين يحبذ توسيع المشاركة في صناعة القرار في المنظمة,فتنويع لجان المشاركة يثري القرارات واقتراح البدائل الأفضل للمشكلة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتمام بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ومن نضجه.

وبالتالي تتحسن ظروف العمل التي تأثر في صناعة القرار والتي لها علاقة بأداء المؤسسة بالكامل.وقد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة,لأن حصر المشاركة على أفراد محددين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار فينعكس بالتالي على أداء المنظمة وبما أن هذه المؤشرات كلها جاءت متقاربة بمتوسط حسابي 4.12فهذا يدل على أن المنظمة تعمل جاهدة لإشراك موظفيها بصفة منتظمة في معالجة المشاكل التي تواجهها من أجل الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم,كما لها اتصالات مع خبراء وفنيين تستشيرهم في الأمور التقنية والأمور الإستراتيجية والاستماع لشكاوي الزبائن وما يقترحونه من ملاحظات المكتوبة أو الشفوية تعطي رؤية واضحة للمسؤولين وتوسع دائرة المعلومات والبدائل التي تنعكس إيجابا على مشاركة الأعضاء في بلورة الحلول الممكنة للمشكل الذي يواجه اتخاذ القرار الصائب وبالتالي على أداء المؤسسة.

16. الأداء في المنظمة:

1.16. الأداء الداخلي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الداخلي المصدر: من

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبرة	
									الاتجاه	التكرار
2	موافق	1.1210	3.640	8	32	30	84	46	تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات	التكرار
				%4.0	%16.0	%15.0	%42.0	%23.0	النسبة	
1	موافق	0.9350	3.990	8	8	16	114	54	تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات.	التكرار
				%4.0	%4.0	%8.0	%57.0	%27.0	النسبة	
4	موافق	1.0330	3.590	8	26	38	96	32	إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر.	التكرار
				%4.0	%13.0	%19.0	%48.0	%16.0	النسبة	
3	موافق	1.1585	3.620	10	32	30	80	48	تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة بكل عقلانية	التكرار
				%5.0	%16.0	%15.0	%40.0	%24.0	النسبة	
6	لأدري	1.1201	3.460	10	30	58	62	40	تحقق المنظمة أرباح متزايدة.	التكرار
				%5.0	%15.0	%29.0	%31.0	%20.0	النسبة	
5	موافق	1.2477	3.530	22	22	26	88	42	تستغل المنظمة الموارد المتوفرة بكفاءة عالية	التكرار
				%11.0	%11.0	%13.0	%44.0	%21.0	النسبة	
			1.1025	3.6383	بعد عوامل الأداء الداخلي					

إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات الأداء الداخلي تتراوح ما بين 3.99 و 3.46

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 16 الأداء داخل مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد الأداء الداخلي أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 3.63 وانحراف معياري قدره 1.10 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.99 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.93, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (84%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 8.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.64 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة بكل عقلانية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.62 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.15, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.59 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.03, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (64%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 17.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في تستغل إدارة المنظمة مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة عالية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.52 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.24, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22.0% .

العبرة السادسة : وتتمثل في تحقق المنظمة أرباح متزايدة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.46 وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.12, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (51%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع الأداء الداخلي والتي تقدر بـ 3.63 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

1- تعمل المنظمة على تحقيق جودة الخدمات 2-تقوم المنظمة بتسريع تنفيذ المشروعات.

3-تستخدم الإمكانيات المتاحة للمنظمة. 4-إنتاجية المنظمة في تنامي مستمر.

5- تستغل إدارة المنظمة مختلف الموارد. 6-تحقق المنظمة أرباح متزايدة.

ذات أهمية في صناعة القرار داخل مؤسسة سونلغاز, فعدم سعي المنظمة لتحقيق جودة الخدمات

وتسريع تنفيذ المشروعات و استغلال الإمكانيات المتاحة و ركود إنتاجية المؤسسة يؤثر سلبا والذي

سينعكس حتما على الأداء داخل المؤسسة سونلغاز.

- وإجمالي القول أن نسبة الموافقة على الجودة وتنفيذ المشروعات كانت مرتفعة وعليه يمكن القول أن الأداء الداخلي للمؤسسة جد فعال من خلال النسب المتحصل عليها والمتوسط الحسابي الدال على ذلك, مما يعكس نظرة الإدارة الوصية على مواكبة كل التغيرات الداخلية والخارجية وعصرنة أجهزتها وتنويع طرق أدائها مع زبائننا يساعدها في مواجهة التحديات الممكن حدوثها عند وجود خلل في توجيه قراراتها وهذا يزيد نمو واستمرارية من خلال حسن استغلال كافة إمكانياتها المتاحة لها قصد رفع مستوى أدائها وزيادة أرباحها بكل كفاءة بكل عقلانية ودقة.

2.16. الأداء الخارجي :

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الخارجي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الاتجاه	
									العبارة	التكرار
1	موافق	0.8586	4.080	2	10	24	98	66	التكرار	تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها بشكل سنوي.
				%1.0	%5.0	%12.0	%49.0	%33.0	النسبة	
2	موافق	0.9229	3.820	4	16	34	104	42	التكرار	تستجيب المنظمة لتطورات البيئة الخارجية.
				%2.0	%8.0	%17.0	%52.0	%21.0	النسبة	
3	موافق	0.9986	3.740	6	18	42	90	44	التكرار	تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة المحيطة.
				%3.0	%9.0	%21.0	%45.0	%22.0	النسبة	
4	موافق	1.0062	3.650	6	24	40	94	36	التكرار	تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة في البيئة
				%3.0	%12.0	%20.0	%47.0	%18.0	النسبة	
7	موافق	1.0843	3.510	12	24	46	86	32	النسبة	توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي.
				%6.0	%12.0	%23.0	%43.0	%16.0	التكرار	
6	موافق	1.0050	3.570	12	14	48	100	26	التكرار	تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغير في البيئة.
				%6.0	%7.0	%24.0	%50.0	%13.0	النسبة	
5	موافق	1.0626	3.580	12	24	28	108	28	التكرار	تحقق المنظمة التكيف والانسجام مع البيئة
				6.0	%12.0	%14.0	%54.0	%14.0	النسبة	
			0.9911	3.707	بعد عوامل الأداء الخارجي					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الخارجي تتراوح ما بين 3.51 و 4.08

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة, فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات.

يتضح من الجدول رقم 17 الأداء الخارجي لمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد الأداء الخارجي أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبته 3.70 وانحراف معياري قدره 0.99 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى : وتتمثل في تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها بشكل سنوي. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 4.08 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.85, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (82%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 6.0% .

العبرة الثانية : وتتمثل في تستجيب المنظمة لتطورات البيئة الخارجية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.92, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (73%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 10% .

العبرة الثالثة : وتتمثل في تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة المحيطة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.74 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.99, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (67%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 12.0% .

العبرة الرابعة : وتتمثل في تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة في البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.65 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.00, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 15.0% .

العبرة الخامسة : وتتمثل في تحقق المنظمة التكيف والانسجام مع البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.58 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.06, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (68%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0% .

العبرة السادسة : وتتمثل في تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغيير في البيئة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.57 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.00, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (63%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

العبرة السابعة : وتتمثل في توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.51 وانحراف معياري يقدر

ب:1.08, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (59%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0%.

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع الأداء الخارجي والتي تقدر بـ 3.70 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

- 1-تحقق المؤسسة ارتفاع في تعداد زبائنها.
- 2-تستجيب المنظمة لتطورات البيئة .
- 3-تتلاءم أنشطة المنظمة مع تغيرات البيئة.
- 4- تتابع إدارة المنظمة التطورات الحاصلة .
- 5-تحقق المنظمة التكيف والانسجام.
- 6 - تسرع المنظمة عملية التغيير التنظيمي.
- 7- توجه إدارة المنظمة الجهود نحو استغلال الفرص.

ذات أهمية للأداء خارج مؤسسة سونلغاز, فعدم سعي المنظمة لرفع من تعداد زبائنها والاستجابة لتطورات البيئة المحيطة بها و تلاؤم أنشطتها مع المتغيرات البيئية ومتابعتها سعياً للتكيف والانسجام و الإسراع من عملية التغيير التنظيمي وبدل الجهود للسعي نحو استغلال الفرص يؤثر سلباً والذي سينعكس حتماً على الأداء الخارجي لمؤسسة سون لغاز.

