

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

بعنوان :

دور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية
دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة
SKTM - غرداية

من إعداد : تم تقييم المذكرة بتاريخ : 2020/ 09 / 23

- بابكر وسيم. اللجنة المكونة من السادة :

- بياز حمووعلي. د/ قمبر عبد الرؤوف - رئيسا

د/ خنيش يوسف - مشرفا ومقررا

د/ رحمان يوسف زكرياء - مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

الإهداء

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

أهدي هذا البحث:

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقيهما:

* نور دربي الذي ينير لي الحياة منبع الحب والحنان أُمي الغالية .

* إلى من علمني الصمود مهما تبدلت الظروف أبي العزيز .

* إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني إخوتي .

* وكل عائلتي الكريمة كل باسمه .

* إلى من ستكون رفيقة دربي وسندي في الحياة .. خطيبيتي.

* إلى كل من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل صديقي ورفيقي في الجامعة "وسيم" شكرا لك على ماجدت به بغية نجاحي, فعسى يعود عليك ذلك بالأجر

والثواب .

* إلى كل طلبة و أساتذة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال كل باسمه

الخاص .

* إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء.

حمووعلي .

الإهداء

" وما توفيقى إلا بالله "

نحمد الله ونشكره على أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديه إلى
من سهرت على راحتي ومنحتني الثقة والأمل لمستقبلي منبع الحنان والعطف
أمي الغالية.

* إلى الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح أبي العزيز.

* إلى من أكرمني الله بهم إخوتي وأخواتي الأعزاء

* إلى من كان لي سندا في إتمام هذا العمل ورفيقا لي طيلة أيامي الجامعية
صديقي "حمووعلي".

* إلى من ستكون شريكة لي في هاته الحياة .. خطيبي الغالية.

* إلى الروح الطاهرة .. جدي الغالي رحمه الله.

* إلى جدي وجدتي ولكل أفراد العائلة صغيرا وكبيرا.

* وإلى جميع الأصدقاء والأحباب.

وسيم

الشكر

"الحمد الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله"

الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا البحث، والطالب لا يسعه إلا أن يسجد لله شكراً وحمداً على توفيقه له، ويذكر لأهل الفضل عليه بعد الله سبحانه كل جميل وحسن صنيع .

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

ونخص بالشكر والامتنان والتقدير والعرفان للأستاذ الدكتور:

"يوسف خنيش"

على دفعنا لنا على لإتمام هذا البحث في كل لقاء معنا،

ونتقدم أيضاً بجزيل الشكر والتقدير والثناء للسيد: "محمد حمو عبد

الله" موظف في شركة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM على

مساعدته القيمة، ولا يفوتنا أن نتقدم بعظيم الشكر ووافر الامتنان

إلى كل من ساهم بالتشجيع معنويا والمساعدة قبل وأثناء البحث

والله الموفق.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM ، والكشف أيضا ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية تبعا لمتغيرات الدراسة (المؤهل التعليمي، أسبقية الخبرة)، وقد بلغت عينة الدراسة 31 فردا، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجة معطياتها بواسطة برنامج الرزم الاحصائية SPSS لتحليل استجابات أفراد المجتمع، وكانت أهم نتائجها :

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بالأهداف ومستوى الفعالية التنظيمية في SKTM .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحقيق الفعالية التنظيمية تبعا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، أسبقية الخبرة).

الكلمات المفتاحية

- القيادة التشاركية، الإدارة بالأهداف، الفعالية التنظيمية.

Summary

The study aimed to identify the role of participatory leadership with the goals in achieving organizational effectiveness in the Electricity and Renewable Energy Corporation (SKTM), and also to reveal whether there are statistically significant differences in the responses of the study sample individuals to the role of participatory leadership with the goals in achieving organizational effectiveness according to the study variables (gender, qualification) The study sample reached 31 individuals, and the questionnaire was used as the performance of the study and its data were processed by the SPSS statistical packages program to analyze the responses of community members, and the most important results were :

- There is a statistically significant correlation between participatory leadership with goals and the level of organizational effectiveness in SKTM.
- There are no statistically significant differences in the responses of the study sample individuals to the role of participatory leadership in achieving organizational effectiveness according to the study variables (academic qualification, priority of experience)

Keywords :

- Participatory leadership, management by objectives, organizational effectiveness.

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
1	المقدمة
5	الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة التشاركية بالأهداف والفعالية التنظيمية.
6	تمهيد
6	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول القيادة التشاركية بالأهداف والفعالية التنظيمية
6	المطلب الأول : القيادة التشاركية بالأهداف
34	المطلب الثاني : الفعالية التنظيمية
63	المطلب الثالث : العلاقة بين القيادة التشاركية بالأهداف والفعالية التنظيمية
63	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
63	المطلب الأول : الدراسات العربية
69	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
73	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
75	خلاصة الفصل الأول
76	الفصل الثاني : الاطار التطبيقي دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM
77	تمهيد
77	المبحث الأول : دراسة ميدانية لشركة كهرباء وطاقات متجددة
90	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
105	خلاصة الفصل الثاني
106	الخاتمة
109	قائمة المصادر والمراجع
116	الملاحق

قائمة الجداول

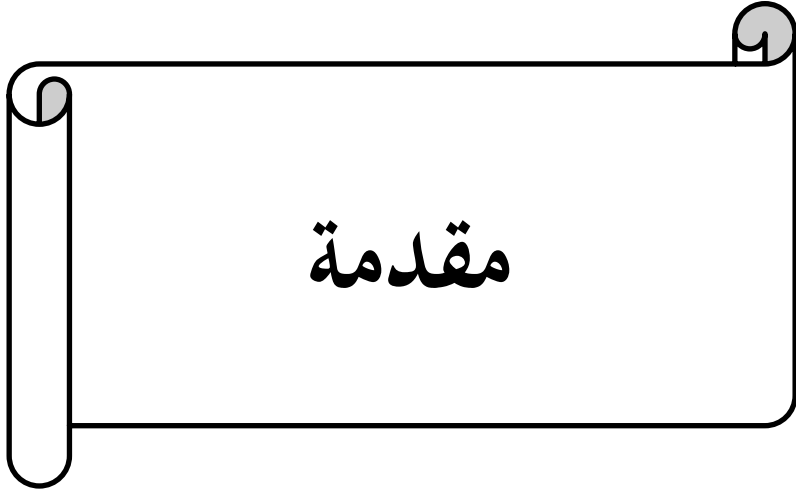
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	مختصر يبين فروق بين مفاهيم الفعالية والكفاءة والأداء	01
49	مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية	02
73	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	03
78	عدد العمال في المؤسسة لسنة 2018	04
80	محطات توليد الطاقات الشمسية	05
80	وحدات انتاج الطاقة التقليدية	06
87	عدد العبارات الاستبانة حسب أجزاء المحور	07
88	درجة أهمية بنود الاستبيان	08
88	مقياس تحديد الأهمية النسبية	09
89	اختبار الصدق والثبات لعبارات المحاور ومجموعها	10
90	نتائج اختبار كولموجروف سيمرنوف في توزيع البيانات	11
90	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
91	توزيع أفراد العينة حسب العمر	13
92	توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية	14
93	توزيع أفراد عينة حسب أسبقية الخبرة	15
95	عبارات تحديد العلاقات الانسانية	16
96	عبارات تحديد تفويض السلطة	17
97	عبارات مشاركة في اتخاذ القرار	18
98	عبارات الادارة بالأهداف	19
100	تحليل عبارات الفعالية التنظيمية	20
102	العلاقة بين القيادة التشاركية بالأهداف والفعالية التنظيمية	21
103	قيم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للمؤهل العملي	22
104	قيم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق واستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لأسبقية الخبرة	23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	نموذج البحث	01
29	نموذج المشاركة في وضع الأهداف	02
32	عملية الإدارة بالأهداف ذات الخمس خطوات	03
38	علاقة الكفاءة بالفعالية التنظيمية	04
40	علاقة الأداء والفعالية والكفاءة	05
57	سلم الحاجات لماسلو	06
59	اتخاذ القرار في القيادة الديمقراطية	07
60	اتخاذ القرار في القيادة الديكتاتورية	08
61	أشكال المشاركة	09
79	منحنى تطور إنتاج الطاقة لشركة SKTM.	10
91	رسم بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
98	رسم بياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	12
93	رسم بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	13
94	توزيع أفراد عينة حسب أسبقية الخبرة	14

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
117	الاستبيان	01
122	وثيقة طلب تسهيل المهمة	02
123	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03
124	خريطة المحطات الكهربائية للشركة على المستوى الوطني	04
125	حساب معامل الثبات ألفا كرونباغ	05
125	حساب كلمجروف سيمرنوف	06
126	متوسط الحسابي والانحراف المعياري	07
127	تحليل التباين الأحادي ANOVA لأسبقية الخبرة	08
128	تحليل التباين الأحادي ANOVA للمؤهل العلمي	09



مقدمة عامة:

يشهد العالم تطورات عديدة وكبيرة في مختلف الميادين والمجالات، وخاصة في الجانب الاقتصادي المؤسسي ، ولقد شهدت ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها و اشتداد المنافسة بينها، في ظل عصر التكنولوجيا المعاصرة، كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى البحث عن سبل ترقية كيانها من خلال زيادة في الفعالية التنظيمية بالاستعانة بالقيادة التشاركية التي تمكن المؤسسة من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل من بين أهم مدخل من مداخل الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة هو الاعتماد بالموارد البشري الذي يكون العمود الأساسي بالمؤسسة، حيث أن للقيادة في المؤسسة دور هام في تحفيز وإلهام المورد البشري والقيام بواجباته في تحقيق أهداف المنظمة وقد ظهرت عددا من الأنماط القيادية تبعا لوجهات نظر الباحثين ونظريات القيادة ، فظهرت عددا من الأنماط القيادية كالنمط الأوتوقراطي ، والتفاعلي والتبادلي والتحويلي والتشاركي.

وبما أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، فإن للقيادة التشاركية دور في تحقيقها بكفاءة وفعالية، لأنه يعتمد على الحوار، والمشاركة وتبادل الآراء، كما أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساعد على تحسين نوعية القرار وترشيده، فمن خلال المشاركة يستطيع المدير التعرف على كافة الآراء والمقترحات من موظفيه مما يسهل في تحديد الأهداف وتحقيقها، وهذا ما يؤدي كذلك إلى خلق جو تسوده الروح المعنوية والانسجام بين أفراد المؤسسة مما يساهم في رفع أدائهم وكفاءتهم في العمل وينتج عن ذلك زيادة في الفعالية التنظيمية للمنظمة.

طرح الإشكالية :

— إن التركيز على نمط القيادة التشاركية بدأ يتزايد بشكل كبير نظرا لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها ، ويضمن نمط القيادة التشاركية تحفيزا واستثمار الطاقات التي ترمي إلى تحسين الفعالية التنظيمية وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة ، وبالتالي ستدفع المؤسسة إلى تقديم خدماتها بكفاءة وفعالية ومن هنا نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

كيف تساهم القيادة التشاركية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة كهرباء وطاقات المتجددة

؟ SKTM

انطلاقا من هذه الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية من وجهة

نظر العاملين في مؤسسة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة لدور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ؟

الفرضيات :

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية بالأهداف و الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM.

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية بالأهداف بالمؤسسة .
- التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير مؤسسة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- معرفة مدى تأثير القيادة التشاركية بالأهداف على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كهرباء وطاقات المتجددة

SKTM

- استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة :

- الأهمية النظرية للدراسة في تناول موضوعين مهمين (القيادة التشاركية بالأهداف – الفعالية التنظيمية) .
- تتجلى أهمية البحث كونه الأول الذي جمع بين القيادة التشاركية بالأهداف مع الفعالية التنظيمية حسب علم الباحثان على المستوى المحلي .
- تكمن أهمية تناول هذا الموضوع من خلال معرفة القيادة التشاركية بالأهداف والفعالية التنظيمية وما يمر به النظام المؤسسي من تطوير والحاجة إلى التركيز على المشاركة لتحسين أداء العاملين ، كونها اتجاهًا حديثًا من اتجاهات القيادة وهي القيادة التشاركية .

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : حددت دراسة البحث على دراسة دور القيادة التشاركية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بالمديرية العامة لشركة الكهرباء وطاقت المتجددة SKTM الكائنة في حي القدس بلدية بنورة ولاية غرداية .
- الحدود الزمنية : تمت الدراسة خلال موسم جامعي 2020/2019

صعوبات الدراسة:

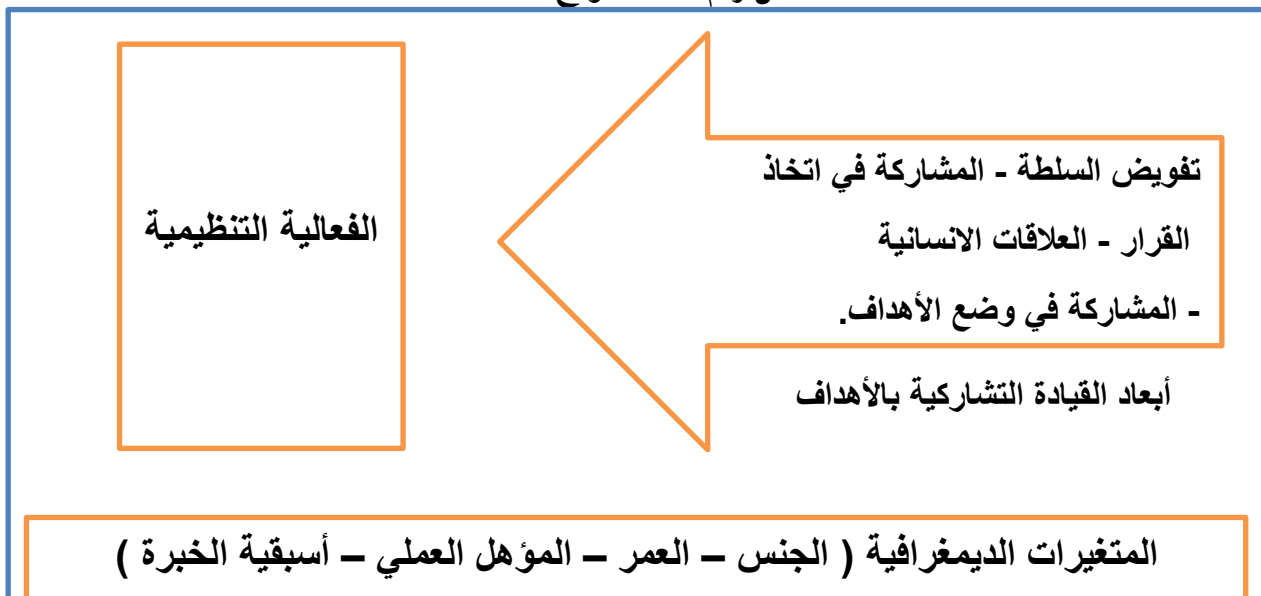
- أجريت الدراسة تحت ظروف وباء فيروس كورونا والذي أدى إلى غلق الجامعات مما صعب علينا من الحصول على المراجع والمصادر المطلوبة لإنجاز المذكرة من المكاتب وصعوبة التواصل مع المشرف لمتابعة مجريات العمل.
- الظروف الخاصة القاهرة لكلا الطالبين التي أدت إلى عدم مواصلة في إنجاز المذكرة والتأخر في مواصلة إنجازها حتى أجالها الأخيرة.
- عدم وضوح الموسم الجامعي ومصير مناقشات مذكرات التخرج .
- انقطاع المؤسسة عن العمل وعدم استقبالها للمتربصين في ظل الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي.
- إنجاز الدراسة الميدانية في اليومين الآخرين عن الموعد المقرر له لإيداع المذكرة، مما نتج لنا ضغط كبير في إنجازها في آجالها المحددة.

7- متغيرات البحث:

المتغير المستقل : يتمثل المتغير المستقل في القيادة التشاركية بالأهداف .

المتغير التابع : يتمثل المتغير التابع في الفعالية التنظيمية .

الشكل رقم "1" : نموذج البحث



المصدر : إعداد الطالبين بناء على أدبيات الدراسة

8- مصطلحات البحث :

- القيادة التشاركية بالأهداف : ويشار إليها باسم القيادة القائمة على المشاركة، وهي أسلوب القيادة الذي يشرك فيه القائد أو المدير المرؤوسين في تحديد الأهداف وحل المشاكل وبناء فريق عمل وغيرها، وهذه الممارسة تقوم على إشراك الموظفين في صنع القرار وتفويض مهام أكثر اتساعاً إليهم، فيزداد تأثير الموظفين وتزداد مسؤوليتهم .
- الفعالية التنظيمية : تعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة بالمنظمة الناجحة قادرة على تحديد مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية) لذا فهم فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة

الفصل الأول :

الإطار النظري

للقيادة التشاركية بالأهداف

والفعالية التنظيمية

تمهيد:

تعتبر القيادة من أهم المواضيع إثارة والأكثر تداولاً والتي حظيت اهتماماً كبيراً من قبل المفكرين والباحثين من مختلف المجالات كعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرهم، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري ما بعد الثورة الصناعية وظهور المنشآت ومنظمات الأعمال، نظراً لحاجتها إلى القيادة واعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم ودورها وأثرها الرئيسي على حركة الجماعة ونشاط المنظمات، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف المنظمة. والقادرة على التعامل مع التحديات والتغيرات التي تشهدها المؤسسات بصفة مستمرة.

وتحتاج المنظمات في عالمنا المعاصر إلى قيادات متميزة وذلك من خلال استخدام أنماط حديثة للقيادة ومواكبة التطور السريع في أساليب الإدارة في ظل المتغيرات العالمية، كما أنها مطالبة بخلق أجواء مناسبة للعاملين، يسود فيها العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، وتحترم آراء الجميع وتسعى إلى تعزيز مشاركتهم وإكسابهم المزيد من الثقة، ويسود بينهم الاحترام وهذا ما سيؤدي إلى المزيد من الإنتاجية والعطاء، والولاء لهذه المؤسسة.

ويعتبر نمط القيادة التشاركية أحد أفضل الأنماط القيادية فعالية، والذي يأخذ مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، وخلق جو يسوده التعاون والعمل بروح الفريق وتحسين المناخ التنظيمي بصفة عامة.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول القيادة التشاركية بالأهداف والفعالية التنظيمية

المطلب الأول : القيادة التشاركية بالأهداف

1- القيادة الإدارية :

ماهية القيادة الإدارية:

تتم العديد من المؤسسات بالحديث عن القيادة وأهميتها ، وأنماطها ، ونظرياتها العديدة والمتجددة ، وما هي الصفات التي يجب أن يتميز بها القائد ، كما تحرص على البحث عن الاتجاهات الحديثة في القيادة ، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

1-1 تعريف القيادة :

أ- القيادة لغة :

حسب ابن منظور: « الْقَوْدُ : نقيض السَّوْق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف وقاد البعير واقتاده: معناه جره خلفه ».¹

حسب ابن معصوم: « قاد الدَّابَّةَ يُقَوِّدُهَا قَوْدًا. واقتادها اقتياداً: أخذَ بِرَسَنِهَا وَمَشَى بِهَا حَلْفَهُ فَانْقَادَتْ واقتادت لازماً متعدِّدٌ، وهو قائِدٌ ومُقْتَادٌ، وهي مُقَوِّدَةٌ، ومُقْتَادَةٌ اسم مفعول، ومُنْقَادَةٌ، ومُقْتَادَةٌ اسم فاعل. قَادَ الأَمِيرُ الجَيْشَ قِيَادَةً، فهو قائِدٌ من قُوَادٍ وقَادَةٍ ».²

وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

ب- القيادة اصطلاحاً :

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من إيجاد تعريف موحد لها وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، واختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة، ولهذا سوف نستعرض بعض التعريفات لهذا المفهوم.

● عرف نورثوس (NORTHOUSE) القيادة بأنها « عملية تأثير فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك ».³

● وعرفها الصيرفي على أنها « تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة.

(القيادة = القائد + جماعة + أهداف + تأثير) ».⁴

● وعرفها غاردنر (Gardner) بأنها « عملية إقناع وتحفيز الفرد أو مجموعة أفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه ».⁵

● وتعرف على أنها « القدرة على تحريك الناس نحو الهدف، وبالتالي عناصر القيادة أربعة وهي : قدرات القائد - وجود هدف القائد - وجود أشخاص يتبعون - التحريك بالأدوات المختلفة ».¹

¹ أبي فضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، الجزء الحادي عشر، الطبعة الثالثة، دار الحياء التراث العربي، بيروت، لبنان 1419 هـ - 1999 م، ص 342.

² ابن معصوم المدني، الطراز الأول، الجزء السادس، دار النشر مؤسسة آل البيت عليهم السلام لإحياء التراث - قم، 1426 هـ - 2005 م، ص 202.

³ Peter Guy Northouse, leadership theory and practice, SAGE Publications, Inc, United States of America, 7th edition, 2016, p 06.

⁴ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر 2006، ص 133.

⁵ John W. Gardner, on leadership, the free press N.Y, United States of America, Edition 1993. P 01.

- وتعرف على أنها « مهارة تمارس من قبل أفراد، يتصفون بالقدرة على المبادرة و السيطرة على أفراد المجموعة بحزم وحكمة، لديهم القدرة والذكاء لاتخاذ القرار وفرضه على الآخرين بود ».²

من خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها عملية تفاعل متبادل بين القائد ومجموعة من الأتباع .

1-1 تعريف القيادة الإدارية :

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما : القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولا كل من القائد والمدير:

● **القائد :** « هو شخص يتوافر فيه قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد ».

● **المدير :** « هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها ».

● **القائد الإداري :** « هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية ».³

وعليه يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها : « مجموعة من الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل القائد الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادرا على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تحطيم العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم ».⁴

2-1 أهمية القيادة :

القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو منظمة أو مجتمع، فمن النادر أن تجد أي جماعة من الناس دون أن يكون لها نوعاً أو آخر من القيادة، كذلك فلا يوجد مجتمع بدون قائد أو أي منظمة بدون قائد.⁵

¹ طارق سويدان، غياث خليل هوارى، مفاهيم وأساسيات القيادة، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2018، ص 06.

² ناريمان يوسف لهلوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2012، ص 43.

³ محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة- مصر، ط1، 1996، ص 33 .

⁴ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ط1، 2013، ص 13.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، ط2، 2009، ص 20.

فللقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط.¹

وتكمن أهمية القيادة في :²

- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - حلقة وصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 - البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسيات.
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 - مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - تسهيل المؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة تكمن أهميتها في الحفاظ على كيان المؤسسة، ودورها الفعال في جذب الأفراد القادرين على النمو بالمؤسسة، والتمسك بما لديها من أفراد متميزين، وتوفير البيئة الملائمة لهم، وتعزيز الثقة لديهم، والحرص على مواكبة التطور السريع في العصر الحديث.

1-3 عناصر القيادة الإدارية :

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في :³

- أ- القائد : يعتبر أهم عنصر في القيادة، وهو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم وتمثل هذه السمات ب : القدرة على التمييز والمبادرة، الطموح، المهارة في العلاقات الإنسانية، يمكن الوثوق به، متعاون مع الآخرين، الجرأة والمغامرة ...⁴
- ومن أهم مهارات القائد كذلك :

- مهارات فكرية / ذهنية : كالتفكير، والتخطيط، والابداع، والابتكار، والقدرة على التصور.
- مهارات إنسانية / اجتماعية: كالعلاقات، والاتصال، وفن الاستماع والتحفيز.

¹ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 07.

² زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، الرمال للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2017، ص 21-22.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 1992، ص 99.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

- **مهارات فنية / تخصصية :** كالتنظيم، والتنفيذ، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.¹ وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- ب-**الجماعة :** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.
- ج-**الأهداف المشتركة :** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما
- د-**ظروف الموقف :** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير كذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.²
- **قوة التأثير :** تعني قوة القائد وقدرته الاستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الجماعة التابعين له، وذلك لتحقيق جملة من الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها. وتشير العديد من الدراسات إلى أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:³
- **القوة الشرعية أو القانونية :** وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب (المدير العام - المدير - المشرف).
- **قوة التحكم في نظام التحفيز :** وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل (الرواتب - الترقيات - الجوائز).
- **قوة القسر أو الإكراه :** هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة و العقاب والجزاء، بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر - التأنيب - إنهاب الخدمة).
- **قوة الخبرة :** وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدراته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة .
- **قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا :** وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين أو المشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

¹ محمد أكرم العلونوي، القائد الفعال، قرطبة الانتاج الفني، الرياض-السعودية، الجزء الأول، ص 21.

² وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر قسنطينة، 2014/2015، ص 06.

³ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2016، ص 06-07.

4-1 نظريات القيادة:

لقد بذل الكثير من العلماء والباحثين جهوداً كبيرة في العصر الحديث، لمعرفة الأسباب التي تدفع الكثير من الأفراد والجماعات للانقياد إلى شخص ما وقبولهم به كقائد نحو تحقيق أهدافهم، فقد ظهرت الكثير من النظريات حول تفسير السلوك القيادي والقيادة، وسوف نحاول في هذا العنصر استعراض أهم نظريات القيادة الإدارية والمفسرة لسلوك القائد.

أ - نظرية السمات (Trait Theories):¹

تفترض هذه النظرية أن القائد شخص استثنائي بصفاته وسلوكياته وقدرته على اتخاذ القرارات التي تميزه عن غيره من أفراد الجماعة، وعلى هذا المنهج الفكري قامت التوجهات الأولى في القيادة متأثرة بدراسة فرانيسيس غالتون (Francis Galton, 1879) التي أشار فيها إلى العامل الوراثي والتي سميت بنظرية الرجل العظيم، هذه النظرية قائمة على فلسفة يونانية قديمة تتبنى فكرة أن القائد يولد بصفات معينة جعلت منه قائداً، بمعنى أن القادة يولدون ولا يصنعون وإن لم تكن صفات القيادة موجودة في الفرد أصلاً فلا يمكنه اكتسابها.

وعلى هذا الأساس بنى أصحاب نظرية السمات أفكارهم حول وجود عدد محدود من السمات الفردية التي تساعد في التمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين، وتوصل شيسل (Chisell) إلى ستة سمات تجعل من الفرد قائداً إن توفرت فيه وهي: القدرة على الإشراف، الدافع العالي للإنجاز، الذكاء والحسم، الثقة بالنفس، المبادرة، وبهذا تفترض هذه النظرية أن القائد يستمد قوة تأثيره من سماته الشخصية.

إلا أن عدم نجاح هذه النظرية في تفسير فعالية القائد في موقف ما وعدم فعاليتها في موقف آخر، وإخفاقها في وضع قائمة حصرية وشمولية من السمات التي تؤدي توفرها إلى تحقيق الفعالية، إضافة إلى وصف القيادة بطريقة جامدة بعيدة عن إمكانية تطويرها والتدريب عليها، دعى الباحثين إلى دراسة سلوك القائد بدلاً من دراسة سماته، وهذا بالتالي تطلب البحث عن وجود نظريات أكثر مرونة في القيادة.

ب- النظرية السلوكية (Behaviorist Theory):

اتخذ عصر السلوك اتجاهًا جديدًا تمامًا من خلال التأكيد على سلوكيات القادة بدلاً من دراسة سماتهم أو مصدر قوتهم. وهكذا تم تعريف القيادة على أنها مجموعة فرعية من السلوك البشري، وقد كان تقدمًا كبيرًا في نظرية القيادة ليس فقط لأنه يتمتع بدعم تجريبي قوي، ولكن أيضًا لأنه يمكن تنفيذه بسهولة من خلال ممارسة المدراء لتحسين فعالية قيادتهم.²

¹ يوسف قطامي، منى أبو نعيم، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان-الأردن، ط1، 2016، ص 32-33.

² Albert S.King, Evolution of Leadership Theory, Research Article <https://doi.org/10.1177/0256090919900205>, First Published April 1, 1990, p 46.

ويشير الأدب التربوي في هذا المجال إلى أن السلوكيات القيادية التي تدرسها هذه النظرية تنقسم إلى قسمين رئيسيين هما: الأعمال (المهمات) والعلاقات، فالمهمات تعتبر مؤشرا واضحا على تحقيق الأهداف أو عدمه وذلك من خلال سعي القائد لتحفيز الصحة النفسية لدى العاملين وزيادة تكتيفهم مع أنفسهم ومع بعضهم البعض الأمر الذي يسهم في زيادة الرضا لدى العاملين وإقبالهم نحو العمل بكفاءة وفاعلية، وبناء على ذلك فإن نظرية السلوكية تسعى إلى توظيف سلوكيات المهمات والعلاقات معا ليستفيد منها القائد ويمكن من التأثير على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أبرز رواد وأصحاب النظرية السلوكية " دوغلاس ماكروجر " الذي اقترح نموذجين للقيادة ورسم من خلالها صورتين متناقضتين تماما للقادة من خلال تقديمه لافتراضات حول كل نموذج من هذين النموذجين، وقد اكتسبت وجهة نظر "ماكروجر" شعبية واسعة في الأوساط التربوية والإدارية.

