

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA
UNIVERSITY
UNIVERSITE de LARBI TEBESSI –
TEBESSA

جامعة العربي التبسي – تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

الرقم التسلسلي: / 2021.

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2021

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة: دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية للمؤسسة
دراسة تطبيقية في: مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة –

تحت إشراف الأستاذ:

- مسعي بلال

من إعداد الطلبة:

- بدري نسرين

- عبد الدايم أكرم

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمروش عمر	أستاذ مساعد. أ	رئيساً
مسعي بلال	أستاذ مساعد. أ	مشرفاً ومقرراً
د. بن قيراط ووداد	أستاذ محاضر. ب	ممتحناً

السنة الجامعية

2021.2020

الإهداء

قال مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ".

أهدي هذا العمل:

إلى والدي ووالدتي الكريمين؛

إلى إخوتي وأخواتي وكل عائلتي؛

إلى معلمي وأساتذتي؛

إلى صديقاتي وزملائي.

نسرین بدري

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهداً في سبيل إسعادي على الدّوام

(أُمِّي الحبيبة).

إلى من نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى من كانوا لي سندا أخوتي سليمة، مني، أساتذتي وكل الطاقم الإداري

إلى كل من اخوتي وأصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصدعة كثيرة

أُقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يجوز على رضاكم.

أكرم عبد الدايم

الشكر والعرفان

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة، يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الخاص إلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تسهيل ما وجهتنا من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "مسعي بلال" الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة طيلة إشرافه على هذا العمل كما تتسع دائرة شكرنا إلى جميع موظفي اتصالات الجزائر وكالة - تبسة - على مساعدتنا في جمع المعلومات وتزويدنا بأرائهم.

وإلى كل أساتذتنا الذين زودونا بالمعلومات والنصائح وإلى جميع زملائنا وطلبة السنة الثانية ماستر وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في هذا العمل.

فهرس المحتويات

2	الفصل الأول: الفعالية التنظيمية في المؤسسة
3	المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية وطرق قياسها
3	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
6	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية
8	المطلب الثالث: نظريات الفعالية التنظيمية
9	المطلب الرابع: مؤشرات الفعالية التنظيمية
11	المبحث الثاني: مداخل الفعالية التنظيمية
11	المطلب الأول: مدخل الأهداف
12	المطلب الثاني: المدخل المعتمد على الموارد
12	المطلب الثالث: مدخل العمليات الداخلية
13	المطلب الرابع: مدخل النظم
14	المبحث الثالث: أبعاد الفعالية التنظيمية
14	المطلب الأول: البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية
19	المطلب الثاني: البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية
26	المطلب الثالث: البعد الثقافي للفعالية التنظيمية
39	الفصل الثاني: الإدارة بالمشاركة ودورها في تعزيز الفعالية التنظيمية
40	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة
40	المطلب الأول: تعريف الإدارة بالمشاركة
43	المطلب الثاني: أهمية الإدارة بالمشاركة
44	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة بالمشاركة
45	المطلب الرابع: مظاهر الإدارة بالمشاركة
47	المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة بالمشاركة

48	المطلب الأول: درجة المشاركة
50	المطلب الثاني: محددات الإدارة بالمشاركة
57	المطلب الثالث: أساليب الإدارة بالمشاركة
62	المطلب الرابع: نماذج الإدارة بالمشاركة
65	المطلب الخامس: القيمة المضافة للإدارة بالمشاركة
67	المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة كأداة لتعزيز الفعالية التنظيمية للمؤسسة
67	المطلب الأول: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالإنتاجية
68	المطلب الثاني: علاقة الإدارة بالمشاركة بالتحفيز
69	المطلب الثالث: علاقة الإدارة بالمشاركة باتخاذ وصنع القرار
74	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -
75	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
75	المطلب الأول: نشأة وتطور وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
76	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة
81	المطلب الثالث: خدمات وعروض اتصالات الجزائر - وكالة تبسة
84	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
84	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
85	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
87	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
88	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
88	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية للعينة
93	المطلب الثاني: وصف وتحليل عبارات ومحاور الاستبيان
97	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية والأداء	01
09	النظريات الثلاث للفعالية التنظيمية في المؤسسة	02
29	المقارنة بين الرجل الاقتصادي والرجل الإداري	03
84	تداول الاستبيان	04
86	متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير	05
86	قيمة معامل الصدق والثبات	06
88	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	07
89	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	08
90	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	09
91	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	10
92	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	11
93	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محور الإدارة بالمشاركة	12
95	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محور الفعالية التنظيمية	13
96	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محور دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية	14
97	علاقة الارتباط بين متغير الإدارة بالمشاركة والفعالية التنظيمية	15
98	علاقة الارتباط بين متغير الإدارة بالمشاركة وبعد اتخاذ القرار	16
98	علاقة الارتباط بين متغير الإدارة بالمشاركة وبعد التحفيز	17
99	اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 03	18
99	اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 04	19
100	اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 05	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة	01
21	منظور العلاقات الإنسانية للفعالية	02
22	هرم تدرج الحاجات لماسلو	03
25	وظيفة مسمار الربط عند ليكرت	04
30	علاقة القائد مع مرؤوسيه للنمط الديمقراطي	05
31	علاقة القائد مع مرؤوسيه للنمط المتسلط	06
32	أشكال المشاركة في المؤسسة	07
36	علاقة العالمة التنظيمية بنظرية Z	08
67	علاقة الإدارة بالمشاركة بالفعالية التنظيمية	09
70	عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات والأنشطة المتبادلة بينهما	10
78	الهيكلة التنظيمية لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة -	11
85	نموذج البحث	12
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	13
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	14
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	15
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	16
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهني	17

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
113-111	استمارة الاستبيان	01
116-114	مخرجات الـ SPSS	02

المقدمة

تعد الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب الحديثة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها، فكلما كانت المشاركة قائمة على الأسس والمعايير العلمية والإنسانية (الأخلاقية) كلما كان أداء الموظفين أفضل، وبالتالي تكون النتائج أحسن، لذلك يجب الاهتمام بالعامل الإنساني الذي يشكل جوهر وسر نجاح أو فشل أي منظمة، لأن كلما زاد تحفيز الإدارة للعامل الإنساني كلما زاد اهتمام الموظفين بالعمل وبذلوا جهداً أكبر لتحقيق أفضل النتائج كما ونوعاً، ذلك أن ما يحصل عليه الموظف من تقدير أو تحفيز معنوي من خلال مشاركته في صنع قرارات المنظمة سيعود عليها بالنجاح والتطور، فالإدارة الناجحة تستمد قوتها وسلطتها من الجماعة، ويصبح من واجبها أيضاً أن تحقق احتياجات موظفيها وكسب ثقتهم وتقبل اقتراحاتهم في مناقشة موضوع ما بشكل جماعي، والتي تسمح لكل موظف فيها باقتراح أفكاره وخبراته ليصلوا إلى القرار السليم فالتبادل في وجهات النظر بين الموظفين يولد نوعاً من الإبداع والمبادرة وبهذا الشكل يمكن أن تخلق الإدارة قوة مساندة لها وتساعد في تحقيق أهدافها المرغوبة وتحسين أدائها، وتصبح قادرة على مواجهة كل الصعوبات التي تعيق نجاحها فتكون قادرة على الاستجابة لتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.

حيث يعود نجاح أي منظمة إلى أسلوب المشاركة الذي به يتم تعزيز الفعالية التنظيمية التي تعمل على توضيح أهداف المنظمة من جهة وأهداف الموظفين من جهة أخرى وتجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشكلات الإدارية، كما أنها تعمل على خلق روح التعاون والعمل الجماعي بين المسؤولين وموظفيهم وتشجيع العلاقات الإنسانية القائمة على أساس التفاهم والاحترام المتبادل بين كل أعضاء المنظمة وجعل الموظفين يتقبلون التغيير ويتعاملون معه هذا ما يساعد المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها نظراً للدور المحوري والمهم الذي يلعبه الموظف في هذه المشاركة.

ولقد اكتسبت الإدارة بالمشاركة مؤخرًا أهمية بالغة في المنظمات بحيث تعد المحرك الأساسي الذي يوجه الإدارة نحو التغيير والتطوير المستمر إذ تعطي اهتماماً كبيراً للعنصر البشري كونه الفاعل الأساسي في عملية المشاركة، باعتبارها أحد الطرق الأساسية التي يمكن أن يكسب الموظفين من خلالها المعارف الجديدة ويثروا مكتسباتهم وخبراتهم لأداء عملهم بأكمل وجه، فنجاح أي منظمة يعتمد على النمط التشاركي الذي يساعد على رفع أداء الموظفين وبالتالي تحقيق الولاء الوظيفي، الشيء الذي يجعلهم يتفاعلون مع العمل من أجل تحقيق غايات المنظمة، حيث تجد هذه الأخيرة نفسها مجبرة على مواجهة متغيرات جديدة وتفرض عليها تعديلات وتغييرات أساسية لكي تتماشى مع سمات العالم المعاصر.

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو أن تسعى إلى تطبيق مبادئ المشاركة بين موظفيها، حيث أن بعض مهام المنظمة تتطلب قدراً من المركزية بينما المهام الأخرى تتطلب المزيد من الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين ونجاح أي مؤسسة يعتمد على أسلوب مناسب لعملية اتخاذ القرارات الذي يناسب مهامها ويساهم في رفع أداء موظفيها ونجاحها في تحقيق أهدافها.

على هذا الأساس نستطيع القول بأن أسلوب الإدارة بالمشاركة يؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين ويؤثر على الفعالية التنظيمية لديهم فعمل على زيادة فعاليتهم نتيجة شعورهم بأنهم جزء من المنظمة ويشاركون في قراراتها ووضع أهدافها وبالتالي زيادة ولائهم للمنظمة ويشعرون بأهميتهم ودورهم الوظيفي كما تعمل على زيادة إنتاج ونشاط العاملين وتحفيزهم.

وقد حاولت الجزائر في السنوات الأخيرة عبر مختلف منظماتها تطوير نظامها الإداري، وذلك بصياغة العديد من القوانين المركزة على عمليات الإصلاح المختلفة، ومن بين هذه المنظمات مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة التي اعتمدت كدراسة حالة في موضوعنا.

أولاً: إشكالية الدراسة:

تعد عملية الإدارة بالمشاركة من الأساليب الهامة والضرورية لنجاح العمل الإداري لأي منظمة، فمنح الفرصة للموظف للمشاركة بكل قدراته ومهاراته، وإبداعاته في مختلف النشاطات الممارسة على مستواها ليساهم بشكل فعلي في تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المنظمة على حد السواء، حيث يكون الكل كأفراد أسرة واحدة غايتهم الأولى هي الاستثمار الأمثل في كل الإمكانيات التي يمتلكونها بغية تطوير هذه المنظمة في كل جوانبها خصوصاً منها جانب الفعالية التنظيمية. ومنه جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ما هو دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

وللتدرج في هذا السؤال الرئيسي للدراسة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار؟
- ما هو دور الإدارة بالمشاركة في التحفيز؟
- هل توجد فروق في إجابات العينة حول دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية تعزى إلى (الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي)؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالمشاركة والفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة بالمشاركة واتخاذ القرار.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة بالمشاركة والتحفيز.
- هناك فروق في إجابات العينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية تعزى إلى الوظيفة.
- هناك فروق في إجابات العينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية تعزى إلى الخبرة.
- هناك فروق في إجابات العينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية تعزى إلى المستوى التعليمي.

رابعاً: أهمية الموضوع

تكمن أهمية الدراسة في تقديم نتائج ايجابية تساعدنا في التعرف على ماهية الإدارة بالمشاركة من جهة، ومن جهة أخرى تسليط الضوء على مفهوم الفعالية التنظيمية والعلاقة التي تربط بينهما مع إبراز واقع إحدى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية في الاعتماد على دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها ما يلي :

- تحديد كيفية مساهمة الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- تسليط الضوء على مفهوم الإدارة بالمشاركة والفعالية التنظيمية والعلاقة التي تربط بينهما.
- إبراز دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة من خلال الأساليب الإحصائية.
- التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

سادساً: دوافع اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع الأسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

* أسباب ذاتية:

- ميل شخصي واهتمام بدراسة موضوع يصب في صميم التخصص.
- محاولة إثراء موضوع الدراسة.
- حداثة موضوع الإدارة بالمشاركة.

* أسباب موضوعية:

- التعرف على الإدارة بالمشاركة كأسلوب معتمد في اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - محل الدراسة
- الكشف على العراقيل التي تواجهها.
- مدى ارتباط الإدارة بالمشاركة بتعزيز الفعالية التنظيمية.

سابعاً: منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مناهج مختلفة تماشى وطبيعة كل فصل من فصول الدراسة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الفصل الأول والثاني بغرض الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر الإشكالية وذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية عن طريق وصف وتحليل كل من المتغيرين الإدارة بالمشاركة والفعالية التنظيمية.

وفي الفصل الثالث اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال دراسة الإدارة بالمشاركة داخل اتصالات الجزائر وكالة تبسة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ثامنا: الحدود الزمنية والمكانية:

- 1- الحدود المكانية: وتتمثل في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.
- 2- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية للموسم الدراسي 2021/2020 في الفترة الممتدة من 15 مارس إلى غاية 31 مارس 2021.

تاسعا: هيكل الدراسة

فيما يخص المنهجية التي تم إتباعها هي هيكلية الدراسة ووضع خطة لها فانه تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول. فيما يخص الفصل الأول فقد تم التطرق فيه إلى الفعالية التنظيمية للمؤسسة، و قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان بعنوان ماهية الفعالية التنظيمية وطرق قياسها، أما المبحث الثاني يتضمن مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، أما المبحث الثالث تناول أبعاد الفعالية التنظيمية، أما الفصل الثاني متعلق بالإدارة بالمشاركة ودورها في تعزيز الفعالية التنظيمية ، وقد تناول ثلاثة مباحث: المبحث الأول كان بعنوان الإطار النظري للإدارة بالمشاركة، أما المبحث الثاني تناول أسس تطبيق الإدارة بالمشاركة، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تم الإدارة بالمشاركة كأداة لتعزيز الفعالية التنظيمية.

أما فيما يخص الفصل الثالث فقد تم التطرق فيه إلى دراسة الحالة بعنوان: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، أما المبحث الثاني يتضمن الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة وفي الخاتمة تم رصد مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة.

عاشرا: صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهت إنجاز هذه الدراسة:

- قلة المراجع العربية التي تناولت ربط متغيرات الدراسة مع بعض؛
- صعوبة التواصل مع مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة في ظل ظروف هذه الجائحة (وباء كورونا المستجد)؛
- صعوبة تنسيق الطلبة مع بعضهم البعض لعدم توفر وسائل التنقل.

الحادي عشر: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالمشاركة والفعالية التنظيمية واختلفت وفقا لذلك من الزوايا التي عولجت من خلالها، لهذا سيتم عرض البعض منها للتعرف على أهم الأهداف والنتائج التي توصلت إليها وتحديد الفرق الموجود بينها وبين موضوع دراستنا. والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- دراسة سويسي عبد الوهاب حول "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004؛

ناقشت هذه الدراسة إشكالية إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية؟ وإلى أي مدى يمكن قياسها؟ حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية من خلال عرض للإطار النظري للفعالية التنظيمية واقتراح منهجية تسمح بقياسها واختيار مؤشرات من قبل المسير نفسه.

يتمثل الفرق بين هذه الدراسة مع دراسة موضوعنا انه في هذه الدراسة اقتصر على قياس الفعالية التنظيمية عامة أما دراستنا الحالية قد اقتصر على قياس الفعالية التنظيمية من عدة جوانب (اتخاذ القرار، التحفيز، الإنتاجية).

2- دراسة محمد حسين الرفاعي، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، دراسة ميدانية إحصائية عن مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة في إحدى الشركات التي تعمل في مجال الاتصالات تناولت الدراسة دور المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات من خلال مشاركتهم فيها وتأثير ذلك على دوافعهم و رغبتهم في العمل أكثر وتقديم الأفضل للمنظمة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القرارات التي تتخذ من قبل العاملين ترفع من مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة، كما أنها تزيد من الدافعية وترفع الروح المعنوية لديهم ولها أثر كبير على رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

يتمثل الفرق بين هذه الدراسة ودراسة موضوعنا في تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى، حيث تم القيام بدراسة ميدانية اقتصر على العاملين في إحدى شركات القطاع الخاص التي تعمل في مجال الاتصالات. في حين اعتمدت دراستنا في القطاع العام وهادفة إلى تحديد تأثير المشاركة على الفعالية التنظيمية من عدة جوانب (اتخاذ القرار، التحفيز، الإنتاجية).

الفصل الأول: الفعالية التنظيمية في المؤسسة

الفصل الأول: الفعالية التنظيمية في المؤسسة

تمهيد:

تتم دراسة الفعالية التنظيمية من طرف كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، حيث يحرص كل منهم على التعرف على مستوى أداء المؤسسة، فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المؤسسات المشاركة في تطوره وازدهاره، 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، ومن هنا ينشأ الاختلاف بين الباحثين والمفكرين في صورة الفعالية التنظيمية كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها، فمنهم من يهتم بالجانب الاقتصادي ومنهم من يركز على الجانب الاجتماعي، وآخر على الجانب الثقافي، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل المكون من ثلاث مباحث، كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية وطرق قياسها.
- المبحث الثاني: مداخل الفعالية التنظيمية.
- المبحث الثالث: أبعاد الفعالية التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية وطرق قياسها

بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينيات من القرن المنصرم، ويمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال، وذلك من خلال توضيح مفهومها، وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى مثل الكفاءة والأداء، ثم بيان نظرياتها وأهميتها، واستعراض أهم المداخل في دراستها وأخيراً أهم مؤشراتنا.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وفيما يلي سنتناول جملة لأهم التعاريف لبعض الكتاب والباحثين:

1. تعريف الفعالية التنظيمية:

1.1 يعتبر **بونارد** أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.¹

2.1 أما **اتزواني**: فيعرفها على أنها "الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها".²

3.1 ويعرفها كل من **فرمن وهانان**: على أنها "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها".³ وهم بذلك يركزون على نقط الوصول لكن أين النقاط الأخرى.

4.1 كذلك عرفها كل من **نارايمانان وناث** بأنها: "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية".⁴

5.1 وقد نظر إليها كل من **بينز وليكوت وارجيرس** على اعتبارها مفهوما موازيا للصحة التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأُنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.⁵

6.1 أما أبو قحف فيعرفها بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة".⁶

ويمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

¹ Barnard, C, The functions of the executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974. P: 55.

² محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص: 39.

³ صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جولية 1987، ص: 9.

⁴ موسى توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي لخدمات الجامعة، عمان الأردن، 1995، ص: 535.

⁵ نفس المرجع، ص: 41.

⁶ أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 25.

- الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين لذا فإن قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم للأداء المؤسسية؛

- تتنوع أطراف المؤسسة التي تصدر الأحكام على الفعالية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة، وأطراف المؤسسة يختلف تبعاً لنشاط الذي تعمل فيه.

- تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه ويمكن تقسيمها إلى:¹

- **أهداف اقتصادية:** تتعلق بالإنتاج والمبيعات والأرباح والحصة السوقية... الخ، ويهتم بها أكثر المساهمين والمالكين والإدارة.

- **أهداف اجتماعية:** تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية، القضاء على الروتين وبث روح الانتماء للفريق... الخ، ويخص المجتمع ككل.

- **أهداف نظامية:** العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية البحث عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال... الخ.

يلاحظ على المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف الفعالية أنها منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملت لها نظرهم للموضوع، مما أدى إلى المزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم.

وعليه يمكن أن توصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد يشوبه الكثير من الإشكالية والنقص، ولهذا نرى أن التوجه لفهم الفعالية التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المدخلات المتعددة أولى وأكثر نضجاً لتحديد المفهوم.

وتأسيساً لما سبق يمكن نجمع تلك التعريفات على النحو التالي:

هي إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية، بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لغرض اتخاذ القرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

2. تحديد المصطلحات: هنالك جملة من المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الفعالية التنظيمية، والتي توضح كما يلي:

¹ يعاج الهاشمي، دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة - دراسة حالة: سولغاز فرع الأغواط 2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، 2010/2009، ص: 18.

1.2 الأداء: بمعنى تنفيذ مهمة أو تأدية عمل بأبعاده الكاملة،¹ أما على مستوى التسيير فيقصد به إنجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب، لذلك فهو عموماً ينطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية إنجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والزمن.

2.2 الكفاءة: تعرف بأنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة² بمعنى أداء العمل بأفضل طريقة من حيث التكلفة والربحية والوقت.

2.3 كفاءة الأداء: يعني تقييم الأداء لغرض تحديد الكفاءة التي تم بها إنجاز الأعمال والمهام المحددة، كما يعني هذا المفهوم تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه والذي يضمن إنجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيقة، أي الناجع في إمكانيات المؤسسة المالية والمادية والبشرية بما يضمن أداء أفضل في كل المحيط.³

الإنتاجية: الإنتاجية هي مقياس التقدم التقني، وتعرف نظرياً بأنها العلاقة ما بين الإنتاج وعناصر الإنتاج، بمعنى العلاقة ما بين كمية المخرجات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات.⁴

3. الفرق بين الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية والأداء:

يعتبر الأداء الكلي للمؤسسة محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية، بما يحتويه من أنشطة فنية، وظيفية وإدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية. فالكفاءة هي حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات (تختص بالوسيلة)، أما الفعالية فهي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المسطرة والمحددة، أي أنها تهتم ببلوغ النتائج، وعليه يمكن القول بأن كل من الفعالية والكفاءة بعدين أساسيين للأداء.⁵

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

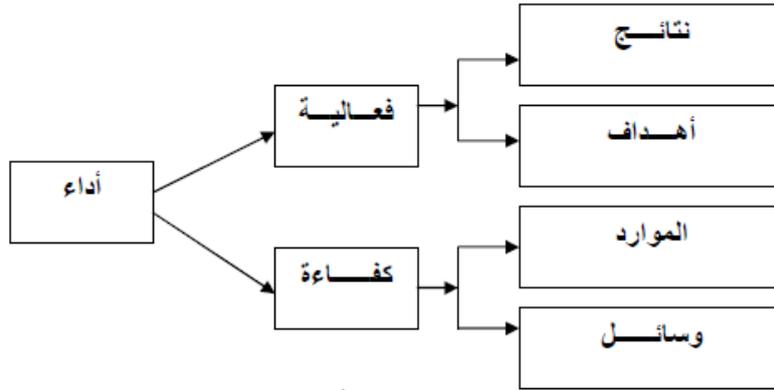
² Mintzberg .H, **Le management au coeur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998. p:480.

³ طرطار احمد، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993. ص: 10، بتصرف.

⁴ خالص صابي صالح، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية، أطروحة دكتوراء، في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر 1997-1998، ص: 7، بتصرف.

⁵ بعاج الهاشمي، مرجع سابق، ص: 19-20.

الشكل رقم (01) علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة



المصدر من إعداد الطلبة.

أما الإنتاجية فهي علاقة بين الكمية المتاحة من سلعة معينة، وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد الاختلاف بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية والأداء

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف، توفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في إنجاز العمليات، استغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة كما وكيفاً.
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر: من إعداد الطلبة على حسب التعريفات السابقة

كما سبق نستنتج بأن الكفاءة والفعالية مرتبطتين، حيث يجب على المؤسسة إذا أرادت البقاء أن تحقق درجة من الفعالية والكفاءة في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن هناك علاقة قوية بين الفعالية، والكفاءة فإذا ما تطرقنا إلى الفعالية على أنها درجة من نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فإن الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية

سنتناول في هذا المطلب كل من أهمية الفعالية التنظيمية وأهم الخصائص التي تتميز بها فيما يلي:

1. الأهمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة. فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه؛¹

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها؛²

تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.³

2. الخصائص:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن؛
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ؛
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ؛
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد؛
- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه؛
- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة "مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية".⁴

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998. ص: 228.

² فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثانية، 1999، ص: 399.

³ نفس المرجع، ص: 400.

⁴ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص: 230.

المطلب الثالث: نظريات الفعالية التنظيمية

تظهر فعالية المؤسسة من خلال ثلاثة مستويات هي:¹

1. الفعالية من خلال التنظيم:

هناك ثلاثة مصادر رئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية تتمثل في: كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية باعتبارها من القيم التي تعمل على نجاح الأعمال وهي تؤثر في كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2. الفعالية من خلال الإستراتيجية:

إن التنظيم الجيد داخل المؤسسة ليس له أي أهمية، إذا كان المنتج المطروح في السوق لا يفي بحاجة ورغبة الزبون، ولذلك لا بد من دراسة السوق، والأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين، وضرورة تأقلم المؤسسة بمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها، وإن تحقيق هذا النوع من الفعالية، لا يتطلب كفاءة العاملين فقط، وإنما ضرورة اكتسابهم ثقافة التحسين المستمر لأدائهم بالاعتماد على التدريب والتأقلم مع ما هو جديد.

3. الفعالية من خلال العنصر البشري:

فعالية العنصر البشري ما هي إلا محصلة لكل من الكفاءة، التحفيز، القدرة على الاتصال (ثقافة الاتصال).

يمكن التعبير على فعالية العنصر البشري E داخل المؤسسة من خلال النظرية النسبية لأينشتاين في الانشطار النووي $E = MC^2$ والتي صاغها جرارد² إلى المجال الاقتصادي وفق العلاقة التالية: $E_n = M \times C_o \times C_u$ حيث:

En: الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

M: التحفيز المادي والمعنوي العنصر البشري.

Co: وهي مهارة العاملين المكتسبة من خلال التدريب والخبرة في العمل.

Cu: وهي ثقافة الاتصال.

ومن خلال المستويات الثلاثة للفعالية في المؤسسة، (التنظيم، الإستراتيجية، العنصر البشري) فإن الإنسان هو المسؤول عن تحقيقها، من خلال المبادرة والإبداع، وفيما يلي سنقدم جدول يبين المستويات الثلاثة للفعالية في المؤسسة.

¹ Alfred Zeyl, Armand Dayan, **Force de vente: Direction, organisation, gestion**, édition d'organisation, Paris 2^{ème} édition, 2000. p: 20.

² Op, Cit.

الجدول رقم (02): النظريات الثلاثة للفعالية التنظيمية في المؤسسة

النظريات	الصفات الواجب توفرها في الأفراد	طريقة التنظيم الاجتماعي
الفعالية من خلال التنظيم	الامتثال والاستقامة	ميكانيكية، سلوكية التفاوض الجماعي
الفعالية من خلال الإستراتيجية	الامتثال والتأقلم مع التغييرات الخارجية	ميكانيكية سلوكية. التفاوض على المستوى الجزئي.
الفعالية من خلال العنصر البشري	روح المبادرة والإبداع	ثقافة الاتصال والتفاوض الجماعي

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الرابع: مؤشرات الفعالية التنظيمية

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة، وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كامبل الذي يجمع لنا هذه المؤشرات في ثلاثين مؤشر هي¹:

1- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة؛

2- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط؛

3- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تشابه في النشاط؛

4- الربحية: هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛

5- الجودة: ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن؛

6- حوادث العمل: تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛

7- معدل النمو في المؤسسة: تقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات؛

8- معدل التغيب: يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل دكتورا في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 11.

- 9- دوران العمل:** يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلّوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛
- 10- الرضا الوظيفي:** يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛
- 11- التحفيز والدافعية:** تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- 12- الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء؛
- 13- الرقابة:** هي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- 14- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعّالة؛**
- 15- المرونة والتكيف:** تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛
- 16- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛**
- 17- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛**
- 18- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم، والثقافة السائدة بما وانسجامها مع قيم المجتمع؛**
- 19- التوافق في الأدوار وقواعد السلوك:** هي تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء ... الخ؛
- 20- المهارات العملية للمدراء:** هي التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛
- 21- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم:** هي التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛
- 22- إدارة المعلومات والاتصالات:** هي التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛
- 23- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة؛**
- 24- الاستفادة من البيئة:** من خلال الاستماع الدائم والقريب، وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية؛
- 25- التقييم الخارجي:** يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة؛
- 26- الاستقرار:** يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ"؛
- 27- تكلفة الإدارة:** تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛
- 28- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛**
- 29- برامج التكوين والتطوير:** هي تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛

30- التركيز على الإنجاز: هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

المبحث الثاني: مداخل الفعالية التنظيمية

من الصعب أن نتحدث عن مدخل شامل يعطي مفهوم الفعالية حيث أن كل مدخل من مداخل الفعالية التنظيمية يركز على جانب من جوانبها، أو يبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيره من المداخل، وفيما يلي نسلط الضوء على أهم هذه المداخل في محاولة لإعطاء صورة شاملة لمفهوم الفعالية التنظيمية، وهذه المداخل هي:

المطلب الأول: مدخل الأهداف

يعتبر من أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً في قيام الفعالية التنظيمية وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها. ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات.¹ ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد، حيث يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المؤسسة، فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

افتراضات مدخل تحقيق الأهداف: يفترض روبينز خمس افتراضات حتى يكون هذا المدخل مفيد وفعالاً:²

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

مشاكل المدخل: من أهم المشاكل التي يواجهها هذا المدخل ما يلي:³

- التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المؤسسات؛
- صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي وخاصة في مؤسسات غير الهادفة للربح أو الحكومية؛
- عدم إجماع حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف؛
- الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة.

¹ محمد حسن أحمد، مرجع سابق، ص: 105.

² Robbins, Stephen P, **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, Prentice-Hall International, London, 3rd Edition, 1990.p: 54.

³ فريد النجار، مرجع سابق، ص: 398.

المطلب الثاني: المدخل المعتمد على الموارد

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة، إذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها "قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة"¹.

مؤشرات المدخل: يعتمد هذا المدخل في قياس الفعالية على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على توفير ما تحتاجه من موارد من أهم هذه المؤشرات:

- القدرة التفاوضية للمؤسسة في الحصول على مواردها الأساسية؛
- قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية؛
- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

مشاكل وانتقادات المدخل: وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم أداء المؤسسات، إلا أنه قد تعرض كسابقه للانتقادات

منها:²

- عدم الفصل ما بين مفهومي الفعالية والكفاءة في معايير القياس؛
- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد، لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات؛
- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المؤسسات غير الربحية أو الخدمية.

المطلب الثالث: مدخل العمليات الداخلية

يهتم هذا المدخل بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها. وتعتبر المؤسسة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة وعدم وجود معوقات، كذا لك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين. ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساس في أي تنظيم إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدربة.

مؤشرات المدخل: فيما يتعلق بالمؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل فهي:³

- وجود مناخ عمل إيجابي، وتنامي روح الفريق؛
- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة؛
- توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

¹ محمد حسن أحمد، مرجع سابق، ص: 102.

² Cameron, K, Measuring, **Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education**. Administrative-Science - Quarterly, 1978. p: 605.

³ محمد حسن أحمد، مرجع سابق، ص: 107.

مشاكل وانتقادات حول مدخل العمليات الداخلية: ورغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى مدخل موحد متكامل، إلا أنه كغيره من المدخل واجه انتقادات أبرزها:

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية؛
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات؛
- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات؛
- عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات.

المطلب الرابع: مدخل النظم

إن دراسة الفعالية التنظيمية من جانب المخرجات (مدخل الأهداف) أو من جانب المدخلات (مدخل الموارد)، أو العمليات (مدخل العمليات) فقط لا يقدم سوى جزء من الصورة الكلية للفعالية فدراسة الفعالية التنظيمية من هذا المدخل يحتم على المؤسسة أن تقيم قدرتها للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة بها (المستفيدين، المتعاملين معها، الجهات الحكومية... الخ).¹

افتراضات مدخل النظم: من أهم الافتراضات التي يقوم عليها المدخل نجد:²

- المؤسسة تتكون من مجموعة من الأنظمة فرعية المتفاعلة فيما بينها لها هدف واحد تسعى إلى تحقيقه؛
- المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي؛
- الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الايجابي بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

مؤشرات مدخل النظم: يمكن ترجمة الافتراضات السابقة إلى مؤشرات هي وسائل وليس غايات بحد ذاتها فيما يلي:³

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على مدخلات وتصريف المخرجات؛
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية؛
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية؛
- مستوى مقبول الرضا الوظيفي... الخ

من أهم الانتقادات الموجهة لمدخل النظم صعوبة قياس بعض المعايير، فكيف نقيس معيار مرونة استجابة المؤسسة للبيئة المتغيرة، أو قياس درجة الرضا؟

يعتبر التعدد في مداخل وطرق دراسة الفعالية، ظاهرة طبيعية إيجابية تنسجم مع طبيعة مفهوم الفعالية التنظيمية. وجميع هذه المداخل كانت تبحث عن الطريق الأمثل الذي يحقق قدر أكبر من النجاح للمؤسسة. كما ان هذه المداخل لها وعليها من المزايا

¹ محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008. ص: 120.

