

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية.

قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا.

- رقم التسجيل.....

- الرقم التسلسلي.....

الموضوع.

محددات النجاح في العمل الإداري

بالمؤسسات الوطنية

في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم.

إشراف الأستاذ الدكتور:

لو كيا الهاشمي.

إعداد الطالب:

بغول زهير.

تاريخ المناقشة.....

لجنة المناقشة.

رئيسا.	جامعة منتوري - قسنطينة -	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. شلي محمد
مشرفا و مقرا.	جامعة منتوري - قسنطينة -	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. لو كيا الهاشمي
عضوا.	جامعة منتوري - قسنطينة -	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. معاش يوسف
عضوا.	المركز الجامعي - أم البواقي -	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. مصمودي زين الدين
عضوا.	جامعة منتوري - قسنطينة -	أستاذ محاضر	- د. العايب رابح
عضوا.	جامعة باجي مختار - عنابة -	أستاذ محاضر	- د. بويابة محمد الطاهر

السنة الجامعية 2006 / 2007م.

كلمة شكر و تقدير .

اللهم لك الحمد كله و لك الملك كله، و إليك يرجع الأمر كله، علانيته و سره،
أوله و آخره، ظاهره و باطنه، لك الحمد
يا مالك الملك حمدا دائما طيبا نقيا مباركا فيه.
إلى:

*- المشرف، الأستاذ الدكتور لوكيا الهاشمي.

*- الأستاذ بو علي نوالدين.

*- الأستاذ بلقيدوم بلقاسم.

*- مديرية التربية لولاية سطيف.

*- مدراء ثانويات بلديتي سطيف، و العلمة.

*- مديرية التربية لولاية جيجل.

*- مدراء ثانويات بلديات جيجل، الطاهير، الشقفة،

سيدي عبد العزيز، العنصر، الملية.

إلى هولائي جميعا،

و خاصة المشرف،

أقدم جميل عرفاني و أسمى تشكراتي،

على توجيهاتهم العلمية القيمة، و مساعدتهم لنا على إنجاز هذا العمل و

تجسيده في شكله المتواضع هذا.

الإهداء.

- *- إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.
 - *- إلى زوجتي نجاة.
 - *- إلى إبنتي إبتهاال.
 - *- إلى جميع الإخوة و الأخوات.
 - *- إلى جميع الأهل و الأقارب و الأصدقاء.
- أهدي هذا المجهود العلمي المتواضع، الذي أرجو أن يكون فاتحة خير للعديد من الإنجازات العلمية مستقبلا.

فهرس المحتويات.

الموضوع	الصفحة.
- الإهداء.....	
- كلمة شكر و تقدير.....	
- فهرس المحتويات.....	I.....
- فهرس الجداول.....	XII.....
- فهرس الأشكال.....	XIV.....
- مقدمة.....	1.....

الجانب النظري للدراسة.

* - الفصل الأول: إشكالية الدراسة.

(1)- طرح الإشكالية وتحديدها.....	05.....
(2)- فرضيات الدراسة.....	11.....
(3)- دوافع إختيار الموضوع.....	12.....
(4)- تحديد مصطلحات الدراسة.....	13.....
(أهمية الدراسة.....	14.....
(6)- أهداف الدراسة.....	15.....
(7)- الدراسات السابقة.....	16.....
(1-7)- الدراسات الغربية.....	16.....
(1-1-7)- دراسة ميشلون بلود وشارلز هولن 1962.....	16.....
(2-1-7)- دراسة شارلز هولن 1963.....	18.....
(3-1-7)- دراسة فرانك فريدلندر 1964.....	19.....
(4-1-7)- دراسة فريدريك هرزبرغ 1964.....	21.....
(5-1-7)- دراسة ليفي لوبير 1966.....	22.....
(6-1-7)- دراسة ثروستي و سيرجيوفان 1966.....	24.....
(7-1-7)- دراسة شارلز هولن 1968.....	25.....
(8-1-7)- دراسة إدوارد لوفين و جوزيف ويتز 1968.....	26.....
(9-1-7)- دراسة آدير 1968.....	28.....
(10-1-7)- دراسة هيل 1969.....	29.....

- 31.....11-1-7- سيريوفان و كارفر 1971
- 32.....12-1-7- دراسة وترز و روتش 1976
- 33.....13-1-7- دراسة فرانسيس 1980
- 35.....14-1-7- دراسة تايلور و كينت 1982
- 36.....15-1-7- دراسة جين و مهتاني 1986
- 37.....16-1-7- دراسة ميشترا 1987
- 38.....17-1-7- دراسة فرون و ميچور 1988
- 38.....18-1-7- دراسة جوردي بلوم 1988
- 40.....19-1-7- دراسة كوتشي 1989
- 41.....20-1-7- دراسة بيتر دورفمان و آخرون 1989
- 42.....21-1-7- دراسة بليجين 1993
- 43.....2-7- الدراسات العربية
- 43.....1-2-7- دراسة عدلي فرج 1961
- 44.....2-2-7- دراسة محسن مجيد المنصوري 1968
- 45.....3-2-7- دراسة سليمان الحضري الشيخ و محمد أحمد سلامة 1982
- 45.....4-2-7- دراسة محمد سالم باغازي 1984
- 46.....5-2-7- دراسة حسن محمد إبراهيم و عبد المعطي أحمد الصياد 1986
- 47.....6-2-7- دراسة عبد المعطي أحمد الصياد و أحلام رجب عبد الغفار 1988
- 47.....7-2-7- دراسة محمد التويجري 1988
- 48.....8-2-7- دراسة العتيبي 1991
- 50.....* - قائمة المراجع الفصل

* - الفصل الثاني: السياق التاريخي لمحددات النجاح في العمل الإداري.

- 53.....* - مقدمة
- 55.....أولاً: مرحلة ما قبل المدرسة الكلاسيكية (الإدارة التقليدية) ما قبل 1880
- 62.....ثانياً: فترة المدرسة الكلاسيكية 1880 - 1930
- 63.....(1) - حركة الإدارة العلمية
- 63.....(1-1) - فريديريك تايلور
- 65.....(1-1-1) - الثورة الفكرية
- 65.....(2-1-1) - الدراسات الفنية

- 66.....(3-1-1) مبادئ الإدارة.....
- 68.....(2-1) فرانك و ليليان جيلبرت.....
- 69.....(3-1) هنري لورانس جانت.....
- 70.....(4-1) هارنجتون أميرسون.....
- 71.....(5-1) تقييم حركة الإدارة العلمية.....
- 74.....(2) مدرسة العمليات الإدارية.....
- 74.....(1-2) هنري فايول.....
- 75.....(1-1-2) وظائف المنظمة الصناعية عند فايول.....
- 77.....(2-1-2) مبادئ الإدارة عند فايول.....
- 80.....(3-1-2) عناصر الإدارة عند فايول.....
- 83.....(2-2) جيمس موني و آلان ريلي.....
- 84.....(3-2) لوثر جوليك و ليندال إرويك.....
- 86.....(4-2) أوليفر شيلدون.....
- 87.....(5-2) تقييم مدرسة العمليات الإدارية.....
- 88.....(3) النظرية البيروقراطية.....
- 89.....(1-3) تعريف البيروقراطية.....
- 89.....(2-3) مبادئ التنظيم البيروقراطي.....
- 91.....(3-3) تقييم النظرية البيروقراطية.....
- 95.....ثالثا: مرحلة العلاقات الإنسانية 1930 - 1950.....
- 96.....(1) جورج إثنون مايو.....
- 96.....(1-1) تجارب إثنون مايو.....
- 97.....(1-1-1) نمط الإشراف.....
- 98.....(2-1-1) التحفيز.....
- 99.....(3-1-1) خطوط الإتصالات.....
- 102.....(2-1) تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية.....
- 103.....(2) ماري باركر فوليت.....
- 104.....رابعا: مرحلة المدرسة السلوكية 1950 حتى الآن.....
- 105.....(1) شستر برنارد.....
- 106.....(2) هيرت سيمون.....
- 107.....(3) أبراهام ماسلو.....

113.....	(4)- ليمان بورتير.....
115.....	(5)- دافيد ماكلياند.....
118.....	(6)- فريديرك هرزبرغ.....
126.....	(7)- دوغلاس ماجريجور.....
127.....	(8)- كريس أرحريس.....
130.....	(9)- كليثون ألدرفر.....
132.....	(10)- فيكتور فروم.....
138.....	(11)- ليمان بورتير و إدوارد لولير.....
141.....	(12)- برهيس فريديريك سكينر.....
148.....	(13)- ستيسي آدمس.....
154.....	(14)- إدوين لوك.....
155.....	(15)- ريتشارد باسكال و أنطوني آتوس.....
158.....	(16)- ويليام أوشي.....
162	* - قائمة مراجع الفصل.....

* - الفصل الثالث: العمل الإداري.

165	(1)- مستويات الإدارة.....
167.....	(1-1)- مستوى الإدارة العليا.....
167.....	(1-1-1)- مفهومها.....
168.....	(2-1-1)- تشكيلها.....
168	(3-1-1)- مسئوليتها.....
169.....	(2-1)- مستوى الإدارة الوسطي.....
169.....	(1-2-1)- مفهومها.....
169.....	(2-2-1)- تشكيلها.....
169.....	(3-2-1)- مسئوليتها.....
170.....	(3-1)- مستوى الإدارة الدنيا.....
170.....	(1-3-1)- مفهومها.....
170.....	(2-3-1)- تشكيلها.....
170.....	(3-3-1)- مسئوليتها.....
172.....	(2)- وظائف العمل الإداري.....

174.....	(1-2) - وظيفة التخطيط.
175.....	(1-1-2) - تعريف التخطيط.
176.....	(2-1-2) - علاقة التخطيط بالخطة.
176.....	(3-1-2) - أنواع الخطط.
177.....	(1-3-1-2) - الخطط التنظيمية متكررة الإستعمال.
177.....	(1-1-3-1-2) - السياسات.
180	(2-1-3-1-2) - الإجراءات.
181.....	(3-1-3-1-2) - القواعد.
182.....	(2-3-1-2) - الخطط التنظيمية غير متكررة الإستعمال.
182	(1-2-3-1-2) - البرامج.
182.....	(2-2-3-1-2) - الميزانيات التقديرية.
183.....	(4-1-2) - علاقة العملية التخطيطية بغيرها من الوظائف الإدارية.
183.....	(5-1-2) - أهمية العملية التخطيطية.
184.....	(6-1-2) - مسئولية العملية التخطيطية.
188.....	(7-1-2) - خطوات العملية التخطيطية.
191.....	(8-1-2) - أهداف العملية التخطيطية.
193.....	(9-1-2) - أنواع العملية التخطيطية.
196.....	(10-1-2) - خصائص التخطيط الفعال.
197.....	(11-1-2) - مزايا العملية التخطيطية.
198.....	(12-1-2) - قيود العملية التخطيطية.
199.....	(2-2) - وظيفة التنظيم.
199.....	(1-2-2) - تعريف التنظيم.
201.....	(2-2-2) - أهمية التنظيم.
203.....	(3-2-2) - علاقة الوظيفة التنظيمية بغيرها من الوظائف الإدارية.
204.....	(4-2-2) - التنظيم كوظيفة أو كهيكل.
204.....	(1-4-2-2) - التنظيم كوظيفة.
204.....	(2-4-2-2) - التنظيم كهيكل.
205.....	(5-2-2) - أسس وظيفة التنظيم.
206.....	(6-2-2) مبادئ التنظيم.
208.....	(7-2-2) - أهداف التنظيم.

- 209..... فوائد التنظيم. (8-2-2)
- 210..... أنواع التنظيم. (9-2-2)
- 211..... **(3-2)- وظيفة التوجيه**
- 212..... (1-3-2)- تعريف التوجيه.
- 213..... (2-3-2)- ... شروط التوجيه العلمي**
- 213..... (3-3-2)- مبادئ وظيفة التوجيه.
- 213..... (4-3-2)- أبعاد عملية التوجيه.
- 214..... (1-4-3-2)- القيادة.
- 214..... (2-4-3-2)- التحفيز.
- 214..... (3-4-3-2)- الإتصال.
- 216..... (1-3-4-3-2)- تعريف الإتصال.
- 217..... (2-3-4-3-2)- مكونات الإتصال.
- 218..... (3-3-4-3-2)- قنوات الإتصال.
- 220..... (4-3-4-3-2)- طرق الإتصال.
- 221..... (5-3-4-3-2)- معوقات الإتصال.
- 224..... (6-3-4-3-2)- الإتصال غير الرسمي.
- 224..... **(4-2)- وظيفة الرقابة.**
- 225..... (1-4-2)- تعريف الرقابة.
- 226..... (2-4-2)- مراحل الوظيفة الرقابية.
- 227..... (3-4-2)- خصائص نظام الرقابة الجيد.
- 228..... (4-4-2)- أساليب الرقابة و أدواتها.
- 231..... (5-4-2)- عيوب الرقابة و طرق معالجتها.
- 232..... **(3)- دعائم العمل الإداري**
- 232..... (1-3)- السلطة.
- 232..... (1-1-3)- تعريف السلطة.
- 232..... (2-1-3)- مصادر السلطة.
- 233..... (3-1-3)- أنواع السلطة.
- 235..... (4-3-3)- تفويض السلطة.
- 237..... (5-3-3)- مركزية و لا مركزية السلطة.

237.....	3-3-6)- مزايا مركزية ولامركزية السلطة.
237.....	3-3-6-1)- مزايا المركزية.
238.....	3-3-6-2)- مزايا اللامركزية.
238.....	3-2)- المسؤولية.
238.....	3-2-1)- تعريف المسؤولية.
239.....	3-2-2)- المسؤولية و التفويض.
239.....	3-2-3)- تكافؤ السلطة و المسؤولية.
240.....	* - قائمة مراجع الفصل.

* - الفصل الرابع: القيادة.

244.....	* - مقدمة.
244.....	1)- تعريف القيادة.
246.....	2)- تعريف القائد.
247.....	3)- علاقة القيادة بالرئاسة.
248.....	4)- علاقة القيادة بالإدارة.
252.....	5)- علاقة القيادة بالزعامة.
252.....	6)- تناولات القيادة الإدارية في ضوء نظريات القيادة.
252.....	6-1)- التناول الذاتي.
252.....	6-1-1)- نظرية الرجل العظيم.
254.....	6-1-1-1)- تقييم نظرية الرجل العظيم.
255.....	6-1-2)- نظرية السمات.
256.....	6-1-2-1)- تقييم نظرية السمات.
259.....	6-2)- تناول الأنماط.
260.....	6-2-1)- دراسة جامعة إيوا.
262.....	6-1-2-1)- تقييم دراسة جامعة إيوا.
262.....	6-2-2)- دراسات جامعة متشغان.
263.....	6-2-2-1)- تقييم دراسات جامعة متشغان.
264.....	6-2-3)- دراسات جامعة أوهايو.
266.....	6-2-3-1)- تقييم دراسات جامعة أوهايو.
267.....	6-2-4)- دراسات جامعة هارفارد.

267.....	6-2-4-1)- تقييم دراسات جامعة هارفارد.....
268.....	6-2-5)- نظرية الخط المستمر.....
269.....	6-2-6)- نموذج بوور و سيشور.....
270.....	6-2-7)- نظرية الأنظمة القيادية الأربعة.....
272.....	6-2-8)- نظرية الشبكة الإدارية.....
273.....	6-2-8-1)- تقييم نظرية الشبكة الإدارية.....
275.....	6-3)- التناول الوظيفي.....
277.....	6-3-1)- تقييم التناول الوظيفي.....
277.....	6-4)- التناول الموقفي.....
278.....	6-4-1)- النظرية التفاعلية الشرطية.....
281	6-4-1-1)- تقييم النظرية التفاعلية الشرطية.....
282.....	6-4-2)- النموذج الثلاثي الأبعاد.....
284.....	6-4-2-1)- تقييم النموذج الثلاثي الأبعاد.....
285.....	6-4-3)- نظرية المسار و الهدف.....
287.....	6-4-3-1)- تقييم نظرية المسار و الهدف.....
288.....	6-4-4)- نظرية دورة الحياة.....
291.....	6-4-5)- النظرية المعيارية.....
296.....	6-4-6)- تقييم التناول الموقفي.....
300.....	6-5)- التناول التفاعلي.....
302.....	6-5-1)- نظرية القيادة المتمركزة حول الجماعة.....
302.....	6-5-2)- نظرية يوكل.....
305.....	6-5-3)- تقييم التناول التفاعلي.....
306.....	* - قائمة مراجع الفصل.....

الفصل الخامس: القيادة الإدارية و أنظمة التسيير في المؤسسات الوطنية.

309.....	أولاً: القيادة الإدارية و نظام التسيير الذاتي.....
309.....	* - مقدمة.....
309.....	1)- تعريف نظام التسيير الذاتي.....
309.....	2)- دواعي ظهور نظام التسيير الذاتي.....
310.....	3)- مبادئ التسيير الذاتي.....

- 313.....(4)- تقييم مرحلة التسيير الذاتي.....
- 314.....ثانيا: القيادة الإدارية و نظام التسيير في الشركات الوطنية.....
- 314.....* - مقدمة.....
- 314.....(1)- تعريف الشركة الوطنية.....
- 315.....(2)- أجهزة التسيير في الشركات الوطنية.....
- 316.....(3)- تقييم نمط التسيير في الشركات الوطنية.....
- 316.....ثالثا: القيادة الإدارية و نظام التسيير الإشتراكي.....
- 316.....* - مقدمة.....
- 317.....(1)- أجهزة التسيير في النظام الإشتراكي.....
- 317.....(2)- تقييم مرحلة التسيير الإشتراكي.....
- 322.....رابعا: القيادة الإدارية و نظام إعادة الهيكلة.....
- 322.....* - مقدمة.....
- 323.....(1)- تعريف نظام إعادة الهيكلة.....
- 323.....(2)- أهداف نظام إعادة الهيكلة.....
- 324.....(3)- محتوى نظام إعادة الهيكلة.....
- 324.....(4)- تقييم نظام إعادة الهيكلة.....
- 328.....خامسا: القيادة الإدارية و نظام الخوصصة.....
- 328.....* - مقدمة.....
- 328.....(1)- ماهية الخوصصة.....
- 331.....(2)- نظام الخوصصة في الجزائر.....
- 332.....(3)- أسباب الخوصصة في الجزائر.....
- 332.....(4)- أهداف نظام الخوصصة.....
- 334.....(5)- شروط نجاح نظام الخوصصة.....
- 335.....(6)- تقييم نظام الخوصصة.....
- 341.....* - قائمة مراجع الفصل.....
-* - الفصل السادس: الدراسة الإستطلاعية.
- 346.....* - مقدمة.....
- 346.....(1)- مكان إجراء الدراسة.....
- 347.....(2)- مجال الدراسة.....

- 347.....(3)- المنهج المستخدم.....
- 347.....(4)- أداة الدراسة.....
- 349.....(5)- عينة الدراسة.....
- 349.....(6)- عرض و معالجة نتائج الدراسة.....
- 350.....(1-6)- المحور الأول: طبيعة المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة.....
- 350.....(1-1-6)- بالنسبة لمديري الإدارة العليا.....
- 351.....(2-1-6)- بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي.....
- 352.....(3-1-6)- بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.....
- 352.....(4-1-6)- المعالجة الإحصائية للمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة.....
- 352.....(1-4-1-6)- بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية.....
- 355.....(2-4-1-6)- بالنسبة لمتغير الجنس.....
- 356.....(3-4-1-6)- بالنسبة لمتغير السن.....
- 358.....(4-4-1-6)- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية.....
- 360.....(5-4-1-6)- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.....
- 361.....(2-6)- المحور الثاني: المحددات الضرورية للنجاح في العمل الإداري.....
- 362.....(1-2-6)- المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري.....
- 366.....(2-2-6)- المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري.....
- 370.....(3-2-6)- المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري.....
- 370.....(4-2-6) المحددات المشتركة و غير المشتركة في الأهمية لنجاح مديري
- 374.....المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري.....
- 387.....* - قائمة مراجع الفصل.....

* - الفصل السابع: الدراسة النهائية.

- 389.....* - مقدمة.....
- 389.....(1)- أداة جمع البيانات.....
- 391.....(2)- حساب الشروط السيكمترية (الثبات، الصدق) لإستبيان الدراسة.....
- 391.....(1-2)- حساب الصدق.....
- 391.....(2-2)- حساب الثبات.....
- 392.....(3)- عينة الدراسة.....
- 393.....(4)- الأساليب الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضيات.....

- 4-1- الأرباعيات.....-393
- 4-2- إختبار "ت" لمجموعتين مرتبطتين..... 395
- 4-3- تحليل التباين أحادي الإتجاه..... 396
- 5- (5- مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج..... 397
- 5-1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى..... 398
- 5-2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية..... 408
- 5-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة..... 417
- * - عناصر الإتفاق و عناصر الإختلاف الموجودة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في تحديدهم لمستويات أهمية محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) لنجاحهم في العمل الإداري..... 426
- * - إختبار توافر شروط تطبيق إختبار "ت" لمجموعتين مرتبطتين..... 439
- * - إختبار توافر شروط تطبيق إختبار تحليل التباين أحادي الإتجاه..... 442
- 5-4- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة..... 445
- 5-5- مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة..... 446
- 5-6- مناقشة الفرضية الجزئية السادسة..... 447
- 5-7- مناقشة الفرضية الجزئية السابعة..... 448
- 5-8- مناقشة الفرضية الجزئية الثامنة..... 449
- 6- (6- علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة..... 452
- 7- (7- حدود الدراسة..... 457
- 8- (8- إقتراحات و توصيات الدراسة..... 457
- * - قائمة مراجع الفصل..... 459
- * - ملخصات الدراسة.....
- باللغة العربية..... 461
- باللغة الفرنسية..... 462
- باللغة الإنجليزية..... 463
- * - قائمة مراجع الأطروحة..... 465
- * - الملاحق..... 475

فهرس الجداول.

رقم الجدول.	عنوان الجدول.	الصفحة.
01	أهم نتائج الإدارة العلمية.	68
02	الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين في مختلف المنظمات الصناعية كما يراها هنري فايول.	76
03	توزيع وقت مديري المستويات الإدارية حسب الوظائف الإدارية في اليوم الواحد.	166
04	عمل المدير في المستويات الإدارية المختلفة.	167
05	إختلاف علماء الإدارة في تحديد عدد الوظائف الإدارية.	173
06	نقاط الإتفاق الموجودة بين الطرق الأربعة المعتمدة في العملية التخطيطية و نظرية " الأنماط الأربعة في القيادة " لرنسيس ليكارت.	186
07	المدة الزمنية اللازمة للمديرين في العملية التخطيطية في المستويات الإدارية.	188
08	الأنماط القيادية المفضلة تبعا لعملية تفاعل متغيرات الموقف حسب النظرية التفاعلية الشرطية لفرد فيدلر.	281
09	طبيعة المتغيرات الديمغرافية لمديري الإدارة العليا.	350
10	طبيعة المتغيرات الديمغرافية لمديري الإدارة الوسطي.	351
11	طبيعة المتغيرات الديمغرافية لمديري الإدارة الدنيا.	352
12	دلالة الفروق في تكرارات إستجابات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية على الإستبيان وفق متغير الجنس.	355
13	درجات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية في متغير السن.	356
14	درجات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية في متغير الخبرة المهنية.	358
15	دلالة الفروق في تكرارات إستجابات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية على الإستبيان وفق متغير المستوى التعليمي.	360
16	المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري.	362
17	المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري.	366
18	المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري.	370

376	المحددات المشتركة و غير المشتركة في الأهمية بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة لنجاحهم في العمل الإداري.	19
398	الخطوات الإحصائية لحساب قيم الأرباعيات لدرجات مديري الإدارة العليا على المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري.	20
408	الخطوات الإحصائية لحساب قيم الأرباعيات لدرجات مديري الإدارة الوسطي على المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري.	21
417	الخطوات الإحصائية لحساب قيم الأرباعيات لدرجات مديري الإدارة الدنيا على المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري.	22
427	عناصر الإتفاق و عناصر الإختلاف الموجودة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في تحديدهم لمستويات أهمية محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) نجاحهم في العمل الإداري.	23
445	نتائج تطبيق إختبار "ت" فيما يتعلق بمديري الإدارة العليا.	24
446	نتائج تطبيق إختبار "ت" فيما يتعلق بمديري الإدارة الوسطي.	25
447	نتائج تطبيق إختبار "ت" فيما يتعلق بمديري الإدارة الدنيا.	26
448	نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين فيما يتعلق بالمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة.	27
449	نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين فيما يتعلق بالمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.	28
486	درجات مديري الإدارة العليا على إستبيان الدراسة النهائية.	29
487	درجات مديري الإدارة الوسطي على إستبيان الدراسة النهائية.	30
489	درجات مديري الإدارة الدنيا على إستبيان الدراسة النهائية.	31
492	إستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الإستبيان و قيم صدقها.	32

فهرس الأشكال.

رقم الشكل.	عنوان الشكل.	الصفحة.
01	الإتجاهات الثلاثة للمدخل الكلاسيكي في الإدارة.	63
02	تصنيف المبادئ الإدارية لهنري فايول.	80
03	السلم الهرمي للحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو.	109
04	السلم الهرمي للحاجات الإنسانية لليمان بورتر.	114
05	مفهوم فريديريك هرزبرغ لكيفية حدوث عمليتي الرضا و الإستهاء الوظيفي.	119
06	أثر العامل الدافع و العامل الصحي على الرضا الوظيفي حسب فريديريك هرزبرغ.	120
07	مضمون نظرية العاملين (العامل الدافع، العامل الصحي) لفريديريك هرزبرغ.	121
08	نمو الشخصية من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرشد من منظور كريس أرجريس.	130
09	مضمون نظرية " E.R.G " في الحاجات الإنسانية لكلثون ألدرفر.	132
10	رسم تخطيطي لنظرية التوقع لفكتور فروم.	135
11	نموذج بورتر ليتمان و إدوارد لولر في الدافعية و الرضا الوظيفي.	139
12	كيفية عمل العناصر الثلاثة لنظرية التدعيم لبرهس فريديريك سكينر.	142
13	نموذج التعزيز من منظور نظرية سكينر في الدافعية.	143
14	مضمون أنواع التعزيز في نظرية سكينر بأمثلة.	145
15	أنواع جداول التعزيز المتقطعة (الجزئية) من منظور نظرية سكينر في الدافعية.	147
16	مضامين عملية إدراك اللامساواة و فق مفهوم نظرية العدالة في الدافعية لستيبي آدمس.	149
17	حالات المساواة و عدم المساواة في نظرية العدالة.	150
18	مضمون نظرية العدالة في الدافعية لستيبي آدمس.	152
19	مضمون نظرية تحديد الهدف لإدوين لوك.	154
20	نموذج شامل للعوامل السبعة في الإدارة اليابانية من منظور ريتشارد باسكال و أنطوني آتوس.	157
21	مضمون نظرية " Z " في الإدارة لوليام أوشي.	160
22	أهم الفروق الموجودة بين النموذج الياباني " Z " و النموذج الأمريكي في الإدارة.	161
23	مبدئية الوظيفة التخطيطية.	175

177	الخطط الثابتة و الخطط وحيدة الاستعمال.	24
182	هيكل التخطيط الإداري.	25
196	الأنواع الثلاثة للعملية التخطيطية و المستوى التنظيمي الذي تتم فيه و المدى الزمني لتنفيذها.	26
229	خريطة لورانس جانث لمراقبة زمن إنجاز العمل.	27
265	نموذج جامعة أوهايو في القيادة.	28
269	مضمون نظرية الخط المستمر في القيادة لثانينبوم و شميدت.	29
273	مضمون نظرية الشبكة الإدارية في القيادة لبلاك و موثون.	30
284	مضمون النموذج الثلاثي في القيادة لوليام ريدن.	31
287	مضمون نظرية المسار و الهدف في القيادة لهاوس و ميتشل.	32
290	مضمون نظرية دورة الحياة في القيادة لبول هيرسي و كينث بلانشار.	33
296	شجرة القرارات القيادية في النظرية المعيارية لفروم و ياتون.	34
299	عوامل الموقف المؤثرة في سلوك القائد.	35
303	مضمون التناول التفاعلي فيما يتعلق بفاعلية القيادة.	36
305	الفروق في إستخدام مهارات القيادة بالمستويات الإدارية المختلفة.	37

* - مقدمة.

نظرا لتزايد اعتماد المجتمع في حياته على الجهود الجماعية، و بخاصة بعد أن ازداد حجم المنظمات، على اختلاف أنواعها، أكسبت أعمال المديرين و أنشطتهم أهمية خاصة، من منطلق أن العملية الإدارية، هي ذات طابع إجتماعي و إنساني من جهة، و إقتصادي من جهة أخرى، و فق ما يشير إلى ذلك عالم الإدارة بيتر دركر بقوله " الإدارة عبارة عن عضو إقتصادي في مجتمع صناعي " (علي عباس، 2004، ص 15).

من هذا المنطلق أصبح للإدارة دورها الهام في جميع مجالات و أوجه النشاط الإنساني. فهي، من وجهة نظر عدد من علماء الإدارة أمثال هربرت سيمون، عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج غير الملموسة إلى جانب العناصر الأخرى و هي الموارد البشرية، المواد الخام، و وسائل الإنتاج و رأس المال " (علي عباس، 2004، ص 15)، فهي الركيزة التي تعتمد عليها الأنشطة الإقتصادية و الإجتماعية و الحكومية و التعليمية و العسكرية، كونها جامعة الموارد الإقتصادية الضرورية لإشباع الحاجات الفردية و الجماعية، و هي صانعة التقدم الإجتماعي، و يعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية، و هي رائدة الحكومات الرشيدة و وسيلتها في توجيه شئون 4الحكم بغية تحقيق الأهداف الوطنية، و هي وجهة الباحثين على اختلاف توجهاتهم الأيدلوجية و إنتمائتهم الفكرية، مند القدم إلى يومنا هذا، في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر و مواكبة التغيرات السريعة، و الذين أشاروا في نتائج دراساتهم إلى أن نجاح الإدارة يتوقف أساسا على توافر مجموعة عوامل منها المادية وفق ما أشارت إليه نتائج دراسات رواد المدرسة الكلاسيكية (فريدريك ونسلو تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر)، أو الإجتماعية وفق ما أشارت إليه نتائج دراسات رواد مدرسة العلاقات الإنسانية (ماري باركر فوليت، جورج إلثون مايو) أو كلايهما و فق ما أشارت إليه نتائج دراسات رواد المدرسة السلوكية (شستر برنارد، هربرت سيمون، أبراهام ماسلوا، كليثون ألدرفر، فريدريك هرزبرغ فيكتور فروم، كريس أرجريس... إلخ).

و ضمن إحدى نظريات هذا التناول (التناول السلوكي) و هي نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ في ميدان الدافعية جاءت هذه الدراسة التي تسعى لمعرفة دلالة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري، و من ثم الوقوف على صدق طروحات هذه النظرية على الفرد الجزائري.

و تنطوي هذه الدراسة على جانبين، جانب أول نظري أكاديمي، و جانب ثاني تطبيقي.

ففيما يتعلق بالجانب النظري فقد أشتمل على خمسة فصول هي:

* - **الفصل الأول:** و قد خصص ل طرح إشكالية الدراسة و تحديدها، و صياغة فرضيات الدراسة، و توضيح دوافع إختيار الموضوع، و تحديد مصطلحات الدراسة، و توضيح أهمية الدراسة، و أهدافها، و عرض الدراسات السابقة و تقييمها.

* - **الفصل الثاني:** و يتناول السياق التاريخي لمحددات النجاح في العمل الإداري و فيه تم التعرض لمحددات النجاح في العمل الإداري من وجهة نظر كل من باحثي مرحلة ما قبل المدرسة الكلاسيكية، و باحثي المدرسة الكلاسيكية، و باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية، و باحثي المدرسة السلوكية.

* - **الفصل الثالث:** و يتناول العمل الإداري، و فيه تم التعرض لمستويات الإدارة المتمثلة في مستوى الإدارة العليا، و مستوى الإدارة الوسطي، و مستوى الإدارة الدنيا، و كذا وظائف العمل الإداري المتمثلة في وظيفة التخطيط، و وظيفة التنظيم، و وظيفة التوجيه، و وظيفة الرقابة، و أيضا دعائم العمل الإداري المتمثلة في السلطة، و المسؤولية.

* - **الفصل الرابع:** و يتناول ظاهرة القيادة، و فيه تم التعرض لتعريف القيادة، و تعريف القائد، و علاقة القيادة بالرئاسة، و علاقة القيادة بالإدارة، و علاقة القيادة بالزعامة، و تناولات القيادة في ضوء نظريات القيادة و المتمثلة في التناول الذاتي، و تناول الأزمات، و التناول الموقفي، و التناول الوظيفي، و التناول التفاعلي.

* - **الفصل الخامس:** و يتناول القيادة الإدارية و أنظمة التسيير في المؤسسات الوطنية، و فيه تم مناقشة كل من نظام التسيير الذاتي، و نظام التسيير في الشركات الوطنية، و نظام التسيير الإشتراكي، و نظام إعادة الهيكلة، و نظام الخصوصية في ضوء معالم القيادة الإدارية.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تضمن فصلين هما:

* - **الفصل السادس:** و يتناول الدراسة الإستطلاعية، التي تناولنا فيها مكان إجرائها، و مجالها، و أدواتها، و عينتها، و عرض و معالجة نتائجها، و المتمثلة في محورين هما محور طبيعة المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا)، و محور قائمة المحددات الضرورية لنجاح المديرين في العمل الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا).

* - **الفصل السابع:** و يتناول الدراسة النهائية، التي تناولنا فيها أدواتها و حساب شروطها السيكمترية (الثبات و الصدق) و عينتها، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضيات، و مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج، و علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، و حدود الدراسة، و إقتراحاتها.

* - قائمة المراجع - *

(1)- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط، دار المسيرة، عمان، 2004.

البيانات النظرية

* - الفصل الأول - *

* - إشكالية الدراسة - *

- (1) - طرح الإشكالية و تحديديها.
 - (2) - فرضيات الدراسة.
 - (3) - دوافع إختيار الموضوع.
 - (4) - تحديد مصطلحات الدراسة.
 - (5) - أهمية الدراسة.
 - (6) - أهداف الدراسة.
 - (7) - الدراسات السابقة و تقويمها.
- * - المراجع - مع .

1- طرح الإشكالية:

مما لا شك فيه أن التنمية الاقتصادية بالنسبة لجميع دول العالم هي أعظم رهان على الإطلاق تواجهه و تسعى جاهدة على الدوام بكل ما لديها من إمكانيات بشرية و مادية لتحقيقه.

و التنمية الاقتصادية كما يعرفها كيندلبرجر **Kindleberger.c.P** سنة 1958 " هي الزيادة التي تطرأ على الناتج القومي في فترة زمنية معينة مع ضرورة توافر تغيرات تكنولوجية و فنية و تنظيمية في المؤسسات الإنتاجية القائمة أو التي ينتظر إنشاؤها " (مدحت محمد العقاد، 1980، ص 82).

أما ماير و بالدوين **Meir.G.M. & Baldwin** فيعرفا التنمية الاقتصادية على أنها " عملية يزداد فيها الدخل القومي و دخل الفرد في المتوسط، بالإضافة إلى تحقيق معدلات عالية من النمو في قطاعات معينة تعبر على التقدم " (مدحت محمد العقاد، 1980، ص 82).

و في نفس السياق، يعرف محمد طه عبد النعيم التنمية الاقتصادية بأنها " إجراءات و سياسات و تدابير معتمدة تتمثل في تغيير بنيان الإقتصاد القومي، و تهدف إلى تحقيق زيادة سريعة و دائمة في متوسط دخل الفرد الحقيقي عبر فترة ممتدة من الزمن و بحيث يستفيد منها الغالبية العظمى من الأفراد " (محمد طه عبد النعيم، 2000، ص 8).

و على إعتبار أن التنمية الاقتصادية هي قاسم مشترك بين جميع دول العالم، الغنية و الفقيرة، فإن تناول كل فريق لجوانب و أبعاد هذه المشكلة يختلف عن تناول الفريق الآخر. و هذا الاختلاف يوجد، أيضا، حتى ضمن أعضاء الفريق الواحد. أي بين أعضاء الدول الغنية، و بين أعضاء الدول الفقيرة.

فالدول الغنية تريد المحافظة على مستويات التطور و التقدم المرتفعة التي تعيشها، بل و تسعى باستمرار إلى الاستفادة بشكل حاسم من نتائج التكنولوجيا الحديثة في تحقيق مستويات مطردة من الرفاهية لجميع أفراد المجتمع.

أما الدول الفقيرة فإنها تحاول رفع مستويات المعيشة لسكانها و زيادة الدخول الحقيقية لهم بما يمكنها من ملاحقة التطور الحاصل في الدول الغنية و تقليل حدة الفجوة بينها.

و الجزائر مثلها مثل الدول السائرة في طريق النمو قد عملت مند فجر الإستقلال و إلى يومنا هذا على تحقيق تنمية إقتصادية شاملة تمكنها من تجسيد آمال و تطلعات جميع أفراد المجتمع.

و عمل الجزائر في هذا الميدان نلمسه بصورة واضحة من خلال إنفاقها لمبالغ مالية ضخمة للحصول على أسس و مناهج التكنولوجية الحديثة التي تمكنها من بناء قاعدة إقتصادية قوية تتماشى و متطلبات العصر.

فالجزائر، إضافة إلى عملية التأمين التي قامت بها غداة الإستقلال لعدد من المؤسسات و القطاعات الحيوية ذات الأهمية الإستراتيجية في بناء إقتصاد وطني متطور، أقامت العديد من المؤسسات في شتى أنواع الصناعة خاصة منها الثقيلة.

ضف إلى ذلك، عملية التكوين لليد العاملة التي أولتها و توليها الدولة عناية خاصة سواء بداخل البلاد أو بخارجها و التي كان من أهدافها الأساسية إعداد و تنمية إطارات إدارية قادرة على وضع أسس و مفاهيم الإدارة

العلمية الحديثة موضع التطبيق الصحيح لجعل الإدارة الجزائرية فعالة في عملها.

فالإدارة في المنظمة على إختلاف أشكالها، إنتاجية كانت، أو تجارية، أو خدمية، هي المسئولة بالدرجة الأولى على نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، فالإدارة بالنسبة للمنظمة هي بمثابة الرأس بالنسبة للجسد.

و إذا كان رأس المال و الآلات الحديثة لها أهميتها القصوى في تحديد معدلات النمو الإقتصادي لأي دولة، فإن الإدارة و أساليب العمل الإداري هي الأخرى على أهمية قصوى في تحديد معدلات هذا النمو. فمن خلال إعداد و تنمية إطارات إدارية قادرة على وضع أسس و مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة موضع التطبيق الصحيح يمكن الإسراع بمعدلات التنمية الإقتصادية و رفع كفاءة الجهود المبذولة في سبيلها حتى و إن كان هناك نقص أو قصور في عناصر التنمية الأخرى.

و هذه الأهمية القصوى التي تكتسبها الإدارة في تحديد معدلات النمو الإقتصادي لأي دولة بصفة عامة، و في نجاح أو فشل المنظمات على إختلاف أنواعها في تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت في المجتمع بصفة خاصة، نتبينها من خلال شهادات بعض الهيئات الدولية و الوطنية، و أيضا، بعض المهتمين بالبحث في الميدان الإداري.

فقد جاء في أحد تقارير هيئة الأمم المتحدة أن السبب الأول في فشل المشروعات التي تقدمها للدول النامية، و منها بلادنا، هو عدم وجود إدارة واعية مدربة تستطيع أن تسير المشروع (فرج عبد القادر طه، 1986، ص 259).

كذلك، أثبتت الدراسات التي أجراها مركز البحوث بجامعة ستانفورد، أن الإختلاف الجوهرى في الإنتاجية بين الولايات المتحدة الأمريكية و دول غرب أوروبا لا يرجع فقط إلى مقدار رأس المال أو نوع العتاد و الآلات المستثمرة في الصناعة، بل يرجع أيضا، إلى المقدرة الإدارية الموجودة بالصناعة الأمريكية.

فقد بينت معظم البحوث التي قام بها هذا المركز أنه بالرغم من أن المصانع بدول غرب أوروبا مجهزة بنفس التجهيزات الموجودة بالمصانع الأمريكية، فإن إنتاجيتها لا تتعدى ثلثي إنتاجية المصانع الأمريكية.

و النتيجة التي توصلت إليها هذه البحوث أن ضعف الإنتاج في أوروبا عنه في الولايات المتحدة الأمريكية يرجع إلى ضعف المقدرة الإدارية و قلة الخبرة التنظيمية بالصناعة الأوروبية. و الثابت أن الصناعة الأمريكية تنفق أموالا باهظة لتنمية مقدرة الإداريين فيها (حسن عادل، 1976، ص 6).

فقد ذكر بيتر دركر Peter Drucker سنة 1955 في كتابه الموسوم " إنتاجية الإدارة " من أنه يمكن رفع إنتاجية أي مؤسسة إذ كانت إدارتها تضم بين صفوفها عمالا على درجة عالية من الثقافة و المقدرة التحليلية و العقلية عوض أن تضم أفرادا عادين (حسن عادل، 1976، ص. ص 5-6).

و دائما في نفس السياق، نسجل ما ذكره كلارك كيير Clark Keer سنة 1957 في كتابه الموسوم " الإنتاجية و علاقات العمل " أن نسبة الإداريين في الصناعة الأمريكية ضعف نسبتها في الصناعة البريطانية و بقية دول أوروبا الغربية، و أن هناك عناية كبيرة نحو تطبيق أحدث الأساليب العلمية في اختيار و تدريب و رفع معنوية رؤساء العمل (حسن عادل، 1976، ص 6).

و تأكيدا لما سبق ذكره، يرى هبهة H.J.Bahbaha سنة 1966 " أن التقدم لا يتم بمجرد إستيراد الآلات الحديثة و توفير الأموال، بل إنه يحتاج إلى فكر إداري و تنظيمي يحسن إستثمار الأموال و تخطيط عمليات الإنتاج و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بغية القضاء على التخلف، و عليه فالبلدان النامية هي أحوج ما تكون إلى ثورة

إدارية تكون أساس الثورة الصناعية بدليل أن إهتمام الدول المتقدمة قد تركز مند سنين عديدة على إجتداب ذوي الإختصاصات الإدارية (محمد الناشد، 1980، ص 16).

و ما يؤكد هذا الطرح، دائما، قول ويليام واردر و كيث ديفيس **William Werther & Keith Davis** في كتابهما الموسوم " المورد البشري و إدارة الأفراد " الصادر سنة 1989: " إن نجاح أي منظمة أو إختلافها يؤثر على رفاهية كل إنسان على الكوكب الذي نعيش فيه و تلعب الإدارة دورا محوريا و متزايدا في تحديد مدى نجاح المنظمات على إختلاف أنواعها " (مازن فارس رشيد، 2001، ص 17).

و نظرا للأهمية القصوى التي تكتسبها الإدارة في تحديد معدلات النمو الاقتصادي لأي دولة مقارنة بعناصر الإنتاج الأخرى، كما سبق توضيحه، فقد شكلت مند قدم العصور إلى يومنا هذا مركز إهتمام العديد من الدراسات على إختلاف أنواعها. فمنها ما كان طابعها سيكو اجتماعي و منها ما كان اقتصادي و منها ما كان قانوني... إلخ، الهدف منها جميعا تحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى فاعليتها.

و هذه العوامل سوف نتبينها بشكل مفصل في الفصل الثاني من هذه الأطروحة الذي سنتناول فيه السياق التاريخي لمحددات النجاح في العمل الإداري وفق نتائج دراسات عدد من العلماء و الباحثين ينتمون لمدارس فكرية مختلفة أهتمت بالبحث و الدراسة في هذا الميدان.

