

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص : تسيير و إقتصاد المؤسسة

التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مقاطعة نفظال لغاز البترول المميع بتيارت

إشراف الأستاذ:

بلالطة مبارك

إعداد الطالب :

ايت ميمون كريمة

أعضاء اللجنة المناقشة :

جامعة الجزائر	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور بدعيدة عبد الله
جامعة الجزائر	مقررا	أستاذ محاضر	الدكتور بلالطة مبارك
جامعة الجزائر	مناقشا	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور زعباط عبد الحميد
جامعة سطيف	مناقشة	أستاذة محاضرة	الدكتورة قطاف ليلي
جامعة تيارت	مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس	الدكتور بن عمارة احمد

السنة الجامعية: 2006-2007

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

*... ربنا آتنا من لدنك رحمة و هيئ لنا من
أمرنا رشداً *

الكهف الآية 10

شكر و عرفان

يسرني بعد إتمام هذا البحث بتوفيق من الله أن أتقدم بأخلص آيات الشكر و العرفان و التقدير إلى الأستاذ المؤطر الدكتور بلالطة مبارك له مني الشكر الجزيل والامتنان العميق على سماحة خلقه و توجيهاته السديدة من أجل أن يرى هذا البحث النور و قبوله الإشراف على هذا العمل، كما أقدم تقديري و شكري:

إلى كل أساتذتي بقسم العلوم التجارية و علوم التسيير وبالأخص شريط رابح و حري خليفة و إلى عميد كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية مداني بن شهرة على ما بذلوه من أجل النهوض بالمستوى العلمي بالكلية.

إلى الأستاذ أحمد بن عمارة رئيس مشروع الماجستير على كل ما قدمه من أجل أن تكون هناك دراسات عليا بقسم العلوم التجارية.

إلى السيد بركان بلخير و مسانده الدائمة و إرشاداته القيمة.

الشكر موصول إلى أساتذتي الكرام بجامعة الشلف: د. بلعزوز و د. كتوش و د. راتول على إفادتهم لنا من فيض علمهم.

إلى د. مقني عميد كلية الطب بجامعة تلمسان على كل التسهيلات التي وضعها أمامي و كذا عميد كلية العلوم الاقتصادية بنفس الجامعة و عمال المكتبة على المساعدة القيمة، و كذا كل عمال مكتبة دالي ابراهيم و المكتبة المركزية بجامعة الجزائر.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة إطارات و عمال مقاطعة نفظال على مساعدتهم و تعاونهم .

شكر جزيل إلى السادة أعضاء اللجنة لتفضلهم قبول الاشتراك بمناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه و تسديده.

إلى أميرة، ياسمين، ليندة، حسيبة شكرا على الدعم و المساندة.

الطالبة: كريمة آيت ميمون

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
126	القدرة الانتاجية لمقاطعة نفعال	1-3
126	تطور مبيعات البوتان لمقاطعة نفعال	2-3
127	تطور مبيعات البروبان لمقاطعة تيارت	3-3
127	تطورات رقم الأعمال من 2001-2006 لمقاطعة نفعال	4-3
137	تصنيف المستخدمين	5-3
149	موقف القادة من التغذية المرتدة المقدمة من المرؤوسين	6-3
150	تحليل توفر الرؤية المستقبلية لدى قادة المقاطعة نفعال	7-3
151	تحليل سلوك القادة إزاء المشكلات الطارئة	8-3
152	تقييم توفر التفكير الابداعي لدى قادة المقاطعة	9-3
153	تحليل موقف القادة من مقترحات المرؤوسين	10-3
154	تحليل سمة الاتصال لدى قادة مقاطعة نفعال	11-3
155	تحليل ولاء قادة مقاطعة نفعال	12-3
156	تحليل مستوى علاقة القادة بمرؤوسيهـم	13-3
157	تقييم المهارات الإدارية لدى قادة المقاطعة	14-3
158	تقييم مهارة التعليم لدى قادة المقاطعة	15-3
159	تقييم روح الدعاية لدى القادة	16-3
160	أساليب التجنيد بصفة عامة و الداخلي بصفة خاصة	17-3
161	الفئات المعنية بالترقية	18-3
162	المعايير الأكثر إستعمالا في التجنيد	19-3
162	مستوى العمال في مقاطعة نفعال	20-3
163	طبيعة و نوعية الفئات المعنية بالتكوين	21-3
164	إرتفاع الأجور من 2001 إلى غاية 2006 (للفرد الواحد ب دج)	22-3
165	طريقة تطبيق العقوبة المالية داخل مقاطعة نفعال	23-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	مدلول التسيير حسب مدرسة عملية التسيير المعدلة	1-1
22	نموذج العلاقة بين الكفاءة و الفعالية	2-1
24	نموذج Farmer&Dichman	3-1
47	نموذج لدورة الحياة التنظيمية	4-1
51	مستويات التبني و التخلي في عملية التغيير	5-1
70	نموذج لتانباوم و شميدت	1-2
73	نموذج بليك و موتون	2-2
86	مواصفات إدارة الموارد البشرية	3-2
99	أنواع نظم المعلومات و علاقتها بالمستويات الادارية	4-2
104	تكلفة نظام المعلومات	5-2
113	العلاقة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي	6-2
127	تطور مبيعات البروبان و البوتان لمقاطعة نفضال	1-3
129	الهيكل التنظيمي العام لمقاطعة نفضال	2-3
137	الهيكل التنظيمي لدائرة تسيير الموارد البشرية داخل مقاطعة نفضال	3-3
145	المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات و أنواع القرارات	4-3

المقدمة

في السنوات الأخيرة تسارعت بشكل ملحوظ وتيرة التغيرات في العوامل المحيطة بمنظمة الأعمال خاصة تلك المتعلقة بالتغيرات الاقتصادية الدولية والضغطات الناجمة عن مسار العولمة الاقتصادية وانفتاح الأسواق، ولا شك أن هذه الوضعية تمثل تحديا وعبئا كبيرا على تسيير هذه المؤسسات .

لقد أدركت الدول المتقدمة أهمية العلاقة بين التسيير الفعال و مستوى المعيشة و أولت اهتماما كبيرا للموضوعات المتصلة بها و لذا يجب على الدول السائرة في طريق النمو أن تهتم أكثر بالتسيير الفعال، باعتباره المفتاح الرئيسي لحل مشكلاتها و الارتقاء بمجتمعاتها و نظمها الاقتصادية و الاجتماعية من مواقع التخلف و الركود إلى طريق التقدم و الرفاهية .

فالتسيير الفعال هو الأداة الأساسية لمجابهة التحديات و تحقيق النجاحات و الضامن الأهم لتحقيق الأهداف المسطرة من نمو وبقاء و ربحية بأقل تكلفة ممكنة، مع الأخذ بعين الاعتبار إستخدام أنجع الأساليب .

و لا يمكن أن يباشر التسيير هذه المهام ويقابل هذه التحديات و يحقق الأهداف المرجوة إلا إذا إتسم بالكفاءة والفعالية .

و قد دلت تجارب المؤسسات العالمية الناجحة و المتميزة بأن العامل الأساسي في تطورها و نموها و تحقيقها للأهداف و حصولها على الميزة التنافسية، يكمن في التسيير الفعال خاصة من خلال إستخدام أفضل التقنيات و أنماط التسيير ، مع التركيز على الموارد البشرية و إعطاءها العناية و الإهتمام اللائق بها و إتباع إستراتيجيات عملية تأخذ بعين الإعتبار التغيرات العميقة و المتسارعة في عوامل البيئة المحلية والدولية .

و لكن على الرغم من أهمية التسيير في المؤسسات، إلا أنه لم يولى له الأهمية البالغة في المؤسسات الجزائرية، و هذا راجع لعدم وعي المسؤولين بالمعنى الحقيقي له وبأهميته في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام.

إن غياب التسيير الفعال، كان من أهم أسباب المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا، لذا و جب على مسيريهها إعادة النظر في أساليب تسييرهم جديا، خاصة بعدما دق ناقوس الخطر على المؤسسات الجزائرية

ودخلت رهانات الحفاظ على بقائها في ظل العولمة والمنافسة الشديدة، و كذا بوادر إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة مستقبلا.

إشكالية البحث:

و من هنا تظهر إشكالية البحث المتناول : كيف يمكن تحقيق التسيير الفعال في المؤسسات

الإقتصادية؟

و قد ارتأينا إلى طرح بعض الأسئلة الفرعية :

1. ما هي الصبغة التي صبغ بها مفهوم الفعالية في الإنتاج الفكري لكل مدرسة؟ وماذا يقصد بمفهوم التسيير الفعال؟ و ما هي العوامل المؤثرة عليه؟
2. ما هي المحددات المستعملة في قياس فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟
3. ما مدى فعالية محددات التسيير داخل مقاطعة نفظال؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات تفرض علينا تصميم بعض الفرضيات نحاول من خلالها البحث عن بعض الإجابات لهذه التساؤلات .

فرضيات البحث:

1. جانب التطور لازم مفهوم الفعالية منذ أوائل القرن العشرين وكان هذا المفهوم يزداد تماسكا مع تطور الفكر المدرسي التسييري.
التسيير الفعال يعني تحقيق أهداف المؤسسة إلى أقصى حد.
يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في التسيير الفعال في العوامل الاقتصادية، عوامل إجتماعية،العوامل القانونية السياسية،و عوامل طبيعية.
2. المحددات المستعملة في قياس فعالية التسيير تتمثل في: قيادة إدارية فعالة، تسيير فعال للموارد البشرية،نظم معلومات فعال، هيكل تنظيمي فعال.
3. خروج مقاطعة نفظال في نهاية كل سنة بنتيجة سالبة ،دليل لعدم فعالية محددات التسيير على مستوى هذه المؤسسة.

دوافع و أسباب إختيار الموضوع :

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره، نجملها فيما يلي:

1. نوع التخصص العلمي الذي أدرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص التسيير الذي زاولت فيه دراساتي لما بعد التدرج.
2. ميلي الطبيعي للبحث و الاستطلاع في موضوع التسيير .
3. شعوري بالقيمة و الأهمية تجاه موضوع الفعالية في التسيير.
4. إمكانية البحث أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتصلة بالموضوع.
5. كوني جزائرية أطمح في أن يصبح بلدي في مصاف الدول المتقدمة و أتساءل دائما عن أسباب تخلف الاقتصاد الوطني رغم الإصلاحات المتتالية منذ الإستقلال .
6. إرتقاء عدة دول إلى مصاف الدول المتقدمة رغم إفتقارها للثروات الطبيعية و تأخرنا عن الركب المتقدم و نملك كل الشروط المادية و الخصائص الجغرافية التي لا تملكها هذه الدول .

أهداف البحث:

إن النتائج التي نتطلع إلى الوصول إليها من بحثنا هذا تتمثل فيما يلي :

1. التحديد الدقيق لمحتوى مفهوم الفعالية فكثيرا ما نصطدم في المراجع العربية بوجود خلط في استعمال مصطلحات (الكفاءة،الفعالية) بنفس المعنى و كترجمة للمصطلح باللغة الانجليزية (EFFICIENCY) أو الفرنسية (L'EFFICACITE) بينما في حقيقة الأمر كل مصطلح يفيد معنى معين.
2. رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لهذا المفهوم .
3. إثراء المكتبة ببحث جديد يكون نبراسا لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع .
4. لفت إنتباه الطلبة و المسيرين للبحث أكثر في الجانب التسييري و أوجه تأثيره في العملية الإدارية .
5. العمل على إيجاد أفضل السبل للإرتقاء بفعالية التسيير في المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة و الجزائرية بصفة خاصة .

الدراسات السابقة في الموضوع:

و نظرا لتعدد و تنوع المشاكل التي تكتنف تسيير المنظمات أصبح من الضروري السعي إلى إيجاد أفضل حل لهذه المشاكل و لم يكن السبيل إلى ذلك إلا بتوخي الفعالية في التسيير كهدف.

فنظرا لأهمية الدراسات في تعزيز هذه الدراسة وجد من الضروري الرجوع إلى العديد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع و من أهمها:

1. دراسة الدكتور بلالطة مبارك تهدف إلى إظهار أهمية الموارد البشرية كعنصر هام و فعال لنجاح عملية التسيير ، فكلما كان التفاعل بين التسيير و تخطيط الموارد البشرية أقوى و أكثر ارتباطا بمتطلبات التشغيل كلما زادت صلاحية الأفكار و التصميم و بالتالي يؤدي إلى تسيير فعال .

2. دراسة لخضر مرغاد تهدف إلى تبيان دور الإدارة بالأهداف كأداة لتسيير الفعال بحيث يحاول من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على فلسفة الإدارة بالأهداف و المزايا التي تحققها لفائدة أعضاء التنظيم التي تقوم بوضع التنظيم الإداري الكفيل بالتسيير الحسن للعمل داخل المؤسسة.

3. دراسة أستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى تهدف إلى إظهار أهمية نظام المعلومات في تفعيل عملية التسيير خاصة في ظل عالمنا المعاصر أين أخذت المعلومات دور أكثر عمقا و شمولية، و إكتسبت بفعل ذلك قدر يفوق كثيرا ما كانت تمثله من أهمية فيما مضى .

من مراجعة الدراسات السابقة حول فعالية التسيير و ما تمخضت عنه من نتائج و توصيات بهذا الصدد إلا أننا نلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بالتسيير الفعال على حد علم الساعة، بالرغم من ندرة الدراسات في هذا المجال لكن نجد أن موضوع فعالية التسيير، يأخذ اهتماما واسعا في الوقت الحالي.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالآتي :

الدراسات و البحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية في التسيير ركزت على جانب واحد و إهمال العناصر الأخرى المؤثرة مثل علاقة المؤسسة بالبيئة، و لم يقدموا الصورة الواضحة عن تسيير المؤسسة، لذلك أضافت هذه الدراسة كافة العناصر المؤثرة الداخلية و الخارجية كالقدرة على التكيف مع البيئة من خلال فعالية الهيكل التنظيمي و نظم المعلومات التي تلعب دور هام في الأونة الأخيرة و التسيير الفعال للموارد البشرية، و فعالية القيادة الإدارية أي أن الاتجاه هنا يتجه إلى الأداء الكلي للمؤسسة.

صعوبات البحث:

1. انعدام المراجع المتخصصة و المتعلقة بصلب الموضوع.
2. اختلاف المصطلحات المستخدمة بين المراجع التي تعتمد على الانجليزية (كتب مؤلفة من المشرق العربي) و الذين يعتمدون على اللغة الانجليزية، و المراجع المؤلفة بالفرنسية (دول المغرب العربي) التي تعتمد على اللغة الفرنسية بالدرجة الأولى، و حتى اللغات الأجنبية تختلف من حيث المصطلحات المستعملة لدرجة اختلاف المفاهيم في بعض الأحيان.
3. سرية معلومات المؤسسة و إستحالة منحها لأشخاص من خارجها، و هذا ما أدى بنا إلى إجتهد شخصي شاق.

المنهج المستخدم:

و بهدف الإلمام بكل جوانب الموضوع، إعتمدت في دراسة إشكالية البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل إيضاح و محاولة الإجابة بقدر الإمكان على الإشكال الرئيسي و التساؤلات الفرعية. كما إعتمدت من جهة ثانية على منهج دراسة حالة ، كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على أرضية الواقع من خلال التطرق إلى كل ما يخص التسيير الفعال في المؤسسة المستقبلية شكلا و مضمونا.

تقسيمات البحث :

حاولت الإجابة على الإشكالية من خلال خطة عمل متكونة من ثلاثة فصول ، يتناول الفصل الأول التسيير الفعال مفاهيم و أبعاد ، فتعرضنا في مبحثه الأول إلى المدارس التسييرية و نظرتها للتسيير ، و في الثاني إلى ماهية الفعالية في المؤسسة ، و في الثالث إلى التسيير الفعال و أبعاده أما الرابع فتعرضت فيه إلى فعالية وظائف التسيير.

بينما يتناول الفصل الثاني محددات التسيير الفعال حيث تناولنا في المبحث الأول فعالية القيادة الإدارية، و في الثاني التسيير الفعال للموارد البشرية، و في الثالث فعالية نظم المعلومات، و في الرابع فعالية الهيكل التنظيمي.

في الفصل الرابع و الأخير، تعرضت إلى دراسة حالة مقاطعة نפטال لغاز البترول المميع من خلال التعرض لتقديم مقاطعة نפטال بتيارت، ثم التعرف على محددات التسيير الفعال داخل مقاطعة نפטال، لنتهي في الأخير بتقييم هذه المحددات داخل مقاطعة نפטال.

أما الخاتمة العامة، فقد عرضنا من خلالها أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من الدراسة وهذا بعد إختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول:

التسيير الفعال مفاهيم و أبعاد

لقد ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع التسيير خاصة منذ مطلع القرن العشرين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما ميزها في كل مرحلة منها، بدء من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية إلى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة وأساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة.

يعتبر مفهوم الفعالية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يعط الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح، ويرجع ذلك ربما ظناً أن كثرة تداوله جعلته من البديهيات المتعارف عليها، إلا أنه من الملاحظ استخدامه في كثير من المجالات بعيداً عن مضمونه الحقيقي مما يؤدي إلى زيادة اللبس والغموض من حوله، لذا ارتأينا من المفيد محاولة التعرض لهذا المفهوم مع التركيز على التسيير الفعال ، الشيء الذي ربما يثير نقاشاً مفيداً يهدف إلى تسليط الضوء على جميع الجوانب المرتبطة به من حيث المضمون والأبعاد.

إن التطرق إلى أهمية العمل على تحقيق فعالية التسيير كهدف استراتيجي تسعى إلى بلوغه معظم المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، جعل منه قاسماً مشتركاً يمكن تحقيقه بشتى الطرق والوسائل.

كما يتطلب من الهيئات الإدارية التعرف على العوامل والمعايير وتحليلها بغرض معرفة كيفية تأثيرها واتجاه هذا التأثير وعمقه، وهذا من أجل اتخاذ الإجراءات والتدابير والقرارات المناسبة لتحسينها وتطويرها بما يخدم الأهداف المرجوة.

ونظراً للطبيعة المعقدة لهذا المفهوم فإن الهدف من هذا الفصل هو التطرق لمفاهيم التسيير الفعال وأبعاده بالدراسة والتحليل من خلال المباحث الآتية :

المبحث الأول: المدارس التسييرية ونظرتها للتسيير .

المبحث الثاني: ماهية الفعالية في المؤسسة.

المبحث الثالث: التسيير الفعال وأبعاده.

المبحث الرابع : فعالية وظائف التسيير

المبحث الأول: المدارس التسييرية ونظرتها للتسيير

إن مفهوم الفعالية لم ينل الأهمية التي يستحقها في التسيير إلا في مطلع القرن العشرين، وهو التاريخ الذي بدأ فيه التسيير ينحو منحيا أكاديميا، أي أصبح يحمل الصفة العلمية بسبب التطورات التي شهدتها آنذاك التسيير (مثل تطبيق الطريقة التaylorية) مما أكسب معه موضوع الفعالية أهمية كبرى، فأصبحت الفعالية سببا وهدفا مطروحا في نفس الوقت في توسيع واستمرار وتقديم البحوث في التسيير علما وتطبيقا.

وإذا كان الهدف المنشود معروفا وهو تحقيق الفعالية فإن سبيل تحقيقه لم يكن واحدة بحيث أدى ذلك إلى ظهور عدة مدارس تسييرية تحمل كل وحدة منهم في طياتها فلسفة خاصة بها وكذا حسب الفترة التي تزامنت معها.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

اقتترنت المدرسة الكلاسيكية بأسماء الباحثين الذين وضعوا الأسس الأولى لعلم المنظمات والتي ارتبطت أعمالهم مع بداية القرن العشرين أمثال Max. Weber –H. Fayol –F.w. Taylor إضافة إلى أعمال الباحثين الآخرين الذين أتموا فيها بعد أعمال هؤلاء الرواد والتي اهتمت أساسا بعملية التسيير وإن كان كل واحد ركز على جانب معين إلا أن مساهمتهم اشتركت في العديد من الفرضيات الأساسية وهي:¹

– **تمارس السلطة من الأعلى إلى الأسفل:** طبقا للمفهوم السلمي (le concept scolaire) تكون للدرجة العليا في الهرم السلطة على الدرجة التي تليها وهكذا يمكن تفويض السلطة لها وصولا إلى آخر درجة أين لا تمتلك التفويض، و السلطة كما يعرفها G.R. Terry S. Frauklin et "هي الحق الرسمي في المطالبة بالامتثال والالتزام بالخضوع"² ومن أهم مصادرها الشرعية القدرة على العقاب والجزاء، الخبرة، و القدوة.

– **مبدأ التخصص التنظيمي (Spécialisation organisationnelle):** أي أن كل فرد في المؤسسة متخصص في نشاط معين من خلال تنظيم ووصف مناصب العمل، فكل واحد مكلف بتنفيذ عمل معين وبأبسط حركة ممكنة في ظل الإنتاج على شكل سلسلة.

¹ j.p Helfer, et autres, management stratégie et organisation, 3ème édition, Vibert, paris , octobre 2000 , p374.

² George Terry et S. Franklin , les principes du Mangement, 8ème édition, economica, paris ,1985, p253.

- نطاق الإشراف (l'éventail subordination): ليس من الفعالية أن يقود مسؤول العديد من المرؤوسين، وهو من المفاهيم التي دفعت الكتاب الكلاسيك إلى التساؤل حول العدد الأمثل للمرؤوسين الخاضعين لسلطة الرئيس وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تحديد مناسب ومتوافق بين هؤلاء الكتاب، وكذا نطاق الإشراف له تأثير على عمق الهيكل التنظيمي وأفقته ويتأثر بعدة عوامل كالمستوى الثقافي للأفراد، نظام القيم، ثقافة المؤسسة، الاتصال، هذا ما أدى مع مرور الوقت إلى التحول إلى التنظيمات المسطحة (بدل الهرمية) والتي تبني أساسا على المهارات.

- الاختيار المناسب للعمال وتحسين وتطوير قدراتهم (تكوين الأفراد) .

كما سبق الإشارة إليه، على الرغم من هذه الفرضيات المشتركة بين رواد المدرسة الكلاسيكية إلا أن كل واحد منهم اهتم بمستوى معين.

أولا- نظرية الإدارة العلمية:

التي نادى بها وأسسها المهندس الأمريكي فريدريك تايلر (1856م-1915م) وذلك في كتابه الإدارة العلمية عام 1911م، يعد تايلر مؤسس التنظيم العلمي للعمل والذي عرف العمل على شكل سلسلة تبين مجموعة من العمليات المنتظمة خلال العملية الإنتاجية للوصول إلى إنجاز عمل معين، بالإضافة إلى تحديد الأجر من خلال مردود العمل، على الرغم من تحاليله الخاصة بتنظيم الورشات (طبيعة تكوينه وخبرته) إلا أنه يصنف من بين منظري الإدارة العامة وانحصرت أعماله أساسا حول الفعالية في العمل باللجوء إلى المنهج العلمي، "وقد انطلق من فكرة أساسية وهي التظاهر بالعمل في حين أن العمل لا يستغرق إلا جزءا بسيطا من وقت العامل"¹، لذا نحاول إيجاد علاقة بين الإنتاجية والعائد، حيث أن هذا الأخير يكون انطلاقا من تنظيم جيد، فقام بإعادة تصميم العمل من خلال نظام جديد للأجور على أساس الكمية المنتجة بدلا من النظام الزمني، حيث يكون هناك توافق بين أجر العمال ومستوى الإنتاجية (الأجر بالقطعة).

"يعد تايلر أول من اخضع خطوات العمل للدراسة والبحث وانتهج في ذلك المنهج العلمي من خلال دراسة العمل، الحركات والزمن"²، والذي يقوم على أساس تقييم العمل، الاختيار المناسب للعمال، تحديد الأجر بالقطعة، ومن خلال تجاربه توصل إلى ما يسمى بالطريق الأفضل الوحيد

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص37.

² Carol Kennedy, Toutes les théories du management, 3ème édition, Maxima, paris, 2003, p323 .

"الذي تعني به إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلائي للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو ذو طبيعة مالية والعمل على القضاء على التبذير في الوقت، الموارد بإتباع المنهج العلمي"¹.

ثانيا- نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية:

التي نادى بها وأسسها المهندس الفرنسي هنري فايول (1841م-1925م)،/ أحد أشهر رواد المبادئ الإدارية أو التسييرية، وقد ضمن فايول أفكاره في كتابه الصادر بالفرنسية عام 1916م تحت عنوان "الإدارة العامة والصناعية" (1970م-Blan et scott)، فقد تبني فكرا تسييريا اختلف عن تايلر الذي اهتم بالورشات، وأن الفعالية تكون انطلاقا من الطريقة التي يمكن تتبعها في العمل وربطها بالحوافز المادية، في حين أن فايول يبين انه يمكن التحكم في السلوك الإنساني من خلال العملية التسييرية بمجموعة من القواعد والضوابط والمبادئ المحددة للأداء،"كما أن فايول بدأ حياته العملية كمدير عام لشركة منجمية في فرنسا كونت له خبرة ساعدته على تبني فلسفة تسييرية، هذا ما تبين في كتابه الإدارة الصناعية والعامة"²، وقد تبني وجهة قائلة "بأن التسيير ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها"³ وقد قدم فايول خمسة وظائف للإدارة أو التسيير هي أن تتوقع، تنظم، نقود، ننسق ونراقب وفي مقابل هذه الوظيفة التسييرية هناك خمسة وظائف للمؤسسة تطبق عليها وهي: الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، الأمن والمحاسبة.

ولزيادة الفعالية التسييرية قدم فايول الأربعة عشر مبدأ لتحسين قيام المسيرين بمهامهم بأحسن كيفية وهي: تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة الإدارة، أولوية المصالح العامة على المصلحة الشخصية، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، العدالة والإنصاف، استقرار العمال، المبادرة، تنمية روح الجماعة.

ثالثا- النظرية البيروقراطية:

التي وضعها ونادى بها العالم الألماني ماكس وبير (1864م-1920م) سعيا وراء توفير أعلى حد للفعالية، فهدف وبير إلى وضع مجموعة قواعد وأسس ومبادئ لتنظيم سير العمل في المؤسسات لأن تطبيق ما تضمنته هذه النظرية يضمن للمؤسسة الدقة في العمل وأحكام السيطرة والرقابة على تنفيذه

¹ Jean-claude scheide , les grands auteurs en organization , 2 éme édition , dunord ,paris , 1999,p83 .

² JP Helfer et autres , opcit , p 375 .

³ محمد فريد الصحن و آخرون ، مبادئ الادارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999- 2000 ،ص55 .

وتحقيق فعالية عالية المستوى، وأهم المبادئ التسييرية التي تضمنتها هذه النظرية هي "التدرج في الوظائف حسب الاختصاصات، توزيع العمل بناء على التخصص عدم التحيز للأشخاص استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم، التدوين الكتابي للأوامر، السرية في العمل والالتزام بها"¹، فبالرغم من الإيجابيات التي أتت بها النظرية البيروقراطية إلا أنها أظهرت عيوب أدت إلى الظن بعدم فعاليتها فقد اقترنت بأنها تضعف روح المبادرة وأنها تستعمل الأسلوب المركزي التسلطي وعدم فاعليتها في الجانب الاتصالي.

لهذه النظرة الميكانيكية التي مفادها أن المحفزات المادية هي الكفيلة لزيادة الإنتاجية قد صاحبت مرحلة اقتصاد الإنتاج أين كان العرض أقل من الطلب وأن كل ما يتم إنتاجه يستهلك لذا تم استغلال الأفراد لكن التغيرات التي حدثت فيما بعد تطور النشاط الاقتصادي، أصبح النظام الكلاسيكي أقل تكيفا لإشباع رغبات المستهلكين وما صاحبها من تنوع كبير في المنتجات، وأن الفرد العامل ليس كحيوان يتقدم بالجزر (الأجر) بل هو عبارة عن كائن حي تحكمه مجموعة من الضوابط الإنسانية يجب مراعاتها، هذا ما أكدته مجموعة من علماء النفس وعلم الاجتماع مهدوا لظهور تيار جديد يسمى بالمدرسة السلوكية.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنواقص التي اتسمت بها نظريات المدرسة التقليدية والمتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون إعطاء أي اعتبار للعوامل الإنسانية وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعياً وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل وتندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات والمدارس منها.

أولاً - مدرسة العلاقات الإنسانية:

التي تعتبر المرحلة الأولى لدخول العلوم السلوكية، وترجع أساساً إلى الأكاديمي والباحث الأمريكي إلتون مايو ومجموعة من الباحثين الممتدة من عام 1927م إلى 1932م في مصانع شركة وسترن إلكترونيك ويشار إلى أن هذه المدرسة تطورت بفعل ثلاث رواد هم: روبرت أوين الذي وضع اللبنة الأولى، وإلتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي في القرن العشرين، وماري فوليت التي تعتبر أفكارها

¹ محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة النشر مجهولة، ص 27.

امتداد لأفكار مايو، "وقد أكد مايو وزميله (روثليز برجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه"¹ وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي "إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك"²، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة .

لذا رأى السلوكيون في هذا الإطار أن التسيير "ما هو إلا تحقيق الأهداف و إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين"³ ومن هنا برزت إحدى "أهم الوظائف التسييرية ألا وهي وظيفة الدفع هناك من يسميها (التوجيه) والتي تشمل على ثلاث عمليات اجتماعية وهي الاتصال، التحفيز، والقيادة، هذه العمليات التي تهدف من خلالها إلى التأثير على الأفراد بطريقة تجعلهم يتعاونون على تحقيق الهدف"⁴، و حسب تيار المدرسة الاجتماعية فإن التسيير هو نشاط إنساني هادف، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة و ما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات .

من خلال وظيفة الدفع التي تتعامل مع القوى البشرية أكثر، يمكن أن يتبين لنا نمط المسير الغالب في معظم الأحيان خاصة أثناء عملية القيادة أو إتخاذ القرار، و هي التي تتعلق بالطريقة التي يتبعها المسير في ممارسة لعمل ما من أجل تحقيق الهدف .

"وأكدت المدرسة الاجتماعية أيضا على أن الإنسان بطبعه اجتماعي ولا يستطيع أن يعيش بمفرده لذا على المسير أن يأخذ بعين الاعتبار هذا البعد فيدرس جماعة العمل وطبيعة تكوينهم وكيفية التعامل معهم، إلى جانب دراسات أخرى تتعلق بمدى أثر الجماعات وعلاقات الأفراد على الإنتاجية، كتوسع العمل، تميم العمل، هذا الأخير الذي نقصد به تميم النشاطات لكل فرد بطريقة تسمح لهم العمل بنوع من الحرية (شعور بالراحة) مع إحساسهم بمسؤوليتهم اتجاه العمل من خلال مراقبتهم لأنفسهم أثناء أداء العمل والتي تصاحب دوران الأنشطة"⁵.

¹ محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 28.

² J.p Helfer et autres ,op cit , p372.

³ H.Koontz et O'Donnel , Management principes et méthode de gestion, 4eme édition, Macgraw Hill, Québec, 1980, p16.

⁴ M Laflamme , le management approche systemique théorie et cas, goetin Morin quebec, canada, 1981, p71.

⁵ F. Livian yves , introduction à l'analyse des organisations, economica, paris, 1995, p83.

ثانيا- تنمية التنظيمات:

التي تعتبر امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية وأبحاث مايو وزملائه، ركز أنصار هذا الاتجاه على ضرورة دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي وفهمه كأساس لفعالية العمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة، كما اهتموا بدراسة حاجات العاملين ودوافعهم لضمان استجاباتهم لمتطلبات العمل بطريقة أفضل ويرى أنصار هذا الاتجاه أن حاجات الإنسان يمكن تحقيقها في التنظيمات الحديثة، مما دفعهم إلى الخلط بين الإنسان ككائن معقد متعدد الحاجات، وبين كونه موظفا يؤدي دورا وظيفيا ضروريا لإشباع حاجاته الاقتصادية، ومن النظريات التي تندرج تحت هذا الاتجاه نظرية ماكريغو (MC Gregor Theory X.y)، نظرية ماسلو للحاجات (أو هرم الحاجات)، نظرية ذات العاملين (F. Herzberg)، نظرية الشبكة الإدارية (Blake et Mouton).

المطلب الثالث: المدارس الحديثة

نشأت هذه المدارس مؤخرا من بينها مدرسة صنع القرارات، مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم والمدرسة الموقفية أو الظرفية ومدارس أخرى.

أولاً- مدرسة صنع القرارات:

تنسب هذه المدرسة التي ظهرت تقريبا في سنة 1950م إلى هيربرت سيمون الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"¹، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال March et Herbert simon, Richard cyrt, james إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سيمون "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع"² وقد عارض سيمون مفهوم الرشد المطلق بحكم أن المسير لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل المواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا يلتزم بأنماط معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة لذا ظهرت محلها نظرية الرشد

¹ H.Koontz et O'Donnel , Op Cit , p21.

² سيمر أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة ، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، السعودية، 1988، ص 194.

المحدود"¹ وهي كنفد للنظرية الأولى التي مفادها أن الإنسان لا يبحث عن الحل الأمثل بل يتوقف عند الحل المرضي مقارنة بالوضعية التي فيها، "وتجدر الإشارة إلى أن التركيز على مدخل دراسة وتحليل القرارات فقط لا يعد كافياً للتوصل إلى نظرية متكاملة للإدارة أو التسيير"² ولأن اتخاذ القرار ما هو إلا فعل يقوم به المسير أثناء ممارسة العملية التسييرية ولا يمكن أن نعتبره تسييراً.

ثانياً- مدرسة علم الإدارة:

نشأت هذه المدرسة والمعروفة باسم بحوث العمليات بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لأبحاث التي تناولت الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية واللوجستية، بعد النجاح الذي أحرز في هذا المجال اتجه رجال الاقتصاد إلى تطبيق بحوث العمليات واستخدامها في ميادين الأعمال.

تعتبر مدرسة علم الإدارة الإنتاج السليم وكفاءة الأفراد والتنظيم إنجاز نابعا من التخطيط. بمعنى أنها لا تركز على الإنتاج فحسب بل وعلى التخطيط السليم الذي يستخدم النماذج الرياضية أو الكمية بشكل دقيق وهو الأمر الذي يميزها عن الإدارة العلمية، فهي تحاول أن تضع المشاكل التسييرية في شكل نموذج رياضي من خلال علاقات رياضية، على الرغم من إسهاماتها التي لا تزال يعترف بها لحد الآن إلا أنها صادفت مشكلة الظواهر الكيفية أين يصعب تكميمها خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري وما يتسم به من تعقد واختلاف في نظام القيم.

ثالثاً- مدرسة النظم:

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب في التسيير جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بير تنفلي" "Luduing von Bertalanffy"³ لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيبستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م .

"ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة"⁴ ويعتبر "شيرستر برنارد" أول من تطرق

¹ محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994، ص ص 99-102.

² سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 32.

³ هو عالم بيولوجي يرجع إليه الفضل في ظهور منهج النظم راجع طارق حمادة، منهج النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1985، ص ص 9-10.

⁴ الداوي الشيخ، "دراسة تحليلية لـ الكفاءة في التسيير حالة الكفاءة الاقتصادية والنسبية لمؤسسات الصناعات النسيجية والقطنية COTITEX خلال الفترة (1983-1993) باستعمال تقنيات "j.M. FARREIL" و "LAU-YOTOPOLUS"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 1995، ص 75.

إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"¹، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

حسب Le moigne فإن النظام له مجموعة من الخصائص التي تنطبق على المؤسسة وهي:²

- المنهج النظمي يبين حقيقة نشاط المؤسسة من خلال النموذج مدخلات (تدفقات النظام)، عملية المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية (Feed back).

- النظام مجموعة من العناصر المتداخلة وتحكمها علاقات تربط فيما بينها.

- هناك أهداف للنظام وهي تختلف من نظام إلى نظام ومرتبطة بدرجة التعقد (حسب عدد الأنظمة التحتية وكذا العلاقات التي تربطها)، ويعد تحديد الهدف كمرحلة مهمة من التحليل النظمي يتم من خلاله التنسيق بين مختلف هذه الأنظمة التحتية.

- التكيف مع تغيرات المحيط والأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية، فالمؤسسة هي نظام مفتوح تتأثر بعوامل المحيط، وهي من المفاهيم الحديثة التي تزامنت مع فترة اقتصاد التسويق (منذ الستينات) أين تم أخذ المحيط في الحسبان على غدارة فترة اقتصاد الإنتاج أين كان ينظر للمؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر بتغيرات المحيط ومن خلال التحليل النظمي .

رابعاً- المدرسة الموقفية (الظرفية):³

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler) فرضياتها ارتكازاً على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملئ الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من

¹ سمير أسعد مرشد، مرجع سابق، ص 205.

² J.p Helfer et autres , op cit, p378.

³ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 40.

انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيديا يطوق كفاءتها وفعاليتها.

المطلب الرابع: مدرسة عملية التسيير

ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى التسيير على أنه "يشمل على مجموعة من الأنشطة والوظائف المتكاملة فيما بينها والمشكلة لعملية التسيير، وتعتبر هذه الوظائف الإطار الفعال لدراسة التسيير"¹ من خلال التركيز على: التخطيط، التنظيم الدفع، الرقابة.

فالتخطيط هو "وضع وتقديم المستقبل في صيغة قرارات حالية"²، وهي تعكس مدى إرادة المؤسسة في التحكم في المستقبل، أي التفكير لوضعية مستقبلية مفصلة وللوسائل التي نتوصل بها إليها، وهذا من خلال تحديد الهدف، فيقول peter Druck في هذا الصدد "من المستحيل أن تكون فعالا بدون أن تحدد مسبقا ما سوف تعمل"³

وبعد أن تقوم بتحديد الهدف الذي تم وضعه أثناء عملية التخطيط، فإن العملية التي سوف يركز عليها المديرون أكثر في المستقبل لمحاولة سبق التغيرات من خلال التوقع لما سوف يحدث، تأتي الوظيفة الثانية ألا وهي تنظيم الجهود والموارد من أجل تحقيق الهدف، "فالتنظيم الفعال يمكن من وضع الأسس والهياكل التي تتضمن العلاقات بين مختلف الأجزاء في المؤسسة والتي تساهم مساهمة مباشرة في تحقيق الأهداف المرغوبة والتي يتم صياغتها"⁴ والتنظيم يقوم على أساسين بدوئهما لا نستطيع التكلم عن التنظيم وهما، تقسيم العمل والسلطة من خلال تحديد مجالات التداخل والعلاقات التي تربط بين الأفراد والمصالح.

أما وظيفة الدفع فمن خلالها نبحث عن الكيفية التي يتم بها دفع الأفراد للعمل من خلال العمليات الاجتماعية المتمثلة في الاتصال، التحفيز والقيادة وتكوين الأفراد لمعرفة ما توصلنا إليه من إنجاز تأتي العملية الرابعة ألا وهي الرقابة وهذا لمقارنة ما تم التخطيط له بما هو محقق فعلا، ومن ثمة تحديد الانحرافات وكذا أسبابها والعمل على إيجاد الطرق التصحيحية وتدعيم نقاط القوة أكثر.

¹ George Terry et S. Franklin, op cit, p35.

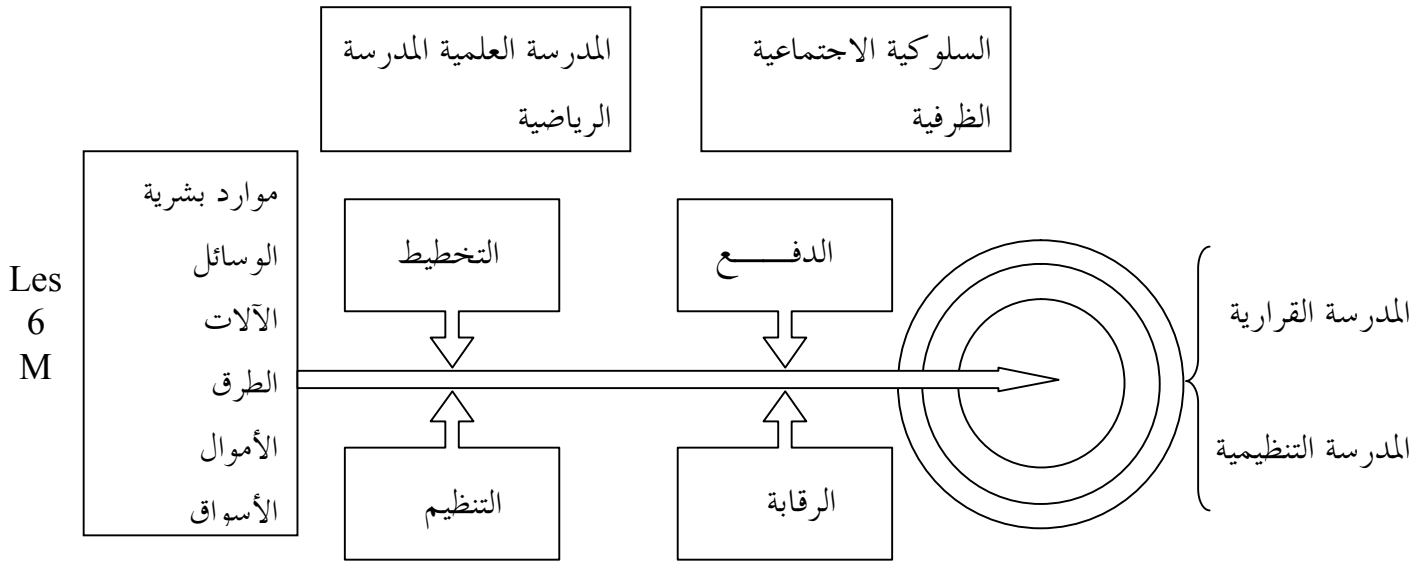
² J.p Helfer et autres , op cit, p22.

³ Jean claude Sheide , Op cit, p107.

⁴ أحمد عرفة، سمية شبلي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة النشر مجهولة، ص 17.

وكتطوير لهذه المدرسة جاءت مدرسة عملية التسيير المعدلة والتي بينت هي الأخرى أن التسيير عبارة عن مجموعة الوظائف المتكاملة وفي كل وظيفة يمكن أن تعتمد بصفة كبيرة على دراسات المدارس السابقة من خلال معالجة مجموعة من المدخلات المتمثلة في: Les 6M عن طريق وظائف التسيير من أجل الوصول إلى هدف معين أخذت بعين الاعتبار النظرة النظامية، كما هو محدد في الشكل التالي:

الشكل 1-1: مدلول التسيير حسب مدرسة عملية التسيير المعدلة



المدرسة العلمية- الرياضية المدرسة الاجتماعية- الظرفية

Source: G.Terry et S Franklin, op cit, p34.

المبحث الثاني: ماهية الفعالية في المؤسسة

لقد حظي موضوع الفعالية في المؤسسات الاقتصادية باهتمام كبير، هذا الموضوع مرتبط ارتباط وثيق باقتصاديات الإدارة التي تهدف إلى رفع فعالية الأداء في المؤسسات القائمة وترشيد القرارات الخاصة باستخدام الموارد المالية، الموارد التكنولوجية والموارد البشرية.

من هذا المنطلق فإن مفهوم الفعالية وطرق قيامها والمشكلات المرتبطة بعملية القياس وغيرها من الجوانب تمثل ضرورة يفرضها واقع الدراسة في اقتصاديات الإدارة، فقياس الفعالية والكفاءة ينطوي في حد ذاته على قياس الأداء الكلي للمؤسسة أو لأحد أجزائها ومعرفة مدى التقدم أو النجاح المحقق.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية و مداخلها

إن قياس الفعالية ينطوي على قياس الأداء الكلي أو الجزئي، و معرفة مدى التقدم أو النجاح المحقق و ذلك طبقا لمجموعة من المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط أو الهدف محل النقاش.

إن محاولة تصميم نموذج عام لتقييم فعالية المؤسسات، لمن الأمور الشاقة و الصعبة، و تعتمد على رأي دون النظرية، فلم تظهر بعد مبادئ عامة و شاملة يمكن الاعتماد عليها في تصميم مثل هذا النظام.

أولا- مفهوم الفعالية:¹

بالرغم من الأهمية التي إكتسبها قياس الفعالية فإنها لازالت تفتقر إلى إجماع، و ذلك لوجود إختلاف وجهات النظر و تعدد الآراء، فيما يتعلق بماهية فعالية المؤسسات، فإننا يمكن أن نلخص هذه الآراء في تعريفين.

1- الفعالية: "هي درجة تحقيق الأهداف و لاشك هذا التعريف عام و ليس محدود، و الخلاف حول تعريف الفعالية ينشأ من حقيقة أن المؤسسات و الأفراد الذين يقومون على إدارتها تكون لهم في الغالب أهداف متعددة و معارضة، فإن ما هو فعال بالنسبة لمجموعة قد لا يكون فعالا بالنسبة لمجموعة أخرى، و هذا ما يجعل مشكلة تحديد و قياس الفعالية عملية صعبة رغم ضرورتها و أهميتها كمؤشر هام بالنسبة للمؤسسات على إختلاف أنواعها"².

2- الفعالية: هي مدى قدرة المؤسسة على إستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة في الحصول على إحتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من أجل إستمرار نشاطها، و هو تعريف يربط فعالية الحصول على الإحتياجات من الموارد النادرة، بينما لا يوجد من الموارد التي توفرها البيئة للمؤسسة مورد غير نادر، أو غير ذات قيمة، كما أن هذا التعريف يحدد فعالية المؤسسة في قدرتها التفاوضية التبادلية مع البيئة في حصولها على إحتياجاتها اللازمة لبقائها و إستمرارها.

¹ علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر ، (أطروحة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، غير منشورة) ، 1999، ص 35 .

² محمد فريد الصحن ، عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث، القاهرة ، 1987 ، ص 91.

ثانيا-مدخل قياس الفعالية:

إن الصعوبات و المشاكل العديدة أدت بالباحثين إلى إتباع عدد من المدخل في قياس فعالية المؤسسات منها ما يلي:¹

1-مدخل للأهداف: يستند مدخل للأهداف إلى أن كل مؤسسة من المؤسسات تبرر وجودها كعنصر من عناصر المجتمع بتحقيقها لأهداف تناسب و رغبات المجتمع ككل أو كجزء منه، وبالتالي فإن قياس فعالية أية مؤسسة يتم بناء على مدى تحقيقها للأهداف التي كانت سببا لوجودها، وإن كانت هذه النظرة مقبولة على العموم فإن هناك العديد من التساؤلات التي تثار حول كيفية التعرف على الأهداف؟ فمنها مثلا:

-إذا كانت للمؤسسة أكثر من هدف الربح، الإنتاجية، الرضا، النمو، الاستمرار، البقاء... إلخ) السؤال ما هي التوليفة المرضية.

-هل تأخذ بالأهداف المعلنة، أي الأهداف الرسمية و التي تعد للإستهلاك العام، أم الأهداف العملية التي تعبر عن الناتج النهائي الذي يرتبط بسياسته الفعلية؟ و هل تقيس الفعالية بمدى تحقيقها لأكثر من هدف؟ و ما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف؟.

2-مدخل النظم: يؤكد هذا المدخل على ضرورة النظر إلى المشكلة في إطارها الكلي، بما تشمله من أجزاء مع التأكيد على علاقة الاعتماد و التأثير المتبادل بين هذه الأجزاء و العناصر و بينها و بين بيئتها و من البيئة الخارجية للنظام العام.

في ظل هذا المدخل ينظر إلى المؤسسة على أنها عنصر و احد من العناصر التي تتفاعل بعضها مع بعض الآخر، باعتماد متبادل و تكون المؤسسة فعالة، ما دامت تستخدم مواردها على نحو أمثل، و ما دامت تساهم في استمرار النظام الأكبر.

إن تقييم الفعالية وفق هذا المدخل يقوم على افتراض أن بقاء و استمرار النظام في تحقيق أهدافه، مرهونة بمدى فعاليته في متابعة التطورات و التغيرات التي تحدث في البيئة و التعرف على التأثيرات التي تحدثها في هذه البيئة للإستفادة منها في إجراء التعديلات اللازمة على مدخلات النظام و عملياته.

إن فائدة التغذية المرتدة تأتي كنتعقيب على ما تحصل عليه من مخرجات، ما هو إلا حصيلة التفاعل بين المدخلات و المخرجات، أي أن النتيجة التي تصل إليها ستكون نتاجا متطابقا لنوعية و كفاءة

¹ علي عبد الله ، مرجع السابق ، ص ص 97-100 .

المدخلات و العمليات في التنظيم و من ثم فإن أي تخلف أو تدهور فيها يسبب تخلفا و إخفاقا فيما يمكن أن يصل إليه من نتائج، كما أن مفهوم النظم يوضح أن التفاعل بين كافة المتغيرات البيئية التي تربط كل متغير إرتباطا عضويا بغيره، و يتوقف فعالية كل النظام و كفاءته الكلية على كفاءة و فعالية إدارة كل متغير على حدة ثم على محصلة فعالية إدارة تلك العناصر، و بالتالي ترى أن المشكلات التنظيمية هي في الحقيقة الأمر نتاج لتفاعل مدخلات و عمليات التنظيم و الإدارة، كل متغير من المدخلات و العمليات و الجوانب البيئية الداخلية و الخارجية.

من خلال مدخل النظم تستطيع الإدارة التعمق في دراسة المشكلات و الوصول إلى أسبابها و من ثم يسهل علاجها، كما يتيح هذا المدخل الفرصة للإدارة على الإحاطة بصراعات أهداف المؤسسة، و إرتباطها بأهداف التنظيم الفرعية داخل المؤسسة و التنسيق بينهما لتحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة.

3- المدخل الاستنباطي-الاستقرائي: تقوم مؤشرات فلسفة هذا المدخل على إستخدام بعض المؤشرات الكمية مثل نمو المبيعات، نمو المؤسسة، مؤشرات وظيفية مثل رضا العاملين و اتجاهات العملاء و آراء المجتمع نحو المؤسسة و غيرها كأدوات للحكم على فعالية المؤسسة، يعتبر هذا المدخل أكثر المداخل شيوعا و إستخداما في قياس فعالية المؤسسات لاحتوائه على مقاييس كمية و نوعية.

4- المدخل الاقتصادي: و يعتمد على إستخدام القيمة المضافة كمعيار، و لا يعتبر هو الآخر أسلوبا كاملا لقياس فعالية المؤسسات و ذلك لإمكانية رفع القيمة المضافة من خلال العديد من الطرق لا تبررها إختبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

مما سبق يتضح أن كل المداخل السابقة الذكر مزايا معينة إلا أنها تعاني في نفس الوقت من قصور، و إن كان مدخل النظم قد إتسم بشيء من الشمول في معالجة للظواهر التنظيمية و الإدارية بالإضافة إلى إظهار أهمية العوامل البيئية و دورها فيما يحدث داخل المنظمات، إلا أن إفراط هذا المدخل في التعميم أفقده واقعية التطبيق.

المطلب الثاني: الفرق بين الكفاءة والفعالية

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يتم من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه هذه الأخيرة، فرغم تعدد مفاهيم الفعالية إلا أنه يجب الإشارة إلى أنها تختلف عن مفهوم الكفاءة (Efficiency) فالفعالية تعرف على أنها استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة يمكن أن تعرف على أنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية، فالكفاءة تعني كيفية استعمال

الموارد بطريقة مثلى في إنتاج شيء ما فهي ترتبط بالوسيلة التي أتبع في الوصول إلى النتائج، ونشير هنا إلى العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست دائما إيجابية بل قد يأخذ المفهومان اتجاهين متعاكسين. بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها والعكس أيضا صحيح أي أنها قد تتميز بالكفاءة دون الفعالية إذا نستنتج مما سبق أنه قد تتوفر الكفاءة والفعالية في مؤسسة ما وقد لا توجدان سويا¹، ولتوضيح ذلك سوف نسوق المثال التالي: " يستخدم مندوبا البيع في كل من مؤسستي سور الغزلان ومفتاح التابعتين للمؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للوسط نفس الموارد المتاحة (الأموال، العينات، المعدات) وهذا لأجل تسويق مادة الإسمنت لمؤسسات البناء الموجودة على مستوى منطقة الوسط، ويقومان باستغلال تلك الموارد استغلالا كفوًا عن طريق الاقتصاد في إنفاق الوقت أو الجهد أو المال فكلاهما يعتبر كفوًا في هذه الحالة، ولكن مندوب سور الغزلان يعقد الصفقة المنشودة فهو إذا فعال ومندوب مفتاح لا يحققها فهو غير فعال، أما إذا افترضنا أن المؤسستين المذكورتين تنجحان في تحقيق هدف إنتاجي مسطر ليكن إنتاج الإسمنت بنسبة 90% من الإنتاج المقرر أي من القدرة الإنتاجية النظرية فهما إذا تتميزان بالفعالية، ولكن مؤسسة مفتاح تستنفذ كمية أكبر من الموارد اللازمة لإنتاج هذه الكمية من الإسمنت، من خامات ومعدات ومجهودات (أي تكلفة بشرية كبيرة) والوقت، بينما تستنفذ مؤسسة سور الغزلان حجم أقل من هذه الموارد، وبناء على ذلك تعتبر المؤسسة الأولى مفتاح أقل كفاءة من المؤسسة الثانية سور الغزلان.

في سياق هذا المثال لا بد من الإشارة إلى أن المقاربة النظامية، تنظير إلى الفعالية من زاوية أشمل وأوسع فتأخذ المقاربة في حساباتها الأداء الكلي للمؤسسة، فتضمن الفعالية في إطار هذه المقاربة كلا من تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المسطرة والمطلوبة واستغلال الموارد في سبيل تحصيل هذه النتائج.

إذا يمكننا أن نستنتج مما سبق بأنه توجد علاقة قوية وهامة بين الكفاءة والفعالية، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أساس أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإن الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، كما أنه إذا ما نظرنا إلى الكفاءة أو الفعالية من باب التأثير المتبادل ووفقا لمبدأ الدالة (Fonction) يمكن اعتبار الفعالية متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة من بين هذه المتغيرات عنصر هام هو الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، إذا يمكن أن نستخلص مما سبق بنتيجة مفادها أن مفهوم الأداء في كافة المؤسسات يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة، نحاول الآن أن نقوم بعملية تركيب المصطلحات السابقة في سياق مفهوم واحد

¹ الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 10.

تجميع بين الفعالية والكفاءة، أي "تعظيم أهداف المؤسسة على المدى الطويل تحت قيد تدنية التكاليف"¹، ويمكن صياغة التلازم بين الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل 1-2: نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة في الاستخدام

		غير كفي	كفي
الفعالية في الاستخدام	غير فعال	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استعمال الموارد (2)	عدم تحقيق الأهداف ولكن استعمال أمثل للموارد (1)
	فعال	تحقيق الأهداف مع إفراط في استعمال الموارد (4)	تحقيق الأهداف مع استعمال أمثل للموارد (3)

المصدر: من إعداد الطالبة- بتصرف.

الوضعية (1): يوجد رشد في استخدام الموارد إلا أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة بنجاح وبالتالي توجد كفاءة وعدم وجود فعالية.

الوضعية (2): تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة اقتصاديا لأنها لم تحسن استخدام مواردها ولم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.

الوضعية (3): تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معا، لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وانعكس على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

الوضعية (4): تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهظة، وتعتبر المؤسسة في هذه الحالة فعالة إلا أنه عليها تحسين وترشيد استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لها.

¹ علي عبد الوهاب، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر، (أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 1999، ص 168.

المطلب الثالث: نماذج قياس الفعالية

تتعدد وتباين نماذج قياس الفعالية داخل المؤسسة بتعدد وتباين آراء وأفكار الباحثين حول مفهوم الفعالية، ففريقا من الباحثين يهتم بدراسة الفعالية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي باستخدام مؤشرات سلوكية، ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل يذهب البعض الآخر إلى دراسة الفعالية وعلاقتها بمدى إنجاز الأنشطة الوظيفية بالإضافة إلى علاقتها بمختلف الوظائف الإدارية الأخرى.

أولا- نموذج برايس (Price):¹

يفيدنا نموذج برايس في تحديد معايير قياس الفعالية، فكل المتغيرات التي ضمها نموذج يمكن أخذها كمعايير للقياس، إلا أن أكثرها أهمية وقابلية للقياس الكمي هو "حجم وقيمة المخرجات" التي تقدمها المؤسسة للبيئة المحيطة.

إلا أنه من الضروري عند قياس الفعالية مراعاة التالي:

- 1- أن الحكم على فعالية إنجاز المؤسسة يستلزم مقارنة النتائج المستهدفة بالنتائج المتحققة من (خلال مجموعة من المعايير القياسية المتفق عليها)، حتى يمكن تحديدها إذا كانت المؤسسة تقع في منطقة الفعالية أم لا.
- 2- أنه من الضروري تتبع موقع المنظمة بالنسبة لمنطقة الفعالية من عام إلى آخر حتى يمكن الحكم على مدى تطورها.
- 3- أنه من الضروري مقارنة إنجاز المنظمة بإنجاز المنظمات الأخرى المتشابهة التي تعمل في ذات مجال النشاط، حتى يمكن الحكم على مدى قوة مركزها التنافسي.
- 4- أنه من الضروري قياس متغير "الكفاية الإنتاجية" كواحد من المتغيرات الإضافية التي يمكن أن تساعدنا في تفسير التغير في الفعالية وهنا يثار سؤالين مهمين:

5- هل كان قياسي الكفاية والفعالية ناتجين من استخدام كامل للمدخلات؟

6- هل كان قياسي الكفاية والفعالية ناتجين من استخدام صحيح للمدخلات؟

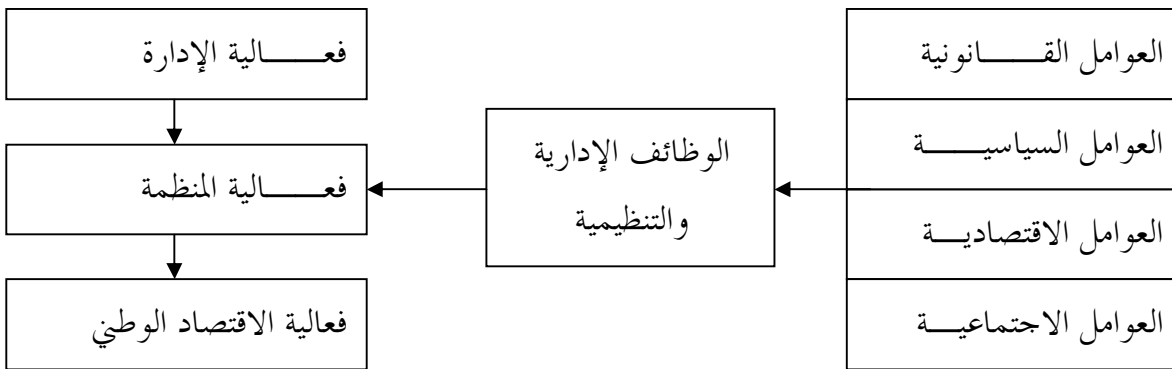
¹ سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص ص 339-340.

ويقصد بالاستخدام الكامل للمدخلات أن تكون كل المدخلات المتاحة للمؤسسة قد استغلت بنسبة 100% أي دون وجود مدخلات عاطلة، أما الاستخدام الصحيح فيقصد به أن تكون المدخلات قد استخدمت أفضل استخدام بحيث تعطي أقصى مخرجات ممكنة.

ثانيا- نموذج Farmer & Dichman¹:

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى تأثير العوامل البيئية على مدى إنجاز الوظائف التنظيمية والفعالية الإدارية وفعالية الأداء الكلي داخل المؤسسة بالإضافة إلى مدى تقدم الاقتصاد الوطني، وقد تم قياس الفعالية من خلال مؤشرات منها: مستوى الربحية والقدرة على المنافسة واستغلال الطاقة ونسبة السعر إلى التكلفة بالإضافة إلى المقدرة على الابتكار والمبادرة، العوامل البيئية تتمثل في عوامل قانونية وعوامل سياسية وعوامل اقتصادية وعوامل اجتماعية، ويمكن تلخيص نتائج في الشكل التالي:

الشكل 1-3 : نموذج Farmer & Dichman



Source: S.B Prasad: Management in international perspective, Appletion centry craft, New york, p267.