وقد عرف النموذج الأول بالنموذج الإيجابي (الديموقراطي) وأطلق عليه إسم " نظرية Y "، حيث تنظر هذه النظرية إلى القائد والعاملين نظرة إيجابية وترى أن الأفراد لديهم بطبعهم درجة عالية من الانتباه والإدراك والايجابية وحب العمل والحرص على مصلحة المؤسسة التي يعملون فيها، كما أن لديهم استعدادا لتحمل المسؤولية ومواجهة التحديات والعقبات التي تواجههم، هذا بالإضافة إلى التزامهم بالتعليمات والقرارات الصادرة على المستويات العليا بقناعة تامة، لذا فإن الأسلوب القيادي الأمثل مع مثل هؤلاء العاملين هو الأسلوب الديمقراطي الإيجابي.

وفي المقابل عرف النموذج الثاني الذي اقترحه ماكروجر بالنموذج السلبي (التسلطي أو الاستبدادي) وأطلق عليه اسم "نظرية X"، حيث تنظر هذه النظرية إلى الأفراد نظرة سلبية للغاية فترى أنهم لا يقومون بالأعمال الموكلة إليهم إلا بالتهديد والتلويح بالعقوبات، فالعاملون وفقا لهذه النظرية لا يحبون تحمل المسؤولية ولا يمتلكون طموحات وأهداف مستقبلية.

وقد خضع هذان النموذجان لبحوث ودراسات متعددة خلصت إلى عدم التطرف في النظر إلى سلوكيات وخصائص القادة والعاملين، فقامت تلك الدراسات بتحليل وتصنيف افتراضات نظريتي (X) و (Y)، واقترحت نموذجا وسطيا تنوعت فيه الافتراضات من النظريتين السابقتين، ومن أبرز تلك الدراسات التي يمكن اعتبارها نموذجا للنظرية السلوكية: نموذج جامعة أوهايو، ونموذج جامعة ميشيغان، ونموذج الشبكة.¹

ج- النظرية الموقفية (Situational theory):

نظرا لمواطن الضعف العديدة التي شابته النظريات السابقة، فقد بدأ قسم من علماء القيادة والباحثين البحث عن نماذج ونظريات مختلفة ونظريات قيادية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الموقف القيادي نفسه.

¹ أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للطباعة و النشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 97-98.

فظهرت نظرية الموقف التي تفترض أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأن المهارات القيادية لا تحركها إلا الموقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود مشكلات.

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة، منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل.¹

و اسم هذه النظرية يدل عليها، فالقيادة الموقفية تركز على القيادة في المواقف المختلفة، إذ أن الفرضيات الأساسية للنظرية تكمن في المواقف المختلفة مثل المؤسسات الحكومية والعسكرية والعمل والمنظمات التربوية، حيث تتطلب المنظمات أنواعا مختلفة، وهناك العديد من النماذج والنظريات الموقفية التي حظي بعضها باهتمام واسع في دراسة القيادة، ومن هذا المنظور ولكي يكون القائد فعالا عليه أن يتبنى أسلوبه بناء على متطلبات المواقف المختلفة، وهناك العديد من النماذج والنظريات الموقفية التي حظي بعضها باهتمام واسع في دراسة القيادة.²

د- النظرية الوظيفية (Theory Functional) :

تعتمد النظرية الوظيفية في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها.

لذا تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقا لمتطلبات كل وظيفة، ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي، حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع، فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته ومنصبه، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفا من العقاب.

وترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي، لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية والوظيفية أولهما: القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهمة وثانيتهما: القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم.³

¹ رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، غزة - فلسطين، 2016، ص 51-52.

² هشام مريزقي، دراسات في الإدارة التربوية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 113.

³ محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2018/2019، ص 122-123.

هـ- النظرية التفاعلية (**Inrteractional Theory**): تفسر النظرية التفاعلية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم على المحاور الثلاثة للعملية القيادية "القائد والمرؤوسين والموقف" سعياً لتحقيق أهداف القائد ذاته والمرؤوسين والتنظيم الإداري، ويرى مؤيدو هذه النظرية أن هذا التفاعل يمكن أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة وخاصة إذا ما تحققت رغبات واحتياجات المرؤوسين بحكم أن الجماعة العاملة هي مرتكزة على هذه النظرية.¹

وتأخذ هذه النظرية مركزاً وسطاً بين نظرية السمات والنظرية الموقفية بنسب متوازنة ومتكافئة تحقق في النهاية أهداف المؤسسة المرتبطة بتحقيق الأهداف المجتمعية والأهداف الشخصية للقيادة والعاملين.²

و- النظرية التبادلية (**Transactional Theory**): وترتكز على أهمية العلاقة بين القائد والاتباع، حيث تؤكد على الفوائد المتبادلة التي تترتب على شكل من أشكال التعاقد أو الاتفاق والذي من خلاله يقوم القائد بتوفير ما يعتبره الأتباع تقديراً أو اعترافاً أو مكافأة لهم، كمقابل لولائهم أو التزاماتهم أو تعهدهم.³ ويرى أصحاب هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة، حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح الأعضاء، وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء، وعلى قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاناة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونه هؤلاء الأعضاء.⁴

ولما كانت الظواهر الاجتماعية والطبيعية معقدة ولا يمكن تفسيرها بنموذج واحد، اتجهت الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة إلى دمج كل النظريات السلوكية والمعرفية والاجتماعية في تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة معقدة تشمل القائد والمرؤوس والعمل والمنطقة والسوق والمنافسين والتطلع إلى نظرية شاملة لتفسير ظاهرة القيادة.

1-5 أنماط القيادة الإدارية: تتعدد أنماط القيادة الإدارية وتتنوع بتنوع المنظمات الإدارية واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد ظهرت عدة دراسات علمية للتمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى.

والمقصود بأنماط القيادة الإدارية الطرق والأساليب التي يستخدمها القائد الإداري في إدارة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة الإدارية وهي:

¹ عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 48.

² محمد عبد المنعم شعيب، إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات، القاهرة-مصر، الجزء الأول، 2014، ص 97.

³ محمد حلمي نوار، عماد مختار الشافعي، القيادة ومشروعات التنمية الريفية، الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الأوروبي، ص 44.

⁴ محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

أ- النمط الديمقراطي :

يقوم هذا النمط من القيادة بالأساس على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم، فالسياسات تتحد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع المعنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الانتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر الافراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه السليم لارتباطهم العضوي به.¹

كما تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه، ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرؤوسين، وطاقتهم الكامنة.²

ب- النمط الأوتوقراطي :

وهي القيادة التي تركز على وضع السلطة في يد أشخاص معينين كما تجعل القرار في يد قائد واحد ولا تسمح القيادة الأوتوقراطية في مناقشة القرارات والأوامر الجديدة كما تطلب القيادة الأوتوقراطية تنفيذ الأوامر من الموظفين والعاملين.³

ويعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة، ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين، ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديد الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة، ويختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط ولا يتسلط على مرؤوسيه.⁴

ج- النمط الترسلّي (المتساهل) :

يقوم هذا الأسلوب على تشجيع الموظفين على تنفيذ وظائف القائد، ويترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة، لأنه ينقصه الحماس

¹ عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

² عبد الرحمن أحمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار معزز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2017، ص 18.

³ محمد سرور الحريري، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا، ط1، 2015، ص 132.

⁴ إبرييم سامية، بوقدورة يمينية، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة-الجزائر، 2019، ص 563.

لعمل ذلك، ولذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود.

وهناك تسميات كثيرة تطلق على هذا النمط القيادي منها القيادة الحرة، والقيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة أو قيادة إطلاق العنان، أو ترك الحبل على الغارب.¹

وتمنح القيادة الترسلية الحرية الكاملة للأفراد في كل شيء دون أدنى تدخل من القائد، ويعد هذا النمط معاكسا للنمط الأوتوقراطي، حيث تتجه هذه القيادة إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لأفراد الجماعة لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، كما تتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع أفراد الجماعة، وذلك لنقل آرائهم وأفكارهم، كما يتجه القائد المتسبب إلى تفويض الصلاحيات على أوسع نطاق، ويميل إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، لأن التفويض يعطي الأفراد المزيد من الحرية.²

2- القيادة التشاركية :

تقتزن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لاتعد نمطا جديدا بالضرورة، ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظرا لأهميتها في إدارة المؤسسة وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية.

1-2 تعريف القيادة التشاركية:

أ- القيادة التشاركية لغة: شرك / الشَّرْكَةُ والشَّرْكَة سواء: مخالطة الشريكين. يقال: اشترَكنا

بمعنى تَشَارَكنا، وقد اشترك الرجلان وتَشَارَكَا وشارك أحدهما الآخر؛ فأما قوله:

على كُلِّ نَهْدِ الْعَصْرِيِّينَ مُقْلَصٌ
وجَزْدَاءٌ يَأْبَى رَهْبًا أَنْ يُشَارَكَا

فمعناه أنه يغزو على فرسه ولا يدفعه إلى غيره، ويُشَارَكُ يعني يشاركه في الغنيمة. والشَّرِكُ: المشارك. والشَّرْكُ:

كالشَّرِك.³

ب- القيادة التشاركية اصطلاحا: تطرق بعض الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة التشاركية، حيث تنوعت

التعريفات التي تناولت مفهومها، ومن أبرز هذه التعريفات:

¹ نبيل أحمد محمود العرابيد، دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في التربية تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر غزة-فلسطين، 2010، ص 30.

² همام رزق عبد الكريم الشيخ خليل، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والادارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الأقصى غزة-فلسطين، 2017، ص 20.

³ ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر بيروت-لبنان، 2010، ص 448.

تعرف القيادة التشاركية على أنها : "عملية تأثير ديناميكية وتفاعلية بين الأفراد في مجموعات هدفها قيادة بعضها البعض لتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة أو كليهما"¹.

وتعرف بأنها "استشارة القائد الإداري العاملين والأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يأخذ قراره، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى القيادة بالمشاركة، ومن إلى الإنجاز الفاعل"².

وتعرف بأنها " مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية"³.

ومما سبق يمكن تعريف القيادة التشاركية على أنها : أسلوب إداري وتعني مشاركة القائد مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2-2 أهداف القيادة التشاركية:⁴

تعددت أهداف القيادة التشاركية عند الباحثين والمفكرين ونستخلص منها ما يلي:

- أ- تعمل على تنمية القيادة الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في المؤسسة.
- ب- تتيح للمرؤوسين المجال في التعبير عن آرائهم، والاسهام بمقترحاتهم، ما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين، ويرفع من روحهم المعنوية.
- ج- المشاركة تؤدي إلى عملية ترشيد اتخاذ القرار، وذلك لأنها تساعد في عملية تحسين اتخاذ القرار، والاستفادة من ذوي الخبرة الواسعة العقول الناضجة في اختيار البدائل.
- د- الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
- هـ- تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
- و- مواجهة النزاعات وحلها.
- ز- تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.

¹ Craig L. Pearce, Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership, SAGE Publications California-United States, 2002, P 01.

² صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، ط1، 2012، ص 88.

³ زينب عواد مفلح درويش، درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة سطاتم عبد العزيز، السعودية، 2018، ص 314.

⁴ أحمد زهير زكريا سليمان، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص40.

2-3 خصائص القيادة التشاركية:

أدى تنوع الأنماط القيادية وتباين اتجاهاتها إلى أن يكون لكل منها خصائص تميزها عن الأخرى، ومن أهم خصائص القيادة التشاركية ما يلي:

- أ- احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطائهم الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم.
- ب- التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام.
- ج- التركيز على الضبط الذاتي للعاملين، وتشجيعهم على الابداع والابتكار.
- د- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة، لاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.
- هـ- تشجيع أوجه الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين العاملين والمؤسسة.
- و- تقبل العاملين بنفس راضية للتغيرات التي قد تطرأ على السياسات نظراً لمشاركتهم في إعداد هذه التغيرات.
- ز- ضمان تماسك العاملين وولائهم والتفاهم حول قائدهم.
- ح- إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذها على حسب التخصص مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية.
- ط- بناء الروح المعنوية العالية بين العاملين.
- ي- الثقة بقدرات العاملين داخل المؤسسة على تحمل المسؤولية وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية.

2-4 صفات القائد التشاركي:

من أهم صفات القائد التشاركي ما يلي:¹

- أ- يلجأ إلى استخدام سلطته دون تعسف.
- ب- يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- ج- يوضح التعليمات للمرؤوسين بشكل لا يدع مجالاً للالتباس.
- د- يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.
- هـ- الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
- و- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة ولنفسه.
- ز- يفهم مشاكل المرؤوسين ويعمل على حلها.
- ح- التعرف على البيئة المحلية والمجتمع الخارجي للمدرسة.
- ط- الإلمام بأسس القيادة التربوية التشاركية.

¹ سامي عواد الشمري، محمد فهاد اللوقان، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثالث، 2018، ص 69.

- ي- القدرة على التصرف في المواقف المختلفة.
- ك- القدرة على تكوين علاقات إنسانية نشطة.
- ل- الميل إلى التجديد والتغيير المتمهل المدروس.

2-5 أسس القيادة التشاركية:

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس والمبادئ يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- أ- الإقرار بالفروق الفردية بين المرؤوسين والمحافظة عليها، ورعايتها، بحيث يسمح لكل فرد بتنمية ما يملكه من قدرات وما لديه من ميول واتجاهات، وليس من شأنها أن تخضع جميع العاملين في المؤسسات لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.
- ب- التحديد الواضح للوظائف والمهام المسندة إلى كل عضو في المؤسسة، وما يمتلكه من سلطات، بحيث تضمن عدم تداخل الاختصاصات أو تنازع المسؤوليات، أو المشاحنات بين المرؤوسين.
- ج- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متناسق ومتكامل بعيداً عن الذاتية والأنانية.
- د- إشراك العاملين في قيادة المؤسسة في تحديد السياسات ووضع البرامج واتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها.
- هـ- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمسؤوليات للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم.
- و- الحرص على إقامة علاقات إنسانية بين العاملين في المؤسسة قوامها احترام شخصية كل فرد يعمل فيها، وتقدير آرائه وأفكاره، وتوجيهه على نحو بناء، وتعزيز ثقته بنفسه وانتمائه إلى مؤسسته، والتزامه بمبادئها وقيمها وولائه وإخلاصه لها.
- ز- اعتماد معايير موضوعية وعادلة في توزيع المهام وإسناد المسؤوليات إلى العاملين بالمؤسسة، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً لخبراته وكفاءته.
- ح- اعتماد قائد المؤسسة على الترغيب والإقناع في إشراك العاملين في العملية القيادية، والابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب، وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية لزيادة الإنتاجية.¹

¹ عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018، ص 20-22.

2-6 أبعاد القيادة التشاركية:

تعد القيادة التشاركية عملية تشاركية تعاونية لصناعة قرارات لامركزية، حيث لا ينفرد القائد بصنع القرار أو اتجاهه، بل يشارك في ذلك غيره ممن يعملون معه، والأبعاد التالية توضح كيفية التي سيؤدي بها القائد مجموعة من أدوار القيادة في ظل القيادة التشاركية، تم استنتاجها بناء على تعاريف وخصائص القيادة التشاركية:

أ- التحفيز:

يعتمد دور القائد التشاركي على استشارة شعور المرؤوسين بذواتهم وكيانهم، وتحفيزها بالرقابة الذاتية التي تدعم إحساس أفراد الجماعة بالقدرة على الإنجاز والاعتماد على الذات.

وتعتبر الحوافز في إطار القيادة التشاركية مدخلا إنسانيا يمكن للقائد عن طريقه زيادة كفاءة العمل وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال:¹

- تزويد العاملين بجميع المعلومات والحقائق التي يحتاجونها لصقل خبراتهم، الشيء الذي يدفعهم نحو المشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات والأفكار التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.
- مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة واستراتيجيات تنفيذها، وتشجيع الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين العاملين.
- تشجيع مجهودات المرؤوسين في تخطيط وتنفيذ برامج التغيير والاعتراف بها، ومنح شهادات التقدير لمجهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف.
- مساعدة العاملين على حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم بصورة أكثر فعالية والعمل بروح الفريق الواحد لتقديم أفضل الحلول من خلال المشاركة والتعاون والحوار المتبادل.

ب- التفويض:²

وهي العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة.

وتكمن أهميته أنه يوفر للقيادة الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات المهمة والمتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار، ويتحمل المرؤوسين نتائج قراراتهم مما يساعد القائد على إتمام وإنجاز الأعمال، ويحصل بالتفويض السيطرة للقائد إذا تم بشكل جيد مع التقويم والمتابعة المستمرة ويعطي مزيدا من الابداع والابتكار للرئيس بعدم انشغاله بكل الأمور من حوله، وبالتفويض يواكب التقدم والتطور حيث يزيد الإنتاج بذلك، ويعزز

¹ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² سامي عواد الشمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 70-71.

التفويض ثقة العاملين بأنفسهم وانتمائهم الوظيفي وإتاحة الفرصة لهم بتحليل المشكلات وإبداء رأيهم وتقديم المقترحات واستغلال مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الرضا الوظيفي.

ج- الاتصال الإداري:

يمثل الاتصال الإداري أهمية بالغة، إذ يعتبر قلب العمل الإداري في ضوء القيادة التشاركية، فالقائد التشاركي يوفر فرصة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه، والذي ينعكس على الدور القيادي للقيادة التشاركية التي تتميز ب:¹

- تفعيل دور اللقاءات والاجتماعات الدورية وبناء أنظمة اتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات بين العاملين ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالصعوبات والمشكلات التي تواجههم.
 - استثمار طاقات الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.
 - تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء هام من المؤسسة.
 - تكليف العاملين بأدوار جوهرية، بداية من تحديد الأهداف، وتشجيعهم على الاتصال الذي يعتبر بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة.
- استخلاصا لما سبق يتضح أن عملية الاتصال في ضوء القيادة التشاركية تتطلب وجود قنوات قوية ومستمرة تساعد على بناء الثقة والانفتاح بين أعضاء المؤسسة والقيادة، وتبني سياسة الباب المفتوح للاتصال من حيث تبادل المعلومات والأفكار وإمداد الأفراد بما يريدون من معلومات تؤثر على أدائهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة.

د- العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وامكانياته وخبراته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه وبين العاملين وبعضهم مع البعض الآخر، والذي يقوم على حسن النية مع الآخرين وحسن القصد في العمل، والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العملية لمشكلة الإدارة، والذي يقوم على شعور عميق بإيمان بانتماء الفرد الى الجماعة التي يعمل بها.²

ويترتب على القيادة التشاركية في ظل هذا البعد تحقيق ما يلي:

- تعمل على إتاحة جو ديمقراطي في المؤسسة يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- تساعد على ترابط جماعات العمل من خلال تعاونهم وتحملهم مسؤولية لتنفيذ الجماعي لمهام معينة وبين القائد والعاملين من جهة أخرى، مما يخفف من حدة الصراعات بين العاملين.

¹وسيله واعر، مرجع سبق ذكره، ص 52.

²سيد عبد الرحمان مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة للنشر والتوزيع-مصر، ط1، 1986، ص 31.

- تزيد من دافعية العاملين نحو العمل والحد من الظواهر السلبية لديهم، كالغياب، التباطؤ في أداء المهمات والتذمر، كما تؤدي إلى تعزيز الاستقرار في المؤسسة وتقليل معدل دوران العمل.
- تسهم في إطلاق طاقات العاملين وتشجيعهم على الابتكار، من خلال حريتهم في تقديم الآراء والمقترحات ومساهماتهم في حل المشكلات التي تعترضهم.
- رفع معنويات العاملين وحفزهم على زيادة الإنتاجية، والتفهم لمشكلات العمال التي يواجهونها والعمل على حلها.¹

ي-المشاركة:

إن مشاركة القائد التشاركي والمرؤوسين وأعضاء المنظمة ضمن وحدة صنع القرار له مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن إشراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضمان لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، إذ سيتحمسون لها ويعملون على نجاح تطبيقها، مما يؤدي إلى رفع درجة الكفاءة في العمل.²

وينتج عنها عدة مزايا منها:

- إشراك العاملين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يتيح للقادة بالمؤسسة التعرف على المشكلات التي تعترضهم.
- تؤدي المشاركة إلى تفويض السلطة وخلق نوع من المسؤولية لدى العاملين، في اتخاذ القرار وتنفيذه وتيسير مهمة القائد الاشرافية و التوجيهية.
- تحسين نوعية القرارات الإدارية نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات.
- تفعيل المشاركة يسمح بالعمل بروح الفريق الواحد لتقديم الحلول المناسبة لصنع القرار والتعاون والحوار المتبادل لتحقيق الأهداف المرجوة.
- إعطاء الفرصة للعاملين بتبادل الآراء والأفكار وتقديم الاقتراحات وتنفيذها في اطار تشاركي وتعاوني، إذ تزيد المشاركة من قيمة العاملين وانتمائهم للعمل وترفع روحهم المعنوية.
- استمرار الحماس لدى جميع الأفراد بالمؤسسة في حالة غياب القائد عن الجماعة، وتحقيق نفس المستوى الأداء وكمية الإنتاج.

مما سبق ذكره من أبعاد، يمكن القول أن القيادة التشاركية تهتم بإيجاد مناخ عمل لا يجعل القائد التشاركي بحاجة إلى فرض رقابة شديدة، لأنه يعلم أنه وفي الجماعة السرية تتبع الرقابة من الجماعة نفسها وفق أنظمة ضبط داخلية تكمن

¹وسيله واعر، مرجع سبق ذكره، ص 53.

²السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر-مصر، 2012، ص 242

في الأفراد أنفسهم، وهذا الاتجاه يقود إلى الرقابة الذاتية التي في حقيقة الأمر أكثر فعالية من رقابة الأنظمة والتعليمات ولو أن وجود هذه الأخيرة أمر ضروري.¹

3- الإدارة بالأهداف :

تمهيد:

تعتبر الأساليب الإدارية المعاصرة إحدى الركائز الأساسية التي تساعد على تقدم أسلوب الإدارة داخل المنظمات والنهوض بها ومن بين هذه الأساليب الإدارة بالأهداف التي تعتبر جوهر الإدارة والتي تعتبر الوسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق وتقوم الأداء وفي كلا القطاعين العام والخاص استخدم هذه الفلسفة لتخطيط قصير الأجل ذا صيغة تكتيكية للقيام بالأعمال، وتعتبر هذه الوسيلة قادرة على إقناع الكثيرين من رجال الإدارة على أنه أسلوب ناجح في إدارة الأعمال وحل المشكلات.

1-3 نشأة الإدارة بالأهداف :

يرجع الفضل في إيجاد أسلوب الإدارة بالأهداف إلى بيتر دراكر عام 1954 في كتابه ممارسة التسيير، الذي أكد فيه على أهمية تكامل الجهود المشتركة بالعمل الجماعي والالتزام بالأهداف المشتركة وتحقيق الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي.

وخلال عام 1957 أضيف مدخل جديد لتقييم المرؤوسين من طرف دوجلاس ماك جريجور الذي تقوم أفكاره على فلسفة دراكر، وقد أكد فيه على ضرورة مشاركة المرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها في صورتها النهائية بالاتفاق مع رؤسائهم والتزامهم بتنفيذها، حيث يقيم أداؤهم على أساس ما حققوه منها، وبالتالي فإن ماك جريجور كان يهدف إلى خلق الالتزام لدى العاملين وتوفير بيئة محفزة لأداء أعمالهم.

وقد قام جورج ادورن عام 1965 بدوره بوضع معالم محددة لأسلوب التسيير بالأهداف، حيث دعا إلى ضرورة مشاركة كل من الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المشتركة للمؤسسة، وقياس مدى مقدرة كل فرد على الوصول للأهداف المسطرة في حدود المسؤولية المسندة إليه.²

وفي عام 1968، نشر عمل أوكتاف جيلينير (Direction Participative par Objectifs) الإدارة

التشاركية بالأهداف وبعنوان فرعي: أسلوب إدارة طموح يحفز الناس ويحسنهم لتحقيق النجاح المشترك.

¹ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2016، ط1، ص 60.

ويعتبر الإدارة بالأهداف DPO والذي أصبح الإدارة التشاركية بالأهداف DPPO حسب رأي " أوكتاف " الأسلوب الأكثر ملائمة لتسيير الشركات الفرنسية في نهاية الستينات، في ذلك الوقت، ويكمن هذا الأسلوب في تحفيزه للعمال. وهي طريقة لإدارة الموظفين تحكم عليهم بناء على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا وبالتشاور. ويعتقد " أوكتاف جيلينييه " أن DPPO هو قبل كل شيء أسلوب جديد للإدارة، تحسب المشاركة P على الأقل بقدر الأهداف O.

ويتكون DPPO من ثلاثة أنظمة فرعية تشكل العمود الفقري لهذا الأسلوب: الأهداف والهياكل والإجراءات التشاركية.¹

وفي مطلع السبعينات حتى الآن وهي مرحلة التخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجي، حيث يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة، أي أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير.

3-2 مفهوم الإدارة بالأهداف:

إن أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف هو بيتر دراكر (Peter Drucker) عام 1954 حيث وصف هذا المفهوم كما يلي: "إن الإدارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، وأنها أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة واغراضها."²

وتعرف على أنها تمكن في تحديد الهدف النهائي الذي يريد المرء تحقيقه من خلال عمله والذي من خلاله يضع

الموظف ومديره خطة عمل لتحقيق ذلك. عندما تنطبق الإدارة بالأهداف على جميع الأشخاص في الشركة، فإن مواءمة الجهود الفردية ستساعد في تحقيق أهداف "أعلى".³

وتعرف على أنها نظام يوضع بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين بتحديد أهداف معنية للأداء ويجري تقييم دوري للتقدم نحو الأهداف، ويتم توزيع المكافآت على أساس هذا التقدم في الإنجاز، فبدلا من أن يستعمل هذا النظام الأهداف كأداة للرقابة يقوم نظام الإدارة بالأهداف باستخدام الأهداف كأداة لتحفيز العاملين في المنظمة.⁴

¹ Éric Delavallée, Quand fixer des objectifs ne suffit plus !, (Quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs), éditions d'organisation, Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain, France, 2006, p 23- 24.

² محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014، ص 13.

³ Mauro Scacighini, Le management par objectifs, CRPM formations en management, 2016, p 13.

موفق حديد محمد، وظائف المدير، المبادئ والممارسات في الإدارة بالأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010، ط1، ص 140.

ويرى جورج موريس (G.Marrisey) أن الإدارة بالأهداف هو منهج مهني للإدارة يحدد بعد دراسة دقيقة ماهو المطلوب عمله، وكيف يتم تنفيذ ووضع البرامج التنفيذية، وتحديد التكاليف اللازمة، وما الذي يعتبر أداء مقبولاً، ثم في أثناء التنفيذ متابعة التقدم الذي تحقق واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما ينظر جون هبل (J Humble) وهو من أكبر دعاة الإدارة بالأهداف في إنجلترا إلى الإدارة بالأهداف على أنها نظام ديناميكي يربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو وحاجة القائد للإسهام ولتطوير نفسه ذاتياً.

ويعرفها أوديون (Odiorne) بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهان في تشغيل الإدارات وفي تقييم إسهامات الأفراد.¹

أ- المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف:

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف هي كالتالي:²

- **عملية الإدارة:** وتعني أن الإدارة بالأهداف نظام حركي مستمر تتكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات يؤديها المدبرون لتساهم مجتمعة في بلوغ الهدف الكبير للجهاز، فهي مثل العملية الإدارية في مجملها، تتكون من الوظائف المتداخلة التي يمارسها المدبرون من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولا تقتصر فقط على برنامج لتقويم الأداء وتحسين الإنتاجية.
- **الأهداف:** والهدف عبارة عن نتيجة يراد الوصول إليها في الزمن محدد وبوصفات وكميات معينة، وهذا هو الركن الأساسي للإدارة بالأهداف.
- **النتائج:** بحيث تجعل حل اهتمام المؤوسين والرؤساء الوصول إلى الغايات المقصودة وأن تكون هناك نتائج فرعية تتكامل لتحقيق النتائج العامة.
- **المعايير:** المقياس الذي سيتم بموجبه تقويم النتائج، وتتعدد تلك المعايير من حيث كمية ونوعية وزمانية ومالية ويشترك الرؤساء والمؤوسين في تحديدها والاتفاق عليها.
- **المشاركة:** بحيث يتشارك الرؤساء والمؤوسين في تحديد الأهداف وتحقيقها.
- **التعاون:** فالإدارة بالأهداف جهد جماعي لا فردي.