و فعلا، فقد أستطاع العديد من الباحثين، عبر التاريخ، من الوقوف على أهم هذه العوامل و المتمثلة أساسا في شخصية الأفراد العاملين كما تقول بذلك طائفة من الباحثين من بينهم روبرت ثيروف و آخرون **Robert.J.Therrauf & Others** سنة 1977 الذين يرون بأن العامل الحاسم في تحقيق الفعالية الإدارية يتمثل في شخصية المديرين و ما تعكسه من سلوك تأثيري على شخصية العاملين بالمنظمة (علي الشرفاوي، بدون تاريخ، ص 16).

و هذا الإلتجاه هو نفسه الذي ذهبت إليه ماري باركر فوليت **Mary Parcker Follett** التي أكدت الأهمية القصوى للشخصية لنجاح الإدارة أو فشلها (محسن العبودي، 1984، ص 28).

و في نفس السياق، نسجل قول محمد الناشد في كتابه الموسوم " المدخل إلى إدارة الأعمال " الصادر سنة 1980: " أن الأهمية النسبية للعوامل الإنسانية في مدى نجاح الإدارة في تحقيقها للأهداف تتجاوز نظيرتها للعوامل الفنية " (محمد الناشد، 1980، ص 144).

و لما كانت الشخصية على هذه الأهمية القصوى في تحديد مدى نجاح أو فشل الإدارة في تحقيق أهدافها. فقد كانت مركز إهتمام لدراسات العديد من الباحثين المهتمين بالحقل الإداري الذين حاولوا الوقوف على حقيقة البناء الديناميكي لشخصية الأفراد العاملين بالمنظمة بصفة عامة و المديرين بصفة خاصة و ذلك بهدف تحقيق الإثارة الهادفة لسلوكهم في مجال العمل.

و بغية تحقيق هذا الهدف، كان لابد على المهتمين بالسلوك الإنساني في مجال العمل دراسة و فهم حقيقة و طبيعة إحدى العناصر الأساسية المشكلة لشخصية الأفراد العاملين و المتمثلة في عنصر الدافعية.

فالشخصية كما يعرفها محمود السيد أبو النيل في كتابه الموسوم " علم النفس الاجتماعي، الجزء الأول، الصادر سنة 1985 هي" عبارة عن تكوين يتضمن الخصائص الجسمية و الأفكار و الدوافع و الإنفعالات و الإهتمامات و الإتجاهات و ما شبه ذلك " (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي، الجزء الأول، 1985، ص 69).

أما سعد جلال فيعرفها في كتابه الموسوم " المرجع في علم النفس " الصادر سنة 1985 بأنها " التنظيم الفريد لإستعداد الشخص للسلوك في المواقف المختلفة، و هذا الإستعداد يتكون مما يسمى بالسمات و الدوافع و الإتجاهات و القيم و العادات و ما إلى غير ذلك من العمليات " (سعد جلال، 1985، ص 686).

و حول موضوع البحث عن الكيفية المثلي لإثارة و تحفيز السلوك الإنساني في ميدان العمل و الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الفاعلية الإدارية كانت و ما تزال إسهامات و دراسات العديد من المدارس الفكرية كل حسب نظرتها و فهمها لحقيقة و طبيعة دوافع الأفراد العاملين.

فمدرسة حركة الإدارة العلمية بزعامة فرديريك ونسلو تايلور **Frederik Winslow Taylor** قد أكدت أن إقبال العاملين و بذلهم لأقصى جهودهم في ميدان العمل يتم وفق ما يحصلون عليه من حوافز مادية و بما يتوفر داخل المنظمة من مستلزمات العمل من الأجهزة و المعدات.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة جورج إلتون مايو **George Elton Mayo** فقد كان تفسيرها للسلوك الإنساني داخل المنظمة يقوم على أسس إجتماعية. فالفرد العامل يقبل على العمل و يسعى لرفع معدلات الإنتاج عندما يشعر بإنتمائه إلى جماعة العمل التي يعمل معها و عندما يعامل معاملة إنسانية تشعره بكرامته.

أما فيما يتعلق بالمدرسة السلوكية التي حاولت الجمع بين مزايا حركة الإدارة العلمية و مزايا مدرسة العلاقات الإنسانية لإعتقادها الراسخ أن الصناعة تقوم على دعمتين أساسيتين هما الإنسان و الآلة و أن المزج بينهما سوف يسهم من دون شك في تحسين معدلات إنتاج المنظمة، فقد كان تفسيرها لسلوك الأفراد العاملين يقوم على إفتراض أساسي هو أن السلوك الإنساني سلوك هادف و أن مهمة الإدارة هي حفز الأفراد و الجماعات على أداء العمل و ذلك بالتوفيق بين حاجاتهم و حاجات المنظمة.

و تتلخص نظرة رواد المدرسة السلوكية إلى الكيفية المثلي لتحفيز الأفراد على العمل في تأكيدها كمثليتها، حركة الإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية، على أهمية تحسين و تطوير المحيط المادي و الإجتماعي و الإداري للعامل و العمل رغم أن هذه العوامل، من وجهة نظرهم، غير كافية لتحفيز الأفراد العاملين بشكل فعال.

فسلوك الأفراد في بيئة العمل، كما أكدته دراسات و أبحاث رواد هذه المدرسة، إنما يوجه على أساس دوافع داخلية تتحدد فيما تتضمنه وظائفهم من فرص تمكنهم من التعبير بشكل جيد و فعال عن إمكانياتهم و قدراتهم الذاتية و ذلك، طبعاً، بالأخذ بعين الإعتبار المحيط الخارجي للمنظمة لما له من تأثير كبير في عملية تحفيز العاملين بشقيها السلبي و الايجابي.

و من الباحثين الذين أسهموا بشكل كبير في بلورة آراء و أفكار هذه المدرسة فيما يتعلق بموضوع الدافعية في مجال العمل نجد، على سبيل المثال لا للحصر، أبراهام ماسلو **Abraham Maslow**، فريدريك هرزبرغ **Frederik**

Herzberg، كليثون ألدرفر Clayton Alderfer، دوغلاس ماجريجور Douglass Macgregour،
دافيد ماكليلاند David Maclelland، فيكتور فروم Victor Vroom،
و غيرهم من الباحثين الذين سنأتي على ذكرهم في الفصل الثاني من هذه الأطروحة، فصل السياق التاريخي لمحددات
النجاح في العمل الإداري.

و على إعتبار أن نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ تشكل الإطار النظري لدراستنا هذه فإننا سوف نتعرض بشكل
مقتضب إلى مضمونها فيما يتعلق بنظرها إلى موضوع الدافعية في مجال العمل.

و تلخص هذه النظرة في أن فريدريك هرزبرغ يميز بين مجموعتين من العوامل التحفيزية في مجال العمل هما:

● المجموعة الأولى: و يصطلح عليها بالعوامل الصحية (الوقائية)، و هي ترتبط بمحيط الوظيفة و من أمثلتها،
سياسات الشركة و طرق إدارتها، الأمن الوظيفي، المركز الإجتماعي، ظروف العمل، نمط الإشراف، مستوى
العلاقة مع الرؤساء و المرؤوسين و غيرها من العوامل.

● المجموعة الثانية: و يصطلح عليها بالعوامل الدافعة (التحفيزية)، و هي ترتبط بمحتوى الوظيفة نفسها
و من أمثلتها، الشعور بالإنتاج، المسؤولية التي تتضمنها مهام العمل، طبيعة أنشطة الأداء
نفسه، إمكانيات النمو المتوفرة للفرد العامل من ممارسته للعمل، الإعتراف بجهود الفرد، و غيرها من العوامل
و التي تؤدي إلى حالة الرضا في نفوس العاملين و تدفعهم بشكل فعلي إلى بدل أقصى جهودهم فيما يؤدونه
من أعمال.

و كما هو متعارف عليه بين أغلب علماء الإدارة، من أمثال جيمس مورغان James Morgan
سنة 1973 (عمر محمد خلف، 1986، ص 28)، و دافيد هولت David Holt سنة 1993 في كتابه
الموسوم " الإدارة: مبادئ و تطبيقات " (موفق حديد محمد، 2001، ص 51)،
فإن هذه الأخيرة تنقسم إلى ثلاثة مستويات إدارية أساسية هي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطي،
الإدارة الدنيا (المباشرة).

و كما هو معلوم، و رغم أن هذه المستويات الإدارية الثلاثة تشترك فيما بينها في عدة نقاط و التي من
أهمها، كما يشير إلى ذلك موفق حديد محمد في كتابه الموسوم " الإدارة " المبادئ و النظريات و الوظائف " الصادر
سنة 2001، ممارستها لوظائف العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، فإنه بالمقابل هناك نقاط
إختلاف فيما بينها و المتمثلة أساسا في مقادير ممارستها لهذه الوظائف (موفق حديد محمد، 2001، ص 50).

و هذا الإختلاف في مقادير ممارسة المديرين لوظائف العملية الإدارية في المستويات الإدارية الثلاثة من المفروض أن
يواكبه إختلاف بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في تحديدهم للأهمية النسبية لكل من المحددات المرتبطة بالحيط
الخارجي للوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها لنجاحهم في العمل الإداري.

بمعنى آخر، أن المحددات التي يراها مديري الإدارة العليا ضرورية لنجاحهم في العمل الإداري قد تكون غير كذلك
بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، وأيضا، بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

إذن، و إنطلاقاً من الإطار النظري لهذه الدراسة و المتمثل في نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ فإن إشكالية هذه الدراسة تتحدد في محاولة معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة، و تلك المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري.

و التساؤل التالي يحدد إشكالية هذه الدراسة بشكل أكثر وضوحاً.

*- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها لصالح هذه الأخيرة لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية؟
و بشكل أكثر تفصيلاً:

*- هل محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) بنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية؟

*- هل محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) بنجاح مديري الإدارة الوسطى في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية؟

*- هل محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) بنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية؟

*- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة العليا على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها لصالح هذه الأخيرة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية؟

*- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة الوسطى على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها لصالح هذه الأخيرة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية؟

*- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة الدنيا على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها لصالح هذه الأخيرة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية؟

*- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري؟

*- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري؟

(2)- فرضيات الدراسة:

تطوي هذه الدراسة على فرضية عامة و ثمانية (8) فرضيات جزئية.

(1-2)- الفرضية العامة ومفادها:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها لصالح هذه الأخيرة لنجاح مديري المستويات الادارية الثلاثة في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.

2-2)- الفرضيات الجزئية:

2-2-1)- الفرضية الجزئية الأولى و مفادها:

إن محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) نجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية.

2-2-2)- الفرضية الجزئية الثانية و مفادها:

إن محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) نجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية.

2-2-3)- الفرضية الجزئية الثالثة و مفادها:

إن محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) نجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية.

2-2-4)- الفرضية الجزئية الرابعة و مفادها:

إن الفرق في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة العليا على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية لا يساوي صفر و هو دال إحصائياً، و ذلك لصالح متوسط المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.

2-2-5)- الفرضية الجزئية الخامسة و مفادها:

إن الفرق في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة الوسطي على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية لا يساوي صفر و هو دال إحصائياً، و ذلك لصالح متوسط المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.

2-2-6)- الفرضية الجزئية السادسة ومفادها:

إن الفرق في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة الدنيا على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية لا يساوي صفر و هو دال إحصائياً، و ذلك لصالح متوسط المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.

2-2-7)- الفرضية الجزئية السابعة و مفادها:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.

2-2-8)- الفرضية الجزئية الثامنة و مفادها:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.

3)- دوافع إختيار الموضوع:

إن وقوع إختيار أي باحث على موضوع ما من بين المواضيع العديدة الجديرة بالدراسة لا يتم بمحض الصدفة، بل تتحكم فيه مجموعة دوافع. و من هذا المنطلق يمكن إيجاز الدوافع التي كانت وراء إختيار الباحث لهذا الموضوع في النقاط التالية:

1)- إمكانية دراسة هذا الموضوع و بحثه.

2)- قلة الدراسات، في حدود إطلاع الباحث، التي تناولت موضوع محددات نجاح المديرين في العمل الإداري وفق أدبيات الدافعية، بصفة عامة، و أدبيات نظرية فريدريك هرزبرغ، بصفة خاصة، على المستوى الوطني، في الوقت الذي عرف فيه هذا الموضوع إجراء العديد من الدراسات من قبل الباحثين الغربيين. بما فيهم الباحثين العرب.

و هذه الدراسات تتحدد أساساً في تلك التي، سواء، أيدت أو ناقضت نتائجها نتائج نظرية فريدريك هرزبرغ، و التي سوف تأتي علي ذكرها لاحقاً في الفصل الثاني من هذه الأطروحة، فصل السياق التاريخي لمحددات النجاح في العمل الإداري.

3)- الرغبة في معرفة ما إذا كان النظام التحفيزي لنظرية فريدريك هرزبرغ يتوافق ونظيره المعمول به من قبل المؤسسات الوطنية.

4)- الرغبة في المساهمة في معالجة بعض مشاكل المديرين المرتبطة بالعملية التحفيزية في المؤسسات الوطنية على إختلاف مستوياتهم الإدارية على إعتبار أنهم قاطرة هذه المؤسسات، و هذا من شأنه أن يساهم إلى حد كبير، من وجهة نظرنا، في معالجة بعض الجوانب المتعددة للأزمة التي تعيشها منظماتنا الوطنية على إختلاف أشكالها، إنتاجية، تجارية، خدمية، و التي لازالت لم تصل بعد إلى أهدافها المرجوة.

5- الإحساس بمدى الأهمية التي يكتسيها موضوع هذه الدراسة في مجال السلوك التنظيمي الجزائري. فالعمل الإداري، بصفة عامة، كما يتفق على ذلك كل المهتمين به كان ولا يزال محور إهتمام العديد من الدراسات العلمية التي تمخضت عنها عدة نظريات كلها كانت تهدف إلى إيجاد الجو المناسب و أيضا السبل الكفيلة لتحقيق الفاعلية الإدارية.

فقدرة أي دولة على تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، علمية، إقتصادية، إجتماعية، سياسية، ثقافية... إلخ تتوقف في جزء كبير منها، من وجهة نظرنا، على طبيعة الممارسات الإدارية المنتهجة من قبل مدراء المنظمات في هذه الدولة. وهذه الحقيقة نتبينها بشكل واضح فيما تعيشه المنظمات الوطنية من مشاكل عديدة يعود جزء منها إلى الممارسات الإدارية السلبية لمدراءها، وهذا بطبيعة الحال، قد انعكس سلبا على وتيرة تقدم و تطور البلاد.

4- تحديد مصطلحات الدراسة:

4-1- المحددات: هي مجموع العوامل التي تأكدت أهميتها، وفق ما تقول به نظرية فريدريك هرزبرغ، في العملية التحفيزية في ميدان العمل الإداري و التي تتجدد في فئتين رئيسيتين هما:

4-1-1- فئة العوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي للوظيفة و من أمثلتها: نمط الإشراف، سياسات الشركة و طرق إدارتها، ظروف العمل... إلخ.

4-1-2- فئة العوامل المرتبطة بمحتوى الوظيفة و من أمثلتها: الشعور بالإلحاح، الاعتراف بجهود الفرد، إمكانيات النمو و فرص الترقية التي تتيحها ممارسة الفرد العامل لوظيفته... إلخ.

4-2- المدير: هو الشخص التي يحتل منصبا رئاسيا في أي منظمة، و يتولى توجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف محددة، و يتمتع بسمات شخصية ضرورية و مهارات فنية و إدارية عالية تمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة بنجاح.

4-3- نجاح المديرين: نعني به مدى قدرة كل مدير في كل مستوى إداري على القيام بشكل فعال بوظائف العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لتحقيق أهداف المنظمة، و كذا قدرته على إقامة علاقات جيدة مع رؤوسيه و حضوره الدائم للمنظمة، و تحقق منظمته مستوى مقبولا من حيث مخرجاتها.

4-4- العمل الإداري: هو مجموعة وظائف محددة يمارسها المديرين في الميدان الإداري قصد التأثير في سلوك المرؤوسين لتحقيق أهداف تنظيمية محددة تم الإتفاق على أهميتها و ضرورتها لتلبية رغبات معلومة و ذلك بحزم و روح معنوية عالية.

5- أهمية الدراسة:

إنطلاقاً من الأهمية القصوى التي يكتسبها العنصر البشري بصفة عامة، و المديرين بصفة خاصة، في تحديد مدى فاعلية الإدارة و نجاحها في تحقيق أهدافها و من ثمة تحديد معدلات التنمية لأي دولة كانت، كما أكدها العديد من الباحثين، مقارنة بعناصر الإنتاج الأخرى، فإن السلوك الإداري، كان و ما يزال، محور دراسات العديد من الباحثين خاصة منهم علماء النفس الإداري، و التي كان الهدف منها فهم حقيقة هذا السلوك و تفسير طبيعته و إدراك محدداته كونه ضرورة حتمية لفهم و تفسير الكثير من جوانب الأداء الإداري و من ثم تحديد إستراتيجيات و تقنيات إستمرارية فاعليته و نجاحه و الذي سيؤدي بالضرورة إلى تحسين المردود الإنتاجي للمنظمة بصفة عامة.

فقد دلت الأبحاث العلمية دلالة قاطعة على أهمية الدور الذي يقوم به المدير في تحقيق الأهداف التنظيمية. فحياة المنظمة كما يقول هوايث White: "لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقف أولاً و قبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية" (سليمان محمد الطماوي، 1957، ص 157).

فالمدير هو العضو الحيوي النادر باعث الحياة في المنظمة و هو المسئول الأول عن ضمان إستقرارها. فهو يمثل الإدارة في أعين مرؤوسيه، كما أن درجة تكيفه النفسي و مدى مرونة شخصيته و أسلوب سلوكه يؤثر في سلوك و إنتاج من يشرف عليهم و يحدد مستوى الروح المعنوية بينهم (ملاك جرجس، 1983، ص 247).

و هذه الأهمية القصوى للدور الذي بإمكان المديرين أن يقومون به في تحديد مستوى نجاح المنظمات في تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت في المجتمع تبينها بشكل واضح في تجربة الشركة اليابانية ماتسوشيتا في مجال الصناعات الكهروإلكترونية.

و قد سميت هذه الشركة بإسم ماتسوشيتا نسبة إلى مؤسسها السيد كروتسكي ماتسوشيتا، فقد أستطاع هذا المدير إلى جانب مراقبه العام السيد آراتارو تاكاهاشي أن يجعل هذه الشركة في مدة زمنية قصيرة، تصنف جنباً إلى جنب مع خمس شركات أخرى عملاقة في مجال الصناعات الكهروإلكترونية وهي: جينرال إلكتريك، سيميز، آي تي تي، فليس، هيتاشي.

و الفضل في تبوب هذه الشركة لهذه المكانة يعود بالدرجة الأولى إلى ما كان يتمتع به كل من كروتوسيكي ماتسوشيتا و آراتارو تاكاهاشي من قدرات و مهارات شخصية و إدارية في العمل.

فمن الأسباب و المظاهر الرئيسية، كما يشير إلى ذلك الباحثون، لعدم نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، هي إفتقار العديد من مديريها إلى القدرات و المهارات الشخصية و الإدارية إلى جانب عدم وجود أسس علمية سليمة لإختيار هولائي المديرين و التركيز عند إختيارهم على المعارف و المهارات الفنية بالدرجة الأولى)

ريتشاردت باسكال، أنتوني.ج.آتوس، 1986، ص 178).

و هذا الإفتقار في القدرات و المهارات الشخصية و الإدارية التي يعاني منها بعض المديرين يعود في جزء منه، من وجهة نظرنا، إلى كون محيط عملهم، بصفة عامة، لا يتماشى و حقيقة هذه القدرات و المهارات، و أيضاً، حقيقة طموحاتهم الشخصية في مجال العمل.

و عموماً، فإن أهمية هذه الدراسة تتحدد في النقاط الأساسية التالية:

(1) - أهما تمكننا من تحديد الحاجات الأساسية للنجاح في ميدان العمل الإداري على إختلاف مستوياته في المؤسسات الوطنية.

(2) - أهما تمكننا من معرفة فيما إذا كان هناك نوع من التكامل بين الحاجات الأساسية للأفراد العاملين بالمؤسسات الوطنية في مختلف مستويات العمل الإداري و ما توفره لهم وظائفهم من حوافز لتطمين تلك الحاجات.

فالفرء عند تنقله إلى ميدان العمل يكون دائما مصحوبا بمجموعة من الحاجات المختلفة يريد إشباعها، و بطبيعة الحال، أن الأفراد في مجال العمل يختلفون فيما بينهم فيما يتعلق بنوعية الحاجات التي يريدون إشباعها من خلال أدائهم لوظائفهم، و أيضا، طرق تحقيق هذا الإشباع.

و هذا الإختلاف ينتج عنه بالضرورة إختلاف في الوظائف التي ينبغي على كل فرد شغلها، بحيث يجب أن تكون إطارا مناسباً لتطمين الحاجات الأساسية لكل فرد عامل في المنظمة.

فإختيار أي فرد لشغل أي وظيفة ينبغي أن يكون مبني على أسس علمية تكاملية بين طبيعة الحاجات الأساسية التي يريد الفرد إشباعها و بين ما توفره تلك الوظائف من حوافز لإشباع تلك الحاجات.

(3) - أهما تمكننا من معرفة ما إذا كانت طبيعة و مستوى إنجاز العامل الجزائري في ميدان العمل الإداري في مختلف مستوياته يتم على أساس قناعاته الذاتية من أن جهده المبذول في العمل يتماشى و تطلعاته الشخصية.

فحتى تستطيع أي منظمة من تحقيق مستوى عال من النجاح ينبغي عليها أن تجعل ظروف و طبيعة العمل فيها قادرة، فعلا، على تحقيق أهداف الأفراد العاملين بها بالتوازي مع أهدافها، و هذا من شأنه أن يؤدي إلى خلق شعور إيجابي لدى مجموع العاملين بالمنظمة نحو عملهم.

(6) - أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها تتحدد في النقاط التالية:

(1) - معرفة محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتواها) نجاح العامل الجزائري في ميدان العمل الإداري على إختلاف مستوياته بالمؤسسات الوطنية.

(2) - تحديد مستويات الأهمية النسبية لهذه المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتواها) لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية. و بعبارة أخرى، معرفة المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المنخفضة، و ذات الأهمية المتوسطة، و ذات الأهمية المرتفعة، لنجاح كل من مديري الإدارة العليا، و مديري الإدارة الوسطي، و مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.

(3) - الوقوف على طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة، و تلك المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.

(4) - الوقوف على طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة، و تلك المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.

- (5) - الوقوف على طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة، و تلك المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.
- (6) - الوقوف على طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.
- (7) - الوقوف على طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية للعوامل المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.

(7)- الدراسات السابقة:

(1-7)- الدراسات الغربية:

Blood & Charles . L .Hulin Milton. R . دراسة ميلتون بلود و شارلز هولن . **(1-1-7)**
:1962

و تهدف إلى تحديد تأثير الخصائص البيئية المفترض أن تدل على الشعور بالنفور من العمل. و تتحدد الافتراضات التي قامت عليها هذه الدراسة فيما يلي: أ)- أن العمال المندمجون مع معايير الطبقة الوسطى يبدون رضا عاليا في مهام تتطلب مهارات عالية. أما العمال الآخرون فيبدون رضا منخفضا.

ب)- أن للأجر تأثير قوى في الرضا.

و قد أجريت هذه الدراسة على عينة ذكور تتكون من 1390 عاملا من فئة الياقة الزرقاء و 511 عاملا من فئة الياقة البيضاء ويمثلون 21 مصنعا.

و قد قسمت المتغيرات إلى متغيرات منبهة و متغيرات إستجابية.

ففيما يتعلق بالمتغيرات المنبهة فهي ذات الصلة بالظروف البيئية المعززة لظاهرة النفور من العمل و من أمثلتها: التمدن، مستوى المعيشة، متوسط الدخل أو العائد. أما فيما يتعلق بالمتغيرات الإستجابية فهي المؤدية إلى إستجابات خاصة إتجاه العمل.

و النتائج التي توصل إليها هذين الباحثين من خلال دراستهم هذه تتحدد فيما يلي:

* - أن العلاقة بين الرضا المهني و الرضا العام للعامل قوية لحد صعوبة التأثر بالإختلافات البيئية و الإجتماعية التي هدفت الدراسة إلى تحديدها.

* - أن نشوء ظاهرة النفور عن العمل هام جدا في تشكيل إستجابات العمال.

* - وجود فرق بين الطبقات من حيث الرضا عن العمل و النفور منه. فعمال الطبقة الفقيرة و المتوسطة أكثر رضا و أقل نفورا من العمل.

و مع أن العمال المندمجين يرغبون في مسؤولية كبيرة و إستقلالية أكثر، فإن العمال غير المندمجين يكونون راضين حينما لا تتطلب مهنتهم سوى القليل من المشاركة، خاصة، في تحديد أهداف الإدارة أو في المهارات التي تتطلبها المهام التي

يقومون بأدائها (Milton.R.Blood & Charles.L.Hulin,1967, P.P 284-290).

و عموماً، فإن الشيء الإيجابي الذي يمكن حسابه على هذه الدراسة هو أنها أثرت نقطة أعتبرت أنداك جديدة في أدبيات دافعية العمل مقارنة بالدراسات التي أجريت في تلك الفترة، و المتمثلة في أن حاجات العمال تزداد تبعاً لتطور و تمدن منطقتهم السكنية و ضرورة ربط ذلك بالإجراءات التي تتخذ قصد الرفع من معنوياتهم و رضاهم. و إذا كان الربط بين حاجات العمال و مستوى رضاهم من النقاط الجوهرية التي أستقطبت إهتمام الباحثين في ميدان الدافعية في العمل حتى أصبحت من بديهيات و قواعد المنظمات على إختلاف أنواعها نتيجة الدراسات العديدة التي أجريت حول هذا الموضوع، فإن هذين الباحثين حاولا إعطاء أحد الأسباب المؤدية لتغير الحاجات و زيادتها ثم ربط ذلك - كعلاقة متعددة - بحركة تغير مستوى الرضا. و هذا كله يعنى ضمناً ضرورة دراسة الحاجات العمالية من منطقة إلى أخرى بشكل منفصل.

و إذا كان لظاهرة التمدين تأثيراً في ظهور حاجات عمالية جديدة، وفق ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة، فإنه قد يوجد لدى عمال المناطق الريفية حاجات أخرى غير تلك الموجودة لدى عمال المدينة مما يؤكد على أهمية الأخذ بعين الإعتبار الخصائص البيئية في تحديد إستجابات العمال و يفرض في نفس الوقت ضرورة الإهتمام بكل الظروف المحيطة بالعمل.

أما فيما يتعلق بتأكيد نتائج هذه الدراسة على ميل مستوى رضا العمال إلى التديني أو الإخفاض كلما أرتفعنا من طبقة إجتماعية أدنى إلى أخرى أعلى فإنه قد نجد أحياناً في بعض المواقف عمال الطبقة الدنيا أقل رضا و أكثر نفوراً من العمل.

كذلك، من النقاط التي تؤخذ على هذه الدراسة أنها أجريت على فئة الذكور فقط دون الإناث، و هذا من شأنه، بطبيعة الحال، أن يحد و يقلص من إمكانية تعميم نتائجها في ميدان العمل الذي بطبيعته، في أغلب الأحوال، ينطوي على الفئتين معاً. ذكورا و إناثاً.

كذلك، من نقاط الضعف التي يمكن تسجيلها على مضمون هذه الدراسة ما يلي:

* - أن صاحباً هذه الدراسة لم يوضح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحصائية، غير إحصائية)، و أيضاً نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحباً هذه الدراسة.

* - أنه لم يتم توضيح حجم المجتمع الأصلي للدراسة و عليه فالسؤال المطروح هو: هل، فعلاً، هذا العددان 511، 1390، يمثلان المجتمع الإحصائي للدراسة بالنسبة لكل من فئة اللياقة الزرقاء، و اللياقة البيضاء على التوالي. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن كبر حجم العينة لا يعنى بالضرورة التمثيل الفعلي للمجتمع الإحصائي للدراسة إذا لم يحسن إختيار أفرادها. و عليه، وفق ما يشير إلى ذلك روسكو سنة 1975 في إحدى شروطه الإجرائية لتحديد حجم العينة في البحوث السيكولوجية إجتماعية، فإن العينة الصغيرة المختارة بعناية بحيث تمثل فعلاً المجتمع الأصلي تعتبر أحسن من نظيرتها الكبيرة التي لم يحسن إختيارها. و هذا كله، بطبيعة

الحال، له علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أن صاحباً هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطهما لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه، خاصة، و أنهما بصدد دراسة سببية (أثر) و أجريت على فئتين من الأفراد، ذكور و إناث.

* - أن صاحباً هذه الدراسة لم يوضح الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلاً يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

و خلاصة القول، و رغم بعض الأحكام المسبقة و ربما الخاطئة لهذه الدراسة فإنها تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية، لكونها أهتمت بدور الخصائص البيئية في تحديد مستوى الرضا العمالي. بمعنى آخر أنها أشارت إلى ضرورة الأخذ بعين الإعتبار الفروق الثقافية و البيئية عند دراسة أي موضوع من الموضوعات السلوكية بصفة عامة.

7-1-2- دراسة شارلز هولن Charles . L . Hulin 1963:

أهتمت بدراسة تأثير خصائص الجماعة على الرضا الوظيفي. و قد أجريت هذه الدراسة على عينة عدد أفرادها 300 كاتبة متخصصين في عمليات البيع يعملن بشركة كبيرة لبيع السلع تتعامل مع عدة مؤسسات. و قد قسمت عينة الدراسة إلى عدة مجموعات كل مجموعة تضم 5 أو 6 كاتبات و مشرف واحد. و قد أختيرت عينة هذه الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية الطبقية على أساس نوع العمل و المنطقة الجغرافية المنتمية إليها الكاتبات.

و قد اعتمد الباحث في دراسته هذه على نوعين من الإستبيانات:

* - الأول: و يحتوي أسئلة وصفية لمختلف جوانب العمل و التي تتحدد في تسع جوانب هي: الإشراف، نوع العمل، مقدار العمل، العلاقات بين العمال، ظروف العمل، الأجر، المهنة و الأمن، الشركة ذاتها، الفعالية التنظيمية.

* - الثاني: و يحتوي أسئلة حول حياة الكاتبات خارج الشركة. أي حول المنطقة الجغرافية لأفراد العينة و مدى تدخلها في تحديد مستوى الرضا.

و تلخص النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة في:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا المهني و خصائص الجماعة الاقتصادية. و أن الرضا عن الأجر أكثر تأثيراً بهذه الخصائص و أن الأجر أكثر تدخلًا و وزناً في تحديد خصائص الجماعة.

و بصفة عامة، فقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أهمية الظروف الاقتصادية في تحديد الرضا الوظيفي للعمال.

فالعامل ذو الأجر المتوسط في منطقة غنية بمواردها و منتجاتها قد يصبح ضمن الطبقة الفقيرة في منطقة فقيرة الموارد و المنتجات.

2- أن الحي أو المدينة التي يسكنها الفرد العامل من شأنها أن تلعب دوراً كبيراً في تحديد مستوى رضاه.

3- أن إرتفاع الرضا عند العمال من شأنه أن يؤدي إلى إستقرارهم الوظيفي و الإجتماعي و بالتالي عدم تشردهم و تسكعهم في الطرقات.

وما تجدر الإشارة إليه، أن موضوع هذه الدراسة كان محور لدراسات وثائقية عديدة منها دراسة كاتزل باريت و باركر (1961)، كورتن و كاتزل (1962)، كاندل (1963) (harles.L.Hulin,1966, P.P 185-)(191).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - هل، فعلا، هذا العدد 300 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح نوع معامل الارتباط (معامل فاي، معامل سبيرمان براون، معامل بيرسون... إلخ) المستخدم في تفسير العلاقة الموجودة بين متغيري هذه الدراسة، المتغير المستقل: خصائص الجماعة، المتغير التابع: الرضا الوظيفي. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن مفاضلة الباحث لأي معامل من هذه المعاملات و غيرها تتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة متغيرات الدراسة (نوعية، كمية) و عليه فالسؤال المطروح هو: هل فعلا وفق الباحث في إختيار معامل الارتباط المناسب لطبيعة متغيرات دراسته.

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه.

7-1-3-دراسة فرانك فريدلندر Frank Friedlander 1964:

موضوع هذه الدراسة قد تمحور حول خصائص العمل كمحدد للرضا و عدم الرضا. فقد حاولت هذه الدراسة الإجابة على السؤال التالي:

هل خصائص العمل المؤدية للرضا تحدث عدم الرضا عند غيابها؟

و قد أستعمل في هذه الدراسة إستبيانين مختلفين، واحد يقيس الأهمية التي يعطيها المفحوص لثمانية عشرة متغيرا كمصدر للرضا، و آخر الصورة السلبية لنفس المتغيرات كمصدر لعدم الرضا. و من البنود التي تضمنها الإستبيان الأول ما يلي:

* - أذكر وقتا شعرت فيه بإستحسان لعملك أكثر.

* - أختار من قائمة العوامل هذه، تلك التي تتدخل في تحديد شعورك الحسن.

* - ما هي أهمية كل عامل.

أما بنود الإستبيان الثاني فكانت مماثلة لنظيرتها في الإستبيان الأول ماعدا مصطلح "الإستحسان أو الشعور الحسن" الذي أستبدل بمصطلح "اللارضي". و قد أجريت هذه الدراسة على عينة عدد أفرادها 80 فردا يعملون في مختلف المناصب، أكثر من نصفهم تابعوا دروسا مسائية و الباقي تابعوا دروسا ثمانية و التي كان موضوعها يتحدد في برامج العمل و علم النفس.

و يتراوح سن أفراد العينة بين 20 و 50 سنة، بمتوسط 25 سنة. أما أقدميتهم في العمل فتتراوح من سنة إلى 34 سنة بمتوسط 7 سنوات.

و قد تناولت هذه الدراسة ثلاثة مستويات هي:

(1)- المقارنة بين العمال الراضين و غير الراضين.

(2)- مقارنة الراضين فيما بينهم.

(3)- مقارنة غير الراضين فيما بينهم.

و للإجابة على المستوى الأول من هذه الدراسة أستعمل معامل ارتباط بيرسون لإختبار دلالة العلاقة بين خصائص العمل كمصدر للرضا أو عدمه (غيابها).

و النتيجة التي أكدتها هذه الدراسة تشير إلى وجود 12 من 18 خاصية عمل غيابها أو كونها سلبية تحدث حالة اللارضا.

أما في المستويين الثاني و الثالث فقد أستعمل معامل F (F.Ratio) و وجد أن لإختلاف خصائص العمل دلالة في تحديد الرضا و عدمه. و لمعرفة الفرق بين كل عامل أستعمل إختبار دنكن المعروف بالاختبار المتعدد الأبعاد (1957).

وفي هذا السياق أكدت نتائج هذه الدراسة على وجود إختلافات في خصائص العمل المؤدية للرضا أو عدمه. فبينما تعتبر بعض الخصائص كالإنجاز، و الإعتراف بما أداه العامل، و العمل في حد ذاته، عوامل أكثر أهمية في كل من الرضا و عدم الرضا، فإن عوامل أخرى كمنافع العمل، الإمتيازات، ظروف العمل، الحياة العائلية، أمن العامل، الكفاءة التقنية للمشرف، أقل تأثيرا.

كذلك، أكدت نتائج هذه الدراسة على الإرتباط غير الدال بين كل من خصائص العمل المؤدية للرضا و المؤدية لعدمه.

و كنتيجة نهائية أكدت نتائج هذه الدراسة على وجود فروق كبيرة بين خصائص العمل كعوامل للرضا أو عدم الرضا. و أن الرضا و عدمه لا يقعان في طرفي مقياس واحد كما كان شائعا من قبل، بل أن أغلبية خصائص العمل تساهم في كليهما. أما الإختلاف فهو في درجة التأثير فقط (Frank Friedlander, 1964, P.P) (388-392).

وما تجدر الإشارة إليه، أن الإعتقاد السائد يرى أنه كلما كان الرضا عاليا كلما كان عدم الرضا منخفضا، مما يعنى بأن السلم يتراوح من أقصى درجات الرضا لأقصى درجات اللارضي، و كأنه لا يمكن لحالة العامل إلا أن تكون بين الرضا أو اللارضي، أي أن يكون راضيا أو غير راض. لكن الواقع غير ذلك، فالعامل قد يكون راضيا أو غير راضي في نفس الوقت، كالرضا عن جانب وعدم الرضا عن جانب آخر، أو كونه راض نسبيا. و هذا ما يصطلح عليه بدرجات أو مستويات الرضا.

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

*- أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحصائية، غير إحصائية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن

منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحب هذه الدراسة.

* - أن حجم عينة الدراسة البالغ عددها (80)، من وجهة نظرنا، صغير الأمر الذي قد يطرح مجموعة تساؤلات هامة تتعلق بمدى التمثيل الحقيقي لهذا العدد للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة؟ و أيضاً، بمدى إمكانية عدم الوقوع في خطأ (B)؟ و من ثم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي جميع أفراد مجتمع الدراسة؟

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه، خاصة، و أنها أجريت على أفراد أعمارهم تتراوح بين 20 و 50 سنة، بمتوسط 25 سنة، و أقدميتهم في العمل تتراوح من سنة إلى 34 سنة بمتوسط 7 سنوات.

7-1-4- دراسة فريدريك هرزبرغ 1964: Frederick Herzberg

أجريت هذه الدراسة في مدينة بتسبورغ على عينة تتكون من 200 مهندس و محاسب، و كان موضوعها هو تحديد عوامل الرضا و اللارضي الوظيفي . فقد أفترض هرزبرغ بأن لكل من الرضا و اللارضي عوامل معينة.

فبالنسبة لعوامل الرضا و التي أصطلح عليها بالعوامل الدافعة فمن بينها: التحصيل، التقدير، الترقية، إمكانية النمو، المسؤولية، العمل في حد ذاته... إلخ.

أما فيما يتعلق بعوامل اللارضي و التي أصطلح عليها بالعوامل الصحية أو الوقائية فمن بينها: سياسة الشركة و طرق إدارتها، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع المرؤوسين، العلاقة مع الزملاء، الأجر، الأمن و الإستقرار الوظيفي، ظروف العمل، الحياة الشخصية، المكانة الإجتماعية... إلخ. و بعد تطبيق أداة الدراسة ممثلة في إستبيان يحتوي على أربعة عشرة

بندا توصل هرزبرغ إلى مجموعة نتائج تتحدد في:

* - بالنسبة للمهندسين:

(1)- أن عوامل الرضا تتحدد في: التحصيل 43%، التقدير 33%، العمل ذاته 33%، المسؤولية 28%.

(2)- أن عوامل اللارضي تتحدد في: سياسة الشركة 26%، العلاقة مع الرؤساء 22%، العلاقة مع

المرؤوسين 13%، العلاقة مع الزملاء 10%، ظروف العمل 9%.

* - بالنسبة للمحاسبين:

(1)- أن عوامل الرضا تتحدد في: التحصيل 38%، التقدير 34%، الترقية 27%، المسؤولية 17%.

(2)- أن عوامل اللارضي تتحدد في: سياسة الشركة 37%، العلاقة مع الرؤساء 18%، ظروف العمل

13%، الحياة الشخصية 7% (Frederick Herzberg, 1978, P.P 93-97).

و إذا كانت دراسة فريدريك هرزبرغ هذه قد وجهت الإهتمام إلى عدد من محددات الدافعية في العمل سبق إغفالها

من قبل الباحثين في تلك المرحلة الزمنية من البحث العلمي، فإن هناك عدة نقاط ضعف تأخذ عليها أبرزها:

- أنها اعتبرت الرضا الوظيفي ظاهرة مجردة ستاتيكية.

- أهما ميزت بين عوامل الرضا و اللارضى الوظيفي بشكل مجرد و أعتبرت كل مجموعة تتصل بأحد الجانبين فقط. فهي لم تذكر و لو عاملا مشتركا بين المجموعتين. و الحقيقة غير ذلك. فقد يكون الأجر مثلا، الذي أعتبرته هذه الدراسة من عوامل اللارضى عاملا من عوامل الرضا في حالة إرتفاعه كما أكدته دراسة إدوارد لولر سنة 1966.

- كذلك، فإن هرزبرغ في دراسته هذه أكتفي بتقديم النتائج دون التعليق عليها.
- كذلك، يتساءل الباحثون عن سبب إجراء هرزبرغ لدراسته هذه على عينتين مختلفتين إذا لم يكن هدفه إجراء مقارنة.

و على هذا الأساس إذا، يمكن القول أن نتائج هذه الدراسة ليست على جانب كبير جدا من الأهمية، فقد أكتفت بتقديم نسب مئوية فقط لمجموعة عوامل الرضا و اللارضى الوظيفي التي حددتها.

7-1-5- دراسة ليفي لويبر Levy Leboyer 1966:

أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من 842ممرضة و ذلك بغية تحديد عوامل الرضا و اللارضى الوظيفي. و قد أسفرت نتائج هذه الدراسة على تحديد ثلاث مجموعات من عوامل الرضا الوظيفي و هي: المظهر الإجتماعي، المظهر التقني للعمل، المكانة المهنية. و يشتمل كل مظهر من هذه المظاهر الثلاثة على مجموعة من العوامل و هي:

* - المظهر الاجتماعي و عوامله تتحدد في:

- | | |
|---|--------------------------|
| { | - العلاقات الإنسانية 33% |
| | - مساعدة المرضى 08% |
| | - الحياة الجماعية 08% |

* - المظهر التقني للعمل و عوامله تتحدد في:

- | | |
|---|----------------------------|
| { | - المهنية التقنية 23% |
| | - تنوع المهام 18% |
| | - فعالية و أهمية العمل 03% |

* - المكانة المهنية و عواملها تتحدد في:

- المسئولية 07%

و عند تحليلها للنتائج أشارت صاحبة هذه الدراسة إلى أن الرضا عن المظهر الإجتماعي سببه أن الممرضات على دراية و علم بالجهد الذي بذلته و أهميته.

أما الرضا عن المظهر التقني فمرده لإعتبار أن المهنة من أهم مسببات الرضا الوظيفي، إذ يسمح لمن العمل بتوظيف قدراتهم و إمكانياتهم الوظيفية. و عليه فإن العمل في نظرهن فرصة للإتصال بالعالم الخارجي و وسيلة للشراء، إلى

جانبا كون الجو الجماعي السائد من أكبر مسببات الرضا. فالعلاقة الناشئة بينهن و المرضى تسمح لهن بتوظيف و إثراء بعض جوانب غريزة الأمومة. كالحنان، و العطف، و الحب...إلخ.

أما فيما يتعلق بإنخفاض الرضا عن المكانة المهنية فترجعه صاحبة الدراسة إلى كون عمل المرضيات غالبا ما يكون في مجال ضيق و محدود إلا في حالة غياب الطبيب.

أما فيما يتعلق بعوامل اللارضي فقد لخصتها صاحبة الدراسة فيما يلي:

- نقص الإهتمام بالعمل.

- صعوبة الظروف التنفيذية.

- الرتابة و التكرار.

- المشاكل الادارية.

- صعوبة إقامة العلاقة مع المرضى.

- مشاكل ناتجة عن علاقات العمل.

- نقص الإتصال مع الأطباء.

و ما يمكن إستنتاجه من هذه الدراسة أن الوظيفة التي تسمح بتحقيق مستوى إجتماعيا عاليا و تجلب إعتبرات كبرى و تمكن من مواجهة مختلف الضغوط النفسية و المادية بإمكانها تحقيق مستوى عال من الرضا للعاملات و بالتالي إستقرارهن في مناصب عملهن. و بالمقابل فإن إحساس العاملات بنقص أو عدم الإهتمام بهن من شأنه أن يودى بهن إلى البحث و إستغلال الفرص المناسبة لترك مناصب عملهن (Levy.C.Leboyer,1971, P.P 419-431) و رغم أن هذه الدراسة قد أشارت إلى نقطة هامة تشكل أحد محددات الرضا الوظيفي الأكثر تأثيرا ألا و هو المظهر الإجتماعي الذي يرتبط بالمرأة أكثر منه بالرجل، فإنه يسجل على مضمونها مجموعة نقائص تتحدد أهمها في صعوبة تعميم نتائجها كون أن صاحب الدراسة:

*- لم يوضح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحصائية، غير إحصائية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحب هذه الدراسة.