- و عليه يمكن القول أن النسبة المعبر عنها لعبارة ارتفاع في تعداد الزبائن وبمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري يساوي 0.85 نتاج للتصور الصحيح لدى المبحوثين عندما تراعي المؤسسة اهتماماً للمعلومات التي جمعت حول هذا المشكل إن وجد , وهو استقطاب أعداد أكبر من الزبائن

للحصول على أكبر تمويل مالي يساعدها في تحديد البديل الأمثل و تطبيقه للوصول للهدف.فتتضح الرؤية أي مرحلة يعالج أثناء ها القرار ومن ثم اتخاذه, ولا يتم ذلك إلا إذا عملت الإدارة الوصية على معرفة الفرص المتاحة لها من قبل محيطها البيئي (اقتصادية, سياسية, تقنية, اللوائح والقواعد, الرأي العام...الخ. فالأداء الخارجي يساعد المؤسسة في وضع إستراتيجية واضحة المعالم من حيث ضبط

النسب المتوقعة للزبائن الجدد, ومعرفة الأداء الخارجي من قبل منظمات أخرى في المجتمع سوى كانت منافسة لها أو متعاملة معها للتحسين طرق صناعة قراراتها لتجنب أية انحرافات قد تؤدي لزعزعت استقرارها. فمؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعمل إدارتها على تغيير من هيكلها التنظيمية على مستوى أقسامها وفروعها حتى تتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية للانسجام والتكيف وهذا ما يساعدها في التنبؤ المبكر للإشكال الذي قد يصيب مرحلة من مراحل عملية صناعة القرار وبالتالي يؤثر في أدائها الخارجي.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء المتعلق بالأفراد.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإلتحاح	
									التكرار	النسبة
2	موافق	1.1034	3.7800	10	24	16	100	50	التكرار	قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة.
				%5.0	%12.0	%8.0	%50.0	%25.0	النسبة	
5	موافق	1.1893	3.6500	16	28	8	106	42	التكرار	قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له.
				%8	%14.0	%4.0	%53.0	%21.0	النسبة	
3	موافق	1.0715	3.7600	12	14	30	98	46	التكرار	يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.
				%6.0	%7.0	%15.0	%49.0	%23.0	النسبة	
11	لا أدري	1.0481	3.3700	4	44	56	66	30	التكرار	مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.
				%2.0	%22.0	%28.0	%33.0	%15.0	النسبة	
4	موافق	1.1698	3.7200	10	30	22	82	56	التكرار	ينضبط العمال بمواقف العمل القانونية.
				%5.0	%15.0	%11.0	%41.0	%28.0	النسبة	
8	موافق	1.1626	3.5700	10	38	22	88	42	التكرار	يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل
				%5.0	%19.0	%11.0	%44.0	%21.0	النسبة	
9	موافق	1.1732	3.5200	12	32	40	72	44	التكرار	يحرص الأفراد على البقاء في المنظمة.
				%6.0	%16.0	%20.0	%36.0	%22.0	النسبة	
10	موافق	1.1027	3.4900	10	32	42	82	34	التكرار	يبدى العمال روح المبادرة في أداء مهامهم.
				%5.0	%16.0	%21.0	%41.0	%17.0	النسبة	
7	موافق	1.1784	3.5900	18	18	34	88	42	التكرار	يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.
				%9.0	%9.0	%17.0	%44.0	%21.0	النسبة	
6	موافق	1.1821	3.6400	10	32	32	72	54	التكرار	يتميز الأفراد لعاملون بالولاء الطوعي للمنظمة.
				%5.0	%16.0	%16.0	%36.0	%27.0	النسبة	
1	موافق	1.2078	3.7800	12	28	16	80	64	التكرار	يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية اتجاه المنظمة.
				%6.0	%14.0	%8.0	%40.0	%32.0	النسبة	
			1.1444	3.6245	بعد عوامل الأداء المتعلق بالأفراد					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبرات الأداء الخارجي تتراوح ما بين 3.78 و3.37

وبما أن عبارات هذا البعد قد حصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على العبارات

يتضح من الجدول رقم 18: الأداء المتعلق بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة والخاص ببعد أداء الأفراد أن أغلبية المستجوبين يرون أن للأداء بالغ الأهمية في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي نسبة 3.62 وانحراف معياري قدره 1.14 حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد على النحو التالي:

العبرة الأولى: وتتمثل في يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية اتجاه المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.788 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.20، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (72%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0% .

العبرة الثانية: وتتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.78 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.10، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (75%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 17%.

العبرة الثالثة: وتتمثل في يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.76 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.07، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (72%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 13.0% .

العبرة الرابعة: وتتمثل في ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.72 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.16، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (69%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 20.0%.

العبرة الخامسة: وتتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.65 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (74%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22.0%.

العبرة السادسة: وتتمثل في يتميز الأفراد العاملون بالولاء الطوعي للمنظمة. حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ: 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.18، كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة (63%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0%.

العبرة السابعة : وتتمثل في يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ:3.59 وبتباين معياري يقدر بـ:1.17, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 18.0%.

العبرة الثامنة : وتتمثل في يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.57 وبتباين معياري يقدر بـ:1.16, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (65%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 24.0% .

العبرة التاسعة: وتتمثل في يحرص الأفراد على البقاء في المنظمة.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.52 وبتباين معياري يقدر بـ:1.17, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (58%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 22%.

العبرة العاشرة : وتتمثل في يبدي العمال روح المبادرة في أداء مهامهم.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.49 وبتباين معياري يقدر بـ:1.10, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (58%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 21.0% .

العبرة الحادي عشرة : وتتمثل في مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبرة بـ: 3.37 وبتباين معياري يقدر بـ:1.04, كما جاءت نسبة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبرة (48%) في حين جاءت نسبة عدم الموافقة 24.0%.

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي بعد توسيع أداء الأفراد والتي تقدر بـ 3.62 أن أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد, وأن كل من :

1. يشع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية.
2. قيام الفرد بالأنشطة والمهام.
3. يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات.
4. ينضبط العمال بمواقيت العمل.
5. قيام الفرد بالأنشطة والمهام.
6. يتميز الأفراد العاملون بالولاء الطوعي.
7. يسجل العمال معدلات منخفضة.
8. يقوم العمال بطرح أفكار جديدة.
9. يحرص الأفراد على البقاء

10. يبدي العمال روح المبادرة.

11. مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة.

ذات أهمية في أداء الأفراد مؤسسة سونلغاز, فعدم تشبييع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية وقيام الفرد بالأنشطة والمهام مع الإنضباط بمواقيت العمل و على الأفراد العاملون التميز بالولاء الطوعي وتسجيل معدلات غياب منخفضة وطرح أفكار جديدة والحرص على البقاء وإبداء روح المبادرة و إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات المطلوبة يؤثر سلبا والذي سينعكس حتما على أداء الأفراد داخل مؤسسة سون لغاز.

- و عليه يمكن القول أن ميل غالبية المبحوثين للموافقة على العبارات بموسط حسابي يفوق الثلاثة من سلم ليكرت راجع للعلاقة الجيدة الموجودة داخل المؤسسة والتفاعل الإيجابي بين المسؤولين التي تعطيه دفعة قوية للقيام بالمهام والأنشطة الموكلة إليه, والتي تساعد في تحسين أداء الأفراد, فالفرد إذا ما شعر أنه يعامل معاملة حسنة فإنه يسعى لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية وهذا ما عبرت عنه نسبة العبارة ذات الترتيب رقم(2) فالنضباط في مواقيت العمل القانونية يشيع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية اتجاه المنظمة فيفعل القرارات ويرشدها, فالولاء الطوعي للأفراد أمر طبيعي مادامت اللوائح والقوانين تسعى للمحافظة على السير الحسن للتنظيم وفق الخطط المرسومة, فأداء العامل للمهام والواجبات كما تتطلبها الوظيفة وفق المنصب الذي يلاءم قدراته ومؤهلاته, يتحقق من خلال إنجاز الأعمال والأنشطة المحددة مسبقا من طرف المؤسسة.

وقد أكد الكثير من المبحوثين أن باستطاعة الموظفين وعلى مستويات مختلفة خاصة ذوي المهارات والكفاءة العالية وأصحاب الخبرات أن يطرحوا أفكارا وحلول قد تساهم في تفعيل أداء الأفراد والمنظمة إذا ما أتيحت لهم الفرصة, باعتبار أنهم الأقرب لفهم المشكلات التي تظهر بين الحين والآخر.

ومما لاحظناه أيضا من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها والمطابقة للعبارة ذات الترتيب رقم(4,9) أن معدلات الغيابات منخفضة وهذا راجع لصرامة القوانين والتي لم تكن عامل ضغط على الموظفين وإنما عامل محفز لشعورهم بالعلاقات الحسنة الهي يتلقونها, فجعلهم يحرصون على البقاء في المديرية ولا يفكرون في مغادرتها للجو السائد بين العمال من جهة والإدارة من جهة أخرى, هذا جعل مستويات الأداء للأفراد موافقة لمعدلات المطلوبة من قبل الإدارة.

17. الارتباط بين الأداء وإشكالية صناعة القرار (ظروف العمل)

1.17. أثر ظروف العمل على الأداء

جدول رقم(19) : أثر ظروف العمل على الاداء

الظروف	العوامل الفنية		الموارد البشرية		الموارد المالية		حجم المنظمة	
	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig	معامل بيرسون	المعنوية sig
الداخلي	**0.270	0.000	0.200**	0.005	**0.153	0.031	**0.152	0.032
الخارجي	**0.214	0.002	0.101	0.15	0.027	0.708	**0.148	0.037
الأفراد	0.138	0.051	0.092	0.19	0.105	0.140	**0.190	0.007

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول رقم(19) المدون أعلاه أثر ظروف العمل (العوامل الفنية,العوامل البشرية,العوامل المالية,حجم المنظمة) على أداء المنظمة (الأداء الداخلي,الأداء الخارجي,أداء الأفراد).وسيتيم دراسة ارتباط أبعاد ظروف العمل بأداء المنظمة على النحو التالي: من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين الأداء الداخلي وظروف العمل,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الداخلي بـ: 0.270 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي والعوامل الفنية,كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الداخلي بـ: 0.200 وبمستوى معنوية 0.005 وهي أقل من المستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين لمتغيرين مما يمكن القول بأن العوامل البشرية

تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي والأداء، وعليه يمكن القول بأن العوامل المالية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك إرتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة.

** . Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

1 - من خلال الجدول يبين أن هناك إرتباط بين الأداء الخارجي وظروف العمل، حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الخارجي بـ: 0.214 وبمستوى معنوية 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ ، مما يثبت وجود تأثير بين هذين المتغيرين أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود علاقة بين الأداء الخارجي والعوامل الفنية. كما يوضح كذلك إرتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الخارجي بـ: 0.101 وبمستوى معنوية 0.15

2 - وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ مما يمكن القول بأن العوامل البشرية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة ، كما يوضح كذلك إرتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، مما يمكن القول بأن العوامل المالية تأثر في الأداء الداخلي للمنظمة ، كما يوضح كذلك إرتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة، وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بان الأداء الداخلي يتأثر بكل من العوامل الفنية و العوامل البشرية والعوامل المالية وحجم المنظمة ، مم يثبت صحة الفرضية القائلة بأن لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار تأثير في الأداء الداخلي للمنظمة

3 - من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين الأداء الداخلي وظروف العمل، حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الفنية والأداء الداخلي بـ: 0.270 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$, مما يثبت وجود تأثير بين هذين المتغيرين، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل البشرية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل البشرية والأداء الداخلي بـ: 0.200 وبمستوى معنوية 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة وهي $\alpha=0.05$ مما يمكن القول بأن العوامل البشرية تؤثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين العوامل المالية والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العوامل المالية والأداء الداخلي بـ: 0.153 وبمستوى معنوية 0.031 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، مما يمكن القول بأن العوامل المالية تؤثر في الأداء الداخلي للمنظمة، كما يوضح كذلك ارتباط بين حجم المنظمة والأداء حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين حجم المنظمة والأداء الداخلي بـ: 0.152 وبمستوى معنوية 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، أي أن الأداء الداخلي للمنظمة يتأثر بحجم المنظمة.

على ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن ظروف العمل التي تؤثر في صناعة القرار تسهم سلباً أو إيجاباً في أداء المنظمة أو أداء الأفراد وقد بين الجدول رقم (19) ذلك، حيث أظهرت النتائج أن ظروف العمل والمتمثلة في الأبعاد (الفنية و البشرية و المالية وحجم المنظمة) أسهمت إيجاباً في فعالية الأداء الداخلي للمنظمة، فنجد العوامل الفنية مثل أجهزة الإعلام الآلي وقاعات اجتماع مناسبة ووسائل اتصال مرنة تسرع وتحقيق من جودة الخدمات و تنفيذ المشروعات بكفاءة وفعالية والمتمثلة بنسبة موافقة تقدر ما بين 82% و 93% سهلت من قصور القرارات ارجع للجدول رقم 10، وقد ساهمت الموارد البشرية في أداء المنظمة، لأن الاهتمام بالدورات التدريبية للموظفين ومراعاة عامل الكفاءة وإعطاء الأولوية للفنيين لاتخاذ القرار الرشيد يساعد إيجاباً في استقرارها ونموها وثباتها وذلك بنسبة موافقة محصورة ما بين 79% و 98% ارجع للجدول رقم 11، وأما الموارد المالية فقلتها تؤثر سلباً على القرار من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى (المدى القريب أو البعيد) لذا يجب توفر موارد مالية كافية وتنويع من مصادرها وعلى مسؤولي الإدارة ضبط الميزانية بما يتماشى والمتغيرات المحيطة بالمنظمة وجاءت نسبة المستجوبين بالموافقة ما بين 43% و 79% وهي نسبة معتبرة ارجع للجدول رقم 12، إن حجم المنظمة المتمثل في نظم الاتصال والهياكل التنظيمية المرنة واللامركزية القرار كلها تساعد في ترشيد القرار والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل وهذا ما أدل المستجوبون به بنسبة موافقة تتراوح ما بين 68% و 84% عد للجدول رقم 13 لأن هذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig ما بين 0.000 و 0.005.

أما ظروف العمل بالنسبة للأداء الخارجي فكان تأثيرها متمثل في العوامل الفنية وحجم المنظمة وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig ما بين 0.002 و 0.037، مما يبين أن مؤشرات تلك الأبعاد لها تأثير على الأداء الخارجي المتمثل في التطورات المحيطة بها، فتسرع لجعل أنشطتها تتلاءم معها فتوجه إدارة المنظمة كل جهودها لاستغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي، ولم نلمس تأثير من الموارد البشرية والمالية على الأداء الخارجي. لاعتقاد جل الباحثين أن المنظمة عليها أن لا تسعى لجلب الفنيين والكفاءات ما دامت موجودة داخل المنظمة بل تحفز ما لديها للتحكم باليات تحديد صناعة القرار المؤثر على أداء المنظمة.

أما تأثير ظروف العمل على أداء الأفراد اتضح فقط في حجم المنظمة لوجود علاقة بين هذين المتغيرين فكما قلت مركزية القرار ووجود هياكل تنظيمية مرنة ونظم اتصال مفتوحة كلما قام الفرد بالأنشطة والمهام المطلوبة منه، وفي الوقت المحدد تشعر الأفراد بالمسؤولية القانونية فيبيدي الموظفون روح المبادرة والولاء الطوعي للمنظمة وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig = 0.037 وهو أقل من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$ ، أما بقيت الظروف المؤثرة في الأداء والمتمثلة في العوامل الفنية والموارد البشرية و الموارد المالية فلم يكن هناك تأثير لها على الأفراد وهذا ما دل عليه المستوى المعنوي sig الذي تراوح ما بين 0.051 و 0.190 هو أعلى من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

لظروف العمل المؤثرة في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.

2.17. أثر نمط القيادة على الأداء

جدول رقم(20): أثر نمط القيادة على الأداء

نمط القيادة		النمط
المعنوية sig	معامل بيرسون	الأداء
0.154	0.101	الداخلي
0.192	0.093	الخارجي
0.003	** 0.208	الأفراد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول المدون أعلاه أثر نمط القيادة على أداء المنظمة (الأداء الداخلي,الأداء الخارجي,أداء الأفراد).وسيتم دراسة ارتباط بعد نمط القيادة بأداء المنظمة على النحو التالي

1 من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد ارتباط بين الأداء الداخلي ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الداخلي ب: 0.101 وبمستوى معنوية 0.154 وهي أكبر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,مما يؤكد عدم وجود تأثير بين هذين المتغيرين في المنظمة.

2 من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد إرتباط بين الأداء الخارجي ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل إرتباط بيرسون بين نمط القيادة والأداء الخارجي ب: 0.093 وبمستوى معنوية 0.192 وهي أكبر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,مما يؤكد عدم وجود علاقة بين متغير الأداء الخارجي ومتغير نمط القيادة المتعامل في المنظمة.

3 - من خلال الجدول يتضح لنا وجود ارتباط بين الأداء الأفراد ونمط القيادة,حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين أداء الأفراد والأداء الخارجي ب: 0.208 وبمستوى معنوية 0.003 وهي أصغر من المستوى المعنوي الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$,لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين أداء الأفراد ونمط القيادة مما يؤكد وجود تأثير بين هذين المتغيرين.

وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن أداء الأفراد يتأثر بنمط القيادة المتبعة وبالتالي يؤثر في أداء المنظمة، فشيوع الأفراد العاملين بالمسؤولية القانونية والأخلاقية تتأثر بنوعية القيادة السائدة (ديمقراطية، أوتوقراطية، فوضوية) فكلما فتح المجال لإشراك العاملين في صنع القرار وإبداء الرأي لحل المشاكل كلما شعرهم بالثقة فينتج عن ذلك عدة سلوكيات تسعى إليها المنظمة مثل: الانضباط، التفاني، الولاء، قلة الغيابات، البقاء، المبادرة... الخ.

** . Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

أما إذا التزم المسؤول الصرامة مع الموظفين وركز فقط على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء وتحميل المسؤولية للآخرين، فكأنما يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم. ويصر على تنفيذ الأوامر و التعليمات وينفرد باتخاذ القرارات لوحده لا يساعد ظهور العلاقات الإنسانية، والواقع من خلال دراستنا لهذا النمط في سونلغاز بالجلفة أن أغلب المستجوبين يوافقون على النمط الديمقراطي وهذا ما دل عليه معامل الارتباط بيرسون 0.208 وبمستوى معنوي 0.003 الذي يثبت صحة العلاقة الإرتباطية بين أداء الأفراد ونمط القيادة المتبع.

أما سبب عدم وجود أثر النمط القيادي المؤثر في الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة في صنع القرارات يعود إلى اعتقاد العاملين أن القائد الذي لا يراعي تلك التأثيرات الداخلية والخارجية ، لا يستطيع أن يكيف اللوائح والقوانين التنظيمية مع البيئة المحيطة بالتنظيم، فتقل فعالية وتقل جودة منتجاته وتندم العقلانية في استخدام الإمكانيات المادية والبشرية، وهذا ما دل عليه معال الارتباط بيرسون لكل من العوامل الداخلية والخارجية ب: 0.101 و 0.093 ومستوى معنوي يقدر ب: 0.154 و 0.192 وهو أكبر من المستوى المعنوي المعتمد $\alpha = 0.05$

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

للنمط القيادي المتبع في صناعة القرار علاقة بالأداء في المنظمة.

3.17. أثر المشاركة على الأداء

المشاركة		توسيع مشاركة الأفراد
الأداء	معامل بيرسون	المعنوية sig
الداخلي	**0388	0.000
الخارجي	**0.343	0.000
الأفراد	**0.348	0.000

جدول رقم: (21) أثر توسيع المشاركة على الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج SPSS .

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية بين توسيع المشاركة والأداء ، حيث تظهر هذه العلاقة في جميع أبعاد الأداء (الأداء الداخلي والأداء الخارجي وأداء الأفراد) ، وهذا ما تبينها قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الأداء ، وكذا قيم مستوى المعنوية لكل بعد ، فهناك علاقة ارتباطية بين كل من الأداء الداخلي و المشاركة المتعامل به داخل المنظمة ، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.388 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الداخلي وتوسيع المشاركة، وكذلك بين الأداء الخارجي و توسيع المشاركة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.343 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين الأداء الخارجي و المشاركة، وأيضا بين أداء الأفراد و المشاركة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.348 وبمستوى معنوية يساوي 0.000 وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في بداية الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين أداء الأفراد و المشاركة.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج بأن أثر توسيع المشاركة على أداء المنظمة كان مقبولاً فلأداء الداخلي الممثلة بالعبارات (1,2,3,4,5) عد إلى الجدول رقم 16 والتي عبرت على موافقة المبحوثين أن توسيع مشاركة دخل التنظيم يعكس على الأداء الداخلي من خلال ترشيد القرارات الصائبة, سوى تعلق الأمر بجودة الخدمات أو التسريع في تنفيذ المشروعات أو استغلال الإمكانيات المتاحة بكفاءة عالية, وهذا لا يتحقق إلا بتوسيع المشاركة بين المسؤولين والعاملين من خلال تنويع لجان المشاركة, وتعميم هذه المشاركة على مختلف المستويات التنظيمية وهذا ما عبر عنه غالبية المبحوثين.

