

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع:

سبل معالجة المسؤول لمشاكل التنظيم من وجهة نظر العاملين و دورها على فاعليته

دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة بالأغواط

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص : العمل و التنظيم

إشراف الأستاذ:
د / حران العربي

الطالبة :
❖ جميلة قطاف

السنة الجامعية 2018 / 2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين
نهدي ثمرة جهدنا المتواضع إلى من قال الرحمن فيهما:
"ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً"
إلى الغالية الحبيبة الحنونة اللطيفة أُمي العزيزة حفظها الله
ورعاها وابي رحمة الله عليه.
وإلى من جاهد من أجلي أبي الغالي
إلى نور عيناى أخوتي
وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

تقدير وتشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا
الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام
عملنا نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك عظيم.

جرت العادة أن يكون كل وراء إعداد وبحث أشخاص منهم من
يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه ومن باب الجميل لأن نتقدم
بتشكراتنا الخالصة:

* إلى من يبذل علينا بنصائحه القيمة وإرشاداته الوجيهة

.....

* إلى الذي كان وما زال وندعو الله أن يبقى للدروب منير

.....الأستاذ المشرف العربي حران

* إلى كل من مدني مداد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع.

الفهرس

خطـة العمل	
الصفحة	العـنوان
	الإهداء
	كلمة الشكر
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة الفرنسية
	خطة العمل
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ- ب	مقدمة
الباب الأول: الجانب النظري	
	الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة
4	(1) اساليب اختيار موضوع الدراسة
7	(2) اهمية و اهداف الدراسة
9	(3) إشكالية الدراسة
11	(4) فرضيات الدراسة
17	(5) المفاهيم المتعلقة بالدراسة
17	(6) الدراسات السابقة

	الفصل الثاني: القيادة
18	تمهيد
18	(1) تعريف القيادة
18	(2) أهمية القيادة
20	(3) نظريات القيادة
23	(4) أنواع و أنماط و أساليب القيادة
25	أ) القيادة الاستراتيجية للمنظمة
26	ب) أسلوب القيادة الادارية
27	ت) أشكال القيادة
28	ث) أسس القيادة الدراية
29	ج) التدريب على القيادة
40	(5) خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة السوسيولوجية للمشكلات التنظيمية
49-42	(1) تمهيد
	(2) مفهوم المشكلات التنظيمية
55-50	(2) أنواع وطبيعة المشكلات التنظيمية
57-55	(3) ضعف الرضا المهني
63-58	(3) الثقافة وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية

	4) خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية
68-64	1) تمهيد
75-69	2) موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
79-76	أ) علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة
80	ب) علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية صنع القرار في المؤسسة
81	3) مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي
82	4) إعداد نظام معلومات الموارد البشرية
83	5) مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية
84	6) دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة
84	أ) استقطاب الموارد البشرية
84	ب) تخطيط الموارد البشرية
84	ج) صعوبات وعوائق إدارية وتنظيمية
84	7) إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار
85	خلاصة الفصل
	الباب الثاني : الجانب الميداني للدراسة
86	الفصل السادس : الاجراءات المنهجية للدراسة

87	(1) مجالات الدراسة
88	(2) المنهج المستخدم في للدراسة
89	(3) العينة وحجمها و كيفية اختيارها
90	(4) الادوات المستخدمة في الدراسة
91	(5) صعوبات الدراسة
92	(6) مجتمع وعينة الدراسة
93	(7) ادوات جمع البيانات
	الفصل السابع : عرض ومناقشة و تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
94	(1) عرض و مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الاولى
95	(2) عرض و مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الثانية
106	(3) عرض و مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الثالثة
110	(4) الاستنتاج العام
111	(5) الاقتراحات
112	الخاتمة
	المصادر و المراجع
115	قائمة المراجع
116	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	يمثل جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة	96
02	يمثل جدول رقم (2) توزيع العينة حسب جنس العمل	99
03	يمثل جدول رقم (3) يبين توزيع المبحوثين حسب السن	101
04	يمثل جدول رقم (4) يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	103
05	يمثل جدول رقم (5) يبين توزيع المبحوثين لمستوى التعليمي:	105
06	يمثل جدول رقم (06) يبين توزيع العينة حسب المشاكل كل أثناء أدائهم لمهامهم	106
07	يمثل جدول رقم 07: يبين توزيع العينة حسب مهام على الموظفين	107
08	يمثل جدول رقم 08: يبين توزيع العينة حسب مشاكل مع الزملاء	108
09	يمثل جدول 09: العينة حسب موافقة منصب العمل مع المؤهلات المهنية	109
10	جدول 10: يبين توزيع العينة حسب موافقة المنصب مع المؤهلات العلمية	110
11	يمثل جدول رقم 11: يبين توزيع العينة حسب معاملة مع المسؤول	111
12	يمثل جدول رقم 12: يبين توزيع العينة حسب دور الخبرة في رفع الأداء	112
13	جدول 13: يبين توزيع العينة حسب دور تطبيق القوانين في تسيير الموارد البشرية من طرف المسؤولين	113
14	جدول 14 يوضح الاجابة المقدمة لمعنى العلاقات العامة في المؤسسة مع متغيرات الجنس و السن و الخبرة المهنية	114
15	جدول 15 : يوضح اهم الاساليب و الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة مع متغيرات الجنس و السن و الخبرة المهنية .	115

مقدمة

مقدمة:

يعتبر العمل البشري وسيلة وغاية في حياة الأفراد و المجتمعات ، فهو وسيلة للعيش و توفير الضروريات و الكماليات و الماديات و المعنويات و هو وسيلة تطور الشعوب و الأمم منذ أن خلق الله الأرض و من عليها إن لم نقل الغاية الوحيدة كونه متعة و عبادة.

تعتبر القيادة و الدافعية من بين المواضيع التي لقيت اهتمام كبير من طرف الباحثين و العلماء في مختلف المجالات الاكاديمية و الميدانية ، و كما هو متعارف عليه فان كل من الدافعية للانجاز و القيادة تاتي على الافراد و الجماعات وكذا المؤسسات سواء كانت خدماتية صناعية ، فالعديد من المنظمات تسعى و ترغب في ايجاد سياسة تساعد في التقدم في مجال عملها منذ بداية القرن العشرين ، و يلاحظ ذلك اكثر في القرن الحالي من خلال ما تقوم به مختلف المؤسسات باختلاف نشاطاتها باستثمار القدرات القيادية المتاحة لديها ، حيث تقوم بتدريب الافراد و تنمية قدراتهم لاداء دورهم القيادي على اكمل وجه قصد تحقيق التنمية البشرية و الاجتماعية و الاقتصادية .

ان التنافس الذي تشهده السوق المحلية و العالمية على المؤسسات و المنظمات البحث عن المورد البشري المؤهل ، الذي يسمح لها بمواجهة مختلف المشاكل الإدارية و التحولات التي تطرأ على المنظمات

كما ان الاهتمام بالعلاقة بين الموارد البشرية للمنظمة و مستوى التطور على المدى البعيد،

وفي ما يلي سنستعرض الدراسة التي تدرج تحت عنوان سبل معالجة المسؤول لمشاكل التنظيم من وجهة العاملين و دورها على فاعليته و اخترنا مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط ذات طابع اداري وقد قدمنا استبانة مكونة من (16) اسئلة و قد تم الاجابة عليها بدون اي حرج و بكل شفافية.

و تنقسم هذه الدراسة الى جانبين هما :

الفصل الاول : نتناول الجانب التمهيدي و الذي تمثل في المشكلة و اعتباراتها .

الفصل الثاني : و الذي تطرق فيه الى متغيرات الدراسة ، اولا القيادة تعريفها ، اهميتها عناصرها انماطها ، نظرياتها ، ثانيا الدراسة السوسيولوجية للمشكلات التنظيمية و مفهوم المشكلات التنظيمية و أنواع وطبيعة المشكلات التنظيمية و ضعف الرضا المهني و الثقافة وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية ، ثالثا ادارة الموارد البشرية النظام ، اشراكها ، الاستقطاب ، الصعوبات .

اما الجانب التطبيقي قسمناه الى فصلين كالآتي :

- **الفصل الثالث :** ويتعلق بالاطار المنهجي للبحث ، تطرق الى الاجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة ، منهج الدراسة ، ميدان وعينة الدراسة ، ادوات جمع البيانات و تحليلها .
- **الفصل الرابع :** تم التطرق فيه الى عرض نتائج الدراسة و تحليلها و تفسيرها و مناقشتها .
- و في الاخير قمنا بتقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التي استخلصت من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها و التي ننصح الباحثين اخذها بعين الاعتبار عند القيام بدراسة مشابهة للدراسة التي اجريناها .

ملخص الدراسة

الملخص :

تعد المؤسسات جزءا لا يتجزأ من حياتنا ، فنحن كأفراد و جماعات نرتبط بمؤسسة أو أكثر وخاصة في مجال العمل ، غير أن هذه المنظمات و العمل فيها لا يزال أمرا محيرا فهمه سواء كان ذلك من حيث تركيبتها (القادة ، العاملين) أو من حيث أدائها و طبيعة العلاقة داخل هذه المؤسسات بين القادة الإدارية و العاملين او علاقة هذه بالمنظمات ، إلا ان هذه التفسيرات لم تصل بعد الى درجة تمكننا من التفسير الكامل لما يجري فيها و السيطرة عليها و التنبؤ بما سيجري في المستقبل .

و يتناول هذا البحث دراسة موضوع سبل معالجة المسؤول لمشاكل التنظيم من وجهة نظر العاملين ودورها على فاعليته ، وهي في الأساس مشاريع تنظيمية يقصد بها بطريقة او بأخرى تحقيق اكبر قدر من الفاعلية بغض النظر عن مفاهيمها المختلفة ، وقد وجد الباحث أثناء شروعه بالدراسة الاستطلاعية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية الاغواط مثالا حيا و مطابقا لمجال الموضوع الذي اعتمده ، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على المشكلات الادارية في مديرية الشباب و الرياضة بالاغواط ، و هدفت ايضا على معرفة طبيعة الفروق بين المشكلات التي تواجهها تبعا لمتغيرات الخبرة العلمية ، المؤهل العلمي وجانب الخبرة المهنية .كما تم وضع تصور مقترح يمكن من خلاله مواجهة المشكلات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بالاغواط ، ومن ثم إعداد استبانته مكونة من (16) مفردة موزعة على (04) مجالات وهي : الرضا الوظيفي ، التنظيم ، و القيادة ، وأخيرا الاتصال .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين و الموظفين و العاملين بمديرية الشباب و الرياضة بالاغواط وهذا لسنة 2019/2018 م و البالغ عددهم (240) موظفا و موظفة . وقد قامت الباحثة بتحديد عينة عشوائية بواقع (90) موظفا و موظفة من كل مكتب .

ولتحقيق هذه الأهداف ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مشاكل التنظيم الإداري .

Abstract :

Les institutions font partie intégrante de notre vie. Nous sommes des groupes et des individus liés à une ou plusieurs organisations, en particulier dans le domaine du travail, mais ces organisations et leur travail restent encore mystérieux en termes de composition (dirigeants, travailleurs), de performances et de nature. La relation au sein de ces institutions entre les dirigeants administratifs et les dirigeants qui travaillent ou les relations de ces organisations, mais ces interprétations n'ont pas encore atteint un degré suffisant pour nous permettre d'expliquer pleinement ce qui se passe et de contrôler et de prédire ce qui se passera à l'avenir.

Cette étude traite des moyens de traiter les problèmes de l'organisation du point de vue des travailleurs et de leur rôle sur son efficacité, qui sont essentiellement des projets organisationnels destinés, d'une manière ou d'une autre, à atteindre le plus haut degré d'efficacité, quels que soient les différents concepts. » Chercheur découvert au début de l'étude exploratoire à la Direction de la jeunesse Le sport de la province de Laghouat est un exemple vivant et correspond au domaine de sujet qu'il a adopté

Le but de cette étude était d'identifier les problèmes administratifs au sein de la Direction de la jeunesse et des sports de Balagawat, et également de

connaître la nature des différences entre les problèmes rencontrés par les variables d'expérience scientifique, de qualification scientifique et d'expérience professionnelle. Ensuite, préparez un questionnaire composé de (16) réponses uniques réparties sur (04) domaines, à savoir: la satisfaction au travail, l'organisation, le leadership et enfin la communication.

La société de l'étude est composée de tous les employés, employés et employés de la Direction de la jeunesse et des sports de Laghouat et pour l'année 2018/2019, soit 240 employés et employés. Le chercheur a identifié un échantillon aléatoire de (90) employés et d'employés de chaque bureau.

Pour atteindre ces objectifs, l'approche analytique descriptive a été utilisée pour analyser les problèmes d'organisation administrative.



الباب الأول الجانب النظري

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

(1) اسباب اختيار موضوع الدراسة

(2) اهمية واهداف الدراسة

(3) اشكالية الدراسة

(4) فرضيات الدراسة

(5) المفاهيم المتعلقة بالدراسة

(6) الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة و التعقيب عليها

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية:

ان تجربة الادارة المحلية الجزائرية وبعد مرور اكثر من اربعة عقود على الاستقلال ، لم تستقر بعد على نموذج اداري معين يوافق طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة ، و يستجيب للتطورات الحاصلة في المجتمع ، سواءا كان ذلك على مستوى الاقتصادي او الاجتماعي و الثقافي ، وانما طبيعة عمله و علاقته بمحيطه الاجتماعي و مدى استجابته له ، وانعكاس علاقته به على علاقته التنظيمية ، وثقافة العمل و الاداء و مستوياته ، وكذا مجموع الميكانيزمات المختلفة التي وجب اعتمادها من اجل الوصول الى الاهداف المرسومة و القضاء على الاختلالات و المشاكل التنظيمية التي يمكن ان تحدث مستقبلا على مستوى التنظيم الاداري .

ان غياب بعض المتطلبات الوظيفية الاساسية لعمل هذه المؤسسات و ضعف بعض الميكانيزمات المعتمدة في ذلك ، كلها عوامل اسهمت من بعيد او من قريب في خلق جو تنظيمي مضطرب يعاني من عدت اختلالات ، فعلى مستوى هذه المؤسسة تسود علاقات اجتماعية مضطربة و هناك تراجع في مستوى اداء الادوار المختلفة و تعاونها و تساندها بالكفاءة المطلوبة تنظيما ، فمن حيث سبل معالجتها هناك كذلك ضعف في عملية مسايرة تلك المشاكل بصفة مستمرة و دقيقة ، وان كان هناك بعض التغير فانه يكون بطيئا جدا اي انه لا يستجيب للمستوى الذي يجب ان تتطور به هذه المؤسسات يضاف الى كل ذلك سوء في اداء ادارة هذه المؤسسات و انحرافها عن بعض المبادئ الادارية الاساسية و ضعف فعاليتها . كل هذه الامور اسهمت في ظهور مشكلات تنظيمية معينة ادت الى تدهور الوضع التنظيمي و العلاقات الاجتماعية و الانعزال النسبي لهذه الادارة عن سياقها الاجتماعي ، و تفاقم الاتهامات الموجهة اليها بتفاقم مشاكلها هذه .

انطلاقاً من هذه المعطيات كلها ومما سبق تسعى الدراسة الحالية الى تحديد المشكلات التي يعاني منها التنظيم الاداري وانعكاسات تلك المشكلات على الاداء الاداري لهذه المديرية وسبل معالجتها و تقديم الحلول المقترحة التي تسهم في التغلب على تلك المشكلات و ان نتصور معالمها في الاشكالية العامة التالية :

هل تساهم أساليب معالجة المسؤول كل المشاكل داخل التنظيم على فعاليته؟

(أ) الأسئلة الفرعية:

- 1) هل رضا العاملين راجع للأساليب المنتهجة من طرف المسؤول في معالجة مشاكل التنظيم؟
- 2) هل عدم فعالية التنظيم له علاقة بالأساليب المنتهجة في معالجة مشاكل التنظيم من طرف المسؤول؟

الفرضية العامة:

- تساهم أساليب معالجة المسؤول في حل المشاكل داخل التنظيم وعلى فعاليته.

(أ) الفرضيات الجزئية:

- 1) رضا العاملين راجع للأساليب المنتهجة من طرف المسؤول في معالجة مشاكل التنظيم.
- 2) الأساليب المنتهجة في معالجة مشاكل التنظيم من طرف المسؤول تؤثر على فاعلية التنظيم .

أهمية الدراسة:

تعتبر المؤسسات العمومية والصناعية أهم نسق داخل البناء الكلي في المجتمع، فعليها يتوقف الاقتصاد الوطني.

مهما كانت نوعية الخدمات التي تقدمها فتكمن أهمية هذه الدراسة التي نحن بصدد معالجتها في مدى تأثير مشكلات العمل أداء العامل وأداء المؤسسة على حد سواء، فإمكان هذه الدراسة إعطاء صورة واضحة ودقيقة لتأثير هذه المشاكل على العامل دعم المؤسسات.

الاهمية العلمية للدراسة :

- تتعامل مع الطبقة المسؤولة مباشرة .
- موضوع قليل التعرض له بالمنطقة .

تساهم الدراسة في معرفة النظرية و ذلك بتحديد مجموعة من التأثيرات المختلفة للسلوك القيادي على على سلوك العاملين على مستوى المشاكل التنظيمية في ادارة الموارد البشرية المؤدية الى تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم .

الاهمية التطبيقية للدراسة :

وتتمثل الاهمية التطبيقية للدراسة في امكانية استفادة القيادات الادارية عموما والمسؤولين في الادارات خصوصا من النتائج التي ستصل اليها الدراسة انشاء الله ، وذلك بالتعرف على سلوك القيادي المناسب و الفعال في رفع وتطوير مستوى التنظيمي للمؤسسات الادارية ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة وزيادة فاعلية الاداء فيها .
(واصل جمال المومني ، 2011 ، ص67)

2 اهداف الدراسة :

بالإضافة إلى ذلك فإن أهم إنتقاد للعمل الليلي يوجه عادة من قبل علماء الإجتماع والنفس، ويركز أساسا على تلك الآثار السلبية التي تنعكس على الحالة النفسية والجسمية للعمال بالإضافة إلى إنعكاسات على الحياة الإجتماعية والأسرية للعامل، وبين ضرورة العمل الليلي والإنعكاسات التي تتجر عنه تبرز أهمية هذه الدراسة للبحث دوما على أفضل التحسينات الي تحقق أكبر توافق ورضى لدى العمال الذين يعملون في مثل هذا الوقت، وكذا إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال العمل.
(علي سلمي ، 1994م،ص111)

تتعدد الاهداف و تتنوع من باحث الى آخر على الباحث ان يثبت هذه الاهداف و ذلك لتوضيح الاسباب و الغايات من وراء هذا البحث بالنسبة للمطلع عليه ومن بين هذه الاهداف التي نصبوا اليها من الدراسة هي :

- 1- التعرف على مدى الضرر الذي قد يلحق بالمؤسسات العمومية من جراء هذه المشكلات.
- 2- محاولة التعرف على أهم الطرق لمعالجة هذه المشكلات أو محاولة التعليل منها.
- 3- التعرف على أهم العوامل أو الجوانب الخلفية التي تؤدي إلى بروز هذه المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات.
- 4- التعرف على أهم المشاكل التنظيمية التي تخلق بأداء المؤسسات.
- 5- دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنظيمية .

تحديد مفاهيم الدراسة :

يعد تحديد المفاهيم الخلفية النظرية و المنهجية لتوجيه مسار البحث كما انه يطرح بالضرورة القضايا البحثية التي تثيرها الدراسة فضلا عن المضامين التي نريد تفصيلها و حدود هذه المفاهيم و انسجامها ضمن السياق النظري و الميداني للدراسة الراهنة فدراستنا تتضمن المفاهيم التالية :

أولا : القيادة :

هو شخص مسؤول عن مجموعة من الأفراد، بغرض وضع الأهداف المقررة قيد التنفيذ، واستثمار الموارد المتاحة، وبالتالي فإن وظيفته هي تحديد الأهداف، وجمع المعلومات، ووضع الافتراضات، واختيار البدائل المناسبة، ثم التنفيذ وتقويم النتائج . هو التزام بالمسؤولية عن ادارته بما تكلف به من عمل اداري بناء على الصلاحيات الموكلة اليه . (بورغدة حسن ، 2005م ، ص20)

● المعنى اصطلاحاً :

مصطلح القيادة يمكن أن تكون قدرة الشخص أو المجموعة على التأثير أو فرض رأي أو قوانين معينة ليس بالقوة وإنما بالإقناع، ويكون الهدف منها تحقيق مصالح منشودة وإنجازها. حتى يتمكن القادة الناجحون من قياس مدى قدرتهم على تحقيق معنى القيادة بشكل صحيح، يجب أن يحددوا أساليب كيفية ارتباطهم بالآخرين داخل حدود المنظمة أو خارجها. كما يؤخذ بعين الاعتبار كيفية رؤية القائد لنفسه و مركزه .

(مرجع سابق ، ص 36)

ثانياً : مشاكل التنظيم :

انه لا يمكن حصر المشاكل والعقبات الادارية التي قد تواجه القائم على ادارة الموارد البشرية بصفقتها الادارة المسؤولة اداريا عن التنظيمات الداخلية للمنشأة ولكن هناك عدد من الاضطرابات التي قد تشيع أكثر سواء ان كان في المنظمات الحكومية أو غيره من المؤسسات الخاصة .

أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة. تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام.