¹ زايدي وسام، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي-الجزائر، 2015/2014، ص 21.
² علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، الناشر مكتبة غريب 1984، ص 22.

- **النظرة العضوية:** عندما يلتقي جميع العاملين لتحديد الأهداف يكون هناك تطوير وتنمية الموارد مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

من خلال العرض السابق نجد بأن الإدارة بالأهداف تبرز مشاركة العاملين في التسيير الإداري عندما يساهم المرؤوسين الذين يوجدون في أسلف السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير الناتجة عنها، أي أن الإدارة بالأهداف تعني بأمور ثلاثة تعبر عنها بمصطلحات مفتاحية هي:

- **الرسالة:** وهي الغرض النهائي من المشروع أو العمل أو المؤسسة.
- **الأهداف:** وهي نصوص تعبر عن الأهداف العامة بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- **الأهداف القريبة:** وهي نصوص تعبر عن أهداف قابلة للقياس تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في مدى زمني قريب.

3-3 أهمية الإدارة بالأهداف:

يمكن استدلال على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي:¹

- أ- مساعدة الإدارة بالتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- ب- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- ج- المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف.
- د- المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
- هـ- تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.
- و- المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.
- ز- تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقويمه.

3-4 خصائص الإدارة بالأهداف:

تتمثل خصائص الإدارة بالأهداف في قيامها على:²

- أ- مشاركة المرؤوسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم.

¹ محمد توفيق محمد شبير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2015، ص 15-16.

² فانتن جميعي، لبنى بوسيدة، دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية. رسالة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي-الجزائر، 2016، ص 10.

- ب- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.
- ج- وضع الأهداف لكل منصب من المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة.
- د- أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة.
- هـ- وضوح وفهم معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين.
- و- يتم مكافأة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.
- ز- تقوم على المسؤولية والمحاسبة المشتركة لجميع العاملين.
- ح- تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والمناسب.

3-5 مبادئ الإدارة بالأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف على الكثير من المبادئ منها:¹

أ- مبدأ المشاركة: يعني هذا المبدأ مشاركة الرئيس الإداري والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديد على نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقييم المناسبة، كما أن المشاركة بين الرئيسين والمرؤوس تؤدي دون شك إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل الإداري منها:

- الالتزام بتحقيق الأهداف والتحمس لها.
- المشاركة في تحديد الأهداف وصياغتها من شأنه أن يجعل كل إداري مسؤولاً عن أهدافه وإنجازاته وتحمل المسؤولية تجاهها.

ب- مبدأ تحقيق الأهداف: من إحدى مهام الإدارة المراجعة المستمرة للتأكد من تحقيق الأهداف حسب ما هو متفق عليه من معايير ومقاييس للإداء، وتعديل ما أخفق بإجراء ما يلزم من تقديم الإداري القائد للنصح والإرشاد.

وللإدارة بالأهداف مبادئ أخرى منها:

ج- مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات: يؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة بهدف قياس التقدم في مجال العمل ومدى تحقيق الأهداف المرسومة، ومن خلال مراجعة النتائج والإنجازات التي تمت في ضوء الأهداف واللوائح والتعليمات الموجهة للعمل.

¹ هبة بنت حمزة، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني السلطات والإدارة، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى-السعودية، 2014، ص 14-15.

د- مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: يعد اختيار الكوادر والقيادات الصالحة في المكان المناسب من المرتكزات الرئيسية للإدارة بالأهداف، ويتم اختيار الشخص من خلال التعرف إلى إمكاناته ومدى إمكانية تطويعها لتحقيق نتائج على درجة عالية من الكفاية في ظل نفقات أقل.

3-6 مرتكزات نظام الإدارة بالأهداف :

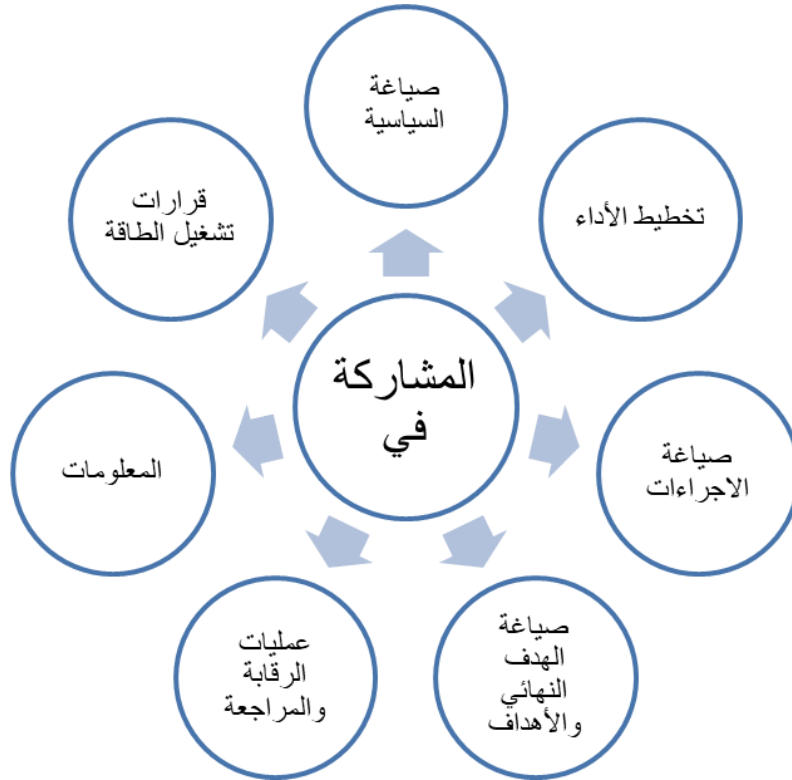
تقوم أساليب الإدارة عموماً وأسلوب الإدارة بالأهداف خصوصاً على مجموعة من الدعائم الأساسية التي تقوم من أجلها وسيتم التطرق إليها في النقاط التالية:¹

أ- **وضع أهداف كل منصب:** إذ ينبغي النظر إلى المناصب الإدارية على أنها مراكز للمسؤولية هذا يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة وأكيدة وأن تكون على شكل مؤشرات رقمية يجب تحقيقها في مدة زمنية محددة، بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة، بحيث يتم الانطلاق من الأهداف الرئيسية ثم ترجمتها لأهداف على مستوى الوحدات.

ب- **ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمنصب الإداري:** وهذا يتطلب من المدراء عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين وذلك بهدف إشراكهم في وضع الأهداف الخاصة بكل منصب إداري على حدا حيث تكون المعلومات الكافية متوفرة لدى المدراء وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل واتخاذ القرارات وتقييم النتائج، إن اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف يعني اعتماد مفهوم الإدارة بالمشاركة وهذا المفهوم الذي اعتمده العالم "ليكرت" الذي سينطلق هو الآخر من نظرية للعالم "هاركنجوز" والتي تحدد فيها بالمشاركة على أنها عملية تمكن المرؤوسين في اكتساب جرعة عالية من الرقابة، وحرية أكبر للاختيار فيما يختص بمسؤولية الفردية يمكن أن تزيد من دافعية الفرد نحو تحفي أهداف التنظيم، وتزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقيق مرونة أكبر وفعالية أكثر ورضي أعلى من العمل.

¹فانتن جميعي، لبنى بوسيدة، مرجع سبق ذكره، ص 10-12

الشكل رقم "2": نموذج المشاركة في وضع الأهداف



المصدر: فاتن جميعي، لبنى بوسيدة، مرجع سبق ذكره، ص 11

- ج- تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقياً وعمودياً: إن الأهداف التي تتعلق بالمناصب الإدارية ذات المستوى الإداري الواحد ينبغي أن تحقق الترابط والانسجام فيما بينها وذلك ينطبق أيضاً على الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية في المستويات الثلاث: الإدارة العليا. الإدارة الوسطى الإدارة الدنيا، إذ أن هذا الترابط والانسجام الرأسي والأفقي للأهداف بعكس الترابط بين أهداف المناصب الإدارية الأخرى.
- د- توفير الدعم الإداري اللازم: بما أن الإدارة بالأهداف تتطلب إشراك عدد كبير من الإداريين العاملين، فإن ذلك يحتم على النمط الإداري أن يتميز بما يلي:

- هيكل تنظيمي ومناخ تنظيمي واضح.
- نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لمتابعة العمل بسهولة ويسر.
- تكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي.
- التوجه الإنساني، وذلك عن طريق اعتماد نظام فعال للحوافز.
- المشاركة الأكبر في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات.

هـ- اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية: إذ ينبغي للإدارة بالأهداف أن تساعد على تدعيم الاحترام المتبادل بين الناس داخل المنظمة، بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في إطار الود والاحترام والتعاون ومنطق روح الفريق الواحد.

و- التركيز على النتائج أكثر من القيام بالنشاطات نفسها: فهنا تترك الإدارة بالأهداف للمرؤوسين الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم وتقويم الأداء على أساس النتائج المتحققة وليس على أساس الأنشطة المبذولة.

ز- تحسين نظام التدريب: حيث يجب أن يبدأ التدريب بمدخل متكامل يشمل جميع الأفراد في المنظمة، ويشمل أيضا اللوائح والاختصاصات والمفاهيم.

ح- تحسين نظام اللوائح والتعليمات: يكون نظام الإدارة بالأهداف أكثر فعالية إذا ما اتبع أنصاره نمطا إداريا متميزا، وأن يكون يتسم بنمط متوازن مشارك وهو ما يشجع على تحقيق أعلى درجات المشاركة.

3-7 أهداف تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف:

مما لا شك فيه أن كل عمل لابد أن يكون له غرض وهدف معين وتطبيق الإدارة بالأهداف لها أهداف معينة وهي:¹

أ- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى، والأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل.

ب- ربط أشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.

ج- تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة الجهود وطاقات أفرادها على مختلف المستويات الإدارية.

د- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.

هـ- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين الى التقدم الى الأمام.

و- إيجاد أساس للتخطيط الشامل طويل المدى لمختلف أوجه النشاط على مستوى كل إدارة أو قسم،² وعلى مستوى الشركة.

ز- إيجاد أساس للتخطيط متوسط وقصير المدى للعمليات والأنشطة المختلفة يحقق الفعالية لنظام الموازنات التخطيطية.

ح- إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد انتمائهم لأهداف الشركة.

¹ محمد مبارك محمد رشدي، مرجع سبق ذكره: ص 20.

² على السلمى، الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع-القاهرة، 1999، ص 90.

3-8 مراحل (خطوات) تطبيق الإدارة بالأهداف.¹

حدد "دراكر" الخطوط العامة للإدارة بالأهداف بعملية الإدارة بالأهداف ذات الخطوات الخمسة، لكل مرحلة من مراحل أو خطوات هذه العملية تحدياتها الخاصة التي تحتاج إلى المعالجة من أجل أن يعمل النظام الكلي بفاعلية، ويختصر البعض تنظيمياً العملية ذات الخطوات الخمسة بثلاث قواعد أساسية هي (صياغة الأهداف، عملية التنفيذ، وآلية قياس الأداء والتغذية العكسية).

أ- الخطوط العامة لوضع الأهداف: تبدأ الإدارة بالأهداف في وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي تتصف بالتحديد الواضح، والتي تتكامل مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين جميعاً، لأن ذلك يساعد على زيادة الأداء التنظيمي، تستخدم الإدارة بالأهداف المتتابع المستمر فالتغذية العكسية في عملية بلوغ الأهداف، وتغطي الخطوط العامة لوضع الأهداف الخطوات التالية.

- يجب أن تختلف الأهداف بعضها عن البعض الآخر، وتوظف الأهداف في المستويات الدنيا من أجل بلوغ الأهداف في المستويات العليا، كل هدف يعتمد على الهدف الأدنى منه، ويساعد على إنجاز الهدف الأعلى منه، وهذا يمكن من إنجاز الأهداف في المستويات العليا عن طريق توجيه نشاطات أعضاء المنظمة واقسامها.
- **غايات الإدارة بالأهداف:** وتعني أن كل نشاطات المنظمة تتوجه نحو الأهداف، وهي المرحلة الأخيرة للمنظمة، قد تكون الأهداف قصيرة المدى وواضحة، وينبغي أن تفهم الأهداف بسهولة من قبل الأشخاص المسؤولين عن إنجازها، يجب أن تتفق الأهداف مع سياسات وإجراءات المنظمة. يجب أن تقيم الأهداف بكفاءة، واعتماداً على القرار وعلى إمكانية الاعتماد عليها ويمكن بلوغها في فترة زمنية مناسبة.
- **وضوح الغايات:** يجب أن تكون الأهداف الفردية والتنظيمية واضحة، إذا كانت الغاية غير واضحة عندها يظهر الارتباك في العمل، يجب أن تثبت الأهداف بوضوح في كل المستويات الإدارية الواضحة، وهذا يتطلب أن يجري تسلسلها وتتابعها من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر أقل منه، حتى يتم توصيلها لجميع العاملين في المنظمة، وحتى تكون هذه الأهداف فعالة ينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس ومتفق على بلوغها وواقعية ومرتبطة بزمان محدد، ولخصت هذه العبارة بعبارة (SMART)، تحتاج المنظمة إلى تأسيس مستهدفات ومعايير أداء واضحة لكل هدف.

ب- تشجيع المشاركة على وضع الأهداف: يحتاج المديرون إلى ذكاء فعال، وإمكانات من أجل إنجاز الأهداف المشتركة للمنظمة، يجب أن تدفع لهم الأجور والمكافآت المناسبة، من أجل بذل قصارى الجهود في مجال الإدارة بالأهداف، يحتاج كل شخص في المنظمة إلى معرفة كيفية الملاءمة بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة، ويفضل القيام بهذه العملية بعد تقاسم ومناقشة الأهداف وأهمية أن يحدد الشخص أهدافه

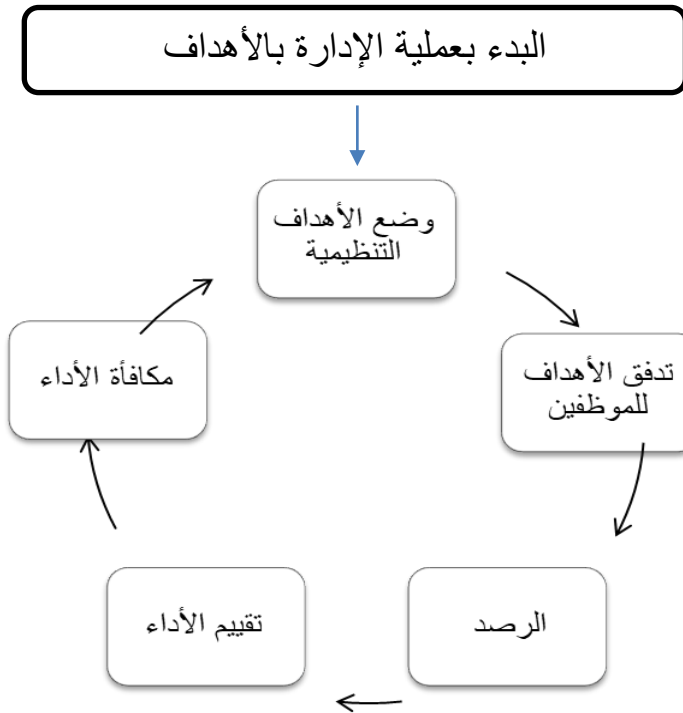
¹مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، اليازوري للنشر والتوزيع، 2017، ص 24-25.

التي تتماشى مع هذه الأهداف (الأهداف التنظيمية)، يجب أن لا تفرض الإدارة العليا سيطرتها من خلال عملية الإدارة بالأهداف، وإنما عليها أن تعمل على وفق أسلوب الرقابة بالأهداف.

ج- رصد التقدم: ينبغي أن تقوم إدارة المنظمة بتأسيس نظام للرصد (المراقبة)، يقوم هذا النظام بإرسال الإشارات عندما تنحرف الأوضاع عن مساراتها المحددة، ينبغي أن يتوفر لنظام الرصد الوقت الكافي، بما يسمح على التعامل مع قضايا أو المشكلات قبل أن تصبح مهددة، لعملية إنجاز الأهداف، مع ملاحظة مستوى التأثير من خلال عملية تتابع الأهداف ويفترض أن لا يوضع أي هدف بمعزل عن الأهداف الأخرى، وهذا يعني أن لا تتم تلبية هدف مجال واحد من مجالات المنظمة، وإنما يتسع التأثير ليشمل كل مجالات المنظمة.

د- تقييم ومكافأة الأداء: تم تصميم الإدارة بالأهداف من أجل تحسين الأداء في كل مستويات المنظمة، ومن أجل ضمان تحقق ذلك، بات لزاما على المنظمة وضع نظام شامل لتقييم الأداء، ويتضمن النظام تقييم الأهداف التي تم تثبيتها مع النتائج التي تم الحصول عليها، مع مراقبة المديرين في كل مستويات المنظمة للتقدم في نشاطات المرؤوسين باتجاه بلوغ الأهداف، وخاصة تقييم أداء العاملين بالعلاقة مع الأهداف التنظيمية المطلوب إنجازها، بما يسمح بشكل مناسب من استيعاب التغييرات البيئية، مع ضرورة الربط بين إنجاز الأهداف والمكافآت، وربما التعويضات أيضا، مع ضرورة توفير التغذية العكسية، وتزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بأهدافهم الخاصة، فضلا عن الأهداف التنظيمية، لتعزيز مبادئ المشاركة، عندما يتم عرض النتائج في مستوى النطاق الواسع للمنظمة، عندما تصبح فرصة أخرى لدى العاملين لربط الأهداف الشخصية للجماعة مع الأهداف الشاملة للمنظمة.

الشكل رقم "3": عملية الإدارة بالأهداف ذا الخمس خطوات



المصدر: مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، اليازوري للنشر والتوزيع، 2017، ص 24.

3-9 عيوب الإدارة بالأهداف:

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يوفرها نظام الإدارة بالأهداف فإن تطبيقاتها قد كشفت عن بعض الجوانب السلبية وأهمها ما يلي:¹

- أ- إن تعلم المديرين لكيفية تطبيق هذا النظام في أعمالهم تعتبر أهم المشكلات التي تواجهها، حيث أثبتت التطبيقات العلمية أن أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق النظام هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها.
- ب- إن هذا الأسلوب من أساليب الإدارة لا يضع أسسا لتحديد الأهداف أو كيفية اشتقاقها التي تخصهم وما يترتب على ذلك من عدم ثقة في قدراتهم وقصور في معلوماتهم.²
- ج- جهل الكثير من المديرين بهذا الأسلوب الإداري نظرا لعدم تطبيقه، إلا نادرا، وعدم استيعاب المجتمع لهذا الاتجاه الحديث، وخوف المديرين من تفويض السلطة وتفوق المرؤوسين عليهم عند تطبيق هذا الأسلوب.
- د- شعور الإدارة التنفيذية في المستويات الدنيا بعدم المشاركة في وضع أو تحديد الأهداف التي تخصها وما يترتب على ذلك من عدم ثقة في قدراتهم وقصور في معلوماتهم.
- هـ- حاجة هذا الأسلوب إلى جهد كبير من جانب الرؤساء والمرؤوسين عند صياغتهم للأهداف وترجمتها إلى أهداف فرعية، وهذا الجهد يتمثل في الأعباء الورقية و المستندية المستخدمة في تحديد الأهداف والإعداد والتخطيط والمناقشات.
- و- ومن عيوب الإدارة بالأهداف أنها تحتاج إلى فترة طويلة لتنفيذ البرامج لأن من مستلزمات نجاح الخطط البرامج هو الدراسة وإعطاء الوقت الكافي لمعرفة حيثياتها.³
- ز- تتأثر الإدارة بالأهداف بمتغيرات السوق لأن ذلك يؤثر على فعالية الإدارة بالأهداف ودرجة نجاحها.
- ح- من سلبيات الإدارة بالأهداف صعوبة وضع أهداف واقعية قابلة للقياس.

¹ فانتن جميعي، لبنى بوسيدة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² محمد توفيق محمد شبير، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ طاهر الكلالدة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ط1، ص 178.

المطلب الثاني : الفعالية التنظيمية

تمهيد :

تعتبر الفعالية التنظيمية من بين الموضوعات التي تثير اهتمام المنظمات وبصفة خاصة الباحثين حول سبل إيجاد دراسات حديثة للفعالية التنظيمية كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة، في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها . و من هنا ينشا الاختلاف بين الباحثين والمفكرين في صورة الفعالية التنظيمية كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها، فمنهم من يهتم بالجانب الاقتصادي ومنهم يركز على الجانب الاجتماعي، وآخر على الجانب الثقافي.

1-4 الإطار النظري للفعالية التنظيمية :

وهي من المجالات المهمة في مجال التسيير والتي تعنى بها المنظمة لأجل تنظيم وتسيير حسن داخل هياكل المنظمة ومما يفرض عليها إثبات وجودها وفرض مكانتها في ظل التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم والتي توجب عليها الاعتناء وتبني الفعالية التنظيمية ودراستها مما يساهم بشكل مباشر في الأفراد من خلال توفير جو ملائم للعمل وتحفيز والتشجيع لهم وقد اختلف الباحثون عن مفهومها لما لها من مجالات متعددة هامة للمنظمة تمس الجانب الاقتصادي والثقافي والاجتماعي.

أ- تعريف للفعالية:

- اللغوي: أصل اللغوي للفعالية هو الفعل " فعل " الذي مشتقاته " فاعل " و "فَعَال" ، والفعالية مصدر صناعي اختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط و الإتقان وفي المعاجم الغربية وهي تتحدد عندهم بكونها وصفا لكل شيء " Efficacy " يقابل " الفعالية " بالعربية كلمة "فَعَال" .
- الاصطلاحية: ، وجاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أنّ الروح - ويقصد بها الفعالية - هي: " ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصورات، وتبليغه لرسالته، وقدرته الحفية على إدراك الأشياء"¹.

و أن الفعالية عرفت ب: "عمل الشيء الصحيح" كما عرفها علي الشريف بإضافته الزمن والطريقة الملائمة في قوله "الفعالية تعني فعل الأشياء في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة"².

¹ 1- Dictionnaire le Petit Larousse, Larousse - Bordas, Paris, 1997, p 36.

² -بلقاسم سلاطينه وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل السسيولوجي، جامعة محمد خيضر بسكرة ،دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013،ص 13.

ب- تعريف التنظيم:

- اللغوي : تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة لمصطلح إنجليزي والفرنسي Organisation وتكتب بأمريكا Organization ، ففي اللغة مصطلح فعل نظم ويقال مزال على نظام واحد أي على عادة واحدة ، ونقول ليس لهذا نظام إذا لم تستقم طريقته¹.
- الاصطلاحي : يعرف بأنه " تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأهداف الواضحة والمحددة وذلك من خلال تقسيم العمل الوظيفة بينهم من خلال تسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية"².
- ويعرف " برنرد شستر " بأنه " نسق من الوعي يقوم على نشاطات منسقة من شخصين فأكثر"³.

ج - تعريف الفعالية التنظيمية :

- تتصف الفعالية التنظيمية بدرجة عالية من التعقيد والعمومية والغموض لكل باحث له مداخلة وطريقته في وضعه لمفهوم للفعالية التنظيمية ،وفيما يلي بعض عرض لأهم التعاريف عن الباحثين والكتاب :
- يعرفها بيتر دراكر (peter draker) " وهي أداء الأداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب "⁴.
 - يعرفها برنارد (Barnard) وهو أول من قام بتعريف الفعالية متمعدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية وقد قال "على أنها تحقيق الهدف "⁵.
 - يعرفها إيتزوني (Etzioni) على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.⁶
 - يعرفها برايس (Price) فهي درجة النجاح في تحقيق الأهداف المعتمدة.
 - يعرفها دونيلي (Donnelly) درجة تطابق بين الأهداف والنتائج المحققة في حدود الموارد المتاحة.
 - يعرفها كلن من أنان وفريمان (Hannan & Freeman)درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة، وهو ما يعطينا فكرة عن فكرة أولية عن مجموع هذه التعاريف أنها تركز كليا عن مفهومها للفعالية

¹ - السيد محمد مرتضى الزبيدي: تاج العروس، المجلد 09 ، بيروت، دار صادر، دون تاريخ، ص77، ص 76.

² - Philippe Bermoua: A quoi sert la sociologie des organisations, sciences humaines, N 20, Série Avril, 1998, P.05.

³ -حسين عبد الحميد أحمد رشوان :علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة،2004 ،ص11

⁴ - أحمد ماهر: الإدارة، المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 ، ص 28

⁵ - وفاء جديع، مذكرة ماستر مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي لموصول إلى الفعالية التنظيمية دراسة حالة شركة برودياك - مطاحن الزهرة- المنطقة صناعية بكوينين - جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي 2018. ص 9

⁶ - حاجي أبو بكر ، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري دراسة حالة بمديرية الشباب والرياضة المسيلة، جامعة محمد بوضياف مسيلة،2015. ص 6

على عنصر تحقيق الأهداف انطلاقاً من الموارد والامكانيات المتوفرة للمنظمة في علاقتها بمختلف عناصر بيئتها الخارجية.¹

- يعرفها تايلور (Tayllor) أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط والتحقق من المدخلات و المخرجات لأي نظام ولا مكان للتخمين وللتصرفات الفردية.²
- كما جاء في تعريف كل من (غودمن)(Goodman) و (بينغ) (Pennings) (بينغ)

للفعالية التنظيمية بأنها : (النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة لأهداف المنشودة)³.

ويمكن أن نضيف أيضاً تعريف "قاموس علم الاجتماع وعلم النفس" للفعالية التنظيمية على أنها : " قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية للاستنزاف"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الفعالية التنظيمية :

أنها تقييم لأداء المنظمة وبالتالي قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها مع خلق توازن بين متغيراتها الداخلية والخارجية عن طريق التكيف والتعامل مع العوامل الظرفية والأطراف الاستراتيجية بغية تحقيق أهدافها، بحيث يكون هذا التقييم أساساً لغرض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير التنظيمي.⁵

إن الفعالية تتعلق بأهداف المؤسسة وتناجها وبالتالي نسبة المخرجات الفعالية إلى المخرجات المتوقعة وذلك حسب الصياغة التالية⁶:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{كمية المخرجات الفعالية}}{\text{كمية المخرجات المتوقعة}}$$

¹ - بن علي عبد الوهاب، مذكرة ماستر مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج، وهران، جامعة وهران، ص 50.

² - حاجي أبوبكر، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري دراسة حالة بمديرية الشباب والرياضة المسيلة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2015. ص 7

³ - صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة العدد 54 جويلية 1987 ص 10

⁴ - إبراهيم جابر، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية ناشرون وموزعون. عمان 2013.

⁵ - بواشرية مراد، هدى فوجيلي، أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية، دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك، جامعة العربي تبسي التبتة 2017. ص 34

⁶ - عزيزي حنان، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة الوحدة التجارية، تفرقت خلال فترة 2013.2014 مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ص 9. 2015.

د - علاقة مفهوم الفعالية بالمفاهيم الأخرى :

من المفاهيم الأكثر ارتباطا بمفهوم الفعالية هي : كفاءة، الأداء والانتاجية وقد بينا سابقا أن الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والقيام بالقرارات الاستراتيجية كاختيار تشكيلة سلعية و تقدم فالسوق على عكس الكفاءة ترتبط بالمستوى جزئي من التحليل التنظيمي بمعنى الأمور التشغيلية بينما الأداء هو الكفاءة والفعالية معا والانتاجية هي مقياس التقدم التقني¹.

- **تعريف الكفاءة (efficient) :** الكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد (الأفراد، المواد، المباني، الأراضي، الأموال، الخامات) فحسن استخدام الأموال يعني استثمارها فيما له عائد كبير، والموارد البشرية يجب أن تكون مستثمرة بشكل يضمن الاستفادة من خبراتها ومهارتها، كما يسري ذلك على باق الموارد و الذي يتوافق شرحها لتعريف "بتير دراكر" المذكور سالفًا .