أما أثر توسيع المشاركة على الأداء الخارجي فكانت الموافقة مرتفعة جدا وهذا إن دل على شيء إنما يدل التأثير مبدأ المشاركة في صناعة القرار على أداء المنظمة, والذي يستقطب زبائن جدد ويقلل من المخاطر المحيطة بها واستغلال الفرص المتاحة ومتابعة التطورات للتكيف معها و العبارات (1,2,3,4,5,6,7) من الجدول رقم 17 تدل على ذلك وهذا ما حرص المبحوثين على تأكيده.

أما أثر المشاركة على أداء الأفراد فكانت الموافقة مرتفعة جدا مما يؤكد أن مبدأ المشاركة له انعكاسات ايجابية للمنظمة من خلال إدراك الأفراد العاملين لروح المسؤولية التي وضعت في شخصه فيدرك دوره في التنظيم فيرتفع الأداء بالأفكار والاقتراحات التي يقدمونها تسهم في حل المعوقات الغير مرغوب فيها, وهذا ما لوحظ في العبارات (1,2,3,4,5) الواردة سابقا للجدول رقم 15, أما التقليل من مشاركة الأفراد أو تهميشهم تضيق مجال الرؤية في البحث عن البدائل المتاحة للإدارة لصناعة القرار المؤثر في أداء المنظمة وبالتالي:

هذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

مشاركة الأفراد في صناعة القرار تساهم في تحسين أداء المنظمة.

4.17. نتائج الدراسة العامة والتوصيات والمقترحات:

سوف نستعرض في هذا المطلب أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليلنا للبيانات وإثباتنا للفرض السابقة الذكر, وكذلك عرض أهم المقترحات و التوصيات التي تساهم في علاج نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من مشكل صناعة القرار.

1.4.17. نتائج الدراسة:

بعد ما تم تفسير وتحليل أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. بينت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز بالجلفة تملك طاقات شبانية كبيرة لها كل مقومات النجاح في مواجهة المشاكل والعراقيل التي قد تطرأ فجأة لما تكتسبه من مؤهلات علمية وتقنية أسهمت كثيرا في تقليل من آثار القرارات المفاجئة, وهذا بنسبة تقدر ب: 81 % .
2. بينت الدراسة أن أكثر الظروف المؤثرة في صناعة القرار إيجابا أو سلبا هي تلك التي تتعلق بظروف العمل المختلفة خاصة منها الفنية والبشرية والمالية وحجم المنظمة, حيث أظهرت أنها من أهم مسببات نجاح أو فشل القرارات وهذا ما عبر عنه المبحوثين عند إجابتهم للعبارات الخاصة بهذه الأبعاد بمتوسط حسابي فاق 3.70 وإنحراف معياري قدره 0.70 %
3. بينت الدراسة أن هناك خلو تام لنظريات القيادة في البرامج التكوينية غير أننا نسجل بعض المفاهيم حول القيادة, لكن كيف الاستفادة منها, وما هي الأصول النظرية التي أتت منها فذلك ينعدم. وهذا ما تم استنتاجه كذلك من الجانب النظري للدراسة.
4. بينت الدراسة أن قلت المعلومات المجمعة من مصادرها المختلفة حول مشكل صناعة القرار تؤثر في حياة المؤسسة, وهذا ما جعل الجهود تتضافر في الآونة الأخيرة للإدارة الوصية بغرض إشباع هذه الحاجة ولو بشكل جزئي, وهذا راجع لصعوبة وجود معلومات دقيقة ومجددة تعتمد عليها في تحديد أي بديل هو الأمثل لعملية اتخاذ القرارات.
5. أظهرت الدراسة الميدانية أن مجتمع البحث يميلون إلى النمط الديمقراطي التشاركي وذلك أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة و فعالية في معالجة القرار ومن ثم تحديد الأهداف وإنجازها.
6. بينت الدراسة أن لجنة المشاركة التي شكلت بين الإدارة العليا والموظفين ساهمت بشكل ايجابي في تقارب الأفكار بينهما أثناء معالجة الصعوبات التي تواجه المؤسسة وقللت من بوادر الشك والإنفراد بإيجاد البدائل الخاصة بصنع القرار.

7. أظهرت الدراسة أن المؤسسة تشعر موظفيها بالعدالة قدر الإمكان، في القرارات التي تصدرها عند تقييم أدائهم أو تغيير مراكزهم الإدارية ويرجع ذلك أنها تشركهم في عملية التقييم وإيجاد البدائل الأمثل لصنع القرار، أي تسمح له بعرض رأيه ليوضح حقائق قد تكون نسيت.
8. على صانع القرار أيا كان عمله أن يتحمل المسؤولية بصورة كاملة دون تردد لأن التردد من مسببات إشكالية صناعة القرار لذا تعتبر القرارات انعكاس لقوة الإدارة التي تقوم بإصداره.
9. بينت الدراسة أن عامل الجرأة في صناعة القرار واتخاذ أمر مطلوب ولازم إذ كثيرا ما تقتضي بعض الحالات المؤثرة في حياة التنظيم اليومي سرعة المواجهة واتخاذ القرارات دون تردد بقرارات مدروسة ومؤثرة.
10. إن تحسين في أداء لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مساهمة جميع العناصر و الوظائف في المنظمة، فأداء كل وظيفة يتحدد بإنجاز المهام الموكلة لها وعند قيام كل وظيفة بتحقيق مهامها أو أهدافها يتحقق أداء المنظمة ككل، فدراسة الأداء الكلي للمنظم يتضمن دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.
11. بينت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تنتهج أسلوب علمي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لإتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة لاتخاذ القرار هذا الأسلوب يتمثل في العبارة 1 و2 للبعد الفني للجدول رقم 10 والعبارة 1 و2 لبعد حجم المؤسسة للجدول رقم 13 خاصة في المواقف والحالات غير مؤكدة أو في المواقف المعقدة.

2.4.17. توصيات الدراسة

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توجد مجموعة من التوصيات التي نرى أنها قد تساهم في معالجة إشكالية القرار وأثرها على أداء المنظمة وسنوردها في النقاط التالية :
1. ضرورة اتخاذ مبدأ التشاركية في العمل عند صنع القرار بالمؤسسة لأن إشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار، سواء كان ذلك على مستوى النسق الداخلي للمنظمة أو على مستوى الأنساق الخارجية التي لها علاقة بها. وتفعيلها والتنسيق بينها.
 2. ضرورة اتخاذ معايير إعادة في تشكيل فريق القيادة الذي يتولى قيادة حل المشكلات ، مثلا (المهارة ، الكفاءة ، الخبرة ، الرغبة ، المبادرة ...)، والابتعاد عن كل تمييز بين العاملين، لأنها مصدر من مصادر ظهور المقاومة للقرار.
 3. السعي الجاد من طرف القيادة التنظيمية لاكتشاف مستويات المرؤوسين المنخرطين في لجنة المشاركة قبل بدء عملية الشروع في العمل، لأنها تحدد أسلوب القيادة الذي تتبع القيادات في إدارتها للمنظمة .

4. استنباط أساليب أكثر فاعلية في التخطيط والتنفيذ والمراجعة والمتابعة لعمليات اتخاذ القرارات.
5. إيجاد انسجام بين فلسفة التطوير التنظيمي وقيم ومبادئ العاملين بحيث لا يكون هناك تعارض بينهما.
6. الإسراع في تحسين ظروف العمل من حيث تهيئة المباني المناسبة والمكاتب الخاصة بالعمل وضبط الميزانية وتبني لامركزية القرار ودورات تدريبية منتظمة تساهم في ترشيد القرارات المتخذة.
7. تعزيز النمط الديمقراطي السائد بالمنظمة وحث المسؤولين على إتباعه، لما له من تأثير ايجابي على مقاومة القرار ومن ثم على فعاليته. والابتعاد عن العمل بنمطي المتساهل والأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة، لما لهما من آثار سلبية في ظهور المقاومة.
8. يجب أن تأخذ القرارات على أساسين هما: جمع المعلومات الوافرة، ووجود أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات حتى يمكننا التعرف على الحل مسبقا وبالتالي استعمال أساليب تقنية مما يجعل القرار كميا قابل للقياس.
9. يجب على متخذ القرار أن يقدر المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل ودرجة احتمال حدوثها، وفي حالة التأكد عليه أن يستعين بشبكة العمل و البرمجة الخطية أما إذا لم يكن متأكدا يستعمل طرق المقارنة، وفي ظل المخاطرة عليه أن يستعين بمختلف طرق حساب الاحتمالات.

3.4.17. مقترحات الدراسة

يقدم الباحث فيما يلي أفكارا أخرى لمزيد من البحث في مجال تطوير، من بينها :

1. القرار الإستراتيجي وعلاقته بعملية التسيير في المنظمة.
2. مبدأ المشاركة في صناعة القرار وأثره على أداء المنظمة.
3. التردد في صناعة القرار وانعكاساته على أداء المنظمة.
4. المناخ التنظيمي وعلاقته بصناعة القرار في المنظمة.
5. ظروف صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة.