ثالثا- نموذج steers :

قام Steers بمراجعة نتائج 17 دراسة ميدانية أجريت لقياس فعالية المؤسسات بهدف توضيح المشكلات التي تعترض عملية القياس، أظهرت نتائج أعماله أن أكثر المؤشرات شيوعا لقياس الفعالية تتمثل في الأداء الكلي للمؤسسات والإنتاجية والربح ومعدل دوران القوة العاملة من واقع الدراسات التي أجريت حتى الآن والمتعلقة بقياس فعالية المؤسسات يمكن تصنيف أهم مقاييس الفعالية كالتالي:

¹ عبد الحميد برحوية، قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ص ص 4-5.

1- المقاييس الاقتصادية: وهي المقاييس التي تستخدم عادة للتعرف على مدى تحقق الأهداف الاقتصادية، على مستوى المؤسسة كمعدل نمو الربح أو حجم المبيعات، نسب المرونة الخارجية والداخلية، الإنتاجية معدل العائد على الاستثمار الكفاءة... الخ .

2- المقاييس السلوكية: وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرتبطة بالنواحي الاجتماعية الخاصة بالبيئة والأفراد العاملين كرضاء العاملين التحكم في البيئة... الخ.

3- نسب الفعالية الخاصة بالمجالات الوظيفية: كالإنتاج والتسويق والأفراد والبحث والتنمية.

رابعا- نموذج كابلاو: ¹

و يعطينا "كابلاو" نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المؤسسات و يركز هذا النموذج على أربعة عناصر هي الاستقرار، والتكامل، ورغبة العاملين، والتحصيل. فأما الاستقرار فيمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها و أعمالها، و يعني التكامل قدرة المؤسسة على تفادي التراع بين أفرادها. بما توفره لهم من إتصالات وعلاقات و أما رغبة العاملين فتعني إرادتهم في الاستمرار في المؤسسة و المشاركة في أعمالها و تعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المؤسسة لحاجات هؤلاء العاملين و أخيرا يعني التحصيل النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة و أنشطتها.

و على هذا فإن الدراسات و البحوث الميدانية التي أجريت و ما تزال تجري في مجال الفعالية تمدنا فقط بنماذج أو حالات للمؤسسات الفعالة في محيط معين و ظروف بيئية محددة ، و هذه في الواقع هي قصة الإدارة الحديثة التي لا تضع مبادئ كما فعلت النظريات التقليدية ، و إنما تركز على الواقع و توجه ناظرها للبيئة المحددة التي تمارس فيها المؤسسات أنشطتها ، و بالتالي فنحن في حاجة إلى الزيادة من هذه الدراسات و البحوث في عدد من المؤسسات الفعالة ، و غير الفعالة أيضا ، في بيئات متعددة و تحت ظروف متباينة ، حتى نعمق مفهومنا للفعالية و حتى يمكن في المدى البعيد تطوير نظرية للفعالية الإدارية .

¹ سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، الطبعة الثانية ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، 1998 ، ص 217 .

المطلب الرابع: مشاكل قياس فعالية المؤسسات

على الرغم من أن عملية قياس وتقييم فعالية أداء المؤسسات اكتسبت في السنوات الأخيرة جاذبية خاصة من جانب الباحثين في المجالات الإدارية والتنظيم، إلا أن الصفة الأساسية التي تستمد بها الإطار العام لقياس الفعالية هي الافتقار إلى فلسفة شاملة ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها:

أولاً- "عدم وجود إتفاق عام على ماهية الفعالية كما سبق شرحه.

ثانياً- مشكلة ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في قياس الفعالية، سواء بالنسبة للمقاييس الكمية أو غير الكمية، فإذا ما أدخل عنصر الزمن قد تتأثر هذه المقاييس بشكل أو بآخر.

ثالثاً- و يرتبط بالمشكلة السابقة مشكلة أخرى هي مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى فلاتمتها، و يرجع هذا لاختلاف حجم المؤسسات و النشاط بالإضافة إلى إختلاف العوامل السلوكية و البيئية التي يصعب قياسها كميًا و بالتالي تخضع كلية للحكم الشخصي"¹.

رابعاً- "إهمال طرق القياس المعمول بها للكثير من المتغيرات السلوكية والتنظيمية والفنية التي قد تؤثر على فعالية المؤسسات، فالقياس المحاسبي للفعالية والذي يركز على الربحية كميًا للفعالية يشوبه الكثير من القصور على الرغم من شيوع واستمرار استخدامه على نطاق واسع، ويرجع هذا القصور إلى عدة عوامل، منها ما يرجع إلى الجهل والإغفال المعتمدة للإدارة، ومنها ما يرجع إلى الخلل في أنظمة الضبط والرقابة المحاسبية.

خامساً- المعالجة الجزئية لجوانب الأداء التنظيمي من قبل مجموعة من المداخل في مجالات الإدارة والتنظيم (المدخل السلوكي، والتقليدي والكمي) أدت كلها إلى فشل التوصل إلى فلسفة للقياس الشامل للفعالية تعكس الواقع المتشابك لكافة العناصر والمتغيرات التي تمثل محاور القياس والعوامل المؤثرة فيها"².

سادساً- "إن القياس الاقتصادي للفعالية من خلال استخدام القيمة المضافة لا يعتبر هو الآخر أسلوباً كاملاً لقياس فعالية المؤسسات، ويرجع السبب في ذلك إلى أنه يمكن تغيير القيمة المضافة من خلال العديد من الطرق لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة"³.

¹ محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 74-96.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 52.

³ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1988، ص 71.

المبحث الثالث: التسيير الفعال وأبعاده

إن مفهوم التسيير الفعال مركب ومعقد وحتى الآن لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول مفهوم موحد أو العوامل المحددة له، فلقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية التسيير من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، فهو مفهوم متعدد الأبعاد ينتج عن مظاهر متعددة تقع في ملتقى العوامل بحيث تزداد أهمية قياسه في المؤسسات أين تكون الأنشطة مترابطة بشكل أكثر تعقيدا، وبالتالي تكون هناك ضرورة إلى بذل مجهودات تنظيمية أكثر وتحكم أكثر في استغلال الموارد من خلال قياس الأداء وفقا لمعايير مناسبة لطبيعة النشاط.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الفعال

تعتبر كلمة تسيير من الكلمات المعروفة المتداولة يوميا في حياة الأفراد حيث "يطلق على ذلك في اللغة الفرنسية مصطلح "Gestion" واللغة الإنجليزية باسم مصطلح "Management" فإنه أشمل إذا أضيفت القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير"¹، وفي هذا السياق عرف التسيير الفعال بتعاريف كثيرة لكننا نفضل التعريفات الحديثة سواء من قبل الباحثين أو الممارسين للعملية التسييرية، حيث يقول أحد الباحثين "التسيير الفعال يمكن أن ننظر إليه بطريقة عقلانية، يتم من خلالها التنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية بتوجيهها إلى تحقيق أهداف معينة، هذه الطريقة تترجم في عملية تتضمن تخطيط، تنظيم، إدارة ورقابة النشاطات بطريقة تؤدي إلى مردودية مثلى"²، ويرى (G.R.Terry) "أن التسيير الفعال هو تحقيق الأهداف بواسطة الأشخاص الآخرين"³.

أما في اقتصاد التنظيم فهو يعكس تنظيما كفتا إذا تحققت الأهداف وفعالا إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة، وعلى هذا المستوى يعتبر التسيير الفعال مفهوم استراتيجي عملي للفترة القصيرة"⁴

كما يربط البعض الآخر مفهوم التسيير الفعال بالإدارة الفعالة بحيث عرفها بأنها تلك التي تستطيع تحقيق أهداف المؤسسة التي تديرها آخذة بعين الاعتبار العوامل المتغيرة للبيئة المحيطة والاستخدام الأمثل

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص105.

² M. La flamme , opcit, p17.

³ G. R. Terry, G. Flanklin , opcit , p4.

⁴ بوشعور راضية ، بلمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ص2.

للموارد المادية والمعنوية المتاحة بالممارسة المهنية الكفأة للوظائف المكونة للعملية الإدارية وباستخدام الوسائل والتقنيات المناسبة، هذا المفهوم الواسع ينطلق من نظرية النظم أو مدخل النظم يعكس المفهوم الضيق الذي يستند إلى مدخل الأهداف والذي يحتزل مفهوم التسيير الفعال في تحقيق الأهداف وإهمال العناصر الأخرى المؤثرة، أما المفهوم الشامل القائم على مدخل النظم فيضيف عناصر أخرى تعطي صورة واضحة عن التسيير الفعال، مثل الكفاءة وعلاقة التسيير بالبيئة والقدرة على التكيف والاستقرار والتكامل والاستغلال الأمثل للموارد والتركيز على الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بالدافعية والرضا والروح المعنوية¹

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر نعتبر التسيير الفعال عملية متكاملة مبنية على وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة التي تديرها آخذة بعين الاعتبار العوامل المتغيرة للبيئة المحيطة والاستخدام الأمثل للموارد، مع التركيز على الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بالدافعية والروح المعنوية، وهكذا يحقق التسيير الفعال أحسن الأرباح والنتائج فلا يتحقق إلا بوجود العمل الجماعي.

المطلب الثاني : أهمية التسيير الفعال²

من خلال إتباع الأساليب المتقدمة التي بسطت العمليات ونظمتها مما أدى رفع مردودية العمل وهذا ما أدى إلى ازدياد الاهتمام بتدخل الإنسان من ناحية التسيير والذي يعمل كأساس الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية والطبيعية من أجل تسخيرها لصالح الفرد والمجتمع عن طريق ابتكار أساليب جديدة وتلبية حاجات الأفراد من سلع وخدمات تضمن استمرارية التطور الاقتصادي للمؤسسة.

وبالتالي فإن التسيير الفعال يسعى إلى رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال المساهمة في زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا وإشباع الزبائن بالسلع في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وهكذا فإن المسير الفعال هو المسؤول القادر على تنسيق جهود الآخرين بواسطة خلق المزج الصحيح بين الأنشطة والفعاليات.

كما يسعى التسيير الفعال إلى تجديد المؤسسات بالهواء النقي الجديد دائما والعناصر الشابة المسلحة بالعلوم التطبيقية والتسييرية المعاصرة، مما يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وزيادة الثقة نتيجة

¹ سعيد ياسين عامر ، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 192.

² أمباري تالت أمين، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية ، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، غير منشورة) ، 2002، ص ص 19-20.

الاهتمام بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي الذي يعتبر من مميزات التسيير الفعال الذي يؤدي إلى تقليص التكاليف الإنتاجية وبالتالي زيادة الربح.

من أهم أدوار التسيير الفعال تتبع ومراقبة مدى الخطط وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب إن وجدت، كما يعمل على التنسيق وبصفته عملية ديناميكية فهو مرن يعمل على تحسين الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

يعتبر التسيير الفعال جد مهم بالنسبة للدول النامية لأنه إذا استخدمت هذه الدول التسيير بصفة صحيحة وفعالة عن طريق الاستقلالية والاعتماد أكثر على الذات عن طريق العلم والتكنولوجيا في التنمية الاقتصادية ورفع النمو الاقتصادي وبالتالي فهي تعمل على تقليص الفارق بينها وبين الدول المتطورة.

كبر حجم المؤسسات وتوسيع وتنوع نشاطاتها يلقي أعباء إضافية وأهمية متزايدة على عمليات التنظيم والرقابة والتنسيق، ويؤكد الحاجة إلى التغيير التنظيمي الذي يتلاءم مع الوضعية.

التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتسارعة والعميقة تزيد من أهمية التخطيط، خاصة التخطيط الاستراتيجي من أجل التنبؤ بهذه المتغيرات لمواجهتها والتأقلم معها، وتصبح للتسيير الفعال في هذا الإطار أهمية كبرى نسبة للتأثيرات المتنامية للعولمة وتكنولوجية المعلومات وثقافة المجتمع.

الدور المتزايد للنقابات العمالية والضغوطات التي تمارسها، مما يجعل الاهتمام بوضع سياسات مقبولة للأجور وشروط العمل وظروفه.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على التسيير الفعال

نسبة لشمولية تعريف التسيير الفعال والمستمد من مدخل النظم تتبين الصعوبة في محاولة إيجاد تصنيف لجميع العوامل المؤثرة على هذا المفهوم، بل يكاد الأمر أن يكون مستحيلا، بالتشابك والتداخل بين العوامل العديد يزيد الأمر تعقيدا، وعلى الرغم من ذلك فإن المحاولة تستحق العناء، وتنطلق هذه المحاولة باعتبار التسيير الفعال نظاما متكاملا يتكون من مدخلات ومخرجات وأهداف وعمليات تحويل وتغذية عكسية وبيئة محيطة تؤثر من خلال عواملها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على التسيير الفعال في ما يلي:

أولاً- المدخلات:

تتكون مدخلات نظام التسيير الفعال من مجموعة من عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة، ويمكن تصنيف هذه العوامل على أساس القطاعات البيئية التالية:¹

1- العوامل الاقتصادية وهي عوامل محلية مرتبطة بالمؤشرات الاقتصادية الكلية مثل معدلات النمو والتضخم والبطالة، ومرتبطة أيضا بقطاع الخدمات الأساسية مثل خدمات الطاقة وشبكة الطرقات، وتضم عوامل مرتبطة بالاقتصاد الإقليمي والدولي، كل هذه العوامل تؤثر على أسواق المبيعات وأسواق رأس المال.

2- العوامل الاجتماعية الثقافية السكان ونظام التعليم ونظام القيم.

3- العوامل القانونية السياسية مثل طبيعة الدولة ونظام الحكم والقوانين السارية في مجالات العمل والاقتصاد والمنافسة والرسوم والضرائب والحريات العامة وحقوق الإنسان، وهي عوامل لها تأثير على سوق العمل كما تتأثر بذلك أسواق المواد الخام والأولية ومستلزمات الإنتاج.

4- العوامل الطبيعية وهي عوامل ذات صلة بالعوامل الجغرافية، والعوامل المناخية ولها تأثير على العديد من العوامل سابقة الذكر.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو : كيف تؤثر هذه العوامل على فعالية التسيير؟

لا شك لكي يصبح التسيير فعال ينبغي عليه أن يأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند ممارسة نشاطاته ، أي عند القيام بالعملية التسييرية، وهذا يتطلب أن يكون مدركا لها وبكيفية تأثيرها ويمكن اختصار العوامل سابقة الذكر في ثلاثة عوامل أو مدخلات أساسية للعملية التسييرية وهي المعلومات والتجهيزات والأفراد.

- المعلومات: وتعتبر بمثابة المادة الخام للعملية التسييرية وهي التي تبني نشاطاتها على المعلومات داخلية وخارجية ذات مواصفات محددة من حيث الكم والنوعية والتوقيت والتكلفة، وهو ما يتطلب وجود نظام فعال للمعلومات يتكفل برصد تصنيف وتخزين ونقل المعلومات إلى الجهات المستفيدة مع مراعاة التكلفة من جهة، و قدرة المستفيدين على استخدامها استخداما امثلا من جهة أخرى.

¹ علي عبد الله، مرجع سابق ، ص ص 20-60 .

– **التجهيزات:** التسيير الفعال هو ذلك الذي يستفيد من التجهيزات والتقنيات والوسائل الحديثة والمناسبة بالتحكم في استعمالها والتأقلم معها بما يحقق الفوائد المرجوة.

ج- **الأفراد:** التسيير الفعال يتطلب الاستعانة بأفراد مزودين بالمعارف الضرورية والمتجددة في مجال التسيير بحيث يعتبر العنصر البشري أهم عامل، ويمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمؤسسة عموماً لا توجد خصائص عامة لرجل الأعمال، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل فيما يلي:¹

– التمييز والكفاءة في مجال الأعمال.

– القدرة الفكرية.

– مهارات التعامل مع العنصر البشري.

– توفره على الحافز المتواصل لتحقيق أكبر الإنجازات.

– الإبداع والقدرة على الخلق والابتكار.

ثانياً- العملية الإدارية:

تتضافر المدخلات المذكورة أنفاً وتتفاعل في ما بينها مشكلة العملية الإدارية المكونة من وظائف تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والرقابة وجميعها تقوم وترتكز على اتخاذ القرارات، ومن هنا يتضح أن التسيير الفعال هو الذي يمارس هذه الوظائف بشكل يحقق الأغراض المنشودة مع مراعاة التكلفة والجهد المبذول، أما أهم العوامل المؤثرة فهي تؤثر من خلال ممارسة هذه الوظائف التي يتم دعمها من خلال عمليات اتخاذ القرارات السليمة المستمدة من نظام المعلومات الفعال والقائم على مشاركة الأفراد المكلفين بالتنفيذ.

ثالثاً- المخرجات:

تتمثل مخرجات نظام التسيير الفعال في منظومة الأهداف التي تحققها نتيجة للتضافر الفعال بين عناصر الوظائف التسييرية، وتعتبر هذه الأهداف في حد ذاتها أو عند مقارنتها بالتكاليف التي تسبب فيها معياراً للفعالية التسييرية وذلك باستخدام التغذية العكسية، إن منظومة الأهداف المحققة تنعكس في البقاء والاستمرارية والربحية وأهداف أخرى مع مراعاة سلم الأولويات داخل هذه المؤسسة.

¹ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 30.

المطلب الرابع: مظاهر التسيير الفعال

ينتج التسيير الفعال عن مظاهر متعددة، قد تتحدد في اتجاه واحد، فإذا درس مبدأ توقع المداخل المستقبلية في المؤسسة، يقدر التسيير الفعال أولاً من زاوية استمرارية المؤسسة وبقائها وبالتالي التطرق إلى أبعادها الاستراتيجية، لكن نماذج التحليل التنافسي التي ازدهرت خلال سنوات الثمانينات هي خير دليل على أن التسيير الفعال للمؤسسة ينجم أيضاً عن اندماجها في وسط يقتضي الإدراك والسيطرة على قواعد اللعبة التنافسية في السوق، أيضاً يكون التسيير فعالاً بإعطاء الأولوية للوسائل التنظيمية والاجتماعية وتطور أساليب الاتصال واقتحام الشبكات والمواصلات، التي سمحت بظهور أشكال جديدة للتنظيم.

سنحاول هنا دراسة المظاهر التي يتخذها التسيير الفعال فيكون استراتيجياً يهدف إلى بناء نظام للتفوق، تنافسياً من خلال علاقة التفاعل بين تحقيق أهداف بكمية فهو إذن مالي.

أولاً- التفوق مقياس للتسيير الفعال في المؤسسات:

تبحث النماذج القيادية في المؤسسة على العامل أو النموذج الذي يضمن النجاح والتفوق بصفة نهائية .

عرف التفوق في سنوات الثمانينات كنموذج للنجاح ومنهج للتسيير الفعال، لكن يحيط به الكثير من الغموض، يرتبط التفوق أصلاً بفكرة مكافئة للتلاميذ النجباء، فهو لا يوجه لنماذج التقدير الذاتي أو الإشباع الذاتي للمؤسسات.

يبني التفوق عادة على أساس نموذج نمو حقيقي خاص بكل مؤسسة، حيث تتمكن العديد من المؤسسات من تحقيق النجاح من خلال التطبيق النظامي لمنهج قوي في حين قد توشك مؤسسات أخرى على الانتهاء إذا ما سمحت إلى دفع أكثر تجاوز الحدود التي حققت النجاح في الأول هذا ما يعبر عنه بـ "خطر التفوق"¹. بمعنى آخر هو أن العوامل التي أدت في الأصل إلى نجاح (مثل استراتيجية جديدة أو ثقافة المؤسسة تكون ديناميكية)، إذا تم دفعها إلى حدود أبعد من الحدود الأولى المحققة للنجاح فإنها ستؤدي إلى فشل، وهذا تبعا للقول المأثور : الأحسن هو عدو الجيد وهو كما أشار إليه D.Miller (1993م) بتناقض Icare، تطبق هذه الفكرة خاصة في المؤسسات الصناعية لأن البحث عن الأحسن يفقد المعايير الأساسية.

¹ JOFFREP et YVES. S , encyclopédie de gestion, 2ème édition, economica, paris, Mais 1997, p20.

1- القدرة التنافسية والتسيير الفعال:

لم يعد التسيير الفعال تابعا فقط لنشاط المؤسسة، "وذلك لقدراته المتعلقة بالتهيؤ والتكيف في محيط تنافسي والتلاؤم مع قواعد اللعبة التنافسية في القطاع الذي تنتمي فيه، ويعود الفضل لـ Michel porter في هذا التغيير الجذري الذي يقوم على تفاعل المؤسسة مع الوسط الذي تعيش فيه"¹

أ- الأنظمة التنافسية نماذج خاصة للتسيير الفعال: تحدد الأنظمة التنافسية طريقة الحصول على النجاح فهي تتضمن طرق وأساليب وقواعد المنافسة برز النموذج الشهير لـ M.E. porter بقوة في ميدان التسيير، ويقوم هذا النموذج على 05 قوى تنافسية هي (المنافسون، الموجودون، فرق الموردون والزبائن، البدائل الممكنة الداخولون المحتملون).

إن التحليل العميق للنظام التنافسي لكل نشاط في المؤسسة يمكن أن يقود إلى أفعال وتوجهات تشير إلى التسيير الفعال في ثلاث مستويات مختلفة هي:²

- وجود المؤسسة في وضعية دفاع (مقاومة): أي حماية الأصول واستعمال منافسة القاعدة.
- تغيير توازن القوى بالتأثير على قواعد اللعبة على مستوى القطاع.
- توقع نمو القطاع، من أجل خلق مزايا تنافسية مستقبلية بسرعة قبل أن يقلد المنافسون ما تملكه المؤسسة اليوم.

إذن التسيير الفعال هو استغلال الجهد الموجود للمحافظة على وضعية مشجعة وتطوير أشكال جديدة للمزايا التنافسية وتوقع ثم بناء قواعد تتقوت في المستقبل.

2- حصة السوق نموذج مثالي للتسيير الفعال التنافسي:

ظهرت حصة السوق في سنوات السبعينات كنموذج شبه وحيد ومصدر للأداء حيث فرض الحجم الكبير كشرط أساسي للأداء، رغم النسبية التي تغلب على هذا النوع من التفكير الاستراتيجي إلا أن حصة السوق بقيت ليومنا هذا بالنسبة للكثيرين، الحل الوحيد لتحقيق النجاح التجاري، لكن نموذج حصة السوق لا يكون نموذجا مثاليا وكفى إلا في الأنظمة التي يتخذ فيها الحجم مع آثار النمو فيسمح بتحقيق مكاسب الأداء ويؤدي إلى أبعاد المنافسين بسرعة.

¹ porter. M , L'avantage concurrentiel, Dunord, paris, 1986, p30.

² porter. M, opcit, p50.

وفي بعض الميادين الأخرى فإن البحث عن تعظيم السوق يمكن أن يقود إلى أخطاء كبيرة فالنجاح المحقق في الأول ينقلب إلى خسارة كما أن سيطرة السوق أدت إلى حجب الفائدة من السياسات الحمائية.

ثانيا- الأداء السوسيو- اقتصادي مقياس للتسيير الفعال:¹

المؤسسة كتنظيم تحصل أهمية كبرى عند تقدير الأداء، سواء ببناء هيكل تنظيمي أو بالتفاعل الاجتماعي و الاقتصادي.

1- التنظيم و نماذج التشغيل الكفئ:

يتمثل الأداء التنظيمي في كيفية التنظيم التي تنتهجها المؤسسة لبلوغ الأهداف أي الطريقة المتبعة في التحقيق

إن قياسات الفعالية التنظيمية لا تقع على نفس مخطط إدراك الكفاءة للقياسات الاقتصادية والاجتماعية، كما تشير إليه M. Kalika

حيث يتعلق بقياسات تركز مباشرة على الهيكل التنظيمي لا على النتائج المتوقعة تبرز أهمية هذه المؤشرات في أنها تسمح بالكشف عن الصعوبات التنظيمية عند بداية ظهورها، قبل أن تأخذ التأثيرات الناتجة وجهة نظرا اقتصادية

اكتفت M. Kalika بأربع عوامل للفعالية التنظيمية هي:

- احترام الهيكل التنظيمي.
- العلاقات بين مركبات التنظيم (أي منطق الاندماج التنظيمي).
- نوعية دوران المعلومة.
- مرونة البنية أو (الهيكل).

هذه العوامل الأربعة تثير التساؤل حول كفاءة البنية دون إعطاء أساسيات لتعريف الشكل التنظيمي، لذا يبقى تقدير الأداء التنظيمي ينجم عن ملاحظة تصرفات وسلوك الفاعلين على مستوى المؤسسة ، في المؤسسات الحديثة أصبح الحكم على الفعالية الهيكلية مفتاحا لعقدة الأداء.

¹ بوشعور رضية ، بلمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة ، مرجع سابق، ص 5-6.

ثالثا- الأداء التنظيمي والأداء الاجتماعي مقياس للتسيير الفعال:

بعدما تحقق المؤسسات الأداء الاقتصادي فإنها تواجه الآثار الاجتماعية الناتجة عن التقسيم غير العادل للربح وعن قلة الاهتمام الممنوح للمجال الاجتماعي.

حيث أن التحليل العميق للمنظمة يترك تقديرا أكثر وواقعية للحقيقة الاجتماعية للمؤسسة، وتمثل نقاط التقدير في:

- 1- المناخ الاجتماعي في المؤسسة (تقدير ذاتي للجو الحميمي داخل المؤسسة وللمجموعات المكونة لها).
- 2- طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على نوعية اتخاذ القرارات الجماعية.
- 3- أهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية (عددتها، حدتها ومدتها)
- 4- الغيابات والتأخر عن العمل (علامات اللاتحفيز أو دليل عن العمل المضجر)
- 5- عمل النقابات الممثلة للعمال
- 6- اشتغال دوائر الجودة (عدد ونتائج الأعمال) والمشاركة في القرارات.

رابعا- المردود المالي مقياس للتسيير الفعال:¹

إن القياس الكمي من الدعائم الأساسية للمسيرين للقيام بمختلف الإجراءات في المجال، فيمثل العنصر الأساسي الذي يدل على تقدير المؤسسة، وكذا كقاعدة هامة على أساسها تتخذ القرارات ويتم تحليل المردودية في المؤسسة من جهة تكوين النتيجة وباستعمال النسب.

1- تشكيل النتيجة:

تقدر الفعالية المالية للمؤسسة من خلال النتائج التي تظهرها المحاسبة، إدراك الأداء والتعرف عليه يبين من خلال تحليل واضح لجدول النتائج، كما يظهر في شكل الأرصدة الوسيطة للتسيير.

2- التحليل بواسطة النسب:

النسب تسمح بإعطاء تفسير للنتائج المالية المتخذة من طرف المؤسسة ويمكن استعمالها في تحليل مردودية رأس مال المستثمر وذلك باستعمال نموذجين:

أ- نسب المردودية: لتفسير مردودية رأس المال الخاص يمكن استعمال ثلاث نسب:

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الدار المحمدية العامة، الجزائر، سنة النشر مجهولة، صص 271-272.

الأولى: نسبة الهامش = النتيجة الصافية / الإنتاج

الثانية: نسبة دوران الأصول = الإنتاج / الأصول وبدل على رقم الأعمال المحقق بواسطة موارد المؤسسة.

الثالثة: نسبة المديونية أو رافع المديونية في المؤسسة = خصوم / رأس المال الخاص.

ب- أثر الرفع: يناسب أثر الرفع، نسب المردودية إلى مردودية الأصول ومردودية رأس المال الخاص، بحيث يتحصل المسؤول عن التمويل على قروض بنسبة فائدة معينة بالإضافة إلى الأموال الخاصة بالمؤسسة، وفي نهاية كل دورة استغلالية يتم حساب النتيجة الصافية بعد دفع الفوائد وطرح الضرائب على النتائج ومنه تحدد مردودية الأموال الخاصة وهي النسبة بين الربح الصافي ورؤوس الأموال الخاصة، أما مردودية الأصول فهي المردودية قبل المصاريف المالية وهي تعبر عن العلاقة بين الربح الصافي والمصاريف المالية من جهة ومبلغ الأصول من جهة أخرى (الموارد المستثمرة داخل المؤسسة).

المبحث الرابع: فعالية وظائف التسيير

التسيير الفعال يعرف كمسار لأن كل المسيرين مهما تكن مؤهلاتهم أو مهاراتهم، يأخذون على عاتقهم أداء بعض النشاطات المتداخلة مع بعضها البعض بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

إن هذه النشاطات تمثل الوظائف الأساسية للتسيير والتي تبدأ من تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الإجراءات والبرامج التي تمثل التخطيط.

أما التنظيم فهو يشمل تصميم الهيكل التنظيمي والذي يهتم بتوزيع العمل بين أعضاء المؤسسة وخلق العلاقات الضرورية داخل المؤسسة.

أما وظيفة التوجيه فهي كل النشاطات المتعلقة بالإرشاد والإشراف ورفع معنويات الأفراد القائمين بالأعمال.

وأخيرا الرقابة فهي تمثل كل النشاطات المتعلقة بوضع معايير الرقابة وقياس الأداء.

المطلب الأول: التخطيط

يتعرض المسير لدرجة كبيرة من عدم التأكد والمخاطرة لذلك يصبح التخطيط ضروريا للتنبؤ بأحداث المستقبل ووضع الافتراضات من أفعال وردود أفعال، ويجب أن تكون الافتراضات قريبة من الواقع لكي يكون التخطيط سليماً.

إن التفكير في المستقبل معناه عملياً التنبؤ بما سيكون عليه الأحوال في المستقبل ووضع الأهداف المطلوب تحقيقها ومعايير قياس تلك الأهداف ورسم السياسات التي ترشد العاملين في تنفيذهم للأعمال ورسم الإجراءات التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات وإعداد الموازنات التخطيطية عن الاحتياجات من الأموال والموظفين ووضع برامج العمل التفصيلية والجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ تلك البرامج.

أولاً - مفهوم التخطيط وأهميته:

لقد تناول الباحثون التخطيط بالدراسة والبحث و عرفوه تعريفات مختلفة، فقد ذكر فايول " بأن التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة"¹

كما يعرفها البعض " بأن وظيفة التخطيط هي الوظيفة التسييرية الأولى والتي تمارس في كافة المستويات وعندما يزداد حجم المؤسسة تزداد الحاجة لهذه الوظيفة بحيث يتم إحداث وحدة تسييرية خاصة بها يكون من مهامها القيام بأعمال التخطيط لباقي الوحدات التي تمارس أعمالاً ونشاطات أخرى"² وعليه يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى هذا العمل بحيث يتضمن:

❖ تحديد الأهداف.

❖ تحديد الخطط والوسائل والخطوات اللازمة لبلوغها، فعلى ضوء الظروف البيئية والرؤية المستقبلية المرتبطة بها تتحدد المهمة الأساسية للمؤسسة ومنها تشتق الأهداف الرئيسية وبالتالي الفرعية فتتضح خطط العمل اللازمة لتحقيق الأهداف على مختلف المستويات العليا والمتوسطة والقاعدية.

"تبرز أهمية التخطيط في كونه يساعد المؤسسة على الاستخدام الفعال لسائر الموارد البشرية والمالية المتاحة للمؤسسة، كما أنه أي عمل دون تخطيط مسبق له يصبح عملاً ارتجالياً لا يمكن التنبؤ

¹ علي الشراوي، إدارة أعمال الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، سنة النشر مجهولة، ص 187.

² أنهوري تالت أمين، مرجع سابق، ص 26.

بنتائج بشكل صحيح، ويمكن أن يتسبب في هدر الطاقات وخسارة الزمن. يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.

يمنح التخطيط للمؤسسة مرونة تساعد على التكيف أكثر مع المتغيرات المستقبلية¹ ومنه تزداد احتمالات التغيرات والتي تعمل على زيادة البدائل أمام المخطط وفي هذه الحالة يعد التنبؤ بأحداث المستقبل مهما فيعمل التخطيط على اختيار أحسن بديل للعمل به مستقبلاً.

ثانياً- مبادئ التخطيط:

يجب أن يتوافر للتخطيط بعض المبادئ العامة لكي يكون فعالاً ومن هذه المبادئ ما يلي:

1- الواقعية: يعمل التخطيط على تغيير الواقع واستبداله بواقع أفضل ولهذا توضع الخطة على ضوء الصورة الواقعية للمجتمع ويتعين على الجهاز المخطط الإلمام بين المنهجين، إما تحديد الأهداف ثم البحث عن الموارد لتحقيقها أو أن تؤخذ الموارد المتاحة بعين الاعتبار وبناء عليها تحدد الأهداف، فالواقعية تعني تلائم الخطة مع الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة.

2- إلزامية التنفيذ: من أجل تفادي أن تكون الخطة مجرد حبر على ورق يجب أن تكون ملزمة لجميع الوحدات الإدارية التنفيذية في المؤسسة عن طريق تعميم الخطة بقانون أو أمر إداري صادر عن سلطة عليا، ويفضل أن يشارك التنفيذ في وضع الأهداف وتشخيص المشكلات والبحث عن البدائل وبهذا تكون الخطة ملزمة²

3- مبدأ المرونة: "يجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل استجابة للظروف المتغيرة والطارئة التي تواجهها المؤسسة ولهذا يجب أن تكون الخطة قابلة للتصحيح أثناء التنفيذ لمواجهة أي تغيير، ولا يحدث التعديل عشوائياً بل إلا عند ثبوت ضرورة التصحيح بالواقع العلمي بما يناسب الظروف الجديدة.

4- مبدأ الاستمرارية: يعتبر التخطيط عملية دائمة ومستمرة لا يمكن تجزئتها إلى مراحل منفصلة لأن كل مرحلة تستلزم بالضرورة وجود مرحلة سابقة ومرحلة لاحقة.

¹ زكريا حسين، 2006/05/27، التخطيط الإداري.

5- مبدأ الشمولية: يجب أن تشمل الخطة كل نشاطات المؤسسة وتوجيهها وفق الأهداف المرسومة لأي نشاط غير مشمول بالخطة سيكون عامل سلبى للمؤسسة

كما يجب أن نترجم الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف جزئية تنفيذية للقياس كما و هذا يتجلى الشمول من حيث التناسب بين التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة و الخطط التنفيذية.

6- مبدأ أولوية التخطيط:

إن أول وظائف التسيير التخطيط لأنه أساس تحديد الأهداف المختلفة للعمل ضروري لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية وتوجيه المرؤوسين وتقرير نظام الرقابة الأمثل لظروف المؤسسة.

7- فعالية وكفاية التخطيط: تقاس فعالية التخطيط بالقدر الذي يسهم به في إنجاز الأهداف بعد استبعاد التكاليف وغيرها من النفقات المطلوبة، ومعنى ذلك أن فعالية وكفاية التخطيط يقاس باحتساب نسبة المدخلات إلى المخرجات، بل أنها تذهب أبعد من ذلك إذ يدخل في الحسبان الأمور الأخرى غير القابلة للقياس كالقيم ورضا الأفراد والجماعات.

يجب أن يكون تحقيق الفعالية والكفاية في التخطيط من العناصر المهمة في عملية التخطيط¹.

ثالثاً- وثائق التخطيط

رأينا من الضروري تسجيل الأهداف و التنبؤ و افتراضاته و السياسات والإجراءات و البرامج الزمنية و على هذا فوثائق التخطيط هي المستندات المتعلقة بالتخطيط و تشمل:

1- وضع الأهداف والمعايير:

إن الأهداف تمثل نقطة الانطلاق والخطوة الرئيسية في العملية التخطيطية فهي غايات تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة ويمكن تعريف أهداف المنظمة "أنها الدور الذي تلعبه المؤسسة من خلال تواجدها"² أو "النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، ولا بد لأية مؤسسة أن تضع أهدافها في الأجل الطويل ثم عمل أهداف مرحلية لأن ذلك من متطلبات الاستمرارية في ضوء الظروف المتغيرة.

¹ علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ص 202-204.

² عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 114.

إن الأهداف بمثابة المنارة التي ترشد الناس نحو الغاية المنشودة فهذه الأخيرة لها قدرة تنسيقية وتصحيحية هائلة ولا سيما إذا كانت هذه الأهداف واضحة معروفة من الجميع ولكي تكون واضحة مفهومة فإنه يجب أن تكون مكتوبة و موزعة على الأشخاص، يحتفظ كل فرد بنسخة منها ليس في مكتبه أو في ملفاته ولكن يجب أن تكون أمامه بشكل ظاهر ولتكن على الحائط مرسومة بشكل درامي.

إن الأهداف باعتبارها المنارة المضيئة دائما تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فعندما يعرف كل شخص في المجموعة الأهداف المطلوب الوصول إليها، فإنهم يعملون متعاونين للوصول إليها بأقل درجة ممكنة من الصراع التنظيمي، ولذلك فمن المهم أن تصدر الخطوط العريضة للأهداف مع الإدارة العليا ويطلب من أدنى المستويات رفع اقتراحاتهم عن الأهداف التي يرغبون التوصل إليها وعن الاحتياجات اللازمة من الإمكانيات لتحقيق تلك الأهداف وتداول مناقشات بين المرؤوسين والرؤساء عن الأهداف المطلوب تحقيقها من كل قسم ومن كل إدارة حتى أعلى مستوى¹

إن أبرز المختصين في هذا المجال (P. DRUCREH) الذي يعتبر أول من نادى بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك بتحديد الأهداف في كامل المجالات التي من شأنها أن تساعد على الاستمرارية ونمو المؤسسة والمتمثلة فيما يلي:²

حصّة السوق، الإنتاجية، الربحية، الابتكار.

الموارد، مستويات الأداء، الاعتناء بالعمل، الصورة الذهنية³

ويؤكد P. DRUCREH أن إهمال أحد من هذه الأهداف من طرف المؤسسة يؤثر سلبا على بقية الأهداف بعد وضع مجالات الأهداف (النتائج المطلوب تحقيقها) والتي تعتبر أهم عنصر في العملية التسييرية على الإطلاق.

الأهداف نتائج مطلوب تحقيقها من الضروري وضعها في شكل كمي بحيث يمكن بعد التنفيذ معرفة ما إذا كان قد تم تحقيقها من عدمه، ويجب أن تكون المعايير ليست مجرد معايير للأهداف الكلية وإنما هي معايير على مستوى كل وظيفة

¹ سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، الطبعة الحادية عشرة، الدار الجامعية، مصر، 1996 ، ص ص 32-36.

² محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000 ، ص 148.

³ يعتقد البعض خطأ أن تحسين سمعة المشروع يتم بإنشاء إدارة العلاقات العامة، لكننا نؤمن بأن الصورة الذهنية تتكون من تصرفات موظفي وعمال مديري المنظمة.

إن كل معيار أو مقياس يوصلنا إلى هدف واحد قابل للقياس ولكي يكون الهدف قابلاً للقياس يجب أن يحوي على أربعة عناصر:¹

- ❖ عنصر الزمن.
- ❖ عنصر الكمية.
- ❖ عنصر الجودة.
- ❖ عنصر التكاليف.

2- السياسات والإجراءات:

"إن السياسة هي نوع من الخطط التي يعاد استخدامها مرات ومرات وهي إطار أو منهج أو خطط عريضة تبين لنا كيف ولماذا نتصرف بطرق معينة. والسياسة هي المنهج الذي تسيير عليه المؤسسة في طريقها لبلوغ أهدافها"²، ولكي تكون السياسة فعالة يجب أن تكون معرفة ومفهومة من جميع أفراد المؤسسة وأن يكون قد تم الاشتراك الحقيقي في صناعتها .

ويمكن تعريف الإجراءات بأنه سلسلة من الوظائف أو الخطوات التي تؤدي لتنفيذ عمل بشكل روتيني، والإجراء بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط وهي توجد في كل مستويات المؤسسة ولكن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا.

كل السياسات والإجراءات المقررة يجب أن تكون مكتوبة ومفهومة بوضوح وقد تم توزيعها لكل من يتأثر عمله بها ولها معنى بأن يكون المسير قدوة في الالتزام بها.

يجب إعادة النظر في السياسات والإجراءات كلما تطلب الأمر من أجل التحقق من ملائمتها للظروف وإعادة رسمها من جديد بحيث تؤكد أهميتها و ضرورتها في تحقيق الأهداف.

3- التنبؤات وإعداد الموازنات: "إن الموازنات التخطيطية من أهم أدوات التخطيط. فهي عبارة عن ترجمة لأهداف المؤسسة وسياساتها وخططها في شكل أعداد رقمية وتكون أساس لسير العمل"³

فيجب استخدام كل مصادر المعلومات والبيانات من أجل عمل تنبؤات (المبيعات، الإنتاج، الأفراد، التمويل...) وذلك اعتماد على معلومات حديثة موثوق فيها، بعد عمل التنبؤات اللازمة فإن

¹ سيد الهواري ، مرجع سابق ، ص 54 .

² علي الشرقاوي، مرجع سابق ، ص 236.

³ سيد الهواري، مرجع سابق ، ص 102.

الأمر يتطلب إعداد الموازنات بشكل يحقق الاستخدام الكفاء والفعال للقوى العاملة وللأموال والموارد.

4- برامج العمل والجداول الزمنية: من الواجب تقسيم الأعمال الرئيسية إلى أنشطة فرعية قابلة للتحقق مع تحديد المسؤوليات المرتبطة بتنفيذها ووضعها في شكل برامج عمل.

إن التخطيط الفعال يجب أن يحوي جداول زمنية متفق عليها بين وقت الابتداء ووقت الانتهاء لمختلف الأعمال.

المطلب الثاني: التنظيم

التنظيم ضرورة لبلوغ الأهداف المنشودة في الحياة، ومهما اختلفت الطرق والأساليب لخدمة الهدف، فإن العمل المنظم يبقى هو السبيل إلى ذلك.

تستهدف عملية التنظيم هيكل المؤسسة بكيفية متكاملة متناسقة، لذا فهي تعطي اعتبارات تصميم الهيكل التنظيمي التي تشمل تحديد الأنشطة والوظائف، والتقسيمات الإدارية، ونطاق الإشراف، وتصنيف الأعمال والمهام، ومن ثم توفير القوى البشرية اللازمة لأداء الأعمال وشغل المناصب وتغطي اعتبارات التنسيق.

أولاً - مفهوم التنظيم ومبرراته

نتناول فيما يلي بعض تعاريف التنظيم ومبررات وجوده ذلك من خلال النقاط التالية:

1- مفهوم التنظيم:

يقصد بالتنظيم تحديد المهام، وتوزيع المسؤوليات والسلطات على الأفراد من أجل بلوغ الهدف المسطر والتنظيم كلمة تعني شيئين: ¹ وظيفة وشكلا.

فالأولى عبارة عن جمع أفراد في مؤسسة، وتقسيم العمل بينهم حسب قدراتهم، والتنسيق الجيد بين جهودهم، عن طريق تنظيم عملية الاتصال بما يمكن من تحقيق الأهداف المحددة والمعروفة لديهم.

و الثانية فيقصد بها الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد وتتحقق من خلالها العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة جماعية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد، وهو ما يطلق عليه بالهيكل التنظيمي.

¹ أمباري تالت أمين، مرجع سابق، ص 36.

ويذهب البعض لتعريف التنظيم "بأنه بناء العلاقات بين أجزاء العمل، والأفراد، من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الإلمام والترابط، وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة"¹

ويعرف التنظيم بأنه "الجمع بين مختلف الوسائل المادية والمالية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك وترتيبها في شكل سلم إداري"²

ونخلص من التعاريف السابقة إلى ما يلي:

- لا بد من أن يكون الهدف واضح ومحدد من قبل المؤسسة.

- تحديد الواجبات والمسؤوليات على مستوى أقسام المؤسسة المختلفة.

- التخصص وتقسيم العمل، والمقدرة الفنية والمهنية للأقسام.

- تحديد السلطات والمسؤوليات والتوافق بينهما.

- المرونة وقابلية التنظيم للتكيف مع الظروف المتغيرة.

إن المتطلبات السابقة الذكر للتنظيم تجعل منه عملية تخضع لجملة من المبادئ نذكر منها:³

التخصص وتقسيم العمل، المرونة، وحدة الهدف، بالإضافة إلى مبادئ أخرى كتوافق السلطة المسؤولية، وتفويض السلطة، وحدة التوجيه، مبدأ العلاقات الإنسانية، مع مراعاة عدم المبالغة في تعدد المستويات الإدارية، وغيرها من مبادئ التنظيم الإداري للمؤسسة.

2- مبررات التنظيم:

يستمد التنظيم مبررات وجوده من النتائج السلبية لغياب التنظيم في المؤسسة، إضافة إلى ماله من مزايا.

أ- آثار غياب التنظيم: تمثل آثار غياب التنظيم إحدى مبررات وجوده ومنها:⁴

- الارتجال في تصنيف العمل وتحديد أهميته، خلافا لما ينبغي أن يكون عليه الأمر.

¹ مديني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار تامة للنشر، جدة، 1985، ص 314.

² حمد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة عين شمس، القاهرة، 1987، ص 174.

³ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1973، ص 61.

⁴ مديني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 315.

- خطر تجاهل بعض الوظائف المطلوبة في البناء التنظيمي ، الشيء الذي يجعل الوحدات الإدارية تبالغ في تقدير أهميتها واحتياجاتها.

- وضع الرجل المناسب في المكان الغير مناسب.

ب- **مزايا التنظيم:** إن مزايا التنظيم لا تقل أهمية في تحديد ضرورة وجود تنظيم في المؤسسة ومنها:¹

- يسهل عملية توزيع الوظائف ويقضي على الازدواجية والتداخل في الأعمال.

- يحدد نوعية وعدد العاملين في المؤسسة، ويقدم الأسس والقواعد التي تجعل عملية التقييم مفيدة.

- تحسين وسائل الاتصال بين الإدارة والموظفين في جميع الأقسام، ويساعد على تحقيق الرقابة الفعالة.

- يسهل عملية تفويض السلطة والصلاحيات بين الرؤساء والموظفين على جميع المستويات ، "إن التنظيم

يبدو كوسيلة للرد على الفوضى والاختلال ووضع محلها النظام"².

- "الفعالية، الدقة، السرعة في التنفيذ، إزالة الغموض، تخفيض التكاليف، استمرارية العمل وعدم توقف النشاط بعد حصول أي تغيير في القيادة"³.

ثانيا- عناصر التنظيم

المقصود بعناصر التنظيم الرسمي، الكيفية التي يتم بها وضع الأنشطة والمهام في شكل هيكل تنظيمي يمثل الإطار الذي يتم في داخله تماسك الوظائف المختلفة، وفق ترتيب معين ومنطقي، وتنسيق متجانس للعلاقات، وبشكل يؤدي تلقائيا إلى أن يقوم الفرد أو قسم إدارة في هذا البناء بتقديم أقصى ما يمكنه من جهود لتحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن وصف أهم عناصر التنظيم في الخطوات التالية:

1- تصميم الأعمال من خلال تقسيم العمل:

إن الأساس الذي يقوم عليه تصميم العمل هو التخصص وبالتالي فإن التعرف على صحة وأبعاد التخصص تعتبر وقفة ضرورية.

أ- **التخصص:** أي أن كل فرد في المؤسسة متخصص في نشاط معين من خلال تنظيم ووصف مناصب العمل، فكل واحد مكلف بتنفيذ عمل معين.

¹ محمد شاكر عصفور، مرجع سابق ، ص 117.

² Patrick Joffre –Yves Simon , Encyclopédie de gestion , economica , Paris, 1989 , p 130.

³ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989 ، ص 177.

إن التخصص يحقق عددا من المزايا تتمثل في زيادة خبرة العاملين مع زيادة معدل الاحتراف خصوصا بالنسبة للأعمال البسيطة ومن ناحية أخرى فإن التخصص يتضمن بعض النقائص بحيث يؤدي إلى الملل ومن ثم عدم الرضا عن العمل وكذلك يترتب عليه انقضاء وقت طويل في تدفق العمل من فرد إلى فرد، مما يؤدي إلى انخفاض الفعالية، ولمواجهة هذا الوضع بدأ الباحثون في دراسة البدائل الممكنة استخدامها لتفادي الآثار السلبية لتخصص، وقد أسفر هذا الجهد التوصل إلى ثلاثة بدائل هي: تناوب العمل، توسيع العمل، وإثراء العمل.

- **تناوب العمل:** يتمثل هذا الأسلوب في الانتقال المنظم للعاملين من عمل إلى آخر.

- **توسيع العمل:** يعني تغيرات في طبيعة العمل نفسه، فإن التغيير يعني إضافة أنشطة أكثر إلى العمل الأصلي.

- **إثراء العمل:** إن الفرق الرئيسي بين أسلوب توسيع العمل وبين إثراء العمل، أن الأسلوب الأخير لا يكفي بإضافة أنشطة جديدة إلى العمل الأصلي فحسب، بل يمنح العاملين قدرا أكبر من حرية التصرف فيما يتعلق بكيفية أداء العمل.

2- إعداد الهيكل التنظيمي:

"إن عملية تصميم الأعمال هي عملية تحليلية الهدف منها هو الوصول إلى درجة التخصص المثالية، ومن الطبيعي بعد هذه العملية أن يتم تصنيف أو تجميع المهام التي تم تصميمها على نحو يحقق التعاون أو التجانس بينها، ويتم تجميع المهام في وحدات، والوحدات في وحدات أكبر وهكذا، حتى يتكون لدينا مجموعة من الوحدات النهائية تشكل فيما بينها الهيكل التنظيمي، ولكن هذا التجمع لا بد من أن تحكمه معايير أو أسس معينة، كالأساس الوظيفي أو الجغرافي، أو السلعي كما يمكن تصميم التنظيم أيضا على أساس المصفوفة والمهم ليس في تصميم الخريطة التنظيمية في حد ذاتها ولكن في مجموعة الأنشطة المتناسقة والعلاقات الفعالة بين العاملين في المؤسسة ككل"¹.

3- نطاق الإشراف:

فليس من الفعالية أن يقود مسؤول العديد من المرؤوسين، وهو من المفاهيم التي دفعت الكتاب إلى التساؤل حول العدد الأمثل للمرؤوسين الخاضعين لسلطة الرئيس وتجدد الإشارة إلى أنه لا يوجد

¹ أحمد عرفة، همية شلبي، مرجع سابق، ص 68.

تحديد مناسب ومتوافق بين هؤلاء الكتاب "وقد توصل (جرايكونس) إلى معادلة رياضية لتحديد عدد العلاقات في أي نطاق تسييري هذه المعادلة من الشكل: $r = (2^{n-1} + 1)$.

ر: عدد العلاقات ، ن: عدد المرؤوسين¹

" إن إحدى التأثيرات الرئيسية لمفهوم نطاق الإشراف أنه يتحكم في طول الهيكل فإذا كان نطاق الإشراف واسعا بمعنى إشماله لعدد كبير من المرؤوسين، يضع البناء التنظيمي مسطحا أي يتكون من عدد قليل من المستويات التنظيمية، وعلى العكس فإن النطاق الضيق (عدد قليل من المرؤوسين) يؤدي إلى بناء تنظيمي طويل.

إن المؤسسة لا بد أن تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل عند تحديد جماعات العمل وتحديد أحجامها ، كقدرات كل من المدير ومجموعة العاملين، التشتت من حيث تواجدهم في الأماكن، التفضيلات الشخصية لأحد النطاقين، التشابه في الأعمال، المستوى الإشرافي اللازم، مستوى التداخل بين الرئيس والمرؤوسين، التنميط في وسائل العمل، معدل تكرار المشاكل من وجهة النظر التسييرية، فإننا عندما تقارن بين نطاق الإشراف الواسع مع الهيكل المسطح من ناحية، وبين نطاق الإشراف الضيق والهيكل التنظيمي الطويل من ناحية أخرى، فإن أساس المفاضلة هو فاعلية جماعات العمل بمعنى أن النطاق الذي يحقق مستوى أفضل من الفعالية في موقف ما، يصبح النطاق الأفضل معنى ذلك أن العوامل هي العامل المحدد للاختيار وعموما فإن الاتجاه التسييري المعاصر يميل إلى تفضيل نطاق الإشراف الواسع من الهيكل التنظيمي المسطح².

4- السلطة والمسؤولية:

إن الجزء التالي من الوظيفة التنظيمية هو تحديد كيفية ممارسة السلطة والمسؤولية، هذه الخطوة ينظر إليها من قبل المسيرين في المستويات المختلفة على أنها تفويض، كما ينظر إليها من زاوية المؤسسة ككل من خلال مفهوم آخر هو اللامركزية.

¹ عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتوضيب بالورق المقوى وحدة بوج بوغريج ENEPAC ، (رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 1995 ، ص 130.

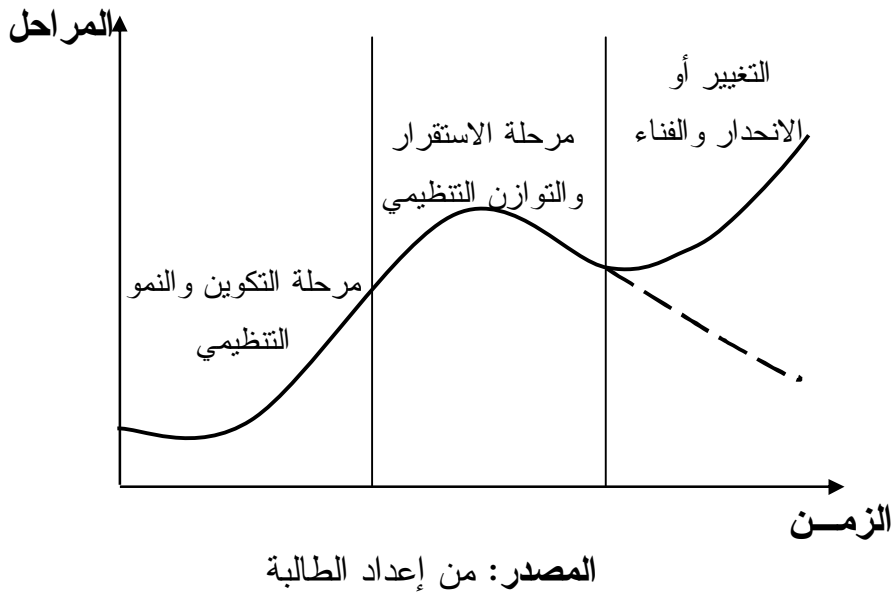
² محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص ص 295-296.

ثالثاً- نظرة فاحصة على دورات الحياة التنظيمية:

"يمكن أن يقال أن للناس والمنتجات والأسواق والمؤسسات وحتى المجتمعات دورات حياة، ويعني هذا بالنسبة للمديرين والإداريين أن تكون كل مرحلة من مراحل دورات العمر هذه يمكن أن تقدم مجموعة مختلفة من الاحتمالات لتصميم وتسيير المؤسسات، وتشمل تلك الاحتمالات: الحجم، والاعتماد على المؤسسات الأخرى، والتقنية المستخدمة في عمليات الإنتاج، وغير ذلك من الاحتمالات التي يمكن أن تؤثر على بناء المؤسسة لتكون ملائمة بدرجة أفضل لإنجاز الأعمال بفعالية.

إن الهيكل التنظيمي يعني الصورة الكلية للترتيبات التنظيمية ويمكن أن يتضمن عوامل مثل: شكل تدرج السلطة في المؤسسة، ودرجة تركيز صلاحية اتخاذ القرار ومقدار إضفاء الصبغة الرسمية والتخصص، وغير ذلك من العوامل الأخرى، ومع تغيير المرحلة المعنية في دورة حياة المؤسسة، يتغير تأثير هذه العوامل المتغيرة ويمثل الشكل التالي نموذج لدورة الحياة التنظيمية¹.

الشكل 1-4: نموذج لدورة الحياة التنظيمية



¹ جون ه. جاكسون وآخرون (ترجمة خالد حسن رزوق)، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص 569.

يمثل الشكل أهم المراحل التنظيمية عبر الزمن ويتلخص في ثلاثة مراحل أساسية هي:

أولاً- مرحلة التكوين والنمو التنظيمي:

في هذه المرحلة يحدث هناك نمو تنظيمي بسبب اهتمام المؤسسة بإنجازات في السنوات الأولى من نشأتها، فمع نمو المؤسسة يبرز بصورة صحيحة المزيد من الهياكل التدريجية الشاملة من أجل تحقيق التنسيق بين العاملين، وخطوط الإنتاج، والأقسام.

ثانياً- مرحلة الاستقرار والتوازن التنظيمي:

خلال المرحلة المتوسطة من دورة الحياة التنظيمية، يحدث هناك استقرار وتحكم في الظروف الداخلية والخارجية وكذلك في الهيكل التنظيمي ، و من ثم فإن التنظيم يترع للثبات والتوازن.

ثالثاً- مرحلة التغيير أو الانحدار التنظيمي:

في مرحلة ما يتعين على المؤسسة أن تتأقلم أو تتغير حتى تحافظ على نموها، وإلا ستواجه الانحدار والزوال لأن الانحدار في دورات الحياة التنظيمية يمكن أن يرتبط بتطلعات الإدارة، فالتطلعات تتغير مع مرور الزمن، فإذا كان فريق الإدارة راضيا عن الوضع الراهن، فسيكون هناك ميل نحو التخفيض في معدل النمو مع مرور الزمن.

إن مستوى التطلع الإداري هو نتاج لعدة عوامل تتمثل في:

❖ العمر قياسا بالنشاط الذهني لمعظم المسيرين.

❖ الصعوبة في زيادة النصيب في السوق.

❖ مدى وقوف هيكل المؤسسة نفسه في طريق زيادة النمو.

رابعاً- التغيير التنظيمي :

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المؤسسات، و عليه فقد كثر الحديث عنه و تناوله الكتاب و الدارسون تحت مسميات عديدة منها التغيير، التطوير، و التحديث.

التغيير "هو العملية التي بمقتضاها يتم التحول من وضع إلى وضع جديد متميز عن الوضع الأول ، أو هو إخلال بالتوازن في موقف المؤسسة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط داخليا و /أو خارجيا ، إما بتضييع فرصا كانت المؤسسة تقتنصها،نشوء فرص جديدة على المؤسسة أن تطور قدراتها للتمكن من اقتناصها ، ظهور تهديدات بيئية على المؤسسة التفاعل الايجابي معها،تراكم نقاط الضعف مما يتطلب

معالجة الوضع " ¹ . أما فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فقد تناولوه الباحثون بالدراسة و البحث و عرفوه تعريفات مختلفة ، فقد عرفه بعض الباحثون على أنه " فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير" ²، فقد ذكر علي السلمي، أنه " إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما : ملائمة أوضاع التنظيم ، أو إستحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديد يحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها " ³ . و عرف عبد الباري درة التغيير التنظيمي " بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" ⁴ .

لذلك فالتغيير التنظيمي " هو استجابة و نتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على المؤسسات، و القدرة على التكيف و الاستجابة، و هو حالة طبيعية في حياة الأفراد و كذا المؤسسات، حيث تعتبر محاولة المؤسسات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط".

و لتغيير مجالات عديدة أشار سيزولاقي إلى أربعة منها هي : ⁵

❖ تقنية التنظيمات و تتضمن المجال التكنولوجي.

❖ تغيير إتجاهات و قيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني.

❖ تغيير المهام و الوظائف، المجال الوظيفي.

❖ تغيير الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي.

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ج.م العربية، سنة النشر مجهولة، ص 138.

² مصطفى أبو بكر ، معالي فهمي حيد، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد6 ، 31 ديسمبر 2003، ص 987.

³ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات ، الكويت، 1975، ص 206.

⁴ محمد حربي حسن، علم المنظمة، دار الكتاب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1989، ص ص 292- 293.

⁵ أندرو دي سيرولاقي ، مارك جي والاس (ترجمة جعفر أبو القاسم) ، السلوك التنظيمي والأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1991 ،

1- خطوات التغيير التنظيمي:

لقد تعددت الأدبيات الإدارية في توصيف المراحل الضرورية للتغيير التنظيمي الناجح، وهذا طبيعي نتيجة اعتبارات عدة لعل من أهمها الهدف من العملية و عمقها، و فيما يلي نوجز العملية في المراحل التالية :

أ- **الدراسة التشخيصية:** تنطلق عملية التغيير التنظيمي منذ البداية بتصنيف طبيعة التغيرات التي ستجريها قيادة المؤسسة، و طبيعة الكيانات و العلاقات التي ستمسها العملية، المعارف، الطرق الإجرائية، الأدوار و التصرفات ، القيم ، ومن هنا يمكن تصنيف عمليات التغيير وفق أربع محاور أساسية هيكلية، فنية، سلوكية، و وظيفية.