² Cameron, K, op, cit, p: 206.

³ محمد قاسم القريوني، نفس المرجع، ص: 121.

والانتقادات التي تجعلنا نحكم بأنه ليس هناك مدخل يمكن أن يعالج بمفرده جميع الجوانب والأبعاد التنظيمية وما يصلح من مؤشرات لقياس الفعالية لمؤسسة ما قد لا يصلح لأخرى.

المبحث الثالث: أبعاد الفعالية التنظيمية

هناك ثلاث أبعاد للفعالية التنظيمية، نستطيع إيجازها فيما يلي:

المطلب الأول: البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية

يظهر البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من وجهة نظر المسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح بنسبة أكبر من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها، والتي تتمحور حول تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة حيث تعتمد في ذلك على بعض المؤشرات الإنتاجية والتسويقية... الخ. وقد تبنت المدرسة الكلاسيكية هذا البعد من خلال ما جاءت به أفكار رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم تاييلور (F. Taylor)، وماكس ويبر (M. Weber) وفايول (H. Fayol) وسيتم التطرق للفعالية التنظيمية وفقا لما جاء به كل مفكر من هؤلاء المفكرين في ثلاث نقاط:

أولا: التنظيم العلمي للعمل لتاييلور* F. Taylor

يرى تاييلور أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان، الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة، والجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الإداريين وأيضا علاقتهم بالموظفين.

وقد طبق تاييلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية:¹

- تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعا للإداريين يسترشدون به عند الحاجة؛
- الاختيار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص؛
- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك؛
- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص

* تاييلور، فريدريك وينسلو Frederick Winslow Taylor (1856-1915) مهندس ومخترع أمريكي، خبير في تحسين فعالية العمل اشتهر بأنه أب الإدارة العلمية أهم ما كتب "مبادئ الإدارة العلمية".

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005. ص ص: 22-23.

1. مفهوم الفعالية التنظيمية حسب تايلور

إن ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها ما يلي:¹

- * إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين؛
- * تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف؛
- * ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت لان المتجمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونُحَص بالذکر (الكفاءة الإنتاجية).

كما يلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة "على مستوى كل الورشات" وتتحقق من خلال:

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية؛
- تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوحي إلى انخفاض التكاليف؛
- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف؛
- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته.

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية:

- تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص؛
- دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل؛
- التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز؛
- الاختيار والتدريب يكون بالطرق العملية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية؛
- توفير جميع ظروف العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة كما اعتقد تايلور؛
- لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لإنجازه.

يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تايلور "بالرشادة الإنتاجية" من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطوير الأساليب السيئة للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتنميط معايير الأداء.

¹ عبد الوهاب سويسي، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص: 23.

2. الانتقادات الموجهة لنظرية تايلور

بالرغم من إن آراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة، ومن فلسفة واضحة وأفكار علمية إلا أنه لها عدة انتقادات:

يعتقد تايلور أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لأداء نفس العمل، غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال ولهذا يجب أن يترك لكل شيء من الحرية لتكييف طريقة تنفيذ العمل المحددة في حدود تتفق مع إمكانياته وطبيعته.¹ تجاهلت النظرية تماماً إثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق روائهم الوظيفي واعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وإن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر.

ثانياً: التقسيمات الإدارية لفايول H. Fayol*

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المؤسسة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالحوافز الفيزيولوجية للعمال، وليس بالحوافز الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث تفترض فعالية وكفاءة المؤسسة هي انعكاس لكفاءة وفعالية المدير، كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على اكتشاف الأفراد ذوي الكفاءة العالية، ولذا فقد اهتمت بشكل أساسي بالحوافز المتعلقة بالتنظيم.

1. المبادئ الرئيسية لفايول:

من المبادئ الأساسية التي شكلت محور الاهتمام لهذه الدراسة:²

- تحديد الأهداف الرئيسية؛
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارية) متماثلة أو متكاملة؛
- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

2. تقسيم الوظائف بالنسبة لفايول:

انطلق فايول في دراسته من المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسات فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى مجموعتين أساسيتين:³

1.2 مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد:

- الوظيفة التقنية: الإنتاج والصناعة؛
- الوظائف التجارية: الشراء والبيع؛

¹ عبد الرحمن توفيق، إدارة الأعمال - الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة -، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1996. ص: 103.

² هنري فايول Henry Fayol (1884-1925) مهندس فرنسي أهم كتبه "الإدارة العامة والصناعة" بين فيه أهمية الإنسان كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية.

³ خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005. ص: 51.

³ عبد الوهاب سويس، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، مرجع سابق، ص: 25.

- الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.

2.2 مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

- المحاسبة: التكاليف والسجلات والإحصاء؛
- الأمن: حماية الممتلكات والأفراد؛
- الإدارة: التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه والقيادة.

3. مفهوم الفعالية عند فايول:

إن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب فايول ينحصر في تحديد ماهية "الرشادة الإدارية"، إذ اعتبر أن النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة لاسيما وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية. وقد بذل جهودا واضحة في تحليل النشاط الإداري حيث تناول:¹

1.3 النوعية الإدارية والتدريب: نبه فايول بوجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين من الناحية الجسمانية والأخلاقية والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل، كما ينبغي توفر المبادئ العلمية في الإدارة في إطار التعامل مع الأفراد بالنسبة لمستويات الإدارة العليا.

2.3 المبادئ الإدارية: صاغ المبادئ المرتبطة بالنشاط الإداري إلى أربعة عشر مبدأ هي:

تقسيم العمل، الصلاحيات والمسؤولية، التدريب على النظام، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة، مكافأة الإنجاز، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام (تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء)، الإنصاف والمساواة، استقرار العمالة، المبادرة، روح التعاون.

يتضح بأن الإطار الفكري الذي جاء به فايول يستكمل الجوانب التي جاء بها تايلور. فقد أكد على جانب النشاط الإداري خاصة الإدارة العليا، بينما ركز تايلور على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسون في المستويات الدنيا خاصة في الإنتاج.

ثالثا: النظرية البيروقراطية لويبر * M. Weber

كان ويبر على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة، وقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقيد بمواصفات الإنتاج،² فوضع أسسا علميا في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف التي لها

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 52.

* ماكس ويبر M. Weber (1864-1920) مكان عالماً ألمانيا في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية".

² صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص: 33.

علاقة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأدنى من الفعالية الإدارية والمسماة بالبيروقراطية وتعني "حكم المكتب"، كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهومين متناقضين:¹

- **الأول** يدل على البيروقراطية بمعناها العلمي والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقاً من إمكانيات بشرية ومادية محددة للقيام بالإعمال المطلوبة بأكثر فعالية وهو ما يهمننا.
- أما **الثاني** فيدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح والإجراءات... إلخ.

1. أنواع السلطة عند وير: قسم وير السلطة الى ثلاثة أنواع هي:²

1.1 السلطة التقليدية: وتأتي شرعيتها أساساً من التقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة والجاه والنسب. أما فعالية الإدارة في هذه السلطة في غالب الأحيان تكون ضعيفة.

2.1 السلطة الكاريزما تكية: أشخاصها يتمتعون بصفات قيادية خارقة، قادرة على حشد الجهود، وشحن المهتم، وفي هذا النوع فإن كفاءة وفعالية التنظيم يتوقف على مدى إمكانية تعويض هؤلاء القادة.

3.1 السلطة القانونية: والتي يكتسبها المسير من القواعد والإجراءات المسماة بالبيروقراطية، فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كان أكثر فعالية في تحقيق الأهداف.

2. مفهوم الفعالية حسب وير:

من خلال الدراسة السابقة يمكن أن نستنتج بأن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب وير يعتمد أساساً على "الرشادة في سلوك الأفراد" كأهم متغير من متغيرات الفعالية واعتبر أيضاً النمط البيروقراطي نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت فيه الخصائص التالية:³

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل؛
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة؛
- تفويض الصلاحيات لأفراد المؤسسة وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري؛
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير رسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة وسيادة العلاقات الرسمية؛
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفق الكفاءة والخبرة الفنية وتقييم بواسطة امتحان أو شهادات تثبت كفاءتهم الفنية؛

¹ عبد الوهاب سويسي، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، مرجع سابق، ص: 27.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 79.

³ Kennedy. C, **toutes les théories du management**, Maxima, Paris, 1999. P: 283.

- تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إجراءات الاقدمية لترقية والتقدم المهني؛
- تعتمد الإدارة البيروقراطية، في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، من خلال الوثائق والسجلات والمستندات؛
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج إلى تأهيل وتدريب مستمر؛
- يستند تركيب المؤسسة إلى أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الأعلى على المستويات الأدنى منها.

3. الانتقادات التي وجهت إلى البيروقراطية:

الجدير بالذكر أن هذه الخصائص وغيرها من النظريات السابقة قد انتقدت من طرف العديد من الباحثين منهم شارلز هاندي **Charles Handy*** في أهم النقاط التالية:¹

- إهمالها الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض فعالية المؤسسة بدلا من ارتفاعها؛
- تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال، وانخفاض الكفاءة والفعالية مثل مبدأ الاقدمية في الترقية؛
- لا يرتبط نجاح المؤسسة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، إنما للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة دور كبير، وبعبارة أخرى تعالج البيروقراطية المؤسسة على أنها نظام مغلق وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي.
- في الختام يمكن القول بأن النظريات السابقة أو المدرسة الكلاسيكية ركزت على أهمية الوصول إلى مبادئ إدارية قائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، كآلية لتحقيق الفعالية التنظيمية والكفاية الإنتاجية وانحصرت اهتماماتها بالمكونات الداخلية للتنظيم. كما ركزت أيضا على البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية وأهملت جوانب أخرى، يمكن أن ترفع أو تنقص من مستوى الفعالية التنظيمية. وربما الظروف التي صاحبت ظهورها هي السبب في تفسير ذلك، حيث كانت الأولوية آنذاك لزيادة الإنتاج وكانت الأجور والحوافز الاقتصادية (المادية) تحتل الأهمية الكبرى، حيث كان المستوى المادي والثقافي للعاملين متدنيا مقارنة مع اليوم.

المطلب الثاني: البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية

بعد فشل الفكر الكلاسيكي في تقديم الحلول الجدية الكفيلة لمعالجة بعض أزمات المؤسسة وخاصة في مجال المشكلات العمالية، وانخفاض كفاءة الأداء، تغيرت النظرة للأجراء في المؤسسة من كونهم كيانات ميكانيكية أو قطع غيار يمكن استبدالها، إلى كيانات اجتماعية عضوية فعالة، حيث دخل على الخط علماء النفس والاجتماع وركزوا اهتمامهم على متغيرات جديدة للفعالية

* شارلز هاندي **Charles Handy** المعروف ب: تشارلي دي **Handee** (ولد في 1932) هو مؤلف الأيرلندية، وهو الفيلسوف المتخصص في السلوك التنظيمي والإدارة. ومن بين الافكار التي تقدمت هي عامل "محفظة".

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 36.

التنظيمية كطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وروح الجماعة وإشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (ماديا ومعنويا) والرضا الوظيفي... الخ. وهذا ما أعطى البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية والتي تبناها التيار النيو كلاسيكي من خلال الدراسات التي قام بها رواد ومفكرو هذا التيار حيث اعتمدوا على "مداخل العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية للعمل والتي تقر بأن للعوامل النفسية تأثير في ارتفاع إنتاجية المؤسسة"¹.

أولا: التنظيم غير الرسمي عند التون مايو* E. MAYO

قام مايو بدراسة أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وتدرج هذه الدراسة ضمن الأبحاث التي أجراها في مصنع هوثون لشركة Western Electric في شيكاغو ما بين 1924-1932، حيث قسم مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق تجربة وفريق مراقبة ولاحظ زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين وبعد تكرار مثل هذه التجارب (كجدولة العمل، وتجربة الأجور، والمقابلات... الخ) خلص مايو إلى ما يلي:

- إن العمل هو نشاط جماعي لذلك فإن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي في رفع فعالية المؤسسة، إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر بها العامل ويحس بالطمأنينة والانتماء ومن هنا تبرز أهمية الجماعة وعلاقات الأفراد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة؛

- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه شعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين؛

- إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تنقل عليها أهمية في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة؛

- على الإدارة أن تعترف بوجود ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وتتعامل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى ظهور فكرة الحل الاجتماعي بالنسبة إلى العاملين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية؛

- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع روح معنوياتهم وهذا ما يؤثر إيجابيا على رفع الفعالية التنظيمية؛

- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال الجماعة التي ينتمون إليها، ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في سلوك العاملين واعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وعلى رفع فعالية المؤسسة.

¹ عبد الوهاب سويسي، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، مرجع سابق، ص: 32.

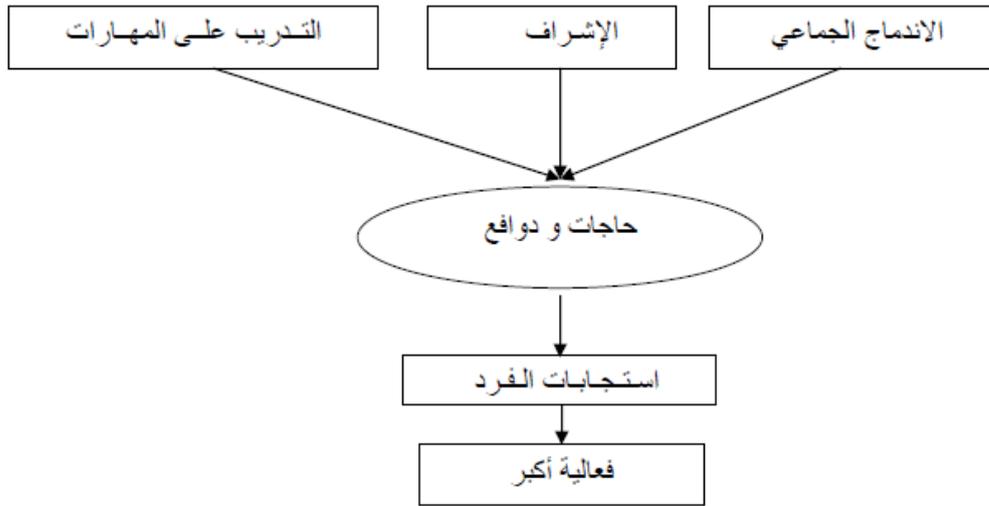
* التون مايو E. MAYO (1880-1949) عالم نفس أسترالي ورجل علاقات عامة، مؤسس علم الاجتماع الصناعي، أهم دراساته تجارب هوثون لشركة Wester Electric.

1. مفهوم الفعالية التنظيمية حسب التون مايو:

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

إن من أهم اكتشافات دراسات هوثورن هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية، كما أكدت الدراسات أكذوبة افتراض النظرية الاقتصادية التي تقول إن الإنسان راشد وعقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل وإن مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل وإن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل، وتفرعا على هذه الدراسات فقد تأكد أن أهم أغراض الإدارة هو تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوبا.¹

الشكل رقم (02) منظور العلاقات الإنسانية للفعالية.



المصدر: من إعداد الطلبة

2. الانتقادات التي وجهت إلى دراسات التون مايو

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية كما تابعنا ذلك على الفرد والمجموعات غير الرسمية وتشير إلى أهمية العناية بها وتتجاهل القضايا الرسمية والمسائل التنظيمية وهي بذلك تختزل مواضيع ومشاكل المؤسسة وتحصرها فقط في الجانب الإنساني، والطريف في الأمر أن مدرسة العلاقات الإنسانية وقعت في نفس الخطأ الذي وقعت فيه مدرسة الإدارة العلمية حيث أنها أشارت إلى أن الأسلوب الأمثل لتحقيق الفعالية هو اكتشاف المجموعات غير الرسمية والانفتاح والمشاركة والتسامح.²

¹ عبد الوهاب سويسي، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، مرجع سابق، ص: 36. بتصرف

² Kennedy. C, Op. cit, P: 197.

ومن ناحية أخرى فإن نظرية العلاقات الإنسانية كانت تعتبر المؤسسة نظاماً مغلقاً يتوقف أداءه على ما يجري بداخله فقط، وأن التنظيم يكون في حالة توازن إذا تحقق التعادل والاتفاق بين أهداف المؤسسة، وأهداف وحاجات أعضائها. ولقد تصور دعاة هذه النظرية أنه إذا تحقق هذا التعادل أصبحت المؤسسة في وضع مثالي يمكنها من تحقيق أهدافها دون معوقات أو مشاكل، ويصبح أعضاء التنظيم في وضع مثالي أيضاً يمكنهم من تحقيق أهدافهم دون معوقات ويصبحون في حالة رضا، ولكن السؤال المطروح أين تأثير البيئة المحيطة؟

ثانياً: سلم الحاجات لماسلو* A.Maslow

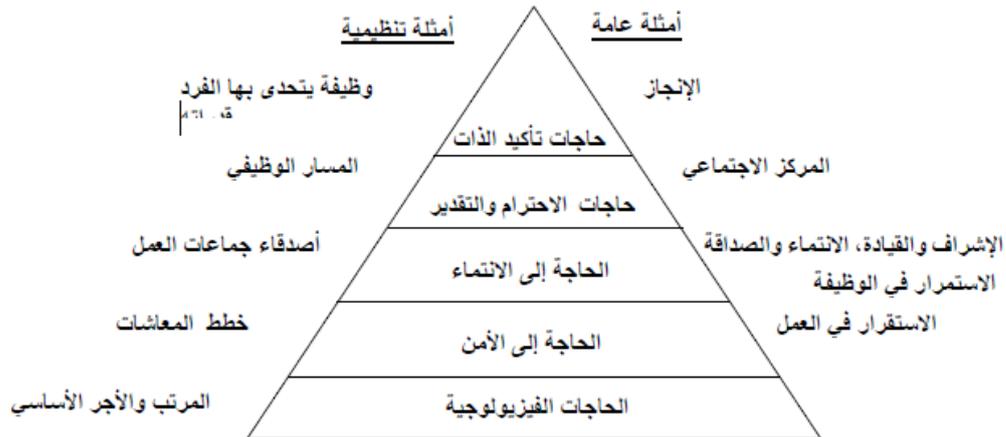
شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على فعالية المؤسسات الكثير من الباحثين، ومما لا شك فيه أن دراسات ونظرات هؤلاء الكتاب أرست مبادئ هامة وأساليب فنية تركزت على فروض علمية وتأملات فكرية راسخة ولعل من أبرز هؤلاء الكتاب أبراهام ماسلو حيث تعتبر نظريته الأكثر شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، حيث أن التعرف الدقيق لهذه الحاجات والدوافع هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الفعالية.

وتقوم نظريته على قاعدتين هما:¹

- ان الحاجات التي في قاع الهرم هي أكثرها أهمية وضرورة للإنسان؛
- ان الإنسان لن ينتقل من حاجة إلى أخرى حتى يشبع الحاجة التي قبلها إشباعاً كلياً أو على الأقل جزئياً.

وفيما يلي الشكل التالي يوضح الحاجات الخمسة التي جاء بها أبراهام ماسلو:

الشكل رقم (03): هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص: 116.

¹ أبراهام ماسلو A.Maslow (1908-1970) يعتبر من أشهر علماء النفس الذين أثروا على خط سير المناهج الدراسية (خاصة فيما يتعلق بعلم الإدارة) في الولايات المتحدة الأمريكية، حصل على بكالوريوس في علم النفس عام 1930 ثم الماجستير 1931 ثم الدكتوراه عام 1943 من جامعة وسكنسن. وعمل كرئيس قسم علم النفس الإنساني في برانديس لفترة 10 سنوات، من أشهر أعماله هرم الحاجات الإنسانية.

¹ صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص: 45.

1. مفهوم الفعالية التنظيمية حسب ماسلو

يعتبر ماسلو العنصر البشري المشبع بحاجاته الخمسة أساس الفعالية التنظيمية، وإذا أرادت المؤسسة الرفع من فعاليتها التنظيمية لا بد لها من التعرف على حاجاته المشبعة وتقديم الحوافز التي يمكنها أن تشبع هذه الحاجات، مع ربطها بأداء محدد مطلوب من العاملين تقديمه. فالحوافز مختلفة ومتعددة منها المادي ومعنوي، وآخر سلبي وإيجابي، يجب على المؤسسة أن تستخدمها لتشبع الحاجة الناقصة لدى العاملين، وحيث أن كل فرد يختلف عن الآخر في حاجاته وبالتالي ما يؤثر في أحد الأفراد ويدفعه للعمل بحماس قد لا يؤثر في آخر لأن الحاجة إلى هذا الحافز مشبعة وبالتالي لا تعطى أثراً كما أثرت في الآخر.

2. الانتقادات التي وجهت إلى ماسلو:

استطاع أن يقدم إطاراً علمياً عاماً لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها، وقد تعرضت هذه المساهمة لمجموعة من الانتقادات:¹

- لا يوجد دائماً خمس مستويات للحاجات؛
- لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح؛
- هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج فهو أكثر حركية مما يتصور.

ثالثاً: الدافعية لرنسيس ليكرت* R.Likert

اعتمدت نظرية ليكرت على الدراسات الميدانية التي أجراها في عدد من المؤسسات، ركز فيها على العنصر البشري وأهمية الدوافع وتأثيرها في السلوك الإنساني داخل المؤسسة، إن اعتماد ليكرت على الناحية السلوكية لا يعني أنه قد انحاز إلى نظرية العلاقات الإنسانية، بل إنه اعتمد على كل المفاهيم التي تقدم بها مفكرو الإدارة سواء الكلاسيكيون أو العلاقات الإنسانية في وضع نظريته. فنظرية ليكرت ليست نقداً للقديم، بل هي محاولة للاستفادة منه، عن طريق تعديله وتطويره للوصول إلى فعالية أكبر للتنظيم. على حسب ليكرت فإن نظريته تقوم على مفاهيم أساسية متعددة، إذا اعتمد عليها المديرون في المؤسسات فسيحققون فعالية عالية وبالتالي بقاء أطول في السوق. وفيما يلي هذه المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظريته، وقبل عرضها سنعرف التنظيم كما تناوله ليكرت في نظريته.²

يعتبر ليكرت أن فعالية أي تنظيم تتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضاؤها، كما يجب أن تتوفر فيه خصائص وعمليات عديدة منها: هيكل تجري فيه عمليات الملاحظة والرقابة، وضمن هذا الهيكل توجد شبكة للاتصالات عن طريقها يتم

¹ رواية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 111.

* ليكرت R. Likert (1903-1981) عالم نفس أمريكي، ومؤسس في جامعة ميشيغان في معهد للبحوث الاجتماعية وكان مدير منذ إنشائها في عام 1946 حتى عام 1970، أشهر أبحاثه على أساليب الإدارة وعلم النفس التنظيمي.

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص: 137 نقلاً عن:

Likert, R: **New Patterns of Management**, N.Y, Megraw-Hill, 1961.

تبادل وتدقق المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل، وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السلطة، كما يعتبر التنظيم بأنه نظام مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها.

1. المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية ليكورت:

نذكرها في التالي:¹

1.1 الدافعية: يركز ليكورت في نظريته على عنصر أساسي هو الدافعية الذي أغفلته النظرية الكلاسيكية ويرى ضرورة استخدامه في شتى إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من إشراف، اتصال، تدريب واتخاذ قرارات ... الخ، حيث كلها يجب أن تكون مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل. ويشرح ليكورت الدافعية وأهميتها على النحو التالي:

إن تحقيق التعاون المثمر بين كافة العاملين في المؤسسة، وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة وبينهم، وشعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهدافها لا ي مكن أن يتم عن طريق معاملة الفرد كآلة، واستخدام الرقابة والسلطة الصارمة على أساس أنها من مبادئ التنظيم والتنسيق فيه، هذا المفهوم خاطئ حسب نظره.

إن تحقيق الرضا والتعاون والاتجاهات المؤيدة لدى العاملين نحو المؤسسة، يجب أن يكون عن طريق استخدام نظام سليم للحوافز، وذلك لإشباع الرغبات والاحتياجات الحقيقية لدى الأفراد.

2.1 جماعة العمل: يشير ليكورت إلى أن للجماعة أثراً كبيراً في السلوك الإنساني داخل المؤسسة وبالتالي فإن شعور الفرد بالأهمية والقيمة الشخصية أو عدم الأهمية، ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة التي يتعامل معها، فجماعة العمل هي مصدر المشاعر الإيجابية والسلبية للفرد، ويوضح ليكورت ذلك فيقول: "يقضي الفرد معظم وقته معها ويتأثر بها، وعن طريقها يشعر بالأهمية، وهو يسلك السلوك بما يتفق مع أهداف الجماعة، رغبة في الحصول على تأييدها".² وقد وضح ليكورت من خلال دراساته عن هذا المجال أنه - على سبيل المثال - كلما كان العمل جماعياً زاد الميل نحو المجموعة والولاء لها زاد اندفاع الفرد نحو:

- قبول أهداف وقرارات الجماعة؛
- محاولة التأثير في قرارات الجماعة حتى تتناسق مع أهدافه الخاصة؛
- تحقيق الاتصال الكامل مع أعضاء الجماعة.

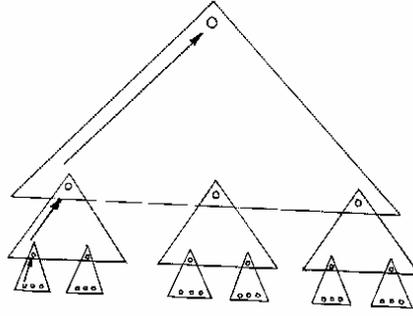
ومبدأ التنظيم الاجتماعي (جماعة العمل) الذي أشرنا إليه آنفاً يحتاج إلى إيجاد وظيفة تربط الجماعة التي يرأسها المشرف بالرئيس وبالجماعة الأعلى - من وجهة نظر ليكورت - وقد أطلق عليها تسمية وظيفة مسمار الربط³ وسيتم توضيحه في الشكل الآتي:

¹ نفس المرجع، ص: 140-141.

² نفس المرجع، ص: 138.

³ كنعان نواف، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص: 150.

شكل رقم (04) وظيفة مسمار الربط عند ليكرت



المصدر: على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

3.1 النسق الاجتماعي: يعتبر ليكرت أن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة والمتفاعلة لأعضائه، بمعنى أنه يجب النظر إلى المؤسسة على أنها تنظيم جماعي متناسق شديد التماسك، وذلك من خلال تحقيق التفاعل بين الجماعات، ووجود ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

4.1 الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد: تحدد درجة التناسق بين أهداف التنظيم وحاجات الأفراد على مقدرة الرئيس أو القائد في أن يحقق جماعة عمل متفاعلة مؤيدة للمؤسسة، فإذا تعارضت أهدافها تعارضاً أساسياً مع حاجات ورغبات أعضائها، فإن ذلك سيؤثر سلباً على أداء وفعالية المؤسسة، لأنه من الصعب على الرئيس أن يعاون مرؤوسه به ويخدم في الوقت نفسه أهداف المؤسسة، لذلك لا بد من قيام بدرجة مناسبة من الاتساق بين الأهداف التنظيمية والحاجات والرغبات الفردية لأعضاء المؤسسة، وتطبق هذه النتيجة على كل أنواع المؤسسات على اختلاف أنواعها.¹

5.1 مسؤولية ومتطلبات الموقف: يوجد في كل مؤسسة متطلبات أساسية لا يمكن تجاهلها إذا أرادت أن تحقق أهدافها، مثال ذلك أنه يوجد في أغلب الأحوال حدود ثابتة كالاقتراطات المالية التي تنص على ضرورة الاحتفاظ باحتياطات من الأرباح، هذه الحقائق في الواقع هي ما يسمى بمتطلبات الموقف التي تفرض قيوداً على عمليات اتخاذ القرارات، وواجب المشرف على كل جماعة أن يهتم بما في عمل الجماعة، فإذا اختلفت آراء الجماعة حيالها يجب عليه توضيحها لهم، وفي هذه الحالة يجب أن يتخذ قراره بما يتماشى مع هذه المتطلبات، إلا في حالة واحدة فقط هي عندما تكون أضرار التمسك بها أكثر من الفائدة.

2. مؤشرات الفعالية عند ليكرت:

أكد ليكرت أنه ليكون التنظيم ممتازاً في أدائه وقادراً على تحقيق أهدافه يجب أن تتوفر فيه سمات معينة، حيث يتوقع لمثل هذا التنظيم أن يحقق مستوى رفيعاً من الإنتاجية وانخفاضاً في التكاليف، ونسب الغياب وترك العمل وهذه السمات هي:²

- المؤسسة نظام متكامل، وفعالية أي نشاط مرتبط بفعالية الأنشطة الأخرى؛
- المؤسسة نظام مفتوح وفعاليتها تتأثر بالبيئة المحيطة وما يحدث فيها من تغيرات؛

¹ كنعان نواف، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص: 150.

² عدنبري لطفى، التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة: العدد 37، تاريخ الاطلاع: 2021/04/18 على الساعة 10:06.

- جماعات العمل يجب أن تكون فعالة ذات أداء كفؤ؛
- القيادة عامل أساسي في خلق الاتجاهات المؤيدة والمتعاونة لدى الأفراد؛
- توفر جو العمل المناسب، حتى يسير العمل داخل المؤسسة بشكل جيد ومتناسق يساعد على الإنتاجية؛
- الأفراد هم أهم عنصر في المؤسسة، وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها، لذلك يجب أن يتوفر لهم التدريب المناسب والمستمر؛
- التعاون هو محور النجاح في أي نوع من الأعمال، فإذا كان هناك صراع بين الجماعات داخل المؤسسة، فإن ذلك سيؤثر تأثيراً مباشراً في نجاحها وفعاليتها؛
- ضرورة وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في المؤسسة؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر وسيلة لإشعار الفرد بأهميته ودوره في المؤسسة، الأمر الذي يحقق عنصر التعاون والتفاعل في العمل.

في الأخير يمكن القول بأن نظرية ليكورت هي نظرية تقترب من المثالية، لكن يحتاج تطبيقها إلى جهود وإجراءات مكثفة لوضعها موضع التطبيق الفعلي، لكي تستطيع المؤسسات أن تقترب من هذه النظرية في التطبيق تدريجياً لا دفعة واحدة.

المطلب الثالث: البعد الثقافي للفعالية التنظيمية

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، الأيدي العاملة المتعددة الجنسيات، ثورة المعلومات، وظهور التكتلات... الخ. أصبح هناك أبعاد أخرى للفعالية التنظيمية كالبعد الثقافي، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف معها لكي تكفل بالنجاح والاستمرارية، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت كل أبعاد الفعالية التنظيمية، وخير دليل على هذا الكلام هو نجاح المؤسسات اليابانية والألمانية، والمرتبطة باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة والإبداع بالإضافة إلى القيادة الفعالة والاتصال، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وسنحاول في هذا المطلب إظهار أبرزها كآلي:

أولاً: نظرية اتخاذ القرارات لهربرت سيمون^{*} H.simon

كانت النظرية التقليدية ترى أن اتخاذ القرارات امتياز للرجل الذي يجلس في القمة حسب اعتقاد سيمون، لذلك نشر نتائج أبحاثه عن التنظيم. فأشار إلى أن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات داخل المؤسسة، وما هي المؤثرات التي تحددها، وعلى الإدارة أن تنمي وتنظم عملية اتخاذها للقرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الفعالية، أخذاً في الاعتبار أن الإدارة تعمل في مجموعات إنسانية، أو مع أفراد يرتبطون جماعياً بالتنظيم، وليس مع أشخاص بذاتهم. وبشكل عام فإن

^{*} هربرت سيمون Herbert Simon اقتصادي أمريكي ولد سنة 1916 صاحب جائزة نوبل للاقتصاد عام 1978 ركزت أعماله على ميكانيزمات اتخاذ القرار. اهتم بالعديد من العلوم أهمها: علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع والمعلوماتية من ناحية الذكاء الاصطناعي.