(احمد ماهر ، 2006،ص101)

ثالثاً : مفهوم الإدارة :

الإدارة كنشاط تتصف بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، وهذا التميز لا يرجع إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى، بل أيضا مرده إلى الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تعريف الإدارة إلا أن هناك اتفاق عام بينهم على أن جميع

المديرين يمارسون كل وظائف الإدارة تقريبا ، الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني (اقتصادي وسياسي وتربوي وثقافي)، ومنه يمكن تعريف الإدارة بأكثر من أسلوب وطريقة ومن ذلك :

(شاوي صباح ، 2010م ، ص45)

- (1) يرى (سيرتو) أن الإدارة هي: عملية تحقيق أهداف من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم، أي أن الإدارة هي محاولة الوصول لأهداف التنظيم عن طريق الأفراد والإمكانات المتاحة
- (2) أما تعريف كل من (كونتز) و(أودنل) فنجد أنه يشير إلى أن الإدارة هي توفير المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية ، أي أن الإدارة هي العمل في إطار رسمي وجو مناسب .
- (3) ويذكر (ماسي) و(دوجلاس) أن الإدارة هي: العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو 3 أهداف مشتركة، ويشترك كهذا التعريف مع التعريف الأول من حيث أن الإدارة تسعى دائما إلى تحقيق الأهداف المشتركة أي أهداف الفرد والمؤسسة.

(J-G.March ,1991 ,p p,128,)

رابعا : معالجة مشاكل التنظيم :

يمكن تعريف عملية حل المشكلات بأنها طريقة منهجية أو عملية عقلية يستخدم فيها الفرد تفكيره مع ما يتوفر لديه من خبرات ومهارات ومعارف مكتسبة وتجارب سابقة من أجل مواجهة الحالات أو الصعوبات أو المواقف المكونة للمشكلة كنوع من الاستجابات الهادفة لمعالجة ما ترتب على المشكلة من علامات وآثار، والعودة إلى تحقيق الهدف المراد، كما تعرف عملية حل المشكلات بأنها نشاط ذهني تنتظم فيه تجارب العقل وخبراته السابقة ومكونات موقف المشكلة لتحقيق الهدف الأساسي قبل حدوث المشكلة.

- (1) لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة .
- (2) السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.

- (3) قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل!
- (4) إنّ ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنّما نظرتهم لها.
- (5) التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
- (6) قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها!
- (7) وازن بين الفعل التكميلي " لتهدئة الآثار " وبين الفعل التصحيحي " التوصل إلى حل. "
- (8) يفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه.
- (9) يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.
- (10) تأكد أنك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها: وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين.
- (11) لا تحاول استنتاج شيء ثمّ تسعى لإثباته.
- (12) لا تقفز مباشرة إلى الحل.
- (13) لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.
- (14) ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.

6- الدراسات السابقة:

تتوعد الدراسات السابقة التي تناولت مشاكل التنظيم من وجهة نظر المسؤولين في الإدارة ، وسنتناول فيما يلي الدراسات التي اهتمت بكل بعد من أبعاد المشاكل التنظيم الاداري على حدى وفق تدرج الزماني من الأحدث إلى الأقدم، وما انتهت إليه من نتائج .

1- الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الادارية :

1-1 دراسة محمد نشوان الزاكي 2003 م :

بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء) (الخرطوم 2003) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة النيلين) .

تعرضت الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتنفيذ دور القيادة الإدارية ، تكون مجتمع الدراسة من عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن واختيار عينة عشوائية تمثل 5% من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (410) استمارة استبيان استردت منها (357) استمارة بنسبة 87% ، استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للبيانات باستخدام التكرار والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار و تحليل التباين الاحادى والاختبار التائي .

هدفت الدراسة إلى : التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة و مدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيههم في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات ، واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية .

(دراسة محمد نشوان الزاكي 2003م)

1-2 دراسة شنوان عمر إبراهيم

بعنوان (اثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية) (الخرطوم 2003) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة السودان) .

يهدف هذا الباحث إلى دراسة القيم الإسلامية وأثرها على القيادة الإدارية .

اشتمل البحث على ثلاثة فصول :

— مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها وصفات القادة .

— القيادة الإدارية في الإسلام, مفهوما, صفاتها, قيمها .

— اثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية من جوانب الممارسات والقيادة .

كما تعرض الباحث إلى بعض نماذج القادة في الإسلام بحث لم يقوم على دراسة ميدانية ولم يتطرق إلى مجتمع دراسة أو عينات أو الإطار أو خطة بحث لذا كان خاليا من التوصيات والنتائج.

(دراسة شنوان عمر إبراهيم، 2003م)

1-3 دراسة محمد عبد الرحمن النظاري 2000م

تعرض فيها الباحث إلى طبيعة القرارات التي يتخذها المدير والعوامل المؤثرة فيها ، إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو البحث عن مدى فاعلية القرارات ، مدى إتباع المنهج العلمي فيها ، ومدى توفر عنصر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومدى قابلية القرارات للتطبيق ، ومدى توافقها مع التشريعات الحكومية ولوائح العمل وأنظمتها سارة هذه الدراسة وفق المنهج التحليلي المعتمد على الدراسة الميدانية في المنشآت الإنتاجية وقد بلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة (43) منشأة ، وبلغ عدد أفراد العينة (48) مدير عام و (343) مدير إدارة ينتمون إلى (40) منشأة ، حيث لم تستجيب (3) منشآت للدراسة ، وقد تم توزيع (55) استمارة لمديري العموم ، استرده منها (48) استمارة بنسبة (87%) أما مديري الإدارات فقد وزع الباحث (387) استمارة استردت منها (343) استمارة بنسبة (91%) استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات طبقا لطبيعة المقياس ولأهداف الدراسة منها ، العامل (كرو باخ إفا) للتأكد من ثبات المقاييس وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمتغيرات البحث ثم استخدم الباحث ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في فاعلية القرارات ، وكذا الفروقات في العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار .

أهم النتائج التي تحصل عليها :

يتم اتخاذ القرارات في منشآت القطاعين العام والخاص من قبل المديرين بأنفسهم. القرارات التي يتخذها القادة الإداريون بالقطاع الخاص أكثر فاعلية منها في القطاع العام ، طبيعة القرارات التي يتخذها القادة الإداريون لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية ، خبرة المدير تأتي في مقدمة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات. الصفات الشخصية والانتماء القبلي من أكثر العناصر تأثيراً في عملية اتخاذ القرارات. لا يستخدم المديرون الكمبيوتر والطرق الكمية في عملية اتخاذ القرارات. عوامل البيئة الخارجية احتلت المرتبة الأولى في درجة تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات. بينما عوامل البيئة الداخلية للمنشأة كخطط وبرامج المنشأة تأتي في المرتبة الأخيرة ضمن العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات .

بلغ أقصى حد لمتوسط درجة الفاعلية في اتخاذ القرار بمتوسط حساب قدرة (56%) وهي نسبة دون معيار الفاعلية التي حددها الباحث بنسبة (60%).

(دراسة قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى ، 2003)

1-4 دراسة قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى 2003 م

تهدف هذه الدراسة إلى : عرض وتحليل المشكلات الإدارية بالجامعات السودانية الحكومية على مستوى القيادات التنفيذية ، والتعرف على المنهج المجتمع في صنع القرارات بالجامعات ، ثم تحديد إشكال التنمية الإدارية المطلوبة للقيادات التنفيذية بالجامعات .

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات التنفيذية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم (106) قيادياً وزعت عليهم استمارة استبيان استرد منها (82) .

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية في تحليل البيانات مثل النسب المئوية ومعاملات الارتباط واختبار كاي ذو الحدين ومصفوفة ارتباط سيبرمان. تصميم الاستبانة يتكون من (29) سؤالاً للقياس حسب مقياس لبكرت .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1. توفر التخطيط يساعد على اتخاذ القرارات واستقرار الجامعة وزيادة مواردها .
 2. ارتباط الإدارة بالمؤسسة التعليمية أمر لازم لتحقيق أهدافها .
 3. ضرورة تقلد القائد التنفيذي بالجامعة لوظائف أكاديمية بعكس القائد غير الأكاديمي .
 4. نجاح الجامعة يتوقف على انتظام مجلس الجامعة في اجتماعاتها .
 5. كفاءة الادارى التنفيذي تظهر من خلال الاستقلال الأمثل لموارد الجامعة .
- تفرق مدير الجامعة يقلل من الفاقد الزمني ويساعد في اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

(المرجع السابق، 2003)

6-2- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي :

6-2-1 دراسة زاكي عبد الهادي 1989، 1999م

تناولت هذه الدراسة اثر العلاقات الانسانية على السلوك التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الاعمال السودانية وقد هدفت الى التعرف على مدى اهتمام منظمات الاعمال السودانية بالعلاقات الانسانية فيها واثر ذلك على سلوك العاملين بها و رضاهم الوظيفي ، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك عدم اهتمام بحاجات العاملين مما ينتج عنه الرضا الوظيفي ، وان هناك قصور في سياسات تنمية و تطوير علاقات العمل ، كما توصلت الدراسة الى ان بعض الوظائف يغلب على طابعها النمطية و الروتينية مما يترتب عليه الملل و السأم وبالتالي لا يجد الموظف فرصة للابداع او الاضافة بحيث

تصبح

الوظيفة من النوع الذي لا يبعث على الابتكار و التشويق ، واصبحت الدراسة بالاهتمام بالعلاقات الانسانية بين زملاء العمل بحيث تكون قائمة على اسس من التعاون و الانسجام و التفاهم مما يترتب عليه سرعة الاداء و يولد طاقة طردية بين الاشراف و الانتاج .

(الزاكي عبد الهادي ، 1989-1999)

6-2-2 دراسة جبريل 2011 م

تناولت الدراسة اثر العوامل السلوكية على اداء العاملين بادارات الخدمات التعليمية ، وهدفت الى معرفة المشاكل التي يعاني منها العاملون بادارات الخدمات التعليمية بالمرحلة الثانوية بمحلية الدويم و مدى تاثير ذلك على ادائهم ، و توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين القدرات العقلية و اداء العاملين ، وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين العوامل الداخلة السليمة الصحيحة القوية واداء العاملين ، و ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين العلاقات الجيدة بين العلاقات الانسانية الجيدة ، وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الالقوة الحسنة واداء العاملين ، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالافراد الذين يتمتعون بقدرات عقلية كبيرة ، وتوفير كل الظروف المناسبة لهم لاجل الابداع و التطور الذهني و بالتالي التأثير على كفاءة الاداء ، كما اوصت الدراسة بالاهتمام بالعوامل الداخلية للفرد و بالعلاقات الانسانية الجيدة مع توفير مناخ مناسب لها بين العاملين.

بالخدمات التعليمية تسوده روح التعاون و التفاؤل و العمل بروح الفريق الواحد بما يضمن اهداف

المؤسسة و الفرد و المجتمع . (عبد الهادي ابرر جبريل ، 2011)

6-3- الدراسات السابقة التي تناولت الموارد البشرية :

6-3-1 دراسات Ulrich D . Conner J 1996.

تهدف هذه الدراسة المعنوية (إدارة الموارد البشرية) خلق القيمة ليس بمجرد خطاب الى التعرف على ادوار محترفي الموارد البشرية في ضل ممارساتهم لوظائفهم ، يسمح هذا التشخيص بمساعدة محترفي الموارد البشرية على الفهم الجيد لكيفية خلق قيمة في ضل ممارستهم لوظائفهم .وكذا مساعدة المسيرين في تحديد اهداف واضحة وواقعية من مساهمة هؤلاء المحترفين . فقد تمحورت اسئلة الدراسة حول :

أ) منطلقين من نموذج الاربعة ادوار لـ Ulrich (الشريك الاستراتيجي ، وكيل التغيير ، بطل الافراد ، الخبير الاداري) ماهي ماهي الادوار التي يمارسها واقعيا محترفو الموارد البشرية داخل مؤسساتهم للوصول الى فعالية اكبر و تحقيق ميزة تنافسية ؟

ب) ماهي اثار هذه الادوار على تطور وظيفة الموارد البشرية ؟
للإجابة عن هذين السؤالين قاما الباحثان بدراسة ميدانية في عدة دول اوروبية ،حيث وزعت استمارة اسئلة تحتوي 40سؤالا على عينة مكونة من 256 فردا (اطارات وسطى و منفذين)في مؤسسات متوسطة و كبيرة .و كان محتوى اسئلة الاستمارة الادوار الاربعة التي حددها Ulrich .

وكما توقع الباحثان ، فقد كانت الاجابات تؤكد على ادوار (بطل الافراد) و (الخبير الاداري) اكثر من تاكيدها على دور (وكيل التغيير) و (الشريك الاستراتيجي) وعليه خلص الباحثان الى استمرار الدور (تقليدي) المحترف موارد البشرية في ضل محيط يسيطر عليه التوجه استراتيجي في خطاب محترفي الميدان .

(Conner J et Ulrich D .1996).

6-3-2 دراسة Luc D. et BARIEL C. et Rondeau A .et Cornet A (2004)

في هذه الدراسة و المعنونة بـ — * نماذج عمليات التحول واداء ادارة الموارد البشرية * سعى الباحثين الى الاجابة عن تساؤل هو : ما مدى قدرة ادارة الموارد البشرية على مرافقة عمليات التحول (وهي اربع في هذه الدراسة) ومن ثم ما مدى قدرتها على الاستجابة لانشغالات المتلقين لهذه العمليات ؟وركزت هذه الدراسة على مجموعة من المنظمات العمومية و الخاصة ممثلة في مستشفيات و بنوك وقطاعات الاعلام الالي .

مع العلم ان نماذج عمليات التحول المقترحة (والتي نسميها نحن انواع التغيير) تمثلت في ما يلي : اعادة الهيكلة التنظيمية و الاقتصادية Realignment ، التحديد Renouvellement ، اعادة الانتشار Redeploiement ، اعادة التأسيس Reamenagement .

ووجد الباحثون من خلال الدراسة الميدانية ان نموذج من هذه النماذج الاربعة للتحول تتطلب أنشطة معينة تقوم بها ادارة الموارد البشرية ،ايضا اختلفت انشغالات المتلقين مع اختلاف نماذج التحول ، مما يفرض اختلاف استراتيجيات تصرف ادارة الموارد البشرية للاستجابة لانشغالات هؤلاء .ومن ثم فان أنشطة الادارة ليست نفسها في نماذج التحول المقترحة نتيجة لاستجابتها لانشغالات المتلقين المختلفة مع اختلاف نماذج التحول . (Cornet A . et al : 2004)

6-3-3 دراسة Broderick.R – Boudrau.J.W :

عالجت الإشكالية التالية :كيف تساهم تقنية المعلومات في مهمة التشريع وتحسين عملية اتخاذ القرارات بما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي، اعتمدت المدرسة المنهج التحليلي، أهم النتائج المتوصل لها هي : تحديد أربع استراتيجيات تنافسية موجهة لأهداف الموارد البشرية وهي "قيادة التكلفة، رضا الزبون، الجودة، الإبداع"، أن استخدام تقنية المعلومات تساهم في تحقيق متابعة عالية لدوران العاملين وتقويم

الأداء إضافة إلى أن تقنية المعلومات ستؤدي إلى الوصول إلى أفضل الكفاءات من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف .

ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة هو أنه يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة تحليلية وصفية لأنها تأخذ وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية.

الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي تم دراسته وتحليله والفترة الزمنية التي تم تناولها، إضافة إلى أن الدراسة الحالية تناولت أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المديرين ورؤساء بعض الإدارات المختلفة في ولاية الاغواط ، لذلك فهي جاءت مكملّة للدراسات السابقة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

_ الجانب التطبيقي والذي تم على 10 مؤسسات المتواجدة على مستوى ولاية الاغواط ؛

_ أخذ وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال هذا الفصل المحدد لهذه الدراسة نخلص إلى أن موضوع الدراسة يقوم على تساؤل رئيسي وهو مشاكل التنظيم من وجهة نظر المسؤولين في الإدارة .

و للإجابة على هذا التساؤل ستتضح من خلال وصف وتشخيص طبيعة مشاكل و السلوك التنظيمي

للموارد البشرية والصراع الإداري و للوصول إلى هذه الغاية لابد من وضع سند نظري يعالج

متغيرات و مؤشرات الدراسة في ضوء التراث و الأطر الفكرية للموضوع.

تعتبر العملية التنظيمية أساس جودة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات. فهناك تعريفات متعددة

للتنظيم تختلف باختلاف المفاهيم لدى قائلها وبتنوع التنظيم وأهدافه. لذا يعتبر التنظيم أحد العناصر

الرئيسية في النشاط الإداري لجميع المؤسسات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها.

ويقصد بالتنظيم الإداري تقسيم الأعمال والمسؤوليات في الجهاز الإداري وتخصيصها في إدارات

وأقسام ووحدات إدارية رئيسية وفرعية تختلف في أعدادها وأحجامها من منظمة لأخرى، وتوزيع هذه

الأعمال والمسؤوليات على أفراد فريق العمل لأدائها طبقاً لضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح

التنظيمية للمؤسسة وتحديد العلاقات التنظيمية بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل الثاني

تمهيد

- 1(تعريف القيادة
- 2(أهمية القيادة
- 3(نظريات القيادة
- 4(أنواع و انماط و أساليب القيادة
 - ا(القيادة الاستراتيجية للمنظمة
 - ب(أسلوب القيادة الادارية
 - ج(أشكال القيادة
 - د(أسس القيادة الدراية
 - ه(التدريب على القيادة
- 5(خلاصة الفصل

تمهيد :

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين .

1-تعريف القيادة :

فمن التعريفات التي قبلت في القيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة . (د. كامل المغربي وآخرون، 1995م ص163-164)

تعريف آخر : "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية

(د. شفيق رضوان، 1994م، ص81)

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

(د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1994م، ص185)

أهمية القيادة :

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود

البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبياً "فالقادرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع. (د. المغربي، مرجع سابق، 1995م ص164)

فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد .

مصادر قوة القيادة وتأثيرها :

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي :

أولاً : السلطة الرسمية : من مظاهر هذه السلطة :

- **قوة المكافأة :** ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .
- **قوة الإكراه :** ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه .
- **السلطة القانونية :** ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تتناسب من أعلى إلى أسفل. أما قوة التأثير : فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية " التخصص : ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس .
- **قوة الإعجاب :** ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد .

نظريات القيادة :

تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان .

أولاً : نظرية السمات (القيادة الموروثة) :

وتتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات :

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية .
- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته .
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك .
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة .

ثانياً : نظريات سلوك القائد :

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية .

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد :

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة :

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له .

ب- نظرية ليكرت في القيادة :

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة :

1- النظام التسلسلي (الاستغلالي) : وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرءوسيههم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة

2- النظام المركزي النفعي : ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه ورقابته .

3- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرءوسيههم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل .

4- النظام الجماعي المشارك : تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة .

ج- نظرية البعدين :

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :

(1) المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه .

(2) تفهم واعتبار مشاعر الآخرين .

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرءوسين .

د- نظرية الشبكة الإدارية :

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد :

(1) الاهتمام بالأفراد .

(2) الاهتمام بالإنتاج .

ثالثاً : نظرية الموقف :

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى .

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.

(د. مهدي زويلف، د. علي العضيلة، ص 249)

نظرية فدلر في القيادة :

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد . والموقف يتأثر بالعوامل التالية :

- 1- قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرعوسين) .
 - 2- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد) .
 - 3- علاقة القائد بمرعوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة) .
- جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرعوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرعوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة) .

فمن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة .

تقسيمات أخرى لنظريات القيادة مثل :

● القيادة العلمية - الاهتمام بالعمل :

تتبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه دوغلاس ماكريغور بنظرية (X) التي تفترض أن الإنسان كسول لا يحب العمل ويعمل على تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسؤولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين :

1- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة .

2- تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا .

• القيادة الإنسانية - الاهتمام بالإنسان :

وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة وأنه لابد من حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى .

أنواع وأساليب وأشكال القيادة :

قسم بعض الكتاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات :

المجموعة الأولى : القيادة حسب سلوك القائد :

1- القيادة الأوتوقراطية (المتسلقة) : وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .

2- قيادة عدم التدخل : عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ .

ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرعوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرعوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه .

3- القيادة الديمقراطية :

فهي تتبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم .

فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرعوسين وطاقاتهم الكامنة . وأضاف كاتب نوعاً آخر للقيادة حسب السلوك وهو :

4- القيادة الديكتاتورية : يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرعوسين فيسلك المرعوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد .

المجموعة الثانية : القيادة حسب الهيكل التنظيمي :

1- القادة الرسميين : وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرعوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرعوسين في العمل .

يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرعوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما .
(د. المغربي، الكتاب المذكور سابقاً، ص174-175)

2- القادة غير الرسميين :

أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

1- يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها .

2- يعتبر القادة الغير رسميين قادرين على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها .

المجموعة الثالثة : القيادة حسب الموقف والشخصية :

حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية . ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه .

القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة :

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع . والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها . ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر .

(د. المغربي مرجع سابق، ص174-175)

1- **القوة المكافئة** : وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجي المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الاستراتيجية .

2- **القوة القهرية** : وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعو الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة .

3- **القوة الشرعية** :

وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد .

4- **القوة الخبيرة** :

وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين .

النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي .

إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمنظمة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة .
(د. سعد غالب ياسين، 1998م، ص89)

فكثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقتزن بأشخاص قادتها حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال .

وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال

خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين .

أسلوب القيادة الإدارية :

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي :

- 1- طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل .
- 2- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية .
- 3- مجالات التركيز في بيئة العمل .

المتغير الأول :

نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة .

المتغير الثاني :

فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (توصف هنا القيادة بالأوتوقراطية)، أو قد تتخذ من قبل الإدارة العليا حصراً (توصف هنا القيادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص .

المتغير الثالث :

يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري .

أشكال القيادة :

أولاً : القيادة الجماعية :

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها .

أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء

وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية . ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة .

بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع .

ثانياً : القيادة الإدارية :

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية .

أسس القيادة الإدارية :

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرءوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرءوسين .

أما الأسس فهي :

- إعطاء المرءوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية .
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرءوسين .
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

ثالثاً : القيادة العسكرية

(مرجع سابق، 1998م، ص91)

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف .

القائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية .

يهتم المسئولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسؤولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة .

قال الحكيم الصيني ساما : أنت تستحق لقب القائد العظيم إذا صفتت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعتها للقتال في الوقت المناسب وأدريتها بحكمة وكافأتها بحق وحرسها بعناية ووزنت الأمور بدقة .

التدريب على القيادة :

النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وأن القائد يصنع أكثر مما يولد ويجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد .

ومن طرق التدريب على القيادة التي ابتدعها "مورينو" المعروف باسم طريقة (القيام بالدور) حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتابعة فهو يبدأ بالعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .

إذاً المرحلة الأولى : التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها .

المرحلة الثانية : ممارسة السلوك .

المرحلة الثالثة : نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .

صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل :

- 1- أن يضع القائد نفسه موضع مرعوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها .
- 2- لابد أن يبتعد القائد عن اللوم والتفريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد .
- 3- عدم إيهام المرعوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات .
- 4- لابد للقائد أن يكون قريب من مرعوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم .

خصائص القائد الناجح :

- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدرته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي .
 - يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .
 - يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .
 - يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
 - يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي .
 - يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .
- وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد :
- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.
 - الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً .
 - الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة .
 - الثقة بالآخرين .
 - على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل .
 - يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة .

- يجب أن يتميز القائد بقوة الحدس .
- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة .
- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل .
- القادة يجب أن يكونوا استنباطيين .
- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم .
- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول مفتوحة .

خصائص القائد الأوتوقراطي :

- 1- حب السيطرة .
- 2- اتخاذ القرارات منفرداً .
- 3- شكه وعدم ثقته بالآخرين يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي .

أنماط القيادة :

- 1- **المدير الديكتاتور** : هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني.

(د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1994م)

- **الافتراضات الأساسية** : يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لم يدركها) وهذه الافتراضات هي :
 - 1- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس .
 - 2- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية .
 - 3- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية .
 - 4- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن) .
 - 5- لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

- **طريقة الإدارة :** إن المدير الديكتاتوري يدير طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه :

- 1- مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .
- 2- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره .
- 3- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية .
- 4- في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .
- 5- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء .

- **النظرة للأهداف :** يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحقق حجم المبيعات - الوفرة في المصروفات - تقليل التكاليف ... الخ .

أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس .

ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة .

- **النظرة للزمن :** إن نظرته للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:
الأهداف بالنسبة له محدودة بزمان والزمن محدد بالساعة والدقيقة .

- 1- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً .
- 2- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال .
- 3- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت .
- 4- يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة .

- **مفهوم السلطة :** مفهوم السلطة عند المدير الديكتاتور إنها الحق المخول له لاتخاذ قرارات يحكم تصرفات الآخرين ويستتج من ذلك :

- 1- أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين .
- 2- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى .
- 3- السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من الآخرين فالسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها الطاعة العمياء .

نوع العلاقات : العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر وتعتبر استراتيجية المدير الديكتاتوري فصل المرءوسين عن بعضهم، ولا يفضل العلاقات غير الرسمية وكذلك الشخصية ويعتقد بأن هذا النوع من العلاقات لا يحقق الترابط بين المرءوسين ويؤدي إلى ضياع المسؤولية والسلطة، وخلال الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء ويتصرف على أنه محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن تكون من خلاله، وكذلك فهو يعتقد أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد .

- **طريقة التحفيز :** يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقية في مناصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى كما أنه يؤمن بأن الجزاء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها .

- **معالجة الأخطاء :** إن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المفاجئ أفضل أنواع المتابعة .

- **الابتكار :** برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا، وإذا تم توصيل مقترحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تنفع .

- **تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :** إن المدير الديكتاتور يقيم الناس كما يقيم نفسه بالإنتاج أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه ويساعد مرءوسيه بالتزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي .

- **الصفات الشخصية :** إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه . إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه .

2- **المدير المجامل :** هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى .

• **الافتراضات الأساسية :**

1- أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي : الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات .

2- أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم .

3- أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير .

• **طريقة الإدارة :** المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة ويعتقد من خلال تصورات ما يلي :

1- يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرءوسين ولا يدفعهم

2- أن طريقته هي طريقة كماليات .

3- تخطيط العمل ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون .

4- يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.

5- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس .

• **النظرة للأهداف :** يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد .

• **النظرة للزمن :** لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب طريقة العمل، وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير المجامل للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة .

- **مفهوم السلطة :** يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرعوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس .
- والمدیر المجمال يعتبر أن رضا المجموعة علیه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة .
- **نوع العلاقات :** المدير المجمال يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشلية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنك تشعر في اجتماعاته مع مرعوسيه وكأنه في جلسة عائلية.
- **طريقة التحفيز :** يعتقد المدير المجمال أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فنجد أنه يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز.
- **معالجة الأخطاء :** المدير المجمال لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ لأنها طريقة متابعة تضايق الناس ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري .
- **الابتكار :** المدير المجمال لا يعترض ولا يستهزئ بالاقتراعات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل .
- **تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :**
- إن علاقة المدير المجمال بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة .
- والمدیر المجمال مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مرعوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى .
- **الصفات الشخصية :**

آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجمال فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً .

3- المدير البيروقراطي :

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير

مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسؤولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة .

(مرجع سبق ذكره ،156)

• الخصائص والافتراضات للبيروقراطية:

- 1- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل .
- 2- توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة .
- 3- تخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري .
- 4- الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي .
- 5- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل .
- 6- تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم .
- 7- تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها .
- 8- تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي .
- 9- تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد - زيادة الرواتب - العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية .

4- المدير قائد الفريق :

هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً والذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة .

• الافتراضات الأساسية :

- 1- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .
- 2- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة .
- 3- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس .
- 4- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان .
- 5- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

• طريقة الإدارة :

- 1- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس .
- 2- مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع فالكل يشارك بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية .
- 3- الفهم العالي بالمسؤولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية .
- 4- الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد .

• النظرة للأهداف :

- المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً .
- إن تحديد المسؤولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها .

• مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج :

- 1- النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها .
- 2- النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل .
- 3- النتائج تتطلب المبادرة والابتكار .
- 4- النتائج تتطلب أن يركز المديرين جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج .

- **النظرة للزمن :** يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أعلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره .
- **مفهوم السلطة :** مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملئ ما يجب عمله .
وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي . وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها .
- **نوع العلاقات :** علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية .
- **طريقة التحفيز :** يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة .
- **معالجة الأخطاء :** مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولا بد من معرفة سببه .
- **الابتكار :** يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقدم .
- **تقييم الناس :** على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يحققوه في المستقبل .
- **الصفات الشخصية :** لا ينقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين .

التعريف بالمستويات الإدارية المختلفة :

مستويات اتخاذ القرارات الإدارية تنقسم إلى ثلاث مستويات :

(د. سعد غالب ياسين، 1998)

1- **المستوى الاستراتيجي (المستوى الأعلى) :** القرارات في هذا المستوى ذات صبغة غير تقليدية فهي قرارات تتعلق بالمستقبل لعمل خطط طويلة المدى والتي تؤثر في المنشأة ككل وهي تتعلق بمواقف جديدة غير محددة ولهذا نجد أن هذا المستوى يحتاج لاتخاذ قرارات غير مبرمجة وإلى نوع خاص من المعلومات التي تدعم تنفيذ الإدارة العليا .

فالمدير في المستويات العليا يمارس تأثيراً قوياً في مجريات نشاطات المنظمة (الوزارة) ويلعب دوراً استراتيجياً في وضع الخطة ويمارس نشاط الرقابة الشمولية أو الاستراتيجية وتعتمد مصادر البيانات والمعلومات التي يحتاجها المديرين في الإدارات العليا على المصادر الداخلية والخارجية ويمكن أن تكون هذه البيانات والمعلومات رسمية أو غير رسمية أي أنهم يستخدمون طرق مختلفة للحصول على المعلومات التي تساعدهم في حل المشكلات الغير نمطية والغير متكررة عادة هناك جزء لا بأس منه من المعلومات التي يتم الحصول عليها في هذا المستوى تعتمد على مصادر ومعلومات غير رسمية فهي ذات أهمية كبيرة لأنها ليست معلومات روتينية يمكن الحصول عليها من أي مكان .

2- المستوى المتوسط (التكتيكي) :

القرارات في هذا المستوى شبه نمطية وإجراءات اتخاذ القرارات في هذا المستوى تكون محددة مسبقاً وفي ظروف شبه مؤكدة ولكن هناك حاجة إلى جمع معطيات حول الظروف الغير مؤكدة والخاصة بأي حالة جديدة قبل اتخاذ القرار .

تتعامل هذه القرارات في تحديد مسار العلاقات بين الوظائف وترتيب العمل وتدريب العاملين وحل مشكلاتهم، فهو خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة وهو يحتاج إلى نظم معلومات خاصة تلائمه وتساعده في اختيار القرار الأمثل لكل حالة من الحالات .

3- المستوى الأدنى (الفني) :

في هذا المستوى تكون القرارات تتعامل مع الأنشطة اليومية أي قصيرة المدى وتكون معايير قياسية وثابتة لذلك تكون أسباب ونتيجة القرار محددة وهذا النوع من القرار يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر وإجراءات خاصة بعمليات رقابية وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها في عملية اتخاذ القرار تتم بصفة آلية ولا تحتاج إلى معلومات من نوع خاص .

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول أن القيادة لها أهمية كبيرة وتلعب دورا هاما وفعالا في توجيه الجهود وتنسيقها لتحقيق أهداف المنظمة ، فالقيادة الفعالة والناجحة هي أساس نجاح المنظمة ، حيث تتوقف فعاليتها على ما يتوافر عليه القائد من خصائص وسمات شخصية ومهارية، تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير على المرؤوسين وتهيئة الظروف المناسبة لهم والتي تساعد على تحسين أدائهم ورفع الإنتاجية وكذا الروح المعنوية ورضاهم عن العمل.

الفصل الثالث

تمهيد

مفهوم المشكلات التنظيمية

أنواع وطبيعة المشكلات التنظيمية

ضعف الرضا المهني

الثقافة وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية

خلاصة الفصل

(1) تمهيد :

يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية هادفة، لما يحتويه من علاقات اجتماعية مختلفة وقواعد ثابتة تنظم السلوك وتحدد الأدوار والمراكز لمخلف الفاعلين الذين يتكون منهم التنظيم، وبما أن الدراسة التي بين أيدينا تدور حول تأثير الأبعاد الثقافية على الواقع التنظيمي، فهو يهتم بالدرجة الأولى بتحليل العلاقات الاجتماعية التنظيمية، وما تفرزه من مشكلات بسبب القيم والمعايير الثقافية والتنظيمية السائدة في المنظمة، ولهذا فهذه المشكلات تعتبر مشكلات اجتماعية بمفهومها الواسع، ومشكلات تنظيمية بالمفهوم الضيق للتنظيم.

ولدراسة هذه المشكلات سوف نتطرق إليها من خلال مدخل دراسة المشاكل الاجتماعية، التي تعتبر من أهم المواضيع التي يدرسها علم الاجتماع. (راوية محمد حسن، 1978، ص 172)

إن الدراسة العلمية للمشاكل الاجتماعية أو مشاكل التنظيم، مثل المدخل العلمي لدراسة أي موضوع حيث تكون من خلال وصف العمليات والأسباب المؤدية للسلوك وتصنيفه إلى نماذج، وقد لخص "جورج لندبرج" الإتجاه العلمي في دراسة المشاكل الاجتماعية:

- تحديد القواعد أو المعايير التي يقاس على أساسها السلوك الانحرافي.
- تقدير الدرجة التي يتمثل فيها أفراد المجتمع للقاعدة التي تكون بمثابة المقياس
- دراسة السلوك الانحرافي في ضوء الموقف الذي حدث فيه كذلك تقدير درجة الانحراف إلى الحساسية بالنسبة لقواعد المجتمع.
- البحث عما إذا كان المنحرف الذي يكسر قاعدة من قواعد السلوك في المجتمع منحرف بالإضافة إلى هذا النوع من السلوك فقط أم لا

إن من خلال هذا المدخل نستطيع أن نقدم وصف سليم لمشاكل التنظيم، وخاصة من خلال القواعد السابقة، وذلك لما تحتويه من فائدة تطبيقية لإنارة الطريق أمامنا لبذل مجهود واقعي لحماية المؤسسات من الوقوع في المشكلات التنظيمية، أو الوصول لإيجاد حلول ناجعة لهذه المشكلات.

(2) مفهوم المشكلات التنظيمية:

إن الحديث عن المشكلات التنظيمية يقودنا إلى عدة آراء ومصطلحات، فهناك من العلماء من لا يفرق بين المشكلة والانحراف، والتفكك، على اعتبار أنها درجات متفاوتة لشيء واحد وهو انعدام التوازن والاستقرار في التنظيم أو في نسق من أنساقه.

ف.ليميرت، يرى أن المشكلة هي انحراف يتم داخل إطار المجتمع، أو بدائرة من دوائره تبدأ من الفرد وتنتهي إلى الجماعة، ويؤيده في هذا الاتجاه جورج لندربرج في تعريفه للمشكلة الاجتماعية فيقول: السلوك الانحرافي هو أي سلوك يفشل في الامتثال لمستويات محددة، ويستطرد لندربرج في تعريفه للمشكلة الاجتماعية فيقول: "المشكلة الاجتماعية هي أي سلوك انحرافي في اتجاه غير موافق عليه، له من الدرجة ما يعلو فوق مستوى الحد التسامحي للمجتمع.

(دراسة شنوان عمر إبراهيم، 2003 ص 28)

وهناك تعريف آخر للمشكلة الاجتماعية يرى فيه أصحابها أنها "هي تلك المواقف التي تقتضي تغييرا إلى الأفضل ويقصد بها تلك السلوكات السلبية التي تعد انحراف عن أهداف التنظيم ولا تخدم أغراضه، ويحكم عليها أنها تشكل مشكلات متى سادت سلوكات عدم اتباع القواعد المنظمة للعمل، والخروج عنها بشكل متكرر.

ولهذا يمكن القول أن المشكلات التنظيمية هي تلك السلوكات التي تطرأ من جراء الانحراف والتمرد عن القواعد والمعايير التي حددها التنظيم للسلوك الصحيح وهذه المشاكل تعتبر مهددا حقيقيا لكيان التنظيم من ناحية ومن ناحية أخرى تهدد قواعد السلوك المقبول في التنظيم.

ويعتقد او جبرن : إن المشاكل الاجتماعية تتبع من ظروف التغير الاجتماعي وخاصة التغيرات التكنولوجية التي تؤدي إلى خلخلة العادات و القيم والمصالح المستقرة الأمر الذي يؤدي إلى إحداث فجوة في التوازن الاجتماعي.

إذن فالمشكلة الاجتماعية ومن خلالها المشكلة التنظيمية كما يقول فيرتشايلد "هي موقف يتطلب معالجة إصلاحية، ينجم عن ظروف المجتمع أو البيئة الاجتماعية.

ولكن السؤال الذي تبادر إلى الذهن ونحن نناقش مفهوم المشكلات التنظيمية هو من يقرر ويحكم على أي سلوك أنه يشكل مشكلة تنظيمية أو يعتبر معوق وظيفي للتنظيم، ألا يمكن لهذا السلوك الذي يبدو في الوهلة الأولى بشكل معوقا وظيفيا أن تظهر له وظائف كامنة وتشكل سلوكا وظيفيا مفيدا للتنظيم، ومساعدة على تحقيق أهدافه، لهذا نجد أن طرح هذا الموضوع يحتاج إلى تحليل أكبر وأشمل، إلا أن المتفق عليه هو أن المشكلة الاجتماعية ليست بالضرورة معوق وظيفي، بل قد تكون تحدي يمكن تجاوزه إلى أوضاع تنظيمية أحسن من الأوضاع السابقة. ولهذا للإجابة على السؤال المطروح في البداية، نطلق على كل سلوك تنظيمي أنه يشكل مشكلة تنظيمية إذا كان يعارض معايير الجماعة و هي التي تحدد وتقرر ما هو مشكل لها وبخاصة السلوكات التي تتعارض مع أهدافها ومع موازينها ومقاييسها، ولهذا نجد "كلارنيس مارش كيس" عالم الاجتماع الأمريكي يرى أن تحديد الحدث على أنه مشكل اجتماعي يتم من قبل التفكير الاجتماعي، ولهذا المتغير هو الذي جعل مشكلات المجتمع الأمريكي تختلف عن مشكلات المجتمع الصيني أو الألماني.

وهذا الكلام أيضا ينطبق على المنظمات فظاهرة دوران العمل مثلا تعتبر مشكلة لدى بعض المؤسسات في حين تعتبر في مؤسسات أخرى عامل ديناميكي وحركي يساعد العاملين في المنظمة في القضاء على الروتين، وبالتالي بعث روح التجديد والتطوير في المنظمة، ونفس الشيء بالنسبة

للصراع التنظيمي فكثيرا من الباحثين يعتقدون أن الصراع يؤدي إلى تطوير المنظمة وكذلك يؤدي إلى التغيير حتى لا تبقى .
(دراسة شنوان زكي ، 2003 ص144)

المنظمة محتكرة من طرف فئة دون أخرى وهكذا، إلا أن الثابت لدينا هو أن أي سلوك يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة أو يقلل من فاعلية الأفراد والأنساق داخل المنظمة يعتبر مشكل تنظيمي.

ومن هنا يمكن القول أن المشكلات التنظيمية التي تتخبط فيها مؤسساتنا هي نتاج لعدم التوافق بين الظروف الاجتماعية والاقتصادية و الثقافية المحيطة بالمؤسسة، و الواقع التنظيمي داخل المؤسسة. وخلاصة القول هو أن المشكلات التنظيمية هي انحراف في سلوك الأفراد و الجماعات عن المعايير والقواعد العقلانية الرشيدة التي وضعها التنظيم بغرض تحقيق أهداف واضحة ومحددة مسبقا، وطالما أن هذه المعايير تحدد وفق ميكانيزمات معينة يمكن من خلالها الحكم على السلوك أنه انحراف، فإن أي انحراف في السلوك بالضرورة سيؤدي إلى رد فعل واضح و محدد مسبقا من قبل التنظيم.

وتعاني المجتمعات التنظيمية الحديثة من عدة مشاكل تتباين حسب طبيعة و ظروف كل تنظيم و النشاط الذي يقوم به، ويمكن تصنيف هذه المشكلات من حيث مسبباتها إلى :

1. مشكلات تتعلق بالأفراد و عدم مقدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة للعمل.
2. مشكلات تتصل بالجوانب التنظيمية للمؤسسة أو بوجود خلل في أنساقها الفرعية.
3. مشكلات تتصل بالتكنولوجيا الحديثة تأثيرها على البيئة التنظيمية.

ومن خلال تأملنا لهذه المشكلات نجد أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالعوامل الثقافية للعامل والمجتمع الذي تنشأ فيه المنظمات، لأنه لا يمكن أن نحكم على الأفراد أنهم في مستوى واحد من الوعي، و الإدراك بما يحيط بهم أو يتغير حولهم من تكنولوجيات.

حديثه، و أساليب مختلفة في الإدارة والتسيير، فالبعد الثقافي للعامل أو حتى المسير يلعب دورا أساسيا في إدراك هذه الحقائق.

لهذا الغرض عندما نتحدث عن التنظيمات وقضاياها يجب أن نفهم جيدا أننا نتحدث عن واقع متحرك غير ثابت، فحتى أهداف الأفراد الذين ينتمون إلى هذه التنظيمات تتغير من حين لآخر ومن مكان لآخر، لهذا نجد "هومانز" يشير إلى هذه الحقائق فيقول:

1. إن العامل يحضر إلى عمله كإنسان وليس هدفه ماديا فقط فهو ينساق بفعل

العديد من الدوافع، و في نفس الوقت فإنه معرض للعديد من الانفعالات، وبجانب ذلك توجد لديه رغبة في أجور مناسبة، وبالرغم من أن الدافع المادي هام إلى أن هناك دوافع أخرى هامة.

2. العامل الحديث يرغب في أسلوب تعامل أكثر أدمية كما أنه يحتاج إلى الأمن.

(الزاي عبد الهادي، 1989-1999 م ص159)

كما أن العامل يريد أن يشعر بأن الجهود التي يؤديها لها مغزى وقيمة، لذا فإن المجتمع الذي يشعر فيه أكبر عدد ممكن من الأفراد بأن جهودهم لا مغزى لها ، فهو مجتمع مريض.