ب- **وضع خطة التغيير:** يتطلب وضع خطة التغيير تحديد مكونات الخطة: أفراد، معدات، تسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقا لتوقيت الخطة، كل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها:¹

- أن تكون الخطة محددة و مكتوبة و معلنة و قابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة.
- أن تكون الخطة متماسكة و مترابطة و متجانسة و تؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة في كمية إنتاج محددة و نوعية محددة أيضا.
- أن تكون ذا مساحة زمنية محددة.

ج- **التهيؤ لقبول التغيير و تبنيه:** تنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبيني و التخلي

- **مستوى التبيني:** و نقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، و تحدث عملية التبيني بالتدرج من مستوى تفضيلها فالالتزام بها إعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.

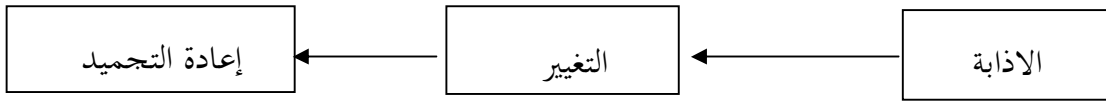
- **مستوى التخلي:** و نعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم و يتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة و إعطاءها وزنا ضعيفا.

¹ مركز تمييز المنظمات غير الحكومية، (2006/10/20)، مراحل التطوير التنظيمي، <http://www.ngoce.org>

و تجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيبي زمني بين التبنّي و التخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى و الأهداف المنظمة الحالية.

ولعل من أهم النماذج المعتمدة في محاولة توضيح العملية التغييرية نجد نموذج كيرت لوين الذي ظهر سنة 1945م ذي المراحل الثلاثة الموضح في الشكل الموالي:

الشكل 1-5: مستويات التبنّي و التخلي في عملية التغيير



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص358.

يشمل النموذج التالي المراحل الأساسية التالية:¹

❖ **الإذابة أو حل الجمود:** و تبدأ بإدراك وجود حالة إستياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما، كإدراك أن الهيكل التنظيمي الحالي و تصميم المهام غير مناسبين للوضع التنافسي، أو أن مهارات فرد أو إتجاهاته غير ملائمة لموقعه الوظيفي الحالي... مما يجعل حال المؤسسة في وضع جمود يتسم بعدم إستغلال كفاً لكافة الطاقات و هذا ما يتطلب حلاً مدروساً لوضعية الجمود لتحرير الطاقات المعطلة.

❖ **التغيير:** يحدث التغيير عندما ينفذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة، و يتراوح التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي و جوهري.

❖ **إعادة التجميد:** عند إحداث التغيير فإن السلوك الجديد الذي تم تنميته لا بد أن يكون موضعاً للتنفيذ أي أنه يجب أن يصبح جزءاً من التنظيم.

إلا أنه من الناحية العملية فإن التهيئة لتنفيذ خطط التغيير ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية

التالية:

¹ جون ه باكسون وآخرون، مرجع سابق، ص 552.

❖ **التنوير بحكمة التغيير:** لا شك أن عملية التغيير ستواجه مقاومة للتغيير، نتيجة الخوف، التعامل الانتقائي مع المعلومات، العادة، وللتقليل من تأثير مقاومة التغيير ينبغي توضيح الحكمة من العملية، متطلباته و أهدافه.

❖ **المشاركة:** حيث أنه كلما كانت درجة إشراك المستويات الدنيا في عملية التغيير، كلما ضعفت مقاومة التغيير و كانت الأجواء أكثر تقيماً، باعتبار أن الأغلبية شاركت في وضع خطة للتغيير.

د- **المتابعة التصحيحية:** لا تكتمل بنود خطة عمل التغيير التنظيمي إلا بالمتابعة، و يفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المؤسسة و عنصر استشاري من خارج المؤسسة، و هناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة و تقارير المتابعة و أسلوب حصر نتائج كميًا و/أو نوعيًا اكتشاف الأخطاء ، و كلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة و خاضعة للقياس، و في جميع الأحوال يفضل أن تشمل خطة التغيير على أسس المتابعة المرتكز على جملة من المحاور نورد أهمها في النقاط التالية:

- متابعة الموارد البشرية: و ذلك من خلال معدلات الأداء و معدلات الغياب و معدلات دوران العمل و مؤشرات الشكاوي.

- متابعة أداء التسهيلات و المعدات: و ذلك من خلال قياس حجم الإنتاج و ما طرأ عليه من تغييرات مثل: التكلفة الوحديّة، حركة المخزون.

- معدل أداء النظم و التنظيمات: و ذلك من خلال كفاءة و فعالية و تكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات و إتخاذ القرارات.

و يتفق علماء الإدارة و خبرائها على أن عملية التطوير التنظيمي حتمية لتحقيق إستمرارية المؤسسة و تواصل بقائها، و لا يوجد بديل لعملية التطوير سوى فناء المؤسسة.

المطلب الثالث: التوجيه

يعتبر التوجيه وظيفة هامة من وظائف التسيير فهي مرتبطة بتوجيه سلوك و تصرفات الأفراد العاملين بحيث يحققون الأهداف و ينفذون الأعمال المطلوبة منهم و في هذا الإطار فإن التوجيه يشتمل على الاتصال و القيادة و التحفيز.

إن فعالية التسيير تقتضي استخدام الاتصالات الرسمية و غير الرسمية الداخلية و الخارجية للتعريف بالمؤسسة و سياساتها في المجالات المختلفة و تجنيد العاملين لدعمها و العمل على تنفيذها، كما تتطلب

الفعالية استخدام أنماط القيادة الفعالة خاصة القائمة على المشاركة وأشكال التحفيز المختلفة بشكل يزيد من دافعية الأفراد لتنفيذ الأهداف.

أولاً- مفهوم التوجيه و أهميته:

يقول زيروف وزملاؤه أن التوجيه في معناه الواسع هو "العملية أو الوظيفة التي يتم بها استشارة المرؤوسين وحثهم على التصرف طبقا لخطة محددة سلفاً"¹.

ويمكن تعريف التوجيه كوظيفة على أنه: "العملية المتعلقة بقيادة ودفع الأفراد من خلال استخدام أنظمة فعالة للاتصالات والحوافز لتحقيق الأهداف المرغوبة"².

ورغم تعدد مفاهيم التوجيه إلا أنه تعد وظيفة التوجيه النشاط الذي يقوم على خلق المناخ الملائم لإنجاز العمل المقرر بتوجيه جميع الجهود لما يخدم تنفيذ البرامج والسياسات ويحقق في النهاية أهداف المؤسسة في الوظيفة التسييرية التي تعطي الضوء الأخضر للبدء بعملية التنفيذ وتستمر معها ولا تنتهي إلا بإخراج الأعمال إلى حيز الوجود، وبناء على ذلك يمكن تعريف التوجيه بأنه إصدار الأوامر للمرؤوسين لإرشادهم إلى طريقة الأداء الصحيحة بما يكلفون به من أعمال.

ويعد التوجيه من مهمات التسيير العليا التي تخطط وتنظم وتقودهم ثم تراقب لتتمكن من تنفيذ الأهداف عن طريق الآخرين وتحفيزهم وتوجيه سلوكهم للاتجاه الذي يحقق هذه الأهداف.

ثانياً- خصائص التوجيه الفعال:³

يعتمد نجاح الرؤساء في توجيه المرؤوسين أثناء تنفيذهم للعمل على إتباع بعض الاعتبارات والخصائص منها:

1- اختيار الوقت المناسب: إن إعطاء الأوامر والتوجيهات من قبل الرؤساء في وقت غير مناسب يحدث تدمراً في نفوس المرؤوسين، فقد يصدر الرئيس الأوامر لتنفيذ المرحلة الثانية من عمل ما قبل انتهاء العمال من تنفيذ المرحلة الأولى وهذا ما يجعل العمال في حالة إرباك فتتقص الرغبة لديهم بأداء العمل المطلوب بدقة، كما أن التأخير في إصدار الأوامر والتوجيهات يؤدي إلى بقاء العمال فترة من الزمن دون عمل وبالتالي انخفاض إنتاجية العمل للمؤسسة ككل.

¹ علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص 434.

² احمد عرفة، سمية شلبي، مرجع سابق، ص 246.

³ أمهاري تالت أمين، مرجع سابق، ص 48.

- 2- يجب أن يكون الأمر واضحاً: بحيث لا يقبل التأويل ويصاغ بعبارات سهلة وواضحة تدل على جوهر المشكلة وطريقة معالجتها.
- 3- أن يكون الأمر بطريقة اقتراح: (أو توضيح) أي بعيداً عن صيغة التسلط حتى يكون ذو أثر فعال على المرؤوسين وحثهم على العمل في ظروف مريحة.
- 4- يجب أن تكون الأوامر معقولة: أي أن تتحقق مع طاقات وقدرات المرؤوسين وذلك من خلال حجم العمل وزمن تنفيذه.
- 5- وحدة التوجيه و إصدار الأوامر: يقصد بوحدة التوجيه أن يخضع المرؤوسين لإشراف وتوجيه رئيس واحد وحتى لا يحدث تضارب بالأداء نتيجة تعدد المصادر في إعطاء الأوامر وهو ما يسبب خلل يدفع إلى الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين ، الأمر الذي يؤثر في فعالية العمل والوصول إلى الأهداف المنشودة.

رابعاً- أدوات التوجيه:

يقصد بأدوات التوجيه تلك الطرق أو الوسائل التي يستخدمها المديرون في التأثير على المرؤوسين وترغيبهم وإرشادهم، وهناك العديد من أدوات التوجيه المتاحة، والتي يمكن استخدامها، ولكن أكثر هذه الأدوات شيوعاً هي: التحفيز، القيادة والاتصال وسوف نتعرض لها باختصار.

أولاً- التحفيز:

لم يتم التركيز على موضوع الحوافز إلا حديثاً، بحيث أصبح له ميادين متعددة بحكم ارتباطه الوثيق بمعنويات الفرد وارتباطه المباشر بأهداف التنظيم بالإضافة للأهداف الشخصية للعاملين.

"يقصد به تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته"¹

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه لأن النقود عبارة عن مؤثرات تعمل على إشباع الحاجات الأولية للإنسان.

¹ محمد رفيع الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 180.

يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير فعالية العامل، وأن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجر بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها وهي الحوافز المعنوية ومن خلال النقاط التي تمت مناقشتها نتوصل بأنه يجب على المسير الفعال أن يكون قادرا على إعداد إستراتيجية للتحفيز المادي والمعنوي بحيث هذه الأخيرة تمكنه من وضع نظام فعال للتحفيز.

ثانيا- القيادة:

إن القيادة تعد أحد المحددات المركزية التي تساهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل مجموعة العمل في المؤسسة، فملكاتها و مهاراتها و خيرتها و قيمها تخلق لديهم آثار إيجابية، مما ساعد على أن يكونوا مؤهلين لتحمل المسؤولية من خلال تنمية قدراتهم القيادية.

ثالثا- الاتصال:

يمثل نظام الاتصالات الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق أهدافها، كما أن عملية إتخاذ القرار في أي مؤسسة تتوقف كفاءتها و فعاليتها بالدرجة الأولى على نوع المعلومات التي ينتجها نظام الاتصالات، و بقدر ما تتحقق المرونة و الدقة في نظام المعلومات بقدر ما يتحقق للتنظيم السيطرة على المواقف التي يتعامل معها و تزداد فرص نجاحه.

1- مفهومه:

تعتبر الاتصالات عنصرا أساسيا في وجود المؤسسات فهي بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة و بين وحداتها و أنشطتها المختلفة، لتحقيق التلاحم بينها، كما تربط مراكز إتخاذ القرار بالبيئة الخارجية، و بالتالي تصبح عملية إتخاذ القرار ميسورة و مبنية على حقائق الموقف.

2- أنواع الاتصالات:

يمكن تقسيم الاتصال بحسب مفهوم الاتصال و مضمونه إتجاهه و الأدوات المستخدمة فيه على

النحو التالي:

أ- **الاتصال المخطط و غير المخطط:** "تتبع شبكة الاتصال المخططة من الخطوط الهيراركية للسلطة أي من قبل التنظيم ذاته بينما غير المخططة فهي التي تتبع المسالك و الوسائل غير الرسمية أو مصالح غير مشتركة، و تظهر سبب فشل الاتصالات"¹.

ب- **الاتصالات الرسمية و غير الرسمية:**² فالرسمية تتم من خلال القنوات المحددة من قبل التنظيم و تتكون من الآتي:

- **الاتصالات النازلة:** و هي إتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المؤسسة و المديرين إل العاملين من القمة إلى القاعدة، و تتمثل في القرارات الإدارية الآمرة و الموجهة.

- **الاتصالات الصاعدة:** و تهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى و تأتي مكتملة للاتصالات النازلة، و هي تتعلق بطريقة تنفيذ العمل و الآراء و الاتجاهات المختلفة من كل ما يتصل بالأداء الجيد يمثل تغذية مرتدة إلى القمة.

- **الاتصالات الأفقية أو الجانبية:** و تعني إرسال المعلومات و إستعابها من المستويات المختلفة مثل الإدارة و الأفراد ذات المستويات المتشابهة، و تعتبر ضرورية لأحداث التنسيق المطلوب و التناغم و الانسجام بين الإدارة و الأقسام.

- **الاتصالات غير الرسمية:** نشير إلى ذلك النوع من الاتصالات الذي لا يخضع لقواعد و إجراءات مثبتة مكتوبة و رسمية و تنشأ نتيجة لفشل الاتصالات الرسمية في مواجهة إحتياجات الاتصال و إتخاذ القرارات.

3- مقومات الاتصال:

إن الإدارة التي تبتغي النجاح لا بد أن تمتلك نظام إتصالات فعال حيث أن الاتصال ينقل المعلومات الخاصة بالقرارات و التغييرات التنظيمية كذلك فإن الاتصال هو سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين بالأهداف و السياسات و إجراءات و معايير الأداء، و كذلك التعرف على فهم العاملين و ردود فعلها للرسائل المبلغة إليهم.

على الإدارة أن تتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين و تفعيل الاتصالات تقوم على ما يلي:

¹ محمد صالح الحناوي ، إدارة التسويق مدخل لأنظمة و الاستراتيجيات ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة، 1984 ، ص ص 108-109.

² ناصر محمد العديلي ، السلوك الأساسي و التنظيمي منظور كلي مقارنة للإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة ، المحلة العربية السعودية ، 1985 ، ص ص 468-477 .

رفع معدلات الثقة بمحيط العمل بالتعاون المتبادل و التفهم لوجهات النظر مع الحرص على تنمية مهارات الاتصال الفعال و ذلك بإحالة المدربين على برامج تدريب الحساسية لتنمية مهارة الإصغاء و فهم الآخرين و قبولهم كما هم.

-إنتزاع الخوف من نفوس العاملين يساعد العاملين على تحسين الإنتاجية و الارتقاء بجودة العمل، و ذلك من خلال حث الجميع عن الكلام و التعبير بصراحة مع التأكيد على عدم التفاعل مع حامل الأخبار السيئة بطريقة دفاعية و تؤكد على التعامل مع موضوع الرسالة و ليس حاملها حتى تستطيع تثبيت نتيجة المسؤولية الجماعية.

- كذلك يتوقف نجاح الاتصال على توفير العناصر التالية:

-التكامل مع نظام المعلومات الذي يعطي المجالات المختلفة في المؤسسة.

-مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة و دراسة تنظيم و ظروف العمل.

-تقييم العمل.

-تدعيم النظام بالإمكانات المناسبة المادية و البشرية.

و لكي يكون الاتصال فعالا و يحقق أغراضه يجب أن تراعى فيه مقومات نجاحه، و على الإدارة أن تتغلب على ما يعوق الاتصال من مشاكل و صعوبات سواء عادية أو تنظيمية أو تكنولوجية، أو مهارية أو سلوكية.

المطلب الرابع: الرقابة

إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية التسييرية ارتباطا وثيقا و تعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها، أي أن هناك تفاعلا مشتركا بين هذه الأنشطة. مما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وفي هذا الصدد يمكن استخدام المعايير الرقابية المختلفة للتأكد من مدى فعالية التسيير في تحقيق هذه الأهداف.

وبالرغم من اختلاف المقاييس والأدوات الرقابية في تصميمها وفي ما تقيسه، إلا أن كل منهم يسعى إلى تحقيق نفس الهدف وهو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط حتى يتسنى للمسير اتخاذ ما يراه مناسبا من إجراءات تصحيحية.

أولاً - مفهوم الرقابة وأهميتها:

يمكن تعريف الرقابة على أنها ذلك الجزء من وظيفة المسير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما نفذ ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين¹.

ويذهب البعض "بأن وظيفة الرقابة تمثل مجموع الأعمال التي تشرف على تنفيذ الخطة مع مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري لتحديد الانحرافات ومن ثم أخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها"².

وعليه يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية تسييرية تعني بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفاً، واتخاذ القرارات التصحيحية .

"تعد وظيفة الرقابة في مفهومها الحديث من المهمات الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها مهما كان حجم المؤسسة وتعود هذه الأهمية لكون الرقابة وسيلة من وسائل التسيير ونظام الرقابة أداة بيد التسيير لذلك يجب أن يكون هناك مبرر لوجوده وخاصة منها مبررات اقتصادية مثل تحقيق الوفرة في النفقات عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهها أساساً وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق المواءمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والتزاع بين الأفراد والمؤسسة"³.

ثانياً - خصائص نظام الرقابة الفعال:⁴

مهما اختلفت أشكال ومهمات أنظمة الرقابة الجيدة لكنها تبقى جميعها مشتركة بعدة خصائص منها:

- 1- التلاؤم مع أجزاء العملية التسييرية السابقة واللاحقة لها كعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه.
- 2- المرونة في نظام الرقابة بما يوازي المرونة في عملية التخطيط والتنظيم بحيث يستطيع نظام الرقابة استيعاب التعديلات على الخطط والتنظيم المقرر ويبقى فعالاً.

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 335.

² محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 215.

³ عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص 338.

⁴ المرجع السابق، ص 449-452.

- 3- الكفاية الاقتصادية في تشكيل النظام وذلك للحد من الإنفاق أي أن تتم الرقابة بأقل الجهود والتكاليف.
- 4- عدم إعاقة تنفيذ الأعمال، فعندما يكون نظام الرقابة معقدا يؤدي إلى إحداث الإرباك والتأخير في التنفيذ.
- 5- السرعة في تقديم نتائج الرقابة أي السرعة في اكتشاف الأخطاء لإزالة الأسباب والمعالجة.
- 6- الدقة في إيضاح الصورة الحالية للمؤسسة وذلك بإظهار نقاط الضعف والقوة وتحليل ذلك للوصول إلى الأسباب غير المباشرة.
- 7- تسهيل اتخاذ القرارات وذلك بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرار دونما حاجة للتفسير والتحليل والاستقصاء، تلك الأمور التي تستهلك وقت المسير وتعقد مهمته.

ثالثا: أدوات الرقابة

- تأخذ الأدوات الرقابية العديد من الأشكال بعضها بسيط وأساس في الرقابة والبعض الآخر أكثر تعقيدا وتشعبا ويعتمد بصفة خاصة على استخدام الحسابات الآلية المتقدمة في تطبيقه.
- سنحاول مناقشة بعض الأدوات الرقابية التي يمكن استخدامها وتقدم في نفس الوقت المعلومات الضرورية للمسير بفرض تقييم أداء المؤسسة في المجالات المختلفة، ويلاحظ أن هذه الأدوات قد تستخدم بغرض تقييم الأداء بعد تنفيذه والبعض الآخر قد يتم بطريقة تنبؤية معتمدة على المعلومات الأمامية.
- 1- **الميزانيات التقديرية:** هي وسائل متقدمة فعالة ودقيقة للتخطيط للمستقبل معبرا عنها بأرقام توضع بمؤشرات مختلفة كالوزن والحجم والكمية والقيمة، وساعات العمل وغيره.

"تعتبر الميزانية التقديرية وسيلة رقابية واسعة الانتشار، فهي بحكم كونها خطة مستقبلية تحدد فيها النتائج المتوقعة بشكل كمي، تشكل معيارا للأداء وأساسا لتتبع الإنجاز وقياسه وتقويمه، هناك موازنات تقديرية تشغيلية تختص برصد ومراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح وهناك موازنات تقديرية مالية تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة والإمكانات المالية للمؤسسة من جهة، وخططها التشغيلية من جهة أخرى، تأتي في مقدمة هذه الموازنات الموازنة التقديرية للنفقات الرأسمالية، والموازنة التقديرية النقدية.

تشكل الموازنة التقديرية المتغيرة أهم الوسائل المستعملة لتحقيق المرونة في التقديرات، حيث تربط تقديرات الإنفاق بحجم النشاط الذي يقاس بدوره من خلال حجم الإنتاج، أو رقم الأعمال (قيمة

المبيعات) ويلاحظ أنها تتطلب تقسيم التكاليف إلى نوعين ثابتة لا تتأثر بحجم النشاط ومتغيرة تتناسب معه صعودا أو هبوطا، ويلاحظ أن فعالية الموازنة التقديرية ومرونتها يتطلبان عدم التحديد المسبق لاتجاه كل إنفاق وكل وحدة نقدية، وذلك بالسماح بإمكانية التنقل من بند لآخر على ضوء مستجدات الظروف.

2- تحليل النسب: بينما تركز الموازنة التقديرية على التطلع نحو المستقبل، يركز التحليل المالي على فهم الماضي ودراسته والاستفادة منه، حيث تؤخذ البيانات من قائمة المركز المالي أو من حسابات النتائج وتستخرج على أساسها نسب مالية معينة تستعمل لدراسة نتائج الدورة، أو لأغراض المقارنة بين عدة دوائر مالية ضمن المؤسسة نفسها¹.

3- التقارير: وهي من الوسائل الهامة للرقابة والتي يتم من خلالها نقل البيانات والأرقام والمعلومات، من مراكز العمل ومستويات التشغيل إلى المسير بحيث تعطيه صورة واضحة عن الوضع القائم في مجال العمل الذي يختص بمراقبته ليتمكن من كشف الانحراف بسرعة ومعالجته ولهذا يجب أن يراعي في التقرير ما يلي:

- صحة ودقة المعلومات والبيانات.

- كيفية عرض المعلومات والبيانات في التقارير بحيث يتم إظهار نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج فوري.

- سرعة وصول التقارير إلى المسيرين وخاصة في الوقت المناسب.

يمكن التمييز عدة أشكال للتقارير: بيانات رقمية، حرائط وأشكال بيانية، واستعراض إنشائي².

4- تحليل نقطة التعادل: فتحليل التعادل يعني بتحديد حجم المبيعات، وحجم الإنتاج المقابل له، من أجل الوصول إلى النقطة التي تتعامل فيها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية، دونما ربح أو خسارة لا يشكل الوصول إلى نقطة التعادل هدفا بحد ذاته بالنسبة للمؤسسة ذات صحة جيدة، لكن التحليل نفسه يوفر لها معلومات حيوية من أجل تحسين ربحيتها.

إن نجاح أسلوب التعادل، يحتم وجود نظام فعال للمحاسبة التحليلية للتكاليف، وتستخدم خريطة التعادل لترشيد قرارات التسيير في مجال الرقابة على الإنتاج من خلال ما يلي:

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 249.

² سيد الهواري، مرجع سابق، ص 431.

- معرفة المسير للتغيرات التي تطرأ على الإيرادات والمصروفات الثابتة والمتغيرة منها وبالتالي دراسة الحلول والاقترحات المقدمة لتطوير أساليب العمل التي تعمل على رفع الكفاية الإنتاجية وتجنب الخسائر.

- معرفة إدارة التسيير لمدى التأثير في تغيير بعض بنود المصروفات على أهداف المؤسسة كالربح والجودة وخدمة المستهلك وبالتالي إعادة النظر فيها"¹.

5- مراجعة الأداء التسييري: تتضمن المراجعة التقليدية التدقيق المحاسبي والتقويم المالي لمعاملات المؤسسة وسجلاتها وحسابات نتائجها، للتأكد من صحتها وموثوقيتها من أنها تعكس الوضعية المالية الفعلية للمؤسسة في تاريخ إعدادها، أما المفهوم الحديث للمراجعة فقد تجاوز تقويم الأداء المالي، ليشمل الأداء التسييري بمختلف مظاهره واعتباراته، مثل تصميم الهيكل، السياسات، العلاقات مع الزبائن .

يفرق من حيث الجهة التي تقوم بعملية المراجعة بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية، فالأولى يقوم بها خبراء محاسبون معتمدون ومختصون في شؤون التسيير من خارج المؤسسة، بينما يقوم بالثانية خبراء وموظفون مختصون من داخلها، لكن يلاحظ أن المراجعة الخارجية أكثر تكاليفاً من الداخلية لكنها تكشف عن مظاهر ضعف الأداء المالي والتسييري بشكل أفضل، نظراً لأن المراجع الخارجي أميل لأن يكون أكثر موضوعية وحياداً وأقل رضوخاً لضغوط الإدارة"².

6- الصورة الذهنية للمؤسسة: إن الصورة الذهنية (الانطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير) من أحسن المؤشرات عن نجاح المؤسسة أو فشلها لأنها مقياس شامل لقدرة الإدارة على تحقيق مسؤولياتها (الاقتصادية والاجتماعية) لذلك فمن الضروري لكل مؤسسة الرقابة على الصورة الذهنية لها عند جماهيرها وذلك بقياس الرأي العام الذي هو عبارة عن اتجاهات ومعتقدات ووجهات نظر لمجموعة من الناس ويمكن قياسه بعدة طرق نذكر منها: طريقة الاستقصاء الجماعي، طريقة الاستقصاء الفردي العميق، والطريقة الإسقاطية"³.

¹ عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 251.

² محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 251.

³ سيد الهواري، مرجع سابق، ص 422.

ناقشنا في هذا الفصل بعض المسائل الأساسية، النظرية والعملية المتعلقة بمفهوم الفعالية بصفة عامة، وفعالية التسيير بصفة خاصة، يمكن القول أن مطلع القرن العشرين كان نقطة البداية بالنسبة لتطور مفهوم الفعالية حيث شهدت هذه الأخيرة تقدما مفاجئا تمثل في تطبيق أساليب البحث العلمي المنظم على مشاكل التسيير على يد علماء المدرسة الكلاسيكية، فاعتناق فكرة النظام المغلق قاد المدرسة بأن تجعل تركيزها على مفهوم الفعالية ينصب أساسا على الجانب الاقتصادي الذاتي للمؤسسة.

ويظهر مدرسة العلوم السلوكية وما تحمله من أفكار جديدة راحت تدعو إلى تصحيح المفاهيم التي أتت بها المدرسة الكلاسيكية فنادت بضرورة التأكد على أهمية العنصر البشري في تحقيق الفعالية.

كما شهد بعد ذلك الفكر التسييري قفزة جديدة نحو التطور تمثلت في معالجة مشكلات التسيير بواسطة نماذج رياضية للحصول على أفضل حل ممكن يحقق الفعالية.

أما مدرسة صنع القرارات فتتنظر إلى التسيير على أنه نشاط يتكون من أن "نقرر" ثم من "أن نفعل".

وكان لظهور مدرسة النظم الأثر الكبير في دفع مفهوم الفعالية في التسيير قدما للأمام فهذه المدرسة تنظر بصفة عامة للمؤسسات على أنها نظم اجتماعية ومادية مفتوحة، وليست مغلقة كما ساد في أوساط الفكر الكلاسيكي وعليه أصبح تحقيق الفعالية في التسيير وفقا للفكر النظمي مرتبطا بانتهاج تحليل النظم، والنظر إلى المؤسسة وأعمالها ككل مترابط يتفاعل فيما بين أجزائه وبين البيئة الخارجية، كما أن المدرسة نادى بعدم وجود طريقة واحدة مثلى لتحقيق الأهداف والنتائج والوصول إلى الغايات، كما نادى بذلك دعاء الفكر الكلاسيكي بل توجد هناك طرقا مختلفة.

وأخيرا جاءت مدرسة عملية التسيير المعدلة والتي بينت هي الأخرى بأن التسيير عبارة عن مجموعة وظائف متكاملة وكل وظيفة يمكن أن تعتمد بصفة كبيرة على دراسات المدارس السابقة من أجل الوصول إلى الأهداف.

ولا يمكن أن نعتبر تلك المدارس كمدخل تسييرية منفصلة عن بعضها البعض وإنما هي مكاملة، فنجد البعض ركز على جوانب معينة في ظل ظروف معينة وأهمل أخرى، وجاء الآخرون لتكتملتها وتطويرها حتى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة.

إذا كانت الفعالية كما ذكرنا سابقا هي مدى تحقق المؤسسة لأهدافها فإن الكفاءة لها علاقة باستخدام مختلف الموارد المتاحة (الرأسمالية، البشرية، التكنولوجية)، لذا فإن الكفاءة والفعالية يجب أن

يتوفر معا في المؤسسات الحديثة حتى تكون لها المقدرة على تحقيق أهدافها وبأدنى تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.

إن الدراسات و البحوث الميدانية التي أجريت و ما تزال تجرى في مجال الفعالية تمدنا فقط بنماذج أو حالات للمؤسسات الفعالة في محيط معين و ظروف بيئية محددة ، و هذه في الواقع قصة الإدارة الحديثة التي لا تضع مبادئ كما فعلت النظريات التقليدية ، و إنما تركز على الواقع و توجه ناظرها للبيئة المحددة التي تمارس فيها المؤسسات أنشطتها ، و بالتالي فنحن في حاجة إلى مزيد من هذه الدراسات و البحوث في عدد من المؤسسات الفعالة ، و غير الفعالة أيضا ، في بيئات متعددة و تحت ظروف متباينة ، حتى نعمق مفهومنا للفعالية و حتى يمكن في المدى البعيد تطوير نظرية للفعالية الإدارية.

إن قياس الفعالية ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة وما يترتب من هذا التقييم من إجراءات وقرارات تؤدي إلى إضفاء المزيد من الفعالية على أداء المؤسسة وإدارتها.

لكي يصبح التسيير فعالا ينبغي عليه أن يأخذ العوامل بعين الاعتبار عند ممارسة نشاطه، وهذا يتطلب أن يكون مدركا لها وبكيفية تأثيرها، ويجب التنويه بأنه مهما كان شكل التصنيف والعوامل المؤثرة فإن المسير الفعال هو الذي يدرك العوامل الحقيقية التي تؤثر في نجاح المؤسسة انطلاقا من الأولويات والظروف الخاصة والمواقف المحددة.

إن منطق عملية التسيير هو أن الوظائف يجب أن تؤدي في تسلسل زمني معين، فالتخطيط يأتي في المرحلة الأولى ومن بعده يأتي التنظيم ومن ثم التوجيه وأخيرا الرقابة، وإن كل وظيفة من هذه الوظائف تقع في سلسلة زمنية معينة بحيث يقود كل وظيفة بشكل منطقي إلى الوظيفة التالية، وعلى ذلك فوظيفة التخطيط تؤلف الأساس لوظيفة التنظيم والتي بالتالي تؤدي إلى تنفيذ الوظائف الأخرى، ولكن الواقع العملي قد يؤدي إلى تغيرات عديدة في التسلسل الزمني لهذه الوظائف، فهناك عادة عدد كبير من المخططات التي تظهر وكأن المسيرين لا يلتزمون بالترتيب الزمني لهذه الوظائف، ولكن بصرف النظر عن اندماجها قد يقوم التسيير بعمل تغيرات في النظام العام للمؤسسة دون إتباع أي مخططات محددة، وقد يأتي التطوير التنظيمي قبل التخطيط بدلا من العكس، ويمكن للتوجيه أن يتضمن قي آن واحد عدة أو كل مخطط بما فيها خطط المستقبل وذلك عوض خطة معينة واحدة ويعتني المسيرين بالتنظيم بشكل دائم وذلك لتقوية ودعم تنظيم المؤسسة بشكل عام.

الفصل الثاني

محددات التسيير الفعال

إن المؤسسة الاقتصادية شهدت تطورا كبيرا في الآونة الأخيرة، إضافة إلى تزايد عدد المؤسسات مما يؤدي حتما إلى شدة المنافسة، لذلك نجد كل مؤسسة تسعى نحو خلق مكانة لنفسها في السوق، ولن يكون ذلك ممكنا إلا بوجود تسيير فعال يدفعها نحو التقدم والإبداع وزيادة الإنتاجية.

والفعالية في التسيير تتحقق بإتباع أساليب معينة، يهدف هذا الفصل إلى وصف العناصر الرئيسية (المحددات) التي يمكن أن تقود إلى فعالية التسيير من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: فعالية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: التسيير الفعال للموارد البشرية.

المبحث الثالث: فعالية نظم المعلومات.

المبحث الرابع: فعالية الهيكل التنظيمي.

المبحث الأول: فعالية القيادة الإدارية

إن الأهداف العظيمة لا تنجز بدون جماعة العمل ، و هذه الجماعة لا تنتظم في مسيرة للإنجاز بدون قائد ينسج جهودها بالهدف ، فالقيادة الإدارية تعد أحد المحددات المركزية التي تساهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل مجموعة العمل في المؤسسة ، ومن ثم فإنها تساهم في توجيه تلك التفاعلات نحو بلوغ الأهداف الرئيسية لمجموعة العمل .

المطلب الأول: مفهوم و عناصر القيادة الإدارية

لا شك أن الوقوف على مفهوم واضح ، محدد و دقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطا أساسيا و أوليا لفهم حقيقتها ، و القيادة الإدارية كظاهرة إجتماعية معقدة حيث ترتبط بالفرد و الجماعة و علاقات التفاعل بينهما، تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها ، إلا أن ذلك يمكن من خلال إستخلاص تعريف للقيادة الإدارية عن طريق تحديد العناصر المكونة لها .

أولا- مفهوم القيادة الإدارية:

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

القيادة Leader هي "مرادف للتأثير وهي الفن أو العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأشخاص بطريقة تجعلهم يوجهون و بطواعية مجهوداتهم لتحقيق أهداف جماعية"¹ فقد ركز هذا التعريف على شخصية القائد وقدراته التي تجعله يؤثر في الأفراد ولكن ما هي الطريقة التي يتم بها التأثير لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، ربما نجد التعريف من بين النظريات التي تصب فيها نظرية السمات و سنرى ذلك لاحقا، ويشير أحد الباحثين ويعتبر أن القيادة "هي مجموعة النشاطات أو الأعمال تنصب أساسا على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد والتي يمكن أن يؤثر من خلالها القائد في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي فعال للأهداف، ما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة"².

¹ H. Koontz et C.Odonnel , opcit , p 490.

² Bergeron et autres , les aspects humains de l'organisateur, gaetan Morin, Canada, 1980, p 233.

ويرى كل من Stoner and Freeman بأن القيادة "هي تلك العملية المتعلقة بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة"¹.

أما Holt فيرى أن القيادة "هي تلك العملية التي تنطوي على التأثير في سلوك الآخرين من خلال أساليب مفصلة لإنجاز أهداف المؤسسة"² إنها عملية تأثير اجتماعي، وإن الطبيعة الاجتماعية التي يتمتع بها القائد تفسر من خلال التأثير الذي يحدثه فرد في الآخرين ومن خلال ما يتمتع به من قوة لتحقيق نتائج أحسن، رغم اختلاف الباحثين وتعدد تعاريف القيادة، حيث كل من هذه التعاريف تنظر إلى القيادة من زاوية خاصة ويركز كل منها على عنصر دون الآخر حسب المنطلقات الفكرية للباحثين، والمناهج المستخدمة في الدراسة النظرية أو التطبيقية، ومن ثم فإنه يلزم تقديم تعريف في نظرنا أكثر شمولية القائد هو "شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير رسمية- على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".

"المسير Manager هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، و من ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها.

القائد الإداري هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، و له قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، و لكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من إيماده على السلطة الرسمية"³.

من التعاريف السابقة يتضح لنا:

1- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى و أدوم من سلطة المسير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي و هو طبعا أقوى تأثيرا من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمسير في إصدار الأوامر للمرؤوسين و إجبارهم على تنفيذها.

2- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المسير فقط أو القائد فقط).

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، إسكندرية، 2005، ص496.

² المرجع السابق، ص496.

³ محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص33.

بناء على ما سبق يمكن إقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها :

"قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير و الإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية و قوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية".

ثانيا- عناصر القيادة الإدارية:

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له ، و إنطلاقا من تعريفنا للقيادة الإدارية ، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية و التي تتمثل في :¹

1- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم و هو القائد الإداري.

2- إلتقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.

3- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة و هو ما يعبر عنه بالموقف.

لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:²

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

المطلب الثاني: الفرق بين المسير والقائد

من التعاريف السابقة عرفنا بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يقوم بعملية التأثير في المرؤوسين ، أما المسير (المدير) ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بأعمال وانجاز مهام من خلال الأشخاص الآخرين. ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، فهو مخطط، منظم، مراقب وموجه، ونجده على جميع المستويات الإدارية (مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب... إلخ)، وأن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرار وإلا يتحول إلى منفذ ويفقد صفة مسير، لكن مهما يكن فإن هناك ارتباط بين مهام المسير والقائد غير أنهما مفهومان مختلفان، وهنا يشير بعض الباحثين إلى أن "المسير أو المدير يسعى إلى تحقيق أهداف محددة بينما القائد يحدد الأشياء التي يجب تحقيقها"³، كما يشير أحد المهتمين كذلك بأسرار قادة التميز

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 99 .

² محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة النفس البشرية ، دار زهران ، عمان ، 2003 ، ص 99 .

³ عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 23.

ويقول أن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يكون مدرب، محفز ممتاز، يستطيع بناء فريق و هو ماهر في الاتصال ، قادر على حل المشكلات ، يحب المخاطرة، يضع القرار الممتاز، وهو لا ينتظر حتى تحدث الأشياء، بل يضعها بنفسه ويهتم بالنتائج النهائية، والعمل معه متعة.

ويشير هذا الباحث بأن مجلة فورتشن، تصيغ الاختلاف بين المسير والقائد كالتالي:¹

❖ المسير يقوم بالتسيير ... القائد يقوم بالتجديد.

❖ المسير يساعد على استمرارية العمل ... القائد ينمي ويطور.

❖ المسير قد يعتمد على السيطرة ... القائد يعتمد على الثقة.

❖ المسير يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة ... القائد يفعل الشيء الصحيح.

كما يمتاز القائد بالإبداع، الرؤية، التأكيد، وهو يهتم بالفعل وأخلاقه حميدة

حقيقة هذه النقطة تثير الجدل الكثير بين الباحثين والممارسين، وهنا نشير إلى كيف يمكن أن نصل إلى المسير وفي نفس الوقت قائد، أي المسير القائد والذي يحقق الأداء المطلوب؟ ما هي العلاقة التي تربط القيادة والتسيير؟ وهل يمكن أن تتميز بدون قيادة؟ وعليه تظهر أهداف القيادة.

على ضوء المفاهيم السابقة حول القيادة يمكن القول ليس بالضرورة أن كل مسير قائد ولكن كل قائد في التنظيم الرسمي هو مسير (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مصلحة، فرع...)، ويقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة بحكم منصبه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وقد أشار كثير من الباحثين إلى التمييز بين القيادة والتسيير كوظيفة لمعرفة العلاقة بينهما فكانت علاقة الكل بأحد أجزائه وهنا تم تلخيص التصور الأكثر قبولاً للعلاقة بين كل من القيادة والتسيير فكانت علاقة الجزء بالكل ونتيجة لذلك فإن كل مسير يفترض أن يكون قائداً وليس كل قائد مسيراً²

و من هنا يتبين أن القادة و المسيرين (المدراء) هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجمع صفتي القدرة على القيادة و التسيير في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه عظيمة في المنظمة ، و لذلك فإن المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المسيرين(المدراء) على إنفراد.

¹ إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، سلطة إصدارات بمك، القاهرة، 1996، ص 229.

² ناصر سعيد المري، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 26.

للإشارة أننا لا نهمّل القيادة غير الرسميين في التنظيم الغير الرسمي، حيث نجد بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة لا يملكون سلطة رسمية لكنهم قادرون على التأثير على بقية العاملين، وفي بعض الأحيان يحقق هذا القائد بعض الفوائد التي تخدم أهداف المؤسسة لكن ليس بشكل مستمر فربما الأهداف قد لا تتفق بين القائد الرسمي (أهداف المؤسسة) والغير الرسمي، وعلى إثر ذلك فقد يعتبر القائد غير الرسمي ميزة أحيانا تخدم أهداف المؤسسة ومحيط ومثبط أحيانا أخرى، وهنا تظهر قدرة القائد الفعال أو القيادة التسييرية الفعالة.

المطلب الثالث: مداخل دراسة أنماط القيادة ونظرياتها

لا شك أن أي محاولة لمتابعة كل ما كتب عن القيادة ستكشف عن حقيقة هامة وهي أن هناك كم ضخم من الدراسات النظرية والتطبيقية التي تعكس الأهمية القاطعة لهذا الموضوع بالنسبة لكل أشكال العمل الجماعي، وهذا يجعل من المستحيل محاولة تلخيص كل ما كتب عن القيادة، ومن ثم فإننا سوف نركز في دراستنا على المداخل النظرية الرئيسية للقيادة فقط والمداخل التي تهتم بدراسة أنماط القيادة.

أولاً- المداخل لدراسة أنماط القيادة:

تهتم هذه المداخل أساسا باستنباط أنماط السلوك القيادي دون التعرض لتفسير الظاهرة ذاتها وأهم هذه المداخل هو ما سوف نتعرض له.

1- المدخل الذي يوزع أنماط القيادة على ثنائي مستمر:¹

ويقوم أساس هذا المدخل على نتائج الدراسات المبكرة للقيادة، والتي كانت تميز بين أنماط ثلاثة رئيسية للسلوك القيادي هي: النمط الأوتوقراطي، والديمقراطي، والحر أو غير الموجه.

ونظرا لكون تلك الدراسات المبكرة قد ميزت بين هذه الأنماط بطريقة قاطعة على أساس عامل واحد فقط، هو مدى استخدام القائد لسلطاته، فقد لجأ أنصار المقياس الثنائي المستمر، تلافيا لضعف التركيز على عامل واحد، إلى اعتبار القيادة متغير تابع لأربعة متغيرات مستقلة هي:

❖ المحور الذي يتركز حوله اهتمام القائد (العمل أو الأفراد).

❖ مدى استخدام القائد لسلطات المركز الذي يشغله (كبير أو محدود).

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص ص 280-283.

❖ درجة الحرية الممنوحة لتابعين (كبيرة أو محددة).

❖ مصدر السلطة في الموقف القيادي (من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى)

وضع أنصار هذا المدخل النمط الأوتوقراطي المتسلط عند طرفي المقياس، والنمط الديمقراطي عند الطرف الآخر واعتبروهما نمطان متطرفان بينهما تقع تنويعه من الأنماط الفرعية، وعرف السلوك القيادي لطرفي المقياس كما يلي:

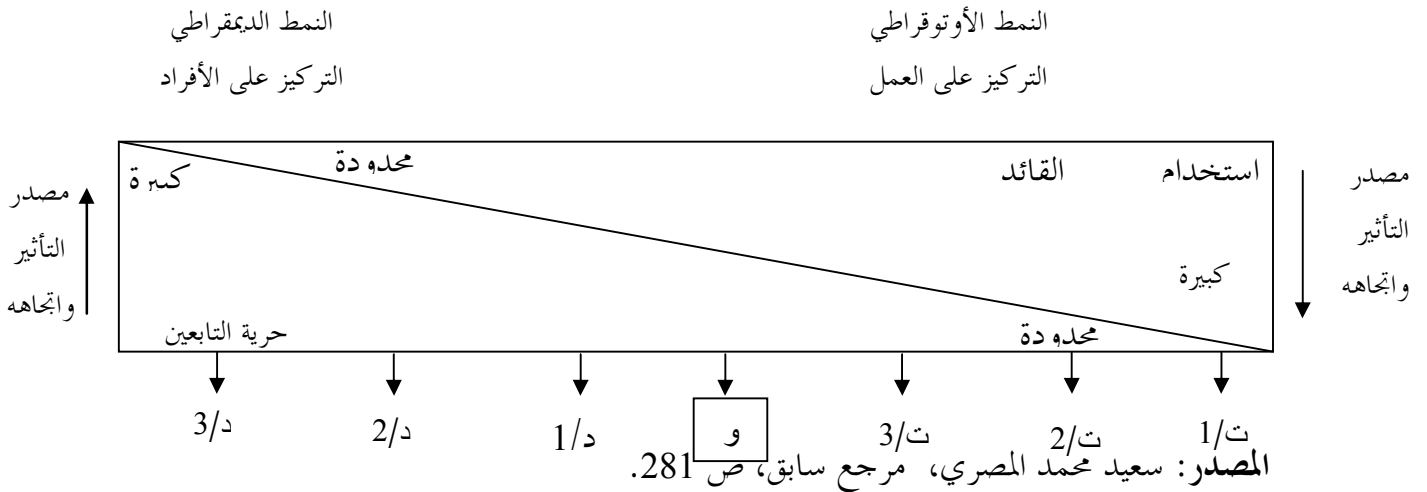
أ- السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي المتسلط:

يتميز القائد هنا بأنه متصلب الرأي وإيجابي إلى درجة كبيرة، أي أنه يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها دون مناقشة، كما يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من قدرته على منح أو منع الثواب والعقاب.

ب- السلوك القيادي للنمط الديمقراطي الحر:

يتشاور القائد مع تابعيه بصدد ما يجب عمله، وبصدد القرارات يمكن اتخاذها إلى جانب ذلك يقوم بمساعدة ودعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، كما يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد بحيث يؤمن هذا الأخير بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجددين أعمالهم إذا ما تم تحفيزهم بالطريقة الصحيحة، ويعتد أنصار هذا المدخل أن وجود نمط أوتوقراطي مطلق أو ديمقراطي حر مطلق يعتبر نادرا في الواقع، وطبقا لهذا النموذج تكون هناك سبعة أنماط للقيادة، بينما يقع نمط وسط يجمع بين مزايا وعيوب الأنماط الأخرى والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل 2-1: نموذج لتانباوم وشميدت



ج- الأنماط القريبة لسلوك الأوتوقراطي:

ت/1: القائد هو الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار ويعلنه على التابعين لتنفيذه دون معارضة مستخدما سلطاته للحصول على قبولهم له.

ت/2: القائد هو الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار ثم يحاول إقناع تابعيه بقبوله (أي أنه يحاول أن يبيع لهم القرار).

ت/3: القائد هو الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار إلا أنه يتيح لتابعيه فرصة مناقشة القرار وعرض تساؤلاتهم عن مضمونه.

وهذه الأوضاع الثلاثة تمثل درجات من الأوتوقراطية وتسلط القائد، أقصاها النمط الأول (ت/1)، وأدناها عند النمط الثالث (ت/3).

د- الأنماط القريبة للسلوك الديمقراطي:

د/1: القائد يفكر في المشكلة ثم يعرضها على التابعين لإشراكهم في اقتراح بدائل حلها، ثم يتخذ القرار بعد ذلك.

د/2: القائد يحدد لتابعيه حدود تصرفاتهم ومحددات القرار، ويترك لهم حرية التفكير في البدائل وتقييمها وإختيار أفضلها، ثم اتخاذ القرار الأكثر ملاءمة.

د/3: القائد يشترك مع تابعيه في صنع القرار الذي تقرر محددهات سلطة أعلى.

وهذه الأوضاع الثلاث تمثل ثلاث درجات الديمقراطية أقصاها عند (د/3) أدناها عند (د/1).

ويبقى من الأنماط السبعة نمطا وسطا هو النمط "و" ويقوم فيه القائد بصنع القرار واتخاذها ولكن بصفة مبدئية على أن يترك فرصة تغييره كنتيجة لمناقشة التابعين له، في هذا النمط يعتبر القائد على قدر من المرونة تسمح بمشاركة التابعين له، ولكنه في نفس الوقت هو الذي يصنع ويتخذ القرار.

2- المدخل الذي يوزع أنماط القيادة على مصفوفة توافقية:

يعتبر هذا المدخل من أكثر المدخل انتشارا في مجال تحديد أنماط القيادة، وهو يقوم على الربط بين أكثر من متغير في مصفوفة توافقية تشتق منها عدة أنماط فرعية، وقام بتطوير النموذج بليك وموتون والذان توصلا فيه إلى خمسة أساليب قيادية والتي تجمع نسب مختلفة من الاهتمام بالإنتاج (يشبه أسلوب

الاهتمام بالهيكلية والإنتاج)، والاهتمام بالأفراد (يشبه أسلوب مراعاة المشاعر والتأكيد على العاملين) وبذلك يتكون لدينا:¹

(1.1) الأسلوب الضعيف: اهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج، يبذل القادة قليل من الجهد لإنجاز العمل ويتجنبون الفصل من الوظيفة.

(1.9) الأسلوب الاجتماعي: اهتمام عالي بالأفراد واهتمام ضعيف بالإنتاج، يحاول القادة تحقيق الجو العائلي الذي يظهر وجود العلاقات الودية وليس بالضرورة تحسين الإنتاج.

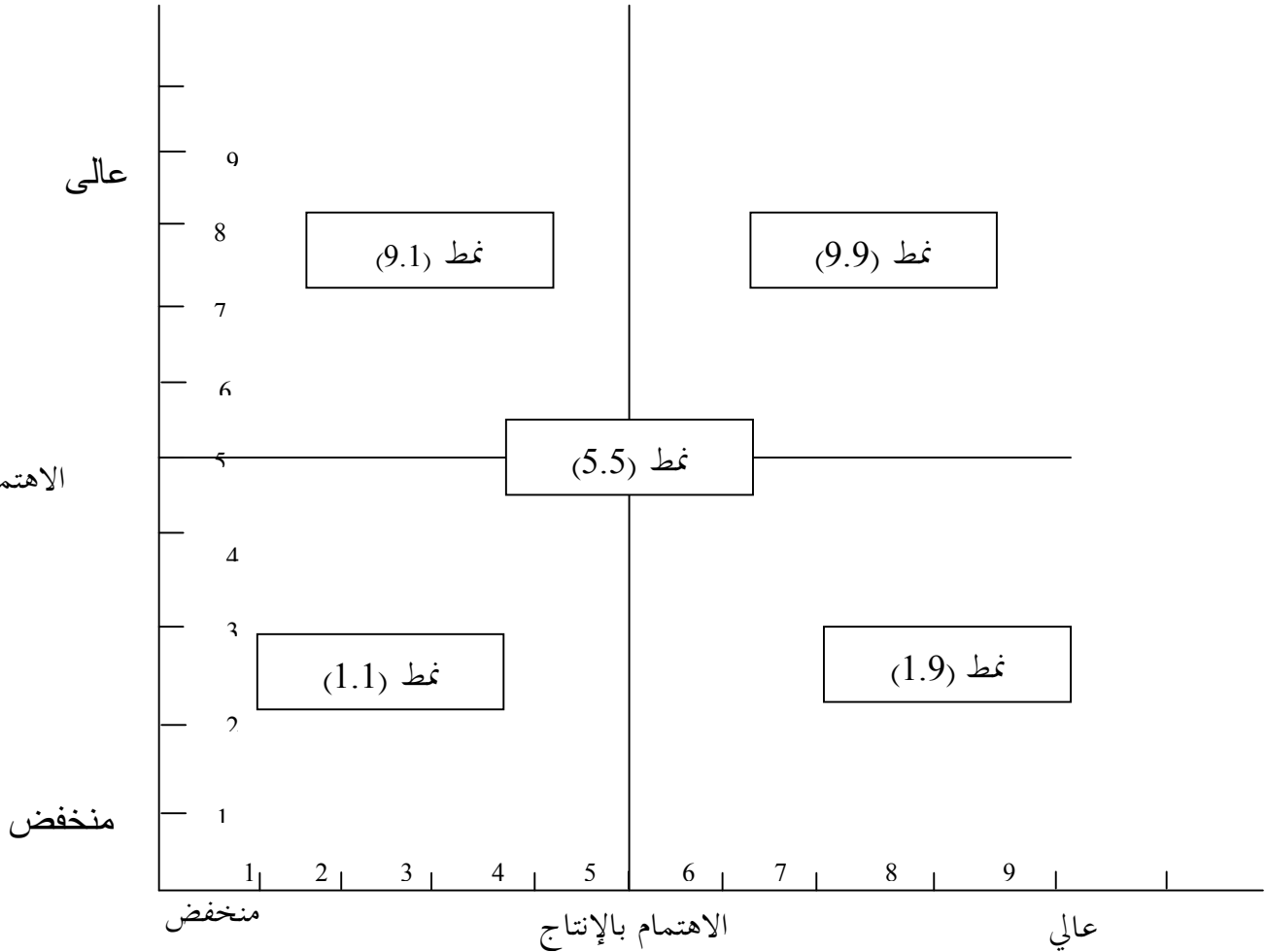
(9.1) الأسلوب الذي يعطي اهتمام عالي بالإنتاج واهتمام منخفض بالأفراد ويمثل الحكمة التي تنادي "الإنتاج أو الإفلاس"، وهنا لا يهتم القادة باحتياجات العاملين، ويستخدم القادة سلطاتهم القانونية والعقابية من أجل دفع العاملين لتنفيذ الحد المطلوب منهم إنجازه.

(5.5) وتقع في وسط المصفوفة وتمثل أسلوب منتصف الطريق حيث يحاول القائد الوصول إلى موازنة بين احتياجات العمال وأهداف المؤسسة الإنتاجية، ويحصل القائد على أداء مناسب عن طريق المحافظة على الروح المعنوية للعاملين بشكل يضمن إنجاز الأعمال.

(9.9) أسلوب الفريق: ويعطي هذا الأسلوب القيادي اهتمام عالي جدا بالعاملين والإنتاج معا حيث يركز القادة على بناء مجموعات عمل متعاونة ويشجع على الشعور بالالتزام عند العاملين في بناء علاقات ثقة واحترام، ويمكن توضيح النماذج الخمسة أعلاه في الشكل التالي:

¹ Kathryn Batrol and David Martin , Management, 2nd ed, Mc Graw-Hill inc, New York, 1994, p 416.

الشكل 2-2 : نموذج بليك وموتون



Source : Kathryn Bartol and David Martin , Opcit, p 416.

ثانيا- مداخل لدراسة نظريات القيادة:

إن مداخل دراسة نظريات القيادة كظاهرة تهتم بصفة رئيسية بتفسير ظاهرة القيادة وعمليتها وإن كان الباحثون فيها أحيانا يتعرضون أو ينتهون إلى بعض الأنماط، بحيث يمكن أن نقول أن هناك ثلاث نظريات إجمالاً للقيادة والتي لا يمكن تجاهل أي منها، ومهما كان النقد لهذه النظريات فإنها تلعب دورا بارزا في إيجاد تفاعل بشري هدفه تحقيق أهداف المؤسسة وصنفت على النحو التالي:

1- مدخل نظرية السمات الشخصية:

"تعتبر نظرية السمات الشخصية من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، والتي تقر أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة يمتاز بها القائد، وركزت جهود الباحثين على تحديد مجموعة الخصائص الفردية التي تميز القائد الناجح عن غيره، ولخصت عموما في سمات جسمية،

اجتماعية، شخصية، ذهنية، فنية ... إلخ ورغم ما توصلت إليه الدراسات، إلا أنه لم يكن هناك اتفاق على هذه الصفات أو السمات كما أنها أهملت لبعض سلوكيات القائد وما إلى ذلك"¹

"وعلى الرغم من كل هذا فقد وجد ستوجديل وزملائه في جامعة أوهايو (1974م) أن هناك بعض السمات التي تتوافر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة في غالبية المواقف وأهمها:

❖ الدافع القوي للإنجاز.

❖ الإصرار على متابعة تحقيق الهدف.

❖ المبادأة والأصالة في معالجة المشاكل.

❖ الثقة بالنفس.

❖ الاستعداد لتقبل المخاطرة في اتخاذ القرارات.

❖ القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.

❖ الذكاء وعمق البصيرة.

إلا أن الارتباط القوي بين هذه السمات وبين الفعالية القيادية لم يتأكد بطريقة قاطعة في غالبية الدراسات"²

2- مدخل نظرية السلوك القيادي:³

انصب اهتمام هذا المدخل على دراسة السلوك الخارجي الملاحظ للقادة كبديل للسمات، فنظر للقيادة على أنها مجموعة من التصرفات السلوكية التي يؤديها القادة لمساعدة جماعة التابعين في تحقيق النتائج التي يرغبونها، كرفع جودة العلاقات التفاعلية بين الأفراد، أو توفير الموارد المادية وغير مادية للجماعة، أو رفع مستوى فعالية أدائها، وهنا كانت دراسات كثيرة امتدت تقريبا من نهاية الأربعينيات إلى بداية الستينات و من أهمها:

نظرية الخط المستمر في القيادة، وفي دراسة أخرى أجراها ليكرت (Likert) وزملائه بجامعة ميتشجان، بالإضافة إلى نظرية البعدين التي أجراها باحثون مع جامعة أوهايو (OHIO) ونظرية الشبكة

¹ محمد رفيع الطيب، مرجع سابق، ص 189.

² سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص ص 253-254.

³ H. Koontz et C. O donnel , Opcit, p 493.

الإدارية والتي طورها بلاك وماوتون، نجد أن النظريات السابقة ركزت على متغيرين أساسيين في العملية القيادية هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالعمل (الإنتاج)، إن الهدف هو البحث عن الأسلوب الفعال للقيادة الذي يؤدي إلى الرضا لدى الأفراد (العاملين) وتعظيم الإنتاج فنجد (Likert) يقول أن أحسن قائد (قيادة فعالة) هو الذي يركز على الأفراد ومن ثم تحقيق أكبر قدر من العمل في حين نجد نظرية الجدول التسييري فيه الأسلوب (9.9) هو أحسن الأساليب لتحقيق قيادة الفريق والحصول على أعلى إنتاج وأعلى اهتمام بالأفراد (الاهتمام بالعمل والعاملين).

3- المدخل الظرفي (مدخل نظريات الموقف):

إن النظريات السابقة تعتبر غير كافية في تحليل فعالية القيادة ولهذا فإن نظريات الموقف تقرر بأن السلوك القيادي الفعال هو الذي يتكيف مع المواقف "فالقيادة هي وليدة المواقف وهي التي تصنع القائد (القيادة تصنع ولا تولد)"¹.

وتفترض هذه النظرية أنه ليس هناك قيادة مثلى بل الظرف أو الموقف هو الذي يحدد الأسلوب القيادي، وبالتالي لا يمكن أن نقول وفقاً لهذه النظريات أن هذا النمط القيادي أفضل من النمط الآخر، لأن الحالات والظروف مختلفة، وبالتالي تستدعي تطبيق أسلوب قيادي مختلف، ومن بين النظريات يمكن أن نتطرق باختصار إلى نظرية فيدلر كنموذج لنظريات المواقف لأنه لا يمكن عرض كل النظريات في هذا المبحث المختصر.

أكد فيدلر "أن القيادة الناجحة هي نتيجة مباشرة لتوافق وملائمة أنماط القائد (المسير) مع تغيرات الموقف واستطاع أن يلخص بأن فعالية القيادة أو إنجاز الأفراد يعتمد على التوافق الجيد والسليم بين شخصية القائد وثلاث عناصر أو متغيرات في الموقف.

❖ علاقات الأعضاء بالقيادة أو طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهي تعبر عن مدى العلاقة الجيدة بين الطرفين، كما تعبر عن قبول الجماعة (المرؤوسين) لقائدهم.

❖ هيكل العمل: أي كلما كانت المهمة واضحة ومحددة بدقة (وضوح مهام العمل) وكان هناك نوع من الحرية للأعضاء في إنجاز هذا العمل بأقل عدد ممكن من الأوامر يكون هناك مناخ للابتكار والتطوير.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 504.

❖ **القوة المستمدة من السلطة:** أي درجة القوة في مركز القائد، وتتحدد وفقا للمنصب الذي يشغله القائد، حيث هذه القوة سوف تتأثر بثقافة المؤسسة ومحيط العمل، بالإضافة إلى فلسفة الإدارة العليا بالمؤسسة، وعلى إثر ذلك فإن القيادة ستتأثر بالعوامل المؤثرة في السلطة الرسمية.