تكوين فعالية التنظيم تتم من خلال التوصل إلى مجموعة من المفاهيم التي يمكن استخدامها في مختلف المواقف الإدارية، وأن تكون هذه المفاهيم ذات طابع واقعي وليس مثالياً.

1. تعريف التنظيم حسب سيمون:

إن أي التنظيم عبارة عن مجموعة أفراد، يحدث بينهم تفاعل وعلاقات من خلال اتصالات تتم بينهم، وهذه العلاقات هي التي يستمد منها كل فرد في هذه المجموعة جزءاً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي يبنى قراراته بناء عليها. وضمن التنظيم هناك نقاط لاتخاذ القرارات، أي هناك مراكز لها سلطة اتخاذ القرارات في كل مستوى إداري. وهناك نوعان من السلطة، الأولى سلطة تنفيذية تتخذ قرارات ملزمة للآخرين بتنفيذها، وسلطة استشارية وقراراتها غير ملزمة.

كما يؤكد سيمون أن اتصال أفراد التنظيم مع بعضهم وتفاعلهم، يؤثر في أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم، وبالتالي في كيفية اتخاذهم لقراراتهم. وبناء عليه فمن الضروري على متخذ القرار أن يراعي الظروف الموضوعية والإنسانية معاً عند اتخاذه لأي قرار.

2. علاقة اتخاذ القرار بالفعالية التنظيمية:

من خلال دراسة نظرية القرار يتبادر لنا أن مؤسس هذه النظرية يركز على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المؤسسة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها.¹

ويصل إلى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة، وأهم مظهر على الإطلاق في تحسين الفعالية التنظيمية، حيث انطلق من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشد، واعتبر أن الرشد في اتخاذ القرارات مسألة نسبية، يحكمها السلوك الإنساني ومجموعة القيم، واتجاهات هذا السلوك.² ومن هذا لا يمكن افتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع دائماً الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل المطروحة.

فهو يرى بأن الإنسان يرغب في تحقيق الفعالية التنظيمية برشاده محدودة وتحت قيد المحيط، حيث تتحدد الرشادة ب:³

- ردود فعل ومواهب كل فرد المكتسبة (التدريب)؛
- القيم والأهداف الشخصية (حوافزه)؛
- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة

¹ عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994-1995، ص: 31.

² الصالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص: 148.

³ نفس المرجع، ص: 140.

3. الرشد لدى سيمون:

يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها، لذلك فقد اقترح سيمون أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد، وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي:

1.3 الرشد الموضوعي: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

2.3 الرشد الشخصي: وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار.

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومات واتخاذ القرار، وبين ما جاء به سيمون.

الرجل الإداري عند هيربرت سيمون:

إن متخذ القرار حسب سيمون يبسط المحيط، وبدلاً من اختيار الحل الأمثل فإنه يكتفي بحل مقبول ومرضي، وحسب الصفة التي يعطيها للفرد الموجود بالتنظيم والمتمثلة في الرشد المحدود الذي يسمح بالرضا بأقل من الحد الأقصى، فإنه استبدل مفهوم "الرجل الاقتصادي" بمفهوم "الرجل الإداري" الذي يهدف إلى "الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناءً على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة"¹.

ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود، وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من البديل الذي يحقق أقصى منفعة، وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة للمحيط الخارجي تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره، تاركاً العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة التي يعمل على إيجاد الحلول لها.

¹ عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مرجع سابق، ص: 32.

ويمكن التمييز بين الرجل الاقتصادي والرجل الإداري حسب سيمون في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (03): المقارنة بين الرجل الاقتصادي والرجل الإداري

الرجل الإداري	الرجل الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none">- يهدف إلى التوصل إلى حلول مرضية.- أسلوبه مبسط ويترك العوامل التي لا ترتبط بموضوعه.- لا يبحث عن كل البدائل ويكتفي بعدد محدود وقواعد بسيطة للقرارات التي توصله إلى مرحلة الرضا Satisfaction.	<ul style="list-style-type: none">- على علم كامل بجميع البدائل.- يتنبأ بآثار كل بديل ونتائجه.- أمامه نظام ثابت لتصنيف البدائل حسب أولويتها وأهميتها ويختار أفضل البدائل على الإطلاق MAXIMIZER.

المصدر: عبد الوهاب سويسي، المؤسسة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

بناء على ما سبق توصل سيمون إلى النتائج التالية:

- وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة عملية اختيار، والاختيار يعني اتخاذ القرارات؛
- إن عملية الاختيار بين البدائل المطروحة من مسؤولية الإدارة العليا؛
- يقسم تنظيم المؤسسة إلى مستويين، مستوى متخذي القرارات في المستويات العليا ومستوى المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي للقرارات؛
- إن فشل القرارات مرتبط أكثر بعملية التنفيذ من عملية الاختيار؛
- إن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة حل وسط بين مستوى الرضا وحدود الرشد المطلوب، الذي من خلاله يتحدد مستوى الفعالية التنظيمية؛
- يمكن اعتبار أن الفعالية التنظيمية هي نتيجة لاختيار منطقي وعقلاني.

ثانياً: أنماط القيادة عند لوين وآخرون K. Lewin & other

اعتمدت الدراسات الحديثة في تفسير فعالية المؤسسة على سلوك القائد أو ما يسمى نمط القيادة، وتغيرت النظرة إلى القيادة من مجموعة من الخصائص الشخصية لتبدو كمنشآت يمارس، وأصبح الاتجاه الجديد هو دراسة سلوك القائد وليس خصائصه، على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على النمط (الأسلوب) القيادي الذي يمارسه في علاقته مع الجماعة، أي مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبدونها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقته ونمط قيادته، وقد طرحت تصنيفات عديدة لأنماط القيادة يتجلى أهمها في دراسات جامعات أيوا Iowa من خلال تجارب لوين K. Lewin وآخرون سنة 1939 من جامعة أيوا عن الأجواء

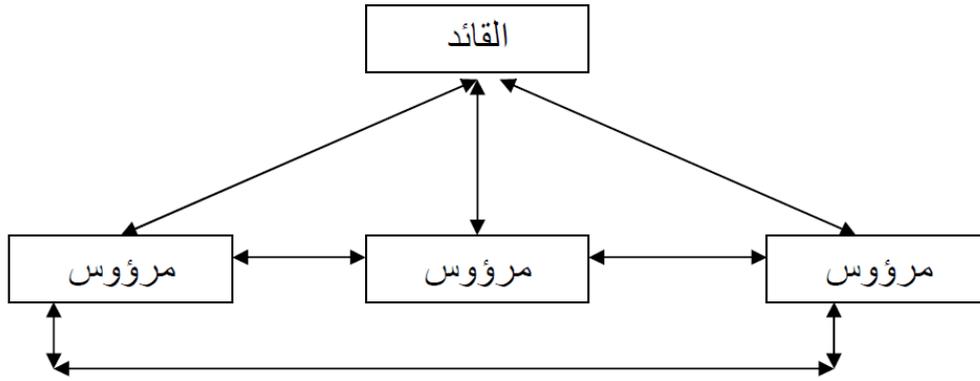
¹ عبد الوهاب سويسي، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، مرجع سابق، ص: 66-67.

الديمقراطية والديكتاتورية والفضوية، حيث طلبوا من جماعة من أولاد المدارس القيام ببعض الأشغال اليدوية بعد أن قسموهم إلى ثلاث مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد (رجل) على مجموعته، وذلك كما يلي:¹

1. القيادة الديمقراطية:

إنظم القائد للأطفال وتناقش معهم فيما يجب عمله بحيث كان يقدم الاقتراحات والمعلومات لهم، إلا أن القرار الأخير كان يترك لهم، وقد استقر رأي الأطفال على صناعة الأقنعة، ووضعوا خطة للعمل ونظموا فرق العمال الذين سيعملون سويا حسب رغبتهم والشكل التالي يوضح علاقة القائد بالمجموعة:

الشكل رقم (05) علاقة القائد مع مرؤوسيه للنمط الديمقراطي



المصدر: من إعداد الطلبة

↔ يمثل السهم انتقال المعلومات والمشاركة في الأفكار بين المرؤوسين والقائد وبينهم.

تتوفر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين فيشعر العاملون بحرية مطلقة في مناقشة شؤون العمل مع رؤسائهم كما يسعى القائد دائما للاستفادة من آراء ومقترحات مرؤوسيه ويتعرف الرئيس بصورة شمولية على مشاكل مرؤوسيه وتتوفر الثقة بين المستويات المختلفة في المؤسسة وينجز العمل عن طريق أسلوب إدارة الفريق والمشاركة فيتخذ القرار في الاتصال وتحل الرقابة ذاتية ومحل الرقابة الرسمية الهرمية.²

2. القيادة الديكتاتورية (المتسلطة أو الاستبدادية):

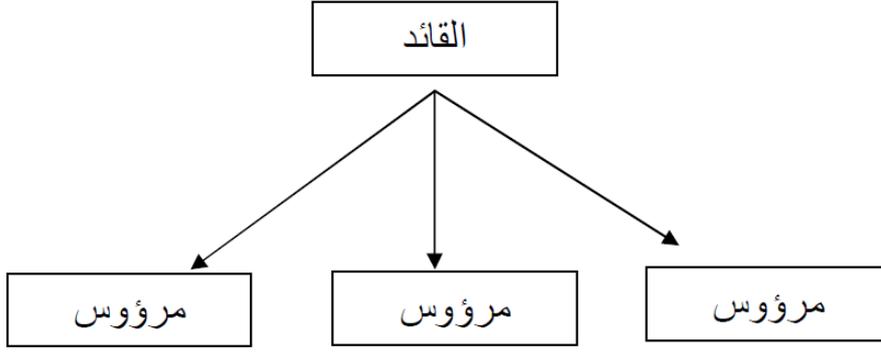
القائد فرض القرارات التي وضعتها الجماعة الديمقراطية بطريقة استبدادية حتى تقوم الجماعتين بنفس العمل، كما أخبر القائد الديكتاتوري الأولاد بعملهم مبينا خطوة واحدة من العملية وفي وقتها، وقسم الأولاد الذين يعملون معا بغض النظر عن رغبتهم، كما أنه لا يعطي أسبابا للمدح أو الذم عكس القائد الديمقراطي،³ ويمكن تلخيص علاقته بالمجموعة في الشكل التالي:

¹ حيدر خضر سليمان، دور الأنماط القيادية في تحديد نمط التغيير لدى العاملين، المؤتمر العلمي الدولي السنوي 08، تحت عنوان إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، بجامعة الزيتونة، الأردن، 2008، ص: 9-10.

² حيدر خضر سليمان، مرجع سابق، ص: 11.

³ Lekert. R, Management Style and the Human Component Management Review (October), 1977 p:23.

الشكل رقم (06) علاقة القائد مع مرؤوسيه للنمط المتسلط



المصدر: من إعداد الطلبة.

← تدفق مستمر للمعلومات، لكن من جهة واحدة (علاقة أحادية الطرف).

3. القيادة الفوضوية (التسيبية)

القائد هنا يسمح للجماعة بأن تفعل ما يحلو لها، ولا يقدم أية مساعدة ولا يشارك في العمل ما لم يطلب منه ذلك، كما أنه لا يمدح ولا يلمم أحد.

4. النتائج التي توصلت إليها التجارب:

يمكن تلخيصها في:¹

- بالنسبة للنمط الديمقراطي من القيادة كانت الإنتاجية أكثر استقرارا وكانت دافعية الأولاد للعمل أكبر، حيث كانوا يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر؛
- بالنسبة للنمط الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة ولكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولهذا كان الدافع للعمل أقل والرضا منخفض والابتكار أضعف من النمط السابق، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط القيادي نزوع الأولاد إلى السلوك العدواني فيما بينهم ومع القائد؛
- بالنسبة للنمط الفوضوي فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

تشير الدراسات إلى ضرورة توافر السمات الشخصية في القائد باعتبارها مقومات تأهيلية للقيادة، إلا أن هذه السمات لا يكون لها أي معنى إذا لم تترجم في سلوكيات وأفعال القائد، أي تظهر من خلال ممارساته اليومية أثناء تعامله مع الآخرين.² مما يتطلب توافر سمات سلوكية أو مهارات إنسانية تتمثل في قدرة القائد على التعامل مع الآخرين، والتي تعتبر من أكثر المقومات

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 257.

² سالم فؤاد الشيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمان، الاردن، 1998. ص: 198.

الضرورة لنجاح القائد في التأثير على مرؤوسيه كي ينجزوا مهامهم لتحقيق الفعالية في المؤسسة، إلا أن ارتباط السمات السلوكية بميدان العلاقات الإنسانية يشوبه نوع من التنوع والتعقيد، فهي من أكثر السمات صعوبة، وهذا ما يطرح إشكالية تحديدها وتعيينها.

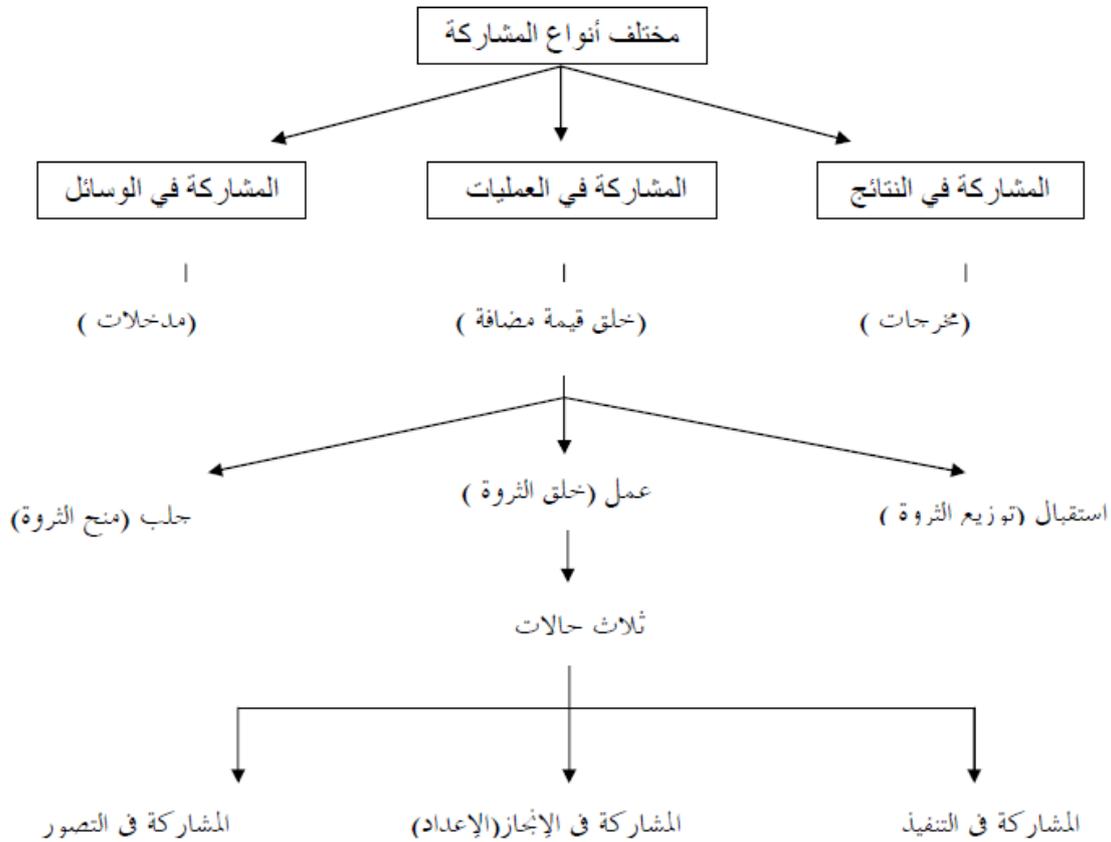
5. السمات السلوكية

بعد الدراسة والتحليل لما كتب في هذا المجال يمكن تقسيم السمات السلوكية إلى: المشاركة في صنع القرارات، القدوة الحسنة للمرؤوسين، القدرة على الاتصال، مهارة بناء العلاقات الإنسانية.

5.1 المشاركة في صنع القرارات: بالنسبة للمشاركة في القرار هناك ثلاثة أنواع تتعلق بنظام المؤسسة نلخصها في الشكل

التالي:

شكل رقم (07) أشكال المشاركة في المؤسسة



Source : Philippe MEGANI, Les systèmes de management, Ed

Organisation, Paris, 1993, P : 108.

يتبين من الشكل السابق أن المشاركة يمكن اعتبارها كنظام مادامت تتكون من مدخلات (في شكل مساهمات مالية)، عمليات (خلق قيمة مضافة)، ومخرجات (توزيع أرباح)، إلا أن ما يهمنا في مجال الإدارة من ضمن أشكال المشاركة السابقة هو المشاركة في الإنجاز والتصور، وهو ما يعبر عن المشاركة في صنع القرارات سواء تعلقت بتحديد الأهداف، السياسات أو الإجراءات، إذن فالمشاركة في مجال تطبيقها الإداري تعني "دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل التي تواجههم وتحليلها ومحاولة

الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة بالاستعانة بمقترحاتهم، مما يخلق الثقة لديه م لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية".¹

2.5 القدوة الحسنة: يقول الله تعالى: "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ

اللَّهُ كَثِيرًا" الآية (20) من سورة الأحزاب. تعني القدوة الحسنة سلوكا أو تصرفا مثاليا يحتذى به، وفي العادة تكون تصرفات القادة الإداريين رسائل مثالية يقتدي بها ويتبعها المرؤوسون، كحضور القائد مبكرا وانصرافه متأخرا وقيامه بأعمال إضافية للمؤسسة، ويكون القائد قدوة لمرؤوسيه إذا قرن القول بالعمل، وألزم نفسه بما يلزمهم به، فحتى يلتزم المرؤوسون بفعل ما يطلبه القائد "تنفيذ أوامره" يجب على القائد أن يلزم نفسه بما يقول أولا، لأنه إذا أقدم على ذلك، أقدم مرؤوسيه على الاقتداء به، وكانوا لأوامره ونواهيه أطوع ولكلامه أسمع، وازدادت مكانته بينهم وتأثيرهم فيه، فبالقدوة تكون القيادة أدام وأبقى، لأن الأفراد تأسره أفعال القائد أكثر من أقواله مهما بلغت قدرته الخطائية.²

3.5 القدرة على الاتصال: تبرز أهمية الاتصال للقادة في كونه أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم

لتحقيق أهداف المؤسسة، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع روحهم المعنوية وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات المرؤوسين وأهدافهم وردود أفعالهم تجاه قراراته وسياساته، لذا تعتمد فعالية القائد بدرجة كبيرة على قدرته في الاتصال بمرؤوسيه، وإذا كان التفاهم أو إحداث الفهم لدى الطرف الآخر هو غاية الاتصال، فإن القائد يسعى من خلال ذلك إلى تحقيق فعالية المؤسسة.³

وخاصة المرؤوسين الذين يريد التأثير فيهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا لن يتم إلا إذا توافرت له القدرة على بناء العلاقات الإنسانية الجيدة معهم.

4.5 مهارة بناء العلاقات الإنسانية: ويعني بناء العلاقات الإنسانية "قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم

وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم".⁴

يتضح من التعريف أن القدرة على بناء العلاقات هي مهارة إنسانية وسلوكية تسمح للقائد بالاندماج في جماعته وخلق روابط متينة معهم من خلال الاتصال والتعاون في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

6. القيادة كعامل محدد للفعالية التنظيمية (الجهود)

أصبح الجهد العامل الحاسم لتحديد الفعالية. وعليه بدأ الاهتمام بموضوع القيادة في عملية التسيير واعتمدت النظريات الكلاسيكية في ربط القيادة بمنصب العمل الرسمي وممارسة السلطة القانونية حسب مفهوم البيروقراطية. وجاء انتقاد تيار العلاقات الإنسانية كمدخل أساسي لموضوع القيادة ودوره في زيادة الفعالية التنظيمية. وركزت على عامل الرضا النفسي والدوافع كمحرك أساسي للسلوك، واتضح جليا دور القيادة في زيادة الفعالية من خلال التجاوب الإيجابي أو السلبي بين المرؤوس والرئيس القائد،

¹ Philippe MEGANI, Op. cit, P : 108.

² محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص: 208.

³ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، الاردن، 2000، ص: 11.

⁴ كنعان نواف، مرجع سابق، ص: 332.

لذلك فالاهتمام توجه إلى تطوير مفهوم القيادة ونقله إلى حيز التعليم والتدريب، أي كيف يمكن أن نجعل من مدير المؤسسة كقائد ناجح؟

يمكن اعتبار القيادة على أنها القدرة في التأثير على سلوكيات الأفراد وتحدد الاتجاه والأهداف وتدفع العامل إلى إحداث التغيير الإيجابي وتساعد على تحقيق الفعالية وبمعنى آخر فالقيادة توضح ما هو مطلوب لإحداثه من تغييرات والإدارة تعمل على تنفيذه. هذا يعني تلازم كل من الإدارة والقيادة لكي تتحقق الفعالية التنظيمية.¹

ثالثاً: نظرية Z عند ويليام أوشي* W. Ouchi

لاحظ عالم الإدارة البروفيسور الياباني ويليام أوشي أن فعالية المؤسسات اليابانية وخاصة الشركات الصناعية أكبر من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية. ولاحظ أيضاً أن هذه الزيادة لا تعود إلى سياسات الاستثمارية أو النقدية بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك الشركات بحيث يتمكن العاملون من العمل معاً بكفاءة وفعالية أكثر. ولزيادة الفعالية في هذه الشركات خاصة اليابانية منها التي تعمل خارج حدود اليابان قام بوضع نظرية Z في الإدارة عام 1981 والتي توصل إليها بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر فعالية الإدارة اليابانية.

1. مفهوم الفعالية التنظيمية حسب أوشي:

تعتمد نظرية Z في تفسيرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها في: الثقة، المصلحة العامة العادلة، الألفة والمودة.²

1.1 الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

2.1 المصلحة العامة: إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة، فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد توضيحات في سبيل تحقيق الصالح العام.

3.1 العدالة: المساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المؤسسة وهما يسودان أواسط العاملين فالعقوبة أو المكافأة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد.

4.1 الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش في أمان، من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

¹ عبد الوهاب سويسسي المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، مرجع سابق، ص: 72.

* ولد بيل Ouchi ونشأ في هولولو في هاواي. حصل على درجة البكالوريوس من كلية وليامز 1965، ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد وعلى درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو. وكان أستاذ مدرسة ستانفورد للأعمال لمدة 8 سنوات وكان "عضواً في هيئة التدريس في كلية أندرسون للإدارة في جامعة كاليفورنيا، من أبرز أعماله الفرق بين الشركات اليابانية والأمريكية وأساليب الإدارة. كتابه الأول في عام 1981 "ملاحظات أحب تلخيصها".

² صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص: 98.

2. أسس الفعالية التنظيمية لدى أوشي:

من خلال الدروس الأربعة السابقة قام أوشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة في اليابان وهي:¹

1.2 الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي

أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

2.2 النجوم والترقية: إن إبطاء عملية التقييم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى

البعيد.

3.2 مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد

من المؤسسات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن مؤسسة واحدة. فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإثراء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.

4.2 عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الأهمية والمفاهيم الضمنية

والأمور الداخلية، لدرجة تبدو للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة، وهي في الحقيقة موجودة وبأكثر فعالية من الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

5.2 اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قرار في مؤسسة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم، وعليه فالقرار

ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته المسؤولية جماعياً في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.

6.2 القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص شعور

الفرد الياباني بالمسؤولية.

7.2 النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشتركة وكلية، حيث

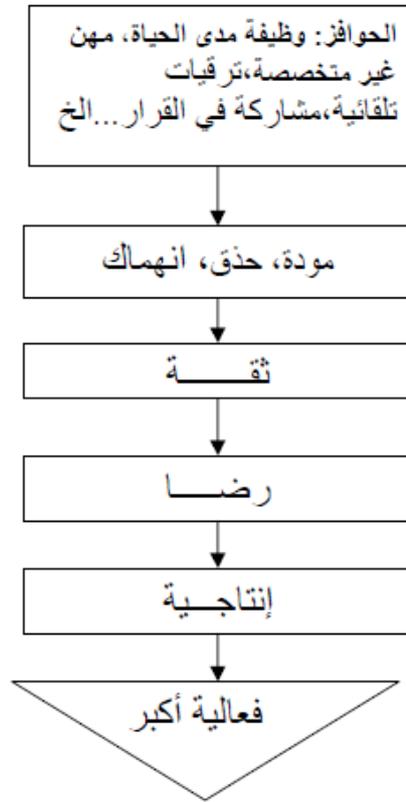
توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع.

8.2 الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها: تعتمد الإدارة اليابانية على "حلقات الجودة"، والحلقة

الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين (5-10) يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة، ويلتقون أسبوعياً لمناقشة الحلول الملائمة لمشاكل النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، ويتم هذه اللقاءات بموافقة الإدارة رسمياً كما تمارس اللجنة النقابية دورها في تدعيم الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة، ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية وعلاقتها بالفعالية.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 107-108.

شكل رقم (08) علاقة الفعالية التنظيمية بنظرية Z



المصدر: من إعداد الطلبة

حتى تستطيع أي مؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها حسب البروفسور أوشي فإنه يجب البحث عن الجوانب الثقافية والنفسية الايجابية، وتوظيفها بشكل سليم يسمح بزيادتها وتنميتها، والحد من الجوانب السلبية ومحايرتها.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يعط الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح لأسباب عديدة، لذا حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مناقشة مختلف المفاهيم التي تناولت الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها ومداخلها وكذلك إبراز مختلف النماذج التي حاولت إيجاد وسائل لقياس الفعالية التنظيمية، كما تم التطرق للمفاهيم الأخرى والتي على صلة بالفعالية التنظيمية والمتمثلة في الأداء والكفاءة والهيكلة التنظيمية.

من خلال الدراسات السابقة للفعالية التنظيمية من قبل الباحثين يتبين لنا الاختلاف في وجهات النظر والأفكار بين الكتاب والمفكرين، ونتيجة لهذا الاختلاف أخذت الفعالية التنظيمية عدة صور تحت تأثير الإطار الفكري والفلسفي للباحثين، تتمثل في الصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبقي الاختلاف بين هذه الدراسات في تحديد أنجع صورة للفعالية التنظيمية والتي يمكن للمؤسسات من خلالها أن تحقق أهدافها.

الفصل الثاني:
**الإدارة بالمشاركة ودورها في تعزيز الفعالية
التنظيمية**

الفصل الثاني: الإدارة بالمشاركة ودورها في تعزيز الفعالية التنظيمية

تمهيد:

يعتبر العامل داخل المؤسسة من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية لها لما يملكه من معارف ومهارات تعتبر من أهم موارد المؤسسة، هذا ما يجعل من الضروري مشاركته في إدارة المؤسسة لتحقيق نجاحها وتقدمها. فأسلوب الإدارة بالمشاركة يحفز العاملين على الالتزام في العمل ويهتم بتحقيق مشاركتهم في الإدارة للاستفادة من معارفهم ومهاراتهم، من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاوني في المؤسسة، وتدريب العاملين على التشارك في العمل، بالإضافة إلى نشر ثقافة المشاركة، وذلك من أجل تحقيق التشارك والفعالية التنظيمية. وبناء على ذلك يضم هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة
- المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة بالمشاركة
- المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة كأداة لتعزيز الفعالية التنظيمية

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة

كانت بداية الاهتمام بمشاركة العاملين في الإدارة مع بداية الانتقادات الموجهة إلى النموذج الكلاسيكي للإدارة الذي يعتبر العامل كآلة تقوم بالتنفيذ فقط. حيث اهتمت بعض المدارس كالمدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية بالعامل كإنسان له احتياجات وأهداف، يمكن تحفيزه على العمل من خلال مشاركته في إدارة المؤسسة التي يعتبر جزءا منها. ويتناول هذا المبحث مفهوم الإدارة بالمشاركة، أهمية الإدارة بالمشاركة، مبادئ الإدارة بالمشاركة، مظاهر الإدارة بالمشاركة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة بالمشاركة

يجمع مصطلح الإدارة بالمشاركة بين مصطلحين الأول الإدارة والتي يقصد بها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛ والثاني هو المشاركة والتي تعني اندماج العاملين عقليا وعاطفيا وسلوكيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحديد أو تحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياتهم¹؛ فهي تعتبر بالتالي دعوة المدير لمؤوسيه النشطين لمناقشة المشاكل الإدارية أو جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب أو أي موضوع من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول؛ مما يولد لديهم الثقة لإشراكهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية ويعتبر تجوس فولد (Tjosvold) مشاركة العاملين في المؤسسة وسيلة تساهم في حل مشاكل العمل جماعيا²، فهي تركز حسب كوتون (Cotton) على زيادة كمية المعلومات التي يمتلكها العاملون ومنحهم إمكانية التأثير في القرارات الخاصة بالعمل. فهذه المشاركة تفترض تحسين اتجاهات، حوافز ومردودية العاملين.³

ويوضح هارمل⁴ (Harmel) الارتباط الموجود بين الإدارة والمشاركة بقوله أنّ غياب أحد العنصرين يؤدي إلى نتائج سلبية للمؤسسة فخوف المسير من الخلافات، وعدم الثقة في القدرات التحليلية والإبداعية للعاملين وحب السلطة وغيرها من الأسباب تؤدي إلى غياب المشاركة في الإدارة. غير أنّ المسيرين أهملوا العديد من العناصر التي يكون لها تأثير سلبي في أداء المؤسسة عند غياب المشاركة، منها:

- تطلع الكثير من العاملين في المؤسسة إلى السلطة
- إمكانية تعاون وتضافر جهود جميع موارد المؤسسة بما في ذلك العاملين
- الاضطرابات والتقلبات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص: 159.

² Nikiema S.W. (2000), **L'impact des modes participatifs de gestion sur la satisfaction des membres dans les coopératives de travailleurs au Québec**, Maîtrise en gestion et développement des coopératives, Université de Sherbrooke, Canada, p 34.

³ Bel Haj Ali N. (2007), **Impacts des pratiques de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières**, Maitrise en gestion de projet, Université Du Québec A Trois-Rivières, Canada, p: 91.

⁴ Hermel P. (1988), **Le management participatif: Sens, réalités, actions**, Editions d'organisation, Paris, p: 137.

فغياب المشاركة في الإدارة يؤدي إلى توليد الإحباط وعدم تحفّز العاملين للعمل، كما يؤدي ذلك إلى فقدان القيمة المضافة التي قد تحصل عليها المؤسسة في حالة مشاركة العاملين في الإدارة، بالإضافة إلى ذلك فإنّ اتخاذ القرارات الفردية يزيد من ارتكاب الأخطاء. كما أنّ عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى عدم مرونة المؤسسة داخليا وعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث في احتياجات العاملين وأهدافهم وهذا ما يجعل المؤسسة غير قادرة على الاستجابة لتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية ومتطلبات المنافسة.

وفي المقابل يوضح هارمل¹ (Hermel) أنّ وجود المشاركة في المؤسسة دون وجود الإدارة التي تنظمها، يؤدي إلى العديد من السلبيات منها :

- غياب التنسيق: فافتراحات العاملين المتعلقة بالمؤسسة تكون من جميع المستويات الإدارية دون وجود جهة لتنسيقها وتنظيمها لضمان عدم تناقضها.

- غياب منهجية العمل: فعدم وجود منهجية تشرح وتنظم المشاركة وكذلك عدم وجود مهارات إدارية، يؤدي إلى تضييع وقت وزيادة التكاليف.

- غياب التنفيذ والمراقبة: فمشاركة العديد من العاملين باقتراحات دون إدارتها يساعد في انتشار الفوضى وعدم قابلية تنفيذها، وهذا ما يؤدي إلى فقدان الثقة، كما أنّ عدم وجود إدارة يؤدي إلى غياب الرقابة على تنفيذ هذه المقترحات.

- غياب الأهداف والتوجيهات العامة: فوجود مشاركة دون إدارتها يؤدي إلى عدم وجود أهداف عامة تشمل مصالح كل الأطراف وتوجهها بما يخدم المؤسسة، هذا يسبب الصراع والتناقض بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

انطلاقا من هذا المعنى الأخير، فالمشاركة تقتضي التقاء أهداف العاملين، ولو جزئيا، بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. وهذا الالتقاء لا ينفى وجود الاختلاف والتباين بين أهداف الطرفين، لكنه يسمح بتقليصها من خلال التفاوض المستمر بين العاملين والإدارة، والذي يأخذ أشكالا وصيغا متعددة منها ما يكتسي طابعا تنظيميا ومنها ما يبقى عفويا وغير رسميا.²

فيما وضعه هارمل (Hermel) حول العلاقة بين المشاركة والإدارة يؤكد على أنّ الارتباط بينهما أمر ضروري لنجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة. حيث يعرف سوكيوو (Sekiou) الإدارة بالمشاركة على أنّها "أسلوب إداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة، وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة".

