

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلم الاجتماع و الديمغرافيا



الأمانة (السكرتارية) ودورها في تحقيق الفعالية الادارية

دراسة ميدانية بجامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ (ة):

– قمانه محمد.

من إعداد الطالبة:

– بهضة عزيزة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د. بونوة علي	جامعة غرداية	رئيسا
أ.د. قمانه محمد	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. صغيري فوزية	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 1446-1447هـ/2024-2025م

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلم الاجتماع والديمقراطية



الامانة (السكرتارية) ودورها في تحقيق الفعالية الادارية

دراسة ميدانية بجامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ (ة):

- قمانه محمد.

من إعداد الطالبة:

- بهضة عزيزة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د بونوة علي	جامعة غرداية	رئيسا
أ.د قمانه محمد	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. صغيري فوزية	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 1446-1447 هـ / 2024-2025م

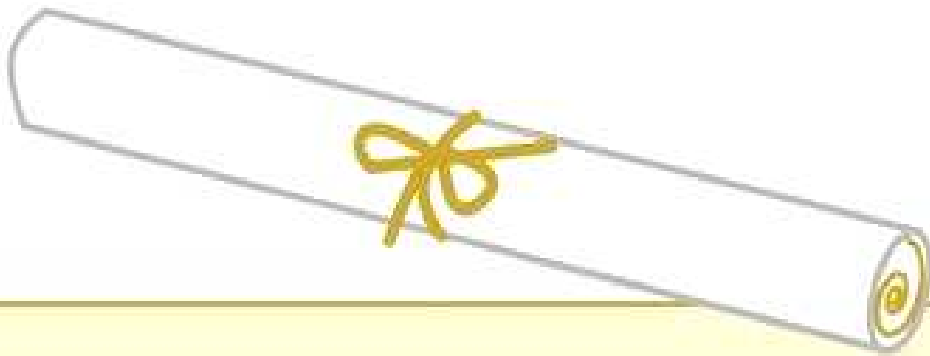


الشكر وعرفان

"من أراد علما فليدقق، و إلا ضاع دقيق العلم"
بادئين بشكر المولى عزوجل الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع فاجعله اللهم
يارب خالصا لوجهك الكريم.

كما نتوجه بأسمى عبارات الإخلاص و بأعلى معاني التقدير و الاحترام الى الأستاذ
القدير المشرف "قمانه محمد" الذي لم يخل علينا و الذي انتفعنا من كريم توجيهاته
ونصائحه التي أثارت لنا درب البحث فسدد الله خطاه ووفقه الى ما يحب ويرضى.
كما نتوجه بأعمق الشكر و عظيم الامتنان إلى الذين ارتويننا من بحر علمهم الأساتذة
الكرام، كما لا ننسى رئيس قسم علم الاجتماع حفظهم الله جميعا.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة الذين أشرفوا على
مناقشة هذه المذكرة.

كما لا تفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل الى قسم علم الاجتماع تنظيم و عمل.
و إلى كل من ساهم في إثراء هذا البحث من قريب أو بعيد.



الإهداء

الحمد لله وكفى، و الصلاة على الحبيب المصطفى، و أهله ومن وفى أما بعد الحمد لله الذي وفقنا لتشمين هذه الخطوة في مسيرتنا العلمية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى.

أهدي هذا العمل إلى:

روح والدي الحبيين اللذين رحلا عن عالمي، لكن لم يرحلا عن قلبي دعائي لكما لا يتقطع، وذكركما محفور في دعائي وخطواتي.

إلى عائلتي العزيزة من شاركوني الحلم، وتحملوا معي التعب و السهر.

لكم كل الشكر و الامتنان فبدفئكم وقفت وبجكم استمرت.

الى اليد الخفية

كل من مدى لي العون دون ان يطلب شكرا مني الذي كان نورا خافتا في عتمة الشك.

إلى عائلتي الثانية، زملاء العمل كل باسمه ومقامه

والى زملاء الدراسة دفعة 2025 .



ملخص:

تعتبر السكرتارية من العناصر الأساسية في الهيكل الإداري لأي مؤسسة والتي ظهرت نتيجة لتطور الهائل الذي عرفه التنظيم الإداري خلال السنوات المتعاقبة من الزمن ، والتي كان لابد لهذا العلم أن يظهر في التنظيم الإداري الذي كان يعرف سابقا بالبيروتيك والذي لا يزال يعرف الى يومنا هذا بالسكرتارية. حيث تساهم هذه الأخيرة بشكل فعال في تنظيم سير العمل وضمان التواصل الفعال بين مختلف اقسام المؤسسات وخاصة بين مختلف الاقسام الجامعية. ونخص بالذكر المؤسسة البيداغوجية جامعة غرداية، بينما في ذلك كلياتها الجامعية كما تلعب سوسيولوجيا الامانة دورا محوريا في تسهيل الاجراءات الادارية ، مما يؤثر بشكل مباشر على فعالية الاداء الإداري بجامعة غرداية ، كما تمثل كل اهميتها في قدرتها على الادارة، المراسلات، التنظيم ، الاجتماعات ، وتنسيق الأنشطة بين الاقسام المختلفة.

هذا الدور يتطلب مهارات ادارية عالية، قدرة على التعامل مع المعلومات بسرية ، وفهم عميق للاحتياجات المؤسسية عندما تؤدي هذه المهام بكفاءة فإنها تساهم بشكل كبير في تحسين فعالية الاداء الإداري ، مما ينعكس على جودة سوسيولوجيا الخدمات المقدمة للطلبة و الاساتذة.

الكلمات المفتاحية: السكرتارية، التنسيق الإداري، سوسيولوجيا الفعالية الإدارية، ديناميكية العمل (العمل الجماعي)، الأدوار الإدارية، التواصل الفعال.

Abstract:

Secretarial work is considered one of the fundamental components of the administrative structure in any institution. It emerged as a result of the significant evolution that administrative organization has undergone over the years. This field has become an integral part of what was previously known as "bureaucracy," and continues to be referred to today as "secretariat" or "secretarial services." The secretariat plays an essential role in organizing workflow and ensuring effective communication among the various departments within an institution—particularly in academic institutions such as the University of Ghardaïa, including its faculties.

The sociology of the secretariat plays a central role in facilitating administrative procedures, which directly influences the efficiency of administrative performance at the University of Ghardaïa. Its importance lies in its capacity for managing correspondence, organizing meetings, coordinating activities between departments, and ensuring smooth administrative operations. This role requires advanced administrative skills, the ability to handle information with confidentiality, and a deep understanding of institutional needs. When these tasks are performed efficiently, they significantly enhance the effectiveness of administrative performance, thereby improving the sociological quality of services provided to students and faculty members.

Keywords: Secretariat, administrative coordination, administrative effectiveness, work dynamics (teamwork), administrative roles, effective communication.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان.....
	الاهداء.....
	ملخص.....
	فهرس المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الاشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: بناء موضوعات الدراسة	
4	1- أسباب اختيار الموضوع.....
4	2- أهمية الموضوع.....
4	3- أهداف الموضوع.....
5	4- إشكالية الموضوع.....
7	5- الفرضيات.....
9	6- تحديد المفاهيم.....
12	7- المقاربة السوسيولوجية.....
الفصل الثاني: السكرتارية في المؤسسة الجامعية البيداغوجية	
15	1- نظرة شاملة حول السكرتارية.....
17	2- خصائص السكرتارية وأهم أعمالها البيداغوجية.....
22	3- أهمية السكرتارية وتطورات منظومتها المتكاملة.....
27	4- أنواع السكرتارية والصفات العلمية الواجب توفرها في السكرتير.....
32	5- الوسائل الناجحة لممارسة وتسهيل مهنة السكرتارية في المؤسسات الجامعية.....
33	6- أساليب ومهارات التخطيط و التنظيم لأعمال السكرتارية الجامعية.....
36	7- تطبيقات التحول الرقمي لأعمال السكرتارية.....
الفصل الثالث: التنسيق الإداري الفعال	
40	1- نظرة شاملة حول التنسيق الإداري الفعال.....

41	2- العوامل المساعدة على إجاد التنسيق، أهميته و أهمية أهدافه.....
44	3- خصائص التنسيق الإداري الفعال وطرق تحسينه.....
47	4- استراتيجيات و مقاييس التنسيق الإداري الفعال.....
50	5- صور ومستويات التنسيق الإداري الفعال.....
51	6- مزايا و عيوب التنسيق الإداري الفعال.....
الفصل الرابع: سوسيولوجيا الفعالية الادارية	
58	1- الفعالية الإدارية في الفكر الإداري السوسيولوجي.....
61	2- خصائص الفعالية الإدارية وأهميته دراستها.....
63	3- مداخل الفعالية الإدارية.....
71	4- أهمية سوسيولوجيا الفعالية الإدارية والأسباب المؤدية لها.....
73	5- معايير قياس سوسيولوجيا الفعالية الإدارية والعوامل المؤثرة في قياسها.....
75	6- أهم متطلبات زيادة سوسيولوجيا الفعالية الإدارية وعوامل نقصها.....
الفصل الخامس: دراسة ميدانية بجامعة غرداية	
81	1- تعريف بالمؤسسة.....
81	2- أهداف المؤسسة.....
82	3- مجتمع البحث و العينة.....
82	4- المنهجية المتبعة و أدوات جمع البيانات.....
83	5- صعوبات الدراسة.....
84	6- البيانات الشخصية للعينة.....
الفصل السادس: التنسيق الإداري	
90	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....
96	2- الاستنتاج الجزئي لنتائج الفرضية الأولى.....
الفصل السابع: درجة تحمل المسؤولية	
98	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....
103	2- الإستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الثانية.....
الفصل الثامن: ديناميكية الجماعة (فريق العمل)	
106	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.....
111	2- الإستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الثالثة.....

112	3- الاستنتاج العام.....
115	خاتمة.....
117	قائمة المصادر والمراجع.....
–	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الجنس	84
2	توزيع أفراد العينة حسب السن	85
3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	86
4	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	87
5	يبيّن وجود علاقة تنسيق بين الأمانة ورئيس القسم وفعالية الأداء الإداري في أقسام جامعة غرداية	88
6	يبيّن العلاقة حول مدى أهمية الأمانة لدى رؤساء الأقسام وشعور موظفي الأمانة بالإرتياح عند أداء مهامهم	90
7	يبيّن العلاقة بين موظفي الأمانة مع أعضاء أسرة القسم ومدى إعتقادهم بوجود فوضى التسيير داخل الأقسام	91
8	يبيّن العلاقة بين دور الأمانة في تسهيل التفاعل داخل القسم والشعور بالرضى على الوضعية المهنية لموظفي الأمانة داخل القسم	92
9	بين وجهة نظر موظفي الأمانة حول مدى إرتياحهم في أداء مهامهم، وذلك حسب مؤهلهم العلمي	93
10	يبيّن العلاقة بين تحمل الأمانات للمسؤولية عند إرتكاب الأخطاء وتحقيق الفعالية الإدارية في كليات جامعة غرداية	95
11	يبيّن العلاقة بين التزام الأمانات بالسرية والخصوصية والشعور بالتهميش من طرف إدارة القسم	98
12	يبيّن العلاقة قدرة أمانات الأقسام على اتخاذ قرارات مدروسة وتحقيق الفعالية الإدارية في أقسام كليات جامعة غرداية	99
13	يبيّن العلاقة بين جرأة أمناء الأقسام في الإعتراف بالأخطاء ومدى تحقق الفعالية الإدارية في أقسام كليات جامعة غرداية	100
14	يبيّن تحليل العلاقة مستوى الخبرة على تقييم كفاءة الأمانة في صنع القرار داخل الأقسام الجامعية في الأوقات الحرجة.	101
15	يبيّن العلاقة بين سعي الأمانات للتعاون وتبادل الخبرات في أقسام كليات الجامعة والشعور بالإرتياح عند أداء المهام	102

106	يبين العلاقة بين مدى تحقق أهداف العمل الجماعي للأمانات والفعالية الإدارية داخل كليات جامعة غرداية	16
107	يبين العلاقة بين العمل كفريق بين الأقسام والكليات ومدى تحقق الفعالية الإدارية داخل كليات جامعة غرداية	17
108	يبين العلاقة بين عمل الأمانات بمعزل عن بعضهم البعض ومدى الشعور بالرضى على الوضعية المهنية داخل الأقسام بجامعة غرداية	18
109	يبين العلاقة بين تأثير إتخاذ الأمانات لقرارات جماعية على رؤساء الأقسام والكليات، ومدى إدراك وجود فوضى في تسيير الأقسام بجامعة غرداية	19

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	يوضح اجراءات السكرتارية	1
21	يوضح الخطة الأسبوعية و اليومية	2
26	يوضح المنظومة المتكاملة للسكرتارية الإبداعية	3
29	الهيكل التنظيمي للسكرتارية	4
45	يوضح تنسيق الإطار المحدد للأهداف الإدارية	5
49	يمثل استراتيجيات التنسيق الإداري الفعال .	6
52	يمثل مزايا و عيوب التنسيق الإداري الفعال.	7
70	يمثل مداخل الفعالية الإدارية	8
72	يوضح الأسباب المؤدية للفعالية الإدارية	9
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
85	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
86	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12
87	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	13

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
121	استمارة الاستبيان	1
128	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2

مقدمة

مقدمة

تعتبر السكرتارية من العناصر الأساسية في الهيكل الإداري لأي مؤسسة و التي ظهرت نتيجة لتطور الهائل الذي عرفه التنظيم الإداري خلال السنوات المتعاقبة من الزمن و التي كان لابد لهذا العالم أن يظهر في التنظيم الإداري الذي كان يعرف سابقا بالبيروتيك والذي لا يزال يعرف الى يومنا هذا بالسكرتارية. حيث تساهم هذه الأخيرة بشكل فعال في تنظيم سير العمل و ضمان التواصل الفعال بين مختلف الأقسام المؤسساتية و خاصة بين مختلف الأقسام الجامعية. ونخص بالذكر المؤسسة البيداغوجية جامعة غرداية، بما في ذلك كليتها الجامعية.

كما تلعب سوسيولوجيا السكرتارية دورا محوريا في تسهيل الإجراءات الإدارية، مما يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء الإداري بجامعة غرداية، كما تمثل في قدرتها على الإدارة، المراسلات، تنظيم الاجتماعات، و تنسيق الأنشطة بين الأقسام المختلفة، هذا الدور يتطلب مهارات إدارية عالية، قدرة على التعامل مع المعلومات يسرية وفهم عميق للاحتياجات المؤسسة عندما تؤدي هذه المهام بكفاءة فإنها تساهم بشكل كبير في تحسين فعالية الأداء الإداري، مما ينعكس على جودة سوسيولوجيا الخدمات المقدمة للطلبة و الأساتذة و رؤساء الأقسام.

إن دراسة أي مشكلة السكرتارية كان الاهتمام الأساسي ينصب على الدور الذي تلعبه في التأثير على الفعالية الإدارية أو داخل التنظيم، وكما أن وضوح الأهداف البيداغوجية تجعل السكرتارية يتفوق في أفكاره ويبدع فيها، ومن هذا المنطلق ما علينا إلا أن نشير إلى أن البحث يحتوي على 8 فصول متكاملة إذ أن كل فصل يكمل الفصل الآخر وذلك حسب صياغتها لموضوع الإشكالية علما أن الفصول تتطرق إلى:

- **الفصل الأول:** في هذا الفصل سنتطرق إلى الأسس المنهجية و التي من خلالها الى تحديد أسباب إختيارنا للموضوع و أهميته بالنسبة لدراسة العلمية.

ثم تطرقنا الى تحديد الإشكالية وبناء فروضها العلمية وتحديد المفاهيم ثم المقاربة السوسيولوجية للنظرية لهذا البحث.

- **الفصل الثاني** تطرقنا في هذا الفصل إلى الأمانة (السكرتارية) في المؤسسات البيداغوجية الجامعية وذلك بتوضيح شامل حولها من أهميته، أنواع، عوامل، وسائل، أساليب... ومقومات نجاحها.
- **الفصل الثالث:** تحدثنا في هذا الفصل عن التنسيق الإداري الفعال فتطرقنا الى نظرة شاملة حول التنسيق الإداري الفعال و العوامل المساعدة على إيجاد التنسيق الإداري الفعال بالأهمية و الطرق استراتيجية، صوره و مستوياته، مزاياه و عيوبه.
- **الفصل الرابع:** تحدثنا فيه عن سوسولوجيا الفعالية الإدارية فتطرقنا الى الفعالية الإدارية في الفكر الإداري خصائص وأهمية دراستها، مداخلها أهميتها ومعايير قياسها و العوامل المؤثرة في قياسها، متطلبات زيادة ونقص سوسولوجيا الفعالية الإدارية.
- **الفصل الخامس:** وفي هذا الفصل تم التعريف بالإجراءات المنهجية للدراسة فتطرقنا الى ميدان الدراسة ومجتمع البحث و العينة المنهجية المتبعة ثم تحليل نتائج البيانات الشخصية و صعوبات الدراسة.
- **الفصل السادس:** تطرقنا الى تحليل نتائج الفرضية الأولى و الخروج باستنتاج جزئي.
- **الفصل السابع:** تطرقنا الى تحليل نتائج الفرضية الثانية و الخروج باستنتاج جزئي.
- **الفصل الثامن:** أما هذا الفصل فتطرقنا فيه الى تحليل نتائج الفرضية الثالثة والخروج باستنتاج جزئي وعام كمحصلة لنتائج الفرضيات.

الفصل الأول:

بناء موضوعات الدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع.
- 2- أهمية الموضوع.
- 3- أهداف الموضوع.
- 4- إشكالية الموضوع.
- 5- الفرضيات.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- المقاربة السوسيولوجية.

1- أسباب اختيار الموضوع:

إن أصعب مرحلة للباحث هي اختيار الموضوع وذلك يكون لا سباب إما ذاتية و إما أسباب موضوعية.

1-1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في الاطلاع و المعرفة كيفية تعامل السكرتاريات كليات جامعة غرداية مع مسؤوليها والاساتذة والطلبة وكذا ادارتها و كلياتها.
- كون الموضوع شيق وذو أهمية يحتاج الى البحث أردت البحث فيه.

1-2- الأسباب الموضوعية:

- تكمن أهمية الموضوعية في هذا الموضوع في كونه يساعد على تحليل العلاقة بين الالتزام المهني لسكرتير وبين كفاءة الإدارة وفعالية عملها دون افتراضات مسبقة أو انحياز شخصي.
- تجنب التحيزات الشخصية حول العاطفية: التحليل الموضوعي يمنع تأثير الدراسة للآراء مسبقة حول السكرتارية أو الإدارة مما يجعل النتائج أكثر دقة وواقعية ويمكن الإعتماد عليها في تطوير السياسات الإدارية.
- تقديم حلول عملية قائمة على بيانات و تحاليل علمية تكون قابلة للتطبيق مستندة إلى حقائق وتجارب ميدانية وليس فقط الى نظريات أو قيم مثالية.
- ضمان المصداقية العلمية مما يجعله مرجعا موثوقا يمكن الإعتماد عليه من قبل الباحثين و صناع القرار بالمؤسسات.
- تحقيق أهداف المؤسسة مع تقديم رؤية متوازنة و علمية يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي بجامعة غرداية.

2- أهمية الدراسة:

- ابراز دور الفعالية الإدارية لسكرتارية في جامعة غرداية.
- ابراز كيفية تأثير السكرتارية على كل من المسؤول و الأستاذ و الطالب بجامعة غرداية.

3- أهداف الدراسة:

- تقديم إضافة جديدة الى بحوث العلوم الاجتماعية و الدراسات العلمية في مجال سكرتارية.
- التعريف بالسكرتارية بجامعة غرداية وتأثيرها على سوسيولوجيا الفعالية الإدارية.
- تعزيز الثقة و المصداقية في العمل الإداري البيداغوجي و حماية المعلومات الإدارية الحساسة.

- تحسين اتخاذ القرارات و دعم الكفاءة الإدارية البيداغوجية الجامعية.
- التأثير في الصورة المهنية للمؤسسة الجامعية والحد من الأخطاء الإدارية البيداغوجية والتجاوزات.
- المساهمة في بناء ثقافة الإدارية بيداغوجية إيجابية.

4- إشكالية الموضوع:

إن المؤسسات تقوم على أساس تحقيق أهداف واضحة المعالم محددة في أبعاد و مخطط لها مسبقا، وأن لكل مؤسسة من هذه المؤسسات على اختلاف تسييرها و إدارتها تسعى لتحقيق هذه الأهداف بكل فعالية إذ أنها تعد مقياسا للعقلنة و الترشيح للإداريين في النظريات الكلاسيكية، إذ أن الفعالية في علم الإدارة ترمي إلى حسن استخدام و تنسيق المواد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

فالفعالية الإدارية هي عنصر الهدف من وجهة نظر **برناد** كما أنها مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الأهداف، أما **بلقاسم سلاطينية** فرآها ممارسة وظائف الإدارة التي هي الوظائف و الأهداف شارحا إياها بأنها تحقق الرضا و الأداء الجيد و كذا حاجات أفراد المؤسسة المادية و المعنوية، إلا أنه من أهم متغيرات الفعالية الإدارية نجد القيادة، الأمانة السكرتارية فمتغير الأمانة (السكرتارية) الذي عرف مند العصر القديم أصبح يلعب دورا محوريا في نجاح أي مؤسسة، فمن خلال تنفيذ مهامها بكفاءة وفعالية، تساهم بشكل كبير في تحسين سير العمل و تخفيف الضغط على المسؤولين والمتعاملين معها. ولهذا برزت مهمة الأمانة (السكرتارية) في وقتنا الحاضر بروز كبير و أصبحت من ضمن الأساسيات الهامة لنجاح العمل سواء كان على مستوى المكتب أو مفاهيمها مما يتطلب قدرات خاصة ومهارات معينة للقيام بها فلم تعد السكرتارية مقتصرة على وظيفة واحدة بل تعدت الى ما هو متعلق بطبيعة العمل و العلاقات الإنسانية و الشخصية مع المسؤول و الأستاذ و الطالب.

ومن هنا نستطيع القول أن السكرتارية ليست عمل بحد ذاته ولكن يصقله مهارات و قدرات تنصب جميعها لتخرج لنا سكرتيرا ناجحا في عمله المكتبي.

وبما أن السكرتارية عمل متطور فعلى الأمانة (السكرتارية) في المجال البيداغوجي و الإداري أن تدرك التغيرات لمواكبة التطور في المجالات الإدارية و التكنولوجية و الاختراعات الحديثة و ان المستقبل يحمل في طياته كثير من التغيرات في المجال التكنولوجي و التطور على

مستوى التعليم ورفع الكفاءة نتيجة لهذا الإدراك أوجب شخصيا مميزا تحمل العبء عن المسؤول وتساعده في إنجاز العمل و تتميز بالمعرفة و المعلومات الحديثة ورحابة الأفق وهي عملية مستمرة للإرتقاء لمستوى المهنة لمواكبة التطور و التنمية.

إذ لم تعد السكرتارية في وقتنا الحاضر تقتصر على استلام البيانات و المعلومات وتسجيلها و حفظها واستقبال مكالمات الهاتفية... الخ فقط بل أصبحت السكرتارية الآن مركزا هاما لتقديم خدمة معلومات جيدة إلى كافة المتعاملين معها بسرعة اتخاذ القرارات و التخطيط السليم بأعمال المجال البيداغوجي و الإدارة.

فالسكرتارية أصبحت فرع من فروع الإدارة وتطورت تطورا ملحوظا في أهدافها ومبادئها ووظائفها خاصة بعد إدخال التقنية الحديثة من آلات و أجهزة ومعدات وأنظمة الكترونية للإتصالات و الحفظ ومع هذا التطور الحاصل للخدمات المتقدمة صار من الضروري وجود السكرتارية جامعية لأنها تعتبر من أهم العناصر التي تدخل ضمن المنظومة التكوينية و الجامعية، إذ أن السكرتارية دور فعال وحيوي في المجال البيداغوجي و الإداري فأغلب الأشخاص الذين يمارسون دور الأمانة عادة ما يكونون متخصصون في هذا المجال السكرتارية ولهذا يكونون قادرين على خلق فعالية إدارية تجمع الأداء الإداري و الأداء البيداغوجي على مستوى المؤسسات الجامعية. وهذا من خلال الإدارة الإلكترونية التي تعد عنصر أساسيا لتحسين كفاءة وفعالية عمل السكرتارية فالتكنولوجيا الحديثة تستخدم لتنظيم الإدارة و مهام السكرتير وتخفيف الضغط عليه وسهولة التواصل مع المتعاملين معه ومشاركة المعلومات.

وعلى ذلك لم تعد السكرتارية و الأعمال المكتبية بالأمر الذي يمكن أن يتركه الإداريون بالصدفة لقد تضمن تحولا كبيرا مصاحبا في تطبيق الإدارة العلمية وتضمن هذا المجال تقدما كبيرا في مختلف مجالات إدارة الأعمال السكرتارية وبمقدار الكفاءة تكون حيويتها وفعاليتها أو جمودها أو تعطلها، كما انه بمقدار الأمانة و الإخلاص تتحقق براعة التنظيم وقوته وكذلك سرية المعلومات الخاصة ومرونة وسرعة الاجراءات المتعددة وخاصة في مجال الخدمات وسير وصولها لأصحابها من أستاذة ومسؤولين وطلبة ولذلك فقد زادت أعباء ونشاطات الأعمال السكرتارية وانعكس ذلك على مختلف وظائفها لتناسب مع المكتب الحديث الذي يطور يوميا، ومن هذا المنطلق سنحاول دراسة الأدوار الإدارية لسكرتارية في تحقيق الفعالية الإدارية داخل المؤسسة الجامعية لجامعة غرداية وذلك انطلاقا من الإشكالية التالية:

➤ هل تؤثر الأدوار الادارية لسكرتارية في تحقيق الفعالية الإدارية داخل التنظيم بجامعة غرداية؟

وينبثق على هذا السؤال الجوهرى الأسئلة التالية:

- هل يساهم التنسيق الإداري للأمانة في التأثير على تحقيق الفعالة الادارية بجامعة غرداية ؟
- هل تساهم درجة تحمل المسؤولية للأمانة في التأثير على تحقيق الفعالية الادارية بجامعة غرداية ؟
- هل تساهم ديناميكية الجماعة (فريق العمل) للأمانة في التأثير على تحقيق الفعالية الإدارية بجامعة غرداية ؟

5- الفرضيات:

- يساهم التنسيق الاداري للأمانة في التأثير على تحقيق الفعالة الادارية بجامعة غرداية.
- تساهم درجة تحمل المسؤولية للأمانة في التأثير على تحقيق الفعالية الادارية بجامعة غرداية.
- تساهم ديناميكية الجماعة (فريق العمل) للأمانة في التأثير على تحقيق الفعالية الإدارية بجامعة غرداية.

جدول التفكير:

المتغيرات	الأبعاد	المؤشرات
المستقلة	● بالتنسيق الإداري ● تتحمل المسؤولية ● ففريق العمل أو العمل كفريق (ديناميكية الجماعة الناجحة)	● اتصال الجيد . الاستقبال الجيد. انسيابية تدفق المعلومات داخل القسم . وجود أنظمة واجراءات واضحة للتنسيق. التوفيق بين الفاعلين. التعاون بين الاقسام .التوفيق بين الفاعلين(رئيس القسم، نوابه، العمادة، أساتذة، طلبة..). الاحترام المتبادل (التعامل بلباقة).التواصل المتبادل ● السرية . التكيف .الثقة . الانضباط في الوقت . اتخاذ قرارات مدروسة . الجرأة . المثابرة وعدم التهرب في الازمات. روح المسؤولية .الاعتراف بالاعطاء .الاعتماد على النفس . القدرة على حل النزاعات ● .اتخاذ قرارات جماعية . الالتزام بالاهداف المشتركة .المرونة والتعاون . التغذية الراجعة البناءة أي تبادل الخبرات. النتائج الملموسة .العمل الجماعي. ● تبادل المعلومات والخبرات مع الرفقاء (الأمناء)
التابع	● الفعالية الادارية (داخل الاقسام)	● الجودة .معدل التغيب .دوران العمل .الرضا الوظيفي .التحفيز والدافعية .الروح المعنوية .تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات. الفعالية في الاداء.

6- تحديد المفاهيم:

1/ مفهوم الأمانة (السكرتارية): هي ذلك الفرع من فروع الإدارة الذي يعني بإنجاز المهام والواجبات المكتبية هي المنظمة أو المنشأة بأعلى قدر من الكفاية و الأمين هو محل الثقة والمؤمن على الأسرار.

2/ مفهوم الاجرائى للأمانة (السكرتارية): نقصد بالمفهوم الاجرائى للأمانة (السكرتارية) مجموع المهام و المسؤوليات التي يقوم بها السكرتير كتنظيم الوثائق و المواعيد وتنسيق الاجتماعات... الخ وهي جزء من أي مؤسسة¹.

3/ مفهوم التنسيق: الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توحّد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد مقدار الجهد كما ونوعا والتوقيت اللازم لإتمام وتوجه السلوك معين². وكذا هو توحيد الجهود في جو من التفاهم المشترك بين مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى أو التنفيذية، المباشرة) من القاعدة إلى الأعلى بما يحقق أهداف المؤسسة³.

4/ مفهوم الإجراءى لتنسيق: نقصد بالتنسيق في بحثنا هذا هو الربط بين الأعمال الموكلة للأمانة (السكرتارية) أو نشاطاتها التي تسعى من خلال هذه الأعمال الى تحقيقها، وبالتالي توحيد الجهود والأهداف.

5/ مفهوم التنسيق الاداري: "هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي راسيا وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيا بينما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الاداري في تداعي ايجابي بالبيئة الخارجية.

أما من جهة نظر الباحثين، نلاحظ ان التنسيق هو أحد عناصر العملية الادارية و هو وسيلة تنظيمية للعمل تحقق الانسجام وتحقق الاهداف المشتركة بانسيابية و فعالية، ويعتبر التنسيق هو روح التخطيط و التنظيم وهو نشاط تنظيمي يتداخل ويتشابك في أداء العناصر العملية الادارية ويحرك النشاطات ويلزمها لتحقيق الاهداف بفعالية وكفاءة. ووظيفة التنسيق هي وظيفة ضرورية بل حتمية لكل المنظمات على اختلاف أنواعها و أهدافها وأحجامها⁴.

¹ - وفاء محمد مصطفى، المفاتيح التسعة للتميز في السكرتارية و الاعمال المكتبية، دار ابن حزم، لبنان، 2001، ص22

² - آلية المجتمع، جامعة الأميرة نورة بن عبد الرحمن، تنسيق الفصل السادس، ص2.

³ - عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، در النهضة العربية، 2000، ص171.

⁴ - عماد الحسبان و ياسر الخزاعلة، الإدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الصناعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1،

6/ مفهوم الاجرائي للتنسيق الإداري: هو خلق تناغم وتكامل في العمل والجهود داخل المؤسسة البيداغوجية الجامعية ومختلف الأقسام أو الأفراد (إداريين، أساتذة، طلبة...) وتنسيق العمل بين الكليات والادارات المختلفة بهدف تحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفعالية لصالح المؤسسة الجامعية.

7/ تعريف الفعالية الإدارية:

تعرف بأنها لا مدى تحقيق نتائج مرضية بواسطة عمل الإدارة ودورها في نشاط المؤسسة¹. عرفها أحمد زكي يدوي بأنها: مقدرة الإداري على تحقيق الأهداف وأفضل النتائج الممكنة بأقل قدر من الوقت وبأقل النفقات. والمقصود هذا انه على الإداري أن يؤدي عمله على أكمل وجه لتحقيق أفضل النتائج المرجوة منه. تعريف فعالية الإدارية عند بلقاسم سلاطينية، ممارسة وظائف الإدارة بتحديد الوظائف والاهداف شرح الهدف، توزيع المهام وتنظيمها وتنسيق الآراء وتوجيه القدرات، متابعة الأعمال وتعديل الأخطاء وذلك بالاستثناء إلى العلاقات الإنسانية، وخاصة عواملها الاتصال المشاركة، التفويض مما ينتج تحقيق الأهداف لتحقيق الرضا والأداء الجيد، تحقيق حاجات أفراد المؤسسة المعنوية والمادية.

لقد حضى مفهوم الفعالية الادارية باهتمام بالغ من طرف الباحثين وأصبح يطلق على هذه الدراسات بدراسة الفعالية، واختلف الباحثون في اعتماد التسمية المناسبة بين عدة تسميات كالفعالية الادارية و الفعالية التنظيمية، لكن الأسس كونها معيارا مهما للأنظمة في بلوغ أهدافها من جهة و المجتمع من جهة أخرى، وتعد الفعالية الإدارية مقياسا للعقلنة والترشيد الإداريين بعدما كانت مرتبطة بالإنتاجية والكفاءة والأداء كمفاهيم للنظريات الكلاسيكية وكما بين بينيس أن تطوير التنظيم هو أحد أهم الجوانب للتغيير².

¹ - الشيخ كمال، مفاتيح النجاح الشخصي و المهني، بصمة خضراء، مقال رقم 04، السودان، 2023 اطلع عليه بتاريخ

25 افريل 2025 على 17h16 الرابط: <https://g-thumb.com/?p=1512>

² - مسعود البلي، لزهو وناسي، الفعالية الإدارية وجود الخدمة العمومية بقطاع السياحة في الجزائر، مجلة الأكاديمية للبحوث القانونية و السياسية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، المجلد 5، العدد 1، 2021، ص ص 136-137-138.

ويعرف **ايتزيوني** الفعالية الادارية على أنها عدد الوحدات المستعملة من مواد لإنتاج وحدة منتج معين كما يربط العديد من الباحثين بين الفعالية الادارية و الكفاءة ويرون أنهما مكملان لبعضهما بل متلازمين لنجاح أي منظمة .

والفعالية مصطلح واسع الاستعمال في مجال العلم الادارة ، فالإدارة بطبيعتها ترمي الى حسن استخدام وتنسيق المواد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو ، والفعالية في أصلها تشير الى ما يحدث الأثر الايجابي المنتظر، أي ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، لذا فهي صفة ما يحقق هذه الأهداف " .

يعتبر **برناد** أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية الادارية معتمدا على عنصر الهدف ، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط " .

8/ مفهوم الإجرائي للفعالية الادارية: هي قدرة الادارة الجامعية على تحقيق اهداف وغايات التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال رضا المسؤول والطلبة و أعضاء هيئة التدريس والاستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات الطارئة في أي وقت بشكل فعال وكفؤ .

9/ مفهوم تحمل المسؤولية: يعني أن يكون الفرد على دراية تامة بعواقب أفعاله وقراراته ، ويفهم أنه مسؤول عن نتائج أفعاله ويتحمل المسؤولية عنها. تحمل المسؤولية يتضمن أيضاً القدرة على الاعتراف بالأخطاء والعمل على تصحيحها بدلاً من تجاهلها أو إلقاء اللوم على الآخرين. إنه أساس أخلاقي ومهارة حياتية يجب تنميتها لبناء علاقات صحية وناجحة مع الآخرين¹.