الخاتمة

من خلال ما تعرضنا إليه في هذه الدراسة ندرك جيدا مدى تعقد عملية صنع القرارات وما هذا في الحقيقة إلا جزء بسيط مما كتب عن هذا الموضوع فلا نتصور أن النجاح الذي يحققه صانعو القرارات في المنظمات أمرا بسيطا بل الأمر أكثر تعقيدا في الواقع، وأن حل المشكلات واتخاذ القرارات هو مفتاح لبلوغ أهداف متنوعة وكثيرة أو أن تكون خسارة شنيعة لمتخذ تلك القرارات.

ويبقى موضوع اتخاذ القرارات من المواضيع التي تلقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمسيرين الذين يعملون ما بوسعهم لتفعيل قراراتهم .

التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط عوامل الرضا الوظيفي للعمال ليشعروا بالانتماء التنظيمي والعدل وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسن في أداء عمالها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة إلى جانب معرفة مدى التقدم في سياسة تفعيل مواردها البشرية، تعطيه القدرة على تصميم إستراتيجية التسيير والتخطيط للتطور مستقبلا، كما تعتمد على كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كترقية والنقل والتدريب والاختيار.... الخ.

إن الغاية من استعمال العوامل (ظروف العمل) والمتمثلة في المورد البشري والفني وحجم المؤسسة هو الوصول إلى نتائج ذات مدلولات سواء كانت تتعلق بتعداد الموظفين أو مدلولات مالية أو فنية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتلاءم مع حالة المؤسسة وتكون عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذها صحيحة وسليمة، وإذا كانت نتائج التحليل السابقة الذكر كمعطيات أو مدخلات أساسية للعملية أي على أساسها تبنى مراحل اتخاذ القرار وذلك بتحديد المشكلة وتحليلها ثم حصر البدائل الممكنة وتقييمها

وعلى حسب الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يتم اتخاذ القرار المناسب لها واتخاذ القرار لا يعني بالضرورة انتهاء مراحل أو خطوة اتخاذ القرار بل لابد من متابعة ذلك بتنفيذه وتقييم نتائجه في الواقع العملي في المؤسسة .

واكتشفنا أن من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ودافعا نحو الإنجاز هو ما تعلق بكفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الإخلاص في تحقيق

الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما لاحظناه من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري واعتباره مصدر النجاح والتميز والإبداع فإتاحة له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة عند معرفة موقع الخلل أثناء صناعة القرارات من خلال اعتماد هيكل تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل .

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ على عاتقها جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب يحقق هدف المنظمة ويؤثر على العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه وهذا ما لمسناه في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وما أثبتته نتائج الدراسة.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها ونسبها المرتفعة التي عبر عنها المبحوثين تحققت الفرضيات المدرجة والتي عبرت على مدى حرص المسؤولين على جمع كل المعلومات والبيانات حول المشكلة ودراستها وإدراك أبعادها(انخفاض الأداء،شكاوى الزبائن،وجود هيكل تنظيمي ضعيف...الخ)،وتحديد طبيعة المشكل(مالية،بشرية،سلوكية)،أكسب الإدارة والموظفين خبرة وكفاءة من التجارب السابقة والأزمات التي تعرضت لها.

الملحق الأول: الاستبيانالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبيةوزارة التعليم العالي والبحث العلميجامعة سعد دحلب-البليدة-كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

السنة الثانية ماجستير

تخصص: تنظيم وعملاستبيان بحث

ميدان البحث: مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.

الموضوع: إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة.

أخي الموظف/أختي الموظفة... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... يسرنا أن نضع بين أيديكم استبياناً لجمع البيانات الأساسية لبحث لقسم علم الاجتماع والديمغرافيا لجامعة البليدة وهو بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان: " إشكالية صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة "، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية لغرض إعطاء رأيكم حول محتوى هذا الموضوع في الخانة التي تراها مناسبة بوضع العلامة (X) علماً بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط و ليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، ونحن شاكرين لكم مسبقاً لجهودكم الجبارة وحسن تعاونكم.

إشراف الدكتور:

رتيمي الفضيل

إعداد الطالب:

زرنوح أمحمد

السنة الجامعية 2010-2011.

المحور الأول: بيانات شخصيةالمحور الثاني: من العبارة رقم6إلى 29

تصف العبارات التالية مقاييس اتجاهات العاملين نحو العوامل المؤثرة في صناعة القرار.

عبر عن وجهة نظرك حول ظروف العمل, ونمط القيادة, وتوسع المشاركة, المؤثرة في صناعة القرار.

المحور الثالث: من العبارة رقم30إلى53

تصنف العبارات التالية مقاييس اتجاهات العاملين نحو مستويات الأداء في المؤسسة.

عبر عن وجهة نظرك حول الأداء المتعلق بكل من المنظمة(المؤسسة) و الأفراد.

البيانات الشخصية:

1 - السن: ما بين 20- 30 ما بين 31-41 ما بين 42-52

ما بين 53-63

2 - الجنس: ذكر , أنثى

3 - الحالة المدنية: متزوج أعزب أرمل مطلق

4 - المستوى التعليمي: لم يدرس ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي

5 - لغة العمل: العربية الفرنسية اللغتين معا

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العـبارة	
					6-توفر الأنترنت تسهل عملية صناعة القرار .	ظروف العمل
					7-توفر أجهزة الأعلام الآلي تساهم في صناعة القرار.	
					8- وجود وسائل اتصال كافية يدعم عملية صناعة القرار.	
					9-قاعات اجتماعات مناسبة تساهم في إدارة صناعة القرار.	
					10-توافر المؤسسة على فنيين بكفاءات عالية يرشد صناعة القرار.	
					11-تنظيم دورات تدريبية للموظفين يكسبهم مهارات صناعة القرار.	
					12-مراعاة عاملي الكفاءة والتخصص في انتقاء الموظفين يرفع من جودة صناعة القرار.	
					13-إعطاء الأولوية للفنيين في عملية صناعة القرار يرشد القرار.	
					14 -حرية التصرف في الموارد المالية للمؤسسة يدعم صناعة القرار.	
					15- ضبط الميزانية المالية للمؤسسة يوضح الرؤية في صناعة القرار.	
					16- تنوع مصادر الموارد المالية يوجه صناعة القرار.	
					17- موارد مالية كافية تزيد من البدائل المتاحة لصناعة القرار.	
					18- ازدياد تعداد العاملين يوسع المبادرة في صناعة القرار.	
					19- تبني لامركزية القرار تسهل صناعته في فروع المنظمة	

					<p>20-تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية صناعة القرار.</p> <p>21-نظم الاتصال المفتوحة تسرع عملية صناعة القرار.</p> <p>22 -عدم إفراد القائد بالرأي يخدم صناعة القرار.</p> <p>23- فتح مجال لإبداء الرأي يثري صناعة القرار.</p> <p>24- إشراك العاملين بصفة فوضوية يميع صناعة القرار.</p> <p>25- حصر عملية المشاركة على أفراد محدودين تضيق مجال الرؤية في صناعة القرار</p> <p>26-تنوع لجان المشاركة في صناعة القرار يزيد في تنوع الآراء والأفكار.</p> <p>27-تعميم عملية المشاركة على المستويات التنظيمية (إطارات, تحكم, تنفيذ)يدعم صناعة القرار.</p> <p>28-الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة في صناعة القرار يجعله أكثر إستراتيجية.</p> <p>29-مراعاة اقتراحات وشكاوي زبائن المنظمة يؤدي إلى توسيع دائرة المعلومات والبدائل في صناعة القرار.</p>	<p>نمط القيادة</p> <p>الأداء المتعلق بالمؤسسة</p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>30-تقوم المؤسسة بتسريع تنفيذ المشروعات.</p> <p>31-تعمل المؤسسة على تحقيق جودة الخدمات.</p> <p>32-إنتاجية المؤسسة في تنام مستمر.</p> <p>33-تستخدم الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية.</p> <p>34-تحقق المؤسسة أرباحا متزايدة.</p> <p>35-تستغل إدارة المؤسسة مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية.</p> <p>36-تحقق المؤسسة ارتفاعا في تعداد زبائنها بشكل سنوي.</p> <p>37-تستجيب المؤسسة لتطورات البيئة الخارجية.</p> <p>38-تتلاءم أنشطة المؤسسة مع تغيرات البيئة المحيطة.</p> <p>39-تتابع إدارة المؤسسة التطورات الحاصلة في البيئة.</p> <p>40-توجه إدارة المؤسسة الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي.</p> <p>41-تسرع المؤسسة عملية التغيير التنظيمي لمواكبة تسارع التغير في البيئة.</p> <p>42-تحقق المؤسسة التكيف والانسجام مع البيئة الخارجية.</p>	<p>الأداء المتعلق بالمؤسسة</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<p>43-قيام الفرد بالأنشطة والمهام وفق الجودة المطلوبة.</p> <p>44-قيام الفرد بالأنشطة والمهام في الوقت المحدد له.</p> <p>45-يسعى الفرد لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.</p> <p>46-مستويات إنتاجية الأفراد موافقة للمعدلات الكمية المطلوبة من قبل الإدارة.</p> <p>47-ينضبط العمال بمواقيت العمل القانونية.</p> <p>48-يقوم العمال بطرح أفكار جديدة تخص العمل.</p> <p>49-يحرص الأفراد على البقاء في المؤسسة.</p> <p>50-يبدي العمال روح المبادرة في أداء المهام.</p> <p>51-يسجل العمال معدلات منخفضة في الغياب.</p> <p>52-يتميز أفراد العاملون بالولاء الطوعي للمؤسسة.</p> <p>53-يشيع بين العاملين الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية تجاه المؤسسة.</p>	<p>الأداء المتعلق بالأفراد</p>
--	--	--	--	--	--	--

Frequency Table

جدول البيانات العامة

Statistics

		السن	الجنس	الحالة المدنية	المستوى	اللغة
N	valid	200	200	200	200	200
	Missing					

الجنس

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	126	63.0	63.0	63.0
	أنثى	74	37.0	37.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