حيث يقوم المسير بالالتقاء بالعاملين لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراكهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية في المؤسسة³. فالإدارة بالمشاركة عبارة عن علاقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، تهدف إلى استمرار زيادة إنتاجية المؤسسة عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها، بما يؤدي إلى تحقيق التعاون فيما بين العاملين وفيما بين العاملين والإدارة. حيث يؤكد أمين عبد العزيز حسن⁴ أنّ

¹ Hermel P, Op, Cit, p : 137.

² العياشي عنصر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، المنتدى الوطني حول: المدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، 20-21 ديسمبر، 1997، ص: 2-3.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 208.

⁴ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 128-129.

الإدارة بالمشاركة تؤدي إلى التعود على التعاون بين الإدارة والعاملين في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات، وتتيح لهم الحرية في العمل الجماعي ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار وتسهيل الوصول إلى الأهداف المحددة.

فالإدارة بالمشاركة لا تعتبر العامل مجرد بائع لعمله للمؤسسة بل يعتبر مستثمر لجهده، فيها وهذا الاستثمار يضمن له حقوقاً شأنه شأن حملة الأسهم أو أصحاب المؤسسة. فهي بذلك تركز على بعدين أساسيين هما: البعد الإنساني، من خلال الاعتراف بالاستقلالية النسبية للعاملين والعمل على استغلالها في تغيير بناء القوة داخل المؤسسة وتحقيق التناغم التام بين أهداف الأطراف والتنظيم؛ والبعد الثاني هو البعد الاقتصادي، والذي ينعكس في كيفية تحقيق المؤسسة أفضل استثمار لمصدر إنتاجيتها الاستراتيجي والمتمثل في مخزون الذكاء البشري ومؤهلاته .

ويعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة أسلوباً أساسه ديمقراطية الحياة في المؤسسة ومن ثم الاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق تمهيتهم والاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المبادرة¹؛ لكن هذه الديمقراطية لا تعني بالضرورة أنّ المؤسسة مجبرة على تبني الأسلوب الديمقراطي المثالي، من خلال المشاركة التامة والمثالية للعاملين في اتخاذ كل القرارات، فليست آراء الجميع متساوية، ومن الصعب اتخاذ جميع قرارات المؤسسة بالتصويت. فالأساس هو أن يكون لكل عامل الحق في محاولة التأثير على عملية اتخاذ القرار، عندما يؤثر هذا القرار عليه.

ويصبح العاملون بالتالي، في إطار هذا الجو التشاركي، واثقين أنّ الإدارة لن تتخذ قرارات تعسفية ضد مصلحة العاملين. هذا ما يجعل أساساً الإدارة بالمشاركة هو الثقة والاحترام والمصارحة بين الإدارة والعاملين.

ويضيف جيناست² (Gineste) أنّ الإدارة بالمشاركة هي عملية إدارية شاملة لخلق سلوك المصمم والممثل في كل العاملين، والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة. لذلك تتطلب الإدارة بالمشاركة زيادة سلطة العاملين مع التنسيق بين أهداف هؤلاء العاملين والأهداف العامة للمؤسسة، وهذا ما يحفزهم على المشاركة في مهام إدارية معينة. ويحدد هارمل (Hermel) خمسة خصائص للإدارة بالمشاركة هي:³

- تقاسم التسيير والتي يقصد بها تقاسم العاملين للمهام الإدارية مع الإدارة، سواء في التنظيم، التخطيط وغيرها من أجل تحسين مستوى العمل.

- الشمولية، فالهدف الرئيسي للإدارة بالمشاركة هو تحسين وظائف المؤسسة لتحسين الأداء.

- وجود علاقة قوية بين الفرد والجماعة.

- البحث عن التعاون والإتحاد الذي يقوي العلاقة بين العامل والمجموعة.

- التكامل بين أداء النشاط اليومي والرؤية المستقبلية.

¹ رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس، 2005، ص: 4.

² Gineste K. (1999), La participation des ressources humaines au projet d'entreprise, Maitrise en gestion de projet, Université Laval, Canada, p: 46.

³ أحمد الخطيب وعادل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ومفاهيم حديثة، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص: 32.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة بالمشاركة أنها "علاقة متبادلة بين طرفين في المنظمة هما الإدارة والعاملون تهدف إلى زيادة إنتاجية وفعالية المنظمة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى."

المطلب الثاني: أهمية الإدارة بالمشاركة

لقد اكتسبت المشاركة أهمية كبيرة في المؤسسة فهي تعتبر جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة، حيث أدرك مدراء المؤسسات أنّ المعارف التي يحملها العاملون تمثل مصدراً مهماً للحصول على الميزة التنافسية وبالتالي فقد أصبحوا يشجعون العاملين على تبادل هذه المعارف، والتشارك فيها.

إنّ مشاركة العاملين في الإدارة وتحميلهم المسؤولية تؤدي إلى تطويرهم، فعندما توكل لهم أعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها بقليل، فإنّ هذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم، كما تشجعهم على الإبداع والابتكار، حيث يعتبر محمود سليمان العميان أنّ من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة هو عدم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت¹. وتؤكد مها مهدي قاسم أنّ أهمية الإدارة بالمشاركة تكمن في قدرتها على خلق الثقة بين الرؤساء والعاملين، وعلى استثمار طاقاتهم وتحديث أفكارهم وتطويرها من خلال التشاور الذي يحدث بينهم وتقييمهم للاقتراحات التي يطرحونها. ويوضح أحمد الخطيب وعادل سالم معاً أنّ الإدارة بالمشاركة تساهم في إعطاء الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم ومواهبهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم لمواجهة المشاكل والقضايا التي تواجه الإدارة. كما تعمل الإدارة بالمشاركة على تقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين وفيما بين العاملين، فهي بالتالي تنمي روح الفريق والشعور بالانتماء للمؤسسة².

بالإضافة إلى ذلك، تزود الإدارة بالمشاركة العاملين بالمعلومات عن أداء المؤسسة وعن أوضاعها المالية، وتزودهم أيضاً بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال التدريب المستمر لهم. يضيف دافت (Daft) أنّ المشاركة تساهم في بناء مؤسسة دائمة التعلم وذات مستوى أداء عالي، كما تضمن تحسين عملية اتخاذ القرار نتيجة الاستماع إلى آراء العاملين ومناقشتها³.

ويذكر ستيرن (Steren) أنّ المشاركة تكسب المؤسسة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، فهي تساهم في دعم المؤسسات وجعلها قادرة على التعلم والتكيف لمواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظ على ميزتها التنافسية⁴.

حيث يقول كروزبي (Crozier) إنّنا لا نشارك من أجل المشاركة، ولكن من أجل تلبية رغبات الزبائن والحصول على الجودة العالية للمنتجات، أي من أجل الوصول إلى أهداف ملموسة. إنّها مشاركة ذات قيمة، فهي تحل لنا الكثير من المشاكل المطروحة على المؤسسة وهذا ما يسمح بالتغلب على مواقف المطالبة والاحتجاج التي يبديها العاملون.

¹ مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأردن، الزيتونة، 27-28 أفريل، 2005، ص: 18-20.

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1998، ص: 40.

³ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 248.

⁴ أكرم الياسري وأمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقهاء الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق، 2007، ص: 13.

وتعمل الإدارة بالمشاركة على تسهيل عملية التغيير، فالعامل الذي يشارك مع الإدارة في اتخاذ قرار ما لن يرفض التغيير الناجم عن هذه القرارات، حيث يقول خليل محمد حسن الشماع¹ أنّ الإدارة بالمشاركة تساعد على زيادة تقبل العاملين المشاركين في اتخاذ القرارات للتغييرات التي تضعها المؤسسة بوتيرة أسرع من قابلية العاملين الذين يقتصر دورهم على تلقي الأوامر. هذا ما يؤدي إلى زيادة التفاهم والتعاون داخل المؤسسة، حيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر من خلال الاستماع المتبادل بينهم وشرح مشاكلهم، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة بالمشاركة

إنّ تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يركز على خمسة مبادئ أساسية نوردتها فيما سيأتي:

- **تعبئة العاملين:** تركز الإدارة بالمشاركة على جعل العاملين أطرافا مهمة في تحقيق الأهداف التي حددها المؤسسة، وذلك من خلال عملية متابعة مستمرة باعتبار أنّ حياة المؤسسة هي أيضا في حركية وتجدد وتطور مستمر. فإذا أرادت المؤسسة تعبئة عاملها، يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار مدخلين أساسيين: مدخل ابتدائي قائم على أساس الاتجاهات؛ ومدخل ثاني يبنى على أساس الهياكل. فإذا كان في الواقع، أحد أهداف الإدارة بالمشاركة يكمن في تعزيز الشعور بالانتماء والتطوير الذاتي للعاملين، فإنه يجب على الإدارة خلق الظروف التي تعزز الاتصال والإصغاء للعاملين، وكذا التعاون والتبادل فيما بينهم لتحقيق هذا الهدف. فهي بهذا الشكل لا تسعى فقط إلى مجرد تحقيق إنجاز شخصي فردي وإنما تسعى إلى تحقيق إنجاز في إطار مشروع جماعي مشترك. وهنا بالذات تكمن أحد أهم صعوبات الإدارة بالمشاركة باعتبارها مجبرة على الاعتماد على المستوى الجماعي مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى الفردي. هذا المدخل المبني على أساس اتجاهات الأفراد يكمل بآخر مبني على أساس الهياكل والذي يعني بأنّ تطوير هذه السلوكيات في إطار الفريق يتطلب إعداد هياكل رسمية للاتصال والعمل مدعومة له. لذلك يعرف نيرون (Néron) تعبئة العاملين على أنّها مجموعة من النشاطات التي تتم من أجل جعل العاملين أكثر كفاءة، وهي: زيادة عدد المهام الجماعية والمشاركة، تكوين العاملين، تشجيع المشاركة، تقليل المستويات الإدارية في المؤسسة وزيادة الاتصالات في الاتجاهين.²

- **وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين:** تعتمد هذه السياسة بداية على خلق شروط عمل تعزز الاتصال، الاستماع للآخرين، التعاون والتبادل باعتبارها تسعى إلى تحقيق إنجاز شخصي في إطار مشروع مشترك. كما تعتمد أيضا على هياكل تطوير هذا السلوك الشخصي ضمن المجموعة أو الفريق .

- **تفويض السلطة:** تنطوي الإدارة بالمشاركة على تفويض السلطة، ففي الواقع المشاركة تعني تقاسم سلطات الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية وتعتبر الثقة أمرا أساسيا لتقاسم السلطة، ولكن يجب دعمها بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة إلى أي مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة لهم. ويقوم تفويض السلطة على مبدأ تفريع السلطة أو الترابط المتبادل، الذي يعني أنّ ما هو مسموح بأن يقرر في المستويات الدنيا لا يجب أن يتم تقريره في المستويات العليا في المؤسسة. ويعمل هذا المبدأ بشكل أفضل في المؤسسات التي تتم إدارتها بأسلوب تشاركي. فهو صعب التطبيق في الإدارات البيروقراطية، ما لم تنص قوانين المؤسسة على ذلك بصراحة، وغير موجود تماما في الإدارات الأوتوقراطية المتسلطة. وفي سنة 1993 أكد لولر (lawler) أنّ تفويض السلطة للعاملين في المستويات الدنيا في المؤسسة وخاصة عمال المعرفة يساهم في اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة أكبر، كما يساهم في تخفيض

¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص: 62.

² Alarie M. (2005), **Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines: la perception des gestionnaires**, Maitrise en relations industrielles, Université de Montréal, Canada, p: 9 .

التكاليف العامة بشكل كبير وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا لتحسين عملية حل المشاكل وتحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات. ويقوم تفويض السلطة على ثلاثة أركان أساسية هي: السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار؛ المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة؛ والمساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية.¹

- حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه: وذلك لتجنب تفاقم المشكلة وظهور نوع من الصراع داخل المؤسسة قد يكون له تأثير على العلاقات فيما بين العاملين وبين العاملين والإدارة، وهذا ما يؤثر سلباً على أهداف المؤسسة.

- تطبيق إجراءات للتحكم في العمل: كمنح العاملين الحق في ارتكاب الأخطاء والذي يساهم في جعلهم يتعلمون من أخطائهم وأخطاء زملائهم. مع ضرورة تجنب تطبيق أسلوب العقاب على ارتكاب الأخطاء والذي يحد من اندفاع العاملين للتجريب والإبداع في العمل. إضافة إلى تطبيق أسلوب الرقابة الذاتية والذي ينبع من إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها مما يجعله يعمل على أن يؤدي كل واجباته بشكل أفضل ودون ضرورة وجود رقابة خارجية عليه.

المطلب الرابع: مظاهر الإدارة بالمشاركة

تنوع مظاهر الإدارة بالمشاركة بين ثلاثة مظاهر أساسية هي المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في العملية الإنتاجية والمشاركة المالية.

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار

أصبح المسير في المؤسسة يهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، لما يملكه العاملون من معارف وخبرات في مجال عملهم تساعد على اتخاذ أحسن القرارات.² ويؤكد ليكرت (Likert) على أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة، وأن المشاركين في صنع هذه القرارات يكونون أكثر التزاماً في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها وعرف تجوسفولد (Tjosvold) مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بأنها "اتخاذ قرار مشترك، يسمح فيه للعاملين التدخل من أجل حل المشاكل التنظيمية"، كما يعرفها كل من وائر وغودينغ (Gooding & Wagner) بأنها "عملية يكون فيها التأثير واتخاذ القرار مشترك بين المسيرين والعاملين".³ وتقر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمراحل التالية:³

- تشجيع العاملين على تقبل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- يجب أن يتمتع العاملون المشاركون بمهارات وقدرات للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- يجب أن يكون العاملون قادرين على فهم وإدراك كل ما يتعلق بالمشكلة التي يريدون حلها، وإيجاد الحلول المناسبة والملائمة لمؤسستهم.

- يجب أن يكون العاملون قادرين على تقييم البدائل المختلفة لاختيار أفضل الحلول للمؤسسة. وتساعد المشاركة في اتخاذ القرار، العاملين على إثبات ذاتهم وإظهار قدراتهم كما تساعدهم على الابتكار وإيجاد حلول غير تقليدية وتحسين وتطوير معارفهم

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين: من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 35-36.

² محسن أحمد الخضيري، ديمقراطية الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 25.

³ نفس المرجع، ص: 26-27.

ومهاراتهم الفردية والجماعية وتساهم في تحسين فكرة العاملين حول المديرين وازدياد نظرة الاحترام والتقدير لهم وتنمية إحساسهم بأنهم شركاء في المؤسسة، وتوليد شعور لدى العاملين بملكية عملهم وأيضاً بملكية المؤسسة ككل. إضافة إلى أنّ القرارات الناتجة عن المشاركة تكون أكثر قبولا لمن شارك في صنعها وأكثر قابلية للتنفيذ السريع أي من قرارات أخرى.

ثانياً: المشاركة في العملية الإنتاجية: يعرف هارمل¹ (Hermel) المشاركة في العملية الإنتاجية على أنها المشاركة في خلق القيمة المضافة، التي تتحول فيها المدخلات المتمثلة في المواد الأولية إلى مخرجات متمثلة في المنتجات، حيث يتشارك العاملون في تنفيذ العمل، تحديد طرق وأساليب أداء هذا العمل والمشاركة في تصور المنتج من خلال التحديد الأولي للمنتج وتحديد الأهداف التي يريدون الوصول إليها. ويشير غودي (Gaudier) إلى أنّ العاملين في هذه الحالة يتمتعون باستقلالية تامة في تنظيم العمل والرقابة النهائية على المنتج يعتبرون مسؤولين عن كل مراحل صنعه. ويضيف بلي (BELAI) أنّ المسيرين يجذبون نحو إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالوسائل المستعملة لتأمين مردودية المؤسسة وذلك لمعرفةهم الجيدة بسيرة عملية الإنتاج وهذا يعني أنّ العاملين مسؤولون في مواقع عملهم عن أعمالهم وبالتالي يشاركون في إدارة وصنع القرارات المتعلقة بها. كما يشير بوتي (Petit) إلى المسؤولية التي يتحملها العاملون في المستويات القاعدية فيما يخص فهم وتطوير وإدارة عمليات الإنتاج، ويؤكد على ضرورة تكوينهم حتى يتمكنوا من تحمل هذه المسؤوليات بكفاءة. لهذا تطرح هنا مسألة التكوين المستمر للعاملين وتحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي، فالمشاركة تتطلب وتقوم على المعرفة، حيث تسمح المشاركة في التصور للعاملين بإثبات قدراتهم الفكرية وتطوير قدراتهم الإبداعية².

ثالثاً: المشاركة المالية: لاقت المشاركة المالية إقبالا كبيرا من مختلف المسيرين، نتيجة مساهمتها في تحسين الإنتاجية بصورة مباشرة، وجودة المنتجات وزيادة ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء. وقد أصبحت تعتبر في نظر العديد من أصحاب المؤسسات واجب قانوني مفروض بصفة طوعية عليهم أكثر منها وسيلة إدارة وتحفيز للعاملين. ويزعم بعض الباحثين بأنّ المشاركة المالية تؤدي إلى يقظة أكثر على مستوى اتخاذ القرارات³. وتقسّم المشاركة المالية إلى مشاركة في النتائج ومشاركة في رأس المال.

• المشاركة في النتائج: يتخذ هذا المظهر من مظاهر المشاركة شكل الحق في الحصول على حصة في النتائج المحققة، ويؤكد هارمل (Hermel) أنّ الظروف الاجتماعية والثقافية التي يتم فيها التعبير بدقة عن القيم السائدة من خلال الاعتراف بالإنجاز الشخصي والاستقلالية ونوعية الحياة، تطور لدى بعض المؤسسات حلول تتم من خلال التفاوض بين صاحب العمل والعاملين وتنشأ عنها اتفاقات تحدد فيها طبيعة المقابل إذا كان مالي أو غير مالي. وتتحقق المشاركة في النتائج من خلال المشاركة في أرباح الإنتاجية والمشاركة في الأرباح، حيث:

* المشاركة في أرباح الإنتاجية: تتحقق من خلال الحصول على ربح إضافي بعد تقدير إيجابي للأداء أو لإنتاجية المؤسسة، ويعرفها كليك ودومو (Dumont & Cliquet) بأنها مكافآت جماعية لإنتاجية العمل وتمثل في جزء أو كل الربح المحقق من تشغيل اليد العاملة التي تحصلت على إنتاجية محددة⁴.

¹ Hermel P, Op, Cit, p : 117.

² رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، ص: 6.

³ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعامل مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 1999، ص: 32.

⁴ نفس المرجع، ص: 33.

* المشاركة في الأرباح: وتعرف على أنها اتفاق حر بين العاملين وصاحب العمل، يكون للعاملين بموجبه الحق في الاشتراك في حصة الأرباح المحددة مقدما مع ضرورة مراعاة العدالة والمبادئ الأساسية لكل التشريعات والقوانين¹.

ويمكن أن يشارك العاملون في تحديد طريقة توزيع الأرباح، حيث هناك ثلاثة طرق للمشاركة في توزيع الأرباح هي:

- طريقة التوزيع النقدي: يتم دفع حصص العاملين من الأرباح مباشرة بعد الانتهاء من تحرير الأرباح الصافية للمؤسسة في شكل نقدي، وعادة ما يكون التوزيع سنوي أو نصف سنوي أو شهري إن كان ممكنا، وحجم الأرباح كبير.

- طريقة التوزيع المؤجل: وهي تشبه الطريقة السابقة، لكن الاختلاف يكمن في وقت توزيع الحصص، حيث في هذه الطريقة لا يكون مباشرة بعد معرفة الأرباح بل يؤجل إلى مواعيد لاحقة.

- طريقة التوزيع المختلط: وهي تجمع بين الطريقتين السابقتين، لذلك فإنّ حصة العاملين في الربح تتكون من: جزء نقدي يوزع مباشرة بعد معرفة الأرباح، أما الجزء الآخر فيؤجل ويصرف في فترة لاحقة.

ثانيا: المشاركة في رأس المال (الملكية): تسمح المشاركة للعاملين في المؤسسة أن يكونوا مالكيين لأسهم في رأسمالها، وعادة ما تكون هذه الأسهم غير قابلة للتحويل إلا بإذن خاص من الإدارة، بالإضافة إلى أنّ العاملين لا يستطيعون بيع هذا النوع من الأسهم إلا للإدارة أو لعاملين آخرين يعملون بالمؤسسة بعد إعلام الإدارة بذلك، كما يجب أن تعود ملكية الأسهم للمؤسسة في حالة الوفاة أو ترك الخدمة بسبب الاستقالة أو الفصل مقابل تعويض مناسب، وبذلك لا يكون العاملون شركاء في رأس المال إلا أثناء عملهم بالمؤسسة².

ويقول هارمل³ (Hermel) أنّ مساهمة العاملين في رأس المال يسمح لهم بنوع من المشاركة في الرقابة أو يمكنهم من المشاركة في تحديد التغييرات الكبرى التي تحدث فيها ولكن لا يشاركون في اتخاذ القرارات أو في كيفية تشغيل مؤسستهم، وإنما كما يشير ويس (Weiss) أنّ المشاركة في رأس المال هي: الشكل المقترح من طرف أولئك الذين يدعمون فكرة أنّ سلطة القرار تنتج عن حقوق الملكية، من هنا فإنّ الطريقة المنطقية للسماح لهم بالحصول على جزء من الحقوق في المؤسسة هي مشاركتهم في رأسمالها الاجتماعي.

المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة بالمشاركة

يختلف كتاب الإدارة مثل توركوت (Turcotte)، ماك غريغور (Gregor Mc) وأرجيريس (Argyris) في تحديد درجة مشاركة العاملين في الإدارة، وما إذا كانت هذه المشاركة تعني إشراك جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، أو إشراك من يملك الكفاءة والخبرة فقط. ويتحدد تطبيق الإدارة بالمشاركة بتوفر عدة عناصر في المؤسسة تساهم في تأسيس البيئة المناسبة لمشاركة العاملين، وتتوفر عدة نماذج وأشكال يتم من خلالها تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في المؤسسة. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى درجة المشاركة، محددات الإدارة بالمشاركة، أساليب الإدارة بالمشاركة، نماذج الإدارة بالمشاركة، والقيمة المضافة للإدارة بالمشاركة.

¹ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994، ص: 429.

² عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 354.

³ Hermel P, Op, Cit, p : 115-116.

المطلب الأول: درجات المشاركة

إنّ كثرة وتعقد الأعمال في المؤسسات تجعل من الصعب على شخص واحد أن يقوم بجميع أعمال المؤسسة ويفهم تعقيداتها لمحدودية معارفه. لذا فعلى المؤسسة الاستفادة من معارف العاملين ومشاركتهم حتى تحقق أهدافها وتحسن من قراراتها وبالتالي تحقق الميزة التنافسية.

أولاً: مستوى المشاركة

يمكن للعاملين بالمؤسسة المشاركة على مستوى جمعية المساهمين إذا كانوا يمتلكون أسهما في مؤسستهم وبالتالي يكون لهم الحق في التصويت، كما يمكنهم أن يشاركوا على مستوى المجلس الإداري وبالتالي يشاركون في اتخاذ قرارات إستراتيجية وسياسية. فمستوى المشاركة يحدد إذا استوجب إحداث تغييرات على هيكل السلطة في المؤسسة، لأنّ مشاركة عاملين مختصين في الصيانة في قرارات المجلس الإداري يمكن أن يتطلب ذلك لامركزية كلية في السلطة، في حين أنّ إشراكهم على مستوى ورشة عملهم لا يغير في السلطة شيء بل يبرز التغيير في النشاط فقط¹. وفي مجال اتخاذ القرار، يضيف توركوت (Turcotte) أنه من الأفضل ترك عملية اتخاذ بعض القرارات للعاملين في المستويات السفلى والمتعلقة بالمشاكل اليومية المرتبطة بعملهم، بينما القرارات التي تتعلق بالتوجيهات المتعلقة بالبحث والتطوير أو قرارات الاستثمار في فروع أجنبية فهي قليلا ما تثير اهتمام عمال المستوى التنفيذي، بما أنّها مجالات نشاط يملك العاملون فيها قليلا من التجربة. كما يؤكد كاماكاهم (Khemakhem) على أنّ المشاركة قد تكون لجميع المستويات التنظيمية في المؤسسة كما قد تشمل بعضها على حسب طبيعة النشاط، النمط القيادي وحسب الموقف محل الدراسة. لكن في الغالب ما تكون هناك مشاركة عفوية غير مبرمجة في جميع المستويات والتي تكون بطبيعتها تنشأ بنشوء المؤسسة.

ثانياً: المعنيون بالمشاركة في الإدارة

في حالات عديدة يصعب تعيين من له الحق في المشاركة كما يصعب تعيين من يجب أن يقوم بذلك. ويوضح هارمل² (Hermel) أنّ هذا يختلف حسب تصور أعضاء المؤسسة، فهناك من يرى أنّ الإطارات العليا والمسؤولين هم فقط من لهم الحق في المشاركة، في حين يرى فريق آخر أنّ كل الإطارات يمكنهم القيام بذلك، وهناك رأي ثالث الذي يقول أنّ كل العاملين في المؤسسة معنيون بالمشاركة، دون التطرق إلى أولئك الذين يرون أنّ المشاركة لا يمكن أن تكون إلا من خلال النقابات. حيث نجد مثلا أنّ الإدارة الأمريكية تعتبر أنّ المشاركة لا تعني إلا الإطارات وقليلا ما تعني الفئات الأخرى من العاملين في المؤسسة، في حين أنّ الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية الالتزام بالمشاركة في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة. كما تختلف المدارس الإدارية في تحديد من له الحق في المشاركة، حيث نجد على سبيل المثال المدرسة الاجتماعية التقنية التي تعتبر عملية المشاركة لكل الفئات النشطة بالمؤسسة عملية ممكنة في حالة واحدة فقط وهي تلك القائمة على مفاوضات جزئية توضح فيها التعويضات الممكنة لكل عامل، معتمدة على احتياجات وأهداف كل عامل في المؤسسة. ولأهمية العاملين في المؤسسة فإنه لهم الحق في المشاركة فرديا أو مع المسيرين أو مع المجموعة أو معهم جميعا. ويرجع سبب التوسيع في حق المشاركة ليشمل كل العاملين حسب غودي (Gaudier) إلى:³

– أنّ قدرة الإبداع والتي هي عملية حيوية ومهمة بالنسبة للمؤسسات التي تريد أن تستجيب إلى محيط صعب توقعه، تفرض على المسؤولين ضرورة استغلال كل موارد المبادرة والإبداع التي هي بحوزتها.

¹ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة-، المرجع السابق، ص: 28.

² Hermel P, Op, Cit, p : 128.

³ رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 04-05.

- إن مفاهيم الإنتاج الحالي والخصائص الأساسية الحديثة للمؤسسة والمتمثلة في المرونة وسرعة ردة الفعل والجودة والانفتاح، تفرض على المؤسسة مشاركة أكثر وتنظيما جماعيا أكثر.

ثالثا: طرق المشاركة

تعددت الطرق التي تتحقق من خلالها المشاركة، كما تتنوع الهيئات والإجراءات المنظمة لهذه العملية، ومع ذلك فهناك شبه إجماع بين الباحثين على التمييز بين طريقتين للمشاركة: هما المشاركة غير المباشرة والمشاركة المباشرة.

* **المشاركة غير المباشرة:** وتسمى كذلك بالديمقراطية الصناعية، وتعتبر أول طريقة عرفتتها المشاركة في الإدارة، وسميت بغير المباشرة، لعدم مشاركة كل العاملين في عملية اتخاذ القرار، فهي تتم من خلال ممثلين منتخبين من قبل العاملين ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة. تستمد هذه الطريقة شرعيتها من إما قوانين الدولة أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة الإدارية للمؤسسة. وتتخذ المشاركة غير المباشرة شكل رسمي وشكل غير رسمي¹.

* **المشاركة غير المباشرة الرسمية:** تتم المشاركة غير المباشرة الرسمية عن طريق التمثيل النيابي، حيث يتم اتخاذ القرارات عن طريق ممثلين وليس عن طريق العاملين أنفسهم مباشرة، وينتخب هؤلاء الممثلون من طرف العاملين ليمثلوهم في هيئات وهياكل المؤسسة، ونجد أمثلة عديدة عن هذه الطريقة مثل تجربة لجان المشاركة في الجزائر أو التسيير المشترك في ألمانيا.

ويوضح هارمل² (Hermel) أنّ ظاهرة المفاوضات الجماعية تظهر على أنّها الوسيلة الأكثر استعمالا لمنح الشرعية للمشاركة غير المباشرة الرسمية، وتركز المفاوضات على النقاط التالية:

- الإعلام ويقصد به طلب توضيح وتدقيق القرارات المرتقبة والآثار الناتجة عنها من الإدارة.
- الاستشارة وهي التعبير عن الآراء والاقتراحات البديلة لتلك الخاصة بالإدارة وهذه الأخيرة تحتفظ لنفسها بحق اختيار القرار النهائي.

- القرار المشترك قد يكون على شكل اتفاق مكتوب أو عقد جماعي، وأيضا يتم بواسطة إمكانية الاقتراع.
وتكون المشاركة غير المباشرة الرسمية معنية ببعض أنواع القرارات التي تتمحور في سبع مجالات رئيسية³ وهي:

- المشاكل التقنية.

- التشغيل وقضايا العاملين.

- مساهمة المؤسسة في إرضاء العاملين خارج العمل.

- السياسة الاقتصادية والمالية للمؤسسة.

- تنظيم العمل.

- ظروف العمل.

¹ نفس المرجع، ص: 07.

² Hermel P, Op, Cit, p: 131

³ صالح حميدات وفيصل قميحة، دور التسيير بالمشاركة في زيادة أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، نوفمبر 10 - 11، 2009، ص: 08.

- السياسة العامة والهياكل في المؤسسة .

وقد وجهت عدة انتقادات للمشاركة غير المباشرة الرسمية أهما :

- إمكانية أن تطرح هذه الطريقة مشكل ذو بعدين وهما: حقيقة تمثيلية العاملين؛ واختيار هذه التمثيلية، خاصة في عملية نقل المعلومات في الاتجاهين، وما يمكن أن يترتب عن هذه العملية من آثار سيئة هذا من جهة ومن جهة أخرى قد لا يمثل نواب العاملين كل أعضاء التنظيم أحسن تمثيل¹.

- غالبا ما يناقش هؤلاء الممثلون في الهياكل المنتخبة قضايا الرواتب والمكافآت وغيرها من المواضيع التي تمثل مطالب عمالية بالدرجة الأولى، وعدم قدرتهم على المشاركة الحقيقية في صنع القرارات المتعلقة بقضايا الإنتاج والتمويل والتسويق وغيرها، لما تتطلبه من خبرات لا تتوفر فيهم.

- لا يشارك العاملون إلا في حالة انتخابهم لممثليهم وهذا ما يجعل عملهم غير مهم في أغلبية الوقت.

- انحصار مفهوم المشاركة في عضوية بعض ممثلي العاملين بمجلس الإدارة أو إحدى اللجان وانعزال مجموع العاملين عن المشاركة الحقيقية باعتبار أن هناك من يمثلهم في ذلك².

* **المشاركة غير المباشرة غير الرسمية:** تستمد هذه الطريقة شرعيتها من الإجماع أو الاتفاق الموجود بين العاملين، وتظهر من خلال العاملين الذين يشاركون في العملية الإنتاجية، ولا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات، لكونهم ممثلين بواسطة لجان في هيئات اتخاذ القرار، لكنهم يستطيعون التأثير على كل القرارات التي يتخذها الأشخاص المشاركون رسميا، وذلك من خلال المقاومة أو مختلف السلوكيات التي يكون لها تأثير على هذه القرارات³.

* **المشاركة المباشرة:** يعرف ويس (Weiss) المشاركة المباشرة بأنها السلطة المعترف بها في وقت معين للعاملين لممارسة تأثيرهم على محيطهم الخاص باتخاذ القرارات الضرورية بعد عدة نقاشات كما يقصد مصطفى كامل بالمشاركة المباشرة أي المشاركة الفعلية للعاملين أنفسهم في اتخاذ القرارات. وتتخذ هذه الطريقة من المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية، ويتمتع العاملون في هذه الحالة بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه، حيث يتم المزج بين العمل التنفيذي والعمل التصوري. وحدثا أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل حلقات الجودة، مجموعات شبه المستقلة وغيرها⁴.