3. العامل يأتي إلى العمل كشخص اجتماعي فهو يحتاج ويتحين الفرص لكي يصبح

ودودا و ألوفاً مع الآخرين، ولذا فالعمال يتجهون إلى تكوين جماعات متماسكة غير رسمية قد تتخذ مواقف مضادة من الإنتاج، ولكن إذا أعطيت الفرص لهذه الجماعات بالمشاركة في القرار وإعطاء المشورة و التعبير عن آرائهم في كل التغييرات أمكن استثمار جهود هذه الجماعات.

ولعله من العوامل الأساسية التي تراعي هذه الرغبات لدى أفراد التنظيم هي العوامل الثقافية لأنه من خلالها يستطيع العامل إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وهي التي تحدد الطرق والآليات التي يتم من خلالها إشباع هذه الحاجات.

عدم الاهتمام بأهداف التنظيم وهو التزام أخلاقي، وبرغماتي في آن واحد، ينبغي أن يتوفر بين مختلف فئات العمال من أجل زيادة الإنتاج.

كما أن وجود المشكلات التنظيمية يدل على أن هناك خلل في أحد الأنساق التنظيمية أو بعضها أو كلها، أو أن هناك خلل في النسق الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة ونقصد هنا المجتمع الكلي، فالمحيط الاجتماعي والثقافي، والاقتصادي للمؤسسة يشكل في بعض الأحيان عاملاً حاسماً في سير النشاطات والعمليات التنظيمية داخل المؤسسة لهذا نجد، لهذا نجد أن القيم الثقافية لها دور هام في ظهور مثل هذه المشكلات وهي تشكل معوق وظيفي في بعض الأحيان مما يتولد مثل هذه المشكلات.

(دراسة شنوان زكي ، مرجع سابق ص201)

والحقيقة أن المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية عديدة ولا يمكن الوقوف عليها كلها في هذه الدراسة، وإنما سنحاول اختيار مجموعة من المشكلات نحاول أن نختبر من خلالها فرضيات الدراسة، ومن هذه المشكلات التي سنتناولها في هذا الفصل مشكلة التغيب والتأخر عن العمل، ومشكلة دوران العمل، ومشكلة حوادث العمل و الأمراض المهنية، ومشكلة الصراع التنظيمي، ومشكلة عدم الرضا الوظيفي.

3). الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع من العمليات الديناميكية، داخل البناءات التنظيمية ويتلزم وجود الصراع بالقوة بصفة مستمرة، لن توزيع القوة وعلاقاتها تؤدي إلى صراع ، فالصراع ناتج عن جوهر القوة، ومصدرا لها، ويؤثر الصراع في ظهور القوة وزيادتها أو نقصانها، ولا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض في تحليل البناءات الاجتماعية والتنظيمية مع أهمية ربطهما بمتغيرات البيئة الخارجية.

وسوف نحاول أن نتعرف عن الصراع ودوره في التنظيمات وطبيعته و أسبابه ولقد اختلف العلماء في نظرتهم لوظيفة الصراع، فطبقا للنظرية البنائية الوظيفية يعني الصراع حدوث تفكك الأنساق الاجتماعية، وبالتالي فإن الصراع داخل التنظيم يؤدي

على نتائج سلبية ضارة، و على عكس هذه النظرة نجد أصحاب مدخل الصراع ينظرون إلى الصراع على اعتبار أن له وظائف إيجابية، وأنه يقوي روابط العلاقة الاجتماعية ويؤدي إلى تحقيق أعلى درجة من الفائدة لكلا الطرفين المتصارعين، وأن الصراع يضفي الحيوية المتجددة على البناء الاجتماعي سواء على مستوى المجتمع الكبير أو على مستوى التنظيم إلا أن هذه الدراسة تنظر إلى الصراع على انه مشكلة من مشكلات التنظيم نظرا للأضرار التي يلحقها بالتنظيم وبأفراده وهذا من منطلق واقعي أمبريقي وليس من منطلق ايديولوجي متحيز.

أ. تعريف الصراع:

يشير مفهوم الصراع بوجه عام إلى تلك العملية التي عن طريقها يحاول الأفراد أو الجماعات تحييد أو إلحاق الضرر أو التخلص من منافسيهم، أي أن الصراع يشير إلى العملية التي عن طريقها يحاول بعض الأفراد والجماعات التفوق أو الفوز على غيرهم من الأفراد أو الجماعات المعارضة، وإبعادهم عن المنافسة بأية طريقة ممكنة.

وللصراع عدد من المعاني ولكنه يعني في مجال السلوك التنظيمي: الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلا من العمل مع بعضها، ويمكن تعريف الصراع بطريقة أخرى.

بأنه إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية، ولهذا فإن العناصر الأساسية للصراع هي:

تعارض أهداف الأفراد والجماعات، إدراك هذا التعارض، اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر، وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد.

وهناك تعريف آخر يرى بأن الصراع: هو عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الآخر.

(زويلف، مهدي و د. العضيلة علي، 1996)

ولسوء الحظ فإن تعريف الصراع بهذا الأسلوب يجعله شيئاً شائعاً في المنظمات المعاصرة، كما أنه من غير الممكن التغافل عن تكاليفه، ويذكر المديرون المتمرسون أنهم ينفقون 20% من وقتهم في التعامل مع الصراع ومعالجة آثاره وبالإضافة إلى ذلك فإن الآثار الباقية بعد انتهاء الصراع، والعلاقات المدمرة التي نتجت عنه تستمر في التأثير على الموارد البشرية شهوراً، وربما سنوات طويلة بعد انتقال الصراع إلى مرحلة الذكريات.

ويمكن النظر إلى عملية الصراع أنها تتكون من خمس مراحل وهي: التعارض أو احتمال عدم التوافق الإدراك - النوايا السلوك ثم النتائج.

فالخطوة الأولى في الصراع هي توفر الظروف التي تخلق الفرص لظهور الصراع، ومن بين هذه الظروف نظام التواصل بين الأطراف الفاعلة في المنظمة قد يكون من بين الأسباب الأساسية لحدوث الصراع، فعندما لا تصل المعلومات بشكل سلس ومستمر، واضح إلى الفاعلين فإن هذا الظرف يؤدي إلى حدوث الصراع، كذلك يلعب حجم المؤسسة وعدد الأفراد فيها دور ظهور الصراع، فكلما كانت الجماعة أكبر و ازداد تخصيص فعاليتها زاد احتمال ظهور الصراع فيها، وكذلك تلعب العوامل الشخصية دوراً مهماً في تهيئة المنظمة لحدوث الصراع، وتشمل العوامل الشخصية أنظمة القيم التي يؤمن بها كل شخص. أما الخطوة الثانية في عمله الصراع فهي

الإدراك، حيث تلعب العوامل السابق ذكرها في المرحلة الأولى دورا يؤدي للتأثير سلبا على شيء ما يهتم به الطرف الآخر وبذلك فإن احتمال ظهور التعارض، أو عدم التوافق يصبح قائما في المرحلة الثانية وكما لاحظنا في تعريفنا للصراع أن الإدراك

عامل أساسي في ظهور الصراع، فعندما يدرك أحد الأطراف أن الوضع التنظيمي أو الاجتماعي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالح وأهدافه فإن ذلك بالضرورة سيؤدي على ظهور الصراع.

أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة النوايا: حيث تعتبر النوايا عاملا أساسيا يتوسط العلاقة بين مدركات الأفراد و عواطفهم وسلوكهم الظاهر، والنوايا ما هي إلا قرارات أو أفعال بطريقة معينة، وسبب فصل النوايا في مرحلة خاصة هو انه يحدد أسلوب استجابتك لسلوك معين، فإنه يجب أن تتوفر لديك دلائل معينة حول نوايا ذلك السلوك. (المغربي، كامل وآخرون، 1995م ، ص19)

أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة السلوك: وتتضمن مرحلة السلوك الأقوال و الأفعال وردود الفعل التي تظهر من قبل أطراف الصراع، سلوكيات الصراع هذه هي محاولات ظاهرة للتعبير عن نوايا كل طرف، وقد تتضمن هذه السلوكيات أشكالا تحريضية تختلف عن النوايا.

والمرحلة الخامسة هي مرحلة النتائج: وتكون هذه النتائج حسب مقدرة البناء التنظيمي للمؤسسة فإذا كان بناؤها فعالا فإنه بإمكانه جعل نتائج الصراع وظيفية حيث يخلق الصراع الإبداع والتطوير والتغير نحو الأحسن، وذلك من خلال السماح لكل الأفكار والآراء والقدرات بالظهور والتعبير عنها، ولكن في الغالب ما تكون نتائج الصراع غير وظيفية، حيث نجد النتائج التخريبية في المنظمة وأداء المنظمة معروف بشكل عام، ويمكن إيجاز هذه النتائج في التعارضات غير المسيطر عليه، تقليل الروابط المشتركة بين الأعضاء، عرقلة عملية الاتصال، تقليل تماسك الجماعة وفي حدود عليا يؤدي الصراع للإيقاف عمل المنظمة أي أنه يهدد بقاءها واستمرارها.

ب. أسباب الصراع:

من الواضح أن هناك أسباب عديدة للصراع، ومن الممكن تقسيم هذه الأسباب على مجموعتين أساسيتين هما: عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة أو وظائفها، و عوامل ترتبط بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة وما يوطرها من عوامل ثقافية واجتماعية مستمدة أصلا من خارج المنظمة أي من المجتمع الكلي:

(واصل جمال المومني، 2011، ص 49)

1. الأسباب التنظيمية للصراع:

ربما كان أوضح أسباب الصراع في المنظمات هو التنافس للحصول على الموارد المحدودة، فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال والمعدات والأفراد، وتزيد حدة الصراع نتيجة الاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، وهذا مجرد تبرير للحصول على جزء أكبر من هذه الموارد، ولذلك فليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل المدى، وكان العامل قد تنافس مع أحد زملائهم للحصول على مكتب معين، أو الحصول على جزء من الدخل المخصص للترفيه، فإنه يكون على دراية جيدة بطبيعة هذا النوع من الصراع.

هناك سببان إضافيان للصراع وتبقى الصلة ببعضهما البعض وهما: غموض المسؤولية، وعدم وضوح السلطة، ففي بعض الأحيان يكون هناك عدم دقة في تحديد

الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة، و عندما يوجد ذلك فإن المكلف بهذا النشاط قد يتهرب من مسؤوليته، وهذا يتولد النزاع أو الصراع بسرعة. (مرجع سابق ، ص 86)

إن الصراع الداخلي أو الذي تتحكم فيه عوامل تنظيمية يرجع في الأساس إلى الخلل البناني أو الوظيفي الذي يعترى الأنساق المشكل منها التنظيم، فعندما لا يكون هناك قواعد واضحة وسليمة أو عندما لا تحترم هذه القواعد من طرف بعض الأعضاء فله لا محالة سيؤدي ذلك إلى الصراع، و

التنظيم الرشيد أو العقلاني هو ذلك الذي يضع قواعد صارمة وعادلة في توزيع الأعباء، وتوزيع الجراءات، وتحديد المسؤوليات، وضبط فضية السلطة والقوة في المنظمة التحقيق مصالح وأهداف المنظمة لا هور، أما تنظيمات المجتمع الثالث فاين عوامل ظهور الصراع لا تكاد تحصى، فلا يوجد هناك ترشيد في توزيع الموارد ولا توجد عدالة في توزيع الأعباء والجزاءات ولا احترام قواعد في توليه المهام والمناصب فكلها تخضع للأمزجة والمصالح الضيفة للأفراد والجماعات لهذا نجد الصراع سمة دائمة من سمات هذه المنظمات سواء بشكل جلي وواضح أو بشكل خفي

2. الأسباب غير التنظيمية للصراع:

قد ينشأ الصراع أحيانا عندما يعتقد طرفا الصراع أن اهتماماتها متعارضة إلا أن الموضوع أكثر تعقيدا مما أشرنا إليه في التعريف، فلكي يقع الصراع فإن هناك أشياء أخرى بجانب تعارض الاهتمامات لابد من وجودها.

فقد توصل إلى أن العوامل المرتبطة بالعلاقات الشخصية تلعب دورا مماثلا أو أقوى من الدور الذي يلعبه تعارض الاهتمامات في خلق الصراع، وأحد هذه العوامل هو ما يطلق عليه التغيرات الخاطئة، و الأفكار النمطية التي تكون سائدة لدى الأفراد في علاقاتهم الشخصية وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فعندما يعجز الأفراد في الحصول على اهتماماتهم فإنهم عادة ما يحاولون تحديد أسباب ذلك الفشل، ولعله من التفسيرات التي تؤدي إلى الصراع هو التفسير الذي يرجع الفشل إلى تدخل متعمد من طرف شخص أو جماعة أخرى، فإذا تلك لدى الطرف الآخر

صحة هذا التفسير فإن بذور الصراع القوي تبدأ في عملية الإنبات، حتى ولم يكن هذا التفسير

والسبب الثاني في هذا النوع من الأسباب هو الاتصال الخاطئ أي عندما لا يحسن طرف ما طريقة الاتصال والتعامل مع الطرف الآخر، بمعنى أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم، أو تثير لديهم الغيرة، أو الشعور بالاحتقار دون أن يقصدوا ذلك، ومن الممكن أن يترك هذا النوع من الاتصال الخاطئ لدى الآخرين شعور قوي بالحاجة إلى التآمر والانتقام، وبذلك يضع حجر الأساس الصراعات قد تطولأما السبب الثالث للصراع فيرجع إلى ما يعرف بالواقعية الساذجة، وهو عندما يعتقد أحد الأطراف أن وجهة نظره موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بخلفياتهم الثقافية أو العرقية أو الإيديولوجية، فيميل أحد الأطراف التي تضخيم الفروق بين وجهات النظر، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الميل قد يكون قويا عند من يشغلون مراكز وظيفية قوية، وبلغه أخرى فإن الواقعية الساذجة ربما تقود ذوي المراكز الفعالة والمالية إلى تضخيم الفروق بينهم وبين مرؤوسيه، مما يجعل هذه العملية وقود فعال للصراع.

ولعل النمطين من الأسباب السالف ذكرهما لا يستطيعان أن ينفكا من الخلفية القومية والثقافية للأفراد وخاصة في مؤسساتنا الجزائرية، فكثيرا ما يكون سبب غموض الدور أو المسؤولية وتعارض بين السلطة و المسؤولية، هو الأنماط الثقافية و القيمية التي تحاول أن تقلل من الفروق في المكانة الاجتماعية للحفاظ على التماسك الاجتماعي والتضامن بين الأفراد ونفس الشيء ينطبق على الأسباب مثل التفسيرات الخاطئة والأفكار النمطية، أو الواقعية الساذجة، أو الاتصالات الخاطئة فهي غالبا ما ترجع في مؤسساتنا إلى ما يعرف بالمركزية الثقافية التي أشرنا إليها في مبحث نظريات الثقافة ج، أثار الصراع وانعكاساته: انسجاما مع الإطار المنهجي لهذه الدراسة فإننا سنتطرق إلى أثار الصراع باعتباره مشكلة تنظيمية، ولهذا فإننا لن نتطرق إلى الجوانب الإيجابية التي يخلقها الصراع وتكتفي فقط بالجوانب السلبية للصراع

1. إن الصراع بصفة عامة قد يؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي إلى

التسبب في خسائر مادية وإصابات نفسية واجتماعية قد يصعب التامها في المستقبل.

2. غالبا من ينشأ عن الصراع الذي يحدث داخل المنظمة الآثار التالية:

أ. التفكك وظهور التكتلات داخل المنظمة

ب. إهمال أهداف التنظيم والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الناشئة من الصراع.

ج. حدوث الكثير من المعارك التي يسودها قيم غير عقلانية ولا رشيدة، حيث يتراجع فيها العقل

والمصلحة المشتركة أمام العواطف والأحقاد الضغائن الشخصية.

3. إن أسوأ أنواع الصراع الذي يحدث بين جماعتين داخل التنظيم هو صراع النصر

والهزيمة، وهو الصراع الذي تسعى فيه كل جماعة إلى تحقيق النصر في معركة لا يخرج منها إلا

فائزا واحدا، كذلك تكون نتائج هذا الصراع في الغالب من النوع الهدام ومن خلاله تظهر بعض

الظواهر السلبية التي تضر بالنظام التنظيمي ويهدد المنظمة وبقائها واستمرارها، ولعله يمكننا

ملاحظة ما يلي:

أ. تصبح كل مجموعة أكثر ترابطا وتتلاشى أية آثار الفوارق الخبرة أو المهارة

أو الأقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة

ب. تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة بغرض تحقيق النصر على

الخصوم ونقل الأنشطة الترفيهية داخل المنظمة.

ج. يتسم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة فيكثر الكذب

والغيبة والنميمة وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.

د. تقوم كل مجموعة بتضخيم نقاط الجماعة الأخرى وتحاول النيل من سمعتها

والحط من قدرها أمام الآخرين.

د. تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة

ممتازة أمام الآخرين.

إن آثار الصراع لا تخفي على أي متتبع سواء كان باحثاً أو إنساناً عادياً فهي وخيمة وضارة بالمنظمة، ولا يمكن للباحث أن ينوه بعض الآثار الإيجابية الجانبية غير المحسوبة مسبقاً، لهذا مشكلة الصراع في المؤسسات الجزائرية تعد من المشكلات المعيقة لوظائف الأنساق داخل المنظمة.

(بورغدة حسن، 2003، ص44)

4. الرضا الوظيفي:

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التي تؤثر في المنظمات وفي أنشطتها وحتى في أبنيتها، ولهذا يقوم العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة باستمرار، ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام والعسيرين الجادين في مختلف المنظمات و السبب الرئيسي في ذلك هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة، وكثيراً من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي للتعرف وقياس اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل و المنظمة وسياساتها. (احمد ماهر، 2006، ص 25)

كما نجد أن هذا الموضوع الذي طرحناه في دراستنا هذه يشكل مشكلة أساسية في مؤسساتنا، فمظاهر التذمر، واللامبالاة والقلق، ... الخ... تشكل الزاد اليومي الموضوعات الحديث لعمالنا داخل المنظمات، فهذا العامل لا يعجبه المشرف الفلانيه وكذلك لا يعجبه نظام الورديات، والآخر يشكو من اللاعدالة في توزيع الأعباء والجزاءات ... الخ... لهذا يمكن أن نقول أن هذا الموضوع مهم و جدير بالدراسة في كل مؤسساتنا الإنتاجية وغيرها.

أ. تعريف الرضا الوظيفي: يعرف لوك LOCKE الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية الفعالية

إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، و ينتج الرضا الوظيفي.

من إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة، وله ثلاثة أبعاد:

- جانب شعوري/ عاطفي و بهذا يكون الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه

جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته.

- الرضا الوظيفي يتقرر بعدى تجاوز النتائج للتوقعات.

- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

ويشير تعريف آخر يقول فيه أصحابه هو الرضا عن العمل أو عدم الرضا عن العمل إنما يتوقف

على اتجاهات الفرد المختلفة، والتي يمارسها تجاه عمله وتجاه العوامل المرتبطة به وتجاه حياته

بشكل عام .

ويمكن إدراج تعريف آخر في هذا الإطار مع مرور الوقت داخل العمل بشكل كل فرد مجموعة

من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه الرضا عن العمل، ويبدأ

الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات و الخبرات حول العمل وبناءا عليه

يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، و أخيرا يميل الفرد أن يتصرف سلوكيا ناحية عمله

بشكل معين يظهر في أسلوبه مع الزملاء، وفي غيابه وتأخيريه وفي طريقة احترامه لرئيسه و

أنظمة الشركة.

من خلال هذه التعريفات نلاحظ أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور، أو ميل أو اتجاه نحو

المنظمة أو نحو نشاط معين أو نسق من أنساق المنظمة، هذا الشعور أو الميل و الاتجاه عادة ما

يكون ايجابيا يتسم بقبول المعايير و القواعد والتي تنظم العمل في المنظمة وتحدد العلاقات، وتوزع

الأعباء و الخبرات، و عكسها هو عدم الرضا سواء على المنظمة ككل أو أحد العناصر المشار إليها سابقا. (مرجع سابق ، 2006 ص102)

ب- **عوامل الرضا الوظيفي:** يتحقق الرضا الوظيفي بمدى الإشباعات التي يحقنها العمل أو الوظيفة لهذا الفرد وتختلف هذه الإشباعات من فرد إلى آخر وكذلك تختلف.

في طبيعتها فهناك حاجات مادية فسيولوجية، وحاجات نفسية اجتماعية ترتبط بالمكانة والمركز والدور، فمن بين العوامل التي تساعد إشباع هذه الحاجات ما يلي:

1. نظام الأجور والمكافآت المادية: يمثل الأجر عنصرا هاما وروسيا من عناصر النخل بالنسبة للموظف فهو ينظم حياته ويلبي كل حاجاته تبعا لهذا الأجر الذي يتقاضاه، فإذا كان نظام الأجور يحقق للفرد مستوى معيشي مقبول، فإنه من المتوقع أن يكون اتجاه الفرد تجاه وظيفته إيجابيا

2. نظام الإشراف ونط القيادة: يعتبر المشرف وخاصة في الخطوط المباشرة مع العمل من العوامل الهامة التي توك لدى العمال مشاعر و آراء واتجاهات تجاه عملهم ووظيفتهم، فإذا كان نظام الإشراف يمتاز بالمرونة، والديمقراطية، والإنسانية فإنه من المتوقع أن نجد اتجاهات العمال تجاه العمل، و المنظمة ايجابية وبالتالي يتحقق الرضاء أي إذا كان نظام الإشراف يمتاز بالتشدد، والاستبداء، عدم مراعاة الجوانب الإنسانية في التعامل مع العسل فإن ذلك من شأنه أن يود اتجاهات سلبية تجاه العسل والمنظمة بشكل عام وبالتالي يسود ما يعرف بعدم الرضا الوظيفي.