*- هل، فعلا، هذا العدد 842 رغم كبره يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن كبر حجم العينة لا يعني بالضرورة التمثيل الفعلي للمجتمع الإحصائي للدراسة إذا لم يحسن إختيار أفرادها. و عليه، وفق ما يشير إلى ذلك روسكو سنة 1975 في إحدى شروطه الإجرائية لتحديد حجم العينة في البحوث السيكولوجية الإجتماعية، فإن العينة الصغيرة المختارة بعناية بحيث تمثل فعلا المجتمع الأصلي تعتبر أحسن من نظيرتها الكبيرة التي لم يحسن إختيارها. و هذا كله، بطبيعة الحال، له علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

*- ألما أجريت على عينة أفرادها كلها إناث.

7-1-6) دراسة تروستي و سيرجيو فان 1966 Trusty & Sergiovani:

و موضوع هذه الدراسة التي أجريت في الميدان التربوي بشقيه التدريسي و الإداري كان حول دور القصور في تلبية الحاجات في إنخفاض الرضا الوظيفي.

و الافتراض الذي أنطلقت منه هذه الدراسة هو أن عدم الرضا يزداد بإزدياد القصور في تلبية الحاجات. و تتحدد المتغيرات التي اعتمدت في هذه الدراسة في: متغير السن، متغير الخبرة، متغير الجنس، متغير الدور المهني. و فيما يتعلق بأهم النتائج التي تمخضت عن هذه الدراسة فتتحدد في النقاط التالية:

- إن حاجة المكانة و التقدير هما أكبر الحاجات بروزا عند المدرسين.
- إن المدرسات شعرن بالقصور أكثر من المدرسين في معظم الحاجات الواردة في نظرية ماسلو بإستثناء حاجة الأمن.

- إن المدرسون ذوي الخبرة المحدودة بحاجة إلى الحاجات التي تحقق المكانة و التقدير أكثر من نظرائهم ذوي الخبرة الكبيرة. و الحاجة إلى تحقيق المكانة تتناقص مع زيادة سنوات الخبرة في العمل.

- إن الإداريين أقل رضا عن الفرص المتاحة لإقامة العلاقات فيما بينهم.
- إن مدرسي و إداري المدارس الابتدائية أكثر رضا في عملهم بالمقارنة بنظرائهم بالمدارس الثانوية.

- إن عدم الرضا لدى جميع أفراد العينة قد أرتبط بالحاجات الخاصة بالمكانة، و الإستقلالية، و تحقيق الذات (علي عسكر، بدون تاريخ، ص. ص 67 - 68).

و رغم أن نتائج هذه الدراسة قد أكدت على العلاقة القوية الإيجابية بين تلبية الحاجات بجميع أنواعها و الرضا الوظيفي كمسبب لإشباع الحاجات، فإن نتائجها، على العموم تسجل عليها مجموعة نقائص تتحدد أهمها فيما يلي:

* - أنها بسيطة. فهي لم تشر إلى الفرق الموجود في مستويات الحاجات بأنواعها المختلفة و ما ينتج عنه من إختلاف في مستويات الإشباع.

* - أنه لم يتم ذكر حجم عينة الدراسة، الأمر الذي يطرح مجموعة تساؤلات هامة تتعلق بمدى التمثيل الحقيقي للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة؟ و أيضا، بمدى إمكانية عدم الوقوع في خطأ (B)؟ و من ثم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي أفراد مجتمع الدراسة؟.

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الثبات، و الصدق) لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحبها هذه الدراسة لم يوضحا ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطهما لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراستهما هذه، خاصة، و أنها أجريت على فئتين من الأفراد. فئة الذكور، و فئة الإناث.

* - أن صاحبها هذه الدراسة لم يوضحا الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟

7-1-7) دراسة شارلز هولن سنة 1968:

محور إهتمامها أنصب على معرفة أثر تغير مستويات الرضا الوظيفي على التسرب الوظيفي للعمال. و لدراسة هذه العلاقة السببية أستبعد صاحب الدراسة الكثير من العوامل البيئية التي من شأنها أن تساهم في إرتفاع نسبة التسرب الوظيفي للعمال، و التي من أمثلتها: الظروف الإقتصادية، ظروف سوق العمل، المنافسة مع شركات أخرى، إلى جانب الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة و المتمثلة في: السن، الحالة العائلية، المسؤولية العائلية، الحمل، الزواج. و قد أجريت هذه الدراسة بدافع تحليل التغيرات التي حدثت في مستويات الرضا الوظيفي و نسب التسرب الوظيفي لدى العاملات نتيجة البرنامج الخاص الذي طبق سنة 1964 من قبل المنظمة التي أجريت بها هذه الدراسة نتيجة إستفحال ظاهرة التسرب الوظيفي بالمنظمة عقب الدراسة التي أجريت بها سنة 1963 حول موضوع الرضا الوظيفي.

و قد أجريت هذه الدراسة على عينة متكونة من 298 كاتبة. و قد كانت أداة جمع بياناتها ممتلئة في إستبيان وصف العمل.

و النتيجة التي أكدتها هذه الدراسة تشير إلى أن نسبة التسرب الوظيفي أخفضت بشكل طردي بعد تطبيق البرنامج، فمن نسبة 30% في سنة 1964 إلى نسبة 18% في سنة 1965 ثم إلى نسبة 12% في سنة 1966، و هذا كله بعد التغيرات التي أحدثتها المنظمة في الأجر و سياسة الترقية، بالإضافة إلى إرتفاع مستوى الرضا عن أربعة جوانب من بين الخمسة التي كانت محور التغير و الدراسة و هي: العمل، الأجر، الترقية، العلاقة بين العمال و الإشراف (Charles.L.Hulin,1968, P.P 122 - 12).

و عليه، نتبين من خلال نتائج هذه الدراسة أن لإرتفاع مستويات الرضا دور كبير في إنخفاض نسبة التسرب الوظيفي. فالبرنامج المطبق من قبل المنظمة قد أدى، فعلا، إلى إرتفاع في مستويات الرضا الوظيفي للعاملات و إلى إنخفاض في مستوى تسربهن. و عليه فرضا العامل عن عمله من شأنه، و فق نتائج هذه الدراسة، أن يؤدي به إلى الإستقرار في عمله و الإحتفاظ به.

و كتأكيد على أهمية دور البرنامج المطبق من قبل هذه المنظمة في إرتفاع مستويات رضا العاملات و في إنخفاض مستويات تسربهن أشار صاحب هذه الدراسة إلى نسبة التسرب الوظيفي خلال الفترة التي أجريت بها هذه الدراسة في 15 منظمة كبيرة بمدينة موريال لم تطبق برنامجا خاصا في العمل بقيت على حالها تقريبا خلال سنوات 1961، 1962، 1963، و التي كانت على النحو التالي: 18,4%، 20,2%، 20% . بل وصلت في سنة 1966 إلى 24,3% .

كذلك، أكدت نتائج هذه الدراسة على أهمية بعض الجوانب التنظيمية و المتمثلة في الأجر و الترقية و هذا ليس فقط في الرضا الوظيفي بل حتى في بعض الجوانب الأخرى كالإشراف، جماعة العمل... إلخ.

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

*- أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح طريقة إختيار عينة دراسته و هل، فعلا، هذا العدد 298 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

- * - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكمترية (الثبات، و الصدق) لأداة جمع البيانات.
- * - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح نوع معامل الارتباط (معامل فاي، معامل سبيرمان براون، معامل بيرسون...إلخ) المستخدم في تفسير العلاقة الموجودة بين متغيري هذه الدراسة، المتغير المستقل: مناخ العمل، المتغير التابع: الرضا الوظيفي. فكما هو متفق عليه بين المهتمين.ممنهجية البحث العلمي أن مفاضلة الباحث لأي معامل من هذه المعاملات و غيرها تتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة متغيرات الدراسة (نوعية، كمية) و عليه فالسؤال المطروح هو: هل فعلا وفق الباحث في إختيار معامل الارتباط المناسب لطبيعة متغيرات دراسته.
- * - أهما أجريت على فئة الإناث فقط مما يحد من عملية تعميم النتائج.

Edward.L.Levin & Joseph Weitz (8-1-7) دراسة إدوارد ليفين و جوزف ويتز 1968:

لقد إنصب محور إهتمامها حول الرضا الوظيفي للطلبة، و ذلك بهدف مراجعة نظرية العاملين لفر يدريك هرزبرغ و التي أكدها كل من فيرلندر Firlender سنة 1966 ، و بورك Burk سنة 1966، و قرين Grean سنة 1966، و دونت و هلبرن Dunnette & Halpren سنة 1966 و كامبل و هاكل Kappelle & Hakel سنة 1967 و غيرهم.

و قد أجريت هذه الدراسة بعد إجراء عدة دراسات لكل من ورنمونت Wernimont سنة 1966، و دونت و آخرون Dunnette & Others سنة 1967، و هنريش و متشكيند Hinrichs & Mischkind سنة 1967، و التي أبرزت قصور نظرية فريد يريك هرزبرغ ، و أكدت أن العوامل الداخلية ليست أكثر أهمية في إحداث الرضا الوظيفي وأنه يمكن الفصل بين العاملين. و قد سمي هذا الإتجاه فيما بعد بنظرية العاملين الأكثر أهمية. و الفرضية التي قامت على أساسها هذه الدراسة مفادها:

إن سلوك الإناث موجه بدافع الإجتتماع أكثر من الذكور، و أن الذكور أكثر إستقلالية. و لجمع بيانات إختبار هذه الفرضية أستخدم الباحثان إستبيان ينطوي على 78 بندا، موزعة على الشكل التالي:

* - 35 بندا تتمحور حول مجالات ذات علاقة بالرضا العام، و أغلبها إنطوى على سبعة بدائل للإجابة تتراوح من بديل غير راض إطلاقا إلى بديل راض جدا.

* - 5 بنود تتمحور حول أهداف إختيار التخصص.

* - مجموعة بنود تتمحور حول مواضيع مختلفة منها الرضا عن الدرجات، الرضا عن الجامعة، الرضا عن إختيار التخصص.

* - عدد آخر من البنود يتمحور حول أهمية بعض القدرات المهنية التي يحتاج لها المختص في علم النفس لتصميم التجارب، و في التحليل الإحصائي.

* - سؤالين مفتوحين حول ما يحبه و ما يكرهه الطالب أكثر في دراسته.

* - و آخر مجموعة بنود الاستبيان تتمحور حول البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة و منها، السن، الجنس، الحالة العائلية، المسافة بين الجامعة و المسكن...إلخ.

و تتكون عينة هذه الدراسة من طلبة علم النفس، ينتمون إلى جامعتين أمريكيتين إحداهما كبيرة والأخرى صغيرة.
و لترتيب العوامل المؤدية للرضا حسب أهميتها أعتمد الباحثان على تقنية التحليل العائلي.

و حوصلة النتائج التي أكدتها هذه الدراسة تشير إلى أن حالة الرضا مردها مجموعة عوامل معقدة تتحدد في:

* - التعاون في العمل.

* - المحيط المادي.

* - الحوافز.

* - الحرية و الإستقلالية في التفكير و العمل.

و كل عامل من هذه العوامل ينطوي على عدد من العوامل الجزئية.

و تتحدد الإستنتاجات المقدمة من طرف الباحثين على أساس نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية:

* - إن الرضا عن الإستقلالية من خلال التأثير في الإدارة يرتبط إرتباطا كبيرا بالرضا العام لدى الذكور عنه لدى الإناث.

* - إن الرضا عن الحياة الإجتماعية، و عن فرص المناقشة، و عن التفاعل مع الزملاء، يرتبط إرتباطا كبيرا بالرضا العام لدى الإناث عنه لدى الذكور.

* - إن كل المجيبين راضين جدا إلى راضين عن مستقبلهم المهني، و عن إختيارهم للتخصص، و عن الجو التعليمي، و عن فرص إستقلالية التفكير في العمل، و عن مقدار التحصيل.

أما المصدر الأكبر لعدم الرضا فهو عدم المشاركة في تحديد سياسة الإدارة.

* - وفقا للسؤالين المفتوحين تبين أن الميزات العامة للجامعة، و طبيعة الإشراف، و الكفاءة التقنية، و التفتح هي أهم

مصادر الرضا في كلتا الجامعتين (- Edward.L.Levine & Joseph Weitz,1968, P.P 263 -)
(271).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم ذكر حجم عينة الدراسة، الأمر الذي يطرح مجموعة تساؤلات هامة تتعلق بمدى التمثيل الحقيقي للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة؟ و أيضا، بمدى إمكانية عدم الوقوع في خطأ (β)؟ و من ثم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي جميع أفراد مجتمع الدراسة؟.

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الثبات، و الصدق) لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحبا هذه الدراسة لم يوضحا ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراستهما هذه، خاصة، و أنهما أجريت على فئتين من الأفراد. فئة الذكور، و فئة الإناث.

* - أن صاحبا هذه الدراسة لم يوضحا الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

7-1-9)- دراسة آدير Adair 1968 :

و موضوع إهتمامها تمحور حول تحديد عوامل الرضا لدى معلمي ولاية نيويورك. وتتلخص النتائج التي تمخضت عن هذه الدراسة في النقاط التالية:

- * - وجود إختلاف كلي بين عوامل رضا المعلمين و نظيرتها التي تؤدي إلى عدم رضاهم.
- * - أن عوامل الرضا الوظيفي متعلقة بالعمل نفسه (عوامل داخلية)، في حين أن المسببة لعدم الرضا متعلقة بالمحيط الخارجي للعمل (عوامل خارجية).
- * - أن الشعور بالإنجاز و النجاح في أداء العمل و إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض المعلم يساهم في بعث المشاعر الطيبة لديه.
- * - أن الإدارة غير الملائمة و جوانب العمل غير المنظمة تساهم بقدر كبير في خلق المشاعر السلبية لدى المعلمين.
- * - للمدير دور جوهري في تحفيز المعلمين، و أيضا، في بعث مشاعر الإستياء و عدم الرضا لديهم (علي عسكر، بدون تاريخ، ص. ص 69-70).

- إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:
- * - أنه لم يتم توضيح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحصائية، غير إحصائية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحب هذه الدراسة.
 - * - أنه لم يتم ذكر حجم عينة الدراسة، الأمر الذي يطرح مجموعة تساؤلات هامة تتعلق بمدى التمثيل الحقيقي للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة؟ و أيضا، بمدى إمكانية عدم الوقوع في خطأ (β)؟ و من ثم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي جميع أفراد مجتمع الدراسة؟.
 - * - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الثبات، و الصدق) لأداة جمع البيانات.
 - * - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التحريية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه، خاصة، و أنها أجريت على فئتين من الأفراد. فئة الذكور، و فئة الإناث.
 - * - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

7-1-10- دراسة هيل. Hill. A. B. 1969 :

و قد تمحور موضوعها حول الدافعية و الرضا و التسرب الوظيفي. و قد أجريت هذه الدراسة على عيّنتين، الأولى مكونة من 2159 عاملة في الصناعة الإلكترونية، و الثانية مكونة من 236 ممن تركن عملهن. و لجمع بياناتها أستعمل الباحث وسيلتين إئنتين هما الإستبيان و المقابلات الجماعية. و تتحدد الأهداف التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها في النقاط التالية:

- تقويم نسبة العاملات الراضيات نسبيا.

- دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية (السن، الأقدمية، الحالة العائلية) على الرضا العام للعاملات.
 - تقويم نسبة العاملات الرضيات نسبيا للوآتي تركن وظائفهن.
 - دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية (السن، الأقدمية، الحالة العائلية) على الرضا العام للعاملات اللوآتي تركن وظائفهن.
 - تقويم نسبة الإنقطاع الإرآدي عن العمل .
 - دراسة علاقة الرضا الوظيفي العام بالإنقطاع الإرآدي عن العمل.
 - تحليل متغير الدافعية عند العاملات الراضيات و غير الراضيات.
 - تحديد عوامل اللارضي عند كل من العاملات النشطآت و اللوآتي تركن وظائفهن.
- و لمعالجة بيانات هذه الدراسة إحصائيا أستعمل الباحث مجموعة أساليب إحصائية أولها التحليل العاملي لتحديد محددات الرضا، وأيضا، كما² لتحليل العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (السن، الأقدمية، الحالة العائلية) و الرضا العام للعاملات النشطآت و اللوآتي تركن وظائفهن. كذلك طبقت تقنية تحليل المحتوى لتشخيص الأسباب التي قدمت من قبل العاملات اللوآتي تركن وظائفهن. أما البيانات المتعلقة بمتغير الدافعية التي كان أساسها هرم أبراهام ماسلو فقد عولجت بتقنية جيلفورد **Guilford (54)** ، كذلك أستعمل إختبار (T) للمقارنة بين المجموعتين.
- و تتحدد النتائج التي أكدتها هذه الدراسة في:
- * - أن العاملات الراضيات أولون أهمية كبيرة نوعا ما للوضعية الإجتماعية و الحاجات المالية، بينما غير الراضيات كن أكثر حرصا على حاجات الأمن.
 - * - بينت عملية المقارنة بين العاملات الراضيات و غير الراضيات إختلافا جوهريا في طبيعة الحاجات المسيطرة على إهتمامهن، فلذي العاملات غير الراضيات سيطرت حاجات تحقيق الذات ثم الحاجات المالية فالإندمآج، أما عند العاملات الرضيات فأهمية حاجة تحقيق الذات كانت أقل.
 - * - أن 79% من العاملات النشطآت راضيات عموما بينما 21% غير راضيات.
 - * - أن 64,5% من اللوآتي غآدرن وظائفهن كن غير راضيات وقت مغآدرتهن مقابل 35,5% كن راضيات.
- أما فيما يتعلق بعلاقة المتغيرات الديمغرافية (السن، الأقدمية، الحالة العائلية) بالرضا العام فقد تبين أنها قوية. ففيما يخص العاملات الحاليات لوحظ عدم الرضا عند اللوآتي سنهن أقل من 21 سنة، و اللوآتي لهن أقل من عامين أقدمية في العمل، و العازبات. و هذه النتائج نفسها التي سجلت عند العاملات اللوآتي غآدرن عملهن ما عدا فيما يتعلق بمتغير الأقدمية إذ أن عدم الرضا لوحظ عند اللوآتي لهن أقل من 6 أشهر عمل.
- أما بالنسبة لمحددات اللارضي فعند العاملات الحاليات تحددت في: ظروف العمل، التكوين، الإتصال مع الإدارة، سياسة الإدارة، الأجر، طبيعة العمل. أما عند اللوآتي غآدرن العمل فكان المحدد الوحيد لعدم الرضا هو مستوى الإحباط الذي أصآبهن من جراء روتينية العمل. و يعتبر الإنقطاع الإرآدي رد فعل إحتجاجي عن الإحباط المتكرر.
- و كنتيجة نهائية أكدت هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين الإنقطاع الإرآدي عن العمل و اللارضي الوظيفي كسبب مباشر (A.B.Hill, 1969, P.P 199-125).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم توضيح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحصائية، غير إحصائية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحب هذه الدراسة.

* - أنه لم يتم توضيح حجم المجتمع الأصلي للدراسة و عليه فالسؤال المطروح هو: هل، فعلا، هذا العددان 236،2159، يمثلان المجتمع الإحصائي للدراسة بالنسبة لكل من فئة العاملات اللواتي لم يتركن وظائفهن، و اللواتي تركن وظائفهن على التوالي؟. فكما هو متفق عليه بين المهتمين.منهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه، خاصة و أنه بصدد دراسة سببية (أثر).

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح نوع معامل الإرتباط (معامل فاي، معامل التوافق، معامل سيرمان براون، معامل بيرسون...إلخ) المستخدم في تفسير العلاقة الموجودة بين متغيرات هذه الدراسة، المتغيرات المستقلة: السن، الأقدمية، الحالة العائلية، المتغير التابع: الرضا الوظيفي. فكما هو متفق عليه بين المهتمين.منهجية البحث العلمي أن مفاضلة الباحث لأي معامل من هذه المعاملات و غيرها تتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة متغيرات الدراسة (نوعية، كمية). و عليه فالسؤال المطروح هو: هل فعلا وفق الباحث في إختيار معامل الإرتباط المناسب لطبيعة متغيرات دراسته.

7-1-11- دراسة سيرجيو فان و كارفر Carver & Sergiovani سنة 1971:

إهتمت هذه الدراسة التي طبق خلالها إستبيان على عينة تتكون من 1539 مدرسا، بموضوع الدافعية في العمل على أساس نظرية هرم الحاجات لأبراهام ماسلو.

و النتيجة المحصل عليها من هذه الدراسة تشير إلى أن المدرسين راضون عن مستوى تلبية الحاجات الخاصة بالضمان و الجوانب الاجتماعية، في حين أنهم أقل رضا فيما يتعلق بالحاجات النفسية العليا المتمثلة في المكانة و الإستقلالية و تحقيق الذات (علي عسكر، بدون تاريخ، ص. ص 67-68).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم توضيح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحصائية، غير إحصائية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحبها هذه الدراسة.

* - هل، فعلا، هذا العدد 1539 رغم كبره يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن كبر حجم العينة لا يعني بالضرورة التمثيل الفعلي للمجتمع الإحصائي للدراسة إذا لم يحسن اختيار أفرادها. و عليه، وفق ما يشير إلى ذلك روسكو سنة 1975 في إحدى شروطه الإجرائية لتحديد حجم العينة في البحوث السيكولوجية الاجتماعية، فإن العينة الصغيرة المختارة بعناية بحيث تمثل فعلا المجتمع الأصلي تعتبر أحسن من نظيرتها الكبيرة التي لم يحسن اختيارها. و هذا كله، بطبيعة الحال، له علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الثبات، و الصدق) لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحبها هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطهما لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه.

* - أن صاحبها هذه الدراسة لم يوضح الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

7-1-12) - دراسة وترز و روتش L.K.Waters & Darrell Roach: 1976

لقد أنصب محور إهتمام هذه الدراسة التي أجريت على عمال شركة تأمين أمريكية، وأيضا، على عدد صغير من المديرين الخواص على دراسة العلاقة الموجودة بين الدور الإشرافي و الاتجاه نحو العمل. و قد أشتملت عينتها على 105 فردا موزعين على ثلاثة مجموعات فرعية:

* - المجموعة الأولى تمثل المستوى الأعلى للإشراف و تتكون من عمال الرتبة 13 فما فوق و عددهم 40 فردا.

* - المجموعة الثانية تمثل المستوى الأدنى للإشراف و تتكون من عمال الرتبة 12 فأقل و عددهم 22 فردا.

* - المجموعة الثالثة و هي مجموعة التقنيين و المختصين و عددهم 43 فردا.

و قد كان أفراد المجموعتين الأوليتين كلهم ذكور، في حين أشتملت المجموعة الثالثة على ثلاث إناث.

و تحددت أدوات جمع بيانات هذه الدراسة في:

* - إستبيان صمم من قبل إدوارد لولر و هنري بورتر سنة 1961 و الذي ينطوي على خمسة محاور تعكس مستويات هرم الحاجات لأبراهام ماسلو و هي: المحور الاجتماعي، المحور الأمني، محور التقدير، محور الاستقلالية، محور تقدير الذات.

* - إستبيان وصف العمل لهولن و كاندل و سميث و الذي صمم سنة 1969 و الذي ينطوي على خمسة محاور هي:

محور العمل، محور الأجر، محور الترقية، محور الإشراف، محور العلاقات بين العمال.

و النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تتحدد في النقاط التالية:

* - لا توجد علاقة إرتباطية بين الدور الإشرافي و الرضا الوظيفي.

- بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها بإستبيان وصف العمل تبين وجود فرق في إرتباط المتغيرين (الإشراف و الاتجاه نحو العمل) على أساس عامل الترقية في المستويين الأول و الثاني و بين التقنيين

و المختصين. و أن المشرفين، بصفة عامة، يختلفون في إرتباط المتغيرين عن التقنيين و المختصين (L.K.Waters & Darrell Roach,1976, P.P 1095-1098).

* - أن للترقية دورا كبيرا في تكوين الإتجاه الإيجابي نحو العمل. فكلما ترقى العامل كلما إزداد رضاه. و هذه النتيجة هي تأكيد لما أشارت إليه نتائج دراسة هولن و هرمن Hollin & Harmen التي أجريت سنة 1972 من أن للدور الإشرافي علاقة بالرضا الوظيفي بالرغم من عدم توصلهما إلى إثبات وجود علاقة إيجابية بين مستويات الإشراف و الرضا الوظيفي و الذي قد يعود إلى نقص أو خطأ في إختيار و تقسيم المستويات في التسلسل الذي وضعاه. و مع ذلك فإن لدراستهما هذه أهميتها و التي تكمن أساسا في إعتمادهما لإستبيانين لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة، و التي أعتبرت في تلك الفترة الزمنية إستراتيجية جديدة في البحث العلمي تقوم على إستعمال المقاييس المتعددة.

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم توضيح حجم المجتمع الأصلي للدراسة و عليه فالسؤال المطروح هو: هل، فعلا، هذا العدد 105 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج). كذلك، ما يلاحظ على عينة هذه الدراسة هو تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات و كل مجموعة تنطوي على عدد من الأفراد، و عليه فالسؤال المطروح هنا هل تم إعتداد الباحثين لنسبة مئوية موحدة في تشكيل هذه المجموعات بما يتفق و نسبة تواجدتها في العينة الكلية؟.

* - أن صاحبا هذه الدراسة لم يوضحا ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه، خاصة و أنها أنطوت على فئتين من الأفراد ذكور و إناث.

* - أن صاحبا هذه الدراسة لم يوضحا نوع معامل الإرتباط (معامل فاي، معامل سبيرمان براون، معامل بيرسون...إلخ) المستخدم في تفسير العلاقة الموجودة بين متغيرات هذه الدراسة، المتغيرات المستقلة: الراتب، الترقية، نمط الإشراف، زملاء العمل، و المتغير التابع: الرضا الوظيفي. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن مفاضلة الباحث لأي معامل من هذه المعاملات و غيرها تتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة متغيرات الدراسة (نوعية، كمية) و عليه فالسؤال المطروح هو: هل فعلا وفق الباحثان في إختيار معامل الإرتباط المناسب لطبيعة متغيرات دراستهما.

7-1-13- دراسة فرانسيس R . Frances 1980:

و موضوعها كان حول محددات الرضا الوظيفي لدى الإطارات. و تتحدد مجموع الأسئلة التي قامت عليها هذه الدراسة في:

- ما هي أبعاد الرضا الوظيفي؟.
- هل يختلف الرضا باختلاف السلم الإداري؟.

- ما هي أهمية متغيري الوظيفة و المهنة و المتغيرات الديمغرافية كمحددات للرضا؟.

و للإجابة على هذه التساؤلات طبق صاحب هذه الدراسة إستبيان أصطلح عليه بقائمة الرضا الوظيفي للإطارات **Inventaire de satisfaction appliqué aux cadres** و الذي صممه إنطلاقا من إختبارات بورتير 1962، وسميث، و كاندل و هولن التي أهتمت برضا الإطارات. و ينطوي هذا الإستبيان على 15 بندا موزعة على سبع فقرات تهتم بجوانب الرضا الوظيفي، و كل بند متبوع بسلم إجابة يتكون من أربعة بدائل هي: موافق جدا، موافق، غير موافق، غير موافق تماما.

و تتحد عملية بناء هذا الإستبيان في قيام الباحث بإيجاد لكل بند من إختبار بورتير جملا وصفية متجانسة من إختبار سميث، و إختبار كاندل و هولن، ثم قام بإجراء ثلاثين مقابلة مع إطارات من مختلف المستويات الإدارية تم تسجيلها في أشرطة قدمت إلى 15 محكما أستخلصوا بعد الإطلاع عليها 150 بندا.

و قد أجريت هذه الدراسة على عينتين مختلفتين. إحداهما تتكون من 133 إطار عالي و الأخرى من 177 إطار متوسط. و مجموعة المتغيرات التي أتمدت في إختيار العينتين تتحدد في: خصائص الوظيفة، الأقدمية في منصب إطار، الأقدمية في المنصب الحالي، أهمية المؤسسة، السن، المستوى التعليمي، المستوى الثقافي (المقدار الزمني للمطالعة يوميا و نوعها)، الأصل الإجتماعي الإقتصادي (وظيفة الأبوين)، السكن (مدني، ريفي).

و من محددات الرضا التي تضمنها إستبيان الدراسة ما يلي:

- إستقلالية التفكير و التصرف.
 - تحقيق الذات.
 - المشاركة في وضع المناهج.
 - الشعور بأنه مطلع على ما يجري بالمنظمة.
 - الشعور بالتقدير.
 - تطوير الذات.
 - المشاركة في تحديد الأهداف.
 - الشعور بالأمن.
 - السلطة المرتبطة بالوضعية.
 - فرص تطوير العلاقات.
 - فرص مساعدة الزملاء.
- و تشير النتائج التي أكدتها هذه الدراسة إلى:
- * - أن الرضا الوظيفي العام لدى الإطارات العليا يرتبط أكثر ما يرتبط بعامل إستقلالية التفكير و التصرف، و أيضا، بعامل الأمن و الشعور بقوة الوجود في المنظمة.
- * - أن الرضا الوظيفي العام لدى الإطارات المتوسطة يرتبط أكثر ما يرتبط بعامل الشعور بالتقدير و الأمن، و أيضا، بعامل الشعور بقوة الوجود في المنظمة.

* - أن الإطارات العليا تختلف عن الإطارات الوسطي في أن شعورها بالرضا الوظيفي العام لا يتحقق إلا إذا كان العمل مستقرا.

* - أن الرضا الوظيفي العام للإطارات من كلا المستويين مرتبط قبل كل شيء بإمكانية القيام بدور هام في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير المنظمة، و بنسبة قليلة في القيام بهذا الدور أمام الآخرين، و بنسبة أقل في كسب علاقات تعاون و صداقة في محيطه (R.Francès,1983, P.P 175-191).

و عموما، فإن تصور فرنسيس لمحددات الرضا الوظيفي لدى الإطارات يتفق وتصور هنري بورتر و أبراهام ماسلو مع شيء من الإستثناء. فالخمس مستويات من الحاجات عند بورتر و ماسلو متسلسلة في ظهورها بدأ من الحاجات الفسيولوجية، فالأمنية، فالإجتماعية، فحاجات المكانة و التقدير، فحاجات تحقيق الذات. و أن إشباع الحاجات العليا (حاجات المكانة و التقدير و حاجات تحقيق الذات) يكون أكثر إلحاحا كلما أرتقى الإطار في السلم الإداري. أما عند فرنسيس فالتسلسل يأخذ إتجاهها آخر. فالرضا الوظيفي يتحقق بشكل أكثر عند تظمين الحاجات العليا (حاجات المكانة و التقدير و حاجات تحقيق الذات) و التي تتناقص أهميتها بشكل واضح في تحقيق الرضا الوظيفي وفقا للتدرج في السلم الإداري. و نظرة فرنسيس هذه هي تأكيد لما أشارت إليه نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ في ميدان الدافعية في العمل و الرضا الوظيفي.

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم توضيح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحصائية، غير إحصائية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظرياتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحب هذه الدراسة.

* - أنه لم يتم توضيح حجم المجتمع الأصلي للدراسة و عليه فالسؤال المطروح هو: هل، فعلا، هذا العددان 177،133، يمثلان المجتمع الإحصائي للدراسة بالنسبة لكل من فئة الإطارات العليا، و الوسطي على التوالي؟. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه.

7-1-14- دراسة تايلور و كينيت 1982 Taylor & Kenneth :

و محور إهتمامها أنصب حول أسباب ترك العمل. و قد أجريت على عينة تتكون من 475 عاملا و عاملة، و التي قسمت إلى مجموعتين متشابهتين من حيث الجنس، السن، الأقدمية، الحالة الإجتماعية. و لجمع بيانات هذه الدراسة أستعملا الباحثان إختبارا للرضا الوظيفي يحتوي على 27 محورا حول مختلف جوانب العمل. و حوصلة النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة تتحدد في:

* - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في ستة جوانب للعمل هي: القدرة المطلوبة للعمل، السلطة، الإستقلالية، الأمن، المكانة الإجتماعية، مكانة الشركة.

* - أن 20% من أفراد العينة تركوا عملهم بسبب اللارضي (عباس محمود عوض، 1977، ص. ص 60-61).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - ألما لم توضح طبيعة المنهج المستخدم في الدراسة و التمثل، من وجهة نظرنا، في المنهج التجريبي على اعتبار أن الباحثين قد قسما عينة الدراسة إلى مجموعتين متشابهتين من حيث عدد من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الأقدمية، الحالة الإجتماعية) و إن لم يكن كذلك فلماذا هذا التقسيم؟.

* - أن الباحثين لم يأخذوا بعين الإعتبار بعض المتغيرات الأخرى في تقسيم عينة الدراسة إلى مجموعتين متشابهتين مثل متغير المستوى التعليمي، و متغير المستوى الإقتصادي، و متغير الإنتماء الجغرافي و غيرها من المتغيرات التي قد تكون أثرت على مصداقية نتائج هذه الدراسة.

* - أن الباحثين لم يوضحا طريقة إختيار عينة الدراسة، و هل، فعلا، هذا العدد 475 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي إن لحجم عينة الدراسة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الثبات، و الصدق) لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحبا هذه الدراسة لم يوضحا ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطهم لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراستهما هذه.

* - أن صاحبا هذه الدراسة لم يوضحا الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

7-1-15) - دراسة جين و ميهتاني 1986 Jain & Mehtani :

أجريت هذه الدراسة التي كانت تهدف إلى تحديد أسباب الرضا و عدم الرضا الوظيفي على عينة من المشرفين مكونة من 85 فردا. و قد أستخدمت فيها عدد من المقاييس و التي كان من بينها مقياس إستبيان وصف العمل الذي صمم سنة 1969 من قبل هولن و كاندل و سميث.

و تتحدد قائمة العوامل التي تم تناولها في هذه الدراسة في: العمل نفسه، زملاء العمل، نمط الإشراف، الراتب، فرص الترقية. و النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تتحدد في النقاط التالية:

* - أن عوامل الرضا الوظيفي تتمثل في: العمل نفسه، زملاء العمل، نمط الإشراف.

* - أن عوامل عدم الرضا الوظيفي تتمثل في: حجم المرتب، سياسة الترقية (مجلة دراسات نفسية، العدد 3، 1995، ص 489).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من نقاط ضعف تتحدد فيما يلي:

* - أن حجم عينة الدراسة البالغ عددها (85)، من وجهة نظرنا، صغير الأمر الذي قد يطرح مجموعة تساؤلات هامة تتعلق بمدى التمثيل الحقيقي لهذا العدد للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة؟ و أيضاً، بمدى إمكانية عدم الوقوع في خطأ (β)؟ و من ثم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي جميع أفراد مجتمع الدراسة؟.

* - إذا كان إستخدام الباحثين لعدد من المقاييس في دراستهما هذه يعتبر، من وجهة نظرنا، شيء إيجابي على إعتبار أن عملية الإستخدام هذه أعتبرت في تلك المرحلة الزمنية من البحث العلمي إستراتيجية جديدة في البحث العلمي تقوم على إستعمال عدة مقاييس، و التي أستعملت من قبل باحثين آخرين، كما سبقت الإشارة إلى ذلك، (وترز و روتش سنة 1976)، إضافة إلى إستخدامهما لمقياس وصف العمل لهولن و كاندل و سميث المتفق على شروطه السيكمومترية (الصدق، الثبات) بين الباحثين، فإن إستخدامهما لمقاييس أخرى لم يتم ذكرها، في هذه الدراسة يجعلنا نتساءل عن مدى مصداقية الشروط السيكمومترية لهذه المقاييس (صدقها، ثباتها) و التي من شأنها أن تؤثر، بطبيعة الحال، على مصداقية و صحة النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة.

* - لقد ذكر الباحثين أن دراستهما هذه قد أجريت على عينة من المشرفين من دون أن يوضحا فيما إذا كان هم من فئة المستوى الإشرافي الأول، أم الثاني، أم الثالث...إلخ. و هذا من شأنه أن يوضح لنا، بطبيعة الحال، أفراد مجتمع الدراسة الذين ستعمم عليهم نتائج هذه الدراسة، إضافة إلى طبيعة عينة الدراسة و طريقة إختيارها و مدى تمثيلها لكل مستوى من مستويات الإشراف في حالة ما إذا كانت هذه الدراسة قد أجريت على جميع مستويات الإشراف، أو على المستوى الأول، أو الثاني، أو كليهما معا...إلخ.

* - أن صاحبها هذه الدراسة لم يوضحا الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

7-1-16- دراسة متشرا 1987:

أجريت هذه الدراسة التي كان موضوعها يتمحور حول معرفة عوامل الرضا و عدم الرضا الوظيفي على عينة مكونة من 400 مشرفا يعملون في إحدى الشركات الهندية.

و قد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أهم عوامل الرضا الوظيفي تتحدد في إهتمامك الموظف في وظيفته و إستمتاعه بأدائها، أما أهم عوامل عدم الرضا الوظيفي فتتحدد في الضغوط التي يتعرض لها العامل (مجلة دراسات نفسية، العدد 3، 1995، ص 489).

و كتقييم لمضمون هذه الدراسة يمكننا القول:

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه.

* - أنه لم يتم توضيح طريقة إختيار عينة الدراسة و هل، فعلا، هذا العدد 400 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكمومترية (الثبات، و الصدق) لأداة جمع البيانات.

*- أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

7-1-17)- دراسة فرون و ميچور Frone & Maijor 1988:

أجريت هذه الدراسة التي كانت تسعى لمعرفة علاقة طبيعة الإتصال الموجود بالمنظمة بالرضا الوظيفي على عينة مكونة من 136 فردا من مدراء التمريض بإحدى مستشفيات منطقة شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية. و لقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين طبيعة الإتصال و مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

و هذه العلاقة الإرتباطية بين طبيعة الإتصال و مستوى الرضا الوظيفي كانت مبنية على أساس مدى إهتمامك الفرد في أداء وظيفته. فتلك العلاقة الإرتباطية الإيجابية ظهرت، فقط، بين أولئك الأفراد المنهمكين في أداء وظائفهم و يستمتعون بذلك.

و طبيعة الاتصال المتناول في هذه الدراسة، هو إنتقال المعلومات بين إدارات العمل (إتصال أفقي) و إنتقال المعلومات بين الإدارة العامة للمنظمة و مدراء التمريض، و كذلك بين الرؤساء المباشرين و العمال (إتصال نازل) (مجلة دراسات نفسية، العدد 3، 1995، ص 489).

و كتقييم لمضمون هذه الدراسة يمكننا القول:

* - أن صاحبها هذه الدراسة لم يوضحا ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطهما لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراستهما هذه.

* - أهما لم يوضحا طريقة إختيار عينة دراستهما و هل، فعلا، هذا العدد 136 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات،) لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحبها هذه الدراسة لم يوضحا نوع معامل الإرتباط (معامل فاي، معامل سبيرمان براون، معامل بيرسون... إلخ) المستخدم في تفسير العلاقة الموجودة بين متغيري هذه الدراسة، المتغير المستقل: مناخ العمل، و المتغير التابع: الرضا الوظيفي. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن مفاضلة الباحث لأي معامل من هذه المعاملات و غيرها تتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة متغيرات الدراسة (نوعية، كمية) و عليه فالسؤال المطروح هو: هل فعلا وفق الباحث في إختيار معامل الإرتباط المناسب لطبيعة متغيرات دراسته.

7-1-18)- دراسة جورد بلوم Gord Bloom 1988:

و كانت تهدف إلى معرفة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، و لقد أجريت على عينة مكونة من 629 فردا تم إختيارهم بطريقة عشوائية من 25 ولاية أمريكية يعملون في مراكز لرعاية الأطفال.

و قد أشتملت عينة هذه الدراسة على أربعة فئات هي: فئة العاديين، فئة المشرفين، فئة مساعدي المدراء، فئة المدراء. و من العوامل التي تناولتها هذه الدراسة: العلاقات بين زملاء العمل، العلاقات بين المشرفين، العلاقات بين المشرفين و العمال، العمل نفسه، الراتب، فرص الترقية، ظروف العمل. و قد أستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة، و الذي أشتمل على العوامل السالفة الذكر التي تناولتها هذه الدراسة.

و لقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن كل مظهر من مظاهر العمل المختلفة التي تناولتها هذه الدراسة كان تارة عاملا من عوامل رفع مستوى الرضا الوظيفي، و تارة أخرى عاملا من عوامل عدم الرضا الوظيفي. و النتائج التالية تؤكد هذا:

- أن إستجابات 70% من مجموع أفراد العينة أشارت إلى أن عامل طبيعة العمل يعتبر من أهم مصادر الرضا الوظيفي. في حين أن نسبة 41% من الإستجابات أعتبرته من أهم مصادر عدم الرضا الوظيفي.
- أن إستجابات 40% من مجموع أفراد العينة أشارت إلى أن عاملي المرتب و فرص الترقية يعتبران ثاني أهم مصادر الرضا الوظيفي. في حين أن نسبة 20% من الإستجابات أعتبرتهما ثاني أهم مصادر عدم الرضا الوظيفي.
- إن استجابات 16% من مجموع أفراد عينة الدراسة أشارت إلى أن عامل زملاء العمل يعتبر مصدرا من مصادر الرضا الوظيفي. في حين أن إستجابات 11% من مجموع أفراد عينة الدراسة أعتبرته عامل لعدم الرضا الوظيفي (مجلة دراسات نفسية، العدد 3، 1995، ص. ص 489-490).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أن صاحب هذه الدراسة و رغم توضيحه لطريقة إختيار (الطبيعة) عينة الدراسة فإن هذا، من وجهة نظرنا، غير كاف على إعتبار أنه لم يوضح نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحب هذه الدراسة. و عينة هذه الدراسة، في إعتقادنا، هي عبارة عن عينة عشوائية طبقية عنقودية كونها أشتملت على أربعة فئات هي: فئة العاديين، فئة المشرفين، فئة مساعدي المدراء، فئة المدراء، و أجريت على مستوى 25 ولاية أمريكية.

* - هل، فعلا، هذا العدد 629 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات) لأداة جمع البيانات.

* - أن الباحث لم يوفق في إختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لتحليل نتائج الدراسة. فالإعتماد على النسب المئوية، كأسلوب إحصائي، لمعرفة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، من وجهة نظرنا، هو إختيار غير موفق و إن لم يكن كذلك فهو غير كاف.

7-1-19- دراسة كوتشي 1989 Koitchi

أجريت هذه الدراسة التي كان موضوعها يتمحور حول علاقة مناخ العمل بالرضا الوظيفي على عينة مكونة من 150 موظفا يعملون في شركتين صناعيتين يبانيتين.

و قد قام الباحث في هذه الدراسة ببناء إستبيان أشتمل على مجموعة عوامل من بينها: عامل نمط الإشراف، عامل زملاء العمل، عامل إهتمام الموظف بوظيفته و غيرها من العوامل.

و تلخص النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة في النقاط التالية:

- وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عامل نمط الإشراف و الرضا الوظيفي لأفراد العينة. فرضا أو عدم رضا الموظف في محيط العمل يتوقف في جزء منه على درجة المساعدة التي يقدمها المشرف له في عمله. فكلما كانت هذه العلاقة إيجابية بين الموظف و المدير كان الموظف أكثر رضا عن وظيفته و كان ذلك دافعا قويا له لتحسين إنتاجيته و الإستمرار في هذه الوظيفة، و العكس صحيح.

- و جود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عامل زملاء العمل و الرضا الوظيفي لأفراد العينة. فإرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف و شعوره بالراحة يتم فقط حين يعمل مع زملاء عمل متعاونين و متفاهمين و يقدمون له المساعدة حينما يحتاج إليها، و تكون علاقتهم به مبنية على الثقة و التعاون و الإحترام المتبادل.