وباختصار فإن جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بالعمل، والذي يترع إلى المركزية والتسلط، سيحقق الفعالية لدى أفراد الجماعة في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف أي السهلة جدا أو الصعبة جدا، بينما إذا اهتم القائد بالعلاقات (التركيز على الإنسان) فإنه سيحقق فعالية عالية لأفراد الجماعة في حالة تميز الموقف بالاعتدال (المواقف العادية) أو متوسط الصعوبة".¹

المطلب الرابع: سمات القيادة الإدارية الفعالة²

إن البحوث و الدراسات في مجال القيادة لم تتوقف بعد المداخل التي إنتهينا عندها ، بل ظهرت نظريات أخرى في القيادة تبحث عن السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين للنجاح في قيادتهم لرؤوسهم و منظماتهم ، وهو ما يشكل عودة إلى نظرية السمات التي كانت من أولى الدراسات في مجال القيادة ،لذلك يقال أن نظريات القيادة تشكل حلقة نظرية ، و يمكن تفسير هذه العودة للسمات بفعل البيئة المتقلبة و المتغيرة بشكل سريع إضافة إلى ما فيها من تعقيد و تشابك و تأزم ، مما يتطلب من القادة الإداريين توافر مهارات و سمات عالية للتعامل مع هذه البيئة،ولذلك سنحاول تحديد السمات الضرورية و اللازمة للنجاح في القيادة في ظل البيئة الحالية للمنظمات،و للقيام بذلك قمنا بالاطلاع على الكثير مما أُلّف في مجال السمات اللازمة للقيادة الإدارية،و بعد الدراسة و التحليل تمكنا من تقسيم هذه السمات إلى ثلاثة فئات رئيسية هي: السمات الذاتية ، السلوكية و الذهنية.

أولاً- السمات الشخصية:

إن القيادة الإدارية ليست مهمة سهلة بل هي وظيفة شاقة يرتبط بها مصير المؤسسة،لذلك تتطلب في من يتقدم إليها أو يتم إختياره لها من قبل الجماعة في المنظمة أن تتوفر فيه مجموعة من السمات حتى يتحمل عبئ القيادة و تبعاتها ، و لعل من أبرز السمات التي تخطر في بالنا هي تلك السمات الشخصية المتمثلة في القدرات و المهارات اللازم توافرها في بناء الشخصية لدى الفرد حتى يكون قائدا ، فهذه

¹ ناصر سعيد المري، مرجع سابق، ص49.

² الصالح جليلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال ،(مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة) ، 2006 ، ص ص 67-123 .

الأخيرة تتعلق بذات القائد في الأصل و إن كان لها تأثير هام في علاقته مع الآخرين و خاصة مرؤوسيه، لذا تعد السمات الشخصية مقومات تأهيلية وركيزة أساسية للقيادة و تتمثل فيمايلي:

1-مكانة الرؤية المستقبلية في القيادة:

في ظل بيئة متغيرة و متقلبة صار لا يكفي القائد الإداري أن يعيش الحاضر فقط ، بل عليه أن يمد بصره نحو المستقبل و يتخيل ما ستكون عليه المنظمة شرط أن يتميز ذلك التخيل بالجاذبية حتى يخلق في نفسه و في الجماعة الصمود أمام المصاعب و التماسك و التحدي لبلوغ المستقبل المرغوب.

إن للرؤية المستقبلية شروط يجب أن تتوفر فيها كي تحقق الأهداف و الغايات المرجوة منها و التي تتمثل في:¹التوجه المستقبلي، الخصوصية و التحديد، الواقعية،وتكون طموحة .

لا يكفي القائد تكوين رؤية توحى بالقوة و القدرة و أن يعيش هذه الرؤية ،بل إن قيام القائد بتعريف مرؤوسيه برؤيته المستقبلية و تحقيق الفهم و الاقتناع بها لا يقل أهمية عن التصور الجيد لها، لأنهم هم من سيجسدونها من خلال عملهم اليومي ، فالمرؤوسون يحتاجون إلى الاقتناع بأن قائدهم يعرف أين يريد الذهاب بالمؤسسة،و ما هي التغيرات المحتملة مواجهتها ، و كيف يمكن التعامل مع هذه التغيرات ، كما أنه ليس من الضرورة أن يفرض القائد رؤيته على مرؤوسيه ،لأن الرؤية تفرض نفسها نتيجة لوضوحها و شدتها و جاذبيتها،أي أنه على القائد أن يطلق فقط تحدي(الرؤية) دون أن يتبناها.

2-ضرورة وعي القائد لذاته أو معرفة الذات:

تعتبر معرفة الذات هي اللب الأساسي للسلوك الإنساني،حتى أن القول المأثور "إعرف نفسك" ينسب إلى الكثير:أفلطون،سقراط و فيثاغورس ، كما أن يوبيلوس يسوف يقول سنة 42 ق.م:"المهم ليس ما تعتقد أنك تكون،و لكن من تكون"²،هذا ما يبرر أهمية معرفة الذات لكل الفرد، و تزداد هذه الأهمية للقيادة بحيث تسمح له بالمعرفة التزيهة لصفاته الايجابية و السلبية ، ومدى تأثيرها على سلوكه القيادي،و هذا تكون له أهمية مزدوجة تتمثل في معرفة القائد للمزايا الكامنة في نفسه تعزز أسلوبه في القيادة ، كما يستمد منها الثقة بالنفس و في قدرته على إنجاز ما يقرره ، ويزيد من رغبته في القيام بواجبات وظيفته و تحمل أعبائها و الاعتماد على نفسه و مقاومة الضغوط من أعلى إلى أسفل، أما إكتشاف القائد لسليباته أو المزايا التي لا تتوفر فيه يجعله قادرا على تحديد ما يجب تطويره في نفسه ، كما

¹ جمال الدين مرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 87 .

² دفيد ويتون ، تيم كامبيرون (ترجمة محمد محمود عبد العليم) ، الذات .. أنت كما تفكر ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، 2001 ، ص 57 .

أن فهم القائد لمشاعر مرؤوسيه يقتضي أن يدرك كيف تبدو تصرفاته لهم ، لأن القائد إذا وضع صورة لنفسه بأنه موضوعي و عادل في معاملته مع مرؤوسيه ، في حين أنهم يرون فيه متحاملا عليهم ، فإن أيا كان منهما على صواب ، فإن القائد يواجه صعوبة في إقناعهم بعدالته و موضوعيته.

تتمثل مجالات الوعي الذاتي في الميادين التي يجب أن يعرفها القائد على نفسه و سلوكياته و أساليب عمله لأنها مفتاح تطوير مهاراته القيادية و هي:

أ- **القيم الشخصية:** هي مجموعة دائمة من القواعد و المعتقدات التي تملئ على القائد أي السلوك مناسب و أيه غير مناسب ، و هي تلعب دورا كبيرا في إنسجام و توازن الشخصية.

ب- **أسلوب المعرفة:** إن وعي القائد بأسلوبه في إنتقاء المعلومات (التركيز على التفاصيل و الصفات الفريدة أو العموميات و الصفات المشتركة) أو في تفسيرها (الاعتماد على الإحساس الداخلي الحدسي أو التحليل المنطقي الموضوعي) يمكنه من التوازن في إستعمال هذه الأساليب حسب الظروف.

ج- **الموقف من الغموض:** كثيرا ما يجد القائد نفسه مطالبا بإتخاذ قرارات سريعة في ظروف غامضة ، لذا يكون أسلوب المعرفة لديه تحت رحمة الغموض الذي يميز بيئة المؤسسة ، لذا فوعي القائد لهذا الغموض يجعله يتسامح معه، وينتبه إلى الكثير من المعلومات ، مما يجعله أكثر قدرة على التكيف و المرونة، أما عدم الوعي بهذا الغموض فيجعل القائد تصدمه المفاجآت و تشل حركته و تمنعه من إتخاذ القرارات الملائمة.

د- **محل الرقابة:** تشير إلى كيفية تفسير القائد لسلوكياته و قراراته سواء الفاشلة أو الناجحة، لذا فوعي القائد بذلك يجعله لا ينسب النجاحات لنفسه دائما و حالات الفشل يعلقها على بيئته المحيطة، بل يكون صادقا في موقفه من سلوكياته و قراراته و نتائجها.

ه- **العلاقات مع الآخرين:** القيادة تفاعل مستمر بين القائد ، المرؤوسين، الرؤساء و الزملاء في ظل العمل المشترك و التوجيه و الرقابة و كذلك بناء العلاقات الشخصية التي تلعب العاطفة دورا محوريا، لذا فوعي القائد بطبيعة علاقاته مع هؤلاء يحسن من علاقته معهم .

3- القدرة على المبادرة و المبادرة:

في ظل البيئة الحالية للمنظمات و التي تتميز بالتغير و التقلب و التعقيد ، وما تحمله من فرص يمكن إستغلالها و تهديدات يجب تجنبها ، أصبح على القائد الإداري أن يكون دائما على أهبة الاستعداد لآتخاذ القرارات السريعة و الملائمة في المواقف الهامة بدون تردد و إلا صارت المنظمة مهددة

بالزوال، خاصة أمام تحديات المنافسة، لذا تعتبر المبادرة بإتخاذ القرارات سمة ضرورية للقائد، و إذا كانت المبادرة مناقضة تماما لصفة التردد فإنها لا تعني كذلك التسرع في إتخاذ القرارات.

4-مهارة الإبداع في التفكير:

يواجه القائد مشكلات و مواقف تحتاج منه الخروج عن المألوف بوضع حلول جديدة لها تعتمد على التخيل و الابتكار، و هو ما نعبر عنه عادة بالتفكير الإبداعي أو ملكة الإبداع، حتى يتضح مفهوم الإبداع يجب التمييز بينه و بين الابتكار ،"فهذا الأخير يعني القدرة على تطوير و توليد أفكار جديدة مفيدة لحل المشكلات و إستغلال الفرص"¹، أما الإبداع فهو تحويل تلك الأفكار إلى تطبيقات نافعة، أي الابتكار هو مطلب مسبق للإبداع"²، لذا أصبح تشجيع الإبداع في مقدمة و أولويات المنظمات و من المتطلبات الهامة لقادة المنظمات المعاصرة ، إلا أنه لا يمكن للقائد أن يبحث الآخرين على الإبداع إذا لم يكن هو ذاته مبدعا ، و هذا ما يجعلنا نعد سمة الإبداع أساسية للقائد.

ثانيا-دراسة السمات السلوكية:

أشرنا سابقا إلى ضرورة توافر السمات الشخصية في القائد باعتبارها مقومات تأهيلية للقيادة، إلا أن هذه السمات لا يكون لها أي معنى إذا لم تترجم إلى سلوكيات و أفعال القائد، أي تظهر من خلال ممارساته اليومية أثناء تعامله مع الآخرين ،و التي تعتبر من أكثر المقومات ضرورة لنجاح القائد في التأثير على مرؤوسيه كي ينجزوا مهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه نظرا لارتباط السمات السلوكية بميدان العلاقات الإنسانية التي تتميز بالتعقيد و التنوع ،لذلك فهي من أكثر السمات صعوبة و التي تتمثل فيما يلي:

1-المشاركة في صنع القرارات:

تمثل عملية إتخاذ القرارات بعدا هاما في الوظائف التي يقوم بها القائد ،حيث أن الكثير من النشاطات التي يمارسها تتضمن عملية صنع و إتخاذ القرارات،بعضها إستراتيجية كتحديد الأهداف و الخطط طويلة المدى و رسم السياسات التي تتكفل بها الإدارة العليا،و يتمثل بعضها الآخر في قرارات عملية تتعلق بالتنسيق و حل المشكلات و تصميم مهام العمل للمرؤوسين و غير ذلك،و بما أن نظرة الجماعة أفضل من نظرة الفرد الواحد لأن العقل البشري لا يستطيع إدراك كل الأمور،لذا يتوجب على

¹ Stephen ROBBINS et autres , Management ,4 ed , Pearson éducation françaises , paris , 2005 , p 130.

² أمنة بواشري ، توجه القيادات العربية في ظل العولمة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 109 .

القائد أن يسعى إلى إشراك مرؤوسيه في صنع القرارات، فالمشاركة تعني "دعوة القائد لمرؤوسيه و الالتقاء بهم لمناقشة المشاكل التي تواجههم و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة بالاستعانة بمقترحاتهم، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية، و قد أخذت مشكلة تحديد درجة المشاركة الفعالة للمرؤوسين في صنع القرارات إهتمام الكثير من الباحثين مثل روبرت تناونوم و أرن شميدت، الذين وضعوا سلسلة لدرجات المشاركة حسب عدة عوامل: خصائص القائد، خصائص المرؤوسين، وطبيعة الموقف، وهي تضم عدة أنماط قيادية تتراوح ما بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول الرئيس، و القيادة الديمقراطية التي تتمحور حول مشاركة المرؤوسين، ولكي تكون مشاركة المرؤوسين فعالة في صنع القرارات يجب الأخذ في الاعتبار الشروط التالية:¹ أن يمتلك القائد سلطات و صلاحيات في مجالات هامة، ألا يصنع القرار تحت ضغط السرعة و ضيق الوقت، توافر الخبرة و المعرفة لدى المرؤوسين، رغبة المرؤوسين في المشاركة، ثقة القائد في جدوى مشاركة المرؤوسين، مهارة القائد في إستخدام أساليب المشاركة .

يترتب على تطبيق المشاركة في صنع القرارات وفق الشروط التي سبق ذكرها نتائج إيجابية على المرؤوسين و المنظمة و التي نذكر منها:² مشاركة المرؤوسين يقوي لديهم الدافع لاقتراح مزيد من التحسينات، يخلق فيهم الإحساس بأهميتهم، كما أن المشاركة تقوي من إحساسهم بالمسؤولية إتجاه القرارات التي شاركوا في صنعها، إضافة إلى تحسين علاقاتهم مع قائدهم، تخلق المناخ الصالح و الملائم لتشجيع التغيير و تقبله، تساعد المشاركة على تحسين و ترشيد عملية صنع القرارات إذ أنه من الممكن أن يقدم مرؤوس و يقترح حلول قد لا تخطر على بال القائد الإداري و ذلك بحكم قربه من موقع المشكلة.

2- تمثيل القدوة الحسنة للمرؤوسين:

إذا كانت القيادة هي القدرة على التأثير و الإقناع لتوجيه جماعة من الأفراد نحو تحقيق الأهداف لاعتماد على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية و السلطة الرسمية بصفة ثانوية، فإن أساس هذا التأثير هو القدوة الحسنة، لهذا ينبغي على القائد أن يعطي المثل لمرؤوسيه في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل، كما يجب ألا تتناقض أقواله مع أفعاله، إلا أن القائد يمكنه أن يشكل قدوة حسنة لمرؤوسيه من خلال إلتزامه بالشروط التالية و التي تشكل في حد ذاتها صفات ضرورية للقيادة و التي نذكر منها: الأخلاق الحسنة و

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1989، ص ص 232-234.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992، ص ص 232-234.

الشخصية السوية، العدالة مع المرؤوسين في المعاملة، "تحمل المسؤولية"¹، الولاء للمنظمة، الشفافية في السلوكيات، إن هذه السمات تجعل القائد قدوة لمرؤوسيه، وهو ما ينعكس أثره على عمل المرؤوسين لما للقدوة من قوة تفرض نفسها، حتى أن ماري فوليت جعلت منها إحدى أدوات التأثير، حيث أسمتها قوة القدوة.

3- القدرة على الاتصال:

تعتبر القدرة على الاتصال من مهارات الأكثر حسما في مدى نجاح القائد في عمله، حتى أن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة "كمجموعة من الاتصالات و التي بواسطتها يؤثر القائد في سلوك الآخرين"²، و القدرة على الاتصال تتضمن مجالا واسعا من النشاطات كالحديث مع الآخرين و إلقاء الخطب في الاجتماعات و الكتابة و حتى لغة الجسد، إلا أن الاتصال وجها لوجه يبقى هو المهيمن على كل الأنواع الأخرى، "حيث أوضحت دراسة أجريت على 88 منظمة من طرف كروكر سنة 1978 م إكتشف فيها أنه من بين 31 مهارة قيادية تم تقييمها، تم تصنيف مهارة الاتصال باعتبارها الأكثر أهمية، وما يثبت ذلك أن القائد يقضي ما يزيد عن 80% من وقت العمل في الاتصال مع الآخرين سواء كانوا رؤساء، زملاء، مرؤوسين، أو من خارج المنظمة"³، إذا كانت مهارة الاتصال ضرورية للقائد الإداري فإنها بدورها تتطلب مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد و لعل أهمها: مهارة الإصغاء، القدرة على الإقناع، و تدعيم العلاقات.

تتنوع أساليب الاتصال التي يستخدمها القادة في عملهم و علاقاتهم مع الآخرين و خاصة المرؤوسين، إلا أنه يبقى أهمها هو الاتصال الشفوي في الاتجاهين و إن كان يجذب للقائد الإصغاء الفعال كما عرفنا سابقا، في هذا الإطار نركز على بعض الأساليب الاتصالية التي ترتبط بعلاقة القائد بمرؤوسيه و التي تتمثل في :

سياسة الباب المفتوح و التي تتمثل في سماح القائد باستقبال المرؤوسين من جميع المستويات الإدارية و التشغيلية للمناقشة و تبادل المعلومات المرتبطة بجوانب العمل المختلفة و حتى المرتبطة بالمشاكل الانشغالات الشخصية للمرؤوسين، إلا أن هذا الأسلوب من الاتصالات له مزاياه و عيوبه، و حتى يستفيد

¹ Radolph GUILIANI , Leadership , ed Buchet Chastel , paris , 2003 , p 90.

² Lakhdar Sekiou et autres , GRH , 2ed , De Boeck university , Canada , 2001 , p 402 .

³ دفيد ويتون، تيم كاميرون (ترجمة محمد محمود عبد العليم)، العلاقات .. التفاعل الإيجابي، بميك، القاهرة، 2001، ص ص 37-38 .

القائد من مزايا سياسة الباب المفتوح و تجنب عيوبها، يلجأ بعض القادة الإداريين إلى تخصيص يوم محدد و معروف لدى المرؤوسين لمقابلتهم و سماع إنشغالهم.

الإدارة بالتجوال و التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسمح للقادة بالتفاعل مع المرؤوسين أثناء أداء العمل و الاطلاع على ما يجري بشكل شخصي، و حتى تنجح الإدارة بالتجوال يجب على القائد أن يقنع المرؤوسين على الحديث بحرية، و أن يقدم التدريب و النصائح أثناء التجوال، كما يجب أن يعلن عن موعد وصوله بفترة قصيرة و ينتقد كل مرؤوس على إنفراد، أما المدح و التشجيع فيوجهه بشكل علني و أمام الجميع، و أخيرا عليه أن يكثر من الملاحظة و الإصغاء و يقلل من الكلام و النقد.

4- مهارة بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين:

يتعامل القائد الإداري مع عدد كبير من الأفراد: رؤساء، مرؤوسين، زملاء، عملاء... إلخ، و هو في كل الحالات مطالب بإقامة علاقات ذات طابع إنساني تجعله أكثر قبولا لديهم، و في الوقت نفسه يجب أن يكون لتلك العلاقات حدود بحيث لا تكون على حساب مصلحة العمل، لذا تعتبر المحافظة على هذا التوازن من ضرورات القيادة، و هذا يتطلب قدرا مرتفعا من المهارة الاجتماعية و الإنسانية فيتعامل مع المرؤوسين مثلا كصديق دون أن يتخلى عن الحزم و الصرامة في علاقاته، كما يجب أن تكون لديه القدرة على تعديل هذه العلاقات إذا انحرفت عن مسارها الصحيح.

ثالثا- دراسة السمات الذهنية:

نظرا لأن القيادة الإدارية ظاهرة إجتماعية مرتبطة بالمنظمة بكل جوانبها الإنسانية، الفنية و التنظيمية لذلك فإن توافر كل من السمات الشخصية و السلوكية لا يكفي القائد كي ينجح في وظيفة القيادة، إن لم يكن معها قدرة ذهنية (فكرية) تسمح له بالتصرف و السلوك و العمل المناسب في الوقت المناسب و مع الشخص المناسب، كما أن العمل الإداري يتطلب توافر القدرة الذهنية لحل مشاكل المنظمة، و تتمثل السمات الذهنية في فهم القائد للمنظمة التي يقودها و وعيه بالترابط بين أجزائها و نشاطاتها، إضافة إلى إدراك علاقتها بالبيئة الخارجية لها، و تكمن أهمية السمات الذهنية في أن القائد يعتمد عليها في تجسيد مهاراته الشخصية في الميدان، كما تمكنه من إستخدام سماته السلوكية بالشكل الأفضل، و تتمثل فيما يلي:

1- القدرات العقلية (الذكاء):

تتمثل القدرات العقلية في تلك الاستعدادات الفكرية و العادات الذهنية و الاعتقادات الأساسية للفرد، و يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، حيث ثبت أن هناك صلة بين الذكاء و النجاح في القيادة، بل أن ستوجد دليل يضع الذكاء في المرتبة الثانية بعد القدرة على تكوين علاقات إجتماعية، كذلك يجب أن يكون القائد أكثر ذكاء من مرؤوسيه حتى يثقون فيه و يلجئون إليه لمساعدتهم و توجيههم، إلا أن هذا الفارق لا يجب أن يكون كبيرا جدا حتى يسهل التفاهم بينه و بينهم، إلا أن توافر الذكاء كقدرة عقلية في الفرد أو القائد مرتبط بدوره بتوافر مجموعة من الخصائص أهمها: القدرة على التصور، روح المرح و الدعابة، الاستدلال، المرونة العقلية، المهارة التحليلية، الإلمام بالمعرفة، غالبا ما يذهب تفكيرنا إلى أن الذكاء كقدرة عقلية يرتبط بالقدرة على حل المشكلات الفنية و التقنية المتعلقة بالعمل أو النشاط، متناسين أن هذا يشكل جزءا بسيطا من الذكاء الذي يجب أن يمتلكه القائد، أما الجانب الأهم من الذكاء فيتعلق بالتعامل مع العواطف ، مشاعر و أحاسيس الآخرين ، و هو ما أولت له الدراسات المعاصرة في القيادة عناية خاصة.

2- المهارات الإدارية:

إن الكثير من القادة هم بحكم الوضع الأول إداريون، و واجبهم الرئيسي الإداري المؤسسة ، و وحدة أو وظيفة منها، و لهذا فمن الطبيعي أن يكون هؤلاء القادة أولا قادرين على القيام بهذا الواجب الإداري أو قادرين على الإشراف على تنفيذه، و هذا يتطلب تمتع القائد بعدة مهارات إدارية حتى يستطيع تحقيق أهداف المنظمة و متطلبات العاملين، و من الدلائل الهامة على توفر المهارات الإدارية كفاءته في وظائف التسيير (الإدارة) الأربعة و هي : التخطيط، التنظيم، الرقابة، و التوجيه مما يسمح له باتخاذ القرارات المناسبة في إطار مسؤولياته الإدارية.

3- المهارة السياسية:

يتطلب من القيادة مهارات و قدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة، إلا أن وجود المنظمة في المجتمع يؤثر عليها، و هذا يتطلب من القائد أن يتوافر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع و السلطة التي تحكمه ، و هو ما يعرف بالمهارة السياسية، تعني المهارة السياسية "قدرة القائد على التوفيق بين مصلحة المجتمع العام بكل أطرافه و بين مصلحة المنظمة و العاملين فيها".

4-مهارة تعليم المرؤوسين:

من المعروف أن القائد لا يقوم بتحقيق أهداف المنظمة بنفسه، وإنما من خلال جهود مرؤوسيه، و على ذلك فإن نجاحه في تحقيق هذه الأهداف رهن بمدى قدرة المرؤوسين على القيام بتنفيذ العمل، و لا شك أن ذلك يتوقف إلى حد كبير على المهارات و الخبرات المتوافرة لديهم، لذا يقع على القائد العبء الأكبر من تعليم المرؤوسين، إذ أنه المسؤول الأول و الأخير عن تطوير قدراتهم، و على ضوء ذلك يتضح لنا مدى أهمية توافر سمة مهارة التعليم في القائد الإداري، إضافة إلى ضرورة إقباله و حرصه على القيام بهذه المهمة، و هذا ما جعل أردواي تيد يقول: "القائد الجيد هو بالضرورة معلم جيد"¹.

المبحث الثاني: التسيير الفعال للموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات موردا من أهم موارد المؤسسة، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات فقط، فالأفراد وليس المباني أو المعدات، هي لا تصنع وتخلق المنظمات.

لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة.

و حين تفكر في ملايين المؤسسات التي تقدم السلع والخدمات، تتبادر إلى أذهاننا بعض التساؤلات، ومن هذه التساؤلات: ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسات؟ وكيف تم إلحاقهم بالمؤسسة؟ وكيف تم اختيارهم وكيف تعرف المؤسسة ما إذا كان هؤلاء الأفراد يؤدون عملهم بطريقة صحيحة ووفقا للمعايير المحددة؟ وماذا يجب على الإدارة عمله لتحسين أدائهم؟ كل هذه التساؤلات تقع الإجابة عليها في مجال دراسة أسس إدارة الموارد البشرية، وممارستها المختلفة.

فإذا كان تسيير الموارد البشرية دعوة للمناقشة الجادة لطاقة الأنشطة والإدارات في المؤسسة، فإن ذلك سوف يكشف بالضرورة مواطن القوة والضعف في كيان المؤسسة، وبالتالي يؤثر ذلك على تسييرها الفعال.

¹ تيد أردواي (ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم)، فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص 104.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

"أول شيء يلفت انتباه الدارس لموضوع الموارد البشرية، هو اختلاف التسميات المستعملة، فالبعض يستعمل كلمة "إدارة" كما هو الحال بالنسبة لغالبية الدول العربية، بينما يطغى استعمال كلمة "تسيير" في الجزائر كترجمة للمصطلح الإنجليزي Management يمكن حصر تسميات المصالح المهتمة بتسيير الموارد البشرية في: المستخدمين، العلاقات الصناعية، الأفراد، القوى العاملة، الموارد البشرية.

إن كان المقصود من التسميات المستعملة كلها نفس الشيء عموماً، إلا أن الاتجاه الحالي يميل إلى استعمال مفهوم الموارد البشرية، اعترافاً بأهمية هذا الجانب الحساس في التنظيم، ولكونه يشمل جميع جوانب اهتمامات المؤسسة¹

أولاً- بعض تعاريف لتسيير الموارد البشرية:

"يعرف "فرنش French" تسيير الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة"²

"ويرى "E. Phillipe" إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".

ويؤكد الاتجاه الذي يتبنى مفهوم إدارة الموارد البشرية على أن تلك الإدارة مسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد والمؤسسة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال نشاطات توجه لزيادة فعاليته كالاتقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة"³.

يمكن تلخيص تعريف الموارد البشرية بالقول أنها ذلك الجانب من العملية الإدارية المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والحفاظة عليها وتطويرها من خلال:

❖ تخطيط واقعي للموارد البشرية.

❖ توظيف ملائم للموارد البشرية.

¹ بوفلحة غياب، مبادئ التسيير البشري، الدار المحمدية العامة، الجزائر، سنة النشر مجهولة، ص 27.

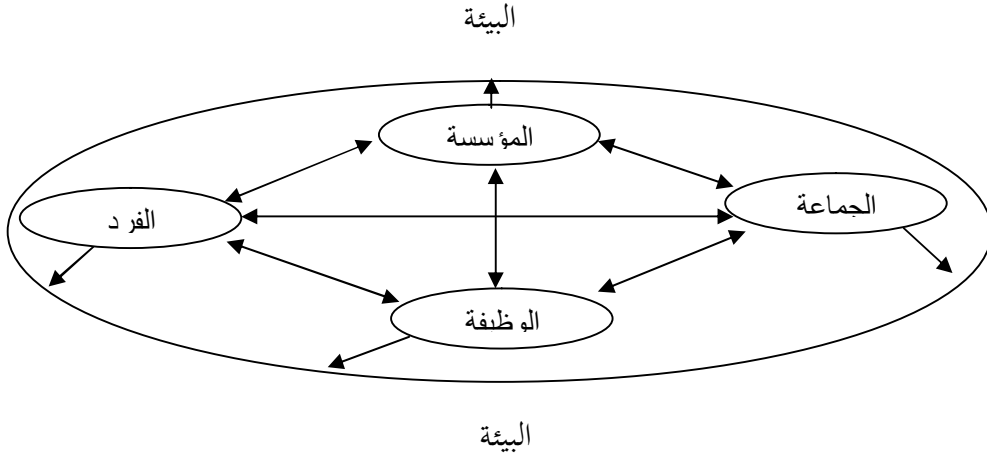
² بوزيان عثمان، نظام معلومات الموارد البشرية مدخل منظمات الأعمال المعاصرة، دراسة حالة شركة ستال، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، غير منشورة)، 2005، ص 11.

³ Heneman ,G and Schwab. A , Personnel/ Human Resource Management, 3rd ed, home wood, illinois , p 4.

❖ تدريب دقيق للموارد البشرية.

❖ متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق المواءمات التالية:

الشكل 2-3 : مواءمات إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهبتي ، مرجع سابق، ص 30 .

يظهر من الشكل بأن إدارة الموارد البشرية و من خلال إنجازها لمجموعة من الوظائف تستهدف

تحقيق نوعين من المواءمات هي:

❖ المواءمة الخارجية: و تتحقق عندما تتمكن المؤسسة من التكيف للمتطلبات البيئية .

❖ المواءمة الداخلية : و تتحقق من خلال مواءمة الفرد مع الوظيفة ، الوظيفة مع الجماعة

،الفرد مع الجماعة ، و الجماعة مع المؤسسة.

المطلب الثاني: دور تسيير الموارد البشرية¹

لم يعد دور الموارد البشرية مجرد إدارة الأنشطة التقليدية للوظائف والعلاقات الصناعية والتعويضات والمزايا بل أصبح اليوم أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة وعملية التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم الأسباب التي دعت إلى اتساع هذا الدور هو زيادة تعقد البيئة التنظيمية، فإلى جانب مسؤولية تفسير وتطبيق اللوائح الحكومية المتجددة، فإن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع القوى العاملة التي زادت متطلباتها المتعلقة بالرضا عن العمل وجودة الحياة العملية.

و يمكن حصر دور إدارة الموارد البشرية في ما يلي:

¹ رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 15.

- 1- العمل على اجتذاب القدرات والخبرات: وذلك بوضع الأفراد في المناصب التي تتناسب مع قدراتهم واختصاصاتهم، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 2- توفير ظروف عمل مناسبة: وهذا للحصول على أحسن أداء من طرف الأفراد.
- 3- توفير الرعاية اللازمة: وذلك لتحفيز العمال على أداء العمل مثل الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية والنقل...إلخ.
- 4- الاحتفاظ بسجلات العمال: حيث يكون منظمة وجاهزة وتحت طلب.
- 5- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال: وذلك من أجل رفع الروح المعنوية للعمال وفتح مجال الترقية أمامهم.

المطلب الثالث: أهداف تسيير الموارد البشرية:

إن الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة، ومنه أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في:

1- الأهداف الوظيفية:

و تتمثل فيما يلي:

- أ- الأداء الفعال: "يعتبر الأداء الفعال من الأهداف الأساسية التي تركز عليها الإدارة من خلال تسييرها للموارد البشرية، وهو الحصول على أعلى مستويات الأداء، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"¹.
- ب- تحقيق كفاية في الإنتاجية والفعالية: تعتبر زيادة إنتاجية الفرد غاية يسعى إليها المسيرين وهذا لتعويض الزيادة المستمرة في الأجور الذي يضطر أصحاب الأعمال إلى دفعها، ولزيادة إنتاجية الفرد يجب استعمال الطرق والأساليب الأكثر فعالية لزيادة كمية الإنتاج ولضمان عدم التفاوت بين الأجور وزيادة الإنتاجية.

¹ حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص37.

2- الأهداف السلوكية: ¹

وتنقسم إلى:

- أ- تنمية الروح المعنوية: يمكن تنمية الروح المعنوية للعاملين عن طريق عدة حوافز مادية ومعنوية.
- ب- الرضا عن العمل: هو إحساس يشعر به العامل لذلك قياسه صعب نوعا ما، أو بالأحرى نسبي، ويمكن قياس الرضا من أجل معرفة مدى تأثير برامج العمل وجوانبه المختلفة على مشاعر العامل باستخدام نوعين من المقاييس وهي:
- المقاييس الذاتية: وتستعمل بعدة طرق كالاتمارة التي تكون شاملة وتعتبر أصعب من المقياس الموضوعي.
- المقاييس الموضوعية: وتتمثل في الغياب وترك العمل، فكلما كان العامل مواضبا عن أوقات العمل ولا يتهرب منه بغيابات دون مبررات كلما كان رضاه عن العمل كبير.

المطلب الرابع: نشاطات وظيفية تسيير الموارد البشرية

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية وتسييرهم محرقة الوظائف الأخرى المكونة للمؤسسة المتمثلة في وظيفة الإنتاج، ووظيفة التخزين، الوظيفة المالية، كانت هذه الوظائف وعلاقتها بالفرد (العامل، المسير) محور بحوث عديدة تبناها العديد من الاقتصاديين.

فلو أخذنا على حدى مثلا: الثنائية ووظيفة الأفراد، الوظيفة المالية يمكننا أن نقول أن تجنيد الرجل المالي المناسب، منحه الأجر الذي يليق بمنصبه وتكوينه المتواصل يعود بالمنفعة على الوظيفة المالية بأكملها، وذلك بقيام هذا الفرد وأمثاله بالعمل المحال إليه على أحسن وجه (تحفيزه عن طريق أسلوب تجنيده، أجره المرضي له، تكوينه المشب لرغبته).

ومن هنا يتضح جليا أن وظيفة الموارد البشرية تتكفل بتسيير سلسلة من النشاطات، والقيام بهذه النشاطات يرتكز على موارد ويهدف إلى نتائج معينة مثلا: جلب، تطوير، والاحتفاظ بالموارد البشرية، هي أنشطة تحتاج إلى موارد مالية، إعلامية ومادية، وتهدف إلى الحصول على نتائج (كالوصول على عدد من الأفراد المنتجين فعلا).

¹ عقيل حاسم عبد الله وآخرون، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1998، ص38.

عن ذكر هذه السلسلة من النشاطات (الجلب، التطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية) يتفق العديد من الاقتصاديين¹ "أما ذات بعدين فمنها من لها بعد عملي ومنها من لها بعد طاقوي".

أولاً- النشاطات ذات البعد العملي:

جسدها المختصون في النشاطات العادية لوظيفة تسيير الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية (التحضير للجلب)، تجنيدهم (الجلب للأفراد بحد ذاته)، تكوينهم الذي يدخل في إطار نشاط التطوير، وأخيراً منحهم أجرهم.

1- تخطيط الموارد البشرية:

تشير المتابعة التاريخية لمنظمات الأعمال بأن نجاحها أو فشلها يعرف في حد كبير إلى دقة أو عدم دقة نشاط التخطيط فيها.

وبتغير حجم المؤسسات تنوع نشاطها وتعقد مهامها من جهة، وزيادة التغيرات البيئية من جهة أخرى فرض على المؤسسات أن تولي التخطيط الوظيفي نفس الدرجة من الأهمية التي توليها للتخطيط العام، انعكس ذلك بزيادة الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية الذي عدّه البعض حجر الزاوية والنشاط في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء وفعالية المؤسسة، فعن طريقه تحدد المؤسسة حاجاتها من الموارد البشرية وكلما كان هذا التحديد دقيقاً كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من إحكام السيطرة الأفضل على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف والتدريب وصيانة المورد البشري.

أ- مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب أي هو "نظام توافقي أو مقابلة عرض الأفراد داخلية (الأفراد الموجودين فعلاً)، وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة"².

"وترجع أهمية الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما، وضمن الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة لأنه لا يمكن الحصول على الفرد

¹ أمثال: بوت، هيشورد، كروزي، هيتز، بيلانجرو وغيرهم.

² محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص75.

المناسب بصورة فورية أو آنية ولهذا فإن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد من خلال مؤسستهم مما يزيد فرص بقائهم.

بالإضافة أننا لا يمكن أن نتخيل وجود وحدة تنظيمية داخل أي مؤسسة بدون أفراد أي عدم وجود العنصر البشري في كل أقسام المؤسسات وإدارتها وقطاعاتها المختلفة، لذا لا بد من تخطيط الموارد البشرية، إذ يتوقف نجاح المؤسسة في المدى الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة وفي الوقت المناسب ولا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف التنظيمية والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ولا يكون لها معنى إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب والمهارات والرغبات المناسبة لتحقيق هذه الاستراتيجيات"¹.

ب- مراحل تخطيط الموارد البشرية:²

بجد ثلاث مراحل تمكن مصلحة الموارد البشرية من معرفة الفائض أو العجز من القوى العاملة:

❖ معرفة أهداف التنظيم والخطط الموضوعية لذلك، التي يستخلصها المديرون من خلال المحيطات الخارجية.

❖ معرفة الاحتياجات الإجمالية من القوى العاملة.

❖ أخيراً معرفة عدد الأفراد الحالي للمؤسسة.

بعد إيجاد الفائض أو العجز يمكن إقامة عدة برامج لمعالجة الوضعية المعاشة في هذا الإطار منها:

❖ التخلص من العمالة الزائدة (حالة الفائض) ومن أجل ذلك تقوم بإجراءات مثل: القيام بتسوية التقاعد أو وضع بعض المستخدمين في حالة تقاعد مسبق.

❖ إضافة عمالة جديدة (حالة العجز) أي التجنيد الخارجي وذلك بإقحام الدم الجديد

للمؤسسة، إلا أن جل المؤسسات تلجأ إلى هذا النوع من التجنيد بعد تجربة التجنيد الداخلي.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999-2000، ص63.

² بوفاتح كلثومة، وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية دراسة ميدانية مؤسسة E.I.R.T التابعة لقطاع البناء ، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، غير منشورة)، 1999-2000 ، ص 45.

❖ إجراء التسويات على ضوء سياسات الترقية وغيرها، المفضلة لدى العديد من المؤسسات لما تحضى به من امتيازات مادية ومعنوية.

2- تجنيد الأفراد:¹

أجمع العديد من الباحثين أن التجنيد هو عبارة عن مجموعة من العمليات لتنصيب الأفراد في الوظائف الشاغرة المتمثلة في استقطاب القوى العاملة، اختيار الأفراد والتدريب حيث أهميتها تكمن في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

أ- مراحل التجنيد:

بعد تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، يقوم المختصون بالمرور إلى المرحلة الأولى من التجنيد:

❖ المرحلة الأولى: الاتصال بالأفراد

يقوم مسؤولو التجنيد بالبحث عن المصادر المنقسمة إلى نوعين، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

❖ المرحلة الثانية: مرحلة ما قبل الانتقاء

في هذه المرحلة تقوم المصلحة المعنية بجمع وثائق المترشح، قرائتها وفحصها، ثم دعوته من أجل التعرف المبدئي عليه (رؤيته، محاورته)، وهنا يتم الفرز الأولي للمهدد للمرحلة الموالية: مرحلة الانتقاء.

❖ المرحلة الثالثة: مرحلة الانتقاء

يوجد العديد من الجوانب الخاصة بالفرد التي ينبغي قياسها والأكثر صعوبة هي قياس الجوانب السيكولوجية، ويتم الانتقاء بعد الخطوات التالية:

امتحانات بسيكوتقنية، الفحص الطبي، المحاوره الرئيسية والاستقصاء الجماعي، قياس مستوى ذكاء الفرد، خصائصه، سماته الشخصية، وهذه الخطوات شائعة الاستعمال في مجال الاختيار للتحضير لمرحلة التنصيب.

¹ بوفاتح كلثومة، مرجع سابق، ص 53-61.

❖ المرحلة الرابعة: مرحلة التنصيب

قبل الوصول إلى التنصيب النهائي للمجنّد الجديد، يمر بعدة خطوات إدارية منها: تنصيبه المسبق من طرف مسؤولي الانتقاء، اقتراحه على الرؤساء، تنصيبه حسب المدرجات الهرمية، تنصيبه للمحاولة حيث يتم تدريبه إذ يعتبر التربص أو التدريب شرط أساسي سواء للتنصيب النهائي (المجنّد الجديد) أو لإعادة التنصيب (الترقية) ولا يجوز نقل الراسب في التدريب للوظيفة المرشح لها.

3- التدريب:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها مؤسسات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة، وكما معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهنية والمعرفية وتطوير قدراتها الذاتية الأدائية.

أ- مفهوم التدريب وأهميته:

"ويقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية، فالتدريب ظاهرة طبيعية تتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يتخذ مكانه في المجتمع، فهو يهتمها هدف الحفاظ على نجاح وديمومة المؤسسة من خلال إعداد وتنمية الموارد البشرية"¹.

وترجع أهميته في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها. يساهم في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتعزيز القدرة التنافسية لها، خاصة مع التقدم التكنولوجي حيث ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة. التدريب يكون استجابة لاستعاب موظفين جدد أو إعادة التنظيم بما يتضمنه تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيني، مرجع سابق، ص 201.

استمرار التنظيم أو استقراره: أي قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته كفقده لآحد المديرين أو الرئيسين وهذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها.

ب- أسس نجاح برنامج التدريب:¹

لضمان نجاح برنامج التدريب وجب مراعاة الأسس التالية كمقومات نجاح البرنامج:

❖ **الفروقات الفردية:** تظهر أهمية الفروقات الفردية في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب لذا يستلزم الأمر دراسة المتدربين وميولهم وقدراتهم التعليمية عند اختيار البرامج التدريبية.

❖ **الدافعية:** يتضمن هذا الاعتبار تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية لما لهذا الاشتراك من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف التي سيشغلها المتدرب والأجور والرواتب والامتيازات لذا تقع مسؤولية التحفيز على عاتق المشرف على التدريب.

❖ **المشاركة الفعالة:** تعد المشاركة الفعالة للمتدربين في تخطيط البرامج التدريبية مهمة لكونها تزيد من اهتمامهم وتحفزهم لها، لذا يجب أن تحت البرامج التدريبية المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش.

❖ **اختيار المدربين وتدريبهم:** تعتمد فعالية الكثير من البرامج التدريبية على نوع المدربين وكفاءتهم لذا يستلزم الأمر من إدارة الموارد البشرية متابعة البرامج التدريبية السابقة ودراساتها والإطلاع على مستوى المدربين فيها ومن ثم استبعاد غير المؤهلين.

❖ **اختيار المتدربين:** على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المؤسسة، إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز بعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المؤسسة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها بعيدا عن التشكيلة أو الاختيار العشوائي.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، مرجع سابق، ص ص 206-208.

❖ **أساليب التدريب:** تتنوع أساليب وطرائق التدريب وغالبا ما تقع ضمن مجموعتين هما: التدريب داخل العمل، والتدريب خارج مكان العمل، ولكل مجموعة سلبيات وإيجابيات ولكن المهم فيها أن يتم الاختيار على أساس نوع التدريب ونوع المتدربين والهدف المستهدف من التدريب.

فإذا كان التدريب فعال يعني بالضرورة تطوير فعلي للأفراد مما ينتج عنه تطور للمنتوج (سواء من حيث الكمية والجودة) وبالتالي بلوغ الفعالية ونتائج جيدة.

4- منح الأجور للأفراد:

يقوم هذا النشاط بإعطاء الفرد المستخدم مقابلا للجهد الذي يبذله سواء كان عضلي أو فكري حيث أن أغلب المختصين قاموا بتضمين هذا المقابل نوعين من الأجور: الأجر النقدي والأجر الطبيعي الذي سمي من طرف العديد من الاقتصاديين بالامتيازات، إذ أننا لا نبالغ إن قلنا أنه يعتبر محرك العمل البشري داخل المؤسسة، بما أن هدف الفرد المستخدم لدى هذه المؤسسة هو اقتناء الدخل بشئ أشكاله.

ثانيا- النشاطات ذات البعد الطاقوي:

إلى جانب جلب الأفراد المذكورين ضمن النشاطات العادية (أي ذات البعد العملي) يوجد نشاط الاحتفاظ بالأفراد إذ أن الاحتفاظ بالأفراد يعني بالضرورة تحفيزهم بشئ الطرق حيث يخلق جو تنظيمي مرضي لهم ويوفر الشروط المواتية لعملهم ويسمح بإتباع نمط معين في ميدان الاتصال بما فيها علاقات العمل.

1- تحفيز الأفراد:

"كان ويبقى التحفيز الشغل الشاغل لمختصي تسيير الموارد البشرية فلقد عولج موضوعه من طرف العديد من الباحثين واضعين بذلك نظريات قابلة للنقاش قاد معظم الاقتصاديين والباحثين إلى جعل التحفيز ليس كوسيلة للاحتفاظ بالأفراد فحسب بل كنشاط قائم بذاته"¹، ولكن ما هو شاد للنظر هو تأثير النشاطات العادية (تخطيط، تجنيد، أجر وتكوين المستخدمين) على النشاطات ذات البعد الطاقوي أمثال التحفيز مثلا لو أخذنا الثنائية "تدريب-تحفيز"، نلاحظ أن الفرد إذا تمكن من تحقيق ذاته داخل المؤسسة بواسطة التدريب سيؤدي ذلك إلى قيامه بعمل متقن في أغلب الأحيان لأنه سيعمل بثقة أكبر و يكون العكس إذا لم يحقق الفرد ذاته من جراء هذا التدريب المحكوم عليه بعدم الفعالية الناتجة عن

¹حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص75.

أسباب عدة (اكتظاظ أقسام التكوين، إجباره عليه فبدلاً ما يؤدي ذلك إلى تحفيزه وتحسين عمله، قد ينجر عنه ظواهر أخرى غير مرغوب فيها كظاهرة الغيابات والأمثلة عديدة ثنائيات (تخطيط الأفراد- تحفيز، تجنيد- تحفيز، أجر- تحفيز، وما شابه ذلك).

المبحث الثالث: فعالية نظم المعلومات

لقد تطورت مفاهيم نظم المعلومات تطوراً كبيراً و متسارعاً في ظل ثورة المعلومات و التقنيات التي أصبحت الصفة المميزة لعصرنا الحاضر .

فالانتقال من نظم المعلومات اليدوية و الأرشيف إلى نظم المعلومات المحسوبة ، فأنظمة الذكاء الصناعي و عصر معلومات عالي السرعة ، أدى إلى إعادة النظر في كل أعمال المؤسسات و إعادة النظر حتى في هيكلها التنظيمية ، حتى أن هذه التغيرات مست شكل التنظيم الداخلي للمباني و التجهيزات لتلك المؤسسات و أدى إلى ظهور مؤسسات أخرى لها أهدافها، و من الأهمية بمكان مساندة هذا التطور المتسارع للاستفادة منه في إدارة هذه المؤسسات بصورة فعالة ورشيده ، من خلال توفير المعلومات بالدقة و السرعة و الشكل المطلوب باعتبارها الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

و المعلومات تعتبر مورداً من الموارد الإستراتيجية التي لا يمكن الاستغناء عنها و لا يمكن أداء أي عملية في المؤسسة بدون الاعتماد عليها ، فإنه من خلال تشغيل هذه البيانات و معالجتها ، و ترتيبها و تصنيفها ، نحصل على تلك المعلومات الجاهزة لاستخدامها في المؤسسات باستخدام تلك الأنظمة التي تعتبر الإطار العام لتشغيل البيانات و معالجتها و تحويلها إلى معلومات يتم خزنها في ملفات داخل قواعد البيانات ، ليتم العودة إليها عند الحاجة بهدف تسيير تلك المؤسسات بطريقة فعالة.

المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات

حتى وقت قريب جداً لم تكن المؤسسات تهتم بجمع و تخزين المعلومات ، فكانت تعتمد على نظام الأرشيف كأسلوب من أساليب حفظ الوثائق ، كما كانت تعالج المعلومات يدوياً ، و يتم إيداعها بالأرشيف عند العودة إليها تكون هناك صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات المطلوبة و هذا ما دفع المؤسسات إلى إيجاد كيانات و إجراءات تعمل على جمع و معالجة و تخزين و بث هذه البيانات و قد ساعدت التكنولوجيا الحديثة و تقنيات المعلومات على إيجاد هذه الكيانات ، وهي ما يطلق عليها أنظمة المعلومات ، و قد تعددت التعاريف لنظم المعلومات نذكر منها التالي:

حيث عرف دافيس و آخرون (Dafis and others) بأنه نظام يسمح بإنتاج المعلومات لأجل مساعدة الإنسان في وظيفة التنفيذ و الإدارة و اتخاذ القرار ، و ذلك باستخدام وسائل (الإعلام الآلي، و البرامج ، و قواعد المعلومات، و برامج يدوية) و يستعمل (التخطيط، و المراقبة ، و اتخاذ القرار) و يسمى هذا التعريف (الإنسان، الآلة).

و قد ركز هذا التعريف على مجال استخدام المعلومات، و كذلك الوسائل المستخدمة في معالجة المعلومات، كما ذكر التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرار كأدوات من أدوات إدارة هذا النظام التي تساعد في تنفيذ الإدارة.

نظام المعلومات حيث تعريف محمد خشبة" هو النظام الذي يجمع و يحول و يرسل المعلومات في المؤسسات، و يمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم معالجة المعلومات، لمساعدته في توفير المعلومات حسب احتياجات المستفيد"¹

و قد تعددت تعاريف نظم المعلومات و تنوعت بشكل كبير جدا ، و نستخلص هذا التعريف من التعاريف المختلفة لنظم المعلومات " فهو الكيان الذي يقوم بكافة عمليات (جمع - معالجة - تخزينا لمعلومات) وفق مخطط عام يساعد على عملية إدارة المعلومات بتعاون مع الكيانات الأخرى بتلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات بكفاءة و فعالية.

المطلب الثاني: أنواع أنظمة المعلومات

إن أغلب المؤسسات لا بد أن تستفيد من نظم المعلومات سواء الإدارية ، و المحاسبية، أو المساندة ، أو الخبرة و التي تعتبر عنصرا أساسيا في المؤسسات الحديثة لدعم و تسيير وظائف و عمليات المؤسسة بشكل فعال.

أولا- نظم المعلومات الإدارية (MIS):

تحتاج الإدارة في المؤسسات إلى كم هائل من المعلومات في مختلف المستويات الإدارية و ذلك لتسيير الأعمال اليومية، لذلك لا بد من كيان يعمل على معالجة و تخزين و بث هذه البيانات إلى مختلف المستويات الإدارية، هذا الكيان هو نظام المعلومات الإداري.

¹ محمد سعيد خشبة ، نظم المعلومات المفاهيم و التحليل و التصميم ، مطابع الوليد ، القاهرة ، 1992 ، ص 53 .

1- مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

"هو نظام رسمي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تعمل بتكامل في إطار مهيكّل ، و الابتكار على الحاسوب و برمجياته الحديثة بغرض معالجة كافة أنواع البيانات من مختلف المصادر ، بهدف توفير المعلومات ذات الجودة العالية بسرعة و دقة لدعم وظائف و عمليات المؤسسة ، و خاصة عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوياته الثلاث"¹

2- أنواع نظم المعلومات الإدارية:

يوجد عدد كبير من التصنيفات لأنواع نظم المعلومات الإدارية ، فباتساع مجال النشاطات التي تمارسها المؤسسة و تعدد النشاطات داخل هذه الوظائف ، كل هذه الأسس كان لها دور كبير في تصنيف نظم المعلومات الإدارية

أ- تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف في التنظيم:

و هذا التصنيف يعكس الوظائف التي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات المعنية لهذه النظم و هي كالتالي:

- **نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:** يحتوي هذا النظام على كل المعلومات و البيانات الإدارية، والتي تخص الأفراد العاملين داخل المؤسسة مثل شؤون الأفراد، سجلات الأفراد، التدريب، المرتبات و الأجور.

- **نظام معلومات التسويق:** هو النظام الذي يقوم بكافة المهام المتعلقة بالحصول و المعالجة للبيانات التسويقية للمؤسسة مثل : بحوث التسويق ، تطوير المنتجات ، التسعير ، الترويج ، المبيعات .

- **نظام معلومات الإنتاج:** و هو النظام الذي يجمع كافة المعطيات و البيانات و الإجراءات عن تخطيط الاحتياجات من الموارد ، عمليات التحويل الفعلي للموارد و المنتجات ، الهندسة الصناعية للمعدات و التجهيزات ، المشتريات ، رقابة الجودة ، شحن الاستلام.

- **نظام معلومات التمويل:** و هو نظام معلومات المحاسبة داخل المؤسسة ، و قد يصنف ضمن نظم معلومات الإدارة ، وقد يصنف كنظام مستقل بذاته .

¹ سليم إبراهيم الحسنية ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 1998 ، ص 53 .

ب- تصنيف نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية:

إن وجود مختصين مختلفين في مستويات التنظيم المختلفة ومستويات الإدارة وكذلك تعدد المجموعات ذات المصالح المختلفة والمتعارضة أدى إلى ضرورة تنوع المعلومات وأنواع النظم المختلفة وعليه يمكن تقسيم التنظيم إلى أربع مستويات

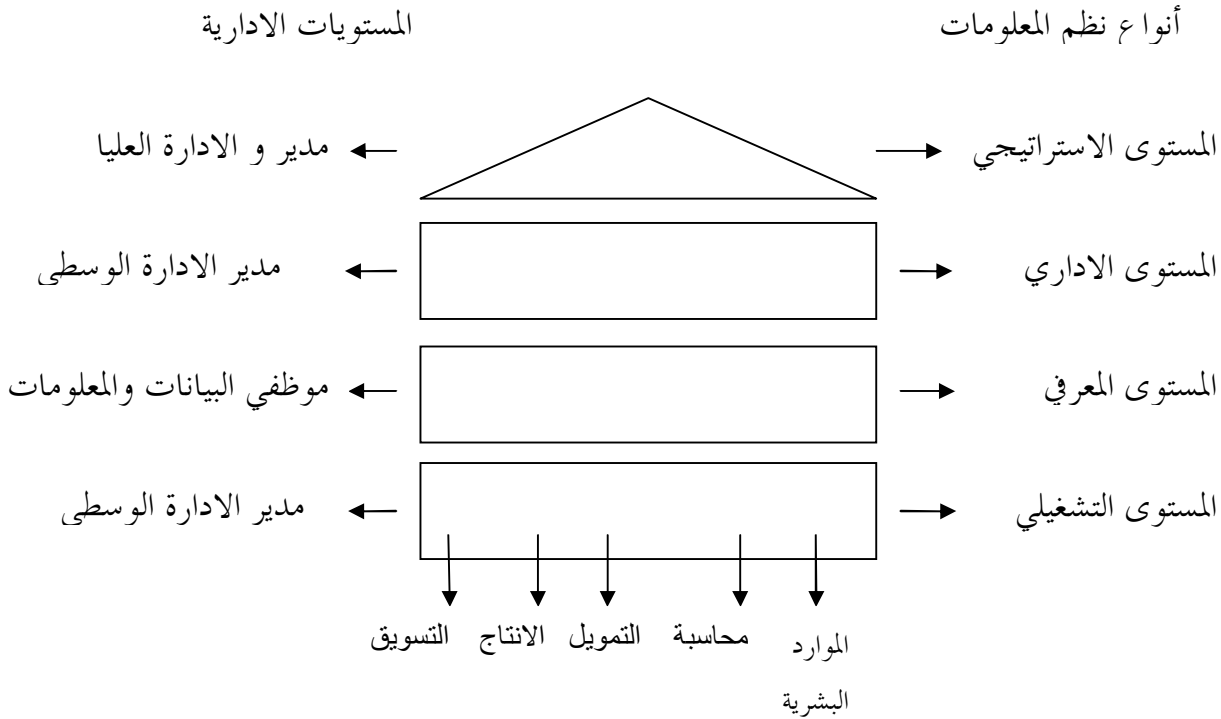
- **نظم معلومات المستوى الاستراتيجي:** وهي النظم التي تساعد الإدارة العليا على معالجة المواضيع الإستراتيجية و الاتجاهات طويلة الأجل سواء في المؤسسة أو البيئة الخارجية.

- **نظم معلومات المستوى الإداري:** هي نظم المعلومات التي صممت لتدعيم متابعة و رقابة إتخاذ القرارات و الأنشطة الإدارية لمديري الإدارة الوسطى.

- **نظم معلومات المستوى المعرفي:** هي نظم المعلومات التي تدعم الأفراد ذو مستوى المعرفة المهني و الأفراد المتعاملين مع البيانات من التنظيم و الغرض منها هو المساعدة على إدماج أي معرفة جديدة في المؤسسة.

- **نظم المستوى التشغيلي:** هي نظم المعلومات التي تقوم بتدعيم مديرو الإدارة التشغيلية و ذلك بمتابعة عناصر النشاط و التحويلات من و إلى التنظيم.

الشكل 2 - 4 : أنواع نظم المعلومات و علاقتها بالمستويات الإدارية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لتحديات القرن الواحد والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1998، ص 94.

ثانيا- نظم المعلومات المحاسبية:

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي من أول الأنظمة التي ظهرت في المؤسسات ، و قد تعددت وجهات النظر حول اعتباره أحد الأنظمة الجزئية لنظام المعلومات الإداري أو نظام مستقل بذاته.

1- مفهومه:

"هي تلك المنظومة التي تتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية المتكاملة فيما بينها بهدف جمع و معالجة و خزن البيانات و المعلومات المالية المتعلقة بنشاطات المؤسسة التي تخدمه ، و تحويلها إلى معلومات محاسبية مفهومة مثل (المؤشرات ، النتائج ، و القوائم المالية) من خلال إستخدام المستندات و السجلات و برامج الحاسوب ، بهدف تسيير نشاط المؤسسة و الوقوف على مراكزها المالية و دعم عملية إتخاذ القرارات فيها"¹.

¹ عصام فهد العديين و آخرون، نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي معاصر ، دار المناهج ، عمان ، 2003 ، ص 14.

2- خصائص نظام المعلومات المحاسبي:

- لا تختلف خصائص المعلومات التي يوفرها أي نظام عن خصائص المعلومات للنظام المحاسبي ، بل يضاف عليها بعض الخصائص الإضافية مثل
- القابلية للمقارنة: فالمعلومات للنظام المحاسبي يجب أن تتوفر فيها صفة إمكانية مقارنتها بمعلومات أخرى عبر الزمان ، و كذلك مقارنة نتائجها في القوائم المالية¹ .
 - الحیطة و الحذر : فلا بد أن توضع التقارير المحاسبية و تقاريرها بحیطة و حرص تام.
 - القابلية للفهم: يجب أن تكون المعلومات المحاسبية مفهومة.
 - الجوهر فوق الشكل : فلا يهم شكل المعلومات المعروضة بأي شكل و الأهم هو أن تكون جوهرية و مفهومة.
 - و من أجل توفير المعلومة المحاسبية الجيدة و ذات الجودة العالية ، فلا بد أن تتوفر في نظام المعلومات المحاسبي مجموعة من الخصائص التي تزيد في فعالية النظام و هي :
 - "يجب أن يحقق نظام المعلومات المحاسبي درجة عالية جدا من الدقة و السرعة في معالجة البيانات عند تحويلها لمعلومات محاسبية"² .
 - أن يرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، حتى يستطيع مد كافة المستويات الإدارية بالمعلومات المحاسبية، عبر قنوات اتصال عالية الفعالية (الشمول).
 - أن يكون ذا قدرة على التعامل مع المستقبل (مرنا) حتى يكون ذا قدرة على مواكبة المتغيرات بهدف تطويره و تحديثه.
 - "أن يربط الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية الخاصة بالوحدات الاقتصادية للوسائل و أدوات من أهمها التقارير المالية الدورية ، و أن تتيح هذه القوائم لمستخدميها الحصول على مؤشرات اللازمة كمعطيات القرارات"³ .

¹ كمت أحمد الراوي ، نظم المعلومات المحاسبية و المنظمة نظرة مع دراسة حالة ، دار الثقافة ، عمان، 1999، ص 115 .

² محمد يوسف الحفناوي ، نظم المعلومات المحاسبية ، دار المناهل ، الأردن ، 1998 ، ص 59 .