10/ مفهوم الاجرائي لتحمل المسؤولية: نقصد في بحثنا هذا بتحمل المسؤولية بمعنى الاعتماد على النفس بكل جدية واثقان والصدق معها مع الاستعداد للعواقب، وكذا هي اعتراف الشخص بأفعاله وقراراته و النتائج المترتبة عليها سواء كانت ايجابية أو سلبية، و القيام بالمهام و الواجبات الموكلة للشخص بكل التزام و جدية من أجل السير الحسن للعملية الادارية الابداعية.

11/ مفهوم فريق العمل (العمل كفريق): هي جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق و التفاعل و التكامل بين أعضاء الفريق، و يعتبر

¹ - عبد الصمد الأغري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، در النهضة العربية، 2000، ص171.

أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الاهداف، كما ان هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات. وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.

12/ مفهوم الاجرائي لفريق العمل (العمل كفريق): هو عمل مجموعة من الافراد بشكل منسق وتعاوني كفريق عمل فعال داخل جامعة غرداية الاكاديمية و البحثية، لتحقيق الاهداف المرجوة أو تحقيق نجاح العملية التعليمية و الادارية.

كما نقصد به كذلك في بحثنا هذا بأنه بمجموعة الافراد المتحدة والمتماسكة فيما بينها في المؤسسة تكون لهم نفس الاهداف بحيث يمتازون بالتفاعل والفعالية ويعملون على تحقيق الاهداف التي يسعون لتحقيقها.

7- المقاربة السييسولوجية:

يمكن دراسة مشكلة الأمانة وعلاقتها _____ بالفعالية الادارية عن طريق تغيير _____ رات نظرية العاملين أو المتغيرين لفريدريك هرزبرغ التي انطلقت من فهم الدوافع داخل بيئة العمل ، حيث قام هرزبرغ بتقسيم العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين الى عوامل محفزة Motivators كالإنجاز والاعتراف بالأخطار... الخ وعوامل وقائية Hygiene Factors، كظروف العمل.

حيث يرى هرزبرغ ان غياب العوامل الوقائية تؤدي الى عدم الرضى، لكن وجود هذه العوامل الوقائية بالعكس لا يؤدي بالضرورة الى الرضى بل يجب وجود محفزات أيضا. ومن منظور سوسيولوجي يمكن فهم هذه العوامل المحفزة على أنها مرتبطة بالمكانة الاجتماعية التي تحظى بها السكرتارية داخل المؤسسة البيداغوجية لجامعة غرداية. ومنه يمكننا القول بأن الاعتراف بالأخطاء و الانجاز يفهمان اجتماعيا كدليل على تموقع السكرتير ضمن علاقات القوة و المكانة داخل المؤسسة، كما ركز كذلك فريدريك هرزبرغ في نظريته هذه نظرية العاملين على العوامل المحفزة التي "هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الافراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي الى تحفيزهم للأداء . ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة الى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل " ، وهذا كالتقدم والرقى في العمل، فإمكانية النمو والتطور نفسه الى غير ذلك من العوامل التحفيزية التي تؤدي الى تحقيق الرضى و الحفز عند توافرها.

ان لتحقيق أهداف المؤسسة البيداغوجية جامعة غرداية بشكل اكثر فعالية استوجب تطبيق أساليب التحفيز المناسبة التي تساعد على خلق بيئة عمل مثالية تسعى فيها السكرتارية الى العمل بحماس وولاء وروح الجماعة والشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة البيداغوجية والرغبة في الاستمرار بها. وبتالي الشعور بالرضى وانخفاض في نسب التغيب و تحقيق الاهداف المنشودة لكلا الطرفين (السكرتير و المؤسسة).

وفي الاخير نرى ان العالم فريدريك هزربرغ في نظريته هذه التي درس من خلالها دوافع العاملين ورضاهم خلص الى ان انجاز العمل والاعتراف بقيمته والتقدير من الزملاء والرؤساء، الى جانب الترقى في الوظيفة ماهي الا مبعث لمشاعر السعادة والرضى عن العمل¹.

¹ - فيروز بوزورين، النظريات المفسرة للحوافز بالمنظمات، مجلة التنمية و الإدارة الموارد البشرية، بحوث و دراسات، العدد 14، مجلد 5، 2019، البلدة2، ص 41 (بتصرف).

الفصل الثاني

السكرتارية في المؤسسة

الجامعة البيداغوجية

- 1- نظرة شاملة حول السكرتارية.
- 2- خصائص السكرتارية وأهم أعمالها البيداغوجية.
- 3- أهمية السكرتارية وتطورات منظومتها المتكاملة.
- 4- أنواع السكرتارية والصفات العلمية الواجب توفرها في السكرتير.
- 5- الوسائل الناجحة لممارسة وتسهيل مهنة السكرتارية في المؤسسات الجامعية.
- 6- أساليب ومهارات التخطيط و التنظيم لأعمال السكرتارية الجامعية.
- 7- تطبيقات التحول الرقمي لأعمال السكرتارية.

1- نظرة شاملة حول السكرتارية :

لا تختلف السكرتارية عن غيرها من المهام الأخرى من حيث التطور التاريخي فالقول بأن أعمال السكرتارية كآلية عمل لم تعرف إلا في العصر الحديث، قول يجافي الحقيقة فقد أثبتت بعض الآثار القديمة أن الأعمال المكتبية قد عرفت منذ العصر القديم، ولعل بعض ما وجد من كتابات على بعض القطع الفخارية المحفوظة داخل غرفة الأرشيف الملكية والتي يعود تاريخها إلى ما قبل 2400 سنة قبل الميلاد في سورية دليل مهم على وجود الفكرة منذ آلاف السنين، كما أن كتب الفكر الإسلامي تدخر بالعديد من دلائل وجود التنظيم المكتبي ولو بأشكال فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يرسل ملوك الروم وغيرهم برسائل متعددة ومتنوعة وبواسطة وسائل متعددة أيضا كما شهد عهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي الله عنه العديد من التنظيمات ومنها تنظيم الدواوين المختلفة وهكذا استمر العمل في مجال التدوين في مختلف الحضارات والأجيال، فتجده .. لدى أمة ويقل الاهتمام به في أمة أخرى، ويمكن القول أن الظهور الحقيقي لمفاهيم السكرتارية كان في بريطانيا إبان القرن السادس عشر الميلادي حيث كانت هناك بعض الاشتراطات الواجب توافرها في من سيعمل بمهنة السكرتارية منها إلى جانب إجادة القراءة والكتابة أن يكون الشخص ممن عرف عنه حفظ الأسرار وبعض المناقب الاجتماعية إلا أن الاهتمام الفعلي بالأنشطة المكتبية ظهرت مع بداية عهد الثورة الصناعية التي كانت تتطلب العديد من التدوين وأعمال الحفظ والأرشفة حتى وصلنا اليوم إلى عصر التقنيات الحديثة في مجال الأدوات والأساليب المتعلقة بأعمال وأنشطة الإدارة المكتبية¹.

يعد السكرتير ضمن الموظفين العاملين داخل المؤسسة، إذ يقوم بالعديد من الأعمال الإدارية المسندة إليه، ويعمل على السهر في التسيير و التنظيم الجيد لهذه الاعمال الادارية.

¹ - الطاهر أحمد محمد علي، أثر التقنية الحديثة في ممارسة الأعمال المكتبية، مجلة أبحاث الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة القصيم، السعودية، مجلد 5، عدد1، 2022، ص 99.

– مفهوم السكرتارية:

تعرف السكرتارية على انها العلم الذي يبحث في تبصير كل موظف إداري أو كتابي بمهام وظيفته ، ويحدد سلطاته .

ويعرف السكرتير الشخص الذي يقوم بمعاونة المدير على تنظيم وقته وعمله ومستنداته بطريقة سهلة ومبسطة¹.

كما يعرف السكرتير بانه هو أحد عناصر العمل في المؤسسة ، وينطبق عليه ما ينطبق على الآخرين لوظائف وأهمية ما العمل الإداري أضف الى ذلك المهارات الفنية المتميزة التي يجب أن يتصف بها السكرتير ونميزه عن المستويات الإدارية الأخرى أو المستويات الوظيفية المختلفة في المؤسسة ضمن الوظائف الخاصة بها².

1/ التعريف اللغوي:

– أصل التسمية: كلمة مشتقة (secrétaire) مشتقة من كلمة (secret) معنى سر، مما يبين أن السكرتير محل ثقة ، ومحط أسرار المؤسسة والمسؤول الذي يساعده في العمل، وهي كلمة غير عربية لكنها أصبحت مستعملة في المراجع والحياة العملية بهذا الشكل (سكرتير) ويقابلها ككلمة عربية عبارتين:

– الأمين وهو محل الثقة و المؤتمن على الأسرار.

– الكاتب وهذا كون الكتابة من اهم أعمال السكرتير³.

كما جاء في قاموس larousse الفرنسي تفسير لكلمة سكرتيرها مشتقة من secret أي سري وtaire أمين وهو الشخص المكلف بتحرير المراسلات التي تتطلب السرية، وجاء في قاموس أو كس فورد الفرنسي انها تعني الشخص المعين لمساعدة أحد الرؤساء في أعمال المراسلات وحفظ الاوراق والمستندات في الملفات ويساعد الرئيس في تحرير الرسائل.

ومع ظهور التكنولوجيا والاعلام الالي زاد تطور ومفاهيم ومهارات السكرتير حتى أنه التحق بالمناصب العليا في الإدارات.

¹ – وليد محمد أحمد الفقيه ، السكرتارية وإدارة المكاتب، ص 6 .

² – فؤاد واكد، السكرتير الخاص. الادارة الحديثة، مصنع القاهرة للظروف و الطباعة، مصر ، 1978، ص 07 .

³ – وفاء محمد مصطفى، المفاتيح التسعة للتميز في السكرتارية و الاعمال المكتبية ، مرجع سابق ، ص 22 .

2/ التعريف الاصطلاحي:

هو مساعد للمدير يمتلك مهارات متميزة ولديه القدرة على تحمل المسؤولية من واقع قدراته على المبادرة وسلامة الحكم و القدرة على اتخاذ قرارات سليمة في نطاق عمله. وقد يعرف على انه الشخص الذي يقوم بمعاونة او مساعدة المدير أو الرئيس وللقيام بهذه المهمة فلا بد أن يمتلك مهارات وقدرات معينة.

وعرف السكرتير بأنه: بمتابه المساعد الايمن الذي يعتمد عليه المدير في امداده بالبيانات الدقيقة والمستندات الازمة والاحصاءات المطلوبة بالدقة والكفاءة المنشودة مع الاحتفاظ بالسرية . مما سبق يمكننا تعريف السكرتير وفق النقاط التالية:

- السكرتير إداري يعمل في إطار المساعدة الإدارية.
- السكرتير يساعد المدير أو مسؤول محدد.

- عمل السكرتير يتطلب مواصفات وقدرات تسمح له من تأدية عمله بالشكل المقبول " ¹ .

2- خصائص السكرتارية:

يجب على السكرتير الماهر إضافة إلى تأهيل تأهيلا علميا مناسباً ضرورة تمتعه بمجموعة الخصائص النفسية والشخصية تمتعه بمجموعة الخصائص النفسية والشخصية الخاصة بهم ويقصد بذلك مجموعة الخصائص الشخصية والنفسية التي تتوافر بشكل عام في الشخص ذاته، طبيعته العامة، ومقوماته الخاصة والتي يختلف بها عن غيره من الأشخاص وهذه المقومات ضرورية وهما جدا لنجاح السكرتير في أداء عمله بالكفاءة العالية ولتحقيق المستوى الجيد من الأداء ومن هذه الخصائص ² .

1/ الشكل العام: هو ما يطلق عليه الوجه المقبول، السمع، الابتسم، الابتسامة المريحة والتي تبعث على الارتياح.

- **حسن المظهر:** يتفق هذا العامل مع طبيعة عمل السكرتير او يعد من الضروريات الهامة لنجاح العمل وتحقيق الهدف الكامل من الوظيفة حيث يكون السكرتير في مقدمة المستقبلين للزوار وعملاء المؤسسة ويتطلب الزائرون للمنشأة دائما إلى مقابلة السكرتير ومن خلال تلك المقابلة

¹ - وليد محمد أحمد الفقيه ، السكرتارية وإدارة المكاتب ، مرجع سابق، ص 10 .

² - هاشم حمدي رضا، الأحدث في إدارة المكاتب والسكرتارية إدارة الراية، عمان الأردن، ط2015، ص22

الأولى، يستطيع الزائر أن يأخذ انطباعا جيدا في المنشأة التي يقوم بزيارتها أو العكس ويتعين التمتع بالبساطة و الأناقة المقيدة.

– **الحكمة والصبر:** يتطلب ذلك التمتع بمقومات شخصية بعدم التسرع في الحكم على الأشياء ولا بد من الصبر عند مواجهة الأمور الصعبة والمشاكل المفاجئة والطارئة ومحاولة استيعابها واستعمال العقل في حلها.

– **التفكير المنظم المنطقي:** عند طرح المواضيع والأمور العملية لا بد من السكرتير بدراسة هذه المواضيع بتمعن حتى يستطيع من خلال ذلك اتخاذ القرار الصحيح والمناسب وإبداء المشورة والنصح والرأي السليم عند اللزوم.

– **أمانة السير:** لا بد من توافر المقدرة الشخصية للمحافظة على كافة الأسرار التي أطلع ويطلع عليها أثناء خدمته حيث أن طبيعة عمل السكرتير تسمح له بصفة مستمرة الإطلاع على كثير من أسرار العمل، لذا يتعين أن يكون شاغل هذه الوظيفة متمتعا بالأمانة والصدق في المعاملة حتى يتمكن من شغل هذه الوظيفة¹.

لكي يكون السكرتير ناجح في عمله أو مهامه يجب أن يتميز بسرعة الفهم الضروريات العمل والانتباه في حالات ادخال المعلومات وذاكرة قوية تسمح له بتسجيل الأسماء والأرقام والهواتف والتواريخ التي يرد عليها بدون أخطاء، كذا يجب على السكرتير أن يكون مبادر باتخاذ القرارات عند غياب المسؤول بواسطتها بكسب ثقة المدير والانضباط واحترام الوقت والمواعيد داخل المكتب كما يجب أن يتصف بالأخلاق الحميدة والصبر على مشاق العمل والثقافة الواسعة واللباقة في الكلام والنباهة.

– **حب المعرفة:** توسيع دائرة معلوماته بالمطالعة والمراجع والدروس والإحاطة بالتطورات في أعمال الرئيس والمؤسسة.

– **متكيف وراغب:** رغب في إسداء المعونة والخدمة في كل وقت خاصة وقت الشدة قادرا على التكيف مع المتغيرات المستجدة في عمله وفي الوقت الذي ينفقه لتصرف الأعمال من كثرت او تراكمات.

– **الثقة بالنفس:** وهي التي تكسب السكرتير في مجال عمله نتيجة إيمانه ومعرفته الكاملة بقدراته، ولكل سكرتير مزايا وعيوب وتجنب عيوبه والعمل على القضاء عليها كما أن الثبات على المزايا

¹ – هاشم حمدي رضا، الأحداث في إدارة المكاتب والسكرتارية إدارة الراية، مرجع سابق، ص23

الشخصية عن غيره من الموظفين فلا ينساق وراء الآخرين حتى يصبح نسخة مكررة منهم ولكن يجب أن يكون له شخصية وأفكاره دائما يحاول الارتقاء بها في سبيل عمله لكن التقليد ... وإنما يجب التقليد الأحسن دائما.

– **الانضباط:** وهو الحضور في الوقت وتجنب التأخير والغياب عن العمل إلا عند الضرورة واحترام مواعيد والاتصال والرد على المراسلات ومراعاة كل الشروط الشكلية والموضوعية في هذه المهنة كالمظهر والهندام ... الخ¹.

– تحمل ضغوط العمل..

– التميز بالنشاط والاستعداد للعمل فور بداية الدوام الرسمي².

2/ أهم أعمال السكرتير (وظائف):

- تسليم البريد اليومي الخاص بالإدارة وتوزيعه على الإدارات والأقسام المختلفة حسب توجيهات المدير.
- متابعة البريد ومكاتبات المرسلة للأقسام المختلفة للرد عليها ومن ثم إعادتها.
- دراسة ما يطلبه المدير من الموضوعات مع تقدير واف عنها .
- حفظ المستندات والمحفوظات التي تهم وتخص الإدارة في ملفات موضوعية بحيث تكون سهلة المنال وقت الحاجة إليها.
- استقبال الزائرين والمراجعين الذي يأتون لمقابلة الرئيس.
- استبعاد كل ما يمكن البث والتصرف فيه في المستويات الأقل من الرئيس، وتوجيهه مباشرة إلى أقسام المختصة³.
- القيام بتنفيذ بعض الأعمال نيابة عن المدير والتي قد توفر الوقت والجهد لمديره.
- المحافظة بشكل عام على أسرار المدير.

¹ – ماجد أحمد، فن السكرتارية والمراسلات وإدارة العمل، دار منهل، ص 189/188.

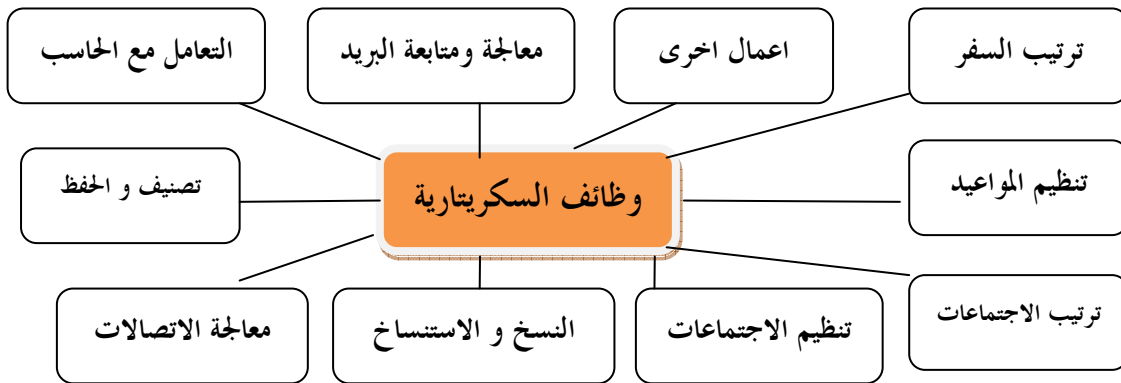
² – هدى سلامة عيسى العجولين، دور السكرتارية في أداء أعمال البلديات ومجالس الخدمات المشتركة وزارة الإدارة المحلية مجلس الخدمات المشتركة والمحافظة ماديا، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية الإصدار 10، 16، 25، 2023، ص4.

³ – وليد محمد الفقيه، السكرتارية وإدارة المكاتب، ص14.

- الإشراف الإداري على أعمال السكرتارية ويتضمن ذلك توجيه رؤساء أقسام الإدارة وتوزيع الأعمال عليهم¹.

وكذا من وظائفه النسخ والتصوير للمستندات والرسائل الترتيبات لسفر رئيس القسم، التعامل مع المعدات الحديثة كالهاتف، الفاكس، جهاز الكمبيوتر، الطابعة، إضافة إلى التصنيف والحفظ للمستندات والوثائق ومعالجة الاتصالات سواء كانت داخلية أو خارجية إلى غير ذلك من الوظائف.

الشكل رقم (01): يوضح اجراءات السكرتارية



المصدر: اجراءات السكرتارية (إدارة المكتبة) المفهوم و الأهمية، الوحدة الأولى، ص 14

3/ كيفية تخطيط السكرتير لأعماله:

لسكرتير عدة خطط لأعماله نذكر منها الروتينية (الاعتيادية) ، طارئة (غير متوقعة) ، غير روتينية (متوقعة).

التخطيط: التنبؤ بالحوادث والاعداد لها من خلال الأهداف العامة للتنظيم وبعد دراسة الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الهدف.

فالسكرتير يضع الخطة يومية، الخطة الأسبوعية، الخطة الشهرية والخطة السنوية.

1. الخطة السنوية: عبارة عن خطوط عريضة تشمل النشاطات السكرتير السنوية تتم بالتخطيط

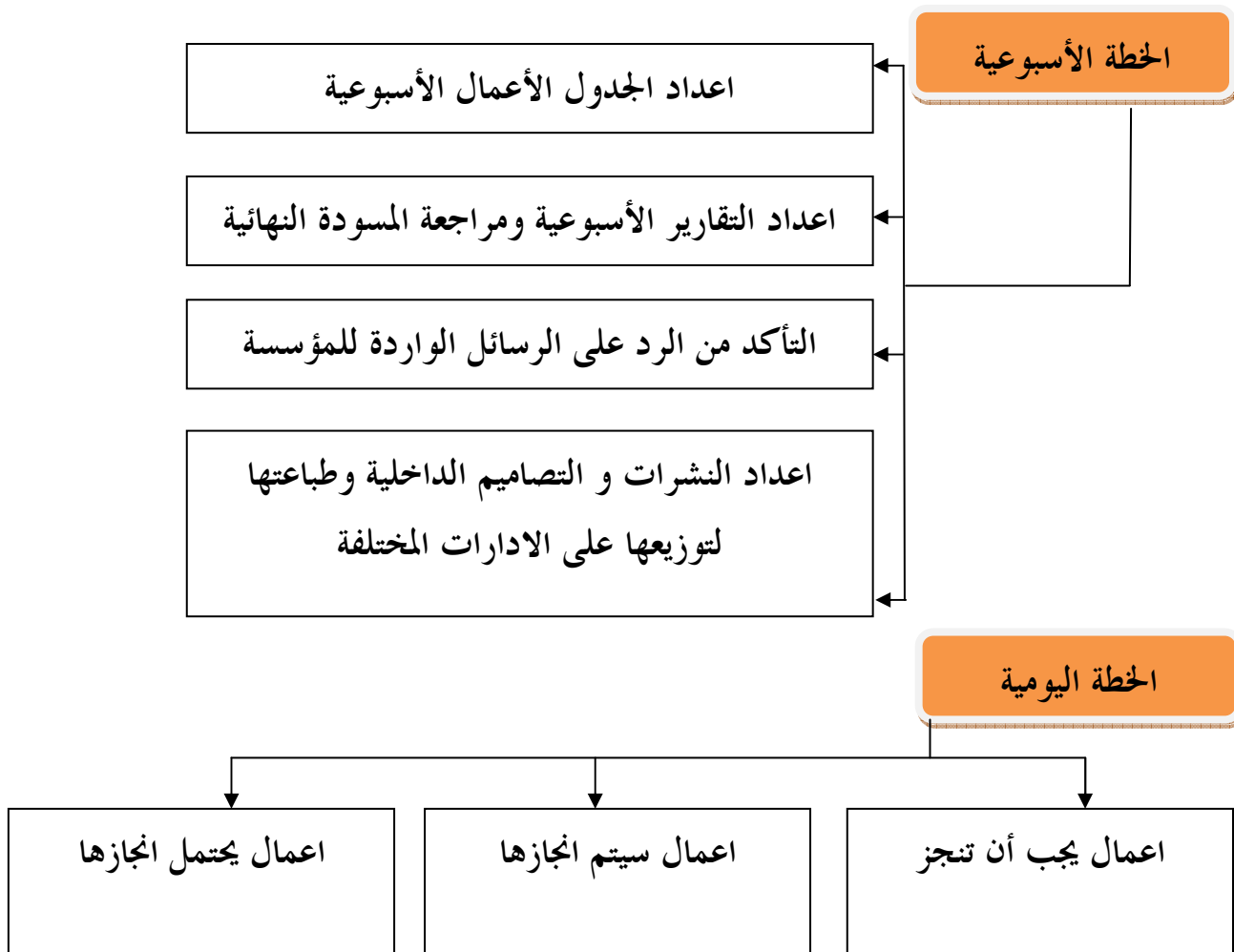
الجيد والمرونة مع ضرورة المراجعة الدورية.

- اعداد تقارير الموظفين السنوية.

- اعداد تقارير الإدارة السنوية.

¹ - محمود جميل حسان، دراسات في السكرتارية وإدارة الأعمال النظرية والتطبيقية، دار النهضة العربية، بيروت، ط 2006، 4، ص 47.

- اعداد الاجتماعات الدورية، السنوية.
 - الاعداد لترحيل الملفات التي انتهى العمل بها.
 - التخطيط لصيانة الأجهزة والمعدات.
 - التخطيط لإنجاز الوثائق المتعلقة بالمدير والمؤسسة.
2. **الخطة الشهرية:** وتتضمن سير العمل من خلال شهر معين وهي تحتاج الى تفصيلات أكثر من السنوية وتعتمد على خبرة السكرتير ومقدار تدوينه الاحداث اليومية في مفكرته وتقاريره.
- التخطيط و الاعداد للاجتماعات واللجان الشهرية.
 - التخطيط لإعداد النشرة الإعلامية عن اهم اخبار واحداث المؤسسة الشهرية.
 - التخطيط لإعداد التقرير الشهري الأهم التي تم إنجازها وتقديمها للمدير.
 - التخطيط لإعداد الاحصائيات التي سيتم إنجازها في شهر معين..
- الشكل رقم (02): يوضح الخطة الأسبوعية و اليومية



المصدر: وليد محمد احمد الفقيه، السكرتارية وادارة المكاتب، ص 35-36.

3- أهمية السكرتارية وتطورات منظومتها المتكاملة :

1/ أهمية السكرتارية :

إن للسكرتارية أهمية بالغة إذ أنها تمثل تلك المفاهيم السابقة يمكن تجسيدها فيما يلي:

- أن كبر حجم المنظمات وتعقد عملياتها وتعقد مستوياتها جعل لهذه الإدارات المساندة أهمية خاصة فلم يعد لدى المدير الوقت الكافي للقيام بكثير من المهام وخاصة تلك المهام الروتينية التي هي لب عمل السكرتير أو مدير المكتب مثل عملية تحرير المراسلات أو إعداد التقارير أو معالجة البريد أو الاتصالات الواردة أو الصادرة أو ما يتعلق بتنظيم المواعيد و الزيارات لمكتب الرئيس أو غيرها، وبالتالي فهو بحاجة (أي الرئيس) إلى من يعاونه في تنفيذ العديد من العمليات الإدارية ويمكن السكرتارية تولي ذلك.

- أن العمل بطريقة سليمة يتطلب أن تكون القرارات الإدارية بناء على البيانات والمعلومات الصحيحة التي يمكن أن يقدمها السكرتير بطريقة مبسطة ومختصرة وبحيث تصل إلى صانع القرار في الوقت المناسب حتى يمكن الاستفادة منها فهي توفر على القائد الوقت الكافي لاستغلاله في العمليات الاستراتيجية في المنظمة.

- كلما زاد من أهمية أعمال السكرتارية أنها لم تعد تلك المهن البسيطة التي يعتقد أن أي شخص يمكن أن يقوم بها وإنما هي أصبحت تتطلب قدراً عالياً من التأهيل و التدريب للقيام بها سواء من الناحية المهنية أو من الناحية السلوكية لدرجة أننا نشاهد في بعض منظمات اليوم بعض السكرتارين الذين يعدون بمثابة متخذي قرار كما في حالة السكرتير التنفيذي¹.

- التعامل مع الاتصالات الهاتفية وتنظيم مقابلات الزوار والمراجعين واستلام البريد وتصديره ومباشرة الأعداد لاجتماعات المدير وتنظيمها وكتابة التقارير... الخ.

- أن الخلل في بعض من تلك المهام ربما يؤدي إلى خلل أو شلل تام لكثير من المهام الأخرى بالمؤسسة.

- تنسيق وتنظيم الأعمال المكتبية.

¹ - اجراءات السكرتارية، المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الادارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، 124 دار، ط 1، 1429 ص 8.

- مسؤوليته المباشرة عن إدارة و تنفيذ الاعمال المكلف بها والتي تتصل بالضرورة بجميع أقسام المنشأة وإدارتها¹.

- السكرتير يعتبر بمثابة عنصر مهم في المنشأة، ولا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال، ولا يمكن أن نتصور ما يمكن أن يعمل المديرون في المنشآت في حال غياب السكرتيرين، بالتأكيد سيقضي المديرون وقتاً أطول في أداء أعمال روتينية دون أن يكون لديهم وقت الكافي لأداء المهام والأعمال الرئيسية الهامة².

2/ التطورات الحديثة في مجال السكرتارية وإدارة المكاتب:

التحول الرقمي:

- استخدام برامج إدارة الاعمال الإلكترونية.
- استخدام تقنيات التواصل الحديثة.
- الاعتماد على الذكاء الاصطناعي.

التخصص:

- ظهور تخصصات فرعية في مجال السكرتارية.
- التركيز على مهارات محددة تناسب احتياجات السوق.

مستقبل السكرتارية وإدارة المكاتب:

زيادة الطلب على المهارات التقنية:

- أهمية اتقان برامج إدارة الأعمال الإلكترونية.
- الحاجة الى مهارات متقدمة في استخدام الحاسوب.

التركيز على مهارات التواصل:

- أهمية مهارات التواصل الفعال في بيئة العمل.
- الحاجة إلى مهارات التعامل مع العملاء.

التخصص:

- ازدياد فرص العمل في التخصصات الفرعية.
- التركيز على مهارات محددة تناسب احتياجات السوق.

²- وليد محمد أحمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص10.

²- هاشم حمدي رضا، الأحدث في إدارة المكاتب والسكرتارية، مكتبة طريق العلم دار الراية، عمان ط1، 2015، ص17.

3/ المنظومة المتكاملة في السكرتارية الإبداعية:

تعد السكرتارية الإبداعية مزيجاً فريداً من المهارات الإدارية والتنظيمية مع لمسة من الابداع والابتكار تهدف هذه المنظومة إلى تحسين كفاءة العمل وتعييق نتائج استثنائية من خلال المبادرات التالية:¹

- تنمية المهارات الأساسية:

- إدارة الوقت: تنظيم المهام وتحديد الأولويات وضبط المواعيد وإدارة الازمات بفعالية.
- مهارة التواصل: التواصل الواضح والفعال مع جميع أطراف العمل سواء كان ذلك عبد الهاتف أو البريد الالكتروني أو الاجتماعات.
- مهارات الحاسوب: اتقان برامج الحاسوب مثل Microsoft office وبرمجيات إدارة المشاريع، وبرمجيات التواصل الاجتماعي.
- مهارات اللغات: اتقان اللغة الأجنبية واحدة على الأقل.

- تعزيز الإبداع والابتكار:

- البحث عن أفكار جديدة: البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات وتقديم اقتراحات لتحسين السير العمل.

- تنظيم الفعاليات: تنظيم الفعاليات والمؤتمرات بفعالية وابداع.

- كتابة المحتوى: كتابة التقارير والرسائل والعروض التقديمية بشكل ابداعي وجذاب.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة:

- استخدام برامج إدارة المحتوى: استخدام برامج لإدارة المحتوى على مواقع الويب ووسائل التواصل الاجتماعي.
- استخدام تطبيقات الهاتف الذكي: استخدام تطبيقات الهاتف الذكي لإدارة المهام والتواصل مع الفريق.
- مشاركة في المنصات الإلكترونية: المشاركة في منصات الإلكترونية المتخصصة في مجال السكرتارية الإبداعية.

¹ - محمد عقوي، السكرتارية وإدارة المكاتب، 2024، ص 32.

– بناء علاقات قوية:

- بناء علاقات تقوية مع زملاء العمل: بناء علاقات إيجابية مع جميع زملاء العمل لتعزيز التعاون والانسجام .
- بناء علاقات قوية مع العملاء: بناء علاقات قوية مع شركاء تعزيز التعاون وتبادل الخبرات.
- التطوير المهني المستمر:¹
- المشاركة في الدورات التدريبية: المشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة في مجال السكرتارية الإبداعية.
- قراءة الكتب والمجالات المتخصصة: قراءة الكتب ومجالات المتخصصة في مجال السكرتارية الإبداعية.
- حضور المؤتمرات والفعاليات المتخصصة: حضور المؤتمرات والفعاليات المتخصصة في مجال السكرتارية الإبداعية.

الفوائد:

- تحسين كفاءة العمل.
- تحقيق نتائج استثنائية.
- تعزيز الإبداع والابتكار.
- بناء علاقات قوية.
- التطور المهني المستمر.

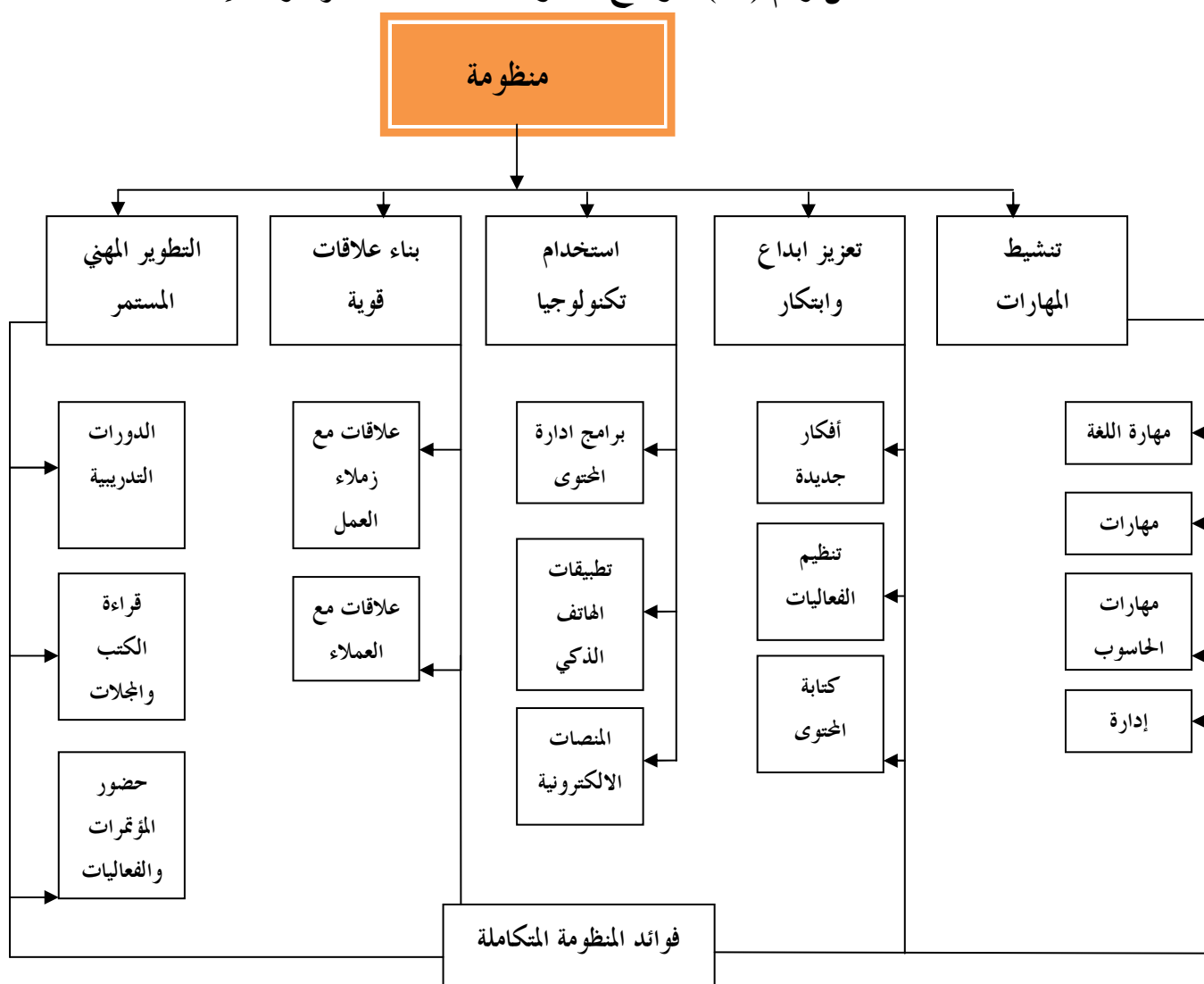
التحديات:

- التكيف مع التكنولوجيا الحديثة.
- التعامل مع ضغوط العمل.
- الموازنة بين العمل والحياة الشخصية.²

¹ – محمد عقوبي، السكرتارية و إدارة المكاتب، مرجع سابق، ص 60.