- أن الرضا الوظيفي يساهم في إمكانية بقاء الموظف في وظيفته لمدة أطول من الزمن. بمعنى آخر، تخفيض درجات الإغتراب المهني و معدل دوران العمل إلى أدنى مستوياتها.

- وجود تفاعل مشترك بين نمط الإشراف الديمقراطي و مدى إدراك الموظف لذلك و رضاه الوظيفي. فقد أوضح هذا التفاعل أن حاجة الموظف إلى نمط الإشراف الديمقراطي تكون عند مواجهته لبعض الصعوبات في عمله أو حدوث صراع معه (مجلة دراسات نفسية، العدد 3، 1995، ص. ص 490-491).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم توضيح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحصائية، غير إحصائية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحب هذه الدراسة.

* - هل، فعلا، هذا العدد 150 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات)، لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه، خاصة، و أنها أجريت في شركتين.

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح نوع معامل الإرتباط (معامل فاي، معامل سبيرمان براون، معامل بيرسون... إلخ) المستخدم في تفسير العلاقة الموجودة بين متغيري هذه الدراسة، المتغير المستقل: مناخ العمل، و المتغير التابع: الرضا الوظيفي. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن مفاضلة الباحث

لأي معامل من هذه المعاملات و غيرها تتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة متغيرات الدراسة (نوعية، كمية) و عليه فالسؤال المطروح هو: هل فعلا وفق الباحث في إختيار معامل الإرتباط المناسب لطبيعة متغيرات دراسته.

7-1-20) - دراسة بيتر دورفمان وآخرون 1989 Peter Dorfoman & Others :

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 242 من الموظفين و المشرفين و المدراء في إحدى جامعات الجنوب الغربي للولايات المتحدة الأمريكية.

و النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تشير إلى أن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة يتماشى و زيادة الراتب و أيضا توفير فرص الترقية (مجلة دراسات نفسية، العدد 2، 1999، ص 246).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم توضيح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحصائية، غير إحصائية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف أصحاب هذه الدراسة.

* - هل، فعلا، هذا العدد 242 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات)، لأداة جمع البيانات.

* - أن أصحاب هذه الدراسة لم يوضحوا ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطهم لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه، خاصة و أنها أجريت على ثلاثة فئات من الأفراد، فئة الموظفين، و فئة المشرفين، و فئة المدراء.

* - أن أصحاب هذه الدراسة لم يوضحوا الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

7-1-21- دراسة بليجين 1993: Blegen

أجريت هذه الدراسة التي كان موضوعها يتمحور حول محددات الرضا الوظيفي لدى الممرضات على عينة إحتوت على 1548 فردا.

و تتحدد قائمة العوامل التي تم تناولها في هذه الدراسة في 10 عوامل هي: العلاقة مع المشرفين، الإستقلال، التقدير، العمر، العمل الروتيني، الأقدمية، العلاقة مع الزملاء، المستوى التعليمي، العدالة في توزيع المكافأة، مركز الضبط. و النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تتحدد في النقاط التالية:

- إرتباط متغير الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة بشكل معتدل بسبعة متغيرات من ضمن العشرة متغيرات التي تم تناولها وهي: العلاقة مع المشرفين، الإستقلال، التقدير، العمل الروتيني، العلاقة مع الزملاء، العدالة في توزيع المكافآت، مركز الضبط.

- إرتباط متغير الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة بشكل ضعيف مع الثلاثة متغيرات الأخرى و المتمثلة في: العمر، الأقدمية، المستوى التعليمي (مجلة دراسات نفسية، العدد 2، 1999، ص 248).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم توضيح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحتماية، غير إحتماية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحب هذه الدراسة.

* - هل، فعلا، هذا العدد 1548 رغم كبره يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن كبر حجم العينة لا يعني بالضرورة التمثيل الفعلي للمجتمع الإحصائي للدراسة إذا لم يحسن إختيار أفرادها. و عليه، وفق ما يشير إلى ذلك روسكو سنة 1975 في إحدى شروطه الإجرائية لتحديد حجم العينة في البحوث السيكولوجية، فإن العينة الصغيرة المختارة بعناية بحيث تمثل فعلا المجتمع الأصلي تعتبر أحسن من نظيرتها الكبيرة التي لم يحسن إختيارها. و هذا كله، بطبيعة الحال، له علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات)، لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه.

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

(2-7)- الدراسات العربية:

(1-2-7)- دراسة عدلي فرج 1961:

أجريت هذه الدراسة التي كانت تهدف إلى معرفة رضا مدرسي العلوم بالمرحلة الثانوية بالمنطقة الجنوبية لجمهورية مصر العربية على عينة مكونة من 712 فردا. منها 462 معلما يعملون في 28 ثانوية للذكور و 250 معلمة يعملن في 52 ثانوية للإناث.

وقد أشارت النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة إلى أن نسبة عالية من الجنسين غير راضيين عن عملهم. و كان من أسباب عدم الرضا ما يلي:

- وجود إرهاق شديد من جراء الأنصبة التدريسية الكثيرة، بالإضافة إلى الأعمال الأخرى الموكلة إلى المعلمين و المعلمات.

- المردود المادي الغير الكافي.

- المعاملة غير العادلة للرؤساء.

- عدم تقدير المجتمع لمهنة التعليم.

- عدم إشراك المعلم في بناء المناهج و صياغة النظم و القوانين المتعلقة بسير العملية التعليمية.

- كثرة تنقلات المعلم.

كذلك، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في: السن، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، مدة الخدمة في الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة (مجلة دراسات نفسية، العدد، 1995، ص 485).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم توضيح طريقة اختيار عينة الدراسة (إحتمالية، غير إحتمالية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية اختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحب هذه الدراسة.

* - هل، فعلا، هذا العدد 712 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة، و هل فعلا، عينة فئة الذكور البالغ عددها 462 تمثل نسبة هذه الفئة في المجتمع الإحصائي الكلي للدراسة، و نفس القول ينطبق على عينة فئة الإناث. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكمترية (الصدق و الثبات)، لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه، خاصة، و أنها أجريت على فئتين من الأفراد. فئة الذكور، و فئة الإناث.

*- أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

7-2-2)- دراسة محسن مجيد المنصوري 1968:

و كانت تهدف إلى معرفة مسببات الرضا و عدم الرضا عن العمل لدى معلمي و معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة بغداد و ضواحيها بجمهورية العراق، وأيضا، مدى رضاهم عن مهنة التعليم، و كذا علاقة الرضا عن العمل بمتغير الجنس و الحالة الإجتماعية و مدة الخدمة.

و النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تتحدد فيما يلي:

*- أن نسبة الرضا عن العمل كانت تتحدد في 55% للمعلمين و 68,4% للمعلمات.

*- أن مسببات الرضا عن العمل لدى أفراد عينة الدراسة تتحدد في:

- عند تخرج التلاميذ و توليهم مناصب عمل عالية.

- إحساس المعلم بتقدير التلاميذ و إدارة المؤسسة لجهوده.

- شعور المعلم بأهمية عمله للمجتمع.

- شعور المعلم بالحرية و الإستقلالية في العمل.

- إشباع مهنة التعليم لميول المعلم.

*- أن مسببات عدم الرضا عن العمل لدى أفراد عينة الدراسة تتحدد في:

- نقص الوسائل التعليمية.

- عدم إستشارة المعلم في عملية صياغة مناهج و طرق التعليم.

- عدم تقدير لجان التفتيش لجهود المعلم بشكل كافي.

- عدم توافر المباني المدرسية المناسبة.

- إهمال التلاميذ للواجبات المدرسية (مجلة دراسات نفسية، العدد 3، 1995، ص 485).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

*- أنه لم يتم ذكر حجم عينة الدراسة، الأمر الذي يطرح مجموعة تساؤلات هامة تتعلق بمدى التمثيل الحقيقي للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة؟ وأيضا، بمدى إمكانية عدم الوقوع في خطأ (B)؟ و من ثم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي جميع أفراد مجتمع الدراسة؟.

*- أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات)، لأداة جمع البيانات.

*- أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التحريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه، خاصة، و أنها أجريت على فئتين من الأفراد. فئة الذكور، و فئة الإناث.

*- أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

7-2-3- دراسة سليمان الخضري الشيخ و محمد أحمد سلامة 1982

و كانت تهدف إلى معرفة مدى رضا معلمي و معلمات مراحل التعليم الابتدائي و الإعدادي و الثانوي عن عملهم بدولة قطر. و قد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 240 معلما و معلمة.

و النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تتحدد في:

* - وجود نسبة جيدة من الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، و التي تتحدد بالنسبة للمعلمين في 75% لمعلمي المرحلة الابتدائية، و 67,5% لمعلمي المرحلة الإعدادية، و 70% لمعلمي المرحلة الثانوية.

أما بالنسبة للمعلمات فتتحدد في 75% لمعلمات المرحلة الابتدائية، و 57,5% لمعلمات المرحلة الإعدادية، و 60% لمعلمات المرحلة الثانوية.

* - أن أسباب الرضا الوظيفي تتحدد في:

- المركز الاجتماعي للوظيفة.

- شعور عينة الدراسة بأن التعليم يساعد في تقدم المجتمع.

- العلاقات مع الزملاء و الرؤساء (مجلة دراسات نفسية، العدد 3، 1995، ص. ص 485-486).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم توضيح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحصائية، غير إحصائية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحب هذه الدراسة.

* - هل، فعلا، هذا العدد 240 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات)، لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحبها هذه الدراسة لم يوضحها ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراستهما هذه، خاصة، و أنها أجريت على فئتين من الأفراد. فئة الذكور، و فئة الإناث، موزعين على ثلاثة مراحل تعليمية، مرحلة التعليم الابتدائي، مرحلة التعليم الإعدادي، مرحلة التعليم الثانوي.

* - أن صاحبها هذه الدراسة لم يوضحها الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

7-2-4- دراسة محمد سالم باغازي 1984:

و كان هدفها التعرف على النمط الإداري الشائع في مدارس التعليم المتوسط. بمكة المكرمة و أثره على الرضا الوظيفي للمعلم ثم التعرف على أي الأنماط الإدارية الأكثر تفضيلا لدى المعلمين.

و قد أشارت أهم النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة إلى تواجد النمطين بنسبة كبيرة في مدارس التعليم المتوسط بمكة المكرمة مقارنة بالنمط الترسلّي (الفوضوي) الذي كان أقل شيوعاً.

كذلك، أوضحت نتائج هذه الدراسة أن النمط الإداري المفضل لدى غالبية أفراد عينة الدراسة و الذي يحقق لهم الرضا الوظيفي هو النمط الديمقراطي (مجلة دراسات نفسية، العدد 3، 1995، ص 487).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم ذكر حجم عينة الدراسة، الأمر الذي يطرح مجموعة تساؤلات هامة تتعلق بمدى التمثيل الحقيقي للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة؟ و أيضاً، بمدى إمكانية عدم الوقوع في خطأ (β)؟ و من ثم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي جميع أفراد مجتمع الدراسة؟.

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات)، لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه.

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلاً، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

7-2-5) دراسة حسن محمد إبراهيم و عبد المعطي أحمد الصياد 1986:

و كان موضوعها حول علاقة أنماط القيادة التربوية بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس المتوسطة بمكة المكرمة.

و قد تبين من نتائج هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي لأفراد العينة يرتبط بالنمط الديمقراطي، في حين أن عدم الرضا الوظيفي يرتبط بكل من النمط الأوتوقراطي و الترسلّي.

كذلك، أكدت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد هناك علاقة إرتباطية بين متغيرات السن، الخبرة، الراتب و الرضا الوظيفي للمعلمات (مجلة دراسات نفسية، العدد 3، 1995، ص 487).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم ذكر حجم عينة الدراسة، الأمر الذي يطرح مجموعة تساؤلات هامة تتعلق بمدى التمثيل الحقيقي للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة؟ و أيضاً، بمدى إمكانية عدم الوقوع في خطأ (β)؟ و من ثم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي جميع أفراد مجتمع الدراسة؟.

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات)، لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحباً هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراستها هذه.

* - أن صاحباً هذه الدراسة لم يوضح نوع معامل الإرتباط (معامل فاي، معامل سبيرمان براون، معامل بيرسون... إلخ) المستخدم في تفسير العلاقة الموجودة بين متغيري هذه الدراسة، المتغير المستقل: أنماط القيادة التربوية، و المتغير التابع: الرضا الوظيفي. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن مفاضلة الباحث لأي معامل

من هذه المعاملات و غيرها تتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة متغيرات الدراسة (نوعية، كمية) و عليه فالسؤال المطروح هو: هل فعلا وفق الباحثان في إختيار معامل الارتباط المناسب لطبيعة متغيرات دراستهما.

7-2-6- دراسة عبد المعطي أحمد الصياد و أحلام رجب عبد الغفار 1988:

و قد تمحور موضوعها حول علاقة أنماط القيادة التربوية، و الجنس، و المرحلة التعليمية، و المؤهل العلمي، و نوع المادة المدرسة بالرضا الوظيفي للمعلم.

و النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تتحدد فيما يلي:

- أن كل من متغيرات الجنس، و نوع المادة المدرسة، و المؤهل العلمي، و المرحلة التعليمية هي عوامل ليس لها علاقة بالرضا الوظيفي للمعلم.
- لتغير الخبرة علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي الخارجي للمعلم.
- لتغير تقدم العمر علاقة سلبية بالرضا الوظيفي الخارجي للمعلم.
- لتغير نمط الإدارة (الديمقراطي) علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي الداخلي للمعلم (مجلة دراسات نفسية، العدد 3، 1995، ص 487).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم ذكر حجم عينة الدراسة، الأمر الذي يطرح مجموعة تساؤلات هامة تتعلق بمدى التمثيل الحقيقي للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة؟ و أيضا، بمدى إمكانية عدم الوقوع في خطأ (B)؟ و من ثم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي جميع أفراد مجتمع الدراسة؟.

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات)، لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحبا هذه الدراسة لم يوضحا ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراستهما هذه.

* - أن صاحبا هذه الدراسة لم يوضحا نوع معامل الارتباط (معامل فاي، معامل سبيرمان براون، معامل بيرسون... إلخ) المستخدم في تفسير العلاقة الموجودة بين متغيرات هذه الدراسة، المتغيرات المستقلة: أنماط القيادة التربوية، الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، نوع المادة المدرسة، و المتغير التابع: الرضا الوظيفي. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن مفاضلة الباحث لأي معامل من هذه المعاملات و غيرها تتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة متغيرات الدراسة (نوعية، كمية) و عليه فالسؤال المطروح هو: هل فعلا وفق الباحثان في إختيار معامل الارتباط المناسب لطبيعة متغيرات دراستهما.

7-2-7- دراسة محمد التويجري 1988:

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 165 فردا بالمملكة العربية السعودية. و قد أسفرت نتائجها على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا العام لأفراد عينة الدراسة و الرضا عن كل من الراتب، و الترقية، و نمط الإشراف، و زملاء العمل (مجلة دراسات نفسية، العدد 2، 1999، ص 246).

إن ما يمكن تسجيله على مضمون هذه الدراسة من قصور يتحدد في النقاط التالية:

* - أنه لم يتم توضيح طريقة إختيار عينة الدراسة (إحصائية، غير إحصائية)، و أيضا نوعها، أي هل هي عينة عشوائية بسيطة، أم عينة عشوائية منتظمة، أم عينة عشوائية طبقية، أم عينة عشوائية عنقودية. فمن منظور أدبيات منهجية البحث العلمي أن عملية إختيار أي نوع من هذه العينات تتم وفق مجموعة إجراءات محددة، تختلف عن نظيراتها بالنسبة لبقية الأنواع و هذا ما لم يتم الأخذ به من طرف صاحب هذه الدراسة.

* - هل، فعلا، هذا العدد 165 يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن لحجم العينة و طريقة إختيارها علاقة مباشرة بالتقليل من الوقوع في خطأ (β) و من ثم في تحقيق الصدق الخارجي للدراسة (تعميم النتائج).

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات،) لأداة جمع البيانات.

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطه لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه.

* - أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح نوع معامل الارتباط (معامل فاي، معامل سيرمان براون، معامل بيرسون...إلخ) المستخدم في تفسير العلاقة الموجودة بين متغيرات هذه الدراسة، المتغيرات المستقلة: الراتب، الترقية، نمط الإشراف، زملاء العمل، و المتغير التابع: الرضا الوظيفي. فكما هو متفق عليه بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن مفاضلة الباحث لأي معامل من هذه المعاملات و غيرها تتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة متغيرات الدراسة (نوعية، كمية) و عليه فالسؤال المطروح هو: هل فعلا وفق الباحث في إختيار معامل الارتباط المناسب لطبيعة متغيرات دراسته.

7-2-8- دراسة العتيبي 1991:

و هي عبارة عن دراسة مقارنة لمحددات الرضا الوظيفي بين موظفي القطاع العمومي و القطاع الخاص بدولة الكويت. و قائمة المحددات التي تم تناولها في هذه الدراسة تتمثل في سبعة متغيرات هي: نظام الأجور، مواعيد العمل، نظام الترقيات، نظام المكافآت، ساعات العمل، ظروف العمل، المكانة الإجتماعية للوظيفة.

و النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تتلخص في النقطتين التاليتين:

- أن الرضا الوظيفي لموظفي القطاع العمومي قد تحدد بشكل كبير بكل من متغير نظام الأجور، و مواعيد العمل، و نظام الترقيات، و نظام المكافآت.

- أن الرضا الوظيفي لموظفي القطاع الخاص قد أقرتن، بصفة أكثر، بمتغيرات ساعات العمل، ظروف العمل، المكانة الاجتماعية للوظيفة (مجلة دراسات نفسية، العدد 2، 1999، ص 247).

إن ما يؤخذ على هذه الدراسة من قصور تتمثل في:

* - أنه لم يتم ذكر حجم عينة الدراسة، الأمر الذي يطرح مجموعة تساؤلات هامة تتعلق بمدى التمثيل الحقيقي للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة؟ وأيضا، بمدى إمكانية عدم الوقوع في خطأ (β)؟ و من ثم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي مجتمع أفراد مجتمع الدراسة؟.

* - أنه لم تتم الإشارة إلى الشروط السيكومترية (الصدق و الثبات،) لأداة جمع البيانات.

*- أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح ما إذا قد تم تحقيق الصدق الداخلي للدراسة و ذلك من خلال ضبطهم لجميع المتغيرات (المادية، الشخصية، التجريبية) التي من شأنها أن تؤثر في مصداقية نتائج دراسته هذه، خاصة و أنها أجريت على فئتين من الموظفين. فئة موظفي القطاع العمومي، و فئة موظفي القطاع الخاص.

*- أن صاحب هذه الدراسة لم يوضح الأسلوب الإحصائي المستخدم في مناقشة فرضيات الدراسة، و هل هو، فعلا، يتناسب و طبيعة متغيرات الدراسة؟.

وما تجدر الإشارة إليه، في ختام عرضنا للدراسات السابقة لهذه الأطروحة أن هناك العديد من الدراسات الغربية و العربية التي تصب في نفس الإتجاه لدراستنا هذه و التي تم الإطلاع عليها من قبل الباحث و لكن تناولها لم يتم على مستوى محور الدراسات السابقة لهذه الأطروحة و ذلك على إعتبار أن موضوع محددات النجاح في العمل الإداري قد كان وما يزال محور إهتمام العديد من الباحثين على مختلف تخصصاتهم العلمية (علماء الإقتصاد، علماء القانون، علماء الإدارة، علماء الإجتماع، علماء النفس... إلخ) و الذي سنتبينه في الفصل الثاني من هذه الأطروحة الذي نتناول فيه موضوع السياق التاريخي لمحددات النجاح في العمل الإداري و خاصة ما يتعلق منه بإسهامات علماء النفس.

و بطبيعة الحال، فإن الإمام بكل هذه الدراسات من قبل باحث واحد و على مستوى محور واحد من محاور أطروحة ما ليس بالأمر الهين.

و من الدراسات السابقة (الغربية، العربية) التي تم الإطلاع عليها من قبل الباحث و لم يتم إدراجها في محور الدراسات السابقة لهذه الأطروحة نذكر:

أولاً: فيما يتعلق بالدراسات الغربية توجد دراسة فرنسيي R. Francès (1984, P.P 351-363), دراسة كليك Click 1991، دراسة كولونبدي Kouloubandi 1993، دراسة شديفات Shideffet 1999 (مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 2، 2003، ص. ص 178-179).

ثانياً: فيما يتعلق بالدراسات العربية توجد دراسة العمري 1995 ، دراسة الكردي 1996 (مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 2، 2003، ص 178).

كذلك، توجد مجموعة من الدراسات التي تصب في نفس إتجاه دراستنا هذه و المتمثلة أساسا في تلك التي تتفق، و أيضا، لا تتفق نتائجها و نتائج الإطار النظري لهذه الدراسة و المتمثل في نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ و التي سنأتي على ذكرها في المحور الرابع من الفصل الثاني لهذه الأطروحة.

- قائمة المراجع -

- (1)- مدحت محمد العقاد، مقدمة في التنمية و التخطيط، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
- (2)- محمد طه عبد النعيم، التنمية الاقتصادية و إنعكاساتها على التنمية البشرية، مجلة العمل، العدد 519، القاهرة، نوفمبر، 2002.
- (3)- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط5، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- (4)- حسن عادل، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1976.
- (5)- محمد الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، ط1، منشورات جامعة حلب، 1980.
- (6)- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001.
- (7)- علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف و الممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون تاريخ.
- (8)- محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
- (9)- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي، الجزء الأول، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- (10)- سعد جلال ، المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
- (11)- عمر محمد خلف، أساسيات الإدارة في الإقتصاد و التنظيمات التربوية، دار السلاسل، الكويت، 1986.
- (12)- موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ و النظريات و الوظائف، ط1، دار الحامد، الأردن، 2001.
- (13)- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، مطبعة عين شمس، القاهرة، 1987.
- (14)- ملاك جرجس، سيكولوجية الإدارة و الإنتاج، الدار العربية للكتاب، تونس، 1983.
- (15)- ريتشاردت باسكال. ج. انتونيثي. ج. آتوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة: محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986.

16)- Blood Milton.R.& Hulin Charles.L. Alienation, Environmental characteristics,and worker reponses, Journal of applied psychology, vol 51.N° 3. 1967.

17)- Hulin Charles.L. Effets of community characteristics onb measures of job satisfaction, Journal of applied psychology, vol 50. N° 2.1966.

18)- Friedlander Frank, Job characteristics as satisfiers and dissatisfiers, Joutrnal of applied psychology, vol 48. N° 6.1964.

19)- Herzberg Frederick, le travail et la nature de l'homme, paris: Entreprise moderne d'édition, 4eme édition, 1978.

20)- Le Boyer Levy.C. Les attitudes et déterminants de satisfaction chez un groupe d'infirmières, Bulletin du C.E.R.P. N° 3 et 4. 1971.

(21)- علي عسكر ، الدافعية في مجال العمل، دار السلاسل، الكويت، بدون تاريخ.

- 22)-** Hulin Charlers.L. Effets of changes in job satisfaction levels on employee turnover, Journal of applied psychology, vol 52, N° 2, 1968.
- 23)-** Levine Edward.L.& Weitz Joseph, Job satisfaction among graduate students: Intrinsic versus extrinsic variables, Journal of applied psychology, vol 52, N° 4, 1968.
- 24)-** Hill.A.B. Motivation, satisfaction au travail et mobilité professionnelle parmi le personnel féminin de l'industrie électronique. Le travail humain, N° 3 et 4, juillet - décembre 1969.
- 25)-** Waters.L.K.& Roach Darrell, Manageriel rôle- job attitude relation ship. Comparison of two multiscale of satisfaction, psychological report. Vol 38, 1976.
- 26)-** Francès.R. Structure et déterminants de la satisfaction de l'emploi chez les cadres à partir de l'inventaire de satisfaction appliqué aux cadres. Le Travail humain, vol 46, N° 1, janvier 1983.
- (27-** عباس محمود عوض ، دراسات في علم النفس الصناعي و المهني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1977.
- (28-** محمد عبد المحسن التويجري، بعض أبعاد الرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، مجلة دراسات نفسية، العدد 3، يوليو 1995. جامعة القاهرة.
- (29-** عويد سلطان المشعان، عوض خلف العتزي، الرضا الوظيفي لدى المدراء و رؤساء الأقسام و الموظفين في القطاع الحكومي و الخاص، مجلة دراسات نفسية، العدد 2، أبريل 1999. جامعة القاهرة.
- 30)-** Francès.R. Niveaux de fonction et de formation des cadres d'entreprises, leurs relations avec la satisfaction de l'emploi. Le travail humain, vol 47, N° 4, avril 1984.
- (31-** مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 2، 2003، جامعة سطيف، الجزائر.

* - الفصل الثاني - *

* - السياق التاريخي لمحددات النجاح في العمل الإداري - *

* - مقدمة.

(1)- محددات النجاح في العمل الإداري من وجهة نظر باحثي مرحلة ما قبل المدرسة الكلاسيكية.

(2)- محددات النجاح في العمل الإداري من وجهة نظر باحثي المدرسة الكلاسيكية .

(3)- محددات النجاح في العمل الإداري من وجهة نظر باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية.

(4)- محددات النجاح في العمل الإداري من وجهة نظر باحثي المدرسة السلوكية.

* - المراجع.

*- مقدمة .

لقد حقق علم الإدارة منذ مطلع القرن العشرين و نهاية القرن التاسع عشر، قفزة نوعية من التطور. و في هذا السياق، يرى جروس برترام Gross Bartram شأنه في ذلك شأن الكثير من المهتمين بالبحث في الحقل الإداري، أن الفضل الكبير في تحقيق هذه القفزة النوعية من التطور لعلم الإدارة يعود بالدرجة الأولى إلى ثلاثة باحثين كل واحد منهم تناولها من وجهة نظر مختلفة (عمر محمد خلف، 1986، ص 48).

و أول هؤلاء الباحثين، كان فريدريك ونسلو تايلور Frederick Winslow Taylor (1856-1917) بالولايات المتحدة الأمريكية، الذي قام بأول محاولة علمية جادة لوضع أسس و مبادئ الإدارة العلمية، و التي دونها في كتابين له. الأول بعنوان " إدارة المصنع " الصادر سنة 1903 و الثاني بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " الصادر سنة 1915.

أما الباحث الثاني الذي أسهم في تطور علم الإدارة، فهو هنري فايول Henri Fayol (1841-1925) بفرنسا، و الذي قام بوضع أول نظرية علمية شاملة في الإدارة و التي تضمنت وظائف و مبادئ الإدارة.

أما الباحث الثالث، فهو جورج إلتون مايو George Elton Mayo (1880-1949) و فريق الباحثين الذي عمل معه بمصانع الهوثورن بشركة وسترن إلكترنيك الواقعة بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

و قد كان إهتمام إلتون مايو، بالدرجة الأولى، منصبا على الظروف المحيطة بالعمل، حيث عمل على توفير مناخ ملائم للعمل تتوافر فيه كافة الشروط الملائمة للعمال على العمل، و توفير فترات للراحة يشترك العمال في إختيار أوقاتها، و آثار الإضاءة المباشرة و غير المباشرة على إنتاجية العمال، و غيرها من العوامل التي جعلت دراساته تتصف بالطابع الإنساني، و توضح أن العمال يميلون إلى الإنتظام في جماعات و تنظيمات غير رسمية، و ذلك لكي يوفروا لأنفسهم مناخا مريحا خصوصا بهم تتوافر فيه مشاعر الود و التعاون و الصداقة. تلك المشاعر التي يفتقدونها في نطاق العمل الرسمي القائم في المنظمات الصناعية.

و قد سار على نهج هؤلاء الباحثين الثلاثة، العديد من الباحثين الآخريين الذين أسهموا، هم أيضا، بدراساتهم في الكشف عن الكثير من جوانب الإدارة و دراستها دراسة علمية، و الوصول إلى صياغة أسس و مبادئ و نظريات إدارية علمية.

و من جملة هؤلاء الباحثين، نجد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weeber (1864 – 1920) صاحب النموذج البيروقراطي في الإدارة، و كذا، فرانك و ليليان جيلبرت، و هنري لورانس جانث، و هارنجتون أميرسون الذين أعتمدوا نفس إستراتيجية فريدريك تايلور في البحث و الدراسة و عملوا على تطويرها و تحسين جوانب قصورها، و أيضا، جيمس موني، و لوثر جولييك و ليندال إرويك، و أوليفر شيلدون الذين تأثروا بمنهجية هنري فايول في البحث و الدراسة و عملوا على تطويرها و تحسين جوانب قصورها، بالإضافة، إلى ماري باركر فوليت، و أيضا، شستر برنارد، و أبراهام ماسلو، و فريدريك هرزبرغ، و كريس أرجريس، و فيكتور فروم و غيرهم من باحثي المدرسة السلوكية في الإدارة.

و إسهامات هؤلاء الباحثين جميعا و غيرهم في تطور علم الإدارة سنتبينها لاحقا في محاور هذا الفصل.

و هذه المحاولات لكل من تايلور، و فايول، و مايو لتدوين أسس و مبادئ إدارية علمية أعتبرت فيما بعد أساس علم الإدارة الذي ما زال في تطور مستمر حتى وقتنا الحاضر إثر المساهمات العلمية الكثيرة التي يقدمها المهتمين بالبحث في الحقل الإداري نتيجة للتطور السريع على جميع المستويات (العلمي، التكنولوجي، التجاري... إلخ) الذي يعرفه هذا الميدان.

و الشيء الذي لا يختلف فيه باحث عن آخر أن الفكر الإداري ليس من صياغة شخص واحد. فهو نتيجة جهود و إسهامات الكثير من الباحثين و إن كان من الممكن التمييز بين ممن أثروا في إتجاهات هذا الفكر. و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بالمرحل التي ينقسم إليها هذا الفكر، و أيضا، المدارس المختلفة التي وجدت لدراسة الإدارة.

فبينما يشير كل من جيمس دونلي **J. Donnelly** ، و جيمس جيبسون **J. Gibson** ، و جون إيفانسفش **J. Ivancevich** في كتابهم الموسوم " أساسيات الإدارة " الصادر سنة 1987 بعد أن قاموا بضم أفكار كل من هارولد كونتر **H. Koontz** و سريل أودونيل **C. O'Donnell** و هانز ويهرش **H. Wehrich** الواردة في كتابهم الموسوم " الإدارة " الصادر سنة 1984 مع أفكار ورن هاينس و جوزاف ماسي **W. Haynes & J. Massie** الواردة في كتابهم الموسوم " الإدارة " الصادر سنة 1969، فيما يتعلق بهذا الموضوع إلى ثلاثة مداخل أو مدارس أساسية هي: المدخل الكلاسيكي، و المدخل السلوكي، و مدخل علم الإدارة (مصطفى نجيب شاوش، 1993، ص 73) نجد أن باحثين آخرين من بينهم هربرت هيكس **Herbert Hicks** يرى أن الفكر الإداري مر بأربع فترات زمنية هي:

أولا: مرحلة ما قبل المدرسة الكلاسيكية (الإدارة التقليدية ما قبل سنة 1800).

ثانيا: مرحلة المدرسة الكلاسيكية (1800 - 1930).

ثالثا: مرحلة العلاقات الإنسانية (1930 - 1950).

رابعا: مرحلة المدرسة السلوكية (1950 حتى الآن).

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن تناولنا لهذا الموضوع سيكون على أساس تقسيم هربرت هيكس على إعتبار أنه، من وجهة نظرنا، أكثر تفصيلا و إلاما بالموضوع، و أيضا إعتقاد عدد كبير من الباحثين في ميدان الأدب الإداري لهذا التصنيف عند تناولهم لهذا الموضوع أمثال إليل **J. ELLIL**، و محمد إسماعيل يوسف في دراسته الموسومة " سلوك المديرين في نظريات الإدارة الحديثة " و أيضا، محمد حسن عبد الهادي البياع في كتابه الموسوم " القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة " الصادر سنة 1984 (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 41).

و فيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة من هذه المراحل الأربع التي مر بها الفكر الإداري لنخلص بالنتيجة إلى ما قدمته هذه المدارس من مساهمات لتطوير مفاهيم و مبادئ و نظريات الإدارة.

أولاً: مرحلة ما قبل المدرسة الكلاسيكية (الإدارة التقليدية ما قبل سنة 1880):

يقول جورج كلودس: "إذا تأملنا فيما يقتضيه إنجاز الأهرام. بمصر من عمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة، أتضح لنا أن المفاهيم و الأساليب الادارية التي نعرفها ليست وليدة القرن العشرين (جورج كلودس، 1972، ص 22). يتضح لنا من هذا القول أن فكرة الإدارة بكل ما تعنيه من إفتراضات و ما تتضمنه من أهداف فلسفية و إجتماعية و إقتصادية كانت قائمة في مختلف الأزمنة. فمما لاشك فيه أن الجماعات البشرية كانت تعيش حياتها المدنية و العسكرية و أن هذه الجماعات كانت تتحرك، وهي في تحركها كان يوجد من يوجهها، و كان يوجد من يخضع لهذا التوجيه، و كان يوجد، أيضاً، المتفعين من وراء هذا الجهد و النشاط البشري. و حتى يمكننا أن نلقي نظرة فاحصة على الجهود التي بذلت من قبل المهتمين بالبحث في الحقل الإداري بغية الوقوف على محددات النجاح في العمل الإداري علينا بالرجوع إلى الماضي البعيد لكي نتعرف على هاته المحددات التي تم التوصل إليها من قبل هؤلاء المهتمين. فالشواهد التاريخية تدل على أن الحضارات القديمة عرفت منذ نشأة المدينة عدة أنماط إدارية متقدمة نسبة إلى العصور التي وجدت بها.

فقد مارس السومريون في الألف الخامس قبل الميلاد لونا من الرقابة الإدارية، إذ كان للكهنة عندهم نظاما ضريبيا محكما أداروا به أموال الدولة و العقارات و قطعان الماشية. و تنطوي الرقابة الإدارية في (سومر) على نظم و أسس لكتابة و تسجيل البيانات المتعلقة بكافة المعاملات التي يمارسها الكهنة (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص. ص 35-36).

كذلك، مارس المصريون القدماء أنواعا من الإدارة في الفترة الواقعة بين القرن الرابع عشر إلى القرن السادس عشر قبل الميلاد، إذ لاحظوا أهمية التخطيط و التنظيم و الرقابة الإدارية في تسيير شؤون الدولة. فمن خلال ترجمة بعض الباحثين لأوراق البرادي المصرية و التي يرجع تاريخها إلى القرن الثالث عشر قبل الميلاد أتضح لهم أن القدماء المصريين كانوا يهتمون بشكل كبير بتنظيم و إدارة الدولة و مختلف أجهزتها و مرافقها. و أحسن دليل على وجود المهارة الادارية لدى القدماء المصريين، الأهرامات الموجودة حاليا بمصر و كذا الطريقة التي بواسطتها تم تشييدها (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 27).

فهزم الملك خوفو مثلا الذي يقوم على مساحة قدرها ثلاثة عشرة فدانا تطلب تشييده عشرون عاما من العمل الشاق من حوالي مئة ألف عامل، و الذي (العمل) تطلب توفير ما يقرب من مليونين و ثلاثمائة ألف حجر، كل واحد يزيد في وزنه عن إثنين و نصف طن. و من الطبيعي أن حسن الإدارة كان ضروريا لإنجاز هذا العمل الكبير (سمير محمد يوسف، 1980، ص 20).

و ما يؤكد إستعاب و ممارسة المصريين القدماء للمبادئ و المفاهيم الادارية السليمة هو تعريفهم لمصطلحي السلطة و المسئولية بالمفهوم الإداري، و أيضا، إدراكهم لأهمية الوصف و التحديد التفصيلي للوظائف الادارية

و اللذان يتحددان في مجمل الشروط الواجب توافرها في عقود تعيين الأفراد في المناصب العليا للدولة، وزراء كانوا أم مدراء، و التي من بينها:

- * - أن يتسم موظف الدولة في تعامله مع الآخرين بعدم التحيز و المحسوبة.
- * - ضرورة تجنب الغضب في معاملة الآخرين إلا عند الضرورة القصوى.
- * - ضرورة سعيه الدائم لاستشارة الآخرين فيما يتعلق بشؤون تسيير الهيئة التي يشرف عليها.
- * - أن يتحمل جميع مسؤولياته فيما يتعلق بموعد بدء و إنتهاء عمل العمال و أيضا غيابهم.
- * - تقديم شكاوى الأفراد إلى الهيئات العليا يجب أن يكون بشكل كتابي و لا تقبل تلك التي تقدم شفهيًا، على أن تدون في كتاب خاص يحدد موعد مقابلة أصحاب هذه الشكاوى.
- * - على مسؤولي مختلف أقاليم الدولة إبلاغ الملك بمحريات الأمور في اليوم الأول من كل موسم (أربعة أشهر) على أن يكون ذلك كتابيا.

* - الحق لكل موظف في الدولة، مهما كانت رتبته، في التوجه إلى ديوان الوزير لطلب المشورة.

* - ضرورة تحليل كل مهنة لتمكين ممارسها من الإطلاع على حيثياتها بما يمكنه من القيام بجميع واجباته لأدائها.

كذلك، كان للحضارة البابلية في عهد "حمورابي" سنة 1800 (ق.م) دورا كبيرا في وضع بعض النظم الادارية و المحاسبية و الإقتصادية و المتمثلة أساسا في الحد الأدنى للأجور و تقنين الإجراءات الرقابية، بالإضافة، إلى مبدأ عدم جواز تحويل المسؤولية.

كما شهدت الحضارة البابلية في عهد "بنوخد نصر" سنة 600 (ق.م) بعض ألوان الرقابة. فقد شدد أتباعه من إجراءات الرقابة على الإنتاج و المكافآت التشجيعية للعاملين، حيث كانت الأجور تصرف في صورة أطعمة يتوقف قدرها على حجم إنتاجهم (عمر محمد خلف، 1986، ص. ص 40-41).

و في هذا السياق، يقول جورج كلودس "إن كافة القوانين التي خلفتها لنا الحضارة البابلية تتسم بطابع المعاملات المتعلقة بأمور مثل: البيع و الشراء و القروض و العقود و الشراكات و الإتفاقيات و التعهدات. فقد كانت كل المعاملات التجارية توثق توثيقا محكما على ألواح كوسيلة للرقابة (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 36).

و في القرن الخامس عشر قبل الميلاد قام العبرانيون و خاصة موسى عليه السلام بوضع المزيد من الأسس و المبادئ الادارية. فقد كان موسى رسولا و قائدا و مديرا له قدرة على الحكم و التشريع و إقامة العلاقات الإنسانية. و من أعظم إنجازاته الإدارية فراره بقومه من مصر إلى فلسطين و ما أقتضته هذه العملية من إعداد و تنظيم و تنفيذ. و قد أبرزت هذه العملية مبدأ الإستثناء و نطاق الرقابة (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص. ص 36-37).

و في القرن الحادي عشر قبل الميلاد أدرك الصينيون القدماء الحاجة إلى التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و إلى ضرورة إستخدام أساليب مميزة لإختيار الموظفين و ترتيب وظائفهم. فقد كانت تعاليم كنفوشيوس تتضمن مقترحات علمية للإدارة العامة للدولة على أسس سليمة، و كانت تؤكد على ضرورة إختيار قيادات قادرة و تعينها في شتى مواقع الدولة بحيث تتوفر على صفات أساسية كالأمانة و النزاهة و روح الإيثار و البعد علي الأنانية. زيادة

على كونهم عرفوا في فترة مبكرة فكرة استخدام المستشارين و المساعدين إلى جانب مبدأ التخصص و تطبيقه في مجالات معينة مثل تقسيم مراحل العمل و الحرف التي يتوارثها الصانع أبا عن جد (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 27).

كذلك، فإن الصينيون القدماء يعتبرون أول من أشرط إجتياز إمتحان الخدمة المدنية للتعين بالوظائف الحكومية الذي يراعي التجارب العملية و المؤهلات العلمية للمتقدمين. فقد روى المؤرخون أن " شين " كان يجري إختبارات كل ثلاث سنوات للعاملين للكشف عن مدى كفايتهم و صلاحيتهم للتقدم و الإستمرار في الخدمة أو الإعفاء (حمدي عبد الهادي، بدون تاريخ، ص30).

و في سنة 400(ق.م) قدم الإغريق أول الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة. فقد تناول فلاسفتهم مثل سقراط و أفلاطون في كتاباتهم مجموعة من المبادئ العامة للإدارة مثل التخصص في العمل، و السلطة، و دراسة الحركة، و إعتبار الإدارة كفن من الفنون. و هذا ما نتبينه من تعريف سقراط للإدارة من " أنها مهارة منفصلة عن المعارف الفنية و الخبرة العملية " (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص37).

كذلك، عرفت الإدارة في عهدها القديم بعض الوجوه القيادية كالأسكندر المقدوني الكبير سنة 325(ق.م) الذي أكد أهمية الأفراد و الإداريين و مبدأ الإستعانة بالمستشارين في قيادة الجيش و إدارة شؤونالدولة (عمر محمد خلف، 1986، ص 41).

كذلك، عرف ميدان الإدارة في عهد الحضارة الرومانية القديمة تطورا ملحوظا في الأساليب الفنية الإدارية. و يرجع المؤرخون السبب الرئيسي الذي كان وراء عبقرية الرومان الفعلية و نجاح إمبراطوريتهم إلى قدرتهم على تنظيم شؤونهم. فمن خلال مبدأ التدرج الهرمي و تفويض السلطة تمكنت روما من التوسع و حققت إمبراطورية ذات كفاءة تنظيمية عالية.

كذلك، نجد من أقدم المنظمات كفاءة في تطبيق أساليب تنظيمية و إدارية فعالة الكنيسة الكاثوليكية الرومانية. و من الأمثلة الحية على ذلك التدرج الهرمي في تفويض السلطة الممنوحة لمختلف المنظمات الإقليمية التابعة لها، و التخصص فيما يتعلق بالنشاط الوظيفي الذي تمارسه و إستخدامها المبكر لأسلوب الإدارة الإستشارية (كما حمدي أبو الخير، 1974، ص. ص 28-29).

لكن منذ مطلع التقويم الميلادي بعد مجيء السيد المسيح عليه السلام و حتى فترة القرن العاشر الميلادي عرفت الكتابات الادارية نوع من الجمود إلى أن وضع الفارابي سنة (900) ميلادية قائمته الشهيرة حول خصائص القائد الناجح في كتابه الشهير الموسوم " آراء المدينة الفاضلة " الذي قدم فيه مفهومه لمصطلح القيادة إذ قال في ذلك: " في الدولة المثالية يجب أن يتدرج الحكام بحيث يأتمرون جميعا بأوامر الوالي أو الأمير في قمة الهرم. و ينبغي أن يتحلى هذا الأمير رئيس الدولة المثالية أو صاحب الأرض كلها بخصال معينة هي: الذكاء العظيم، الذاكرة الواعية، اللباقة، الحزم دون ضعف، صدق العزم على إيتيان الخير، حب العدل، الإقبال على العمل، حب الصدق، إجتنااب الرذيلة، الإعتدال في الطعام و الشراب و الملذات، بغض الثراء. و لابد أن تجتمع هذه الخصال جميعا في رجل واحد يكلف بتولي إدارة أجهزة الدولة أما إذا تعذر إجتماع هذه الخصال جميعا في رجل واحد فلا بد من التحقق ما إذا كان

هناك رجلان أو ثلاثة رجال تتوافر لديهم مجتمعين الخصال المطلوبة. فإذا كان إثنين فلا بد أن يحكم كلاهما الدولة النموذجية فإذا كانوا ثلاثة وجب عليهم أن يتولوا الحكم فإذا احتاج الأمر إلى عدد أكبر وجب أن يقلد هذا العدد الأكبر مقاليد الحكم".