الحالة المدنية

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزو	108	54.0	54.0	54.0
	أعزب	84	42.0	42.0	96.0
	مطلق	8	4.0	4.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

المستوى

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم يدرس	2	1.0	1.0	1.0
	متوسط	8	4.0	4.0	5.0
	ثانوي	70	35.0	35.0	40.0
	جامعي	120	60.0	60.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

اللغة

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	العربية	62	31.0	34.8	31.0
	الفرنسية	26	13.0	12.1	44.0
	اللغتين معا	120	56.0	53.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B6

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.5
	غير موافق	20	10.0	10.0	11.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	19.0
	موافق	120	60.0	60.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total	200	100.0	100.0		

B7

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	2	1.0	1.0	3.0
	لا أدري	8	4.0	4.0	7.0
	موافق	96	48.0	48.0	55.0
	موافق بشدة	90	45.0	45.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B8

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	7.0	7.0	9.0
	لا أدري	2	1.0	1.0	18.0
	موافق	98	49.0	49.0	70.0
	موافق بشدة	86	43.0	43.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B9

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	18	9.0	9.0	9.0
	لا أدري	18	9.0	9.0	18.0
	موافق	104	52.0	52.0	70.0
	موافق بشدة	60	30.0	30.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B12

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	2.0	2.0	3.0
	لا أدري	2	1.0	1.0	4.0
	موافق	74	37.0	37.0	41.0
	موافق بشدة	118	59.0	59.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B13

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	9.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	21.0
	موافق	84	42.0	42.0	63.0
	موافق بشدة	74	37.0	37.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B14

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	9.0	9.0	9.0
	غير موافق	64	32.0	32.0	41.0
	لا أدري	32	16.0	16.0	57.0
	موافق	48	24.0	24.0	81.0
	موافق بشدة	38	19.0	19.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B15

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	21.0
	موافق	126	63.0	63.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B16

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	56	28.0	28.0	34.0
	موافق	84	42.0	42.0	76.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	98.0
	6.00	4	2.0	2.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B17

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	6.0	6.0	6.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	21.0
	موافق	102	51.0	51.0	72.0
	موافق بشدة	56	28.0	28.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B18

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	40	20.0	20.0	23.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	31.0
	موافق	92	46.0	46.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B19

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	22	11.0	11.0	12.0
	لا أدري	48	24.0	24.0	36.0
	موافق	84	42.0	42.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B20

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	7.0	7.0	7.0
	لا أدري	28	14.0	14.0	21.0
	موافق	114	57.0	57.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

B21

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	28	14.0	14.0	14.0
	لا أدري	4	2.0	2.0	16.0
	موافق	100	50.0	50.0	66.0
	موافق بشدة	68	34.0	34.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B22

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	6	3.0	3.0	6.0
	لا أدري	6	3.0	3.0	9.0
	موافق	78	39.0	39.0	48.0
	موافق بشدة	104	52.0	52.0	100.0
	Total	200	100	100.0	

B23

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	4	2.0	2.0	5.0
	لا أدري	4	2.0	2.0	7.0
	موافق	62	31.0	31.0	38.0
	موافق بشدة	124	62.0	62.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B24

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	13.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	25.0
	موافق	56	28.0	28.0	53.0
	موافق بشدة	94	47.0	47.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

B25

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	12	6.0	6.0	7.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	22.0
	موافق	74	37.0	37.0	59.0
	موافق بشدة	82	41.0	41.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B26

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	8	4.0	4.0	5.0
	لا أدري	12	6.0	6.0	11.0
	موافق	84	42.0	42.0	53.0
	موافق بشدة	94	47.0	47.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

B27

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
	لا أدري	20	10.0	10.0	12.0
	موافق	100	50.0	50.0	62.0
	موافق بشدة	76	38.0	38.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B28

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	20.0
	لا أدري	20	10.0	10.0	30.0
	موافق	84	42.0	42.0	72.0
	موافق بشدة	56	28.0	28.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

B29

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	10	5.0	5.0	6.0
	موافق	108	54.0	54.0	60.0
	موافق بشدة	80	40.0	40.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

C30

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	20.0
	لا أدري	30	15.0	18.0	35.0
	موافق	84	42.0	42.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

C31

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	8	4.0	4.0	8.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	16.0
	موافق	114	57.0	57.0	73.0
	موافق بشدة	54	27.0	27.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C32

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	26	13.0	13.0	17.0
	لا أدري	38	19.0	19.0	36.0
	موافق	96	48.0	48.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C33

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	36.0
	موافق	80	40.0	40.0	76.0
	موافق بشدة	48	24.0	24.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C34

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	30	15.0	15.0	20.0
	لا أدري	58	29.0	29.0	49.0
	موافق	62	31.0	31.0	80.0
	موافق بشدة	40	20.0	20.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C35

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	22	11.0	11.1	11.0
	غير موافق	22	11.0	11.0	22.0
	لا أدري	26	13.0	13.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C36

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	10	5.0	5.0	6.0
	لا أدري	24	12.0	12.0	18.0
	موافق	98	49.0	49.0	67.0
	موافق بشدة	66	33.0	33.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C37

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	16	8.0	8.0	10.0
	لا أدري	34	17.0	17.0	27.0
	موافق	104	52.0	52.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C38

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	18	9.0	9.0	12.0
	لا أدري	42	21.0	21.0	33.0
	موافق	90	45.0	45.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C39

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	15.0
	لا أدري	40	20.0	20.0	35.0
	موافق	94	47.0	47.0	82.0
	موافق بشدة	36	18.0	18.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C40

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	18.0
	لا أدري	46	23.0	23.0	41.0
	موافق	86	43.0	43.0	84.0
	موافق بشدة	32	16.0	16.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C41

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	14	7.0	7.0	13.0
	لا أدري	48	24.0	24.0	37.0
	موافق	100	50.0	50.0	87.0
	موافق بشدة	26	13.0	13.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C42

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	18.0
	لا أدري	28	14.0	14.0	32.0
	موافق	108	54.0	54.0	86.0
	موافق بشدة	28	14.0	14.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

C43

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	24	12.0	12.0	17.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	25.0
	موافق	100	50.0	50.0	75.0
	موافق بشدة	50	25.0	25.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C44

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	22.0
	لا أدري	8	8.0	8.0	26.0
	موافق	106	53.0	53.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C45

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	14	7.0	7.0	13.0
	لا أدري	30	15.0	15.0	28.0
	موافق	98	49.0	49.0	77.0
	موافق بشدة	46	23.0	23.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C46

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	44	22.0	22.0	24.0
	لا أدري	56	28.0	28.0	52.0
	موافق	66	33.0	33.0	85.0
	موافق بشدة	30	15.0	15.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C47

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	11	16.7	16.7	22.7
	لا أدري	7	10.6	10.6	33.3
	موافق	25	37.9	37.9	71.2
	موافق بشدة	19	28.8	28.8	100.0
Total		66	100.0	100.0	

C48

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	38	19.0	19.0	24.0
	لا أدري	22	11.0	11.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C49

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	22.0
	لا أدري	40	20.0	20.0	42.0
	موافق	72	36.0	36.0	78.0
	موافق بشدة	44	22.0	22.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C50

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	42	21.0	21.0	42.0
	موافق	82	41.0	41.0	83.0
	موافق بشدة	34	17.0	17.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C51

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	9.0	9.0	9.0
	غير موافق	18	9.0	9.0	18.0
	لا أدري	34	17.0	17.0	35.0
	موافق	88	44.0	44.0	79.0
	موافق بشدة	42	21.0	21.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C52

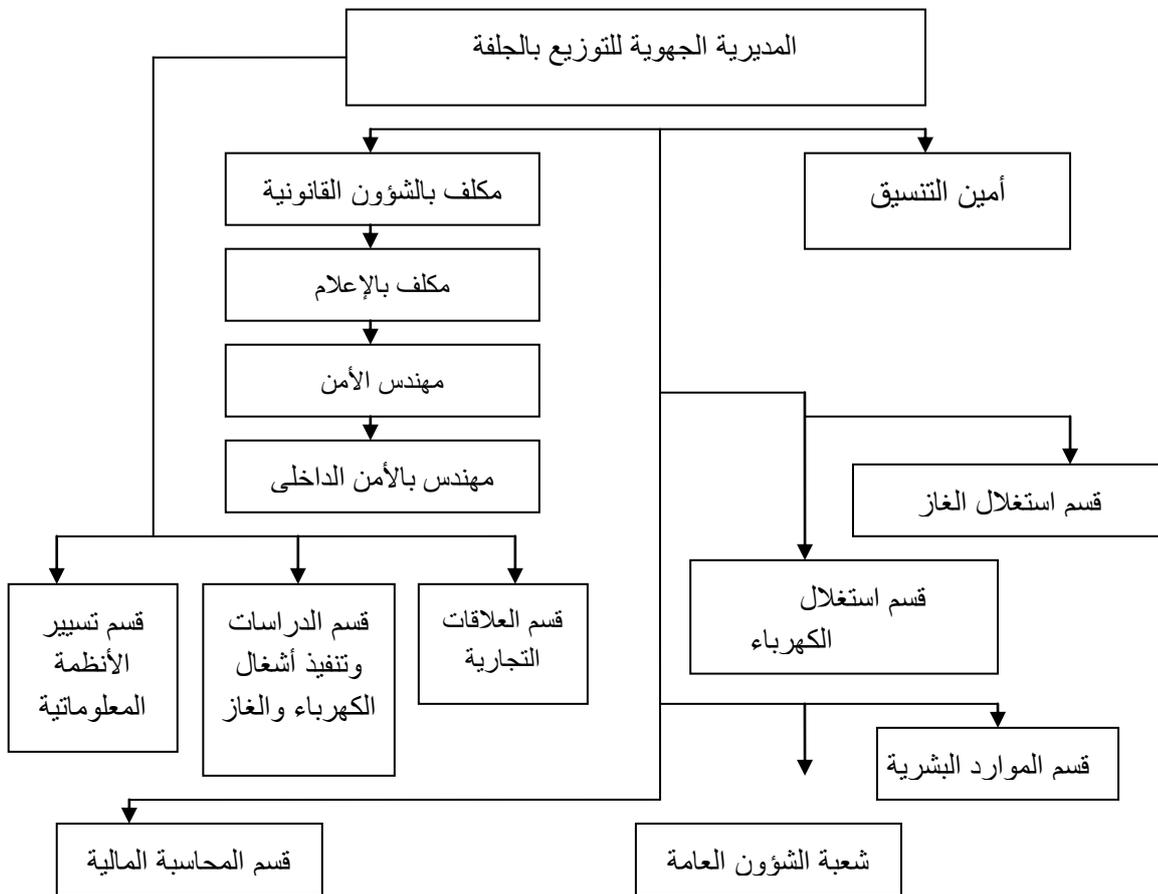
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	32	16.0	16.0	21.0
	لا أدري	32	16.0	16.0	37.0
	موافق	72	36.0	36.0	73.0
	موافق بشدة	54	27.0	27.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