3. فرص الترقية: إذا كان نظام الترفية في المنظمة يخضع لقواعد واضحة و عائلة وسهلة، فإن ذلك يعتبر عاملا مهما لتفجير الطاقات والكفاءات الكامنة لدى الموظف، وما يصحبه من امتياز مادي ناتج عن الترتيه، هذا من شأنه أن يربط بين الحاجات المالية والمعنوية للعامل، وبالتالي يشجع على ظهور اتجاهات ايجابية تجاه أعمالهم.

وهناك عوامل أخرى كثيرة تتعلق بجماعة العمل، وبالظروف الفيزيائية الموجودة في مكان العمل من إضاءة وتهوية وضوضاء... الخ... ولعله من بين العوامل الأساسية التي تؤثر في الرضا الوظيفي و يغفل عنها الكثير من الباحثين القيم الاجتماعية و الثقافية للعامل والثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة، فعندما تتعارض هذه النواحي مع البيئة التنظيمية وما يسوء فيها من قيم ومعايير فإن تلك من شأنه أن يولد لدى العامل اتجاهات سلبية، تتسم بعدم القبول، أو الاحتقار أو عدم الرضى عن الوسط الذي وجد فيه نفسه مضطرا بسبب عدم وجود فرص لاختيار العمل الذي يناسبه ويتوافق مع ميولاته واتجاهاته. (شاوي مصباح ، 2010 ، ص51)

ج. آثار وانعكاسات الرضا الوظيفي:

مما لا شك فيه أن هناك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي والأداء الجيد للعامله وولائه للمنظمة، والتزامه بقواعدها ومعاييرها، واعتبار تحقيق أهداف المنظمة بالنسبة له مبدءا أخلاقي أكثر منه مبدءا تعاقدية إلا أن الذي يهمننا في هذا العنصر هو تحديد أهم الانعكاسات السلبية لعدم الرضا الوظيفي على المنظمة و على العامل.

فمن المظاهر السلبية لعدم الرضا الوظيفي التعرض المستمر والإصابة بالحوادث من جانب العامل، والإحساس بالاغتراب، ومظاهر التغيب و الانقطاع عن العمل، والتمارض، ، ، في معدلات الحوادث المرتفعة التي تحدث في جماعات العمل ذات الروح المعنوية المنخفضة يمكن أن تقصر بصفة جزئية كنوع من الغياب ولكن بطريقة مقبولة.. فالعامل غير الراضي عن عمله دائما غير مكترث بنتيجة عمله، و غير مركز في أدائه للعمل، شارد الذهن ومن شأن هذه الأمور أن تؤدي إلى تعرضه لإصابات مهنية.

كذلك يرتبط عدم الرضا بالإحساس بالاغتراب، قد لاحظ الباحثون انه من الثورة الصناعية عندما يصبح العمل غريب بالنسبة للعامل، ولا يرغب في الاندماج فيه ويشعر في قرارة نفسه بالبؤس

والتعاسة، حيث لا يستطيع أن يشبع حاجاته أو أن ينمي فرائه العقلية والفيزيائية، ولكن تستنزف قواه الجسمية وتختصر قواه العقلية ولهذا.

(4) الثقافة وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية:

تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المنظمة في مرتبة إستراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمي فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء اليومي لقوى العمل بها، وتعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها، وتعتبر الممارسات الإدارية مجالات خصبة لتأثيرات القيم وتفاعلها بالمنظمة تؤثر في النوم الشخصية من خلال أساليب التدريب والتعليمات ومحاكاة الأدوار وتشكيل المواقف ونظم و أساليب التعامل، كما تؤثر قيم الأفراد في المنظمة من خلال المواقف والاتجاهات والمساهمات والخصائص الشخصية، وتشمل الأبعاد الثقافية في المنظمة والقيم والمعايير السلوكية والتنظيم غير الرسمي.

إنّ الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب ايجابا وسيليا، فمن الأدوار الإيجابية التي تلعبها الثقافة في المنظمة هي: أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، وكذلك من الأدوار الإستراتيجية التي تلعبها الثقافة في المنظمة في خلق الالتزام برسالة المنظمة، ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم. (احمد ماهر، 2006 ص122)

أما الدور الثالث الذي تقوم به الثقافة هو أنها تدعم معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة للقادمين العاملين أيضا، فالثقافة

تقود أفعال وأقوال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت.

إذن من خلال هذه المقدمة النظرية يتضح لنا جليا عمق الروابط التي تربط الثقافة بالسلوك التنظيمي، ولهذا فإن الإفرازات السلبية داخل المنظمة من تغيب، وثوران للعمل، وصراع تنظيمي، وعم رضا وظيفي، وحوادث للعمل، هي بلا شك ترتبط بالثقافة السائدة في المنظمة، والتي تعتبر تفاعل بين العوامل الشخصية للعمل، والعوامل التنظيمية للمنظمة، ففي العوامل الشخصية للعمال لاشك أنها ترتبط بالثقافة والقيم والمعايير التي يحملها العمل أي ثقافة المجتمع الأصلي الذي جاوا منه أما العوامل التنظيمية فهي أيضا بدون شك انعكاس لثقافة الدين ص مموا تلك الآلات والأجهزة، وكذلك الذين صمموا العمل وترتيباته ومقتضياته.

فإذا حدث أن وجد هناك انسجام بين هذين العاملين فإنه بلا شك ستجد لدى أعضاء التنظيم إحساس بالهوية، و التزام برسالة المنظمة، والتفاف العال حول القواعد والمعايير التي تنظم السلوك دخل المنظمة، ولهذا يمكننا إرجاع مشكلات التنظيم في مجملها إلى مشكلة الثقافة السائدة في المنظمة، وذلك أن كل الظواهر التي تجسدها منتشرة داخل المنظمات ماهي إلا تعبير ظاهري لواقع خلي مر الثقافة، فالثقافة في المنظمة تلعب دورا كالأشعور لدى الفرد، فالعامل لا يتغيب إذا كان هناك قيم تنظيمية وقيم أخلاقية تنتظر إلى التغيب انه عمل غير لائق و أن العامل الذي يأتي هذا السلوك سيكون منبوذا في المنظمة، أما إذا كان العكس فإننا سنجد أن العامل المتغيب والمعروف بالتغيب ربما يسجل من بين أبطال الجماعات غير الرسمية، ونجد من يفسر سلوكه هذا بأنه يمتلك قوة وشجاعة ولا يخاف من المسؤولين بل أن المسؤولين هم الذين يخافون منه...الخ...

والحقيقة أن ظهور المشكلات التنظيمية السالف ذكرها يرتبط أساسا بفاعلية المنظمة و كذا بهيكلها التنظيمي، ودرجة الولاء لدى السل تجاه المنظمة، وكل هذه المتغيرات أو العوامل مرتبط ارتباطا وثيقا بتقافة المنظمة والتي تؤكد أنها لا تنفصل على الثقافة العامة السائدة في المجتمع، ولهذا نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا أن يدرسوا علاقة الثقافة بفاعلية المنظمة، وبهيكلها التنظيمي وبالولاء التنظيمي.

(راوية محمد حسن، ص124)

الفصل الرابع

(8) مقدمة

-
- (9) موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
- (10) مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي
- (11) علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة
- (12) مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية
- (13) علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية صنع القرار في المؤسسة
- (14) دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة
- (15) إعداد نظام معلومات الموارد البشرية
- (16) إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار
- (17) استقطاب الموارد البشرية
- (18) تخطيط الموارد البشرية
- (19) صعوبات وعوائق إدارية وتنظيمية

تمهيد :

تشهد المؤسسة اليوم منافسة حادة، مع مؤسسات تتميز باعتمادها على معايير الجودة العالمية، و التكنولوجيا المتقدمة في نشاطها الاقتصادي، و كذا انفتاح الأسواق، خاصة مع الانتشار الواسع للإنترنت، و إلغاء الحدود الجمركية أمام المنتجات، دون أن ننسى الزخم الهائل من الدعاية التي ترافقها أينما حلت. و كل هذا جعل مجلس إدارة المؤسسة لا يهتم بالإنتاج فقط، بل يهتم بالمستقبل و ليس أي مستقبل، إنه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة و تتكيف معه، بل هو المستقبل الذي تتبصر به، و تغوص فيه بواسطة الإدارة الاستراتيجية، و التي تتطوي على خطة عمل شاملة طويلة الأجل، يتم إعدادها على مستوى المؤسسة، حيث يحدد فيها أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة، لبلوغ أهدافها طويلة الأجل، فهي بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرئيسية. و باعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة منها، فهي تقوم بدعم الجهود المبذولة في إعداد القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و الخارجية (فرص و تهديدات)، بهدف تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة و الوضع المستهدف، و اختيار القرارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تقليص هذه الفجوة أو التخلص منها.

أضف إلى ذلك دور إدارة الموارد البشرية في السهر على تنفيذ القرارات الاستراتيجية، هذا التنفيذ الذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تبني استراتيجية معينة. و بالنظر إلى المؤسسات الجزائرية، فإن تحول الاقتصاد الجزائري من اقتصاد موجّه، إلى اقتصاد حر في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي، الذي سيبلغ ذروته مع انضمام الدولة الجزائرية إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعل المؤسسات الجزائرية و خاصة العمومية منها، تفكر بجدية في تحسين جودة القرارات التي ستتخذها مستقبلا، و التي يقع جزء

من المسؤولية عنها على إدارة الموارد البشرية، التي أصبحت تملك دوراً فعالاً في إعداد و تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية، و الإشكالية التي يمكن طرحها في هذه المداخلة هي:

- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إنجاح القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ؟ و ما مدى نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية، في عملية صنع القرار لمؤسسة POVAL\spa¹ بصفة خاصة ؟ على اعتبار أن هذه المؤسسة تشكّل حقل الدراسة التطبيقية في هذه المداخلة.

و للإجابة على هذه الإشكالية اقتضت المنهجية المستخدمة للبحث إدراج الفقرات التالية:

موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، و لا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لتطور مفهوم الفرد و كيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، و الذي له بالغ الأثر على فعالية و كفاءة عناصر الإنتاج. لهذا أردت أن أبدأ هذه المداخلة بتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و ذلك بتوضيح مفهوم هذه الإدارة، و مدى استقلاليتها عن باقي وظائف المؤسسة، و تبين مقومات نجاحها كي أكون بذلك فكرة واضحة عنها، تمكنني من تحليل العلاقة بينها و بين عملية صنع القرار للمؤسسة في جزء لاحق من هذه المداخلة

مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي:

في ظلّ تطور التوجّهات الاستراتيجية و انبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمتغيرات البيئية القانونية،

الاجتماعية، و الاقتصادية، وإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤول عن صياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

(سهيلة محمد عباس، ، 2003م، ص 26.)

و عليه، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، و الذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، و إنما يتضمن تحليلاً و تشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في تكامل، و ترابط واضح بين هذه الإدارة و بين فريق الإدارة العليا، و باعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة و أهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص و التهديدات المرتبطة بالعنصر البشري.

كما أن إدارة المورد البشرية الاستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع و تطوير الاستراتيجيات الطارئة "Emergent strategy"، و هي تلك الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، و التي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة "Intended strategy"، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، و بالتحديد من خلال الاقتراحات و الأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، و المرتبطة بالأسواق و المنتجات الجديدة. حيث تسهل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة و تدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.

(نفس المرجع، ص28)

علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة:

هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزود إدارة الإنتاج، و التسويق و المالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، و التخصصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤداة، و بذلك فإن أي قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز، يؤدي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، و بالتالي يتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات، و من ثمة الأهداف العامة للمؤسسة، لأن هذه الأخيرة تحقيقها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة، باعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها. و في هذه الفقرة سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية، على السير الحسن لأهم إدارات المؤسسة، و هي على النحو التالي:

(أحمد سيد مصطفى، ، 2000 م، ص 26.)

1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: لا شك أن العملية الإنتاجية تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضم وسائل الإنتاج المادية، و نظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية و الاجتماعية، لهذا تعد العملية الإنتاجية عملية معقدة، باعتبار أنها تمزج بين العوامل المادية، و الاجتماعية، و النفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، و تكون هذه المساهمة عادة ممثلة في إدارة الموارد البشرية، و يبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كماً و نوعاً، حتى يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.

(ناصر دادي عدون، 1998 م، ص 327)

2- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتم بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع و الخدمات التي تتناسب مع أذواقهم و إمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة.

(محمد عبيدات، 1999 م، ص 21.)

و في سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي، و ببلوغ مساهمة المبيعات الأجنبية للمؤسسة بأكثر من 20 % من إيراداتها الكلية، تنشئ المؤسسة قسماً دولياً، و يكون مستقلاً تماماً مثله مثل أقسام الإنتاج المحلية أو الإقليمية، و في هذه المرحلة تتسع مهام و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، و تصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى، ممّا سيؤثر في سياسات، و ممارسات، و قرارات تنمية الموارد البشرية، خاصةً تلك المتعلقة بالعمليات الأجنبية، و يصبح يطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية الدولية.

(راوية محمد حسن، ، 1998 م، ص 396).

3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية: واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطّيها، و يعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمل المؤسسة تكاليف غير مبرّرة، و من الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تتفق عليه مبالغاً مالية طائلة الآن، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً. و لكن زيادة أهميّة الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، و اعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يُدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، و عائد الموارد البشرية، و وضع الموازنات الخاصة بها. حيث يعرف مجمع المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية، بأنّها عملية قياس، و تحديد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، و توصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها.

(أحمد ماهر، 1998 م، ص 40).

و تدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية، حول قياس و متابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، و اعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثماراً طويل الأجل، يحتاج إلى

رسمة و إطفاء حسب العمر الإنتاجي لهذه الموارد البشرية، و عليه يمكن استنتاج الأدوار المنوطة بمحاسبة الموارد البشرية، و التي يمكن حصرها فيما يلي (أحمد ماهر، مرجع

سبق ذكره، ص 41).

أ- توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

ب- تقديم المعلومات الكمية لتكلفة، و قيمة الموارد البشرية في شكل بيانات.

ت- وضع نماذج قياس للتكاليف المحاسبية في مجال الموارد البشرية.

ث- تحسيس الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري (Human capital) عند اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

ج- تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة.

مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:

لا شك أنّ نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجّهها نحو المهام و الموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأنّ الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس و هي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، و توضّح استراتيجيات، و سياسات، و تكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. و على ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1-دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:

و لا يتحقّق هذا الدعم إلّا عن طريق قيادة متجاوبة، و ملتزمة، و داعمة للنجاح، فالقيادة الدّاعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كلّ المستويات الإدارية للمؤسسة، و هذا في حدّ ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، و

مواكبة للتغيرات و التحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها، و استراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، و فرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، و استراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، و يكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. و عليه، يبدو جلياً أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها، و تزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.

(حسن إبراهيم بلوط، 2002 م، ص 65).

2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، و نوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، و المراكز الوظيفية المخصصة لها، أمّا المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف، و الشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة و عدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريباً، و هي معرفة كمية، أمّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، و عدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، و تتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، و اكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، و إن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى.

(راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 25)

3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة:

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، و هو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمال، و تمكّنهم من المعارف، و

المهارات، و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، و التي بمقدورهم اكتسابها، و تطويرها، و بالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلّق بالإمكانات الجسدية، و منها ما يتعلّق بالإمكانات المعرفية، و دور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلّبات، و شروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أمّا الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح، فهي الحافز الذي يعبّر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أنّ هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصّص له وظائف كالتعويضات، و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكّن من التحكم فيه أكثر.

(حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 74.)

علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية صنع القرار في المؤسسة:

إنّ عملية صنع القرار في المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن إدارة الموارد البشرية، في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبّر عن حقيقة القدرات البدنية و المعنويّة للعاملين في المؤسسة، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة، حيث تركّز هذه البدائل على قدرات العاملين، و إمكانيّة مساهمتهم في خلق ميزة تنافسيّة للمؤسسة، دون أن ننسى الجانب المعنوي الذي يُحسّنه إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسستهم، نتيجة إحساسهم بأنّ لهم دوراً و أهميّة في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ممّا يجعلهم ينفذون هذه الاستراتيجيات بفعالية أكبر فيما بعد. و الفقرات التالية ستوضح طبيعة هذه العلاقة:

دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصّةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنّ التميّز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، و الثقافة التنظيمية المتميّزة، و العمليات و الأنظمة الإدارية الفعّالة، لذلك زاد التوجّه نحو

تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التالية:

1- بالنسبة لاستراتيجية الريادة في التكلفة:

نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكلفة في هذا التوجّه الاستراتيجي، تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدّها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجّه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، و التركيز على الأهداف قصيرة الأجل و تجنب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، و الاعتماد على آرائها و تثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، و بذلك فإدارة الموارد البشرية توجّه كلّ جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، و خاصّةً المتعلقة بالموارد البشرية.

(جمال الدين محمد المرسى، ، 2003 م، ص 116).

2- بالنسبة لاستراتيجية التميز:

يحتاج هذا التوجّه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلّى بالقدرة على الابتكار، و العمل الجماعي، لأنّ المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركزّ جهودها على تحقيق جودة الأداء و تحمّل المخاطرة، و مساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة.

(راوية محمد حسن، 2002م، ص174)

و إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الاستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، و تركزّ جهود التدريب

بما ينمي التعاون بين العاملين، و استخدام أنظمة لتقييم الأداء موجّهة بالنتائج المحقّقة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.

3- بالنسبة لاستراتيجية التركيز:

تتطلّب هذه الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات، و تتطلّب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكّن من الاستجابة لمتطلّبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري، حتى تتمكّن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميّز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف.

(جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 117).

إعداد نظام معلومات الموارد البشرية:

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية تركيبة من الأفراد، و المعدات، و الإجراءات المصمّمة بغرض تجميع و تحليل و تقييم، ثم توزيع معلومات دقيقة و سريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، تتعلّق هذه المعلومات بكلّ مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. و يطبّق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية، و البرامج الجاهزة (Logiciel)، التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام، للحصول على معلومات صحيحة و دقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم، فمصادقية التخطيط تتوقّف على مدى فهم الأفراد لأهدافه و الوسائل الكفيلة بتحقيقها، و هذا الفهم يُبنى على أساس

وجود نظام للمعلومات يتميز بالدقة، و السرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة، و في الوقت المناسب، و بالدقة التي تؤهلها لأن تكون أساساً لاتخاذ قرارات ذات بعد استراتيجي. و يمكن اتباع المراحل التالية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

(نفس المرجع، ص 530 .)

1- مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية (Design stage): يجدر بالفريق الذي يصمم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكل القضايا التي تتطلب اتخاذ قرار معين، و أن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة و الضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة، و المنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلومات هامة، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتم جمع كل المعلومات المطلوبة، التي تمكن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات، و بذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبي متطلبات تخزين و استرجاع البيانات، و اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج.

(نفس المرجع، ص 58 .)

2- مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية (Implementation Stage): تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين، و كذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته. فتطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و ما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدمة، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاوموا إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة، إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب عملهم، و ما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك. و يجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحد من مشاعر القلق و التخوف لدى العاملين، و التي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات

الموارد البشرية، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير، و مساهمتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمراً سهلاً، و يحفز العاملين على تقبُّل هذا النظام الجديد. (علي السلمي، 1978 م، ص 216).

3- مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية (Evaluation Stage): اعتماداً على الخطّة الاستراتيجية العامّة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطّة الاستراتيجية للموارد البشرية، و التي تبين مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية و الوسائل المجنّدة لذلك، في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحدّدة للخطّة. و عليه فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزوّد هذه الخطّة الاستراتيجية، بكلّ ما تحتاجه من معلومات بدقّة متناهية و في الوقت المناسب، و لا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقّق من فعالية هذا النظام إلّا بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يجدر بها التحقّق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، و التكلفة التي تتحمّلها المؤسسة من أجل هذه المعلومات، و مدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا النظام، فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها، بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها، أو تعديلها، أو إلغائها. و عندما يحقّق نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية، للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام، أو ما يعرف بترسيخ التغيير (Stabilization of change)، لأنّ غياب هذا الإجراء يجعل من السهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية. (ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 300).

إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار:

يتطلب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط مواردها تخطيطاً فعالاً، و الموارد البشرية أحد هذه الموارد التي لها أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، و إقحام إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار، يؤدي إلى إنشاء بيئة ثقافية و تنظيمية أكثر مرونة، و أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. و بهذا، لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيف، و الاستجابة لمتطلبات القرارات الاستراتيجية المتخذة في المؤسسة، و إنما تشارك أيضاً في إعداد هذه القرارات بمساهمتها فيما يلي:

1- قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي: يمثل الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، لما له من أهمية خاصة في فترات التطور التكنولوجي السريع، و التغيرات الطارئة على بيئة الأعمال، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئي خاصة في مجال الموارد البشرية، فهي بمثابة استخبارات المؤسسة (Corporate intelligence)، إلى جانب إدارتي: المالية، و التسويق، كل في تخصصه. لذا فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم معلومات أساسية في مرحلة صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية (Competitive intelligence)، الأمر الذي يزيد من قيمة إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة الحساسة من التخطيط الاستراتيجي، باعتبارها مصدراً هاماً للمعلومات. فمن خلال المعلومات التي تؤمنها إدارة الموارد البشرية عن منافسي المؤسسة، يمكن على ضوءها تنمية البدائل للقرارات الاستراتيجية اللازمة لمواجهةهم بفعالية أكثر.

(مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 21).

2- تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص الموارد: تقوم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تقييم الجدوى من تطبيق القرارات الاستراتيجية السابقة للمؤسسة، حيث تقدم نتائج هذا التقييم في شكل معلومات جاهزة، تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد القرارات الاستراتيجية اللاحقة

للمؤسسة. و بما أن جوهر الاستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، فإنّ الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من الموارد المخصّصة لها، ممّا يؤدّي لانخفاض معنويّات الأفراد العاملين بها، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من حدّة هذا الشعور، لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية التي تمّ حرمانها من الموارد، فغالباً ما تكون المجالات التي لم تتلق ما خُصّص لها من موارد، هامّةً لتحقيق نجاح المؤسسة على الأقل في الأجل القصير. و يأتي قرار إعادة تخصيص الموارد نظراً لكون مجالات الأعمال، التي تمثّل فرصة للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، تتطلّب تخصيصاً للموارد أكثر من غيرها، و بما أنّ تأمين موارد جديدة سيحتاج لإمكانيات مالية قد لا تتوفر لديها حالياً، تقوم باللجوء إلى إعادة تخصيص الموارد في المجالات التي لا تمثّل نقطة قوّة للمؤسسة. و على إدارة الموارد البشرية تأمين أسلوبٍ للتعامل مع الأفراد في هذه المجالات، التي لا تزال ذات أهميّة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية، و التفكير في طريقة لنقلهم إلى المجالات التي تحقّق ميزة تنافسية، أو في طريقة أخرى تخفّض النفقات التي تتجرّ عن تعطيل هذه الموارد البشرية.

(جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 96).

3- التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد: لإدارة الموارد البشرية دور هامّ في الفترة الزمنية المتاحة، منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها، فكلّما كانت هذه الفترة الزمنية أطول، كلّما سمح هذا بوجود بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية. لهذا لا بدّ أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي إمكانية استخدام موارد بشرية مؤقتة، إلى حين توفير ما يلزم منها برعاية إدارة الموارد البشرية، فهذه الموارد البشرية المؤقتة تجعل القرارات الاستراتيجية أكثر مرونة في التنفيذ، و يكون للمؤسسة خيارات متعدّدة قبل أن تصل إلى

نقطة لا يمكن الرجوع فيها إلى الخلف. و يُعامل هذا النوع من الموارد البشرية على أنه تكلفة متغيرة، إلى حين الوصول إلى التخصيص الكامل للموارد في المجالات المعنية بذلك.

(راوية محمد حسن، ، مرجع سبق ذكره، ص 173).

استقطاب الموارد البشرية :

الاستقطاب هو البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المؤسسات, ممن يمتلكون مهارات وخبرات ومهارات محددة، وتشجيعهم على التقدم للعمل فيها، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، والمكان المناسب، لانتقاء الأفضل من بينهم، وتلبية الاحتياجات الوظيفية. يهدف الاستقطاب بشكل رئيس إلى تنفيذ خطط القوى العاملة بالمؤسسة عبر تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف ، وخصائصهم، ومصادر الحصول عليهم، وكيفية ذلك، كما يسعى إلى توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين عبر زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم في حدود التكاليف المخصصة .

من أهم العوامل المؤثرة في الاستقطاب شفافية السياسة المتبعة في المؤسسة والعمل، ووصف العمل للمتقدمين، وأنظمة الأجور والتعويضات والحوافز، والخدمات الاجتماعية والثقافية المقدمة من قبل المؤسسة، والمرونة في أوقات العمل.

تتكون عمليات الاستقطاب من وضع الخطط المناسبة للبحث عن الكفاءات العالية ، وتحديد مواقعهم ، وكيفية جذبهم للعمل في المؤسسات، وتكون الخطط مبنية على أساس تحليل الوظائف وخطط القوى العاملة فيها، وتشارك في إعداد الخطط إدارات الموارد البشرية في المؤسسات والوحدات التنظيمية الأخرى فيها، وبعد ذلك يتم تحديد الوسائل المناسبة للاستقطاب، والجهات التي تتولى عمليات الاستقطاب عبر اختيار الجهات المركزية أو الجهات الفرعية تبعاً للأعداد المطلوب استقطابها .

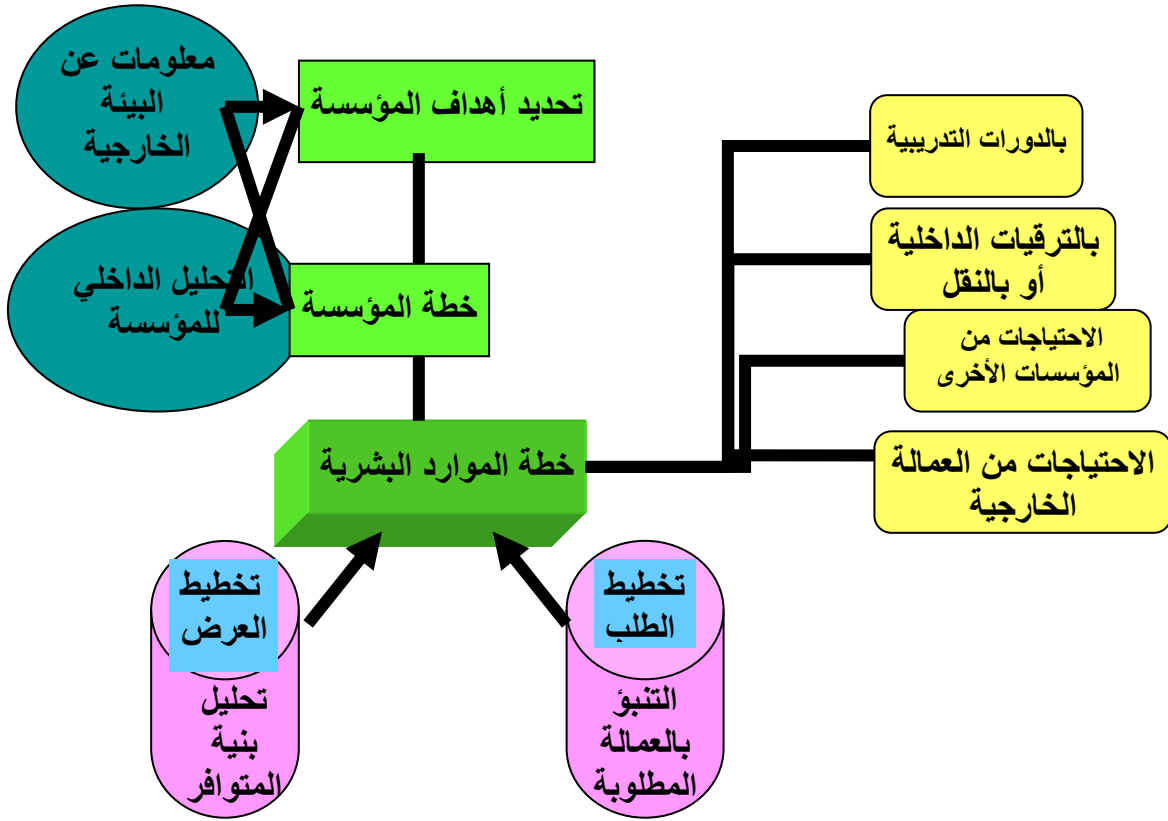
من مشكلات الاستقطاب زيادة الوقت والجهد المصروف على عملية الاستقطاب، وبالتالي التكلفة.

تخطيط الموارد البشرية :

يرتبط تخطيط التنمية الشاملة ارتباطاً وثيقاً بتخطيط الموارد البشرية، وبالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي بموجبها تسعى المؤسسات للحصول على احتياجاتها من العمالة القادرة والمؤهلة لتنفيذ المهام الموكلة إليها في الوقت المناسب لتحقيق أهدافها.

يمكن توزيع العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية إلى صنفين : عوامل خارجية، مثل السكان وخصائصهم، والقوانين والتشريعات المعتمدة، والسياسات في مجال التعليم والاستخدام والهجرة، والوضع الاقتصادي، والتطور التقني، والقيم الاجتماعية السائدة. والصنف الثاني يرتبط بعوامل داخلية في المؤسسة، مثل فلسفة المؤسسة وحجمها ودرجة استقرارها، والتقانات المستخدمة فيها، والقيم المسيطرة في إدارتها.

يظهر الشكلان التاليان كيفية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات والوزارات، والعوامل المؤثرة في هذا التخطيط.



نموذج خطة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة

صعوبات وعوائق إدارية وتنظيمية :

- عدم وجود استراتيجية واضحة تحدد أولويات البحث العلمي وفق احتياجات التنمية، وتضع خطة زمنية لتنفيذ عملية التطوير والتحديث، مبينةً مراحل التنفيذ والتكلفة ومصادر التمويل، والموارد البشرية اللازمة لتحقيق هذه العملية وهذا التطوير، وكيفية تأمين هذه الموارد المناسبة.

- عدم وجود بنية تنظيمية محددة تتبني عملية الترابط والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من جانب، وقطاعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جانب آخر.
 - عدم تفعيل هيئة البحث العلمي.
 - من الضروري وضع أسس ومنهجية وآليات واضحة لطرح محاور ومشروعات البحث العلمي في الجامعات ومراكز البحث العلمي، وتخصيص تمويل محدد لها، بحيث يجري تحديد جميع مراحل العمل من البداية وحتى استثمار نتائجه. كما يجب الاهتمام بتكليف الباحثين ذوي الخبرة والكفاءة المناسبة بالمشروعات البحثية وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لإدارة المشروع، يساعدهم فيها باحثون شبان لاكتساب الخبرة.
- (علي السلمي، 1978 م، ص 216)
- البطء الشديد في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات الخاصة بحل القضايا الشائكة ومشاكل التعليم العالي والبحث العلمي، ومشاكل العاملين في هذا المجال، مما أضعف ثقة العاملين في هذا القطاع بمصداقية أجهزة الدولة المعنية بالتطوير والرغبة بأن تأخذ منظومة العلم والتكنولوجيا دورها الحقيقي في التنمية وتطوير المجتمع المعرفي.
 - عدم وضوح المشروع التنموي الوطني العام، هو أحد الأسباب الهامة لضعف الالتزام والجدية من قبل العاملين في التطوير والتحديث وتنشيط قطاع البحث العلمي والتطوير التقاني.
 - ضعف التنسيق والتعاون بين المؤسسات العلمية المحلية فيما بينها، ومع المؤسسات العلمية في الخارج.
 - ضعف التحفيز والتقييم.

- ضعف تخطيط الموارد البشرية في مؤسساتنا نظراً لغياب التخطيط العلمي (نقص أو عدم صحة المعلومات اللازمة، عدم معرفة اتجاهات التنمية وبرامجها، عدم إدراك الفرص و التهديدات أمام الأجهزة الإدارية).

- عدم تبني الإدارة التنبؤية للموارد البشرية.

- سياسات التعليم العام و الفني و المهني غير مرتبطة مع خطط وبرامج التدريب والتأهيل، وكذلك مع برامج التنمية الشاملة . (راوية محمد حسن، 2002م، ص174).

- قصور خطط وبرامج التنمية الإدارية والتدريب عن تلبية متطلبات التنمية الشاملة.

- ضعف التدقيق في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بعد التعيين .

صعوبات وعوائق ثقافية واجتماعية وسياسية :

- لا تزال هناك قطاعات واسعة من المجتمع تعاني من تخلف وجهل عميقين، بعيدة عن الانفتاح والتطور. إن هذه البيئة الاجتماعية لا تشكل أرضاً صالحةً لنشوء الجيل الجديد من الباحثين المتفتحين العاشقين للعلم والتطور الحضاري.

- يؤثر تفشي الفساد وضعف المحاسبة على العقلية المجتمعية السائدة، مما يقلل من قيمة العمل والتميز فيه كوسيلة أساسية لتحصيل دخل مادي مناسب.

- الفكر السائد لمعظم أفراد المجتمع - وبشكل عام - يركز بجوهره على السعي لتلبية الاحتياجات الغرائزية القائمة على الحصول على أعلى دخل مادي من أجل تأمين أفضل مأكلاً ومشرباً ومنزلاً وسيارة ونفوذ وشهرة، كل ذلك عن طريق بذل أدنى جهد ممكن، ولا مانع لدى البعض من تحقيق ذلك عن طريق غير قانوني. يساعد في ذلك الإعلام في بثه الدعايات التجارية والبرامج التي تدفع بهذا الاتجاه، بالمقابل، فإن الخطاب السياسي والثقافي والديني لم ينجح في كبح هذا الاتجاه وتطويقه، والدفع باتجاه سمو المواطن وارتقائه حضارياً وأخلاقياً بشكل قوي وفعال.

4- بعض نقاط القوة :

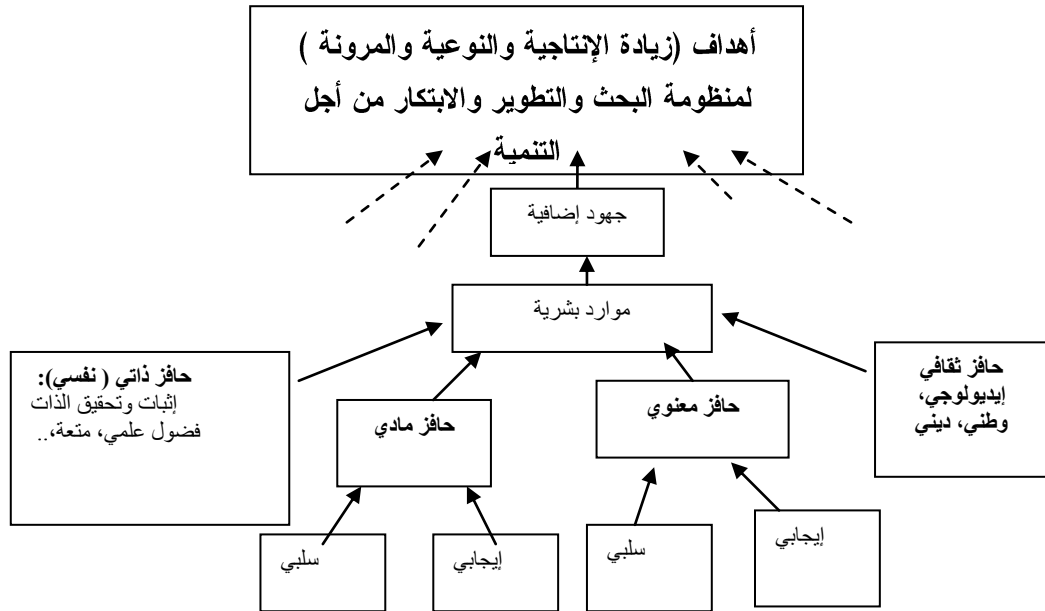
- هناك عدد من المؤسسات العلمية القوية، مثل: مركز الدراسات والبحوث العلمية، وهيئة الطاقة الذرية، والهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية، والمعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا،..
- هناك ماجستيرات وأطروحات دكتوراه، التي تتبلور في بعضها مستويات علمية مقبولة.
- مستوى معيشة منخفض نسبياً، مما يجعل تكلفة الموارد البشرية متواضعة (حتى بعد زيادة الرواتب)، بالمقارنة مع دول أخرى مجاورة.
- كمثال عن إنجازات البحوث العلمية لدى الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية، نورد أهم هذه الإنجازات:

- أصبح القطن مصدراً للقمح بعد أن كان مستورداً، وذلك نتيجة إنتاج أصناف جديدة من القمح عالية الغلة، ومقاومة للأمراض، ومناسبة للجفاف.
- أدت بحوث القطن إلى زيادة في غلته وتحسين نوعيته، وبالتالي زيادة الدخل من تصديره.
- أدت بحوث أمراض النبات إلى النجاح في استخدام التقانات الحيوية في المقاومة الحيوية للحشرات الضارة.
- نجحت البحوث في ترشيد استخدام السماد المعدني، وتوفير مبالغ طائلة على الدولة.
- تطبيق التقانات الحديثة في الري، مما أدى إلى توفير المياه وترشيد استخدامها، وخفض كلفة الإنتاج.
- نجحت البحوث في مجال الثروة الحيوانية في زيادة إنتاجية أغنام العواس.
- أدت البحوث في مجال الصحة البيطرية إلى إنتاج عدد من الأدوية واللقاحات اللازمة الضرورية للثروة الحيوانية، مما قلل من الميزانيات المخصصة لاستيرادها من الخارج.

وقد رت عائدات البحوث العلمية الزراعية بنحو (16) مليار ليرة سورية سنوياً وسطياً.

- هناك أقلية من الموارد البشرية تعمل بدون شروط، وأقلية أخرى لا تعمل ولن تعمل مهما كانت المحفزات، ولكن غالبية الموارد البشرية تعمل بشكل متناسب طرذاً مع درجة التحفيز. من هنا نجد من الضروري جداً وضع نظام تحفيز قوي للموارد البشرية، بجوانبه الأساسية الأربعة : تحفيز مادي إيجابي للمتميزين، تحفيز مادي سلبي للمقصرين، تحفيز معنوي إيجابي للمتميزين، وتحفيز معنوي سلبي للمقصرين. بالإضافة إلى حوافز أخرى كالحافز الذاتي والحوافز الثقافية والايولوجية والوطنية والدينية، وغيرها... كما يبين الشكل التالي.

(أحمد سيد مصطفى، ، 2000 م، ص 78).



- حوافز مادية إيجابية :

- دخل مادي لائق ومتناسب مع مستوى الأداء والنتائج، وبحيث يصبح سقف الدخل المادي مرتفعاً قدر الإمكان، كي يترك مجالاً واسعاً للأمل والطموح لدى العاملين.
- مكافآت مجزية عن أعمال متميزة (نتائج علمية ناجحة، مردود اقتصادي، نشر علمي، ..) . مثلاً، تحفيز الباحثين وتشجيعهم للقيام بالبحوث ذات المستوى العلمي العالي، يمكن وضع مكافأة مالية مجزية مقابل كل مقالة علمية محكمة (كما هو الحال في هيئة الطاقة الذرية) .
- تأسيس جوائز وطنية قيّمة للباحثين المتميزين سنوياً في مختلف الاختصاصات النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى جوائز أخرى لمشاريع تطويرية ذات مردود اقتصادي هام.
- تأخير الترفيع أو عزل من منصب.
- عدم تكليف بمشاريع أو مهام خارجية.



الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية

(1) منهج الدراسة

(2) حدود الدراسة

(3) مجتمع وعينة الدراسة

(4) أدوات جمع البيانات

الفصل السادس

الاجراءات المنهجية

(1) منهج الدراسة

(2) حدود الدراسة

(3) مجتمع وعينة الدراسة

(4) أدوات جمع البيانات

تمهيد:

للقيام بأي دراسة لابد على الباحث إتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات المنهجية التي يتوجب عليه نهجها قصد تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها من خلال قيامه بالبحث أو الدراسة كما تمكنه من جمع المعطيات والمعلومات اللازمة للقيام بالبحث ، والمتمثلة في اختيار منهج البحث المناسب ، المكان والمجتمع المناسب الذي يود إجراء الدراسة عليه ، وكذا تحديد الأدوات التي يستعملها في جمع البيانات حول الموضوع ، التي تساعد على تحليل البيانات والحصول على النتائج و الاستنتاجات.

(عبيدات ،ذوقات ،و اخرون ،1994،ص114)

الأسس المنهجية في الدراسة :

-1

ان تحديد الاجراءات المنهجية للدراسة خصوصا في الدراسات السوسيولوجية تدعيم لربط بين مختلف جوانب الدراسة من اجل الوصول الى نتائج للإجابة على الاسئلة المطروحة و الوقوف على جوانب هذه الظاهرة المدروسة ، وقد اشتملت الدراسة على الادوات و التقنيات ، التي تتحدد من خلال طبيعة ميدان الدراسة ، و لان مجرد احتكاك الباحث بمجتمع البحث تظهر له عدة صعوبات واهم العراقيل هي عدم تجاوب المبحوثين ورفضهم التعاون معنا ورفض الاجابة على بعض علاقتنا في المؤسسة من اجل تسهيل مهمتنا ورغم هذه الظروف كانت هناك محاولة الاعتماد على المنهج العلمي و تقنياته البحثية.

(مرجع سابق ،ص152)

مجالات الدراسة:

(1)-**المجال المكاني:**المقصود به هو ذلك الاطار الاقليمي الذي يقوم فيه الباحث بتحديد مجال دراسته و يكون هذا وفقا للمشكلة المدروسة ، وفي سبيل تحقيقنا لاهداف الدراسة و الوقوف على حيثيات المشكل المطروح ، أجريت هذه الدراسة في ولاية الاغواط وبالضبط في مديرية الشباب و الرياضة ، بحيث تتواجد في الطريق الوطني رقم 01 وهي بالقرب من مديرية التربية و المدرسة العليا للساتذة .