و في سنة 1100 ميلادية قدم أبي حامد الغزالي في كتابه الموسوم " نصيحة الملوك " قائمة أخرى حول صفات الإداري الناجح حيث قال " فلتحرص يا ملك الدنيا على أربعة أمور لا تفارقك أبدا، أولها العدل و ثانيها النباهة و ثالثها الصبر و رابعها التواضع. و لحرص على إجتنا ب أربعة أشياء دائما و أبدا، أولها الحسد و ثانيها الكبر و ثالثها ضيق الأفق و رابعها الخبث (جورج كلودس، 1972، ص 62-63).

و قد تواصلت جهود المهتمين بالحقل الإداري إلى غاية القرن السادس عشر أين قدم نيقولو مكيا فيلي N.Machiavelli بعض التصورات الإدارية حول ضرورة التجانس التنظيمي و الخصائص القيادية اللازمة في كتابيه (الأمير) و (المحاورات) و المتمثلة في مجموعة من المبادئ الإدارية منها أربعة مبادئ يراها بعض المهتمين بالحقل الإداري أنها تتماشى و العمل الإداري في عصرنا الحاضر و التي هي:

أ- الإعتما د على موافقة الجماهير في مصدر السلطة.

ب- تماسك التنظيم.

ت- القيادة: فرق مكيا فيلي بين نموذجين للقيادة هما النموذج الطبيعي و النموذج المكتسب. ففي كتابه (الأمير) ذكر مكيا فيلي ملوكا وأمراء حصلوا على السلطة بالوراثة و لكنهم فشلوا كقادة لأن شخصيتهم كانت تنقصها الخصال التي يتميز بها القائد الناجح الذي ينبغي أن يتميز بمجموعة صفات، كما يقول بذلك مكيا فيلي، هي:

- * - أن يوحى إلى شعبه بإنجاز أعظم مما ينجزون.
- * - أن يحاول رفع الروح المعنوية لأفراد شعبه في أوقات الأزمات.
- * - أن يشمل جميع الطوائف برعايته، و يختلط بهم من آن إلى آخر.
- * - أن يكون قدوة في الإنسانية و حب الخير.
- * - أن يحرص دائما على وقار منصبه، فلا يتخا ذل، و لا يتقاعس فيما يفعله.
- * - أن يقدم المنح و المكافآت التشجيعية إلى الذين يرفعون شأن المدينة.
- * - أن يشجع المواطنين على ممارسة مهنهم و حرفهم بأقصى طاقاتهم، عن طريق ضمان إنصافهم، و عدم حرمانهم من نتائج ما حققوه.
- * - أن يكون حكيما بصيرا بسير الأهداف قادرا على الاستفادة منها.
- * - ألا يتواكل أو يتخا ذل، بل يتعلم كيف يستغل الفرصة التي تتاح له.
- * - أن يكون قادرا على تتبع الأحداث و تحديد إتجاهها و يتهيأ لمواجهتها.
- * - أن يكون حكيما يميز بين من يخلص له و من لا يبتغي غير مصلحته.

ث- البقاء (جورج كلودس، 1972، ص. ص 82 – 87).

و في النصف الثاني من القرن الثامن عشر قدم آدم سميث Adam Smith المزيد من الأفكار الادارية. ففي سنة 1776 نشر كتابا له بعنوان " ثروة الأمم " نادى فيه بالمزايا الاقتصادية المترتبة عن الأخذ بمفهوم تقسيم العمل و التخصص (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 39).

و تواصلت جهود و أبحاث المهتمين بالحقل الإداري للوصول إلى صياغة نظرية علمية شاملة للإدارة.

ففي سنة 1810 قام روبرت أوين Robert Ewen بالدفاع عن أجر العاملين و حقوقهم و علاقتهم مع أرباب العمل. ففلسفته كانت تقوم على أن الإنسان من خلق الظروف المحيطة به، و أبدى تقديره للدور الحيوي الذي يلعبه العنصر الإنساني في الصناعة. كما كان يؤمن بأن إنتاج العامل كما و نوعا يتأثر بظروف البيئة المحيطة به خلال العمل و خارج العمل، فكانت سياسته نحو العمال تتسم بالحنان الأيوبي (جورج كلودس، 1972، ص. ص 110 – 111).

و من الباحثين، أيضا، الذين أسهمت أعمالهم في تطور علم الإدارة نجد الباحث تشارلز باباج Charles Babbages الذي يعتبره عدد من المهتمين بالميدان الإداري أول باحث قام بأبحاث تتعلق بالتنظيم الصناعي من وجهة النظر العلمية. فقد قدم في كتابه الموسوم " إقتصاديات المكائن و التصنيع " المنشور سنة 1830 مجموعة أفكار مازالت تطبق إلى حد كبير في وقتنا الحاضر، منها:

- لاحظ باباج أن مشكلة الإدارة مشكلة مميزة و تختلف عن المشاكل الفنية في التصنيع.
- نادى بضرورة القيام بإستقصاء الحقائق في بداية كل مشروع على أن يشمل هذا الإستقصاء تاريخ الصناعة و الموارد الخام و درجة المنافسة و إمكانية تسويق السلعة...إلخ.
- أهتم باباج بالوقت الضائع فطالب بدراسته و أوضح أهميته في سرعة إكساب المهارة و زيادة الإنتاج و ذلك بإستخدام الساعة الدقيقة.
- أثار باباج مشكلة العلاقات الإنسانية في المنظمات و ما يترتب عنها من روح الإهمال و التخريب.
- أقترح ضرورة إشراك العمال في أرباح المنظمة.
- أهتم بدراسة المشاكل المرتبطة بالرقابة عن التكاليف و أحسن الطرق لتوزيعها.
- أشار في دراساته لموضوع التسويق إلى أهمية الإعلان، و أهمية بحوث التسويق، و الطريقة السليمة في تسعير السلع. فنادى بأن يكون الربح صغيرا للوحدة حتى يمكن زيادة المبيعات و بالتالي زيادة الأرباح الكلية (سيد الهواري، 1976، ص. ص 589 – 590).
- و في سنة 1885 نشر هنري ميتكالف كتابه الموسوم " كلفة المصنوعات و إدارة المشروعات العامة و الخاصة " الذي تضمن نتائج دراساته في الميدان الإداري. و قد أعتبر هذا الكتاب من الكتب الرائدة في دراسة مواضيع الكلف و السيطرة على المواد و ذلك لتبنيه نظام بطاقات و إستثمارات للتخزين و للمواد المتداولة و المخزنة و طلبات الشراء و التجهيز (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 43).

و في عام 1886 قدم المهندس هنري ثون Henri Towne دراسة إلى الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين بعنوان " المهندس الاقتصادي " تضمنت الأسس النظرية و العلمية للإدارة.

و قد كان لنتائج دراسة هنري ثون و لإتجاهه الهندسي الأثر الكبير على كتابات فريدريك ونسلو تايلور، كما سنتبينه لاحقا، حيث يعتقد أنهما كانت نقطة بداية في توجهه للإدارة كعلم مستقل.

و من أهم النتائج التي أسفرت عنها دراسة هنري ثون هذه ما يلي:

- لأجل الحصول على إنتاجية عالية في المنظمات و رفع كفاءة العامل لا بد من ربط الأجر بالإنتاج حيث يكافأ العامل على قدر الوحدات المنتجة.
- أن الإدارة العلمية أساسها الملاحظة، أي ملاحظة أداء العمال في كل منظمة من المنظمات و تسجيل تلك الملاحظات و من ثم تحليلها و إستخلاص النتائج منها ثم تجرى مناقشة تلك الإستنتاجات بين المديرين أنفسهم لأجل نشر التجارب الجديدة و تعميمها.
- إن تنظيم العمل المنتج يجب أن يتم من قبل الشخص الذي يمتلك القدرة الفنية و الخبرة العملية و المعرفة العلمية التي تمكنه من الملاحظة و تسجيل الوقائع و تحليلها و مقارنتها مع مجموعة من العوامل و المتغيرات مثل الأجور و الكلف وغيرها (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص. 43 - 44).

و خلاصة القول، و من خلال إستعراضنا لأهم الدراسات و الجهود التي بذلت من قبل العديد من الباحثين في مرحلة ما قبل الإدارة العلمية لوضع مبادئ و قواعد و نظم النجاح في العمل الإداري ، و أيضا، إنتهاج أسلوب علمي في دراسة المواضيع الإدارية بجميع مستوياتها و تخصصاتها بما يمكن من الوصول إلى صياغة نظرية علمية شاملة للإدارة و يمكنها من أن تصبح علما متعارفا عليه مستقلا بقواعده و نظمه، نستطيع القول، أن هذا قد تأخر كثيرا نظرا لإعتبارات عديدة منها:

- أن العامل كان يؤدي عمله في إطار محدود من العلاقات نتيجة صغر حجم المنظمة التي كان يعمل فيها.
- قلة عدد الأفراد الذين كانوا يعملون في هذه المنظمات، حيث كان جميع العمال الموجودين بالمنظمة يتلقون تعليماتهم من صاحب العمل. الأمر الذي صبغ مناخ العمل إلى حد كبير بطابع معين من العلاقات كان يصطلح عليه بمصطلح " العلاقات الشخصية المباشرة بين المديرين و مختلف العاملين " . فصاحب العمل كان هو، في نفس الوقت، المدير.
- أن إدارة المنظمات في هذه الفترة الزمنية كانت تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة الفرد.
- إعتتماد منظمات هذه الفترة الزمنية على رؤوس أموال ضعيفة، مما أدى إلى تعاملها في سلع محدودة تشبع إحتياجات المستهلكين القريبين منها، و الذين غالبا ما كانت تربطهم بأصحاب هذه المنظمات علاقات شخصية.

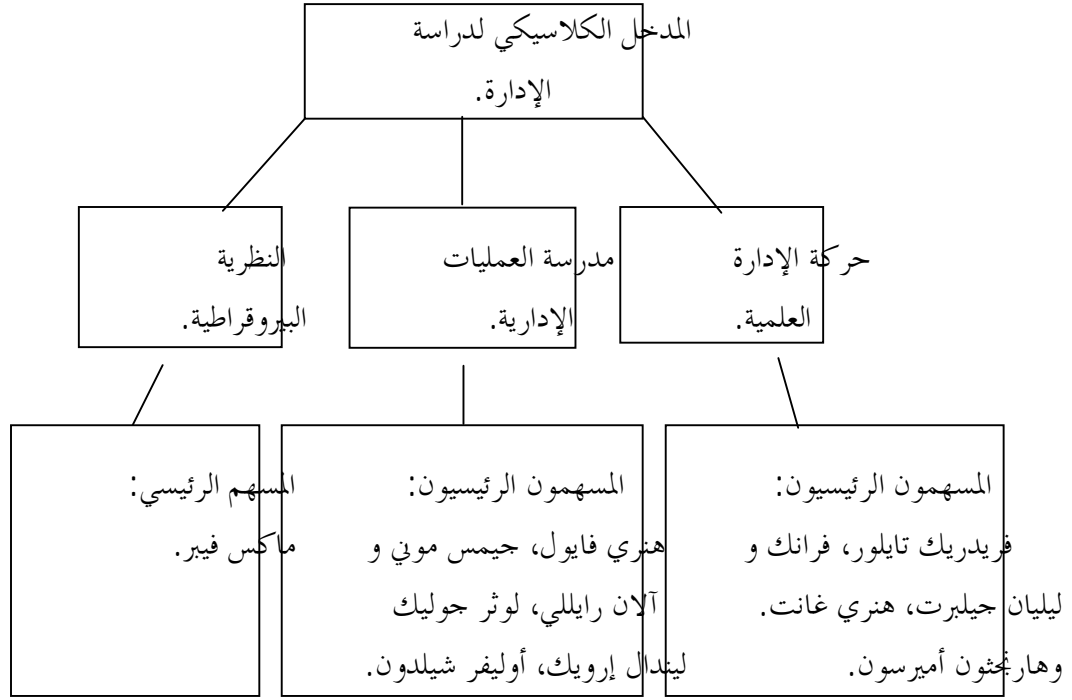
- غياب قوانين تنظم العلاقة بين صاحب العمل و العمال الذين يعملون في منظمته الأمر الذي أدى إلى أن يتأثر أصحاب هذه المنظمات بالجانب الأكبر من الدخل على حساب العامل.
- غياب المنافسة بين منظمات هذه المرحلة الزمنية، و حتى وإن وجدت فإنها كانت ضعيفة، كذلك، فإن المنظمات الصناعية و التجارية في هذه المرحلة الزمنية مقارنة بنظيراتها في فترة حركة الإدارة لعلمية و ما بعدها كانت قليلة العدد و صغيرة الحجم.
- أن النشاط الصناعي و التجاري في هذه الفترة الزمنية لم يكن من المهن المرموقة أو المهن التي يتطلع إليها على وجه الخصوص فئة المثقفين. فقد كانت تعتبر المهن الصناعية و التجارية من المهن الحقيرة (كمال حمدي أبو خير، 1974، ص. ص 11 - 33).

و أخيراً، من الأجدد بنا أن نشير إلى أننا لم نتعرض في تناولنا لمحددات النجاح في العمل الإداري من وجهة نظر باحثي مرحلة ما قبل الإدارة العلمية، لكل الجهود و الدراسات التي أجريت في هذه المرحلة. فتناولنا كان مركزاً بدرجة كبيرة على أهم الدراسات التي يرى أغلب المهتمين بالحقل الإداري أنها ساهمت بنسبة كبيرة في فتح الطريق أمام باحثين آخرين من أمثال فريدريك تايلور صاحب حركة الإدارة العلمية، و هنري فايول صاحب مدرسة العمليات الإدارية، و ماكس فيبر صاحب النموذج البيروقراطي، و إثنون مايو صاحب مدرسة العلاقات الإنسانية، و أيضاً، رواد المدرسة السلوكية أمثال أبراهام ماسلو، و فريدريك هرزبرغ، و كليثون ألدرفر، و دوغلاس ماجريجور، و رنسيس ليكارت، و كريس أرجريس، و فكتور فروم و غيرهم من الباحثين، للوصول إلى نظرية شاملة للإدارة تحمل في طياتها محددات النجاح في العمل الإداري..

ثانياً: فترة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة 1880 - 1930:

سبق و أن ذكرنا مجموعة من الإعتبارات التي ساهمت في تأخر ظهور نظرية علمية واضحة المعالم للإدارة، لكن مع بداية النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر و إنتشارها في كل من فرنسا و ألمانيا و الولايات المتحدة الأمريكية و ما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم، و نمو القوى العاملة، و زيادة حجم الإنتاج الصناعي، و تعقد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة و إدارات المصانع، و إحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات و غيرها من العوامل، قد ساهم في ظهور عدة أبحاث و دراسات لعدد من الباحثين الهدف منها إستنباط و وضع أسس و أساليب إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية و ترتب العلاقات الصناعية و تعمل على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية. و إستناداً إلى جوهر إهتمام الدراسات التي أجريت في هذه الفترة الزمنية فإن المشتغلين في حقل التأليف الإداري من أمثال حسين حريم كما ورد في كتابه الموسوم " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات " الصادر سنة 2002، يحددون الإتجاهات الفكرية و النظرية للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة في ثلاثة إتجاهات كان لها الدور الكبير في إيجاد بعض الحلول للمشاكل التي نتجت عن قيام الثورة الصناعية. و هذه الإتجاهات الثلاثة هي:

- (1)-** حركة الإدارة العلمية بزعامة فريدريك ونسلو تايلور و فريق الباحثين الذي تأثر بإستراتيجيته في الدراسة فيما بعد من أمثال فرانك و ليليان جيلبرت، هنري جانت وغيرهم من الباحثين الذين إنصبت دراساتهم بشكل أساسي على وظائف العاملين في مستوى الإدارة الدنيا في المنظمة أو ما يصطلح عليه بالتحليل على مستوى الإدارة الدنيا.
 - (2)-** مدرسة العمليات الادارية (النظرية الإدارية) بزعامة هنري فايول و فريق الباحثين الذي تأثر بإستراتيجيته في الدراسة فيما بعد من أمثال ليندال إرويك، أوليفر شيلدون و غيرهم من الباحثين الذين ركزوا في دراساتهم بشكل أساسي على وظيفة الإدارة ككل أو ما يصطلح عليه بالتحليل الشامل للإدارة.
 - (3)-** نظرية البيروقراطية بزعامة ماكس فيبر (حسين حريم، 2002 ، ص 13).
- و الشكل التالي، كما أورده سامويل سيرثو Samuel .C.Certo في كتابه الموسوم " مبادئ الإدارة الحديثة " الصادر سنة 1989 يوضح هذه الإتجاهات الثلاثة و المسهمون الرئيسيون في كل إتجاه (مصطفى نجيب شاويش، 1993، ص 76).



شكل رقم (01) يوضح الإتجاهات الثلاثة للمدخل الكلاسيكي في الإدارة.

1- حركة الإدارة العلمية:

إهتمت هذه المدرسة بالطرق و الأدوات العلمية لتحديد الأداء الفعال للعمل. و عليه فإن إهتمام روادها كان منصبا على تحديد المفاهيم، و وضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة و الزمن، و تخطيط مكان العمل، و الرقابة على الإنتاج، و تحديد طرق الاجور، مما جعل البعض يصطلح عليها بإصطلاح مدرسة الهندسة البشرية كونها أهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الإهتمام. و من أهم روادها ما يلي:

1-1- فريدريك ونسلو تايلور Frederick Winslow Taylor 1856-1915:

يعتبر فريدريك ونسلو تايلور أبو الإدارة العلمية و قائدها. فقد بدأ تايلور حياته العملية بشركة ميدفيل لصناعة الحديد و الصلب في ولاية فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1878 حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين سنة 1884 وهو لم يتجاوز الثامنة و العشرين من عمره بعد. و خلال سنوات عمله أستطاع تايلور أن يلاحظ التباين الكبير في كفاءة العمال، و أيضا، تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة.

فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسئولية إدارة و توجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل و أن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة و الخطأ، و لم تكن هناك دراسة علمية لطرق العمل و أدواته، و أن العمال يكلفون إعتباطا بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها و لا رغبة لهم فيها مما يودى إلى قيام النزاع بين الإدارة و العمال.

و لمعالجة هذه الثغرات قام تايلور بالعديد من الدراسات التي أستهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة و العمال، و توفير الوسائل الفعالة لإدارة العمل، و إكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج، و وضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 51).

و نتيجة لمجموعة الدراسات التي قام بها تايلور توصل إلى أن كل عملية من عمليات الإنتاج تتكون من عدد كبير من الحركات البسيطة التي بالإمكان تحليلها بعد ملاحظتها و توقيتها و بذلك يمكن حذف الحركات غير الضرورية و تحسين الأساليب، و بالتالي، يمكن التوصل إلى وقت قياسي لكل عملية من العمليات.

و من الأمور الأساسية ذات العلاقة المباشرة بالعمل التي أولها تايلور إهتماماته ما يلي:

(1)- الطاقة: و تعني الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه.
(2)- السرعة: و تعني الوقت الذي يستغرقه العامل لإنجاز العمل الموكل إليه ضمن مستوى كفاءة محدد و كمية محددة من الجهد.

(3)- القدرة على الإستمرار: و تعني قدرة العامل على بذل الجهد العضلي و الفكري و مقاومة الشعور بالتعب و الملل بشكل مستمر (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 45).

و أول محاولة لتايلور لوضع أسس إدارية علمية كانت متمثلة ببحثه الموسوم " نظام الدفع بالقطعة " حيث قدم فيه وصفا مفصلا كان قد طوره لنظام الدفع بالأجور. و يتمثل هذا النظام في محاسبة العامل على عدد القطع التي ينتجها، إذ يزيد مكسبه بإزدياد هذا العدد (عمر محمد خلف، 1986، ص 43).

لكن تايلور أدرك فيما بعد أن عنوان بحثه هذا جذب الإنتباه و ركز على معدل الأجر بالقطعة و أهمل سائر مفاهيمه عن الإدارة، الشيء الذي دفعه في سنة 1903 إلى إصدار أول كتاب له بعنوان " إدارة المصنع " الذي ركز فيه على تصوره لفلسفة الإدارة لا على سياسة الأجور.

و خلاصة ما حاول تايلور أن يقوله في كتابه هذا ما يلي:

(1)- هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية و خفض تكاليف إنتاج كل وحدة.
(2)- لتحقيق هذا الهدف على الإدارة أن تطبق الأساليب العلمية في الدراسات و التجارب الخاصة بمشاكلها حتى تنتهي إلى بلورة مبادئ و إجراءات موحدة تيسر مهمة الرقابة على عمليات الإنتاج الصناعي.
(3)- لا بد أن يوضع العمال في وظائفهم بطريقة علمية حيث تهيأ المهمات و ظروف العمل هيئة علمية حتى يمكن النهوض بها إلى المستوى المطلوب.

(4)- يجب أن يدرّب العمال تدريبا علميا دقيقا لصقل مهاراتهم في أداء مهامهم و وظائفهم حتى يمكن تلبية المستوى الإنتاجي المطلوب.

(5)-لابد من تهيئة جو من التعاون الودي الوثيق بين الإدارة و العمال لضمان إستمرار هذه الظروف السيكولوجية التي تيسر تطبيق المبادئ الأخرى التي ورد ذكرها (جورج كلودس، 1972، ص. ص 153-154).
و يمكن النظر إلى إسهامات تايلور في مجال الإدارة من ثلاثة جوانب رئيسية هي:

1-1-1- الثورة الفكرية:

كان تايلور يرى أن الهدف من دراسته التي أصطلح عليها بالإدارة العلمية، هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة و العمال في ذلك الوقت و التي طبعت بالشك و عدم الثقة و النزاع بين طرفي العملية الإنتاجية. فقد كان العمال يطالبون الإدارة بالزيادة في الأجور و إلا لجئوا إلى سلاح الإضراب عن العمل أو البطء فيه، في حين كانت الإدارة تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج و حل مشاكل العمل مستعملة في ذلك سلاح الفصل من العمل (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص. ص 51-52).

و لحل هذه المشكلة يرى تايلور ضرورة إحداث تغيير جذري في طريقة تفكير كل من الإدارة و العاملين، و هذا لا يتم إلا بقبول طرفي العملية الإنتاجية لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي يرى أنها تتضمن في المقام الأول ثورة فكرية يقع عبؤها على طرفي العملية الإنتاجية - الإدارة و العاملين - و ذلك بأن يحول الطرفان أنظارهما عن الربح المحقق، إلى العمل على زيادة الإنتاج و من ثم زيادة ربح المنظمة الذي يستفيد منه كلا طرفي العملية الإنتاجية. حيث تمنح للعاملين أحوار مرتفعة و للإدارة أو صاحب العمل أرباح أكبر. وهذا من شأنه، بطبيعة الحال، منع حدوث نزاع بينهما (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 62).

و رغم أن تايلور لم يفلح في فض النزاع بين الإدارة و العمال بشكل نهائي إلا أن جهوده في هذا المجال قد وجهت الإنتباه إلى زيادة الإنتاجية.

1-1-2- الدراسات الفنية:

وصف تايلور طريقة أداء العمل، التي كانت متبعة في تلك الفترة الزمنية، بالإرتجالية. فالعمال يأتون يومياً إلى العمل و كل منهم يحمل أدواته ليؤدي عمله، من دون تحديد مسبق له، و من دون معرفة طبيعة المواد المتعامل معها. و لكن تايلور رأى أن كل عمل لابد وأن يتم تحليله إلى عناصر أولية مبسطة يمكن تحديدها في حركات، بحيث يوضع لكل واحدة منها زمن معين تؤدي فيه. كما أن لكل مادة الأداة المناسبة التي يجب إستخدامها فيها، و أن على العمال أداء العمل الذي تحدده الإدارة مسبقاً. فالإدارة تختص بالتخطيط و العمال بالتنفيذ. و لتحقيق هذه الغاية قام تايلور بإجراء عدد من الدراسات الضرورية لتحديد ما أصطلح عليه (بأحسن طريقة لأداء العمل) أستخدم فيها قوانين الحركة، و توصل منها إلى معدلات للأداء، و طلب من العمال الالتزام بها (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص. ص 52-53).

و من الدراسات التي قام بها تايلور، أنه راقب بدقة، لمدة زمنية، عامل مخرطة معادن في عمله حتى يتبين كيفية أداء عمله بدقة. و فعلاً أستطاع تايلور أن يحدد عناصر هذا العمل بدقة، و أيضاً، الوقت اللازم لأداء كل عنصر مما مكنه من إجراء تحليل موضوعي حدد من خلاله ما يمكن إعتباره جهداً معتدلاً. كذلك قام تايلور بدراسات مماثلة على أعمال مشاهمة منها أعمال البناء و تفريغ الحديد الخام من حاملاته.

فعلى سبيل المثال لاحظ تايلور خلال عمله أن العمال عند تفريغهم لحمولات الحديد يستعملون نفس الجاروف على الأنواع المختلفة من الحديد مهما اختلفت أوزانها، هذا بالرغم من أن حمولة الجاروف تتراوح بين أربعة أرطال وثمانية و ثلاثون رطلا.

و كان تايلور مقتنعا بأنه لا بد من وجود حمولة نموذجية للجاروف بحيث يمكن مضاعفة الإنتاج و تقليل المجهود البدني للعمال. فبدأ دراساته بإختيار إثنين من أحسن العمال و جعلهما يستعملان جاروفيهما بحمولات مختلفة على أنواع مختلفة من الحديد، و كان تايلور في الوقت نفسه يلاحظهما بدقة متناهية و يرصد مختلف البيانات. و من أهم نتائج هذه الدراسة أن إنتاجية العامل وصلت إلى مستوى قدر بمقدار 300% عندما كانت حمولة الجاروف تقدر بـ 21,5 رطلا. و لتنفيذ هذه النتيجة تم إستعمال عدد من الأجراف بأحجام مختلفة تتناسب مع وزن المادة الخام (سمي محمد يوسف، 1980، ص 24).

و لحفز العمال على الوصول إلى هذا المعدل من الإنتاج ، وضع تايلور نظاما لدفع الاجور بالقطعة، سمي باسمه، حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 53).

1-1-3- مبادئ الإدارة:

في كتابه الموسوم " أسس الإدارة العلمية " الصادر سنة 1911 و ضع تايلور مجموعة من المبادئ رآها ضرورية لكي تأخذ الثورة الفكرية التي نادى بها في كتاباته مكانها و تستمر في تحقيق أهدافها. وهذه المبادئ هي:

1)- إستخدام التحليل العلمي لكل عنصر من عناصر العمل بدل إستخدام الطريقة التخمينية في العمل التي طالما أستعملت في المنظمات.

2)- علمنة طريقة إختيار و تدريب العمال لتحسين أدائهم بدلا من الطريقة القديمة القاضية بأن يقوم المكلف بالعمل بالقدر الذي يستطيع به عمله و طبقا لخبراته و قدراته و تجاربه الخاصة.

3)- التعاون الكامل بين الإدارة و العمال، حتى يتم تطبيق المبادئ و الدراسات العلمية التي يقوم بها المهندسين.

4)- تقسيم العمل و المسؤولية بين الإدارة و العمال، إذ تتحمل الإدارة مسئولية التخطيط بينما يقوم العمال بتنفيذ مخططات الإدارة.

إضافة إلى هذه المبادئ فقد قدم تايلور مبدأ المراقبة الوظيفية و الذي يقضى بوجود عدد من المراقبين لكل عامل. فقد قام بتخصيص ثمانية مراقبين للعمل كل منهم يرتبط بالعمال مباشرة، أي أن العامل يتلقى أوامر تعليمات العمل من المراقبين الثمانية. و قد قسم تايلور المراقبين الثمانية إلى مجموعتين:

أ)- المجموعة الأولى و تتكون من أربعة مراقبين يختصون في التخطيط من نواحيه المختلفة المتمثلة في سير العمل و طرقه و الوقت اللازم لإنجازه و تكاليفه و الانضباط فيه.

ب)- المجموعة الثانية و تتكون، أيضا، من أربعة مراقبين متخصصين في مراقبة التنفيذ في المنظمة من حيث السرعة في الإنتاج و جودته و صيانة الآلات.

و في الواقع كان تايلور يرى أن تقسيم العمل بين العمال يؤدي إلى زيادة الإنتاج، و أن تطبيق نفس المبدأ على عمل المراقبة و بقية الأعمال الادارية الأخرى يؤدي، أيضا، إلى زيادة الإنتاجية الإدارية مباشرة و الإنتاجية العمالية كنتاج غير مباشر (حمدي فواد علي، 1981، ص. ص 21 - 20).

و قد أعتقد تايلور أن الجمع في تنفيذ هذه المبادئ من شأنه تحقيق الإدارة العلمية، و لكنه حذر من الخلط بين آليات الإدارة و فلسفة علم الإدارة.

فألية الإدارة، حسب رأيه، تتناول دراسة الوقت اللازم للتنفيذ و تقسيم الوظائف الفنية و تنميط المعدات و الآلات اللازمة للعمل و غيرها من النقاط المتعلقة بالنواحي التنفيذية الفنية، بينما تتناول فلسفة الإدارة النواحي الفكرية (عمر محمد خلف، 1986، ص 45).

إذن، يتضح من أعمال تايلور أنه كان يهدف إلى زيادة الإنتاج من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية. فقد كان يرى أن ثمار هذه الزيادة تحقق مصلحة مشتركة للإدارة و العاملين على السواء.

فأما الإدارة فتحصل على ربح أكبر، و أما العاملون فينالون زيادة في أجورهم، و على هذا رأى تايلور أن وجود النقابات العمالية غير ضروري و أن العمال لن يلجئوا إليها لحل مشاكلهم أو التكلم باسمهم كون أن مشاكل العمل يمكن حلها داخل المنظمة بالأسلوب العلمي الموضوعي.

و تأكيد تايلور المطلق على أن ربط الأجور بالإنتاج هو السبيل الرئيسي أمام الإدارة لتحفيز العمال على زيادة إنتاجهم، لم يتم إعتباطيا أو جزافيا، و إنما تم بناء على ما قام به من دراسات علمية كان أشهرها تلك الدراسة التي أجراها على العامل الهولندي " شميت " الذي وعده بزيادة في أجره إذا زاد إنتاجه.

و كان شميت يفرغ الحديد و ينقله من عربات النقل إلى المنظمة و يحمله من الأخيرة إلى الأولى. و قد أستطاع بتوجيهات تايلور الدقيقة أن يرفع من كمية إنتاجه بشكل مثير للإنتباه. فقد زاد عدد الأطنان التي ينقلها يوميا من أربعة عشر طنا إلى ثمانية و عشرون طنا. و في مقابل ذلك أرتفع أجرهم من 115 سنتا إلى 185 سنتا. و قد كانت هذه النتيجة سببا قويا في مطالبة بقية عمال المنظمة تايلور أن يتلقون نفس التوجيهات التي تلقاها زميلهم شميت (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص. ص 62 - 65).

و إعتقاد تايلور بأن الدافع الوحيد للعامل من وراء عمله هو الأجر المادي الذي يحصل عليه مرده إلى تأثيره بالنظرة القائلة أن الإنسان مخلوق إقتصادي و كل ما يريد أن يحصل عليه هو الحزاء المادي. و قد تضمنت نظرية X في الدافعية هذا المفهوم حين أفترضت أن الإنسان يتميز بمجموعة خصائص أهمها الكسل، اللامبالاة، كره العمل، الأنانية و حب النفس، مراعاة المصلحة الذاتية، عدم الرغبة في تحمل المسؤولية، التركيز الشديد على إشباع الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن فقط (علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، 1975، ص 21).

و الجدول التالي المقدم من قبل بيدينBedeian سنة 1989 يوضح أهم النتائج التي توصل إليها تايلور نتيجة تطبيقه للإدارة العلمية (عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، ص 73).

العنصر.	قبل تطبيق الإدارة العلمية.	بعد تطبيق الإدارة العلمية.
1- عدد العمال.	400- 600	140
2- عدد الأطنان المعبأة في اليوم للفرد الواحد.	12,5	47,5
3- متوسط الأجر في اليوم للفرد الواحد.	\$ 1,15	\$ 1,85
4- متوسط تكلفة العمل للطن الواحد.	\$ 9,2	\$ 3,9
5- الأرباح الصافية للطن الواحد.	/	\$ 5,3

جدول رقم (01) يوضح

أهم نتائج الإدارة العلمية.

1-2- فرانك و ليليان جيلبرت Frank & Lilian Gilberth 1972- 1868-1924 / 1878 (دراسة الحركة وتبسيط العمل):

كان فرانك جيلبرت أحد المهندسين الآخرين الذين قدموا للإدارة العلمية إسهاما مباشرا و عملوا على تقدم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا.

ففي سنة 1885 تاريخ إلتحاقه بالعمل في حرفة البناء لاحظ جيلبرت أن الحركات المتبعة في العمل من قبل العمال كانت تختلف من عامل إلى آخر و من آن إلى آخر مع نفس العامل، وأن العمال غالبا مالا يتبعون التعليمات و الطرق المقدمة لهم في العمل.

و نتيجة لهذا الإختلاف في حركات العمل، و لإيجاد الوسيلة المثلي لأداء العمل قام جيلبرت بتحليل و تنميط الحركات التي يستخدمها العمال بالنسبة للعمل و للأدوات المستخدمة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة و أكثرها راحة للعامل أثناء العمل، و إلغاء الحركات غير الضرورية، و إعادة ترتيب الحركات و الأدوات و المواد اللازمة للعمل.

و قد كان لدراسة جيلبرت هذه نتائج إيجابية على أداء العمال. ففي بناء الطوب على الجدران الخارجية مثلا، تمكن جيلبرت من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 4 حركات لكل طوبة، و بالنسبة لبناء الجدران الداخلية، تمكن من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 12 حركة لكل طوبة، الأمر الذي أدى إلى زيادة سرعة البناء من 120 إلى 350 طوبة في الساعة الواحدة لكل عامل. كذلك أبتكر جيلبرت طريقة جديدة لرص الطوب ساعدت على إستبعاد الحركات التي يؤديها العامل لفحص الطوب لإختيار السطح الصالح للرص، كما أبتكر منصة بناء متحركة توفر على البناء الإنحناء لتناول الطوب، كما حدد درجة الصلابة في مادة البناء التي تمكن من تحقيق التماسك الذاتي للطوب دون جهد إضافي.

و بعد أن تزوج جيلبرت من ليليان سنة 1904 و التي كان لها إهتمامات كبيرة بعلم النفس و علم الإدارة، شاركها سويا في القيام بالأعمال التالية:

- (1)- إستخدام آلة فوتوغرافية لتصوير وتحليل الحركات التي يقوم بها العمال بغية تحسينها.
 - (2)- إبتكار ساعة دقيقة لضبط الوقت تمكن من تحليل حركات الأفلام المصورة و تحديد الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء كل حركة.
 - (3)- قاما بتقسيم حركات اليد إلى سبع عشرة حركة أساسية و أختارا لكل حركة منها رمزا يعبر عنها. و قد أصطلح جيلبرت على طريقته هذه في تحليل و تبسيط العمل بنظام (ثربليج Thirbleg) و هو عبارة عن إسم جيلبرت مكتوبا بالعكس تقريبا.
 - (4)- إبتكارا خريطة سير العمل و رسوماتها التوضيحية لإستخدامها في الرقابة على تدفق سير العمل و لإكتشاف الإنحرافات التي تحدث، الأمر الذي يمكن من الوصول إلى أقصى الكفاية الإنتاجية بأقل مجهود ممكن.
 - (5)- قدما نظام البطاقات لكي تدون فيه أسماء العمال المجددين تكريما لهم، و الذي أستخدم لتحديد أنظمة المكافآت فيما بعد (علي الشرفاوي، بدون تاريخ، ص. ص 54 - 56).
- و إذا كان عمل جيلبرت، في بعض الأحيان، يصطلح عليه بعمل السرعة، فإنه كان يختلف عن التعبير الشهير وقتذاك من حيث أن السرعة كانت تأتي من خلال حركات و مجهود أقل من العامل لا من خلال زيادة الضغط على العمال فسيولوجيا و سيكولوجيا و ذهنيا للوصول إلى معدل أعلى للإنتاج (حمدي فؤاد علي، 1981، ص 22).

3-1- هنري لورانسانت جانت Henry Laurant GANant 1861-1919) جدول العمل):

يعتبر هنري جانت من الباحثين الذين عاصروا تاييلور و أنظموا إليه في دراساته بشركة ميدفيل لصناعة الحديد و الصلب عام 1887. و رغم تأثر هنري جانت بأعمال تاييلور، فإنه قدم عدة إسهامات في الحقل الإداري بما زال عدد منها يستخدم إلى وقتنا الحاضر، و من بينها:

- * - **خرائط جانت:** و هي عبارة عن جدول يبين و يقيس نشاط العامل، إذ من خلاله تظهر العلاقة بين ما تم و ما يجب أن يتم إنجازه في وقت محدد.
- و هذا الجدول مازال يستخدم من قبل عدد من المنظمات الصناعية المعاصرة كأداة من أدوات التخطيط و الرقابة. و فيما يلي نماذج الخرائط التي أقترحها جانت:
- أ- خريطة سجل الآلة: و هي تظهر الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المنظمة.
- ب- خريطة سجل العامل: و هي تبين ما إذا قام كل عامل من العمال بعمل يومه أم لا.
- ت- خريطة التصميم: و تختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والآلات حتى يتم العمل طبقا لتسلسل أهميته و بناء على الخطة المرسومة.
- ث- خريطة مقدار العمل: و هي تبين كمية العمل المطلوب بالوحدات أو الساعات، سواء أكان للمنظمة كلها أو لجزء منها.
- ج- خريطة تقدم العمل: و هي تبين المقارنة بين ما تم إنجازه و بين المطلوب إنجازَه (سيد الهواري، 1976، ص 599).

***- نظام الاجور:** إذا كان تايلور يربط الأجر ربطا كاملا بعدد الوحدات المنتجة، فإن جانث قدم نظاما خاص بالأجور و المكافآت يختلف عن نظام تايلور.

فبمقتضى هذا النظام يتم تقديم مكافآت إضافية إلى جانب معدل الأجر اليومي للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، أما العمال الذين ينتجون أقل من المعدل المطلوب فقد كانوا يعطوا أجر اليوم العادي فقط. وعليه فقد قدم جانث نوعا من الضمان المادي للعمال بالرغم من عدد الوحدات المنتجة. و فعلا، فقد كان لهذا النظام الأثر الواضح في زيادة إنتاج العمال و رفع روحهم المعنوية (سمير محمد يوسف، 1980، ص26).

كذلك، يعتبر جانث من الباحثين الأوائل الذين أهتموا بالعوامل غير المادية (السيكولوجية) للعامل في محيط العمل و إمكانيات تقديمها كمحددات لزيادة الإنتاج واضعا بذلك أحد الأسس الأولى للعلاقات الإنسانية و دراسة السلوك الإنساني في المنظمة. كذلك، أهتم جانث بعملية تحليل طرق العمل الخاصة بالمديرين- إلى جانب العمال- و إمكانية دراستها بطريقة علمية بغية زيادة إنتاج المديرين التي تنعكس مباشرة على خفض التكاليف و زيادة إنتاج العمال.

و قد كان جانث كزميليه تايلور و جيلبرت منتقدا للجهل وعدم الكفاءة و إستعمال مبدأ التخمين في العمل، إلا أنه لام الإدارة، و ليس العمال، على الأخطاء و المشاكل التي تحدث بالمنظمة، و عليه رأى أنه على الإدارة أن تتحمل مسؤولية تدريب العمال و رفع مستواهم إلى الحد المطلوب من المهارة و الكفاءة في أعمالهم (حمدي فواد علي، 1981، ص. ص 24-25).

4-1- هارنجتون أميرسون Harington Emerson 1853-1931 (مبادئ الكفاءة):

كان هارنجتون أميرسون من دعاة تايلور و المتحمسين لأفكار الإدارة العلمية، و لكن أهم إسهاماته كانت تدور حول الكفاءة. فقد قدم في سنة 1919 مجموعة مبادئ أصطلح عليها بمبادئ الكفاءة " الإثنا عشر". الخمسة الأولى منها ينصب محور إهتمامها حول العلاقات بين العمال و أصحاب العمل، أما إهتمام السبعة الباقية فينصب حول الأساليب و النظم الادارية. و هذه المبادئ هي:

(1)- تحديد المثل العليا: و يقصد به جعل الأهداف واضحة لمعرفة ما يسعى الفرد إلى إنجازه، و الذي لن يتحقق إلا بالتخلص من الغموض و الإبهام و فقدان الغاية.

(2)- حسن الإدراك: و يقصد به القدرة على التمييز. فالإدراك السليم يساعد الإنسان على التمييز بين الأشياء الجوهرية و الثانوية، و أن تطبيق هذه الفكرة يتطلب من الفرد أن يسعى دائما إلى المعرفة و إلتماس النصح من أي جهة.

(3)- حسن المشورة: و يقصد به أن يسعى الإنسان جاهدا إلى إلتماس النصيحة من غيره من الأفراد الأذكياء و الحكماء.

(4)- **النظام و الضبط:** و يقصد به الإلتزام بالقواعد و الطاعة لإستتاب النظام، وأن إتباع هذا المبدأ يكفل إحترام المبادئ التي نادى بها.

(5)- **الزاهية:** و يقصد بها شيوع العدل و الإنصاف.

(6)- **السجلات:** و يقصد به توفير السجلات التي توثق بها المعلومات و الإحتفاظ بها لأنها مصدر الحقائق التي تتخذ على أساسها القرارات.

(7)- **تصريف الأمور:** و يقصد به السرعة في إنجاز أمور العمل من خلال التخطيط العلمي للمهام، بحيث تسهم المهمة الأصغر في أداء المهمة الأكبر، و بذلك يمكن للمنظمة أن تبلغ أقصى أهدافها.

(8)- **المعايير و الجدول:** و يقصد به تحديد مستويات الأداء من خلال تحديد طريقة مثلى و زمن أداء قياسي للمهام.

(9)- **تنميط الظروف:** و يقصد به توحيد ظروف محيط العمل و جعلها متشابهة لجميع العمال.

(10)- **تنميط العمليات:** و يقصد به الإلتزام بمستوى ثابت للعمليات و توحيد أسلوب أدائها.

(11)- **ثبات التعليمات:** و يقصد به أنه لكي يتوفر لأساليب الكتابة المتبعة الثبات ينبغي إخضاعها لنظام دقيق.

(12)- **الكفاءة:** و يقصد به مكافأة العامل على نجاحه في تنفيذ المهمة التي توكل إليه، و بذلك تتحقق الرقابة على الكفاءة (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص. ص 58 – 59).

مما تقدم يتضح لنا أن المدرسة الكلاسيكية في الإدارة بزعامة فريدريك تايلور التي ظهرت في فترة زمنية كان فيها رجال الأعمال و المديرين يبحثون عن حل ناجع للمشاكل التي كانت تعاني منها منظماتهم، قد إستطاعت، إلى حد بعيد، أن تقدم هذا الحل الذي يتلخص في ضرورة إنتهاج أسس و مبادئ الإدارة العلمية في العمل و ترك التخمين جانبا حتى يزيد الإنتاج و تتكفل هذه الزيادة بحل المشاكل التي تصادف الإدارة و العاملين.

5-1- تقييم حركة الإدارة العلمية:

رغم الأفكار العلمية و العملية الجديدة التي قدمتها حركة الإدارة العلمية خلال مرحلة زمنية معينة من البحث في الحقل الإداري - الإدارة الدنيا- و الدعم الذي وجدته من قبل العديد من الباحثين و أرباب العمل، فإنها كانت عرضة لانتقادات عديدة من قبل باحثين آخرين، و التي يتحدد أهمها في النقاط التالية:

* - يرى موساتي C.L.Musatti أن تايلور في دراساته التي تقوم أساسا على تقسيم كل عملية من عمليات الإنتاج إلى حركات أولية بسيطة و تحديد الوقت اللازم لأدائها، لم يأخذ بعين الإعتبار المظاهر الفسيولوجية التي تظهر على مستوى العامل كالتعب، الملل، الضجر... إلخ. و التي هي في الحقيقة نتيجة حتمية لأي عمل ما إنطلاقا من أن العمل ظاهرة فسيولوجية. و عليه فإن دراسات فريدريك تايلور، من وجهة نظر عدد من الباحثين، ليس لها أي معني أرغونومي على إعتبار أن الأرغونوميا تعني الموافقة الفعلية لمتطلبات العمل مع قدرات العاملين وهذا ما لم يراعى، بشكل عام، من قبل رواد المدرسة الكلاسيكية في دراساتهم في الحقل الإداري (Yves Clot,1981, P.P 167-168).