C53

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	28	14.0	14.0	20.0
	لا أدري	16	8.0	8.0	28.0
	موافق	80	40.0	40.0	68.0
	موافق بشدة	64	32.0	32.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

الملحق الثالث:

المؤسسة التوزيع الكهرياء والغاز بالجلفة



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الجهوي بالجلفة لسنة 2010.

الملحق الرابع:

**FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE-STRUCTURE
SONELGAZ ANNEXE1,1**

		TOTALE
	2009	

Cadre

	/	0
	/	0
	/	0

Maitrise

CEDE	2	2
TDSE	2	3
TDSG	1	1
TST	2	2
CONTROLEUR TVX ELEC,	0	0
CONTROLEUR TVX	1	1
TECH,ETUDES SURVEILLANCE TVX GAZ	1	1
TECH,ETUDES SURVEILLANCE TVX ELEC,	2	2
TECHNICIEN DETECTION FUITE(AIF)	2	2
TECHNICIEN VERIFECATION COMPTAGE	/	0
DESPATCHER	2	2
OPE /PI	1	1
	7	7

Execution

OPE ELECTRICIEN	7	7
OPG	8	8

S/TOTAL(1)	39	39
------------	----	----

قائمة المرجع

01. نبيل عبد الحافظ, "نماذج أسلوب تحليل الكم كمدخل لزيادة فعالية القرار الإداري", القاهرة: العدد 229, المجلد الإداري, يونيو, (1987).
02. فايز الزعيمي ومحمد إبراهيم عبيدات, "أساسيات الإدارة الحديثة", جامعة مؤتة للنشر والتوزيع, الأردن (1997).
03. ظاهر كلابدة, "الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية", ودار زهران وعمان, 1997.
04. أحمد ماهر, اتخاذ القرار بين العلم والابتكار, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2007.
05. khema khem A le dynamique de contrôle de gestion, Ed Duno , 1977,
06. عيادي الطالب, "التخطيط الإستراتيجي", دار الفكر العربي, مصر, 1988.
07. احمد سيد مصطفى, "إدارة الموارد البشرية (الاصول والمهارات)", دار المعادي الجديدة, القاهرة, مصر 2000.
08. مصطفى عشوي, "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي", المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر, 1992.
09. راوية حسن, "إدارة الموارد البشرية", المكتب الجامعي الحديث, مصر, 1998.
10. دينكل ميتشل, ترجمة إحسان محمد حسين, "معجم علم الاجتماع", دار الطليعة للكتاب والنشر, بيروت, ط 1, 1981.
11. محمد سليمان العملاوي, "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال", دار وائل للنشر, الأردن, 2002.
12. رجب عبد الرحمان "دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات", مطبعة الإيمان, القاهرة, 2000.
13. محمد شفيق, الإنسان والمجتمع, "مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل", المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1997.

14. علي عبد الرزاق جليبي، "علم إجتماع التنظيم": النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1998.
15. أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2001.
16. أحمد منصور، قرارات في التنمية البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
17. أحمد زكي، بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1986.
18. سمير أسعد مرشد، "مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 1، (1408-1988)، جدة، المملكة السعودية، جامعة الملك عبد العزيز.
19. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
20. سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي، رسالة غير منشورة، معهد علم النفس وعلوم التربية تخصص: تنظيم وعمل، الجزائر، 1992.
21. شيكاوي سهام، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة"، جامعة أحمد بوقرة علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات بومرداس، 2000-2007.
22. محمد علي محمد، "علم اجتماع تنظيم"، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 1986.
23. إبراهيم مذكور، "معجم العلوم الاجتماعية"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
24. خليل محمد الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2005.
25. نجيب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
26. علي سلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، الكويت، مكتبة غريب، 1976.
27. العمر معنى خليل، "معجم علم الاجتماع"، دار النشر والتوزيع، عمان، 2000.
28. سعيد أكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، (الجزائر: ديوان م الجامعية)، د.ط.
29. محمد عبد الله عبد الرحمان، "أساسيات الإدارة والتنظيم"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992.
30. حسين حريم، "السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات"، عمان: دار زهرا للنشر والتوزيع، 1997.
31. محمد حافظ حجازي، "دعم القرارات في المنظمات"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2006.
32. عبد الهادي الدارة: "التغيير في المنظمات" مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، ع 24، مج 9، (ت 2)، 1982.

33. حمداوي سهيلة, "إدارة الموارد البشرية", مديرية النشر الجامعي, قالمة, 2004.
34. عبد المعطي محمد عساف, "السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة", 1994.
35. حسين حريم, " السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات", عمان- دارزهران للنشر والتوزيع, 1998.
36. موسى المدهون وإبراهيم الجز راوي, "تحليل السلوك التنظيمي", الطبعة الأولى, عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية, 1995.
37. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية, 2009. info@ngoce.org
38. Robert Kreinter and angelokinicki .Organizational Behavior home wood:ir.Win1992.
39. Stephen p Robbins Organizational Behaviors. Eighth Edition .Newjersey prentice Hall, 1998.
40. عبد الله محمد عبد الرحمان, "علم الاجتماع التنظيم", الإسكندرية, دار المعرفة الجامعة, 1988.
41. لويس كامل ملكية, "سيكولوجية الجماعات والقيادة القاهرة", مكتبة النهضة المصرية, 1970.
42. F.E. Fiedler Atheory of Leadership Effctiveness .N.Y. M.Grqn hill ,1967.
43. أحمد عوت راجح, "علم النفس الصناعي", الإسكندرية, مؤسسة المطبوعات الحديثة, 1961.
44. سيد الهواري, "الإدارة: الأصول والأسس العلمية", مكتبة عين شمس, 1982.
45. محمد عبد الله عبد الرحيم, "أساسيات الإدارة والتنظيم", القاهرة مكتبة عين شمس 1992.
46. فرج عبد القادر, "قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي", مصر, القاهرة, دار المعارف, 1994.
47. مصطفى كامل أبو العزم عطية, "السلوك التنظيمي", المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, دون سنة.
48. R. Agarwal.Organizatiion and Management .New Delhi : Mc Graw Hill.1982.
49. عبد الرحمان عيسوي, "الكفاءة الإنتاجية", دار النهضة العربية, بيروت, 1990.
50. خير لله عصار, "ميادين علم النفس الاجتماعي", ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون, الجزائر, 1984.
51. أحمد إبراهيم احمد, "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين", دار الفكر العربي, القاهرة, ط 1, 2003.

52. عمرو غنايم ، وعلي الشرقاوي, "تنظيم وإدارة الأعمال", لبنان ، دار النهضة العربية, 1982.
53. احمد صقر عاشور, "إدارة القوة العاملة", دار النهضة العربية بيروت, د.س.
54. ناصر أكرم ، "نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير", مجلة مركز الدراسات والبحوث العلمية, دمشق, الانترنت www.astf.net
55. حسن راوية, "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية", الإسكندرية, دار الجامعة للنشر, سنة, 2002.
56. بلال إسماعيل محمد, "إدارة الموارد البشرية الازريطه", دارا لجامعة الجديدة, للنشر سنة 2004.
57. إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون, عائد الاستثمار في رأس المال البشري, القاهرة أيترك للنشر والتوزيع, سنة 2004.
58. عبد الله علي, "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية", أطروحة دكتورا, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجرائر, 1999.
59. سالم بن سعيد القحطاني, "القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي", مجلة البحوث الأمنية, العدد 23, السعودية, سنة 2001.
60. أحمد بن عبد المحسن العساف, "مهارات القيادة وصفات القائد", النشر العلمي والمطابع, ط1, الرياض, سنة 2005.
61. كاسر ناصر المنصور, "القيادة كلية الاقتصاد والإدارة", سنة 2008 ، الانترنت www.econimics.kau.edu.sa
62. عبد المنعم الحنفي, "المعجم الشامل المصطلحات الفلسفية", مكتبة مدبوبي, القاهرة.
63. Bush :T.1986 Theory of Educational Management, London, Harber publisher. Row 1986 .
64. جودة عطوي, "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها", الأردن, الدار العلمية الدولية و مكتبة دار النشر والتوزيع, 2001.
65. Factors Associated with Leader ship: A survey of Literature . R.M. Stogdill "Personal of psychology . vol.25. 1948 journal"
66. نعيم عباس خضير وآخرون, "قياس السمات القيادية للمدراء", دراسة اختيارية في منظمات صناعية, المجلة العربية: للإدارة المجلد : 16 العدد الأول, 1994.
67. طارق السويدان, فيصل باشرا حيل, "صناعة القائد", دار الأندلس الخضراء , ط4, السعودية, سنة 2006.