مديرية الشباب والرياضة بفروعها الثلاث لولاية الأغواط.

- المديرية العامة djs

- ديوان مؤسسات الشباب odej

- ديوان المركب متعدد الرياضات opow

(2)-**المجال البشري:** هو ذلك المجتمع الذي يحدده الباحث و متطلبات الدراسة ،والذي يقوم بجمع المعلومات اللازمة عنه ، ومجتمعنا البشري اقتصر على عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية الاغواط .

أجريت الدراسة على عمال المديرية من الجنسين وكان مجتمع الدراسة قدره 245 مفردة ، و تم اخذ عينة قدرها 90 عامل ممثلا في :

- المدير الولائي لـ 01/

- مدير ديوان مؤسسات الشباب 01/

- مدير المركب متعدد الرياضات 01/

- رؤساء المصالح وعددهم (85)

- موظفون إداريون وعددهم (88)

- عمال مهنيون وعددهم (69)

(3) المجال الزمني: وهو الوقت الذي يستغرقه الباحث في جمع المعلومات من ميدان الدراسة ، لقد تم الاتصال بالمؤسسة في 2018/12/01 وهذا هو تاريخ الزيارة الاستطلاعي الأولى، وقد تم إجراء مقابلة مع المسؤول وتكررت الزيارة بعد ضبط الاستبيان، وقد تم توزيع الاستبيان على العمال في يوم 2019/03/03 وبعد يومين تم جمعها.وبعدها قمنا بتفريغ البيانات و تبويبها و اخيرا تحليلها

ثانيا : التعريف بميدان الدراسة :

(1) التعريف بمديرية الشباب والرياضة وفروعها الثلاث:

من خلال الهيكل التنظيمي يمكننا معرفة تقسيم العمل، والترتيب السلمي والإداري للمصالح وفروع المؤسسة، وهذا يساعدنا في تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل مصلحة من مصالح المؤسسة.

(أ) المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون المؤسسة والتنسيق بسبب تختلف المصالح المتواجدة بالمؤسسة وكذلك التنسيق بين الفروع الثلاثة التابعة للقطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.

(ب) مدير ديوان مؤسسات الشباب:

تابعة إداريا إلى مديرية الشباب والرياضة مكلف بتسيير المؤسسات الشبانية وبيوت الشباب والأنشطة الشبانية وأيضا متابعة ومرافقة الشباب والجمعيات الشبانية في نشاطاتهم اليومية.(الجوارية).

(ج) مدير المركب المتعدد الرياضات:

تابعة إداريا إلى مديرية الشباب والرياضة مكلف بتسيير المنشآت الرياضية والمركبات الرياضية والمسابح وكل ما يتعلق بالرياضة بصفة عامة، وتنظيم نشاطات مع الجمعيات الرياضية. سبل معالجة المسؤول لمشاكل التنظيم ودورها من وجهة العاملين.

2- تحديد منهج الدراسة :

لكي يستطيع الباحث دراسة موضوعه ، فيبدون تحديد المنهج من طرف الباحث ، لا يستطيع التوصل الى نتيجة .

والمنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الاجابة عن الاسئلة او الخطة التي تبين و تحدد طرق و إجراءات جمع و تحليل البيانات اذ يقوم الباحث من خلال منهج البحث بتصميم البحث هذا التصميم باختلاف الهدف منه فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة جديدة او توظيفها او ايجاد العلاقة او السبب او الاثر بين العوامل المراد دراستها .

ونظرا لتعدد و تشعب و تنوع المواضيع علم الاجتماع فانه له مناهج وكل منهج يلائم طبيعة موضوع ما اذ بإمكان الباحث ان يتناول منهج واحد من خلال دراسته لموضوع ما يمكنه استخدام مناهج .

ولما كان موضوع المدروس هو سبل معالجة المسؤول لمشاكل التنظيم من وجهة نظر العاملة ودورها علة فعاليته ، استخدمنا في بحثنا " **المنهج الوصفي التحليلي** " الذي يهدف الى انه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى اغراض محددة لوضعية اجتماعية او مشكلة اجتماعية .

ويبدو من خلال التعريف ان المنهج الوصفي التحليلي لا يقف عند وصف الظاهرة او موضوع لكنه يذهب ابعد من ذلك فيحلل و يفسر و يقيم ، وبالتالي يقوم الباحث بجمع معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا بدلالة الحقائق المتوفرة و يعبر عنها تعبيراً كيفياً و يهتم بتوضيح

خصائصها او تعبيراً كميًا بوصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة و باستخدام هذا المنهج سوف نحاول معرفة اثر معالجة المسؤول لمشاكل التنظيم من وجهة نظر العاملين ودورها على فاعليته وذلك من خلال جمع المعطيات عن طريق الاستبيان و تبويبها و تصنيفها في جداول نعلق عليها ، وما بينته ادوات البحث ، من خلال الاحتكاك بالميدان و تفسير هذه النتائج للوصول الى تعميمها و كشف الاثر بين متغيري الدراسة .

أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة :

ان فهم الموضوع و الاحاطة به يتطلب مجموعة من المعلومات و المعارف حول الظاهرة (موضوع الدراسة) لذا يحتاج من الباحث معرفة البيانات المختلفة لاتمام بحثه و لانه يختار الادوات المناسبة لجمع البيانات سواء كانت اولية او ثانوية علما انه يوجد العديد من الادوات لجمع البيانات (الملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان) والتي يمكن للباحث ان يختار منها ما يناسب بحثه كما يمكنه ايضا ان يستخدم اكثر من طريقة في ان واحد .

وفي هذه الدراسة تم اختيار الادوات التالية :

أ- الاستبيان :

الاستبيان: لقد تم اختيار أدوات الاستبيان لجمع المعلومات والذي يعرف على أنه قائمة أسئلة مكتوبة والإجابة عنها تسجل من طرف المبحوثين أو المستجوبين، في الاستبيان المستجوبين يقومون بقراءة الأسئلة ثم يحددون توقعاتهم ثم يدونون إجاباتهم، وتكمن وظيفة الاستبيان هي القياس حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات والمواقف، والخصائص الشخصية.

وتكمن أهداف الاستبيان في تقدير نسب الفرد خلال فترة محددة وكذلك تقدير نسب مخرجات

الفرد النسبية، ووصف مجتمع بحث معين أو وصف مجتمع فرعي كذلك اختبار الفرضيات.

وتكمن أهداف الاستبيان في تقدير نسب الفرد خلال فترة محددة وكذلك تقدير نسب مخرجات الفرد النسبية، ووصف مجتمع بحث معين أو وصف مجتمع فرعي كذلك اختبار الفرضيات.

-العينة:

مجموعة متميزة من مجتمع الدراسة وفق اجراءات واساليب محددة ، ويقصد بها كذلك " النماذج المادية او البشرية التي تسحب من المجتمع الكلي وفقا لشروط و ضوابط علمية على ان تحمل هذه النماذج مواصفات الكل و تمثله " وغالبا ما يجد الباحث نفسه غير قادر على دراسة جميع مفردات البحث علاوة ان دراسة المجتمع ككل قد تكون مضيعة للوقت و الجهد و المال بغير مبرر .
مادامت طريقة العينة تغني عن البحث الشامل .

فلعينة العشوائية الطبقية يتم الاختيار فيها على اساس عشوائي و ذلك لاعطاء جميع مفردات البحث نفس الفرصة المتكافئة للظهور في العينة .

وقد استخدمت هذه الطريقة في بحثنا عشوائيا بواسطة السحب العشوائي وكان كالآتي :

$$90 = 100 / 37 \times 245$$

على ان اعتبار مجتمع البحث بلغ 245عاملا بمديرية الشباب و الرياضة بالاغواط لذلك وبعد اختيار عينة العشوائية البسيطة تم الحصول على عينة مقدرة بـ 90 ، وهذا لضيق الوقت وقلة الامكانيات و الصعوبة الى الوصول جميع مفردات العينة لتباعد مكان تواجد الاعوان المهنيين وكذا بعض الاطارات المتواجدة عبر كامل تراب الولاية .

الاساليب الاحصائية :

لتحقيق اهداف البحث و تحليل البيانات لتي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة ، الاعتماد على الجداول البسيطة و المركبة من خلال التفريغ اليدوي للمعلومات ثم تحليلها بالنسب المئوية .

الواجبات والمسئوليات والصلاحيات:

- 1 القيام بالإجراءات العملية لاستقطاب واختيار وتقييم وتعيين الكوادر.
- 2 القيام بالإجراءات والسياسات الخاصة بضمان حضور وانصراف الموظفين وصرف مستحقاتهم المالية بموجبها وقيد الإجازات المسحوبة من قبلهم.
- 3 القيام بتنفيذ أعمال الشؤون الإدارية ومراجعتها وتوزيعها على الوحدات الإدارية الأخرى للمؤسسة وذات الصلات بها بعد اعتمادها وتطبيق اللوائح والقرارات الإدارية التي تخضع لها المؤسسة.
- 4 التقيد بتنفيذ ورقابة كافة النظم واللوائح التي تحكم أعمال الشؤون الإدارية وتقديم المساعدة الإدارية لقطاعات وأقسام ووحدات المؤسسة الأخرى لتيسير الالتزام بها وتطبيقها بفعالية.
- 5 تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للإدارة العليا لأخذ موافقتها واعتمادها بذلك ومن ثم القيام بأعمال التوظيف وإجراءات التعيين وتوفير وثائقها وتجهيز عقود العمل بما يتفق مع سياسات ونظم ولوائح المؤسسة.
- 6 تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المؤسسة وبالتنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى لاستكمال إجراءات تخطيطها وتنفيذها وتقييم نتائجها.

7 إعداد كشوف الرواتب الخاصة بموظفي المؤسسة والتقارير الخاصة بمعلومات الدوام والانضباط في العمل وتنفيذ إجراءات الترقية والنقل والأجازات وتقييم الأداء والتدريب والخدمات الصحية وإنهاء الخدمة وغيرها وأعداد التقارير اللازمة عنها.

8 التأكد من التزام الموظفين بنظم وإجراءات وسياسات العمل وتوفير كافة النماذج والمستندات والوثائق اللازمة والتأكد من حفظها واستخدامها وتداولها بالطريقة السليمة.

9 القيام بأعمال العلاقات العامة من استقبالات واجتماعات ومقابلات وحفلات.

10 القيام بأعمال الخدمات الإدارية من امن وحراسة لمرافق المؤسسة بصورة مستديمة وكذا خدمات الاستقبال والنظافة والبوفيه والصيانة وحفظ الملفات الخاصة بأعمال المؤسسة في أرشيف خاص بطريقة منظمة ودقيقة تساعد الآخرين على تأدية عملهم بأكمل وجه.

11 القيام بالنشاطات الاجتماعية والثقافية والرياضة لتوطيد علاقات الود والتفاهم بين موظفي المؤسسة وتنمية مستواهم الثقافي والاجتماعي ورفع روحهم المعنوية وتعميق انتمائهم للمؤسسة.

12 تقديم الرعاية الصحية المتكاملة لموظفي المؤسسة والعمل على رفع مستوى التوعية الصحية لديهم.

13 المشاركة في وضع معايير وأدوات تقييم أداء العمل والبدء في تطبيقها بعد اعتمادها في حدود الاختصاصات.

14 الإعداد للتقارير الدورية عن أعمال الموارد البشرية ومقترحات تطويرها وتنفيذها بعد اعتمادها.

15 تنفيذ أعمال الأتمتة لكافة إجراءات وأساليب العمل بالمؤسسة من خلال تطبيق أحدث النظم الآلية.

16 وضع أفضل النظم والإجراءات الخاصة بالسلامة المهنية ومعالجة الإختلالات إن وجدت منعاً لأي

حوادث قد تقع في المستقبل.

(محمد العزازي احمد ابو ادريس ، 2002)

ادوات جمع البيانات :

يعتمد الباحث في جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها على ادوات القياس و عليها يتوقف صدق البحوث و قيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق و الادوات التي تمتلك الشروط العلمية و المنهجية من اجل الوصول الى اهدافها المسطرة . (محمد مزيان ، 1999 ، ص 58)

صعوبات الدراسة :

نظرا لطبيعة التنظيم الاداري للمديرية من تباعد المسافات عن المصالح لان عينة الدراسة متواجدة في الفروع التابعة لها اي في المنشأة الرياضية المتواجدة عبر تراب الولاية لم نجد سهولة في جمع البيانات الكافية وتحديد معالمها بالضبط .

- ويوجد نوع من التحفظ وعدم فهم الموظفين لاسئلة الاستمارة .
- عدم البوح بكل المعلومات و خاصة التي تم طلبهم بها .
- بعد المسافات بين المصالح المختلفة.

الفصل السابع

عرض و مناقشة و تفسير النتائج

عرض و مناقشة و تحليل نتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

(1) عرض و مناقشة و تحليل نتائج المتعلقة بفرضيات الاولى

(2) عرض و مناقشة و تحليل نتائج المتعلقة بفرضيات الثانية

(3) الاستنتاج العام

(4) الاقتراحات

(5) الخاتمة

الاساليب الاحصائية :

لتحقيق اهداف البحث و تحليل البيانات لتي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة ، الاعتماد على الجداول البسيطة و المركبة من خلال التفريغ اليدوي للمعلومات ثم تحليلها بالنسب المئوية .
(احمد بدر ،1973،ص18)

تفريغ البيانات وتحليلها :

المحور الاول : الجداول الاحصائية البسيطة

تفريغ البيانات الشخصية و تحليلها :

الجدول رقم 01 : توزيع أفراد عينة الدراسة

العينة	عدد العمال	العينات
19	50	الادريين
29	80	مصلحة الشباب
29	80	مصلحة الرياضة
13	35	مصلحة الأمن والصيانة
90	245	المجموع

تشكل البيانات الشخصية الخلفية العملية التي تنطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة على اعتبار أن تحديد خصائص وسمات المجتمع المدروس يعطينا نظرة عن مدى تجانس وتنوعه، ومدى ارتباطه بالأسئلة والقضايا المدروسة. وعلى هذا الأساس تسرع في التحليل الكمي للبيانات الشخصية بناء على المعطيات التي جمعناها من مديرية الشباب والرياضة بالأغواط فيما يتعلق بعدد العمال وبالجنس و المستوى التعليمي و عينة البحث ، نبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول (03) وأن أغلب أفراد العينة هم من الذكور.

الجدول رقم 2: توزيع العينة حسب جنس العمل

الجنس	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر		65	72.22 %
أنثى		25	27.77 %
المجموع		90	100 %

التحليل :

في 65 مبحوث نسبة 72.22 % من حجم العينة المختارة البالغة (90) مبحوث ذكور وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث البالغة 27.77 % مما يوحي بأن أكثر المناصب التي توفرها الوزارة تتكون للذكور والإناث وهذا راجع بطبيعة الحال إلى نشاط السائد فيها مع مراعاة لطبيعة بعض المصالح تتطلب العمل الذكور كمصلحة الرياضة والشباب.

الجدول 03 : يبين توزيع المبحوثين حسب السن:

فئة السن	التكرار	النسبة المئوية %
35-25	11	% 12.22
40-36	30	% 33.33
45-41	21	% 23.33
50-46	17	% 18.88
60-51	11	% 12.22
المجموع	90	% 100

التحليل:

وتبين لنا من الجدول أعلاه أن الاتجاه الغالب يميل نحو أولئك الذين يمثلون فئة السن 40-36 والتي تمثل نسبة 33.33 % من المجموع العينة، ويقدر بـ30 موظف في حين تليها فئة السن 45-41 والتي تمثل نسبة 23.35 % وتقدر بـ21 موظف، ثم تليها فئة السن 60-46 والتي تمثل 18.88 %، وتقدر بـ17 موظف من مجموع العينة في حين نجد أن فئات السن 30-25، 60-51، لا تمثل سوى النسبة 12.23 %، 12.22 % وتقدر بـ 11.11، منتصف على التوالي. وهو ما يوضح أن أغلبية موظفين شباب وهذا لانتهاج الموازنة لسياسة التوظيف لكل سنة خاصة في مصلحة الرياضة والشباب.

جدول رقم 04 : يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.

الجنس	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب		30	% 33.33
متزوج		50	% 55.55
مطلق		10	% 11.11
مجموع		90	% 100

التحليل:

نلاحظ في هذه أن فئة المتزوجين هي الغالبة في هذا التوزيع، والتي تمثل نسبة 55.55 % من مجموع العينة، ثم تليها فئة العزاب والذين يمثلون نسبة 33.33 % ثم تليها فئة المطلقين تقدر بـ 11.11 %

أي أن أغلبية الموظفين هم من فئة المتزوجين والتي بلغ عددهم 50 متزوج من مجموع العينة وتليها فئة العزاب بـ30 عازب من مجموع العينة والمطلقين بـ10.

جدول 05 : يبين توزيع المبحوثين لمستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
14.44 %	13	ابتدائي
24.44 %	22	متوسط
22.22 %	20	ثانوي
38.00 %	35	جامعي
100 %	90	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة ذات المستوى الجامعي والتي تمثل نسبة 38.88 %، وتقدر بـ 35 جامعي من مجموع العينة. ثم تليها الفئة ذات المستوى المتوسط والتي تمثل نسبة 24.44 % وتقدر بـ 22 مستوى متوسط من مجموع العينة، وبعدها تأتي الفئة ذات المستوى ثانوي والتي تمثل نسبة 22.22 %. وأخيرا تأتي الفئة الأقل مستوى وهي مستوى الابتدائي والتي تمثل نسبة 14.44 وتقدر بـ 13 ابتدائي. **المحور الثاني: بيانات تبحث في مشاكل التنظيم ودوره على أداء العاملين**
الجدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب المشاكل كل أثناء أدائهم لمهامهم.

النسبة %	التكرار	المشاكل أثناء العمل
66.66 %	60	نعم
33.33 %	30	لا
100 %	90	مجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 66.68 % من العاملين يواجهون مشاكل أثناء أداء مهامهم، ثم تليها نسبة 33.33 % من العمال لا يواجهون مشاكل أثناء مهامهم. ويرجع ذلك إلى أن بعض الأعمال قد تؤجل لوقت آخر لضيق الوقت والضغط المهنية فيقع العامل في حرج مما يجعله يقع في مشاكل الوساطة فيقدم مصالح بعض الأشخاص على البعض الآخر، بالتالي يهمل مصالح الأشخاص وهذا يعرفه إلى مشاكل أي يتعرض للعنف بكل أنواعه لفظي ومعنوي وربما يتعداه إلى العنف جسدي والسبب في ذلك رجع إلى نقص المؤسسة.
جدول رقم 07: يبين توزيع العينة حسب مهام على الموظفين:

النسبة %	التكرار	توزيع المهام على الموظفين
31.11 %	28	لائق
68.88 %	62	غير لائق
100 %	90	مجموع

التحليل :

نرى من خلال الجدول أن نسبة 68.88 % من العمال يرون أن توزيع المهام غير لائق أما نسبة 31.11 % من العاملين يرون توزيع المهام لائق بهم. فالعمال الذين يرون أن توزيع المهام غير لائق بهم. فالعمال الذين يرون أن توزيع المهام غير لائق بهم طبيعي خاصة وأن العمال المتعاقدين لا يشغلون مناصب عمل ثابت يومي ففي الأمور الاستثنائية قد يشغل العامل طيلة اليوم أو في وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية وهذا راجع إلى مشاكل الوساطة والمحابة فالمسؤول قد يراعي الأقرب في توزيع المهام سواء قريب صديق هذا راجع لسوء تفويض الصلاحيات أثناء العمل وهذا الأمر أصبح ظاهرة عادية في الإدارة الجزائرية بصفة عامة.

الجدول رقم 08: يبين توزيع العينة حسب مشاكل مع الزملاء

النسبة %	التكرار	المشاكل مع الزملاء
38.88 %	35	نعم
61.11 %	55	لا
100 %	90	المجموع

التحليل:

نرى من الجدول أن نسبة 61.11 % من العمال لم يتعرضوا للمشاكل مع زملائهم، أما نسبة 38.88 % من العمال يرون أنهم تعرضوا لمشاكل مع زملائهم. ففيها يخص العمال الذين تعرضوا لمشاكل هذا طبيعي نظرا للظروف التي يتم فيها توزيع المهام على العمال فينجم عن هذا مشاكل وعدم الرضى بأوقات العمل والمهام هذا إن قارن العامل نفسه بعامل آخر إضافة إلى مشاكل الوساطة الذي يجعل العمال يوجهون إلى بعضهم البعض أصابع الاتهام حينما لا يتم العمل في جو اجتماعي وأخوي يسوده التعاون.

الجدول رقم 09: يبين توزيع العينة حسب موافقة منصب العمل مع المؤهلات المهنية.

النسبة %	التكرار	موافقة منصب العمل
74.44 %	67	نعم

لا	23	25.55 %
المجموع	90	100 %

تحليل:

يتضح من خلال هذا الجدول أعلاه أن نسبة 74.44 % من العمال يوافق منصب عملهم من المؤهلات ثم تليها نسبة 25.55 % من العاملين لا يوافق منصب عملهم مؤهلاتهم المهنية. هذا راجع إلى ضعف التكوين أثناء فترة التربص التي يقضيها العامل قبل التوظيف إضافة إلى أن بعض العمال لم يستفيدوا من فترة تربص أصلاً خاصة فئة العمال المتعاقدين الذين لا يستفيدون من تربص أو تكوين كافي ويقول أحد المسؤولين أن عملية التكوين لدى الموظف هي بمثابة السلاح الذي يواجه به سير العمل وهذا من خلال الرفع من قيمة الكفاءة والأداء الجيد في العمل.