* - يشير نيقوس موزالس Nicos Mozells الى أن إهتمام تايلور كان مركزا على دراسة الناحية الفنية للعمل ولم يهتم بالناحية الإنسانية فيه، و التي هي، في حقيقة الأمر، مكتملة للأولى مآثرة فيها و متأثرة بها. فعندما قرر تايلور أن يصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل من خلال تحديد الحركات الضرورية الواجب القيام بها و توقيت هذه الحركات لم يراعي، في ذلك، الفروق الفردية الموجودة بين العاملين، و التي من شأنها أن تحدث إختلافات، صغيرة أو كبيرة في كيفية أدائهم للعمل.

فما هو مسلم به حاليا، كما تشير إليه نتائج دراسات عدد من الباحثين في ميدان علم النفس الفارقي، أن ما يريح عاملا من الناحية الفسيولوجية أو السيكولوجية قد لا يريح عاملا آخر. و عليه فأن تطبيق طريقة موحدة للعمل على جميع العمال من دون الأخذ بعين الإعتبار الإختلافات الموجودة فيما بينهم من شأنها أن تتسبب في محو فرديتهم و إحداث أضرار فسيولوجية و سيكولوجية تنعكس سلبا على أدائهم للعمل المطلوب (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 67).

* - أغفل تايلور حقيقة هامة و هي أن الفرد يؤدي عمله مع عدد من الأفراد الآخرين و هو في ذلك يتأثر بهم و يؤثر فيهم و يتبادل معهم الأفكار و وجهات النظر. و عليه فأن طريقة أدائه للعمل و جودة إنتاجه و دافعيته للعمل و مستوى طموحه و أفكاره تجاه العمل و الزملاء و الرؤساء و الإدارة... إلخ، كلها مسائل تتأثر بأفكار الجماعة التي يعمل معها. لذلك كان تايلور مخطئا حين أعتقد أنه بالإمكان فصل الفرد عن المحيط الإجتماعي الذي يعمل فيه، و رسم سياسة معينة له من دون إعتبار للأفراد الآخرين أو الجماعة التي يكون عضوا فيها. و يدخل ضمن المحيط الإجتماعي للفرد، أيضا، البيئة التي يجيء منها العامل و التي يستمد منها ثقافته و أفكاره و يحدد على ضوءها طموحه و آماله و يعتمد عليها في تحديد قيمه و مبادئه (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 68).

* - نظرة تايلور إلى دوافع العمل كانت نظرة محدودة. فقد أعتقد أن كل ما يريده العامل من عمله هو الجزاء المادي فقط، و أن زيادة الأجر هي السبيل الكفيل لدفع العاملين على بذل مزيد من الجهد لزيادة الإنتاج. و إذا كان، فعلا، أن الأجر شيء مهم في حياة العامل و لا يجب إغفاله أو التقليل من شأنه، و أن تأثيره لا يقتصر على الجانب المادي لحياة العامل فقط و إنما يمتد ليشمل، أيضا، الجوانب السيكولوجية الإجتماعية وفق ما أشارت إليه نتائج دراسة إلوا ليبو Elloit Libow التي أجريت سنة 1967 على العمال السود في مدينة واشنطن من أن ضالة الأجر الذي يتقاضاه هولائي العمال قد سببت لهم مشاكل سيكولوجية معقدة نتيجة إعتقادهم بعدم نفعهم لأسرهم، و عدم قدرتهم على الوفاء بمطالبهم و العناية بأموالهم و الذي يؤدي بالضرورة إلى حدوث العديد من المشاكل الاجتماعية كالطلاق، و التشرد، و الإدمان على المخدرات، و ارتكاب الجرائم (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص. 68 - 69)، فإنه لا يجب أن ننسى أن للفرد آمالا متنوعة يسعى لتحقيقها و حاجات يريد إشباعها إلى جانب الأجر، و خصوصا كلما تعقد و تطور الفرد في تفكيره أو بلغ مستويات عالية من التعليم و التحضر. فالفرد في هذه الحالة يريد أن يحصل على جزاءات معنوية إلى جانب الأجر كما لإحترام و التقدير من قبل الآخرين، و إثبات الذات و غيرها من الجزاءات المعنوية.

فقد أثبتت دراسات العديد من الباحثين خاصة منهم رواد المدرسة السلوكية في الإدارة - و التي سنأتي علي ذكرها لاحقا من هذا الفصل - من أمثال أبراهام ماسلو، و فر يدريك هزربرغ، و دافيد ماكلياند، و كريس أرجريس أن العديد من الأفراد يعملون بدافع قوي ليس بسبب الأجر العالية فقط و لكن بسبب وجود فرص تحسين أدايتهم و بغرض التنمية الذاتية (فريد راغب النجار، 1978، ص 70).

* - إن تأكيد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على أن الأفراد سوف يؤديون أعمالهم بكفاءة عالية إذا ما طبق مبدأ التخصص في الأعمال و تم نمييطها، و، أيضا، عندما تدفع لهم أجر عالية، هو، في حقيقة الأمر، تأكيد مغالي فيه. فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات السيكونتظيمية (بلونر 1964 Blauer، شيبير و هيريك 1972 Shepard & Herrik، 1973 Upjchn Institute إلى عكس ذلك و أن الأعمال النمطية المبسطة لا تعني و لا تؤدي بالضرورة إلى رضا الأفراد العاملين (فريد راغب النجار، 1978، ص 70).

* - أشارت نتائج دراسات عدد من الباحثين أمثال بوخوش 1984، و فيسشيو 1988 Vecchio، و بيدان 1989 Bedeian إلى عكس تأكيد المدرسة الكلاسيكية من أن فاعلية العمل لا تتحقق إلا من خلال تطبيق أساليب علمية مدروسة. ففاعلية العمل، في حقيقة الأمر، هي مرتبطة بمجموعة متغيرات تتأثر بها و تؤثر فيها، و التي من بينها تطور الأحداث، و عي العمال، درجة التفاهم و الإنسجام الموجودة بين العمال و الإدارة (عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، ص 75).

* - يشير عثمان سنة 1991 إلى أنه على عكس ما تم في المستويات الإدارية الدنيا، فإن المدرسة الكلاسيكية أهملت بشكل كلي دراسة متغير الكفاية العمالية في المستويات الادارية العليا مما جعلها غير مهتمة بوضع المبادئ و الأسس الادارية العلمية المتعلقة بوظائف و مناصب هذه المستويات الادارية (عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، ص 76).

* - لقد أثبت الزمن خطأ وعد تاييلور للإدارة بأن زيادة الإنتاج كفيلا يقلل التزاع بين مصالحها و مصالح العمال، فالنقابة لم تختفي من الوجود كما تنبأ تاييلور، بل على العكس من ذلك، فقد قويت و ازدهرت بحيث حققت في منتصف القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين شوطا كبيرا في نضالها، و أيضا، نجحا كبيرا في إرغام الإدارة على الاستجابة لمطالبها. فقد أصبحت النقابات حاليا عبارة عن منظمات كبيرة ذات بناء متكامل و تنظيم رسمي له قواعده و قوانينه (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 69).

كذلك، هاجم الباحث روبرت هوكسي Robert Hocksy المدرسة الكلاسيكية في كتابه الموسوم " الإدارة العلمية و العمال " و مما جاء فيه ما يلي:

- أن حركة الإدارة العلمية هي إختراع أستخدم لغرض زيادة الإنتاج من دون مراعاة لشخصية و حقوق و سعادة العاملين.

- أنها نظرت إلى العامل على أنه مجرد أداة من أدوات الإنتاج و قلصته إلى مجرد جهاز نصف أوتوماتيكي ملحق بالآلة.

- أهما تضع في أيدي أرباب العمل كمية هائلة من المعلومات و الأساليب التي بالإمكان إستخدامها بشكل مستهجن يمكن من أن يلحق الضرر بمصالح العمال و إستغلالهم بشكل منظم (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 46).

و على الرغم من الإنتقادات الشديدة التي جوبهت بها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة فإنها أستطاعت أن تطبق أساليبها و أفكارها في العديد من المشروعات داخل و خارج الولايات المتحدة الأمريكية، كما وجدت في بعض قادة الإدارات و المشروعات الصناعية عوناً لها على نشر و تطبيق أساليبها و أفكارها. و قد كان الصناعي الفرنسي هنري فايول من الرواد الأوائل الذين ساهموا، بشكل كبير، في نشر و تطبيق أساليب و أفكار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة في فرنسا.

(2)- مدرسة العمليات الادارية:

يرى أصحاب هذه المدرسة أن الإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط، و تنظيم، و إتخاذ القرارات، و تنسيق، و رقابة، بصرف النظر عن مستواه الإداري و بصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل فيها. و رغم أن هناك العديد من الباحثين الذين أسهموا بدراساتهم في تفسير و توضيح أفكار هذه المدرسة من أمثال لوثر جولييك، و ليندال إرويك Luther Gulick & Lyndall Urwick، و جيمس موني James Mooney، و أوليفر شيلدون Oliver Sheldon إلا أن المهتمين بالحقل الإداري يتفقون على أن الفضل، بالدرجة الأولى، في ظهور هذه المدرسة يعود إلى العالم الفرنسي هنري فايول.

(1-2)- هنري فايول Henry Fayol 1841 - 1925:

في نفس الوقت الذي بدأت فيه أسس و مبادئ الإدارة العلمية تحتل مكانتها في الدراسات و الأعمال الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، كان هنري فايول في فرنسا يقدم إسهاماته في الحقل الإداري عن طريق مبادئ الإدارة، و عليه فإنه كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية و مؤسسها الحقيقي وبقا أشار إلى ذلك سميذر Smither.R.D سنة 1988 في كتابه الموسوم " علم النفس العمل و الأداء الإنساني " (عمار الطيب كشروود، المجلد الأول، 1995، ص 138).

هذه النظرية التي تهتم بالأعمال الادارية من ناحية وصف و تحليل الوظائف و سرد مبادئ التنظيم. و تختلف مدرسة العمليات الادارية لهنري فايول عن نظيرتها حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور من ناحية جوهر إهتماماتها. فإهتمامها الأولى كان يتمثل في دراسة و تحليل الوظائف الادارية، في حين أن إهتمام الثانية كان يتمثل في تحليل العمل اليدوي و دراسة الحركة و الزمن. و بمعنى آخر أن إهتمام فايول كان منصباً على الإدارة العليا فقد كان ينظر إلى الإدارة من أعلى التنظيم إلى أسفله، في حين كان إهتمام تايلور منصباً على الإدارة الدنيا فقد كان ينظر إلى الإدارة من أدنى التنظيم إلى أعلاه (حمدي فؤاد علي، 1981، ص 33).

و نظرة فايول إلى الإدارة من هذه الزاوية تعود أساساً إلى طبيعة عمله. فقد بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج و شغل مناصب إدارية عالية منها، على وجه الخصوص، منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة (1888 - 1918)

لمجموعة شركات التعدين المعروفة بإسم (شركة كومنتري) الفرنسية، و هذا عكس تايلور الذي بدأ حياته المهنية كعامل صناعي و من ثم تدرج إلى مراكز وظيفية عليا كما تابع تحصيله العلمي إلى أن تحصل على مؤهل علمي في الهندسة الميكانيكية (عمر محمد خلف، 1986، ص 55).

و كما هو الحال مع تايلور فإن أفكار و مبادئ فايول في الإدارة أنبثقت من خلال الواقع و الممارسة الفعلية للعمل الإداري في المنظمات. فقد كانت الأفكار و المبادئ الإدارية لكل من فايول و تايلور تطبق أولا على أرض الواقع لإختبار صحتها و جدواها و من ثم تدون على صفحات الكتب لتثبيتها و نشرها و تعميمها على المهتمين بالبحث في الميدان الإداري، و أيضا، مدراء المنظمات و أرباب العمل (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 48).

و كان أول ظهور لأعمال هنري فايول سنة 1900 و سنة 1908، حيث قدم أفكاره في الميدان الإداري في شكل بحوث صغيرة قدمت في المؤتمرات الهندسية المتعلقة بأعمال التعدين، إلا أن عمله الرئيسي تمثل في كتابه المشهور الموسوم " الإدارة الصناعية و العامة " الصادر سنة 1916 و الذي ترجم إلى الإنجليزية سنة 1929، و فيه قام فايول بتضمين نظراته الشاملة لمفهوم الإدارة من مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط و التنظيم و القيادة و التنسيق و الرقابة (عمر محمد خلف، 1986، ص 47).

و عموما، تتحدد إسهامات هنري فايول في الميدان الإداري في ثلاثة محاور رئيسية هي:

(1)- وظائف المنظمة الصناعية.

(2)- مبادئ الإدارة.

(3)- عناصر الإدارة.

2-1-1- وظائف المنظمة الصناعية عند فايول:

بدأ فايول أعماله في الميدان الإداري بتقسيم المنظمة الصناعية إلى ست أنشطة منفصلة مركزا على أهمية النشاط الإداري فيها. و هذه الأنشطة هي:

* - النشاط الفني: و يقصد به النشاط المتعلق بالإنتاج و التصنيع و التحويل.

* - النشاط التجاري: و يقصد به النشاط المتعلق بالشراء و البيع و المبادلة.

* - النشاط المالي: و يقصد به النشاط المتعلق بالبحث عن الأموال و الإستخدام الأمثل لها.

* - النشاط الأمني: و يقصد به النشاط المتعلق بحماية الأفراد و ممتلكات المنظمة.

* - النشاط المحاسبي: و يقصد به النشاط المتعلق بالجرد و حساب الخسائر و الأرباح و التكاليف.

* - النشاط الإداري: و يقصد به النشاط المتعلق بالتخطيط و التنظيم و القيادة و التنسيق و الرقابة (هيثم هاشم، 1978، ص 101).

و يرى فايول أن المنظمة سواء كانت بسيطة أو معقدة، صغيرة أو كبيرة، فإن هذه المجموعة من النشاطات ينبغي أن تتوفر دائما فيها، و أن لا تتولاها إلا الكفاءات القادرة على القيام بها، و عليه فإن جميع الموظفين في المنظمة، سواء كانوا صغار أو كبار، ينبغي أن يتوافر لديهم قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية في المنظمة، و هذا القدر من المعلومات تختلف نسبته من وظيفة إلى أخرى. فرييس القسم في نظر فايول، مثلا، يجب أن تتساوى لديه الأهمية

النسبية لكل من القدرة الفنية و القدرة الادارية، و المساوية حسب رأيهلـ 30%، في حين أن المدير يجب أن تكون الأهمية النسبية للقدرة الإدارية لديه مساوية لـ 40%، و الأهمية النسبية للقدرة الفنية مساوية لـ 15%. و الجدول التالي، كما أورده كمال حمدي أبو الخير في كتابه الموسوم " أصول الإدارة العلمية " الصادر سنة 1974، يوضح الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين في مختلف المنظمات الصناعية كما يراها فايول (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 120).

الأهمية النسبية للقدرات اللازمة. أنواع الوظائف.	إدارية. %	فنية. %	تجارية. %	مالية. %	تأمينية. %	محاسبية. %	المجموع الكلي. %
عامل.	5	85	/	/	5	5	100
مراقب.	25	45	5	/	10	15	100
رئيس قسم.	30	30	5	5	10	20	100
مدير.	40	15	15	10	10	10	100
منظمة فردية.	15	40	20	10	5	10	100
منظمة صغيرة.	25	30	15	10	10	10	100
منظمة متوسطة.	30	25	15	10	10	10	100
منظمة كبيرة جدا.	50	10	10	10	10	10	100

* - جدول رقم (02) يوضح الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين

في مختلف المنظمات الصناعية كما يراها هنري فايول.

و ما يمكن إستخلاصه من هذا الجدول هو:

- * - أن أهم قدرة يجب أن يتصف بها العامل هي القدرة الفنية.
- * - أن الأهمية النسبية للقدرة الادارية تأخذ في الإزدياد في مقابل تناقص الأهمية النسبية للقدرة الفنية كلما تدرجنا صعودا في السلم الوظيفي.
- * - أن أهم قدرة يجب أن يتصف بها المدير هي القدرة الإدارية، و كلما تدرجنا في السلم الوظيفي فإن الأهمية النسبية لهذه القدرة يجب أن تكون الغالبة.
- * - أن أهم قدرة يجب أن يتصف بها رئيس المنظمة الصغيرة هي القدرة الفنية.
- * - كلما أزداد حجم المنظمة أزدادت معه الحاجة إلى إكتساب القدرة الإدارية، في مقابل إنخفاض الحاجة إلى إكتساب القدرة الفنية.
- * - إن الزيادة في حجم السلطات و المسؤوليات ينبغي أن تواكبها زيادة في الإلمام بمختلف الوظائف في المنظمة. و هذا القدر من الإلمام تزداد نسبته فيمن يتولى مناصب قيادية عليا.
- و على ذلك، يري هنري فايول ضرورة الإرتباط الوثيق بين الإدارة و مختلف أنواع العلوم و الفنون على إعتبار أن تحقيق الرشد و العقلانية في العمل الإداري يتطلب إستخدام كل ما يطرأ على هذه العلوم و الفنون من تقدم لخدمة المنظمة حتى تحقق أهدافها بأعلى قدر من الكفاية (كما حمدي أبو الخير، 1974، ص. ص 120 - 121).

2-1-2- مبادئ الإدارة عند فايول:

يعزى النجاح الذي حققه هنري فايول في الشركة التي عمل فيها كمدبر إلى تطبيقه لمجموعة من المبادئ الإدارية ذات العلاقة بالإدارة العليا. و في هذا السياق وضع فايول أربعة عشر مبدأيرها ضرورية لنجاح أي إدارة في تحقيق أهدافها. و لم يطالب بالتطبيق الأعمى لهذه المبادئ و إنما رأى أن التطبيق السليم لها يعتمد أساسا على الخبرة و القدرة على الإستنباط، إذ من النادر، كما يقول فايول، أن تطبق نفس المبادئ مرتين على موقفين أو ظرفين متشابهين و إنما تطبيقها ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف و العوامل المتغيرة التي تحيط بالإدارة (إبراهيم الغمري، 1982، ص 37).

و فيما يلي المبادئ الأربعة عشر المقترحة من قبل هنري فايول للنجاح في العمل الإداري:

1- مبدأ تقسيم العمل: و يقصد به تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة أجزاء صغيرة و كل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال. فتقسيم العمل، من شأنه، أن يؤدي إلى حصر الإهتمامات و الجهد و المهارات في حدود ضيقة الشيء الذي يسمح للمنظمة أن تحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية و تحسين الإنتاج في مقابل خفض التكاليف.

2- مبدأ السلطة و المسؤولية: يري هنري فايول أن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر و القوة التي تفرض الطاعة، إلا أنه ميز بين السلطة الرسمية للمدير المستمدة من مركزه، و السلطة الشخصية التي تعكسها مجموعة من خصائص شخصيته كالذكاء، و الخبرة، و القدرة على القيادة... الخ. أما المسؤولية فهي المهام و الواجبات التي حددت للإداري

عند إسناد العمل إليه. و يرى فايول أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة الممنوحة، وعليه، يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً، ثم تحويل صاحبها السلطة المناسبة.

3- مبدأ النظام و الإنضباط: و هذا المبدأ يلزم كافة العاملين بإحترام القوانين و الأنظمة و التعليمات المعمول بها، و التي وافقوا عليها عند توقيعهم عقود العمل. و هذا المبدأ، في رأي فايول، يكون جيداً عندما تكون القيادة جيدة و عندما يكون معلوماً لدى جميع العاملين أن مخالفة الأوامر و عدم إحترام القوانين يعني بالضرورة فرض العقوبات.

4- مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة: و مضمونه أن المرؤوسين يجب أن لا يتلقوا تعليماتهم إلا من رئيس واحد فقط . فتعدد مصادر التعليمات في العمل للعمال، سيؤدي بالضرورة إلى حدوث اضطرابات في سيرورة عمل المنظمة في تحقيق أهدافها (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 48).

و هذا المبدأ، كما يرى هنري فايول، من شأنه أن يوفر الكثير من العناء في حل المشاكل التي تظهر بين الأقسام و العمال في حالة اعتماد مبدأ المراقبة الوظيفية لتاييلور. و ما يلاحظ، في هذا السياق، أن مبدأ وحدة الأمر لفايول الذي أصبح تطبيقه أكثر شيوعاً في العمل على مستوى المنظمات من مبدأ المراقبة الوظيفية لتاييلور أنه معاكس تماماً لهذا المبدأ (حمدي فؤاد علي، 1981، ص 35).

5- مبدأ وحدة التوجيه: و مضمونه أن يكون هناك رئيس واحد مختص و خطة واحدة لأي مجموعة من الأنشطة تسعى إلى تحقيق هدف واحد (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 64).

و كما سبقت الإشارة، إن هنري فايول قسم نشاطات المنظمة إلى ستة نشاطات رئيسية و هو يشترط هنا أن يكون لكل نشاط رئيس واحد كالنشاط الإداري، أو النشاط المالي، أو النشاط التجاري.. الخ. و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن مبدأ وحدة التوجيه لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر، ذلك أن هذا الأخير يمارس على الأشخاص لتنفيذ المهام، بينما الأول يقتضيه التنظيم السليم للمنظمة بكاملها (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 48).

6- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: و مضمونه أن لا تتعارض و أن لا تتجاوز الأهداف الشخصية للإفراد العاملين الأهداف التنظيمية. و الوسيلة الكفيلة بتحقيق ذلك هي العدالة في المعاملة و القدوة الحسنة من جانب الرؤساء، و الإتفاقيات العادلة كلما أمكن، و الإشراف المستمر.

7- مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها إلى المنظمة: و يشترط في هذه المكافأة أن تكون عادلة كلما أمكن و ترضي كل من العاملين و المنظمة.

8- مبدأ المركزية: و مضمونه أن تركز السلطة في يد فرد واحد في التنظيم و منه يتم التفويض إلى الآخرين. و يرى فايول أن مسألة المركزية و اللامركزية هي مسألة نسبية، و أن المشكلة هي الوصول إلى الدرجة المثالية لكل منهما، و التي تتوقف على مجموعة متغيرات تتحدد أساساً في طبيعة عمل المنظمة، شخصية المدير، شخصية المرؤوسين، الظروف البيئية (الداخلية و الخارجية) التي تعمل فيها المنظمة و غيرها من المتغيرات. فدرجة المركزية يجب أن تختلف باختلاف المواقف (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 63).

9- مبدأ تدرج السلطة: و مضمونه أن السلطة تتسلسل من الأعلى إلى الأسفل.

10- مبدأ الترتيب و التنظيم: يرى فايول أنه لكي تستقيم الحياة في المنظمة و تحقق نجاحها يجب أن تكون هناك أماكن مخصصة لجميع مكونات المنظمة، البشرية منها و المادية و غيرها.

11- مبدأ المساواة و العدل: و مضمونه أن تكون معاملة الرؤساء لجميع العاملين بالمنظمة عادلة و منصفة مما يساعد على تحفيزهم على العمل و رفع الروح المعنوية لديهم.

12- مبدأ ثبات العاملين: و يقصد به أهمية الإستقرار الوظيفي للعاملين و عدم تركهم للعمل حتى يتم تجنب إلحاق الضرر بالمنظمة و المتمثل أساسا في فقدانها لخبرات و كفاءات تكون بأمر الحاجة إليها و هو إن حصل فإنما يحصل بسبب سوء الإدارة. و حتى ينجح الفرد في أداء عمله بشكل جيد ينبغي أن يمنح له الوقت الكافي للإعتياد على العمل الجديد بشرط أن تكون له القدرة على ذلك دائما.

13- مبدأ المبادرة: يرى فايول أن تشجيع الرؤساء للعاملين على المبادرة في طرح أفكارهم في العمل و من ثم وضعها موضع التنفيذ، من شأنه أن يؤدي، بالتوازي، إلى تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.

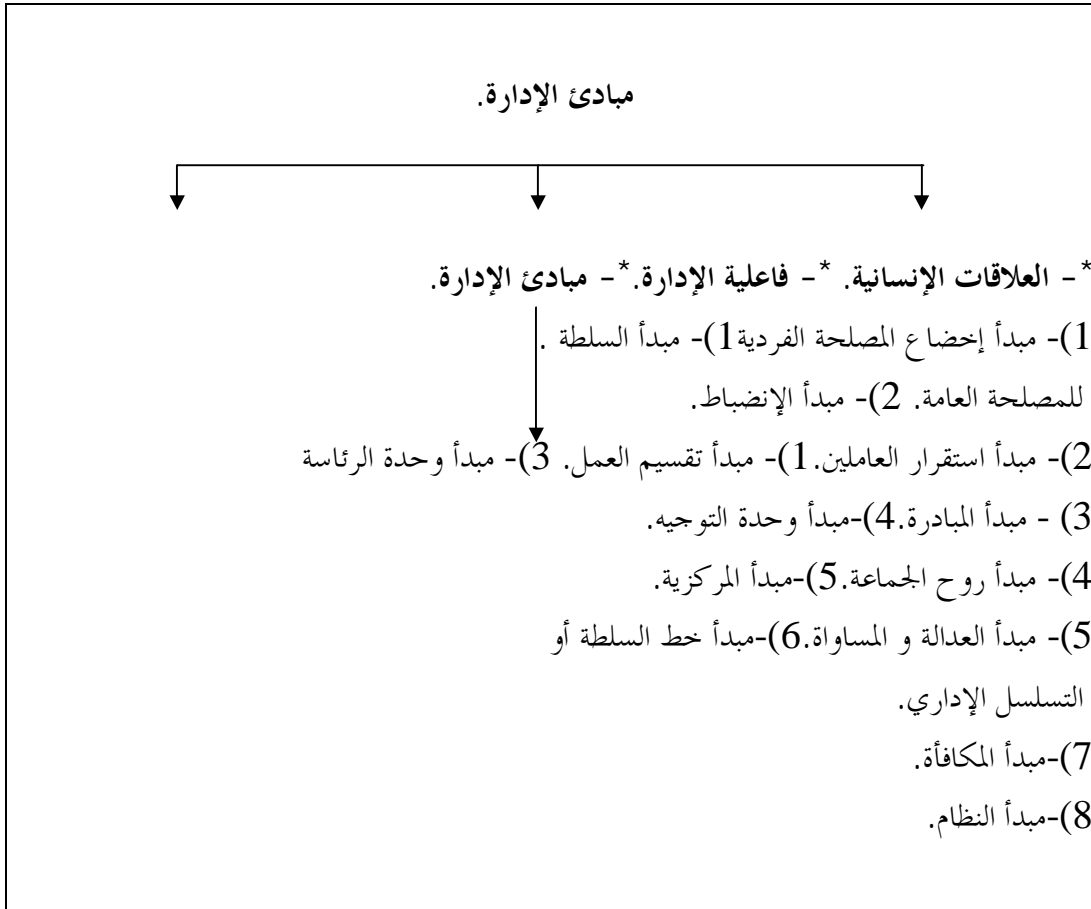
14- مبدأ التعاون و العمل الجماعي: يرى فايول أن سيادة روح التعاون بين العاملين و قيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي و التأكيد على أهمية الإتصالات في تعاملهم مع العاملين، كلها أمور بإمكانها أن تسهم في رفع الكفاءة العمالية و زيادة الإنتاج (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص. ص 48-49).

و قد ذكر فايول أن أفضل الوسائل لتحقيق هذا المبدأ هي تطبيق مبدأ وحدة الأمر، و سياسة الإتصالات الشفوية بدلا من الإتصالات الكتابية (حمدي فؤاد علي، 1981، ص 38).

إن المتمعن في المبادئ الأربعة عشر الإدارية التي وضعها هنري فايول يجد أنها تضمنت جوانب مهمة متصلة بالسلوك الإداري و القيادة الإدارية كما هو واضح من مبدأ المساواة و العدل، و مبدأ التعاون والعمل الجماعي ما ورد في بعض المبادئ حول أهمية الإتصال بالعاملين و منها مثلا مبدأ المبادرة و مبدأ تدرج السلطة.

و خلاصة القول، أن المبادئ الأربعة عشر هذه لهنري فايول بالإمكان إعتبرها جزء أساسي من نمط في القيادة الإدارية، فإذا أخذنا المبادئ التي تركز على الجانب الإنساني (مبدأ مكافأة العاملين، و مبدأ المساواة و العدل ، و مبدأ المبادرة، مبدأ التعاون الجماعي و العمل الجماعي) مع بقية المبادئ الأخرى أصبح بالإمكان الإقتراب من نمط القائد الإداري المهتم بالعمل و العاملين على السواء.

و الشكل التالي يقدم تصنيفا لهذه المبادئ (عبد المجيد السيد عبد المجيد، 1991، ص 40).



شكل رقم (02) يقدم تصنيفا للمبادئ الإدارية

لهنري فايول.

2-1-3- عناصر الإدارة عند فايول:

يرى فايول أن الإدارة، و خصوصا العليا، متطلب أساسي لتنفيذ كل المهام الإنسانية و بمختلف وجوهها سواء كان ذلك في العمل أو في المدرسة أو في البيت وما غير ذلك. فهي بمثابة العقل بالنسبة للإنسان. و للقيام بالجهود الإنسانية المنظمة و تنفيذ المهام للوصول إلى الأهداف المرغوب تحقيقها، يرى هنري فايول أنه لا بد من تطبيق و تنفيذ خمسة عناصر إدارية أوردتها في كتابه الثاني الموسوم " نظرية الإدارة الحكومية " الصادر سنة 1925. و هذه العناصر هي:

1- التخطيط:

يرى فايول أن التخطيط يتطلب قيام المدير بدراسة مختلف التغيرات المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها، و يتأكد من أن الخطة تتضمن الوحدة، و الإستمرارية، و المرونة، و الدقة (علي الشرفاوي، بدون تاريخ، ص. ص 61 - 62).

و في هذا السياق يقول فايول " حقيقة أن التخطيط ليس كل الإدارة، إلا أنه جانباً أساسياً فيها "، فهو يعتبر من أصعب الأمور التي تواجه المنظمات. و تعتمد خطة العمل المستقبلية في نظر فايول على ثلاثة نقاط هي:

- موارد المنظمة.
- طبيعة العمل و أهميته.
- إتجاهات المستقبل (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 113).

(2)- التنظيم:

يرى فايول أن التنظيم يتكون من عملية بناء كيان مزدوج (بشري، مادي) يراعى فيه المدير صلاحية الأفراد و المعدات لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً للخطة الموضوعية، في حدود مواردها و إحتياجاتها، على أن يكون إختيار الأفراد أساسه قواعد و أسس علمية بحيث يوضع كل فرد في أكثر الأعمال صلاحية له، و أن يكون لكل قسم رئيس كفاء و نشيط يعمل في إتجاه واحد وهو تحقيق الإلتزامات المتضمنة في الخطة، و أن تحدد الإختصاصات بوضوح، و أن تنسق جميع الجهود، و أن يتم تلافي جميع الشكليات التي قد تعطل العمل، و أن يشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 62).

(3)- القيادة:

و يعرفها فايول على أنها الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم و ذلك بالإشراف الفعال (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 62). و حتى يكون الإشراف فعالاً، يرى فايول، أنه يجب على المدير:

- أن تكون لديه معرفة كاملة بالأفراد.
- أن يلم إلماماً تاماً بالإتفاقيات التي تربط العمل بالعاملين.
- أن يكون قدوة حسنة.
- أن يقوم بالمراجعة الدورية للتنظيم، مستخدماً في ذلك الخرائط التنظيمية التي تمكنه من تحقيق هذا الهدف.
- أن يستبعد الأفراد العاملون غير المؤهلين.
- أن يجمع، بشكل دوري، كبار معاونيه من خلال عقد المؤتمرات لتركيز جهودهم و توحيد توجههم صوب الأهداف المرغوب تحقيقها.
- أن لا يكون إهتمامه مركزاً بشكل كبير على تفاصيل الأمور، التي يمكن للمرؤوسين الإهتمام بها، في مقابل عدم إهتمامه بالمشاكل الكبيرة العالقة.
- أن يستخدم المثبرات و الحوافز الكفيلة بتركيز جهود الأفراد العاملين و حثها على العمل و الولاء فيه، وكذا تشجيع روح الإبتكار و المبادرة فيها (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص. ص 114-115).

(4)- التنسيق:

و يعرفه فايول على أنه تحقيق الإنسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة بهدف تيسير عملها و تحقيق نجاحها. و يتناول التنسيق فيما يتناول الجوانب المادية و البشرية و الإجتماعية و الوظيفية للتأكد من ملاءمتها فيما تقوم به من مهام و قدرتها على أداء ذلك بصورة إقتصادية.

و يرى فايول أن التنسيق الجيد في أي منظمة يجب أن تتوفر فيه الحقائق التالية:

- أن يكون عمل جميع إدارات المنظمة منسجما فيما بينها.
- أن تكون كل إدارة من إدارات المنظمة و الأقسام التابعة لها على دراية تامة بالدور المنوط بها و ضرورة وجود المساعدة المتبادلة بين هذه الإدارات.
- يجب أن يتناسق باستمرار جدول العمل للإدارات المختلفة و الأقسام الفرعية لها مع مختلف الظروف و المواقف (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 115).

(5)- الرقابة:

و يعرفها فايول على أنها التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه وفقا للخطة الموضوعة و الأوامر الصادرة، على أن يصاحب ذلك مكافأة المجددين و معاقبة المخطئين.

و الرقابة، من وجهة نظر فايول، تهدف إلى الوقوف على نقاط الضعف كي تتمكن المنظمة من تعديلها، في حينها أو لاحقا، و العمل على عدم تكرارها مستقبلا، و أنها يجب أن تشمل على كل ما بالمنظمة من موارد و أعمال و أفراد (عمر محمد خلف، 1986، ص. ص 49 - 50).

و يرى فايول أنه لكي يتمكن العاملون بالمنظمة الصناعية من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقهم بأفضل شكل ممكن، ينبغي أن يتميزوا بمجموعة صفات شخصية و إدارية هي:

- صفات جسمية كالصحة و القوة و النشاط.
 - صفات عقلية كالقدرة على الفهم و التعلم و الحكمة و التكيف مع ظروف بيئة العمل.
 - سمات أخلاقية كالقدرة على تحمل المسؤولية و الحزم و الإخلاص و الثقة بالنفس.
 - أن يكون لديه إدراك بمجريات الأمور و المشكلات العامة. أي أن يكون واسع الإطلاع و على جانب كبير من الثقافة العامة و على دراية خاصة بكل ما يحيط بالمنظمة من ظروف و علاقات عمل.
 - أن يكون ذو خبرة تعينه على حسن التوجيه لإنجاز الأعمال (هيثم هاشم، 1978، ص 102).
- مما تقدم يتبين لنا أن أفكار هنري فايول كانت على جانب كبير من الأهمية، وأن جانب كبير منها ما يزال يتفق مع الإتجاه الحديث في البحث في الحقل الإداري، و خاصة فيما يتعلق بمبادئ الإدارة التي وضعها و عناصر الإدارة التي أخذ بها.

و لقد كانت لأفكار فايول هذه دورا كبيرا في إكتشافات علمية جديدة في ميدان الفكر الإداري، فقد ساعدت على وضع مبادئ إدارية جديدة و كانت المنطلق لأبحاث أكثر تطورا.

و يمكن تلخيص أهمية فايول في الفكر الإداري في موضوعين رئيسيين هما:

- التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري.

- الإيمان القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها و يمكن تطبيقها في كل المجالات، مضاف إلى ذلك، الإيمان القوي بوجود تدريسها في الجامعات و المعاهد العلمية على إعتبار أن علم الإدارة، كما يراه فايول، علم مستقل عن بقية العلوم (سيد الهواري، 1976، ص 606).

2-2- جيمس موني و آلان رايلي & James.D. Mooney (النظرية التنسيقية) Alain.C.Reily

إن رجلي الأعمال في الشركة العامة للسيارات بأمريكا جيمس موني و آلان رايلي هما من الباحثين الذين أسهموا بشكل كبير في توضيح و تطوير أفكار مدرسة العمليات الإدارية. فقد قدما في كتابهما الصادر سنة 1931 الموسوم " إلى الأمام بالصناعة " و الذي تمت إعادة تنقيحه و طبعه سنة 1939 تحت عنوان " مبادئ التنظيم " نظرية كان لها أكبر الأثر على ممارسة العمل الإداري بالولايات المتحدة الأمريكية و بقية الدول لفترة زمنية تزيد عن الخمسين سنة، و التي أصطلح عليها بإسم " النظرية التنسيقية " كونها بنيت أساسا على مبدأ التنسيق (عمار الطيب كشروود، المجلد الأول، 1995، ص 140).

و قد ركز الباحثان إهتمامهما في كتابهما هذا، بشكل كلي، على دراسة و تحليل وظيفة التنظيم و إيجاد الأسس العلمية لمبادئه (حمدي فؤاد علي، 1981، ص 40) و هذا خلافا لهنري الذي تناول التنظيم في دراساته كأحد الوظائف الإدارية الخمسة كما سبق توضيحه.

فمن خلال ملاحظتهما و دراستهما لمجموعة من التنظيمات الحكومية و الجيش و دور العبادة و الكنيسة و المنظمات الصناعية ذكر موني و رايلي مجموعة من المبادئ التي تحكم و تسبب عملية التنظيم. و هذه المبادئ هي:

1- مبدأ التنسيق: و يعرف من قبل موني و رايلي على أنه " الترتيب المنظم للجهد الجماعي من أجل توحيد الجهود في تحقيق أهداف المنظمة " (مصطفى نجيب شاويش، 1993 ص 87) و هو السبب الرئيسي لعملية التنظيم و أن كل المبادئ الأخرى هي في خدمته. فتقسيم العمل للإستفادة من مزايا التخصص من ناحية إرتفاع الإنتاجية و إنخفاض التكاليف هو الهدف الرئيسي المراد تحقيقه من قبل أي منظمة. إلا أن هذا التقسيم تتبعه الحاجة إلى التنسيق، إذ لا يمكن الإستفادة من التخصص من دون تنسيق الأعمال المتخصصة للحصول على الناتج المطلوب. فالتنظيم هو النتيجة المباشرة للحاجة إلى وظيفة التنسيق في المنظمات (حمدي فؤاد علي، 1981، ص 40).

و يتوقف تحقيق التنسيق الفعال في المنظمة، في إعتقاد موني و رايلي، على توافر أربعة شروط هي :

- * - ضرورة وجود سلطة تساعد في توضيح الأفراد الذين لهم أحقية الإشراف في المنظمة.
- * - ضرورة إعتراف المشرفين و المرؤوسين على السواء بالوظيفة الإجتماعية التي تؤديها المنظمة.
- * - أن تكون عقيدة المنظمة هي الإطار العملي الداخلي لها، و التي تعتبر كل من القواعد و الأساليب و الأهداف جانبا من جوانبها.

* - ضرورة العمل على تطبيق، سواء عن طريق القبول أو الإكراه، قواعد ضبط السلوك الموجودة بالمنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة (عمار الطيب كشروود، المجلد الأول، 1995، ص. ص 141-142).

2- مبدأ التدرج: و حتى يتم تطبيقه، يقول موني و رايلي، أنه لا بد من القيام بوظيفتين:

الوظيفة الأولى هي عملية تعريف و تحديد المسئوليات و الواجبات و الأعمال، وهي مرتبطة بمبدأ التخصص و تقسيم العمل و بالتالي التوزيع الوظيفي على العاملين بالمنظمة.

أما الوظيفة الثانية فهي عملية تفويض السلطات للعاملين بالمنظمة، وهي مرتبطة بمبدأ السلطة و القيادة، و على إعتبار أن السلطة تنبع من أعلى فإن على الرؤساء، في نظر موني و رايلي، أن يفوضوا جزءا من سلطاتهم إلى من هم أقل مستوى منهم، وهولائي يقومون بتفويض جزءا من سلطاتهم إلى من هم أقل مستوى منهم وهكذا تتم عملية التفويض للسلطات في المنظمة حتى المستوى الأدنى من الخريطة التنظيمية (حمدي فؤاد علي، 1981، ص. ص 40-41).

(3)- المبدأ الوظيفي: و هو يقسم و ينظم مهام الأفراد العاملين بالمنظمة على شكل وحدات.

(4)- المبدأ الإستشاري: و هو يعطي لأفراد الإدارة الدنيا أحقية ممارسة السلطة و ذلك بتوفير المعلومات و تقديم النصح لأفراد المستويات الإدارية العليا (عمار الطيب كشرو، المجلد الأول، 1995، ص140). و خلاصة القول، أن أهمية النظرية التنسيقية لموني و رايلي في الميدان الإداري تكمن، كما أشار إلى ذلك سميدر Smither سنة 1988 في كتابه الموسوم "علم النفس العمل و الأداء الإنساني" في إبتعادها شيئا ما عن التأكيد على علاقة الهيكل التنظيمي بنجاح المنظمة. فمن وجهة نظرهما، أن نجاح المنظمة ناتج عن الإدارة الفعالة للموارد البشرية و المادية (عمار الطيب كشرو، المجلد الأول، 1995، ص142).

(3-2)- لوثر جوليك و ليندال إرويك Lyndal Urwick & Luther Gulick (نظرية الإدارة التنظيمية):

قدم كل من لوثر جوليك و ليندال إرويك عدة إسهامات قيمة في ميدان الإدارة و التنظيم. فقد كان جل إهتمامهما منصبا على هدف واحد هو توضيح و شرح المبادئ الإدارية التي وضعها هنري فايول. و تتحدد عناصر العملية الإدارية بالنسبة لهما، وفق ما أشارا إلى ذلك في كتابهما الموسوم "أبحاث في علم الإدارة" الصادر سنة 1937، في سبعة وظائف هي:

- (1)- التخطيط Planning:** و يعني وضع الخطوط العامة للأهداف المطلوب تنفيذها و الأساليب اللازمة لذلك.
- (2)- التنظيم Organizing:** و يعني إنشاء الهيكل الرسمي للسلطة و التي من خلالها يتم ترتيب أجزاء العمل و تعريفها و التنسيق بينها في سبيل تحقيق الهدف المحدد.
- (3)- التوظيف Staffing:** و يتعلق بإختيار و تعيين الأفراد و تدريبهم و تهيئة المناخ المناسب للعمل.
- (4)- التوجيه Directing:** و يعني العمل المستمر المتعلق بإتخاذ القرارات و صياغتها في صورة أوامر و تعليمات.
- (5)- التنسيق Coordinating:** و يعني ربط أجزاء العمل المختلفة بعضها ببعض في إطار كلي متكامل.
- (6)- إعداد التقارير Reporting:** و هي الوظيفة الخاصة بإعلام الرؤساء و المرؤوسين بما يحدث في المنظمة و ذلك عن طريق السجلات و البحوث و عمليات التفتيش.

(7)- إعداد الميزانيات **Budgeting**: و هي الوظيفة الخاصة بالحاسبة و الرقابة على ما تحققه المنظمة من ربح أو خسارة (إبراهيم الغمري، 1982، ص. ص 38 – 39).

و قد أبتكر جولييك و إرويك لفظاً مختصراً يعبر عن عملية الإدارة هو POSDCORB (سيد الهواري، 1976، ص 607) و هي الحروف الأولى لوظائف الإدارة السبع.

و الشيء الذي يمكن ملاحظته على هذه العناصر الإدارية، هو أن جولييك و إرويك في صياغتها قد أعتمدا في ذلك اعتماداً كبيراً على عناصر العملية الإدارية لهنري فايول. فأغلبية العناصر الإدارية التي وضعها جولييك و إرويك هي نفسها التي وضعها هنري فايول مثل التخطيط، التنظيم، التنسيق.