² - المرجع نفسه، ص 49.

الشكل رقم (03): يوضح المنظومة المتكاملة للسكريتارية الإبداعية



المصدر: من إعداد طالبة البحث.

4- أنواع الأمانة (السكرتارية) و الصفات العلمية الواجب توافرها في السكرتارية:

يمكن تقسيم أنواع السكرتارية على مستوى المنشأة إلى ثلاثة أنواع.

- السكرتارية العامة.

- السكرتارية المتخصصة.

- السكرتارية الخاصة.

1/ السكرتارية العامة:

هي الإدارة والتقسيمات الإدارية في المنشأة التي تختص بتقديم الخدمات المكتبية التي تتطلبها إدارة المنشأة بصفة عامة ومستمرة مثل تنظيم تداول المراسلات، المحفوظات، استرجاع المعلومات النسخ، التصوير، الرد على استفسارات العملاء، معالجة المكالمات الهاتفية استقبال الزوار تنظيم الاجتماعات والندوات.

يتضمن التنظيم الإداري في المؤسسات بصفة مستمرة وظيفة هامة السكرتير العام، وذلك للقيام بمجموعة من الوظائف الضرورية وهي:

1- الإشراف الإداري على أعمال أقسام إدارة السكرتارية ويتضمن ذلك توجيه رؤساء أقسام الإدارة، وتوزيع الأعمال عليها بما يتضمن القيام بأداء مجموعة الوظائف التي تساعد الإدارة وتتضمن إدارة السكرتارية، أقسام الطباعة أقسام البريد الوارد والبريد الصادر، أقسام العلاقات العامة والخدمات الإدارية الأخرى.

2- تجميع التقارير الإدارية والفنية عن نتائج الأداء على مستوى كافة إدارة المؤسسة وأقسامها وإعداد تقرير عام شامل متضمنا التحليل المالي والإحصائي الضروري.

3- إصدار التعليمات التنفيذية للإدارة في أقسام ووحدات إدارة السكرتارية ومتابعة تنفيذها.

4- حضور الاجتماعات الدورية وإعداد جداول الأعمال ومحاضر الاجتماعات وعرضها على المسؤولين ومتابعة تنفيذ القرارات التي اتخذت.

5- الاشتراك في إجراء الاختبارات للمترشحين لوظائف السكرتير والكتابة الإداريين وإبداء وجهة نظر في مستوى كل منهم¹.

¹ - خالد مطهر العدوالي، مهارات متكاملة في السكرتارية وإدارة المكاتب، 2015، ص 07.

2/ السكرتارية المتخصصة:

وهي الوحدة التي تتولى تقديم خدمات الأعمال المكتبية والأعمال المتعلقة بمهام السكرتارية لنشاط تخصصي معين في منظمة ما ومثال ذلك السكرتارية الطبية أو السكرتارية التعليمية... الخ.

- سكرتارية خاصة:

وهي وحدة تتولى تقديم خدمات الأعمال المكتبية المهام المتعلقة السكرتارية لإدارة بعينها أو لشخص بعينه.

- معيار مستوى أهمية العمل الذي تقوم به:

يمكن القول أن السكرتارية وفقا لهذا المعيار ينطبق عليها تصنيف جمعية الإدارة لوظائف السكرتاريين على النحو التالي:

1- السكرتير التنفيذي أو المساعد الإداري: ويؤدي سلسلة متكاملة من مهام السكرتارية الإدارية لأحد المسؤولين في الإدارة العليا ويقوم بتولي مهام مصممة على الشكل مشاريع متكاملة بحيث يكون مسؤولا مسؤولية تامة عن إنجائها في الوقت المحدد ومثال ذلك الشخص الذي يتولى مهام إعداد وإخراج التقارير السنوية للمؤسسة ويتطلب ممن سيشغل هذا المنصب معرفة تامة ومتعمقة بتعاملات المنظمة وبنيتها التنظيمية وكذلك درجة إجادة عالية للمهارات الفنية المتخصصة.

2- سكرتير الفئة (أ) ويمارس القوائم بما انطلاقا غير محدود من مهام السكرتارية لمسؤول واحد أو أكثر من مسؤولي الإدارة الوسطى، حيث يقوم بإعداد وتحرير المراسلات المعقدة أو ذات الطابع السري والمهمة ويتطلب هذا السكرتير معرفة تامة بسياسات المنظمة وإجراءاتها وأن تتوافر فيمن يشغله مهارات تفوق المعدل العادي في أعمال السكرتارية والإعمال الإدارية.

3- سكرتير لفئة (ب): ويمارس نطاقا محدودا من مهام السكرتارية في المنظمات الصغيرة أو لدى مشرف في منظمة كبيرة حيث يقوم بتلقي¹ التعليمات إليه عن طريق الملاحظات المكتوبة أو عن طريق أجهزة تسجيل والإملاء ومن ثم يقوم بتحريرها بالدقة والسرعة المطلوبتين كما يقوم باستقبال المكالمات وفرزها وجدولة المواعيد وتنظيم السفريات وحفظ الأوراق والملفات الهامة.

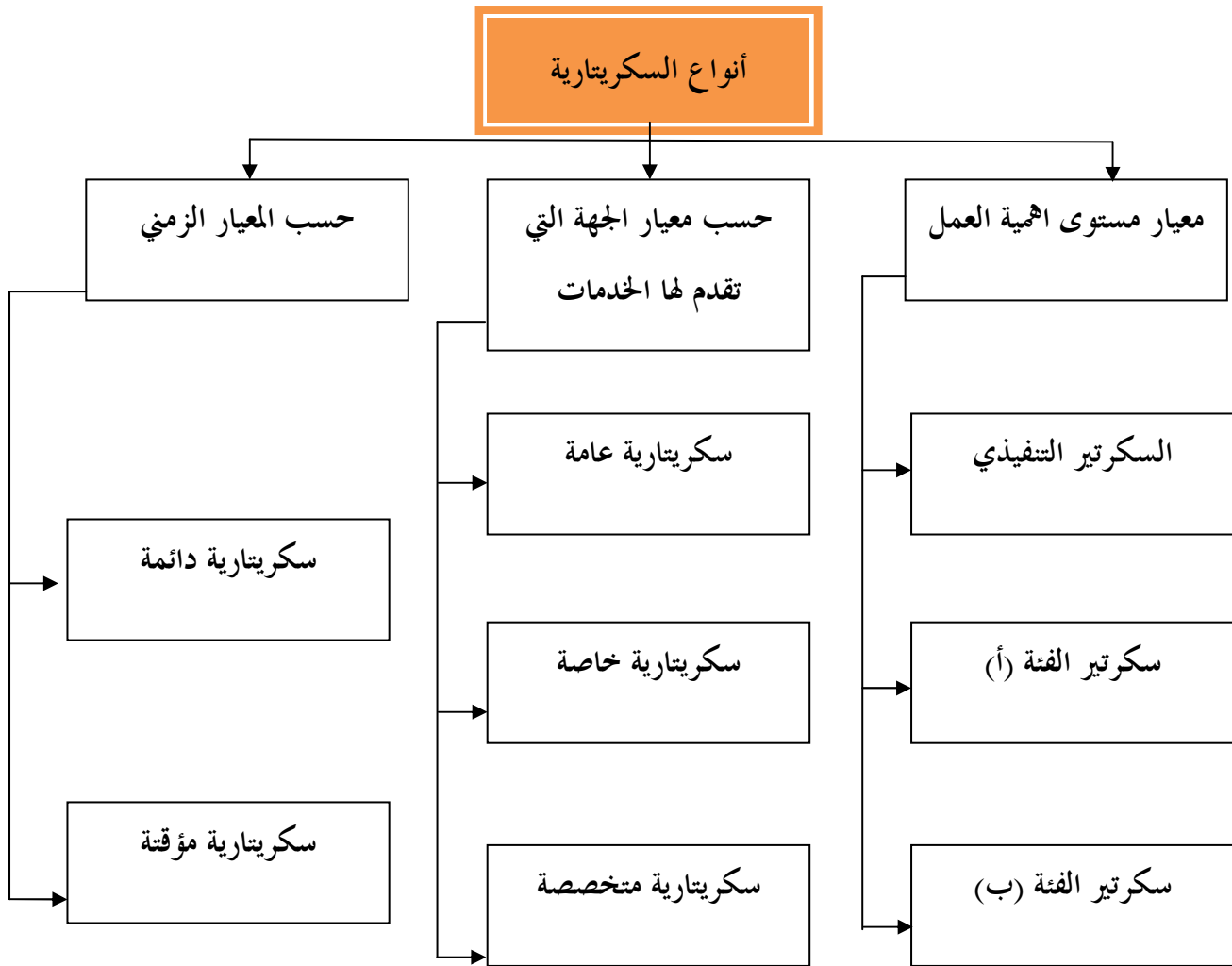
¹ - إجراءات السكرتارية، المفهوم والأهمية، الوحدة الأولى، 124 دار، ص6.

3/ المعيار الزمني:

– السكرتارية المؤقتة: وهي عبارة عن وحدة يتم إنشاؤها لفترة محددة كي تتولى مهام الأعمال الكتابية لمساعدة إدارة ما أو شخص معين فمثلا يكون لدى المنظمة مشروع ما سيتم تنفيذه خلال فترة زمنية سنة أو أقل مثلا تتكون لهذا المشروع مجموعة من الوحدات يكون من ضمنها وحدة للسكرتارية وتنتهي بانتهاء المشروع.

– السكرتارية الدائمة: وهي عبارة عن وحدة موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة تتولى القيام بالمهام الكتابية لمساندة الإدارات الأخرى¹.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للسكرتارية



المصدر: إجراءات السكرتارية (إدارة المكتبة) المفهوم و الأهمية، الوحدة الأولى، ص 06

¹ – إجراءات السكرتارية، مرجع سابق، ص 7.

– العوامل المساهمة في تطوير الاعمال السكرتارية:

عبر تحليل المتغيرات والطروق التي مرت بها الأعمال المكتبية يمكن استخلاص عدة عوامل ساهمت في تطوير الاعمال المكتبية وتوسيعها منها:

زيادة حجم المؤسسات وتطور الفكر الإداري والرقابة الحكومية على أنشطة المؤسسات وانفتاح المؤسسات على البيئة الخارجية والتقدم التقني والتخصص في الأعمال المكتبية نجد ان اعمال السكرتارية الناجحة هي التي تعتمد على التقنية الحديثة والتي تتطلب وجود المعينات الحديثة حتى تساعد على إدارة العمل المكتبي بصورة فعالية ولا بد من التفكير في طرق أداء العمل وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل ولم تعد وظيفة المكتب في وقتنا الحاضر تقتصر على استلام البيانات والمعلومات وتسجيلها وحفظها بل أصبح المكتب الان مركزا هاما لتقديم خدمة معلومات جيدة الى كافة إدارات والأقسام المؤسسة لسرعة اتخاذ القرارات والتخطيط والسليم الأعمال المؤسسة لذلك فإن الإدارة المكتبية الان بما تشمل من كافة الأعمال المكتبية التي يؤدي في المكاتب أصبحت فرعا مهما من فروع علم الإدارة وتطورت تطورا ملحوظا في أهدافها ومبادئها ووظائفها خاصة بعد ادخال الآلات والأجهزة الالكترونية للاتصالات والحفظ مما جعل الأعمال المكتبية الان في اغلب المؤسسات والمنشآت او البنوك عنصر رئيسيا في العمل وليس عنصرا ثانويا كما كان من قبل مما أبرز أهمية الاعمال المكتبية في كافة المؤسسات متصلة في الفروع العديدة لها والتي يؤدي بدءا من الاتصالات الكتابية لكافة أنواعها واجراء تداولها مع حفظها كل ذلك مقرونا بأعمال السكرتارية المتنوعة مما جعل الإدارة المكتبية هي الأساس في عمل مديري المكاتب ويتمثل العمل الرئيسي للسكرتارية (الخاصة، العامة، الفنية) في المحافظة على اسرار العمل والعاملين فالسكرتير الخاص الذي في خدمة الرئيس من الرؤساء يطلع على اخطر وأدق المهام والأسرار التي يتبادلها هذا الرئيس سواء كانت تتعلق بمشاكل العاملين أو بأسرار العمل¹.

– الصفات العلمية الواجب توافرها في السكرتير:

التخصص: اكتساب العلمي في مجال السكرتارية كما يلي:

1-الثقافة: تشتمل الإمام بالأمور العامة والاجتماعية والإمام باللوائح والنظم المعمول بها في محيط البلد التي يعمل بها.

¹ – الطاهر محمد احمد علي، اثر ممارسة اعمال السكرتارية في الأداء المؤدي لشركات البترول بولاية الخرطوم السودان، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، الكلية التطبيقية جامعة القسم السعودية، المجلد4، العدد2، 2022 ص 126-127.

2- اللغة: تشمل القدرة على التحدث والكتابة بلغة البلد التي يعمل بها.

الصفات العلمية الواجب توفرها في السكرتير:

1- الإلمام بالنظم الإدارية.

2- القدرة والمرونة في تكوين العلاقات الشخصية والعملية.

3- اللوائح والتعليمات.

4- الإلمام بالأنظمة والمعلومات التشريعية والإدارية المعمول بها.

5- تكسب مهارات التحصيل العلمي في مجال السكرتارية.

6- تجميع الثقافة.

7- التساهل بالمواضيع الاجتماعية والعامة.

8- المعرفة باللوائح المعمول بها في البلد.

9- مهارة استخدام اللغة.

10- المقدرة على الكتابة ... بلغة البلد التي يعمل فيها.

11- المعرفة بالمقدرة على كتابة التقارير والمحاضرات.

12- القدرة على إعداد التقارير الفنية¹.

- أن تكون أعمال السكرتير (ة) منتظمة لتنسيق النشاطات المكتب و انجاز الأعمال الروتينية

بطريقة يكون لها نتائج حسنة في كل وقت لأن التنظيم الحسن اساس النجاح.

- أن يكون السكرتير مهيا دائما لتحمل المسؤولية بخصوص الأعمال التي تناط به من قبل رئيسه

والكثير منها يكون الطابع روتيني ويعول عليه الرئيس من تأكدت مهارته ويقظته وفطنته.

- الإخلاص للمؤسسة ولواء لرئيسها و الأداء بضمير حي².

4/ الخصائص العلمية:

- أن يكون واسع الإطلاع حتى يحدد معلوماته و أن يلم بكل ما يطرأ على العمل من تغيرات.

- أن يكون على قدر كبير من الثقة³.

¹ هاشم حمدي رضا، الأحدث في إدارة المكاتب والسكرتارية، مرجع سابق، ص24.

² ماجد احمد، فن السكرتارية و المراسلات و ادارة العمل، دار المنهل، 188-189.

³ المرجع نفسه، ص189.

5- الوسائل الناجحة لممارسة وتسهيل مهنة الأمانة (السكرتارية):

في المؤسسات الجامعية: إن وظيفة السكرتارية تتطلب عدة وسائل العمل في المكتب وإتقانه في وقت أسرع وأفضل ومن هذه الوسائل نذكر منها:¹

- جهاز الكمبيوتر: وهو جهاز ألي مزود بجميع الملحقات اللازمة.
- الألة الكاتبة: سواء اليدوية أو الكهربائية.
- آلة النسخ: وهي متعددة مثل آلة التصوير وغيرها من آلات النسخ.
- الآلات الحاسبة: بمختلف أنواعها.
- أجهزة الإملاء: وهي مختلفة تستعمل لتسجيل مراسلات المدير.
- أدوات البريد المتنوعة: مثل آلة طي الأوراق وإلصاق الملفات طباعة العناوين، بإضافة إلى آلة دمغة الطوابع.
- أجهزة الاتصالات المتنوعة: مثل... لإبراق الرسائل وغيرها من أجهزة الاتصال التي تستخدم في مجال السكرتارية.
- آلة فتح الخطابات: وتستخدم هذه الآلة لفتح الخطابات التي تكون بكميات كبيرة كإدارة البريد.
- آلة تسجيل الوقت: وتستخدم لتسجيل وقت حضور وانصراف العاملين بالمؤسسات التي تحتوي عدد كبيراً من العمال.
- آلات الاتصال الداخلي: وتستخدم كوسيط اتصال بين الإدارات وأقسام داخل المؤسسة أو تساعد على سرعة استدعاء أحد العاملين، دون الانتقال إليه مكان وجوده.
- آلة تصوير المستندات: والتي تقوم بتصوير أي مستند بداخلها بسرعة كبيرة.
- آلة تغليف والتجليد: تستخدم هذه الآلة لإعداد مجموعة كبيرة من الأوراق التي يمكن أن تأخذ شكل الكتاب.
- الحاسب الآلي: وهو أحد أهم الأجهزة التي تساعد المستخدمين على الوصول إلى نتائج ومعلومات ذات أهمية في أسرع وقت.

¹ - جمال غانم زيدان، الإدارة المكتبية، دار الجليل، بيروت، 1997، ص14.

- جهاز البريد المصور " الفاكس " يساعد على نقل صورة من المستندات المراد إرسالها إلى أي مكان بالعالم في ثوان معدودة باستخدام جهاز الهاتف كوسيط، مما يؤدي زيادة كفاءة الاتصال بين المؤسسات.
- أجهزة العرض والمناظرات: وهي أجهزة حديثة تمكن مستخدميها من التحدث إلى أفراد آخرين كاجتماعات مثلاً ورؤيتهم على شاشات العرض في نفس الوقت دون الحاجة إلى السفر.
- الهاتف: يستخدم كوسيلة اتصال بين السكرتير والمدير والإدارات الأخرى لغرض عمل ما وإيصاله بسرعة، ويتميز بأنه من الوسائل الرخيصة الثمن، ولا يحتاج تكاليف ويستعمل في نقل وتبادل المعلومات¹.

6- أساليب ومهارات التخطيط والتنظيم لأعمال السكرتارية الجامعية:

1/ أهمية التخطيط والتنظيم:

- يلعب التخطيط والتنظيم دوراً هاماً في ضمان سير العمل بكفاءة وفعالية في أي مكتب. ويساعد على تحقيق الأهداف التالية:
- زيادة الانتاجية: من خلال تخصيص الوقت والموارد بشكل فعال يمكن للسكرتارية و الموظفين إنجاز المزيد من المهام في وقت أقل.
- تحسين جودة العمل: من خلال اتباع خطوات منظمة، يمكن تقليل الأخطاء وتحسين جودة العمل بشكل عام.
- تقليل التوتر: من خلال تنظيم المهام والمسؤوليات، يمكن للسكرتارية و الموظفين العمل بشكل أكثر راحة وتركيز .
- تعزيز روح الفريق: من خلال العمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة، يمكن للسكرتارية و الموظفين بناء علاقات قوية وتحسين روح الفريق.

2/ مهارات التخطيط و التنظيم:

- تحديد الأهداف:

- تحديد الأهداف الرئيسية للعمل.
- تقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية أصغر.

¹ - جمال علم زيان، الإدارة السكرتارية المكتبية، مرجع سابق، ص14.

- تحديد المهام اللازمة لتحقيق كل هدف¹.
- تحديد الأولويات:
- تحديد المهام الأكثر أهمية وإنجازها أولاً.
- تحديد المهام التي يمكن تأجيلها أو تفويضها للآخرين.
- إدارة الوقت:
- استخدام أدوات إدارة الوقت مثل التقويمات وقوائم المهام.
- تحديد وقت محدد لكل مهمة.
- تجنب تعدد المهام والتركيز على مهمة واحدة في كل مرة.
- تنظيم الملفات والوثائق:
- استخدام نظام لتنظيم الملفات و الوثائق.
- حفظ الملفات و الوثائق في مكانها الصحيح.
- استخدام أدوات التكنولوجيا مثل أنظمة إدارة الملفات الإلكترونية.
- التواصل الفعال:
- التواصل مع الزملاء و العملاء بشكل واضح وفعال.
- استخدام مهارات الاستماع الجيد لفهم احتياجات الآخرين.
- تقديم المعلومات بشكل دقيق وموجز.
- 3/ أساليب التخطيط والتنظيم:
- استخدام أساليب التخطيط والتنظيم:
- التقويمات.
- قوائم المهام.
- جدول البيانات.
- أدوات إدارة المشاريع.
- أنظمة إدارة الملفات الإلكترونية.

¹ - محمد عقوبي، السكرتارية وإدارة المكاتب، مرجع سابق، ص 29 .

- تحديد الأولويات باستخدام مصفوفة ايزنهاور:
 - _ هام وعاجل: انجاز هذه المهام أولاً.
 - _ هام وغير عاجل: تحديد الوقت محدد لإنجاز هذه المهام.
 - _ غير هام وعاجل : تفويض هذه المهام للآخرين.
 - _ غير هام وغير عاجل : تأجيل هذه المهام أو الغاؤها.
 - استخدام تقنية بومودورو:
 - _ العمل لمدة 25 دقيقة متواصلة.
 - _ أخذ استراحة لمدة 5 دقائق.
 - _ تكرار هذه الدور 4 مرات.
 - _ أخذ استراحة أطول لمدة 20 - 30 دقيقة.
 - استخدام تقنية: انجاز الامور (GTD (Getting things Done
 - جمع: جمع جميع المهام و الافكار في مكان واحد.
 - معالجة: تحديد ما يجب فعله بكل مهمة.
 - تنظيم: تنظيم المهام في نظام مناسب.
 - مراجعة: مراجعة المهام بشكل دوري.
 - الالتزام: الالتزام بإنجاز المهام.
 - استخدام تقنية : SMART
 - محددة : يجب أن تكون الاهداف محددة وواضحة.
 - قابلة للقياس : يجب أن تكون الاهداف قابلة للقياس.
 - قابلة للتحقيق : يجب أن تكون الاهداف قابلة للتحقيق.
 - ذات الصلة : يجب أن تكون الاهداف ذات صلة بالعمل.
 - محددة بوقت : يجب أن تكون الأهداف محددة بوقت محدد¹.
- 4/ مقومات نجاح السكرتير:

¹ - محمد عقوبي، السكرتارية وإدارة المكاتب، مرجع سابق، ص 31.

المقومات عبارة عن مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح السكرتير لنجاح مقومات والفرد الناجح كذلك فالنجاح يزيد أهمية الأمانة (السكرتارية) ويؤثر بطريقة مباشرة وسريعة على أداء العمل بمكتب السكرتير وعلى المؤسسة ككل بإضافة إلى التأثير الإيجابي على نظرة المجتمع للسكرتير وتشمل مقومات النجاح فيما يلي:

- إدراك النفس: يتم ذلك من خلال الثقة التي يكتسبها الفرد نتيجة إيمانه و معرفته الكاملة بقدراته فكل منا مزايا وعيوب ولكن اشخص الواثق من نفسه والمدرك لقدراته دائما ما يعمل على ابراز مزاياه وتحسين عيوبه.
- معرفة الآخرين: لا يمكن للفرد ان يعيش منعزل عن باقي مجتمعه عموما وكذلك السكرتير في مجال عمله فعليه الاتصال بعدد من الأشخاص مختلفي الطباع فحسن التعامل معهم يدفع عجلة النجاح الى التقدم ويعود كل ذلك بالنتائج المرضية في أداء عمله.
- اكتساب الخبرة والمعرفة: يعتمد التقدم المهني بشكل عام على اكتساب الخبرات لدى الاخراد لنجاح حياتهم وتكون هذه الخبرة من خلال الاجتهاد والتعلم جديد الأفكار وممارستها والتدرب عليها.
- الحياة حقل تجارب كبير وأنه يجب عليك ان تستفيد من التكنولوجيا المتقدمة التي توفرت في عصرنا الحاضر فهذا يعود بالنفع لك ولعملك.

- نتائج العوامل:

- تأديبية العمل بالكيفية المرجوة من خلال استغلال المهارات.
- إرضاء المدير وارضاء النفس.
- التطور في العمل (الحصول على الترقيات).
- إقامة علاقات ناجحة داخل المؤسسة وخارجها.
- اشباع الحاجات من خلال المكاسب المادية والمعنوية.
- التأثير الإيجابي في المجتمع¹.

7- تطبيقات التحول الرقمي لأعمال السكرتارية:

- تطبيقات التحول الرقمي لأعمال سكرتير و امين سر المجلس التحول الرقمي: هو عملية تحويل العمليات التقليدية الى عمليات رقمية باستخدام التكنولوجيا.

¹ - جمال غانم زيدان، الإدارة المكتبية، دار الجليل، بيروت، 1997، ص14.

فيما يلي بعض تطبيقات التحول الرقمي لأعمال سكرتير و أمين سر المجلس:¹

– إدارة الوثائق:

- استخدام أنظمة إدارة الوثائق الالكترونية لحفظ جميع الوثائق و المراسلات بشكل رقمي.
- استخدام برامج التعرف الضوئي على الحروف (OCR) التحويل الوثائق الورقية الى نص رقمي.
- استخدام التوقيعات الالكترونية للمصادقة على الوثائق.

– إدارة الاجتماعات:

- استخدام برامج جدولة الاجتماعات لتحديد المواعيد و إرسال الدعوات.
- استخدام برامج مشاركة الشاشة لعرض العروض التقديمية والمواد الأخرى خلال الاجتماعات.
- استخدام أدوات التسجيل لإنشاء محاضر اجتماعات رقمية.

– التواصل:

- استخدام البريد الإلكتروني والاتصالات الموحدة UC للتواصل مع أعضاء المجلس والأطراف الأخرى.
- استخدام منصات التواصل الاجتماعي لنشر اخبار المجلس والفعاليات.
- استخدام أدوات التعاون عبر الانترنت للعمل مع أعضاء المجلس الآخرين في الوقت الفعلي.

– إدارة المهام:

- استخدام برامج إدارة المشاريع لتتبع المهام والمشاريع.
- استخدام قوائم المهام وإدارة المهام لتحديد الأولويات وإنجاز المهام.
- استخدام أدوات الائمة لتنفيذ المهام المتكررة.²

– إدارة الوقت:

- استخدام تطبيقات تقويم الوقت لتحديد المواعيد وجدولة المهام.
- استخدام أدوات إدارة الوقت لتتبع الوقت المستغرق في المهام المختلفة.
- استخدام تقنيات التركيز لتحسين الإنتاجية.

¹ – محمد عقوبي، السكرتارية وإدارة المكاتب، مرجع سابق، ص 32.

² – مرجع سابق، ص 31.

– الأمن السبراني:

- استخدام برامج مكافحة الفيروسات وبرامج مكافحة البرامج الضارة لحماية البيانات من التهديدات السيبرانية.
 - استخدام جدران الحماية وبرامج VPN الحماية الشبكات من الوصول غير المصرح.
 - استخدام ممارسات الأمان الجيدة لحماية البيانات الحساسة.
- بالإضافة إلى هذه التطبيقات، هناك العديد من الأدوات والتكنولوجيات الأخرى التي يمكن استخدامها لتحسين كفاءة وفعالية عمل سكرتير وامين سر المجلس.
- من المهم ملاحظة ان التحول الرقمي ليس عملية لمرة واحدة بل هو عملية مستمرة تتطلب التحفيز والتنفيذ المستمرين.
- من خلال تطبيق التحول الرقمي يمكن لسكرتير وامين سر المجلس تحسين كفاءتهم وفعاليتهم وزيادة انتاجيتهم¹.

¹ – محمد عقوبي، السكرتارية وإدارة مكاتب، مرجع سابق، ص32.

الفصل الثالث

التنسيق الإداري الفعال

1- نظرة شاملة حول التنسيق الإداري الفعال.

2- العوامل المساعدة على إيجاد التنسيق، أهميته و أهمية أهدافه.

3- خصائص التنسيق الإداري الفعال وطرق تحسينه.

4- استراتيجيات و مقاييس التنسيق الإداري الفعال.

5- صور ومستويات التنسيق الإداري الفعال.

6- مزايا و عيوب التنسيق الإداري الفعال.

1- نظرة شاملة حول التنسيق الإداري:

لقد اختلف علماء الإدارة حول التنسيق الإداري ولا زال هذا الاختلاف قائماً إلى يومنا هذا فمنهم من اعتبر التنسيق وظيفة إدارية مثلها مثل الرقابة والتنظيم... إلى غير ذلك أما بعض المفكرين منهم فاعتبروا التنسيق جانب منهم لإنجاز الوظائف الإدارية. بمعنى أنها ليست وظيفة إدارية مستقلة بمفهومها إلى غير ذلك من اعتبرها جزء من وظائف التنظيم الإدارية التي توفر التنسيق بين الأقسام الإدارية التنظيمية كالأقسام الإدارية البيداغوجية جامعة غرداية ومهامها.

فإن التنسيق الإداري ضرورة حتمية لاعتباره أهم الوظائف الإدارية ولا يمكن الاستغناء عنه في جميع العمليات الإدارية البيداغوجية فالتنسيق أمر مهم وأساسي لأداء جميع الوظائف الإدارية وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه لأنه يوفر لنا توافق وتناسم وترتيب بين علاقات الأنشطة والأعمال مع بعضها البعض إذن التنسيق ضرورة ملحة جدا في أي مؤسسة يتطلب التعاون والتواصل الفعال بين أعضائها وأقسامها ومن هذا المنطلق سنحاول أن نتطرق إلى أهم عناصر التنسيق والإلمام بالموضوع بداية من مفهومه الذي تعددت وجهات النظر حوله ومن باحثين والمهتمين به.

2- العوامل المساعدة على إيجاد التنسيق، أهميته وأهمية أهدافه:

1/ العوامل المساعدة على إيجاد التنسيق:

من بين العوامل المساعدة على إيجاد التنسيق نجد تبسيط التنظيم وكذا إيجاد الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج السياسات كما نجد كذلك تحسين الاتصالات الإنسانية وتسهيل تبادل البيانات في المنشأة، العمل على إيجاد لوسائل المشجعة على التنسيق الإختباري إذن سنحاول أن نناقش هذه العوامل ونفصل فيها كالآتي:

- تبسيط التنظيم:

يساعد التنظيم المبسط على إيجاد التنسيق وتكامل الجهود وذلك بالعناية بناحيتين هامتين من نواحي التنظيم بصفة خاصة هما تقسيم العمل بين الإدارات بطريقة التي تساعد على تنسيق الجهود ووضوح التنظيم لتحديد الاختصاصات والسلطات والنظم التفصيلية ونناقشها بإيجاز¹:

- تقسيم العمل بين الإدارات:

من خلال هذا العامل يتضح لنا انه توجد أنشطة معينة في كل منشأة وصلة ببعضها البعض تتطلب التنسيق الكامل بينها فالنشاطات الوثيقية الصلة ببعضها البعض في نفس الوحدة الإدارية يكون التنسيق أكبر سهولة بين جهود العاملين فيها (اتصالات غير رسمية) إذا انه نشأت صلات اجتماعية تجعلهم يتبادلون البيانات بسهولة فيخلف ذلك بين جهود العاملين تنسيق وتكامل.

- وضوح التنظيم والخطط:

إن عدم وضوح التنظيم والخطط يؤدي إلى سوء التنسيق وعدم بكامل الجهود وذلك انه اذا لم تحدد الاختصاصات تحديدا دقيقا وواضحا فإن كل إدارة تنظر إلى إدارة أخرى أن من واجبها القيام بمهمة معينة فيترتب عن ذلك انعدام التنسيق بين الإدارات التي يتوقف عملها على القيام بهذه المهمة.

فتنشأ من هذه المشكلة ازدواجية في العمل وبتالي سوء العلاقة بين المنشأة والإدارة أو الموردين كما تنشأ عدم وضوح الاختصاص وازدواج المسؤولية بإضافة إلى ازدواج العمل التنافسي والخلاف بين مشرفي الإدارات وبالتالي انعدام التنسيق الاختياري بين هؤلاء المشرفين.

¹ - محمد الصربي، الاحتراف الإداري الحكومي، مرجع سابق، ص 203.

- انسجام التخطيط والبرامج وتكاملها:

الوقت الأمثل لتحقيق التنسيق هو في مرحلة وضع الخطط في وقت مبكر عن التنفيذ وبكثير من التفصيل يهيئ الفرصة لإعادة اختيار ومراقبة الخطط للتأكد من انها تتلاءم وتنشئ مع بعضها وتتكامل لتعطي كل متوازنا متكاملًا، ويكون هناك ناحيتان هامتان من نواحي التخطيط لهما أهمية خاصة لتحقيق التنسيق هما انسجام الخطط وتكاملها والتوقيت السليم لوجود النشاط.

- تحسين الاتصالات الإنسانية وتسهيل وتبادل البيانات في المنشأة.

إن من بين الوسائل التي تسهل عملية الاتصال نجد التقارير المكتوبة التي تساهم في التنسيق وكذا وسائل اتصال أخرى فالتقارير الشفوية والدورية ان كانت تستقدر جزأ قليل من وقت الإداريين إلا انها تهيئ الفرص للشرح والتفسير اذن فهي ضرورية التنسيق الجهود هذا من ناحية اما من ناحية أخرى فالاتصال الشخصي يستخدم فيه الخطابات والمذكرات والتقارير الخاصة وسجلات العمل التكملة بيانات التقارير وأوراق العمل.

- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري:

ينبغي ان يشجع التنسيق والتعاون الاختياري في أي مؤسسة بين أفرادها العاملين فيها فالموظفين كل حسب دورة او عمله يجب أن يقوموا بعملهم بالطريقة التي تكفل التنسيق وتكامل الجهود بين كل منهم وكذا لا سلطة لاحدهم على الآخر كي لا تخلق مشكلات تنظيمية. قد لا يتفق هؤلاء الأفراد حول المشكل وبالتالي نقل المشكلة إلى موظف في مستوى إداري على الفصل في المشكلة وهذا في الحالات الاستثنائية ومن هذا المنطلق يصبح التنسيق الاختياري أكثر سهولة لتحديد التنظيم والبرامج المنسقة للعمل.... الخ مع إمكانية تشجيع الاتصالات وتبادل البيانات بطريقة غير رسمية¹.