³ سليمان محمد مصطفى إسماعيل ، المؤثرات الاستراتيجية المحاسبية لتصميم نظم معلومات السوق الكفؤ للأوراق المالية، مجلة الاقتصاد و التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، يناير 1993 ، ص 457 .

- أن يملك النظام مجموعة من المعايير الكمية تساعد على تقييم أداء النظام بهدف الرقابة على أدائه.

ثالثا- نظم مساندة القرار (DSS) :

تعمل نظم المعلومات الإدارية على جمع و معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات مفيدة تقدم للإدارة لتساعد في عملية إتخاذ القرارات ، وهي بذلك تدعم بصورة مباشرة القرارات المهيكلية و بصورة غير مباشرة القرارات غير المهيكلية و شبه المهيكلية.

و هو ما دفع إلى إيجاد نظم معلومات تعمل على مساندة القرارات (المهيكلية، وغير المهيكلية)، " و قد نتجت عن التقدم في تقنية المعلومات الإدارية و بحوث المعلومات في شكل النماذج التخاطبية"¹.

1- مفهوم نظم مساندة القرارات:

"تلك النظم المعلوماتية المتقدمة و التي تسمح بتفاعل مباشر بين الآلة و المستخدم ، ومن خلال مجموعة من الإجراءات تستخدم قاعدة نماذج و نظم إدارة قاعدة النماذج ، و قاعدة بيانات و نظم إدارة قاعدة البيانات بهدف مساعدة الإدارة في إتخاذ القرارات.

2- خصائص نظم مساندة القرارات:

يمكن تحديد بعض الخصائص لنظم مساندة القرارات و التي وضحها (Robert.thieruef) في كتابه

كالتالي:

- تفاعل العنصر البشري مع الحاسب ، فهناك حوار و تفاعل بين الآلة و المستخدم (متخذ القرارات).
- عندها قدرة إستفسارية و ذلك بالحصول على المعلومات عن طريق الحوار.
- إستخدامها لنماذج الرياضية و الإحصائية ، فتعمل على تقييم الحلول البديلة و هي أداة مهمة في نظام مساندة القرارات في إتخاذ القرارات.
- عندها قدرة إستفسارية و ذلك بالحصول على المعلومات عن طريق الحوار.
- منهج يتكيف مع الزمان بتغيير النظام لمواجهة المتغيرات.

¹ جمال الدين العويسات ، الإدارة و عمليات إتخاذ القرار، دار هوما ، الجزائر، 2002، ص 36 .

- "تمتاز بالدعم المباشر للإدارة العليا "الإستراتيجية" و هيئات الاستشارات، و تقديم الخبرات للإدارة العليا و الإدارة الوسطى في حل المشاكل"¹ .

3-أنواع نظم مساندة القرارات:

في السنوات الأخيرة ظهرت أعداد كثيرة من أنظمة مساندة القرارات ، مما أدى إلى تداخل كبير في تصنيفاتها ، وغموض في مفهومها مما دفع (Spyague and Watson) في سنة 1996م إلى إعادة تصنيف فئات نظم مساندة القرارات إلى المجموعات الخمس التالية:²

- **نظم البيانات:** فالعامل الرئيسي هو التعامل مع البيانات ، نظم التحليل ، نظم المعلومات التنفيذية EIS .

- **نظم المعرفة :** و تحتوي هذه النظم على قواعد المعرفة ، والخبرة الإنسانية المتراكمة في مجال معين و يتم فيها إقتراح الحلول و هي من تطبيقات الذكاء الصناعي .

- **نظم الوثائق :** و هي تعمل من خلال تخزين و تجهيز الوثائق و استرجاع و إدارة الوثائق و توزيعها و تهدف إلى تحسين إتخاذ القرارات في المؤسسة .

- **النظم المتداخلة و العابرة :** فالنظم العابرة هي النظم التي توجه لدعم المستخدمين من الخارج عن طريق شبكة الانترنت للمشاركة في البيانات و المعلومات، أما النظم المتداخلة توجه إما لدعم الأفراد داخل المؤسسة لدعم القرارات التنظيمية فتسمى النظم المنفردة، أو توجه لدعم نشاطات وعمليات المؤسسة.

- **نظم الاتصال و الدعم الجماعي:** وهي النظم التي تستند على تقنيات الاتصال و برامج الدعم الجماعي لمساندة القرارات الجماعية (نظم دعم القرارات الجماعية).

رابعا-النظم الخبيرة(ES):

"تعتبر النظم الخبيرة أحد تطبيقات الذكاء الصناعي المستخدمة في مجال التسيير ، و الذي يتميز عن الذكاء البشري بأنه دائم و لا ينسى"³ .

¹ سعد غالب ياسين التكريتي ، نظم مساندة القرارات ، الطبعة الأولى ، دار المناهج ، الأردن ، 2003 ، ص 26 .

² سعد غالب ياسين التكريتي ، نظم مساندة القرارات ، الطبعة الثانية ، دار المناهج ، عمان ، 2004 ، ص ص 119-123 .

³ علي عبد الهادي مسلم ، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية المبادئ و التطبيقات ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، 1994 ، ص 55 .

فالنظم الخبيرة تعتمد على أدوات الذكاء الصناعي ، في حفظ الخبرات البشرية النادرة و محاكاتها ، و ذلك بالسرعة و الدقة و القدرة العالية على تخزين كم هائل من المعلومات و المعارف و الخبرات التي تستخدمها بكفاءة في تحديد المشاكل و تشخيصها ، و إتخاذ القرارات بخصوصها داخل المؤسسة.

1- مفهوم النظم الخبيرة:

يمكن تعريف النظم الخبيرة بأنها مجموعة من برامج الذكاء الصناعي ، تستخدم الجانب الآلي من خلال نمذجة و تخزين قدرات و خبرات الإنسان ، في حل المشاكل المعقدة .

2- أهدافها:

نستخلص مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها النظم الخبيرة و هي :

- إستثمار خبرات الأشخاص في جميع المجالات حتى لو ذهبوا أو ماتوا هؤلاء الأشخاص فإن خبراتهم تبقى.

- العمل على الإحاطة حول أكبر قدر من المعارف و الخبرات و العلوم و كل المجالات .

- تعمل هذه النظم على حفظ تكاليف توظيف خبراء متخصصين في هذه المجالات.

- تحقيق السرعة الفائقة في الوصول إلى حلول للمشاكل و إتخاذ القرارات.

- تساعد النظم الخبيرة على خلق الميزة التنافسية من خلال إتخاذ قرارات و حيدة صائبة في الوقت المناسب و المكان المناسب.

- توفر إمكانية تبادل الخبرات و نقلها من مكان إلى آخر و من مؤسسة إلى أخرى.

- حل المشاكل التي تحتاج لتقنيات كمية بسرعة عالية.

3- أنواع النظم الخبيرة:

تدعم تطبيقات النظم الخبيرة و تتخذ كل القرارات ، و ذلك بحسب ما صممت له هذه النظم و من هذه الأنواع:

- نظام **ISIS**: هو نظام خبير يختص في إدارة و مراقبة الإنتاج في الورش ، من خلال مخطط للإنتاج و بناء الأوامر مع معرفة الحواجز التي يمكن مقابلتها.

- نظام SURVY: يعمل على مراقبة نظم الإنتاج ، و بصفة خاصة مراقبة إهتزاز المكائن لمعرفة الأعطال و تحديد أوقات الإصلاح.

- نظام TRACOR: و هو نظام لتسيير الانتاج بإستخدام الحاسب و يعمل على تصحيح أخطاء التصنيع .

المطلب الثالث: تكلفة نظام المعلومات¹

إذ وضع نظام المعلومات وتسييره يتطلب وسائل مهمة من الرجال، والتجهيزات ومصاريف أخرى تتعلق بجمع ومعالجة واستعمال المعلومات، وتختلف نظام من مؤسسة إلى أخرى نظرا للعوامل التالية:

❖ اختلاف حجم المؤسسة.

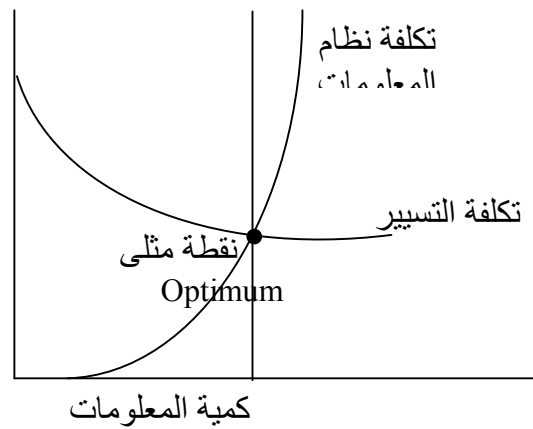
❖ الغرض من المؤسسة أو طبيعتها.

❖ نمط الإدارة واتجاهها.

❖ اختلاف طرق المحاسبة الخاصة بهذه التكاليف.

توازن بين تكلفة نظام المعلومات مع المزايا الناتجة عن استخدامه مثل المعرفة الجيدة لخدمة أو لتجهيز ما نحصل على النقطة المثلى عندما تتجه تكاليف التسيير إلى الانخفاض وتتقاطع مع تكاليف نظام المعلومات كما يبينه الشكل التالي:

الشكل 2-5 : تكلفة نظام المعلومات



المصدر: بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 61.

¹ بوزيان عثمان ، مرجع سابق ، ص 61.

المطلب الرابع: فعالية نظم المعلومات في المؤسسات

من خلال دراسة الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة سواء نظم المعلومات الإدارية، أو نظم المعلومات المحاسبية، أو نظم دعم القرارات و الأنظمة الخبيرة ، يوصف النظام بالفعالية لذاته إذا تحققت فيه مجموعة من الخصائص ، مثل البساطة ، فكلما كان النظام سهل الاستيعاب و الاستخدام من قبل المستفيد كلما كان أفضل ، كما يجب أن يتوفر في النظام خاصية المرونة من حيث قدرته على مواكبة التغيرات سواء في بيئة النظام الداخلية ، أو في البيئة التي يعمل فيها حتى تستطيع المؤسسة إحداث أي تعديلات على النظام ليتناسب مع المتغيرات، كما يجب أن تتوفر في النظام خاصية الاتساق، وهي تناغم عمليات النظام مع بعضها البعض لتحقيق الهدف من النظام بأكثر فعالية.

أولاً- نظم المعلومات و إتخاذ القرارات:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من العمليات الرئيسية و يطلق عليها "جوهر عمل القيادة"¹ ، "ففي الماضي كان القرار يتخذ بالاعتماد على خبرات التسييريين و آرائهم الشخصية ، و يرجع ذلك إلى محدودية المتغيرات ، و مع تعقد المشاكل و بروز حالة المخاطرة و عدم التأكد بسبب تزايد المتغيرات و الضغوط التنافسية، زاد من أهمية المعلومات بشكل كبير في عملية إتخاذ القرارات، و الذي دفع إلى الحاجة لنظم تختص بجمع و معالجة هذه البيانات و تحويلها إلى معلومات لدعم متخذي القرارات، فعدم توفر المعلومات و كذا سوء تفسيرها يؤثر تأثيراً كبيراً على عملية إتخاذ القرار"².

"و قد حدد (Simon) ثلاثة مراحل لعملية إتخاذ القرار في نموذج و التي أوردتها و التي ترتبط في كل مرحلة من المراحل بأدوات و منظومات معلوماتية محسوبة تلي حاجات متخذ القرارات"³.

حيث تمر عملية إتخاذ القرارات بالمراحل التالية:

1-مرحلة الذكاء: و تشمل هذه المرحلة كافة الأنشطة التي تساعد على تحديد نوع المشكلة التي تواجه المؤسسة و معرفة أسبابها و تبسيطها، و يميز (Simon) في هذه المرحلة بين المشاكل المبرمجة و غير المبرمجة.

2-مرحلة التصميم : و هي المرحلة التي يتم فيها تصميم النماذج الخاصة لحل المشكلة و إختبارها و ذلك من خلال دراسة الحلول البديلة، و إختيار جدوى كل حل من هذه الحلول المطروحة.

¹ منعم زمير الموسوي ، إتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار البازار ، عمان ، 1998، ص 48 .

² شوقي ناجي ، إدارة الأعمال منظور كلي ، دار حامد ، عمان ، 2000 ، ص 162 .

³ سعد غالب ياسين التكريتي ، مرجع سابق، ص 17 .

3-مرحلة الاختيار: و هي المرحلة الأخيرة و التي يتم فيها إتخاذ القرار بالبديل المناسب من خلال النتائج السابقة للنماذج ، و متابعة النتائج و الانعكاسات الناتجة عن القرار المطبق لحل المشكلة.

و تعمل نظم المعلومات على دعم عملية إتخاذ القرارات في مختلف مراحلها ، إما بصورة غير مباشرة من خلال تقديم المعلومات و المؤشرات ، أو بصورة مباشرة من خلال تقديم النصح أو إختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل ، فنظم المعلومات التي تدعم عملية إتخاذ القرار بصورة غير مباشرة من خلال تقديم المعلومات فقط هي:

- نظم معالجة المعاملات TPS .

- نظم أتمتة المكتب OAS .

- نظم المعلومات الإدارية MIS .

- نظم المعلومات التنفيذية EIS .

- نظم دعم الإدارة MSS .

و نظم المعلومات التي تعمل على دعم القرار بصورة مباشرة هي:

- نظم دعم القرارات DSS .

- نظم دعم القرارات الجماعية GDSS .

- نظم الدعم المهجنة HSS .

- الشبكة العصبية ANN .

- النظم الخبيرة ES .

ثانيا-دور نظم المعلومات في عملية الاتصال و التنسيق داخل و خارج المؤسسة:

تعتبر الاتصالات عنصرا أساسيا في وجود المؤسسات فهي بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة و بين وحداتها و أنشطتها المختلفة، لتحقيق التلاحم بينها.

"و يلعب الاتصال دورا مهما في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، من خلال رفع الروح المعنوية للمرؤوسين و تنمية روح العمل الجماعي و زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة و الانسجام فيها و

ذلك من خلال قيام القائد، بشرح برامج العمل¹، و إعطاء الأفراد معلومات صحيحة عن الأهداف و السياسات و البرامج داخل التنظيم، كما تعمل على تبادل الآراء و الشكاوى و المقترحات، و يحقق نوعا من الاقتناع بالأهداف المشتركة للتنظيم، و كذا القضاء على تناقض المعلومات، و يقلل من تشوه هذه المعلومات، بهدف تسهيل عملية إتخاذ القرارات على المستويات التخطيطية، التنظيمية، و التنفيذية "كما يتميز الاتصال الفعال بقدرته على توفير و توصيل المعلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية التي تساعد التنظيم، و ذلك لأن التفاعل البيئي له دور جوهري في تحديد كفاءة تلك النظم، و ذلك من خلال شبكة الاتصالات التي تسهل تبادل المعلومات مع البيئة الداخلية و الخارجية"².

"و لعبت التجهيزات (الحواسيب-الشبكات-وحدات التخزين) دورا مهما في عملية الاتصال داخل التنظيم، و كذا في توفير المعلومات لمختلف الوحدات التنظيمية، و ذلك باستخدام أساليب المشاركة في المعلومات داخل المؤسسات و خارجها عن طريق الشبكات المحلية و العالمية، كما ساعدت على توفير فهم صحيح للبيئة و تحسين علاقات المؤسسة مع القوة الفاعلة و المؤثرة"³.

و المؤسسات اليوم تستخدم حتى الشبكة العالمية (الأنترنت) و بشكل كبير للاتصال و تبادل البيانات داخل المؤسسة و خارجها، و يرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب هي:

1- العولمة.

2- الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

3- الاتصال الالكتروني.

4- قدرة المؤسسات على البيع و التسويق عن طريق الأنترنت.

5- إنخفاض تكلفتها مقارنة بإنشاء شبكة خارجية للمؤسسات.

¹ طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، 2001، ص 41.

² عبد المالك إسماعيل حجر، نظم المعلومات المحاسبية، دار الفكر، صنعاء، 1997، ص 370.

³ عبد الله محمود سراج، التسويق التجارية الالكترونية في الدول العربية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد الصغير بسكرة، العدد 5، الجزائر، ديسمبر 2003، ص 197.

"و يدخل الاتصال الناجح ضمن المقاييس العالمية لقياس الجودة (ISO) في أداء المؤسسات كواحد من المقاييس لمنح المؤسسة الجائزة"¹ ، من خلال القضاء على كل نقاط الضعف في نظام الاتصال داخل التنظيم ، "و كذا تذليل كل المعوقات التي تؤثر عليه ، من خلال بيان خطوط و قنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي ، و إيجاد إدارة للمعلومات للمساعدة على توفير المعلومات ، و تفعيل خطوط الاتصال داخل التنظيم ، و القضاء على القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية"².

ثالثاً- الأثار التسييرية لاستخدام نظم المعلومات في المؤسسة:

فرض التقدم التكنولوجي و بقوة تبني المؤسسة لاستراتيجية التغيير في أساليبها و أدواتها و هذا التغيير من خلال إدخال الحاسب في أداء بعض الأعمال ، و قد يكون تغييرا يشمل المؤسسة ككل بحوسبة كافة أنظمة المعلومات داخل المؤسسة ، نظرا لما تحققه هذه النظم و تقنياتها من مزايا في مس المهام و الوظائف ، و حتى علاقات العمل داخل هذه المؤسسات ، إلى جانب تأثيره على العمليات ، و القضاء على الكثير من الأعمال الروتينية و التي كانت تستغرق وقتا طويلا في تنفيذها ، مما أدى إلى تخفيض كبير في عدد الأفراد داخل التنظيم ، و تقليص عدد الوحدات التنظيمية داخل التنظيم ، و هذا نتيجة للزيادة الكبيرة في مرونة الهيكل التنظيمي و قابليته لمواكبة المتغيرات و هي أحد مزايا نظم المعلومات،"كما أدى إستخدام نظم المعلومات إلى تحقيق التكامل و الترابط بين مختلف الأنشطة و العمليات داخل التنظيم"³ ، و زادت من مهارات الموظفين داخل المؤسسة و بشكل كبير ، و عملت نظم المعلومات على تسهيل المراقبة الداخلية و إدارة الأمن و منع الاستعمال الخاطئ لموارد المؤسسات ، و لم يقتصر التأثير على تقليص الهياكل التنظيمية للمؤسسات ، و كذا الوحدات الإدارية و ظهور الهياكل التنظيمية المسطحة ، و التي قد يكون بمستوى تنظيمي واحد ، بل تجاوز ذلك إلى ظهور أعداد كبيرة في المؤسسات الافتراضية العالمية ، و التي تستخدم التكنولوجيا العالمية لأنظمة المعلومات و الشبكات العالمية و التي أغلبها قد لا تملك هياكل تنظيمية بمعناه المعهود .

¹ حميد عبد النبي الطائي ، الجودة الشاملة ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2003 ، ص 200 .

² محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، 2002 ، ص 252 .

³ سونيا محمد البكير ، إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الجامعة ، مصر ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 21 .

و برز و بشكل واضح تأثيرها الكبير على الإدارة العليا ، لما لنظم المعلومات من أهمية في دعم الإدارة العليا ، وجعلها على إطلاع حول كل ما يحدث داخل المؤسسة ، كما أن من أبرز التغيرات المتوقعة في دور الإدارة العليا ما يلي:¹

- 1- تدخل أقل روتين في عملية صنع القرارات.
- 2- إستخدام أكثر و بشكل أفضل لأساليب المحاكاة و الأنظمة الخبيرة.
- 3- رؤية و واضحة للمشاكل و بدائل حلولها.
- 4- بعض المسيرين يتخطاهم الزمن من حيث قدرتهم على مواكبة التطور و لذى فرضت عليهم التكنولوجيا ضرورة تحسين مهاراتهم و قدراتهم و التدريب على الوسائل الحديثة.
- 5- وفرت التكنولوجيا سهولة مراقبة أداء الأعمال و إعادة التقييم.

المبحث الرابع: فعالية الميكل التنظيمي

يهدف التنظيم إلى بناء هياكل للسلطة، وللعلاقات بين مراكز اتخاذ القرارات والأدوار التي يؤديها الأفراد والجماعات من اجل تحقيق الغرض العام للمؤسسة وأهدافها، وتعد تلك الهياكل هي الوسائل الأساسية التي يتم بواسطتها تنسيق أنشطة وسلوك الأفراد والجماعات العاملة داخل المؤسسة، والتي بواسطتها تحدد بوابات اتصال البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية.

ويعتبر الهيكل الأساسي الرسمي للسلطة هو أبسط وأوضح ما يمكن التعرف عليه في المؤسسات، فالقادة الإداريون في المؤسسات الحديثة يمكن النظر إليهم كلاعبي أدوار يؤديون مهام محددة تتكامل فيما بينها داخل إطار ذلك الهيكل أو البنية الهيكلية التي تهدف إلى تهيئة المناخ الملائم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن المفترض من البداية تؤسس تلك البنية الهيكلية كتصميم مثالي للعلاقات بين الأدوار الإدارية، وبين مراكز اتخاذ القرارات، وكتصميم مثالي للبيئة الداخلية الجاذبة والحافزة التي يرغبها كل فرد أو جماعة تتوافر فيها التزعة والقدرة على قيادة جهود الآخرين.

¹ عثمان الكيلاني و آخرون ، المدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية ، دار وائل ، عمان ، 2000 ، ص 319 .

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

توجد تعاريف متعددة للهيكل التنظيمي سنتعرض لأهمها:

عرف (Robbin 1983) الهيكل التنظيمي "بأنه درجة من التفاضل الأفقي و الرأسي و المكاني في التنظيم و الشكل الرسمي و درجة المركزية في التنظيم"¹.

كما يعرفه (عامر و عبد الوهاب 1994 م) "بأنه الشكل الذي تتخذه المؤسسة لتقوم بأعمالها و تحقيق أهدافها ، و يقوم الهيكل التنظيمي على التفاضل و التكامل أو التخصص و تقسيم العمل و التمييز بين الوظائف و الأنشطة المختلفة و التنسيق بين الأنشطة و الوظائف في إطار كلي تتحدد فيه السلطات و المسؤوليات"².

أما مصطفى كامل 1994 م يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الوسيلة الرئيسية المستخدمة في توجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف ، و ساعد الهيكل التنظيمي على تحديد المسؤولية و السلطة مع وجود توصيف دقيق للأعمال و التوقعات المطلوبة من كل فرد"³.

يحتل الهيكل التنظيمي عاملا حيويا و حاسما في تحديد فعالية النشاطات التحويلية لأي مؤسسة فضلا عن تأثيره على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بصفة عامة ، فالهيكل التنظيمي يتضمن المهام و الاختصاصات التي ستوكل لكل فرد في المؤسسة أن يقوم بها و أيضا العلاقات التي تربط بين الوظائف بعضها البعض ، كذلك مجموعات الوظائف التي تكون وحدات تنظيمية (أقسام، إدارات) و أيضا العلاقات الأفقية و الرأسية التي تقوم بينها متضمنة توزيع الوظائف و السلطة و بناء هيكلها ، و لا شك أن تصميمها بما يلاءم إحتياجات المؤسسة و ظروفها يحدد بصفة مسبقة الفعالية الممكنة تحقيقها في مواقع الأداء و مراكز النشاطات المختلفة في المؤسسة.

المطلب الثاني: أشكال الهياكل التنظيمية⁴

أفرزت النظرية الواقعية للتنظيم شكلين هامين من أشكال الهيكل التنظيمي و الذي يصلح كل منهما لنوعية معينة من البيئات و الظروف ، و هذان الشكلان هما :

¹ Stephen P. Robbin , organisation Behavioral , Prenlic Hall international , U.S.A , 1989 , p 388.

² سعيد يس عامر عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 51 .

³ مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1994 ، ص 59 .

⁴ على عبد الله ، مرجع سابق، ص ص 289-291 .

أولاً- النموذج الميكانيكي:

نموذج يلاءم الظروف التي يكون فيها عدم التأكد البيئي المدرك منخفض و تتسم بالاستقرار و التجانس، يستخدم كثيرا في المؤسسات العمومية و ذات الاعتمادية العالية على المؤسسة الأم أو على الدولة، كما أنه أنسب إلى المجتمعات التي يكون فيها الدافع للعمل دافع مادي، نموذج يقوم على الأسس التالية:

- 1- المبالغة في التخصص و تقسيم العمل باعتباره أهم دعائم الكفاءة التنظيمية.
- 2- التأكيد على تنميط العمليات كونه يؤدي إلى إنخفاض التكاليف.
- 3- توحيد اللوائح و الإجراءات و النظم و السياسات.
- 4- تقسيم التنظيم إلى مستويات تنظيمية تأخذ الشكل الهرمي (الهرمي السلمي)، مع تركيز أحقية منح المستويات العليا بقدر أعلى من السلطة بقدر أعلى من النفوذ بقدر أعلى من المعلومات.
- 5- نموذج يقوم على الشمولية، فهو يرى أن نجاح الإدارة في إنجاز أهدافها يقوم على تنميط السلوك الأدائي، مع التأكيد على المركزية و ممانعة إنسياب الاقتراحات من أسفل إلى أعلى لافتراض أن قمة الهرم أدرى بكل شئ-قيادة اوتوقراطية-مع التأكيد على تضيق نطاق الإشراف ووحدة الأمر و التوجيه و الحوافز الاقتصادية.
- 6- نموذج غير مساعد على التميز و الابتكار لنظرية السلبية للأفراد-لقيام مبادئه على افتراض نظرية البيئة لافتراض أن البيئة معرفة و محصورة و تحت السيطرة، فهو نموذج لا يساعد على خلق الجو المناسب الذي يتيح للأفراد حرية إشباع حاجاته المختلفة، و لا يمكن المؤسسة من التجاوب و التكيف مع البيئة لإغفاله للأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في البيئة على أدائها.

ثانياً- النموذج العضوي:

نموذج يلاءم المؤسسات التي تعمل في بيئات تتسم بعدم التأكد البيئي المرتفع و العداء و الندرة و عدم الاستقرار و التغير المستمر، نموذج يتصف بالمرونة العضوية التي تواجه الظروف البيئية المضطربة ، نموذج يقوم على الأسس التالية:

- 1- متطلبات العمل محددة بشكل عام، حيث على الفرد أن يقوم بوظيفته من خلال معرفة الهدف الكلي و من خلال معرفة الموقف الكلي و الظروف الكلية للمؤسسة.

- 2- إستخدام الطاقات الكامنة في العاملين بالكامل، و بالتالي فإن تحديد وظيفة كل شخص يتم بشكل مرن من أجل تحقيق الأنسبة المتبادلة
 - 3- تقليل الرقابة على الأفراد يؤدي إلى إعطائهم مرونة في أداء الأعمال.
 - 4- الإقرار بحاجة و فعالية العلاقات و الاتصالات غير الرسمية مع التأكيد على اللامركزية و التفويض و العمل الجماعي.
 - 5- نموذج يناسب البيئات المضطربة، أين الحاجة إلى تعديل و تجديد الهياكل التنظيمية لتتلاءم مع البيئة غير المستقرة مما يكفل مقدرتها على التكيف مع التغيير ، فالتغيير و التعديل مطلوبان حتى تتمكن هذه التنظيمات ، من تلبية المطالب المتعددة، إن خاصية التنظيمات الحديثة هي ما أسماه (Bennis 68) بالتنظيمات المؤقتة و هي تلك التنظيمات التي تصمم و تبني لتأدية مهمة محددة لا تلبث أن تنحل بعد إنجازها و يكون أعضائها تنظيما آخر لتحقيق هدف آخر .
 - 6- نموذج يناسب العاملين الذين يتطلعون إلى التجديد و الابتكار و الحاجة إلى إشباع الذات من خلال عمل يشتركون هم في تحديده، نموذج ملائم لتحقيق الفعالية.
- من أهم الانتقادات التي توجه إلى النموذج الميكانيكي نجد:
- نظرتة إلى المؤسسة على أنها نظام مغلق فهي لم تحض بالاهتمام الكافي لتحقيق التفاعل و التأثير بين المؤسسة و بيئتها.
 - إغفال العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة للقضاء على الحرية و تحويل الإنسان إلى آلة .
- بينما من إسهامات النموذج العضوي ما يلي:
- العلاقة بين المؤسسة و البيئة الخارجية المحيطة بها .
 - تأثير التغيرات البيئية على السلوك الإنساني داخل المؤسسة .
 - أهمية تحقيق التكيف بين المؤسسة و البيئة المحيطة بها.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي¹

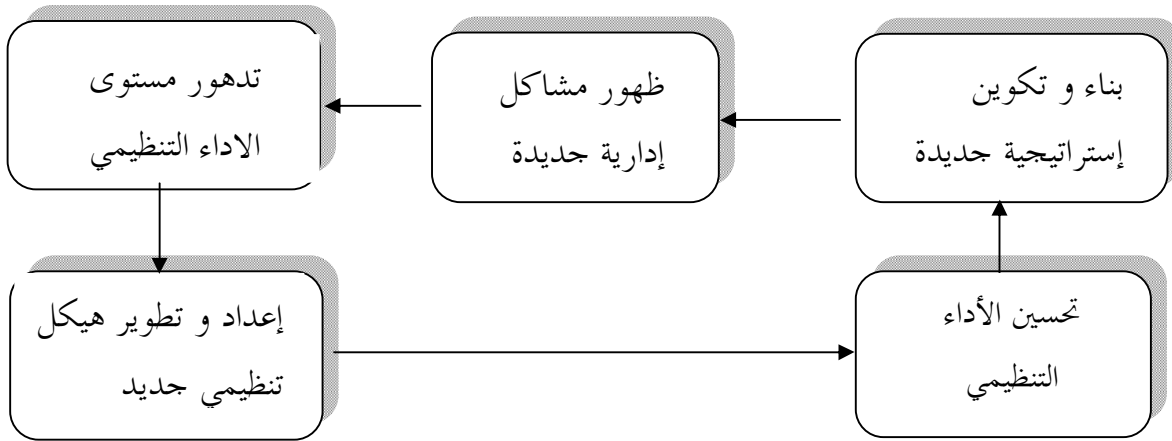
يقصد بما تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية ، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد ، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات البيئية .

هناك إتجاهين أساسيين يميزان أدبيات تنظيم المؤسسات في إطار العلاقة-إستراتيجية هيكلية- بحيث هناك من يؤمنون بأن الإستراتيجية تسبق الهيكلية و هو إتجاه تاريخي ، بينما الثاني يمثل إتجاه منطري للمنظمات .

أولا-الاتجاه الأول:

الهيكلية تتبع الإستراتيجية في دراسة Chandler بالكلاسيكية لمجموعة من الشركات الأمريكية الكبيرة وصل إلى نتيجة مؤداها أن التغيير في إستراتيجية المؤسسة يؤدي إلى تغيير في الهيكل التنظيمي له المؤسسة ، فالهيكل التنظيمي يعتبر متغيرا تابعا للإستراتيجية المطبقة في التنظيم ، و قد وجد هنا الباحث أن عملية التغيير في التنظيم لتحقيق النمو ومن تم التغيير الاستراتيجي تتخذ نمطا متكررا، مما وضحه الشكل التالي:

الشكل 2-6: العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي

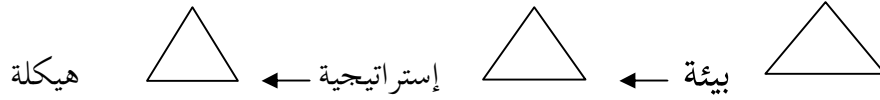


المصدر: خيرى علي الجزيري، إدارة الإستراتيجية ، دار النشر غير مذكورة، القاهرة، 1994، ص ص

25-26.

¹ علي عبد الله ، مرجع سابق ، ص ص 282-285 .

إن العلاقة المعروفة في العالم الأكاديمي التاريخي تؤكد أن الفعالية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية و إن الإستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي.



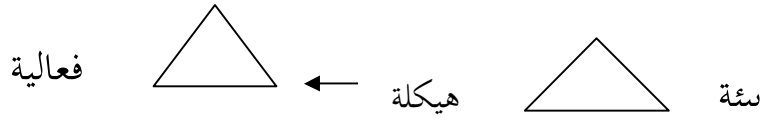
فقد دعمت هذه العلاقة العديد من الأبحاث الأمبريقية.

إن الدراسات التاريخية للعلاقة-إستراتيجية هيكل-تؤكد أن الشركات الصغيرة تميل دائما لإعداد الهيكل التنظيمي على أساس وظيفي ، في حين تعتمد الشركات المتوسطة في إعداد هيكلها التنظيمي على أساس الأقسام اللامركزية التنظيم /و تعتمد المؤسسات كبيرة الحجم على أساس وحدة الأعمال الإستراتيجية أو أساس المصفوفة في إعداد الهيكل التنظيمي، و على ذلك فعندما تنمو المؤسسة من صغيرة إلى كبيرة فإن ذلك بالقطع يستتبع تغيير هيكلها التنظيمي من هيكل تنظيمي بسيط إلى هيكل تنظيمي معقد.

و على الرغم من أن المؤلفات في مجال الإدارة الإستراتيجية تركز على ضرورة التطابق بين الاستراتيجيات المطلوب تطبيقها و هيكل التنظيم الخاص بالمؤسسة ، فإننا ببساطة لا يمكننا تجاهل تأثير الهيكل التنظيمي على عملية تطبيق الإستراتيجية و لكن عند هذا الحد فإنه يجب التذكر أنه عند بناء و تكوين الإستراتيجية فإن هناك معيارا أساسيا و هو أن تكون هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق ، فإذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يحتم تغيرات شاملة و جذرية في الهيكل التنظيمي فقد تصبح مثل هذه الإستراتيجية أقل جاذبية و قبولا، من هذا المنطلق فقد تحدث نتيجة عكسية ألا و هي أن الهيكل التنظيمي من الممكن أن يتدخل في تشكيل عملية الاختيار و المفاضلة بين الاستراتيجيات.

ثانيا-الاتجاه الثاني:

الهيكل تحدد الإستراتيجية رأي يؤكد على أن الإستراتيجية تتبع الهيكل و هو رأي مخالف لرأي Chandler من أنصار هذا الاتجاه عدا المتبنين للمدخل الموقفي هم الذين ساهموا أكثر أمثال Lauence فقد إرتبطت أبحاثهم الأمبريقية في مجملها بمحددات و خصوصيات تنظيمية تساعد المؤسسات على الملائمة مع مختلف هياكل تنظيمية مختلفة من أجل معالجة المشاكل التي تطرحها هذه الارتباطات .



يبدو أن المطبقين بحاجة إلى اعتماد الاتجاهين ، فالمؤسسة نظام مفتوح بمعنى هناك اعتمادية متبادلة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و تتأثر به.

المطلب الرابع : أسس و مقومات فعالية الهيكل التنظيمي

يصمم (يشكل) الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب ظروفها و طبيعة أعمالها ، و تحكمه محددات تختلف من مؤسسة لأخرى¹.

مراجعة الأساليب و الاقتراحات المقدمة من قبل لكل من Louis,A Pterson نجد أن كل من هذه الإرشادات للتصميم التنظيمي تشترك في إهتمامات معينة على النحو التالي:

- أن أول خطوة في تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ بتوجيه الهيكل التنظيمي نحو الأهداف التي أراد تحقيقها.

- مجالات النشاط التي تباشرها المؤسسة، تعريف النشاطات المطلوبة ، إذا كانت الأهداف محددة بجلاء ، يضاف إلى ذلك أنه يجب أن تجمع النشاطات المتفرقة بعضها مع بعض على أساس تشابه التقسيم الأفقي .

- تحديد المستويات التنظيمية حسب حجم العمل مع مقدار السلطة التي يجب أن تكون لكل مدير من أجل إتخاذ القرارات مع الامكانيات الضرورية لذلك.

أولاً- الأسس التطبيقية لتصميم الهيكل التنظيمي:²

1- الواقعية و يقصد بها تصميم الهيكل وفقاً لظروف و إمكانيات المؤسسة.

2- البساطة: يقصد بها البساطة في تجميع الأنشطة و ديناميكية الإجراءات.

3- المرونة و يقصد بها سهولة مواجهة الظروف المتغيرة بنفس الهيكل التنظيمي ، أو خلق أجهزة تنظيمية فرعية سبق دراستها.

¹ جون جاكسون ، بيريل مورقان جوزيف ، مرجع سابق ، ص ص 122-125 .

² فريد راغب النجار ، إدارة المشتريات و المخازن ، مكتب عين شم ، القاهرة ، 1986 ، ص 178 .

- 4- التكامل و يقصد به الشمول الاستراتيجي للوظائف و التسلسل الديناميكي السليم ، و توفير التعاون و التنسيق فيما بينها.
- 5- مبدأ التخصص يقصد به إسناد الحجم المناسب من العمل لفرد واحد ثم لقسم واحد و يتم ذلك عند زيادة حجم العمل ، و في حالة إنخفاض حجم العمل فيمكن ضم العمل لفرد واحد و قسم واحد و للإشارة بذلك في دليل التنظيم إلى أسباب الضم و مراحل الفصل مع إتباعها.
- 6- قياس العمل: تحديد حجم الأفراد اللازمين للعمل.
- 7- خصائص الأفراد و قدراتهم: تحديد خصائص الأفراد و قدراتهم من حيث مستوى التعليم، الخبرة، تفهم ظروف الإنتاجية و نوعية العمل مثل:التعاون،الصفات البدنية،و النفسية...إلخ.
- 8-تكافؤ الفرص و صلاحية سلم الترقية:و ذلك تحقيقا للعلاقات الإنسانية و خلق الحافز و الروح المعنوية.
- 9- وضوح و توازن السلطة و المسؤولية.
- 10-سهولة السيطرة و الاستجابة،حيث إذا تجاوزت السلطة المسؤولية،فينعكس ذلك على فعالية العمل.
- 11-التعاون والتنسيق :يجب أن يلم كل فرد بما يتعلق بعملة أو يؤثر عليه ، و استخدام التنسيق و الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى في الجانبين ، مع العمل على تشجيع الاتصالات في الاتجاهين.
- 12- تحقيق الدورات الإدارية و الطبيعية للوحدة الإنتاجية و منها على سبيل المثال: دورة عنصر الإدارة:جمع المعلومات، التخطيط، التدريب، توجيه الأفراد، متابعة التنفيذ، تصحيح الانحرافات أثناء التنفيذ، تحليل النتائج و الاستفادة منها.
- "كلما كان الهيكل الوظيفي واضح و دقيق كلما كان أداء الموظف للوظيفة فعال و متناسق مع بقية الوظائف"¹.

¹ حسن محمد إبراهيم الحمومي، نظام مقترح لتقييم أداء العاملين،(رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عين شمس ، غير منشورة)، 1993، ص80 .

ثانيا- مقومات فعالية الهيكل التنظيمي:

إن نجاح الهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة لأخرى حسب ظروفها و طبيعة أعمالها و أن الالتزام بالقواعد العامة لإنشاء الهيكل التنظيمي ساعد على كفاءة و فعالية الهيكل التنظيمي، تتمثل مقومات فعالية البناء التنظيمي في:¹

- 1- الوضوح الكامل للأهداف الكلية و الفرعية مما يسمح ببناء التصميم التنظيمي الملائم .
- 2- شبكات إتصال متداخلة و متشابكة تغطي كل مستويات و قطاعات التنظيم بالمعلومات اللازمة في أقل وقت و جهد ممكن.
- 3- إختيار الأسلوب المناسب لتحليل الأعمال و تجميع الأنشطة ذات الطبيعة المتشابهة و إختبار الطرق الملائمة للتمييز بين الأنشطة المتباينة.
- 4- المعرفة التامة بالاستراتيجيات التنظيمية المطلوب تحضيرها من خلال البناء التنظيمي، فعلى سبيل المثال:

- مدى إنفتاح التنظيم و تفاعله مع البيئة.

- المدى المراد الأخذ به من المركزية و درجة تفويض السلطة.

- التركيز على العلاقات الرسمية للتنظيم مع الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية.

- 5- "توافر الخبرة و الكفاءة لدى المتخصصين القائمين بتصميم البناء التنظيمي ، و قدراتهم على إختيار الوسائل و الطرق التكتيكية المناسبة للتصميم و الدقة في إستخدامها لتصميم الهيكل التنظيمي الفعال"².
- و يصنف علي السلمي مقومات فعالية البناء التنظيمي السابق فيما يلي:

1- عدم زيادة عدد المستويات التنظيمية بشكل يزيد من طول الاتصالات و يعقد الإجراءات و يقلل الفعالية التنظيمية بشكل عام .

2- عدم الازدواج في التبعية لإجراء التنظيم .

¹ عبد المجيد السيد عبد المجيد محمود ، تأثير ثقافة المنظمة على كفاءة البناء التنظيمي ، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عين شمس، غير منشورة) ، 1996 ، ص 53 .

² ليلى شحاتة ، الإدارة العامة ، مكتبة قصر الزعفران ، القاهرة ، 1993 ، ص ص 108-110 .

3-جماعية العمل .

4-تحقيق المرونة الكافية التي تضمن الاستجابة السريعة و التفاعل المستمر مع التغيرات البيئية.

5-المحافظة على درجة مناسبة من الاستقرار للتنظيم الموضوع .

6-تناسب الأشكال التنظيمية مع الاحتياجات و ظروف كل وحدة إدارية.

إن أهم العوامل التي تلعب دورا رئيسيا في نجاح أية مؤسسة في تحقيق الأهداف العامة والخاصة الموسومة وجود إدارة واعية وخبيرة مؤهلة تستطيع عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في التسيير، تحقيق الاستخدام الأمثل للآلات و التجهيزات والمواد الأولية والجهود البشرية والاستفادة من الموارد الاقتصادية (بشرية ومادية) المعطلة وإقامة علاقات جيدة بينها وبين العمال.

وقد تختلف أهداف المؤسسة وتعدد، إلا أنه بصفة عامة فإن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الكفاءة والفعالية الاقتصادية التي لا تتحقق إلا إذا كان هناك تسيير فعال للمؤسسة الذي يتأثر بعدة عوامل، ومن بين العوامل الأكثر أهمية في التسيير هو:

❖ وجود قيادة فعالة بحيث تعتبر احد الخصائص التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات، كما تعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي يعاني منها ليس فقط المجتمعات النامية والمتخلفة ولكن أيضا المتقدمة، فالقادة الحقيقيون يولدون موهوبون ومن خلال ما يكتسبونه من المعارف والمهارات يمكنهم تفعيل موهبتهم، في اتجاه تحقيق الأهداف بالتأثير في الأفراد والجماعات، ويكون القائد ناجحا وفعالاً إذا ما استطاع أن يدفع تابعيه إلى تحقيق الهدف المطلوب مستخدما في ذلك قوة نفوذه إلى جانب سلطته بطريقة متوازنة بحيث يقدر على إقناعهم بأن أهدافهم الشخصية هي جزء متكامل مع الهدف الجماعي وفي نفس الوقت يكون تأثير أسلوبه القيادي على روحهم المعنوية إيجابا.

❖ تشغيل نظام متكامل ومتطور لتسيير الموارد البشرية بتعظيم الاستفادة من طاقاتها الذهنية والإبداعية، ويكرس مساهمتها في تنمية المؤسسة.

من وجهة نظرنا نرى بأن فعالية الموارد البشرية وكفايتها الإنتاجية يمكن أن يتحقق من خلال سلوك إدارتها عن طريق.

❖ وضع الأفراد والأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة.

❖ خلق الوظائف المناسبة بما يتناسب وقدرات أو مهارات الأفراد.

❖ وجود نظام معلومات فعال، حيث أن انعدام الاتصالات وقصور نظام المعلومات يؤدي إلى زيادة صعوبة المراقبة وسوء التسيير، فالإتصال الجيد والفعال يترتب عليه رفع كفاءة كل من الأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

كما توفر نظم المعلومات قوة الاتصالات والقوة التحليلية التي تستطيع المؤسسة الاعتماد عليها، من هنا نلخص أن نظم المعلومات إحتلت موقع مهم داخل المؤسسات حيث تعتبر اليوم من أهم المقاييس لنجاح و فعالية المؤسسات الحديثة، نظرا لما تقدمه من دعم لوظائف و عمليات المؤسسات في مختلف المجالات داخل المستويات الإدارية في التنظيم، و قدرتها العالية على إتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسات و التنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة للحد من تداخل المهام و الاختصاصات، من خلال إستخدامها لقنوات الاتصال عالية الكفاءة .

❖ تصميم هيكل تنظيمي منفتح على البيئة الخارجية المحيطة ويكون أقل هيكلية، وأقل رسمية تكتسب بواسطتها المؤسسة فعالية أعظم، ومرونة أكبر في تحقيق أهدافها، ورغم أنها قد تفقد قدر من التوتر في الأجل القصير إلا أنها في الأجل الطويل قادرة على تحقيق الفعالية والمرونة اللازمين.

الفصل الثالث:

محددات التسيير الفعال في مقاطعة نפטال بتيارت

بعد تعرضنا بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ مقاطعة نפטال نموذجاً ودراسة حالة، لندعم به فرضياتنا، ولكن قد يثار السؤال عن لماذا مقاطعة نפטال بالتحديد؟

كما نعلم أن التسيير الفعال مرتبط بالمؤسسات الحديثة ذات الأداء الرائد والتميز لذلك فإن أول مشكل واجهنا في إطار دراسة حالة ميدانية لموضوع البحث هو كيف نختار العينة محور الدراسة. ولأجل ذلك شرعنا في مسح واسع النطاق شمل العديد من المؤسسات والشركات العمومية والخاصة بهدف المفاضلة بينها، واختيار أمثلها والتي تثري البحث وتلم بكل جوانب الموضوع، ووقع الاختيار في النهاية على مقاطعة نפטال لعوامل وأسباب عديدة أهمها كما يلي:

- ❖ اعتبار المقاطعة من منظمات الأعمال المعاصرة، لكونها تستثمر في مجال جد حيوي وهو الغاز.
- ❖ تبنيتها لمفاهيم إدارة الأعمال الحديثة في التسيير.
- ❖ تفهم مسؤولو وإطارات المقاطعة لموضوع البحث والاستعداد الكبير للمساهمة في إثرائه من خلال منحهم كل التسهيلات للإفادة والاستفادة.
- ولأجل الوصول إلى دراسة حالة ملمة بكل الجوانب المتعلقة بالتسيير الفعال، ولاختيار الفروض المطروحة سلفاً، فإننا قمنا بفحص ما تيسر من أدوات البحث لنختار أكثرها ملاءمة وهي:
- ❖ المقابلة الشخصية والتي أفادتنا في الحصول على البيانات الضرورية المتعلقة بالقيادة، تسيير الموارد البشرية، نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي.
- ❖ العينة والتي كنا من خلالها نهدف إلى معرفة مدى فعالية التسيير من خلال أخذ عينة من أفراد المقاطعة تكونت من 24 عامل، أي ما يعادل 7% و 20 قائد ما يعادل 5.38% من مجموع عمال المقاطعة.
- ❖ الاستمارة: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وجهت إلى أفراد العينة المأخوذة عشوائياً مكونة من عدة أسئلة مفتوحة ومغلقة.

❖ الوثائق والسجلات: تعتبر دليل وضرورة حتمية في الإدارة رغم افتقارها للدقة، اعتبر مسؤولي المقاطعة هذه الوثائق والسجلات مجموعة أسرار لذا فالإطلاع عليها كان أمرا صعبا.

ومن هذا المنطلق سنصب الدراسة التطبيقية في المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مقاطعة نفظال بتيارت.

المبحث الثاني: محددات التسيير الفعال في مقاطعة نفظال.

المبحث الثالث: تقييم محدد التسيير الفعال في مقاطعة نفظال.

المبحث الأول: تقديم مقاطعة نפטال بتيارت

من خلال هذا المبحث سنتعرض إلى تقديم المؤسسة الأم نפטال بالشرافة (الجزائر)، ثم نتعرض بعد ذلك إلى مقاطعة نפטال بتيارت.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم نפטال بالشرافة¹

نפטال (Naftal) مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر بـ 15.650.000.000.00 دج،" تشغل حوالي 30000 عامل على المستوى الوطني"².

تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية ERDP على حد سواء تبعيتها لمؤسسة SONATRACH.

ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمر ضروريا يتم ذلك سنة 1987م، حيث تفرعت مؤسسة NAFTEC لعملية التكرير في حين اتجهت مؤسسة NAFTAL لتهتم بالتوزيع والتسويق فقط.

لقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات بنائية متتالية، ففي سنة 1992م عقب زيادة في الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و9 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998م موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام (Division) وهي: GPL، CLP وAUM، وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي تمخض عن جهودها عدة نتائج، حيث تم سنة 2000 م خلق مركز للمعالجة المعلوماتية CTI من أجل وصل NAFTAL بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية DASC، وأنشئت قسمة خاصة بالزفت وأعيد تنظيم كل من قسمي GPL وCLP والمناطق التابعة لها، ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليعتمد تنظيم آخر بعد سنة واحدة واستبدال القسامات بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات (Districts) وهو التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وبذلك نجدها تتكون من أربعة فروع أساسية هي:

¹ www.NAFTAL.Com

² مجلة Naftal news ، العدد السابع ، جوان 2006 .

1- فرع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان والبروبان، ويتكون بدوره من 17 مقاطعة منتشرة على مختلف أرجاء التراب الوطني تعد مقاطعة تيارت إحداها.

2- فرع CLP: ويهتم بتوزيع وتسويق البترين والزيوت والعجلات وغيرها من المواد الخاصة.

3- فرع AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات.

4- فرع الزيت: ويسوق الزيت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.

إن طبيعة تكوين المؤسسة وتقسيمها كما سبق إنما هو نتيجة متوقعة بالنظر لنوعية المهام التي أسندت إليها ونذكر منها:¹

1- نقل المواد البترولية.

2- تركيب الزيت .

3- توزيع، تخزين، وتسويق الوقود، الغاز المميع، الزيت، العجلات، الزيوت ومختلف المواد الخاصة.

4- تعبئة الغاز المميع بنوعيه، بوتان وبروبان في مختلف أحجام القارورات.

و بالرجوع إلى محل دراستنا فإنه يجدر بنا الانتقال للكلام عن فرع GPL و بالضبط مقاطعة تيارت.

إن أهمية هذا القطاع و حيوية هذه المادة الموزعة فرضت على نפטال أن تنتشر على الصعيد الوطني حتى تمكن المواطنين من الاستفادة بشكل متساو من التوزيع، و كان من مظاهر تواجدها على المستوى المحلي وجود مقاطعات، تعتبر مديريات محلية أو مصالح خارجة من بينها مقاطعة تيارت .

المطلب الثاني: نظرة عامة حول مقاطعة نפטال بتيارت

تعتبر هذه المقاطعة إحدى المقاطعات السبعة عشر (17) للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، فرع غاز البترول المميع NAFTAL/GPL، تم إنشاؤها عن طريق القرار 593 الصادر بتاريخ 2000/08/01، وجاء ذلك في إطار إعادة هيكلة شاملة للمؤسسة، وهي تضم المراكز التالية:

تيارت 141 CE: المركز الرئيسي لتعبئة الغاز بتيارت.

تسمسيلت 381 MCE: المركز الفرعي لتعبئة الغاز.

¹ مجلة Naftal News ، العدد الرابع ، سبتمبر 2004 .

سوقر DR 143: مركز تخزين وتوزيع.

أفلو DR 035: مركز تخزين وتوزيع.

فرندة DR 145: مركز تخزين وتوزيع.

أولاً - عدد عمالها:

بلغ عدد المناصب في مقاطعة تيارت حوالي 372 عامل

فالمديرية تشغل حوالي 84 عامل.

141 CE يشغل 120 عامل.

381 MCE يشغل 90 عامل.

143 DR يشغل 24 عامل.

035 DR يشغل 25 عامل.

145 DR يشغل 29 عامل.

ثانياً - قدرات المقاطعة:

تخزين، تعمير وبيع الغاز، بروبان وبيوتان.

قارورة غاز بيوتان 13 كغ (B13).

قارورة غاز بيوتان 3 كغ (B03).

قارورة غاز بروبان 35 كغ (B35).

قارورة غاز بروبان 11 كغ (B11).

1- القدرة الإنتاجية لمقاطعة تيارت:

الجدول 3-1: القدرة الإنتاجية لمقاطعة نفظال

الفترة الصيفية أفريل-سبتمبر		الفترة الشتائية أكتوبر-مارس		النوع	المنطقة
عدد القارورات	الكمية (طن)	عدد القارورات	الكمية (طن)		
148770	1934	309077	4018	B ₁₃	تيارت CE 141
	0	3000	03	B ₀₃	
572	20	1172	41	B ₃₅	
455	05	11000	11	B ₁₁	
85847	1116	162616	2114	B ₁₃	تسمسيلات MCE 181
	0	2667	08	B ₀₃	

المصدر: معطيات مأخوذة من المقاطعة والإعداد الشخصي

2- المبيعات:

الجدول 3-2: تطور مبيعات البوتان لمقاطعة نفظال

الوحدة: طن

2005	2004	2003	2002	2001	المركز السنة
1045558	1469485	1441995	1522877	1313864	مركز تيارت (CE 141)
1428484	1566811	1557447	1401907	1403415	مركز تسمسيلات 381 MCE
579859	606688	583300	537681	655921	مخزن فرنده 145 DR
530799	583006	659110	583578	674870	مخزن السوق 143 DR
416126	414439	451342	441825	424847	مخزن أفلو 035 DR

المصدر: معطيات مأخوذة من المقاطعة والإعداد الشخصي

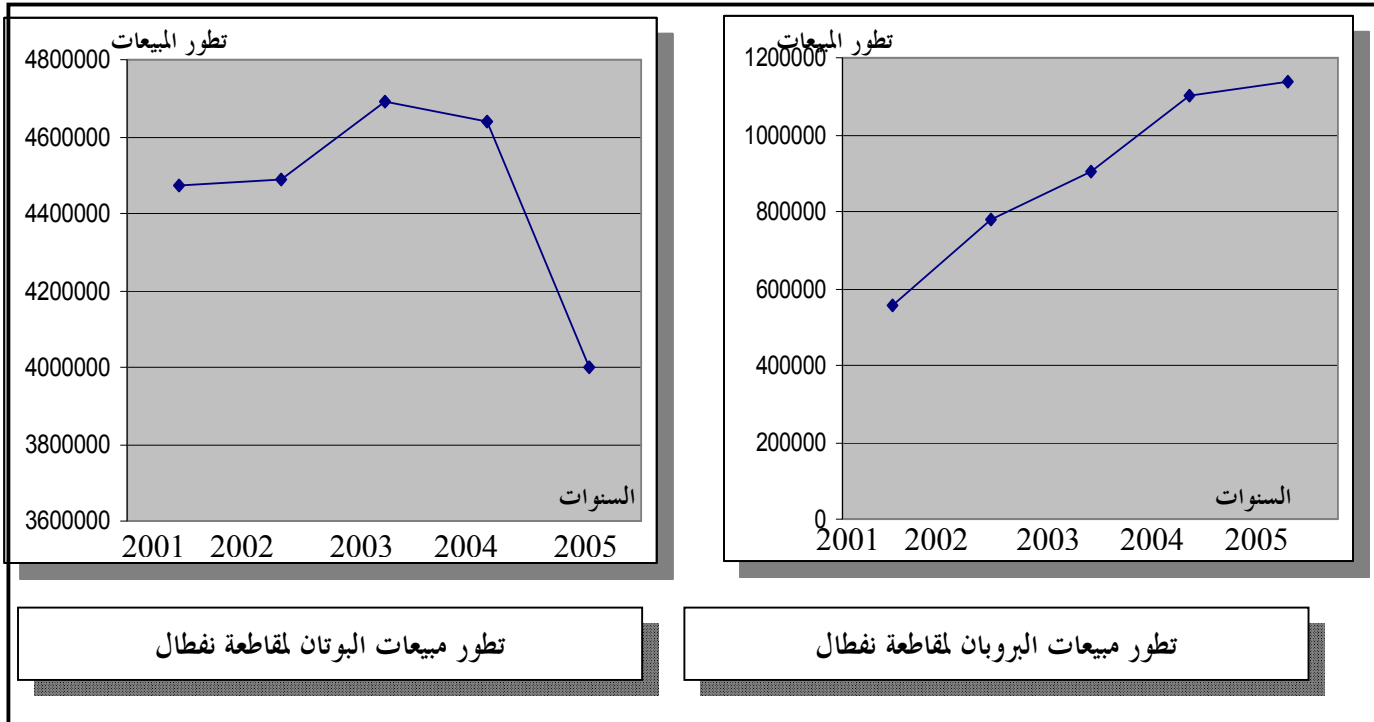
الجدول 3-3: تطور مبيعات البروبان لمقاطعة نפתال

الوحدة: طن

2005	2004	2003	2002	2001	المركز السنة
842621	1010474	752207	654747	508853	مركز تيارت (CE 141)
293262	93318	152152	123704	48913	مركز تسمسليت 381 MCE

المصدر: معطيات مأخوذة من المقاطعة والإعداد الشخصي.

الشكل 3-1: تطور مبيعات البروبان و البوتان لمقاطعة نפתال



3- قدرة التخزين:

أ- تيارت:

Butane: كرة بحجم 1000 طن.

Propane: 2 قارورة بحجم 75 طن للقارورة (2cigares).

ب- تسمسيت:

Butane: 3 قارورات بحجم 50 طن للقارورة (3 cigares).

ج- القدرة التخزينية الإجمالية:

Butane: 1150 طن

Propane: 150 طن.

ثالثا: الأداء المالي لمقاطعة نفظال:

الجدول 3-4: تطورات رقم الأعمال من (2001م-2006م) لمقاطعة نفظال

الوحدة: 10³ دج

رقم الأعمال	السنوات
576.900	2001
540.805	2002
516.305	2003
504.945	2004
582.304	2005
561.302	2006

المصدر: الإعداد الشخصي مع الاعتماد على الوثائق المحاسبية الرسمية للمقاطعة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفظال

يعتبر الوسيلة الأنجح لبسط و تحليل العلاقات و الاتصالات داخل مقاطعة نفظال.

المطلب الرابع: اختصاصات مصالحها¹

يوجد على رأس المديرية مدير معين من طرف الإدارة المركزية، ويمكن أن نميز على مستوى المقر الإداري للمقاطعة بين الدوائر الإدارية والمكاتب التابعة للمدير مباشرة، ومعيار التفرقة بينهما هو طبيعة العلاقة بين هذه الأجهزة والمدير.

أولاً: اختصاصات الإدارة العليا للمؤسسة

وقد تم ربط هذه المكاتب بصفة مباشرة نظراً لأهميتها من جهة، ونظراً لطبيعة مهامها التي لا تتجانس مع نشاط أي دائرة أخرى وفي نفس الوقت يمس معظمها.

1- مكتب المدير:

- احتوى على أعلى منصب في المؤسسة وتمتع بصلاحيات الأمر والاستشارة في كل الأحوال، كما يسند إليه عدة مهمات التي يمكن سردها كالتالي:
- تمثيل المؤسسة أمام السلطات العليا (الولاية).
- الإمضاء على المستندات والأوراق الرسمية.
- الأمر بالعقوبات الإلزامية في حق المستخدمين المهملين لواجباتهم العملية.
- استقبال الزائرين وكذا العمال ذوي المشاكل الخاصة والمتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

2- الأمانة:

غالباً ما أعطي لها اسم "السكرتارية" الآتية من الاسم الفرنسي "le secret" الذي يعني السرية، مهمتها تنظيم المواعيد والاستقبالات وتذكير المدير العام بالرسومية وكذا مآزرته في الاتصالات خاصة الخارجية منها مثل: البريد والتلكس.

3- الأمن الصناعي:

ومن الطبيعي أن يلحق هذا المكتب بالمدير مباشرة بسبب أهميتها خاصة في قطاع المحروقات، ويشرف على هذا الجهاز إطاره "مسؤول الأمن الصناعي" يتوزع أعضاؤه 38 على كل المراكز والمخازن، حيث يوجد في كل مركز مفتش أمن وتسهل هذه الفرق على حماية المنشآت الصناعية من أخطار

¹ Manuel d'organisation , Direction Générale , 2003.

الكوارث الناجمة عن الأخطاء المهنية وكل ما من شأنه أن يصيب المقاطعة بسوء، ولذلك فإن عمل هذه الفرق يدور حول محورين أساسيين هما.

أ- **الوقاية:** وترتبط بعملية مراقبة مدى تطبيق قواعد الأمن الصناعي من طرف العمال، ومراقبة سلامة التجهيزات، ووضع جميع الاحتياطات اللازمة للتدخل عند الحاجة.