غير أن ليندال إرويك الإنجليزي الجنسية قد كانت له إسهامات فريدة ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة. فقد قام في وقت لاحق من عمله مع لوثر جولييك بتحديد العناصر التي تقوم عليها الإدارة في أربعة و عشرين عنصراً ذكرها في كتابه الموسوم " عناصر الإدارة " الصادر سنة 1944. و هذه العناصر هي:

(1)- البحث، (2)- التنبؤ، (3)- التخطيط، (4)- الملائمة، (5)- التنظيم، (6)- التنسيق، (7)- النظام، (8)- إصدار الأوامر، (9)- الرقابة، (10)- السلطة، (11)- التسلسل الرئاسي، (12)- تحديد الوظائف و ارتباطها ببعضها، (13)- القيادة، (14)- التفويض، (15)- المصلحة العامة، (16)- المركزية، (17)- تهيئة الأفراد، (18)- روح التعاون، (19)- الإختيار و التعيين، (20)- المكافأة و العقاب، (21)- روح المبادرة، (22)- المساواة، (23)- النظام و التأديب، (24)- الإستقرار (مصطفى نجيب شاويش، 1993، ص 86).

كذلك، فإن أهمية إرويك في الميدان الإداري في كونه أول الباحثين الذين عملوا على ضم أعمال فريدريك تايلور و أعمال هنري فايول و أعمال جيمس موني في الميدان الإداري في علم واحد هو علم الإدارة.

فمن تايلور أستعان إرويك بمبدأ التحليل و الدراسة العلمية للعمل الإداري، وإن كان تايلور قد أهتم بتطبيقه على العمل اليدوي في المنظمات الصناعية، فإن إرويك طالب بتطبيق هذا المبدأ على العمل الإداري ذاته، إذ ذكر أن التحليل الدقيق العلمي هو الذي يميز العمل الإداري عن العمل غير الإداري، وعليه نادي إرويك بتعميم مبدأ الدراسة و التحليل العلمي من مجاله الضيق و المحدد بدراسة الحركة و الزمن إلى كل ما يتعلق بالعمل الإداري.

أما بالنسبة لهنري فايول و جيمس موني، فقد تبني تحليل الأول بالنسبة لعنصري التخطيط و الرقابة، و تحليل الثاني بالنسبة لعنصر التنظيم.

و يرى إرويك أن عملية الإدارة تشمل على ثلاثة مراحل هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، و لكل مرحلة مبدأ خاص يوجهها و يستعمل كأساس لها. فالتخطيط يوجه بمبدأ التنبؤ، و التنظيم يوجه بمبدأ التنسيق، و الرقابة توجه بمبدأ الأمر.

و كان الجديد، أيضاً، الذي قدمه إرويك لميدان الإدارة إضافة إلى تطبيقه لمبدأ التحليل العلمي في العمل الإداري، هو تحليله لوظيفة الرقابة و الأهداف الإدارية.

ففي تحليله لوظيفة الرقابة يذكر إرويك أنها تتطلب مبدأ الأمر و توجيه و مراقبة أعمال المرؤوسين. و يرى إرويك أن هناك عدد من الوظائف الفرعية المتفرعة من وظيفة المراقبة و هي وظائف التوظيف و الإختيار

و التعيين و حفظ الإنضباط الخاص بالجانب الإنساني في المنظمة، فوظيفة التوظيف هي تكليف المديرين بمناصب قيادية و تحديد مسؤولياتهم و سلطاتهم و طرق محاسبتهم، على أن يتناسب هذا مع قدراتهم، و يتم إختيار و تعيين العاملين بالمنظمة، سواء أكانوا مديرين أو عمالا، من خلال عملية تحليل لشخصيتهم و لمتطلبات العمل لتحقيق المواءمة المهنية بين الطرفين.

كذلك، يرى ليندال إرويك أن المراقبة اليومية للمرؤوسين قد تتطلب في بعض الأحيان الحفاظ على النظام و الإنضباط داخل المنظمة من خلال إستخدام نظام للعقوبات على أن يكون تطبيقه عادلا بالنسبة لمجموع العاملين. و يرى إرويك، أيضا، أن النتائج المباشرة من قيام المديرين بوظائفهم، المذكورة آنفا، هي التوصل إلى إحترام النظام و تحقيق الإستقرار في المنظمة و تشجيع العاملين على إتخاذ المبادرة و العمالاجماعي (محمدي فؤاد علي، 1981، ص. 41 - 42).

(4-2) - أوليفر شلدون Oliver Sheldon:

يعتبر أوليفر شيلدون من أهم رواد الإدارة الذين كانوا لهم دورا كبيرا في بلورة فلسفتها. ففي سنة 1923 صدر له كتابا بعنوان " فلسفة الإدارة " تضمن مجموعة أفكار حول الإدارة، من أهمها:

(1)- العمل الإداري مستقل عن الأعمال الأخرى التي تقوم بها المنظمة و هو عنصر أساسي لنجاحها و لا يقل أهمية عن العناصر الأخرى.

(2)- تتحمل الإدارة في المنظمات الصناعية مسؤولية تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها هذه المنظمات، و طالما أن المنظمة قد وجدت من أجل رفاهية المجتمع و سعادته فإن الإدارة تتحمل مسؤولية إتجاه المجتمع بكامله.

(3)- لما كانت مهام الإدارة تتحقق من خلال الأفراد فإنها يجب أن تحمل طابعا إنسانيا بحتا، و أيضا، مسؤولية إنسانية (هيثم هاشم، 1978، ص. 110 - 111).

(4)- الإدارة و بحكم وضعها في المنظمة الصناعية و الوظائف التي تقوم بها فإنها هي المسئول الأول و الأخير على نجاح أو فشل المنظمة الصناعية في تحقيق أهدافها.

(5)- أن الإدارة تنقسم إلى ثلاثة عناصر هي:

*- **الإدارة العليا:** و وظيفتها تحديد سياسة المنظمة و تنسيق الوظائف (سيد الهواري، 1976، ص. 609 - 610).

*- **الإدارة التنظيمية:** و تعمل على تهيئة عناصر الإنتاج المختلفة من جهاز فني و مواد عمل و عنصر بشري و إعدادها للعمل بشكل متناسق

*- **الإدارة التنفيذية:** و وظيفتها، كما يعتقد شيلدون، هي الإنتاج و التجهيز و التوزيع و ذلك حسب الخطط المقررة من قبل الإدارة العليا (هيثم هاشم، 1978، ص 111).

و قد أحتل عنصر التنظيم مركزا أساسيا في مفهوم شيلدون، فهو يقول " إن الإدارة العليا تقوم بإنشاء التصميم و أن التصميم هو التنظيم، و تستخدم الإدارة التنفيذية هذا التصميم".

و في تحليله لوظائف الإدارة في مستوياتها المختلفة يقول شيلدون " إن وظيفة مجلس الإدارة تحديدية. فهو يحدد السياسة التي تنتهجها المنظمة. أما العضو المنتدب فيقوم بالتطبيق العام للسياسة، و بالتنسيق بين الوظائف، و بالرقابة على المديرين. أما المدير العام فيقوم بالتطبيق التفصيلي للسياسة، و بالرقابة على المجموعات الوظيفية. أما مديري الإدارات فهم يشرفون على إدارتهم و يحددون السياسة الداخلية لها. أما رئيس العمال فإنه يقوم بالإشراف على أمور العمال.

و بجانب هذه المجموعة من الإداريين يوجد الأخصائيون في الأبحاث و الإحصاء و السكرتارية و تسجيل البيانات (سيد الهواري، 1976، ص. ص 610 - 611).

و من المفكرين، أيضاً، الذين أسهموا في التحليل الشامل للإدارة نذكر هنري دينسون Henry Dennison الذي قدم سنة 1931 كتابه الموسوم " تنظيم الهندسة "، و كذلك ألفين براون Alvin Brown الذي قدم سنة 1947 كتابه الموسوم " التنظيم في الصناعة " و غيرهم من الباحثين (مصطفى نجيب شاويش، 1993، ص. ص 87-88). و النتيجة التي يمكن إستخلاصها من هذا العرض لأفكار رواد مدرسة العمليات الإدارية هي نجاحهم إلى حد بعيد في توضيح العديد من جوانب العمل الإداري، خاصة على مستوى الإدارة العليا، المتمثلة على وجه الخصوص في الوظائف الإدارية التي عرضها كل من هنري فايول، و جيمس موني، و لوثر جولي و ليندال إرويك، و أوليفر شيلدون مضاف إلى ذلك المبادئ الإدارية التي قدمها فايول و التي يقول بشأنها أنها أساسية للنجاح في العمل الإداري. زيادة على تأكيدهم جميعاً، على أن الإدارة علم مستقل عن بقية العلوم الأخرى. فالإدارة لها أسس و قواعد و مناهج علمية خاصة بها في الدراسة.

2-5- تقييم مدرسة العمليات الإدارية:

رغم الرواج الكبير الذي عرفته أفكار مدرسة العمليات الإدارية من قبل المهتمين بالبحث في الحقل الإداري، و كذا مدراء المنظمات الصناعية، و أيضاً، أهميتها في توضيح معالم النظرية العلمية للإدارة فإنها كانت عرضة لانتقادات عديدة من قبل الباحثين، و التي من أهمها ما يلي:

- 1- أنها تجاهلت العامل الإنساني و سلوك الأفراد و الجماعات و تأثيراتها في العمل الإداري و المنظمة ككل.
- 2- أنها تجاهلت المشاكل الديناميكية للأعمال الادارية، و كيفية حلها (حمدي فؤاد علي، 1981، ص 43).
- 3- يعاب على فايول أنه لم ينجح في فصل وظيفة التنسيق عن وظيفتي التخطيط و التنظيم. فهو لم ينتبه إلى أن التنسيق، في الواقع، ما هو إلا كل عملية الإدارة. فالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق (سيد الهواري، 1976، ص 605).

3- النظرية البيروقراطية Theory Bureaucracy:

و صاحبها هو عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعه المثالي بغية توفير الحد الأعلى من الكفاية الادارية. ورغم أن أولى أعمال ماكس فيبر حول هذا

الموضوع قد نشرت في ألمانيا سنة 1921 فإنها لم تترجم وتنشر باللغة الإنجليزية إلا في أواخر الأربعينات (مصطفى نجيب شاويش، 1993، ص 99).

و تصنف النظرية البيروقراطية، وفق آراء بعض المهتمين. ميدان التأليف الإداري، على أنه من إتجاهات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة. فقد أشار هاريسون Harribson في كتابه الموسوم " الإدارة و المنظمات " الصادر سنة 1978 إلى أن أفكار ماكس فيبر تمثل النموذج الكلاسيكي في الإدارة كونه ركز على الكفاءة في العمل و الهياكل التنظيمية و نطاق السلطة (عمر محمد خلف، 1986، ص 57).

و ما يؤكد طرح هذا الباحث هو أن ماكس فيبر قد عاصر رواد هذه المدرسة الذين أثروا فيه بشكل واضح بكتاباتهم حول هذا الموضوع. فقد أعتبر ماكس فيبر المدرسة الكلاسيكية في الإدارة إنتصارا للمنهج العقلاني الكفيل بتحقيق الكفاية الإنتاجية للمنظمة (مصطفى نجيب شاويش، 1993، ص 99).

و قد جاء هذا النموذج، في حقيقة الأمر، كما أشار إلى ذلك فؤاد الشيخ سالم و آخرون في كتابهما الموسوم " المفاهيم الادارية الحديثة" الصادر سنة 1982، كرد فعل على مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت هي الأخرى كرد فعل على ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية في الإدارة. فماكس فيبر قد وضع التنظيم الرسمي في مكانه اللائق به، فهو في موقع وسط بين ما جاء به فريديريك تايلور و ما جاء به إلتون مايو (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 39).

و مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين: الأولى (Bureau) و تعني مكتبا و بالتحديد مكتبا عاما أو حكوميا، و الثانية (Cracy) و هي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي (Krati) و التي تعني قوة أو حكم. و عليه فإن المعنى اللفظي لمصطلح البيروقراطية يعني قوة أو حكم المكتب أي السلطة المستمدة من المكتب (عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، ص 131).

و يتفق العلماء و المهتمين بالبحث في الحقل الإداري على أن أصل إستعمال مصطلح البيروقراطية لا يرجع إلى ماكس فيبر، بل ورد لأول مرة في كتابات الاقتصادي الفرنسي فانسان دوغورناي Vincent Degournay سنة 1754. فدوغورناي أول من قام بدراسة المكاتب العامة على أنها أداة حكومية و تحدث عن هذا المصطلح مستعملا إسم " بيروقراطيين " "Bureaucrates" و التي تعني نخبة العاملين في المكاتب الادارية (عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، ص 131).

3-1- تعريف البيروقراطية:

ما يلاحظ في هذا الموضوع وجود عدم إتفاق بين المهتمين بحقل التأليف الإداري على معني واحد لهذا المصطلح. وهذا الاختلاف تعكسه المفاهيم الشائعة لهذه الكلمة وفقا لوجهات النظر التي تناولتها. و عموما، يمكن التميز في هذا الموضوع بين إتجاهين متناقضين، الأول و يمثله أصحاب النظرة السلبية، و الثاني و يمثله أصحاب النظرة الإيجابية. ففيما يتعلق بالإتجاه الأول (السلي) فإننا نتبينه من خلال تأكيد بعض رواده من أن البيروقراطية تعبر عن الجهاز الحكومي الذي يتكون من وزارات و مؤسسات و إدارات تتركز فيها السلطة و يدير شؤونها عدد من الموظفين تحكمهم إجراءات روتينية جامدة. في حين أن البعض الآخر يطلق هذا اللفظ على أي مجموعة من الموظفين الرسميين. أما البعض الآخر فيعتبر البيروقراطية نمطا من الإدارة يتمسك بالشكل دون المضمون، و يتصف بالتخلف الإداري و كثرة التعقيدات و الإهمال و التحيز. كذلك، يرى البعض أنها تعبر مرض من أمراض الإدارة، في حين يرى غيرهم أنها تدل على نظام طبقي مستبد (مصطفى نجيب شاويش، 1993، ص 98).

أما فيما يتعلق بالإتجاه الإيجابي فإننا نتبينه من خلال تأكيد بعض رواده من أن البيروقراطية هي نمط من التنظيم يتسم بصفات خاصة تجعله قادر على علاج المشاكل الوظيفية و التوفيق بين وجهات النظر المتعارضة إذا ما طبق على الوجه الصحيح (مصطفى نجيب شاويش، 1993، ص 99).

أما عمر محمد خلف فيعرفها في كتابه الموسوم " أساسيات الإدارة و الإقتصاد في التنظيمات التربوية " الصادر سنة 1986 على أنها نمط إداري قائم على التخصص في أداء العمل المكتبي و إتباع خط السلطة المطلق و الفصل بين الإداريين الذين يتبعون التسلسل الإداري و الفنيين الذين تعتبر مهامهم إستشارية محضة و لا يخضعون لخط السلطة التقليدي و لا يمارسون إتخاذ القرارات إلا بقدر محدود في بعض الأحيان. و تجدر الإشارة إلى أن مصطلح فنيين بمعنى إستشاريين هو غير المصطلح المعروف بفنيين بمعنى تقنيين (عمر محمد خلف، 1986، ص 56).

و في نفس السياق دائما، يعرف طارق طه في كتابه الموسوم " الإدارة " الصادر سنة 2002 البيروقراطية على أنها شكل تنظيمي قائم على التقسيم الصارم للعمل، و التقييد بمرمية السلطة، و تسلسل القواعد، و إستخدام نطاق الإشراف الضيق و العلاقات الغير شخصية (طارق طه، 2002، ص 135).

أما علي عباس فيعرف البيروقراطية على أنها مجموعة مبادئ و أسس إدارية قادرة على ضبط الأمور بدقة في المنظمات كبيرة الحجم كالأجهزة الحكومية (علي عباس، 2004، ص 56).

3-2- مبادئ التنظيم البيروقراطي:

يذكر ماكس فيبر أن إقامة البيروقراطية المثالية الكفيلة برفع و تحسين كفاية أي منظمة في العمل لن يتأتى إلا بإعتماد عدد من المبادئ تتحدد في:

* - التخصص الدقيق في تفاصيل الأعمال و توزيعها على أساس وظيفي و بشكل واضح على العاملين مع التركيز على خبرة كل منهم فيما يتصل بالعمل الذي يعهد به إليه، و هذا ما يقابله بمبدأ تقسيم العمل عند تايلور.

* - أن لا يتم تقسيم الوظائف على أساس التخصص فحسب و إنما ينبغي إدراجها و توزيعها حسب سلم خاص للسلطات، حيث تقسم المنظمة إلى مستويات على شكل هرمي تتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات و وضع

الأهداف، و التي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف و وضع السياسات موضع التنفيذ، و التي في قاعدته تنفيذ الإجراءات و الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، و هذا ما يسهل عملية تحديد سلطات المستويات الادارية للمنظمة، و أيضا، عمليتي التنسيق و التعاون فيما بينها.

كذلك، فإن التنظيم البيروقراطي ينطوي على خارطة لعلاقات الوظائف بعضها ببعض تبين ضرورة خضوع المستوى الإداري الأدنى في المنظمة للمستوى الإداري الأعلى منه، و الأعلى للذي يعلوه... و هكذا حتى قمة الهرم التنظيمي، و يترتب على ذلك أنه لا يجوز لأي مستوى أن يتصل بمستوى آخر إلا من خلال المستوى الذي يعلوه مباشرة.

* - ضرورة وجود مجموعة من القواعد و التعليمات الرسمية يعتمد عليها المديرون في تعاملهم مع المرؤوسين تأكيداً لمبدأ المساواة و التوحد فيما بينهم، و التي تتصف بالجمود إذ ينبغي تنفيذها مهما كانت الظروف لضمان تحقيق التنسيق و الوحدة بين كافة الأجهزة المشرفة على تنفيذ أعمال المنظمة و الإستمرار فيها حتى و لو تم تغيير الذين يقومون بعمليات التنفيذ.

* - ضرورة وجود عدد معين من الأفراد الذين يقومون بتنفيذ جميع قوانين و لوائح المنظمة على أساس موضوعي لا شخصي مع كل من أفراد الجمهور الداخلي، و أيضا، الخارجي للمنظمة. بمعنى آخر، على الموظف أن لا يترك علاقاته الشخصية تؤثر على موضوعيته في تأديته لواجباته.

* - ضرورة أن يكون إختيار الأفراد للعمل داخل المنظمة وفقا لنظام موضوعي موحد يعتمد على المؤهلات الفنية و الخبرات و مستوى التعليم و أن يتسم بالثبات و الإستقرار فيما يتعلق بمسألة الأجور و العلاوات و الترقيات و التقاعد... إلخ، مما يساعد على ضمان الأمن الوظيفي للعامل داخل المنظمة لأطول فترة زمنية ممكنة.

* - ضرورة تدوين جميع قرارات و تعليمات العمل التي يتم إتخاذها في المنظمة في سجلات و وثائق يحتفظ بها حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

و تقتضي هذه العملية وجود مكتب متخصص يقوم بمهمة حفظ هذه السجلات و الوثائق التي بدونها تفقد المنظمة خاصية أساسية من خصائص التنظيم البيروقراطي كما رآه ماكس فيبر (مصطفى نجيب شاويش، 1993، ص. ص 99-100).

* - ضرورة مراعاة السرية و الإلتزام بها في جميع أعمال المنظمة. و تختلف أهمية هذا المبدأ باختلاف طبيعة عمل المنظمات فيما بينها. فالسرية تبلغ أقصى درجاتها، مثلا، في المنظمات العسكرية عكس نظيرتها المدنية (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص. ص 40-41).

* - ضرورة إعتداد مركزية السلطة في إتخاذ القرارات.

* - عدم السماح بإنشاء تنظيمات غير رسمية داخل المنظمات (عمر محمد خلف، 1986، ص 58).

و ما تجدر الإشارة إليه، و إستنادا إلى آراء كل من جيمس جي. مارش، و هيربرت سيمون، و هارولد جيتزكو، فإن ماكس فيبر يشترك في أمور كثيرة مع رواد مدرسة العمليات الإدارية من أمثال لوثر جوليك و ليندال إرويك و غيرهم أكثر من إشتراكه مع أولئك الذين يعتبرون أنفسهم خلفائه، كونه حاول أن يوضح من

خلال نموذج هذا إلى أي حد يمكن أن يكون هذا الأخير حلا عقلانيا لمختلف مشاكل المنظمات، و أيضا، أسلوبا فعالا للتغلب على قصور الأفراد في عملية إتخاذ القرارات نتيجة الأخذ بمبدأ التخصص الوظيفي و تقسيم العمل و غيرهما من المبادئ التي نادى بها كل من لوثر جوليك و ليندال إرويك في نظريتهما الإدارية التنظيمية السالفة الذكر (جيمس جي. مارش، هربرت سيمون، هارولد جيتزكو، 2001، ص، ص 99-100).

3-3- تقييم النظرية البيروقراطية:

على الرغم من أن الممارسة العملية للنظرية البيروقراطية من قبل العديد من الدول قد تمخضت عنها مجموعة نقاط إيجابية و المتمثلة أساسا في:

- * - السرعة في إتخاذ القرارات نتيجة لمركزية السلطة.
 - * - إتقان العمل نتيجة للتخصص الدقيق و تفاصيل العمل الموضوعية و تخفيض التكلفة الإنسانية و الإقتصادية للعمل.
 - * - وضوح المسؤوليات و المهام المنوطة بالعاملين (عمر محمد خلف، 1986، ص 58).
- و على الرغم، أيضا، من أن هذه الدول التي مارست مضامين هذه النظرية في عمل منظماتها، بصفة عامة، وإداراتها، بصفة خاصة، قد أستطاعت، فعلا، أن تحقق قدرا كبيرا من التقدم على جميع المستويات، فإن هذه الممارسة، بالمقابل، قد واكبتها مجموعة مشاكل أسهمت إلى حد كبير في جعل المفهوم الشائع لهذا المصطلح في وقتنا الحاضر سلبيا في مدلوله و هذا ما يناقض المعنى العلمي الحقيقي لها، و أيضا، تأكيد ماكس فيبر من أن التنظيم البيروقراطي هو أعظم إختراع إجتماعي عرفته البشرية في بداية القرن العشرين، و من أن تأثيره على نجاح المنظمة يختلف عن غيره من التنظيمات الأخرى كإختلاف الآلة العصرية عن نظيرتها التقليدية في كمية منتجاتها (عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، ص 135).

و من أمثلة هذه المشاكل و التي كانت معالجتها، في حقيقة الأمر، أحد الأهداف الرئيسية للنظرية البيروقراطية ما يلي:

- أن الوسائل تصبح فيها غايات.
- الجمود و عدم المرونة.
- الروتين في العمل.
- تمسك الموظفين بالمظاهر و الرموز.
- مقاومة التغيير.
- المغالاة و التزمّت في تطبيق القواعد و الإجراءات و غيرها من المشاكل (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص، ص 41-42).

و قد أثارَت هذه المشاكل نقد الكثير من الباحثين من بينهم سلزنك Selznick الذي ركز على عملية تفويض السلطة، و جولدنر Gouldner الذي ركز على القواعد و تستر الموظفين بها، و مرتون Merton الذي ركز على الرقابة. و تتحدد أهم هذه الإنتقادات فيما يلي:

1- أن الضغط النفسي الذي يتعرض له الموظف و الناتج عن الفصل بين دوره الرسمي و دوره غير الرسمي (الشخصي) سيؤدي بالضرورة إلى خروج المنظمة عن أهدافها الحقيقية المتمثلة في تقديم خدمات نافعة

لجمهور المتعاملين معها. فالموظف في هذه الحالة يتعرض إلى ضغط إجتماعي و آخر رسمي يضطر معه إلى تبني شخصيتين متباينتين. فالواجب يفرض عليه أن يكون موضوعيا، و العلاقات الشخصية تفرض عليه، في أغلب الأحيان، التخلي عن هذه الموضوعية حفاظا على علاقاته مع الآخرين، وخاصة، في مثل مجتمعا أين لعلاقات القربى و النسب و الدين دورا مهما. فعلاقاته الإجتماعية و دوره كفرد في المجتمع يفرض عليه أن يسلك سلوكا منحازا لصالح معارفه و أقاربه، و دوره كموظف يتطلب منه أن يكون موضوعيا، و قلما يستطيع الموظف الصمود و مواجهة هذا الضغط الهائل الأمر الذي يدفعه، في غالب الأحيان، إلى الإنحياز نحو دوره الشخصي ضاربا بأخلاقيات المنظمة عرض الحائط و هذا يسبب و يفسر خروج التنظيم البيروقراطي عن أهدافه الأساسية.

(2)- إتخاذ الموظفون للقواعد و الأنظمة كستار لحماية أنفسهم من إنتقاد الجمهور و إلقاء اللوم عليها عند عجزهم في تحقيق الكفاية و الفعالية في إنجاز المهام المنوطة بهم.

(3)- أن التنظيم البيروقراطي المثالي يخضع الموظف للمنصب الذي يشغله بشكل كلي مما ينتج عنه ضغوط مختلفة يتعرض لها شاغل المنصب. فهو (التنظيم البيروقراطي) لا يهتم بالروح المعنوية و ينظر إلى الموظف كآلة بيولوجية ينفذ ما يملى عليه دونما إبداع من جانبه أو مراعاة لشخصيته. فهو رجل إقتصادي و مطلوب منه أن يعمل لا أن يفكر.

(4)- أن التنظيم البيروقراطي يحصر سلطة إتخاذ جميع القرارات بالمستويات الإدارية العليا من التنظيم دون غيرها (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص. ص 42-43).

(5)- يشير سلزنيك أن تفويض السلطة اللازم لإقامة نظام الرقابة في التنظيمات البيروقراطية بإمكانه أن يؤدي إلى إنتشار وجهات النظر الضيقة في الوحدات الفرعية للتنظيم، مما يزيد من درجة الترحيح بأن أفراد هذه الوحدات الفرعية سوف يفضلون أهداف وحداتهم على أهداف غيرها من الوحدات، بل و على الأهداف العامة التنظيمية، الأمر الذي سيؤدي بالضرورة حسب سلزنيك إلى عرقلة و ضعف الأداء التنظيمي بشكل عام (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2001، ص 238).

(6)- الإرتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء: أوضح جولدنر في دراسة له هدفها تقييم النموذج البيروقراطي أن مهمة اللوائح هي إخبار العاملين في التنظيم بالحد لأدنى لمستويات الأداء، و الكثير من العاملين بإمكانهم جعل معدلات إنتاجهم تتماشى و مضمون هذه اللوائح. و لكن قد يترتب عن هذا وجود إدارة غير واعية، الأمر الذي يدفعها إلى ممارسة المزيد من الإشراف عن قرب الذي يترتب عليه، من منظور جولدنر، حالة من التوتر و التشنج بين أفراد التنظيم، و كذلك وجود حالة من التراع بين الرؤساء و المرؤوسين و هذا ما تهدف إلى تجنبه اللوائح في الأصل.

(7)- علاقات السلطة الرسمية: إن تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي تعتبر غير مناسبة لمتطلبات التنظيم و العاملين فيه. و في هذا الإطار ذكر بينيس Bennis أن التنظيمات الحديثة و التي تقوم على توظيف أعداد كبيرة من المتخصصين و الأكفاء من العاملين في عدة مجالات متخصصة، و تتسم كذلك بكبر حجمها، إنما تتطلب تنسيقا أفقيا بجانب العلاقات الرأسية في الهيكل التنظيمي. ففاعلية هذه التنظيمات تعتمد على الأنشطة التنسيقية بين مختلف المصالح الإدارية على المستويات الأفقية. و من ناحية أخرى يرى بينيس أن عملية إتخاذ القرارات على أساس المشاركة أمرا ضروريا، و على هذا فتدقق المعلومات من أسفل إلى أعلى

في الهيكل التنظيمي يعتبر إتجاهها حيويًا في التنظيمات الحديثة. و هذه الخاصية الضرورية لتحقيق الفاعلية للتنظيم الحديث يفتقدها النموذج البيروقراطي الموجه بالتدرج الهرمي للسلطة.

و الحالة الوحيدة التي فيها خط الإتصال متجهًا من أسفل إلى أعلى، في النموذج البيروقراطي، هو عندما يرفع المرؤوس تقريره عن نتيجة عمله إلى رئيسه.

(8)- الجمود و الإلتزام باللوائح: على الرغم من أن عدد من الباحثين من أمثال بيرو Perrow يتفق مع طروحات النموذج البيروقراطي فيما يتعلق بأهمية الترتيبات النمطية و الروتينية في الكثير من الأعمال و المواقف التي تواجه التنظيمات الحديثة، فإن عدد من الباحثين، بالمقابل، من أمثال بينيس يعيب على هذا النموذج إتسامه بالجمود و عدم المرونة و خاصة في عمليات صناعة القرار نتيجة الإرتباط و التمسك باللوائح و التعليمات الرسمية. فهو (بينيس) يشير إلى أن التنظيمات الناجحة تعتمد بشكل متزايد على ترتيبات إدارية مؤقتة و مرنة لمواجهة مشاكل معينة و متنوعة. فالعامل مع مواقف غير نمطية و متنوعة يتطلب تخصص و تنوع في الخبرات و مرونة في إتخاذ القرارات.

(9)- إهمال الجوانب الإنسانية للأفراد العاملين: إن نظرة و معاملة النموذج البيروقراطي للأفراد العاملين بالتنظيم كآلة و ليس كإنسان له مكوناته السيكولوجية سيترتب عليها، بالضرورة، نتائج غير متوقعة تؤدي إلى إنخفاض كفاءة التنظيم، بل أحيانا فشله الكلي في تحقيق أهدافه (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2001، ص240).

(10)- إهمال النظرية البيروقراطية لأثر البيئة الخارجية على فاعلية و ديمومة التنظيم في تحقيق أهدافه (مصطفى نجيب شاويش، 1993، ص 101). فبناءً على نتائج العديد من الدراسات العلمية الحديثة أصبح من المؤكد أن فاعلية التنظيمات لا تتوقف، فقط، على خصائصها و محدداتها الداخلية، و إنما، أيضا، بنسبة كبيرة على درجة إنفتاحها و تفاعلها مع بيئتها الخارجية، و هذا ما يفتقد إليه النموذج البيروقراطي. ففيل ينظر للتنظيم على أنه نظام مغلق (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2001، ص240).

(11)- إن تأكيد ماكس فيبر على أن التنظيم الرسمي هو التنظيم الشرعي الوحيد بالمنظمة و أن كل تنظيم سواه مضر بها هو، في حقيقة الأمر، تأكيد خاطئ و يناقض نتائج الدراسات العلمية التي تم التوصل إليها في هذا الموضوع، كدراسات جورج إثنون مايو و مساعديه، ودراسة شارلز بيج على البحرية الأمريكية، و دراسة رنيسيس ليكارت و التي أكدت جميعها على الأثر الإيجابي للتنظيم غير الرسمي في تحقيق المنظمة للأهداف التي تسعى إليها (مصطفى نجيب شاويش، 1993، ص 101).

و في نفس السياق دائما، يحدد علي السلمي في كتابه الموسوم " تطور الفكر التنظيمي " الصادر سنة 1980 مجموعة مآخذ على التنظيم البيروقراطي أهمها مايلي:

*- تناقض بعض مبادئ النموذج البيروقراطي فيما بينها كما هو الحال بالنسبة لمبدأ التدرج الهرمي في السلطة مع مبدأ الخبرة و التدريب كأساس لإختيار و تعيين الموظفين، و أيضا، بين مبدأ الكفاءة للموظفين، و مبدأ الترقية بالأقدمية و ضمان الوظيفة مدى الحياة.

* - أن بعض مبادئ التنظيم البيروقراطي قد تساعد على الإهمال و بالتالي إنخفاض في الكفاءة مثل الترقية على أساس الأقدمية.

* - إن تركيز النظام البيروقراطي، أثناء التطبيق، على مبدأ الرقابة و الإشراف سيؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الإنحراف عن القواعد و التعليمات، مما قد يؤدي إلى مزيد من الرقابة و الإشراف و بالتالي زيادة في عدد النتائج غير المتوقعة و غير المرغوب فيها و في النهاية يصل التنظيم إلى موقف غريب يتميز خصوصا بالإنخفاض المستمر في الكفاءة و تخصيص جانب كبير من الموارد البشرية و المادية للقيام بالأعمال الرقابية و الابتعاد عن الأهداف الأساسية للتنظيم دون التنفيذ الحقيقي الذي يتناسب مع تكلفة الأعمال الرقابية (عمار الطيب كشرو، المجلد الأول، 1995، ص. ص 136-137).

و خلاصة القول، و برغم تواجد النظرية البيروقراطية في التنظيم و الإدارة، خاصة فيما يتعلق بالأعمال الروتينية في المنظمات الحديثة، فإنها وفق ما يشير إلى ذلك طمبسون **thompson** بناء على سلباتها السالفة الذكر، هي فلسفة غير متكاملة، تطبيقها في التنظيمات المعاصرة المفتوحة على البيئة الخارجية يتطلب إحداث تعديلات في مضامينها و تصوراتها بما يتناسب و الإحتياجات المعاصرة (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2001، ص 241). و حول هذه النقطة تركزت جهود مجموعة باحثين إجتماعيين كان من نتائجها ظهور عدة نماذج لعدد من الباحثين من أمثال الفرنسي ميشال كروزير **Meachell Crozier** ، و أنثوني دونز **Antony Donnes** (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2001، ص. ص 241-249)، و ميرثون **Merton 1940** ، و سيلزنك **Selznick 1949** ، و جولدنر **Gouldner 1949** (جيمس جي. مارش، هيربرت سيمون، هارولد جيتزكو، 2001، ص. ص 101-113).

إذن، و مما سبق قوله يتبين لنا أن المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ظهرت و نمت في الفترة الممتدة من سنة 1880-1930 بزعامة فريدريك ونسلو تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية و هنري فايول في فرنسا و ماكس فيبر في ألمانيا قد كان هدفها الرئيسي هو زيادة الإنتاجية و إيجاد الحلول المناسبة لمختلف المشاكل التي نجمت عن قيام الثورة الصناعية، و لتحقيق ذلك ركزت جل إهتمامها على دراسة و تحليل الجوانب الفنية للعمل و تنميط الأعمال و تحديد الأوقات القياسية لإنجازها.

و فعلا، فقد أستطاعت حركة المدرسة الكلاسيكية أن تحقق هدفها الرئيسي إلى حد بعيد على الرغم من إختلاف محور إهتمام و طريقة روادها في البحث و الدراسة. فإهتمام تايلور و فريق الباحثين الذي تأثر به- حركة الإدارة العلمية- كان منصبا على دراسة الإدارة الدنيا حيث وضعوا مجموعة مبادئ رأوها ضرورية لزيادة إنتاجية العامل، بينما أهتم فايول و فريق الباحثين الذي تأثر به- مدرسة العمليات الادارية- بدراسة العمل الإداري على مستوى الإدارة العليا على وجه الخصوص، أما ماكس فيبر فكان إهتمامه منصبا على دراسة الإدارة ككل.

و طريقة عمل هولائي الباحثين، جميعا، كانت عبارة عن وضع توصيات في شكل مبادئ إعتقادا على الخبرة الشخصية العلمية و التحليل المنطقي، لكن المبادئ الادارية لهنري فايول و ماكس فيبر كانت لها صفة الشمول مقارنة مع مبادئ فريدريك تايلور.

و تعتبر أفكار تايلور و فايول و فيبر مكتملة لبعضها البعض باعتبارهم يركزون على الكفاءة الإنتاجية في المنظمات، و قد دعت المدرسة الكلاسيكية إلى الإهتمام بالقادة و تدريبهم على طرق الإشراف الفعال التي تمكنهم من مراقبة الأعمال و التأكد من إنجازها بالشكل المطلوب، كما دعت، أيضا، إلى الإهتمام بالعمال و تدريبهم على الأعمال القياسية الجديدة.

و لما أستطاعت المدرسة الكلاسيكية أن تسهم بشكل فعال في حل العديد من المشاكل التي نتجت عن قيام الثورة الصناعية بأوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية، فإن أفكارها و أساليبها في العمل قد لاقت رواجاً كبيراً من قبل العديد من المنظمات، إنتاجية كانت أو تجارية أو خدمية. و في ذلك يقول ليندال إرويك: " إن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية لم يعد الآن شيئاً ثورياً مستحدثاً فقد أصبحت هذه المبادئ تطبق الآن بدرجة ملحوظة في كل أنواع المنظمات " (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص20).

ثالثاً: مرحلة العلاقات الإنسانية 1930-1950:

لقد كان للإهتمام الكبير للمدرسة الكلاسيكية بالبعد المادي في العمل و إهمالها للبعد الإنساني فيه، و أيضاً، للأفكار الإنسانية التي وردت في مبادئ هنري فايول الأربعة عشر السالفة الذكر الأثر الكبير و الواضح في ظهور أفكار و مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية و خاصة و أن كتاب هنري فايول الموسوم " الإدارة الصناعية و العامة " قد ترجم إلى الإنجليزية عام 1929. هذه المدرسة التي تبلورت أفكارها نتيجة التجارب العديدة التي أجريت تحت إشراف جورج إثنون مايو George Elton Mayo فيما بين سنة 1927-1932 في مصانع الهوثورن بشركة وسترن إلكتروك الواقعة بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. و هذه التجارب جاءت كرد فعل للمشاكل العمالية و الإضطرابات التي حدثت بالولايات المتحدة الأمريكية ضد تطبيق الأفكار و الأساليب التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 50).

و قد عاش جورج إثنون مايو خلال الفترة الممتدة من 1880-1949، و هو من جنسية أسترالية هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية أين ألتحق بجامعة بنسلفانيا، ثم ألتحق بجامعة هارفارد أين عمل فترة طويلة (1927-1948) رئيساً لقسم بحوث العلاقات الصناعية بهذه الجامعة (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص68).

و من مؤلفاته، كتابين، الأول صدر عام 1938 بعنوان " المشكلة الإنسانية في الحضارة الصناعية " و الثاني صدر بعد وفاته عام 1954 بعنوان " المشاكل الإجتماعية في الحضارة الصناعية " (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 55).

و إثنون مايو، مثله في ذلك، مثل رواد المدرسة الكلاسيكية، كان يهتم بالدرجة الأولى بالإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية القوى العاملة، غير أن وجهة نظره كانت تختلف تماماً عن وجهة نظر تايلور. بل ذهب إلى أبعد من هذا، فقد

عارض فكرة تايلور الأساسية التي تعتبر الحافز الإقتصادي هو أهم حوافز الإنتاجية. فقد أعتبر إثنون مايو بعد إجرائه للعديد من التجارب الحافز الإقتصادي عامل غير هام في تحقيق إنتاجية عالية إذا ما قورن بعوامل أخرى سيكولوجية (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص. ص 122-123).

* - تجارب إثنون مايو:

فيما بين عامي 1927-1932 قام جورج إثنون مايو بمساعدة ديكسون و فريتز روثلسبرجر بمجموعة من التجارب عرفت فيما بعد بإسم تجارب الهوثورن و هي:

- (1)- تجارب الإضاءة.
 - (2)- تجارب غرفة التجميع.
 - (3)- تجارب الحوافز.
 - (4)- تجارب المقابلات.
 - (5)- تجارب البناء الإجتماعي. (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص. ص 42-51).
- و كان الهدف الرئيسي لهذه التجارب هو معرفة أسباب المشاكل التي تعانيها الشركة و من ثم معالجتها. و كانت هذه المشاكل تتلخص في:

- إنخفاض في معدل إنتاج الشركة.
- إرتفاع معدل الغياب بين العمال.
- مقاومة أوامر الإدارة و التمرد عليها.
- سوء العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين و غيرها من المشاكل (علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، 1975، ص 22).

و قد تناولت هذه التجارب مجموعة من المواضيع مثل: ظروف العمل، الأجور، فترات الراحة، العلاقات الإنسانية في العمل، أثر الأنماط الإشرافية على زيادة الإنتاج و كفاءته، النظام التحفيزي، نظام الإتصالات، جماعات العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات التي تم العاملين و العمل و غيرها من المواضيع (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص. ص 51-52).

و فيما يلي أمثلة لهذه المواضيع و النتائج التي أسفرت عنها تجارب الهوثورن في هذا المضمار.

1-1-1- نمط الإشراف:

أظهرت تجارب الهوثورن أنه لكي يتسنى للمشرف أن يعطي نتائج جيدة للمنظمة ينبغي عليه أن لا يعتمد على سلطاته الرسمية فقط فيلجأ إلى إستخدام الأوامر كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل و زيادة الإنتاج لأن هذه الوسيلة ليست ناجعة في جميع الحالات، و هي غالباً ما تعطي نتائج عكسية و تخلق لدى العاملين ردود فعل سلبية إتجاه العمل تظهر على شكل إرتفاع في معدلات الغياب و الإنقطاع عن العمل و دوران العمل و التقاعس و الإهمال و اللامبالاة و تدني أرقام الإنتاج عن المستويات المعتادة لمختلف الأسباب كالتمارض مثلاً، و

تزداد هذه الظواهر وضوحا بين العاملين كلما أستعمل المشرف لغة التهديد و التلويح بالعقوبات في العمل و إصدار الأوامر الإدارية إعتقادا منه بفعاليتها في تسيير الأعمال و الحصول على أرقام الإنتاج المرغوبة.

و قد أوضحت تجارب الهوثورن أن تبديل المشرف بآخر أكثر ديمقراطية يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل و يعمل على إقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين الذين يثقون بقيادته و طريقة تعامله معهم قد أعطى نتائج جيدة من حيث إرتفاع معدلات الإنتاج و إنخفاض معدلات الغياب و دوران العمل رغم وجود حاجة لذلك في بعض الحالات لشعور العاملين بالأمن الوظيفي تحت قيادة ذلك المشرف.

و وجد، أيضا، نتيجة تجارب الهوثورن هذه أن المشرف الذي يولي إهتمامه إلى تظلمات العاملين و ينظر إليها نظرة إيجابية و يساعدهم على إيجاد الحلول لها و بأنها حق من حقوقهم، إضافة، كونها وسيلة لكشف مكوناتهم و معاناتهم و البوح بها إلى المشرف بإستطاعته أن ييث روح الطمأنينة في نفوس العاملين و يوطد الثقة بينه و بينهم. فهذا النمط القيادي من قبل المشرف من شأنه أن يزيد من راحة العاملين و يرفع عن العاملين الشعور بالخوف في مقابل تقوية شعورهم بالرضا و الرغبة في التعاون و الإندفاع في العمل للزيادة من معدلات الإنتاج (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص. ص 52-53).

1-1-2)-التحفيز:

أكدت تجارب الهوثورن أن الحوافز المادية ليست الدافع الأساسي لزيادة الإنتاج و خاصة إذا كانت من نوع الحوافز الفردية، ولكن أهميتها في تحفيز العاملين تكون أكبر إذا كانت من نوع الحوافز الإجتماعية. و تفسير ذلك، وفق طرح مدرسة العلاقات الإنسانية، أن الإنسان مخلوق إجتماعي و هو لا يمكنه تحقيق ذاته إلا من خلال العمل مع الجماعة، فزيادة إنتاجية العامل و رضاه الوظيفي لا يرتبطان بالأجر و الحوافز المادية فقط و إنما هناك، أيضا، الحاجات السيكولوجية الإجتماعية التي تحفز العامل على العمل كحاجة إثبات الذات، و المشاركة في إتخاذ القرارات، و إقامة العلاقات مع الآخرين. فالعامل يشعر بشخصيته و يشبع حاجاته الإجتماعية من خلال شعوره بالإلتزام إلى الجماعة التي يعمل في إطارها.

فالعامل يتفاعل مع السلوك القيادي للمشرف بالقدر الذي يشبع هذا السلوك حاجاته الإجتماعية في ميدان العمل، و هذا لا يعني أنه لا يوجد بين العاملين من تستثيره الحوافز المادية لكن نسبتهم ضئيلة بالقياس إلى مجموع العاملين. فزيادة الحوافز المادية من دون تغيير نمط الإشراف، وفق تجارب الهوثورن، من شأنه أن يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو مرغوب تحقيقه، و في أحسن الأحوال، بقاء معدلات الإنتاج على أوضاعها السابقة المتردية، و العكس تماما يحدث إذا ما استخدمت الحوافز المادية مع إتباع نمط الإشراف المتعاون و المتجاوب مع العاملين و يسعى لإقامة علاقات إنسانية داخل المنظمة أساسها العمل الجماعي المشترك (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 53).