نستنتج اذن ان هذه العوامل المساعدة على إيجاد التنسيق الإداري خاصة بالمؤسسة الجامعية تعد من العناصر الحيوية لضمان سير العمل بكفاءة، وتحقيق التكامل بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، ومن هذا المنطلق يمكن القول بان هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تعزيز هذا التنسيق.

2/ أهمية تنسيق: تظهر أهمية التنسيق كما يلي:

- الحاجة التي تظافر الجهود على مستوى وعند جميع المستويات.

¹ - محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، مرجع سابق، ص214.

- الحاجة إلى توجيه الجهود لتحقيق الأهداف العامة.
- الحاجة إلى تعظيم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى بكفاءة.
- الحاجة إلى توفير الوقت والجهد وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة.
- الطبيعة المميزة للعنصر البشري تعني وجود فروق بين الأفراد يجب توجيهها لتحقيق الأهداف العامة.
- احتمال اختلاف وجهة نظر العاملين عن الإدارة أو الخطة يتطلب إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة، تضمن تكامل جودا للتنفيذ.
- الحاجة إلى تعاون مشترك وتفهم جيد للعلاقات بين الإدارة والعاملين مع التسليم بصعوبة تحقيق أهداف أحد الطرفين على حساب أهداف الطرف الآخر¹.
- التنسيق مع التشابك والتداخل في المنظمة مما يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة كاملة وهنا تمكن أهمية لمنع هذا التداخل.
- تأتي أهمية التنسيق من حاجة المنظمات على توجيه الجهود لتحقيق الأهداف.
- منع حدوث إزدواج في الوظائف الإدارية خاصة داخل المنظمات الضخمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بأقل جهد وبأقصر وقت أو بأقل كلفة².
- ومن هنا يظهر لنا أن التنسيق يظهر في مختلف العمليات الإدارية لأنه لب الإدارة وجوهرها بخلقه توافقا وتناغما بين أنشطة المؤسسة البيداغوجية لجامعة غرداية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

3/ أهمية الأهداف في التنسيق:

- تكمن أهمية الأهداف في التنسيق في كونها توجه سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته نحو تحقيق أهداف المنظمة والوحدات التنظيمية³.
- التقليل من مجالات الغموض ومخاطر الجهول.
- الربط بين متطلبات الموارد البشرية ورأس المال والمواد في ان واحد معا و تساعد على ممارسة رقابة فعالة.

¹ - محمد لصيرفي، الإحتراف الإداري الحكومي، دار المنهل، 2014 ص 186.

² - عماد الحسان، ياسر الخزاعلة، إدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، دار الخليج 5 ديسمبر، 2021، ص324.

³ - محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، مرجع سابق، 198.

ومن جهة نظر stoner و freeman فالأهداف تتبع من جملة من الأسباب التالية هي:

1. الأهداف هي من توجه الخطط والقرارات.
2. الإحساس بالاتجاه (المسار) وبتالي تحقيق أهداف الأفراد والجماعات وتفعيل دورهم.
3. من خلال الأهداف تستطيع ان تعرف مدى التقدم الذي تم احرازه .
4. بواسطة الأهداف توجه الخطط والقرارات المناسبة.
5. مدى ولاء الأفراد للمنظمة والتزامهم بأهدافها يؤثر على إيجاب على الأهداف المرجوة.

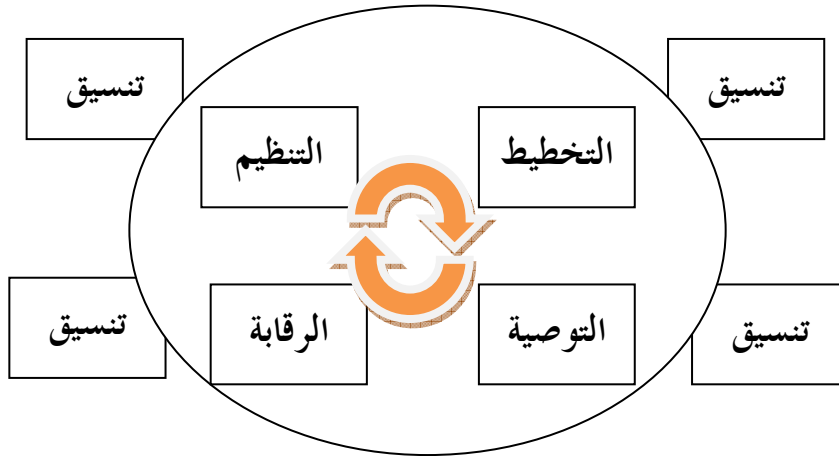
3- خصائص التنسيق الإداري الفعال وطرق تحسينه:

1/ خصائص التنسيق الإداري الفعال:

- تبسيط التنظيم من خلال تقسيم العمل بين الإدارات المتشابهة ولكن تحديد الاختصاصات والسلطات ونظم التنسيق مسؤولية لكل مدير.
- يستهدف منع التشابك والتداخل.
- يعد وسيلة وغاية في ان واحد.
- يطبق على الأفراد وعلى الجماعات وعلى وحدات التنظيم الإداري نفسه وبينه.
- الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج والسياسات.
- التأكيد على الوحدة والجهود والتصرفات.
- أنه عملية مستمرة دائمة يحسن الاتصالات الإنسانية الإدارية وتسهيل تبادل البيانات في المؤسسة.
- يعتمد على السلطات التي تصاحب التدرج الإداري وعلى كفاءة الأفراد وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.
- يختلف التعاون أي العمل على إيجاد الوسائل المشجعة على التنسيق الاختياري .
- لا يمكن فصله عن التنظيم كبناء.
- يحدد التنسيق الإطار الذي يجب أن تحقق من خلاله الأهداف الإدارية .
- **العلاقة بين التخطيط والتنسيق:** أحد أهداف فاعلية الخطط هو التكامل بينها ولتحقيق هذا التكامل والترابط يتطلب من المدير إتخاذ قرارات متعددة لضمان التنسيق بين الخطط تصميمها وإنجازها حتى يتحقق التكامل المطلوب.

- العلاقة بين التنظيم والتنسيق: الهدف الأساس من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد في كافة المستويات التنظيمية علاقة طردية.
- العلاقة بين التوجيه والتنسيق: يلعب التوجيه دورا مهما في تحقيق التنسيق المطلوب (المدير أو القائد نفسه).
- العلاقة بين الرقابة والتنسيق: يشترك التنسيق مع الرقابة في هدف ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وتصحيح الانحرافات عند حدوثها¹.

الشكل رقم (05): يوضح تنسيق الإطار المحدد للأهداف الإدارية



المصدر: كلية المجتمع جامعة الأمير نورة بنت عبد الرحمن ، تنسيق، الفصل السادس، ص7، 5.

- اهم الوسائل المستخدمة في التنسيق:
- ان من اهم الوسائل المستخدمة لعملية التنسيق نجد مايلي:²
- تسلسل الاوامر: وحدة الامر.
- التنسيق بالقواعد والإجراءات : في حال كانت روتينية ويمكن التنبؤ بها.
- التنسيق بالأهداف: ينسق المدير جهود مرؤوسيه بما يحقق الهدف.
- استخدام المستخدمين بالتنسيق: مساعد مدير ليجمع المعلومات عن المشكلة ويقدم بعض البدائل للحلول مما يسهل عملية المدير في تنسيق العمل و الجهود.
- استخدام الاتصال للتنسيق: حلقة الوصل مثل الانتاج والمبيعات.
- اللجان: لها جدول أعمال و مكونة من أكثر من عضو و توفر المعلومات وتبادل وجهات النظر المشروعات المصنوفة.

¹ - كلية المجتمع جامعة الأمير نورة بنت عبد الرحمن ، تنسيق، الفصل السادس، ص7، 5.

² - كلية المجتمع جامعة الأمير نورة بنت عبد الرحمن ، مرجع سابق، ص11.

- المناقشات غير الرسمية: علاقات ودية لتوفير السرعة في تقريب وجهات النظر خاصة من نفس المستوى.

- المنسق الخاص: يقدم النصائح للمدير من مساعدات ولا يقوم مقامه مثل الوكيل

2/ طرق تحسينه:

لتحسين التنسيق طرق كثيرة ومن أهمها ما يلي:

- الإشراف المباشر: كما سبق أن ذكرنا يعتبر أكثر الوسائل شيوعا.

- القواعد والإجراءات:

يعتبر من أكثر الوسائل التنسيق استخداما وخاصة في المنظمات الحكومية الكبيرة الحجم أو متعددة الفروع كالضرائب وأجهزة خدمات المواطنين اختلافاً.

وكذلك فيما يتعلق بممارسة وظائف معينة متكررة تقوم على إجراءات محددة الإشراف والتخزين وشؤون الأفراد كالتعيين والأجور والحوافز...الخ.

حيث تحاول هذه الوسائل للتنسيق أن تنمط أداء العاملين في مواقع التنظيم المختلفة مهما اختلف من يقوم بالأداء ويتناسب هذا الأسلوب في حالة وجود أعمال روتينية متكررة.

2/ الأهداف والمهام:

وذلك من خلال تحديد دقيق للأهداف المطلوبة وخاصة حينما يعتذر تحديد إجراءات وقواعد واضحة تتناسب مع طبيعة العمل غير الروتيني فإنه يكون من الأفضل حينئذ تحقيق التنسيق من خلال تنمية المهام أو الأهداف المطلوبة لتحقيقها بصرف النظر عن إجراءات وطريقة الأداء التي تختلف من شخص لآخر وهذا الأسلوب يتناسب مع الجهات التي يتسم عملها بدرجة أكبر من عدم التأكد.

3/ تنميط المهارات:

وذلك من خلال العمل على جعل مهارات القائمين بالعمل على درجة عالية من الكفاءة من خلال الاختيار الدقيق والتدريب المتواصل بضمان أعلى مستوى أداء من الجميع حينها يقومون بأي عمل وكأن الذي يؤدي العمل فرد واحد وهذا الأسلوب لا مفر منه حينما يكون من الصعب تحديد إجراءات العمل أو التكهن بنتائجه¹.

وهناك وسائل أخرى لتنسيق والتي سنذكر منها الآتي :

¹ - محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري، مرجع سابق، ص 220.

- التأكد من ان جميع الموظفين يعرفون امكنتهم في المؤسسة ويعرفون واجباتهم.
- تشجيع جميع الموظفين على تقديم اقتراحات بناءة.
- وضع خطة للاتصالات الضرورية.

4- استراتيجيات ومقاييس التنسيق الإداري الفعال:

1/ الوسائل الإدارية الرئيسية:

تتضمن تلك الوسائل وحدة الأمر والقواعد والإجراءات على أننا هنا سوف نركز على السياسات فيمكن النظر إليها على أنها إطار عام ومسار عريض يتحرك الفرد والجماعات ضمنه نحو تحقيق الأهداف وحينما يقوم الفرد باختيار اجراءتها من عدة بدائل التي تعتبر خارج ماهو مقبول كسياسة المنظمة والسياسات هي مرشد موجه للتكفير وتسمح بقدر من الاجتهاد والتصرف والحرية للفرد المسؤول مباشرة عن التنفيذ وفيما يتعلق بالقواعد والإجراءات فهي تستند إلى السياسات وتكون أكثر تحديدا وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات في إنجاز الأعمال والمهام المتنوعة الموكلة إليها ولا تسمح للفرد الا بقدر محدودة من الحرية والاجتهاد والتصرف وبالنسبة للخطط والتخطيط فقد اكدت ماري باركفوليت على أهمية التخطيط في التنسيق وكذلك معظم الكتاب والمفكرين ويعتقد ان من بين اهداف وفوائد التخطيط تقليص الغموض والتغيير من هذا يساعد بدوره على تحقيق التنسيق بين الأنشطة والوظائف المختلفة.

ويذهب إلى القول بان التخطيط الناجح السليم الذي يبنى على وضوح الأهداف وتقرير الوسائل والترتيبات وتوظيف جميع أجزاء المنظمة نحو تحقيقها والمراجعة المتأنية لمدى التقدم الذي تم تحقيقه هو مفتاح نجاح الأنظمة وان وظيفة التخطيط هو الأساس الذي تبنى عليه وتنطلق منه وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة.

ومنه عملية التنسيق في المواقف والحالات المعقدة تتكون من ثلاث خطوات:

- إعداد خطة سلوكية لجميع أفراد الجماعة (ليست مجموعة خطط فردية كل عضو).
- إيصال أجزاء الخطة المتعلقة بكل فرد لهذا الفرد.
- استعداد من قبل الأعضاء للسماح للخطة بتوجيه سلوكهم¹.

فالهدف من أي خطة كانت تحقيق أهداف المنظمة إذا ان أي منظمة تتم... لتحقيق هذه جماعي مشترك من خلال تعاون الواعي بين الأفراد وفي هذا الصدد يرى كل من stoner

¹ - محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، مرجع سابق، ص 197.

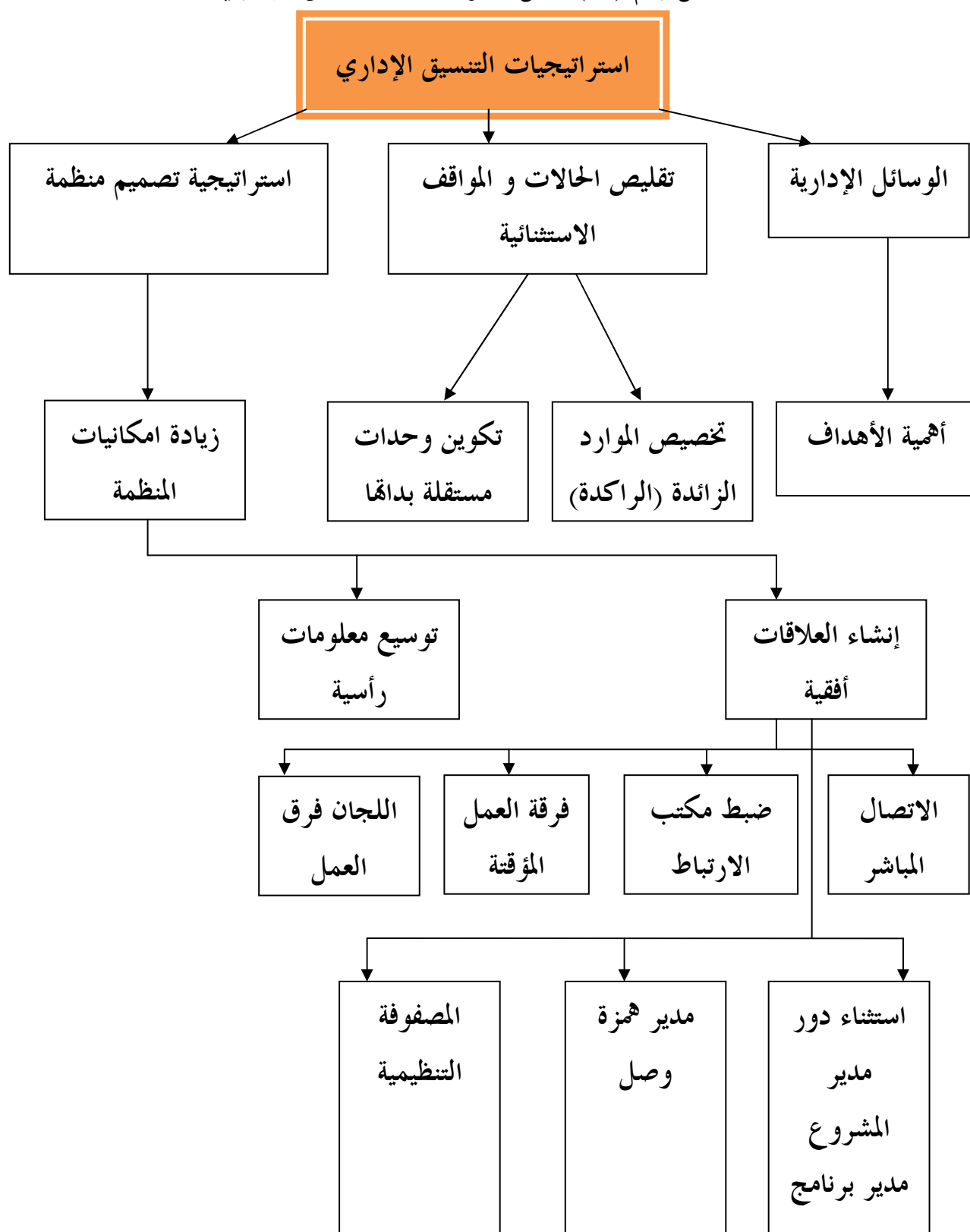
و freeman انه بدون التخطيط لا يستطيع المدير معرفة كيف يجب عليه التنظيم الأفراد والموارد ولا فكرة عما يجب عليه تنظيمه ولا قيادة الآخرين بثقة، فبدون التخطيط أو خطة مدروسة فإن المدير والمسؤولين لديهم محدودة لتحقيق أهدافهم.

2/ مقاييس التنسيق الفعال:

- بعد أن تقوم الأطراف المتناسقة ببذل كل الجهود لإنجاز مشاريع أو مرافق مشتركة كما سبق يمكن أن تتأكد من أن التنسيق كان ناجحاً من خلال أنه يضمن تحقيق نتائج مهمة منها:¹
- الاستفادة من جميع الطاقات البشرية والمادية المتيسرة لتحقيق الأهداف المرسومة و الخطط الموضوعة للتنفيذ.
 - الاستفادة من الوقت المقرر لتحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف الممكنة.
 - الاقتصاد في النفقات وإزالة أسباب الإسراف و التبذير في الأموال.
 - ضمان سير الأعمال سيراً حسناً وانسياب المعاملات بشكل مناسب.
- ويقترح كتاب آخرين مقاييس للتنسيق الفعال كما يلي:
- يتحقق التنسيق عن طريق الإدارة الجماعية، ولا يمكن تحقيقه عن طريق الأسلوب الأوتوقراطي
 - في التنسيق الفعال، يتم توحيد جميع الجهود و الأنشطة في كل أجزاء التنظيم.
 - في التنسيق الفعال، لا بدا من استمرارية العمل.
 - يجب أن يكون التنسيق بين جميع الأفراد المتصلين ببعضهم.

¹ - نادية درياس، التنسيق للإدارة المحلية و اثره على التنمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، فرع علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة 1، الحاج لخضر، 2020-2021، ص 581.

الشكل رقم (06): يمثل استراتيجيات التنسيق الإداري



المصدر: من إعداد طالبة البحث

5- صور ومستويات التنسيق:

1/ صور التنسيق:

تتنوع صور التنسيق فقد يكون داخليا أو خارجيا وقد يتم رأسيا وأفقيا وذلك على النحو التالي:¹

- **التنسيق الداخلي:** ويقصد به التنسيق بين الفروع والوحدات المختلفة التابعة للمنظمة إدارية معينة ويهدف إلى إيجاد قدر من التوافق والانسجام بين أنشطة العاملين فيها.
- **التنسيق الخارجي:** وهو التنسيق الذي يهدف إلى إيجاد التوافق والتكامل بين المنظمة الإدارية وغيرها من المنظمات الأخرى ذات الصلة بنشاط أو أهداف هذه المنظمة سواء كانت في نفس مستواها الإداري أو في مستوى أدنى أو أعلا منها وذلك لتلافي الازدواجية والتنافس فيها.
- **التنسيق الرأسي:** وهو يعني التنسيق الذي يتم بين المستويات الإدارية لتوفير الترابط بينهما في أداء أعمالها وتحقيق أهدافها.
- **التنسيق الأفقي:** وفيه يجري التنسيق بين المستويات الإدارية المتماثلة في المنظمة الإدارية لتحقيق التجانس والتكامل بين أعمالها وأنشطتها.

2/ مستويات التنسيق:

يمكن القول بداية ان هناك مستويين متفاوتين من التنسيق وهما:

- **التنسيق التطوعي:** وفي ظل التنسيق التطوعي يعمل أفراد جماعة العمل على تحقيق التوحيد بين جهودهم ذاتيا وعن طوعية حيث يقومون بتوجيه بعضهم البعض وبتخاذ القرارات الجماعية اللازمة لتسيير الأعمال وذلك من خلال إلمامهم بأدوارهم ومعرفتهم بأهداف التي تسعى إليها الوحدة التنظيمية التي ينتمون لعضويتها وظروف وبيئة الأداء التي يعملون في ظلها.
- **التنسيق الجبري:** أما التنسيق الجبري فإنه يفرض على الأفراد عن طريق تقنين سلوك أدائهم، سواء ثم ذلك التنسيق بطريقة مسبقة من خلال إخضاع العمل لقواعد وأساليب وإجراءات محددة مثل تمثل الضوابط التي ينبغي ان يتقيد ويسر تد بها الفرد في أدائه لعمله، او ثم هذا التنسيق أثناء ممارسة الأفراد الفعلية الأنشطة الأداء من خلال الإشراف والتوجيه المباشر بهذه

¹ - محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، مرجع سابق، ص 187.

الأنشطة حيث يتدخل الرئيس بصفة مستمرة لإعطاء توجيهات مفصلة ملزمة ومتابعة دائمة للتفاصيل الأداء ومراحله¹.

6- مزايا وعيوب التنسيق الإداري الفعال:

1/ مزايا التنسيق الإداري الفعال:

- عن مزايا التنسيق الإداري كثيرة ومتعددة والتي تبدو جالية بارزة في المؤسسات وشخص بالذكر إدارة المؤسسات الجامعية ومن هذه المزايا ما يلي:
- الإرتقاء بمعنويات الامانات في المؤسسات الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ضمان ولاء الامانات للمؤسسة او التنظيم وبالتالي تحقيق الأهداف.
- القضاء على الانطوائية والانعزالية بين الأقسام الجامعية الإدارية وتنمية التعاون وروح الفريق الواحد.
- التواصل الفعال والتفاهم بين الأقسام الإدارية والكيليات.
- زيادة معدل الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المرجوة.
- الانسجام المشترك بين كل الامانات وبالتالي تحقيق غاية مشتركة.
- تحسين أداء الأفراج (الامانات).
- اكتساب خبرة في انجاز الاعمال أو المهام الموكلة.

2/ عيوب التنسيق الإداري الفعال:

- ومن عيوب التنسيق الإداري الفعال نذكر ما يلي:
- خلق جو من الانعزالية والانفصالية بين الامانات وبالتالي عدم التعاون فيما بينهم.
- ضياع الأهداف المرسومة للمؤسسة.
- التضارب والازدواجية في الأعمال الإدارية.
- خلق صراعات بين جماعات العمل (الامانات والإدارات).
- تطبيق التخصص وتقسيم العمل لعدم تجانس المهام وبالتالي كل وحدة تعمل باستقلالية وخاصة في الحصول على الخدمات.
- زيادة حجم التنظيم وتعقيده للهيكل التنظيمية أي السلطات (تعقيد التنسيق).
- عدم تفاهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق بالاحتفاظ بالمعلومة من دون تعميمها².

¹ - المرجع نفسه، 187.

² - كلية المجتمع، جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، تنسيق، الفصل السادس ص9.

الشكل رقم (07): يمثل مزايا وعيوب التنسيق الإداري الفعال.



المصدر: من اعداد الطالبة

3/ استراتيجيات تصميم منظمة: تعديل وتغيير وتصميم المنظمة:

ويقصد بها البحث عن وسائل أكثر فعالية (تعديل وتغيير) ويمكن اتباع أحد الاتجاهين وهما:

- زيادة إمكانيات التنسيق - زيادة قدرة المنظمة على معالجة البيانات
- تقليص الحاجة للتنسيق.

- زيادة إمكانية المنظمة التنسيق:

ويقصد بها استمرار نمو المؤسسة وتوسعها وإنشاء وحدات شبه مستقلة وجد على المؤسسة زيادة إمكانيات التنسيق التعامل بفعالية مع كل موقف طارئ أو استثنائي فإرا لكي يتحقق ذلك وجيا على المؤسسة إتباع أحد الأسلوبين وهما:

➤ توسيع نظم المعلومات الرأسية.

➤ إنشاء علاقات أفقية.

- توسيع المعلومات الرأسية:

ونعني بها تطوير نظم المعلومات والبنوك المعلومات مع تطوير المعلومة وتوسيعها ، وتوصيلها إلى مستويات إدارية مختلفة العرض الشعرية والتخطيط والرقابة ميع القنوات (توصيل المعلومة) وال تكرار مستوياتها الإدارية التي تتخذ القرار فإنها تؤدي إلى زيادة اعياء هذه مشويات وتيلي في هذه الحالة يستلزم الاستثمار في المواد كأجهزة الحاسوب ... الخ التي تزيد من قدرتها.

- إنشاء العلاقات الأفقية:

تقوم هذه الإستراتيجية على الإستخدام الانتقائي العملية اتخاذ القرارات المشتركة التي تخترق مسارات وخطوط السلطة في المنظمة وتتجاوز سلسلة الأرملة، وتسمع يتبادل المعلومات واجراء الاتصالات بين العاملين في الوحدات المختلفة، لتنتقل عملية اتحاد القرارات إلى المستويات الإدارية التي تتواجد فيها الحاجة المعلومات و لكن بدون تكون وحدات متغيرة مستقلة.

ويمكن أن يتم إنشاء العلاقات الأفقية على طريق الاتصال المباشر أو اللجان أو فرق العالم المؤقتة أو الأدوار التنسيقية¹.

ومن طرق إنشاء العلاقات الأفقية والتي تدرج حسب حاجة المنظمة للتنسيق نجد ما يلي:

1. الاتصال المباشر: ويكون بين مسؤولين يواجهون نفس المشكلة أو الموقف لكن بواسطة الاتصال المباشر يمكنهم حل هذه المشكلة أو الموقف.

¹ - محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، مرجع سابق، ص 199.

2. دور ضبط مكتب الارتباط:

بازدياد حجم الاتصالات بين وحدتين بشكل كبير استوجب استحداث وظيفة خصص لمعالجة هذه الاتصالات، وضبط الارتباط، مكتب الارتباط مسهلة الاتصالات بين الوحدتين مترابطين وتجاوز الخطوط الاتصال الطويلة شرح عنها أنه يمكن تتواجد هذه الأدوار في مستويات، إدارية وسطي ودنيا.

3. فرق العمل المؤقتة:

ونقصد بفرق العمل المؤقتة ايها مشكلات او موافق استثنائية ذات علاقة بعدة وحدات تنظيمية حيث تصحيح قدرة الاتصال المباشر على الحاد القرار محدودة حل مشكلة ما، وفي بعض المنظمة بإنشاء مجموعات عمل قرة مؤقتة يشارك فيها ممثلون عن جميع الوحدات المتأثرة بالمشكلة و في هذه الحالة المجموعة توصف بأنها مؤقتة لارتباطها ببقاء المشكلة، وفي حالة حل المشكلة فإن كل فرد يعود الممارسة مهامه المعتاد على ممارستها.¹

4. اللجان / فرق العمل الدائمة:

في هذه الحالة المنظمة تطبق اسلوب اتخاذ القرار الجماعي قرارات جماعية مشتركة ومع تزايد تكرار وقوع الحالات أو الموافقة المتطلب اتخاذ قرارات مشتركة فصح من الضروري إنشاء مجموعات عمل بصفة دائمة تسمى فرق عمل او لجان التخطيط، الجمعة الشعير الميزانية الخ، والقضية العامة هي المتعلقة باختيار قائد الفريق، ورئيس اللجنة والفرق العمل مزايها مساعدة على تنسيق الجهود نذكر منها مايلي:

- التوصل إلى قرارات أفضل عن طريق استقطاب الكفاءات والخبرات والآخر في الاعتبار وجهات النظر المختلفة.
- تزايد ضمان التعاون في تنفيذ القرارات التي تتخذها، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الالتزام بتقبله وتنفيذه.
- تدريب وتطوير ممثلي الوحدات المشاركة في الورق واللجان، من خلال تبادل الرأي والخبرة والمام الفرد بوجهات نظر ومشكلات الإدارات الأخرى.
- تسهيل نقل وتبادل المعلومات بين الأطراف التي تتأثر بالمشكلة وخلق فهم موجه لديها، ولكن للجان عيوب أيضا أهمها:

¹ - محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، مرجع سابق، ص 200.

أ. ارتفاع التكلفة.

ب. البطء في العمل وعدم الحسم.

ج. صعوبة تحديد المسؤولية مشتتة ومجزأة.

د. خطوط سيطرة راي فرد معين على الفريق أو اللجنة.

ومن اجل زيادة فاعلية اللجان يراعي توافر الشروط والمتطلبات التالية:

- التحديد الواضح الدقيق لمهام اللجنة وحدد مسؤولياتها وسلطاتها.

- تحديد حجم مناسب للجنة.

- اختيار أعضاء اللجنة المناسبين.

- اختيار رئيس اللجنة المناسب.

- دعم اللجنة بالاستشاريين المساعدين.

- تطبيق الإجراءات والترتيبات التنظيمية والإدارية السليمة في عمل اللجنة فغذا ما تحققت

الشروط والمتطلبات السابقة فإن المكان جعل اللجان ومجموعات العمال من بين أكثر الوسائل

التنسيقية فاعلية واداة التحقيق لتعاون والمثمر لبناء فيما بين مختلف الوحدات التنظيمية

والأفراد¹.

5. إنشاء دور مدير المشروع مدير البرنامج:

إن دور مدير المشروع أو مديرا البرامج يتم إنشاؤه التعلق ساحة وقدمه أ ما بأعمال عدة

وحدات أنا التنسيق والاهتمام فيتطلب شخص واحد ليس ضمن الوحدات المعينة.

واحد بفعالية ومنحه المثيرة ورمه ملاحية التصرف في كل الموارد تعاملاته مع الإدارات الرئيسية

مسئولية إنجاز المشروع سواء كانت مالية أو بشرية الخ وتعاملاته مع الإدارات الرئيسية في

المؤسسة وخارج المؤسسة التحقيق التكامل والانسجام وبتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

6. دور مدير همزة الوصل:

يلعب دور مدير همزة الوصل في التنسيق وإذ يستمد سلطته سمية ته في التأثير على الأخرى من

وظيفته لا من خبرته فيكون هذا التأثير حتى على الأفراد غير التابعين له ولا تربطه علاقة رئيس بهم

كمدير المشتريات.

¹ - محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، مرجع سابق، ص 200.

7. المصفوفة التنظيمية:

تقتضي المصفوفة التنظيمية ظروف المنظمة في مرحلة ما إن اتبع الموظف رئيسين في ان واحد فواحد منهما يكون رئيس إداري يمارس سلطة تنفيذية تستند إلى علاقة الرئيس بمروؤسيه أما الآخر فيكون مشرف في يستند على سلطة وظيفية او سلطة خبرة ومن هذا المنطلق نستطيع ان نقول هذا النوع من التنظيم يحقق توازن القوة بين هاتين العلاقتين الرئيس، السلطة التنفيذية والمشرف والسلطة الاستشارية.

4/ تقليص الحالات والمواقف الاستثنائية:

تستطيع المنظمة أنباء أحد الأسلوبية التاليين في تقليص الحالات والمواقف الاستثنائية غير العادية التي محال الرئيس أو السلطة الأعلى، وذلك انطلاقاً من فرضية عدم قدرة المنظمة على معالجة الأحداث غير الروتينية وغير المبرجة والتي يصعب توقعها وتحتاج بتالي إلى أكبر جهوي الاتصالات في المنظمة، وهذا الأسلوبان هما¹:

أ) تخصيص موارد زائدة الراكدة:

إن للمواقف الاستثنائية أعباء متزايدة على المستويات الإدارية وأنه المنظمة أن تعدل في أهداف التخطيط بحيث يؤدي إلى تقليص الحالات الإنسانية فضل مثال على ذلك زيادة الميزانية المقدرة للمنظمة فاستخدام الموارد يمثل تقليص حجم التفاعلات بين الوحدات وتقليص الحاجة للتنسيق، إلا أنه في هذه الحالة يترتب على هذه الاستراتيجية زيادة التكاليف المالية (تكلفة إضافية) ، وأن اختيار الاستراتيجية الموارد راکدة أو زائدة يتوقف على هذه الاستراتيجية المختارة مع تكلفة غيرها.

ب) جميع يد تكوين وحدات مستقلة بذاتها.

ان الأسلوب الثاني لتقليص الحالات والمواقف الاستثنائية هو تغيير اساس الأنشطة الرعية من أساس الموارد (المدخلات) إلى المفردات اثناء وإعطاء كل جماعة / وحدة الموارد التي تحتاجها لتأمين المخرجات مثلاً يمكن تغيير أساس التنظيم من الوظيفة إلى المنبع السلعة. ويخصص لكل مجموعة وحدة سلعة مهندسوها و موادها وتسهيلاتهما وأنشطتها التسويقية وغيرها ، أو يمكن إنشاء وحدات مستقلة على الكتاب خطوط الإنتاج او المناطق الجغرافية أو المشاريع أو العملاء... الخ².

¹ - نادية درياس، التنسيق للإدارة المحلية و اثره على التنمية، مرجع سابق، ص 581.

² - محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، مرجع سابق، (بتصرف الباحث)، ص 202.

الفصل الرابع

سوسيولوجيا الفعالية

- 1- الفعالية الإدارية في الفكر الإداري السويولوجي.
- 2- خصائص الفعالية الإدارية وأهميته دراستها.
- 3- مداخل الفعالية الإدارية.
- 4- أهمية سوسيولوجيا الفعالية الإدارية و الأسباب المؤدية لها.
- 5- معايير قياس سوسيولوجيا الفعالية الإدارية والعوامل المؤثرة في قياسها.
- 6- اهم متطلبات زيادة سوسيولوجيا الفعالية الإدارية وعوامل نقصها.

1- الفعالية الإدارية في الفكر الإداري السويولوجي:

1/ الفعالية الإدارية التيلورية F.Taylor :

طبق تاييلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح المؤسسات أو فشلها وان في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة لطريق حل مشكلة زيادة الإنتاجية ولا يتم ذلك إلا بتطبيق مبادئه الأربعة.

من خلال الدراسة التي قام بها نستنتج ان الفعالية الإدارية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال... تتحقق الفعالية الإدارية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والزمن والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف ركزت نظرية الإدارية العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت لأن المجتمع في تلك الحقيقة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية وتخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية).

كما يلاحظ أن مفهوم لفعالية الإدارية لدى تاييلور يرتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة على مستوى كل الورشات وتتحقق من خلال الصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية لتقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج الإعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الإيجاب والتجارب عوض الإعتماد على التخمين والصرف إستخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري.

2/ الفعالية الإدارية عند فايول H.Fayol :

إن الفعالية الإدارية عند فايول تنحصر في تحديد ماهية الإرشاد الإدارية إلى اعتبار ان النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة لا سيما وانها تعتمد على أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية و الجماعية وقد بذل الجهود واضحة في تحليل النشاط الإداري فنظرية فايول اهتمت بالعمليات الداخلية في المؤسسة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال مستويات الهيكل التنظيمي حيث تفترض فعالية وكفاءة المؤسسة هي انعكاس الكفاءة وفعالية المدير... الخ إذن الذي جاء به فايول سيتكامل الجوانب التي جاء بها تاييلور.