68. محمد قاسم القريوتي, "السلوك التنظيمي", دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, ط4, سنة2003.
69. منذر هاشم الخطيب, "مفهوم القيادة", مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية, العدد الخامس, سنة2007. WWW.AirssForom.Com الانترنت.
70. عاشور أحمد صقر, "مبادئ الإدارة والتنظيم", الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 1992.
71. أحمد ماهر وجمال الهجرسي ومحمد الدعيح وراشد / لعجمي, "إدارة المباديء و المهارات", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002/2001.
72. نواف كنعان, "اتخاذ القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
73. Jean-François Dhenin, Brigitte Fournie. 50 thèmes initiation a L'économie d entreprise. ED:Breal.Paris, 1998.
74. إبراهيم عبد العزيز شيحا, "أصول الإدارة العامة", منشأة المعارف, الإسكندرية, 1993.
75. حسين حرم والآخرين, "أساسيات الإدارة", ط1, دار الحامد, عمان, الأردن, 1998.
76. هيلقادو مند, "اتخاذ القرارات الفعالة", دليلك العلمي في الإدارة, ترجمة: مصطفى إدريس, مراجعة: يوسف محمد القبلان: نهال التصميم والطباعة, مجهول, 1991.
77. Richard Eder Foreign Policy, Decision-making an Approach to the study of-International politics, new.york.Freepress1962.
78. بوتومور, "علم اجتماع السياسي", ترجمة وصيفي نضمي, بيروت: دار الطليعة, 1986.
79. نبيل السمالوطي, "بناء القوة والتنمية السياسية", القاهرة, الهيئة المصرية العامة للكتاب, 1978.
80. بسيوني إبراهيم حمادة, "دور وسائل الإتصال في صنع القرارات في الوطن العربي", بيروت, مركز دراسات الوحدة العربية, ط1, 1993.
81. سرير عبد الله صالح, "عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة الجزائر", أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة, جوان 2006.
82. صالح مصطفى الغول, "معالم الفكر السوسولوجي المعاصر", القاهرة, دار الفكر العربي, 1982.
83. عبد القادر حنفي, محمد فريد الصحن, "إدارة الأعمال", الإسكندرية, الدار الجامعية, 1991.
84. محمد يسري دعيبس, "الاتصال والسلوك الإنساني", (رؤية في إنترولوجيا الاتصال): الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع, 1999.
85. عادل حسن, "الإدارة مدخل الحالات", كلية التجارة. جامعة الإسكندرية, د.س.
86. محمد سويلم, "الإدارة (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية)", دار الهاني, مصر, 1994. www.ngoce.org
87. سرير عبد الله رابح, "عملية صنع القرار وتطبيقاتها في الإدارة العامة بالجزائر" رسالة ماجستير,

- كلية العلوم السياسية والإعلام, جامعة الجزائر, الجزائر, 2006.
88. نادر أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", دار زهران, عمان, 1997.
89. ناصر محمد العبيدلي, "إدارة السلوك التنظيمي", غرام للطباعة الإلكترونية, الرياض, 1993.
90. إبراهيم منيف, "تطور الفكر الإداري المعاصر", أفاق وأبعاد, للنشر والتوزيع, لبنان, ط1, 1999.
91. سعيد محمد المصري, "التنظيم الإداري", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002.
92. محمد القبلان, "مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري", مكنية عين شمس, القاهرة, 1994.
93. علي أحمد أبو الحسن, "المحاسبة الإدارية المتقدمة-اتخاذ القرارات-تقارير-الأداء- تقييم الأداء", الدار الجامعية, الإسكندرية, دس.
94. ناديا أيوب, "نظرية القرارات الإدارية", منشورات جامعة دمشق, ط3, دمشق, 1996-1997.
95. حامد أحمد رمضان بدر, "الإدارة لإستراتيجية", القاهرة: دار النهضة الغربية, 1994.
96. عايدة سيد خطاب, "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي", القاهرة, دار الفكر العربي, ط 1, 1985.
97. أحمد ماهر, "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)", جامعة الإسكندرية, مصر, 1993.
98. جميل أحمد توفيق, "مذكرات في الإدارة المالية", دار الجامعة المصرية, دس.
99. رايمند مكليود, "نظام المعلومات الإدارية", تعريب ومراجعة: م/سرور على سرور, عاصم أحمد الحماحي, ج2, دار المريخ للنشر, الرياض, 1990.
100. منعم زمير الموسوي, "اتخاذ القرارات الإدارية", مدخل كمي, ط 1, دار اليازوري العلمية, عمان, الأردن, 1998.
101. GliesBressy.ChistianKonkuyt.ECONOMIEentreprise,Ed:Sirey,paris, 1990.
102. سرير عبد الله رابح, "عملية صنع القرار", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم السياسية والإعلام, الجزائر, 2006.
103. Richard Hofferbert.The Study OF policy Indiana Polis, Robber Merrill,1974.
104. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية. info@ngoce.org
105. قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز, 2010.
106. خليل سيباني, "المدير الفعال", دار الراتب الجامعية, القاهرة, مصر, 2003.
107. علي أحمد أبو الحسن, "الإدارة المتقدمة-اتخاذ القرارات-تقارير الأداء", الدار الجامعية, الإسكندرية, دس.
108. علي شريف, "الإدارة المعاصرة", الدار الجامعية, الإسكندرية, 1987.

- 109 أحمد سيد مصطفى، "أدارة الجودة الشاملة، و الإيزو9000"، مجهول دار النشر و السنة ،ص.
- 110 ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، دار زهران، عمان، 1997.
- 111 غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2008، ص 166.
- 112 جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية، الإسكندرية، 1986.
- 113 سيد الهواري، "اتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكار"، ط1، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، القاهرة، 1997.
- 114 مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية. 05/2010 – info@ngoce.org
- 115 علي شريف، "الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية"، 2002-2003، ص، 218.
- 116 جازيه زعتر، "اتجاهات معاصرة في الإدارة"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط 3، 1999.
- 117 سيد أحمد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، دار الكتب المصرية، ط، 2002-2003.
- 118 أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 119 محمد فريد الصحن وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2001-2002.
- 120 محمد بهجت جاب الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1995.
- 121 عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية (العدد رقم 1 نوفمبر 2001).
- 122 سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005.
- 123 حاتم عثمان محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان – " المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 124 عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)" ورسالة ماجستير ،غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003 – 2004.
- 125 عبد الفتاح بوخمخ، " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 18، ديسمبر 2002)، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 126 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2004.
- 127 عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، القاهرة،

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2000.
- 128 حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 129 سحن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
- 130 Bernard Mr tory ,contrôle de gestion sociale,2 eme édition , paris Librairie,1999.
- 131 احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- 132 جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
- 133 صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس، 2005.
- 134 شافي نوال، " تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004 – 2005.
- 135 إسماعيل السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مركز التنمية الإدارية، 1998.
- 136 عبد المولى محمد الدفس، علم الاجتماع الصناعي، "مجذلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 2005،
- 137 ماهر ظاهر بطرس، دو الدولة في ظل إقتصاد السوق، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995.
- 138 نايل عبد الحفاظ العوالمه، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، 1993.
- 139 سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 140 ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.
- 141 أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار مجذلاوي للنشر والتوزيع، 2002، 64.
- 142 أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، المنصورة، طار الحارث للطباعة، 2005.
- 143 بلكيير بومدين، فؤاد بوفطيمة، " ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز"، المؤتمر العلمي

- الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 – 9 مارس، 2005.
- 144 علي عبد الله ، "الأداء المتميز" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8 – 9 مارس، 2005.
- 145 إبراهيم عبد الله حميدة مختار، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع ، فيفري 2005) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- 146 عمر سرار، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، جامعة الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2003.
- 147 محمد الصيرفي، "إدارة الأعمال الحكومية" ، الإسكندرية ، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- 148 إبراهيم بختي ، "صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة ، ص 317.
- 149 إخلص عبد الله ،موضي حمود، "الإدارة الحكومية" ، الكويت ،وزارة التربية ، 1982.
- 150 UNPAN1, UNORGHINTRADOC/GROUPS/UBLIC/DOCUMENTS/C ARFARD/UN PAN 002329.PDF-67 K.
- 151 رواية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000.
- 152 مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 153 كمال محمد عويضة، "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان، 1996.
- 154 عبد الرحمان توفيق، "مجالات تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة" ((بميك))، ط3، 2004.
- 155 سعاد نايف البرنوطي ، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، الأردن، دار وائل للنشر ، 2004.
- 156 نعيمة شلبية الكعبي، مؤيد عبد السعيد ألسمرائي، "إدارة الأفراد – مدخل تطبيقي" ، دار الهدى للنشر، مصر، 1990.
- 157 رعد حسن صرف، "صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين" ، الرضا للمعلومات، 2002.
- 158 مصطفى نجيب شاويش ، "إدارة الموارد البشرية" ، عمان، دار الشروق، 1990.
- 159 Path-goal Theory of Leadership, HOUSE, R J and MITCHELL, T
.Contemporary Business ,1974 R, Journal of

- 160 محمد قاسم القريوتي : "نظرية المنظمة و التنظيم" ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000.
- 161 Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley.
- 162 حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 163 رجاء وحيد دويدري، "البحث العلمي-أساسياته النظرية وممارساته العملي"- دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000.
- 164 عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1999.
- 165 العجيلي سرگز و عياد أمطير، "البحث العلمي وأساليبه وتقنياته" ، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002.
166. العمر، بدران بن عبد الرحمان ، " التحليل الإحصائي في البحث العملي باستخدام spss "، مكتبة العبيكان ، الرياض، 2003.