المطلب الثاني: محددات الإدارة بالمشاركة

يتضح تطبيق المؤسسة لأسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من محيط العمل مناسب للعاملين، يشجعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من معارف وخبرات ومهارات، من أجل المساهمة في تطوير المؤسسة، وذلك باعتبار أن العاملين وما يملكونه من معارف أصبحوا أهم عوامل الإنتاج والمصدر الأساسي للميزة التنافسية للمؤسسة. من بين هذه العناصر، يمكننا تركيز اهتمامنا على أربعة منها وهي: الاتصال، التدريب، نظام التحفيز والنمط القيادي الديمقراطي.

¹ رقم ليندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص: 122.

² علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 282.

³ صالح حميدات وفيصل قميحة، المرجع السابق، ص: 9.

⁴ رقم ليندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات، المرجع السابق، ص: 123.

أولاً: الاتصال

الاتصال مفهوم مشتق من كلمة (Communis) اللاتينية وتعني بالإنجليزية (Common) أي مشترك أو اشتراك، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك يتضمن شخصين أو أكثر، في المعلومات والأفكار والاتجاهات. كما يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الأفراد، داخل نسق اجتماعي معين مهما اختلف حجمه. من هذا المنطلق اقترح ويليام سكوت (Scott) تعريفاً للاتصال مركزاً على الجانب الإداري باعتباره العملية التي تتضمن نقل المعلومات مع تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم¹.

ويلعب الاتصال دوراً مهماً في تقوية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة. فالالاتصال الداخلي يساهم في توفير المعلومة المناسبة والمعارف الضرورية التي تمكن من جعل العاملين على علم بكل ما يحدث داخل المؤسسة، ويساعدهم على التواصل والتحاور عن نجاحاتهم وانجازاتهم داخل مجموعات العمل. كما يساعد الاتصال المفتوح العاملين على تقاسم المعلومات التي تخص أداء الأعمال، الخطط، الأهداف والاستراتيجيات، وتقاسم المعلومات حول التكنولوجيا الجديدة وحول أداء المنافسين، فبدون توفر هذه المعلومات يكون من الصعب على العاملين تقديم مساهمات، والمشاركة في التخطيط وتحديد اتجاهات المؤسسة. كما يساعد الاتصال على تطوير وتحسين مواقف واتجاهات العاملين وتسهيل العمل الجماعي المشترك، فمعقد الاجتماعات والندوات والمناقشات مع العاملين في مختلف المستويات تساعد في التحسين المستمر للمشاركة².

ويساهم توفر نظام معلومات متطور في تسهيل الاتصالات ونقل المعلومات إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، حيث تلعب نظم المعلومات دوراً كبيراً في تحسين الاتصال بين العاملين في المؤسسة وتسهيل حصولها على قاعدة بيانات تحتوي على كم كبير من البيانات. بالإضافة إلى الانترنت أو الانترانت التي تعتبر أسلوب اتصالات يساهم في سرعة وصول المعلومات للعاملين. ومن أجل نجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يجب على المسير أن يعمل على فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية بحيث تكون مبنية على الصراحة والوضوح والثقة المتبادلة وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم³.

كما أنّ فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة يساهم في تبادل الأفكار والمعارف بين العاملين والتعلم من بعضهم، هذا ما يساعد على زيادة معارف كل عامل في المؤسسة. وتتم عملية الاتصال من خلال الأنواع التالية:

1- الاتصالات الرسمية: تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار هيكل تنظيمي تتحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال، كما يعمل وجود الاتصالات في الاتجاهين على تسهيل نقل المعلومات والمعارف بين المستويات الإدارية في المؤسسة، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات هي:

* **الاتصالات الصاعدة:** يتم هذا النوع من الاتصالات في شكل تقارير في أغلب الأحيان يرفعها العاملون في المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا أو الإدارة العليا، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإيصال المعلومات لرؤسائهم حول كل ما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وإعطاء فرصة للعاملين لإظهار أفكارهم حول موضوع معين يخص العمل.

¹ سالي جمال، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 21-22 ماي، 2002، ص: 4-5.

² سيد محمد جاد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص: 70.

³ مطر بن عبد المحسن الجميلي، المرجع السابق، ص: 63.

هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية¹، حيث يمكن أن يتم ذلك عن طريق تقارير تقييم الأداء، وسياسة الباب المفتوح والتي يقصد بها خروج المسير للالتقاء مع العاملين باستمرار ومراقبة أعمالهم عن قرب للتعرف على أفكارهم والمشكلات التي تعترضهم أثناء العمل والتعرف عن قرب على طبيعة العمليات اليومية وخطوات العمل ومتابعة إنجازها، كما تسمح هذه السياسة للعاملين في جميع المستويات التنظيمية التعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم للإدارة.

* **الاتصالات النازلة:** الاتصالات النازلة هي عبارة عن تدفق المعلومات والأفكار من المستوى الأعلى إلى أسفل السلم التنظيمي، تنتقل من خلاله المعلومات عبر سلسلة التدرج الرسمي في شكل توجيهات أو مطالب من الرئيس إلى المرؤوسين. وتعمل الاتصالات النازلة على نقل معلومات تتعلق بفهم العمل وارتباطه بالأعمال الأخرى في المؤسسة أو معلومات متعلقة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية والتوجيهات التي تخص المصلحة العامة للمؤسسة وغيرها، وهذا ما يساعد على اكتساب العاملين في المستويات التنفيذية لمعارف جديدة².

* **الاتصالات الأفقية:** يقصد بالاتصالات الأفقية تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري، ويتم هذا النوع من الاتصالات بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، بهدف توفير التنسيق في العمل. وكثيرا ما يتمثل هذا النوع من الاتصالات في النقاشات، المقابلات والأحاديث الشفوية، سواء بصفة شخصية أو عن طريق الهاتف، وفي بعض الحالات تكون من خلال أوراق مكتوبة، وتساهم الاتصالات الأفقية في تحقيق التعاون والتنسيق بين الجميع كفريق واحد متكامل ومتربط، كما تعطي الفرصة للعاملين لكي يستفيدوا من خبرات زملائهم³.

2- **الاتصالات غير الرسمية:** يعتبر هذا النوع من الاتصالات الأكثر حضورا في الإدارة بالمشاركة فهو ينشأ بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، وهم لا يخضعون في ذلك إلى اتجاهات محددة، كما هو الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي. وقد تكون هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي، ولا يعترف هذا النوع من الاتصالات بمستويات السلطة⁴.

¹ لدرع خديجة وعبد الرحيم ليلي، الاتصالات الإدارية كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الإدارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل، 2009، ص: 5-6.

² عبد السلام مخلوي وكمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، الملتقى الدولي حول: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الإدارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل، 2009، ص: 5.

³ لدرع خديجة وعبد الرحيم ليلي، المرجع السابق، ص: 6.

⁴ نفس المرجع، ص: 07.

ثانياً: التدريب

حتى يشارك العاملون في إدارة المؤسسة، فهم بحاجة إلى مهارات وقدرات للقيام بذلك، فالوظائف الجديدة مثل معالجة ونشر المعلومات، تنظيم الاجتماعات وغيرها، تتطلب تدريبهم وتعلمهم القيام بعدة أعمال مثل جمع، معالجة ونشر المعلومات، تسيير الاجتماعات، بالإضافة إلى تدريب العاملين باستمرار على تقنيات ديناميكية الجماعة بالمشاركة في حلقات الجودة والعصف الذهني، القيادة، تسيير المعلومات والمعارف، الاتصالات، مهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها.

كما أنّ تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي واتخاذ القرار، تتطلب تدريب مستمر للعاملين بحيث يصبح كل عامل قادراً على ملاحظة وتفسير وتحليل سلوك الآخرين وإبلاغ كل عامل بنتائج سلوكه على زملائه، كما يصبح قادراً على التعبير عن آرائه والأخذ بآراء الآخرين. ويساهم تدريب العاملين باستمرار، في التعلم المستمر لهم أو ما يسمى بالتعلم مدى الحياة الذي يساهم في زيادة وتطوير معارف العاملين ومهاراتهم باستمرار من أجل أداء وظائفهم بشكل جيد، باعتبار أنّ التعلم عملية جماعية لاكتساب وتطوير معارف ومهارات العاملين التي تساهم في التوجيه المستمر للمؤسسة. ويتم تدريب العاملون في إطار الإدارة بالمشاركة من خلال الأساليب التالية:¹

1 - أسلوب دراسة الحالة: يستخدم أسلوب دراسة الحالة بغرض تنمية القدرات وتنمية المهارات. فعند تصميم دراسة الحالة، يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة نقاط هي أن تناسب اهتمامات المتدربين وأن تكون لها علاقة بمشكلاتهم في العمل، وأن تكون الحالة المقدمة للدراسة سهلة وواضحة وخالية من الغموض. ويتم في هذا الأسلوب إعطاء الفرصة للمشاركين للقيام بتحليل خبرات وتجارب الآخرين لاستخلاص أفكار جديدة. حيث يتم عرض دراسة الحالة في شكل كتابي أو من خلال سردها أو عن طريق عرضها في شكل فيلم وثائقي. وتساهم دراسة الحالة في تبسيط المفاهيم النظرية المعقدة، كما تجعل أعضاء الفريق يفكرون في هذه الحالة من خلال خبراتهم وتجاربهم وتلك المكتسبة من الآخرين وإعطاء الفرصة لمناقشة الوضعيات المعقدة التي يمكن أن تمر بها المؤسسة، كما تساعد في خلق معارف جديدة نتيجة التفكير والتحليل الجماعي وليس الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو إيجاد الحل الملائم للمشكلة بقدر ما هو تنمية قدرات ومهارات المتدربين التحليلية والتفكير المنطقي والقدرة على تحديد المشكلة وأبعادها وأسبابها وأهم الطرق التي يمكن مواجهتها من خلالها وبالتالي حلها واتخاذ القرار الملائم بشأنها، كما توفر أسلوب جيد للمناقشة والتفاعل وتبادل الآراء والابتكار بين المتدربين خلال عمل المجموعات الصغيرة.

2 - أسلوب المحاكاة: عرف نيرشا (Charney) المحاكاة على أنها تمثيل موقف يشبه الحياة الواقعية داخل قاعة التدريب ويعكس واقع وظيفة ما. ويشارك المتدربون في أداء أدوار مشابهة لوظائفهم الحقيقية وفي بيئة تشبه بيئة العمل الحقيقية، حيث يسمح للمتدربين بارتكاب الأخطاء خارج العمل بدلا من ارتكابها أثناءه. وتعود هذه الطريقة إلى تدريب الطيارين باعتبار أنّ تدريبهم في ميدان العمل الحقيقي فيه العديد من المخاطر فحدوث أي خطأ يؤدي إلى نتائج خطيرة، لذلك تم التوصل إلى أنّ محاكاة نفس المحيط الذي يعمل فيه الطيارون هي أحسن طريقة لتدريبهم دون وجود أي خطر.

3 - أسلوب المناقشة والحوار: في هذا الأسلوب يتم طرح مشكلة معينة ويطلب من المجموعة المتدربة مناقشتها جماعيا وإبداء وجهات نظرهم حولها وطرح الأفكار وتقديم الحلول بناء على خبراتهم المختلفة ويستخدم هذا الأسلوب في مجال تحديد أو استطلاع الرأي حول مشكلة معينة وتوضيح المزايا والعيوب الخاصة بها، حيث يكتسب المشاركون عددا من المعارف والخبرات حول

¹ أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية: دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بينوع الصناعية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 57.

هذه المشكلة، كما تساهم في معرفة وجهات النظر المختلفة للمتدربين والناجحة عن الفروق الشخصية، الاجتماعية، العلمية والاقتصادية. وعند استخدام المناقشة كأسلوب للتدريب يقوم المدرب بشرح موضوع المناقشة بوضوح، ثم يترك للمتدربين المجال للحديث والمناقشة بحرية، حيث يقوم المدرب في هذه الحالة بإدارة الحديث فقط ويكون موجهاً أكثر من كونه مدرِّباً. وخلال المناقشة على المدرب تقديم الدعم والإيضاح لبعض النقاط الغامضة إذا تطلب الأمر ذلك، وإصلاح أخطاء المتدربين بطريقة لا تسبب لهم الإحراج وتوجيه النقاش نحو المسار الصحيح. ويستخدم أسلوب المناقشة لترسيخ موضوع فيما عقول المشاركين وإيضاح الأجزاء الصعبة أو المهمة لتبادل المعلومات والخبرات بينهم، فهو يفسح المجال أمام المتدربين لطرح آرائهم بصراحة ووضوح. ويتميز أسلوب المناقشة بأهمية رئيسية للمؤسسة فهو يساهم في تحقيق مشاركة العاملين في بحث قضاياهم وقضايا المؤسسة ومشكلاتها وأهدافها، وفي صنع القرارات المناسبة، لتكون القرارات أكثر رشداً وموضوعية، وأكثر تحديداً وقابلية للتنفيذ السريع أي من قرارات أخرى.

4 - أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم المتدربون في هذا الأسلوب بتمثيل موقف معين واقعي يعبر عن مشكلة معينة قد تكون واقعية أو افتراضية تحدث في الحياة اليومية، ويطلب من المتدربين القيام بدور أشخاص معينين وأن يتصرفوا بالطريقة التي يمكن أن يتبعوها لو كانوا في هذا الموقف فعلاً، وتتم بعد ذلك المناقشة. ويهدف هذا الأسلوب إلى إظهار المشكلة ومعالجة السلوكيات المؤدية إليها، ويحدث التعلم في هذه الحالة من خلال الملاحظة، ومعرفة ردود الفعل حول الدور الذي تم القيام به وأيضاً إعطاء الآراء للآخرين. ويساهم هذا الأسلوب في تعلم المتدربين من خلال تجديدهم التجارب السابقة، فهم يقومون بتمثيل تجارب سابقة ومحاولة إيجاد حلول لها بوسائل جديدة مثل استخدام البرامج والنظم الخبيرة والمعدات التكنولوجية الحديثة وغيرها، كما يساعد هذا الأسلوب المتدربين في الاستفادة من تجارب قد تحدث في الواقع أثناء أداء العمل، وتستعمل هذه الطريقة في تشجيع النقاش الجماعي حول بعض القضايا، وتؤمن التغذية الراجعة من خلال المناقشة والمداخلات بعد القيام بالأدوار.¹

5 - أسلوب كسر الجمود: ويقصد به تحفيز التفكير المنطقي وتشجيع العمل الجماعي والتفاعل بين المشاركين من أجل إيضاح وجهات النظر المختلفة حول موضوع معين أو حول مفاهيم جديدة، ويستخدم هذا الأسلوب لخلق جو من المرح والنشاط بين المشاركين وتحفيزهم على المشاركة في الجلسات التدريبية، مما ينعكس بشكل إيجابي على وعي المشاركين، كما يساهم في تسهيل عملية التعلم وزيادة الانتباه والوصول إلى المعلومة المراد طرحها أثناء الجلسة.

وفيما يلي مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها عند إتباع هذه الطريقة، نذكر منها²:

* زيادة التواصل بين المشاركين والمدرِّب.

* التمارين المنشطة لكسب اهتمام المتدربين.

* التعليم من خلال اللعب والفعاليات المريحة للمشاركين.

* مخاطبة الإدراك للتعرف على كيفية تفكير المشاركين في بعض المواقف ذات العلاقة بحياتهم وتقوية العمل الجماعي.

6 - أسلوب المباريات الإدارية: يعتبر هذا الأسلوب أحد أساليب المحاكاة، ويهدف إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرارات، ويساعد على توسيع معرفة العاملين المرشحين لاستلام وظائف إدارية عليا. ويتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات كل مجموعة تمثل مؤسسة منفصلة منافسة للآخرى، ويطلب من كل مجموعة تمثيل إدارة مؤسسة، حيث يقوم المتدربون بتأدية العمليات

¹ نفس المرجع، ص: 61-62.

² نفس المرجع، ص: 63.

نفسها ويتخذون القرارات اللازمة في المواقف المختلفة لو كما كانوا يفعلون ذلك في الحياة الواقعية، بحيث تؤدي سلسلة القرارات التي تتخذها كل مجموعة إلى نتائج معينة تحسب بناء على أسلوب محدد مسبقاً من طرف المدربين¹.

7 - أسلوب اللجان: تأتي اللجان في مقدمة الأعمال الجماعية التي يستخدمها المدربون، لأنها تساعد على تنمية أعضائها، والتوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي تعاوني. وتتكون اللجنة من مجموعة من المتدربين يتراوح عدد أفرادها من عشرة إلى ستة عشر متدرباً مع اثنين إلى أربعة مشرفين، حيث يتطرقون إلى موضوع محدد من خلال مناقشات تمهيدية تعدها اللجنة تحت رئاسة المشرفين بالتناوب إلى أن يحصل الجميع على قناعة تامة. ومن ثم إعداد التقرير النهائي الذي يقدم للمناقشة من قبل لجان أخرى ولجنة إشراف خاصة تتكون من خبراء مختصين. وتوضح أهمية العمل في اللجان في كونها من الأساليب التمهيديّة لتحميل أعضائها مسؤوليات أوسع، ورفع روحهم المعنوية، وإمكانية الوصول إلى أحكام بناءة، والحصول على أفكار جديدة، وإتاحة المجال لإبداء الآراء، الأفكار وإمكانية التجاوب بين الأعضاء².

8 - أسلوب التناوب الوظيفي: يقصد بهذا الأسلوب تبادل مناصب العمل بين العاملين من أجل تعلم واكتساب العامل لمعارف ومهارات متعددة وجديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة، بحيث يكون مسؤول عن عمله من خلال المراقبة الذاتية له ويكون له الحق في ارتكاب الأخطاء من أجل فهم أسبابها ومنع حدوثها مرة أخرى، وهذا ما يساعد على اكتسابه لمعارف وخبرات جديدة. ويجب توفر بعض الشروط أثناء تطبيق هذا الأسلوب كأن تكون مدة بقاء المتدرب في العمل الذي ينقل إليه مدة كافية ليتمكن من اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وأن يتم التناوب في العمل وفق أو خطة برنامج منظم وله خطوات محددة³.

ثالثاً: نظام التحفيز

يجب على إدارة أي مؤسسة أن تحاول فهم طبيعة العاملين لديها، وتتعرف على طريقة تفكيرهم وسلوكهم، حتى تصبح أكثر قرباً منهم، وبالتالي يتسنى لها إنشاء محيط ممتع في العمل يؤدي إلى إنتاج أفضل ويتميز بتنوع نظام التحفيز بين المكافآت المادية والحوافز المعنوية التي تمنح على أساس مستوى الأداء، وذلك لتشجيع العاملين على الحصول على المعلومات وتطوير المهارات وتحمل المزيد من مسؤولية اتخاذ القرارات وتعزيز العمل الجماعي.

إنّ مكافئة العاملين على أدائهم بتقاسم الأرباح معهم مثلاً أو منحهم أسهم في المؤسسة، بالإضافة إلى خلق الشعور بالاحترام والتقدير لهم من خلال الاعتراف والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة تشجيعهم على حل مشاكلهم بأنفسهم، والتفاعل والتواصل معهم، تؤدي إلى سعيهم لتحمل أفضل للمسؤولية والإبداع⁴، كما أنّ الاعتراف بقدرات العاملين على الإبداع والمشاركة في صنع القرار وحب العمل والمسؤولية وعدم حاجتهم للرقابة، تساهم في اقتناعهم بتوفر هذه القدرات والمهارات لديهم، وتوفير الدعم النفسي لهم وهذا ما يساهم في زيادة تعاونهم مع المؤسسة وتوفير البيئة المناسبة للمشاركة في ادارتها.

كما أنّ قيام مسير المؤسسة بتلبية احتياجات العاملين الأساسية من الناحية المادية، ودعمهم والاهتمام بهم ومحاوله خلق بيئة عمل مناسبة ومساعدتهم في حل مشاكلهم، وشعورهم بأنه عضو من أعضاء الفريق وليس فقط قائد الفريق، بالإضافة إلى تقدير أفكارهم واقتراحاتهم والاهتمام بها، تشجعهم على التفكير والإبداع وتساعدهم على تنمية أفكارهم. كما أنّ احترام العاملين وفتح

¹ نفس المرجع، ص: 64.

² نفس المرجع، ص: 65.

³ نفس المرجع، ص: 65.

⁴ مطر بن عبد المحسن الجميلي، المرجع السابق، ص: 50.

باب الحوار معهم والاستماع لمشاكلهم في العمل وحتى مشاكلهم الشخصية، وأيضا الاستماع لاقتراحاتهم يحفزهم على التعاون مع المؤسسة وتطوير العمل بتقديم أفكار جديدة¹.

رابعا: النمط القيادي الديمقراطي

تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تعتمد على المشاركة، تفويض السلطة وتعتمد أيضا على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين القائد والعاملين والتي تقوم على إشباع القائد لحاجات العاملين ودعم التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم، كما يعتمد هذا النمط القيادي على إشراك العاملين في بعض المهام القيادية مثل اتخاذ القرارات. وتؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة التعاون، تشجيع المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتقوم القيادة الديمقراطية على ثقافة المشاركة، التمكين من خلال إتاحة الفرصة لمشاركتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية التعاون بينهم، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والثقة في العاملين للاستفادة من آرائهم وأفكارهم².

وتعتبر ثقافة المشاركة التي تساعد على تبني المؤسسة لقيم ومعتقدات مشتركة بين العاملين من العناصر التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية، حيث يعرف لوين (Lewin) الثقافة على أنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها العاملون في المؤسسة. وتتميز ثقافة المشاركة بقيم ومعتقدات وقواعد تشجع على العمل ضمن الفريق، تقدر الإنجاز وتعترف به وتؤكد على ضرورة مشاركة العاملين. وهذا ما يجعلها تساهم في توليد المعرفة عند العاملين، وتساعد على استقلالية العاملين وتشجيعهم على اتخاذ القرار³. فتبني ثقافة المشاركة والتعاون يساهم في خلق نوع من الرضا والولاء والالتزام من طرف العاملين للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها.

كما تساعد ثقافة المشاركة في تمكين العاملين الذي يعني حسب موسى توفيق المدهون عملية تزويد العاملين بالمعلومات، المعارف، المهارات والأدوات، السلطة والمسؤولية ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من المدير، بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم وإدارته بطريقة تمكنهم من تقديم خدمة أفضل للعملاء⁴.

ويشتمل التمكين على منح السلطة والمسؤولية للعاملين في أداء أعمالهم بحرية وإعطائهم الفرصة الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة ومنحهم مكافآت بناء على أداء المؤسسة الجيد، حيث يمكن أن يكون ذلك عن طريق مشاركة العاملين في أسهم المؤسسة مثلا⁵.

كما أنّ إثراء العمل والذي يقصد به إعطاء العامل بصفة مستمرة فرصة أكبر للتحكم في عمله كاملا من حيث التخطيط والتنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء وتنظيم عمله وتطويره بالإضافة إلى تكليفه بمهام تحتاج مهارات أعلى يسمح بتنمية وتطوير معارفه وخبراته، إضافة إلى خلق جو عمل اجتماعي، يساهم في تشجيع العاملين على العمل والمشاركة بكل مهاراتهم ومعرفهم

¹ موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص: 80.

² محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص: 129.

³ موسى توفيق المدهون، المرجع السابق، ص: 78.

⁴ حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثاني، الأردن، 2006، ص: 232.

⁵ مها مهدي قاسم، المرجع السابق، ص: 16.

وخبراتهم في إدارة المؤسسة ويعمل الاستعداد النفسي للعاملين للمشاركة في إدارة المؤسسة على تعزيز تمكين العاملين، ويظهر الاستعداد النفسي لهم من خلال مواقفهم واتجاهاتهم وإدراكهم لأهمية المشاركة في إدارة المؤسسة. وتعني اتجاهات العاملين الموقف الفكري للعامل حول قضايا وموضوعات معينة. ويتكون اتجاه أو موقف العاملين حول موضوع المشاركة مما يتوفر لديهم من معلومات ومعارف حول هذا الموضوع، بحيث تنعكس هذه المعلومات والمعارف على رغبتهم في المساهمة في الإدارة وبالتالي فإنهم يعبرون عن هذه الرغبة بممارسة سلوك معين. فمعرفة العاملين وإدراكهم لفائدة المشاركة في إدارة المؤسسة تخلق لديهم استعداد وقابلية للمشاركة في الإدارة وتحمل مسؤولية آرائهم وقراراتهم. وتكمن أهمية التمكين في أنه يسمح بتطوير مهارات ومعارف العاملين من خلال قيامهم بأعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها مما يزيد من قدراتهم على الإبداع¹. ويقول ماركوردت (Marquardt) أنّ التمكين يساعد على التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم وتعتبر الثقة عامل مهم في تحديد علاقة العاملين مع القيادة، حيث تساهم الثقة في العاملين في تحقيق الرؤية المشتركة والهدف المشترك، وتلعب دوراً أساسياً في زيادة الاتصال والحوار وبذلك فهي تؤدي إلى تسهيل تبادل وتشارك العاملين فيما بينهم ومع الإدارة فيما يملكونه من معارف، خبرات ومهارات. ويقول غوشال وتساى (Tsai & Ghoshal) أنه حينما يثق العاملون في بعضهم البعض يصبح لديهم استعداد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم دون الخوف من أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة العاملين بشخص معين ازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين. ذلك ما أكدته مؤسسة وستلر (Wistler) التي استنتجت من تجارها أنّ ثقة الإدارة في العاملين زادت من مساهمة العاملين في حل مشاكل النوعية وتشجيعهم على مراقبة أعمالهم وتحملهم مسؤولية تصحيح أخطائهم. ويشير لك من روندر وهيزار (Hyzer & Render) أنّ الثقة في العاملين تؤدي إلى تقليص المستويات الإشرافية الأمر الذي ينعكس على مرونة وسرعة التغذية العكسية وإشاعة المشاركة في المعلومات وإشاعة روح الرقابة الذاتية. هذه الثقة تجعل العاملين كمالين للمؤسسة، والتي ينتج عنها توليد ثقة العاملين في الإدارة، فشعور العاملين بالاحترام والتقدير من طرف الإدارة والاهتمام بتحقيق احتياجاتهم ومصالحهم واحترامها وتوفير الجو المناسب للعمل، بالإضافة إلى وفاء الإدارة بوعودها والتزامها بالصدق والأمانة، كلها أمور تساهم في تحقيق ثقة العاملين في الإدارة، وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم للقيام بأعمال تفوق التوقعات ومحاولتهم المساهمة في تحقيق تميز مؤسستهم، من خلال استخدام كل معارفهم ومهاراتهم وتوظيف خبراتهم وقدراتهم والتشارك في كل ما يملكونه من معارف ومهارات².

المطلب الثالث: أساليب الإدارة بالمشاركة

إنّ تطبيق الإدارة بالمشاركة يتم عن طريق عدة أساليب، تعمل جميعها على تفويض كل أو جزء من السلطة والمسؤولية للعاملين، وخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك من أجل إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين بما في ذلك المعارف واستخدامها لمصلحة المؤسسة ككل. ومن بين هذه الأساليب نذكر: حلقات الجودة، المجموعات شبه المستقلة، مجموعات نوعية الحياة في العمل، فرق العمل، نظام الاقتراح والعصف الذهني³.

¹ صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العمل نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 12-13.

² كزرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 331.

³ صالح حميدات، المرجع السابق، ص: 60.

أولاً: حلقات الجودة

يعتبر أسلوب حلقات الجودة أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة، فهو يعمل على دمج جوانب القوة لدى كل من المدراء والعاملين لمواجهة مشاكل العمل وتعرف حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين تتكون من خمسة إلى عشرة عمال يعملون في نفس الورشة، أو نفس المكتب، يجتمعون بشكل منتظم لمدة ساعة أو ساعتين في الأسبوع أو كل أسبوعين تحت قيادة مشرف لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به من أجل تحقيق جودة المنتج أو الخدمة، واقتراح طرق جديدة للتحسين ومن ثمّ الشروع في تنفيذ الحلول ومراقبتها. ويكون هؤلاء العاملون مدربين على طرق تحديد وتحليل بعض مشاكل العمل وتقديم الحلول المناسبة لها. إنّ مشاركة العاملين في حلقات الجودة تساهم في دراسة الأفكار بطريقة جماعية، وبالتالي استفادة كل عامل من أفكار ومعارف عامل آخر، كما تدعم التعاون والتنسيق بين العاملين وتؤدي إلى تبادل الخبرات والآراء وتشجيع المبادرة والإبداع الفردي والجماعي. فحلقات الجودة تعمل على المشاركة في التفكير وأداء العمل من طرف جميع مستويات العاملين في المؤسسة.

وبالتالي فهي تركز على المشاركة في التصور. وتهدف حلقات الجودة إلى المساهمة في¹:

- * زيادة مهارات العاملين وتنمية قدراتهم
- * السماح للعاملين بتبادل المعلومات.
- * إيجاد مقترحات للتعاون في المؤسسة.
- * تطوير أفكار جديدة وحلول للمشاكل.
- * تحسين ظروف بيئة العمل.
- * زيادة مشاركة العاملين.
- * شعور العاملين بالمسؤولية.
- * تشكيل فرق العمل.
- * تحسين مستوى الاتصالات.
- * زيادة ثقة العاملين.
- * زيادة الوعي في مجال الجودة.
- * حل المشاكل بتكلفة أقل.
- * تقليل نسبة تغيب العاملين.
- * تحسين مستوى الجودة والخدمة.
- * توسيع مفهوم العمل الجماعي ليصبح عنصر من ثقافة المؤسسة.

¹ خالد منصور الشيعي، حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها - دراسة ميدانية على المصانع الكبرى، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد الأول، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 66.

ويذكر غراي (Gray) المتطلبات الأساسية لنجاح حلقات الجودة والمتمثلة في: دعم الإدارة العليا ومشاركتها، وجود أهداف واضحة ومفهومة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب اللازم للعاملين الأعضاء في هذه الحلقات على الأساليب المستخدمة في تحليل وحل المشاكل وتحسين نظام الاتصالات.

وقد يواجه تطبيق هذا الأسلوب عدة مشاكل منها:¹

* عدم تجانس أفكار ومقترحات العاملين مع الإدارة، حيث يشكو العاملين من تجاهل الإدارة للاقتراحات التي يقدموها في حلقات الجودة.

* انعقاد حلقات الجودة في أوقات غير ملائمة، فقد يتعارض موعد انعقاد الحلقات مع جداول الإنتاج والعمل بالنسبة للعاملين الأعضاء.

* مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق خبرة أعضاء الحلقة، أي تحدث هذه المشكلة عندما تختار الحلقة مشاكل خارجة عن تخصص أعضائها. ويمكن تجنب هذه المشكلة بوجود قائد جيد يتجنب الوقوع في هذا الخطأ.

* قيام أعضاء الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلّها نتيجة تطلبها استدعاء بعض الخبراء المتخصصين للمساعدة في ترتيب ومناقشة المشكلة لإيجاد الحلول المناسبة لها.

ثانياً: مجموعات العمل شبه المستقلة

يقول هارمل (Hermel)² إنّ كل عمل يهدف إلى تطوير المؤسسة، يدور حول تساؤل عن كيفية تقسيم المسؤولية والسلطة في المؤسسة. ويعتبر معهد تافيسستوك أول من اقترح هذا النوع من التنظيم من خلال الدراسة التي قام بها حول التنظيم الهيكلي للمؤسسة، فقد ساهمت اقتراحات هذا المعهد لهذه المجموعات في توضيح مكانة المشاركة في العملية الإنتاجية في المؤسسة. وتتكون مجموعات العمل شبه المستقلة من مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين أربعة وثمانية يقومون بأعمال مختلفة داخل هذه المجموعة، كما تقوم هذه المجموعات بوضع أهداف إنتاج أسبوعية تسمح لها على الأقل بدرجة أعمال الأسبوع بطريقة مستقلة، ويكون أعضائها مسؤولين عن تقسيم المهام والانضباط في المجموعة وتصحيح الأخطاء. وتتميز هذه المجموعات بتناوب العاملين في أداء الوظائف، وبالتالي فإنّ غياب أحدهم لا يؤثر على سير العمل، وتستعمل هذه المجموعات من طرف المؤسسات لتحقيق مراقبة أفضل للعملية التقنية المعقدة والتي يستحيل تنظيمها ومراقبتها بدون مشاركة العاملين، فهي تمتاز بمرونة أكبر وتتماشى أكثر مع التغيرات التقنية. إلا أنّ الحجم الصغير لهذه المجموعات قد يكون السبب في صعوبة بقائها، كما أنّها تتميز باستقلالية محدودة لأنه يجب عليها أن تتوصل إلى أهداف إنتاجية محددة مسبقاً من طرف الإدارة، كما يعتبر النوع المقترح للمشاركة في هذه الحالة يخص المشاركة في الإنجاز مع استقلالية ضعيفة في عملية التصور.