وتعرف أيضا على أنها استخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة و ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية، وتقاس بالنسبة التالية²:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

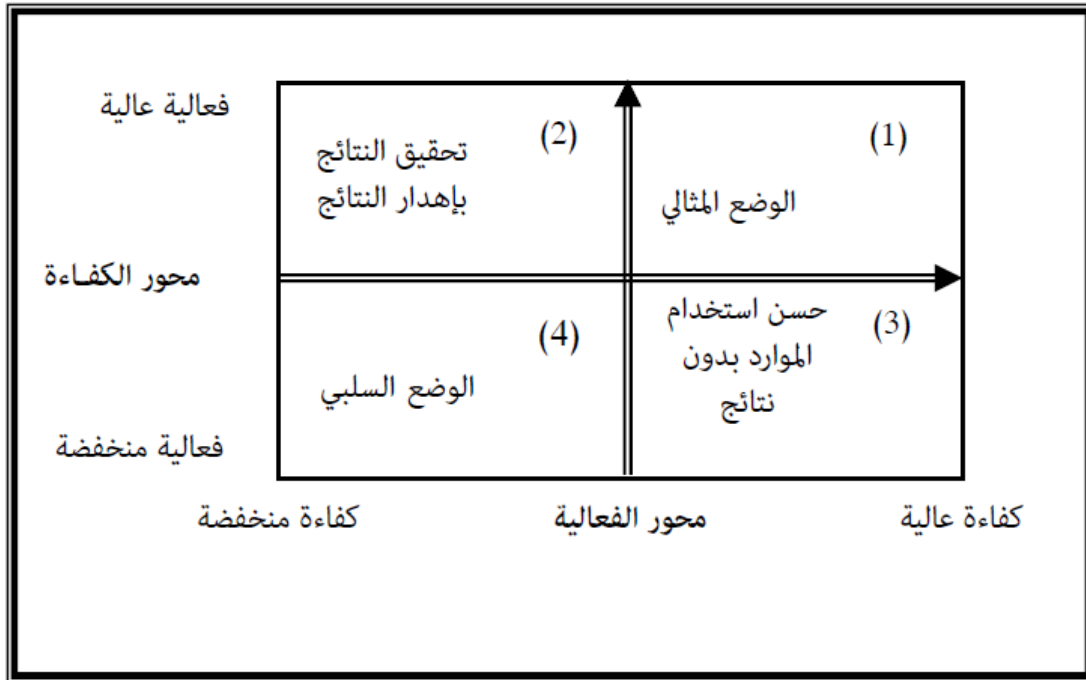
ومما سبق نرى أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الارتباطية بين المفهومين، فالفعالية أعم وأشمل من الكفاءة، والتنظيم لن يكون فعالا إلا إذا كان كفئا، لأن الكفاءة شرط لازم للفعالية، ولكن يمكن أن يكون كفئا وليس فعالا، وذلك عندما يتم استغلال الموارد ولكن لغير الهدف المطلوب، وفيما يلي يبين الشكل العلاقة الفعالية التنظيمية بالكفاءة³

¹ - أحمد ماهر :الإدارة، المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 ، ص22 .

² - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ،سنة 1993 ص92

³ - أحمد ماهر :مرجع سبق ذكره، ص22

شكل "4" : يوضح العلاقة الكفاءة بالفعالية التنظيمية



المصدر : أحمد ماهر، سبق ذكره ص.22

يتضح من خلال هذا الشكل أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية:

- **الوضع المثالي**: بحيث تكون الكفاءة مرتفعة و الفعالية مرتفعة، وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه.
- **الوضع غير الممكن**: وفيه تكون الكفاءة منخفضة و الفعالية مرتفعة، وهذا الأمر غير ممكن لأنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد.
- **وضع الفشل**: وفيه تكون الكفاءة عالية و الفعالية منخفضة، ويكون ذلك حينما يوجه استخدام الموارد لغير الهدف المطلوب.
- **الوضع السالب**: وفيه تكون الكفاءة منخفضة و الفعالية منخفضة، ويكون ذلك عندما لا تعمل المنظمة على استغلال الموارد بشكل جيد و بالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة.
- **تعريف الأداء Performance** :

بمعنى تنفيذ مهمة أو تأدية عمل بأبعاده الكاملة، أما على مستوى التسيير فيقصد به انجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب ، لذلك فهو عموماً ينطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية انجاز المهام الموكلة

إليه وفق الطريقة التي يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والزمن.¹

على انه محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهوم (الفعالية) وهي الوصول الأهداف المطلوبة و(الكفاءة) وهي تخفيض الموارد المستخدمة يعني أن² :

$$\text{الكفاءة} \times \text{الفعالية} = \text{الأداء}$$

• تعريف الانتاجية **Productivité** :

تعرف نظريا بأنها العلاقة ما بين الانتاج وعناصر الإنتاج بمعنى العلاقة كمية المخرجات والمكيات اللازمة من عناصر الانتاج أو المدخلات.³

فيما يلي جدول رقم "1" مختصر يبين فروق بين مفاهيم الفعالية الكفاءة والأداء :

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل الأشياء الصحيحة	فعل الأشياء بالشكل الصحيح	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف، توفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في انجاز العمليات، الاستغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير المحددة كما وكيفا
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة وصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج و الموارد والعمليات

¹ - Ecosip, **Dialogues autour de la performance en entreprise**, Editions Harmattan, Paris, 1999. p:18.

² - بشكي إبراهيم، **تقييم أداء التنظيمي باستخدام بطاقة أداء المتوازن**، دراسة حالة مؤسسة سوناتراك ناحية حوض بركاوي، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، فحص و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2013 ص8

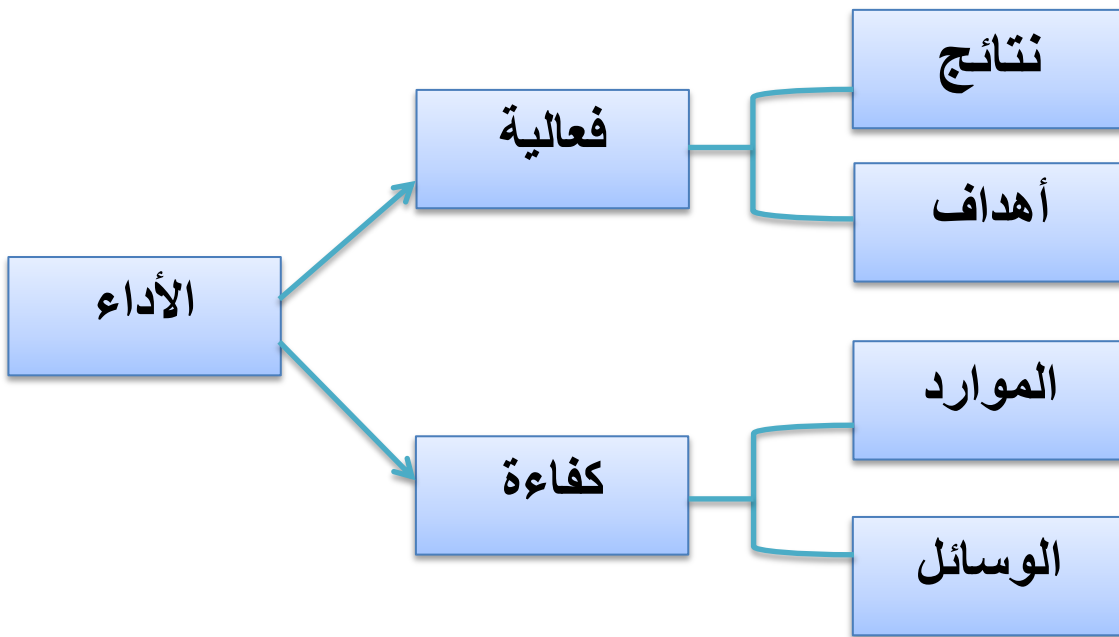
³ - عزيزي حنان، **دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية**، مرجع سبق ذكره، ص 9

مصدر : بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دراسة حالة فرع الأغواط 2004-2008، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2010/2009، ص20.

• العلاقة بين الأداء و الفعالية والكفاءة والانتاجية :

من خلال مفهوم الكفاءة والفعالية نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة تربط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية الظاهرية التنظيمية كمتغير أساسي يناقش من زاوية الفعالية والكفاءة ومخرجات تتمثل في تحقيق الأهداف، أما الإنتاجية فهي علاقة بين كمية المتاحة من سلعة معينة، كمية العوامل المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج¹.

شكل رقم "5": يوضح العلاقة الأداء بين الفعالية والكفاءة



المصدر : عزيزي حنان، مرجع سبق ذكره، ص10

2-4 أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية :

أ- أهمية الفعالية التنظيمية :

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة، إنما المؤسسات تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة

¹ - عزيزي حنان، مرجع سبق ذكره، ص10.

والقيام بوظيفة محددة لما ينتج عن احتياج بالغ للفعالية التنظيمية وأهميتها على الواقع الميداني ما يعكس بالعمل للمؤسسة والأفراد.

تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وحيد لوجود التنظيم واستمراره وتطويره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.

يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها .

تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف الأبعاد المميزة للمؤسسة.¹

ب- خصائص الفعالية التنظيمية :

من أبرز الخصائص ما يلي :

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية ، الاجتماعية، الثقافية... إلخ.
- التنوع : حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها : المجتمع، الأفراد، المساهمين... إلخ.
- التعقيد : لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- النسبية: إذ لا يمكن إصدار الحكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث لأن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة .
- الفعالية صفة تشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة أبعاد متعددة (مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية)².

3-4 مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

تختلف التنظيمات للمؤسسات كلن حسب (الظروف، طبيعة نشاط، ونوعية البيئة، ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها...) وهنا نجد التعقيد الفعالية التنظيمية وعدم الاتفاق حول تعريفها، حيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط . كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة.

¹ - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 399.

² - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

صنفت مداخل دراسة الفعالية التنظيمية إلى مدخلين هما :

أ- مداخل تقليدية

ب- مداخل حديثة

أ- المداخل التقليدية:

لقد ركزت المداخل التقليدية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات (سلع وخدمات)، فتم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد، تحويل هذه لمخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها وذلك على النحو التالي :

● مدخل النظم :

يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها للحصول على ما تحتاج إليها من موارد نادرة وذات قيمة.

ويعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. ومن أهم هذه المؤشرات :

(القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة)

إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفعالية، فهذا المدخل يؤكد على المعايير لا تستعمل على زيادة فرص البقاء لدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية، وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفعالية التنظيمية، ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل كما أن الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها، وأنه لا بد من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء.

- مدخل العمليات الداخلية :

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على الكفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات، التي وبمعنى آخر عملية التفاعل تقنية اجتماعية نفسية ووفقا لهذا المدخل يكمن الوقوف على الفعالية، من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل والمناخ التنظيمي السائد وعدم وجود الصراعات التنظيمية.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية التنظيمية من خلال هذا المدخل، (وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة ووجود وسائل الاتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما).

- مدخل تحقيق الأهداف :

يهتم هذا المدخل بقياس الفعالية التنظيمية، من زاوية المخرجات بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة، يستحسن استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف و قابلية قياس تحقيقها في زمن البعيد، حيث يعتمد على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيق مستوى مرضي منها وينطلق هذا المدخل من افتراضين أساسيين :

- ✓ لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه.
- ✓ إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

كما أضاف " روبينز " خمسة افتراضات ليكون هذا المدخل مفيد وفعال :

- ✓ أن يكون للمؤسسات هدف أو أهداف نهائية .
- ✓ أن تكون تلك الأهداف محددة جيدا ومفهومة جيدا من قبل كل أعضاء التنظيم
- ✓ أن تون تلك الأهداف من القلة بحيث يمكن معالجتها والقيام بها وتتجنب التضارب فيما بينها .
- ✓ مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب أن يكون قابلا للقياس.

ب- المداخل الحديثة :

لقد قصر المداخل التقليدية قام بعض الكتاب الإداريين إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد مفهوم الفعالية، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم هذه المداخل ما يلي :

● مدخل العناصر الاستراتيجية:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها . وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة، فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا مدخل النظم لا يركز على التفاعل كل التغييرات البيئية وإنما هم إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة.

كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها في المستقبل.

يؤكد المختصون في هذا المجال على التفاعل البيئي بين المؤسسة ومحيطها، من خلال تنظيمها كما هو في المدخل النظامي، لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا في عمل المؤسسة، بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها كمقياس للفعالية والذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها .

- مدخل للقيم التنافسية¹:

طور هذا المدخل كل من "كوين وروباف" لتفسير ميل المديرية والمستشارين لوضع هياكل وأنشطة التنظيم حيث وجدوا أن المديرين والمستشارين يفاضلون بين

✓ المرونة ، والنظام و الانضباط

✓ الناس والتنظيم

✓ وأول قيم ثنائية متنافسة هي إما الاختيارين المرونة أو الانضباط، فالمرونة هي سعي المنظمة إلى الابداع و

الابتكار و التكيف والحركية وعدم التقيد بأنظمة ،أما النظام فهو الضبط والربط والاهتمام بأنظمة الرقابة

والمتابعة التي توفر مقدرا عال من الاستقرار والتنبؤ.

أما قيم ثنائية متنافسة هي اما الاختيار بين الناس أو بالمنظمة.

ان الاهتمام بالناس معناه اعطاء وزن كبير لمشاعرهم واحتياجاتهم ولرأيهم ومشاكلهم، بينما الاهتمام بالمنظمة هو

الاهتمام بالإنتاج والأهداف وتحقيق معدلات انتاجية وكفاءة عالية.

¹ - صورية النوري ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية-دراسة حالة لشركة مطاحن رياض سطيف بنقرت- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية .جامعة الوادي سنة 2016 ص 63.

4-4 معايير الفعالية التنظيمية :

لقد حاول كامبل وآخرون من خلال الدراسات التي قاموا بها في مجال قياس الفعالية ، قد توصلوا إلى حصرها في ثلاثين معيارا سنوضحها بالشرح والتفصيل إلا أنه يجدر الإشارة ومن خلال تحليل المعايير المستعملة في قياس الفعالية التنظيمية أمكن إرجاعها إلى ثلاث محاور رئيسية هي :

أ- الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

ب- تدفق العمليات الداخلية.

ت- البناء والتكيف مع المتغيرات الخارجية.

- **الفاعلية العامة :** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم إنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحد التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجز عنه من خسائر مادية وبشرية.
- **النمو:** ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر .
- **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم .
- **التحفيز والدفاعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة عكس " التحفيز يرتبط بالفرد " وتتمثل في مدى تفاهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة .
- **تحقيق التماسك:** والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة).
- درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- الاندماج والتوافق: بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- التوافق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من الوسائل قبل تفويض السلطة، توقعات الأداء..... إلخ.
- المهارات العلمية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة: التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة.
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية.
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ما من عملية الإمداد بكل مستلزماتها الخاصة في فترة الأزمات " مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
- تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من الأعمال.
- مدى المشاركة: من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

4-5 مؤشرات الفعالية التنظيمية:

ومنها تنقسم إلى مؤشرات داخلية وأخرى خارجية:

أ- مؤشرات الداخلية :

ترتبط بمدخلات المنظمة وعمليتها ومنها:

- **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف .
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** ان توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند واجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل .
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال .
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب وتنمية قدرات الأفراد:** إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل .
- **الإدارة السليمة للصراع:** إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.
- **الحوادث:** إن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية.
- **التأخر والغياب بين العاملين:** ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات .
- **الدافعية لدى العاملين:** ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملة وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- **وجود توقعات مشتركة بين الذين ينتمون إلى التنظيم:** مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.
- **درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.**

- الرضا الوظيفي : يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى الفعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة ، فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل راضي أكثر إنتاجية من غيره.

ب- المؤشرات الخارجية:

وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات :

- إنتاج السلع و الخدمات إن تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفاعليتها.
- تحقيق الأرباح : إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
- تحقيق أهداف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلا: إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب.
- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.
- المسؤولية الاجتماعية : وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة ، فإن معنى ذلك أن المنتجات عده المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على المعلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا ، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور العلمي.

ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت (العامل الزمني) إلى :

✓ مؤشرات الفعالية على المدى القصير : وتتضمن الإنتاج، الكفاءة، الرضا.

✓ مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط : وتشمل التكيف والنمو.

✓ مؤشرات الفعالية على المدى الطويل : البقاء والاستمرار.

وعموما ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل الموجود بينها، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات ، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث، وليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها، و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيمية، لكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء...إلخ.

جدول رقم " 2 " مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

المؤشرات الخارجية	الرقم	المؤشرات الداخلية	الرقم
تخطيط وتحديد الأهداف	01	إنتاج السلع والخدمات	01
المهارات الاجتماعية للمدير	02	الجودة	02
المهارات العملية للمدير	03	تحقيق الأرباح	03
المشاركة في اتخاذ القرارات	04	القدرة على التكيف	04
تدريب وتنمية قدرات الأفراد	05	النمو	05
التأخر والغياب بين العاملين	06	تحقيق أهداف جديدة	06
كفاءة استخدام الموارد المتاحة	07	التأهب للإنجاز	07
الحوادث	08	المسؤولية الاجتماعية	08
الغياب	09	البقاء	09
الرضا الوظيفي	10		
التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة	11		

مصدر : عزام محمد حسن العثماني ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة . 2017 ص 51.

6-4 عوامل زيادة وتقليل مستوى الفعالية التنظيمية:

أ- عوامل زيادة مستوى الفعالية التنظيمية¹

ذكر مايكل وجون عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية كما يلي:

- اللامركزية والتفويض .
- توسيع العمل .
- تقييم الأداء .
- الإدارة بالاستشارة والمشاركة .
- زيادة فعالية الاتصال .
- تسطير الأهداف وصناعة القرار .

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعارف النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

- اللامركزية والتفويض :

وهما طريقتان لتحرر العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي "سيرز.روبك وشركائهم" sears.roebuck.& company " مثلًا مهمًا : تفرضان "الإدارة بالأهداف" و تضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

- توسيع العمل:

رواده هما شركتي: "أي.بي.أم (I.B.M)" و "ديترويت إديسون" ، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى مستويات التنظيم ، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

¹ - عزام محمد حسن العثماني ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

- تقييم الأداء:

إن البرامج التقليدية الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتلخ مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه ، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج : شركة "جنرال ميلز" وشركة "أنسول للكيماويات".

- الإدارة بالاستشارة والمشاركة :

توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية .

- زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها :

- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها .
- تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض و تقديم شروحات وتوضيحات.
- الاعتماد على مسريين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال و المنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.
- تسطير الأهداف وصناعة القرار .

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات ومشاكل عديدة رغم توقع نجاحها، فعدم منح الاهتمام الكافي للاتصالات يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقائبيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة، فالإدارة " تبنت الأفكار " ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية و فرضيتها "الإدارة بالسيطرة"، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق و كأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة .لذا يجب على الإدارة أن

تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف) وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية ، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكار مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية.

ب- عوامل تقلل مستوى الفعالية التنظيمية¹.

تلجأ بعض المنظمات لممارسات عقيمة وغير مثمرة يؤدي إلى فشلها في تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن بين هذه الممارسات ما يأتي :

- انشغال الإدارة بالتفاصيل .
- الإسراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة .
- جهل الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- جهل المنظمة بأهداف الأفراد العاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية .
- انعدام التجانس والتماسك بين أفراد الجماعة في الجماعة في العمل . مما ينعكس سلبا على التكامل الوظيفي، وبالتالي انعدام روح الفريق..
- الشعور بالاغتراب المهني وعدم الولاء للجماعة.

7-4 المناظير المختلفة للفعالية التنظيمية:

أ- الفعالية التنظيمية من المنظور الاقتصادي

يظهر من خلال وجهة نظر المسيرين و أصحاب المصالح والمساهمين من خلال الاهتمام بماكنة تطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها، والتي تدور حول تحسين كل من نوعية المنتجات والخدمات معتمدة على بعض المؤشرات التسويقية والانتاجية و يظهر جليا من خلال مساهمات رواد الكلاسيكية.

أولا: التنظيم العملي لتايلور:

حسب تايلور للإدارة العملية شقان، شق عملي يتعلق بالمعال و علاقاهم بالإدارة و زملائهم، و شق إداري يتعلق بمن يعلمون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بالإداريين وبالموظفين، حيث طبق الأسلوب العلمي لحل مشكلتي زيادة الإنتاجية والفعالية الإدارية لأن هاتين الأخيرتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وإن حل مشكلة فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية.

¹ - عزام محمد حسن العثماني ، مرجع بسبق ذكره ، ص 53

- تقسم العمل وتحديد كميا إذا أمكن، وهكذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء.
- ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الامكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه و نشاطه الجسمي والذهني.
- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط (طاقة) خارج الاطار المحدد لهم .وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين والمسريين.
- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والاجراءات المفصلة والمتعلقة بأداء عمل ما.

1- مفهوم الفعالية حسب "تايلور" : نستنتج من الدراسة التي قام بها تايلور :

- الفعالية التنظيمية تحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية.
 - الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة و الوقت.
- فالفعالية التنظيمية حسب تايلور " الرشادة الإنتاجية" من خلال القضاء على الأساليب السيئة للعمل ورفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية السيئة للعمل ورفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتنميط معايير الأداء.

2- الانتقادات: أحدثت أفكار تايلور ثورة كبيرة في مجال الإدارة إلا أنها لم تخو من انتقادات وجهت لها هي:

- ✓ تجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال.
- ✓ تجاهل أثر الحوافز المعنوية .

ثانيا : التقسيمات الإدارية

اهتم " فايول " بالعمليات الداخلية و المظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل و بالجوانب الفيزيولوجية للعمال وليس بالجوانب الانسانية، ركز " فايول" في دراسته على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، إذ افترض أن فعالية وكفاءة المؤسسة انعكاس لكفاءة وفعالية المدير .

- ✓ المبادئ الأساسية لفايول:

/ تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة

/ القيام بتجميع الأنشطة المتشابهة في شكل تقسيمات

/ تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة

✓ تقسيم الوظائف : قام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى

● فنية : الإنتاج والتصنيع .

● تجارية : البيع والشراء .

● المالية : البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال .

● المحاسبة : تسجيل الحسابات ، إعداد الميزانية ، عمل الإحصاءات .

● الوقاية و الضمان : حماية الممتلكات والأشخاص و المحافظة على سلامتهم في المؤسسة .

● الإدارية : إصدار الأوامر ، التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الوقاية .

✓ النظرية البيروقراطية ل ماكس فيبر:

و يشير المعنى اللغوي للمصطلح (البيروقراطية) إلى "سلطة المكتب" ، ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية . ويرجع ذبوع وانتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية إلى التعرف الكلاسيكي الذي قدمه العالم الألماني ماكس فيبر لهذا المفهوم ، والذي لم يشر إلى أي مضامين سلبية ، وإنما كان يقصد به الإشارة إلى النموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة.

يدل الأول على المعنى العلمي للبيروقراطية والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقا من إمكانيات بشرية ومادية وهو ما يهمننا ، أما الثاني فيرتبط بكل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وكثرة اللوائح و الاجراءات.

✓ أنواع السلطة حسب فيبر : قسم السلطة إلى ثلاثة أنواع :

1- السلطة التقليدية

2- السلطة الكاريزمية

3- السلطة القانونية

✓ مفهوم الفعالية التنظيمية عند فيبر :

يعتمد فيبر على "الرشادة في سلوك الأفراد" كأهم متغير من متغيرات الفعالية ، كما اعتبر البيروقراطية نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت فيه الخصائص التالية

- تحديد الاختصاصات الوظيفية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح ، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح التخصص وتقسيم العمل .
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية بصورة رسمية .
- تحديد نطاق الإشراف .
- الفصل بين الأعمال الرسمية و الأعمال الشخصية للموظف .
- تعيين الأفراد وفق الكفاءة والخبرة الفنية .
- تعتمد على الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين.
- يستند على التدرج الهرمي .

3- الانتقادات : أهم انتقاد الموجهة للبيروقراطية

- عامل الفرد متناسيا طبيعته الإنسانية والاجتماعية ما ينعكس سلبا على فعاليته .
- بعض مبادئها تساعد على الإهمال ، وانخفاض الكفاءة والفعالية كالأقدمية في لترقية .
- يرتبط نجاح المؤسسة بالظروف البيئة المحيطة و الخصائص الداخلية وليس هذه الأخيرة فقط ، فالمؤسسات حاليا نظام مفتوح .
- ركزت المدرسة الكلاسيكية على مبادئ إدارية قائمة على الرشد والعقلانية وتدرج السلطة...لتحقيق الفعالية.

ب- الفعالية التنظيمية من منظور الاجتماعي

- التون مايو :

إن أعمال الباحث "إلتون مايو" مكنت من توضيح أهمية العوامل الإنسانية لإنتاجية الأفراد . التجربة الأولى التي أجريت في مصانع "هاوثرون" بشركة "وستن الكتريك" تجربة الإضاءة حيث تم تشكيل مجموعتين، اختيارية و أخرى ضابطة ، فكانت تعمل في ظل الظروف ثابتة للإضاءة، وقد ارتفع الأداء حتى في المجموعة الضابطة . ما يمكن استنتاجه أن ظروف العمل المادية ، لا يمكنها أن تكون المتحكم الوحيد في الانتاجية . تجربة أخرى أجريت على

مجموعة من العوامل حيث يمكن قياس كل المتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل و على انتاجية كل عاملة تم إدخال تغيرات كثيرة على مدة العمل اليومية و الأسبوعية ، مدة فترات الراحة، نظام المكافآت ، عدد أيام العمل في الأسبوع إلخ كانت التغيرات المقترحة تقدم لفريق العمل و تناقش معه كانت العوامل توفقن على كل التعديلات النتيجة لم تختلف عن التجربة السابقة الانتاجية تزداد باستمرار، حيث توصل إلى :

- للجماعة وعلاقات الأفراد أهمية في رفع الكفاءة والفعالية.
- أهمية التحفيز المعنوي.
- يبني العامل في بيئة العمل علاقات شخصية تتجاوز الرمسة ولها دور في الفعالية التنظيمية والكفاءة.
- حسب التون مايو فإن قون المؤسسة تكون بارتباط أعضائها ، إذ أن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف على دافعيتهم ، وكلي تتحقق الفعالية التنظيمية يجب أن يكون اندماج جامعية للأفراد باعتماد القيادة وتطابق الأهداف الفردية والجماعية وأهداف المؤسسة وتكون بتحفيز دافعيتهم والاتصال والتوجيه من خلال عملية التدريب.
- سلم الحاجت لماسلو :
- تعتبر نظرية "ماسلو" من أولى النظريات التي اهتمت برضا الأفراد عن أعمالهم، ومعرفة حاجاتهم من الأعمال التي يقومون بها ، ونشير إلى أن "ماسلو" تأثر بأفكار "تايلور" عن العمل، وكذا بدراسات " هاوثورن" التي قام بها " إلتون مايو زملائه" والتي مثلت مدخل العلاقات الإنسانية ، حيث أن هذه الدراسات قدمت نتائج تشير إلى أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها تأثير مهم في اتجاهات الموظفين و سلوكهم ، كما أشارت إلى حاجة الموظفين للانتماء. وترتكز نظرية ماسلو على افتراضات أساسية هي :
- وجوب اشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل العليا.
- اذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.
- ان سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية وضع "ماسلو" تسلسلا للحاجات يتضمن الحاجات التالية وعددها خمسة مستويات وهي :
- الحاجات الفيزيولوجية.
- الحاجة إلى الأمان.
- الحاجة الانتماء .
- الحاجة إلى تحقيق الذات.

شكل رقم "6" : سلم الحاجات لماسلو



المصدر : صوري النوري ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية لشركة المطاحن سطيف ،
تفرت، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة حمه لخضر
الوادي، 2016. ص 7

تتحقق الفعالية التنظيمية حسب "ماسلو" بما أسماه التآزر والتي تتكون من :

✓ الثقة الجماعية.

✓ رغبة الفرد في تطوير مهاراته بالمؤسسة.

✓ السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل

✓ التوجه الايجابي نحو العمل

✓ العلاقات الديمقراطية.

✓ قوة النشاط المؤسسي.

✓ المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

✓ حب التقدير والثناء .

✓ احترام الرؤساء.