ب- **التدخل:** ويكون في حالة إمام الخطر بالمنشآت الصناعية أو إصابة أحد العمال.

4- مصلحة الإعلام الآلي للتسيير:

يشرف على المكتب مهندسان دولة في الإعلام الآلي يضطلعان بكل ماله صلة بميدان الإعلام الآلي في المقاطعة، حيث يوجد تحت تصرفها حوالي 38 جهاز كمبيوتر بكافة ملحقاته، توجد من بينها 25 جهازا على مستوى المقر، والملاحظ أن NAFTAL قطعت شوطا كبيرا في مجال تطوير آلتها الإدارية خاصة باستعمال الإعلام الآلي حيث ترتبط المديرية العامة للمؤسسة بجميع مقاطعات ومراكز تعبئة الغاز بواسطة شبكة داخلية "Intranet" تسمى "NAFTCOM" ويقوم المكتب بتلقي جميع المعلومات التي تقوم الدوائر بوضعها على متن مجموعة من البرامج المعلوماتية المختلفة كما سيأتي بالنسبة لكل دائرة، ثم يقوم المكتب بإرسال هذه المعلومات إلى الإدارة المركزية كل حسب تخصصها وذلك بواسطة نظام "FTP" إلا أن مراكز التعبئة يمكنها أن تتصل بالإدارة المركزية بصفة مباشرة دون المرور على المكتب.

5- مكتب الممثل القانوني:

يسهر الممثل القانوني للمؤسسة تحت الإشراف المباشر للمدير وبتفويض منه على تمثيل المقاطعة أمام العدالة حيث يقوم بجميع الإجراءات باسمها أثناء ممارسة حقها في التقاضي على جميع المستويات، ومن الملاحظ أن نزاعات المؤسسة معظمها من أطراف خارجية.

بالإضافة إلى ذلك فإن للممثل القانوني مهام أخرى خاصة في إجراءات الصفقات التجارية التي تجريها المقاطعة حيث يلعب عدة أدوار هي:

- أمين تقني للجنة تقييم العروض التقنية والتجارية التي يرأسل المديرية العامة من أجل تعيين أعضائها.
- مستشار في اجتماعات لجنة مطابقة الملفات لدفتر الشروط ويجزر محضرا حول سير أشغالها.
- أمين تقني مرة أخرى لتبليغ الدائرة المعنية بالمناقصة حتى تتصل بالعارضين.
- كما يستشار في مختلف الشؤون القانونية التي تم المؤسسة من طرف جميع المصالح.

ثانيا- اختصاصات المصالح التابعة لها:

يوجد بمقر المقاطعة أربع دوائر إدارية تتكون كل واحدة منهن من مجموعة من المصالح، ولذلك سنتطرق إلى كل دائرة بشكل منفرد مع شيء من الاختصار.

1- دائرة المالية والمحاسبة:

- تسجيل العمليات المحاسبية كالتبادل ما بين الوحدات والاستثمارات ومتابعة الموردين والحماية والتأمينات.
- معالجة الاستثمارات على المستوى المادي.
- بعد وصول المعلومات الشهرية عن الأجور إلى مكتب الإعلام تقوم هذه الأخيرة ببعث يومية الأجور إلى المصلحة.
- تهتم بكل ما يخص الحماية.
- تسيير الحساب الجاري للمؤسسة من أجل تسديد جميع الأعباء والنفقات.
- تنظيم وضبط فواتير المستخدمين.
- إعداد الحالة الشهرية للخزينة عن طريق القيام بتحضير جدول التقارب بين البنك والمؤسسة.
- تقييد وضعية الإيرادات أسبوعيا وشهريا.
- تحضير ميزانية المؤسسة منذ بدئها حتى نهايتها.
- حساب التكاليف حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية.
- تحديد وتقييم المردودية حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية.
- تدعيم نظام المراقبة الداخلية المعتمد في المؤسسة.
- تسهيل اتخاذ القرار في كل مستويات التنظيم والتسيير.

2- دائرة التسويق والتوزيع:

- تسويق وتوزيع غاز البترول المميع بنوعيه.
- تتابع المواد البترولية منذ تسليمها من أرزيو حتى وصولها إلى مركزي التعمير ثم يتابع عملية تخزينها بصفة يومية، ثم يتابع في مرحلة لاحقة عملية تعبئة القارورات وتوزيعها على المخازن.

- تتابع حركة وسائل النقل الموضوعة تحت تصرف المؤسسة.
- استقبال طلبات الراغبين بالانضمام إلى قائمة زبائن نفظال.

3- دائرة التقني والصيانة:

- مكلفة أساسا بالتخطيط لمناهج وطرق العمل، وتوفير قطع الغيار.
- تشرف على كل عمل تقوم به المؤسسة في جانبه التقني كالبناء واقتناء الأجهزة.
- تتكلف بصيانة العتاد المتحرك في مثل وسائل النقل سواء الخارجية المستعملة في جلب الغاز وتوزيعه أو الداخلية المستعملة كالرافعات والسيارات الصغيرة.
- صيانة التجهيزات الثانية الموجودة في كل الأماكن التابعة للمقاطعة مثل الأنابيب والتوصيلات الثابتة.

4- دائرة المستخدمين والوسائل العامة:

- متابعة الحياة المهنية للعامل منذ أول ارتباط له بالمؤسسة إلى أن يغادرها.
- استقبال سلفات طلب الالتحاق بالمؤسسة، وتصنيفها حسب الكفاءة.
- تحرير جميع القرارات الخاصة بالعمال سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو التقاعد.
- القيام بتسجيل جميع التحركات التي تحدث على مستوى المقاطعة أيا كان نوعها بإعداد حصيلة شهرية، وحصيلة أخرى ثلاثية ثم سداسية، وتقوم بإرسالها إلى الإدارة المركزية.
- وضع توقعات مستقبلية متوسطة المدى حول تطور الموارد البشرية للمقاطعة لمدة خمس سنوات المقبلة، حيث يتم وضع جدول لهذه التطورات ثم يرسل إلى الإدارة المركزية.

المبحث الثاني: محددات التسيير الفعال في مقاطعة نفظال

رغم أن القطاع الذي استثمرت فيه المقاطعة يعتبر جد حساس ويحمل قسطا كبيرا من المخاطرة، إضافة إلى المنافسة الشرسة التي تواجهها من طرف مؤسسة سونلغاز وكذلك الخواص، إلا أن المقاطعة لازالت تتمتع بسمعة وطنية مقارنة بالمؤسسات العمومية الأخرى، وهو ما يطرح السؤال حول ماهية التسيير في مقاطعة، وهل تتوفر المقاطعة على محددات التسيير الفعال بحيث تجعل هذه الأخيرة في قائمة المؤسسات المعاصرة.

المطلب الأول: سمات القيادة الإدارية في المقاطعة

بعد أن تعرضنا في الجانب النظري من البحث إلى تحليل واستنباط السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين كي ينجحوا في مهام القيادة، نحاول اختبار هذه السمات لدى قادة مقاطعة نפטال.

أولاً- السمات الشخصية في قادة مقاطعة نפטال:

تمثل السمات الشخصية للقيادة في المقاطعة في ضرورة وعي القائد بذاته وامتلاكه لرؤية مستقبلية جذابة ملهمة، إضافة إلى قدرته على المبادرة والمبادأة والإبداع في اتخاذ القرارات الحاسمة وحل المشكلات بطرق مستجدة.

1- الوعي الذاتي لدى قادة المقاطعة:

بما أن طلب القائد لتغذية مرتدة من مرؤوسيه عن أسلوبه القيادي يعتبر نقطة انطلاق الوعي الذاتي لديه، فإنه السؤال عن الوعي الذاتي يستند على مدى توفر وموقف القادة من هذه التغذية المرتدة.

2- الرؤية المستقبلية عند قادة المقاطعة:

إن الرؤية المستقبلية داخل المقاطعة تهدف إلى محاولة معرفة تصور قادة مقاطعة نפטال في ظل اقتصاد السوق وما تفرضه المنافسة الحادة من تحديات تهدد المؤسسة، إضافة إلى قرارات المديرية العامة والسلطات العمومية المفاجئ والغامض في بعض الأحيان.

3- المبادرة والمبادأة لدى قادة المقاطعة:

إن المبادرة لدى قادة المقاطعة يعني مواجهة الحالات الطارئة سواء كانت تهديدات خارجية يجب تجنبها أو فرص يجب اقتناصها، بالإضافة إلى الإسراع في حل المشاكل والقضايا الداخلية قبل أن تتأزم.

4- التفكير الإبداعي:

إن البيئة الحالية لمقاطعة نפטال وما يميزها من عدم التأكد والغموض بفعل المنافسة الشديدة والمتنامية، وتغيرات اتجاهات الزبائن، صارت تتطلب قادة ذوي تفكير أكثر من عادي ورشيد، إنه التفكير الإبداعي لحل المشكلات.

ثانياً- السمات السلوكية في قادة مقاطعة نפטال:

تمثل السمات السلوكية إحدى الدعائم الأساسية لنجاح القائد في التأثير على مرؤوسيه وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ أنها تحدد مستوى العلاقة التي تربطهم به، وقد كشف تحليلنا النظري عن

أهم السمات السلوكية اللازمة للقادة مثل المشاركة في صنع القرارات والقدرة على الاتصال والقدرة الحسنة من خلال ضرب المثل والسلوك الرمز، وأخيرا المهارة في بناء العلاقات مع الآخرين، والتي تتمثل داخل المقاطعة فيما يلي:

1- مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات لدى قادة المقاطعة:

تهدف مشاركة القادة لمقترحات وأفكار مرؤوسيه في المقاطعة، إلى تحسين مستوى القرارات المتخذة والعمل المنجز.

2- القدرة على الاتصال لدى قادة المقاطعة:

تعتبر مهارة الاتصال أساس عملية تأثير القائد في مرؤوسيه، إذ أن العديد من المشكلات التي تقع بين القائد ومرؤوسيه سببها عدم فهمه لهم أو فهمهم له، كما أن العمل في المقاطعة يتطلب الاتصال الدائم بين القائد ومرؤوسيه ولذا أعطيت لها أهمية بالغة داخل المقاطعة بحيث تعتبر الشريان الذي يمد الدم إلى مختلف الجهات.

3- سمة القدوة لدى قادة المقاطعة:

تعتبر القدوة الحسنة من أكثر السمات التي تولى لها المقاطعة الأهمية البالغة بحيث لا يتحصل بعض القادة بترقية من رئيس مصلحة إلى رئيس دائرة إلا إذا توافرت فيه هذه السمات الضرورية (ضرب المثل للمرؤوسين في الولاء والتضحية من أجل المؤسسة، تقديم السلوك الرمزي، بالإضافة إلى الأخلاق الحسنة والشخصية السوية).

4- مهارة بناء العلاقات في المقاطعة:

إن القيادة الإدارية هي في الأساس علاقة بين القائد ومرؤوسيه، حيث يؤثر فيهم من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك تعتبر المقاطعة مهارة بناء العلاقات ضرورية للقادة حتى يتجاوز الطرفان بطريقة فعالة، من أجل الوصول إلى نتائج مرضية.

ثالثا- السمات الذهنية لدى قادة مقاطعة نفضال:

تبدو أهمية السمات الذهنية لدى قادة المقاطعة في كونهم يعتمدون عليها في استخدام سماتهم السلوكية ذلك أن السمات الذهنية تعتبر الأداة الهامة التي تمكن القادة من استخدام السمات الإنسانية على النحو الأمثل، كما أن توافرها لدى قادة المقاطعة ينعكس إيجابا على سلوك المرؤوسين، ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع كما أنها تخلق منهم فريق متعاون، والسمات الذهنية تركز على القدرات

العقلية والمهارات الإدارية والسياسية وأخيرا القدرة على التعليم وتدريب المرؤوسين والتي تتمثل على مستوى المقاطعة فيما يلي:

1- المهارة العقلية لدى قادة المقاطعة:

يعتبر الذكاء أهم المهارات العقلية التي تولي لها المقاطعة أهمية على توافرها في القيادة إذ هي ترتبط أساسا بالقدرة على التخيل أو التصور، وبما أن المقاطعة في ظروف عدم التأكد، إضافة إلى المنافسة الشرسة التي تواجهها فهي بحاجة إلى هذا النوع من المهارات العقلية.

2- المهارات الإدارية لدى قادة المقاطعة:

تتمثل المهارات الإدارية داخل المقاطعة في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطاته بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، وهي تتطلب قدرة على التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

3- المهارات السياسية عند قادة المقاطعة:

ترتبط المهارة السياسية في القادة داخل المقاطعة بالسلمات الذهنية لكونها تسمح لهم بالتوفيق بين المصالح والأهداف المتعارضة للأطراف سواء داخل المؤسسة أو مع متعاملها الخارجيين، وهي تشكل أهمية قصوى خاصة بالنسبة للقيادات العليا، وخاصة عند تحديد الأولويات (الأشخاص المهمين، الموضوعات الحاكمة) ثم التعامل معها وفقا لوزنها، وذلك عن طريق إقامة اتصالات فعالة معها سواء كانت داخل المقاطعة (إلى أعلى أو أسفل) أو خارجها.

4- مهارات التعليم لدى قادة المقاطعة:

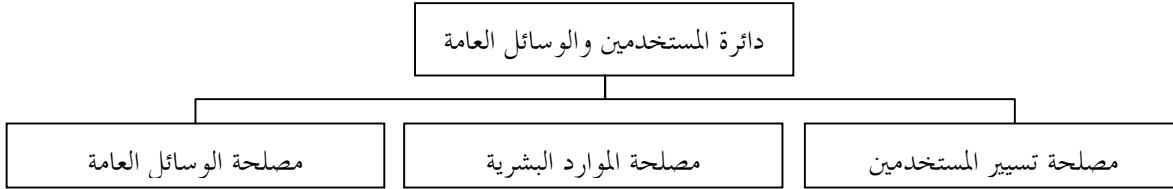
إن طبيعة عمل القائد الإداري داخل المقاطعة يتطلب أن تتوفر لديه القدرة والمهارة لتعليم مرؤوسيه طرق العمل وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لعملهم، فيكتسب المرؤوسون الخبرة والمهارة لتعليم مرؤوسيه طرق العمل و تزويدهم بالمعلومات الضرورية لعملهم، فيكتسب المرؤوسون الخبرة و المهارة في العمل.

المطلب الثاني: وظيفة الموارد البشرية في مقاطعة نفظال

تعتبر الموارد البشرية بمقاطعة نفظال من الموارد المهمة حيث تولي لها الإدارة العامة أهمية بالغة وذلك بالنظر إلى دورها الحاسم في تحريك العجلة الإنتاجية، مما تتطلب إدارة خاصة للعناية بشؤونها سميت بدائرة المستخدمين والوسائل العامة.

اعتبرت دائرة المستخدمين والوسائل العامة الممثل الشرعي والوحيد لوظيفة الأفراد داخل مقاطعة نפטال وتكونت من ثلاث أقسام كما يبين الشكل (3-2) الموالي:

الشكل 3-3: الهيكل التنظيمي لدائرة تسيير الموارد البشرية داخل مقاطعة نפטال



المصدر: الوثائق الرسمية للدائرة داخل مقاطعة نפטال

غير أن الملاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمقاطعة، أن وظيفة الموارد البشرية تحتل مكانة هامة ضمن وظائفها الكبرى، وقد يرجع هذا الموقع الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بشكل عام إلى الحجم المتوسط للمقاطعة خاصة في عدد أفرادها حيث يتراوح عددهم 434 عاملا منهم 372 عاملا دائما و62 عاملا مؤقتا اللذين ينقسمون بدورهم حسب الجدول الموالي.

الجدول 3-5: تصنيف المستخدمين

البيانات	عدد المنفذين	عدد المساعدين	الإطارات	المجموع	%
الدائمين	202	112	58	372	86%
المؤقتين	62	-	-	62	14%
المجموع	264	112	58	434	100%

المصدر: معطيات مأخوذة من المقاطعة والإعدادات الشخصية

أولا- مصالحتها:

إن قوة التنظيم غالبا ما تقاس بقدرته على حشد موارده المادية والبشرية لتحقيق هدفه، وبما أننا في عصر صنع الفرد أين أصبحت التنمية البشرية الشغل الشاغل للراغب في النجاح، وهذا ما يوجب توجيه المؤسسة اهتمامها لمواردها البشرية من أجل ضمان الظروف المناسبة للعمل وتحسين أساليب التسيير، وهو ما يبرر تقسيم هذه الدوائر إلى ثلاث مصالح هي:

مصلحة الموارد البشرية والتكوين، مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة الوسائل العامة.

1- مصلحة الموارد البشرية والتكوين:

- تسهر هذه المصلحة على متابعة الحياة المهنية للعامل منذ أول ارتباط له بالمؤسسة إلى أن يغادرها وهو الأمر الذي يجعل عملها يقوم أساساً على جمع المعلومات بصفة أساسية:
- استقبال ملفات طلب الالتحاق بالمؤسسة، غير أن رفضها أو إدماج صاحبها في المؤسسة ليس من صلاحيات المصلحة و لا المقاطعة وإنما الأمر بيد الإدارة المركزية التي تفصل ذلك وفق إجراءات معينة.
 - تحرير جميع القرارات الخاصة بالعمال سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو التقاعد مع إرسال نسخة منها للمصالح المعنية بالتحرك كقسم الأجور وقسم الحماية الاجتماعية
 - وضع توقعات مستقبلية متوسطة المدى حول تطور الموارد البشرية للمقاطعة لمدة خمس سنوات وإرسالها للإدارة المركزية.
 - اهتمام المصلحة بتكوين العمال عن طريق طلب يودعه رئيس المباشر للعمال التابعين له لدى مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

2- مصلحة تسيير المستخدمين:

تهدف مصلحة تسيير المستخدمين إلى هدف واحد هو وضع مستخدم تحت تصرف المؤسسة ثم الإشراف على إدارته ومتابعة حياته المهنية، فيقوم بعدة مهام كالتحقق من مطابقة ورقة الحضور الخاصة بالعمال لقواعد العمل وينفذ الإجراءات العقابية ضد العامل الذي يتغيب دون تبرير، ويشرف كذلك على تسيير العطل السنوية، إضافة إلى ذلك تقوم المصلحة بإبلاغ قسم الحماية الاجتماعية ومصلحة الموارد البشرية بقائمة العمال المتوجهين إلى التقاعد.

كما تقوم المصلحة بمتابعة الحياة المهنية للعامل من خلال ملف ضخم يضم مجموعة من الملفات المتخصصة منها ملف الحالة المدنية، و ملف الشهادات والخبرات المهنية، وآخر العقود، ورابع للترقيات والعقوبات وتنقسم إلى قسمين:

أ- **قسم الأجور:** نجد قسم الأجور التابع لمصلحة التسيير هو المكلف بإعداد الأجور، وتقوم المصلحة بالموارد البشرية ببعث نسخة من العقد مرفقة ببطاقة الحياة المهنية حتى يتمكن القسم بوضع شهادة فردية للعامل ثم يعيدها إلى مصلحة الموارد البشرية التي تقوم بإرسال هذا الملف إلى المديرية العامة التي تقوم بوضع كشف الراتب ويقوم القسم بإعطاء رمز رقمي لكل عامل ويتم إعداد الأجور.

ب- قسم الجانب الاجتماعي: إن قيام العامل بتقديم خدماته لصالح المؤسسة بوصفه موظفا تابعا لها يحتم عليها تأمينه من المخاطر، وتبدأ مسيرة الحماية المدنية منذ تاريخ التصريح الذي تدلي به المؤسسة، بحيث يؤمن هذا القسم للعامل منحة التقاعد والخدمات الاجتماعية كالرحلات السياحية والدينية.

3- مصلحة الوسائل العامة:

من الطبيعي أن المقاطعة تحتاج لأداء مهامها إلى الطاقة الكهربائية واستعمال الشبكة الهاتفية بالتالي تترتب على المؤسسات مصاريف هذه الأعباء وهو ما يتكلف به قسم الإمكانيات العامة، كما تحتاج المقاطعة إلى عقارات سواء لممارسة نشاطها أو من أجل ضمان إيواء موظفيها خاصة الإطارات الأمر الذي يستوجب تدخل القسم للقيام باستئجار هذه العقارات وتكلف بدفع مصاريفها، ولأن عمال المقاطعة في حركة مستمرة إلى مختلف أرجاء الوطن في إطار مهامهم المهنية فإن قسم الإمكانيات العامة هو المكلف بتحضير الأوامر بمهمات، ويتكلف بتحضير وسيلة النقل إن لزم الأمر.

ثانيا- علاقة دائرة المستخدمين والوسائل العامة مع الدوائر الأخرى:

عدة علاقات أقامتها الدائرة المعنية مع الدوائر الأخرى نذكر منها ما يلي:

1- علاقة دائرة المستخدمين مع الدائرة التقني والصيانة:

- توزيع العمال على ورشات العمل.
- الإشراف على التكوين.
- توفير عدد العمال اللازم للصيانة.
- مراقبتهم أثناء العمل.
- السهر على صحة عمال الصيانة ومعالجة خلافاتهم.

2- علاقة دائرة المستخدمين مع دائرة المالية والمحاسبة:

- ظهرت هذه العلاقة من خلال المهام المسندة إلى دائرة المستخدمين والوسائل العامة التالية:
- حساب أجور المستخدمين وتحويلها إلى مصلحة المحاسبة والمالية من أجل تقييدها في الميزانية المالية السنوية.
- استصدار شيك من قسم النفقات عن طريق المقتصدية من أجل شراء المواد اللازمة المطلوبة من طرف الرئيس المباشر.

- متابعة القوانين المتعلقة بالأفراد (أجورهم، تكوينهم، تجنيدهم)

3- دائرة التوزيع:

- تكوين العمال في مجال التسويق.

- توفير الوسائل اللازمة التي تستحقها الدائرة.

ثالثا- نشاطات وظيفة الموارد البشرية بمقاطعة نפטال:

تتميز نشاطات وظيفة الموارد البشرية بمقاطعة نפטال فيما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية:

المبدأ المعتمد عليه من طرف المؤسسة المعينة هو المتعلق بالاعتراف بتخطيط الأفراد سواء الاستراتيجي أو التشغيلي.

فالتخطيط الاستراتيجي للأفراد يقع خارج المقاطعة أي تهتم به المديرية العامة (تخطيط مركزي)، أما التخطيط التشغيلي فهو من اختصاص المكلفين بتسيير المؤسسة فقط، فهو مرتبط مباشرة بالعملية التشغيلية.

2- التجنيد:

أ- وجود التجنيد بنوعيه أي الداخلي والخارجي والتفضيل بينهما لا يجب أن يقع إلا في حالة الضرورة.

ب- تجنيد المستخدم واختيار منصبه محددتين حسب قاعدة التقييم العام الناتج عن:

- جدارته وشهادته.

- قدراته ومؤهلاته المهنية والامتحانات الداخلية للمؤسسة المستخدمة.

ج- فترة التربص لا ينبغي أن تفوق 10 أشهر أو 12 شهر بالنسبة للمناصب ذات أعلى التأهيلات،

بمعنى أن المستخدم إذا قضى هذه الفترة بتفوق تلزم المؤسسة قانونيا بإقراره إداريا ضمن مجموع

عامليتها، وأن المجدد الجديد يتمتع فيها بنفس حقوق وواجبات شاغلي المناصب المماثلة.

د- أهم العوامل المقررة للترقية التي تعد أحد أشكال التجنيد الداخلي هي الخبرة المهنية أي مجموعة المهارات الضرورية لإنجاز مهام المنصب بالكمية والكيفية المطلوبة والتأهيلات المحصل عليها داخل المؤسسة المستخدمة.

3- التكوين:

يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

أ- تلجأ المؤسسة إلى تكوين مستخدميها من أجل:

- الإجابة على متطلبات إتقان عمل المنصب (التكوين المهني المتخصص).

- تكييف المستخدم الدائم مع محيط عمله الشاهد للتقدم التقني والتكنولوجي.

- شغل الموظف منصب تكون مهامه مختلفة عن منصبه الأول.

- محو الأمية في أوساط العمال.

ب- يحق للمستخدم متابعة دروسه، سيرورات ونشاطات التكوين والإتقان المؤسسة المستخدم

لتحسين، تعميق أو زيادة معارفه العامة، المهنية والتكنولوجية.

ج- الترقية عن طريق التكوين تفر الارتفاع في الهرم التأهيلي وكذا المهني، فهي توضع حسب:

- المناصب المتاحة

- أهلية واستحقاق العامل.

4- التحفيز:

تنحصر في الأجر وتمثل فيما يلي:

أ- مكونات أجر المستخدم المتمثلة في:

- أجر المنصب، المتكون بدوره من الأجر القاعدي، التعويض عن الضرر، مكافأة أو عقوبة المردود

الشخصي، التعويض عن ساعات العمل الإضافية.

- التعويض عن المنطقة.

- الأجر الإضافي.

- دون أن ننسى الامتيازات الاجتماعية.

هذه المكونات راسخة وغير قابلة للتغيير باستثناء تحويل نسبها أي ملاءمة هذه الأخيرة مع الوضعية المعاشة.

ب- المساواة في الأجر قاعدة لا يمكن لأي اتفاق أو عقد التشكيك فيها، فالأجر يمنح حسب العمل المبذول بدون أي تمييز.

ج- الانتظام في دفع الأجر تلتزم به أي مؤسسة تنتهج مسلك القانون.

المطلب الثالث: نظم المعلومات في مقاطعة نפטال

إن طبيعة نشاط مقاطعة نפטال وتفاصيل أعمالها تتطلب منها ضرورة إقامة نظام معلومات خاص بها وهي عبارة عن مصلحة تابعة للمدير مباشرة تختص بكافة الأعمال المتعلقة بالمعلومات وأنظمتها، يشرف عليها ثلاث موظفين، رئيس المصلحة مهندس في الإعلام الآلي ومهندس آخر مختص في الإعلام الآلي وإطار آخر مختص في الدراسات، يوظفان بكل ماله صلة بميدان الإعلام الآلي في المقاطعة، حيث يوجد تحت تصرفهما حوالي 38 جهاز كمبيوتر بكافة ملحقاته توجد من بينها 25 جهازا على مستوى المقر.

تسعى مقاطعة نפטال بصورة جادة إلى إدخال التقنيات وأنظمة المعلومات المحسوبة إلى مختلف الوحدات التنظيمية.

أولا- أنظمة المعلومات في مقاطعة نפטال:

تمارس المقاطعة نشاطاتها في سبيل إنجاح وإدارة هذا القطاع المهم بفاعلية وكفاءة، وتنتج عن عمليات ونشاطات المقاطعة كم هائل جدا من المعلومات، وقد تكون هذه البيانات والمعلومات مختلفة عن بعضها مما يدفع إلى تسجيلها وحفظها في نظم معلومات متخصصة بحسب نوع النشاط في الوحدات التنظيمية.

1- نظم المعلومات لدعم الإدارة العليا:

هي نظم المعلومات التي تعمل على القيام بجمع كافة البيانات والوثائق المتعلقة بالأعمال الخاصة بالمدير وتوفير كافة أنواع المعلومات للمدير عن المقاطعة ليبقى مطلعاً على كافة الأعمال داخل المقاطعة، كما تقوم بكافة الأعمال التي تسهل عمل المدير وإعداد مراسلاته وخطاباته.

2- نظام المعلومات الإداري:

وهو أهم نظم المعلومات داخل المقاطعة ويحتوي على نظامين رئيسيين هما:

- أ- نظام المرتبات:** وهو النظام الذي يحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمالية للموظفين، كما يحتوي على كافة البيانات المالية (المرتب الأساسي، العلاوات، البدلات).
- ب- نظام معلومات بيانات الموظفين:** وهو نظام سجلات عملاق جدا، وتدخل في هذا النظام كافة ملفات الموظفين اللذين أحيوا للتقاعد وكذا التسويات والمؤهلات ويستخدم كذلك عدد من السجلات اليدوية، تم حوسبة هذا النظام بنظام تشغيل مصممة بلغة (الكوبول) بشقيه (المرتبات، وبيانات العاملين بالمقاطعة)، ويتم إدخال كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين، كما يتم تجديد هذه البيانات أولا بأول، وإدخال هذه التعديلات سواء تسويات أو تزييلات أو توظيف جديد وهو مصمم بلغة (الكوبول)، والآن في سبيل تحويله للعمل على أوركال (oral).

3- نظام المعلومات المحاسبي:

وهو النظام الذي يختص بتسجيل كافة العمليات المالية داخل المقاطعة وتوثيقها وتلخيصها واستخراج النتائج، ويعمل على حفظ كافة الوثائق المؤيدة لعمليات الصرف، وكذا وثائق تحصيل إيرادات المقاطعة، كما يتولى كافة أعمال المراجعة لعمليات الصرف ودراسة احتياجات المقاطعة وإعداد الموازنة السنوية.

4- نظام معلومات التسويق:

هو النظام الذي يقوم بكافة المهام المتعلقة بالحصول والمعالجات للبيانات التسويقية للمقاطعة ويتكون من العناصر التالية:

- أ- بحوث التسويق:** وهو جزء مهم من نظام معلومات التسويق، يستقي مدخلاته من المصادر الخارجية والداخلية، بهدف دعم العمليات التسويقية داخل المقاطعة.
- ب- التسعير:** يحتوي كافة البيانات والمعلومات عن عمليات تسعير المنتجات (بروبان وبيوتان)
- ج- المبيعات:** يحتوي كافة البيانات والمعلومات والتصميم لمبيعات المقاطعة من بيوتان وبروبان.

ثانيا- نظم المعلومات واتخاذ القرارات في مقاطعة نفضال:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وتعمل المؤسسات على دعمها وبصورة مكثفة من خلال استخدام مختلف الوسائل التي تساعد إدارة المؤسسات على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة.

عند العودة إلى الهيكل التنظيمي للمقاطعة، نجد أنه يتكون من هيكل هرمي طويل، وذلك ابتداء من القيادة العليا ثم الدوائر، ثم المصالح وما تتبعها من أقسام.

من خلال الهيكل التنظيمي يمكن بيان مستويات اتخاذ القرارات داخل المقاطعة، كذلك علاقة أنظمة المعلومات بهذه المستويات التنظيمية كالتالي:

1- المستوى الاستراتيجي:

يكون على مستوى المديرية العامة ويمثلها المدير العام لنفضال ومجلس المستشارين، وتقوم الإدارة العليا باتخاذ قرارات طويلة المدى، والتي تغطي فترة زمنية طويلة قد تصل إلى خمسة وعشرين عاما، كما تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات المتعلقة برسم إستراتيجية مستقبلية، وهي قرارات تحتاج إلى معلومات، وقد تستند بعض القرارات إلى المعلومات المتوفرة من الإحصائيات والدراسات ونظم المعلومات داخل مقاطعة نفضال.

2- المستوى التكتيكي:

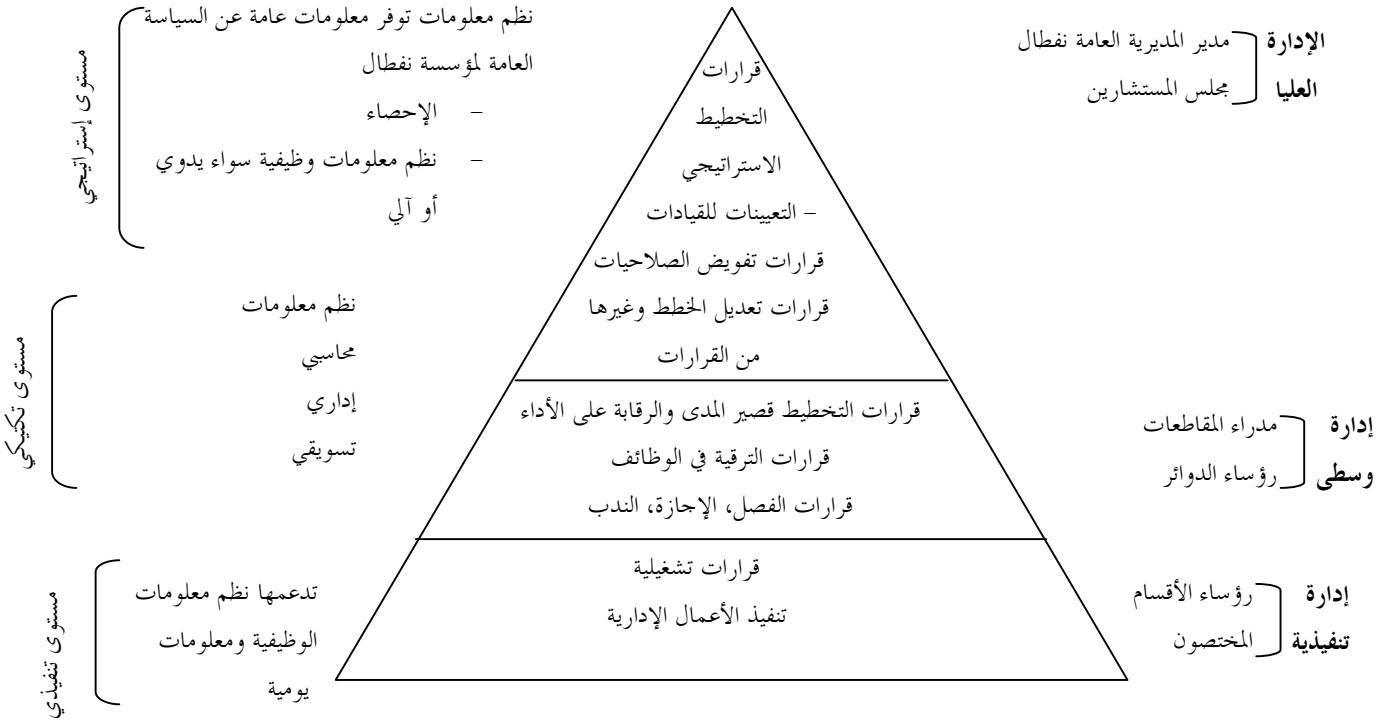
هو مستوى الإدارة الوسطي داخل المقاطعة ويمثلها المدير العام للمقاطعة ورؤساء الدوائر ويعمل هذا المستوى على اتخاذ القرارات الإدارية والتي تساعد على حل مشاكل التنظيم والرقابة على أداء المقاطعة، كما تتخذ عددا من القرارات (شبه المبرجة)، وهي القرارات التي تم تحديد معايير محددة وأسس وضوابط لاتخاذها من قبل الإدارة العليا وذلك من خلال جمع المعلومات، من النظم المتوفرة سواء (اليديوية أو المحسوبة) وأغلب النظم داخل المقاطعة تدعم هذا النوع من القرارات باعتبارها قرارات مهمة في مراقبة الإدارة والتخطيط قصير الأجل.

3- المستوى التنفيذي (الفني):

هم رؤساء المصالح والأقسام والتنفيذيين داخل المقاطعة، يختص بتنفيذ كافة العمليات التشغيلية للمقاطعة، وإتباع كافة اللوائح والقرارات والإرشادات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا والوسطى وتنفيذها، وهي إجراءات وشروط وقيود محددة مسبقا، تجعل القرار في هذا المستوى مبرجا تتخذ دون

إعادة الدراسة، وتعتمد هذه المستويات على نظم المعلومات الوظيفية داخل المقاطعة كنظم المعلومات المحاسبي والإداري وغيرها وفي الشكل التالي يوضح هذه المستويات ومهامها ونظم المعلومات التي تدعمها داخل المقاطعة.

الشكل 3-4: المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات وأنواع القرارات



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا- دور نظم المعلومات في عملية الاتصال والتنسيق داخل وخارج المقاطعة:

تستخدم مقاطعة نفظال عددا كبيرا من قنوات ووسائل الاتصال، فمثلا نظام معلومات مقاطعة نفظال يستخدم قنوات الاتصال التالية:

1- استخدام الانترنت بصورة فعالة، حيث ترتبط المديرية العامة بجميع مقاطعات ومراكز تعبئة الغاز بواسطة شبكة داخلية "INTRANET" تسمى "NAFTCOM"، وتقوم المصلحة بتلقي جميع المعلومات مختلف الدوائر والمخازن والمراكز على طريق شبكة تسمى "MODEM" ثم تتصل المصلحة بالمديرية العامة لإعادة إرسال المعلومات وتستعمل شبكة (VPN) (Réseau privé dans l'Internet)

2- استخدام الشبكات الداخلية في بعض الوحدات التنظيمية داخل المقاطعة للإطلاع فقط على البيانات.

- 3- استخدام خطوط الهاتف والفاكس بهدف إرسال القرارات بين مختلف الوحدات التنظيمية.
- 4- استخدام (المراسلين) الموظفين الذين يعملون على توصيل القرارات والتوصيات يدا بيد.
- 5- تبادل البيانات باستخدام الوسائط (الديسكات).

رابعا- الآثار التسييرية لاستخدام نظم المعلومات داخل المقاطعة:

كان لنظم المعلومات أثرا كبيرا داخل المقاطعة بحيث ساعدت على حصر المعلومات الإدارية في نظامين، نظام المرتبات الذي يحتوي على كافة البيانات المالية، ونظام الموظفين وتدخل فيه كافة ملفات الموظفين اللذين أحيلوا للتقاعد وكذا التسويات والمؤهلات وكل هذه الأعمال كانت تأخذ فترة كبيرة عندما كانت يدوية، مما زاد في تحسين الخدمات بشكل كبير، وفي الجانب المالي ساهمت هذه الأنظمة في تخفيض العمل اليدوي مما حقق وفرا في القوى العاملة، وأتاحت هذه النظم نوعا من الثقافة في المعلومات كانت غير موجودة، مما سهل في تبني إجراءات الرقابة المالية على إيرادات ونفقات المقاطعة، وحسنت من قدرة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي في مقاطعة نفظال

يعد الإطار أين يتم تنفيذ وتطبيق كل من الاستراتيجيات، السياسات، البرامج والإجراءات عن طريق تحديد وتوضيح مسار السلطة والمسؤولية، كما يعتبر الوسيلة الأنجع لبسط وتحليل العلاقات والاتصالات داخل مقاطعة نفظال.

أولا- شكل الهيكل التنظيمي داخل مقاطعة نفظال:

نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفظال من شكل النموذج الميكانيكي وهذا النوع من النماذج يلاءم الظروف التي يكون فيها عدم التأكد البيئي المدرك منخفض وتتسم بالاستقرار والتجانس، تعتمد المقاطعة كونها مؤسسة تعتمد على المؤسسة الأم أو على الدولة وكونه يقوم على الأسس التالية:

- يقوم بعملية تقسيم العمل وتخصيصه داخل المقاطعة.
- يقوم بتوحيد اللوائح والإجراءات والنظم والسياسات داخل المقاطعة.
- يقسم التنظيم إلى مستويات تنظيمية تأخذ الشكل الهرمي (الهرم السلمي)، مع تركيز أحقية منح الإدارة العليا الممثلة للمقاطعة قدر أعلى من السلطة بقدر أعلى من النفوذ، بقدر أعلى من المعلومات.

ثانيا- العلاقة بين الإستراتيجية والهيكلة التنظيمية في مقاطعة نفظال:

توظف مقاطعة نفظال ما يقارب 372 عامل دائم فهي عبارة عن شركة ذات حجم متوسط، وأن الدراسات التاريخية للعلاقة إستراتيجية هيكلية تؤكد أن الشركات متوسطة الحجم تعتمد في إعداد هيكلها على أساس الأقسام اللامركزية التنظيم، في حين مقاطعة نفظال تم إعداد هيكلها على أساس الأقسام بحيث هذه الأخيرة قسمت هيكلها التنظيمي إلى أربع مراكز وأربع دوائر. تتمثل هذه الدوائر في: دائرة المستخدمين والوسائل العامة، دائرة المالية والمحاسبة، دائرة التوزيع، دائرة تقني والصيانة.

وكل دائرة مقسمة إلى مصالح تتمثل فيما يلي:

- دائرة المستخدمين والوسائل العامة مقسمة إلى مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة الموارد البشرية والتكوين، مصلحة الوسائل العامة.
 - دائرة المالية والمحاسبة مقسمة إلى: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية والتكاليف.
 - دائرة التقني والصيانة مقسمة إلى: مصلحة صيانة التجهيزات الثابتة، مصلحة التخطيط والمناهج، مصلحة صيانة العتاد المتحرك.
 - دائرة التوزيع مقسمة إلى: مصلحة البيع، مصلحة الاستغلال والنقل.
- وكل مصلحة مقسمة إلى أقسام:
- مصلحة تسيير المستخدمين مقسمة إلى: قسم الحماية الاجتماعية، قسم الأجور، قسم التسيير.
 - مصلحة المحاسبة العامة والمالية مقسمة إلى: قسم المحاسبة العامة، قسم الجباية.
 - مصلحة الخزينة مقسمة إلى: قسم النفقات، قسم الإيرادات.
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة التحليلية مقسمة إلى: قسم الميزانية، قسم المحاسبة التحليلية.
 - مصلحة الاستغلال والنقل مقسمة إلى قسم النقل، قسم الاستغلال.

المبحث الثالث: تقييم محددات التسيير الفعال في مقاطعة نפטال

تعرضنا في المبحث السابق إلى أهم محددات التسيير في مقاطعة نפטال، لكن بعد هذه الدراسة فإنه لا بد من معرفة ما مدى فعالية هذه المحددات داخل المقاطعة؟ لذلك تبرز ضرورة وأهمية تقييم المحددات للوقوف عن نقاط قوتها وضعفها، ومدى تحقيقها لغاياتها وهي التسيير الفعال للمؤسسة -محل الدراسة- للوصول إلى تقييم متكامل فإننا اعتمدنا طريقتين:

فأما الأولى، حاولنا تطبيق عناصر التقييم المدروسة في الجانب النظري لمعرفة مدى فعالية المحددات.

وأما الثانية، حاولنا تقييم محددات التسيير من خلال الاتصال المباشر، لمن لهم صلة بها أي أفراد المقاطعة من خلال استمارة الأسئلة.

المطلب الأول: تقييم سمات القيادة الإدارية في المقاطعة

إن السمات التي يتميز بها القادة تحدد بشكل أساسي نمط وأسلوب قيادتهم، كما تنعكس على مقدرتهم القيادية والإدارية، إلا أنه لن يكون لهذه السمات أية أهمية إلا إذا أثرت في المرؤوسين وساعدت القائد على تحريكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً- تقييم توافر السمات الشخصية في قادة مقاطعة نפטال:

إن السمات الشخصية هي أول السمات التي تختبر وجودها عندما نريد أن نحكم على مسؤول إن كان قادراً على القيادة أم لا، لذلك سنتناول هذه السمات للكشف عن توفرها لدى قادة مقاطعة نפטال من خلال تحليل أسئلة الاستمارة المخصصة لذلك.

1- تقييم الوعي الذاتي لدى قادة نפטال:

إن إجراء القائد لتقييم لذاته أي لصفاته وقدراته ومهاراته، إضافة إلى استفادته من تقييم الآخرين له من آرائهم ومواقفهم منه، يسمح له بمعرفة سلبياته وإيجابياته، أي أن يكون واعياً لذاته فإن السؤال عن الوعي الذاتي يستند على مدى موقف القادة من التغذية المرتدة من المرؤوسين مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 3-6: موقف القادة من التغذية المرتدة المقدمة من المرؤوسين

النسبة %	التكرار	البيان
65	13	هل تطلب تغذية مرتدة من مرؤوسيك حول أسلوب قيادتك؟
35	07	■ نعم ■ لا
100	20	
61.53	8	إذا قدم لك أحد مرؤوسيك تغذية مرتدة سلبية عن أسلوب قيادتك، ما هو موقفك؟
23.08	3	■ تغيير سلوكك
15.39	2	■ محاولة التبرير ■ رفض التغذية المرتدة
100	13	

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

يرى أكثر من نصف القادة 65% أنهم يسعون إلى طلب معلومات من مرؤوسيهم حول رأيهم في أسلوب التوجيه المتبع من قبلهم، وهذا ما يجعلهم واعين بنمط قيادتهم ومدى تأثيره على أداء ورضا مرؤوسيهم.

كما يصرح أكثر من نصف القادة 61.53% بأنهم يسعون إلى تغيير أسلوب قيادتهم إذا قدم المرؤوسون تغذية مرتدة سلبية و ذلك من خلال محاولة تحسين طريق التعامل مع المرؤوسين التي تعتبر الأساس في بناء علاقات صحية داخل مقاطعة نفظال، وبعملية بسيطة نجد أن 40% فقط من القادة يبذلون جهودا لتحسين أسلوبهم في القيادة وهي نسبة متدنية حسب رأينا، حيث يؤدي استمرار السلوكيات السيئة لدى القادة إلى تزايد الصراعات الخفية أو الظاهرة مع المرؤوسين.

2- الرؤية المستقبلية عند قادة مقاطعة نفظال:

يهدف السؤال عن الرؤية المستقبلية إلى محاولة معرفة تصور القيادة لمستقبل مقاطعة نفظال، ونتائج الإجابات ممثلة في الجدول التالي:

الجدول 3-7 : تحليل توفر الرؤية المستقبلية لدى قادة مقاطعة نפטال

النسبة %	التكرار	البيان
		في ظل المنافسة الشرسة التي تعيشها المقاطعة، هل لديك رؤية للمستقبل طويل المدى للمقاطعة؟
25	05	■ نعم
75	15	■ لا
100	20	
		في حالة الإجابة بنعم، كيف هي هذه الرؤية؟
60	3	■ مشرقة
40	2	■ غامضة
100	05	
		في حالة الإجابة بلا، ما هو السبب في ذلك؟
60	9	■ طبيعة المؤسسة (عمومية)
40	6	■ الانشغال بالأعمال الإدارية
100	15	

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

نلاحظ من الجدول أنه يرى 25% فقط من القادة أن لديهم تصور ورؤية لمستقبل المقاطعة، منهم فقط 60% من يعتقدون أن هذا المستقبل مشرق وجذاب، بعملية حسابية بسيطة نجد أن نسبة من يملكون رؤية دافعة لهم ولرؤوسهم على العمل لا تتجاوز 15% من العينة، ويمكن تبرير هذه الوضعية، لأن المقاطعة تستثمر في قطاع هام وهو البترول، ويبرر أغلب القادة 60% عدم قدرتهم على امتلاك رؤية إيجابية بعيدة لمستقبل المؤسسة بفعل الطابع العمومي للمؤسسة، فملكية الدولة لها تجعل القادة عاجزين عن اتخاذ قرارات للمستقبل طويل المدى للمؤسسة إلا في ظل تصور السلطات العمومية، كما يرى 40% من القادة أن اهتمامهم منصب على الأعمال الإدارية وليس من أولوياتهم التفكير في المستقبل البعيد للمؤسسة، والذي يعتبرونه من مسؤوليات القيادات العليا التي تتواجد بالمديرية العامة، وهذا كله يدل على ضعف صفة الرؤية المستقبلية لدى القادة في المقاطعة بشكل عام، وهذا ما يجعلهم حسب رأينا أقرب إلى الإداريين منهم إلى القادة.

3- المبادرة والمبادأة لدى قادة المقاطعة:

يهدف السؤال عن المبادرة إلى تقييم قدرة قادة المقاطعة على مواجهة الحالات الطارئة، ونتائج التحليل يبرزها الجدول التالي:

الجدول 3-8: تحليل سلوك القادة اتجاه المشكلات الطارئة

النسبة %	التكرار	بيان
55	11	في حالة وجود مشكلة طارئة ماذا تفعل؟ ■ تبادر بحل المشكلة
30	06	■ تطلب تدخل رئيسك المباشر
15	03	■ تستشير الزملاء والمرؤوسين
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبادرة لحل المشكلات الطارئة لدى القادة ضعيفة حيث تتجاوز بقليل نصف عددهم 55%، لكن عوض المبادرة يلجأ القادة إلى طلب تدخل الرئيس المباشر عند وجوده ليتحمل المسؤولية وفي أقل الأحوال يتشاورون مع الزملاء والمرؤوسين قبل اتخاذ القرار، رغم أن ذلك يتطلب السرعة وعدم التردد، مما يدل على تخوف القادة من تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها فيلجأون إلى القرارات الجماعية، وذلك بدافع الخوف من نتائج هذه القرارات إذا اتخذوها بشكل فردي. إن ضعف المبادرة في رأينا يعود إلى التنظيم البيروقراطي الذي مازالت تعاني منه مؤسساتنا ونفظال طبعا واحدة منها، مما يؤدي إلى تطور المشكلات وتحويلها إلى أزمات، إذ أن تدخل الرؤساء أو حتى مشاوره المرؤوسين والزملاء قد يتطلب الوقت.

4- التفكير الإبداعي لدى قادة المقاطعة:

يهدف السؤال إلى تقييم التفكير الإبداعي لدى قادة المقاطعة، ونتائج الإجابات ممثلة في الجدول التالي:

الجدول 3-9: تقييم توفر التفكير الإبداعي لدى قادة المقاطعة

النسبة %	التكرار	البيان
25	5	ما موقفك من حالات عدم التأكد والمشكلات غير المعتادة المرتبطة بعملك؟ <ul style="list-style-type: none"> ■ ترحب بها
45	9	<ul style="list-style-type: none"> ■ تصيبك بالارتباك
30	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ تعتبرها أمرا عاديا
100	20	
85	17	ما هو الأسلوب الأمثل لحل المشكلات الطارئة في رأيك؟ <ul style="list-style-type: none"> ■ الأسلوب المنطقي خطوة خطوة
15	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاعتماد على البديهية والحدس
100	20	

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

نلاحظ من الجدول أن 25% من القادة فقط يرحبون بحالات عدم التأكد والمواقف غير المعتادة بدل الاستراحة إلى روتين العمل اليومي، أكثر من هذا فإن 30% منهم يعتبرون أن هذا أمر عادي في ظل البيئة الحالية للمؤسسة وما يميزها من تغيرات متسارعة، وإذا علمنا أن المبدعين يرتاحون إلى ظروف عدم التأكد والمشكلات غير المعتادة بما تتطلبه من قرارات مبتكرة غير مألوقة، أدركنا حاجة قادة المقاطعة إلى التفكير الإبداعي أكثر، خاصة وأن ما يقارب نصف القادة 45% تجعلهم حالات عدم التأكد والمشكلات غير المسبوقة يصابون بالذهول والارتباك وعدم القدرة على إيجاد الحلول وضع القرارات الملائمة التي تختلف عن أشكال القرارات التي اتخذوها سابقا، وهذا كله يدل على ضعف صفة الإبداع لدى قادة المقاطعة بشكل عام.

أما بالنسبة لأسلوب حل المشكلات الذي يراه القادة أنسب، فإن معظمهم 85% يعتمدون على الأسلوب المنطقي العقلاني الرشيد في اتخاذ القرارات، انطلاقا من جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها إلى تحديد البدائل ثم المفاضلة بينها قصد اختيار البديل الأفضل، وإذا علمنا أن التفكير الإبداعي يعتمد على الحدس والبديهية أكثر منه على العقلانية، تأكد لنا من جديد ضعف سمة التفكير الإبداعي لدى لقادة وخاصة لمواجهة المشكلات الطارئة والغامضة في ظل نقص المعلومات، مما يتطلب الاعتماد أكثر على الحدس والإحساس بالصواب والخطأ.

ثانيا- تقييم توافر السمات السلوكية في قادة المقاطعة:

تعتبر السمات السلوكية من المقومات الضرورية للقيادة لأنها تكسب القائد الإداري القدرة على التأثير في الأفراد لكي يقوموا بانجاز مهامهم بكفاءة وفعالية، أي بأداء مرتفع لتحقيق أهداف المؤسسة وسنحاول الكشف عن مدى توافر القادة في المقاطعة على هذه السمات من خلال الأسئلة المخصصة لذلك.

1- تقييم مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات لدى قادة المقاطعة:

يهدف السؤال إلى تقييم موقف القادة في المقاطعة من مقترحات المرؤوسين، لتحسين مستوى القرارات المتخذة مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 3-10: تحليل موقف القادة من مقترحات المرؤوسين

النسبة %	التكرار	البيان
		هل تطلب من مرؤوسك مقترحات لتحسين العمل؟
85	17	■ نعم
15	3	■ لا
100	20	
		إذا تقدم المرؤوسين بمقترحات لتحسين العمل مدى عملك بها؟
10	2	■ نادرا
25	5	■ أحيانا
65	13	■ غالبا
100	20	
		ما نوع هذه المقترحات؟
10	2	■ تحديد أهداف العمل
50	10	■ تحديد خطط وبرامج العمل
40	8	■ تحديد إجراءات العمل
100	20	

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم القادة 85% يصرحون بأنهم يسعون لطلب مقترحات مرؤوسيههم لتحسين العمل، أما العمل بهذه المقترحات فيرى 65% منهم أنهم يحاولون العمل بها في غالب

الأحيان إذا تبين فائدتها، أما من حيث نوعية القرارات التي يشارك المرؤوسين في صنعها فتتمثل بشكل رئيسي في خطط وبرامج العمل 50%، إن لم تقتصر المشاركة على تحديد إجراءات العمل 40%، في حين أن تحديد الأهداف يبقى من صلاحيات القيادة الإداريين مقتصرًا عليهم لتفرض فيما بعد على المرؤوسين، مما يؤكد أن أسلوب الإدارة بالمشاركة في وضع الأهداف شبه غائبة في المقاطعة، إن نتائج التحليل السابق تبين أن القادة في المقاطعة هم أقرب إلى النمط الاتوقراطي منهم إلى النمط الديمقراطي، حيث غياب المشاركة في صنع القرار.

2- القدرة على الاتصال:

يهدف سؤال القادة عن مهارة الاتصال لتحديد مدى قدرة هؤلاء على التفاعل مع المرؤوسين والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول 3-11: تحليل سمة الاتصال لدى قادة مقاطعة نفظال

النسبة %	التكرار	البيان
45	09	هل تجد صعوبة في إيصال المعلومات لمرؤوسيك؟ <ul style="list-style-type: none"> ▪ نعم ▪ لا
55	11	
100	20	
44.44	4	في حالة نعم ما هو السبب؟ <ul style="list-style-type: none"> ▪ ضيق الوقت ▪ ضعف استيعاب المرؤوسين ▪ نقص دافعية المرؤوسين
33.34	3	
22.22	2	
100	11	
55	11	ما هي قنوات الاتصال الأكثر استعمالًا من طرفك؟ <ul style="list-style-type: none"> ▪ الاجتماعات الدورية ▪ سياسة الباب المفتوح ▪ الإدارة بالتنجوال ▪ النشرات الداخلية ▪ أخرى (حلقات الجودة)
25	5	
5	1	
10	2	
5	1	
100	20	

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك صعوبات يواجهها القادة في الاتصال مع المرؤوسين، فيعترف ما يقارب نصفهم 45% بوجود صعوبات في الاتصال، وهي تعود أساسا لضيق وقت القادة وكثرة انشغالهم داخل وخارج المكاتب 44.44% كما يبرر 33.34% من القادة أن صعوبة الاتصال تعود بضعف استيعاب المرؤوسين، و 22.22% من القادة تبرر هذه الصعوبة بنقص الرغبة لدى المرؤوسين في الاتصال، إلا أننا نعتقد أن من واجبات القادة تعليم المرؤوسين مهارات الاتصال وتحفيزهم لذلك كل هذه الصعوبات يتحملها القادة بشكل رئيسي.

3- تقييم سمة القدرة لدى قادة مقاطعة نفظال:

الهدف من السؤال هو توضيح مدى توافر القادة في المقاطعة على سمة الولاء باعتبارها من أبرز متطلبات القدوة الحسنة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول 3-12: تحليل ولاء قادة مقاطعة نفظال

النسبة %	التكرار	البيان
65	13	ماذا تمثل المؤسسة بالنسبة لك؟
35	7	<ul style="list-style-type: none"> ■ مكان عمل ■ عائلة ثانية
100	20	
90	18	إذا تم تخييرك بين البقاء في المؤسسة أو العمل في مؤسسة أخرى بأجر أحسن و/أو شروط عمل أفضل، ما موقفك؟
10	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ تغيير المؤسسة ■ تبقى في المؤسسة
100	20	

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر من نصف القادة يعتبرون أن المقاطعة بالنسبة لهم مجرد مكان عمل، أي أن الشيء الذي يربطهم بها هو مادي فقط في حين أن 35% فقط يعتبرون المقاطعة بمثابة العائلة الثانية، إن اعتبار المؤسسة مكان عمل فقط يجعل القادة يقدمون المطلوب منهم في ممارسة وظائفهم ولا يتجاوزونه لأداء عمل إضافي، كل هذا يبين ضعف ولاء القادة لمؤسساتهم، وما يؤكد ذلك

أن معظم القادة أجابوا بأنهم إذا وجدوا فرصة للعمل في مؤسسة أخرى تقدم أجر أحسن و/أو ظروف عمل أفضل لا يتوانون في ترك المؤسسة.

4- مهارة بناء العلاقات عند قادة المقاطعة:

سنقوم بتقييم هذه المهارة لدى قادة المقاطعة من خلال تحليل الإجابات عن أسئلة الاستمارة الخاصة بمهارة العلاقات، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول 3-13: تحليل مستوى علاقة القادة بمرؤوسيهـم

النسبة %	التكرار	البيان
20	4	كيف هي علاقتك بمرؤوسيك على العموم؟ ■ جيدة
80	16	■ مقبولة
0	0	■ سيئة
100	20	
10	2	ما هي المعلومات التي تعرفها عن مرؤوسيك؟ ■ معلومات عامة
70	14	■ معلومات متعلقة بالعمل
20	4	■ معلومات عن الحياة والمشاكل الشخصية
100	20	

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

بالنسبة للعلاقات بين القادة والمرؤوسين نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب القادة يرون أن علاقاتهم بمرؤوسيهـم في المقاطعة لا تتعدى المستوى المقبول 80%، مما يدل على عدم قدرتهم على إقامة علاقات ممتازة ولا حتى جيدة مع مرؤوسيهـم، إلا أن هذه العلاقات لا تصل إلى حد السوء، وهذا ما يؤثر في قدرة هؤلاء على التأثير الإيجابي في مرؤوسيهـم، أما بالنسبة لمعرفة القادة لمرؤوسيهـم كأساس لبناء العلاقات فنجد أن أغلب القادة 70% تقتصر معلوماتهم عن مرؤوسيهـم على ما تعلق منها بالعمل كمشاكل وظروف العمل، المهام ومستوى الأداء، إن هذا المستوى من المعرفة يجعل القادة لا يعرفون دوافع مرؤوسيهـم، مبررات سلوكهم وحاجاتهم، وهو ما يؤثر سلبا على طريقتهم في التعامل معهم ومنه القدرة على التأثير فيهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً- تقييم السمات الذهنية لدى قادة المقاطعة

يساهم توافر السمات والمهارات الذهنية أو الفكرية لدى القادة الإداريين في قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه، حيث أن هذه المهارات تسمح للقادة بحل المشكلات التي تعترض مؤسستهم، لذلك يعتبر تقييم توافر هذه السمات في القادة الإداريين في المقاطعة أمر بالغ الأهمية وهو ما سنتطرق إليه.

1- تقييم المهارات الإدارية (التسييرية) لدى قادة المقاطعة:

يتمثل السؤال عن المهارات الإدارية في الكشف عن هذه المهارات لدى القادة الإداريين في المقاطعة من خلال الجدول التالي:

الجدول 3-14: تقييم المهارات الإدارية لدى قادة المقاطعة

النسبة %	التكرار	البيان
25	5	كيف ترى مستوى قدرتك على تخطيط وبرمجة الوقت والمهام واختيار سبل تحقيق الأهداف؟
60	12	■ متوسط
15	3	■ مقبول
		■ جيد
100	20	
85	17	هل لديك معلومات وافية عن المهام الواقعية تحت إشرافك؟
15	3	■ نعم
		■ لا
100	20	
45	9	من بين النشاطات التالية من هي التي تعطيهما أكثر الوقت؟
15	3	■ تخطيط وبرمجة العمل
40	8	■ التحضير والمشاركة في الاجتماعات
		■ متابعة وتوجيه المرؤوسين
100	20	

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

نلاحظ من الجدول إحساس القادة في المقاطعة بنقص مهارات التخطيط والبرمجة للوقت والنشاطات، حيث أن أكثر من نصفهم 60% يرى أن هذه المهارات لا تتجاوز الحد المقبول لديه، وهذا

راجع إلى هيمنة المديرية العامة على التخطيط الاستراتيجي بحيث يعتبرون القادة أنفسهم مجرد تنفيذيين أمام التعليمات المركزية التي يتحصلون عليها، كما صرح أغلب القادة 85% عن امتلاكهم لمعلومات وافية عن المهام والمسؤوليات الواقعة تحت إشرافهم في وحدة عملهم، وهو ما يجعل قدرتهم على تنظيم العمل وتنسيقه جيدة حسبهم، أما بالنسبة لتوزيع وقت القادة في المقاطعة على العمل فإن 45% يعطون الأولوية لنشاط التخطيط والبرمجة، رغم أن التوجيه ومتابعة عمل المرؤوسين لتنفيذ الأهداف المسطرة يحتل المرتبة الثانية من حيث الوقت، وبشكل عام يمكن القول أن القادة يعتقدون بتوافرهم على المهارات الإدارية اللازمة لعملهم ونحن نعتقد أن هذا الحكم فيه نوع من المغالاة لأن التخطيط الاستراتيجي لا يتم على مستوى المقاطعة والتخطيط لديهم يعتمد على التنبؤات.