¹ نفس المرجع، ص: 67.

² Hermel P, Op, Cit, p : 122.

ثالثا: مجموعات نوعية الحياة في العمل

تعتبر نوعية الحياة في العمل فلسفة إدارية تمارسها المؤسسات التي ترغب في مشاركة العاملين في صنع القرارات، وتتم من خلال برامج عمل تعمل على تطبيقها مجموعات نوعية الحياة في العمل وتعرف نوعية الحياة في العمل على أنها مجموعة من العوامل والظروف التي تسعى إلى توفيرها المؤسسة من جهة ويدركها العاملون من جهة أخرى، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بإشباع حاجاتهم المادية والنفسية وبما لا يتعارض مع أهداف المجتمع. ويتم السماح للعاملين الأعضاء في مجموعات نوعية الحياة في العمل بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تخص تصميم حياتهم في العمل حيث يشاركون في تحديد القرارات الخاصة بالأمن والصحة، مشاكل الإضاءة، تحديد أوقات العمل والراحة، نظام الحوافز، مشاكل الإنتاجية ونوعية المنتج وشكله، إثراء المهام، التناوب الوظيفي وبرامج التكوين وغيرها.¹

ويشير لاولر² (Lawler) إلى وجود اتجاهين لمفهوم نوعية حياة العمل، فالأول يركز على أنّ نوعية حياة العمل هي مجموعة من الظروف الموضوعية والممارسات التي تقوم بها المؤسسة مثل اعتماد سياسة الترقية داخل المؤسسة، نشر روح الديمقراطية واحترام العاملين وتوفير ظروف عمل آمنة. وتتركز برامج نوعية حياة العمل أيضا على تحقيق جودة العلاقات بين جميع أفراد المؤسسة، أما الاتجاه الثاني فإنه ينظر إلى نوعية حياة العمل على أنها الإدراك المتحقق لدى العاملين بخصوص عدد من القضايا مثل ظروف العمل الآمنة، والإشباع النسبي لحاجاتهم، وقدراتهم على النمو والتطور في المؤسسة بصورة تتوافق مع مطالبهم ومشاعرهم الإنسانية. أي أنّ هذا الاتجاه يتعلق بدرجة إشباع المؤسسة للحاجات الإنسانية للعاملين.

رابعا: فرق العمل

تعتبر فرق العمل إحدى الممارسات التي تهتم بها المؤسسات، وبخاصة تلك التي تعتمد على تجميع المهارات المختلفة لجميع العاملين على شكل جماعات داخل هذه المؤسسات، حيث يتم جمع المديرين والعاملين في فرق منظمة يتم من خلالها إمداد أعضاء الفريق بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.³ كما يجب تدريب أعضاء هذه الفرق على أداء مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن بين أهم هذه المهارات نذكر⁴:

* مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.

* مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.

* مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.

* مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.

¹ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعامل مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة-، المرجع السابق، ص: 45.

² Lawler E.E, and Mohrman S.A. (1985), Quality circles: After the fad, Harvard Business Review, Vol.15, N° 4, p: 65.

³ حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 أفريل، 2006، ص: 18

⁴ حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص: 114.

* إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.

* مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.

* تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.

* مهارة التفكير مع الآخرين.

* مهارة تنسيق العمل مع الآخرين.

* مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

وتتميز هذه الفرق بعدة صفات نذكر منها¹:

* الإدارة الذاتية: وهذا يعني أنّ هذه الفرق تدير نفسها بنفسها وتهتم بتنظيم شؤونها داخلياً، فهي تركز على التوفيق بين الآراء المختلفة، حيث يعتبر تعدد الآراء وتنوعها بيئة مناسبة لزيادة وتحسين العملية الإبداعية. ويساعد هذا النوع من الإدارة في الاستجابة السريعة لمتطلبات الإبداع من طرف هذه الفرق وكذا تدعيم العلاقات بين أعضائها .

* التجديد الذاتي: فهذه الفرق تجدد وتطور نفسها من خلال التفكير الحر والآراء والاقتراحات المتنوعة .

* التفوق الذاتي: حيث يقوم الفريق بتنمية وتحسين مستواه ذاتياً، كما يكون في حالة تعلم مستمرة. وتعتبر فرق العمل الموجهة ذاتياً (Self-Directed Work Teams) من أهم أنواع فرق العمل، وهي مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من عمل يتطلب عدة مهام تعتمد فيه كل مجموعة على الأخرى، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ هذه المهام.

وتشتمل هذه الفرق على الخصائص التالية²:

* يتكون فريق العمل من مجموعة من العاملين الأعضاء متنوعي المهارات والمعارف، وتتكامل هذه المهارات لأداء مهام معقدة ومتداخلة في نفس الوقت.

* يقوم الفريق بأداء جزء كامل من العمل سواء كان منتج أو خدمة.

* إنّ المهام التي يقوم بأدائها أعضاء الفريق يتم تحديدها من قبل الفريق نفسه، وليس من طرف مشرف أو مصدر خارجي.

* يسيطر الفريق على معظم مدخلات وتدفقات ومخرجات العمل.

* يكون الفريق مسؤولاً عن تصحيح مشاكل تدفق العمل عند ظهورها.

* يعمل العديد من هذه الفرق مع الزبائن لحل مشاكلهم.

* يتم يتلق مكافآت على مستوى الفريق ككل، وهذا ما يشجع كل أعضاء الفريق على تحمل المسؤولية الجماعية عن العمل.

¹ حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سابق، ص: 23.

² أحمد الخطيب وعادل معاينة، المرجع السابق، ص: 46-48.

خامسا: نظام الاقتراحات

يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرار، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله. وبعد أن تقوم الإدارة بدراسة هذه الاقتراحات تختار المناسبة منها، لذا يشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صناديق الاقتراح¹، حيث يبدي كل عامل آرائه عن طريق كتابتها على ورقة ووضعها في هذا الصندوق الموضوع في مكان واضح ومعروف من طرف جميع العاملين، حيث يكون استعماله غير محدد بوقت أو مناسبة معينة أو موضوع محدد.

سادسا: العصف الذهني

يستخدم أسلوب العصف الذهني من خلال طرح مشكلة ما على عدد من العاملين الذين يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، فهذا الأسلوب يهدف إلى ضمان تفاعل أفكار أصحاب المعرفة في مجال معين والبحث عن كل ما هو جديد. ويعتبر أسلوب العصف الذهني أسلوباً للتفكير الجماعي في حل كثير من المشاكل المختلفة، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية للعاملين و، هو يتميز بتكوين بيئة لابتكار الأفكار الجديدة واستثمار قدرات العقل الجماعي في البحث عن الحلول الجيدة، أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة.² وتشجع طريقة العصف الذهني التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند العاملين في جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار ويتميز هذا الأسلوب بأربعة مبادئ هي³:

* تأجيل الحكم على الأفكار، وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبنائها، فإحساس العامل بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد والرقابة منذ ظهورها يكون عاملاً كافياً لعدم إصدار أية أفكار أخرى.

* كمية الأفكار تحسن نوعيتها، ففي بداية جلسة العصف الذهني تظهر أولاً الأفكار العادية والشائعة، وبالتالي فلتوصل إلى الأفكار المتميزة والأصلية يجب أن تزداد كمية الأفكار.

* حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها.

* تعميق أفكار الآخرين وتطويرها، وذلك من خلال تشجيع العاملين أن يضيفوا لأفكار الآخرين وأن يقدموا ما يمثل تحسيناً وتطويراً لها.

المطلب الرابع: نماذج الإدارة بالمشاركة

تنوع النماذج التي تطبق من خلالها الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بين الإدارة المشاركة بالأهداف، الإدارة المفتوحة والإدارة المشتركة.

¹ سملاي محضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 22-23 أبريل، 2003، ص: 138.

² سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للطبع والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص: 85.

³ نفس المرجع، ص: 88.

أولاً: إدارة المشاركة بالأهداف

يقول جيلينر (Geliner) أنّ إدارة المشاركة بالأهداف لا تهدف إلى وضع أهداف يعمل على تحقيقها العاملون، وإنما يقترح إشراك العاملين في تحديد هذه الأهداف التي يتم وضعها بعد إجراء عدة اجتماعات ومفاوضات مع مختلف الأطراف في المؤسسة.¹ ويعرف سوكيو² (Sekiou) الإدارة المشاركة بالأهداف على أنها عملية يسمح من خلالها للرؤساء والمرؤوسين الذين لهم أهداف وأولويات مشتركة وضع أهداف خاصة بالمؤسسة، كما يمكنهم تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها. فهي تعمل على زيادة تحفيز العاملين، مشاركتهم، زيادة مسؤوليتهم وإثراء عملهم. وتهدف إدارة المشاركة بالأهداف إلى إرضاء العاملين وكسب ثقتهم واستغلال معارفهم. كما تساهم في اكتشاف الرؤساء لمهارات مرؤوسيهن وتوجيهها واستثمارها، وتعرف العاملين على قدراتهم وبالتالي يحددون كيفية استغلالها وزيادة تمهيتها. رغم ذلك فإنّ تطبيقها حسب هارمل³ (Hermel) في عدة مؤسسات لم يكن ناجحاً بسبب أنّ مشاركة العاملين والتزامهم لم يكن كافياً، ولهذا السبب فإنّ بعض المسؤولين أصبحوا يشككون في قدراتهم العملية ويعتقدون أنّهم أخطأوا أثناء تطبيقهم لها. فالمشكلة في الحقيقة تكمن أساساً في جوهر أسلوب إدارة المشاركة بالأهداف الذي يفترض أنّ التوافق والتلاؤم بين جميع المستويات التنظيمية يمكن تحقيقه وبدون صعوبة، وبالتالي فهو لم يأخذ بعين الاعتبار مظاهر السلطة والصراع في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك فإنّ التفاوض حول وسائل العمل نادراً ما يتم، وحتى يحدث ذلك فيكون بطريقة مستقلة نوعاً ما عن تحديد الأهداف في حين أنّ تحديد وسائل العمل يكون ملازمًا لتحديد الأهداف.

ثانياً: الإدارة المفتوحة

يركز أسلوب الإدارة المفتوحة على إمكانية تحول العاملين بالمؤسسة إلى شركاء فعليين في إدارة تلك المؤسسة. حيث عرف كاز (Case) الإدارة المفتوحة بأنها منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة، مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى جودة الإنتاج وزيادة الأرباح والدعم المالي لمركز المؤسسة⁴. ويعمل أسلوب الإدارة المفتوحة على إخراج الطاقات التي بداخل الأفراد من خلال فتح السجلات للأفراد وإطلاعهم على الأرقام الهامة ومصارحتهم بإنجازاتهم وإخفاقات المؤسسة. ويطلق أيضاً على هذا الأسلوب تسمية المصارحة بالأرقام أو اسم الإدارة على المكشوف والتي تدعو إلى كشف الأرقام، المعلومات، الخطط وغيرها للعاملين بما يمكنهم من فهم أسباب كل الأعمال التي يقومون بها، ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمؤسسة. ويقوم أسلوب الإدارة المفتوحة على مجموعة من المبادئ هي⁵:

* **قيمة المعلومات:** من الضروري أن يقدم الرؤساء والمدبرين لمرؤوسيهن كافة المعلومات التي تساعد على التعرف على موقف المؤسسة التي يعملون فيها، ولا تقتصر هذه المعلومات على تلك التي يحتاجها العاملون لأداء وظائفهم، ولكن أيضاً تلك التي تتعلق بالرؤية الشاملة لأقسامهم وللمؤسسة ككل.

¹ عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص: 106.

² Sekiou L. Blondin L. Fabi B. Bayad M. Peretti G.M. Alis D., et Chevalier F. (2001), **Gestion et mobilisation des ressources humaines: Une perspective internationale**, Edition 4 L, Montréal, p: 439.

³ Hermel P, référence précédente ,p124.

⁴ فانت أحمد أبو بكر، الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000، ص: 54.

⁵ بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الخالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 78.

* **تمكين العاملين لاتخاذ القرارات:** ويقصد به المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، التصرف في المواقف وتحمل المسؤوليات والرقابة على النتائج.

* **المشاركة والشعور بالملكية:** يعتبر مبدأ المشاركة، حافزا كبيرا للعاملين، وتعني المشاركة تحمل المخاطرة والمشاركة في الربح والخسارة باعتبارهم أصحاب العمل بحيث يجب أن يحصلوا على نصيبهم من نتائج الأعمال، وأن يكون هذا النصيب متنوعا بين العائلات، المشاركة في الأرباح وتوزيع الأسهم.

* **المحاسبة للجميع:** ويقصد بها تقييم النتائج وتحميل مسؤولية الخطأ بعدالة للشخص المتسبب فيه وبالتالي يحاسب الجميع بدون تمييز وبشكل مماثل. ويسمح تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة بمعالجة مشكلة الثقة المتعلقة بعدم نشر المعلومات بين العاملين والإدارة، كما يزيد من ولاء والتزام العاملين فهو يحفزهم على الإخلاص في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح المؤسسة، ويتم بذلك الاستفادة من إمكانيات العاملين عن طريق العمل على توليد وإخراج الطاقات والمعارف الكامنة في عقولهم.

ثالثا: الإدارة المشتركة

ظهر هذا الشكل لأول مرة في ألمانيا، ويعود ذلك إلى المفهوم الاجتماعي الذي يعطيه هذا البلد للمؤسسة، فهي تعتبر وحدة تضم رأس المال والعمل وليست مجرد تجميع للمالكي رؤوس الأموال، ولهذا فالمشاركة هنا تعتبر عملية بديهية وليست موضوعا يمكن إعادة النظر فيه مثل ما هو موجود في الدول أخرى. ويرى أكتوف (Aktouf) أنه لا يمكن تقديم تعريف شامل للإدارة المشتركة، حيث يمكن أن نشير إلى أنّ هذا المفهوم يضم مختلف إمكانيات وأشكال الإدارة الاجتماعية المتمثلة في القرار المشترك، التحديد المشترك، التعاون والإدارة المشتركة، إلا أنّ المهم هنا هو الدور الممنوح له والمتمثل في تحقيق الديمقراطية الصناعية من خلال إشراك العاملين في إدارة مؤسساتهم والتقريب بين رأس المال والعمل. حيث يتم تطبيق أسلوب الإدارة المشتركة في المؤسسة من خلال هيئات هي: ¹

• مجلس المؤسسة: وهو الهيئة الرئيسية في نموذج الإدارة المشتركة ويتكون من العاملين، كما يمكن لمدير المؤسسة الحضور عند عقد الاجتماعات. ويعمل هذا المجلس على اقتراح تحسينات في ظروف وطرق العمل، حماية مصالح العاملين، اتخاذ قرارات التعيين، الطرد، التكوين والأجور.

* اللجنة الاقتصادية: وهي متساوية الأعضاء مع مجلس المؤسسة، وتهتم بالسياسات طويلة الأجل، مراجعة التقارير الشهرية حول الإنتاج والبيع وتقديم معلومات للعاملين كل ثلاثة أشهر، حيث يقوم مدير المؤسسة باستشارة هذه اللجنة حول كل النشاطات التي تخص العاملين.

* مجلس الرقابة: يتكون من ثلث عاملين وثلثين مساهمين، يسهر على احترام القرارات المتخذة من طرف المؤسسة ويتابع نشاطاتها.

* الجمعية العامة للمساهمين والتي تتكون من جميع المساهمين في المؤسسة، وهذه الجمعية تنتخب أعضاء مجلس الرقابة وتهتم بمعالجة المشاكل التي يلقاها مجلس المؤسسة.

وتهدف الإدارة المشتركة إلى عدة أهداف منها ²:

¹ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة-، المرجع السابق، ص: 50.

² صالح حيميدات، المرجع السابق، ص: 65.

* حماية مناصب العمل وإنقاذ المؤسسات التي هي في حالة إفلاس أو التي تعاني من ضعف المردودية حيث يتعلق الأمر بنموذج إدارة يهدف إلى إعادة إنعاش المؤسسات، إلا أنه منذ عدة سنوات لوحظ أنّ بعض المؤسسات تعطي أهمية لتطبيق الإدارة المشتركة في حالة احتياجها لرؤوس أموال جديدة، وهذا بهدف مواصلة نمو المؤسسة، هذا النمو الذي يؤدي دوماً إلى خلق مناصب عمل جديدة، حماية مصالح العاملين وذلك لكون أنّ مختلف الهيئات في نموذج الإدارة المشتركة تتكون من العاملين مما يجعلهم يدافعون عن مصالحهم.

* تحقيق التشغيل الكامل وتأمين مناصب العمل وتوزيع عادل للنتائج.

ويتميز هذا النموذج بعدة مزايا نذكر منها¹:

* الإدارة المشتركة أسلوب يجبر المؤسسة على الانشغال أكثر بالعامل الإنساني، الاجتماعي والطبيعي، ويشجع على التحكم في التطور التكنولوجي والمنافسة.

* العاملون هنا لهم الحق في الإعلام، ويتم السماح لهم بالنقاش في عدة قضايا منها طرق عملهم في المؤسسة، طريقة حساب أجورهم، تقييمهم والترقية، حيث يكون لكل عامل الحق في الاطلاع على ملفه الخاص.

* حسب بعض المراقبين فإنّ الإدارة المشتركة تعمل على خلق جو من التعاون والاتصالات المفتوحة في مختلف الاتجاهات والإحساس بالعدالة والسلطة المستمدة من الكفاءة أكثر منها من الموقع التنظيمي أو امتلاك رأس المال.

إنّ المشاركة في أسلوب الإدارة المشتركة لا يكون في مضمون العملية الإنتاجية، لأنه لا توجد أية حالة تظهر بوضوح إمكانية إعطاء أعضاء مجلس الرقابة سلطة حقيقية في التصور من خلال مشاركتهم في عملية الإنتاج، فالمشاركة في هذا الأسلوب ذات طبيعة استشارية، وهي مشاركة غير مباشرة رسمية لأنّها تتم من خلال ممثلين عن العاملين².

المطلب الخامس: القيمة المضافة للإدارة بالمشاركة

إنّ تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد للعامل والمؤسسة، فهذا الأسلوب يحقق إشباع حاجات كل منهم، فالإدارة بالمشاركة تعمل على إشباع الاحتياجات الأساسية للعاملين، والمتمثلة في الحاجة إلى الأمان داخل المؤسسة، إنشاء علاقات اجتماعية وتقدير الإنجاز الذاتي. كما يجعل تطبيق الإدارة بالمشاركة المؤسسة ذات صفة اجتماعية وإنسانية ولها علاقة أكبر مع العاملين فيها. ويؤدي إلى تمتع العاملين باستقلالية أكبر حيث يصبح لهم الحق في التعبير عن آرائهم بكل حرية، كما تؤدي الإدارة بالمشاركة للاعتراف بمهارات وقدرات العاملين³.

إنّ تفويض السلطة للعاملين يجعلهم أكثر تحملاً للمسؤولية كما يساعدهم على التطور. ويساهم هذا النوع من الإدارة في تحقيق العدالة في الفرص لكل عامل بالإضافة إلى احترام كل العاملين. كما يعمل على تغيير نوعية العلاقات بين المدير والعاملين، ويساهم في الحصول على ثقة العاملين. وتضيف منال طلعت محمود أنّ تطبيق الإدارة بالمشاركة يحقق عدة مزايا منها⁴:

¹ نفس المرجع، ص: 67.

² ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة-، المرجع السابق، ص: 52.

³ خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص: 262.

⁴ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 146.

* تقبل التغيير حيث كثيرا ما يواجه العاملون أي تغيير بشيء من التردد والتحفظ، بل قد يحاولون إعاقه هذا التغيير. ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق إشراك العاملين المتأثرين بهذه القرارات في التخطيط لها وفي تحديد خطواتها.

* توجيه العاملين بسهولة، حيث تقل الحاجة للإشراف والمراجعة ويزيد الشعور بالمسؤولية.

* تضيف الإدارة بالمشاركة معاني جديدة إلى عمل العاملين أثناء اتخاذهم القرار، وتزيد من شعورهم بالإنجاز، لأنها تتيح لهم مجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تمهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.

كما يؤكد داشلر (Dachler) على أنّ تطبيق الإدارة بالمشاركة يؤدي إلى تحقيق عدة فوائد منها:¹

* زيادة الإبداع والمبادرة والعمل على تحرير طاقات العاملين وتنمية قدراتهم، مما يجعل منهم أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم.

* زيادة التعاون والتفاهم داخل المؤسسة، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويستمتع إليه ويشرح مشاكله مما يزيد من الثقة المتبادلة بين الأطراف.

* تمنح المشاركة حافزا معنويا إيجابيا، يمكن من رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية مشاعر الانتماء إلى المؤسسة بما يعزز فرص المحافظة عليها وتنميتها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

* تحسين نوعية القرارات الإدارية، من خلال إضفاء المصداقية والقوة عليها، حيث يستطيع بعض العاملين الكشف عن بعض المواقف والتي يصعب على المسؤولين إدراكها، وهو ما يؤدي إلى إضفاء صفة الواقعية والموضوعية على القرارات.

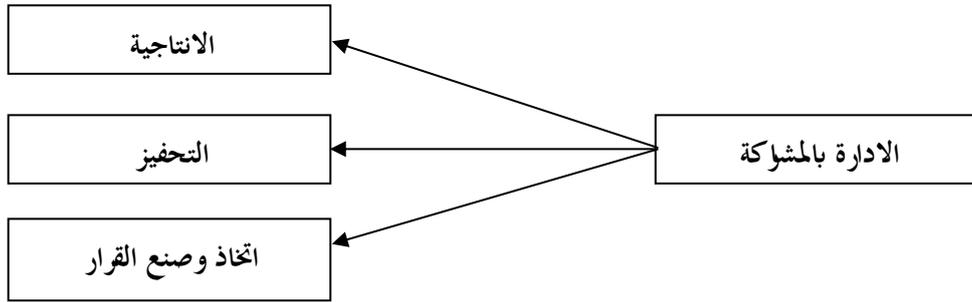
¹ طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين (دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بنابي رأس الوادي - برج بوعرييج-)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص: 75.

المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة كأداة لتعزيز الفعالية التنظيمية للمؤسسة

إن تطبيق الإدارة بالمشاركة يساهم في زيادة فعالية المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها أي تحافظ على نظام الأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.

إن تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة يساعد على تحقيق تطور المؤسسات الذي يتم من خلال تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسات بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وسنحاول دراسة كيف تؤثر الإدارة بالمشاركة في فعالية المؤسسة من خلال مختلف مؤشرات الفعالية التنظيمية واتخاذ وصنع القرار وذلك وفقاً لنموذج الدراسة المقترح والذي يقوم على أساس العلاقات المترابطة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (09) علاقة الإدارة بالمشاركة بالفعالية التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة

انطلاقاً من هذا النموذج يمكننا دراسة الدور الذي تلعبه الإدارة بالمشاركة من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة من خلال تجزئته إلى جملة علاقات تربط المتغير المستقل المتمثل في محتوى الإدارة بالمشاركة والمتغير التابع المعبر عنه بنقاط مهمة من مؤشرات الفعالية التنظيمية واتخاذ وصنع القرار.

إذا ثبتت العلاقة بين الإدارة بالمشاركة واتخاذ وصنع القرار ومؤشرات الفعالية التنظيمية توصلنا إلى إثبات العلاقات الكلية.

المطلب الأول: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالإنتاجية

إن جميع المؤسسات (المنظمات) الاقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح، وذلك عن طريق البحث عن أحدث الوسائل والطرق والتقنيات التي تزيد من الإنتاجية، إذ لا يمكن لأي نشاط اقتصادي أو سلوك إداري أن يغفل أهمية هذا الموضوع لأن الإنتاجية تعتبر معياراً مهماً لقياس كفاءة أو أداء المشاريع الاقتصادية.

1. تعريف الإنتاجية:

يعرف مصطلح الإنتاجية على أنه مقياس لقدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات، كما يُعرف أيضاً على أنه إمكانية تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة.¹

¹ مدني عبد القادر علافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة دار الزهوان، الرياض، 1993، ص: 120.

وتعرف على أنها: "نسبة كمية أو قيمة المنتجات الفعلية في وحدة زمن إلى كمية أو قيمة عناصر الإنتاج المستخدمة في الإنتاج عن المدة نفسها".¹

كما تعرف على أنها "معدل ما يمكن الحصول عليه من الإنتاج على معدل ما يُصرف للحصول على هذا الإنتاج".² ويأخذ هذا المعدل صيغة تناسب بين مجموع المخرجات التي يتم الحصول عليها من سلع وغيرها، ومجموع المدخلات التي يتم إدخالها في سبيل إنتاج هذه السلع من عمل وآلات ومواد أولية.

2. أثر الإدارة بالمشاركة على الإنتاجية:

ترتبط الإنتاجية بالجوانب الفنية والمادية للمؤسسة:

* **العوامل الفنية:** إن للإدارة بالمشاركة تأثيرا مباشرا على الأسلوب الفني، في حين ترى الإدارة أسلوبا فنيا واحدا للإنتاج يتمثل بتوافق محدد من العمل ورأس العمل فان المعنيين بالعملية الإنتاجية يرون وبفضل خبراتهم أكثر من توافق وهم بذلك يفسحون المجال أمام الإدارة لاختيار التوافق الأفضل وما فيها يتعلق بالقواعد الفنية والمستجدات التي تدخل على العملية الإنتاجية فان معالجة هذه المستجدات لا يمكن أن يبقى مرهونا بالإدارة التي هي أصلا عنها. ان للمشاركة تأثيرا كبيرا على فهم المستجدات ومعالجتها.

أما فيما يتعلق بالأدوات والمعدات والمواد المستخدمة في الإنتاجية إن هذا الجانب يعتبر من اختصاص ومسؤولية المرؤوسين الذين يتعاملون مع هذه المواد، ومشاركتهم في اختيارها يعبر عن مسؤولية إدارية مهمة وما يلاحظ في معظم مؤسسات وشركات القطاع العام هو قبول استلام المادة الأولية اللازمة دون النظر إلى صلاحيتها ودون أخذ رأي العاملين المباشرين في ذلك.

* **العوامل المادية:** يمكن للإدارة بالمشاركة أن تساهم في تحديد ما هو مهم واقل أهمية وغير ضروري من المواد الأولية أو أدوات الإنتاج المستخدمة، كما أن الترتيب الزمني لوصول هذه المواد والأدوات لا يقع على عاتق الإدارة ولكن أيضا على عاتق المعنيين بالعملية الإنتاجية.³

المطلب الثاني: علاقة الإدارة بالمشاركة بالتحفيز

يجب على كل مؤسسة أو منظمة أن تتمكن من إنشاء محيط يتسم بتنوع نظام الحوافز بين المكافآت المادية والمعنوية التي تمنح حسب مستوى الأداء وذلك لتشجيع الموظفين على تطوير المهارات وتحمل المزيد من مسؤولية اتخاذ القرار وتقرير العمل الجماعي⁴، ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين أساسيين هما: الحوافز المادية والمعنوية.

¹ علي ابراهيم الخضرا، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، 1999، ص: 235.

² نفس المرجع، ص: 236.

³ محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمنس العالمية، النسخة العربية، 2009، ص: 64.

⁴ سناء طباحي، مرجع سابق، ص: 85.

* **الحوافز المادية:** هي: "ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر"¹، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية. ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.

* **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة. وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز: الأمن والاستقرار في العمل، فرص الترقية والتقدم، الاعتراف بأهمية العامل، المشاركة في اتخاذ القرارات، المنافسة، إثراء العمل.²

إن الحوافز يمكن أن توجه للفرد أو الجماعة، وأي نوع منها ينبغي على المنظمة أن تعي بشكل كبير أهميتها وضرورة منحها بصفة مستمرة لان الاعتراف بقدرات الموظفين وتقديم المكافآت لهم يعكس بشكل جيد يعكس بشكل من الأشكال على نفسياتهم مما يزيد من تعاونهم مع المنظمة.

وتعد الحوافز غير المساوية لجهود الموظفين أو حرمانهم منها تماما من الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي مما يؤثر سلبا على مستقبل المنظمة، فالحوافز تلعب دورا هاما ومؤثرا على مستوى الأداء الوظيفي الذي يعكس بدوره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث أن نقصها أو تقليصها أو الحرمان منها يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على أداءه وبذلك تدمر ثقة ونفسية الموظفين التي هي أمر جوهري في إنجاح الإدارة بالمشاركة.

المطلب الثالث: علاقة الإدارة بالمشاركة باتخاذ وصنع القرار

يتطلب من الإداريين اتخاذ العديد من القرارات يوميا، حيث أن هاته الأخيرة لا تتم بشكل عشوائي بل بعد جمع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل ثم اختيار البديل الأفضل من بين تلك البدائل، كما أن للقرار تأثير على العملية الإدارية واتخاذ القرار تعتبر من العمليات التي تأخذ حيزا ووقتا كبيرا من الإدارة نظرا لما لها من أهمية في حياة المنظمة.

1. تعريف اتخاذ القرار

يعرف على أنه: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها".

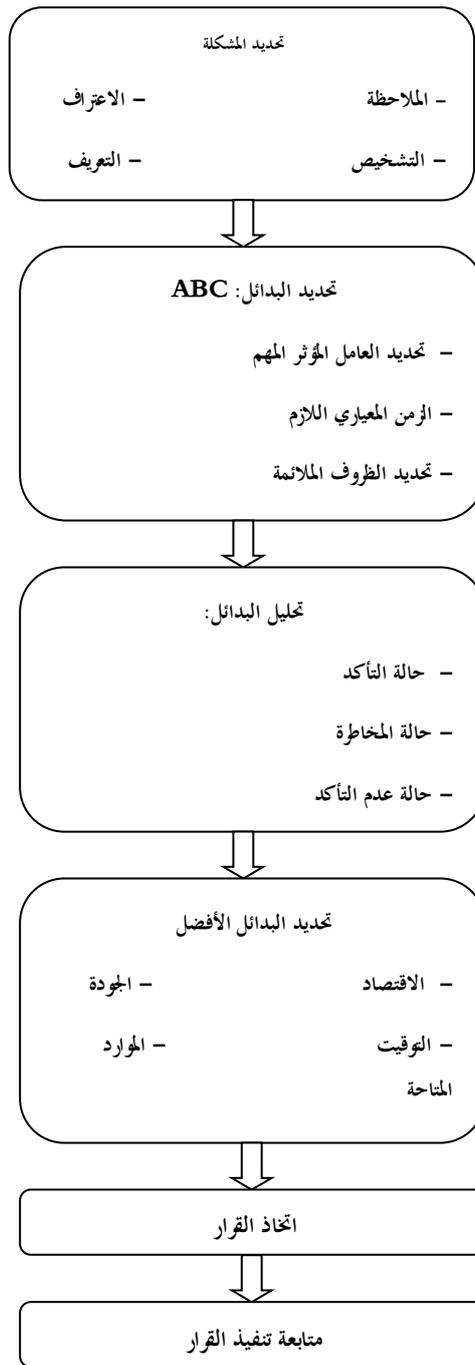
2. أثر الإدارة بالمشاركة باتخاذ وصنع القرار

يمكن تلخيص عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات والأنشطة المتبادلة بينهما على النحو الموضح في الشكل التالي:

¹ محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص: 37.

² نبيل الحسيني ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992، ص: 35.

الشكل رقم (10): عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات والأنشطة المتبادلة بينهما



المصدر: من إعداد الطلبة

في مرحلة تحديد المشكلة، تركز الإدارة على ما تعتبره من جانبها مهما: كزيادة الإنتاجية وقلّة التكلفة وتحقيق الأهداف وتمهّل مشكلات أخرى قد لا تقل أهمية عن تلك التي تتعلق بظروف العمل، وبالأجر والرضا.

إن المشكلات الأخيرة تعتبر أساسية من وجهة نظر العاملين وعدم طرحها يعني حدوث خلل في أولويات المشكلات المطروحة ويبدو واضحاً ما لهذا الخلل من نتائج سلبية على المنظمة.