3/ الفعالية الإدارية عند ويدر M.Weber :

تعتمد الفعالية الإدارية عند ويدر على أساس الرشادة في سلوك الأفراد كأهم متغير من متغيرات الفعالية واعتبرت النمط البيروقراطي في نمط متتالي يحقق الفعالية الإدارية إذا توفرت فيه الخصائص التالية:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في القواعد واللوائح المعتمدة وإعتماد الصيغ القانونية في اضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل .
- تحويل الصلاحيات لأفراد المؤسسة وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري .
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة.
- الفصل بين الاعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير رسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة وسيادة العلاقات الرسمية.
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفق الكفاءة والخبرة الفنية وتقييم بواسطة إمتحان او شهادات تثبت كفاءتهم الفنية.
- تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد زيادة الرواتب والعمل على إجراءات الأقدمية والترقية والتقدم المهني .
- تعتمد الإدارة البيروقراطية في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها من خلال الوثائق والسجلات والمستندات.
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج إلى التأهيل والتدريب المستمر.
- يستند تركيب المؤسسة على أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الأعلى على المستويات الأدنى منها¹.

¹ - عبد القادر برطال، بعاج الهاشمي، خنيش يوسف، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، مج1، العدد 01، 2017 ص 206.

4/ الفعالية الإدارية حسب التون مايو E.Mayo:

يعتبر هذا الباحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعتهم للعمال وعليه فإن تحقيق الفعالية الإدارية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد بإعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة أو تهتم بتحفيز العاملين لتنمية دافعتهم للعمل وأيضا تهتم بالاتصال والتوجيه ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة.

وأن من أهم اكتشافات دراسات هورتون هو اكتشاف المجموعة غير رسمية كما أكدت الدراسات أكلوبة افتراض النظرية الاقتصادية التي تقول إن الإنسان راشد وعقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل وأن مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لإمكان لها في موقع العمل وأن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل، وتفريجا على هذه الدراسات فقد تأكد أن أهم أغراض الغدارة هو تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوبا.

5/ الفعالية الإدارية حسب أبراهام ماسلو A.Maslow :

تعتبر نظرية أبراهام ماسلو من أكثر النظريات شيوعا على تفسير السلوك في سعيه لإشباع الحاجات المختلفة، ركزت النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الود حيث ان التعرف الدقيق لهذه الحاجات والدوافع هو الذي يمكن للمؤسسة من تحقيق الفعالية وقتوم نظريته على قاعدتين هما:

- ان الحاجات التي في قاع الهرم هي أكثر أهمية وضرورة للإنسان.
- أن الإنسان لا يتقبل من حاجة على أخرى حيث يشبع الحاجة التي قبلها إشباعا عاليا أو على الأقل جزئيا وهذه الحاجات هي الحاجات العضوية أو الفزيولوجية (طعام، الماء).
- الحاجة إلى الامن (حماية من المخاطر البيئية أو العمل) الحاجة إلى إنتماء إلى الجماعة وبالتالي الشعور بالولاء.
- الحاجة على التقدير والاحترام من الناس والمجتمع (السلطة والمركز الوظيفي).
- تأكيد الذات الرضا الذاتي والقناعة بالإنجازات والمكاسب المخففة¹.

¹ - عبد القادر برطال، بعاج الهاشمي، حنيش يوسف، مرجع سابق، ص 209-210.

إذن لكي تتحقق الفعالية الإدارية ويتم من خلال التفاعل الإيجابي بين السلطة والعاملين فيها وهذا ما اسماءه بالتآزر Synergie أبراهام ماسلو والتي تقوم على المبادئ التالية:

- الثقة الجماعية: تتم على أساس الاختيار العلمي وتصحيح عامل صناعة لتحقيق التفاعل الإداري.
- رغبة الفرد في تطوير مهاراته بالمؤسسة: والتي تدل على وجود روح ابتكارية خاصة لدى الانسان.
- السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل: من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق.
- التوجه الإيجابي نحو العمل: بفرض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.
- العلاقات الديمقراطية: من خلال بث روح الحوار والتنافس بين الرئيس والمرؤوس.
- قوة النشاط المؤسسي: من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية.
- المحافظة على الممتلكات للمؤسسة: والتي تعبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر لفعالية حقيقية.
- حب التقدير والثناء: الذي يجعل من المؤسسة قادرة على تحفيز الأفراد.
- إحترام الرؤساء: والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة التي تجعل من نتيجة التفاعل إيجابية.

2- خصائص الفعالية الإدارية وأهميته دراستها:

1/ خصائص الفعالية الإدارية:

يحدد كل من هيرمان ورنز Ronz hermant خصائص الفعالية الإدارية لتحقيق مستويات عالية من الفعالة الإدارية وهي كالآتي:

1. الفعالية الإدارية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة والمقاربة فالحدد للفعالية الإدارية هو مقارنته او مقارنة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة او من المنظمات المتفردة في أدائها.
2. مفهوم الفعالية الإدارية متعدد الجوانب و الأبعاد ولا يمكن مثلا قياس الفعالية الإدارية لأي منظمة من خلال مؤشرا أداء وحيد فتحقيق إستفادة عدد كبير من الخدمات المقدمة لا يشير بالضرورة الى فعالية الإدارة عالية .

3. القيادة في المؤسسة هي من يصنع الفارق في الفعالية الإدارية فقد وجد في العديد من الدراسات ان هناك عامل ارتباط عال موجب بين فعالية القيادة والفعالية الإدارية¹.
 4. الفعالية الإدارية هي بناء اجتماعي المحيط بالمؤسسة فنجد اختلافا في تعريفها من مؤسسة إلى أخرى ومن شخص لأخر.
 5. المؤسسة الفعالة لا بد وانها تنتج ممارسات إدارية سليمة وليس بالضرورة ان العكس صحيح فقد تتبنى المؤسسة ممارسات سليمة ولكن لا تستطيع تحقيق الفعالية الإدارية...
 6. يقتضي الادعاء بتبني أفضل الممارسات تقييما نقديا فاعلا حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مغايرة لما هو متفق عليه بشأن ضمان لوصول إلى فعالية إدارية عالية من خلال استقطاب أفضل الممارسات.
 7. يوفر قياس استجابة المؤسسة حلا للاختلاف في الحكم على فعاليتها ويعود فهم الاستجابة على قدرة المؤسسة على الاستجابة لما يشكل أهمية وضرورة للمستفيدين من خدماتها.
 8. من الأهمية بمكان التمييز بين أنواع المؤسسات وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية حيث يعزز هذا الإدراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود الفعالية الإدارية لكل منها.
 9. من المهم دراسة الفعالية الإدارية في المؤسسات باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة فقد تعتمد وتتأثر الفعالية الإدارية لمؤسسة بشكل كبير بالفعالية الإدارية للمؤسسات الأخرى ضمن خير التفاعل الإداري فيما بينها².
- 2/ أهمية دراسة فعالية المؤسسة:

تتضح أهمية دراسة فعالية المؤسسة فيما يلي:

1. تساعد دراسة فعالية المؤسسة في التعريف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ماسة بدرجة ما توفره المؤسسة خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها متضمنة أيضا الكيفية التي يؤدي المنظمة خدماتها والمعوقات التي تواجهها في تقديم الخدمات.

¹ - حمى عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لاهم مداخلها الأساسية في المنظمة، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد 12، العدد 02، الجزائر، ص 559-560.

² - حمى عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، مرجع سابق، ص 559-560.

2. تساعد دراسة فعالية المؤسسات في تطوير تلك الخدمات التي تقدمها من خلال الاطلاع على اراء المستفيدين من الخدمات.
3. تساعد دراسة فعالية المؤسسات في مجال خطط العاملين للخدمات وواجه الرعاية المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة وتطوير وتحسين تلك الخدمات فنتائج فعالية قياس المؤسسات تعتبر بمثابة مدخلات تفيد في تطوير الخدمات مستقبلا.
4. تعد اخذ المؤشرات الأساسية التي يستعملها المهتمون بواقع المنظمة ومستقبلها على قدرة المؤسسة لأداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح الإداري.
5. ترتبط الفعالية الإدارية بتحقيق اهداف المؤسسة وتحقيق نجاحها واستمرارها.
6. تساعد في التعرف على مدى نجاح المؤسسة في أداء دورها في المجتمع ودرجة فعاليتها فيما تقوم به من اعمال كما ان نموها وتقدمها وتطورها يتوقف الى حد كبير على ما تستطيع هذه المؤسسات ان تقوم به من خدمات او أنشطة تتوافق مع حاجات المجتمع وحاجات افراد¹.

3- مداخل الفعالية الإدارية:

تعد مداخل الفعالية الإدارية الإطار العطري الذي على ضوئه يتم تحديد حدود ومعايير الفعالية الإدارية لكل مدخل، وهناك نوعان المداخل التقليدية و المداخل المعاصرة و سيتم تقديمها فيمايلي:

1/ المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية:

- مدخل الأهداف:

يعد مدخل الأهداف أكثر المداخل شيوعا للحكم عن فعالية الإدارة، ويهتم هذا المدخل في تقييم الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف أكثر من الاهتمام بالوسائل التي استخدمت لتحقيقها و أشار روبرت Robbins الى أن المنظمة توجد أساس لتحقيق هدف معين أو أكثر وهذه الأهداف تستخدم ويشكل واسع كمعيار للفعالية هذا المدخل يركز على الأهداف التي تحاول المؤسسة تحقيقها و الفعالية هنا من وجهة نظر هذه تمثل مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

¹ - حمى عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، مرجع سابق، ص558.

– نموذج مدخل الأهداف لقياس الفعالية:

تقاس فعاليات المؤسسات وفقا لهذا المدخل من خلال المؤشرات التالية:

- مدى ما تحققه المؤسسة للمجتمع من أنشطة ومدى انعكاس هذه الأنشطة على حالة المجتمع.
- مدى استجابة المؤسسة لحاجات المستفيدين منها فكلما استجابت الحاجات المستفيدين كلما كانت فعالية أكثر.
- مدى استجابة المؤسسة لما تحدده لها الجهات المشرفة عليها من مهام و أهداف ومدى تقرير هذه الجهات المشرفة لأداء تلك المنظمات.
- مدى تحقيق المؤسسة كالأهداف الرسمية و التنفيذية التي التزمت بها من خلال الوثائق المكتوبة.
- مدى تحقيق المؤسسة لأهداف الطارئة التي تقرضها الظروف الطارئة حتى تضمن المنظمة نفسها البقاء و الاستقرار.

– فوائد مدخل الأهداف:

يستخدم هذا المدخل في المؤسسات رسمية للأعمال الخاصة بسبب سهولة قياس أهداف المخرجات، وتقوم المؤسسات عادة بصيغة الربح أو حصة السوق أو العائد على الاستثمار أو غيرها مما يمكن قياسها.

– مدخل موارد النظام:

تعرف الفعالية الإدارية وفقا لهذا المدخل حسب كل من **يوشتمان** على أنها قدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد القيمة و النادرة من البيئة المحيطة. أما **كاميرون**، فيعرف الفعالية الإدارية بأنها قدرة المؤسسة على الحصول الموارد اللازمة و المطلوبة من بيئتها الخارجية، بينما يعرفها **كاتز روبرت katz and robbert** بأنها قدرة المنظمة على استغلال العرض المتوفرة لها في بيئتها لاقتناء الموارد، وبين تصدير لمخرجاتها وبمعنى آخر يصلح مثل هذا المدخل للمنظمات التي تتاح لها امكانيات حرية اقتناء الموارد.¹

– نموذج مدخل موارد النظام لقياس الفعالية:

يعتمد هذا النموذج على العلاقة القائمة بين المكونات المختلفة داخل و خارج المنظمة، حيث أن ارتباطها أو عدم ارتباطها يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة ومن مؤشرات هذا المدخل:

¹ – سعال سومية، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 35، 2018، ص 83.

- قدرة المنظمة في التكيف على المتغيرات البيئة الخارجية و الداخلية.
- قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها و انشطتها.
- كفاءة عمليات الانتاج و قدرة المنظمة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول الى المخرجات.
- الصحة التنظيمية و التي تحقق عندما توجد مبادئ وخطط و سياسات عمل واضحة تحكم حركة و عمل التنظيم الى جانب المراجعة المراقبة المستمرة لنتائج التنظيم بحيث يتوفر العلاج السريع المشكلات والأمراض التنظيمية و وهي لا تنزل في أطوارها الأولى.
- الروح المعنوية وذلك تخلق مجموعة العمل اللازمة بأداء الواجبات الموكلة إليها و المؤمنة بأهداف العمل و المقيمة على أداء الأعمال عن طوع و اختيار.
- فوائد مدخل موارد النظام:

قياس الفعالية الإدارية عندما يكون من الصعب قياسها بطريقة أخرى، فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف الى تحقيق أرباح يكون من الصعب قياسها فعاليتها من خلال قدرتها على الحصول على التمويل الا ان لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد¹.

2/ مداخل العمليات الداخلية:

تعني العمليات الإدارية وفق المدخل تكامل المنظمة و الموارد البشرية التي تقود الى انسائية العمليات و كفاءتها أو جودة العمليات. هذا المدخل يركز على الآليات الداخلية للمنظمة و فعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية. أما **كيم كامرون kim** يعتبر تحقيق الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على توفر مجموعة من الخصائص و بدرجات مرتفعة قلة الضغوط أو الصراعات الداخلية و يتفاعل و تكامل أعضاء التنظيم، الثقة و الاحترام المتبادل سهولة و سلاسة تدفق المعلومات بشكل عمودي أو أفقي أما **رحيم Rahim** فيرى أن هذا المدخل يركز على العمليات الإدارية الداخلية وهي العلاقات لشخصية البنية الثقة الالتزام عمل فريق تدفق المعلومات في كل المستويات الإدارية إذ ترتبط تحقيق الفعالية وفق هذا المنظور بالمدى الذي تكتسب فيه المؤسسة لهذه الخصائص بدرجة مرتفعة يركز هذا المدخل على

¹ - حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية، دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، مخبر علم النفس، جودة الحياة، جامعة ورقلة، 31، 02، 2020، ص 549-551.

مدى امتلاك المؤسسة لعمليات داخلية كفؤ ومرنة، مع تناغم و انسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من الإنتاجية.

من خلال هذا المدخل نستطيع ان نقول بأنه مدخل كفاءة و أنه يركز على العمليات الخاصة بالعاملين وعلى ارضاء حاجاتهم و رغباتهم فيها.

- نموذج مدخل العمليات لقياس الفعالية:

يركز هذا النموذج على سلامة وكفاءة التنظيم الداخلي للمنظمة ومدى تكيف وتناسق عملياته مع بعضها البعض في ظل هذا النموذج تعتبر المنظمة فعالة إذا حققت مايلي:

- تقليل التوتر والاجهاد داخل المؤسسة.

- تدفق المعلومات بسهولة رأسيا و أفقيا داخل المؤسسة.

- الاستفادة من طاقات الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة.

ووفق هذا النموذج لمدخل العمليات فإن مقياس الفعالية يكون بسلامة الإجراءات و الممارسات الإدارية الداخلية كالثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين و الانسجام عناصر التنظيم أو المؤسسة مع بعضها البعض أو النظام كل هذا وغيره يؤدي الى الفعالية الإدارية¹.

- فوائد مدخل العمليات الداخلية:

يقدم توجيهها جديدا في دراسة الفعالية الإدارية الذي يدعو للإشغال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة الى مدخل موحد متكامل، كما يتصف هذا المدخل بأنه يمكن معرفة كفاءة كل قسم وفعاليته قياسا بالأقسام الأخرى و الكليات².

3/ المداخل الحديثة للفعالية الإدارية:

ظهرت المداخل الحديثة للفعالية الإدارية لنظر الضعف مداخل الفعالية الإدارية التقليدية وطرق قياسها للفعالية حيث أنها تعترف بتعدد الأهداف الإدارية وتعدد عملياتها و أطرافها التي تتعامل مع المؤسسة لذلك سعت الى دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فعاليات المؤسسة ومن هذه المداخل نجد:

¹ - حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، مرجع سابق، ص 552.

² - المرجع نفسه، ص 552.

- مدخل المتفعين (أصحاب المصالح):

يرى أصحاب مدخل المتفعين (أصحاب المصالح) الى المؤسسة على أنها عملية كيانات مرنة جدا في حقل قوي ديناميكي يوجه و يحدد الشكل و التركيب التنظيمي في الاتجاهات المختلفة أي أن النموذج التنظيمي يستجيب لقوى أصحاب المصالح. ووفقا لهذا المدخل فإن الفعالية الإدارية بوجهة نظر روبن Robbins هي قابلية المؤسسة على اشباع طلبات المتفعين في بيئتها و الذين تحتاجهم لدعم استمرارها في البقاء. إذن وفق لهذا المدخل فإن الفعالية الإدارية تتوقف الى حد بعيد على مدى قدرة المؤسسة الاستراتيجية بدرجة مرضية، كما تمثل هذه الفئات ذات العلاقة بالمؤسسة مثل:

- الموردين: هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة السلع المتحصل عليها.
- المستهلكين: هدفهم الحصول على مستوى عال من الجودة بسعر يناسب مع القدرة الشرائية.
- العمال: هدفهم الحصول على مستوى عال من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية.
- الملاك: هدفهم تحقيق أعلى عائد من استثماراتهم.
- المديرون: هدفهم الحصول على امتيازات كبيرة و أكبر قدر من السلطة.
- الدولة: هدفها الالتزام بالقوانين و التشريعات المنظمة للعمل و النشاط.
- المجتمع: هدفه مساهمة المؤسسة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وزيادة رفاهية المواطنين¹.

- نماذج مدخل المتفعين لقياس الفعالية التنظيمية:

قياس الفعالية وفقا لهذا المدخل بعد مشكلة أساسية بسبب يعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة ومن هذا المنطلق وجب على المؤسسة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها وذلك على النحو التالي:

أ/ النموذج النسبي: يرى ضرورة أن تعطي المنظمة أوزانا متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر وبالتالي كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

¹ - حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، مرجع سابق، ص 553.

ب/ نموذج القوة: في هذا النموذج يجب أن تحدد قوى الأطراف التعامل ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، و أقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرارية المؤسسة وبالتالي لابد من ارضاء هذا الطرف حتى على حساب الأطراف الأخرى.

ج/ نموذج العدالة الاجتماعية: هو عكس نموذج القوة فالمنظمة وفق لهذا النموذج عليها أن تبحث على أقل الطرق رضا ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، والهدف من هذا النموذج التقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل فإذا لم تظهر أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن الطرف راض على المؤسسة و العكس على أن تعالج الشكوى لرضا الأطراف.

د/ النموذج التطوري: إن أهمية أطراف التعامل وبتالي لا من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن نستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق¹.

– فوائد هذا المدخل (المتفعين):

تمكن فائدة هذا المدخل في نظريته العريضة للفعالية و اختياره لعوامل في بيئة المنظمة الخارجية و كذا في بيئتها الداخلية من مفاهيمه المسؤولة الاجتماعية للمؤسسة واسهامها، وميله الى كماملة معايير متعددة تتعلق بالمدخلات وعمليات التحويل و المخرجات أو الناتج.

– مدخل القيم المتنافسة:

يرتبط مدخل المساومة أو التناقض بعملية التبادل و التفاعل بين الأفراد و الجماعات و السعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم و أهداف كي تبرز على شكل أولويات، حيث طور هذا النموذج كوين وروياخ كمحاولة انتقادية للمداخل الفكرية السابقة للفعالية الإدارية التي تركز على جوانب معينة غالبا ما كانت تعكس وجهات نظر محددة كوين وروياخ من خلال توجهه الفكري توصل الى أن الفعالية الإدارية مشكلة إدراكية يحكمها التحيز الفكري و الاهتمام الشخصي. بذلك طرح مدخل قيم المتنافسة لإعطاء نظرة شمولية للفعالية الإدارية تأخذ شكل الإطار التكاملي الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة.

من خلال هذا المنطلق توصل كل من كوين وروياخ خلال دراستهم لثلاثين (30) معيار للفعالية التنظيمية الى كشف ثلاثة أبعاد كانت محور اهتمام المنظرين وهي:²

¹ – المرجع نفسه، ص 554.

² – سعال سومية، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة، مرجع سابق، ص 84.

- البعد الأول: يتناول درجة المرونة (التكيف، الايداع، التغيير) و الرقابة (استقرار النظام التوقعية).

- البعد الثاني: يتناول درجة تركيز الداخلي أو الخارجي.

- البعد الثالث: فإنه يتناول العلاقة بين الوسائل (العمليات الداخلية) و الغايات (المخرجات النهائية).

توصل هذان الباحثان إلى أربعة نماذج بناء على الأبعاد الثلاثة السابقة نماذج قياس الفعالية الإدارية لهذا المدخل نجد مايلي:

- نموذج العلاقات الإنسانية.

- نموذج النظم المفتوحة.

- نموذج الأهداف الرشيدة.

- نموذج العمليات الداخلية.

أ/ نموذج العلاقات الإنسانية: ينظر للفعالية الإدارية من خلال الروح المعنوية والذي اعتبرها وسيلة أما الموارد البشرية اعتبرها غاية. فالروح المعنوية في الحالة النفسية للموظفين ومدى انتمائهم واخلاصهم وتفانيهم في أداء مهامهم.

ب/ نموذج الأهداف الرشيدة: ينظر للفعالية الإدارية من خلال وضع الخطط و الأهداف و الذي اعتبرها وسيلة أما الكفاءة و الانتاجية غاية فالوسيلة أن تكون المؤسسة واضحة ومفهومة لجميع موظفيها عكس الغاية التي ينظر عليها من خلال العمل المؤدي ونسبة المخرجات الى المدخلات.

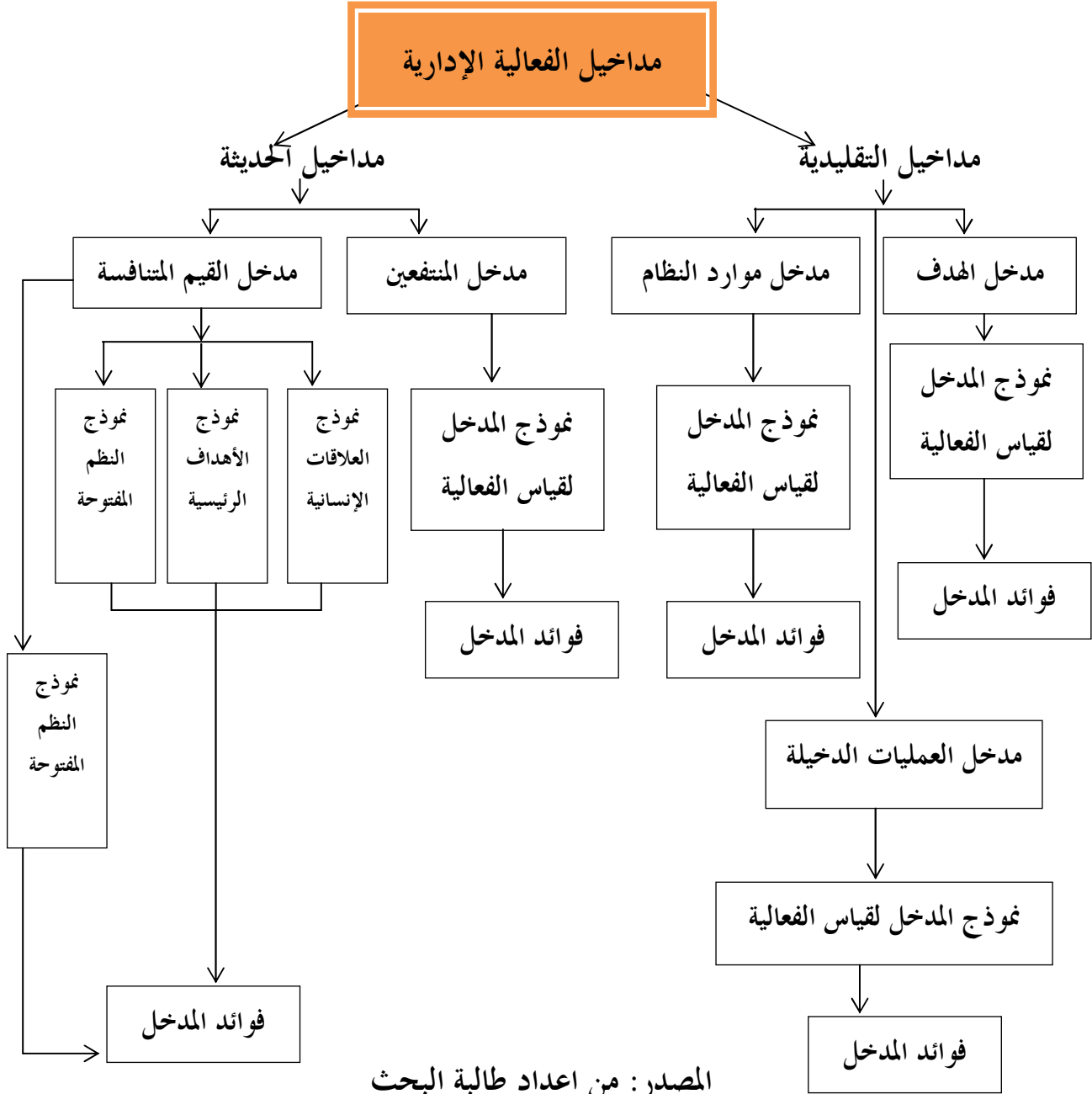
ج/ نموذج النظم المفتوحة: ينظر للفعالية الإدارية من خلال درجة المرونة للمؤسسة (وسيلة) وقدرتها على تحصيل الموارد غاية وتعني المرونة قدرة المؤسسة على اجراء تغييرات في أنظمتها الداخلية بما يناسب مع متطلبات بيئتها الخارجية.

د/ نموذج العمليات الداخلية: يقوم على أن المعلومات تؤدي الى الاستقرار فالمقصود بالمعلومات أو توفرها تسهيل قنوات الاتصال تدفق المعلومات حول الأشياء المختلفة التي تؤثر على قيام الموظفين بأعمالهم، فاستقرار هو الإحساس بالنظم وسلامة و استمرارية تنفيذ العمليات المختلفة في المنظمة.

- فوائد هذا المدخل:

قدم هذا المدخل مساهمتين أساسيتين هما أنه استطاع أن يوحد بين المفاهيم المختلفة للفعالية. بمنظور واحد أما من ناحية أخرى فإنه وجه اهتماماً مهماً إلى معايير الفعالية و قيم الإدارة. من هذا المدخل يمكن أن نقول أن قيم المنافسة الأربعة تتواجد في الوقت نفسه لكنها تتمتع بالأسبقية نفسها¹.

الشكل رقم (08): يمثل مداخل الفعالية الإدارية



¹ - حمى عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، مرجع سابق، ص 555.

4- أهمية سوسيولوجيا الفعالية الإدارية و الأسباب المؤدية لها:

1/ أهمية سوسيولوجيا الفعالية الإدارية:

تحتاج المجتمعات بمختلف أنواعها ونظمها الى مؤسسات تمكنها من تحقيق أهدافها التي نعجز عن تحقيقها كأفراد، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة، والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي تتواجد فيه ومن البديهي ان المجتمع الذي يعترف بوجود مؤسسة ما فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عال من الفعالية، فتقوم بكل ما عهد به اليها على أفضل الوجوه فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها كانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية فتقوم بكل ما عهد به اليها على أفضل الوجوه، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات في المجتمع الحديث في ظل تغيرات وتحديات سريعة ينبغي عليها مواجهتها، الأمر الذي يفرض عليها تبني فلسفة مفهوم الفعالية الإدارية باعتباره من المفاهيم المهمة التي يمكن توظيفها المؤسسات لمعالجة مشكلاتها و الارقاء بخدماتها بما يضمن لها الاستقرار والنمو.

إن الفعالية الإدارية تنطوي على الكثير من الأهمية خاصة بأن ذلك مرتبط بشكل أساسي بقدرة المؤسسة على الصعود و التعامل مع المستجدات الكبيرة التي تحدث في عالمنا، حيث ان البقاء للأقوى والأكثر تنظيما و الأكثر قدرة على المنافسة ومواكبة التطورات التكنولوجية و الأكثر قدرة على الاستفادة من كل ما يجري حولها، ومن هنا فإن زيادة الفعالية الإدارية يتطلب من المديرين أن يبدلوا ما بوسعهم ليحرزو مستويات عالية.

تعتبر الفعالية الإدارية الصفة الأساسية للمؤسسة وهي مبرر لوجوده و استمراريته وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه، وتتبع أهمية الفعالية الإدارية من جانبيين هما:

الأول: إن أفعال المديرين هي وراء الفعالية الإدارية بشكل أساسي.

الثاني: إن الاهتمام بالفعالية الإدارية يحتم على المدراء أن يكونوا أكثر حساسية وتقبلا لأحكام والآراء الصادرة حول منظماتهم فالعالية الإدارية بمثابة ترمو متر إداري لقياس مدى نجاح مؤسسة

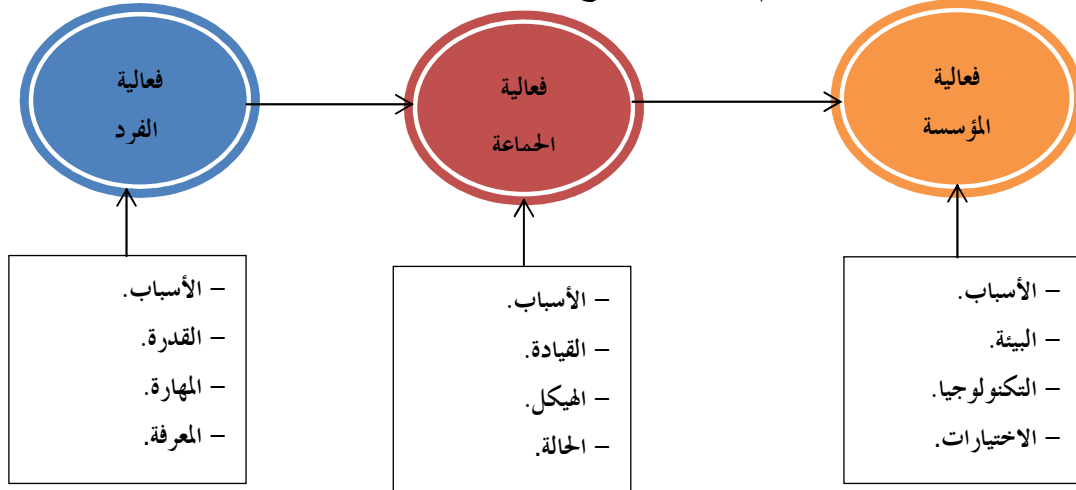
وتوافقها، وليس نجاحا وتفوقا من جانب واحد من جوانبها، وإنما نجاحات وتفوقات المؤسسة في شتى جوانبها ومجالات نشاطها¹.

2/ الأسباب المؤدية لسوسيولوجيا الفعالية الإدارية:

تعد المؤسسة فاعلة بشكل عام إذا منا استطاعات تحقيق مايلي:²

1. ضمان توفر الخبرات و المهارات و الموارد النادرة وذات القيمة المتمثلة برأس المال البشري.
2. إعتداد التنسيق وبشكل خلاق ومبدع بين الموارد وخبرات العاملين من أجل ابتكار منتجات يتم تكييفها طبقا لحاجات الأفراد.
3. القيام بشكل فعلي كفؤ بتحويل الخبرات والمهارات والموارد الى منتجات نهائية وخدمات مقيدة للمجتمع.

الشكل رقم (09): يوضح الأسباب المؤدية للفعالية الإدارية



المصدر: سعد علي حمود العتري و آخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، منظور

عالمي، ط1، دار اليازوري، عمان، 2014، ص 158.

هذا الشكل يوضح لنا الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة للفعالية أو تجعلها فعالة.

¹ - بورزامة جمال، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في اتحاد القرار الإداري، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص إدارة تسيير رياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر، سيدي عبد الله، 2013-2014، ص 28.

² - سعد علي حمود العتري و آخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، منظور عالمي، ط1، دار اليازوري، عمان، 2014، ص 158.

5- معايير قياس سوسولوجيا الفعالية الإدارية والعوامل المؤثرة في قياسها:

1/ معايير قياس سوسولوجيا الفعالية الإدارية:

- تعني مجموعة القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف اغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى صراعتها واحترامها من الجميع وهذه المعايير هي:¹
- الفعالية الكلية: وتعني القدرة الإدارية على تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة.
 - الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج وقيمة الإنتاج.
 - الكفاءة: علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات والوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات.
 - الربحية: نسبة العائد المالي من وراء استثمار أموال.
 - الجودة: وتعني خصائص السلعة أو الخدمة المقدمة.
 - الحوادث: ترتبط بمعدل الإصابات في مجال العمل.
 - النمو: تعني قدرة التنظيم على النمو والازدهار.
 - الغياب: ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعاملين عن المكان عملهم لأسباب عديدة .
 - دوران العمل: وتعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم.
 - الرضا الوظيفي: ويعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف المختلفة.
 - الحوافز: مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي تواجه سلوك العاملين.
 - المعنويات أو الروح الجماعية: الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي.
 - الرقابة: آلة للضبط السلوكي العام فردياً وتنظيمياً ومجتمعياً.
 - الصراع والتماسك: بمعنى أن تكون عوامل الصراع مقابل عوامل الوحدة المؤسسية أي وجود توازن ملائم بين عوامل الصراع وعوامل التماسك الإداري .
 - المرونة والتكيف: قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابياً .
 - التخطيط: أي وضع الأهداف.
 - الاجماع على الهدف: تعني موافقة الأفراد وتفهمهم لطبيعة الأهداف وسبب تحقيقها.
 - وحدة تماسك الأدوار والأعراف: أي انسجام بين الأدوار والأعراف التي يتبناها الأفراد في التنظيم بحيث تشكل نظاماً موحداً متكاملًا.
 - مهارات التفاعل الإداري: تعني مجموعة القدرات والخصائص السلوكية للمديرين والأفراد.

¹ - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته ، ط1، دار أسامة عمان الأردن، 2006، ص170.