الجدول رقم 10: يبين توزيع العينة حسب موافقة المنصب مع المؤهلات العلمية

موافقة منصب مع المؤهلات العلمية	التكرار	النسبة %
نعم	33	36.66 %
لا	67	74.44 %
المجموع	90	100 %

تحليل:

تبين من الجدول أعلاه أن نسبة 74.44 % من العاملين من لا يوافق منصب عملهم مع مؤهلاتهم العلمية كما أن هناك نسبة 36.66 % من العاملين يوافق منصب عملهم من مؤهلاتهم العلمية علماً أن هناك عمال الذين يشغلون ليست في تأهيلهم العلمي، ووجود عمال لا يمتلكون لشهادات علمية تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية ويشغلون مناصب عليا عن مناصبهم، ويوجد أصحاب الشهادات ولا يتقنسون تلك المهام فهذا الأمر أصبح ظاهرة سلبية وبهذا الصدد قال أحد المسؤولين "إن من ضمن المعايير للاختيارات الأساسية والمرئية هي نوعية الشهادة العلمية والتي تتجند كأسلوب هام لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

جدول رقم 11: يبين توزيع العينة حسب معاملة مع المسؤول

معاملة مع المسؤول	التكرار	النسبة %
نعم	20	77.77 %
لا	70	22.22 %
المجموع	90	100 %

تحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.77 % من العاملين قالوا أن معاملاتهم مع المسؤولين غير جيدة تليها نسبة 22.22 من العمال معاملتهم مع المسؤول جيدة.

وهذا راجع إلى حصول بعض المشاكل الاعتيادية التي تحصل بين المسؤول والعمال ، فالمسؤول من جهة يسعى إلى فرض سلطته و سياسته كاملة على العامل كما تمليه عليه مصالح تثبيت معنويات العامل فيقل تركيزه واهتمامه وبالتالي حتما هذا يؤدي إلى انخفاض في أدائه.

الجدول رقم 12: يبين توزيع العينة حسب دور الخبرة في رفع الأداء

النسبة %	التكرار	دور الخبرة في رفع الأداء
81.11 %	73	نعم
18.88 %	17	لا
100 %	90	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 81.11 % من العاملين من يرون أن للخبرة دور في رفع أدائهم المهني كما أن هناك نسبة 18.88 % من العمال من يرون ليس للخبرة دور في رفع أدائهم المهني.

فالخبرة أمر هام لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نتجاهله فلكفاءة العلمية غير كافية يجب أن تدعم بخبرة العامل فالخبرة هامة في توفير الجهد والوقت وتفادي الأخطاء كما أنها مؤشرا أساسيا في إمكانية نجاح الموظف في عمله حيث تتجسد في عدد السنوات التي مارس فيها الفرد العمل حيث أننا نجده بهذه الأقدمية التي مارس فيها الفرد العمل حيث أننا نجده بهذه الأقدمية قد أكتب قدرات وكفاءات ومؤهلات كبيرة كافية لرفع أدائه وتحسينه.

الجدول رقم 13: يبين توزيع العينة حسب دور تطبيق القوانين في تسيير الموارد البشرية من طرف المسؤولين

النسبة %	التكرار	تطبيق القوانين من طرف المسؤولين
66.66 %	60	دائما
22.22 %	20	أحيانا
11.11 %	10	إطلاقا
100 %	90	المجموع

تحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.66 % من العاملين قالوا أن تطبيق القوانين من طرف المسؤولين دائما تطبق وبصفة عادية، ثم تليها نسبة 22.22 % من العمال أجابوا على الأسئلة وقالوا أن القوانين أحيانا تطبق وأخرى لا وتليها نسبة 11.11 % من العمال الذين أكدوا أنها لا تطبق إطلاقا. وهذا راجع إلى أن بعض العمال لا يفقهون القوانين أو كانت غير منصفة لهم أو عدم رضا العمال على كيفية تطبيق القوانين ويمكن أن يكون المسؤولين قد طبقوا القوانين بكل صرامة

الجدول الاحصائية المركبة

الجدول رقم : 14 يوضح قدرة المسؤول على التكيف مع العمال لحل المشاكل التنظيمية

الاحتمالات	وظيفتك ملائمة لتحقيق افضل اداء	رئيسك المباشر يقيم ادائك	عدم كفاءة رئيسك سبب في هذه المشاكل التنظيمية	يوجد تطبيق القوانين من طرف رئيسك المباشر	المجموع
إبتدائي	03 %3.33	0 %0	07 %7.77	04 %4.44	14 %15.55
متوسط	05 %5.55	06 %6.66	05 %5.55	08 %8.88	24 %26.66
ثانوي	10 %11.11	07 %7.77	04 %4.44	08 %8.88	29 %32.22
جامعي	09 %10	06 %6.66	05 %5.55	03 %3.33	23 %25.55
المجموع	27 %30	19 %21.11	21 %23.33	23 %25.55	90 %100

تحليل :

خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى تعليمي جامعي يرون أن الوظيفة الملائمة لتحقيق أدائهم في العمل حيث يقدر نسبتهم بـ 10% تليها نسبة 08.88 % على التوالي لأفراد العينة ذو مستوى تعليمي ثانوي ومتوسط من من يقرون بأنه يوجد تطبيق للقوانين داخل المؤسسة من طرف الرئيس المباشر في حين أن 07.77 % المبحوثين سبب المشاكل التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة إلى عدم كفاية الرئيس .

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين لديهم رضى وظيفي وتكيف في العمل وأن الوظيفة الملائمة لتحقيق أدائهم في العمل كما أن تطبيق القوانين داخل المؤسسة من طرف الرئيس المباشر موجودة مما يساهم في زيادة المردودية أما المشاكل التنظيمية قد تكون موجودة في بعض الاحيان تكون راجعة إلى عدم كفاية الرئيس ببعض القوانين.

عرض نتائج الدراسة :

1 مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات الفرعية :

(أ) على مستوى الفرضية الأولى : هناك فعلا مشكلة من ناحية التكامل التنظيمي ترتبط بها العديد من المشكلات الأخرى ، وهي تعود الى العديد من العوامل التنظيمية المتعلقة خاصة بالبيئة التنظيمية الاجتماعية داخل المؤسسة ، من حيث غياب التكامل الاجتماعي بين الافراد و الجماعات وعدم انسجامهم ، لان معايير العمل الاساسية لا يدخل بها الافراد في التنظيم ويكسبونها داخله بقدر كبير ، فالكثير من الافراد مثلا ، يلاحظ بانهم يدخلون بقيم و معايير اجتماعية غير متوافقة بما يكفي مع قيم التنظيم .

فكل التفاعلات الخاصة بالتنظيم الاداري داخل المؤسسة بين المسؤولين و العمال تنتهي بدون معايير محددة وواضحة تنظيميا .

(ب) على المستوى الفرضية الثانية : المتعلقة بالأساليب المنتهجة في معالجة مشاكل التنظيم من طرف المسؤول ، فتم التوصل الى ان هناك فعلا مشكلة من هذا القبيل ، تؤثر على فاعلية التنظيمية للمديرية فيما يخص قدرتها على لقيام بوظيفتها في ذلك بالشكل المطلوب و الملائم لطبيعة التحديات المفروضة عليها . فمن هذا المنطلق نلاحظ ان المسؤول له دور فعال في معالجة مشاكل التنظيم تؤثر سلبا على فاعلية و اداء العمال .

الاستنتاج العام للدراسة :

هناك معوقات و مشاكل تنظيمية تؤثر على فاعلية الادارة بالنسبة لمعالجتها من طرف المسؤول .

من خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها حول مشاكل التنظيم (الرضا الوظيفي ، الاداء ، العلاقات بين افراد المديرية من جهة والمسؤول من جهة اخرى) بمديرية الشباب و الرياضة لولاية الاغواط نصل فعلا الى ان للتنظيم الاداري وضائف عكسية و مشاكل تنظيمية تعمل على الحد من فاعليته هذا مما ينعكس سلبا على الاهداف التي انشا لاجلها والمتمثلة في احداث تنمية لجميع الافراد و:

- 1- التعرف على المشكلات التي يعاني منها ممارسو مهنة الإدارة العمومية في بيئة العمل.
 - 2- تحديد درجة الاختلاف في رؤية الأفراد العينة للمشكلات التي تواجه موظفو الإدارات العمومية في بيئة العمل باختلاف (الجنس،الجنسية،الحالة الاجتماعية،ومكان العمل)
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
- 1-أظهرت الدراسة أن مشكلة ضعف المستوى الثقافي والتوعية من المشكلات التي تواجه ممارسة الإدارة.
 - 2-أظهرت الدراسة أن مشكلة صعوبة المهنة وكثرة الضغوط في العمل من المشكلات التي تواجه الموظفون في الإدارة.
 - 3-أظهرت الدراسة أن مشكلة ضعف الحوافز المادية والترقيات الآلية من أهم المشكلات التي تواجه موظفو الإدارة.
 - 4-أظهرت الدراسة أن مشكلة قلة المرونة في العمل وضعف القيادات من المشكلات التي تواجه موظفو الغدارة.
 - 5-أظهرت الدراسة أن مشكلة عدم وضوح المهام وغياب المعايير من المشكلات التي تواجه الموظفون في الإدارة.

6-أظهرت الدراسة أن ضعف التعاون والمشاركة من أهم المشكلات التي تواجه الموظفون في الإدارة.

الاقتراحات و التوصيات :

من خلال ما تم عرضه من اطار نظري و دراسة ميدانية حول موضوع بحثنا نخلص في الاخير الى تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نرى فيها سبل معالجة المسؤول لمشاكل التنظيم من وجهة نظر العاملين ودوره على فاعليته بمديرية الشباب و الرياضة لولاية الاغواط لذلك فاننا نقترح ما يلي :

- اعادة النظر في كيفية تطبيق اللوائح و القوانين
- اعطاء الاولوية لذوي الكفاءات والمستوى التعليمي و الخبرة المهنية
- توسيع صلاحيات المسؤولين للتعاون مع جميع الشركاء في الادارة
- تحديد الصلاحيات بدقة في عمل الاداري لتفادي التداخل في الادوار
- توفير الامكانيات و الموارد و الاحتياجات المتعلقة بالاداريين
- الاهتمام بالتكوين و التدريب الدائم والمستمر لفائدة الموظفين .

الخاتمة

- خاتمة:

وفي الاخير يمكننا القول ان موضوع سبل معالجة المسؤول لمشاكل التنظيم الاداري يعتبر من المواضيع الحديثة و التي قليل ما يتطرق لها الباحثون في دراساتهم الجامعية ، وهي من المواضيع المهمة و الضرورية التي تحتاجها اي مؤسسة ادارية لانها ترتبط مباشرة بحياة المواطن ، حيث ان المشاكل الادارية تنشأ عن طريق الاحتكاك و التفاعلات التي تحصل بين العمال ، ومنه يجب عدم اغفال عن المشاكل التنظيمية الادارية لنها تؤثر على اداء العاملين يجب استغلالها و توجيهها نحو الاتجاه الايجابي الذي يخدم المؤسسة من خلال فتح قنوات اتصال مباشرة مع العمال و الانصات لآرائهم و انشغالهم ، فحين يشعر العمال ان القيادة الادارية نهتمة بطريقة اداء مهامه و مستويات و تشرح له الاساليب الناجعة للعمال و ان القوانين واللوائح و القواعد المنظمة للعمل واضحة و قوية و مرنة و متجددة مع متطلبات العصر و الوظيفة و ظروفها و الرقابة الادارية موجهة و فعالة و العلاقات بين العمال تكون بشكل موضوعي و الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية عادلة فانه سيشعر بالرضا الوظيفي بشكل يحقق ذاته للوصول الى اعلى مراتب الذي بدوره يحقق الاهداف العامة للمؤسسة .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

1. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003م، ص 26.
2. نفس المرجع، ص 28.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي و العشرين"، دار الكتب، القاهرة-مصر، 2000 م، ص 26.
4. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998 م، ص 327.
5. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004 م، ص 67.
6. محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان- الأردن، 1999 م، ص 21.
7. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1998 م، ص 396.
8. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الخامسة، 1998 م، ص 40.
9. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003 م، ص 310.
10. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 41.
11. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002 م، ص 65.

12. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.
13. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 74.
14. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م، ص 116.
15. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م، ص 174.
16. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 117.
17. نفس المرجع، ص 530 .
18. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.
19. نفس المرجع، ص 58 .
20. علي السلمي، التخطيط و المتابعة، مكتب غريب، القاهرة-مصر، 1978 م، ص 216.
21. ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 300.
22. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 553.
23. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 21.
24. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 171 -.
25. - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 96.

26. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 172.
27. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 93. - راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، - مرجع سبق ذكره، ص 173.
28. دراسة قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى بعنوان (تنمية قدرات اتخاذ القرارات لدى القيادات التنفيذية بالجامعات الحكومية) (الخرطوم 2003م رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
29. دراسة هدى حسين محمد العتوم، بعنوان (دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري ،دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الاردنى 1994)
30. دراسة شنوان عمر إبراهيم بعنوان (اثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية) (الخرطوم 2003) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة امدرمان الإسلامية (
31. دراسة محمد نشوان الزاكي 2003م : بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء) (الخرطوم 2003) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة النيلين)
32. -الزاكي عبد الهادي، السلوك التنظيمي في السودان ما بين 1989-1999 م دراسة في الادارة العامة ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .
33. عبد الهادي ابكر جبريل ، اثر العوامل السلوكية في اداء العاملين بادارات الخدمات التعليمية ، دراسة حالة وصفية : للمرحلة الثانوية بمحلية الدويم 2003-2007، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان 2011 م .

34. الأعرجي، عاصم، (دراسات معاصرة في التطوير الإداري)، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 1995م .
35. الأعرجي، عاصم (الوجيز في مناهج البحث العلمي) دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع .
36. الحسينة، سليم، (مبادئ نظم المعلومات الإدارية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998م .
37. حسين، عبد الفتاح دياب، (التخطيط والرقابة)، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية .
38. رضوان، شفيق، (السلوكية الإدارية)، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، 1994م .
39. روبيير، باييز (الموجه- الدليل العلمي للقيادات الإدارية) ترجمة : تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1992م .
40. زويلف، مهدي و د. العضاية علي، (إدارة المنظمة- نظريات وسلوك) دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م .
41. سالم، فؤاد الشيخ وآخرون، (المفاهيم الإدارية الحديثة)، مركز الكتب الأردني، 1994م .
42. عبيدات، ذوقان وآخرون، (البحث العلمي : مفهومه وأدواته، وأساليبه) دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
43. عويس، خير الدين علي، (دليل البحث العلمي) دار الفكر العربي، 1997م .
44. محجوب، وجيه (طرائق البحث العلمي ومناهجه)، 1998م .

45. المغربي، كامل وآخرون، (أساسيات في الإدارة)، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م
46. ياسين، سعد غالب، (الإدارة الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998م .
47. ياغي، محمد عبد الفتاح، (مبادئ الإدارة العامة)، 1994م .
48. احمد بدر ، اصول البحث العلمي و مناهجه ،
49. . 48. احمد بدر، اصول البحث العلمي و مناهجه ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت 1973 ، ص18.
50. دراسة قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى بعنوان (تنمية قدرات اتخاذ القرارات لدى القيادات التنفيذية بالجامعات الحكومية)(الخرطوم 2003م رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
51. دراسة هدى حسين محمد العتوم، بعنوان(دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري ،دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الاردنى 1994)
52. دراسة شنوان عمر إبراهيم بعنوان (اثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية) (الخرطوم 2003) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة امدرمان الإسلامية (
53. دراسة محمد نشوان الزاكي 2003م : بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء) (الخرطوم 2003) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة النيلين)
54. -الزاكي عبد الهادي، السلوك التنظيمي في السودان ما بين 1989-1999 م دراسة في الادارة العامة ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

55. عبد الهادي ابكر جبريل ، اثر العوامل السلوكية في اداء العاملين بادارات الخدمات التعليمية ، دراسة حالة وصفية : للمرحلة الثانوية بمحلية الدويم 2003-2007، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان 2011 م .
56. واصل جمال المومني ،المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية ،الطبعة الثانية، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2011 ، ص49
57. علي سلمي ،تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1994، 67.
58. زهير بوجمعة الشلابي ، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة ،الطبعة الاولى، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،2011، ص111.
59. رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، دون طبعة ،الدار الجامعية ، السكندرية ،مصر، 2003،
60. بورغدة حسن ، ادارة الصراعات التنظيمية ،العدد 05 ،كلية العلوم الاقتصادية ، سطيف ، 2005 ، ص20.
61. احمد ماهر ، كيف تسيطر على صراعات العمل ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص122.
62. شاوي.صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف . " رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة. جامعة فرحات عباس: سطيف.الجزائر. 2010م.

مراجع اجنبية :

- 63-pondy , organizational conflit : conceptsand and models , adminstrave
,science, 1980 ,p 111
- 64- Human resource roles . :)1996 (Conner J et Ulrich D –
creating value . not rhetoiric. In Human resource planning . New
York . Vol 19 . Issue 3 . pp38-48
- Cornet Aet Rondeau A et autres: Typologies des processus-65-
detransformation et performance de la GRH . Dans ; 2004
- 66-J-G. March , H-A , Simon , les organization psychosociologique , 2
édition : traduire par , J-C ; rochi , et G-prunier,BORDAS , paris,
France,1991, p p 126 ,127.
- 67-Doty, Gwen, (2001). Fostering Emotional Intelligence in K-8 Students.
Corwin press ,INC ,California.
- 68-Al-Hadhod, D. Leadership Behavior of Elementary Public School Principles
in the State of Kuwait. Unpublished Doctoral Dissertation, University of
Southern California , LA., 1984..
- 69-Cross, S. & Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construals and
gender. Psychological Bulletin. 122, 5-37.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إسْتِبيان

أساتذتي الكرام:

في إطار إعداد مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص عمل وتنظيم حول موضوع: "سبل معالجة المسؤول لمشاكل التنظيم من وجهة نظر العاملين ودورها على فاعليته" فإننا نرجو أن تفضلوا بالإجابة على محتويات هذا الإستبيان بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام الدراسة.

- هذا الإستبيان لا يحمل إسم المجيب، هذا احتراما لخصوصية وسرية الإجابات.
 - قبل الشروع في الإجابة على الأسئلة، نرجو أن تكون القراءة متأنية وعميقة لفهم العبارات، ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
 - الهدف من الدراسة هو التعرف على الدور الذي يلعبه المسؤول في معالجة مشاكل التنظيم من وجهة نظر العاملين ودوره على فاعليته.
- نشكر لكم حسن تفهمكم وحسن تعاونكم، كما نعتذر إليكم عن سطونا على نفيس وقتكم.

تحت إشراف:

الدكتور. العربي حرّان

من إعداد الطالبة:

- جميلة قطاف

بيانات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 31 سنة إلى 50 سنة ☐ من 51 سنة فما فوق ☐
- 3- المصلحة التي تنتمي إليها:
- مدير الشباب والرياضة ☐ مصلحة الإدارة والوسائل ☐ مصلحة الرياضة ☐
- مصلحة الشباب ☐ مصلحة المحاسبة ☐
- 4- الرتبة:
- مدير المؤسسة ☐ رئيس مصلحة الرياضة ☐ رئيس مصلحة الشباب ☐
- رئيس مصلحة المحاسبة ☐ رئيس مصلحة الإدارة ☐ رئيس مصلحة التقنية ☐

5-سنوات الخدمة:

- أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

6- هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل أنت مقتنع بإعطاء رئيسك المباشر الحرية المطلقة لتقييم أدائك؟

نعم ☐ لا ☐

8- في حالة الإجابة بـ لا، هل عدم اقتناعك هذا مبني على:

- عدم اتصالك المباشر بالعاملين ☐
- احتمال تحيز رئيسك المباشر ☐
- عدم كفاءته ☐

9- هل تتلقى تغذية عكسية مع رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك بصفة:

دائماً ☐ أحياناً ☐ إطلاقاً ☐

10- هل يحقق لك نظام التقييم درجة؟

☐ عالية من الرضا

☐ متوسطة

☐ لا يحقق أي رضا

11- هل تطبيق القوانين في تسيير الموارد البشرية من المسؤول؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ إطلاقا

12- هل يوجد تنسيق بين مختلف المصالح الإدارية الأخرى؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ إطلاقا

13- هل لديك اجتماعات منظمة في مكان العمل؟

☐ نعم ☐ لا

14- في حالة الإجابة بـ نعم:

- هل بإمكانك أن تشارك في اجتماعات في مكان العمل؟

☐ دائما ☐ في معظم الأحيان ☐ أحيانا ☐ نادرا أو أبدا

15- هل الاجتماعات تتكرر على النحو الكافي؟

☐ نعم ☐ لا

16- هل يسود جو جيد ضمن مجموعة عملك؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ إطلاقا

17- هل تعرضت للعنف في مكان عملك لمرة واحدة على الأقل؟

☐ نعم ☐ لا

18- هل يتمتع رئيسك المباشر بالقدرة على معالجة الخلافات والمشاكل التي تنشأ في مكان العمل؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ إطلاقا

19- هل يقوم رئيسك المباشر بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بطريقة حكيمة؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ إطلاقا

20- هل لديك ثقة برئيسك المباشر؟

☐ نعم ☐ لا

21- هل قمت أنت ورئيسك المباشر بمحادثات وإعداد خطة لتطوير القطاع؟

☐ نعم ☐ لا