2- تقييم مهارة التعليم عند قادة المقاطعة:

لمعرفة مدى قدرة القادة الإداريين في المقاطعة على التعليم نقوم بتحليل إجابة القادة عن السؤال المخصص لذلك في الاستمارة، مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 3-15: تقييم مهارة التعليم لدى قادة المقاطعة

النسبة %	التكرار	البيان
75	15	هل تسعى لتعليم مرؤوسيك معلومات نظرية وتطبيقية عن العمل؟
25	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ نعم ■ لا
100	20	
20	3	في حالة نعم، ما هي طريقة التعليم الأكثر استعمالاً؟
13.33	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ التكليف بمهام خاصة ■ تدوير الوظائف بين المرؤوسين ■ التدريب والتوجيه والمتابعة أثناء العمل
66.67	10	
100	15	
40	2	في حالة لا، ما هو السبب؟
60	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ تعليم المرؤوسين ليس مسؤولية القائد ■ ضيق الوقت
100	5	

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

نلاحظ من الجدول أن أغلبية القادة 75% في العينة يصرحون بأنهم يسعون لتعليم مرؤوسيهـم المعلومات النظرية والتطبيقية وهو ما يعرف بالتدريب أو coaching بنسبة 66.67% من القادة الشيء الذي يمكنهم من ربط علاقات جيدة مع مرؤوسيهـم من خلال التعرف عليهم أكثر، أما القادة الذين صرحوا بأنهم لا يساهمون في تعليم مرؤوسيهـم، فقد أرجع نصفهم ذلك لضيق وقتهم بفعل تراكم الأعمال، إلا أن تفويض جزء من هذه المهام يحل المشكلة، دون أن ننسى أن القادة من خلال التفويض يمكنهم إيجاد وقت للتعلم وتطوير الذات فيكونون بذلك قدرة لمرؤوسيهـم في التعليم الذاتي، لذا يمكن القول أن مستوى المهارة التعليمية مقبولة لدى قادة المقاطعة.

3- تقييم المهارات السياسية عند قادة المقاطعة:

معظم القادة يعتقدون أن لديهم قدرة مقبولة على تمييز الأشخاص المهمين والموضوعات الحاكمة سواء داخل المؤسسة أو خارجها. بما يسمح لهم بالتعامل الفعال من خلال الاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل الضغوط الداخلية من طرف المرؤوسين والرؤساء دون أن ننسى الضغوط الخارجية من زبائن، وسلطات عمومية، لذلك يمكن القول أن مستوى المهارة السياسية مقبولة لدى قادة المقاطعة.

4- تقييم المهارات العقلية:

بما أن قدرة التحليل ترتبط أكثر بسمعة الإبداع التي تعرضنا لها سابقا، فإننا سنحاول تقييم مدى توافر روح الدعاية لدى قادة المقاطعة من خلال السؤال المخصص لذلك في الاستمارة.

الجدول 3-16 : تقييم روح الدعاية لدى القادة

النسبة %	التكرار	بيان
		هل تسعى لخلق روح المرح والدعاية في علاقاتك مع مرؤوسيك؟
20	4	■ نعم
80	16	■ لا
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

يتبين من الجدول أن أغلبية القادة في المقاطعة لا يسعون إلى إشاعة جو من المرح والدعاية من خلال الفكاهة أثناء العمل مع مرؤوسيهـم، مما يجعل جو للعمل يتسم بالملل والرتابة والسأم وهو ما يؤثر على دافعية المرؤوسين ورغبتهم في العمل، كما أن هذا يبرر المستوى المقبول فقط لعلاقة أكثر القادة

بمرؤوسيتهم، حيث أنهم يأخذون أنفسهم بجدية شديدة في تعاملهم مع مرؤوسيتهم، لذلك يتعين على القادة في المقاطعة أن يظهروا روح الدعاية أثناء العمل.

المطلب الثاني: تقييم وظيفة تسيير الموارد البشرية في مقاطعة نפטال

وتتمثل فيما يلي:

أولاً- تقييم تخطيط الموارد البشرية:

اعتراف المؤسسة بوجود كلى النوعين من التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي لم يمنع وظيفة تسيير الموارد داخل مقاطعة نפטال من تجاهل التخطيط الاستراتيجي والسبب راجع إلى مركزية القرارات بحيث يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المديرية العامة بالجزائر.

إلى جانب ذلك فإن المشاركة في إعداد الخطط العملية اقتصرت على فئة معينة من مستخدمي الإدارة دون الفئة الأخرى، ذلك ما سبب انعدام الحماس الجماعي لتنفيذها. اعتماد المهتمون بتخطيط الأفراد على الخبرة في مرحلة الاختيار بين البدائل، بالرغم من أنها ليست الوحيدة المعترف بها، ويرى الخبراء الاقتصاديين أن تجارب الماضي ودروسه ليست كافية في مواجهة المواقف الجديدة، فالقليل من الأفراد يدركون أسباب أخطائهم أو فشلهم، أما عن التقنية المعتمدة فهي التنبؤ بالإسقاط الداعي إلى إتباع مؤشرات المرحلة الفارطة، لكن هذه التقنية تزيد من سوء وضعف تخطيط الموارد البشرية وتؤثر سلباً على المؤسسة.

ثانياً: تقييم تجنيد الأفراد في مقاطعة نפטال

تركيز المؤسسة -محل الدراسة- على التجنيد الداخلي أي أسلوب الترقية آخذة بعين الاعتبار الخبرة والأقدمية تبعاً لما نصت عليه القوانين والنصوص المعتمدة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول 3-17: أساليب التجنيد بصفة عامة والداخلي بصفة خاصة

أساليب التجنيد	التكرار	%	أساليب التجنيد الداخلي (ارتكازه)	التكرار	%
التجنيد الداخلي	17	71	الاعتماد على الخبرة والأقدمية في الترقية	15	88
التجنيد الخارجي	7	29	الاعتماد على أساليب أخرى في الترقية	2	12
المجموع	24	100	المجموع	17	100

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

إذن وحسب الجدول أعلاه، فالتجنيد داخل المؤسسة كان في الأساس تجنيد داخلي بحكم نسبة المبحوثين التي أجابت لصالحه 71%، واعتمد أساسا على الترقية بواسطة الخبرة والأقدمية كما تشير إليه دائما النسبة المستنبطة من الاستمارة 88%.

اعتمدت مقاطعة نفظال مؤخرا 2007م على الترقية بواسطة التكوين وهذا يعتبر محفزا أمام الطامحين والمحتاجين إلى الترقية لزيادة أجورهم وتلبية احتياجاتهم المتزايدة في أغلب الأحيان.

أما عن الفئات المهنية المعنية أكثر بالترقية داخل المؤسسة محل الدراسة فكانت فئة الإطارات المسيرة وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول 3-18: الفئات المعنية بالترقية

البيانات	التكرار	%
الإطارات (المسيرة)	19	79
المستخدمين الآخرين	5	21
المجموع	24	100

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

ما نلاحظه هو إهمال ترقية الطبقة التشغيلية (التنفيذيين) داخل المقاطعة، كان هذا بالنسبة للتجنيد الداخلي المعتمد داخل المؤسسة المعنية، أما عن اقتناء الدم الجديد الخارجي أصبحت المؤسسة مؤخرا تجند على أساس المستوى العلمي خلافا عن السنوات الماضية.

1- تجنيد العنصر النسوي غير مرغوب فيه:

فضل مسيري نفظال تجنيد المرأة في منصب الكاتبة أو السكرتيرة دون المناصب العالية، وذلك بسبب إيمانهم القوي بعدم قدرتها على مواجهة ضغوطات مثل هذه المناصب.

2- اعتماد معايير معينة أثناء التجنيد:

ركز المعنيون أثناء التجنيد على الحالة الاجتماعية دون المعايير الأخرى عادت الأولوية في تشغيل العامل البسيط في مؤسسة نفظال.

واعتمد مسيري المؤسسة -محل الدراسة- على عامل الجهوية، القرابة والصدقة (دون العوامل الأخرى أثناء التجنيد الذي يزيد من استياء بعض الأفراد داخل أو خارج المؤسسة).

كل هذا نستنتجه من خلال الجدول الموالي:

الجدول 3-19: المعايير الأكثر استعمالا في التجنيد

معايير التجنيد الأكثر استعمالا	التكرار	%	معايير التجنيد الأكثر استعمالا	التكرار	%
ما هي المعايير الأكثر استعمالا للتجنيد داخل المؤسسة؟ (حسب تجربتكم الشخصية)			ما هي المعايير التي على أساسها جندتم؟		
- معيار الجهوية والقربية والصدقة	22	92	- معرفة (قربية، الصدقة)	18	81.82
- معايير أخرى	2	8	- المستوى المعيشي	3	13.64
			- الاثنين معا	1	4.54
المجموع	24	100	المجموع	22	100

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة

ما يلاحظ هو التركيز المبالغ على عامل المعرفة سواء كانت نابعة من القربية أو الصدقة في تجنيد الأفراد.

3- تجنيد الأميين من العمال

عدد العمال بدون مستوى يتمثل فيما يلي

الجدول 3-20: مستوى العمال في مقاطعة نفظال

مستوى العمال	إطارات عليا	إطارات مساعدة	عمال التجنيد	التكرار	%
ذوي المستوى الابتدائي	01	44	141	186	50
ذوي المستوى المتوسط والثانوي	23	65	59	147	40
جامعي	34	03	02	39	10
المجموع	58	112	202	372	100

المصدر: الإعداد الشخصي

تجنيد الأفراد ذوي المستويات المتدنية كان بنسبة كبيرة جدا ما يقارب 90% أثر سلبا على مردودية المؤسسة.

4- تجاهل المجدد الجديد أثناء الاجتماعات الإدارية:

اقتصرت اجتماعات العمل المعدة من طرف الإدارة على المسؤولين والعمال القدماء دون المجددين الجدد، أما عن مواضيع المناقشة ونتائجها، لم يكن يسمح بإبصارها رسميا لغير المسؤولين.

ثالثا: تقييم التكوين داخل مقاطعة نفظال

في السنوات الماضية اقتصرت التكوين على الإطارات العليا بحيث اعتبروها الشريحة التي تحتاج فعلا للتكوين، كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول 3-21: طبيعة ونوعية الفئات المعنية بالتكوين

تقييم التكوين	التكرار	%	أسباب عدم عدالة	التكرار	%
عادل	9	37.5	تكوين الاطارات العليا	12	80
غير عادل	15	62.5	تكوين مستخدمين آخرين	3	20
المجموع	24	100		15	100

المصدر: بناء على معطيات الاستمارة.

ما نلاحظه من خلال هذه النسب هو عدم عدالة التكوين وبالتالي عدم فعالية مختلف الفئات الأخرى واندثار روح المبادرة لديهم مما أثر سلبا على نتائج المؤسسة.

أما خلال 2007م فقد غيرت المقاطعة من إستراتيجيتها بحيث اهتمت بالتكوين أكثر فكونت ما يقارب 13 إطار في كل المجالات و23 إطار مساعد و19 عامل تنفيذي.

رابعا- تقييم نشاط منح الأجر للأفراد داخل مقاطعة نفظال:

نلاحظ أن كتلة المؤسسة الأجرية شهدت ارتفاعا محسوسا نتيجة تركيز مسيري المؤسسة على الحافز المادي واعتبرته وسيلة أساسية لحث المستخدمين على العمل والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول 3-22: ارتفاع الأجور من 2001م إلى غاية 2006م (للفرد الواحد ب دج)

النسبة	مبلغ الارتفاع دج	التاريخ
20%	1486.00	2001
16.5%	1239.00	2002
24%	1813.00	2003
8%	604.00	2004
20%	763.00	2005
21.5%	1602.00	2006
100%	7507.00	المجموع
الإضافات من الأجر القاعدي للعامل		

المصدر: الإعدادات الشخصية بالاعتماد على وثائق الأفراد الرسمية بمقاطعة نפטال

من خلال جدول حسابات النتائج لاحظت فإن النتيجة النهائية للمؤسسة خلال 2006م كانت سالبة بمقدار (-10.140.300,00 دج)، لكن هذه النتيجة لم تمنع المؤسسة من زيادة أجور العاملين بمقدار 21.5% من الأجر القاعدي، وهذا التصرف أدى في غالب الأحيان إلى اندثار عامل التحفيز (الإيجابي) المعبر عنه بتكاسل الفرد، بحيث أدى هذا التصرف إلى صلابة وجمود منظومة الحوافز، فالأجر كحافز يمثل جزء من الربح الوظيفي منبعه الربح النفطي، وليس كأجر مرتبط بإنتاجية الموظف، وتأخذ شكل الزيادة الدورية والعامة، كما أن المكافأة المادية تحولت إلى ثابت، حق مكتسب، وبذلك فقدت الحوافز القدرة على التأثير على مجموعة القوى المحركة المنتجة لانطباق قانون تناقص الغلة على الحوافز، كل هذه العوامل أثرت سلباً على نتيجة المؤسسة المالية.

1- الاعتماد الكلي أو الشبه الكلي على حافز الأجر:

عملت القوانين والنصوص المستعملة على ترسيخ فكرة الاعتراف بالمجهود عن طريق الحافز المادي المتمثل في الأجر، ويعد أهم مطلب للنقابة مهمة بذلك العوامل الأخرى أو الحافز المعنوي أي الاحترام، التقدير، الصداقة، تحقيق الذات، الترقية الرمزية، وتوفير شروط العمل.

انتشار ظاهرة عدم قناعة الفرد المستخدم، جعلته دائم البحث عن الدخل الأوفر بدون إنتاجية أو مردود ووجته في ذلك غلاء المعيشة، فأصبح العامل يلجأ إلى الغيابات.

2- التطبيق السيئ لقانون العقوبات المهنية:

بالرغم من نص القوانين المعتمدة على العقوبات المالية، إلا أن تطبيقاتها كادت تنعدم بسبب مبدأ التسامحية المعمول به والرقابة غير الفعالة خاصة على مستوى المخازن ومراكز التعمير. فعندما كان مسؤولو المؤسسة مضطرين إلى تنفيذ بعضها، سلطوها على الأفراد الضعفاء فقط، هذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول 3-23: طريقة تطبيق العقوبة المالية داخل مقاطعة نפתال

طريقة تطبيق العقوبة المالية	التكرار	%	أسباب عدم عدالتها	التكرار	%
عادلة	10	41.67	تطبيقها الصارم على الضعفاء من المستخدمين	6	43
غير عادلة	14	58.33	ضعف الرقابة والتسيب	8	57
المجموع	24	100	المجموع	14	100

المصدر: الإعداد الشخصي الناتج عن الاستمارة

من الملاحظ أن عدم العدالة في تطبيق العقوبة المالية كان هو السائد وذلك لأسباب عدة أهمها: ضعف الرقابة والتسيب من جهة وتطبيقها الصارم على المستخدمين الضعفاء من جهة أخرى مما أثر سلباً على المؤسسة بأكملها.

المطلب الثالث: تقييم وضع نظام المعلومات في مقاطعة نפתال:

سبقت الإشارة إلى أن نظم المعلومات في المقاطعة تتميز بعدم ضخامتها نظراً للمهام المحدودة التي تقوم بها، وذلك باقتناء مجموعة من البيانات التي تتحصل عليها من مختلف الدوائر ومختلف المراكز والمخازن فيما يخص بيانات الموظفين لديها وكذلك المعلومات المالية والتسويقية، والتي تقوم المصلحة بدورها بإرسالها إلى المديرية العامة.

أولاً- تقييم أنظمة المعلومات في مقاطعة نפתال:

تنوعت أنظمة المعلومات بحسب تنوع نشاطات المقاطعة والتي يمكن حصرها في:

1- نظام المعلومات الإداري: ويتكون من نظام المرتبات ونظام بيانات الموظفين.

2- نظام المعلومات المالي: ويتكون من نظام المحاسبي

3- نظام دعم الإدارة العليا وتتكون من نظام معلومات مكتب المدير.

4- نظام المعلومات التسويقي: ويتكون من نظام معلومات الخاص بالمبيعات والزبائن.

وهذه الأنظمة يدوية وتستخدم السجلات وأرشفة البيانات والوثائق يدويا، حتى مع استخدام الحاسوب وتطبيقاته وبرامجه في الأنظمة المحسوبة في حفظ وأرشفة الوثائق المؤيدة لهذه البيانات الموجودة في تلك الأنظمة، و يتم الرجوع إليها يدويا للتأكد من موثوقية البيانات الموجودة في قواعد البيانات الحاسوبية، مما يعيق العمل الإداري ويجعله أكثر روتينية ويزيد من شعور الأفراد بعدم موثوقية الأنظمة المحسوبة.

ثانيا- تقييم نظم معلومات واتخاذ القرارات:

نلاحظ تداخل المهام والاختصاصات الموضحة في الشكل السابق رقم (3-3) بسبب التدخل غير المبرر من الإدارة العليا للمديرية العامة في القرارات المتخذة من الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية أو هيمنة المديرية العامة على جميع القرارات التي تتخذ داخل المقاطعة، واعتماد الأساليب اليدوية لمعالجة البيانات وعدم توفر المعلومات في الوقت المناسب، وبصورة تعيق اتخاذ القرارات وسيرورة العمل.

تعددت الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وذلك تبعا لنوع القرار المتخذ، فالقرارات المتكررة والروتينية تتخذ باستخدام الخبرة السابقة للمسيرين، وبظهور المشاكل المعقدة، مما دفع المؤسسة إلى استخدام الأساليب الكمية مثل بحوث العمليات وغيرها من الوسائل والتطبيقات المساعدة على اتخاذ القرارات، وساعد الحاسب على نجاح هذه الأساليب بقدرته على استيعاب الكم الهائل من البيانات ومعالجتها، وإجراء العمليات الحسابية لزيادة فاعلية الأساليب الكمية، ولكن بسبب وجود عدد كبير من المتغيرات يصعب قياسها والسيطرة عليها، وهو ما دفع إلى البحث عن القرارات والنظم الخبيرة، والشبكات العصبية، مما ساعد بشكل فاعل عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، بالعودة إلى الحالة -محل الدراسة- لاحظت أن المديرية العامة والمقاطعة لا تستخدمان أي وسيلة من الوسائل المساعدة والمساندة لاتخاذ قراراتها (نظم مساعدة القرارات، النظم الخبيرة، الشبكة العصبية)، فالقرارات تتخذ باستخدام الخبرة السابقة والشخصية للإدارة العليا أو مجلس المستشارين وقد تعتمد في اتخاذ قراراتها وبصورة محدودة على التالي:

- 1- التقارير المرفوعة من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا حول مستوى الانجازات، أو المعوقات التي تواجه هذه الوحدات التنظيمية، وكذا التوصيات والمقترحات والتي تقدم حلولاً لهذه المشاكل.
- 2- بعض المؤشرات التي تقدم من الوحدات المختلفة كإحصاء.
- 3- الدراسات المقدمة حول موضوع من المواضيع.
- 4- وقد تتخذ القرارات داخل المديرية العامة بناءً على توجيهات من القيادة العليا ودون الرجوع إلى الميدان والمؤشرات.

ثالثاً- تقييم دور نظم المعلومات في عملية الاتصال والتنسيق داخل وخارج المقاطعة:

إن نظم المعلومات الجزئية في المقاطعة لا يمكن أن يطلق عليها نظاماً متكاملماً لما يجب أن يتميز به نظام المعلومات من خصائص تحقق صفة الكمال والوحدة لهذا النظام فلو تم الرجوع لنظام المعلومات في المقاطعة يلاحظ أنه يفتقر لبعض هذه الخصائص:

- 1- حيث يتكون نظام المعلومات في المقاطعة من مجموعة من النظم الجزئية، والتي تفتقر بصفة جزئية للقنوات التي تربط الأنظمة ببعضها البعض، ويرجع ذلك لسبب ضعف منظومة الاتصال وشبكته داخل المقاطعة، فكل نظام يجسد النشاطات للوحدة الإدارية التي يعمل فيها، ويعمل بصفة منفردة عن الأنظمة الأخرى.
- 2- نظام المعلومات في المقاطعة لا يمتلك نظاماً واضحاً ومتكاملاً للتغذية العكسية لمعرفة الانحرافات.
- 3- كما يشير المختصون إلى أن الأنظمة المحسوبة في المقاطعة ذات حماية متوسطة يمكن اختراقها بسهولة.

رابعاً- تقييم الآثار التسييرية لاستخدام نظم المعلومات داخل مقاطعة نפטال:

عدم توفر الكوادر المؤهلة والمبدعة في مجال تشغيل الحاسوب وتطبيقاته، أثر بشكل كبير على استخدام التقنيات وتطبيقها الاستخدام الأمثل، وإن وجدوا فإنهم يحتكرون الخبرة والصلاحيات في أيديهم، ويحجمون على تدريب الأفراد في هذه المجالات.

إن نظم المعلومات في مقاطعة نפטال لم تحدث أي تغيير يذكر في الهيكل التنظيمي ما عدا وضع مصلحة تابعة للمدير تهتم بكل ما يتعلق بأنظمة المعلومات داخل المقاطعة من تحليل وتصميم وتنفيذ ومعالجة معلومات وسرعة إرسال المعلومات، وكذلك لم تؤثر نظم المعلومات في المقاطعة على دور

الإدارة العليا سوى في سرعة وصول المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات، أما في الوظائف والعمليات أتاحت نظم المعلومات إمكانية كبيرة في أداء الوظائف والعمليات الإدارية بسرعة كبيرة وبتكلفة أقل بكثير مما كانت عليه في السابق.

المطلب الرابع: تقييم الهيكل التنظيمي في مقاطعة نفظال

يمثل الهيكل التنظيمي عاملا حويا وحاسما في تحديد كفاءة وفعالية التسيير في المؤسسات، فالهيكل التنظيمي يتضمن المهام والاختصاصات والعلاقات الرأسية والأفقية، فهو تعبير عن صورة المؤسسة، محددًا مختلف الأقسام ومراكز المسؤولية وخطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات متضمنا أو معبرا عن الاتصالات التي تعتبر مصدر حياة أي تنظيم، فعلى أساس المعلومات المرتدة يتعدل ويتحدد بما يوافق واحتياجات المؤسسة.

أولا- تقييم شكل الهيكل التنظيمي داخل مقاطعة نفظال:

تواجه مقاطعة نفظال حاليا منافسة شرسة من قبل مؤسسة سونلغاز والخواص في نفس الوقت، أن ما لاحظناه أن المؤسسة لحد الآن مازالت تتبنى الهيكل التنظيمي ذو النموذج الميكانيكي المغلق الذي يلاءم الظروف التي تتسم بالاستقرار والتجانس، غير أن المؤسسة تعمل في بيئة تتسم بعدم التأكد البيئي المرتفع وعدم الاستقرار، فهو نموذج لا يساعد على خلق الجو المناسب الذي يتيح لعمال المقاطعة المرونة الكافية في أداء الأعمال بحيث هذا الأخير يبالغ في التخصص مما يخلق نوع من الملل والروتين.

نموذج لا يناسب البيئات المضطربة، فمقاطعة نفظال بحاجة إلى تعديل وتحديد هيكلها التنظيمي لتلائم مع البيئة غير المستقرة، مما يكفل مقدرتها على التكيف مع التغيير، فالتغيير والتعديل مطلوبان حتى تتمكن المقاطعة من تلبية أهدافها المتعددة.

ثانيا- تقييم العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي داخل مقاطعة نفظال:

لقد أثبتت الدراسات أن الهيكل التنظيمي الهرمي يصبح غير قادر على التكيف مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية خاصة عندما تميل المؤسسة إلى درجة صعبة من التعقيد، غير أن ما لاحظناه أن المؤسسة -محل الدراسة- منذ نشأتها تتبنى نفس الهيكل التنظيمي، إلا أن الظروف الخارجية وإستراتيجية المقاطعة في تغير دائم مما أدى إلى عدم استجواب هيكلها التنظيمي لهذه التغيرات فهي بحاجة إلى هيكل عضوي يسمح لها بتحقيق التكيف بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، وكذلك استخدام كامل الطاقات الكامنة للعاملين بما يحقق المرونة في الوظائف.

ثالثا- تقييم فعالية الهيكل التنظيمي في المقاطعة:

سبقت الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي للمقاطعة يتميز بعدم فعاليته وهذا نظرا:

- 1- التصور الهيكلي المفرط للمؤسسة -محل الدراسة- بحيث شكلت مقاطعة نفظال مصالح يسيروها فردين فقط، غير أنه يمكن لها إدماج هاتين المصلحتين في مصلحة واحدة، كمصلحة الموارد البشرية والتكوين ومصلحة التسيير وغيرها من المصالح.
- 2- وضع المقاطعة آليات "ميكانيزمات" قانونية تحكم الهيكل التنظيمي دون الاهتمام بديناميكية العلاقات السلوكية التي تحدث ضمن إطارها.
- 3- عدم تمتع مسيرو المقاطعة بالقدر الكافي من الحرية للتعبير أو تعديل الهيكل التنظيمي، فمحمل القرارات الإستراتيجية تضع من قبل المديرية العامة.
- 4- عدم توافر في المقاطعة مسيرين على درجة عالية من مهارة التفكير الاستراتيجي أي مهارة النظر إلى المشكلة في إطارها الكلي وليس الجزئي كي يتم تصميم الهيكل التنظيمي بطريقة فعالة.
- 5- الاعتقاد السائد داخل المقاطعة بأن التغيير الهيكلي على المستوى الكلي للمؤسسة من شأنه أن يحدث تغييرا على المستوى الجزئي "القيادة".
- 6- قرارات المصيرية ذات التأثير على نشاط المقاطعة وهيكلها لا تزال تتخذ خارج نطاق الحدود، كالمديرية العامة والحكومة، في أمور تدخل بطبيعتها في اختصاصات إدارة المقاطعة.
- 7- تصميم الهيكل التنظيمي للمقاطعة من قبل هيئات أجنبية التي تجهل بالمتغيرات البيئية حيث تصمم على أساس تخيلات.
- 8- غياب الثقافة التنظيمية لدى الإدارة العليا، ووقوفها ضد مشروعات إدخال تعديلات لخوفها من تقليص صلاحياتها.

يشكل قطاع المحروقات في الجزائر لبنة الاقتصاد حيث تسهر مؤسسات عديدة على تحقيق نشاطاته المتعددة، ومقاطعة نפטال من بين هذه المؤسسات التي لها قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع على مستوى تراب ولاية تيارت.

وقصد تقييم فعالية التسيير لهذه المؤسسة لجأنا إلى توجيه استمارتين لعينتين من القادة والمرؤوسين واعتمدنا على الملاحظة في بعض الحالات وقد تمكنا بعد تحليل الإجابات بالخروج بنتيجة نهائية وهي عدم فعالية التسيير داخل مقاطعة نפטال أي عدم فعالية محددات التسيير التي تعرضنا لها في الجانب النظري من البحث بالشكل الكافي والتي تتمثل في:

1- عدم فعالية القيادة الإدارية في مقاطعة نפטال وهذا راجع إلى عدة أسباب أهمها:

■ عدم توافر معظم السمات القيادية، وخاصة السمات الشخصية والسلوكية في قادة المقاطعة مثل: المبادرة، الإبداع، المشاركة في صنع القرارات، الاتصال الدائم ومهارة بناء العلاقات الإنسانية، وهو ما يؤكد ضعف قدرة القادة الإداريين في التأثير في المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة.

■ يفضل أغلب قادة المقاطعة في عملهم أو عمل المرؤوسين الالتزام باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها، مما يجعل قيادتهم بيروقراطية لا تشجع على المبادرة والإبداع.

■ اعتماد القادة الإداريين بالمقاطعة في الاتصال عبر القنوات الرسمية وخاصة الاجتماعات الرسمية، مع ضعف استعمال الإدارة بالتحوال، أي أن أكثرهم يكتفون بالبقاء في مكاتبهم وينتظرون وصول المعلومات إليهم، دون النزول إلى الميدان ومتابعة الأعمال عن قرب، مما يجعل إدراكهم لما يحدث في مواقع العمل محدود، وهو ما يؤثر سلبا على القرارات التي يتخذونها، سواء تعلقت بالمؤسسة، أو العاملين.

■ التوظيف للمناصب القيادية في مقاطعة نפטال يتم وفق العلاقات الشخصية بسبب الطابع العمومي للمؤسسة، كما أن الترقية للمناصب القيادية تتم على أساس الأقدمية أو الحاجة، وليس على أساس الكفاءة بشكل عام وهو ما يؤدي إلى عدم فعالية هؤلاء القادة في تحمل مسؤوليات القيادة.

2- عدم فعالية وظيفة الموارد البشرية في مقاطعة نפטال وهذا راجع إلى عدة أسباب أهمها.

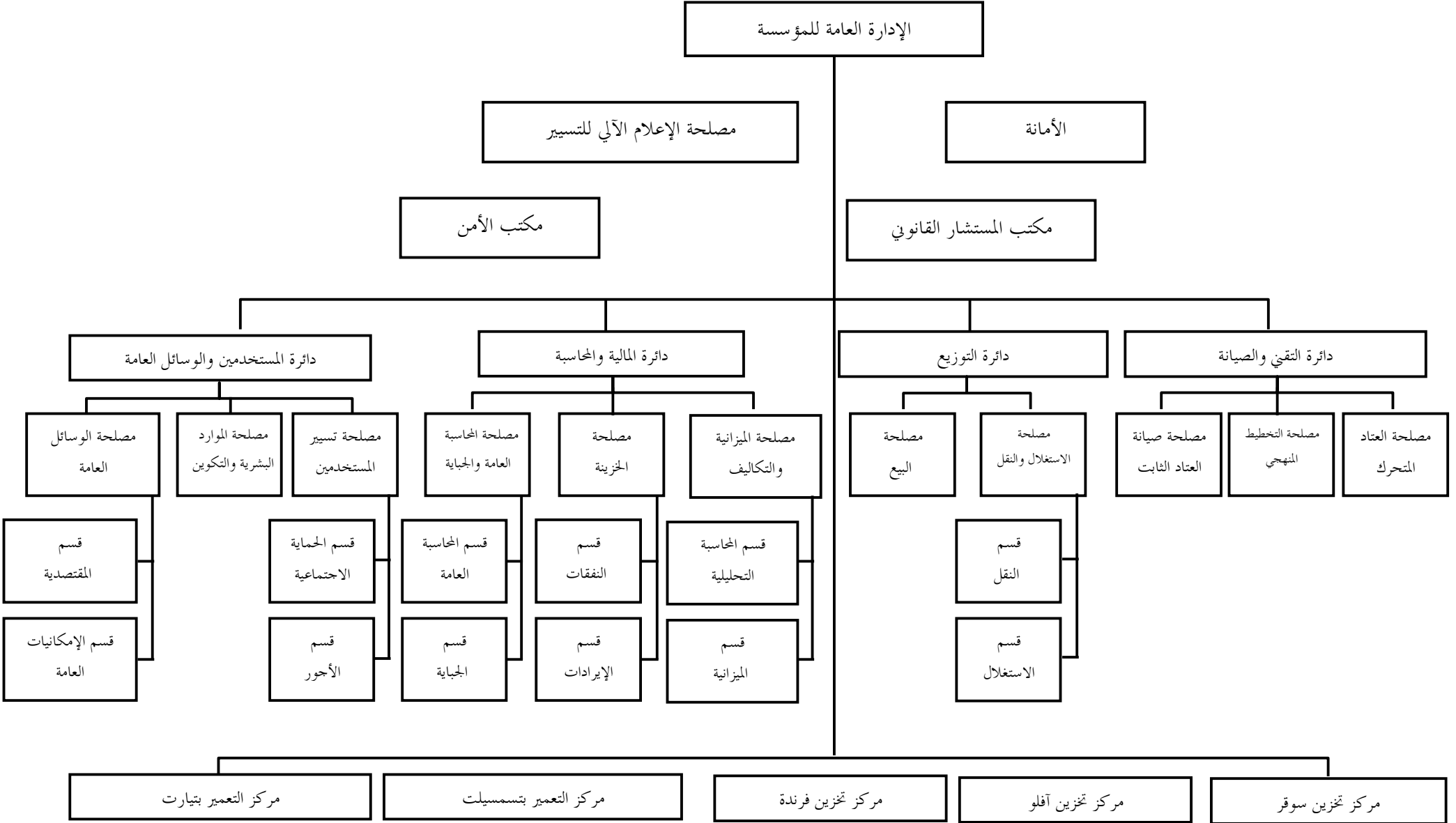
■ انعدام التخطيط الاستراتيجي.

■ الممارسات غير العقلانية في مجال التنبؤ العملي للأفراد مثل الاعتماد على الخبرة في التخطيط التشغيلي.

- الافتقار إلى مبدأ التوفيق في التخطيط وعدم إشراك العمال في إعداد الخطط.
 - الارتكاز على المورد الداخلي، حيث معيار الأقدمية في التجنيد هو الطاغي.
 - الاقتصر على معايير معينة أثناء التجنيد كالقراية والصدقة.
 - عدم تماشي المنصب المشغول مع اختصاص المجدد (جعل المستخدم التقني في منصب مسير).
 - الاعتماد الكلي أو شبه الكلي على حافر الأجر.
 - تجاهل المؤهل العلمي أثناء توزيع الحوافز المالية.
 - تركيز المؤسسة -محل الدراسة- على التكوين بالأقدمية واهتمامها أكثر بتكوين الإطارات وإهمالها لباقي الفئات الأخرى.
- 3- عدم فعالية نظم المعلومات في مقاطعة نفظال وهذا راجع لعدة أسباب أهمها:
- الرؤية السطحية من قبل الإدارة لأهمية نظم المعلومات داخل المقاطعة، وعدم تبني أي إستراتيجية في هذا المجال.
 - غياب الثقافة المعلوماتية لدى الإدارة العليا، ووقوفها ضد مشروعات إدخال هذه التقنية لخوفها من تقليص صلاحياتها.
 - ندرة المختصين في مجال المعلوماتية.
 - العجز الكبير في برامج التدريب للعاملين في مجال المعلومات، مما انعكس في صورة كوادر غير مدربة في المجال داخل المقاطعة.
 - اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا بالاعتماد على الاتصال الشخصي، والعشوائية وعدم استفادتهم على المعلومات والمؤشرات الدقيقة لهذه النظم مما أحد من فعاليتها وبالتالي عدم الاهتمام بها.
 - ضعف منظومة الاتصال وشبكتها داخل المقاطعة، فكل نظام يجسد النشاطات للوحدة الإدارية التي تعمل فيها، ويعمل بصفة منفردة عن الأنظمة الأخرى.
 - لا تمتلك المقاطعة على نظام متكامل للتغذية العكسية، لمعرفة الانحرافات وإذا امتلكت نظاما فهو بسيط جدا، يعتمد على الأساليب اليدوية وهو بطيء وغير مجدي.
- 4- عدم فعالية الهيكل التنظيمي للمقاطعة وهذا راجع إلى عدة أسباب أهمها:

- عدم مرونة الهيكل التنظيمي للمقاطعة، فرغم تغير ظروف المؤسسة من ظروف مستقرة ومتجانسة إلى ظروف عدم التأكد وعدم الاستقرار إلا أن المؤسسة تعتمد على نفس الهيكل التنظيمي، ولم تسعى إلى خلق أي أجهزة تنظيمية فرعية سبق دراستها.
- التصور الهيكلي المفرط للمؤسسة محل الدراسة.
- عدم توفر في المقاطعة مسيرين على درجة عالية من مهارة التفكير الاستراتيجي، أي مهارة النظر إلى المشكلة في إطارها الهيكلي على المستوى الكلي.
- غياب الثقافة التنظيمية لدى أفراد المقاطعة.

الشكل 3-2: الهيكل التنظيمي العام لمقاطعة نفظال



المصدر: الوثائق الإدارية الرسمية للمقاطعة

الخاتمة:

إن سبب تدهور المؤسسات الاقتصادية ليس نقصا في رأس المال أو نقصا في الموارد أو نقصا في الأيدي العاملة ، و لكنه راجع بصفة أساسية إلى التخلف في التسيير كما و نوعا، فالتسيير الفعال يكون قادرا على الحصول على الرأس المال اللازم ، و يكون قادرا على اكتشاف الموارد أو استخدام المتاح منها ، كما يكون قادرا على تكوين قوة عاملة ماهرة راضية.

و ضعف التسيير أو سوء التسيير ينتج من عدم تفهم حقيقي لمفهوم التسيير ، أو عدم الاقتناع بأن التسيير مهنة تتطلب إعدادا خاصا مثل الطب و الهندسة ، فالبعض ينظر إلى التسيير على أنه أمر و نهي و البعض الآخر ينظر إليه على أنه رفعة و ترقية ، و الكثيرون ينظرون إليه على أنه نشاط يمكن أن يقوم به أي إنسان.

و في الوقت الذي كان يشهد فيه مفهوم فعالية التسيير تطبيقات واسعة في البلدان المتقدمة كانت الدول المسماة النامية تعيش حالة من الفوضى بسبب انتهاجها من حيث لا تدري لسبيل اللافعالية في تسيير مؤسساتها، من بين هذه الدول الجزائر، التي تنبعت بهذا المشكل و حاولت إتباع مسلك الفعالية في تسيير مؤسساتها الاقتصادية خاصة مع مطلع القرن الجديد، أين أصبح التسيير الفعال هو السبيل الوحيد للحفاظ على بقاء مؤسساتها في ظل المنافسة الشديدة التي تفرضها العولمة.

من خلال مختلف الفصول النظرية و الفصل التطبيقي، الذي أردنا من خلاله أن يكون إسقاط على الواقع، لتتعرف على مدى إرتباط المعارف النظرية بالمعارف التطبيقية، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات و التساؤلات المطروحة، إضافة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات المتعلقة بالفصول النظرية و بدراسة الحالة إلى جانب آفاق البحث نذكرها فيما يلي:

1. فيما يخص إختبار الفرضيات، فقد أدت معالجة الموضوع إلى النتائج التالية:

■ يمكن القول أن مطلع القرن العشرين كان نقطة البداية لتطور مفهوم الفعالية حيث شهدت هذه الأخيرة تقدما مفاجئا تمثل في تطبيق أساليب البحث العلمي على مشاكل التسيير، و بظهور مدرسة العلوم السلوكية و ما تحمله من أفكار جديدة نادت بضرورة التأكد على أهمية العنصر البشري في تحقيق الفعالية، كما شهد بعد ذلك الفكر التسييري قفزة جديدة نحو التطور تمثلت في معالجة مشكلات التسيير بواسطة النماذج الرياضية للحصول على أفضل حل ممكن يحقق الفعالية، و كان لظهور مدرسة النظم الأثر الكبير في دفع مفهوم الفعالية في التسيير قدما للأمام، فهذه المدرسة تنظر إلى المؤسسة و أعمالها

ككل مترابط يتفاعل فيما بين أجزائه و بين البيئة الخارجية، و لا يمكن أن نعتبر تلك المدارس كمدخل تسييرية منفصلة عن بعضها و إنما هي مكملة، فنجد البعض ركز على جوانب معينة و أهمل الأخرى، و جاء آخرون لتكاملتها و تطويرها حتى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة.

فالتسيير الفعال عملية متكاملة مبنية على وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة، تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة التي تديرها آخذة بعين الاعتبار العوامل البيئية المحيطة، و الاستخدام الأمثل للموارد مع التركيز على الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بالدافعية و الروح المعنوية، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، المتعلقة بالتطور الذي لازم مفهوم الفعالية منذ أوائل القرن العشرين، و العوامل المؤثرة عليه، و الغاية منه الذي تمثل في تحقيق أهداف المؤسسة إلى أقصى حد ممكن.

■ قد تختلف أهداف المؤسسة و تتعدد، إلا أنه بصفة عامة فإن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الكفاءة و الفعالية التي لا يتحقق إلا إذا كان هناك تسيير فعال للمؤسسة الذي يتأثر بعدة محددات و من بين المحددات الأكثر أهمية في التسيير هو:

- وجود قيادات إدارية فعالة في المؤسسة.
 - بناء و تشغيل نظام متكامل و متطور للتسيير الموارد البشرية بتعظيم الاستفادة من طاقاتها الذهنية و الإبداعية و تكريسها في تنمية المؤسسة.
 - بناء و تشغيل نظام متكامل للمعلومات و تطبيقه في كافة مجالات العمل على جميع المستويات.
 - بناء و تطوير هيكل تنظيمي فعال مرن قادر على التكيف و التوائم مع المتغيرات البيئية.
- و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية، المتعلقة بالمحددات الأساسية التي يجب أن تتوفر في المؤسسة لكي تحقق الفعالية في التسيير.

■ إن حاجة المؤسسات لتسيير فعال و كفؤ للنهوض بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية يبررها مستوى الأداء الحالي للمؤسسات، فقد أثبتت الدراسة الميدانية، أن تدني مستوى أداء مقاطعة نفضال و خروجها بنتائج سلبية راجع إلى غياب مجموعة من محددات التسيير الفعال، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة المتمثلة بخروج مقاطعة نفضال بمستوى أداء متدني، راجع لعدم فعالية محددات التسيير على مستوى هذه المؤسسة.

2. أما فيما يتعلق بنتائج البحث فهي كما يلي:

■ إن قياس الفعالية ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة و ما يترتب على هذا التقييم من إجراءات و قرارات تؤدي إلى إضفاء المزيد من الفعالية على أداء المؤسسة و إدارتها.

■ إذا كانت فعالية التسيير كما ذكرنا سابقا هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإن الكفاءة لها علاقة باستخدام مختلف الموارد المتاحة، لذا فإن الكفاءة و الفعالية يجب أن يتوفران معا في المؤسسات حتى تكون لها المقدرة على تحقيق أهدافها و بأدنى تكلفة ممكنة و في الوقت المناسب.

■ لكي يصبح التسيير فعالا ينبغي عليه أن يأخذ العوامل البيئية بعين الاعتبار عند ممارسة نشاطه، و هذا يتطلب أن يكون مدركا لها و بكيفية تأثيرها، و يجب التنويه بأنه مهما كان شكل التصنيف و العوامل المؤثرة، فإن المسير الفعال هو الذي يدرك العوامل الحقيقية التي تؤثر في نجاح المؤسسة إنطلاقا من الأولويات و الظروف الخاصة و المواقف المحددة.

■ إن فعالية الموارد البشرية و كفايتها الإنتاجية يمكن أن يتحقق من خلال سلوك إدارتها عن طريق:

- وضع الأشخاص المناسبة في الوظائف المناسبة.

- خلق الوظائف المناسبة و قدرات أو مهارات الأفراد.

- إحداث نوع من المرونة في نظام الأجور و المكافآت الخاصة بالمديرين (القادة)، و العمال بما يمكن من حفز الجهود المرتبطة بتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

■ إن الهياكل التنظيمية لن تكون فعالة إلا بالقدر الذي يراعي فيه تغيير و تعقد مكونات المحيط الذي تنشط في مجال حيوي موقفي احتمالي، و مهما يكن فلا بد من الإشارة إلى أن فعالية التسيير في المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا إذا فهم المسيرون هذه الديناميكية التي يتمتع بها النسق و اعتقدوا فيها و تمكنوا من إدماج المؤسسة في محيطها الطبيعي و ترك الحتمية التنظيمية التي جاءت بها المدرسة التقليدية جانبا و بالتالي تبني فلسفة مدخل النظم.

■ إن القيادة الإدارية ليست مهمة سهلة بل هي وظيفة شاقة يرتبط بها مصير المؤسسة، لذلك تتطلب في من يتقدم إليها أن تتوافر فيه مجموعة من السمات و التي يمكن حصرها في السمات الذاتية، السلوكية، و الذهنية لكي يؤدي مهامه بكفاءة و فعالية.

■ ساهمت نظم المعلومات و تقنياتها بدور فاعل جدا في تحسين أداء المؤسسات، و مكنت من إدارتها بكفاءة عالية و شفافية، و قد احتلت موقع مهم داخل المؤسسات، حيث تعتبر اليوم من أهم المقاييس لفعالية و نجاح المؤسسات، نظرا لما تقدمه من دعم لوظائف و عمليات المؤسسات في مختلف المجالات

داخل المستويات الإدارية في التنظيم، و قدرتها العالية على دعم إتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسات و التنسيق بين الوحدات التنظيمية للحد من تداخل المهام و الاختصاصات من خلال إستخدامها لقنوات الاتصال عالية الكفاءة و التي توفرها هذه النظم.

3. كما سمحت لنا الدراسة التطبيقية للوصول إلى مجموعة من النتائج و التوصيات، نلخصها فيما يلي:

■ إعتداد القادة الإداريين بمقاطعة نفعال في الاتصال عبر القنوات الرسمية و خاصة الاجتماعات الرسمية، مع ضعف إستعمال الإدارة بالتحوال، أي أن أكثرهم يكتفون بالبقاء في مكاتبهم و ينتظرون وصول المعلومات إليهم، دون التزول إلى الميدان و متابعة الأعمال عن قرب، مما يجعل إدراكهم لما يحدث في مواقع العمل محدود، و هو ما يؤثر سلبا على القرارات التي يتخذونها سواء تعلقت بالمؤسسة أو العاملين.

■ يفضل أغلب قادة مقاطعة نفعال في عملهم أو عمل المرؤوسين الالتزام باللوائح و التعليمات و عدم الخروج عنها، مما يجعل قيادتهم بيروقراطية لا تشجع الإبداع.

■ التوظيف للمناصب القيادية في مقاطعة نفعال يتم وفق العلاقات الشخصية بسبب الطابع العمومي للمؤسسة، كما أن الترقية للمناصب القيادية تتم على أساس الأقدمية أو الحاجة، و ليس على أساس الكفاءة بشكل عام، و هو ما يؤدي إلى عدم فعالية هؤلاء القادة في تحمل مسؤوليات القيادة.

■ عدم توافر معظم السمات القيادية، و خاصة السمات الشخصية و السلوكية في قادة مقاطعة نفعال مثل: المبادرة، الإبداع، المشاركة في صنع القرارات، الاتصال الدائم و مهارة بناء العلاقات الإنسانية، و هو ما يؤكد ضعف قدرة القادة الإداريين في التأثير في المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة.

■ إنعدام التخطيط الاستراتيجي على مستوى مقاطعة نفعال.

■ الممارسات غير العقلانية في مجال التنبؤ العملي للأفراد مثل الاعتماد على الخبرة في التخطيط التشغيلي.

■ الافتقار إلى مبدأ التوفيق في التخطيط و عدم إشراك العمال في إعداد الخطط.

■ الارتكاز على المورد الداخلي، حيث معيار الأقدمية في التجنيد هو الطاغي.

■ الاعتماد الكلي أو شبه الكلي على حافز الأجر.

■ ندرة المختصين في مجال المعلوماتية.

- إتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا بالاعتماد على الاتصال الشخصي، و العشوائية و عدم الاستفادة من المعلومات و المؤشرات الدقيقة التي توفرها هذه النظم.
- ضعف منظومة الاتصال و شبكته داخل مقاطعة نفعال، فكل نظام يجسد النشاطات للوحدة الإدارية التي يعمل فيه، و يعمل بصفة منفردة عن الأنظمة الأخرى.
- التصور الهيكلي المفرط لمقاطعة نفعال.
- عدم مرونة الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفعال ،فرغم تغير ظروف المؤسسة من ظروف مستقرة و متجانسة إلى ظروف عدم التأكد و عدم الاستقرار إلا أن المؤسسة تعتمد على نفس الهيكل التنظيمي، و لم تسعى إلى خلق أي أجهزة تنظيمية فرعية سبق دراستها.
- عدم توفر في مقاطعة نفعال مسيرين على درجة عالية من مهارة التفكير الاستراتيجي، أي مهارة النظر إلى المشكلة في إطارها الهيكلي على المستوى الكلي.
- غياب الثقافة التنظيمية لدى أفراد مقاطعة نفعال.

أما فيما يخص التوصيات التي نراها مناسبة لتفعيل التسيير على مستوى مقاطعة نفعال و التي نلخصها فيما يلي:

- يجب على القادة الإداريين في مقاطعة نفعال أن يكونوا ميدانيين أكثر و ألا يكتنفوا بالقيادة من وراء المكاتب، و بدلا من ذلك عليهم إعطاء وقت أكثر للإدارة بالتحوال في مكاتب الموظفين و مواقع العمل بالمؤسسة، مما يسمح بالاتصال مع المرؤوسين و الاطلاع على مشكلاتهم في العمل و مناقشة الحلول معهم.

■ تفعيل نظام الاتصال بين القادة و المرؤوسين بما يمكن أن تتجاوز معرفة القادة للمرؤوسين في إطار العمل فقط، لتتعدى معرفة أحاسيسهم، مشاعرهم، أحلامهم، حاجاتهم، دوافعهم، و مشاكلهم في العمل أو خارجه، و هو ما يمكن القادة من بناء علاقات جيدة معهم و بالتالي التأثير فيهم للإيمان بأهداف المؤسسة و العمل بإخلاص لتحقيقها.

■ و جوب اعتماد سياسة توظيف للقادة الإداريين قائمة على أساس توافر القدر الكافي من السمات التي تم التعرض لها في البحث و خاصة السمات الذهنية و السلوكية مع العمل على تطويرها عن طريق التعليم و التدريب الذاتيين، أو القيام بنشاطات تدريبية في شكل محاضرات ، مؤتمرات، و غيرها من أساليب التدريب.

- تمتيع مسؤولي و مختصي تسيير الموارد البشرية بحرية التصرف، فهم على دراية كاملة بأحوال مستخدمي مؤسستهم و بأوضاع المنظمة نفسها سواء كانت المالية أو الاقتصادية. بمعنى:
 - تمتعهم بالحرية في تخطيط الأفراد الاستراتيجي و العملي
 - تفادي الزيادات الأجرية المستمرة غير المعقولة في حالة سوء وضعية المؤسسة المالية.
 - تنوع طرق التجنيد، كإدخال الدم الجديد أي يمكن من الخروج عن الروتين العملي القاتل، و الإنزال الوظيفي في حالة عدم كفاءة المستخدم.
 - التفريق بين الخبرة و الأقدمية في ميدان الأجر، التجنيد و التكوين (حبذا لو فضلت الخبرة عن الأقدمية لأن تأثيرها بالغ على الإنتاجية).
 - الأخذ بعين الاعتبار حوافز أخرى إلى جانب حافز الأجر مثل: إعادة الاعتبار إلى الحافز المعنوي (التقدير، توفير شروط العمل).
 - يجب على المؤسسة أن تركز في إستراتيجياتها على إستراتيجية إحلال النظم المحسوبة بدلا عن النظم اليدوية على تدريب و تأهيل موظفيها.
 - تمتلك مقاطعة نפטال عدد كبير من المعدات و التجهيزات، و الذي يجب عليها توظيفها من خلال الاستخدام الأمثل في العمل الإداري.
 - يجب على الإدارة العليا الاهتمام بالنظم الخبيرة لمساعدتها في إتخاذ القرارات الرشيدة.
 - يجب على مقاطعة نפטال أن تتبنى هيكل أكثر ديناميكية من خلال الترابط و التعاون و الاعتماد المتبادل و التفاعل المستمر بين أجزاء التنظيم.
 - التكوين المستمر في مجال التنظيم، من خلال حلقات تنظيم تعرض و تناقش فيها أفكار تركز أساسا على المستقبل التنظيمي للمؤسسة، بمختلف متغيراته، هذا من شأنه الرفع من درجة الوعي بالبعد التنظيمي.
4. بعد دراستنا لموضوع البحث و توصلنا إلى النتائج السابقة تراءت لنا عدة نقاط مازالت مجهولة، هذه النقاط يمكن أن تكون موضوعات بحوث أخرى و إشكاليات تنتظر المعالجة، هذه النقاط نذكر منها:
- أثر البيئة على التنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية.
 - التسيير الفعال للموارد البشرية.

- تنمية القادة الإداريين مع دراسة حالة أنظمة توظيف، تدريب وتحفيز القادة في المؤسسات العمومية.
- سمات القيادة الإدارية في ظل العولمة مع دراسة حالة عينة من القادة الإداريين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- الكشف عن أوجه التماثل و أوجه الاختلاف في الأبنية الهيكلية بين النظم المختلفة.
- دور إدارة الموارد البشرية في توجيه و مراقبة نشاط الفرد في المؤسسة.

المراجع

أولاً- باللغة العربية:

1- الكتب :

- 1- أحمد عرفة و سمية شبلي، فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة النشر مجهولة.
- 2- إيهاب صبيح محمد زريق ، إدارة العمليات و إتخاذ القرارات السليمة ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- 3- أحمد سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة عين شمس، القاهرة 1987 .
- 4- إبراهيم الفقي ، أسرار قادة التميز ، سلطة إصدارات بميك ، القاهرة ، 1996 .
- 5- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1989.
- 6- أمينة بواشري ، توجه القيادات العربية في ظل العولمة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2005 .
- 7- بوفلحة غياب ، مبادئ التسيير البشري ، الدار المحمدية العامة ، الجزائر ، سنة النشر مجهولة.
- 8- ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية إسكندرية ، 2005 .
- 9- جمال الدين المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
- 10- جمال الدين العويصات ، الإدارة و عمليات إتخاذ القرار ، دار هوما ، الجزائر ، 2002 .
- 11- حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 .
- 12- حكمت أحمد الراوي ، نظم المعلومات المحاسبية و المنظمة نظرة مع دراسة حالة ، دار الثقافة، عمان ، 1999 .
- 13- حميد عبد النبي ، الجودة الشاملة ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2003 .
- 14- خالد عبد الرحمان مطر الهبيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، الطبعة الأولى، دار مكتبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999-2000 .
- 15- راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
- 16- سعيد محمد المصري ، التنظيم و الادارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط التنظيم القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 17- سعيد يس عامر ، علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، الطبعة الثانية ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، 1998 .
- 18- سيد الهواري ، الإدارة و الأصول و الأسس العلمية ، الطبعة الحادية عشرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1996 .
- 19- سونيا محمد البكير، إبراهيم بلوط ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2001 .
- 20- سليم إبراهيم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 1998 .
- 21- سعد غالب ياسين التكريتي ، نظم مساندة القرارات ، الطبعة الأولى ، دار المناهج ، الأردن ، 2003 .
- 22- سعد غالب ياسين التكريتي ، نظم مساندة القرارات ، الطبعة الثانية ، دار المناهج ، عمان ، 2004 .
- 23- شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي ، دار حامد، عمان، 2000 .
- 24- طارق عبد الحميد البدري ، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر ، عمان، 2001 .
- 25- عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1989 .
- 26- علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، ج م العربية ، سنة النشر مجهولة.
- 27- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 .
- 28- عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1991 .
- 29- علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1997 .

- 30- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 .
- 31- علي الشرقاوي ، إدارة الأعمال الوظائف و الممارسات ، مؤسسة شباب الجامعة ، سنة النشر مجهولة .
- 32- عصام فهد العديين و آخرون ، نظم المعلومات الحاسبية مدخل تطبيقي معاصر ، دار المناهج ، عمان ، 2003 .
- 33- علي عبد الهادي سلم ، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية المبادئ و التطبيقات ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، 1999 .
- 34- عبد المالك إسماعيل حجر ، نظم المعلومات الحاسبية ، دار الفكر ، صنعاء ، 1997 .
- 35- عثمان الكيلاني و آخرون ، المدخل إلى نظم المعلومات الحاسبية ، دار وائل ، عمان ، 2000 .
- 36- عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 .
- 37- عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 .
- 38- عقيل حاسم عبد الله و آخرون ، تخطيط الموارد البشرية ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 1998 .
- 39- محمد فريد الصحن و آخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999-2000 .
- 40- محمد عبد القادر عابدين ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، سنة النشر مجهولة
- 41- محمد ياغي ، مبادئ الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، 1994 .
- 42- محمد فريد الصحن ، عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث، القاهرة ، 1987 .
- 43- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1998 .
- 44- محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل إتخاذ القرارات ، الدار الجامعية للنشر ، الأردن ، 1998 .
- 45- مدي عبد القادر علاقي ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية ، الطبعة الثانية ، دار تامة للنشر ، جدة 1985 .
- 46- محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، دار الشروق ، جدة ، 1973 .
- 47- محمد حربي حسن ، علم المنظمة ، دار الكتاب للطباعة و النشر ، جامعة الموصل ، 1989 .
- 48- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير أساسيات و وظائف تقنيات ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 .
- 49- محمد صالح الحناوي ، إدارة التسويق ، مدخل لأنظمة و الاستراتيجيات ، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1984 .
- 50- محمد أبو الفضل الشافي ، القيادة الإدارية في الإسلام ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، القاهرة ، 1996 .
- 51- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية ، دار زهران ، عمان ، 2003 .
- 52- محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
- 53- محمد يوسف الحفناوي ، نظم المعلومات الحاسبية ، دار المناهل ، الأردن ، 1998 .
- 54- منعم رميرير الموسوي ، إتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي ، دار البازار ، عمان ، 1998 .
- 55- محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، 2002 .
- 56- مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1994 .
- 57- محمد سعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم والتحليل و التصميم ، مطابع الوليد، القاهرة، 1992 .
- 58- ناصر داددي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، الدار المحمدية العامة ، الجزائر ، سنة النشر مجهولة .
- 59- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1992 .
- 60- ناصر سعيد المري ، القيادة الإدارية و المداخل الحديثة في التطوير الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2000 .
- 61- فريد راغب النجار ، إدارة المشتريات و المخازن ، مكتب عين شم ، القاهرة ، 1986 .
- 62- ليلي شحاتة ، الدارة العامة ، مكتبة قصر الزعفران ، القاهرة ، 1993 .

2- الكتب الأجنبية المترجمة إلى العربية:

- 1- أندرودي سيرولاقي ، مارك جي والاس ، ترجمة جعفر أبو القاسم ، السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1991
- 2- جون . ه . جاكسون و آخرون ، ترجمة خالد حسن رزق ، نظرية التنظيم منظور كلي للادارة ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1998 .
- 3- تيد أراواي ، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم ، فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال العامة، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1965 .
- 4- دفيد ويتون ، تيم كاميرون، ترجمة محمد عبد العليم ، العلاقات ... التفاعل الايجابي ، ميمك ، القاهرة، 2001 .
- 5- دفيد ويتون ، تيم كاميرون، ترجمة محمد عبد العليم ، الذات ... أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة، 2001.

3- الرسائل الجامعية:

- 1- أنهارى تالت أمين ، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، غير منشورة ، 2002 .
- 2- حسن محمد إبراهيم الحمومي ، نظام مقترح لتقييم أداء العاملين ، رسالة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة عين شمس، 1993 .
- 3- علي عبد الوهاب ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر ، أطروحة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، غير منشورة ، 1999 .
- 4- علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، غير منشورة ، 1999 .
- 5- بوفاتح كلثومة، وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية دراسة ميدانية مؤسسة E.I.R.T التابعة لقطاع البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، غير منشورة، 1999-2000 .
- 6- بوزيان عثمان، نظام معلومات الموارد البشرية مدخل منظمات الأعمال المعاصرة، دراسة حالة شركة ستال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، غير منشورة، 2005 .
- 7- جيلح الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة :مجمع صيدال، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر، غير منشورة، 2006 .
- 8- الداوي الشيخ ، "دراسة تحليلية لـ الكفاءة في التسيير حالة الكفاءة الاقتصادية والنسبية لمؤسسات الصناعات النسيجية والقطنية COTITEx خلال الفترة (1983-1993) باستعمال تقنيات "j.M. FARREIL" و "LAU-YOTOPOLUS" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة ، 1995.
- 9- عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتوضيب بالورق المقوى وحدة بوج بوغريج ENEPAC ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1995 .
- 10- عبد المجيد السيد عبد المجيد محمود ، تأثير ثقافة المنظمة على كفاءة البناء التنظيمي ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة عين شمس ، 1996 .
- 11- نيق أبو بكر ، الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب) مع دراسة حالة مديرية الصيانة التابعة لسوناطراك الأغواط ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، غير منشورة ، 2001-2002 .