- المهارات الإدارية المتعلقة المهمة: تتمثل في القدرات الفنية والسلوكية والمتطلبات المتعلقة بالأداء لأمثل للمهام المحددة.
- إدارة المعلومات والاتصال: تتمثل في شبكة المعلومات والبيانات والاستفادة منها.
- 1. الجاهزية: وتتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الاستجابة الملائمة لمختلف متغيرات والظروف.
- 2. إستغلال البيئة: أي الاستفادة منها في خدمة المنظمة وأهدافها.
- 3. تقييم الوحدات الخارجية: وتعني قدرة المنظمة في الحكم على المكونات البيئية و تقييمها السليم وتوجيهها الخدمة اهداف المنظمة.
- 4. الاستقرار: تتمثل في مدى التغيير البيئي الداخلي والخارجي والتنبؤ بهذا التغيير والسيطرة عليه.
- 5. قيمة الموارد البشرية: أي إدراك المنظمة لموجوداتها البشرية وتميزها وتنميتها والحفاظ عليها بما يخدم المنظمة.
- 6. المشاركة والتأثير المشترك: تتمثل في مدى إسهام كافة العاملين وإطلاعهم وتأثيرهم في مختلف الشؤون التنظيمية.
- 7. التدريب والتطوير: تشير إلى حجم الجهود التي تقدمها المنظمة للموارد البشرية بهدف تطويرها.
- 8. التركيز على الإنجاز: هي الاهتمام والتركيز على الأداء والانجاز الفردي.
- 9. المهارات الشخصية الإدارية: وتشير الى المهارات التي يملكها المدار عنه تعاملهم مع المشرفين والزلاء في المنظمة¹.

2/ العوامل المؤثرة في قياس سوسيولوجيا الفعالية الإدارية:

تؤلف مؤشرات الفعالية والكفاءة منها معايير لقياس درجة نجاح المؤسسة والتقاء والاستمرار في العمل وفي الأسواق مثلاً، وان تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية التعزيز مسيرتها، فالمؤسسة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية، المادية والمعلوماتية بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهمات والتطلعات التي تسعى لبلوغها من حيث إمكانية انتاج المخرجات السلعية والخدماتية لإشباع الحاجات التنامية للمستفيدين منها وقد تباين الباحثون والمختصون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهمها.

¹ - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته ، مرجع سابق، ص170.

1. العوامل الفنية والتكنولوجية:

هي كل ما يدور داخل البناء المؤسسي وما يرتبط به من أليات عمل وأساليب وقرارات ومهارات ومؤهلات العاملين والسلوك الإداري والمباني والأجهزة والمعدات أي كل متطلبات الاعمال كما ترتبط هذه العوامل وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية التكنولوجية للمنظمات وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

2. العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:

وتتمثل في سلوكيات الأفراد وأفكارهم وقيمهم واتجاهاتهم والدوافع والحوافز وألية حل المشاكل يطرق معاملة الإدارة لهم بإضافة إلى قدرتهم العملية ومستوياتهم المعرفية.

3. العوامل المتعلقة بالمرجات:

وهي التغذية الراجعة عن مدى تطابق النتائج للأهداف ومدى قدرة المخرجات على تحقيق الحاجات وإشباعها¹.

6- اهم متطلبات زيادة سوسيولوجيا الفعالية الإدارية وعوامل نقصها:

1/ اهم متطلبات سوسيولوجيا الفعالية الإدارية:

باستخدام عناصر أكثر أهمية ليرى علماء الإدارة ان تحقيق الفعالية الإدارية وعلى معيارين أساسين وهما:

أ) معيار التطور والتكيف:

هذا المعيار الذي يسمح بتكيف محتوى الخدمة المؤسسية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى مثل الانتقال من الاعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية، المجالات التطور التكنولوجي وسرعة الانتقال المعلومات والمعطيات².

ب) معيار زيادة فاعلية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إنجازها فيما يلي:

¹ - رشيد بلال، القيادة الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية بالمدرسة العليا للأساتذة، طالب عبد الرحمان بالأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، 2017، 2018، ص87.

² - مسعود ليلى الزهور وناسي، الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسة، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، المجلد 05 العدد 01، 2021، ص145.

- انشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
 - انشاء لجان مشتركة نظم عناصرها وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
 - تنظيم الاجتماعات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتناقش خلال قضايا التنظيم التي يكتشفها الغموض وتقديم الحلول.
 - الاعتماد على مسيرين اكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات.
 - تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة الى مشرفين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما امكن¹.
- والسلوكية لجعل المؤسسات فعالة حقا ولا بد ان يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويدعم بالنحوي الدقيق بحوث التطوير وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، التنظيم الجهود البشرية في المؤسسات الجامعية على حد سواء وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من اجل زيادة الفعالية الإدارية واهمها ما يلي:
1. اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من رقابة المتشددة خاصة في المؤسسات الكلاسيكية ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية والاهم من ذلك اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم وفي هذا الاطار نجد ما يقدمه نموذج الادارة بالأهداف .
 2. توسيع العمل: تشجيع ثقل المسؤولية لدى ادنى مستويات التنظيم ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ويقضي على الملل والنفور.
 3. التقييم التنظيمي وتقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمؤسسة ككل من الجوانب الاقتصادية والإدارية وكذا النفسية الاجتماعية والسلوكية كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة الرقابة والتفتيش المستمر والانتقال الى تطبيق الفرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله المؤسسات الاعمال الحديثة كشركة جندرنال ميلز وشركة انسول الكيمياويات حيث تتبع مناهج تشرك الود في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمؤسسة ككل في تقييم أدائه بشكل دوري او سنوي

¹ - نور دين بشرير تاويرير، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط1، علم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2009، 2026.

ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية كما ان التأثيرات المصاحبة لهذا النموذج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

4. الإدارة بالاستشارة والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلافة نحو الأهداف المنظمة فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

5. تسطير الأهداف وصناعة القرار: يقوم بتسطير أهداف أفراد او جماعات داخل المؤسسة، الامر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على انها ثابتة ومحدودة ، حيث أن واقع تشغيل المؤسسة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية ام لا فهي مشتقة منها لكونها ناتج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف¹.

2/ عوامل نقص سوسيولوجيا الفعالية الإداري:

هناك العديد من الأسباب التي يمكن ان نرجع إليها سوء فعالية التنظيمات من بينها: أخطاء التصميم وسوء التنظيم وعدم التكيف مع المحيط.

1. أخطاء في التصميم:

إن سوء تصميم أماكن العمل وظروفه الفيزيائية يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداء التنظيم ومستوى فاعليته وتتمثل أهم الأخطاء لتصميم التنظيمات في:

- سوء الإضاءة: خاصة في الأماكن التي تحتاج إلى دقة الملاحظة أو أماكن العمل الخطرة مما يؤدي إلى صعوبات في الملاحظة وتعب البصر.
- كثرة الضوضاء: تنتج عن تشغيل بعض الآلات من الضجيج مرتفع مما يؤدي مع طول الزمن إلى التأثير على حاسة السمع ويتناقص مستواه.
- ارتفاع مستوى الرطوبة: هناك بعض مناصب العمل التي تعاني من ارتفاع مستوى الرطوبة وهو منا يؤدي على ضغوط مهنية تسبب قلق وعدم راحة أثناء تأدية العامل لمهامه.

¹ - مسعود البلي لزهروناشي، المرجع السابق، ص 145، 146.

- ارتفاع مستوى الحرارة وانخفاضها: يؤدي ذلك إلى إيجاد ظروف غير صحية وغير مساعدة على العمل والإنتاج.
- سوء وضعية الجسم: إن سوء تصميم أماكن العمل كالمقاعد أو الطاولات وصعوبة الوصول لأدوات المراقبة والتحكم أثناء العمل، تؤدي إلى مجموعة من الآلام في مختلف أعضاء الجسم.
- وهكذا فإن سوء تصميم الإمكان لعمل وسوء الظروف، يؤدي على مجموعة من المشاكل النفسية والعضوية من تعب وملل وامراض مهنية وحوادث عمل.
- سوء التنظيم: إلى جانب الصعوبات... الذكر نجد ان صعوبات تنظيمية تسييرية وتمثل اهم مظاهرها فيما يلي:
- عدم كفاءة المشرفين: عادة ما يرتقي العمل في مسارهم المهني على مناصب المسؤولية دون ان يكون لديهم التكوين المناسب والكفاءة الضرورية لتحمل المسؤوليات الجديدة التي تتطلب مهارات في التسيير.
- سوء قنوات الاتصال: عدم فعالية العملية الاتصالية وقنواتها بين الإدارة والعمال يؤدي إلى كثرة الإشاعات وسوء العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة.
- إنعدام سياسة واضحة التسيير الموارد البشرية: تتمثل مظاهر سوء تسيير الموارد البشرية في عدم اعتماد طرق علمية سليمة في توظيف العمال وتقييم أدائهم والفشل في تكوينهم وتحديد علاقتهم.
- وهكذا يؤدي سوء التنظيم وسوء العلاقات بين الموارد البشرية داخل التنظيم على مجموعة من الانعكاسات السلبية على فعالية المؤسسة .
- سوء التكيف مع المحيط: حيث تعيش المؤسسات وسط محيط متقلب ومتغير وتعاني من نقائصه وسلبياته فالتغيير التكنولوجي السريع وما يتطلبه من تغيير إداري وتغيير المحيط المالي والسياسي والاقتصادي.
- جعل التنظيمات في حاجة تغير مستمر للتكيف مع المستجدات الا ان ضعف فاعلية المؤسسات جعلها عاجزة عن مسايرة هذا التطور.
- هناك مجموعة من العوامل تؤثر على مستوى فاعلية المؤسسات بإضافة إلى أن عدم ملائمة الإمكانيات التكنولوجية وعدم توفر الكفاءات الضرورية وعدم مرونة أساليب التسيير وضعف نجاعتها عوامل تؤدي إلى صعوبة التكيف مع المحيط، وذلك سيكون له اثار سلبية على تحقيق هذه الفاعلية¹.

¹ - مسعود اليلى، لزهرة وناسي، المرجع السابق ص91.

الجانبة التطبيقية

الفصل الخامس

دراسة ميدانية بجامعة غرداية

- 1- تعريف بالمؤسسة.
- 2- أهداف المؤسسة.
- 3- مجتمع البحث و العينة.
- 4- المنهجية المتبعة و أدوات جمع البيانات.
- 5- صعوبات الدراسة.
- 6- البيانات الشخصية للعينة.

1- تعريف بالمؤسسة:

- إنشاء المؤسسة: هي مؤسسة بيداغوجية افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية. بموجب القرار المؤرخ في 20 سبتمبر 2004.
- أنشئ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005. بمعهدين،
- ثم حدث تعديل لمرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من أربعة معاهد،
- ثم تمت ترقيته إلى جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 جوان سنة 2012، يتضمن إنشاء جامعة غرداية، وذلك بست كليات. (يُنظر تفصيل أكثر في النقطة الأولى من الدليل الموجود في هذا المشروع)¹

2- أهداف المؤسسة:

- أهداف ومهام جامعة غرداية كما وردت في النصوص التنظيمية:
- أنشئت جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 04/06/2012. وتمثل مهامها وفق ما جاء في المواد 4-5-6 من المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 04/06/2012 في الآتي:

- في مجال التكوين العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد،
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث،
- المساهمة في الإنتاج والنشر المعمم للعلم والمعارف، وتحصيلها وتطويرها، المشاركة في التكوين المتواصل.

- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها،
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية،

¹ - المصدر: بناء على معلومات مصلحة الموارد البشرية.

- تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني،
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

3- مجتمع البحث و العينة:

ان لكل دراسة ميدانية يجب على الباحث أن يختار مجموعة من الأفراد كعينة، يرى أنها تمثل المجتمع الكلي المدروس، لأنه لا يمكن دراسة كل أفراد المجتمع لأن هذا من شأنه يتطلب امكانيات ضخمة مما يفرض على الباحث الاعتماد على أسلوب المعاينة، وباعتبار بحثنا يتعلق بفئة الاداريين السكرتارية في الجامعة غرداية فقد اقتصرنا العينة على هذه الفئة.

- العينة: الحصر الشامل

هي النموذج المختار من الموظفين بطريقة مقصودة ومعتمدة، اي بطريقة لا تعطي جميع وحدات الموظفين أو مجتمع البحث فرصة متساوية للاختيار لذلك تسمى أحيانا العينة بالخبرة كالباحث يحدد حجم العينة ويطلب من مقابل اختيار وحداتها بالطريق و الاسلوب الذي يلائمه لذلك يأتي الاختيار معتمدا على أفكار و آراء ودوق ومصلحة المقابل، الذي من الطبيعي ان يعتمد الباحث الى اختيار القريين منه أو الذي يرتاح اليه وتنطبق آراءهم و قيمهم و أدوارهم الاجتماعية مع آرائه وقيمه وأدواره، كما أن لها قدرة على اعطاء معلومات وأدلة كافية عن طبيعة مجتمع البحث وعدم احتياجها لإجراء عمليات التحليل الاحصائي المعقدة التي تعتمد عليها العينات العشوائية.

ومن هذا مجتمع البحث يتكون من 45 سكرتير (أمين) موزعين على 6 كليات فئات تتمثل فيها فئات سكرتارية (أمناء) العميد و أمناء نائب العميد وفئات سكرتارية (أمناء) رؤساء الاقسام وعلى اساسها وزعنا 45 استمارة عن طريق الحصر الشامل، و لكن لم نسترجع منها 42 استمارة ولهذا كتفينا بهذا القدر من العدد.

4- المنهجية المتبعة و أدوات جمع البيانات:

ان البحث العلمي هو منظمة تهدف إلى دراسة ظاهرة أو مشكلة ما يواجهها الأفراد أو الجماعات ويشعر بيها الباحث بهدف الكشف عن الاسباب التي أدت الى وجودها أو شيوعها،

عبر اختبارات جادة ودقيقة و امانة لفرض أو عدة فروض تمكنه من التوصل إلى نتائج مهمة تقدم حلا أو عدة حلول للظاهرة أو المشكلة وتقبل التعميم¹.

وحسب هذا التعريف فان لكل بحث منهج علمي يتبعه الباحث قصد اكتشاف الحقائق ، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو احد اشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم الوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة او مشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة².

وهذا من أجل الوصول الى معلومات حول الامانة (السكرتارية) ودورها في الفعالية الادارية في المؤسسة البيداغوجية الجامعية بغرداية، أما التقنية المستعملة لجمع المعلومات في الجانب الميداني هي الاستمارة ويمكن تعريفها بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع البحث من أجل الوصول الى معلومات وأهم مميزاتها ما يلي: ³

- أقل تكلفة على قدر كبير.
- توفير الوقت للمبحوثين عن الاجابة.
- أما خطوات بنائها فهي:
- تحديد البيانات المطلوب جمعها.
- وضع نموذج مبدئي للاستمارة.
- اختيارها.
- تعديلها ووضعها في شكلها النهائي.
- ارسالها.

5- صعوبات الدراسة:

- صعوبة (الترخيص) بالزيارة بحثة لمجتمع البحث.
- قلة المراجع و المصادر.
- صعوبة في ايجاد كتب و مقالات، أبحاث سابقة و بيانات كافية تكون داعمة لموضع بحثنا.

¹ - وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد فحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، دار حامد، الاردن، ط2، 2007، ص 18.

² - مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، تدريبات عملية، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 101.

³ - عمار بوحوش، محمد محمود دنيبات، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1999، ص 12.

- اعتمادنا في هذه الدراسة على مصادر غير مباشرة وفي بعض الأحيان موثوقة غير متاحة.
- عدم وجود دراسات سابقة في الموضوع المدروس.
- صعوبة في جمع البيانات من مجتمع البحث.
- تحفظات مجتمع البحث البيداغوجي.
- صعوبة في صياغة نص الإشكالية.

6- البيانات الشخصية للعينة:

- عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس: سنقوم بعرض متغير الجنس قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب هذا المتغير وتحليلها كالاتي:

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	12	28.6
أنثى	30	71.4
المجموع	42	100

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن غالبية أفراد العينة من الإناث بلغت نسبة 71.4%، في حين أن الذكور يمثلون نسبة 28.6% فقط، مما يدل على هيمنة العنصر النسوي في مهنة السكرتارية بجامعة غرداية، ويعكس هذا التوزيع واقعا شائعا في بيئة العمل الإداري، حيث ترتبط وظائف السكرتارية في الغالب بالإناث، سواء نتيجة للاتجاهات الاجتماعية أو لطبيعة المهام التي تتطلب مهارات تنظيمية وتواصلية دقيقة، كما أن هذا التباين في التمثيل بين الجنسين قد يكون له بعض الاختلافات في وجهات النظر أو الأداء الإداري حسب الجنس، ومن ثم فإن مراعاة هذا التوزيع الجندري يعد أمرا مهما تحليل دور السكرتارية في تحقيق الفعالية الإدارية داخل أقسام الجامعة، ولتوضيح المعطيات الواردة في الجدول أعلاه بصورة أكثر بساطة ووضوحا، يمكن تقديم الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبيان ومخرجات برنامج Excel.16

- توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

سنقوم بعرض متغير السن قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب هذا المتغير وتحليلها كالآتي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن

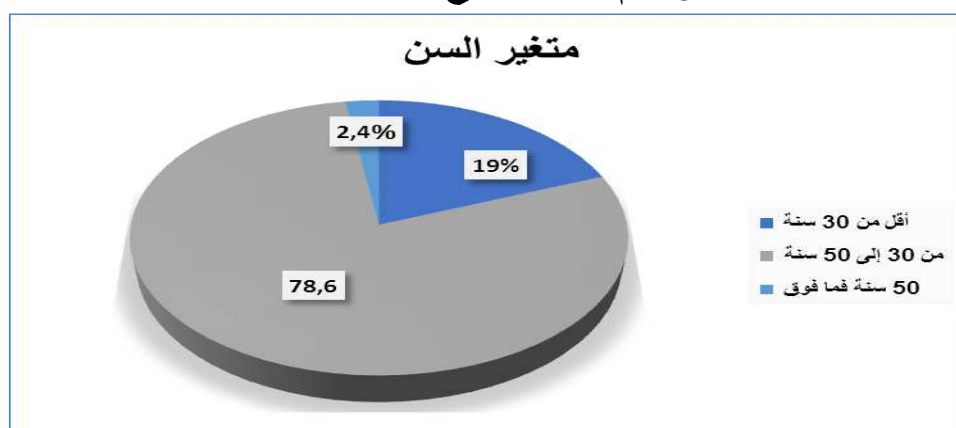
النسبة (%)	التكرار	المجال الزمني
19.0	8	أقل من 30 سنة
78.6	33	من 30 إلى 50 سنة
2.4	1	أكثر من 50 سنة
100.0	42	المجموع الكلي

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

يوضح لنا الجدول رقم (02) أن الفئة العمرية "من 30 إلى 50 سنة" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت 78.6%، ما يشير إلى أن غالبية السكترتارية العاملين مع رؤساء الأقسام في جامعة غرداية ينتمون إلى شريحة عمرية متوسطة بصفة عامة، بينما جاءت الفئة الأصغر من 30 سنة بنسبة 19.0%، وهو ما قد يعكس محدودية توظيف أو تعيين الكوادر الشابة في هذا المجال، أما الفئة الأكبر من 50 سنة فكانت شبه

منعدمة بنسبة 2.4% فقط، مما يدل على أن وظيفة السكرتارية في جامعة غرداية يغلب عليها الطابع العمري النشط والمنتج، مع تراجع واضح" في تمثيل الفئة الأكبر سناً، ويعكس هذا التوزيع أن أغلب العاملين يتمتعون بقدر من الخبرة والتجربة المهنية التي قد تسهم إيجابياً في تحقيق الفعالية الإدارية، وما يعكس أيضاً العلاقة بين السن وكفاءة الأداء في بيئة العمل، ولتوضيح المعطيات الواردة في الجدول أعلاه بصورة أكثر بساطة ووضوحاً، يمكن تقديم الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج Excel.16

- توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي:

سنقوم بعرض متغير المؤهل العلمي قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب هذا المتغير وتحليلها كالآتي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة (%)
تقني سامي أو ثانوي	12	28.6
ليسانس أو جامعة التكوين المتواصل	10	23.8
مهندس أو ماستر	20	47.6
المجموع	42	100

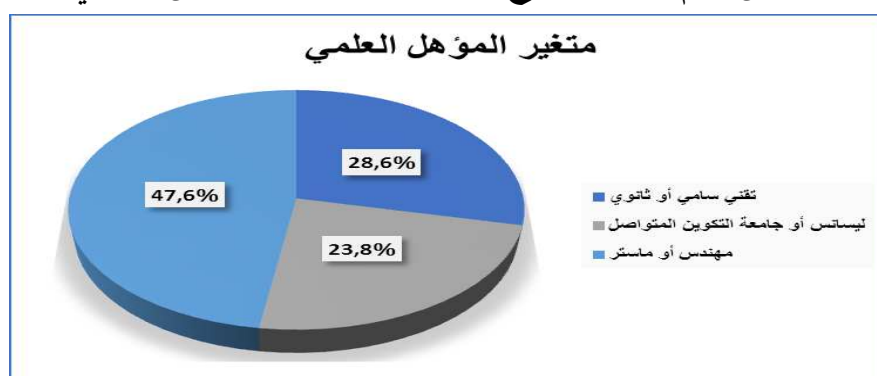
المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

يشير لنا الجدول رقم (03) بأن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ نسبياً، حيث تشكل فئة الحاصلين على شهادة مهندس أو ماستر النسبة الأكبر بـ 47.6%، ما يعكس

وجود كفاءات مؤهلة أكاديميا ضمن السكرتارية العاملة مع رؤساء الأقسام في جامعة غرداية، وتليها فئة تقني سامي أو ثانوي بنسبة 28.6%، ثم فئة الحاصلين على ليسانس أو شهادة من جامعة التكوين المتواصل بنسبة 23.8%.

هذا التوزيع يعكس توجهها نحو رفع المستوى التعليمي للسكرتارية، وهو ما قد ينعكس إيجابيا على أدائهم المهني، خاصة فيما يتعلق بفهم الإجراءات الإدارية، إستخدام التقنيات الحديثة، والتفاعل الفعال مع متطلبات العمل الأكاديمي، كما تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن ارتفاع نسبة أصحاب الشهادات العليا يمثل عنصر دعم لتحقيق الفعالية الإدارية، خصوصا إذا ما تم توظيف تلك المؤهلات في تطوير المهارات الإدارية والتقنية للعاملين في هذا المجال، يمكن تقديم الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج Excel.16

- توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

سنقوم بعرض متغير الخبرة المهنية قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب هذا المتغير وتحليلها كالتالي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الانتماء	التكرار	النسبة (%)
أقل من 10 سنوات	20	47.6
من 10 إلى 20 سنة	21	50.0
أكثر من 20 سنة	1	2.4
المجموع	42	100

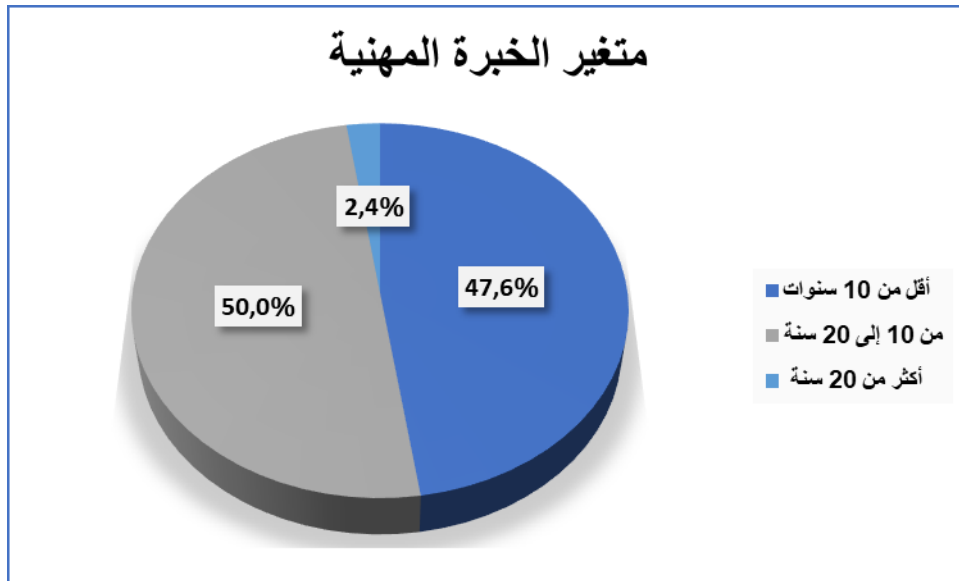
المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

يوضح الجدول رقم (04) أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، حيث أن نسبة 50.0% منهم تتراوح خبرتهم بين 10 و 20 سنة، تليها فئة الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات بنسبة 47.6%، في حين تمثل فئة ذوي الخبرة التي تفوق 20 سنة نسبة ضئيلة جدا لا تتجاوز 2.4%.

يشير هذا التوزيع إلى أن أغلب السكرتارية في جامعة غرداية ينتمون إلى فئة مهنية نشطة وملتزمة، مما يمنحهم قدرة أكبر على التعامل مع مختلف المهام الإدارية بكفاءة، ويجعلهم أكثر إستعدادا للمساهمة في تحقيق الفعالية الإدارية.

كما أن وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة قد ينعكس إيجابيا على إستقرار العمل الإداري وجودته، نظرا لما تراكم لديهم من معرفة بالممارسات التنظيمية والإجراءات الإدارية، ما يعزز من فعالية الدور الذي تلعبه السكرتارية في دعم رؤساء الأقسام، أما النسبة الضعيفة لأصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 20 سنة) فقد تعكس تجردا نسبيا في الموارد البشرية داخل الجامعة، أو توجهها نحو تعيين كفاءات شابة متعلمة، ولتوضيح المعطيات الواردة في الجدول أعلاه بصورة أكثر بساطة ووضوحا، يمكن تقديم الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبيان ومخرجات برنامج Excel.16

الفصل السادس

التنسيق الإداري

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
- 2- الاستنتاج الجزئي لنتائج الفرضية الأولى.

تمهيد:

إن التنسيق الإداري يساهم في تحقيق فعالية الإدارية داخل المؤسسات و الهدف من هذه الدراسة التي قمنا بها معرفة التنسيق الإداري بين امانات جامعة غرداية برؤساء أقسام أساتذة و الطلبة بمعنى فعالية أدائها الإداري لأقسام جامعة غرداية ومدى أهميتها في الهيكل الإداري بالجامعة.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

يساهم التنسيق الإداري للأمانة في التأثير على تحقيق الفعالية الإدارية بجامعة غرداية.

الجدول رقم (05) يبين وجود علاقة تنسيق بين الأمانة ورئيس القسم وفعالية الأداء الإداري في أقسام جامعة غرداية

المجموع		نعم		لا(نبدأ بعم ثم لا)		وجود تنسيق بين الأمانة ورئيس القسم وجود فعالية إدارية في أقسام جامعة غرداية
التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	
3	100	3	100.0	0	0.0	لا يوجد تنسيق
39	100	37	94.9	2	5.1	نعم يوجد تنسيق
42	100	40	95.2	2	4.8	المجموع

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 95.2% من المبحوثين يرون أن هناك فعالية في ادارة مصالح القسم، تدعمها في ذلك بسبة 100% من الذين صرحوا بأنه رغم عدم وجود تنسيق بين الامانة ورئيس القسم الا انه توجد فعالية، هذا مقابل نسبة 94.9% من الذين صرحوا بأنه يوجد هناك تنسيق بين الامانة ورئيس القسم، هذا مقارنة بنسبة 4.8 % من المبحوثين يرون أنه لا توجد هناك فعالية في ادارة مصالح القسم، تدعمها في ذلك بسبة 5.1 % من الذين صرحوا بأنه يوجد هناك تنسيق بين الامانة ورئيس القسم.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ وجود علاقة إيجابية واضحة التنسيق بين الأمانة ورئيس القسم وتحقيق الفعالية الإدارية داخل أقسام جامعة غرداية، حيث أظهرت النتائج أن نسبة 94.9% من أفراد العينة الذين أفادوا بوجود تنسيق صرحوا أيضا بوجود فعالية إدارية، ما يدل على أن التنسيق الإداري يعد عنصرا مهماً في دعم الأداء التنظيمي داخل الأقسام، ويمكن تفسير هذا

الإرتباط من خلال نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ، التي تميز بين "عوامل الوقاية" و"عوامل التحفيز"، حيث يعد وجود التنسيق بين السكرتارية ورئيس القسم من عوامل الوقاية التي تسهم في توفير بيئة عمل صحية ومنظمة، وعندما تكون هذه العوامل متوفرة فإنها تمهّد الطريق لتحقيق عوامل التحفيز والفعالية، أما في حالة غياب التنسيق فتكون إمكانية الفعالية منخفضة، رغم أن بعض الحالات الإستثنائية قد تسجل فعالية لأسباب أخرى، إلا أنها تبقى محدودة وغير ممثلة بصورة كافية، وعليه فإن تعزيز آليات التواصل والتنسيق داخل الهيكل الإداري يعد من الشروط الأساسية لتحقيق فعالية إدارية مستدامة.

الجدول رقم (06) يبين العلاقة حول مدى أهمية الأمانة لدى رؤساء الأقسام وشعور موظفي الأمانة بالإرتياح عند أداء مهامهم

المجموع		نعم		لا (نبدأ نعم ثم لا)		شعور موظف الأمانة بالإرتياح عند أداء مهامه أهمية الأمانة ومدى الإعتماد عليها لدى رؤساء الأقسام
(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	
100	6	66.7	4	33.3	2	لا يعطونها أهمية
100	36	86.1	31	13.9	5	نعم يعطونها أهمية
100	42	83.3	35	16.7	7	المجموع

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 83,3% من المبحوثين يرون أن هناك ارتياح عند أدائهم لمهامهم ، تدعمها في ذلك بسبة 100% من الذين صرحوا بأنه يعطونها اهمية ويشعرون بالارتياح عند اداء مهامهم ، تدعمها في ذلك نسبة 86,1 % من الذين صرحوا بأنهم يعطونها اهمية هذا مقارنة بنسبة 16,7 % من المبحوثين يرون أنه لا يشعرون بالارتياح عند ادائهم لمهامهم ، تدعمها في ذلك بسبة 13.9 % من الذين صرحوا بأنه يعطونها أهمية ويعتمدون عليها رؤساء الاقسام يوجد هناك.

يعكس الجدول رقم (06) العلاقة بين أهمية الأمانة لدى رؤساء الأقسام ومدى شعور موظفي الأمانة بالارتياح أثناء أداء مهامهم، حيث تشير البيانات إلى أن 86.1% من موظفي الأمانة الذين أفادوا بأن رؤساء الأقسام يطون أهمية للأمانة ويعتمدون عليها، صرحوا بأنهم يشعرون

بالارتياح في أداء مهامهم، في المقابل فإن نسبة الارتياح تنخفض إلى 66.7% فقط لدى من يرون أن الأمانة لا تحظى بالأهمية من قبل رؤسائهم، بحيث تعكس هذه النتائج أن الاعتراف بأهمية دور الأمانة والاعتماد الفعلي عليها يمثل عاملاً نفسياً مهماً يعزز من الراحة الوظيفية والتحفيز الذاتي لدى الموظفين، وهو ما يتسق مع نظرية العاملين لهيرزبرغ، حيث يعتبر "التقدير والاعتراف" من عوامل التحفيز الأساسية التي تدفع الفرد إلى الأداء الإيجابي.

وفي هذا السياق، فإن غياب هذا التقدير أو تقليل أهمية الأمانة يفقد الموظف الإحساس بقيمة عمله، مما يضعف دافعيته وقد يُفضي إلى عدم الرضا الوظيفي، حتى وإن توفرت عوامل بيئية مناسبة، وبناء عليه يمكن القول إن الاحترام المهني والتقدير الإداري من طرف رؤساء الأقسام يسهم بشكل مباشر في تعزيز الراحة النفسية والأداء الفعال للسكرتارية، وهو جانب ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند السعي إلى تحسين بيئة العمل الإدارية داخل الجامعة.

الجدول رقم (07) : يبين العلاقة بين موظفي الأمانة مع أعضاء أسرة القسم ومدى إعتقادهم

بوجود فوضى التسيير داخل الأقسام

الإعتقاد بوجود فوضى في تسيير الأقسام		لا		نعم		المجموع	
المتشعبة	المتشعبة	المتشعبة	المتشعبة	المتشعبة	المتشعبة	المتشعبة	المتشعبة
علاقة الأمانة بأعضاء أسرة القسم	علاقة الأمانة بأعضاء أسرة القسم	علاقة الأمانة بأعضاء أسرة القسم	علاقة الأمانة بأعضاء أسرة القسم	علاقة الأمانة بأعضاء أسرة القسم	علاقة الأمانة بأعضاء أسرة القسم	علاقة الأمانة بأعضاء أسرة القسم	علاقة الأمانة بأعضاء أسرة القسم
متشعبة مع بعض الطلبة	متشعبة مع بعض الطلبة	متشعبة مع بعض الطلبة	متشعبة مع بعض الطلبة	متشعبة مع بعض الطلبة	متشعبة مع بعض الطلبة	متشعبة مع بعض الطلبة	متشعبة مع بعض الطلبة
متشعبة	متشعبة	متشعبة	متشعبة	متشعبة	متشعبة	متشعبة	متشعبة
عادية	عادية	عادية	عادية	عادية	عادية	عادية	عادية
جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة
المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع
100	100	100	100	100	100	100	100
3	2	33.3	66.7	1	2	33.3	66.7
2	0	100.0	00.0	2	0	100.0	00.0
17	13	23.5	76.5	4	13	23.5	76.5
20	16	20.0	80.0	4	16	20.0	80.0
42	31	26.2	73.8	11	31	26.2	73.8

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 26.2% من المبحوثين يرون أن هناك علاقة بين الامانة واسرة القسم، تدعمها في ذلك بسبة 100% من الذين صرحوا بأنه رغم عدم وجود فوضى في تسيير الاقسام الا انه توجد بين الامانة ورئيس القسم الا انه توجد علاقة بأعضاء أسرة القسم هذا مقابل نسبة 20.0% من الذين صرحوا بأنه يوجد علاقة بين الامانة (السكرتارية) واسرة القسم، هذا مقارنة بنسبة 73.8 % من المبحوثين يرون أنه لا توجد هناك علاقة بين الامانة

(السكرتارية) واسرة القسم، تدعمها في ذلك بسبة 80,0 % من الذين صرحوا بأنه يوجد هناك توجد فوضى في تسيير الاقسام.

يعكس الجدول رقم (07) مدى تأثير نوعية العلاقة بين موظفي الأمانة وباقي أعضاء أسرة القسم (طلبة، أساتذة، زملاء إداريين) على نظرتهم لواقع التسيير الإداري داخل أقسام جامعة غرداية، حيث تظهر النتائج أن نسبة الإعتقاد بوجود فوضى ترتفع كلما كانت العلاقة بين الأمانة وأعضاء القسم متوترة أو متشنجة، فمثلا نجد 66.7% ممن وصفوا علاقتهم بأنها "متشنجة مع بعض الطلبة" يعتقدون بوجود فوضى، في حين تصل هذه النسبة إلى 100% لمن كانت علاقتهم "متشنجة" بصفة عامة.