وفي مرحلة جمع البيانات والمعلومات اللازمة، قد تتمكن الإدارة من جمع المعلومات والبيانات الأساسية الداخلية والخارجية، ولكن هناك الكثير من المعلومات الصغيرة التي تعجز الإدارة عن جمعها وضبطها والتي تؤثر بشكل كبير على سلامة اتخاذ القرار، لتأخذ على سبيل المثال بعض المعلومات الفنية المتعلقة بخبرة أحد الموظفين أو مجموعة من الموظفين قد لا تستطيع الإدارة بحكم موقعها في أعلى السلم الإداري، من جمعها وتحليلها وضبطها، وتبقى الإدارة بالمشاركة الوسيلة الأفضل لتحقيق ذلك. وما ينطبق على المعلومات الفنية يمكن أيضا أن ينطبق على محاولة بعض العاملين حجب المعلومات عن الإدارة لسبب أو لآخر، والمشاركة تفرض نفسها أيضا للكشف عن هذه المعلومات وتحليلها وضبطها، باختصار المشاركة وسيلة لجمع المعلومات من الأطراف والجهات المشاركة ومن ثم الاستفادة منها في اتخاذ القرار.

وأيا في مرحلة تحليل البيانات وتحديد البدائل، من وجهة نظر الإدارة قد يكون على نقيض ما يقترحه العاملون، وبخاصة أن الإدارة تركز على البدائل ذات المردود المادي، دون الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المادية والمعنوية للعاملين، إن اللجوء إلى المشاركة يعني التوصل إلى تحديد كل البدائل الممكنة نظر الإدارة والعاملين.

أما في مرحلة اختيار القرار فالإجماع على اختيار القرار يعني الإجماع على تنفيذه، والمشاركة هي التي تترجم هذا الإجماع، المشاركة تؤدي إلى أفضل القرارات لتفاعل وجهات النظر المختلفة والخبرات والتجارب والاختصاصات المتباينة للمشاركين، وبذلك تقل نسبة الأخطاء المحتملة وتقل معها نسبة الإلغاء والتعديل.

أخيرا فإن اختيار صحة القرار لا يتم من جانب الإدارة وحدها، ولكن أيضا من جانب العاملين، والنتائج التي يسجلونها هي الحاسمة في استمرار الاعتماد على القرار أو التخلي عنه.

إن السماح للموظفين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار أعلى مستوى من الشعور بالالتزام لدى هؤلاء المشاركين وبناء على ذلك يصلح هذا الأسلوب في الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الالتزام، بالإضافة إلى ذلك يعطيك اشتراك الآخرين في صنع القرار الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لدى أعضاء الجماعة وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم.¹

¹ محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص: 88-89.

خلاصة الفصل الثاني

تعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوب إداري يؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة، وزيادة التوافق بين أهدافها والأهداف الفردية، ويرتكز تطبيق الإدارة بالمشاركة على خمسة مبادئ أساسية هي: تعبئة العاملين، ضرورة وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين، تفويض السلطة، حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه وتطبيق بعض إجراءات للتحكم في العمل. وتتنوع مظاهر المشاركة بين المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في العملية الإنتاجية والمشاركة المالية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -
وكالت تبسة -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

تمهيد:

بعدها تم تناول الجانب النظري الذي تضمن التعريف بأهم مفاهيم الدراسة المتمثلة في الإدارة بالمشاركة والفعالية التنظيمية، وكذا علاقة التأثير بينهما وسيتم من خلال هذا الفصل تطبيق محتوى مفاهيم الجانب النظري على مؤسسة اقتصادية مهمة في قطاع الخدمات الجزائري ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- والتعرف على درجة الأثر الرابط بين متغيرات الدراسة والخروج بنتائج ميدانية تطابق الواقع وفق المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر قطاع اتصالات الجزائر من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الاقتصاد، حيث يسعى هذا القطاع بكل مؤسساته ومنها - وكالة تبسة - إلى الوصول لأحدث التقنيات التكنولوجية في ميدان الاتصال. ومن هذا سبب في هذا المبحث التطرق إلى ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك التطرق ل- وكالة تبسة - لاتصالات الجزائر، والتعرف على أهم عروضها وخدماتها، وهذا من خلال ثلاثة مطالب، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

المطلب الأول: نشأة وتطور وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر؛

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة؛

المطلب الثالث: خدمات وعروض اتصالات الجزائر - وكالة تبسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

يمكن تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم نظرة شاملة حولها، وعليه سيتم في هذا المطلب التطرق إلى ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة (اتصالات الجزائر Telecom Algeria)

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت سنة 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" والآخر يتكفل بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر"¹. وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق وشبكة الربط المحلي في VSAT للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم. وقد تم إنشاء مؤسسة اتصالات Telecom Algeria بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الجزائر الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم هذا الأخير إلى قسمين هما:

¹ www.algeriatelecom.dz/AR 07/04/2020 13:30.

بريد الجزائر واتصالات الجزائر، وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 61.257.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم B21808 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.¹

- البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

- المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية الجزائر 16130
- السجل التجاري: رقم B02 0018083.
- رقم التعريف الجبائي: 000216299033049.
- البند الضريبي: 162938382.
- رقم التعريف الإحصائي: 000216290656936.
- موقع الانترنت: www.algerietelecom.dz.
- شعار المؤسسة: اختياركم الأمثل.

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

لقد وضعت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها ثلاث أهداف أساسية تسعى دوما إلى تحقيقها وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات. بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى والمتمثلة في:

- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المنتديات وتكثيف الحملات الإعلانية؛
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية، السعي وراء تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي، والعمل على زيادة الحصة السوقية وحيازة مكانة مميزة في السوق؛
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لإثبات وجودها وضمان بقائها.²

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة

تعتبر - وكالة تبسة - لاتصالات الجزائر، من بين المؤسسات الهامة في قطاعها، كونها تحتل موقعا استراتيجيا هاما، يمكنها من تحقيق غاياتها، وممارسة نشاطاتها وفقا لهيكل تنظيمي متكيف.

¹ اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة تبسة.

² www.algerietelecom.dz/AR 07/04/2020 13:30.

وعلى هذا الأساس سيتم التطرق إلى موقع اتصالات الجزائر - تبسة، كذلك أهدافها وأهم نشاطاتها، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي.

أولاً: موقع اتصالات الجزائر - تبسة

المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة هي مؤسسة خدمية تقدم لربائنها خدمة الهاتف الثابت والإنترنت، يقع مقرها وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون بالتعرف على مقر نشاطها بسهولة تامة، وتوظف المديرية 60 موظفاً بمختلف مستوياتهم الإدارية. كما تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.¹

ثانياً: أهداف ونشاطات اتصالات الجزائر - وكالة تبسة

يمكن عرض أهم أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة كما يلي:

1 - الأهداف: تسعى المؤسسة من خلال دخولها عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحقيق ثلاث غايات وهي:

- المردودية؛
- الفعالية؛
- جودة المنتج ونوعية الخدمات.

2 - النشاطات: تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

وفي هذا السياق خصصت المؤسسة استثمارات ضخمة قدرت ب 203976 مليون دج، أي ما يعادل 5.2 مليار دولار أمريكي، هذه الاستثمارات وضعت لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة ونقل خبرة الاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت ونظم المعلومات... الخ.²

¹ اعتماداً على معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية - وحدة تبسة - لاتصالات الجزائر.

² اعتماداً على المعلومات المقدمة من خلية الاتصال - وحدة تبسة - لاتصالات الجزائر.

1. قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

أ - مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين؛

ب - مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين، وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى؛

ج - مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أjour الموظفين والتسيير الإداري لهم.

2. القسم التجاري: يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

أ - مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات)؛

ب - مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية؛

ج - مصلحة المنازعات: ويتم الاهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.

3. القسم التقني: وتمثل مصالحه في:

أ - مصلحة صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها؛

ب - مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي... الخ؛

ج - مصلحة التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الأنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن؛

د - مصلحة الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات؛

هـ - مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية؛

و - الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة حقيقة التوسعات في الشبكات وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع؛

ز - مصلحة رئيس المشاريع: هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية؛

ح - مصلحة المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.

4. القسم المالي: يضم هذا القسم المصالح التالية:

أ - مصلحة الميزانية: وتهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية؛

ب - مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي؛¹

ج - مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

5. قسم الممتلكات والوسائل: يتكون هذا القسم من المصالح التالية:

أ - مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، وأجهزة الإعلام الآلي، والكوابل... الخ؛

ب - مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، وأجهزة الإعلام الآلي، والمكاتب... الخ؛

ج - مكتب الممتلكات: مهمته الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

6. مكتب الشؤون القانونية:

تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، وتعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، والتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، والمشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات، بالإضافة الى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.

7. قاعدة نظام المعلومات: ويتم على مستور هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.

8. الخلايا: بدورها مجزأة إلى عدة خلايا فرعية (مكاتب)، تتمثل في:

أ - خلية النظافة والأمن: تتمثل مهامها في تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة؛

ب - خلية الاتصال: تحتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، وتقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق، والرد على المقالات؛

ج - خلية مراقبة التسيير (مكتب لوحة القيادة): مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.

9. التفتيش المحلي: تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.²

¹ قسم الموارد البشرية، مصدر سابق.

² خلية الاتصال، مصدر سابق.

المطلب الثالث: خدمات وعروض اتصالات الجزائر - وكالة تبسة

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، إلى تنمية علاقاتها مع زبائنها من خلال كسب رضاهم، وذلك بتقديم خدمات ذات جودة عالية، وعروض مميزة. وعليه سيتم التطرق إلى خدمات - المديرية لعملية تبسة - لاتصالات الجزائر، وأهم العروض التي تقدمها لعملائها.

أولاً: خدمات اتصالات الجزائر - وكالة تبسة

تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها - المديرية لعملية تبسة - لاتصالات الجزائر، في خدمتي الهاتف الثابت والأنترنيت:¹

1 - خدمة الهاتف الثابت

تعرض وتمنح اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية تضمن لمعاملتها جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر المكالمات المحلية بـ (3 دج/للدقيقة) للهاتف الثابت و(8 دج/د) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر - تبسة، خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:

أ - إعلام بنداء الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية؛

ب - المكالمة دون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيكه، وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور خمسة ثوان يتم تشكيل هذا الرقم آلياً، حيث أن هذه الخدمة موجهة إلى الأشخاص المعاقين، والأشخاص المسنين والأطفال الصغار؛

ج - المحاور الثلاثية: تمكن من ربط الاتصال بين ثلاث مشتركين في نفس الوقت، وبفضل هذه الخدمة ويمكن إجراء اجتماعات بعيدة المدى؛

د - تحويل المكالمة: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره؛

هـ - ترقيم مختصر: تسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تُستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد؛

و - التعريف برقم طالب المكالمة: تمكن هذه الخدمة من كشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك؛

ز - إقفال الاستعمال الدولي: هذه التقنية تجعل الشخص قادراً على إقفال الاستعمال الدولي من جهازه.

2 - خدمة الأنترنيت: تتمثل خدمة الأنترنيت التي تقدمها اتصالات الجزائر - تبسة، فيما يلي:

¹ خلية الاتصال، مصدر سابق.

أ - خدمة الإنترنت جواب: هي الخدمة التي تم إنشاؤها بناء على إعادة هيكلة خدمات الإنترنت أنيس، إيسي، فوري. فأصبحت خدمة جواب مهمتها وضع خبراتها وطموحها وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحهم من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، كما تقدم خدمات الواي فاي Wi-Fi التي تسمح للمستخدمين باستعمال الإنترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول، والهواتف الذكية، واللوحات الإلكترونية.

ب - خدمة **wissan**: وهي تكنولوجيا حديثة تتم عن طريق الألياف، تمنح للزبائن عدة خدمات تركز على الجودة وأقل تكلفة، كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل المتشابكة، والأجهزة المختلفة كالمودم واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول 600 متر بالتقريب بدل كوابل 3 و5 كيلومتر القديمة، وتقدم خدماتها في إطار أنيس (+)،¹ فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة، وتمثل في:

- بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين): هناك خدمة elite anis و home anis التي توفر الإنترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 كيلوبايت/ثانية؛

- بالنسبة للمهنيين المحترفين (المؤسسات): هناك خدمة pro anis+ التي توفر الإنترنت بسرعة تدفق من 1 ميغابايت/ثا حتى 20 ميغابايت/ثا.

ثانيا: عروض اتصالات الجزائر - وكالة تبسة

تتمثل أهم العروض التي تقدمها المؤسسة في:

1 - عروض الهاتف الثابت: تتمثل أهم هذه العروض في عرض إيدوم فيكس **Fix idoom**: هي: بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت، وهي متوفرة بأرصدة 250 دج، و500 دج، و1000 دج، كما يستفيد المشتركون في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

2 - عروض الإنترنت: تتمثل عروض الإنترنت التي تقدمها المديرية في:

أ - عرض **LTE 4G**: ظهر خلال سنة 2015 وهو يمثل تكنولوجيا الجيل الرابع، حيث يمثل مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق العالية، حيث تسمح لزيائنها بالاستفادة من الإنترنت دون الحاجة إلى الهاتف النقال أو الكوابل أو غيرها، بل يكفي الحصول على المودم فقط، وتتمثل خدماتها في:

- خدمات موجهة للزبائن الخواص: حيث يستفيد الزبائن الخواص من عرض يمكنهم من التحميل بسرعة تدفق قصوى يمكن أن تصل إلى (50 ميغابايت/ثا) وبعد استفادها من الاتصال بالإنترنت بسرعة تدفق تقدر ب (51 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية استوفاء مدة الصلاحية، ويمكنهم تعبئة حسابهم في أي وقت عبر الإنترنت باستعمال بطاقة التعبئة (1 جيغا

¹ خلية الاتصال، مصدر سابق.

أوكتي ب 1000 دج/شهر)، و(3 جيجا أوكتي ب 2500 دج/شهر)، و(5 جيجا أوكتي ب 3500 دج/شهر)، و(10 جيجا أوكتي ب 4500 دج/شهر)؛

- خدمات موجهة للزبائن المهنيين: حيث تمكنهم من إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق التي يمكن أن تصل إلى (150 ميغابايت /ثا) لحجم إستهلاك يقدر ب (10 جيجا أوكتي)، بعد استنفاد الحصة يستفيدون من خدمة الاتصال بالإنترنت بسرعة تدفق تقدر ب (512 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انتهاء فترة الصلاحية.

ب - عرض إيدوم أديزال ADSL IDOOM: هي بطاقات تمكن الزبائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي أي وقت، مهما كان تدفق اتصالاتهم، وتمثل عروضها في: (1 ميغابايت ب 1600/شهر)، و(2 ميغابايت ب 2100 دج/شهر)، و(4 ميغابايت/ثا ب 3200 دج/شهر)، و(8 ميغابايت/ثا ب 5000 دج/شهر).¹

ج - عرض في مكتبي FI MAKTABATI: ظهر هذا العرض خلال سنة 2015 وهو عبارة عن مكتبة رقمية موجهة لهواة المطالعة لتجنب تضيق الوقت في البحث عن الكتب، فهي تمكن الزبائن من الاطلاع على آخر الكتب في مختلف الاختصاصات، ولأكثر من 300 دار نشر، حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبي من مختلف الوكالات التجارية، فلا حاجة بعد الآن لتضيق الوقت في البحث عن كتاب، حيث أصبحت المعرفة على بعد نقرات، إذ تقترح اتصالات الجزائر آلاف الكتب لإعطاء مجالا واسعا من المعارف. ويكفي فقط الحصول على بطاقة ترخيص fi maktabati ب 2400 دج للاستفادة الكلية من هذا المحتوى لمدة 12 شهراً. وتمثل عروض هذه الخدمة في:

- عرض مكتبي أكاديمي: لتحميل الكتب الأكاديمية، ويقدر سعر بطاقتها ب 3000 دج؛

- عرض مكتبي نون: لتحميل الكتب باللغة العربية فقط، ويقدر سعر البطاقة ب 2400 دج.²

¹ خلية الاتصال، مصدر سابق.

² خلية الاتصال، مصدر سابق.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود الباحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا للإجابة على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع المراد دراسته أو البحث عما يحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات.
- المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- من عمال بمختلف المصالح حيث بلغ عدد المبحوثين 60 حالة¹ (موظف، مشرف، رئيس قسم) أي نسبة 100% من المجتمع المدروس وقد تم توزيع 60 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، حيث تم استرجاعها كاملة ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يبين تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة
الموزعة	60	100%
التي لم يتم استرجاعها	00	/
الصالحة للتحليل	60	100%

المصدر: من إعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول أعلاه انه تم توزيع 60 استبيان بما يتوافق مع أغلبية مجتمع الدراسة حيث تم استرجاعها كاملة أي بنسبة 100% وهي نسبة مقبولة من اجل البحث العلمي.

- نموذج الدراسة:

تناول الدراسة الخاصة بالبحث دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية وبالتالي تشتمل على متغيرين إحداهما مستقل والأخر تابع

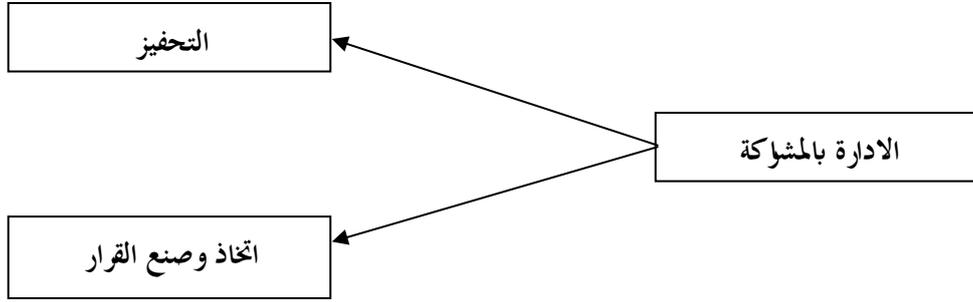
* المتغير المستقل: الإدارة بالمشاركة

* المتغير التابع: الفعالية التنظيمية والتي تتضمن (الإنتاجية، التحفيز، اتخاذ القرار).

¹ معلومات مأخوذة من قسم الموارد البشرية لاتصالات الجزائر - تبسة -

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): نموذج البحث



المصدر: من اعداد الطلبة

وبالتالي تم اعتماد مجموعة أو جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة المباشرة مع بعض مسؤولي اتصالات الجزائر - تبسة - إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من المديرية والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي لاتصالات الجزائر وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

1 - الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أ. **الملاحظة:** هي: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية أو البيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات وتنبؤ سلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته".¹ تم استخدام نوع من هذه الملاحظة وهي البسيطة من أجل جمع المعلومات أثناء إجرائنا للدراسة الميدانية من خلال ملاحظتنا البسيطة لما يحدث بشأن عمليات المشاركة في مقر اتصالات الجزائر - تبسة -.

ب. **المقابلة:** هي: "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة".²

حيث تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين بمقر اتصالات الجزائر - تبسة - من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة.

ج. **الوثائق والسجلات:** بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة باتصالات الجزائر - تبسة - من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

¹ رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق، عمان، دار صفاء والتوزيع، 2000، ص: 112.

² مصطفى حميد الطائي، مناهج البحث وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2007، ص: 146.

د. الاستبيان: هو: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين ومن أهم ما يتميز به الاستبيان هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث"¹. تم استخدامه في إطار دراسة الحالة التي تم إجرائها بمقر اتصالات الجزائر - تبسة -، حيث تم إعداد مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة التي وزعت على الموظفين بغرض الحصول على الإجابات التي تفيدنا في تحليل إشكالية الدراسة والإجابة عليها، وقد اشتمل على جزئين أساسيين وفيما يلي وصف لهما:

* الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة، المستوى التعليمي).

* الجزء الثاني: ويتضمن عبارات الدراسة التي يقدر عددها بـ 26 عبارة تم تقسيمها إلى 3 محاور أساسية بحسب ما تناولته الدراسة، ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير

الجدول رقم (05) يبين متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير

عدد العبارات	محاور الدراسة
09	الإدارة بالمشاركة
10	الفعالية التنظيمية
07	العلاقة بينهما
26	المجموع

من إعداد الطلبة وفق استمارة الاستبيان

- صدق أداة الدراسة: ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى.

- ثبات أداة الدراسة: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 60 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha's Cronbach للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يبين قيمة معامل والصدق والثبات

معامل الثبات	معامل الصدق	عدد العبارات	الاستبيان ككل
0.968	0.938	26	

المصدر: من إعداد الطلبة وفق نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (06) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 97% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط8، 2016، ص: 81.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحصيل البيانات استخدمت للحصول على مؤشرات قياس توجهات عينة الدراسة مجموعة من الاختبارات يمكن وصفها كما يلي:

1- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n: عدد المشاهدات

Xi: قيم المتغير الأول

Yi: قسم المتغير الثاني

s_x: الانحراف المعياري للمتغير الأول

s_y: الانحراف المعياري للمتغير الثاني

2- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

3- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث أن:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

4 - الوسط الحسابي Mean مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.

5 - الانحراف المعياري Standard Déviation لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

6 - اختبار التوزيع الطبيعي: (Shapiro-Wilk)

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

7 - اختبار (Oneway ANOVA):

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات أكثر من مستويين).

* وسيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: (3.67 ≤، مستوى تقييم مرتفع)، (من 3.66 إلى 2.34، مستوى تقييم متوسط)، (2.33 ≥، مستوى تقييم منخفض)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا) ÷ عدد المستويات؛ أي: (5 - 1) ÷ 3 = 1.33 وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض: 1 + 1.33 = 2.33 ≥.

- مستوى تقييم متوسط: 2.34 + 1.33 = 3.67، أي من 2.34 إلى 3.67.

- مستوى تقييم مرتفع: من 3.68 إلى 5.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية للعينة

سيتم عرض البيانات الشخصية للعينة عن طريق مجموعة من الجداول والاشكال كالاتي:

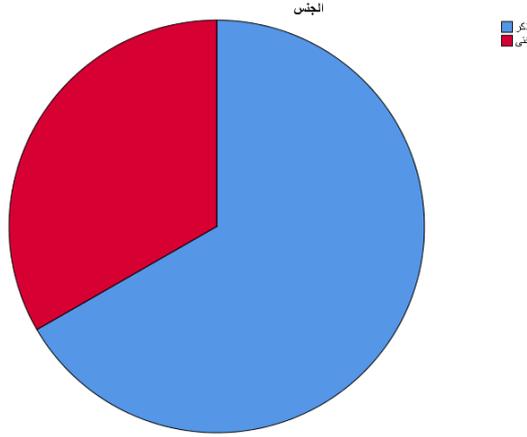
1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
66.7%	40	ذكر
33.3%	20	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

شكل رقم (13) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (07) والشكل (13) المتعلقة بالجنس، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة الذكور والبالغ نسبتهم 66.7% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة فئة الإناث التي تمثل 33.3% ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: خصوصية المؤسسة وطبيعة النشاط الممارس بمقر وكالة اتصالات الجزائر تبسة وهو النشاط الإداري الذي يتوافق مع طبيعة المجتمع الجزائري، كما نجد أن الوكالة تشترط في التوظيف مستوى تعليمي على الأقل تعليم ثانوي.

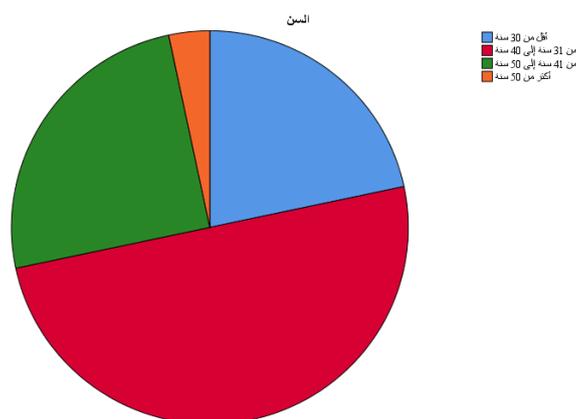
2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (08): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	13	21.7%
من 31 إلى 40 سنة	30	50%
من 41 إلى 50 سنة	15	25%
أكثر من 50 سنة	2	3.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

شكل رقم (14) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (08) والشكل (14) أن أغلبية الأفراد يتراوح سنهم ما بين 31 و 40 سنة وذلك بنسبة 50%، الأمر الذي يعكس مدى استغلال الوكالة للفئة العمرية الراشدة التي تتميز بالحكمة والجدية في أداء العمل، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارها من 41 إلى 50 وذلك بنسبة 25%، وهذا يدل أن الوكالة تحاول الاستفادة من خبرة هذه الفئة في العمل وعدم التخلي عن موظفيها القدامى، وتم تسجيل نسبة 21.7% للأفراد الأقل من 30 سنة، لأن الوكالة تحتاج إلى فئة الشباب التي تمتاز بالحيوية والنشاط والمقدرة والرغبة في العمل، وقد تم تسجيل نسبة ضعيفة للذين يتراوح سنهم أكثر من 50 سنة وهذا مؤشر سلبي لأن الوكالة لا تحتاج أفراد فقدوا الرغبة في العمل.

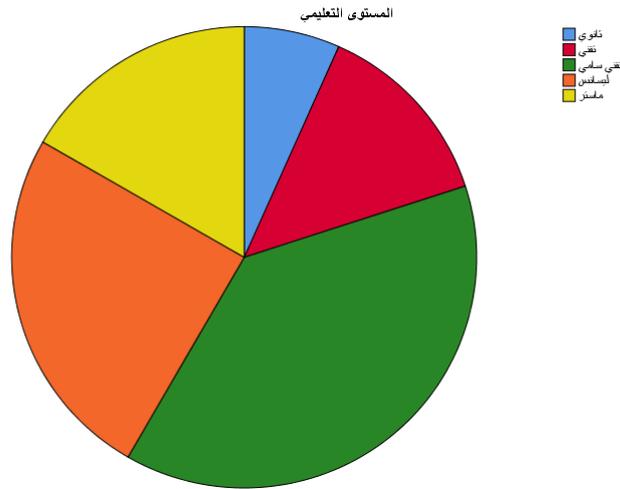
3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول (09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى (المؤهل) العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	04	6.7%
تقني	08	13.3%
تقني سامي	23	38.3%
ليسانس	15	25%
ماستر	10	16.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (15) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (09) والشكل (15) بأن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى تقني سامي بنسبة 38.3% وهذا يدل على مدى حرص وكالة اتصالات الجزائر على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك القدرات والمؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظائف الإدارية مما يسهل عليهم تسيير أمور الإدارة والرفع من مستوى أداء الوكالة، ثم تليها نسبة 25% من أفراد العينة الذين لهم مستوى ليسانس، وتجدر الإشارة أن أغلبية هذه الفئة لهم أقدمية العمل من 10 سنوات فما فوق، وهذا يدل أن الوكالة تحاول نقل خبرات الموظفين القدامى للموظفين الجدد وغرس قيمهم، وتليها نسبة 16.7% من أفراد العينة الذين لهم مستوى ماستر، وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن الوكالة تركز في سياستها الوظيفية على اختيار الجامعيين بنسبة أكبر، وبعدها تأتي نسبة 13.3% و 6.7% لكل من التقني والثانوي على الترتيب، وهما نسبتين منخفضتين لأن الوكالة تركز على الشهادات العليا، وفي حالة وجود مناصب عمل شاغرة يتم الطلب على هذين المستويين لوظائف بسيطة.

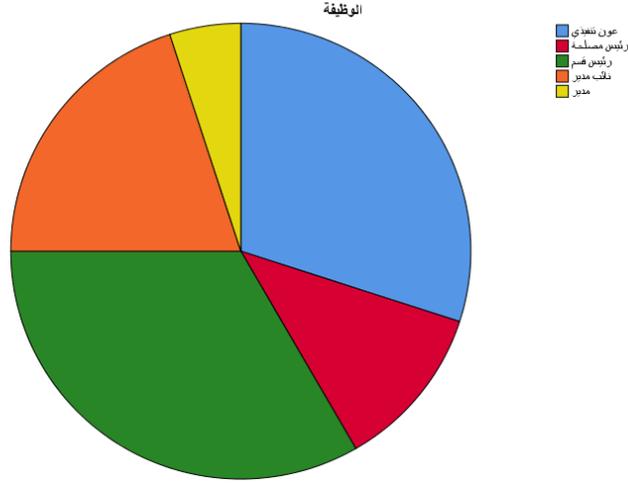
4- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة:

جدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عون تنفيذي	18	30%
رئيس مصلحة	07	11.7%
رئيس قسم	20	33.3%
نائب مدير	12	20%
مدير	03	05%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

شكل رقم (16) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (10) والشكل (16) أن أغلبية أفراد العينة هم من رتبة رئيس قسم، حيث تم تسجيل نسبة 33.3% ثم تليها رتبة عون تنفيذي بنسبة 30% ثم تليها رتبة نائب مدير بنسبة 20% ثم رتبة رئيس مصلحة بنسبة 11.7%، أما 5% وهي أضعف نسبة تم تسجيلها وكانت لرتبة مدير، ومنه نستنتج أن الوكالة تتوفر على مستويات إدارية مختلفة تساعد في أخذ القرارات الصائبة في حال ما إذا تم إشراك الجميع في عملية اتخاذ القرار.

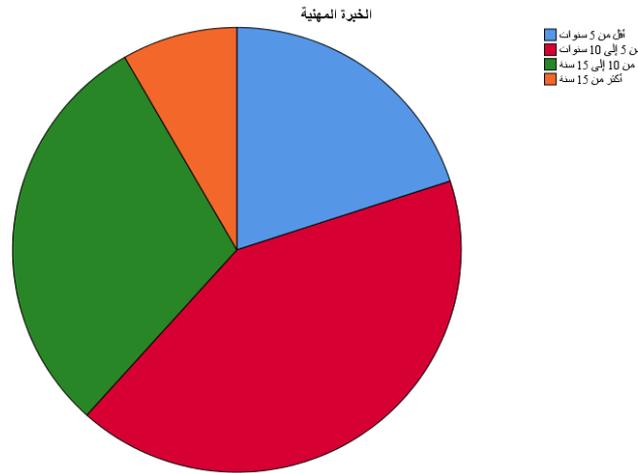
5- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

جدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
20%	12	اقل من 05 سنوات
41.7%	25	من 05 إلى 10 سنوات
30%	18	من 10 إلى 15 سنة
8.3%	05	أكثر من 15 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (17) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (11) والشكل (17) بأن أغلبية أفراد العينة لهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 41.7%. وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة لا تعتمد كثيرا على الخبرة المهنية في تسيير شؤون إدارتها لأن الخبرة المهنية من الأمور المستحسن توفرها في العاملين على تسيير شؤون الوكالة وتم تسجيل متقارب لكل من الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 30% وتليها الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 20% وأخيرا الفئة التي تمتلك خبرة مهنية أكثر من 15 سنة بنسبة 8.3%. وهذا يدل على أن الوكالة تقسم طاقات أصحاب الخبرة كما لا تغفل فئة الشباب.

المطلب الثاني: وصف وتحليل عبارات ومحاور الاستبيان

الجزء الأول: وصف وتحليل عبارات محور الإدارة بالمشاركة

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محور الإدارة بالمشاركة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
			ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	
09	0.823	3.03	1.7	01	25	15	43.3	26	28.3	17	1.17	01	01
08	0.795	3.33	00	00	16.7	10	36.7	22	43.3	26	3.33	02	02
07	0.748	3.68	00	00	05	03	33.3	20	50	30	11.7	07	03
06	0.851	3.77	1.7	01	05	03	25	15	51.7	31	16.7	10	04
05	0.783	3.88	00	00	6.7	04	16.7	10	58.3	35	18.3	11	05
04	0.785	4.03	00	00	1.7	01	21.7	13	48.3	29	28.3	17	06
01	0.676	4.18	00	00	00	00	15	09	51.7	31	33.3	20	07
03	0.517	4.12	00	00	00	00	20	12	48.3	29	31.7	1	08
02	0.732	4.15	00	00	00	00	20	12	45	27	35	21	09

/	0.54105	3.7981	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الإدارة بالمشاركة
---	---------	--------	---

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (12) ما يلي:

- 01- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (01) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.03 ودرجة موافقة متوسطة، ومنه يمكن القول إنه توجد علاقة غير كافية بين العاملين والإدارة.
 - 02- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (02) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.33 ودرجة موافقة متوسطة، ومنه يمكن القول أن المدير أو الإدارة لا تعطي قدرا كبيرا للعامل أو العضو في المساهمة في انتقاد القرار وتحمل المسؤولية.
 - 03- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (03) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.68 ودرجة موافقة مرتفعة، أي انه تزداد الدافعية للعامل في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- عند القيام بقرارات شارك في اتخاذها.
 - 04- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (04) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.77 ودرجة موافقة مرتفعة، ومن هنا نستنتج أنه عند مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مع الإدارة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- يحسن من مستويات الأداء لديهم ويرفع من إنتاجيتهم.
 - 05- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (05) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.88 ودرجة موافقة مرتفعة، أي انه توجد رغبة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- في التعبير عن رأيهم واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
 - 06- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (06) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 4.03 ودرجة موافقة مرتفعة، ومنه يمكن القول انه عند مشاركة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- في اتخاذ القرار يعتبر تدخلا لوظائف المدراء وصلاحياتهم.
 - 07- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (07) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 4.18 ودرجة موافقة مرتفعة، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تقوم بعقد اجتماعات منتظمة بين ممثلي الإدارة في الشركة وممثلي الموظفين.
 - 08- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (08) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 4.12 ودرجة موافقة مرتفعة، ومنه يمكن القول انه توجد عقبات في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- لا تسمح للعاملين بالمشاركة في إعطاء اقتراحات وأفكار جديدة.
 - 09- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (09) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 4.15 ودرجة موافقة مرتفعة، أي انه عند فسح الإدارة للعاملين للمشاركة في الأفكار والمقترحات يمكن من التحسين في العلاقة بينهما.
- وكذا جاءت إجابات أفراد العينة عن عبارات الإدارة بالمشاركة بدرجة موافقة مرتفعة والتي يعكس متوسطها الحسابي 3.7981، وجاءت العبارة (07) في المرحلة الأولى بما أن لها المتوسط الحسابي الأكبر 4.18.