4- المجلات العلمية :

- 1- سمير أسعد مرشد ، مفهوم الكفاءة و الفعالية في نظرية الإدارة العامة ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، العدد 48 ، جامعة الملك فيصل ، السعودية ، 1988 .
- 2- سليمان محمد مصطفى إسماعيل ، المؤشرات الاستراتيجية الحاسوبية لتصميم نظم المعلومات السوق الكفاء لأوراق المالية ، مجلة الاقتصاد و التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، يناير ، 1993 .
- 3- عبد الله محمود سراج ، التسويق التجارية الالكترونية في الدول العربية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد الصغير بسكرة ، العدد 5 ، الجزائر ، ديسمبر 2003 .
- 4- مصطفى أبو بكر و معالي فهمي حيد ، معوقات و متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد 6 ، 31 ديسمبر 2003 .

5- الملتقيات :

- الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يومي 3-4 ماي ، 2005 .

ثانيا- اللغة الفرنسية :

1- Ouvrages :

- 1-Bergeron et autres, *les aspects humains de l'organisateur*, gaetan Morin ,canada ,1980.
- 2-Bathryn batrol and david martin ,*management* ,2 nd ed, Mc Graw-Hill inc , new york,1994 .
- 3-Gordon davis magreth et autres, *systeme d'information et management*, economica, paris ,1986.
- 4-Jean claude scheide, *les grands auteurs en organisation*, 2 éme édition, dunord , paris.
- 5-George Terry et S.Franklin , *les principes du Management* ,8 éme édition ,economica , paris,1985
- 6-J.P.Helfer et autres , *Management stratégie et organisation* , 3 éme édition , Vibert , paris , octobre , 2000.
- 7 - porter. M , *L'avantage concurrentiel*, Dunord, paris, 1986
- 8-Koontz et o'donnel , *principales of management* , *Management et methode de gestion* , 4 éme édition , mac Graw Hill, quebec,1980 .
- 9-R.Hall, *organisation structure and process*, new jersey prentice ,hall ,new york,1972
- 10-Heneman G and schwab.A,*personnel/human , resource , Management*,3 rd ed , home wood , Illinois ,1980 .,
- 11-Joffrep et Yves S, *encyclopédie de gestion* ,2éme édition, economica, paris ,Mai,1997.
- 12-M.Laflamme ,*le Management approche systemique théorique et cas* , geotin Morin quebec,canada,1981.
- 13-F.Livian yves ,*introduction a l'analyse des organisations* , economica , paris , 1995 .
- 14-Patrick J offre-yves simon , *encyclopédie de gestion* , economica , paris ,1989.
- 15-Carol Kennedy,*toutes les théories du Management* , 3 eme édition , Maxima , paris ,2003 .
- 16-Stephen robbins et autres ,*Management* , 4 ed ,Pearson éducation françaises , paris,2005.
- 17-Radolph Guiliane,*leadership*,ed buchet chastel,paris,2003.
- 18-Lakhdar Sekiou et autres ,*GRH*,2ed de boeck university,canada,2001 .
- 19-Slephen.P.Cobbin, *organisation Behavioral*,Prenlic hall international,USA,1989.

ثالثا- وثائق مقاطعة نفتال:

Manuel D'organisation, direction générale, 2003.

مجلة *Naftal News*، العدد السابع، جوان 2006 .

مجلة *Naftal News*، العدد الرابع، سبتمبر 2004.

رابعا- المراجع الالكترونية:

1- زكريا حسين، 2006/05/27، التخطيط الإداري.

[http : // dL.Ust.edu/courses/management/business admin/...../Lsn3.htm](http://dL.Ust.edu/courses/management/business admin/...../Lsn3.htm) 1.

2- مركز تمييز المنظمات غير الحكومية، 2006/10/20، مراحل التطوير التنظيمي، <http://www.ngoce.org>

3-www.ngoce.org.

4-www.NAFTAL.com.

الملاحق

أولاً

الاستثمار

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

سيدي

في إطار التحضير لمذكرة ماجستير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص
اقتصاد وتسيير المؤسسة، وذلك تحت موضوع:

التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية

نقدم لكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا
دون ذكر اسمكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير البحث
العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الطالبة: آيت ميمون كريمة

الاستمارة الأولى

ملاحظة: يرجى التأشير أمام الإجابة المختارة أو ملء الفراغ الموجود أو ترتيب العبارات حسب الحالة:

I - معلومات عامة:

الجنس: مذكر مؤنث

السن:.....سنة

الوظيفة الحالية:

الوظيفة السابقة:

الأقدمية في المؤسسة:سنة

الأقدمية في الوظيفة الحالية:سنة

المستوى التعليمي:

بكالوريا جامعي دراسات عليا آخر

ميدان التعليم:

إدارة مالية اقتصاد آخر

II - سمات القيادة الإدارية:

1. هل تطلب تغذية مرتدة من مرؤوسيك حول أسلوب قيادتك؟

نعم لا

2. إذا قدم لك أحد مرؤوسيك تغذية مرتدة سلبية عن أسلوب قيادتك، ما هو موقفك؟

تغيير سلوكك

محاولة التبرير

رفض التغذية المرتدة

3. هل لديك رؤية للمستقبل طويل المدى للمؤسسة؟

□ نعم □ لا

- في حالة الإجابة بنعم، كيف هي هذه الرؤية؟

□ مشرفة □ غامضة □ أخرى

- في حالة الإجابة بلا، ما هو السبب؟

□ طبيعة المؤسسة (عمومية) □ الانشغال بالأعمال الإدارية □ أخرى

4. في حالة وجود مشكلة طارئة في العمل ماذا تفعل؟

□ تبادر بحل المشكلة

□ تطلب تدخل رئيسك المباشر

□ تستشير الزملاء والمرؤوسين

5. ما موقفك من حالات عدم التأكد وغير المعتاد المرتبطة بعملك؟

□ ترحب بها □ تصيبك بالارتباك □ تعتبرها أمرا عاديا

6. ما هو الأسلوب الأمثل لحل المشكلات الطارئة في رأيك؟

□ الأسلوب المنطقي خطوة خطوة □ الاعتماد على البديهية والحدس

7. هل تطلب من مرؤوسيك مقترحات لتحسين العمل؟

□ نعم □ لا

- إذا تقدم المرؤوسين بمقترحات لتحسين العمل، ما مدى عملك بها؟

□ نادرا □ أحيانا □ غالبا

8. ما هي قنوات الاتصال الأكثر استعمالا من طرفك؟

□ الاجتماعات الدورية

□ سياسة الباب المفتوح

□ النشرات الداخلية

9. هل تجد صعوبة في إيصال المعلومات لمرؤوسيك؟

□ نعم □ لا

- في حالة نعم، ما هو السبب؟

□ ضيق الوقت □ نقص دافعية المرؤوسين □ ضعف استيعاب المرؤوسين

10. ماذا تمثل المؤسسة بالنسبة لك؟

□ مكان عمل □ عائلة ثانية

11. إذا تم تخييرك بين البقاء في المؤسسة أو العمل في مؤسسة أخرى بأجر أحسن و/أو شروط

عمل أفضل ما هو موقفك؟

□ تغيير المؤسسة □ تبقى في المؤسسة

12. كيف هي علاقتك بمرؤوسيك على العموم؟

□ جيدة □ مقبولة □ سيئة

13. ما هي المعلومات التي تعرفها عن مرؤوسيك؟

□ معلومات عامة

□ معلومات متعلقة بالعمل

□ معلومات عن الحياة والمشاكل الشخصية

14. هل تسعى لخلق روح المرح والدعابة في علاقاتك مع مرؤوسيك؟

□ نعم □ لا

15. هل لديك معلومات وافية عن المهام الواقعة تحت إشرافك؟

□ نعم □ لا

16. من بين النشاطات التالية ما هي التي تعطيها أكثر الوقت؟

□ تخطيط برمجة

□ التحضير والمشاركة في الاجتماعات

□ متابعة وتوجيه المرؤوسين

17. كيف هي قدرتك على تحديد الأشخاص المهمين والموضوعات الحاكمة سواء داخل أو

خارج المؤسسة، ثم إقامة اتصالات فعالة لها؟

□ ناقصة □ متوسطة □ مقبولة □ جيدة

18. هل تسعى لتعليم مرؤوسيك معلومات نظرية وتطبيقية عن العمل؟

□ نعم □ لا

- في حالة نعم، ما هي طريقة التعليم الأكثر استعمالاً؟

□ التكليف بمهام خاصة.

□ تدوير الوظائف بين المرؤوسين

□ التدريب والتوجيه والمتابعة

- في حالة لا، ما هو السبب؟
 تعليم المرؤوسين ليس مسؤولية القائد
 ضيق الوقت

الاستمارة الثانية

ملاحظة: يرجى التأشير أمام الإجابة المختارة أو ملء الفراغ الموجود أو ترتيب العبارات حسب الحالة.

I- معلومات عامة:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

الأقدمية في العمل:

الأقدمية في المؤسسة:

المستوى التعليمي:

بدون مستوى مستوى ابتدائي مستوى ثانوي مستوى جامعي

II- الأسئلة الخاصة بالتنبؤ الخاص بالأفراد:

1. ما رأيك في تخطيط الأفراد داخل المؤسسة؟

جيد متوسط غير جيد

2. إذا كان غير جيد لماذا؟

عدم كفاءة المسيرين المختصين في ذلك الظروف لا تسمح

3. إذا كان السبب عدم كفاءة المسيرين المختصين في التخطيط لماذا؟

.....
.....

4. إذا كان السبب هو عدم سماح الظروف لماذا؟ وكيف؟

.....
.....

III- الأسئلة الخاصة بالتجديد:

5. كيف تجد طرق الترقية داخل المؤسسة؟

عادلة غير عادلة

إذا كانت غير عادلة لماذا؟ أذكر الأسباب:

.....

6. ما رأيك في عمل المرأة داخل هذه المؤسسة؟

مشجع غير مشجع

إذا كان غير مشجع لماذا؟ أذكر الأسباب

.....

.....

.....

7. ما هي الطريقة التي دخلت بها للمؤسسة كموظف أو مستخدم؟

قرابة صداقة امتحان

8. هل تتماشى وظيفتك مع اختصاصك؟ أو تكوينك؟

نعم لا

9. إذا كنت مستخدماً جديداً هل شاركت في اجتماعات المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت لا لماذا؟

.....

.....

.....

إذا كان نعم؟ كم عددها؟ (.....)

IV- الأسئلة الخاصة بالتكوين:

10. هل تكونت داخل المؤسسة منذ دخولك؟

نعم لا

11. هل التكوين عادلاً أم لا داخل المؤسسة؟

عادل غير عادل

إذا كان لا لماذا؟

.....
.....
.....
V - الأسئلة الخاصة بالأجر:

12. ما مبلغ أجرك؟ (.....)

13. هل تتماشى مع مجهودك اليومي؟

نعم لا

إذا كان لا لماذا؟

.....
.....
.....

14. كيف تحصل على مكافآتك؟

زيادة مجهود صداقتك مع الرئيس وثقته فيك علاقة شخصية أو عائلية

15. أنت راض عن طريقة توزيع العلاوات والمكافآت المالية في المؤسسة؟.

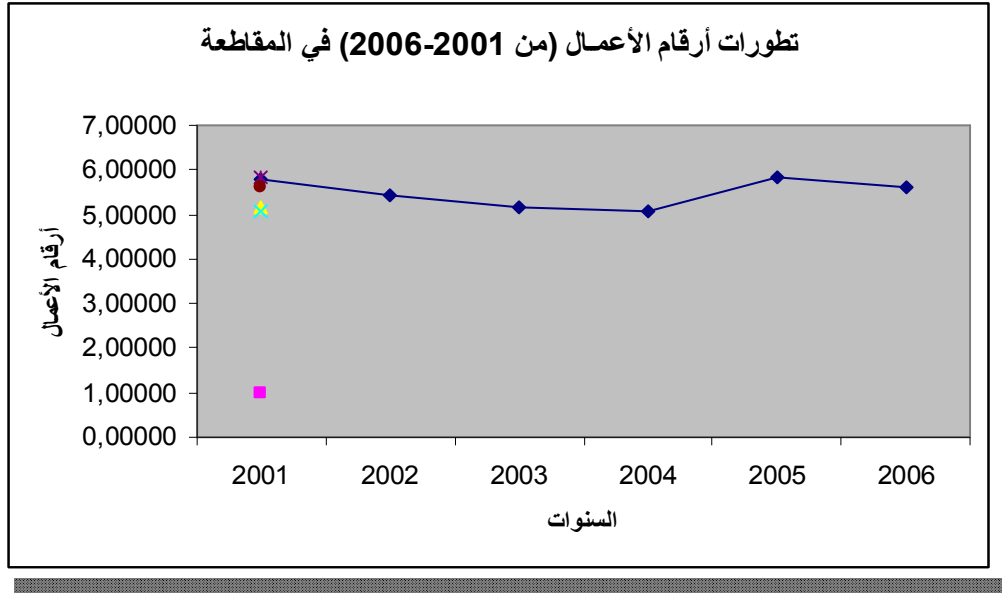
نعم لا

إذا كان لا لماذا؟

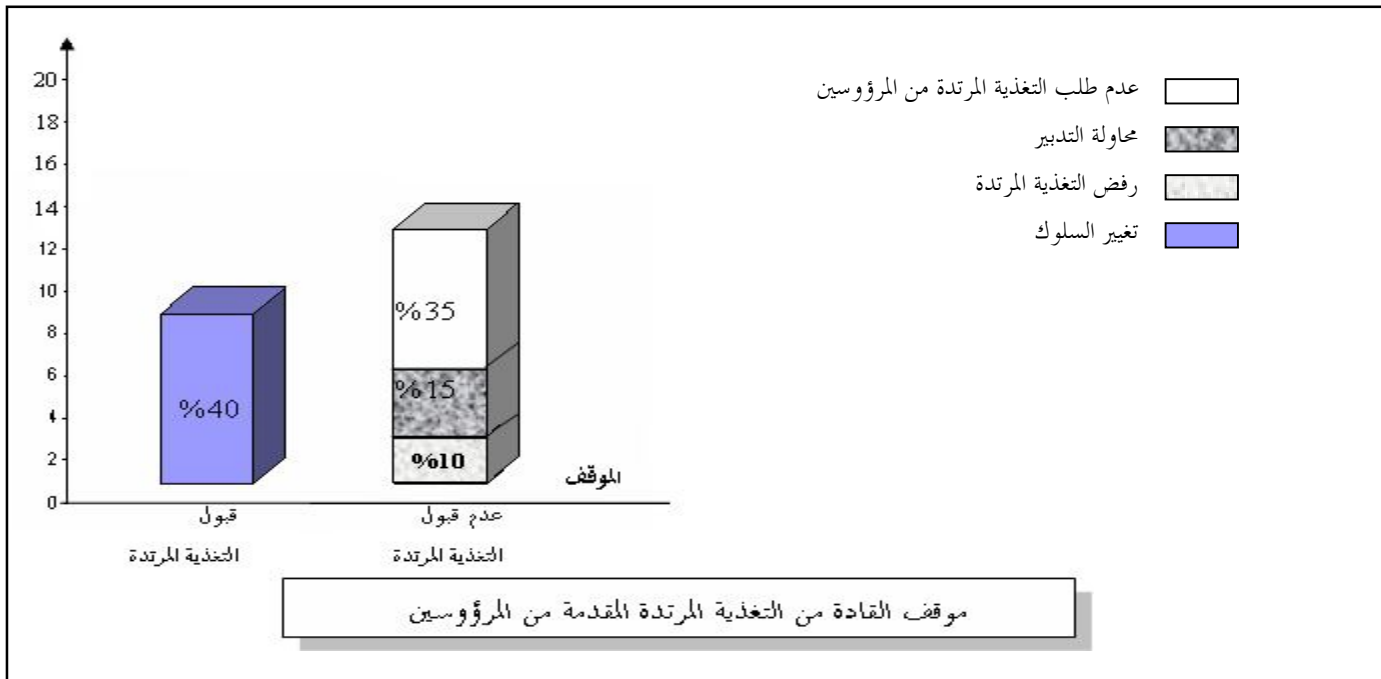
.....
.....

ثانيا

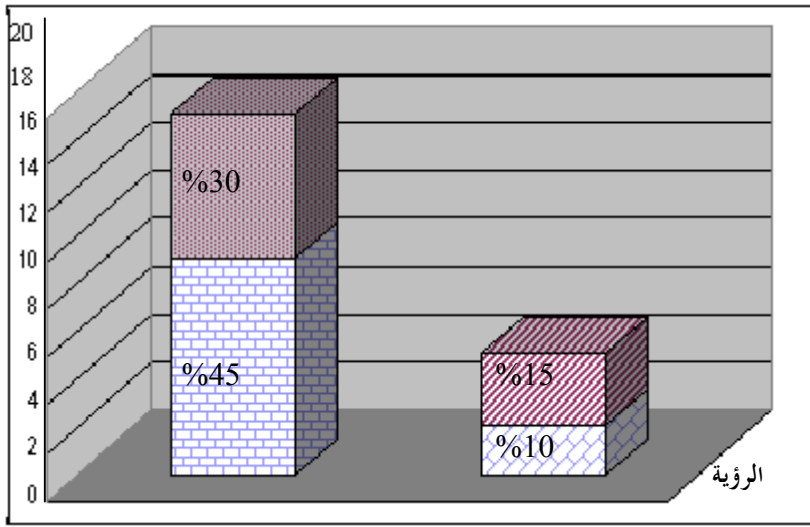
الأشكال الهندسية



-I- السمات الشخصية لدى قادة مقاطعة نيفال



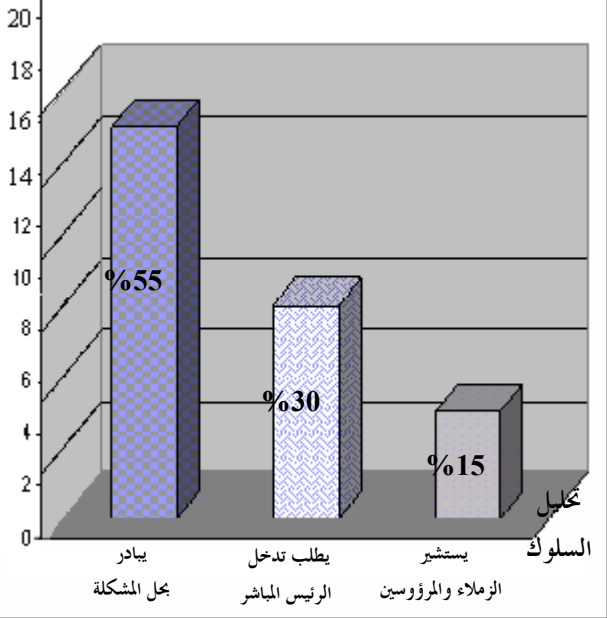
التكرار



غامضة
مشرقة
طبيعة المؤسسة (عمومية)
انشغال بالأعمال لإدارية

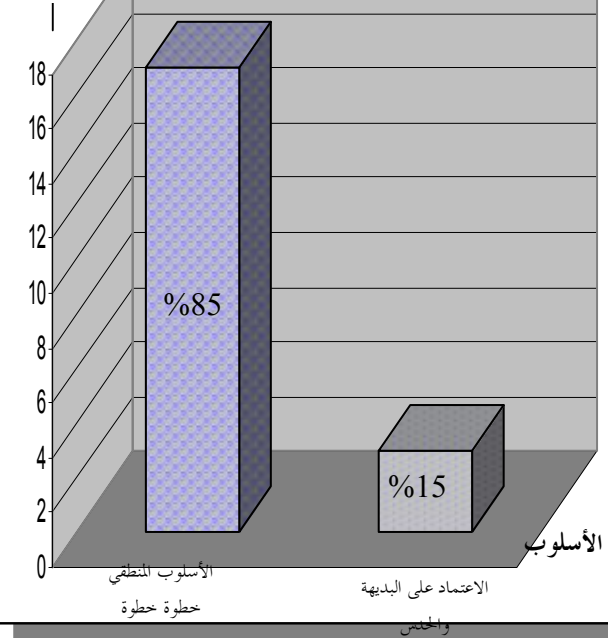
الرؤية المستقبلية عند قادة مقاطعة نפטال

التكرار



تحليل سلوك القادة اتجاه المشكلات

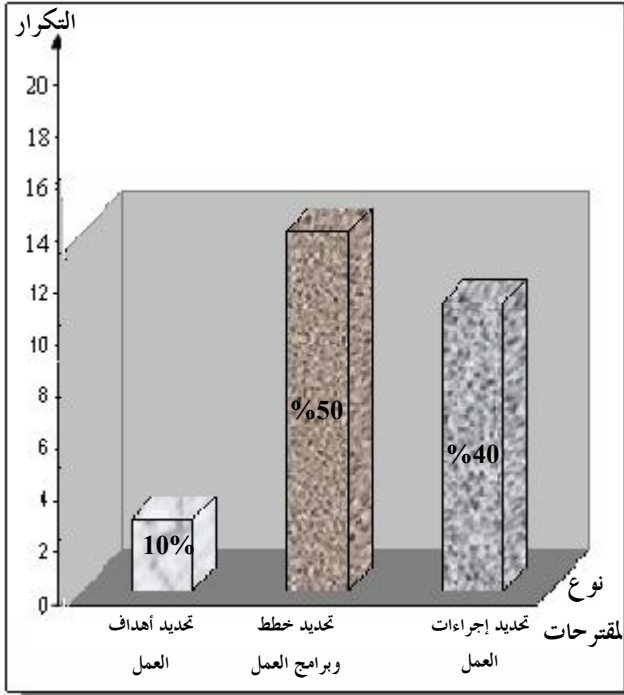
التكرار



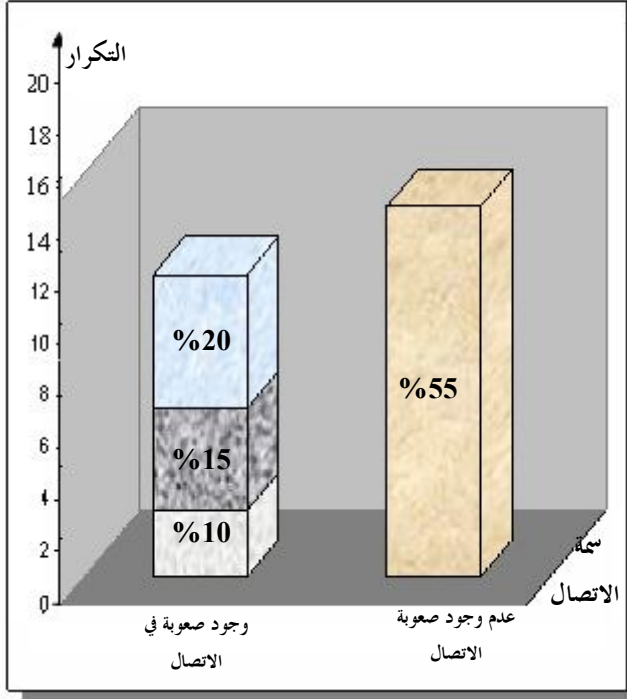
تقييم توفر التفكير الإبداعي لدى مقاطعة نפטال

II - السمات السلوكية لدى قادة المقاطعة:

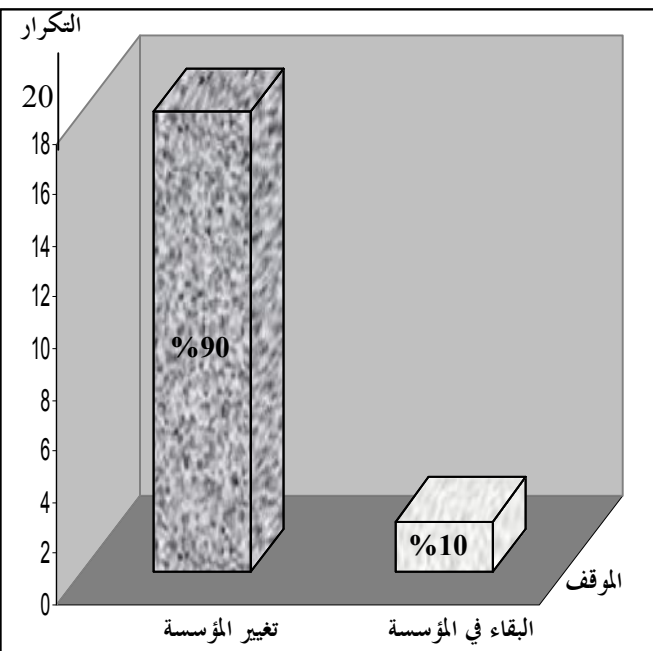
ضيق الوقت
ضعف استيعاب المرؤوسين
نقص دافعية المرؤوسين



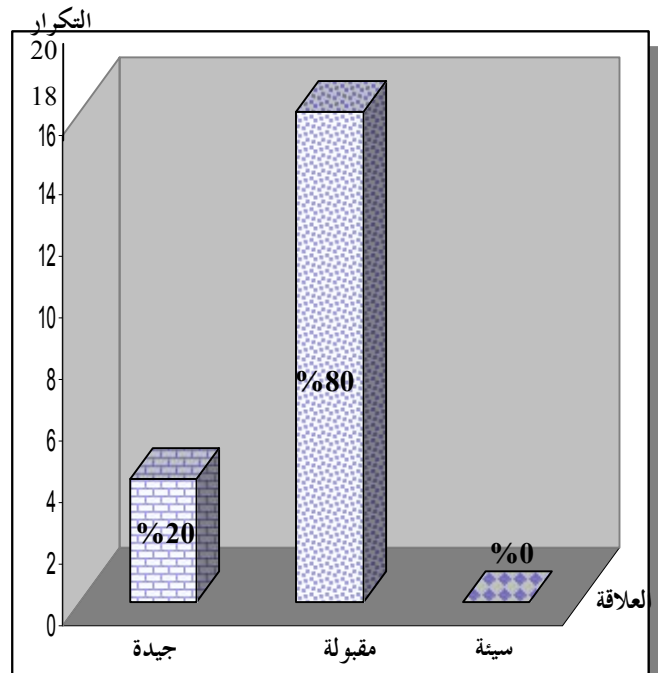
نوع مقترحات المرؤوسين المقبولة من طرف القادة



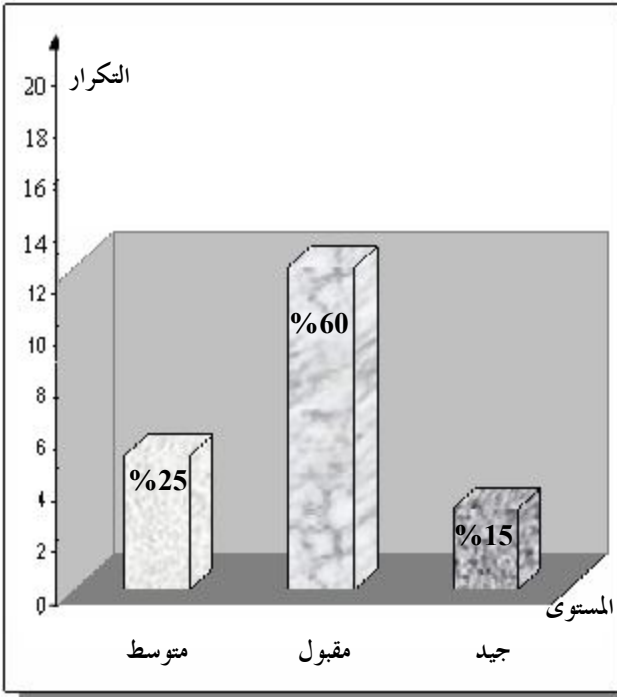
تحليل سمية الاتصال لدى قادة المقاطعة



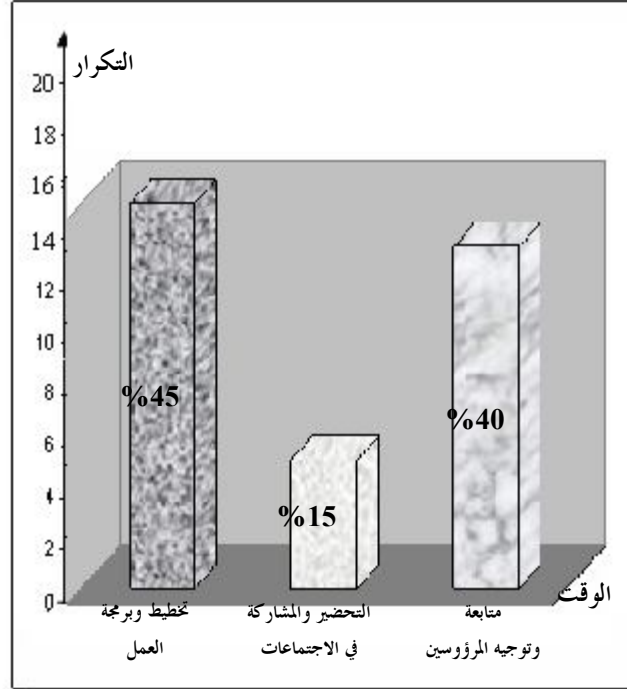
تحليل ولاء القادة لمقاطعة نفضال



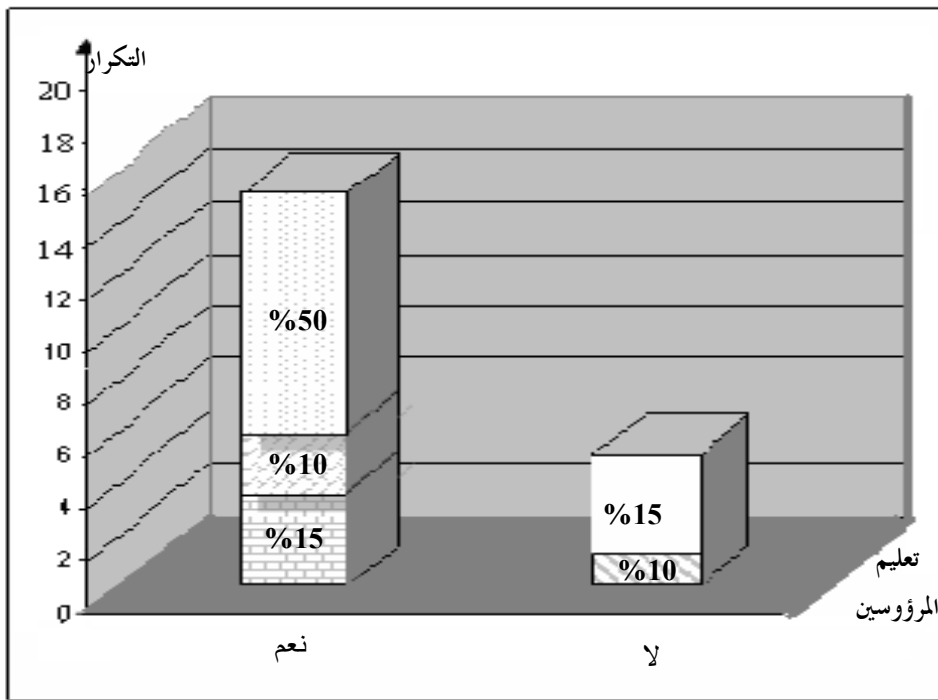
تحليل مستوى علاقة القادة بمرؤوسيه



مستوى القدرة على تخطيط وبرمجة الوقت والمهام واختيار سجل تحقيق الأهداف لدى قادة مقاطعة نفعال

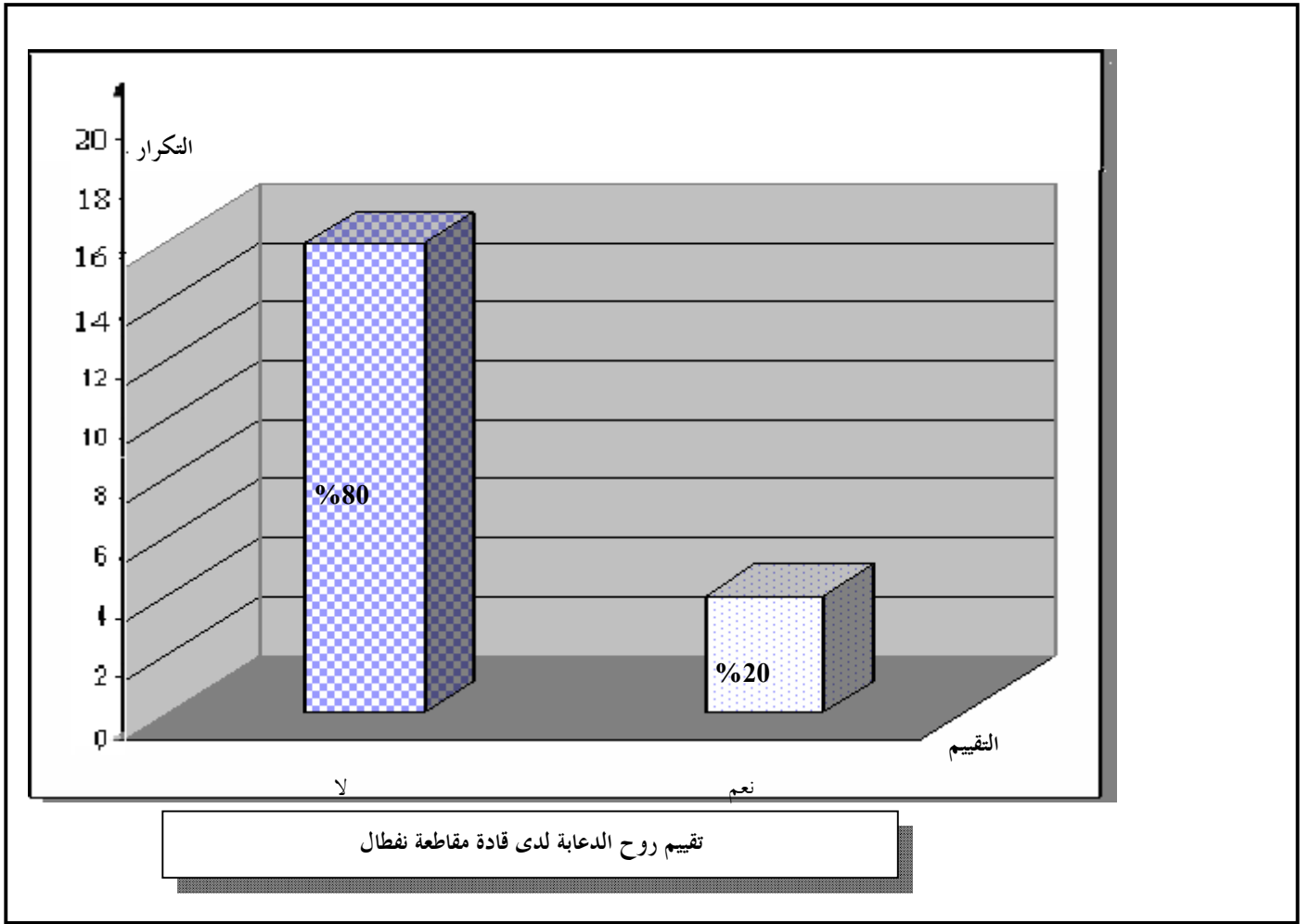


النشاطات التي يعطى لها أكثر وقت

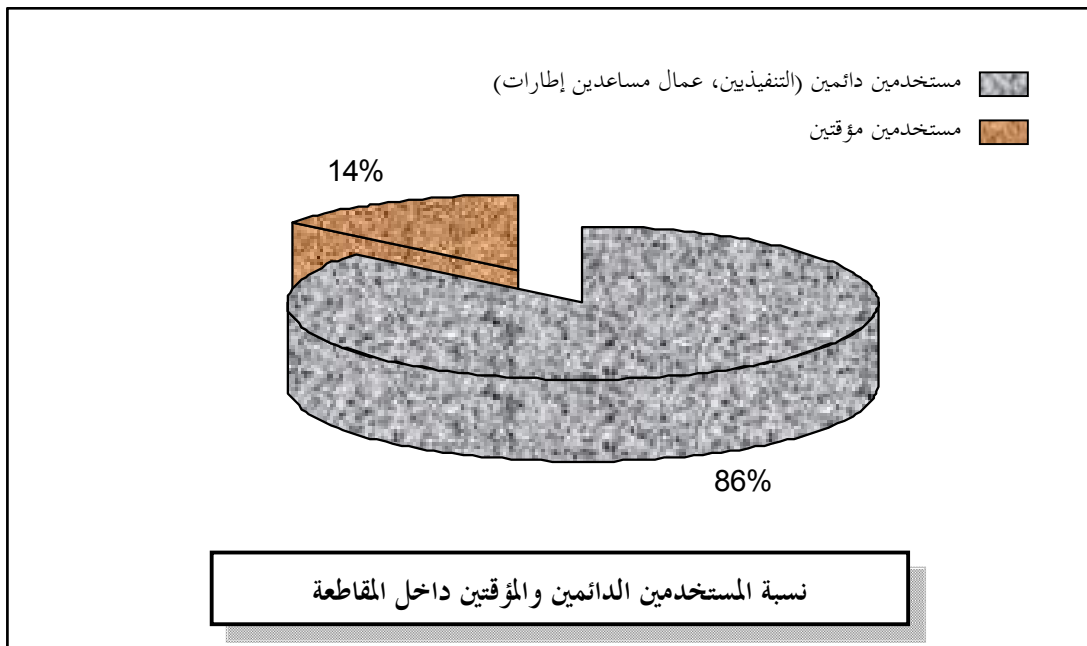


- التكليف بمهام خاصة
- تدوير الوظائف بين المرؤوسين
- التدريب والتوجيه والمتابعة أثناء العمل
- تعليم المرؤوسين ليس مسؤولية القائد
- ضيق الوقت

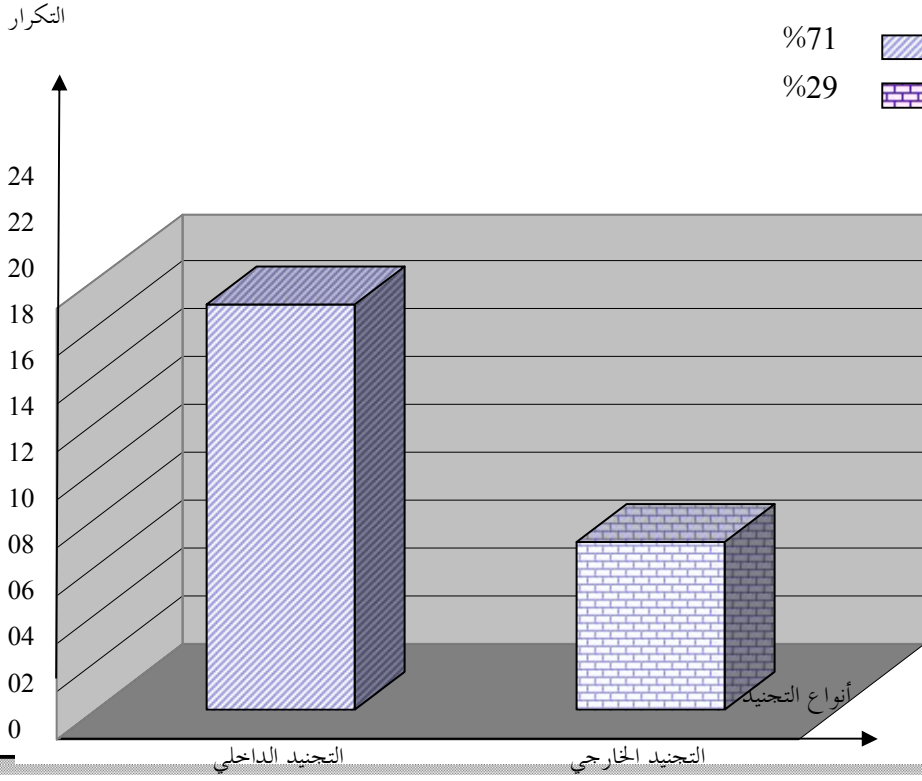
مهارة التعليم لدى قادة مقاطعة نفعال



الأشكال البيانية المتعلقة بالأنشطة موضوع الدراسة (الأجر، التجنيد، التكوين) الخاصة بوظيفة أفراد مقاطعة نفعال بتيارت

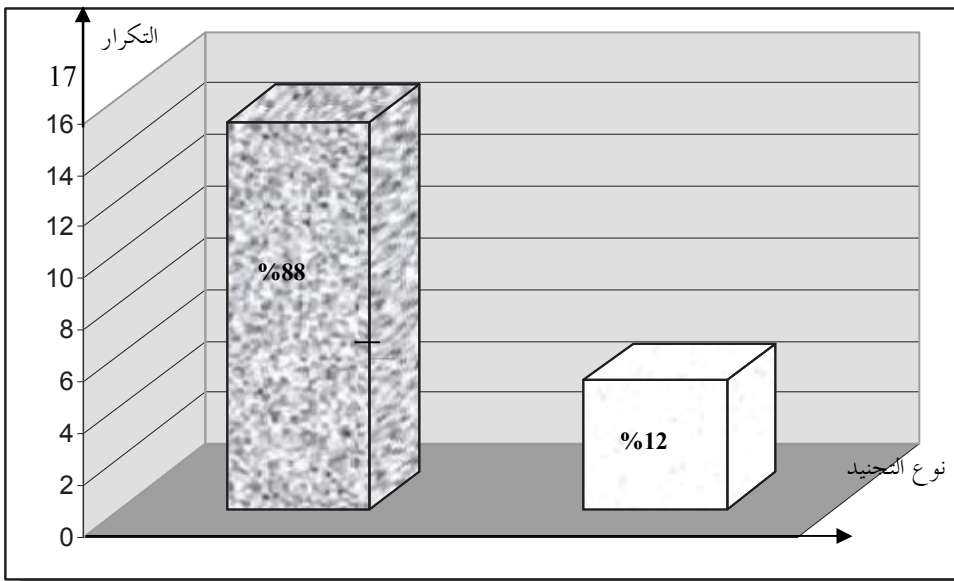


I- الأشكال البيانية الخاصة بنشاط التجنيد:

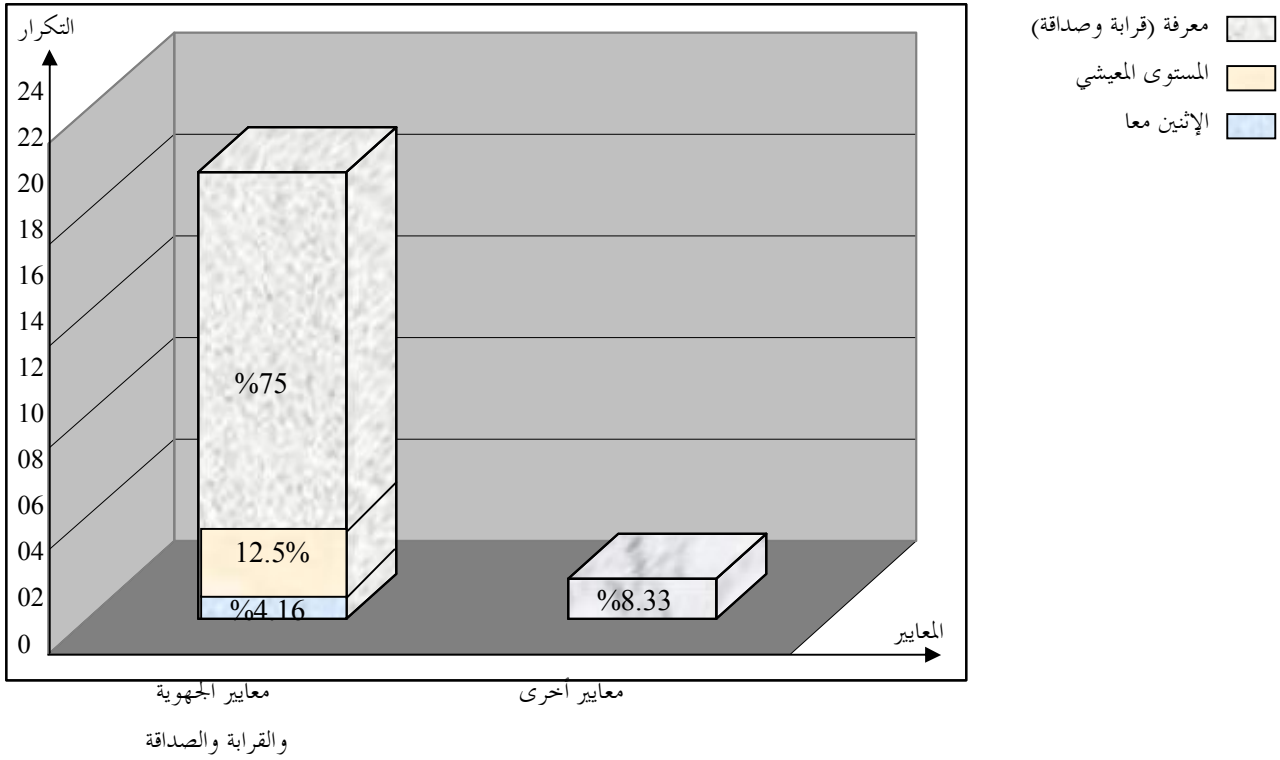


أساليب التجنيد في المقاطعة

الاعتماد على الخبرة والأقدمية الاعتماد على أساليب أخرى



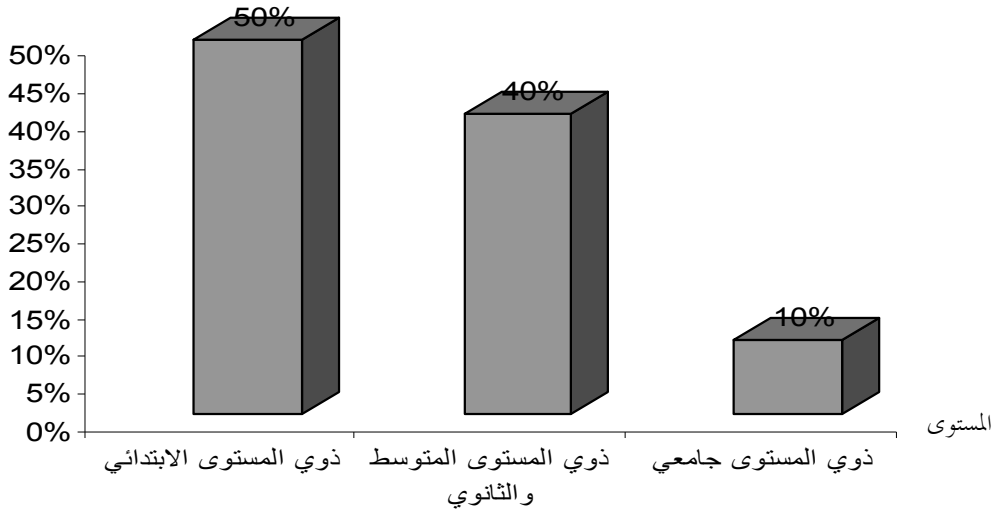
أساليب التجنيد الداخلي (ارتكازه)

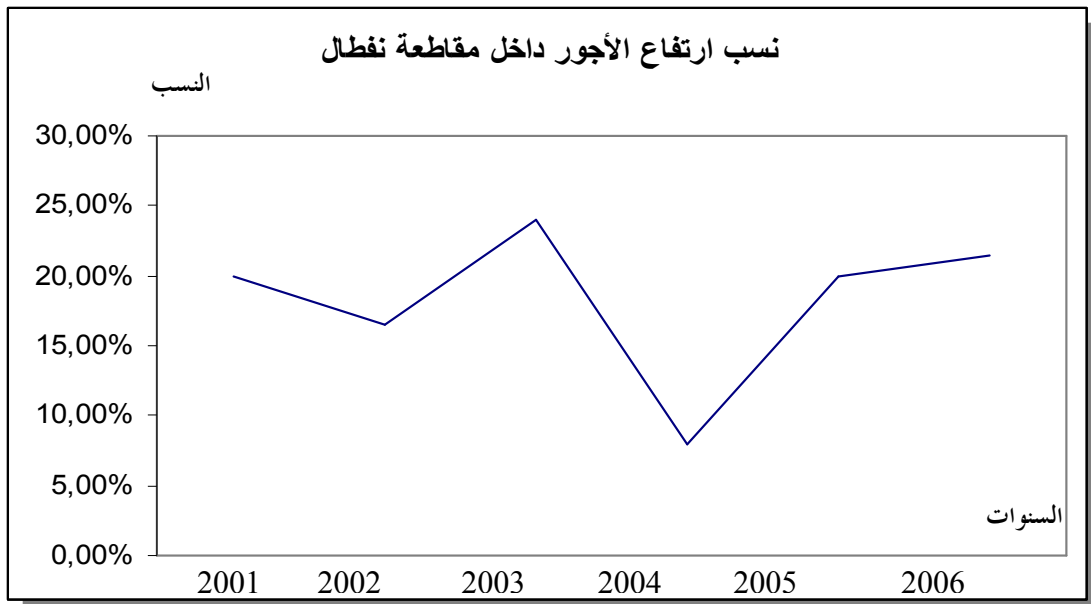
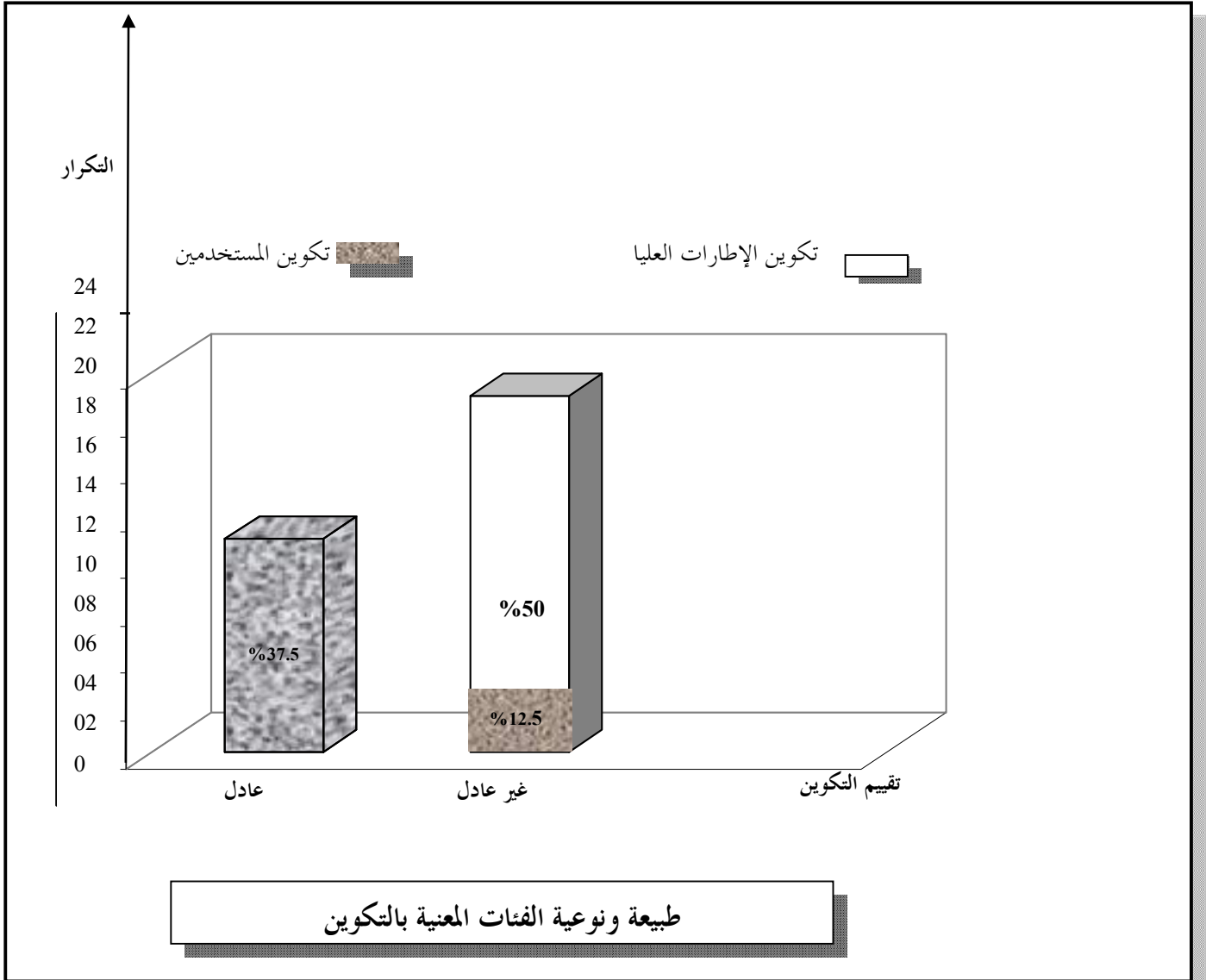


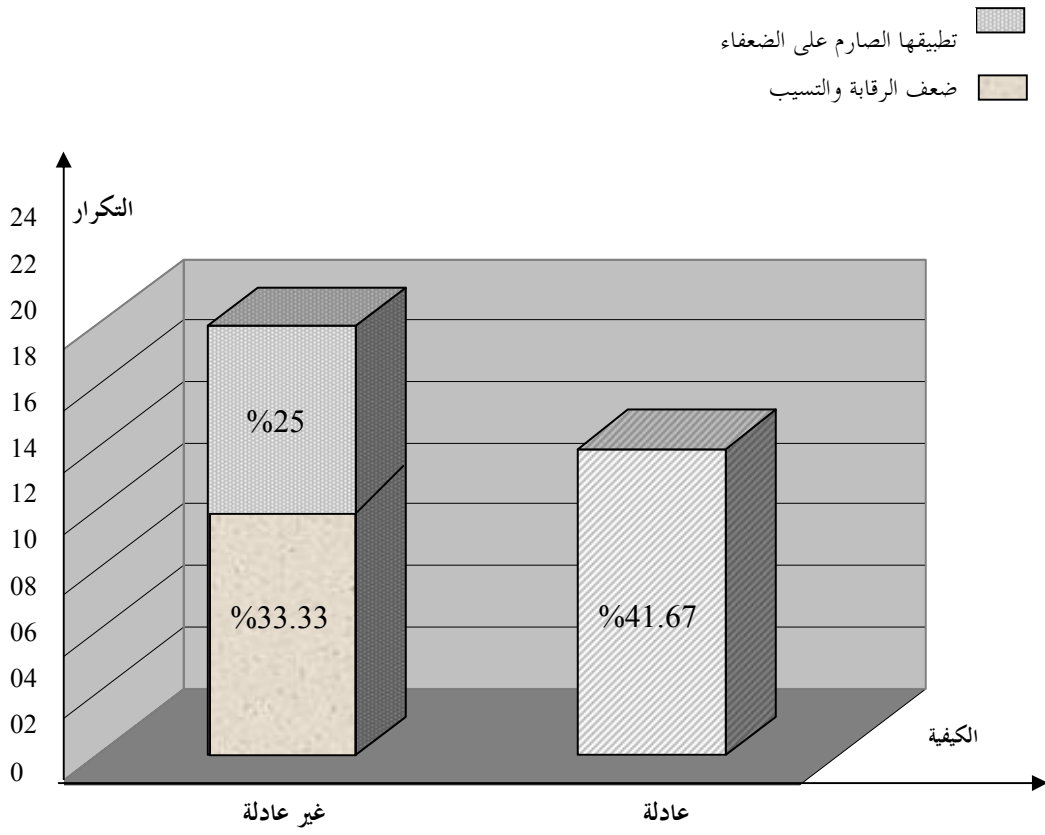
المعايير الأكثر استعمالا في التجنيد داخل المقاطعة

نسب المستويات العلمية داخل المقاطعة

المستويات العلمية داخل المقاطعة







طريقة تطبيق العقوبة المالية داخل المقاطعة

الفهرس

إهداء

تشكرات

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

1.....	المقدمة
7.....	الفصل الأول: التسيير الفعال مفاهيم و أبعاد.....
8.....	المبحث الأول: المدارس التسييرية و نظرتها للتسيير
8.....	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية.....
11.....	المطلب الثاني: المدرسة السلوكية.....
13.....	المطلب الثالث: المدارس الحديثة.....
16.....	المطلب الرابع: مدرسة عملية التسيير.....
17.....	المبحث الثاني: ماهية الفعالية في المؤسسة.....
18.....	المطلب الأول: مفهوم الفعالية و مداخلها.....
20.....	المطلب الثاني: الفرق بين الكفاءة و الفعالية.....
23.....	المطلب الثالث: نماذج قياس الفعالية.....
26.....	المطلب الرابع: مشاكل قياس فعالية المؤسسات.....
27.....	المبحث الثالث: التسيير الفعال و أبعاده.....
27.....	المطلب الأول: مفهوم التسيير الفعال.....
28.....	المطلب الثاني: أهمية التسيير الفعال.....
29.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على التسيير الفعال.....
32.....	المطلب الرابع: مظاهر التسيير الفعال.....
36.....	المبحث الثالث: فعالية وظائف التسيير.....
37.....	المطلب الأول: التخطيط.....
42.....	المطلب الثاني: التنظيم.....
52.....	المطلب الثالث: التوجيه.....
57.....	المطلب الرابع: الرقابة.....
64.....	الفصل الثاني: محددات التسيير الفعال.....
65.....	المبحث الأول: فعالية القيادة الإدارية.....
65.....	المطلب الأول: مفهوم و عناصر القيادة الإدارية.....
67.....	المطلب الثاني: الفرق بين المسير و القائد.....
69.....	المطلب الثالث: مداخل دراسة أنماط القيادة و نظرياتها.....

76.....	المطلب الرابع: سمات القيادة الإدارية الفعالة.....
84.....	المبحث الثاني: التسيير الفعال للموارد البشرية.....
85.....	المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية.....
86.....	المطلب الثاني: دور تسيير الموارد البشرية.....
87.....	المطلب الثالث: أهداف تسيير الموارد البشرية.....
88.....	المطلب الرابع: نشاطات وظيفية تسيير الموارد البشرية.....
95.....	المبحث الثالث: فعالية نظم المعلومات.....
95.....	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات.....
96.....	المطلب الثاني: أنواع أنظمة المعلومات.....
104.....	المطلب الثالث: تكلفة نظام المعلومات.....
105.....	المطلب الرابع: فعالية نظم المعلومات في المؤسسات.....
109.....	المبحث الثالث: فعالية الهيكل التنظيمي.....
110.....	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي.....
110.....	المطلب الثاني: أشكال الهياكل التنظيمية.....
113.....	المطلب الثالث: العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي.....
115.....	المطلب الرابع: أسس و مقومات فعالية الهيكل التنظيمي.....
121.....	الفصل الثالث: محددات التسيير الفعال في مقاطعة نפטال بتيارت.....
123.....	المبحث الأول: تقديم مقاطعة نפטال بتيارت.....
123.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم نפטال بالشراكة.....
124.....	المطلب الثاني: نظرة عامة حول مقاطعة نפטال بتيارت.....
128.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال.....
130.....	المطلب الرابع: إختصاصات مصالحها.....
133.....	المبحث الثاني: محددات التسيير الفعال في مقاطعة نפטال.....
134.....	المطلب الأول: سمات القيادة الإدارية في مقاطعة نפטال.....
136.....	المطلب الثاني: وظيفة الموارد البشرية في مقاطعة نפטال.....
142.....	المطلب الثالث: نظم المعلومات في مقاطعة نפטال.....
146.....	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي في مقاطعة نפטال.....
148.....	المبحث الثالث: تقييم محددات التسيير الفعال في مقاطعة نפטال.....
148.....	المطلب الأول: تقييم سمات القيادة الإدارية في مقاطعة نפטال.....
160.....	المطلب الثاني: تقييم وظيفة تسيير الموارد البشرية في مقاطعة نפטال.....
165.....	المطلب الثالث: تقييم وضع نظام المعلومات في مقاطعة نפטال.....
168.....	المطلب الرابع: تقييم الهيكل التنظيمي في مقاطعة نפטال.....

173 الخاتمة
180 المراجع
185 الملاحق