ج- الفعالية التنظيمية من المنظور الثقافي

بما أن المنظمة في عالم متطور ومتغير المفاهيم والأبعاد، المعلومات التكتلات ، الشركات المتعددة الجنسيات، التنوع الثقافي لذا وجب عليها التكي، بإعطاء أولوية للقيم والمفاهيم الجديدة للأفراد والمجتمعات أي أهمية للبعد الثقافي، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أهمية الثقافة كالمؤسسات اليابانية والألمانية :

- نظرية اتخاذ القرار "لهربرت سيمون" :

حسب سيمون فإن النظرية التقليدية كانت ترى أن اتخاذ القرارات امتياز للرجل الذي يجلس في القمة ، فأشار في نتائج أبحاثه إلى أن فهم السلوك التنظيمي و التنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات داخل المنظمات ، و ما المؤثرات التي تحددها ، و على الإدارة أن تنمي و تنظم عملية اتخاذها للقرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الفعالية ، أخذنا في الاعتبار أن الإدارة تعمل في مجموعات إنسانية و ليس مع أشخاص بذاتهم.

● تعريف سيمون للتنظيم :

التنظيم عبارة عن مجموعة أفراد ، يحدث بينهم تفاعل و علاقات ، من خلال اتصالات تتم بينهم ، و هذه العلاقات هي التي يستمد منها كل فرد من المجموعة المعلومات و القيم والاتجاهات التي يبني قراراته بناء عليها ، و هناك نوعان من السلطة ، سلطة تنفيذية تتخذ قرارات ملزمة للآخرين بتنفيذها و سلطة استشارية قراراتها غير ملزمة ، و لكي يكسب القرار التأييد لا بد على متخذ القرار مراعاة الظروف الموضوعية و الإنسانية عند اتخاذ أي قرار و أن يدرس تأثير القرار على الأفراد و دة فعلهم .

-اتخاذ القرار و الفعالية التنظيمية:

ركزت نظرية القرار على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم ، و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة ،فتحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها .

فعملية صنع القرارات دور في تحسين الفعالية التنظيمية ، معتبرا أن الرشد في اتخاذ القرارات مسألة نسبية ، يحكمها السلوك الإنساني و مجموعة القيم ، و اتجاهات هذا السلوك ، حيث تتحدد الرشادة بالتدريب أي مكتسبات و مواهب الشخص ، حوافزه من قيم و أهداف ، المعرفة الشخصية للوضعية و المعلومات المتوفرة .

- النتائج التي توصل إليها سيمون :

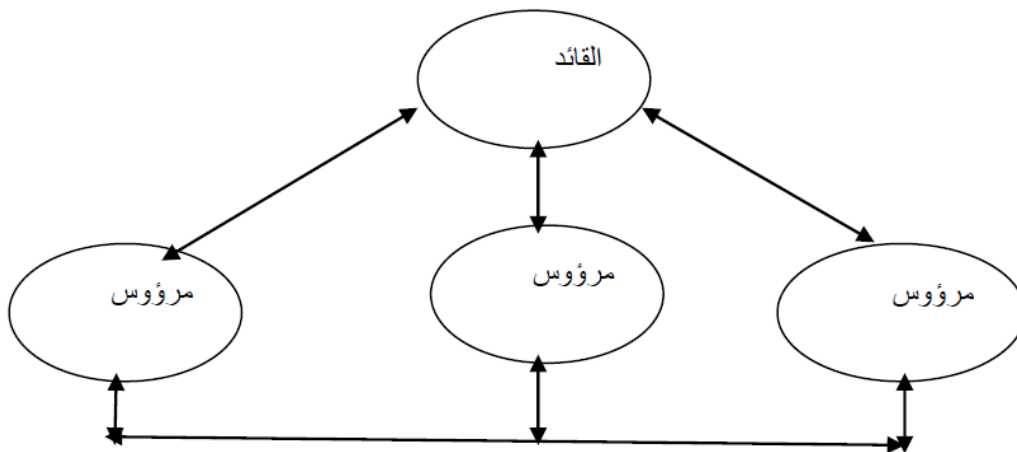
- وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة عملية اختيار ، و الاختيار يعني اتخاذ القرارات .
- عملية الاختيار بين البدائل المطروحة من مسؤولية الإدارة العليا بالمنظمة مستويين .
- اتخاذ القرارات يكون في المستويات العليا ومستوى المنفذين .
- عملية اتخاذ القرار حل وسط بين الرضا و حدود الرشد المطلوب .

- أنماط القيادة عند لوين و لبيت و وايت:

ركزت الدراسات الحديثة في تفسير الفعالية على سلوك القائد (نمط القيادة) و ليس خصائصه ، و في الدراسة التي قام بها لوين و لبيت و وايت تكونت عينة الدراسة من صبيان في العاشرة من العمر تم توزيعهم في ست مجموعات ، و تتكون كل مجموعة من خمسة صبيان يشرف عليهم رجل متعاون مع الباحثين تدرب على القيادة باستعمال واحد من أساليب القيادة الثلاثة و هي : السلطة و الديمقراطية و الزمام الحر (الفوضوي).

القيادة الديمقراطية : تناقش القائد مع الأطفال فيما يجب عملهم و قدم جميع المعلومات و الاقتراحات مع ترك القرار لهم ، فاستقروا على صنع الأقنعة و وضعوا خطة عمل .

الشكل رقم "7": كيفية اتخاذ القرار في القيادة الديمقراطية

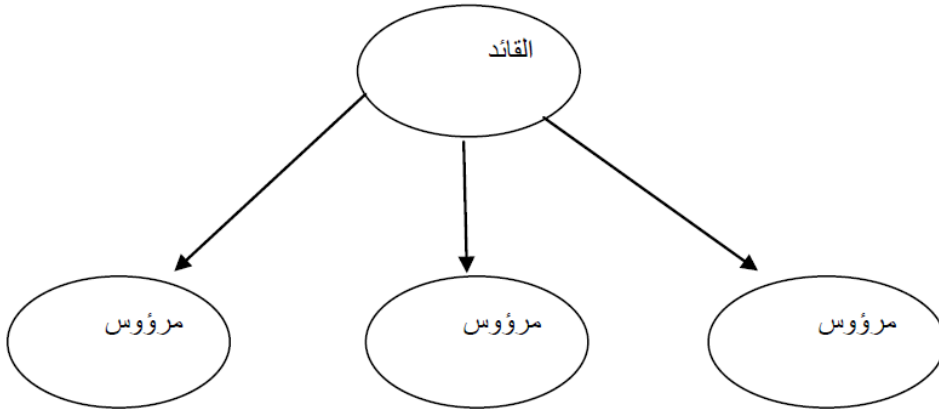


المصدر : من إعداد الطالبان

إن مشاركة المعلومة و انتقالها بحرية توفر الثقة بين العمال و الرئيس ويستفيد هذا الأخير من مقترحات و آراء مرؤوسيه حيث ينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق و المشاركة فيتخذ القرار في الاتصال و تحل الرقابة الذاتية محل الرقابة الرسمية الهرمية .

القيادة الديكتاتورية : فرض القائد القرارات التي وضعها على الأولاد ، حيث أخبرهم بعملهم مبينا خطوة واحدة من العملية و في وقتها و قسم الأولاد بغض النظر عن رغباتهم.

الشكل رقم " 8 " اتخاذ القرار في القيادة الديكتاتورية



المصدر : من إعداد الطالبان

ضمن هذا الأسلوب يعمل القائد بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات، فهو قريب من النزعة الفردية، وبعيد عن المشاركة الجماعية وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك ويضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل، وبالتالي فان الاندفاع نحو العمل يكون قليل .

القيادة الفوضوية : يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات ، فالقائد لا يقود و انما يترك الجماعة لنفسها كلية و لا يشترك مع اعضائها في اتخاذ القرارات .

- النتائج المتوصل لها :

- في القيادة الديمقراطية كانت الإنتاجية أكثر استقرار و دافعية الأولاد كبيرة و أنجزوا العمل بروح الفريق و بتفاعل كبير .

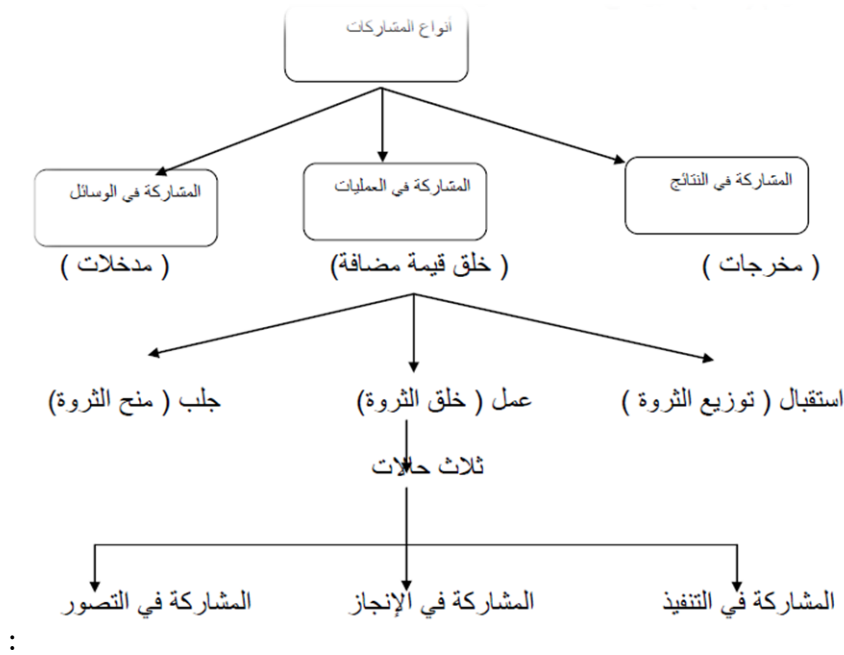
- في القيادة الديكتاتورية كانت الإنتاجية مرتفعة لكن بدافعية أقل و رضا منخفض مع سلوك عدواني فيما بينهم.

- القيادة الفوضوية كانت الإنتاجية و الرضا ضعيفين و اتسم العمل بالفوضوية .

تشير الدراسات إلى ضرورة توافر السمات الشخصية في القائد و يجب أن تترجم في سلوكيات و أفعال ، أي تظهر من خلال ممارساته اليومية .

- المشاركة في صنع القرارات:

شكل رقم "9" : يوضح أشكال المشاركة



المصدر: من إعداد الطالبين

يمكن اعتبار المشاركة نظام مادامت تتكون من مدخلات (مساهمات مالية)، عمليات (خلق قيمة مضافة)، و مخرجات (توزيع أرباح)، و يهمننا في مجال الإدارة هو المشاركة في الانجاز و التصور ، من صنع للقرارات المتعلقة بتحديد الأهداف ، السياسات أو الانجازات.

" دعوة القائد لمروسيه و الالتقاء بهم لمناقشة المشاكل التي تواجههم و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة بالاستعانة بمقترحاتهم ، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية" القدوة الحسنة : فلا بد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه و يتجسد هذا في تعاليم ديننا الحنيف و في شخصية الرسول (ص) " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة " في سورة الأحزاب الآية 20 .

- ✓ **القدرة على الاتصال** : القائد الفعال هو الذي يحسن الاتصال بمروسيه لأنه يستطيع معرفة حاجاتهم و أهدافهم و ردود أفعالهم اتجاه قراراته و سياساته ، فالاتصال الفعال يرفع الروح المعنوية للعمال.
- ✓ **مهارة بناء العلاقات الإنسانية** : هي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم و خلق روح العمل الجماعي بينهم ، و يتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه و بينهم " ، مهارة بناء العلاقات إذا تمتع بها القائد تسمح له بخلق روابط متينة و الاندماج في جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ **القيادة** : بدأ الاهتمام بموضوع القيادة حيث تناولت كل حسب مدخله فأصحاب النظريات الكلاسيكية ربطوها بمنصب العمل الرسمي و ممارسة السلطة و على العكس جاءت العلاقات الإنسانية و ركزت على الرضا و الدوافع ، و حاليا نقل مفهوم القيادة إلى التدريب أي كيف يصبح المدير قائد لأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد و دفعهم إلى الاتجاه المرغوب و بالتالي تحديد الهدف المرجو وصولا إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

- نظرية Z عند ويليام أوشي¹:

- توصل إلى نظريته في الإدارة عام 1891 ، بعد إجراءه لعدة بحوث و دراسات ميدانية في اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية من أجل الوصول إلى سر فعالية الإدارة اليابانية.
- ولقد أظهرت نظرية Z نموذجا للإدارة اليابانية الناجحة التي تحقق درجة من الفعالية والإنجاز والرضا عند العاملين و هي تخضع إلى قيم أساسية يتميز بها اليابانيين كالثقة والمهارة و المودة و أبرز القيم التي تعتمد عليها :
- التوظيف مدى الحياة لتحقيق الولاء للمنظمة.
- بطئ التقييم و الترقية و ذلك لضمان استمرارية العطاء و التعاون المثمرين للعاملين.
- عدم تخصيص المهني و ذلك ليتمكن للعامل من الانتقال بين مختلف أقسام المنظمة لاكتساب أكبر خبرة ممكنة .
- الرقابة غير مباشرة تتلاءم مع طبيعة الأعمال و الظروف المتغيرة.
- القرار جماعي أي اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار و ذلك للوصول إلى القرارات الفضلى و من ثم تحقيق أكبر كفاءة في العمل.
- القيم المشتركة كالتعاون و العمل الجماعي .

صوري النوري ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية لشركة المطاحن سطيف ، تقرت، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم
¹ - و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة حمة لخضر الوادي، 2016، ص.80

المطلب الثالث : العلاقة بين القيادة التشاركية والفعالية التنظيمية :

تساهم القيادة التشاركية في توفير مناخ تنظيمي إيجابي، وتعمل على زيادة التعاون بين الموظفين باختلاف رتبهم الوظيفية في إيجاد رؤية مشتركة، وتدفع بالعاملين إلى العمل بروح فريق متماسك ومتكامل ومتفاهم لأجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، فللقيادة التشاركية أبعاد تضم التحفيز، الاتصال الإداري، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات، وهاته الأبعاد مجملها تؤثر على المناخ داخل المنظمة إما بالإيجاب أو بالسلب فهي تتأثر بتأثر الموارد البشرية فيها فكلما زاد اهتمام المؤسسة لهاته الأبعاد كلما زادت بشكل مباشر في زيادة الفعالية التنظيمية والتي بدورها تحقق أهداف المنظمة وتحقق الرسالة التي وضعت لأجلها.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سوف نورد في هذا المبحث أهم الدراسات التي تناولت موضوع دور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمة.

المطلب الأول : الدراسات العربية

أ- الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية :

1. دراسة فاتن محبوب 2019 بعنوان : القيادة التشاركية في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمخبر المالية،

بنوك وإدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ما يلي:

- ✓ التعرف على مدى أبعاد القيادة التشاركية والتطوير التنظيمي.
- ✓ إبراز العلاقة السببية بين أبعاد القيادة التشاركية والتطوير التنظيمي.
- ✓ وكذا التعرف على واقع تطبيق القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة المحددة (ميدان الدارسة)، ومدى تأثيرها على التطوير التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استعمل الباحث المنهج المسحي الوصفي وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة و يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مركز التكوين المهني البالغ عددهم 80 موظفا .

وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

- ✓ توصل الباحث إلى إدراك أهمية هذا النمط من القيادة التشاركية من خلال سياسة منتهجة من مدير المركز.
- ✓ يهتم مدير مركز التكوين بالتحفيز المعنوي والمادي من خلال كل تميز يحدثه الموظفون في أي مجال .
- ✓ لا يؤمن بالعجز والتكاسل، فهو يسعى دائما للتغيير والابتكار والتجديد بما يعود بالفائدة على المؤسسة.
- ✓ يعمل ويخطط برؤيا مستقبلية من خلال تهيئة كل الظروف لتحقيق طموحات المؤسسة التي تجعلها تتبوأ مراكز متقدمة بين مثيلاتها من المؤسسات .

2. دراسة عسكر 2012 : بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس

الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2012/2011 والبالغ عددهم (9900) معلما ومعلمة ، وبلعت عينة الدراسة (727) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانتين، الاستبانة الأولى : لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، والاستبانة الثانية : لقياس نمط الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية .

وكانت النتائج كما يلي :

- ✓ حيث جاءت العلاقات الانسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي (77.6%) ، يلي ذلك مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.9%)، يلي ذلك تفويض السلطة حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.4%).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى الجنس (ذكور، إناث)، أما في متغير المؤهل العلمي فقد اتضح وجود فروق في المجال الأول العلاقات الانسانية، والمجال الثاني مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية، والدرجة الكلية للاستبيان، أما في المجال الثالث تفويض السلطة فلم يتم الكشف عن اتجاه الفروق.
- ✓ كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية.

3. دراسة مُحمد معمرى 2019 بعنوان: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية

بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة.

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ✓ معرفة دور القيادة التشاركية في أبعادها (تفويض السلطة، اتخاذ القرار و العلاقات الانسانية في تحسين أداء العاملين).
- ✓ يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة الصحية في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية.
- ✓ من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر - كوبا بولاية الجلفة على ضوء القيادة التشاركية، تم حصر الباحث على توزيع الاستبانة واستلامها بنفسه من أفراد عينة الدراسة، كما قام بشرح وتوضيح إجراءات وتعليمات الاستجابة على الاستبانة لهم، كما قام بإجابات عن العديد من الاستفسارات لبعضهم مع التركيز على أهمية الدقة والموضوعية، والتأكيد على أن المعلومات ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.
- ✓ وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور القيادة التشاركية، وكذلك لوصف مستوى تقييم للأداء العاملين في المستشفى.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ ويفسر الباحث ذلك إلى العلاقة الايجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية تفويض السلطة وضرورته للعملية الإدارية، فإيجاد الثقة بين القائد والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.
- ✓ ويفسر الباحث الى وجود علاقة ايجابية بين ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار، لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، من اشراك في اتخاذ القرارات، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.
- ✓ ويفسر الباحث ذلك إلى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الانسانية، لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، وتزيد من حماسهم للعمل، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج يبرز: أن القيادة التشاركية تلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة.

ثانيا- الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

1. دراسة حاجي أبوبكر الصديق 2016 بعنوان : الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري.

وقد هدفت الدراسة إلى :

- ✓ التعرف على العلاقة بين الفعالية التنظيمية وعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري .
 - ✓ وضع إطار عام مقترح لدراسة الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وخاصة الادارات الرياضية في الجزائر .
 - ✓ استعراض الاساليب والمداخل لدراسة الفعالية التنظيمية ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرار.
 - ✓ التعرف على المحددات الرئيسية للفعالية التنظيمية لبعض الإدارات الرياضية ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة .
 - ✓ إجراء دراسة ميدانية عن دور الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وعلاقتها باتخاذ القرار وإبراز الدور الإيجابي الذي يلعبه معيار الفعالية التنظيمية وإصدار القرارات ذات التوجه الاستراتيجي .
 - ✓ الفرق بين القائد الاداري الذي يتبنى معيار الفعالية التنظيمية في إدارة شؤونه الادارية واتخاذ القرارات من القائد الذي لا يدرج معيار الفعالية التنظيمية في عمله الإداري.
- وقد اتخذ الباحث في دراسته المنهج الوصفي وذلك من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها وقد تم اختيار عينة عشوائية متكونة من 20 موظف أو محاسب أو مقتصد بمديرية الشباب والرياضة وقد تم الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات .
- وقد توصل الباحث إلى أن تسطير الأهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دور إيجابي في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري كما أن وضع خطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى إيجابي .

2. دراسة بلول أحمد - حمداش نوال 2017 بعنوان : الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD حسب نموذج كاميرون -دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الجلفة- .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل تطبيق نظام LMD حسب نموذج كاميرون، وقد تكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة الجلفة، وتكونت عينة الدراسة من 50 أستاذا، واتبعنا المنهج

الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان من إعداد الباحث انطلاقاً من أبعاد كاميرون لقياس لفعالية التنظيمية في المؤسسات الجامعية، وقد أظهرت النتائج أن :

✓ حسب استجابات الأساتذة كان مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة متوسط في ظل تطبيق نظام LMD .

✓ وجود تفاوت في استجابات الأساتذة بين أبعاد الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل تطبيق نظام LMD .

✓ توجد فروق إحصائية في استجابات الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل تطبيق نظام LMD حسب نموذج كاميرون تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

✓ لا توجد فروق إحصائية في استجابات الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل تطبيق نظام LMD حسب نموذج كاميرون تعزى لمتغير الوظيفة .

3. دراسة أحمد سالم العامري 1997 بعنوان: الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض من منظور القيم المتنافسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من منظور مدخل القيم المتنافسة أحد أحدث مداخل الفكرية لدراسة الفعالية التنظيمية، وفي هذا السبيل تم استقصاء آراء عينة من الموظفين بلغ عددهم حوالي 412 موظف موزع على عدد من الأجهزة الحكومية متضمنة بمختلف المستويات الإدارية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى الفعالية التنظيمية متغير متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد حيث وجد ان الأجهزة الحكومية فعالة في بعض هذه الأبعاد وغير فعالة في الأبعاد الأخرى، ومن أبعاد الفعالية التنظيمية التي وافق الموظفون أفراد العينة على وجودها في الأجهزة الحكومية : الرقابة والاستقرار، التخطيط ووضع الأهداف، الكفاءة والانتاجية، الروح المعنوية بين الموظفين، وتنمية الموارد البشرية.

أما الأبعاد التي لم يوافق الموظفون على وجودها في الأجهزة الحكومية فتضمنت النمو و تحصيل الموارد، المرونة والتكيف، والاتصال وإدارة المعلومات.

كذلك وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين معظم أبعاد الفعالية التنظيمية.

4. دراسة ماهر صالح مُجّد بنات 2002 بعنوان: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة- دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة، وبيان أثر اختلاف كل من الوظيفة، سنوات الخبرة، نوعية الكلية، والرتبة الأكاديمية، في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعة.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من 223 عضواً من أعضاء الهيئتين: الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية ضمت 124 من الهيئة الأكاديمية و99 من الهيئة الإدارية، وقد مثلت هذه العينة ما نسبته 40% من المجتمع الأصلي للدراسة.

وقد تم الاستعانة بالاستبانة من أجل قياس الفعالية التنظيمية .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ✓ ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي .
- ✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية عند دلالة (0.05) بين التقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، وذلك لصالح الإداريين.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية عند مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية عند مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الكلية.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية
- ✓ لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية عند مقياس الفعالية التنظيمية تعزى الرتبة الأكاديمية.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

أولاً- الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية :

1. دراسة "وينلان جينغ" 2010: (Wenlan Jing) بعنوان:

القيادة المدرسية في دولتين: القيادة التشاركية في المدارس الثانوية في أمريكا والصين.

School Leadership in Two Countries: Shared Leadership in American and Chinese High Schools

هدفت الدراسة إلى مقارنة ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية في أمريكا والصين، مدى تأثير العوامل الوطنية التنظيمية والثقافية في تلك الممارسات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية في أمريكا والصين: 32 مدرسة ثانوية في كل دولة، وتم اختيار ما يقرب من 50 مدير مدرسة من كل بلد.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن مديري المدارس الأمريكية يمارسون القيادة التشاركية بدرجة أكبر من مديري المدارس الصينية، ماعدا في بعد (بناء الثقة)، والذي يمارسه المديرون الصينيين بدرجة أعلى، ولا يوجد فروق فردية تعزى إلى متغير الجنس حيال درجة تطبيق القيادة التشاركية، وكذلك لا توجد علاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والخبرة الوظيفية.

2- دراسة 2009 (XU Huang, Joyce iun, Aili Liu And Yaping Gong)

بعنوان:

هل تعزز القيادة التشاركية أداء العمل من خلال توفير القدرة أو الثقة؟ الآثار النفاضلية على المرؤوسين الإداريين وغير الإداريين.

Does participative leadership enhance work performance by inducing or trust? The differential effects on managerial and non-manual empowerment subordinates

هدفت الدراسة إلى التعرف عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطا بتحسين الأداء في العمل عن طريق عملية تحفيزية أو عملية قائمة على أساس التبادل والتعاون.

وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من 527 موظفاً من مجموع 500 شركة: واستخدمت الدراسة نموذجين نظريين وهما النموذج التحفيزي والنموذج التبادلي وعلى نطاق واسع لاكتشاف الآلية النفسية لأثر سلوك القيادة التشاركية للرؤساء على السلوك العلمي للمرؤوسين.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

أن النموذج التحفيزي للقيادة التشاركية يملك قوة أكثر من النموذج التبادلي في حالة المرؤوسين الإداريين، ومع هذا فإن النموذج يملك قدرة على شرح أكثر من النموذج التحفيزي في حالة المرؤوسين غير الإداريين.

كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطاً بأداء المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى عكس ما توقعنا كانت القيادة التشاركية أكثر وسلوك المواطنة التنظيمية من الثقة بالمشرف في حالة عينة المرؤوسين الإداريين.

وجود تأثير لسياق العمل على القيادة ومختلف الآليات النفسية للقيادة التشاركية والآفاق المحتملة لنظريات القيادة.

3- دراسة 2011 (Olorunsola And Abidoun) بعنوان:

مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية أكيبي في نيجيريا.

Teachers participation in decision making process in secondary school in ekiti in Nigeria

هدفت الدراسة التعرف إلى المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية أكيبي، والتعرف ما إذا كان اشتراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار متصلة بصفاتهم الشخصية، واستخدام الباحثان المنهج القائم على المسح الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في ولاية أكيبي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغ عددها (200) معلماً، تم اختيارهم من خمس مناطق محلية حكومية مختلفة، وتم اختيار المناطق الحكومية عشوائياً واختيرت أربع مدارس من كل المناطق المحلية، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة للتالي :

إن معلمي المدارس الثانوية من ولاية أكيبي يشاركون بفاعلية في اتخاذ القرارات، وأن لجنس والعمر والمؤهلات التربوية للمعلمين لا تعيق مشاركة المعلمين في القرار.

تظهر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار أنهم يتمتعون بالقوة وينظر إليهم كمصادر تتمتع بالعلم والخبرة التي يمكن اللجوء إليها عند الحاجة.

ثانيا- الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية :

1. دراسة " ليسونز وهاترلي" (Lysons and Hatherly) بعنوان:

Cameron's Dimensions of Effectiveness in Higher Education in the UK: A Cross-Cultural Comparison.

أبعاد كاميرون للفعالية في التعليم العالي بالمملكة المتحدة: مقارنة بين الثقافات.

هدفت الدراسة إلى وصف اختبار أبعاد الفعالية التنظيمية لدى كاميرون في التعليم العالي في المملكة المتحدة في محاولة لإقامة الأساس لمنظور الفعالية التنظيمية من أجل قرارات السياسة والتحليل التنظيمي والإدارة ومزيد من البحث .

وتشير النتائج بشكل عام بأن الأبعاد التي طورها كاميرون في الولايات المتحدة

(والتي تمثلت في : رضا الطلب التعليمي، نمو الطالب الأكاديمي، نمو الطالب المنهجي، نمو الطالب الشخصي، رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن العمل ، النمو المهني للهيئة التدريسية ونوعيتها انفتاح المنظمة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد أو المصادر، الصحة التنظيمية)، وقد أظهرت في بوضوح إلى حد بعيد مستويات أعلى من الثبات والثقة في المملكة المتحدة عنها في استراليا.

ويبدو أن التفسير له علاقة بالاختلافات الثقافية حيث أن الولايات المتحدة والمملكة المتحدة لهما موارد وسمعة مرتبطة بالتقاليد الثابتة بشكل أقوى مما بين الولايات المتحدة واستراليا.

2. دراسة كاميرون (1986) بعنوان:

A study of Organizational Effectiveness and Its Predictors

دراسة الفعالية التنظيمية وعواملها المؤثرة .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي لها علاقة بارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للكليات والجامعات في الولايات المتحدة ، وذلك باستخدام مقياس الفعالية التنظيمية الذي كان قد طوره عام 1978 أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن لبعض الاستراتيجيات الإدارية علاقة بتحسين مستوى الفعالية التنظيمية عبر الزمن، وكانت هذه الاستراتيجيات موجهة نحو الجوانب الأكاديمية، وجمع الإيرادات، والعلاقات العامة، وشؤون الطلبة، والبيئة الخارجية. كما كان للبيئة الخارجية، وعمر الجامعة ونوعها، أثر في اختلاف مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسات موضع الدراسة.

3. دراسة (ABU Shawish 2014) بعنوان :

The effect of transformational leadership, organizational culture , and a strategic change in the organizational effectiveness.

تأثير القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والتغيير استراتيجي في الفعالية التنظيمية .