الجزء الثاني: وصف وتحليل عبارات محور الفعالية التنظيمية

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محور الفعالية التنظيمية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
07	0.723	3.95	00	00	1.17	01	23.3	14	53.3	32	21.7	13	10
10	0.813	3.86	00	00	05	03	38.3	23	40	24	16.7	10	11
09	0.850	3.70	00	00	8.3	05	30	18	45	27	16.7	10	12
08	0.745	3.77	1.7	01	1.7	01	26.7	16	58.3	35	11.7	07	13
06	0.713	04	00	00	1.7	01	20	12	55	33	23.3	14	14
05	0.770	4.02	00	00	1.7	01	23.3	14	46.7	28	28.3	17	15
04	0.809	4.08	00	00	05	03	13.3	08	50	30	31.7	19	16
02	0.732	4.12	00	00	1.7	01	16.7	10	50	30	31.7	19	17
01	0.709	4.15	00	00	00	00	18.3	11	48.3	29	33.3	20	18
03	0.739	4.12	00	00	00	00	21.7	13	45	27	33.3	20	19
/	0.54719	3.9583	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الفعالية التنظيمية										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (13) ما يلي:

01- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (10) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.95 ودرجة موافقة مرتفعة، أي يمكن القول أن معظم العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- حريصين على معرفة مستوى الفعالية في المؤسسة والمشاركة في تطورها وازدهارها.

02- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (11) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.68 ودرجة موافقة مرتفعة، أي انه عند إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رغباتهم يمكن الوصول لتحقيق فعالية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

03- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (12) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.70 ودرجة موافقة مرتفعة، ومنه يمكن القول أن قياس الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- يعتبر بمثابة تقييم لأداء الكلي للمؤسسة.

04- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (13) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.77 ودرجة موافقة مرتفعة، أي أن معظم العاملين يعتبرون المشاركة وتنظيم ملتقيات حول الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- يساعد في ضمان جودتها.

05- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (14) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 04 ودرجة موافقة مرتفعة، ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تعتبر المدى الذي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

06- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (15) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 04.02 ودرجة موافقة مرتفعة، أي أنه تساعد دراسة الفعالية التنظيمية لمعظم العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- الاطمئنان على المستقبل الوظيفي لديهم.

07- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (16) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 04.08 ودرجة موافقة مرتفعة، ومنه يمكن القول إن عملية صنع القرارات أهم مظهر على الإطلاق في تحسين الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

08- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (17) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 4.12 ودرجة موافقة مرتفعة، أي أن البيئة المحيطة وما يحدث فيها من متغيرات تؤثر في أي نشاط مرتبط بفعالية الأنشطة الأخرى في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

09- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (18) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 4.15 ودرجة موافقة مرتفعة، ومنه يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- تتبنى معايير واضحة يتم من خلالها الحكم على جودة الفعالية التنظيمية.

10- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (19) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 4.12 ودرجة موافقة مرتفعة، أي أن معظم العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- موافقون على تعيين مسؤول حول الفعالية التنظيمية.

وكذا جاءت إجابات أفراد العينة عن عبارات الفعالية التنظيمية بدرجة موافقة مرتفعة والتي يعكس متوسطها الحسابي 3.9583، وجاءت العبارة (18) في المرحلة الأولى بما أن لها المتوسط الحسابي الأكبر 4.15.

الجزء الثالث: وصف وتحليل عبارات محور دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محور دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
			ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
04	0.713	04	00	00	00	00	25	15	50	30	25	15	20
07	0.732	3.72	00	00	05	03	30	18	53	32	11.7	07	21
03	0.770	4.02	00	00	1.7	01	23.3	14	46.7	28	28.3	17	22
01	0.821	4.07	00	00	05	03	15	09	48.3	29	31.7	19	23
05	0.841	3.93	00	00	6.7	04	18.3	11	50	30	25	15	24
06	0.841	3.93	00	00	6.7	04	18.3	11	50	30	25	15	25
02	0.852	4.05	00	00	6.7	04	13.3	08	48.3	29	31.7	19	26
/	0.62247	3.9595	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (14) ما يلي:

- 01- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (20) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 04 ودرجة موافقة مرتفعة، يمكن القول إن الإدارة بالمشاركة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تؤثر على الروح المعنوية لدى العاملين وتعمل على رفعها.
- 02- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (21) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.72 ودرجة موافقة مرتفعة، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تقوم بتنوع نظام الحوافز بين المادية والمعنوية.
- 03- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (22) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 4.02 ودرجة موافقة مرتفعة، يمكن القول إن الإدارة بالمشاركة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تساهم في الاستفادة من كل الخبرات والمؤهلات العلمية لدى العمال لتحقيق أهدافها.
- 04- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (23) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 4.07 ودرجة موافقة مرتفعة، أي أن الإدارة بالمشاركة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تساهم في إعطاء المؤسسة البيانات الصحيحة والدقيقة التي تستخدمها في اتخاذ قراراتها الإدارية.
- 05- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (24) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.93 ودرجة موافقة مرتفعة، يمكن القول أنه عند توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- يؤدي إلى إثراء القرارات.
- 06- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (25) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.93 ودرجة موافقة مرتفعة، أي أن الإدارة بالمشاركة تؤثر على الأساليب الفنية والتقنية المتبعة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة.
- 07- إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة (26) جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 4.05 ودرجة موافقة مرتفعة، ومنه يمكن القول أنه عند زيادة المشاركة في اتخاذ وصنع القرار يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

وكذا جاءت إجابات أفراد العينة عن عبارات دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية بدرجة موافقة مرتفعة والتي يعكس متوسطها الحسابي 3.9595، وجاءت العبارة (23) في المرحلة الأولى بما أن لها المتوسط الحسابي الأكبر 4.07.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

1. اختبار صحة الفرضية الرئيسة:

تم حساب معامل بيرسون بين متغير الإدارة بالمشاركة ومتغير الفعالية التنظيمية والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (15) علاقة الارتباط بين متغير الإدارة بالمشاركة ومتغير الفعالية التنظيمية

الفعالية التنظيمية		
0.580**	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة بالمشاركة
0.000	مستوى الدلالة (Sig)	
60	N	

**دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه انه توجد علاقة ارتباطيه ايجابية وفوق المتوسط ذات دلالة معنوية عند 0.05 بين متغير الإدارة بالمشاركة ومتغير الفعالية التنظيمية حيث بلغت 0.580 أو تقريبا 58%، ومنه تقبل صحة الفرضية الرئيسة.

2. اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم (01):

لاختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 01 تم حساب معامل بيرسون بين متغير الإدارة بالمشاركة وبعد اتخاذ القرار والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16) علاقة الارتباط بين متغير الإدارة بالمشاركة وبعد اتخاذ القرار

اتخاذ القرار		
0.894**	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة بالمشاركة
0.000	مستوى الدلالة (Sig)	
60	N	

**دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه انه توجد علاقة ارتباطيه ايجابية وقوية جدا ذات دلالة معنوية عند 0.05 بين متغير الإدارة بالمشاركة وبعد اتخاذ القرار حيث بلغت 0.894 أو تقريبا 89%، ومنه تقبل صحة الفرضية الفرعية رقم (01).

3. اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم (02):

لاختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 02 تم حساب معامل بيرسون بين متغير الإدارة بالمشاركة وبعد التحفيز والجدول (00) يوضح ذلك:

الجدول (17) علاقة الارتباط بين متغير الإدارة بالمشاركة وبعد التحفيز

التحفيز		
0.626**	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة بالمشاركة
0.000	مستوى الدلالة (Sig)	
60	N	

**دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه انه توجد علاقة ارتباطيه ايجابية وقوية جدا ذات دلالة معنوية عند 0.05 بين متغير الإدارة بالمشاركة وبعد التحفيز حيث بلغت 0.626 أو تقريبا 63%، ومنه تقبل صحة الفرضية الفرعية رقم (02).

4. اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم (03):

لاختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 03 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب المستوى التعليمي كالتالي:

جدول رقم (18) يوضح اختبار صحة الفرضية الفرعية (03)

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
الإدارة بالمشاركة	2.145	0.087
الفعالية التنظيمية	1.303	0.280
دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية	1.505	0.213

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه:

- بالنسبة لمتغير الإدارة بالمشاركة: بلغت قيمة F 2.145 بقيمة احتمالية بلغت 0.087 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي غير ذلك إحصائياً، مما انه يعني انه لا توجد فروق إجابات العينة حول دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

- بالنسبة لمتغير الفعالية التنظيمية: بلغت قيمة F 1.303 بقيمة احتمالية بلغت 0.280 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي غير ذلك إحصائياً، مما انه يعني انه لا توجد فروق إجابات العينة حول الفعالية التنظيمية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

- بالنسبة دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية: بلغت قيمة F 1.505 بقيمة احتمالية بلغت 0.213 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي غير ذلك إحصائياً، مما انه يعني انه لا توجد فروق إجابات العينة حول الفعالية التنظيمية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

ومنه نرفض صحة الفرضية الفرعية رقم (03).

5. اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم (04):

لاختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 04 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب الوظيفة كالتالي:

جدول رقم (19) يوضح اختبار صحة الفرضية الفرعية (04)

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الإدارة بالمشاركة	2.259	0.074
الفعالية التنظيمية	0.726	0.578
دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية	1.764	0.149

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (19) ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الإدارة بالمشاركة: بلغت قيمة F 2.259 بقيمة احتمالية بلغت 0.074 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي غير ذلك إحصائياً، مما انه يعني انه لا توجد فروق إجابات العينة حول دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية بالنسبة لمتغير الوظيفة.

- بالنسبة لمتغير الفعالية التنظيمية: بلغت قيمة F 0.726 بقيمة احتمالية بلغت 0.578 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي غير ذلك إحصائياً، مما انه يعني انه لا توجد فروق إجابات العينة حول الفعالية التنظيمية بالنسبة لمتغير الوظيفة.

- بالنسبة دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية: بلغت قيمة F 1.764 بقيمة احتمالية بلغت 0.149 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي غير ذلك إحصائياً، مما انه يعني انه لا توجد فروق إجابات العينة حول الفعالية التنظيمية بالنسبة لمتغير الوظيفة.

ومنه نرفض صحة الفرضية الفرعية رقم (04).

6. اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم (05):

لاختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 05 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب الخبرة المهنية كالتالي:

جدول رقم (20) يوضح اختبار صحة الفرضية (05)

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الإدارة بالمشاركة	0.237	0.870
الفعالية التنظيمية	0.410	0.747
دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية	1.045	0.380

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الإدارة بالمشاركة: بلغت قيمة F 0.237 بقيمة احتمالية بلغت 0.870 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي غير ذلك إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق إجابات العينة حول دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية.

- بالنسبة لمتغير الفعالية التنظيمية: بلغت قيمة F 0.410 بقيمة احتمالية بلغت 0.747 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي غير ذلك إحصائياً، مما انه يعني انه لا توجد فروق إجابات العينة حول الفعالية التنظيمية بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية.

- بالنسبة دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية: بلغت قيمة F 1.045 بقيمة احتمالية بلغت 0.380 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي غير ذلك إحصائياً، مما انه يعني انه لا توجد فروق إجابات العينة حول الفعالية التنظيمية بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية.

ومنه نرفض صحة الفرضية الفرعية رقم (05).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل وبعد الدراسة التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -، اتضح أن هذه الأخيرة تابعة للمديرية الجهوية لولاية باتنة والإدارة المركزية بالجزائر العاصمة، وهي ذات نشاط تجاري تهدف من خلاله إلى تحقيق الربح، وتعتمد هيكلًا تنظيميًا هرميًا، كما أنها تقدم خدمات متنوعة مثل الأنترنت والهاتف الثابت، على مستوى عدة مصالح مقسمة حسب نوع هذه الخدمات.

بعد التقديم العام للوكالة، تم التطرق إلى كيفية تحضير الجانب التطبيقي من خلال انتقاء واختيار مجتمع وعينة الدراسة والتعرف على المتغيرات المعنية، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة والمساعدة على تنفيذ الدراسة، وصولاً إلى التحقق من صدق وثبات عبارات الاستبيان، كذلك توضيح أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استعمالها كالمتموسط الحسابي والانحراف المعياري،... الخ، بعد ذلك جرى عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها.

الخاتمة:

تعتبر الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب الإدارية المساهمة في تعزيز الفعالية التنظيمية، خاصة إن كانت وفق مبادئ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث يسمح هذا الأسلوب بإعطاء الفرصة لجميع الموظفين مهما كان مستواهم الوظيفي للإدلاء بأرائهم وانشغالهم الأمر الذي يشجع على تبادل المعارف والتعاون في استخدامها مما يكسبهم الخبرات والكفاءات المهنية العالية التي تساهم بدورها في تحقيق النتائج الإيجابية التي تعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة ككل، لذلك يجب على هذه الأخيرة الاعتراف بأهمية هؤلاء الموظفين وحثهم على المشاركة أكثر في مختلف نشاطاتها، بغية تأسيس روابط تبادلية بينهم تكون الثقة محوراً أساسياً مما يساعد في رفع معنوياتهم وتحقيق الرضا الوظيفي.

إن القرارات التي تأخذ بطريقة انفرادية من قبل المسئول فقط دون إشراك الموظفين هي قرارات لا مجال ستؤدي إلى نتائج غير مرضية في أغلب الأحيان حيث لا تعكس توجهاتهم ولا أهدافهم الشيء الذي يجعلهم شبيهين بالآلات لا أكثر حيث يتلقون الأوامر والتعليمات ويقومون بتنفيذها دون الاكتراث لمشاعرهم ورغباتهم متناسين أنهم يملكون جانب معنوي ينبغي إشباعه بالكلمة الطيبة، لذلك على المنظمات اليوم الاقتداء بهذا الأسلوب التشاركي فهو لا يؤدي إلى تطوير المعارف واكتساب الخبرات للموظفين فقط وإنما يؤدي إلى الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية الذي يمكن من تطويرها، سواء من خلال اكتساب الموظفين للمهارات والخبرات الجديدة أو من حيث الإمكانيات المادية كتطوير الوسائل والمعدات، مما يحقق الجودة في العمل وتصبح المنظمة في تقدم مستمر وتغير كبير، لذلك ينبغي عليها مساندة هذا التغيير والتطوير لمواكبة البيئة المحيطة بها.

وفي محاولة لفهم أعمق لحيثيات هذا الموضوع تم التطرق إلى مفهوم الإدارة بالمشاركة والعناصر المتعلقة بها وكيف تؤثر في تعزيز الفعالية التنظيمية التي تحتل مكانة عالية لدى معظم منظمات الأعمال وتعتبر بمثابة تقييم لأداء المؤسسة من خلال تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر الملائمة.

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - بصفة عامة، لذا تم التوصل من خلالها إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

1- الجانب النظري:

- الإدارة بالمشاركة تعتبر علاقة متبادلة بين طرفين في المنظمة هما الإدارة والعمالون تهدف إلى زيادة إنتاجية وفعالية المنظمة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى.

- الإدارة بالمشاركة تساهم في إعطاء الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم ومواهبهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم لمواجهة المشاكل والقضايا التي تواجه الإدارة.

- المشاركة تكسب المؤسسة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، فهي تساهم في دعم المؤسسات وجعلها قادرة على التعلم والتكيف لمواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظ على ميزتها التنافسية.

- إن تطبيق الإدارة بالمشاركة يتم عن طريق عدة أساليب، تعمل جميعها على تفويض كل أو جزء من السلطة والمسؤولية للعاملين، من بين هذه الأساليب نذكر: حلقات الجودة، المجموعات شبه المستقلة، فرق العمل.

- الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين، لذا فإن قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم لأداء المؤسسة.
- تعتبر الفعالية التنظيمية بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.
- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي.
- الكفاءات والمهارات الفردية، محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.

2- الجانب التطبيقي:

- من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة تبسة محل الدراسة تم الخروج بمجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:
- تبين مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- الإدارة بالمشاركة وتعتمد عليها في تعزيز الفعالية التنظيمية لتمكنها من تحقيق النتائج المرجوة.
- عينة الدراسة كانت أغلبها ذكور بنسبة (66.7%) من عينة الدراسة.
- تم قبول الفرضية الرئيسية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة بالمشاركة والفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.
- وجود مستوى عال من الإدارة بالمشاركة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - وذلك بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري قدر ب (0.676) حسب مقياس لكارث الخماسي.
- وجود مستوى عال من الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- وذلك بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري قدر ب (0.709) حسب مقياس لكارث الخماسي.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية وقوية جدا ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الإدارة بالمشاركة وبعد اتخاذ القرار حيث بلغت 89%.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الإدارة بالمشاركة وبعد التحفيز حيث بلغت 63%.
- لا توجد فروق إجابات العينة حول دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية بالنسبة لمتغيرات التالية (المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانيا: التوصيات والاقتراحات

- وعلى ضوء النتائج السابقة سيتم تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:
- ضرورة إعادة هذه الدراسة لفترات أخرى مستقبلية للوقوف على أهمية ومدى تأثير الإدارة بالمشاركة على تعزيز الفعالية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - تبسة-، وإمكانية تعميم الحكم على هذا الأخير بأكثر موضوعية.

- تكوين فرق عمل، تعمل على توضيح رؤية وتصورات وأهداف المؤسسة وتطوير رسالتها وإستراتيجياتها، كما تحدد جهود جميع المستويات الإدارية والمصالح التجارية وتحدد جهود العاملين على مختلف مستوياتهم ومدى التزامهم بالخطط والبرامج الموضوعية.
- ضرورة تقديم المنظمة فرصة لجميع الموظفين للمشاركة في عملية صنع القرارات سواء كانت العادية أو الإستراتيجية.
- على المسؤولين في المنظمة إبداء روح العدالة والإنصاف في المعاملة مع جميع الموظفين وإعطائهم الفرصة لإظهار مهاراتهم ومنحهم الثقة الكاملة ما يجعلهم يشعرون بمكانتهم والانتماء لتلك المنظمة.
- من الضروري تقديم وتوسيع المنظمة للحوافز المقدمة لموظفيها لدفعهم وتشجيعهم على العمل أكثر لتحقيق الأهداف المرسومة خاصة منها المعنوية.
- أهمية الاطلاع على التجارب الناجحة للدول المتقدمة في كيفية استثمار المورد البشري من خلال إشراكهم في مختلف عمليات صنع القرارات.
- فسح المجال أكثر لأفرادها للمساهمة في اتخاذ القرارات المختلفة ليزيد ذلك من فعالية التدريب ومن شعورهم بالولاء للمؤسسة، وبالتالي إخلاصهم لها.

ثالثاً: حدود وأفاق البحث:

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة وخاصة في طبيعة نشاطها يكون عائق أمام تعميم نتائج الدراسة. إضافة إلى أنّ ضيق الوقت حال دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة.

كما كان نقص المراجع التي تتطرق لموضوع الإدارة بالمشاركة من أكبر المشاكل التي أثرت على محدودية البحث.

إلا أنّ هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة مستويات الإدارة بالمشاركة والفعالية التنظيمية وإضافة متغيرات جديدة لهما وتوسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم بشكل يأخذ في الاعتبار خصوصية مختلف المؤسسات، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- أحمد الخطيب وعادل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية: دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين ببنوع الصناعية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- أكرم الباسري وأمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق، 2007.
- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة - دراسة حالة: سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، 2010/2009.
- بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 أبريل، 2006.
- حسين حرم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثاني، الأردن، 2006.
- حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- حيدر خضر سليمان، دور الأنماط القيادية في تحديد نمط التغيير لدى العاملين، المؤتمر العلمي الدولي السنوي 08، تحت عنوان إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، بجامعة الزيتونة، الأردنية، 2008.
- خالد منصور الشعبي، حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها - دراسة ميدانية على المصانع الكبرى، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد الأول، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2002.
- خالص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر 1997-1998.
- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.

- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002.
- رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق، عمان، دار صفاء والتوزيع، 2000.
- رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس، 2005.
- رقام ليندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.
- رواية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سالم فؤاد الشيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمان، الاردن، 1998.
- سامي جمال، تكيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 21-22 ماي، 2002.
- سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للطبع والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1998.
- سملاي يحمية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 22-23 أفريل، 2003.
- سيد محمد جاد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008.
- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، الاردن، 2000.
- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- صالح حميدات وفيصل قميحة، دور التسيير بالمشاركة في زيادة أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، نوفمبر 10-11، 2009.

- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية 1987.
- صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين (دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي - برج بوغريج-)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- طرطار احمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
- عبد الرحمن توفيق، إدارة الأعمال - الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة -، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1996.
- عبد السلام مخلوفي وكمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، الملتقى الدولي حول: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الإدارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل، 2009.
- عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل دكتورا في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- عبد الوهاب سويسي، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994-1995.
- عدنبري لطفي، التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة: العدد 37، تاريخ الاطلاع: 2021/04/18 على الساعة 10:06.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
- علي ابراهيم الخضرا، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، 1999.
- علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط8، 2016.

- العياشي عنصر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني حول: المدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، 20-21 ديسمبر، 1997.
- فاتن أحمد أبو بكر، الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000.
- فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثانية، 1999.
- كنعان نواف، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007.
- لدرع خديجة وعبد الرحيم ليلي، الاتصالات الإدارية كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الإدارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل، 2009.
- ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 1999.
- ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة-، المرجع السابق.
- محسن أحمد الخضيرى، ديمقراطية الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2008.
- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمنس العالمية، النسخة العربية، 2009.
- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.
- محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997.
- محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة دار الزهوان، الرياض، 1993.
- مصطفى حميد الطائي، مناهج البحث وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2007.
- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين: من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

- مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأردن، الزيتونة، 27-28 افريل، 2005.
- موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999.
- موسى توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي لخدمات الجامعة، عمان الأردن، 1995.
- نبيل الحسيني ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

مواقع الأنترنت:

www.algeriatelecom.dz/AR_07/04/2020_13:30.

www.algeriatelecom.dz/AR_07/04/2020_13:30.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Alarie M. (2005), **Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines: la perception des gestionnaires**, Maitrise en relations industrielles, Université de Montréal, Canada.
- Alfred Zeyl, Armand Dayan, **Force de vente: Direction, organisation, gestion**, édition d'organisation, Paris 2^{ème} édition, 2000.
- Barnard, C, The functions of the executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974.
- Bel Haj Ali N. (2007), **Impacts des pratiques de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières**, Maitrise en gestion de projet, Université Du Québec A Trois-Rivières, Canada.
- Cameron, K, Measuring, **Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education**. Administrative- Science - Quarterly, 1978.
- Ecosip, **Dialogues autour de la performance en entreprise**, Editions Harmattan, Paris, 1999.
- Gineste K. (1999), La participation des ressources humaines au projet d'entreprise, Maitrise en gestion de projet, Université Laval, Canada.
- Hermel P. (1988), **Le management participatif: Sens, réalités, actions**, Editions d'organisation, Paris.

- Kennedy. C, **toutes les théories du management**, Maxima, Paris, 1999.
- Lawler E.E, and Mohrman S.A. (1985), Quality circles: After the fad, Harvard Business Review, Vol.15, N° 4.
- Lekert. R, **Management Style and the Human** Component Management Review (October) ,1977.
- Likert, R: **New Patterns of Management**, N.Y, Megraw-Hill, 1961.
- Mintzberg .H, **Le management au coeur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998.
- Nikiema S.W. (2000), **L'impact des modes participatifs de gestion sur la satisfaction des membres dans les coopératives de travailleurs au Québec**, Maîtrise en gestion et développement des coopératives, Université de Sherbrooke, Canada.
- Robbins, Stephen P, **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, Prentice-Hall International, London, 3rd Edition, 1990.
- Sekiou L. Blondin L. Fabi B. Bayad M. Peretti G.M. Alis D., et Chevalier F. (2001), **Gestion et mobilisation des ressources humaines: Une perspective internationale**, Edition 4 L, Montréal.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان حول:

دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية في المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة □

لإعداد: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

❖ مسعي بلال

من إعداد الطلبة:

❖ بدري نسرين

❖ عبد الدايم أكرم

تحية طيبة وبعد؛

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة حول: " دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة: اتصالات الجزائر - تبسة"، راجين منكم إبداء رأيكم حول العبارات الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي التبسي - تبسة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2021/2020

					17. البيئة المحيطة وما يحدث فيها من متغيرات تؤثر في أي نشاط مرتبط بفعالية الأنشطة الأخرى في المؤسسة.
					18. تتبنى المؤسسة معايير واضحة يتم من خلالها الحكم على جودة الفعالية التنظيمية.
					19. تقوم المؤسسة بتعيين مسؤول حول الفعالية التنظيمية.
					دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية
					20. الإدارة بالمشاركة تؤثر على الروح المعنوية لدى العاملين وتعمل على رفعها.
					21. تقوم المؤسسة بتنوع نظام التحفيز بين ماديا ومعنويا.
					22. تساهم الإدارة بالمشاركة من الاستفادة من كل الخبرات والمؤهلات العلمية لدى العمال لتحقيق أهدافها.
					23. تساهم الإدارة بالمشاركة بإعطاء المؤسسة البيانات الصحيحة والدقيقة التي تستخدمها في اتخاذ قراراتها الإدارية.
					24. توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى إثراء القرارات.
					25. تؤثر المشاركة في الإدارة على الأساليب الفنية والتقنية المتبعة في المؤسسة.
					26. تزيد المشاركة في اتخاذ وصنع القرار من فعاليتها وتؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة.

الملحق رقم (2): مخرجات الـ SPSS

الفرضية الرئيسية

Correlations

		الإدارة بالمشاركة	الفعالية التنظيمية
الإدارة بالمشاركة	Pearson Correlation	1	.580**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	60	60
الفعالية التنظيمية	Pearson Correlation	.580**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الفرعية رقم 1:

Correlations

		الإدارة بالمشاركة	اتخاذ القرار
الإدارة بالمشاركة	Pearson Correlation	1	.894**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	60	60
اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.894**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الفرعية رقم 2:

Correlations

		الإدارة بالمشاركة	التحفيز
الإدارة بالمشاركة	Pearson Correlation	1	.626**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	60	60
التحفيز	Pearson Correlation	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الفرعية رقم 3:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الإدارة بالمشاركة	Between Groups	2.331	4	.583	2.145	.087
	Within Groups	14.940	55	.272		
	Total	17.271	59			
الفعالية التنظيمية	Between Groups	1.529	4	.382	1.303	.280
	Within Groups	16.137	55	.293		
	Total	17.666	59			
دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية	Between Groups	2.256	4	.564	1.505	.213
	Within Groups	20.605	55	.375		
	Total	22.861	59			

الفرضية الفرعية رقم 4:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الإدارة بالمشاركة	Between Groups	2.438	4	.609	2.259	.074
	Within Groups	14.834	55	.270		
	Total	17.271	59			
الفعالية التنظيمية	Between Groups	.886	4	.222	.726	.578
	Within Groups	16.780	55	.305		
	Total	17.666	59			
دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية	Between Groups	2.599	4	.650	1.764	.149
	Within Groups	20.262	55	.368		
	Total	22.861	59			

الفرضية الفرعية رقم 5:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الإدارة بالمشاركة	Between Groups	.217	3	.072	.237	.870
	Within Groups	17.055	56	.305		
	Total	17.271	59			
الفعالية التنظيمية	Between Groups	.379	3	.126	.410	.747
	Within Groups	17.286	56	.309		
	Total	17.666	59			
دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الفعالية التنظيمية	Between Groups	1.212	3	.404	1.045	.380
	Within Groups	21.649	56	.387		
	Total	22.861	59			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي. تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: /ق.ع.ت /ك.ع.إق.ت.ع.ت/ج.ت/2021

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة :
مقرها في :
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- عميد دايم أكرم

2: بدوي نسرين

3: /

4: /

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: الأعمال

المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجري في مصلحة المرادفنا -
الفترة من : إلى :

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

24 فبري 2021

حرر بتبسة في :

رئيس القسم

مؤاد عبد الرحيم
مختار



ممثل المؤسسة
Chef de Département Ressources Humaines
HANNACHI Salima

الملخص:

تحتل الإدارة بالمشاركة باهتمام متزايد من طرف المنظمات، حيث تعد أحد أهم الأساليب لتعزيز الفعالية التنظيمية، ذلك أن اعتماد المنظمة لمبدأ المشاركة في عملية صنع القرارات يساعد على فتح باب الحوار بين الموظفين وتقوية الروابط والعلاقات الطيبة القائمة بينهم، حيث تسمح هذه العلاقات بتبادل الأفكار والآراء حول مواضيع مختلفة، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى كفاءتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة تفيد المنظمة وتطورها، حيث يعتبر العنصر البشري العامل الوحيد والأساسي الذي يضمن نجاح وتطور المنظمة، لذلك ينبغي عليها أن تعمل جاهدة على مكافئته معنويا من خلال حسن المعاملة كاحترامه ونشر العدالة والمساواة بين مختلف الموظفين، لأن المعاملة الطيبة تنمي من قدراتهم ويشعرهم بمدى أهمية دورهم داخل المنظمة، الشيء الذي يزيد من درجة انتمائهم لها ويكونون بمثابة أسرة واحدة غايتهم الأساسية هي بذل أقصى جهد لتقديم الأفضل، وهذا يدفعهم إلى إخلاصهم في العمل وتحسين الخدمات المقدمة من طرفهم، الشيء الذي يحقق للمنظمة تطورها.

لقد كان أساس بحثنا دراسة مقارنة الجانب النظري مع الواقع العملي، وتم التوصل إلى أن هذه المؤسسة تعتمد من خلال تسيير شؤونها على أسلوب الإدارة بالمشاركة حسب ما جاء في الإجابات المحصل عليها من الاستبيان، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0.05$ للإدارة بالمشاركة والفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -.

الكلمات المفتاحية: الفعالية التنظيمية، الإدارة بالمشاركة، التحفيز، الإنتاجية، اتخاذ القرار.

Abstract:

Participation management is receiving increasing attention on the part of organizations, as it is one of the most important ways to enhance organizational effectiveness, as the organization's adoption of the principle of participation in the decision-making process helps open the door for dialogue between employees and strengthen the ties and good relations that exist between them, as these relations allow the exchange of ideas and opinions on various topics, which leads to raising their level of efficiency and acquiring new knowledge and experiences that benefit the organization and its development, where the human element is the only and essential factor that guarantees the success and development of the organization Therefore, it should work hard to reward him morally through good treatment, such as respecting him and spreading justice and equality among the various employees, because good treatment develops their abilities and makes them feel the importance of their role within the organization, which increases the degree of their belonging to it and they are like one family as their goal. The basic is to make the utmost effort to provide the best, and this pushes them to their dedication to work and improve the services provided by them, which achieves the development of the organization

The basis of our research was a study comparing the theoretical side with the practical reality, and it was concluded that this institution depends, through the management of its affairs, on the participatory management style, according to what was stated in the answers obtained from the questionnaire. $\alpha \leq 0.05$ for participatory management and organizational effectiveness in Algeria Telecom, Tebessa Agency.