على العكس تنخفض هذه النسبة بشكل ملحوظ كلما تحسّنت العلاقة، إذ لم تتجاوز 20.0% و 23.5% على التوالي لدى من صنّفوا علاقتهم بأنها "جيدة" أو "عادية".

حيث تعكس هذه النتائج أن العلاقات الإنسانية داخل القسم تُعدّ عنصراً مؤثراً في الانطباع العام عن التنظيم الإداري. ويمكن ربط هذا التحليل بـ نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ، حيث تعتبر جودة العلاقات المهنية من عوامل الوقاية، أي أنها لا تخلق بالضرورة الرضا، لكن سوءها يؤدي مباشرة إلى شعور بعدم الرضا وخلق بيئة عمل غير مستقرة، وبالتالي، فإن ضعف التواصل أو الصراعات داخل القسم لا تؤثر فقط على الجو العام، بل أيضا على تصور الموظفين حول مدى فعالية التسيير الإداري، ما يستدعي ضرورة العمل على تحسين العلاقات المهنية وخلق بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون، كشرط أساسي لضمان إستقرار وفعالية الأداء الإداري.

الجدول رقم (08) يبين العلاقة بين دور الأمانة في تسهيل التفاعل داخل القسم والشعور بالرضى على الوضعية المهنية لموظفي الأمانة داخل القسم

المجموع		نعم		لا		الشعور بالرضى على الوضعية المهنية داخل القسم دور الأمانة في تسهيل التفاعل داخل القسم
(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	
100	2	100.0	2	0.0	0	لا لأنه لا يسمح لوجهة نظرها
100	10	60.0	6	40.0	4	لا لأن ضغوطها كبيرة
100	30	70.0	21	30.0	9	نعم في الظروف العادية
100	42	69.0	29	31.0	13	المجموع

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 69.0% من المبحوثين يرون أن هناك تفاعل داخل اقسام، تدعمها في ذلك بسبة 100% مقابل نسبة من الذين صرحوا بأنه لا يسمح لوجهة نظرها بالتفاعل داخل القسم تدعمهم في ذلك نسبة 70.0% من الذين صرحوا بانه يوجد هناك رضى على الوضعية المهنية داخل القسم، هذا مقارنة بنسبة 31.0% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد هناك تفاعل لدور الامانة داخل القسم، تدعمها في ذلك بسبة 30.0% من الذين صرحوا بأنه يوجد هناك تفاعل بين الامانة ورئيس القسم،

يعكس الجدول رقم (08) العلاقة بين إدراك دور الأمانة في تسهيل التفاعل داخل أقسام جامعة غرداية ومستوى الرضى المهني لدى موظفي الأمانة، وتشير البيانات إلى أن نسبة الشعور بالرضى ترتفع إلى 70.0% لدى من يرون أن الأمانة تسهم في تيسير التفاعل داخل القسم "في الظروف العادية"، مقارنة بنسبة 60.0% فقط لدى من يعانون من ضغوط كبيرة، و100% في الحالات التي يُعتقد فيها أن وجهة نظر الأمانة لا يسمح لها بأن تعبر عن نفسها (وهي حالات قليلة عددياً)، كما تظهر هذه النتائج بوضوح أن الاعتراف بأهمية الأمانة كطرف فاعل في التفاعل الداخلي داخل القسم، ينعكس إيجاباً على شعور الأفراد بالرضى المهني، فكلما أتيحت للأمانة الفرصة للقيام بدورها التواصلية بشكل فعال، كلما أحست بانتماء حقيقي وتأثير وظيفي، ما يدعم دافعيته للعمل.

ووفقاً لـ نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ، فإن تمكين الموظف من أداء دورٍ ذي مغزى وإتاحة الفرصة للتعبير عن وجهة نظره تمثل من عوامل التحفيز الجوهرية التي تعزز الشعور بالرضى الوظيفي، في المقابل تمثل الضغوط المهنية وعدم الأخذ برأي الموظف من عوامل الإحباط التي قد تؤدي إلى انخفاض الرضى، حتى وإن توفرت بقية الظروف المادية أو التنظيمية، وبالتالي يمكن القول إن الاعتراف بدور الأمانة في بناء العلاقات المهنية داخل القسم وتمكينها من المساهمة في التفاعل الإداري يمثل شرطاً مهماً لتعزيز الرضى والاستقرار المهني لدى الموظفين الإداريين، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ضمن سياسات التحسين الإداري بالجامعة.

الجدول رقم (09) بين وجهة نظر موظفي الأمانة حول مدى إرتياحهم في أداء مهامهم، وذلك حسب مؤهلهم العلمي

المجموع		نعم		لا		الشعور بالإرتياح عند أداء المهام في إدارة القسم	المؤهل العلمي
(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار		
100	12	83.3	10	16.7	2	ثانوي أو تقني سامي	
100	10	70.0	7	30.0	3	جامعة التكوين المتواصل أو ليسانس	
100	20	90.0	18	10.0	2	ماستر أو مهندس	
100	42	83.3	35	16.7	7	المجموع	

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 83,3% من المبحوثين يرون أن هناك ارتياح عند أدائهم لمهامهم، تدعمها في ذلك بسبة 100% من الذين لديهم المؤهل العلمي ماستر أو مهندس ، تدعمها في ذلك نسبة 90,0% من الذين صرحوا بانهم يشعرون بالارتياح هذا مقارنة بنسبة 16,7% من المبحوثين يرون أنه لا يشعرون بالارتياح عند ادائهم لمهامهم ، تدعمها في ذلك بسبة 10,0% من الذين صرحوا بأنه المؤهل العلمي له أهمية ويعتمدون عليها رؤساء الاقسام.

يعكس الجدول رقم (09) العلاقة بين مستوى المؤهل العلمي والشعور بالارتياح في أداء المهام الإدارية داخل القسم، وتظهر النتائج أن أعلى نسبة شعور بالارتياح سجلت لدى حاملي شهادة الماستر أو مهندس بنسبة 90.0%، تليهم فئة الثانوي أو التقني السامي بنسبة 83.3%، ثم حاملو شهادة الليسانس أو جامعة التكوين المتواصل بنسبة 70.0%، كما تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة طردية بين ارتفاع المستوى التعليمي ودرجة الشعور بالارتياح في أداء المهام، حيث كلما زاد المستوى العلمي للموظف، زادت قدرته على التكيف، وفهم طبيعة المهام، والتفاعل الإيجابي مع محيطه الإداري، كما أن حاملي الشهادات العليا غالبا ما يتمتعون بمهارات تحليلية وتواصلية أعلى، ما يجعلهم أكثر قدرة على تجاوز ضغوط العمل الإداري، وهو ما يتماشى مع العوامل المحفزة في نظرية هيرزبرغ مثل الاعتراف بالقدرات، والإنجاز، والنمو المهني.

ومع ذلك، فإن الفئة الأقل تأهيلا (ثانوي أو تقني سامي) أبدت أيضا نسبة مرتفعة من الشعور بالارتياح، وهو ما قد يعزى إلى تواضع التوقعات المهنية أو الاكتفاء الوظيفي الناتج عن

الاستقرار، أما الفئة المتوسطة (ليسانس/جامعة التكوين المتواصل)، فقد أظهرت أقل نسبة ارتياح نسبيا، ما قد يفسر بـ شعور بالإحباط نتيجة ضعف الترقية أو عدم التقدير الكافي مقارنة بتطلعاتها التعليمية، وبناء عليه، فإن دعم الارتياح المهني داخل الأقسام الجامعية يتطلب تكييف أساليب الإدارة بما يتلاءم مع خصائص كل فئة تعليمية، وضمان توفير فرص التطوير والتحفيز المتنوعة التي تلي احتياجات جميع مستويات التأهيل العلمي.

2- الإستنتاج الجزئي لنتائج الفرضية الأولى:

كشفت نتائج الفرضية بالإعتماد على ما توصلت إليه الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الأولى، التي مفادها أن: "يساهم التنسيق الإداري للأمانة في تحقيق الفعالية الإدارية على مستوى الأقسام والكليات بجامعة غرداية" النتائج والتي أهمها الآتي:

- أظهرت نتائج الجدول رقم (05) أن نسبة 95.2% من موظفي الأمانة الذين أكدوا وجود تنسيق فعال مع رؤساء الأقسام صرحوا بوجود فعالية إدارية، في حين بلغت نسبة الفعالية لدى من نفوا وجود التنسيق 94.9% فقط، هذه المعطيات تعكس أهمية التنسيق الإداري في تنظيم سير العمل وضمان الانسجام داخل القسم، وتنسجم مع ما ورد في المقابلة من أن غياب التنسيق يؤدي إلى إرباك في المهام وفجوة في الاتصال بين الهياكل، مما يضعف الأداء الإداري العام.
- بين الجدول رقم (06) أن 83.3% من موظفي الأمانة الذين يشعرون بتقدير رئيس القسم لعملهم أفادوا بشعورهم بالارتياح أثناء تأدية مهامهم، مقابل 86.1% فقط ممن لا يشعرون بالتقدير. ويظهر من خلال هذه النتيجة أن الاحترام والتقدير يمثلان عوامل تحفيز جوهرية وفق تصنيف هرزبرغ، ترفع من دافعية الموظفين وتزيد من رضاهم، ما ينعكس إيجابا على فعالية الأداء الإداري.
- أوضح الجدول رقم (07) أن 26.2% من الموظفين الذين وصفوا العلاقة مع أعضاء القسم بالتعاون والتفهم أكدوا تحقق الفعالية الإدارية، وهي نسبة تعكس ما ورد حسب واقع الجامعة من أن غياب التفاعل الإيجابي بين مكونات القسم يؤدي إلى عزلة الأمانة، وتراجع دورها في إنجاح المهام الأكاديمية.
- وفقا للجدول رقم (08)، فإن 70% من الموظفين الذين يرون أن للأمانة دوراً فاعلاً في التفاعل داخل القسم يشعرون بالرضا، مقابل نسب أقل لدى من يرون أن هذا الدور غائب أو ضعيف، وتؤكد هذه النتيجة أن الشعور بالانتماء والمساهمة الحقيقية في محيط العمل يعد من محددات الرضا المهني كما صنفها هرزبرغ ضمن العوامل الدافعة.

الفصل السابع

درجة تحمل المسؤولية

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
- 2- الإستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الثانية.

تمهيد:

إن لدرجة تحمل المسؤولية دور في تحقيق الفعالية الإدارية وتمثلت دراستنا الميدانية في المؤسسة البيداغوجية لجامعة غرداية للتعرف على تقييم الأمانة (السكريتارية) في درجة تحمل المسؤولية فتعمل على خلق فريق عمل تعاون تبادل خبرات بين الأمانات والكليات والإحساس بالمسؤولية وتحملها وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تساهم درجة تحمل المسؤولية للأمانة في تأثير على تحقيق الفعالية الإدارية بجامعة غرداية.

الجدول رقم (10) يبين العلاقة بين تحمل الأمانات للمسؤولية عند ارتكاب الأخطاء وتحقيق الفعالية الإدارية في كليات جامعة غرداية

المجموع		نعم		لا		تحقق الفعالية الإدارية في أقسام الكليات
(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	
100	4	100.0	4	0.0	0	قدرة أمانات القسم على تحمل المسؤوليات عند الأخطاء
100	20	85.0	17	15.0	3	لا أعتقد أن لديهم القدرة
100	18	94.4	17	5.6	1	نعم في حالة تعاون الإداريين فقط
100	42	90.5	38	9.5	4	نعم معظمهم
100	42	90.5	38	9.5	4	المجموع

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن 90.5% من المبحوثين يرون ان هناك قدرة على تحمل المسؤوليات عند الأخطاء ، تدعمها في ذلك بنسبة 100% من الذين صرحوا بانه رغم عدم تحقق الفعالية الادارية في اقسام الكليات الا انه تتحقق الفعالية ،هذا مقابل نسبة 94.4% من الذين صرحوا بانه تتحقق الفعالية الإدارية في أقسام الكليات، هذا مقارنة بنسبة 9.5% من المبحوثين يرون انه لا توجد هناك قدرة على تحمل المسؤولية ، تدعمها في ذلك نسبة 5.6% من الذين صرحوا بانه تتحقق الفعالية الادارية في اقسام الكليات .

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أن 90.5% من أفراد العينة الذين يعتقدون بوجود فعالية إدارية في الأقسام أكدوا أن أمانات الأقسام قادرة على تحمل المسؤولية عند وقوع الأخطاء، سواء بشكل كامل أو مشروط بتعاون باقي الإداريين، مقابل 9.5% فقط ممن لم يلحظوا هذه القدرة، في

المقابل فإن جميع من صرحوا بعدم وجود فعالية إدارية (100%) عبروا عن اعتقادهم بعدم قدرة الأمانات على تحمل المسؤولية، هذه النتائج تعكس وجود علاقة وثيقة بين تحمل المسؤولية كعنصر من عناصر النضج الوظيفي والمؤسسي، وبين الفعالية الإدارية كمخرج تنظيمي، كما أن هذا السلوك (القدرة على مواجهة الأخطاء وتحمل تبعاتها) يعد من العوامل المحفزة الإيجابية بحسب تصنيف فريدريك هيرزبرغ، حيث يرتبط بالشعور بالإنجاز، وتحقيق الذات، والاعتراف بالجهود.

وقد بينت نتائج المقابلات أن الأمانات التي تتسم بالكفاءة والمسؤولية عادة ما تكون محور الثقة داخل القسم، وتحظى بمكانة وظيفية عالية، ما يسهل عمليات التنسيق، ويعزز مناخ العمل، أما في الحالات التي يغيب فيها الدعم من الإدارة أو تسود ثقافة "إلقاء اللوم"، فإن موظفي الأمانة يعزفون عن تحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى تراجع في الأداء العام وفقدان الثقة المتبادلة.

كما يلاحظ أن نسبة 85% من المشاركين الذين اختاروا الإجابة: "نعم في حالة تعاون الإداريين فقط"، يرون أن تحمل المسؤولية مرهون بوجود تنسيق فعال وتضامن وظيفي، وهو ما يبرز دور العامل البيئي (مثل المناخ الإداري، والعلاقات بين الزملاء) كعنصر "وقائي" أساسي وفق هيرزبرغ، بحيث تؤكد هذه النتائج أن فعالية الأمانة الإدارية لا تقتصر على تنفيذ المهام، بل تشمل أيضا القدرة على تحمل المسؤولية وتصحيح الأخطاء، وهي مؤشرات على مستوى النضج التنظيمي، كما أن ترسيخ ثقافة التعاون، وتوزيع المسؤوليات بشكل عادل، وتمكين الأمانة من التعبير والتفاعل بحرية، يرفع من الاستعداد لتحمل الأخطاء، ويعزز الشعور بالثقة والانتماء، مما ينسجم مع العوامل المحفزة لهيرزبرغ كالتقدير، وتحقيق الذات، وتحمل المسؤولية، وعليه فإن تحسين الفعالية الإدارية داخل الأقسام يمر حتما عبر بناء بيئة عمل داعمة، تتقاسم المسؤولية، وتشجع على التصرف المهني في مواجهة التحديات، بدلا من بيئة يغلب عليها اللوم أو الإنكار.

الجدول رقم (11) يبين العلاقة بين التزام الأمانات بالسرية والخصوصية والشعور بالتهميش من طرف إدارة القسم

المجموع		نعم		لا		الشعور بالتهميش وعدم الاهتمام من قبل إدارة القسم إلتزام أمانات القسم بالسرية والخصوصية للمعلومات
(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	
100	15	40.0	6	60.0	9	تلتزم أحيانا
100	7	28.6	2	71.4	5	لا تلتزم عند وجود ضغط
100	20	40.0	8	60.0	12	نعم تلتزم
100	42	38.1	16	61.9	26	المجموع

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 38.1% من المبحوثين يرون ان هناك التزام بالسرية والخصوصية ، يدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرحوا بأنه رغم تهيمش وعدم الاهتمام من قبل الادارة الا انه توجد سرية، هذا مقابل نسبة 40.0% ، من الذين صرحوا بانه لا تلتزم عند وجود ضغوط ،هذا مقارنة بنسبة 71.4% من المبحوثين يرون أنه لا تلتزم عند وجود ضغط تدعمها في ذلك نسبة 60% من الذين صرحوا بانها تلتزم أحيانا بالسرية .

يظهر الجدول رقم (11) وجود علاقة بين درجة إلتزام أمانات الأقسام بالسرية والخصوصية من جهة، ومستوى الشعور بالتهميش من قبل إدارة القسم من جهة أخرى. وقد تبين أن الفئة التي لا تلتزم بالسرية عند وجود ضغط إداري سجلت أعلى نسبة شعور بالتهميش 71.4%، وهو ما يعكس أثرا سلبيا لغياب أحد أهم عوامل الصيانة وفق نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ، كما أن الإلتزام الدائم أو الجزئي بالسرية لم يقترن بانخفاض ملحوظ في الشعور بالتهميش، حيث بقيت النسبة مرتفعة 60%، مما يشير إلى أن الإلتزام وحده لا يقابل من قبل الإدارة بالتقدير الكافي أو التواصل الفعال، وفقا لهرزبرغ، فإن غياب عوامل الصيانة أو ضعفها مثل الثقة التنظيمية والاعتراف بالأدوار الحساسة للسكريتارية قد يؤدي إلى شعور عام بعدم الرضا، حتى وإن توفرت بعض الجوانب الإيجابية في بيئة العمل، وبالتالي فإن فعالية الأمانات الإدارية في جامعة غرداية

تتطلب ليس فقط الالتزام بالمهام الوظيفية، وإنما أيضا توفير بيئة تنظيمية داعمة تراعي البعد النفسي والاجتماعي للعاملين، من خلال التقدير والمشاركة والثقة.

الجدول رقم (12) يبين العلاقة قدرة أمانات الأقسام على اتخاذ قرارات مدروسة وتحقيق

الفعالية الإدارية في أقسام كليات جامعة غرداية

المجموع		نعم		لا		وجود فعالية إدارية في أقسام كليات جامعة غرداية قدرة أمانات القسم على اتخاذ قرارات مدروسة في أوقاتها
(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	
100	15	100.0	15	0.0	0	لديها بمساعدة المسؤول
100	5	60.0	3	40.0	2	ليس لديها القدرة لغياب التنسيق والتعاون
100	22	100.0	22	0.0	0	نعم لديها القدرة
100	42	95.2	40	4.8	2	المجموع

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين نسبة 95.2% من المبحوثين يرون ان هناك فعالية ادارية في اقسام كليات جامعة غرداية ، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرحوا بانه ليس لديها القدرة على اتخاذ القرارات مدروسة في اوقاتها الا أنه لديها القدرة ، هذا مقابل نسبة 100% من الذين صرحوا بانه توجد فعالية في اقسام الكليات بجامعة غرداية، هذا مقارنة بنسبة 4.8% من المبحوثين يرون انه لا توجد هناك فعالية في اقسام كليات جامعة غرداية ،تدعمها في ذلك 0.0 من الذين صرحوا بانه لديها القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة في اقسام كليات جامعة غرداية .

يبرز الجدول رقم (12) أعلاه أن 95.2% من أفراد العينة يربطون بين قدرة أمانات الأقسام على إتخاذ قرارات مدروسة في الوقت المناسب وبين تحقق الفعالية الإدارية داخل الأقسام، وتشير البيانات إلى أن الفئة التي تمتلك القدرة على اتخاذ القرار (سواء بشكل مستقل أو بمساعدة المسؤول) تسجل ارتباطا قويا مع الفعالية الإدارية 100% لكلا الفئتين، بينما تنخفض هذه النسبة بشكل ملحوظ إلى 60% لدى الفئة التي تفتقر إلى تلك القدرة بسبب غياب التنسيق والتعاون، ووفقا لنظرية العاملين لهرزبرغ فإن القدرة على اتخاذ القرار تدخل ضمن عوامل التحفيز ، كونها ترتبط بالشعور بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الفعالة في العمل الإداري.

وبذلك فإن تعزيز هذه القدرة لدى الأمانات يسهم في زيادة رضاهم وتحفيزهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على الفعالية الإدارية، في المقابل يشير غياب التنسيق والتعاون (والذي هو أحد عوامل الصيانة) إلى خطر محتمل يتمثل في ظهور مشاعر الإحباط أو ضعف الانتماء، حتى لو توفرت كفاءة فردية، وعليه فإن تحقيق الفعالية الإدارية في جامعة غرداية لا يتطلب فقط وجود الكفاءة أو المساعدة الإدارية، بل يستوجب أيضاً تهيئة بيئة عمل تنظيمية داعمة، تشجع على التعاون والتواصل بين السكرتارية والإدارة، بما يعزز الحوافز الإيجابية ويقلل من مظاهر التوتر أو التعطيل.

الجدول رقم (13) يبين العلاقة بين جرأة أمناء الأقسام في الاعتراف بالأخطاء ومدى تحقق الفعالية الإدارية في أقسام كليات جامعة غرداية

المجموع		نعم		لا		وجود فعالية إدارية في أقسام كليات جامعة غرداية جرأة أمناء الأقسام للاعتراف بأخطائهم
(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	أحيانا فقط
100	11	81.8	9	18.2	2	ليس لديهم الجرأة لعدم التفهم
100	7	100.0	7	00.0	0	نعم لديهم الجرأة عند شعورهم بالتفهم
100	24	91.7	22	8.3	2	المجموع
100	42	90.5	38	9.5	4	

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين نسبة 90.5% من المبحوثين يرون ان هناك فعالية ادارية في اقسام كليات جامعة ، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرحوا بانه ليس لديها القدرة على الاعتراف بالأخطاء، هذا مقابل نسبة 91,7% من الذين صرحوا بانه توجد فعالية في اقسام الكليات بجامعة غرداية، هذا مقارنة بنسبة 9.5% من المبحوثين يرون انه لا توجد هناك فعالية في اقسام كليات جامعة غرداية ، تدعمها في ذلك نسبة 8.3% من الذين صرحوا بانه يوجد هناك فعالية في اقسام كليات جامعة غرداية .

يكشف الجدول رقم (13) عن وجود علاقة قوية بين جرأة أمناء الأقسام في الاعتراف بالأخطاء وبين تحقق الفعالية الإدارية داخل أقسام كليات جامعة غرداية، حيث أظهرت البيانات أن نسبة الذين يؤكدون تحقق الفعالية الإدارية بلغت 90.5% لدى الفئات التي لديها الجرأة

للاعتراف بأخطائها، وتعد هذه الجرأة، خاصة حين تقترن بشعور السكرتير بالتفهم من طرف الإدارة، من المؤشرات القوية على وجود بيئة عمل صحية، تشجع على المصارحة وتحمل المسؤولية، ووفقاً لنظرية العاملين لهرزبرغ، فإن هذا السلوك الإيجابي يصنّف ضمن عوامل التحفيز، حيث إن الاعتراف بالخطأ ناتج عن الشعور بالمسؤولية، والثقة، والانتماء، وهي عناصر تساهم في تحقيق الرضا المهني ورفع الفعالية.

من جهة أخرى، أظهرت النتائج أن غياب الجرأة بسبب "عدم التفهم من طرف الإدارة" لم يمنع تحقق الفعالية بنسبة 100% في تلك الفئة، ما قد يفسر بوجود جهود أخرى تكميلية تحقق الفعالية بشكل غير مباشر، رغم غياب هذه الصفة التحفيزية، ومع ذلك فإن إرتفاع نسبة الفعالية الإدارية إلى 91.7% عند وجود "تفهم إداري" يبرز أهمية عامل الصيانة في دعم عوامل التحفيز، حيث إن تفهم الإدارة يمثل عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي الصحي، ويقلل من مشاعر القلق والخوف من المحاسبة غير العادلة.

وبالتالي، فإن تعزيز مناخ من الشفافية والتفهم الإداري لا يسهم فقط في تقوية ثقة الأمناء بأنفسهم، بل يرفع من مستوى مشاركتهم الفعلية في تحسين سير العمل، وهو ما يدل على أن الفعالية الإدارية لا تنبع فقط من الكفاءة التقنية، بل من توافر عوامل التحفيز وعوامل الصيانة معاً، وفق تصور هرزبرغ.

الجدول رقم (14) يبين تحليل العلاقة مستوى الخبرة على تقييم كفاءة الأمانة في صنع القرار داخل الأقسام الجامعية في الأوقات الحرجة.

المجموع		نعم معظمهم كذلك		ليس لديها القدرة لغياب التنسيق والتعاون		نعم لديها القدرة		الإعتقاد بقدرة أمانات الجامعة على اتخاذ قرارات مدروسة في أوقاتها
(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	الخبرة المهنية
100	20	55.0	11	15.0	3	30.0	6	10 سنوات فأقل
100	21	52.4	11	9.5	2	38.1	8	من 10 إلى 20 سنة
100	1	00.0	0	00.0	0	100.0	1	أكثر من 20 سنة
100	42	52.4	22	11.9	5	35.7	15	المجموع

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين نسبة 52.4% من المبحوثين يرون ان لديهم خبرة مهنية، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرحوا بانه هناك الاعتقاد بقدرة أمانات الجامعة على اتخاذ قرارات مدروسة في أوقاتها. هذا مقابل نسبة 00,0% من الذين صرحوا بانه توجد خبرة مهنية ولديها القدرة على التنسيق والتعاون، هذا مقارنة بنسبة 11.9% من المبحوثين يرون انه لا توجد هناك خبرة مهنية تدعمها في ذلك 00,0% من المبحوثين يعتقدون بقدرة الامانات على اتخاذ قرارات مدروسة في وقتها ، اما نسبة 35,7% من المبحوثين يرون ان معظمهم لديهم القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة تدعمها في ذلك 100,0% لديهم خبرة و تنسيق وتعاون يستطيعون اتخاذ قرارات في وقتها في اقسام كليات جامعة غرداية.

يبرز من الجدول رقم (14) أن مستوى الخبرة المهنية يؤثر في تصور الأفراد لكفاءة الأمانة في اتخاذ القرارات في الأوقات الحرجة والصعبة، فال فئة ذات الخبرة بين 10 إلى 20 سنة تميل بنسبة 38.1% للاعتقاد بأن الأمانة تمتلك هذه القدرة، بينما يرى 52.4% منهم أن "معظم الأمانات" فقط كذلك، أما الفئة ذات الخبرة الأقل (10 سنوات فأقل)، فتبدو أكثر ترددا، إذ يرى 30% فقط أن الأمانة تمتلك هذه الكفاءة بوضوح، و55% يعتبرون أن "معظم الأمانات" لديها هذه القدرة. بالمقابل، كانت الفئة ذات الخبرة العالية (أكثر من 20 سنة) محدودة التمثيل (شخص واحد فقط)، وقد أقر بثقة بأن الأمانة تمتلك القدرة.

ومن منظور نظرية العاملين لهرزبرغ، فإن القدرة على اتخاذ القرار في اللحظات الحرجة تمثل عاملا من عوامل التحفيز لأنها ترتبط بصفات مثل تحمل المسؤولية، الإنجاز، والشعور بالكفاءة. إن تقييم الأمانة على هذا الأساس يعبر عن ثقة المبحوثين في الجانب الإداري الحاسم، الذي يعتبر محركا أساسيا للفعالية الإدارية.

أما التفاوت بين مستويات الخبرة، فيُظهر أن الأفراد الأكثر خبرة (10 سنوات فأكثر) يميلون إلى رؤية أوسع وأكثر واقعية لدور الأمانة في عملية صنع القرار، وقد يكون ذلك راجعا لاحتكاكهم السابق بأزمات أو حالات تستوجب قرارات إدارية فورية، ما يجعلهم يقدرّون هذه المهارة بشكل أدق، في المقابل قد تفتقر الفئة الأقل خبرة إلى سياقات مقارنة كافية، ما يجعل تقييمهم أقرب إلى الانطباعي، كما يلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يرون غياب القدرة بسبب ضعف التنسيق والتعاون تبقى منخفضة نسبياً (11.9%)، مما يوحي بأن الخلل ليس في البيئة

التنظيمية فحسب، بل ربما في تفاوت مستوى الكفاءة الفردية للأمانات، وهذا ما يتطلب برامج تأهيلية.

وبالتالي فإن تعزيز قدرة الأمانات على اتخاذ القرار يتطلب تدخلاً مزدوجاً يشمل تطوير المهارات الإدارية الشخصية (عامل التحفيز)، وتحسين التعاون التنظيمي وبيئة اتخاذ القرار (عامل صيانة)، هذا التوازن بين التحفيز الذاتي والدعم التنظيمي هو ما تؤكد عليه نظرية العاملين لهرزبرغ لتحقيق فعالية إدارية واستقرار وظيفي دائم.

2- الإستنتاج الجزئي لجدول الفرضية الثانية:

ترتكز الفرضية الثانية على فكرة محورية مفادها أن "ارتفاع مستوى تحمل موظفي الأمانة للمسؤولية يساهم في تحسين الفعالية الإدارية على مستوى أقسام كليات جامعة غرداية". وقد أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات أن هناك علاقة إيجابية وواضحة بين تحمل المسؤولية من قبل العاملين في الأمانات وبين مستوى الفعالية الإدارية المحققة، وهو ما يعزز من صحة هذه الفرضية.

ووفقاً لنظرية العاملين لهرزبرغ، يصنف "تحمل المسؤولية" ضمن فئة العوامل المحفزة، وهي تلك العوامل الداخلية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحفيز الذاتي، مثل الإنجاز، والاعتراف، وتطوير الذات، واتخاذ القرار... إلخ، وتعتبر هذه العوامل من المحددات الأساسية لرضا الموظف وزيادة دافعيته، وبالتالي فهي تساهم بشكل مباشر في تحقيق فعالية تنظيمية أكبر. على هذا الأساس، فإن توفر خصائص كتحمل المسؤولية واتخاذ قرارات مدروسة داخل الأمانات الجامعية يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق أهداف الأقسام بفعالية أكبر، ويمكن تلخيص أهم النتائج كالاتي:

- أظهرت نتائج جدول رقم (10) أن 90.5% من المشاركين الذين لاحظوا فعالية إدارية أكدوا أن الأمانة تتحمل المسؤولية عند ارتكاب الأخطاء، ما يعكس نضجاً مهنيًا وسلوكاً وظيفياً مسؤولاً.

- أشار الجدول رقم (12) إلى أن 95.2% من مناصري فعالية الأمانة أقرّوا بقدرتها على اتخاذ قرارات مدروسة، وهو مؤشر على التمكين الوظيفي والقدرة على التعامل مع المهام المعقدة، وهي سمات تحفيزية تدعمها نظرية هرزبرغ.

- أبرز الجدول رقم (13) أن الاعتراف بالأخطاء بشجاعة مرتبط بشعور الموظفين بوجود تفهم إداري، وهو ما يؤكد أهمية البيئة التنظيمية كعامل صيانة مكمل للمحفزات الذاتية.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول إن تحمّل المسؤولية يعد من العوامل التحفيزية الجوهرية التي تفسر ارتفاع مستويات الفعالية الإدارية داخل أقسام كليات جامعة غرداية، غير أن أثر هذا العامل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توفر بيئة تنظيمية داعمة تضمن شروط العمل المناسبة وتعزز التعاون والتفهم الإداري، وبذلك فإن تفعيل التكامل بين العوامل المحفزة والعوامل الوقائية وفق منطق نظرية العاملين لهرزبرغ يشكل الأساس لتحقيق فعالية مؤسسية مستدامة.

الفصل الثامن

ديناميكية الجماعة (فريق العمل)

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.
- 2- الإستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الثالثة.
- 3- الاستنتاج العام.

تمهيد:

الفعالية الإدارية معيار مهم للمؤسسة لبلوغ أهدافها المرجوة وهي معيار في العقلنة والترشيد للإداريين كما أنها مرتبطة بالكفاءات ومن خلال الأمانة (السكريتارية) و أدوارها الفعالة تستطيع جامعة غرداية تحقيق أهدافها وطموحاتها التي تصبوا إليها.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تساهم ديناميكية الجماعة (فريق العمل) للأمانة في التأثير على تحقيق الفعالية الإدارية بجامعة غرداية.

الجدول رقم (15) يبين العلاقة بين سعي الأمانات للتعاون وتبادل الخبرات في أقسام كليات الجامعة والشعور بالارتياح عند أداء المهام

الشعور بالارتياح عند أداء المهام		لا		نعم		المجموع	
التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)
تعاون الأمانات في مجال تبادل الخبرات							
1	16.7	5	83.3	6	100	لا يوجد تبادل للخبرات لغياب التنسيق	
3	37.5	5	62.5	8	100	لا يوجد تبادل للخبرات لأنانية البعض	
3	10.7	25	89.3	28	100	نعم يوجد تبادل خبرات	
7	16.1	35	83.3	42	100	المجموع	

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين نسبة 83.3% من المبحوثين يرون ان هناك تعاون الأمانات في مجال تبادل الخبرات ، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرحوا بانه ليس لديها الشعور بالارتياح عند اداء المهام، هذا مقابل نسبة 89,3% من الذين صرحوا بانه توجد تعاون الأمانات في مجال تبادل الخبرات. هذا مقارنة بنسبة 16.1% من المبحوثين يرون انه لا توجد هناك تعاون في اقسام كليات جامعة غرداية ،تدعمها في ذلك نسبة 10.7% من الذين صرحوا بانه يوجد هناك شعور بالارتياح في اداء المهام في اقسام كليات جامعة غرداية .

يعكس الجدول رقم (15) العلاقة بين مدى تعاون الأمانات في تبادل الخبرات داخل أقسام كليات جامعة غرداية، وبين الشعور بالارتياح عند أداء المهام الإدارية، وتظهر النتائج دلالة واضحة على أن وجود ثقافة التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين يعزز من شعورهم بالراحة أثناء العمل، حيث بلغت نسبة من يشعرون بالارتياح في أداء المهام في ظل وجود تبادل للخبرات 89.3%،

وهي نسبة مرتفعة تعكس أثرا إيجابيا مباشرا لهذا السلوك التعاوني، وفي المقابل نلاحظ تراجع نسب الشعور بالارتياح في الحالات التي يغيب فيها التنسيق أو يسود فيها سلوك الأنانية داخل بيئة العمل، ففي حالة غياب التنسيق انخفضت نسبة الارتياح إلى 83.3%، بينما تراجعت أكثر عندما تكون الأنانية سببا في غياب تبادل الخبرات، إذ بلغت نسبة الارتياح 62.5% فقط. هذه الفروقات النسبية تؤكد أن نمط العلاقات المهنية داخل الأمانات له دور حاسم في تحديد مدى راحة الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم اليومية.

تشير هذه المعطيات إلى أن بيئة العمل التي تشجع على التعاون وتبادل المعرفة تخلق مناخا وظيفيا أكثر دعما وفاعلية، وهو ما يتماشى مع المقاربات الحديثة في الإدارة التي ترى في "إدارة المعرفة" و"التعلم التنظيمي" محركات أساسية لتعزيز الفعالية والتحفيز، كما يدعم هذا التحليل فرضية أن تعزيز قنوات التواصل والتعاون داخل الأمانات لا يسهم فقط في تحسين الأداء الإداري، بل يرفع أيضا من الحالة النفسية للعاملين، عبر خفض مستويات التوتر المهني وزيادة الشعور بالكفاءة الذاتية.