وهدف البحث إبراز مشكلة تدني الفعالية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، ومن خلال الكشف عن الصلة بين القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية و التغيير الاستراتيجي والفعالية التنظيمية، ولهذا الغرض عمد البحث إلى استخدام أسلوب دراسة الحالة وتوظيف مخطط المتتابع، حيث تم استخدام الطرق الكمية والكيفية في جمع وتحليل البيانات، وشملت عينة الكمية 437 مشاركا، واختيروا عشوائيا في مجتمع البحث البالغ عددهم 744 موظفا، في حين شملت العينة الكيفية 3 مشاركين تم اختيارهم بطريقة قصدية، ممن شاركوا في تعبئة الاستبيانات (من العينة الكمية)

وأظهرت النتائج القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي هي أبرز مؤشرات الفعالية التنظيمية في التعليم العالي في فلسطين وأظهرت النتائج أن بعد الثقافة التحويلية أثر سلبا على العلاقة بين سلوك التأثير المثالي وبعد صياغة الاستراتيجية، ومع ذلك فإن نتائج العينة النوعية قد فسرت ان هذا التأثير السلبي للثقافة التحويلية في العلاقة بين القيادة التحويلية و التغيير الاستراتيجي سببه معتقدات الجامعة الغير الداعمة للتغيير وهذا يظهر أن الثقافة التنظيمية لم تكن فعالة بالشكل المثالي، واستوجبت النتائج النوعية تآزر بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية حيث تعجر القيادة التحويلية بمعزل عن الثقافة التنظيمية الداعمة عن إحداث التغيير في النهاية فقد أظهرت النتائج أيضا بأن التغيير الاستراتيجي قد لعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية وخلصت البحث إلى أن القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي هي العوامل الرئيسية للفعالية التنظيمية في التعليم العالي في فلسطين ويجب على قيادات الجامعة تحويل انتباههم إلى هذه العوامل الواعدة للفعالية الجامعية وبناء على تأثير القيادة التحويلية على التغيير الاستراتيجي يعتمد على الثقافة التنظيمية، فإنه يستوجب على قيادة الجامعات الفلسطينية العمل على خلق المستويات المثلى للثقافة الجامعية بتدعيم دور القيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي إلى أقصى درجة.

المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الجدول رقم "3" يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

البيان	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
من حيث متغيرات الدراسة	المتغير المستقل : القيادة التشاركية بالأهداف. المتغير التابع : الفعالية التنظيمية.	درست الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: القيادة التشاركية وأداء العاملين. القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية. القيادة التشاركية والتطوير التنظيمي.
من حيث الزمان والمكان	أجريت في سنة 2020. شركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM بغرداية - الجزائر	امتدت من سنة 1986 إلى 2019 وشملت الأماكن التالية : فلسطين - الجزائر - المملكة المتحدة - نيجيريا . وقد ركزت هاته الدراسات على المؤسسات التربوية.
من حيث منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة بالمنهج الوصفي في الجزء النظري استخدام الاستبيان كأداء للدراسة في الجزء التطبيقي ووزعت على عينة من الموظفين في المؤسسة مع دراستها الإحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.	جمعت الدراسات السابقة بين مختلف المناهج من دراسة حالة والتحليل ولكن الأغلب استخدم الاستبيان بالإضافة إلى اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري.
من حيث مجتمع الدراسة	اشتملت الدراسة على عينة من الموظفين على مستوى الشركة حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 31 موظف واستطلاع آرائهم بواسطة الاستبيان.	كان مجتمع الدراسات في غالبية الدراسة مركز على عينات مختارة وعشوائية أحيانا تضم مديري المدارس والمعلمين في ما يخص جانب القيادة التشاركية .
من حيث نتائج الدراسة	وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين	وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين

<p>القيادة التشاركية وبين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي و أداء العاملين.</p> <p>وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية ومجالاتها (التفويض بالسلطة، العلاقات الانسانية، المشاركة اتخاذ القرار</p>	<p>القيادة التشاركية بالأهداف و الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM.</p> <p>لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).</p>	
--	--	--

المصدر : من إعداد الطالبين

أوجه الاتفاق :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القيادة التشاركية و متغير الفعالية التنظيمية.
- كما تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وكذلك استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف :

- لا تحتوي الدراسات السابقة على عنصر الأهداف في عناوينها بينما اكتفت بالقيادة التشاركية.
- أغلب الدراسات السابقة أجريت في المؤسسات التربوية والتعليمية بينما الدراسة الحالية فأجريت في مؤسسة اقتصادية.

خلاصة الفصل:

مما سبق يتبين لنا أهمية القيادة التشاركية في الوصول إلى قرارات فعالة، فهي توفر مناخا منفتحا للحوار بين العاملين والقائد، ووضوح الرؤيا الأمر الذي يحقق مستوى عال من الاتفاق حول أي قرار، ويتم من طريقها حل الخلافات بشكل فعال، إضافة إلى أنها تمتلك قنوات الاتصال، وتعدد الطاقات الفكرية بما يسمح بالتكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة. وتبين كذلك أن أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، وتتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية ومتابعة وتقييم أداء هؤلاء المرؤوسين وفقا للنتائج المحققة وعليه فهي تساهم في زيادة فعالية عملية التخطيط وتنمية ورفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم تحقيق الأهداف المرسومة والتوصل للنتائج المرجوة.

و يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من أكبر المفاهيم تداولوا في العدد من المجالات خاصة في الإدارة وعلى من ذلك فإنه لم يعط الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح لأسباب عديدة، فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تداول مختلف المفاهيم التي تناولت الفاعلية التنظيمية بمختلف أبعادها ومداخلها وكذلك إبراز معايير التي تكتمل الفعالية التنظيمية تحقيق وجودها و كذلك مؤشراتهما ، كما تطرقنا للمفاهيم الأخرى والتي على صلة بالفعالية التنظيمية والمتمثلة في الأداء والكفاءة .

الفصل الثاني :

الإطار التطبيقي دراسة حالة شركة كهرباء

SKTM وطاقات المتجددة

بغرداية

تمهيد :

بعد ما قمنا بتغطية كل الجوانب النظرية للموضوع، سنحاول في هذا الفصل معاينة واقع القيادة التشاركية بالأهداف و تأثيره على الفعالية التنظيمية في مؤسسة SKTM من خلال مبحثين أساسيين :

- المبحث الأول : خصص لعرض اجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد منهج الدراسة وأهدافها ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومتغيراتها والأدوات الإحصائية المستخدمة، وذلك بعدما تم التعريف بشركة وطاقات متجددة SKTM .
- المبحث الثاني : فخصص لعرض نتائج الاستبيان وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج spss ومن ثم تحليل النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول :دراسة ميدانية لشركة كهرباء وطاقات متجددة.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهداف الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وإجراءات تكوين استبيان الدراسة وتقنياتها، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها وهذا بعد ما نتعرف على شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM.

1-التعريف بشركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM:

تعتبر شركة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM أحد فرع من فروع مجمع سونلغاز ولقد تم إنشاء شركة كهرباء وطاقات المتجددة في ظرف اقتصادي عالمي يطبعه الاستفادة من الطاقات اللاحفورية وتدني أسعار البترول على مستوى السوق العالمية إضافة إلى العواقب السلبية لظاهرة الاحتباس الحراري التي تمخض من جرائها تحول في المناخ على المستوى العالمي، هذا الخيار مفاده تهمين القدرات الهائلة التي تتمتع بها الجزائر في مجال الطاقات البديلة والمتمثلة في الطاقة الشمسية وطاقة الرياح على وجده الخصوص كون هذا النوع من الطاقة رهان للمستقبل الطاقوي للدول ككلالاوللجزائر خاصة.

كما أن هذا الخيار أيضا أملاه الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية على مستوى مناطق الجنوب الكبير وكذا الخصوصية التي تتمتع بها الشبكات الكهربائية المتباعدة والمتواجدة بمناطق الجنوب الكبير.

انبتق إثر انعقاد الجمعية العامة لسونلغاز رقم 2012 / 09 في يوم 04 جويلية 2012 والقرار رقم / 59 2012. عن المجلس الإدارة في يوم 27 ديسمبر 2012 ، إنشاء المؤسسة في أبريل 2013 والمسماة بشركة كهرباء وطاقات متجددة باختصار SKTM هي مؤسسة للإنتاج الكهرباء بالطاقات المتجددة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 38 700 000 000 دج (مجمع سونلغاز 100% مقرها بسيدي أعجاز بلدية بنورة ولاية غرداية حاملة لسجل تجاري تحت رقم 0863363 - 00 / 47 ب 13 .

2- أهداف المؤسسة :

- مسؤولة عن إنتاج الكهرباء في الشبكات المتباعدة والمتواجدة في الجنوب الكبير.
- تطوير منشآت إنتاج الكهرباء في الشبكات الكهربائية المتباعدة.
- بيع المنتج أي الكهرباء إلى الفروع المخول لها التوزيع (SDC,SDA)
- إنجاز محطات توليد الكهرباء باستعمال الطاقات البديلة عبر كل أنحاء التراب الوطني.

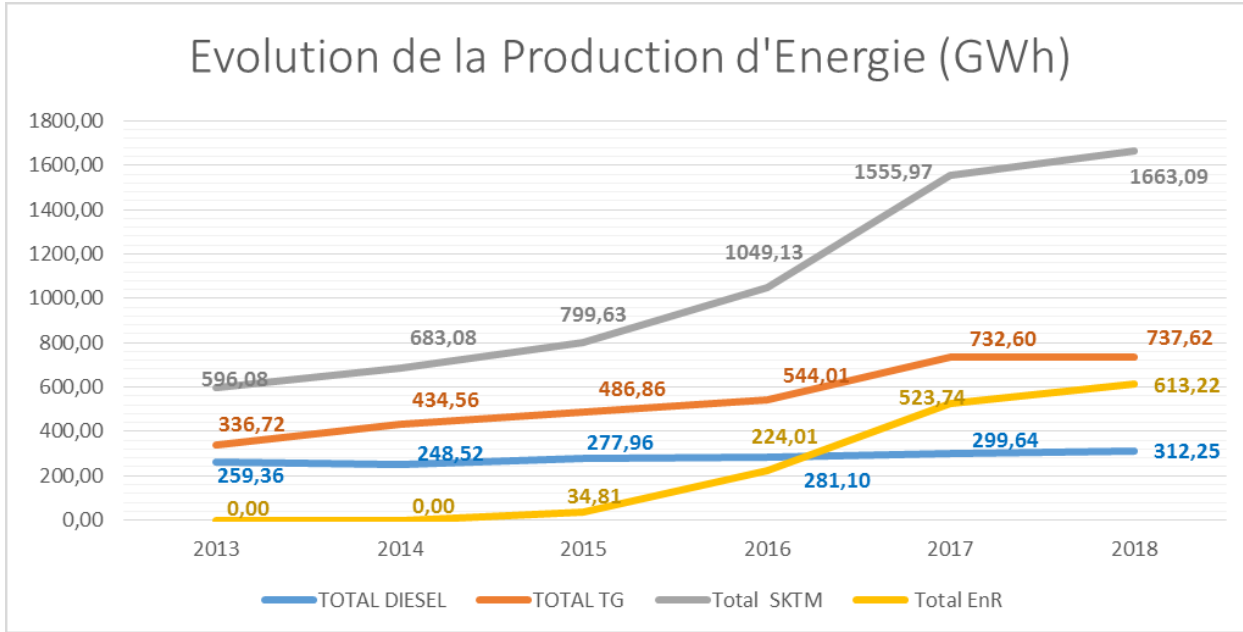
جدول رقم "4" عدد العمال في المؤسسة لسنة 2018

المجموع	منفذ	متحكمين ذو مستوى عادي	متحكمين ذو مستوى عالي	إطارات	
166	10	5	29	122	المديرية العامة
661	117	132	282	130	وحدة الإنتاج جنوب غرب
844	181	146	340	177	وحدة الإنتاج جنوب شرق
1671	308	283	651	429	المجموع

المصدر : بناء على وثائق رسمية للمؤسسة

بتحليل الجدول السابق والذي يمثل عدد عمال المؤسسة بمختلف الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة فنجد أن 65% من عدد العمال بين الإطارات متحكمين ذو مستوى عالي والباقي 35% بين متحكمين ذو مستوى عادي ومنفذين، نستنتج من هذه النسب أن المؤسسة تحتوي على كفاءات جد معتبرة تمكنها من رفع التحدي وتحقيق أهدافها المستقبلية وضمان الاستمرارية في السوق الوطني كمنتج للطاقة الكهربائية نحو الخارج في الآفاق المستقبلية.

الشكل رقم "10" منحى تطور إنتاج الطاقة لشركة SKTM



المصدر : بناء على تقرير تسيير شركة SKTM لسنة 2018.

نلاحظ من هذا المنحى تطور الطاقة الإنتاجية الكهربائية للمؤسسة بمختلف طرق الإنتاج منها المنتجة بالتوربينات الغازية والممثلة في المنحى البرتقالي أو المولدات الكهربائية التي تشتغل بطاقة المازوت والممثلة بالخط الأزرق أو الألواح الشمسية المنتجة للطاقة الكهربائية الممثلة بالخط الأصفر، وذلك خلال الأعوام 2013 إلى غاية 2018 وذلك حسب دخول مختلف التقنيات في الخدمة بضغط الإندماج في الشبكات الكهربائية المتواجدة عبر التراب الوطني، وكما نجد في المنحى مجموع الإنتاج المؤسسة من الكهرباء بمختلف التقنيات والممثلة بالخط الرمادي ونستنتج من تغيرات هذا الخط في المنحى أن الإنتاج في تزايد مستمر حيث بلغت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة لسنة 2018 حوالي 1663,09 (GW\H)، أي المؤسسة في تطور مستمر في زيادة القدرات الإنتاجية لطاقة الكهربائية وتغطية الطلب الداخلي المتزايد للطاقة في الجنوب الكبير وكذلك عبر أنحاء الوطن بالطاقة الشمسية النظيفة لتقليل من التلوث البيئي والاحتباس الحراري.

3- إنجازات مؤسسة : SKTM تم إنجاز 23 محطة لتوليد الكهرباء عن طريق الطاقات المتجددة

على المستوى الوطني ذات طاقة إنتاجية تقدر 354,3 ميغاواط، خاصة في الجنوب الكبير والهضاب العليا، منها محطتين تجريبيتين تم إنجازهما قبل انطلاق المشروع، الأولى بغرداية مجهزة بأحدث تكنولوجيات الصفائح الشمسية بطاقة

إنتاجية 1.1 ميغاواط، والثانية في ولاية أدرار التي يتم فيها توليد الكهرباء عن طريق الطاقة الريدح بمنطقة كابران بطاقة 10,2 ميغاواط، قسمت هذه المحطات إلى عدة وحدات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم "5" محطات توليد الألواح الشمسية

الوحدات	محطات التوليد بالألواح الشمسية
مسيلة	مسيلة ، الجلفة 1 و 2 ، باتنة ، ورقلة ، سوق أهراس ، جانت ، غرداية
سيدي بلعباس	سيدي بلعباي ، النعامة ، سعيدة ، البيض ، تندوف
أدرار	أدرار ، كيرتان ، زاوية كوتنة، عين صالح ، تميمون ، تمنراست ، رقان ، أولف

المصدر : بناء على وثائق رسمية للمؤسسة .

كما للمؤسسة وحدات إنتاج الطاقة التقليدية (الغاز ، بنزين) مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم "6" وحدات إنتاج الطاقة التقليدية

الوحدات	محطات التوليد
بشار	بني عباس ، كرزاز
تقرت	البرمة ، المنيعة ، برج عمر إدريس، مقيدن
تمنراست	تمنراست شمال، تمنراست جنوب ، عين قزام ، تينزاواطين ، إدلس
تندوف	برج باجي مختار، تلمين، عين بلبل، منطقة 1 ، منطقة 2 ، منطقة 3 ، أم العسل ، تيمياوين، الدخلة ، تندوف 1 ، تندوف 2 ، تبلبالة.
إليزي	جانت، إليزي، عين أمناس ، أفري، برج الحواس ، تنالكوم

المصدر : بناء على وثائق رسمية للمؤسسة

4- البرنامج الاستراتيجي للمؤسسة :

أمام رهان الانتقال الطاقوي الذي تنتهجه الدولة الجزائرية و باقي دول العالم وذلك باستغلال الطاقات الأحفورية (الرياح، الشمس، البخار، المياه) والاستغناء عن الطاقات الأحفورية بالتدرج، نظرا للتغيرات الجيوإستراتيجية والاقتصادية التي حصلت في العالم فإن السوق النفطي عرف تقلبات عميقة مما أدى بالجزائر بمراجعة سياستها الاقتصادية المرتبطة بالمحروقات التي تشكل نسبة 98 % من إيراداتها من الضريبة البترولية .

كذلك على الصعيد البيئي فظاهرة الاحتباس الحراري والتي ينجر عنها كوارث ، جفاف وندرة في المياه صادقت الجزائر على اتفاقية باريس حول المناخ والتزمت بتقليص من الغازات المنبعثة. أما على الصعيد الاجتماعي يعرف الطلب الداخلي ارتفاعا في ظل مؤشرات السكان البالغ عددهم 42 مليون نسمة (إحصائيات جدانفي 2017) مع معدل نمو طبيعي يقدر ب 2,2% سنويا حيث تحتل الجزائر المركز 25 ضمن الترتيب العالمي لسكان. هذه التهديدات السالفة الذكر تقابلها فرص يجب استغلالها والمتمثلة في توفر الجزائر على طاقة شمسية هائلة والمقدرة ب 170000 تيراوات/ساعة حيث لدينا صحراء تمتد على مساحة 1.8 مليون كلم مربع، كما تتمتع الجزائر بموقع جغرافي أكثر قرب من أوروبا والذي يسمح لنا بتنمية سوق لتصدير الطاقة النظيفة.

كل هذه العوامل جعلت الجزائر تسطر برنامج هادفا يتمثل في إنتاج 22000 ميغاواط في حدود سنة 2030 مع نسبة اندماج تقدر ب 37% من القدرات المركبة إلى غاية سنة 2030 و 27% من الإنتاج الكهرباء موجه للاستهلاك الوطني تكون من مصدر متجدد .

5- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

أ- المديرية العامة للمؤسسة:

- تتكفل المديرية العامة بوضع الخطط و الإستراتيجيات لتطوير المؤسسة والإدارة وتوحيد البيانات المالية والمحاسبية وتسيير الموارد البشرية والمادية للمؤسسة.
- إقامة علاقات مع المؤسسات والجهات الرسمية في قطاع الطاقة.
- التحكم في ديناميكيات التقدم وتحسين القدرة التنافسية للوحدات .
- وضع وتحليل جداول المراقبة ل SKTM جدول مؤشر السيطرة على القضايا الإستراتيجية الموكلة إليها من طرف مجمع سونلغاز.

ب- دائرة الموارد البشرية :

- تسجيل و متابعة و مراقبة المعلومات الخاصة بالفرد و الجماعة في التنظيم (تسيير الملفات، تحيين) (Mise à Jour) السيرة المهنية، إحصاء عدد العمال،...الخ).
- تسيير الوثائق و السندات المفروضة من طرف القوانين السارية المفعول.
- تطبيق النصوص القانونية و التشريعية داخل التنظيم.
- تسيير العلاقات بينها و بين المصالح الأخرى(مفتشية العمل، مصالح الإعلام).
- حساب الأعباء الاجتماعية (الضمان الاجتماعي، التقاعد، التعاضديات،...الخ).
- توقع الحاجات الكمية والنوعية لتوظيف .
- إجراءات تقييم الأفراد والمناصب.
- إجراءات الترقيات و التنقلات.

- إعداد ميزانية تكاليف الأفراد.

ج- مديرية الهندسة :

- هي المسؤولة عن إدارة المشاريع (دراسة ، مراقبة الأشغال ، الاستلام والتشغيل).
- تنفيذ مشاريع البنية التحتية للطاقة على وجه التحديد ووسائل إنتاج الكهرباء وذلك بأفضل التقنيات وتكلفة ومدة الإنجاز.
- القيام ببرنامج دراسة المشروع والإنجاز وفقا لقرارات لجنة الاستثمار المجمع.
- يقوم بالتصميم والدراسات العامة، والدراسات الهندسية والكهربائية والميكانيكية.
- إنشاء وحدة مخصصة تحديدا للبحث عن المواقع المحتملة والقيام بأعمال تقييم إمكانات إنتاج الطاقة.
- التأكد من توفير المعدات اللازمة لتنفيذ الأعمال وعمليات الشحن والجمركة.
- التفاوض مع المؤسسات التوزيع الكهرباء على خطط الإنتاج وبشكل دوري، وكذلك تحليل أساسيات نظام الكهرباء تماشيا مع اتجاهات مديرية الإستراتيجية لمجمع سونلغاز.
- القيام بمختلف السيناريوهات المتعلقة بالتكلفة اعتمادا على الفرضيات حجم إنتاج حضيرة المؤسسة.
- دراسة تأثير التكلفة على اس تراتيجيات التشغيل.

كما تتكون هذه المديرية من:

- قسم هندسة الطاقات التقليدية.
- قسم هندسة الطاقات البديلة.
- مصلحة تسيير الصفقات ومعالجة الفواتير.
- مصلحة الاستراتيجيات والتخطيط.
- مصلحة دراسة المواقع (إنجاز المحطات).

د- مديرية التقنيات : تتكون المديرية من الأقسام التالية :

- قسم الاستغلال :
- ✓ الإشراف على عوامل الإنتاج (الطاقات البديلة والتقليدية).
- قسم الصيانة :
- ✓ القيام بتنفيذ تعاليم صيانة الهياكل والوحدات حسب الخطط السنوية .
- ✓ تسيير عقود وعمليات التموين بقطاع غيار محركات إنتاج الكهرباء.
- قسم التموين :
- ✓ السهر على إعداد المناقصات .

✓ قيام بتسيير العقود والصفات.

✓ القيام بإعداد الميزانية التوقعية .

● قسم تسيير الممتلكات:

✓ القيام بحفظ وعمرية ومراقبة أعمال تك

✓ تطوير المرفق التي تظم معدرات توليد الكهرباء وإدارة عقارات المؤسسة .

✓ القيام بتسيير السكنات الوظيفية.

✓ تأسيس عقود الإيجار

هـ - قسم الأنظمة المعلوماتية :

● تصميم، تطور، إنشاء وصيانة نظم المعلومات .

● الحماية ضد القرصنة الخارجية وضياع المعلومات.

● القيام بصيانة نظام تشغيل الحواسيب.

و - قسم الشؤون التجارية وتسيير العقود:

● تنسيق الأعمال وضمان العلاقة مع الشركاء وأصحاب المصلحة ذوي الصلة.

● ترجمة السياسة التجارية لمجموعة من المخططات والبرامج ومتابعة تنفيذها.

● إجراء عمليات المسح مع العملاء.

ز - دائرة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير:

● قيام بمسك الحسابات المديرية العامة والمؤسسة.

● تعظيم الاستفادة من الخزينة .

● القيام بالرقابة المالية والمحاسبية والجباية الداخلية .

● تنفيذ نظم التخطيط والرقابة الإدارية.

ح - إدارة القوانين ولوائح الصفقات:

● تقديم توصيات للمسؤولين أصحاب الصفقات إجراءات منح الصفقات.

● القيام بالمرافقة القانونية والإدارية للهيكل الموقعة للعقد من إعداد الوثائق، الإعلان عن المناقصة إلى

التسليم الخدمة.

● السهر علي تطبيق القوانين (المراسيم والقوانين،قرارات 224 ،التزام بالاستثمار).

ط- مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة :

- يقوم بتطبيق جميع التدابير والإجراءات التي تساهم في الأمن الداخلي للمؤسسة .
- وضع الشروط اللازمة للجهاز الأمني الداخلي للمؤسسة و السهر على تنفيذها داخل وحدات الإنتاج .
- يقوم بنشر التعليمات الخاصة بالأمن الداخلي .
- رفع التقارير إلى الرئيس المدير العام لمؤسسة لإخباره بكل الأحداث المتعلقة بالأمن الداخلي للمؤسسة.

ي- مساعد الاتصال :

- يقوم بتطوير الاستراتيجيات الاتصال وحشد المساهمة في المشاريع الناجحة.
- إعطاء صورة ايجابية عن المؤسسة وضمان اتساق الخطاب مع أهداف المؤسسة.
- إنشاء وتسيير أدوات الاتصال (الجرائد الداخلية، الملصقات، المطويات التعريف بالمؤسسة).
- يقوم بنصح ودعم الفريق المسي.
- يقوم بالاتصال مع البيئة الخارجية للمؤسسة.

ك- مساعد التدقيق والتفتيش :

- التحقق من تحقيق المؤسسة لأهدافها علي المستوى المركزي واللامركزي كما يقوم بتحديد العوائق التي تحول دون ذلك.
- يبرمج وينظم ويشارك في الرقابة بجميع أنواعها (تقني، إداري) ويسهر على انسجام إجراءات الرقابة مع تطلعات المؤسسة.
- يقوم بالفحص والتحقيق والتفتيش في المجالات التنظيمية وإدارة وسائل ومصالح المنشآت والمحافظة عليها.

ل- مساعد وقاية وأمن المؤسسة :

- القيام بشرح السياسة الأمنية للمؤسسة (سلامة ظروف العمل وحماية البيئة).
- مسؤول عن دراسة ومتابعة في مجال وقاية الموظفين و الامتثال لمتطلبات السلامة في المنشآت لتقليل من الحوادث ومخلفاتها .
- يقوم بإقامة اتصالات مع الأجهزة الأمنية الرسمية (الحماية المدنية ،مديرية البيئة...الخ) .
- يقوم برفع التقارير إلى الرئيس المدير العام لمؤسسة لإخباره بكل الأحداث المتعلقة بالأمن والوقاية من الحوادث وسلامة بيئة المؤسسة.

م- مفتشية الوحدات :

- يقدم بتقديم التقارير إلى الرئيس التنفيذي والمفتش هو المسؤول عن تصميم و تنفيذ التدابير

والوسائل اللازمة لتقييم ومراقبة أنشطة المؤسسة .

- ضمان احترام وتطبيق قواعد السلامة من قبل الهياكل المركزية ووحدات الإنتاج.
- ضمان السير العادي والمنتظم للهياكل المركزية ووحدات الإنتاج ومنع الفشل في إدارتها.
- تقييم أداء الهياكل المركزية و الوحدات الإنتاجية.

ن- مصلحة الشؤون العامة:

- تسيير حضيرة السيارات المؤسسة، وإدارة الممتلكات المنقولة.
- القيام بطلب تأشيرة السفر وشراء تذاكر وتأمين السفر .
- القيام بشراء لوازم المكاتب والأثاث والعتاد المعلوماتي .
- القيام بتوفير الخدمات لمصلحة الشؤون العامة التي تتواجد في مختلف الوحدات الإنتاجية .

س- وحدة إنتاج الطاقة:

- القيام بإنتاج الكهرباء بمصادر الطاقة المتجددة في ظل ظروف تلبية المتطلبات وتوفير الأمن وحماية البيئة وفقا لبرنامج محدد .
- تكلفة بضمان وتشغيل وصيانة وسائل الإنتاج. القيام بإدارة وتسيير الموارد البشرية .
- القيام بتسيير المخزونات .
- القيام بمسك المحاسبة العامة والتحليلية .
- القيام بتسيير التكلفة وإعداد تقارير التكاليف .
- ضمان تطبيق تدابير الأمن الداخلي والصحة والسلامة في المؤسسة.

6- منهج الدراسة و أهداف ومجتمع وعينة الدراسة

1- منهج الدراسة:

طبقت هذه الدراسة في شركة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM حول دور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية ، حيث أن المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي و الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها وصفا كميًا و كميًا دقيقًا، فهو أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة و تحديدها كميًا عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها. و بالنسبة للجانب التطبيقي تم اتباع أسلوب دراسة الحالة مع تصميم استبيان و توزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على اشكالية البحث و ذلك بمعالجة هذه البيانات بالمقاييس الاحصائية المناسبة بعد اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة و هذا باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الإجتماعية " SPSS " النسخة رقم 22 .

2- أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة بالدرجة الأولى إلى الإجابة عن الاشكالية المطروحة والمتمثلة في ما هو دور القيادة اتشاركية في تحقيق الفعالية التنظيمية بشركة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM محل الدراسة ، وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

3-مجتمع وعينة الدراسة :

يضم مجتمع الدراسة موظفين لشركة كهرباء وطاقات ، حيث تم توزيع 31 استبيان على عينة عشوائية من موظفين الشركة وذلك بتوزيعها ميدانيا واسترجاعها على فترة واحدة، حيث تمكنا من استرجاع جميع الاستبيانات، أي بنسبة 100%.

7- أداة الدراسة ومتغيرتها والأدوات الإحصائية المستخدمة

1- أداة الدراسة :

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة، تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة ماهو دور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية بشركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM

، حيث تم تصميمه بعد الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات المتعلقة بالقيادة التشاركية و اخرى متعلقة بالفعالية التنظيمية و هذا مع الأخذ بعين الاعتبار فرضيات الدراسة حيث تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

أ- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات بناء على مراجعة دراسات سابقة.

ب- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييمه وتم تعديله تعديلا نهائيا حسب توجيهاته .

ج- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرف.

واشتمل الاستبيان على توطئة لحث المبحوثين على الاجابة بكل دقة و موضوعية ، و تم تقسيمه إلى قسمين

رئيسيين حيث خصص القسم الأول للبيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العملي، أسبقية الخبرة) أما القسم الثاني وهو الخاص بمحاور الاستبيان فقسم إلى محورين:

المحور الأول :

خاص بالقيادة التشاركية بالأهداف و قسم إلى أربعة عناصر هي :

- العلاقات الإنسانية ، تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة بالأهداف والتي احتوت على 25 عبارة.

المحور الثاني :

- فخصص للفعالية التنظيمية و يحتوي على 15 عبارة .

وتم تحديد خمسة مستويات للإجابة عن عبارات الاستبيان حسب تدرج ليكرت الخماسي وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وتأخذ في التحليل الاحصائي الدرجات (3،2،1،5،4) على الترتيب، الجدول يوضح عدد عبارات الاستبيان حسب عناصر المحور:

جدول رقم "7" عدد العبارات الاستبانة حسب أجزاء المحور

عدد العبارات	عناصر	المجال
06	العلاقات الانسانية	محور الأول: القيادة التشاركية بالأهداف
06	تفويض السلطة	
06	المشاركة في اتخاذ القرار	
07	الإدارة بالأهداف	
15	الفعالية التنظيمية	المحور الثاني: الفعالية التنظيمية
40	مجموع العبارات	

المصدر : من إعداد الطالبين

2- متغيرات الدراسة :

أما متغيرات الدراسة فتم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما : المتغير المستقل والمتمثل في " القيادة التشاركية بالأهداف " . المتغير التابع و المتمثل في " الفعالية التنظيمية " .

3- الأدوات الإحصائية المستخدمة :

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

أ- مقاييس الاحصاء الوصفي : وذلك لوصف عينة البحث واطهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية

والتكرارات، مع ترتيب متغيرات البحث من خلال اجابات المبحوثين حسب أهميتها بالاعتماد على

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب- معامل الصدق الكلي لأداة البحث : والذي يقيس صدق أداة البحث وهل هي صالحة لقياس ما اعدت

من أجله.

ج- معامل الثبات (الفكروباخ): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه

- د- معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي واثبات أن المقياس سقسي ما وضع من أجله حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة وقوة الارتباط بين المتغيرات الدراسة.
- هـ- اختبار التوزيع الطبيعي : تم استخدام اختبار كولجروف - سميرنوف لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- و- تحليل التباين الأحادي : ويرمز له اختصار بـ ANOVA، ويهدف إلى يهدف إلى دراسة أثر متغير مستقل واحد أو عامل واحد على متغير تابع.
- ز- مقياس سلم ليكارت الخماسي : حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات الاستبيان وفق خمس احتمالات على أن يكون لكل احتمال درجة تحدد أهمية العبارة كما هو موضح في الشكل التالي:
- الجدول رقم "8" درجة أهمية بنود الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير معارض	معارض بشدة	النقاط
5	4	3	2	1	
5-4.20	4.20-3.40	3.40-2.60	2.60-1.80	1.80-1	الدرجة

المصدر : من إعداد الطالبين

تحصلنا على حصر الدرجات من خلال : حساب المدى يساوي (الحد الأعلى للفئة - الحد الأدنى للفئة)

$$4=1-5= \text{ومن ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات} = 4/5=0.80 .$$

وبناء على قيمة المتوسط الحسابي للفقرات يتم تحديد في أي مجال للدرجات تقع وبالتالي تحدد طبيعة الاستجابة لأفراد العينة ، كما تم التبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام ترتيب (منخفض، متوسط، مرتفع) وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج من خلال حساب طول الفئة باعتبار عدد الفئات الثلاث فنجد طول المدى : 1.33

ونحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم "9" : مقياس تحديد الأهمية النسبية

مرتفع	متوسط	منخفض	الأهمية
5 - 3.67	3.66 - 2.34	2.33 - 1	الدرجة

المصدر : من إعداد الطالبين

4- صدق وثبات الاداة (الاستبيان):

أ- صدق أداة الدراسة:

نظرا لظروف التي لم تسمح بالتواصل مع المحكمين بسبب وباء فيروس كورونا اكتفينا بموافقة المشرف بتحكيم أداة الدراسة والتي كانت على عجل.

ب-معامل الثبات الكلي لأداة البحث:

تم حساب معامل صدق الاستبيان من خلال الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم "5".

جدول رقم "10" اختبار الصدق والثبات لعبارات المحاور ومجموعها

عناصر المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	الصدق=الجذر التربيعي للثبات
العلاقات الانسانية	06	0.948	0.973
تفويض السلطة	06	0.934	0.966
المشاركة في اتخاذ القرار	06	0.933	0.965
الإدارة بالأهداف	07	0.935	0.966
الفعالية التنظيمية	15	0.931	0.964
المجموع	40	0.916	0.957

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.916) وهو معامل جيد لأنه أكبر من الحد الأدنى والمعترف بها لمثل هذه الدراسات والتي تساوي 0.600، كما تراوحت معاملات الثبات لعناصر المحورين مابين (0.931) و (0.948)، بينما معاملات الصدق (0.964) و (0.973)، وهذا يدل على أن الاستبيان ومحاوره التي يحتويها يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

5- توزيع البيانات: تم اجراء اختبار كلمجروف سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو

اختبار ضروري في اختبار الفرضيات الاحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات

المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أتم التوزيعات في علم الاحصاء سنفرض ما يلي :

- الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم "11" نتائج اختبار كولجروف سمرنوف في توزيع البيانات

عدد العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة كولجروف	قيمة مستوى الدلالة
40	3.285	0.106	0.200

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة كولجروف (0.106) مع مستوى دلالة (0.200) وهي قيمة sig وبما أنها أكبر من 5% إذ نقبل النظرية الصفرية القائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض أهم النتائج المتوصل إليها حول تحقيق القيادة الادارية على الفعالية التنظيمية في الشركة محل الدراسة وهذا ما نتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل محاور الاستبيان .

عرض خصائص العينة ومعالجة محاور الاستبيان من خلال عرض محاوره مع تحليلها وتفسيرها

خصائص أفراد الدراسة :

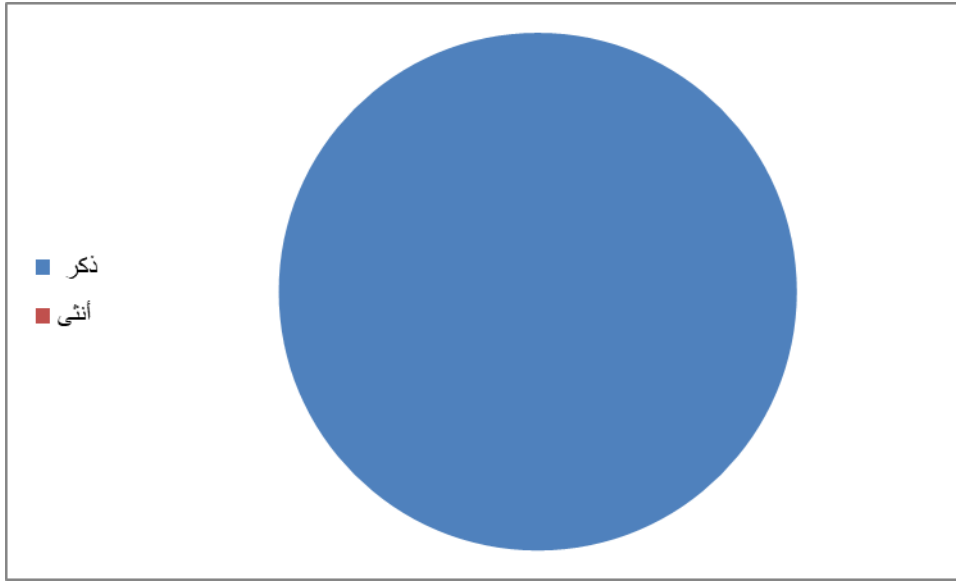
لقد تمت دراسة أفراد العينة حسب المتغيرات التالية : الجنس، المعر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

أولاً: الجنس:

جدول رقم "12" توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
100	31	ذكر
0	0	أنثى
100	31	المجموع

شكل رقم 14 الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

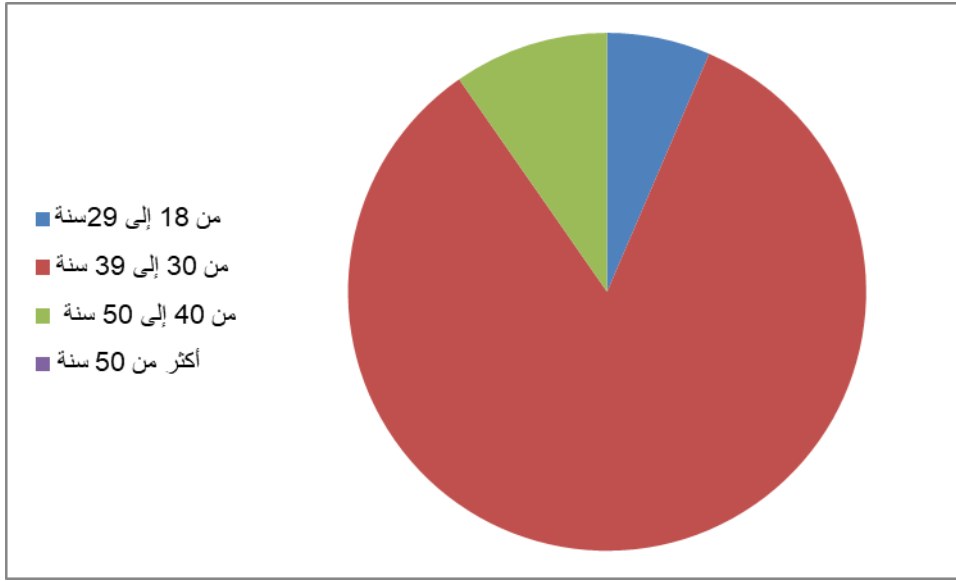
من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب الجنس لأفراد العينة، حيث نلاحظ عدم وجود الجانب الأنثوي واعتماد الشركة على عنصر الذكور، راجع لكون الشركة ذات أنشطة خدمية متعلقة بالكهرباء وبالتالي يعكس واقع القوى البشرية في الشركة.

ثانيا: العمر

جدول رقم "13" توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
6.45	2	من 18 إلى 29 سنة
83.87	26	من 30 إلى 39 سنة
9.68	3	من 40 إلى 50 سنة
0	0	أكثر من 50 سنة
100%	31	المجموع

شكل رقم "15" الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



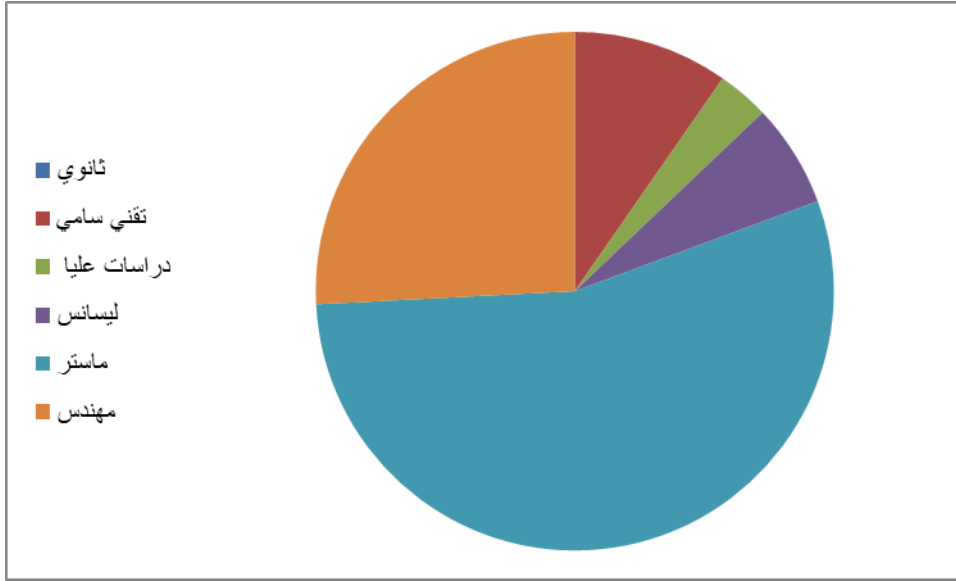
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على النتائج Excel

ثالثا : المستوى التعليمي

جدول رقم "14" توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ثانوي
9.7	3	تقني سامي
3.22	1	دراسات عليا
6.45	2	ليسانس
54.83	17	ماستر
25.8	8	مهندس
%100	31	المجموع

شكل رقم "15" الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

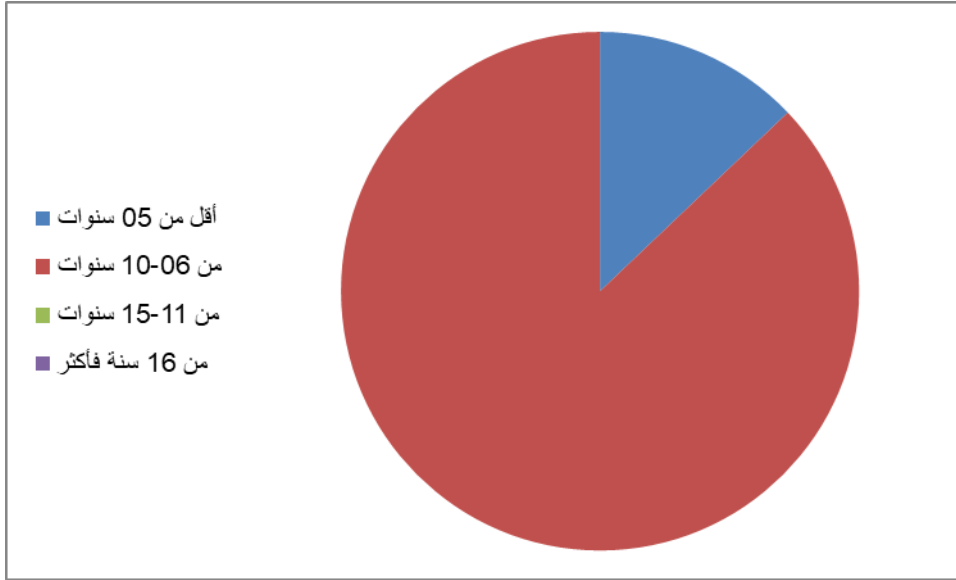
من خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين الذين مستواهم التعليمي تقني سامي بلغ عددهم 03 أفراد بنسبة 9.7 % والدراسات العليا عددهم 01 بلغت بنسبة 3.22 % أما الليسانس عددهم 2 فقد بلغت النسبة 6.45 % وأيضا مهندس بلغ عددهم 8 حيث بلغت نسبة 25.8% كذلك نسبة الأكبر والتي كانت للماستر بلغ عددهم 17 فقد بلغت 54.83%. مايدل على أن عينة الدراسة تركز في توظيفها على المتخرجين من شهادة الماستر وهذا راجع لطبيعة العمل في الشركة .

ثالثا : أسبقية الخبرة

جدول رقم "15" توزيع أفراد عينة حسب أسبقية الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	أسبقية الخبرة
13	4	أقل من 05 سنوات
87.09	27	من 06-10 سنوات
0	0	من 11-15 سنوات
0	0	من 16 سنة فأكثر
%100	31	المجموع

شكل رقم "15" الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب أسبقية الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

من خلال الجدول ، نلاحظ أن نسبة 13% من عينة الدراسة لم تتعدى الخبرة لديهم 05 سنوات وعدد أفرادها 4 ، أما نسبة 87.08% من عينة الدراسة كانت عدد سنوات الخبرة لديهم (06-10) وعدد أفرادها 27 فرد، وهذا راجع لكون الشركة حديثة النشأة.

8- معالجة وتحليل محاور الاستبيان

فيما يلي سنقوم بتحليل محاور الاستبيان وذلك من أجل الاجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الحماسي) لاجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين القيادة التشاركية بالأهداف والفعالية التنظيمية.

1- تحليل فقرات المحور الأول العلاقات الانسانية:

جدول رقم "16" عبارات تحديد العلاقات الانسانية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يساهم المدير في توفير مناخ العلاقات الانسانية .	01	19	07	04	00	3.55	0.768	متوسط
يساهم المدير في توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة	02	20	05	03	01	3.61	0.882	متوسط
يعمل المدير على توفير الشعور بالرضى في بيئة العمل لدى الموظفين.	03	15	07	05	01	3.45	0.995	متوسط
يسمح المدير بإداء الرأي والنقاش بينه وبين الموظفين.	04	18	06	03	00	3.74	0.815	مرتفع
يتفهم المدير مشاكل الموظفين ويعمل على حلها.	01	11	13	05	01	3.19	0.873	متوسط
يهتم المدير بمبادئ المساواة والعدل بين الموظفين.	01	14	10	04	02	3.26	0.965	متوسط
المجموع						3.46	0.747	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد بلغ (3.64)، أما الانحراف المعياري فكان (0.747) وفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة، حيث أن العبارة "يسمح المدير بإداء الرأي والنقاش بينه وبين الموظفين" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ (3.74) والانحراف المعياري (0.815) أما العبارة "يساهم المدير في توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة" فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.61) والانحراف المعياري (0.882) أما عبارة "يساهم المدير في توفير مناخ العلاقات الانسانية" فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.55) والانحراف المعياري (0.768) أما عبارة "يعمل المدير على توفير الشعور بالرضى في بيئة لدى الموظفين" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.45) والانحراف المعياري (0.955) أما عبارة "يهتم المدير بمبادئ المساواة والعدل بين الموظفين" فاحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.26)

والانحراف المعياري (0.965) بينما العبارة " يتفهم المدير مشاكل الموظفين ويعمل على حلها" فاحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.19) والانحراف المعياري (0.873).

هذا يعني أن مدير الشركة يقوم توفير جو من العلاقات الانسانية داخل الشركة التي تساهم في رفع الكفاءة الموظفين.

2- تحليل فقرات تحديد تفويض السلطة:

جدول رقم "17" عبارات تحديد تفويض السلطة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين .	01	21	07	02	00	3.68	0.653	مرتفع
يمنح المدير الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	01	11	12	06	01	3.16	0.898	متوسط
يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيعه للمسؤوليات	01	11	12	06	01	3.16	0.898	متوسط
عملية التفويض تزيد من قدرة الموظفين على العمل بروح الفريق.	03	18	06	02	02	3.58	0.992	متوسط
يمنح المدير الموظفين الزمن الكافي لإنهاء المهام التي فوضت لهم.	01	12	12	04	02	3.19	0.946	متوسط
يحدد المدير المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا	01	09	12	06	03	2.97	1.016	متوسط
المجموع						3.29	0.610	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد بلغ (3.29)، أما الانحراف المعياري فكان (0.610) وفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة، حيث أن العبارة " يبادر المدير

بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ (3.68) والانحراف المعياري (0.653) أما العبارة " عملية التفويض تزيد من قدرة الموظفين على العمل بروح الفريق " فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.992) أما عبارة " يمنح المدير الموظفين الزمن الكافي لإنهاء المهام التي فوضت لهم " فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.19) والانحراف المعياري (0.946) أما العبارتان " يمنح المدير الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم " و " يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيعه للمسؤوليات " احتلتا المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.16) والانحراف المعياري (0.898) بينما العبارة " يحدد المدير المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا " فاحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) والانحراف المعياري (1.016)، ويمكن تفسير هذه النتائج على أن مدير المؤسسة يعطي حرية التصرف إلى من فوضه السلطة في حدود مسؤولياته كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين.

3- تحليل فقرات مشاركة في إتخاذ القرار:

جدول رقم "18" عبارات مشاركة في إتخاذ القرار.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يشرك المدير الموظفين في عملية التخطيط .	03	11	11	06	00	3.35	0.915	متوسط
يشرك المدير الموظفين في القرار الذي يتعلق بمسؤوليتي تجاه العمل .	00	12	16	03	00	3.16	0.898	متوسط
يضع المدير آراء و أفكار الموظفين بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات الاستراتيجية .	02	13	08	06	02	3.23	1.055	متوسط
يطلع الموظفين على القوانين الواردة في المؤسسة .	03	16	08	02	02	3.52	0.996	متوسط
يشرك المدير الموظفين في مشكلات التي تواجه العمل .	01	16	08	05	01	3.35	0.915	متوسط
وضوح المسؤوليات و الأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في	05	11	09	04	02	3.42	1.119	متوسط

								اتخاذ القرارات.
متوسط	0.701	3.36						المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد بلغ (3.36)، أما الانحراف المعياري فكان (0.701) وفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة، حيث أن العبارة " يطلع الموظفين على القوانين الواردة في المؤسسة " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ (3.52) والانحراف المعياري (0.996) أما العبارة " وضوح المسؤوليات و الأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات." فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.42) والانحراف المعياري (1.119) أما العبارتان " يشرك المدير الموظفين في عملية التخطيط" و " يشرك المدير الموظفين في مشكلات التي تواجه العمل" فاحتلتا المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.35) والانحراف المعياري (0.915) أما عبارة " يعمل المدير على توفير الشعور بالرضى في بيئة لدى الموظفين" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.45) والانحراف المعياري (0.955) أما عبارة " يضع المدير آراء و أفكار الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية " فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.23) والانحراف المعياري (1.055) بينما العبارة " يشرك المدير الموظفين في القرار الذي يتعلق بمسؤوليتي تجاه العمل ." فاحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16) والانحراف المعياري (0.898).

هذا يعني أن مدير الشركة يقوم توفير جو من فرص اتخاذ القرار داخل الشركة التي تساهم في رفع الكفاءة الموظفين.

4- تحليل الفقرات الادارة بالأهداف:

جدول رقم "19" عبارات الادارة بالأهداف

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يشرك المدير مع موظفيه في تحديد أهداف المؤسسة حسب اختصاصاتهم .	01	11	10	07	02	3.06	0.998	متوسط
يشعر أن الموظفون لديهم القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة	01	17	08	03	02	3.39	0.955	متوسط

متوسط	0.915	3.65	00	06	02	20	03	تعقد الادارة اجتماعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف.
متوسط	1.036	3.16	02	06	10	11	02	تتميز الأهداف الموضوعية بالبساطة و الوضوح والبعد عن التعقيد .
متوسط	1.267	3.16	03	08	06	09	05	توفر الادارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعية.
متوسط	1.068	3.16	02	07	08	12	02	تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود الموظفين للتأكد من تحقيق الأهداف .
متوسط	1.077	3.32	02	04	11	10	04	تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة دافعية الموظفين لتحقيقها.
متوسط	0.803	3.27	المجموع					

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد بلغ (3.27)، أما الانحراف المعياري فكان (0.803) وفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة، حيث أن العبارة "تعقد الادارة اجتماعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ (3.65) والانحراف المعياري (0.915) أما العبارة "يشعر أن الموظفون لديهم القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة." فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.39) والانحراف المعياري (0.955) أما العبارة "تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة دافعية الموظفين لتحقيقها" فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.32) والانحراف المعياري (1.077) أما عبارة "تتميز الأهداف الموضوعية بالبساطة و الوضوح والبعد عن التعقيد" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.16) والانحراف المعياري (1.036) أما عبارة "تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود الموظفين للتأكد من تحقيق الأهداف." فاحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.16) والانحراف المعياري (1.068) بينما العبارة "توفر الادارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعية.." فاحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.16) والانحراف المعياري (1.267)، أما العبارة "يشارك المدير مع موظفيه في

تحديد أهداف المؤسسة حسب اختصاصاتهم " فاحلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.06) والانحراف المعياري(0.998). ومنه نستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة تسعى في مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف.

5- تحليل الفقرات الفعالية التنظيمية:

جدول رقم "20" تحليل عبارات الفعالية التنظيمية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأهداف واضحة لكل مستويات المؤسسة .	02	11	11	07	00	3.26	0.893	متوسط
يعمل على توفير الشعور بالرضى في بيئة العمل لدى الموظفين.	00	14	13	04	00	3.32	0.702	متوسط
يسمح بإداء الرأي والنقاش بينه وبين الموظفين.	02	13	12	04	00	3.42	0.807	متوسط
يتفهم المدير مشاكل الموظفين ويعمل على حلها.	02	11	11	06	01	3.23	0.956	متوسط
يهتم المدير بمبادئ المساواة والعدل بين الموظفين.	01	14	11	03	02	3.29	0.938	متوسط
تساهم المؤسسة في زيادة إنتاجية العاملين.	02	14	09	04	02	3.32	1.013	متوسط
هناك نمو في الإبداع وتطوير الأفكار.	02	08	10	08	03	2.94	1.093	متوسط
المؤسسة تحقق درجة عالية من الأهداف المخططة .	00	16	09	05	01	3.29	0.864	متوسط
يوجد انتظام في سير المهام الادارية في المنظمة .	00	12	13	06	00	3.19	0.749	متوسط
يتمتع الموظفون بروح معنوية	01	08	07	10	05	2.68	1.137	متوسط

								عالية.
متوسط	1.044	2.90	04	06	10	11	00	يوجد اتصال وتواصل فعال بين الادارة والموظفين.
متوسط	1.056	3.13	02	08	06	14	01	تحرص المؤسسة على حياة الموظفين من خلال امتلاكها لنظام جيد للسلامة المهنية.
متوسط	0.850	3.55	01	02	09	17	02	يتم تدريب العاملين باستمرار من أجل تطوير ذاتهم .
متوسط	0.929	3.06	01	08	11	10	01	يتم الاعتماد على معايير تقييم الاداء في تقويم أداء العاملين في المؤسسة .
متوسط	1.146	3.23	04	02	11	11	03	تعمل المؤسسة على توفير أحدث الأجهزة والأدوات التكنولوجية لفائدة الموظفين .
متوسط	0.682	3.18	المجموع					

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد بلغ (3.18)، أما الانحراف المعياري فكان (0.682) ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة، حيث أن العبارة " يتم تدريب العاملين باستمرار من أجل تطوير ذاتهم " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.55) والانحراف المعياري بلغ (0.850) أما العبارة " يسمح بإداء الرأي والنقاش بينه وبين الموظفين." فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.42) والانحراف المعياري (0.807) أما العبارة " يعمل على توفير الشعور بالرضى في بيئة العمل لدى الموظفين." فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.32) والانحراف المعياري (0.702) أما العبارة " تساهم المؤسسة في زيادة إنتاجية العاملين." فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.32) والانحراف المعياري (1.013) أما العبارة " المؤسسة تحقق درجة عالية من الأهداف المخططة . " فاحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.29) والانحراف المعياري (0.864) أما العبارة " يهتم المدير بمبادئ المساواة والعدل بين الموظفين." فاحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.29) والانحراف المعياري (0.938) أما العبارة " الأهداف واضحة لكل مستويات المؤسسة . " فاحتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.26) والانحراف المعياري (0.893) أما

العبارة " يتفهم المدير مشاكل الموظفين ويعمل على حلها." فاحتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.23) ومتوسط حسابي (0.956) أما العبارة " تعمل المؤسسة على توفير أحدث الأجهزة والأدوات التكنولوجية لفائدة الموظفين" فاحتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (3.23) والانحراف المعياري بلغ (1.146) أما العبارة " يوجد انتظام في سير المهام الادارية في المنظمة." فاحتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.19) والانحراف المعياري (0.749) أما العبارة " تحرص المؤسسة على حياة الموظفين من خلال امتلاكها لنظام جيد للسلامة المهنية." فاحتلت المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.13) والانحراف المعياري (1.056) أما العبارة " يتم الاعتماد على معايير تقييم الاداء في تقييم أداء العاملين في المؤسسة " فاحتلت المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.06) والانحراف المعياري (0.929) أما العبارة " هناك نمو في الإبداع وتطوير الأفكار." فاحتلت المرتبة الثالث عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.94) والانحراف المعياري (1.093) أما العبارة " يوجد اتصال وتواصل فعال بين الادارة والموظفين." فاحتلت المرتبة الرابع عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.90) والانحراف المعياري (1.044) أما العبارة " يتمتع الموظفون بروح معنوية عالية." فاحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.68) والانحراف المعياري (1.137)، وهذا يدل على مدى اهتمام الشركة بعمالها مما يزيد من فعالية أدائهم والتي تساهم بدورها في تحسين الفعالية التنظيمية للمنظمة.

- اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض نتائج الدراسة أفراد عينة الدراسة حول الاستبيان ، سيتم اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس مجموعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال إجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها

1- اختبار فرضية الأولى

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية بالأهداف والفعالية التنظيمية في مؤسسة SKTM"

لاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام معامل بيرسون واختبار T لمعرفة إن كانت هناك علاقة احصائية لبن المتغيرين أو لا :

جدول رقم "21" العلاقة بين القيادة التشاركية بالأهداف والفعالية التنظيمية

العلاقة	معامل الارتباط	اختبار T	الدلالة
القيادة التشاركية بالأهداف والفعالية التنظيمية	0.818	7.660	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال قياس معامل الارتباط والذي كانت قيمته $R = 0.818$ نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط بين القيادة التشاركية بالأهداف و الفعالية التنظيمية وهذه العلاقة مرتفعة وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من 0.05 .

ونفسر ذلك إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية بالأهداف والفعالية التنظيمية ومنه تدرك المؤسسة إلى أهمية القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية، على حسب وجهة نظر الموظفين.

2- اختبار فرضية الثانية :

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية تبعا لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)"

الجدول رقم "22" قيم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية Sig	المتوسطات					العناصر
	مهندس	ماستر	ليسانس	دراسات عليا	تقني سامي	
0.975	1.02	3.57	2.91	1.83	4.00	العلاقات الانسانية
0.251	3.29	3.26	3.58	2.00	3.66	تفويض السلطة
0.241	3.06	3.44	3.80	2.50	3.66	المشاركة في اتخاذ القرار
0.008	2.58	3.46	3.71	2.85	3.85	الإدارة بالأهداف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن القيمة الاحتمالية Sig أكبر من مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العملي.

ويكمن تعليل ذلك إلى أن نظرة أفراد العينة يعملون في بيئة إدارية واحدة، حيث أن العاملين الذين يحملون مؤهلات علمية مثل ماستر ، يستطيعون أن يقوموا بأعمال من يحملون مؤهلات علمية أقل مثل حامل شهادة الليسانس، و أيضا لتفهم أفراد العينة للمهام التي اعتادوا عليها أثناء عملهم فتختفي بينهم مؤهلاتهم العلمية .

جدول رقم "23" قيم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق واستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لأسبقية الخبرة

القيمة الاحتمالية Sig	المتوسطات		العناصر
	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	
0.436	3.35	4.25	العلاقات الانسانية
0.161	3.19	3.91	تفويض السلطة
0.181	3.27	3.91	المشاركة في اتخاذ القرار
0.060	3.23	3.53	الإدارة بالأهداف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

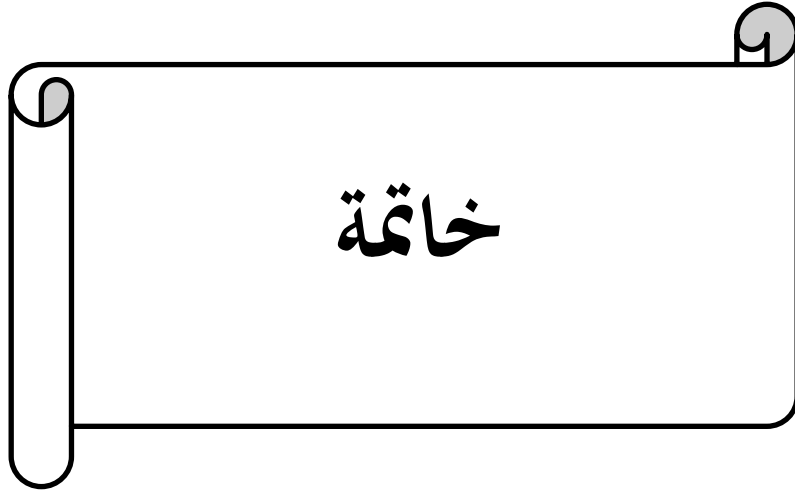
من النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن القيمة الاحتمالية Sig أكبر من مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

و بذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى أسبقية الخبرة.

يمكن تعليل ذلك إلى أن أفراد العينة قد بلغوا من النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف على مهامهم ووظائفه ، لذلك لم تظهر أسبقية الخبرة فروق احصائية بالاضافة إلى أنهم يعملون ضمن فريق واحد مما أكسبهم المعرفة والدراية و الخبرة في مجال عملهم.

خلاصة الفصل :

بعد تعرفنا على مؤسسة SKTM ودراسة دور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية لاحظنا بأن المؤسسة تساهم في تشييط القيادة التشاركية سعيا منها في تحسين الفعالية التنظيمية فيها و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.



خاتمة:

إن التغيرات في العالم اليوم تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة كما تتيح لها فرص لا حدود لها لضمان الاستمرارية والمنافسة، ساعية في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف المهمة والمتمثلة في التركيز على أهم العناصر كالقيادة والإدارة بالأهداف و المورد البشري وغيرها ...

ومن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى أن القيادة التشاركية بالأهداف يعد أسلوبا مهما في المنظمات الحديثة والذي يؤثر على فعالية التنظيمية في المنظمة وكذا على المورد البشري، ويشير هذا الأسلوب إلى مشاركة القائد والمرؤوسين في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، وذلك عن طريق تبادل الآراء وتسهيل العمل من قبل القائد أو المدير، بينما الفعالية التنظيمية فهي تقييم لأداء المنظمة وقدرتها على الاستخدام الأمثل لمواردها بغية تحقيق أهدافها. بحيث يكون هذا التقييم أساسا لغرض اتخاذ قرارات بهدف احداث التغيير التنظيمي.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة دور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمة، وأجريت هذه الدراسة الميدانية في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM على عينة تضم 31 عامل، كان من خلال ذلك البحث عن إثبات أو نفي فرضيات الدراسة الموضوعية سلفا.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي :

نتائج الدراسة :

- تحققت الفرضية الأولى على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بالأهداف ومستوى الفعالية التنظيمية في SKTM.
- تحققت الفرضية الثانية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحقيق الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، أسبقية الخبرة).
- اهتمام المؤسسة لأبعاد القيادة التشاركية بالأهداف (التفويض بالسلطة، العلاقات الانسانية، المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف).
- تفاوت واختلاف آراء بعض الموظفين في عدم موافقتهم لجل عناصر الاستبيان وهذا ينعكس على وجود بعض النقص والاهتمام بالمورد البشري.

- المؤسسة لديها درجة من الوعي في تقديرها لأهمية القيادة التشاركية بالأهداف خاصة وأنها تعمل في إطار الطاقات المتجددة وهذا يستدعي إلى تسطير أهداف مستقبلية وبعيدة المدى يستلزم فيها تبادل الآراء والمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بين الرئيس أو القائد والموظفين من أجل تحقيقها.
- غياب فارق المؤهل العلمي وأسبقية الخبرة من خلال الدراسة وهذا يفسر على أن هناك احتكاك بين العاملين والعمل ضمن فريق واحد .
- يوجد إدراك في المؤسسة لأهمية تكوين الموارد البشرية لما يؤدي إلى كفاءة وأداء الموظفين وهذا ما يؤدي كذلك إلى زيادة في الفعالية التنظيمية.
- تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في العمل تساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين مما يساهم في رفع الفعالية التنظيمية.

توصيات الدراسة :

وعلى ضوء ما جاء في بحثنا وما تضمنته الخاتمة من نتائج يمكننا تقديم بعض التوجهات المتمثلة في التوصيات التالية:

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري و التواصل معهم والاستفسار على مشاكلهم وآرائهم والعمل على حلها وكذا الاهتمام بالجانب التحفيزي.
- تنمية العاملين أو المسيرين وتكوينهم ممن لديهم خصائص وصفات القائد في تطوير أسلوب القيادة التشاركية.
- الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام القيادة التشاركية كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والتغذية الراجعة بين القائد أو المدير وموظفيه.
- ضرورة تعزيز المنظمة لسبل تطبيق القيادة التشاركية بالأهداف من خلال منح مواردها حرية رسم أهدافهم والاهتمام لها ومعالجتها من أجل تسهيل عملية تطبيقها.



قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

أ- كتب :

1. ابراهيم جابر ، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس ، دار البادية ناشرون وموزعون . عمان 2013.
2. أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
3. أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للطباعة و النشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2012.
4. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2016.
5. بلقاسم سلاطينه وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة ،مدخل السيسولوجي، جامعة مُجّد خيضر بسكرة ،دار الفجر للنشر والتوزيع.
6. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004 .
7. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
8. رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان-الاردن، 2016.
9. زياد حمد القطرانة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، الرمال للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2017.
10. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر-مصر، 2012.
11. سيد عبد الرحمان مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة للنشر والتوزيع مصر، ط1، 1986.
12. السيد مُجّد مرتضى الزبيدي: تاج العروس، المجلد 09 ، بيروت، دار صادر، دون تاريخ.
13. صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، ط1، 2012.
14. طارق سويدان، غياث خليل هوارى، مفاهيم وأساسيات القيادة، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2018.
15. طاهر الكلالدة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ط1.
16. عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر الوزيع، عمان-الأردن 2012.

17. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ط1، 2013.
18. عبد الرحمن أحمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار معزز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2017.
19. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، سنة 1993.4
20. على السلمى، الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع-القاهرة، 1999.
21. علي السلمى، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
22. علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، الناشر مكتبة غريب 1984.
23. محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة-مصر، ط1، 1996.
24. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة الانتاج الفني، الرياض-السعودية، الجزء الأول.
25. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجماعي، الإسكندرية مصر، 2006.
26. محمد سرور الحريري، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا، ط1، 2015.
27. محمد عبد المنعم شعيب، إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات، القاهرة-مصر، الجزء الأول، 2014.
28. محمد مبارك محمد الرشيدى، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.
29. مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، ط2، 2009.
30. مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، اليازوري للنشر والتوزيع، 2017.
31. موفق حديد محمد، وظائف المدير، المبادئ والممارسات في الإدارة بالأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
32. ناريمان يوسف لهلوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2012.
33. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1992.

34. هشام مريزيق، دراسات في الإدارة التربوية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
35. يوسف قطامي، منى أبو نعيم، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان-الأردن، ط1، 2016.
- ب- البحوث الجامعية :
1. أحمد زهير زكريا سليمان، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
2. بشكي إبراهيم، تقييم أداء التنظيمي باستخدام بطاقة أداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ناحية حوض بركاوي، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية. والتسيير والعلوم التجارية، فحص و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2013.
3. بن علي عبد الوهاب، مذكرة ماستر مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج، وهران، جامعة وهران .
4. بواشرية مراد، هدى قوجيلي، أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية، دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك، جامعة العربي تبسي الجزائر. 2017.
5. حاجي أبوبكر، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري دراسة حالة بمديرية الشباب والرياضة المسيلة، جامعة مُجّد بوضياف مسيلة، 2015.
6. رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، غزة - فلسطين، 2016.
7. زايددي وسام، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي - الجزائر، 2014/2015.
8. زينب عواد مفلح درويش، درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة سطاتم عبد العزيز، السعودية، 2018.
9. سامي عواد الشمري، مُجّد فهاد اللوقان، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثالث، 2018.

10. صورية النوري ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية-دراسة حالة لشركة مطاحن رياض سطيف بتقرت- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية .جامعة الوادي سنة 2016.
11. عزيزي حنان ، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة الوحدة التجارية ، تقرت خلال فترة 2013.2014 مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة . 2015.
12. عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة مُجّد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018.
13. فاتن جميعي، لبنى بوصيدة، دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية. رسالة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي-الجزائر، 2016.
14. مُجّد توفيق مُجّد شبير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2015.
15. مُجّد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة مُجّد خيضر بسكرة-الجزائر، 2018/2019.
16. نبيل أحمد محمود العرابيد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في التربية تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر غزة-فلسطين، 2010.
17. هبة بنت حمزة، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني السلطات والإدارة، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى-السعودية، 2014.
18. همام رزق عبد الكريم الشيخ خليل، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والادارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة-فلسطين، 2017.
19. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة مُجّد خيضر قسنطينة، 2014/2015.

20. وفاء جديع، مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي لموصول إلى الفعالية التنظيمية دراسة حالة شركة برودياك - مطاحن الزهرة- المنطقة صناعية بكوينين - ، رسالة ماستر في إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي 2018.

3- المجالات :

1. إبرييم سامية، بوقدورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة-الجزائر، 2019.
2. ابن معصوم المدني ، الطراز الأول ، الجزء 06 ، دار مؤسسة آل البيت لإحياء التراث-قم ، 2005 .
3. ابي فضل جمال الدين بن مكرم ابن منظور ،لسان العرب، الجزء 11 ، دار الحياء التراث العربي ، بيروت لبنان، الطبعة الثالثة 1999 .
4. صلاح الدين عون الله ،مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية ،مجلة الإدارة العامة العدد 54 جويلية 1987.
5. مُجَّد حلمي نوار، عماد مختار الشافعي، القيادة ومشروعات التنمية الريفية، الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الاوروبي.

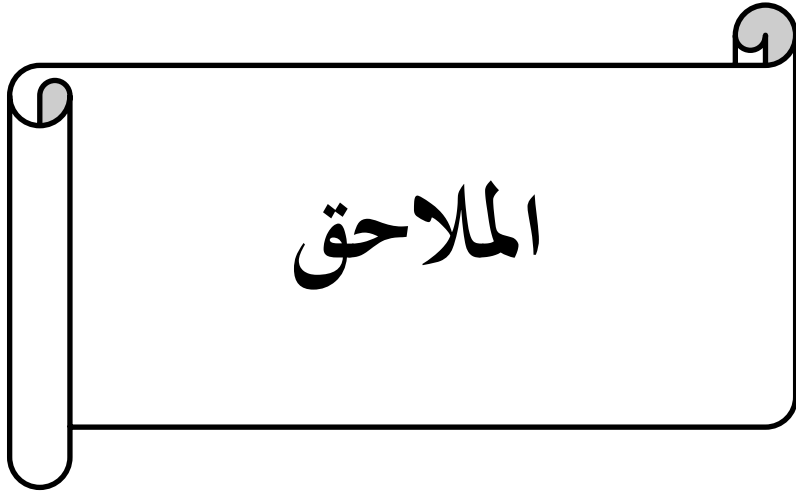
ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية :

1. Craig L. Pearce, **Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership**, SAGE Publications California-United States, 2002.
2. Dictionnaire le Petit Larousse, Larousse - Bordas, Paris, 1997
3. Éric Delavallée, **Quand fixer des objectifsne suffit plus !**, (Quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs), editions d'organisation, Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain, France, 2006

4. John W. Gardner, **on leadership**, the free press N.Y, United States of America, Edition 1993
5. Mauro Scascighini, **Le management par objectifs**, CRPM formations en management, 2016.
6. Peter Guy Northouse, **leadership theory and practice**, SAGE Publications, Inc, United States of America, 7th edition, 2016
7. Philippe Bermoua: **A quoi sert la sociologie des organisations**, sciences humaines, N 20, Série Avril, 19984

ثالثا: مواقع إلكترونية:

1. موقع شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM : [.sktm.dz](http://sktm.dz)
2. Albert S.King, Evolution of Leadership Theory, Research Article : <https://doi.org/10.1177/0256090919900205>, First Published [April 1, 1990.](https://doi.org/10.1177/0256090919900205)





وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير
قسم علوم تسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

تحية طيبة ،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان :

" دور القيادة التشاركية بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية

في مؤسسة SKTM غرداية"

ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، لذا نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة.

كما نحيطكم علماً أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكراً لتعاونكم وحسن استجابتكم ...

الطالبين : رقم الهاتف : الايميل :

بابكر وسيم 06.68.36.20.96 wassimbabeker@gmail.com

بباز حمو وعلي 06.75.32.93.03 bahammoubaz@gmail.com

السنة الجامعية : 2020/2019

المحور الأول : معلومات عامة

يهدف هذا القسم على التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين، بغرض التحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد.

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة :

1- الجنس :

ذكر , أنثى

2- العمر :

من 18 إلى 29 سنة , من 30 إلى 39 سنة , من 40 إلى 50 ,
 أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي
 تقني سامي
 دراسات عليا
 ليسانس
 ماجستير
 مهندس

4- سنوات :

أقل من 5 سنوات .
 من 6 – 10 سنوات .
 من 11- 15 سنوات .
 من 16 سنة فأكثر .

المحور الثاني: القيادة التشاركية ويقصد بها الأسلوب القيادي الذي يشترك فيه القائد أو المدير الموظفين في تحديد الأهداف وحل المشاكل وإشراكهم في صنع القرارات وتفويض المهام .

سلم القياس					الرقم	العبارة
1	2	3	4	5		
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
<p>أولا : العلاقات الانسانية يقصد بها التعامل الانساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة من طرف المدير أو القائد مما يشجع على استثارة دافعية الموظفين وحفزهم على المزيد من العمل المثمر والمنتج. أن مدير المؤسسة :</p>						
					1	يساهم في توفير مناخ العلاقات الانسانية .
					2	يساهم في توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة.
					3	يعمل على توفير الشعور بالرضى في بيئة العمل لدى الموظفين.
					4	يسمح بإداء الرأي والنقاش بينه وبين الموظفين.
					5	يتفهم مشاكل الموظفين ويعمل على حلها.
					6	يهتم بمبادئ المساواة والعدل بين الموظفين.
<p>ثانيا: تفويض السلطة يقصد بها قيام المدير بنقل جزء من صلاحياته أو مهامه إلى الموظفين . أن مدير المؤسسة :</p>						
					7	يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين .
					8	يمنح الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.
					9	يراعي قدرات الموظفين عند توزيعه للمسؤوليات.
					10	عملية التفويض تزيد من قدرة الموظفين على العمل بروح الفريق.
					11	يمنح الموظفين الزمن الكافي لإنهاء المهام التي فوضت لهم.
					12	يحدد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا.

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار يقصد بها اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية المختلفة مما يشجعهم على المساهمة على تحقيق أهداف المؤسسة.

أن مدير المؤسسة :

					يشرك الموظفين في عملية التخطيط .	13
					يشرك الموظفين في القرار الذي يتعلق بمسؤوليتي تجاه العمل .	14
					يضع آراء و أفكار الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .	15
					يطلع الموظفين على القوانين الواردة في المؤسسة .	16
					يشرك الموظفين في مشكلات التي تواجه العمل .	17
					وضوح المسؤوليات و الأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	18
رابعاً: الادارة بالأهداف ويقصد به أنه أسلوب إداري يتم من خلاله مشاركة الموظفين مع الرؤساء في وضع أهداف المؤسسة.						
					يشارك المدير مع موظفيه في تحديد أهداف المؤسسة حسب اختصاصاتهم .	19
					يشعر أن الموظفون لديهم القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة .	20
					تعقد الادارة اجتماعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف.	21
					تتميز الأهداف الموضوعه بالبساطة و الوضوح والبعد عن التعقيد .	22
					توفر الادارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعه.	23
					تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود الموظفين للتأكد من تحقيق الأهداف .	24
					تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة دافعية الموظفين لتحقيقها.	25

المحور الثالث: الفعالية التنظيمية ويقصد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها .

سلم القياس					الرقم	العبارات
1	2	3	4	5		
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	الأهداف واضحة لكل مستويات المؤسسة .
					2	يعمل المدير على توفير الشعور بالرضى في بيئة العمل لدى الموظفين.
					3	يسمح المدير بإداء الرأي والنقاش بينه وبين الموظفين.
					4	يتفهم المدير مشاكل الموظفين ويعمل على حلها.
					5	يهتم المدير بمبادئ المساواة والعدل بين الموظفين.
					6	تساهم المؤسسة في زيادة إنتاجية العاملين.
					7	هناك نمو في الإبداع وتطوير الأفكار.
					8	المؤسسة تحقق درجة عالية من الأهداف المخططة .
					9	يوجد انتظام في سير المهام الادارية في المنظمة .
					10	يتمتع الموظفون بروح معنوية عالية.
					11	يوجد اتصال وتواصل فعال بين الادارة والموظفين.
					12	تحرص المؤسسة على حياة الموظفين من خلال امتلاكها لنظام جيد للسلامة المهنية.
					13	يتم تدريب العاملين باستمرار من أجل تطوير ذاتهم .
					14	يتم الاعتماد على معايير تقييم الاداء في تقويم أداء العاملين في المؤسسة .
					15	تعمل المؤسسة على توفير أحدث الأجهزة والأدوات التكنولوجية لفائدة الموظفين .

الملحق رقم "2": وثيقة طلب تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

Université de Ghardaia
Faculté des sciences Economiques et
Commerciales et sciences de Gestion
Département des sciences économiques

الرقم: 165 ك. ع. ق. ت / ع. ق. ت / ع. ت / 2020

غرداية في 16 سبتمبر 2020

إلى السيد: مدير شركة كهرباء وطاقات متجددة
SKTM - غرداية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير
للطالب (ة): بباز حمود مال - بابكر وسم
يشرفنا أن نطلب من حضرتكم التكرم بتقديم التسهيلات اللازمة له (لها) في مؤسستكم المحترمة
قصد تمكينه (ها) من إثراء مذكرته (ها).

الموسومة بعنوان :

دور القيادة التشاركية الأمامية في تحقيق
الفعالية التنظيمية

تقبلوا منا فائق عبارات الإحترام والتقدير.

سلمت هذه الوثيقة للمعني (ة) بناءً على طلبه لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

رئيس القسم:
رئيس قسم علوم التسيير
إمضاء: طالب أحمد نور الدين

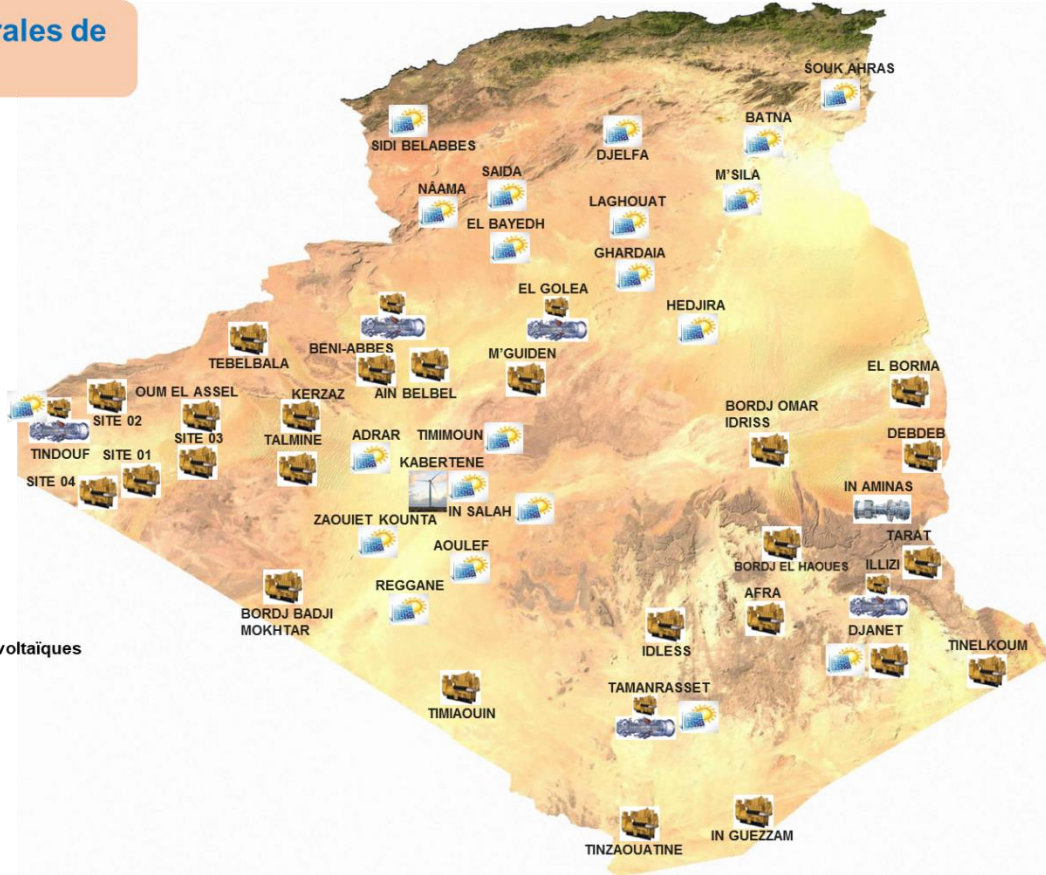
Demande accordée
DIR Saadi
0202 769 q 1
16 SEP 2020

الملحق رقم "3" : الهيكل التنظيمي



ملحق رقم "4" : خريطة المحطات الكهربائية للشركة على المستوى الوطني

Carte des centrales de SKTM



شعار الشركة



الملاحق

ملحق رقم "5": حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.944	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Tout	16.5773	9.478	.993	.916
العلاقات_الإنسانية	16.3950	9.758	.714	.948
تفويض_السلطة	16.5724	10.068	.829	.934
المشاركة_في_اتخاذ_القرار	16.5025	9.570	.826	.933
الإدارة_بالأهداف	16.5909	9.026	.824	.935
الفعالية_التنظيمية	16.6757	9.618	.844	.931

ملحق "6": كولموجلوف سمرنوف

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		العلاقات_الإنسانية	تفويض_السلطة	المشاركة_في_اتخاذ_القرار	الإدارة_بالأهداف
N		31	31	31	31
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.4677	3.2903	3.3602	3.2719
	Ecart type	.74712	.61005	.70198	.80336
Différences les plus extrêmes	Absolue	.195	.156	.162	.162
	Positif	.143	.096	.117	.118
	Négatif	-.195	-.156	-.162	-.162
Statistiques de test		.195	.156	.162	.162
Sig. asymptotique (bilatérale)		.004 ^c	.053 ^c	.037 ^c	.038 ^c

الملاحق

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الفعالية التنظيمية	Tout
N		31	31
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.1871	3.2855
	Ecart type	.68170	.61930
Différences les plus extrêmes	Absolue	.133	.106
	Positif	.084	.094
	Négatif	-.133	-.106
Statistiques de test		.133	.106
Sig. asymptotique (bilatérale)		.171 ^c	.200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
 b. Calculée à partir des données.
 c. Correction de signification de Lilliefors.
 d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

ملحق "7": المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques

		العلاقات الإنسانية	تفويض السلطة	المشاركة_في_اتخاذ القرار	الادارة بالأهداف	الفعالية التنظيمية	Tout
N	Valide	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.4677	3.2903	3.3602	3.2719	3.1871	3.2855
	Ecart type	.74712	.61005	.70198	.80336	.68170	.61930

ملحق رقم "8": تحليل التباين الأحادي Anova

لأسبقية الخبرة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1.036	4	.259	2.752	.049 ^b
Résidus	2.448	26	.094		
Total	3.484	30			

a. Variable dépendante : أسبقية_الخبرة

b. Prédicteurs : (Constante), الادارة_بالاهداف, العلاقات_الإنسانية, تفويض_السلطة, المشاركة_في_اتخاذ_القرار,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.763	.324		8.529	.000
	العلاقات_الإنسانية	-.087	.110	-.190	-.790	.436
	تفويض_السلطة	-.223	.154	-.399	-1.444	.161
	المشاركة_في_اتخاذ_القرار	-.221	.161	-.455	-1.375	.181
	الادارة_بالاهداف	.271	.138	.638	1.963	.060

a. Variable dépendante : أسبقية_الخبرة

ملحق رقم "9": تحليل التباين الأحادي Anova

للمؤهل العلمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11.075	4	2.769	2.472	.069 ^b
Résidus	29.118	26	1.120		
Total	40.194	30			

a. Variable dépendante : المؤهل_العلمي

b. Prédicteurs : (Constante), الادارة_بالأهداف, العلاقات_الإنسانية, تفويض_السلطة, المشاركة_في_اتخاذ_القرار,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	5.087	1.117		4.554	.000
	العلاقات_الإنسانية	-.012	.379	-.008	-.031	.975
	تفويض_السلطة	.626	.533	.330	1.175	.251
	المشاركة_في_اتخاذ_القرار	.665	.554	.403	1.200	.241
	الادارة_بالأهداف	-1.375	.475	-.955	-2.894	.008

a. Variable dépendante : المؤهل_العلمي