بناء على ذلك، يمكن القول إن تبادل الخبرات بين موظفي الأمانة يجب أن ينظر إليه كاستثمار تنظيمي يعزز من جودة الخدمة الإدارية ويرفع من مؤشرات الرضا والراحة داخل بيئة العمل الجامعي.

الجدول رقم (16) يبين العلاقة بين مدى تحقق أهداف العمل الجماعي للأمانات والفعالية الإدارية داخل كليات جامعة غرداية

المجموع		نعم		لا		تحقق الفعالية الإدارية داخل كليات الجامعة العمل الجماعي للأمانات يحقق أهداف مشتركة
(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	
100	3	100.0	3	0.0	0	لا
100	39	89.7	35	10.3	4	نعم
100	42	90.5	38	9.5	4	المجموع

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 90.5% من المبحوثين يرون ان هناك العمل الجماعي للأمانات يحقق أهداف مشتركة تدعمها في ذلك 100% من الذين صرحوا بانه رغم عدم وجود فعالية ادارية داخل الكليات الا انه يوجد عمل جماعي هذا مقابل بسبة

89.7% من الذين صرحوا بأنه يوجد العمل الجماعي الامانات ويحقق اهداف مشتركة ،هذا بالمقارنة بنسبة 9.5% من المبحوتين يرون انه لا تتحقق الفعالية الإدارية، تدعمها في ذلك نسبة 10.3% من الذين صرحوا بأنه يوجد هناك فعالية ادارية داخل كليات الجامعة.

يوضح الجدول رقم (16) العلاقة بين مدى تحقق أهداف العمل الجماعي للأمانات وبين مستوى الفعالية الإدارية داخل كليات جامعة غرداية، وتظهر المعطيات أن هناك ارتباطا قويا بين نجاح الأمانات في تحقيق أهداف العمل الجماعي وبين إدراك وجود فعالية إدارية داخل الأقسام، حيث بلغت نسبة الإدلاء بوجود فعالية إدارية بين المشاركين الذين أكدوا تحقق الأهداف المشتركة من خلال العمل الجماعي 89.7%، مقابل 0% فقط بين الذين أشاروا إلى عدم تحقق تلك الأهداف.

وتعد هذه النتائج مؤشرا واضحا على الأثر الإيجابي للعمل الجماعي المنظم والمنسق في تعزيز الأداء الإداري، مما يتوافق مع الأدبيات النظرية التي تعتبر أن الفرق الفعالة تسهم في تكامل الجهود وتقليل التكرار وتحقيق أهداف تنظيمية مشتركة. فكلما توفرت رؤية جماعية واضحة وأهداف مشتركة لدى الأمانات، كلما انعكس ذلك على جودة الخدمات الإدارية وسلاسة التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل القسم أو الكلية، كما يظهر غياب أي حالة لعدم تحقق الفعالية الإدارية في الفئة التي لم تنجح في بناء أهداف جماعية، أن العمل الفردي المعزول غير قادر على تحقيق مخرجات فعالة في السياق الإداري الجامعي، وهو ما يعزز فرضية أن فعالية الأمانات تعتمد بدرجة كبيرة على مدى انسجام وتكامل أدوار أعضائها.

انطلاقا من هذه النتائج، يمكن القول إن العمل الجماعي الذي يستند إلى أهداف واضحة ومشاركة يعد أحد المحددات الأساسية للفعالية الإدارية داخل كليات جامعة غرداية، مما يستدعي من الجهات المسؤولة تعزيز ثقافة الفريق ودعم الأمانات في بناء خطط عمل جماعية تضمن التناغم والانسجام الوظيفي.

الجدول رقم (17): يبين العلاقة بين العمل كفريق بين الأقسام والكليات ومدى تحقق الفعالية الإدارية داخل كليات جامعة غرداية

المجموع		نعم		لا		تحقق الفعالية الإدارية داخل كليات الجامعة العمل كفريق بين الأقسام والكليات يؤدي إلى تحقيق أهداف جامعة غرداية
(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	
100	5	100.0	3	0.0	2	لا
100	37	100.0	37	0.0	0	نعم
100	42	95.2	40	4.8	2	المجموع

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 95.2% من المبحوثين يرون ان هناك العمل كفريق بين الأقسام والكليات يؤدي إلى تحقيق أهداف جامعة غرداية تدعمها في ذلك 100% من الذين صرحوا بأنه رغم عدم وجود فعالية إدارية داخل الكليات الا انه يوجد العمل كفريق بين الاقسام و الكليات هذا مقابل بسبة 100% من الذين صرحوا بأنه يوجد العمل الجماعي يؤدي الى اهداف مشتركة ،هذا بالمقارنة بنسبة 4.8% من المبحوثين يرون انه لا يوجد عمل جماعي .

يبرز الجدول رقم (17) العلاقة بين العمل كفريق بين الأقسام والكليات وبين مدى تحقق الفعالية الإدارية داخل كليات جامعة غرداية. وتشير البيانات إلى أن كل المشاركين الذين أكدوا على أهمية العمل الجماعي بين مختلف وحدات الجامعة في تحقيق أهدافها (بنسبة 100%)، وعدد 37 مبحوثاً أقروا بوجود فعالية إدارية داخل كلياتهم، في المقابل نجد أن المشاركين الذين لا يرون بأن العمل كفريق بين الأقسام والكليات يحقق أهداف الجامعة، انقسموا إلى فئتين، حيث أجاب 60% منهم (3 من 5) بوجود فعالية إدارية رغم ذلك، بينما لم يُقر 40% منهم (2 من 5) بوجود تلك الفعالية، بحيث تعكس هذه النتائج دلالة واضحة على التأثير الإيجابي للعمل الجماعي الأفقي بين الأقسام والكليات في تحقيق الفعالية الإدارية، وهو ما يتماشى مع المقاربات الحديثة في الإدارة العامة التي تشدد على أهمية التنسيق المؤسسي والتعاون بين الهياكل التنظيمية المختلفة لتحقيق التكامل في الأداء، إذ أن تفعيل مبدأ "التشغيل المتداخل" بين الأقسام الإدارية والأكاديمية يساهم في توحيد الرؤية وتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية.

كما أن غياب أي نسبة للرافضين لفكرة العمل الجماعي بين الأقسام ضمن فئة من يقرون بوجود فعالية إدارية بنسبة 0% يعزز فرضية أن التعاون بين وحدات الجامعة يعد شرطاً بنوياً لتحقيق الأداء الإداري الناجح، ويؤكد أن أي تراجع في هذا التعاون قد ينعكس سلباً على جودة العمل الإداري، وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أهمية ترسيخ ثقافة العمل الجماعي بين مختلف مستويات الجامعة، سواء على مستوى الأقسام أو بين الكليات، باعتبارها ركيزة أساسية لتعزيز الفعالية الإدارية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لجامعة غرداية.

الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين عمل الأمانات بمعزل عن بعضهم البعض ومدى الشعور بالرضى على الوضعية المهنية داخل الأقسام بجامعة غرداية

الشعور بالرضى حول الوضعية الوظيفية داخل القسم		لا		نعم		المجموع	
عمل أمانات الأقسام بمعزل عن بعضهم البعض	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار
لا	9	34.6	17	65.4	26	100	
نعم	4	0.0	12	75.0	16	100	
المجموع	13	31.0	29	69.0	42	100	

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 69.0% من المبحوثين يرون أن هناك الشعور بالرضى عن عملهم داخل الأقسام تدعمها في ذلك 100% من الذين صرحوا بأنه عمل الأمانات بمعزل عن بعضهم البعض هذا مقابل بسبة 75.0% من الذين صرحوا بأنه يوجد رضى عن عملهم داخل أقسام كليات جامعة غرداية، هذا بالمقارنة بنسبة 31.0% من المبحوثين يرون أنه لا تتحقق رضى عن عمل الأمانات ، تدعمها في ذلك نسبة 00.0% من الذين صرحوا بأنه يوجد هناك رضى عن عمل الأمانات داخل كليات الجامعة.

يوضح الجدول رقم (18) العلاقة بين عمل أمانات الأقسام بمعزل عن بعضهم البعض، وبين مستوى الشعور بالرضى المهني داخل الأقسام، ومن خلال النتائج نلاحظ أن فئة الأمانات التي تعمل بمعزل عن الآخرين، والتي تمثل 16 مبحوثاً، أظهر 75% منهم (12 فرداً) شعوراً بالرضى على وضعيتهم المهنية، بينما لم يعبر سوى 25% منهم (4 أفراد) عن عدم الرضى، من جهة أخرى فإن

الأمانات التي لا تعمل بمعزل عن بعضها (26 مبحوثا)، أظهر 65.4% منهم (17 فردا) شعورا بالرضى، مقابل 34.6% (9 أفراد) لم يشعروا بالرضى.

وبهذا، قد يبدو أن نسبة الرضى بين من يعملون بشكل فردي تفوق من يعملون في إطار جماعي، وهو ما يبدو متناقضاً مع الفرضية القائلة بأهمية العمل التعاوني في تعزيز الرضى الوظيفي، إلا أن هذا التباين يمكن تفسيره بعدد من الاعتبارات السياقية، فقد يُعزى شعور بعض الأمانات بالرضى في بيئة العمل الفردية إلى الاستقلالية في اتخاذ القرار، أو غياب الصراعات الجماعية، أو حتى ضعف التنسيق الذي قد يفسر العمل الفردي على أنه نوع من التنظيم الذاتي وليس عزلة حقيقية.

مع ذلك، فإن المعطيات الكلية تشير إلى أن نسبة الرضى ما زالت أعلى نسبياً في الفئة التي تعمل ضمن تنسيق جماعي، ما يعكس أن التعاون بين الأمانات يبقى عنصراً داعماً لتحسين الظروف النفسية والمهنية، وقد يكون من الضروري التعمق في نوعية العلاقات المهنية بين الأمانات، وهل هي علاقات تكاملية أم تنافسية، لفهم التأثير الحقيقي لها على الشعور بالرضى الوظيفي.

بناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن العمل الفردي لا يعني بالضرورة انخفاض الرضى المهني، لكنه لا يحقق الاستدامة في الأداء التنظيمي كما يحققها العمل الجماعي المؤطر والمنسق، وهو ما يدعو إلى إعادة النظر في نماذج التنظيم الداخلي للأمانات بهدف تحقيق التوازن بين الاستقلالية والتنسيق الجماعي.

الجدول رقم (19): يبين العلاقة بين تأثير إتخاذ الأمانات لقرارات جماعية على رؤساء الأقسام والكليات، ومدى إدراك وجود فوضى في تسيير الأقسام بجامعة غرداية

الإعتقاد بوجود فوضى تسيير في الأقسام		لا		نعم		المجموع	
إتخاذ قرارات جماعية لأمناء الأقسام وتأثيرها على رؤساء الأقسام	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار
لا	10	71.4	4	28.6	14	100	
نعم	21	75.0	7	25.0	28	100	
المجموع	31	73.8	11	26.2	42	100	

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 26.2% من المبحوثين يعتقدون بوجود فوضى تسيير في الاقسام تدعمها في ذلك 100% من الذين صرحوا باتخاذ قرارات جماعية لأمناء الاقسام وتأثيرها على رؤساء الاقسام هذا مقابل بسبة 25.0% من الذين صرحوا بانه لايتخذون قرارات جماعية تأثر على رؤساء الأقسام، هذا بالمقارنة بنسبة 73.8% من المبحوثين يرون انه لا تتحقق رضى عن عمل الامانات ، تدعمها في ذلك نسبة 75.0% من الذين صرحوا بانه يوجد هناك قرارات جماعية لأمناء الاقسام تأثر على رؤساء الاقسام داخل كليات الجامعة.

يبرز الجدول رقم (19) العلاقة بين اتخاذ الامانات لقرارات جماعية ومدى تأثير هذه القرارات على رؤساء الأقسام، من جهة، وبين إدراك وجود فوضى في تسيير الأقسام، من جهة أخرى. وتوضح البيانات أن 73.8% من أفراد العينة (31 مبحوثاً) لا يعتقدون بوجود فوضى تنظيمية في الأقسام، مقابل 26.2% (11 مبحوثاً) يرون أن هناك نوعاً من الفوضى، وبالنظر إلى من أفادوا بعدم تأثير قرارات الامانات الجماعية على الرؤساء (14 فرداً)، نجد أن 71.4% منهم لا يشعرون بوجود فوضى، مقابل 28.6% يرون ذلك، أما في صفوف من يرون أن قرارات الامانات الجماعية تؤثر فعلياً على رؤساء الأقسام (28 فرداً)، فنلاحظ أن 75% منهم لا يشعرون بوجود فوضى، في حين أن 25% يقرون بوجودها.

تشير هذه النتائج إلى أن اتخاذ الامانات لقرارات جماعية (حتى وإن كان له تأثير على رؤساء الأقسام) لا يرتبط بزيادة الإحساس بالفوضى في التسيير، بل بالعكس قد يُفهم على أنه يعزز التنسيق ويقلل من الارتجال والانفرادية في القرار، ما يدعم قدراً أكبر من التنظيم، وتدل النسب المرتفعة لعدم الإحساس بالفوضى لدى الفريقين (71.4% و 75%) على أن القرارات الجماعية يمكن أن تكون أداة تنظيمية وليست مصدراً للارتباك، بشرط أن تتم ضمن أطر واضحة وحدود مؤسساتية.

وبالتالي، يتضح أن المخاوف من أن تؤدي الجماعية في اتخاذ القرار إلى تفويض السلطة أو إثارة البلبلة غير مدعومة بالبيانات في هذا السياق، وهو ما ينسجم مع الأدبيات الإدارية التي ترى في التشاركية عاملاً محفزاً للالتزام والتنسيق، إذا ما تمت في بيئة مؤسسية منظمة وذات قيادة مرنة.

2- الاستنتاج الجزئي لجدول الفرضية الثالثة:

في سياق السعي لفهم محددات الفعالية الإدارية داخل كليات وأقسام جامعة غرداية، تبرز أهمية العوامل التنظيمية المرتبطة بدناميكية الجماعة (فريق العمل) كعنصر مؤثر في تحسين الأداء

الإداري، وتمثل الفرضية الثالثة من الدراسة في الصياغة التالية: "تسهم ديناميكية الجماعة (فريق العمل) في تحقيق الفعالية الإدارية داخل كليات وأقسام جامعة غرداية"، وهي فرضية تنطلق من كون التفاعل الإيجابي بين أعضاء الجماعة، ووضوح الأدوار، والتعاون، وروح الانتماء، تشكل محفزات أساسية للفعالية الإدارية، وقد تم تحليل هذه الفرضية حسب الجداول الإحصائية المركبة أعلاه بالاستناد إلى نظرية العاملين لهيرزبرغ وقد تم التوصل إلى مايلي:

- أظهر الجدول رقم (15) ان فئة الامانات تسعى للتعاون وتبادل الخبرات في اقسام كليات الجامعة والشعور بالارتياح عند اداء مهامهم بنسبة (89.3%) وهي تعكس اثر ايجابي لهذا السلوك التعاوني مقارنة بمن لا يشعرون بالارتياح عند اداء مهامهم ولا يتعاونون في مجال عملهم ولا يتبادلون خبرات بنسبة (62.5%) نلاحظ تراجع النسب الشعور بالارتياح .

- أظهر الجدول رقم (16) ان العلاقة بين تحقيق اهداف العمل الجماعي للأمانات والفعالية الادارية داخل كليات جامعة غرداية نسبة (90.5%) عكس الدين صرحوا بعدم وجود فعالية ادارية داخل الكليات .

- اظهر الجدول رقم (17) ان العلاقة بين العمل كفريق بين الاقسام و الكليات وبين مدى تحقيق الفعالية الادارية داخل كليات الجامعة بنسبة (100%) فهذه النسبة تاكد اهمية العمل الجماعي بين مختلف وحدات الجامعة في تحقيق فعالية الادارية و تحقيق اهداف الجامعة .

- أظهر الجدول رقم (18) أن فئة الأمانات التي تعمل بمعزل عن بعضها حققت نسبة رضا نسبية مرتفعة (75%) مقارنة بمن يعملون ضمن فرق (65.4%)، هذه النتيجة تبدو للوهلة الأولى متناقضة مع الفرضية، إلا أن تحليلها في ضوء هيرزبرغ يمكن أن يفسرها عبر عنصر "الاستقلالية" كحافز داخلي لبعض الأفراد. مع ذلك، فإن الاستقلالية لا تكفي لضمان فعالية مستدامة، إذ أن فعالية المؤسسة تتطلب تكامل الأدوار والتنسيق الجماعي. كما أن هذا الرضا قد يكون ظرفياً أو مبنياً على تجنب الصراعات، وليس مؤشراً على أداء مؤسسي فعال، وهو ما يعزز أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.

- تشير المعطيات لجدول رقم (19) إلى أن اتخاذ قرارات جماعية من قبل الأمانات لا يؤدي إلى الفوضى بل بالعكس، ف 75% ممن لاحظوا تأثيراً لقرارات الأمانات على الرؤساء لم يشعروا بالفوضى، يعكس هذا انسجاماً مع فكر هيرزبرغ حول أهمية "الاعتراف والمشاركة في القرار" كحافزين كبيرين للموظف، إن إشراك الأمانات في اتخاذ القرار يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، ويؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر واقعية ومبنية على المعطيات الميدانية، ما يقلل من الارتجال ويعزز الاستقرار التنظيمي.

3- الاستنتاج العام:

- بعد عرضنا للنتائج الجزئية للفرضية الأولى، الثانية والثالثة توصلنا إلى ما يلي:
بالنسبة للفرضية الأولى: "تسهم مهام أمانة القسم في تحسين الفعالية الإدارية داخل كليات جامعة غرداية".

أشارت النتائج الإحصائية المستخلصة من الجداول إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين جودة تنفيذ مهام الأمانة كاستقبال المراسلات، أرشفة الوثائق، تنظيم الاجتماعات وبين مستوى الفعالية الإدارية المحققة... إلخ، ووفقاً لنظرية العاملين لهيرزبرغ، تدرج مهام الأمانة ضمن العوامل "الوقائية" التي لا تؤدي بمفردها إلى رفع الرضا الوظيفي، لكنها تعد شرطاً أساسياً لتفادي ضعف الأداء أو انخفاض الفعالية، وعليه فإن وجود أمانة منظمة وفعالة يهيئ بيئة إدارية متماسكة تسمح للعوامل المحفزة الأخرى بالظهور والتأثير.

بالنسبة للفرضية الثانية: "يسهم تحمل المسؤولية في تحسين الفعالية الإدارية داخل كليات وأقسام جامعة غرداية".

أظهرت الجداول الإحصائية أن تحمل الأفراد للمسؤوليات الإدارية والوظيفية يرتبط بشكل إيجابي مع فعالية الأداء الإداري، ووفقاً لهيرزبرغ، فإن تحمل المسؤولية يعد من أبرز العوامل المحفزة التي تدفع الموظفين إلى بذل مجهود أكبر وتحقيق نتائج أفضل. تشير نتائج الدراسة إلى أن الأمانات التي تمنح موظفيها الثقة والصلاحيات الكافية تملك حظوظاً أوفر لتحقيق الفعالية، وبالتالي فإن تعزيز ثقافة تحمل المسؤولية من شأنه أن يسهم مباشرة في تحسين الأداء الإداري داخل الهياكل الجامعية.

بالنسبة للفرضية الثانية: "تسهم ديناميكية الجماعة (فريق العمل) في تحقيق الفعالية الإدارية داخل كليات وأقسام جامعة غرداية".

أظهرت البيانات المستخلصة من الجداول وجود ارتباط واضح بين ديناميكية الجماعة، المتمثلة في التعاون، التفاعل الإيجابي، وتوزيع الأدوار داخل فرق العمل، وبين مستوى الفعالية الإدارية. وضمن نظرية هيرزبرغ، فإن العلاقات الإيجابية بين الزملاء وأسلوب العمل الجماعي الفعال يندرجان ضمن العوامل المحفزة، حيث يؤدي التماسك الجماعي إلى تعزيز الدافعية ورفع جودة الأداء. تؤكد نتائج الدراسة أن وجود فرق عمل ديناميكية ومرنة يعزز من كفاءة اتخاذ القرار، ويقلل من التراعات الإدارية، مما ينعكس إيجابياً على فعالية الأمانات.

خاتمة

خاتمة:

إن المتتبع لدراسة العناصر الأساسية في الهيكل الإداري لأي مؤسسة من المؤسسات وما توليه من أهمية تبرز أهمية السكريتارية التي أصبحت تعد العمود الفقري لأي مؤسسة إدارية ناجحة، فهذه الأخيرة تلعب دورا رئيسيا في تنظيم وتسهيل العمل الإداري وتوفير بيئة عمل تمكن الإدارة من التركيز على إتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يعزز من سوسيولوجية الفعالية الإدارية للمؤسسة ككل.

إن السكريتارية ليست مجرد وظيفة تنفيذية مساندة ، بل هي عنصر جوهري في بنية الإدارة الحديثة، فهي تمثل حلقة وصل بين المستويات الإدارية المختلفة وتساهم بشكل مباشر في تنظيم العمل، تيسير التواصل وتحقيق الانسيابية في الإجراءات الإدارية ومن خلال أدائها الفعال، تساعد السكريتارية في تمكين الإدارة من التركيز على المهام الاستراتيجية واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومنظمة ولذلك فإن تطوير قدرات السكريتارية وتزويدها بوسائل التقنية و المعرفة الحديثة يعد استثمارا أساسيا في سبيل تعزيز الكفاءة و الفعالية داخل أي مؤسسة.

وكما أظهرت دراستنا ان استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في أداء مهام السكريتارية تسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء الإداري، ويساعد في تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء المؤسسية، ومع ذلك لا تزال هناك بعض التحديات التي تواجه السكريتارية كتعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام، وتوفير برامج تدريبية متخصصة لدور السكريتارية في جامعة غرداية، وعليه فإن الإدارة الناجحة لا يمكن أن تستغني عن السكريتارية كفؤة ، لأنها ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الإدارية البيداغوجية الجامعية وتقديم خدمات لرؤساء الأقسام و الأساتذة و الطلبة بكل كفاءة وجدارة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1/ الكتب:

1. جمال غانم زيدان، الإدارة المكتبية، دار الجيل، بيروت، 1997.
2. خالد مطهر العدوالي، مهارات متكاملة في السكرتارية وإدارة المكاتب، 2015.
3. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته ، ط1، دار أسامة عمان الأردن، 2006.
4. سعد علي حمود العتري و آخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، منظور عالمي، ط1، دار اليازوري، عمان، 2014.
5. عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، در النهضة العربية، 2000.
6. عماد الحسبان و ياسر الخزاعلة، الإدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الصناعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، 2022.
7. عمار بوحوش، محمد محمود دنيبات، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1999.
8. فؤاد واكد، السكرتير الخاص. الادارة الحديثة، مصنع القاهرة للظروف و الطباعة، مصر ، 1978.
9. ماجد أحمد، فن السكرتارية والمراسلات وادارة العمل، دار منهل.
10. محمد عقوبي، السكرتارية و إدارة المكاتب، 2024.
11. محمد لصيرفي، الإحتراف الإداري الحكومي، دار المنهل، 2014.
12. محمود جميل حسان، دراسات في السكرتارية وإدارة الأعمال النظرية والتطبيقية، دار النهضة العربية، بيروت، ط4، 2006.
13. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، تدريبات عملية، دار القصة، الجزائر، 2004.
14. نور دين بشير تاويريرت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط1، علم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2009.
15. هاشم حمدي رضا، الأحدث في إدارة المكاتب والسكرتارية، مكتبة طريق العلم دار الراية، عمان ط1، 2015.

16. وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد فحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، دار حامد، الاردن، ط2، 2007.
17. وفاء محمد مصطفى، المفاتيح التسعة للتميز في السكرتارية و الاعمال المكتبية ، دار ابن حزم ، لبنان، 2001
18. وليد محمد أحمد الفقيه ، السكرتارية وإدارة المكاتب .
19. بدون مؤلف ، إجراءات السكرتارية، المفهوم والأهمية، الوحدة الأولى، 124 دار.
20. بدون مؤلف ، اجراءات السكرتارية، المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الادارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، 124دار، ط 1، 1429.
- 2/ مقال أو مجلة:**
21. حمى عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمة، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد 12، العدد 02، الجزائر.
22. حمى عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية، دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، مخبر علم النفس، جودة الحياة، جامعة ورقلة، 31، 02، 2020.
23. سعال سومية، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 35، 2018.
24. الشيخ كمال، مفاتيح النجاح الشخصي و المهني، بصمة خضراء، مقال رقم 04، السودان، 2023
اطلع عليه بتاريخ 25 افريل 2025 على 17h16 الرابط: <https://g-thumb.com/?p=1512>
25. الطاهر أحمد محمد علي، أثر التقنية الحديثة في ممارسة الأعمال المكتبية، مجلة أرصاد الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة القصيم، السعودية، مجلد 5، عدد1، 2022.
26. الطاهر محمد احمد علي، اثر ممارسة اعمال السكرتارية في الأداء المؤدي لشركات البترول بولاية الخرطوم السودان، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، الكلية التطبيقية جامعة القصيم السعودية، المجلد4، العدد2، 2022
27. عبد القادر برطال، بعاج الهاشمي، خنيش يوسف، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، مج1، العدد 01، 2017.

28. فيروز بوزورين، النظريات المفسرة للحوافز بالمنظمات، مجلة التنمية و الإدارة الموارد البشرية، بحوث و دراسات، العدد 14، مجلد 5، 2019، البلدة2.
29. مسعود البلي، لزهو وناسي، الفعالية الإدارية وجود الخدمة العمومية بقطاع السياحة في الجزائر، مجلة الأكاديمية للبحوث القانونية و السياسية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، المجلد 5، العدد 1، 2021.
30. مسعود ليلي الزهور وناسي، الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، المجلد 05 العدد 01، 2021.
31. هدى سلامة عيسى العجولين، دور السكرتارية في اداء أعمال البلديات ومجالس الخدمات المشتركة وزارة الإدارة المحلية مجلس الخدمات المشتركة والحافطة ماديا، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية الإصدار 25، 16، 10، 2023.
- 3/ الملتيقيات و الأيام الدراسية:**
32. ألية المجتمع، جامعة الأميرة نورة بن عبد الرحمن، تنسيق الفصل السادس.
- 4/ الرسائل و المذكرات:**
33. نادية درياس، التنسيق للإدارة المحلية و اثره على التنمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، فرع علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة 1، الحاج لخضر، 2020-2021.
34. بورزامة جمال، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في اتحاد القرار الإداري، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص إدارة تسيير رياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر، سيدي عبد الله، 2013-2014.
35. رشيد بلال، القيادة الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية بالمدرسة العليا للأساتذة، طالب عبد الرحمن بالأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، 2017-2018.

الملاحق

ملحق رقم (01) : استمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

إستبيان

سيدي الكريم ،سيدتي الكريمة السلام عليكم أما بعد

في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان :

"أمانة (سكرتارية) ودورها في تحقيق الفعالية الادارية "تخصص علم الاجتماع
تنظيم وعمل ودالك لدراسة وجهة نظر سكرتارية رؤساء الاقسام بجامعة غرداية ،
تم اعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة لدراسة هذا الموضوع و
الخروج بنتائج تخدم العلم و المعرفة بناءا على اهتمامكم واعطائنا جزء من وقتكم
للإجابة على بيانات هذه الاستمارة .

آملين منكم أن تمنحونا جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان ،و في الاخير
تقبلوا شكري لكم على حسن اهتمامكم وتعاونكم معنا.

ملاحظة : الاجابة تكون بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

1. السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐
2. المؤهل العلمي: ثانوي أو تقني سامي ☐ جامعة التكوين المتواصل أو ليسانس ☐
 ماستر أو مهندس ☐
3. الخبرة: أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
4. الكلية:
5. القسم:

المحور الأول: التنسيق الإداري

6. هل ترى أن هناك تنسيق جيد بين الأمانة ورئيس القسم؟ : نعم يوجد تنسيق ☐ لا يوجد تنسيق ☐
07. هل ترى أن رؤساء الاقسام يعطون أهمية للأمانة ويعولون عليها في تنسيق مهامهم؟ :
 نعم يعطونها أهمية ☐ لا يعطونها أهمية ☐
08. هل ترى أن هناك تنسيق جيد بين الأمانة والطلبة ؟ : نعم يوجد تنسيق ☐ لا يوجد تنسيق ☐
09. كيف ترى علاقة الامانة بأعضاء أسرة القسم؟ :

- مع الطلبة هي علاقة : جيدة ☐ عادية ☐ متشنجة ☐ متشنجة مع بعض الطلبة ☐

- مع الاساتذة هي علاقة: جيدة ☐ عادية ☐ متشنجة ☐ متشنجة مع بعض الاساتذة ☐
- مع نواب رئيس القسم هي علاقة: جيدة ☐ عادية ☐ متشنجة ☐
- متشنجة مع بعض النواب ☐

10. هل ترى أن هناك تعاون وتفهم لدور الامانة في القسم من طرف أعضاء أسرة القسم؟:

- بالنسبة للطلبة: هناك تعاون وتفهم ☐ هناك عدم تعاون ☐ هناك لا مبالاة ☐
- بالنسبة للأساتذة: هناك تعاون وتفهم ☐ هناك عدم تعاون ☐ هناك لا مبالاة ☐
- بالنسبة لنواب رئيس القسم: هناك تعاون وتفهم ☐ هناك عدم تعاون ☐ هناك لا مبالاة ☐

11. هل هناك وضوحاً في الأدوار والمسؤوليات بين الامانة ورؤساء الاقسام؟: نعم يوجد وضوح ☐

لا يوجد وضوح ☐

12. هل تعتقد ان الامانة لا تنزل تقوم بدور فعال في تسهيل التفاعل داخل القسم؟:

- نعم في الظروف العادية ☐
- لا لأنها تواجه ضغوط كبيرة ☐
- لا لأنه لا يسمع لوجهة نظرها ☐

13. هل تعتقد ان الامانة لاتنزل تقوم بدور فعال في تسهيل التفاعل بين القسم والكلية؟: لا ☐

نعم ☐

14. هل تعتقد ان الامانة لاتنزل تقوم بدور فعال في تسهيل التفاعل بين كليات الجامعة؟: لا ☐

نعم ☐

المحور الثاني : درجة تحمل المسؤولية

15. هل تعتقد أن أمانات القسم في جامعة غرداية لديهم القدرة على تحمل المسؤولية عند ارتكاب الأخطاء

☐

نعم معظمهم كذلك

وعدم التهرب منها؟

☐

نعم في حالة تعاون الإداريين فقط

☐

لا أعتقد أن لديهم القدرة

☐

16. هل ترى أن معظم الأمانات بجامعة غرداية تلتزم بالسرية والخصوصية في المعلومات؟: نعم تلتزم

☐

لا تلتزم عند وجود ضغوط

☐

تلتزم احيانا

17. هل أمانات الاقسام بجامعة غرداية لديها القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة في الاوقات التي

☐

نعم لديها القدرة

تتطلب ذلك؟

☐

ليس لديها القدرة لغياب التنسيق والتعاون

☐

لديها بمساعدة المسؤول

18. هل تعتقد أن لدى أمناء القسم الجرأة على الاعتراف بأخطائهم؟ :

☐

نعم لديهم الجرأة عند شعورهم بالتفهم

☐

ليس لديهم الجرأة لعدم التفهم

☐

احيانا فقط

19. هل ترى أنه لأمانات القسم روح المسؤولية و الانضباط في الوقت تجاه الاعمال الموكلة لهم ؟:

☐ نعم

☐ لا

20 . هل تعتقد أن أمانات جامعة غرداية لديهم القدرة على حل النزاعات الطارئة في اي لحظة ؟

☐ نعم أعتقد ذلك

☐ نعم أعتقد بمساعدة المسؤول

☐ لا أعتقد ذلك

21. هل لدي أمانات جامعة غرداية القدرة على مواجهة أعباء العمل ؟

☐ نعم لديهم القدرة

☐ لا ليس لديهم القدرة

المحور الثالث : فريق العمل

22. هل يسعى الأمانات دائما مع (زملائهم الأم ات) لتكوين فريق عمل ؟: نعم يسعى الامناء لذلك ☐

☐ لا يسعى الامناء لذلك

23. هل ترى يوجد هناك تبادل الخبرات و التعاون بين الامانات في قسمكم أو كليتكم ؟ :

☐ نعم يوجد تبادل الخبرات

☐ لا يوجد تبادل الخبرات لأتانية البعض

☐ لا يوجد تبادل للخبرات لغياب التنسيق

24. هل العمل الجماعي للأمانات داخل الاقسام يؤدي الى تحقيق أهداف مشتركة ؟ ☐ نعم ☐ لا

25. هل تروى أن العمل كفريق بين الاقسام والكليات يؤدي الى تحقيق أهداف جامعة غرداية؟ ☐ نعم ☐ لا

26. هل تعتقد أن العمل كفريق يؤدي الى التواصل الفعال وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين امانات الاقسام

ام انه غير ذلك؟ : ☐ نعم يؤدي الى التواصل

☐ لا يؤدي الى غير ذلك

27. هل عمل الامانات كفريق يؤدي الى المرونة والتعاون و الانتماء المؤسسي داخل الجامعة ؟ :

☐ نعم يؤدي

☐ لا يؤدي.

28. هل عمل الامانات بمعزل عن بعضهم البعض يؤدي الى تحقيق أهداف الجامعة ؟ : ☐ نعم

☐ لا

29. هل اتخاذ قرارات جماعية للأمناء تؤثر على رؤساء الاقسام والكليات ؟ : ☐ نعم ☐ لا

المحور الرابع : الفعالية الادارية

30. هل ترى أن هناك فعالية ادارية في اقسام جامعة غرداية أم لا ؟ : ☐ نعم ☐ لا

31. هل ترى ان زيادة معدل التغيب نظرا للضغوط ونوع المعاملة في القسم يؤدي الى الفعالية الادارية ؟ :

☐ نعم

☐ لا

32. هل ترى أن هناك صراعات داخل الأقسام نتيجة عدم الاهتمام بدور الامانات ؟ :

☐ نعم هناك صراعات

☐ لا توجد صراعات

33 . هل تشعر بالارتياح في أدائك لمهامك؟ ☐ نعم ☐ لا

34. هل تشعر بالرضى على وضعيتك المهنية داخل القسم؟ ☐ نعم ☐ لا

35. هل تشعر بنوع من التهميش وعدم الاهتمام من طرف ادارة القسم؟ ☐ نعم ☐ لا

36. هل تعتقد أن هناك فوضى في تسيير الاقسام؟ ☐ نعم ☐ لا

37. هل ترى ان هناك صراعات داخل الاقسام ؟ : ☐ نعم ☐ لا

ملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