و معارضة إلتون مايو لفريدريك تايلور فيما يتعلق بأهمية الحافز المادي في ميدان العمل تتضح بصورة أكثر في ترتيبه للعوامل المؤثرة على تحقيق العامل لإنتاجية مرتفعة. فبينما يضع تايلور الحافز المادي في مقدمة العوامل المؤثرة على إنتاجية العامل، نجد مايو يضع هذا الحافز في الأهمية الثالثة، فهو يرتب هذه العوامل على الشكل التالي: العامل السيكولوجي، ثم العامل الإجتماعي، ثم العامل المادي (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 187).

و إختلاف نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية لموضوع الدافعية في ميدان العمل عن مثيلتها للمدرسة الكلاسيكية مرده إلى أنها تستمد إفتراضاتها عن الطبيعة البشرية من نظرية Y، في حين تركز المدرسة الكلاسيكية على نظرية في هذه الإفتراضات. فعلى العكس من نظرية X تقول نظرية Y إن الإنسان نشيط و مستعد للعمل و لتحمل المسؤولية و أنه يوجه جهوده لخدمة الجماعة التي هو عضو فيها و يساهم في تحقيق أهدافها.

و من الباحثين الذين يتفقون مع إلتون مايو فيما ذهب إليه من أفكار حول دوافع العمل، نجد كريس أرحريس الذي يرى أن الفرد السوي يجب أن يتحمل المسؤولية و أن يكون عنده قدر من حرية التصرف و الإعتماد على النفس، إضافة إلى تأكيده على أن التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد الأفراد على إشباع هذه الرغبات (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 74).

1-1-3-)- خطوط الإتصالات:

لقد أكدت تجارب الهوثورن أن زيادة الإنتاج و الرضا الوظيفي يتطلب توافر خطوط إتصالات واضحة و معلومة و مفتوحة لجميع العاملين بالمنظمة. فالمشرف الذي يعقد الإجتماعات مع العمال لمناقشة أمور العمل، وحتى أمورهم الشخصية و يسعى لمعالجتها جميعا أو البعض منها بإستطاعته الحصول على مستويات إنتاج مرتفعة في مقابل تخفيض في معدل دوران العمل و الغياب و حوادث العمل و غيرها من مظاهر سوء التوافق المهني للعمال.

فوجود خطوط إتصالات مفتوحة بين المشرفين و العاملين، وفق تجارب الهوثورن، من شأنه أن يساهم في إيجاد العوامل السيكولوجية المريحة لدى العاملين و يولد لديهم الشعور بالمكانية و الأهمية و بأنهم عنصرا فعالا في العملية الإنتاجية و ليس مجرد آلة من ضمن الآلات الموجودة و يزيد من شعورهم بالمسئولية و يرفع من معنوياتهم و من دافعيتهم في العمل لزيادة معدلات الإنتاج و بصورة أعلى مما اعتادوا عليه سابقا.

و أوضحت تجارب الهوثورن، أيضا، أن لأسلوب المقابلات التي يقوم بها أفراد الإدارة مع العاملين أهمية خاصة في إمتصاص تدمر العمال و معرفة حقيقة مشاعرهم و إتجاهاتهم و ما يفكرون فيه و ما يتوقعونه من إدارة المنظمة من إستجابة لتلبية حاجاتهم المادية و السيكولوجية. و عليه فإن توفر خطوط إتصالات مباشرة و سريعة بين العاملين و الإدارة يزيد من شعور العاملين بالمسئولية، مسئولية زيادة الإنتاج و عدم الإضرار. بموجودات المنظمة لما تقدمه الإدارة، بإستخدام خطوط الإتصالات، من فرص لمجموع العاملين للتعبير عن حاجتهم المختلفة و العمل على تطمينها من خلال مشاركتهم المباشرة في صياغة و إتخاذ القرارات ذات الصلة بأمورهم و أمور المنظمة (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص. ص 53-54).

كذلك، أوضحت تجارب الهوثورن أن العامل في عمله يسعى دائما إلى أن يكون عضوا في جماعة ما مثلما هو الشأن بالنسبة له خارج محيط عمله. و على هذا الأساس ينشأ داخل المنظمة ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، الذي هو شبكة من العلاقات الشخصية و الإجتماعية بين العاملين.

و تبعا لنتائج مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن التنظيم غير الرسمي يؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. فقد وجد إثنون مايو أنه كما يمكن لجماعات العمل أن تسهل مهمة الإدارة و تساعد على تحقيق أهدافها فإنه بالمقابل بإمكانها أن تقاوم و تعرقل عملية تحقيق المنظمة لأهدافها هذه (على محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، 1975، ص 23).

و من الباحثين الذين يتفقون مع إثنون مايو على أن للتنظيم غير الرسمي دور أساسي في نجاح أو فشل الإدارة في عملها، نجد شارلز بيج Charles Page 1947 الذي يرى أن المجموعات غير الرسمية توجد حتى في أكثر التنظيمات الرسمية. فقد وجد في دراسة له على البحرية الأمريكية أن الجنود يكونون جماعات فيما بينهم و أن تواجد أمر ضروري للمنظمة لتحقيق أهدافها.

و بالمثل، يقول أميثي إثريوني Amitai Etzoini 1964: إن الإدارة لا يجب أن تتعامل مع العمال على أنهم أجزاء منفصلة عما حولها، و إنما يجب أن تعاملهم على أنهم أعضاء في مجموعات عمل يتأثرون و يتأثرون فيها.

أما شستر برنارد فيقول: " إن للتنظيم غير الرسمي أهمية قصوى في عدة وظائف تتلخص في الإتصالات، و الحفاظ على وحدة التنظيم الرسمي عن طريق الرغبة في العمل و إحترام السلطة القائمة، و تحقيق إحترام النفس، و إستقلال الشخصية، و حرية إختيار الأفراد".

في حين يؤكد رنسيس ليكارت اعتمادا على نتائج عدة تجارب أجراها في المنظمات الصناعية و البنوك و شركات التأمين و غيرها من المنظمات أن للجماعات غير الرسمية أثر واضح في معالجة العديد من المشاكل التي قد تعاني منها مختلف المنظمات كارتفاع معدل الغياب بين العمال، و معدل دوران العمل، و درجة الإخلاص في العمل و الولاء التنظيمي، و إنخفاض مستويات الإنتاج (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص. 73-74).

مما تقدم يتضح لنا أن حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت في أواخر العشرينات و نهاية الثلاثينات من القرن الماضي قد أستطاعت نتيجة التجارب العديدة التي قام بها روادها أن تقدم للإدارة أفكار و مبادئ و أسس جديدة إكتسبت تأييدا قويا من قبل العديد من الباحثين داخل و خارج الولايات المتحدة الأمريكية. فقد إنتقلت أفكارها إلى فرنسا من خلال أعمال فريدمان و لابستين **G.Friedman & J.Labstein**، و إلى إنجلترا من خلال أعمال مولر و وود وورد **E.Muller & Wood Ward**، في حين مثل الإتجاه الحديث لهذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية كل من كريس أرجريس و رنسيس ليكارت (Henri savall, 1981, P33).

كذلك، وجدت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في أرباب العمل الذين لم يجدوا في أفكار و تعاليم حركة الإدارة العلمية الحل الأمثل لما تعانيه منظماتهم من مشاكل، سندا قويا. فقد أوضحت لهم تجارب الهوثورن أن للمشاركة العمالية في إتخاذ القرارات أثر إيجابي على زيادة الإنتاج، و أن المهارة القيادية المتمثلة أساسا في المعاملة الديمقراطية للعمال هي أحسن طريقة لأداء الأعمال و تحقيق الأهداف، و أن لها أثر إيجابي على رضا العاملين و زيادة الإنتاج. كذلك، كشفت هذه التجارب عن وجود الجماعات غير الرسمية في العمل التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد العاملين. و في هذا السياق يقول نيقوس مونزليز **Nicos Monzilis**: " إن الإكتشاف الحقيقي لمايو هو أنه أوضح تأثير المبادئ و القيم التي تحوزها الجماعات على سلوك أعضائها " (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 80). و عليه فأن العامل لا يمكن النظر إليه و كأنه عامل من عوامل الإنتاج، بل إنه مخلوق بشري له حاجاته و رغباته و وجهات نظره و مشاعره و جميعها تؤثر مباشرة على قدراته و إمكانياته الإنتاجية. و هذا ما يؤكده وليام سكوت **William Scott**: بقوله " إن إثبات الذات ربما كان الدافع أو الحاجة الرئيسية التي يريد العاملون إشباعها (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 197، ص. 81 - 82).

و إستنادا إلى دراسات مايو و مساعديه و ما ترتب عنها من نتائج يؤكد ستيوارت شاز **Stuart Chase** بأن المنظمة أصبح لها مهمتين أساسيتين:

- مهمة إقتصادية تتعلق بإنتاج السلع.
- مهمة إجتماعية تتعلق بإيجاد السبل الكفيلة بإشباع حاجات مجموع العاملين في المنظمة.

و يواصل ستيوارت شاز قوله بأن إهتمامات الباحثين في السابق (فترة المدرسة الكلاسيكية) كانت مركزة بشكل كبير على إجراء العديد من الدراسات لتحسين المهمة الاقتصادية للمنظمة على حساب المهمة الاجتماعية و هذا إلى غاية إجراء دراسات الهوثورن التي أكدت نتائجها إستحالة تجاهل أو فصل هذه المهمة عن غيرها من مهام المنظمة. و يضيف ستيوارت شاز بأنه إذا حدث خلل في توازن التركيبة البشرية لأي منظمة فإن جميع الوسائل المادية التي تتوافر عليها هذه المنظمة سوف تكون عاجزة عن تحسين مستوى الإنتاج (Yves Clot,1981, P 17).

و خلاصة القول أن أهم الإستنتاجات المستخلصة من دراسات جورج إثنون مايو و مساعديه، كما أشار إلى ذلك كل من صونينفيلدSonnenfeldفي دراسته المنشورة سنة 1982، و عمار الطيب كشرودفي كتابه الموسوم " علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث. مفاهيم، و نماذج، و نظريات " المجلد الأول، الصادر سنة 1995 تتحدد في النقاط التالية:

(1)- بالنسبة لصونينفيلد:

- * - السلوك الفردي في العمل نادرا ما يكون نتيجة لسبب واحد بسيط. بل هو نتاج مجموعة معقدة من العوامل.
- * - تطور جماعات العمل معاييرها الخاصة التي تتوسط حاجات العمال و متطلبات المنظمة.
- * - إن البنية الاجتماعية لجماعات العمل تتحدد على أساس شخصية و سلوك أصحاب المكانة و السلطة و الإحترام في محيط العمل.
- * - إن معرفة حاجات الأفراد العاملين، و كذا مستوى رضاهم الوظيفي لن تتأني إلا في سياق معرفة حياتهم الشخصية.
- * - إن الوعي بمشاعر العمال و إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات يساهم إلى حد كبير في التقليل من مقاومتهم لعملية التغيير.
- * - ضرورة إعتبار أو النظر إلى محيط العمل على أنه نسق إجتماعي و ليس مجرد نسق مادي إنتاجي (عمار الطيب كشرود المجلد الأول، 1995، ص. ص 90-91).

(2)- بالنسبة لعمار الطيب كشرود:

- * - إن العمال كأفراد لا يجب معاملتهم بصفة منعزلة، بل ينبغي النظر إليهم كأعضاء في جماعة.
- * - إن حاجة الإنتماء إلى جماعة معينة و الحصول على مكانة بداخلها هي من أهم حوافز العمل مقارنة بالحوافز المادية أو ظروف العمل الطبيعية الجيدة.
- * - لفريق العمل غير الرسمي تأثير كبير على سلوك العمال.
- * - لحصول الإداريين و المشرفين على التعامل الإيجابي للعمال معهم و مع المنظمة، ينبغي أن يكون لديهم وعي و إدراك بأهم حاجات العمال الإجتماعية و الإهتمام بها (عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، ص 90).

(2-1)- تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:

رغم الصدى الذي لقيته مفاهيم و أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في الميدان الإداري من قبل المهتمين بالبحث في هذا الميدان، و أيضا، من قبل أرباب العمل، فإنها كانت عرضة لانتقادات عديدة من قبل باحثين آخرين. هذه الإنتقادات يمكن إدراجها فيما يلي:

* - يرى هنري صفال Henri Saval في كتابه الموسوم " العمل و الأفراد " الصادر سنة 1982 أن الجوانب العملية لمدرسة العلاقات الإنسانية تتميز بالضعف، و أن سلوك الزمالة و التعاوني غير كاف لتحفيز الأفراد ذاتيا لرفع فعالية عمل الجماعة و كفايته.

* - يرى هنري كونتز: " أنه لمطابقة ميدان السلوك الإنساني بالإدارة يكون مثل ما نسميه يبحث القلب بالنسبة للحسد الإنسان " و هي نظرة أعمق من تلك التي يراها مايو (Henri saval, 1981, P.33-34).

* - في بحثه الموسوم " وجهة نظر لتجربة غرفة التجميع " الذي أجراه سنة 1953 يرى ميشيل أرجيل Micheal Argyle أن ما حدث في تجارب الهوثورن من تغيير يتمثل في زيادة الإنتاج ناتج عن الظروف المصطنعة من قبل مايو و مساعديه في تلك التجارب، و لا يمكن تعميمها في الظروف الطبيعية. فلقد حدث أن شعرت الفتيات أنهن يشكلن جماعة متماسكة تلتف حولهن الأنظار و ترتفع مكانتهن نتيجة ذلك فشعرن بضرورة رفع مستوى الإنتاج على حساب نجاح التجربة (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص 51).

* - يرى لاندزبرجر Landsberger سنة 1961: أن مدرسة العلاقات الإنسانية تحاول أن تطوع العمال و تروضهم لخدمة أهداف الإدارة نظير إعطائهم الشعور بالإنتماء و توفير جو مناسب من العلاقات الإجتماعية بينهم في مجتمع صغير، معتمدة في ذلك على أن العمال يفتقدون لهذه العلاقات و ذلك الشعور في المجتمع الكبير. و يضيف لاندزبرجر أن مدرسة العلاقات الإنسانية أكدت أن نزاعات العمال يمكن حلها بسهولة بواسطة الإتصالات الجيدة و المهارة القيادية، و هي في ذلك تتجاهل حقيقة إجتماعية ظاهرة، و هي أن التزاع موجود بين الأفراد و الجماعات، و الذي مرده إلى إختلاف الأفراد و الجماعات في المراكز التي يشغلونها و في مصالحهم الإقتصادية و أفكارهم و نوع البيئة القادمين منها (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص. ص 82-83).

و ما يدعم وجهة نظر لاندزبرجر أن عدد من الباحثين أمثال لويس كوزر يرون أن تنازع المصالح بين الأفراد و الجماعات أمر ضروري، و أن لهذه الظاهرة مجموعة وظائف تؤديها و كذا مجموعة فوائد بإمكان الأفراد أن يجنوها من

خلالها، كالمناقشة البناءة والرغبة في تحسين مستويات المعيشة و بلوغ مستويات من الرقي و التقدم (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 83).

كذلك، يعاب على مدرسة العلاقات الإنسانية أنها حاولت كما فعلت سابقتها- المدرسة الكلاسيكية- الوصول إلى أحسن طريقة لأداء الأعمال، و هي القيادة الديمقراطية و المهارة الإجتماعية في التعامل مع العاملين. و قد أكتشف الباحثين و المديرين أن هذه الطريقة لم تحقق دائما زيادة في الإنتاج، و لم تؤدي بالضرورة إلى إقامة علاقات سليمة بين الإدارة و العاملين قوامها التعاون و التوافق و الانسجام كما وعد إثنون مايو بذلك، ويرجع ذلك في المحل الأول إلى أن مايو قد ركز كل إهتمامه على دراسة الجانب الإنساني في العمل و لم يوجه إهتماما مائلا للظروف الأخرى الداخلية و الخارجية للمنظمة التي لها تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها وفق ما أكدته نتائج دراسات كل من باركر Parcker، وفيكثورفروم Victor Vroom، و شيلد Child، و سميت 1967 Smith.

و هذا الخطأ هو نفسه الذي أرتكبه فريدريك تايلور و بقية رواد المدرسة الكلاسيكية حين أهتموا كلية بدراسة الجانب المادي للعمل فقط من دون الجانب الإنساني له و غيره من العوامل و الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة التي لها، من دون شك، علاقة مباشرة بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 84).

*- ماري باركر فوليت 1868-1933 Mary Parcker Follett:

إذا كانت نتائج دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية قد أكدت بشكل قاطع على أهمية العنصر الإنساني في العملية الإنتاجية، فإن هناك من الباحثين أمثال دافيس و بيتر دراكر يقولان بأن الكثير من النتائج المتوصل إليها من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية سبق و أن أشارت إليها ماري باركر فوليت في دراساتها التي تمحورت حول إبراز أهمية العنصر الإنساني في المنظمة، و لكن نتائج دراساتها هذه لم تنل العناية الكافية من قبل المهتمين بالبحث في الحقل الإداري في تلك الفترة (إبراهيم الغمري، 1982، ص 52).

فمنذ بدأ عملها الإجتماعي و التعليمي عام 1891 إلى سنة 1933 تاريخ وفاتها حاولت فوليت أن تضع فلسفة إدارية قوامها أن أي مجتمع لا بد أن يقوم على الإعتراف بالرغبات الحافزة المحركة لطاقت الفرد و الجماعة (جورج كلودس، 1972، ص 222). و من أهم الإسهامات التي قدمتها في هذا الشأن ما يلي:

1- أوضحت أن القوة و القيادة و السلطة هي مفاهيم ديناميكية و ليست مفاهيم صماء. فالقوة ليست قوة على الآخرين و لكنها قوة بالآخرين. أما السلطة فهي ليست مركزا إجتماعيا و لكنها قوة تماسك و تكامل و تنشأ عن الموقف- الظروف المحيطة -. أما القيادة فهي ليست الشخصية المسيطرة بل هي قدرة إنسان يستطيع أن يحصل من داخل الجماعة على تفسير و تعبير عن أحسن ما في ذهن القائد و من يقودهم (علي الشرفاوي، بدون تاريخ، ص 71).

(2)- تتفق مع هنري فايول و أوليفر شيلدون في تأكيدها على أهمية التعليم في إعداد القادة. ففي رأيها أن القادة لا يولدون فحسب، وإنما يمكن للتعليم أن يصنعهم و ذلك بفهم ديناميكية الجماعات و سلوك الأفراد.

(3)- تتفق مع جيمس موني و ألان رايلي في أن التنسيق هو قلب الإدارة النابض . و قد نبهت إلى أربعة جوانب لوظيفة التنسيق هي:

- التنسيق من خلال الإتصال بالآخرين.

- التنسيق كعملية مستمرة.

- تنسيق المراحل الأولى للمشروع.

- التنسيق كعلاقة متبادلة بين كل جوانب الموقف (جورج كلودس، 1972، ص223).

و المشكلة الأساسية في أي منظمة كما تراها فوليت هي تنسيق جهود الجماعات ، و إيجاد الإنسجام بينها لكي تبلغ المنظمة أكفأ طاقة عند إنجاز عمل ما (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص71).

(4)- فسرت العلاقة بين التعارض و التكامل، فهي تعترف بوجود التعارض بين المصالح و لكنها لا ترى فيه إهتبار للعلاقات، بل هو ظاهرة طبيعية تحقق النفع للأطراف المتعارضة لأن الوصول إلى حلول للمواقف المتعارضة، بعد تحليلها و تقييمها، هو ما يصطلح عليه بالتكامل.

(5)- إعتقدت أن الأعمال لا يمكن أن تتم إعتقادا على الأوامر الصادرة عن الرئيس فقط، على إعتبار أن رد فعل المرؤوسين سيكون في حدود النمط القيادي المسيطر على المنظمة، و من الأفضل أن تعتمد الأوامر على الموقف بين الرئيس و المرؤوسين بدلا من أن تعتمد على شخصية و نفوذ الرئيس (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص71-72).

رابعا: مرحلة المدرسة السلوكية 1950 حتى الآن:

في سياق تناولنا لمحددات النجاح في العمل الإداري قولنا أن المدرسة الكلاسيكية قد قدمت أفكار و مبادئ تناولت الجوانب المادية و الفنية للعمل، فهي حاولت تفسير إقبال العامل على العمل و بذله الجهد لزيادة الإنتاج بما يحصل عليه من حوافر مادية و بما يتوفر داخل المنظمة من مستلزمات العمل من الأجهزة و المعدات. في حين أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي الأخرى قدمت للإدارة أفكارا جديدة، حيث حاولت تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة على أسس إجتماعية. فالفرد العامل يقبل على العمل و يسعى لرفع معدلات الإنتاج عندما يشعر بإنتمائه إلى جماعة العمل التي يعمل معها و عندما يعامل معاملة إنسانية تشعره بكرامته و بدوره في عملية الإنتاج. و عليه، فإن الحوافر الجماعية أهم من الحوافر الفردية و أن الحوافر المعنوية تفوقفي أهميتها الحوافر المادية.

و بعد أن أكتشف الباحثون هذه الحقائق العلمية المقدمة من قبل كل من المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية، راحوا يتساءلون حول إمكانية الدمج و الجمع ما بين مزايا هاتين المدرستين لإعتقادهم الراسخ بأن العمل في أي قطاع لن يتم بالشكل المطلوب إلا إذا تم مراعاة دعامتين أساسيتين هما الإنسان

و الآلة، و أن المزج بينهما سوف يسهم من دون شك في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 56).

و حول هذه المسألة المركزية كانت المساهمات التي قدمها العديد من الباحثين و التي كان من نتائجها ظهور مدرسة جديدة في الإدارة هي المدرسة السلوكية.

و تقوم هذه المدرسة على إفتراض أساسي هو أن السلوك الإنساني سلوك هادف و أن مهمة الإدارة هي حفز الأفراد و الجماعات على أداء العمل و ذلك بالتوفيق بين أهدافهم و أهداف المنظمة (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص. ص 70-71).

و من أهم الباحثين الذين أسهموا في ظهور هذه المدرسة ما يلي:

1- شستتر برنارد Chester Bernard:

صناعي من الولايات المتحدة الأمريكية إشتغل فترة من الزمن كرئيس لشركة نيوجرسي بيل للتليفونو في فترات أخرى رئيسا لشركة روكلفر. في سنة 1938 أصدر كتابا بعنوان " وظائف المدير " أكد فيه على أهمية الجوانب الإجتماعية و السيكلولوجية لأي تنظيم إداري، و أعتبر المنظمة كنظام إجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين و ليس فقط إستخدام القائد الإداري لسلطاته الرسمية و حقه في إصدار الأوامر و فرض العقوبات، وقال بأن للعوامل الإقتصادية دور ثانوي في عملية التحفيز مقارنة بنظيرتها المعنوية (محمد عبد الهادي البياع، 1984، ص 57).

و عليه، فقد دعي برنارد إلى ضرورة تنمية شعور الإرتباط بالمنظمة لدى العاملين من خلال منحهم فرصة المشاركة في عملية صناعة بعض القرارات و مناقشة أهداف المنظمة و فسح المجال لهم للتعبير عن حاجتهم السيكلوجية الإجتماعية. و دعوة برنارد هذه، نابعة من إدراكه لأهمية السلوك الفردي و مدى تأثيره في أي تنظيم. فهو يقول مثلا، إن أحد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الأفراد للإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني، و يضيف إلى ذلك أن الفرد هو دائما العامل الإستراتيجي الأساسي في التنظيم، و عليه يتوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون و إلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها و الإستمرار في عملها (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 72). و نظرا للدور الذي تلعبه الإتصالات في تماسك الهيكل التنظيمي، فقد دعي برنارد القادة الإداريين إلى توجيه إهتمامهم لها و ضرورة العناية بها و إستخدامها على أوسع نطاق. و حتى تحقق الإتصالات هذه الغاية ينبغي، حسب برنارد، أن توافر على مجموعة شروط هي:

- ينبغي أن تكون قنوات الإتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم.
- ينبغي أن تكون خطوط السلطة الرسمية واضحة و سهلة و معروفة.
- ينبغي أن تكون خطوط الإتصالات قصيرة قدر الإمكان بهدف تفادي الأخطاء و تحقيق الإتصال بسرعة و بشكل سليم.

- ينبغي أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الإتصال حتى لا يحدث سوء فهم و ازدواج في المعلومات.
- ينبغي أن يكون الأفراد في مراكز الإتصال على المستوى الملائم لتلقي المعلومات و نقلها بكفاءة.
- ينبغي أن يكون هناك أفراد باستمرار في مراكز الإتصال حتى لا تتوقف هذه العملية بسبب التغيب.
- ينبغي أن توضح التعليمات سلطة الإداري المخول له إصدارها (علي الشرفاوي، بدون تاريخ، ص. ص 73 - 74).

و من النقاط الأخرى التي ركز عليها برنارد إهتمامه بشكل كبير هي موضوع التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، فهو يرى أن في كل تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي، و الفرق بين الأول و الثاني يكمن في أن الأول عقلائي و محدد هيكليا و نهائي أما الثاني فهو غير عقلائي و غير محدد هيكليا و لا نهائي.

و العلاقة بين التنظيمين، من وجهة نظر برنارد، هي علاقة متينة، فالتنظيم غير الرسمي غالبا ما يحدد التنظيم الرسمي، كما أن التنظيم الرسمي يخلق تنظيمًا غير رسمي، فلا يمكن وجود الواحد دون الآخر.

و يرى برنارد أنه إذا كان التنظيم غير الرسمي يعمل في إتجاهات مخالفة لإتجاهات التنظيم الرسمي فإن مصير التنظيم الرسمي الفشل و الإضمحلال. و على حد قول برنارد ينبغي أن لا يفهم أن التنظيم غير الرسمي غير مفيد، فهو وسيلة لحفظ الأفراد في ضوء التنظيم الرسمي و بدونه قد يحدث إحتلال في شخصية الفرد العامل نتيجة الصبغة الرسمية المفروضة في التنظيم (سيد الهواري، 1976، ص 623).

(2) - هربرت سيمون Herbert Simon:

إن أبحاث هربرت سيمون لا تخرج كثيرا عن أبحاث شستر برنارد بل كثيرا ما تعتبر توسعا فيها. فهو يرى في كتابه الموسوم " السلوك الإداري " الصادر سنة 1975، و أيضا، كتابه الآخر " نماذج الإنسان الإجتماعي و العقلاني " الصادر سنة 1957 أن العمل الإداري يتحقق من خلال النظرة الإجتماعية للفرد العامل بالمنظمة، و عليه، فإن تصرفات الإدارة ينبغي أن تبنى على هذا الأساس و أن تستوحي أفكارها من خلال هذه النظرة. و لهذا فإن سيمون رفض تأكيد هنري فايول بوجود مبادئ عامة للإدارة، و أيضا، فكرة الإدارة العلمية التي تطبق في كل المنظمات التي نادى بها تايلور. و السبب في ذلك، حسب سيمون، يعود إلى أن الإنسان الذي يشكل المحور الأساسي للإدارة يوجد تحت تأثير مؤثرات متعددة تتميز بعدم الثبات و الإستقرار ينبغي على الإدارة ملاحظتها و دراستها جميعا، و أن تحقق بينها التوازن الضروري (هيثم هاشم، 1978، ص 118).

(3) - أبراهام ماسلو Abraham Maslow 1908-1970:

في سنة 1943 قدم أبراهام ماسلو نظرية حول تدرج الحاجات و التي طورها لاحقا سنة 1954. و تعتبر هذه النظرية بحق من أهم النظريات التي تعالج موضوع الدافعية في العمل و، أيضا، موضوع الرضا الوظيفي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 154).

فماسلو يرى أن للإنسان مجموعة حاجات، و هذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها و درجة إلحاحها في مدرج هرمي. و هو يعتقد أن إنحاز و أداء الفرد لعمله إنما يتحدد و يوجه على أساس دوافعه الداخلية، و هذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد (علي عسكر، بدون تاريخ، ص38).

فالفرد كما يرى ماسلو يندفع في البداية نحو العمل لتلبية إحتياجاته الأساسية الفسيولوجية و عندما تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى التي تم تظمينها فتظهر حاجات الأمن ثم الحاجات الإجتماعية ثم الحاجة إلى الإحترام و التقدير و أخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 57).

و قد قام أبراهام ماسلو ببناء نظريته هذه وفق فلسفة تركز على مجموعة إفتراضات أساسية هي:

- أن الحاجة التي تؤثر في السلوك هي الحاجة غير المشبعة.
- حاجات الإنسان تتخذ في إشباعها تدرجا هرميا يبدأ بالحاجات المادية (الفسيولوجية) و ينتهي بالحاجات الراقية (الحاجة إلى تحقيق الذات) و ذلك حسب أهميتها و درجة إشباعها.
- تبدأ عملية ظهور الحاجات التالية عندما يتم إشباع الحاجة الأولى بدرجة مرضية. فعندما تشبع حاجات الإنسان الفسيولوجية تبدأ الحاجة إلى الأمن في الإلحاح و الظهور و هكذا بالنسبة لبقية الحاجات الأخرى (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 154).
- أن الحاجة التي تكون أساسية و مركزية في وقت معين ستستحوذ على تفكير الفرد العامل مما يدفعه إلى العمل على تنظيم مجهوداته و نشاطاته لأجل الوصول إلى تظمينها.
- أن الحاجة التي تلبى سوف لن تشكل دافعا للعمل. لذلك فالفرد يعمل دائما على إبراز حاجات جديدة عندما تظمن الحاجة القديمة (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 57).
- أن تكون دائما الأولوية في عملية الإشباع للحاجات الأساسية للبقاء، أي الحاجات الفسيولوجية و الأمنية.
- أن إشباع حاجة تحقيق الذات لا يمكن إطلاقا تحقيقه (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص58).

و يحدد ماسلو حاجات الإنسان في خمسة مستويات تتدرج على النحو التالي:

* - **الحاجات الفسيولوجية:** و تمثل نقطة البداية في هرم ماسلو، و تتحدد في الأكل و الشرب و الملبس و السكنو الجنس و النوم و الهواء.... إلخ، و هي في نظر ماسلو أكثر الحاجات هيمنة و سيطرة على الفرد و إلحاحا لإشباعها. ففي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

* - **الحاجات الأمنية:** و تكمن في الحاجة إلى الضمان و الإستقرار الوظيفي و التحرر من الخوف و الخطر و الحاجة إلى التنظيم و القوانين التي تحدد الحقوق و الواجبات.... إلخ. و بتعبير آخر، فإنها تعني الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي و الحماية الكافية للحاضر و المستقبل و كذلك الحصول على أنواع التأمين المختلفة كالتأمين على المرض و البطالة و الشيخوخة و العجز.... إلخ.

* - **الحاجات الإجتماعية:** و تتمثل في الحاجة إلى الحب و التعاطف و الإلتواء، حيث يميل الفرد إلى تكوين علاقات إجتماعية قائمة على الود و التعاطف و يسعى لإيجاد مكانة له ضمن الجماعة التي يعمل معها. و عدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر و عدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه.

و قد أصطلح ماسلو على هذه الأنواع الثلاثة من الحاجات (الفسيولوجية، الأمنية، الإجتماعية) بحاجات النقص أو القصور على إعتبار أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم نمو الفرد بشكل سليم من الناحية البدنية و السيكولوجية (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، 2004، ص 166).

* - **الحاجة للمكانة و التقدير:** و تمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات. و تتمثل كما يقول ماسلو في جانبين هما:

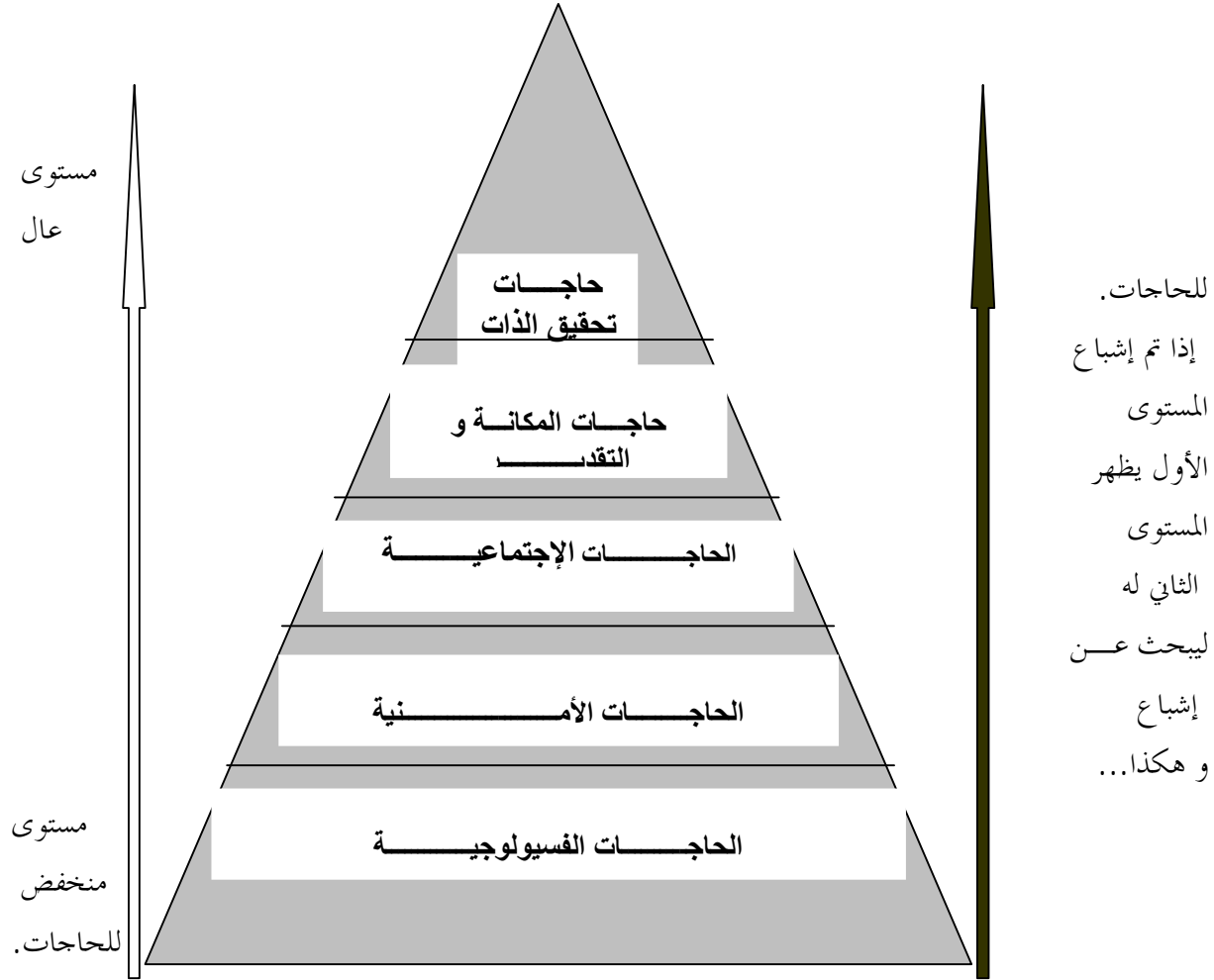
- جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية و الحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس و القوة و الإستقلال و القدرة على الإنجاز و الأهمية و المعرفة.

- جانب خارجي و يتعلق بالسمعة و الحاجة لأن يكون للفرد وضعاً إجتماعياً مقبولاً و التقدير من الآخرين و كسب إحترام الغير، وإشباع هذه الحاجات يؤدي إلى الشعور بالإتزان.

* - **الحاجة إلى تحقيق الذات:** و تمثل قمة الحاجات في هرم ماسلو، و هي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته و ممارسة قدراته و مواصلة تطوير شخصيته و القدرة على الإبداع و الابتكار. و كما يقول ماسلو: هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون. و بمعنى آخر، الكفاح من أجل إدراك أقصى قدراته الذاتية (علي عسكر، بدون تاريخ، ص. ص 39-40).

و هذا النوع من الحاجات (حاجات التقدير و الإحترام، حاجات إثبات) أصطلح عليه ماسلو بحاجات النمو على إعتبار إن إشباعها يساعد في نمو الفرد بشكل سليم و بلوغه مستوى الكمال (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، 2004، ص 166).

و الشكل التالي يوضح السلم الهرمي للحاجات الإنسانية وفقاً لأبراهام ماسلو.



شكل رقم (03) يوضح السلم الهرمي للحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو.

و تشير الدراسات بشأن مدى إشباع الحاجات المختلفة المتضمنة في نظرية ماسلو في المنظمات الأمريكية إلى أن 85% العاملين يشبعون حاجاتهم الفسيولوجية، و70% يشبعون حاجاتهم الأمنية، و50% يشبعون حاجاتهم الاجتماعية، و40% يشبعون حاجاتهم للإحترام و التقدير، و10% يشبعون حاجاتهم لتحقيق الذات (حسين حريم، 2002، ص125).

و رغم أن تصنيف أبراهام ماسلو هذا لحاجات الإنسان يعتبر من أشمل و أهم التصنيفات التي ظهرت و استخدمت بشكل واسع في مجالات كثيرة كالإدارة و التنظيم، و كذا جذبه لإهتمام الكثير من الباحثين من بينهم دوغلاس ماجريجور الذي بني عليه نظريته، و ليتمان بوتر الذي استخدم مفهوم ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات الإنسانية في دراساته فيما يتعلق بموضوع الدافعية، فإن هناك عدة نقاط تستحق الذكر عند دراسة هذا المدرج أهمها:

*- يرى حنفي سليمان أن مفهوم التسلسل الهرمي للحاجات الذي يعني ضمناً أن الأفراد- بغض النظر عن البيئات التي ينتمون إليها- يدركون هذه الحاجات و كذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة هو مفهوم خاطئ.

فحاجات تحقيق الذات مثلا لفرد ما في مجتمع ما لا تتشابه بالضرورة مع نظيرتها لفرد آخر في مجتمع آخر و حتى بين أفراد البيئة الواحدة، و أيضا، أفراد العمل الواحد و هكذا دواليك (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 157).

* - قد لا ينتقل الإنسان من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء في هرم ماسلو. فالإنسان قد يشبع حاجاته الذاتية قبل إشباعه لحاجاته العاطفية أو الإجتماعية مثلا. فأبو العلاء المعري قد حقق ذاته و أشبع الحاجات الجمالية و التفكيرية الراقية بينما لم يشبع حاجاته العاطفية (الزواج) و الإجتماعية. و بالمثل فإن حافظ إبراهيم لم يشبع حاجاته الفسيولوجية و منها السكن، و لا حاجة الأمن، فقد شرد كثيرا و نفي بعيدا عن وطنه و لكنه أشبع أرقى الحاجات جميعها و هي البحث عن المعاني و فلسفة الأشياء.

* - إن إدراك الحاجات التي يراد تحقيقها أو الوزن الذي يعطى لإشباع كل حاجة يختلف من فرد إلى آخر. فمجلس الإدارة مثل يعطي أهمية كبيرة للحاجات الذاتية، في حين يعطي عامل الإنتاج أهمية كبيرة للحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمن أو الحاجات الإجتماعية. و في هذا السياق وجد كيرت تاوسكي 1969 CurtTausky أن الأجر كان أهم الأشياء التي يريدها عمال الإنتاج، بينما أعطى الإداريون أهمية أكبر لإحترام الآخرين و تقدير الذات و إثباتها.

* - إن الأفراد يختلفون في الطريقة التي يشبعون بها حاجاتهم أو القدر الذي يكفي لإشباعها فحاجة المسكن مثلا توجد لدى كل من العامل و المدير، و لكن الأول ربما يرضيه منزل صغير، بينما يريد الثاني منزلا كبيرا أو فيلا، كذلك، قد يختلف عاملان في نفس الوظيفة فيما يريدان من مسكن، و قد توجد حاجة إثبات الذات عند موظف إدارة البحوث و مهندس إدارة التصميم، و لكن الأول يجد في جمع المعلومات و تصنيفها و تحليلها و كتابة تقرير عنها و تقديم إقتراحات بشأنها لرئيسه و رضا هذا الأخير عن التقرير إثباتا لذاته، بينما يتصور المهندس أن إثبات ذاته مرهون بتقديم إختراع جديد، آلة مثلا.

* - إن إختلاف الأفراد في درجة حاجاتهم أو القدر الذي يكفي لإشباعها يتحدد تبعا للفرص التي يجدها أو الوسائل التي تتيحها لهم المنظمة، فقد يلتحق خريج جامعة في إختصاص معين مثلا، بمنصب عمل في منظمة ما و عنده حاجة لإثبات الذات و لكنه لا يستطيع إشباعها نتيجة طبيعة العمل، بسيط، التي لا تتماشى مع قدراته و معلوماته و المهارات التي أكتسبها في الجامعة، الأمر الذي يضطره للبحث عن عمل آخر أو يطلب من رئيسه تكليفه بأعمال أكثر إشباعا لحاجة إثبات الذات عنده، أو قد يرضى بالواقع و يخفض درجة الأهمية التي يعطيها لحاجة إثبات الذات.

* - إن الزمن عامل مهم فيما يريد الفرد إشباعه من حاجات. فالحاجات غير المهمة لعامل ما في وقت معين قد تصبح مهمة في وقت آخر، و ما كان مهما اليوم قد يصبح ثانويا غدا. و مقرون بالزمن تلك الجماعة أو غيرها من العوامل التي يقيم معها الفرد علاقات مختلفة. فقد يكون لهذه الجماعة تأثيرا في تغيير حاجاته و تغيير القدر الذي يكفي لإشباعها. فالعامل الجديد الذي يلتحق بالمنظمة قد لا يريد في البداية أكثر من وظيفة ثابتة و أجر معقول، و لكن بعد مرور فترة زمنية قد تستجد عنده حاجات أخرى نتيجة إحتكاكه بعمال آخرين، فقد يرغب في الحصول على تقدير

رئيسه أو إحترام زملائه أو يثبت قدراته للعاملين معه، و قد يتغير، أيضا، القدر الذي يكفي لإشباع هذه الحاجات، فالأجر الذي كان يراه العامل كافيا عند إلتحاقه لأول مرة بالمنظمة يراه بعد مدة زمنية غير كاف و يرغب في أجر أعلى (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص. 138-141).

* - يرى ناصر محمد العديلي أنه عند تطبيق نظرية ماسلو على مواقف العمل الفعلية في بيئات مختلفة و بلدان أخرى غير الولايات المتحدة الأمريكية سوف تظهر لنا نتائج مختلفة عن تلك التي توصل إليها ماسلو، لأن جميع الأفراد (الموظفين و العاملين) لا يتبعون ترتيبا واحد في إشباع حاجاتهم حسب المدرج الهرمي لماسلو. كذلك، فإن للفروق الحضارية و الأنظمة الإقتصادية و المعتقدات الدينية تأثيرا كبيرا في إشباع حاجات الأفراد و درجة تسلسلها (ناصر محمد العديلي، 1995، ص. 157-158).

* - قد يصير بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من أن إشباعها قد تم فعلا، و هذا خلافا لما يفترضه ماسلو من أنه حال إشباع حاجة معينة يتم الإنتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.

* - أن ماسلو لم يهتم بتحديد حجم الإشباع اللازم للحاجة الأدنى للإنتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة. بل إنه إفترض أن هناك إشباع، و في واقع الأمر، أن الأفراد يختلفون في حجم الإشباع الذي يرضيهم. فقد يقوم أحدهم بإشباع حاجاته الفسيولوجية بنسبة 50% و يكون هذا مرضي له للإنتقال إلى الحاجات الأعلى منه مباشرة، بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لفرد آخر.

* - يفترض ماسلو أن الفرد ينتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فورا إشباع الحاجة الأدنى، و في واقع الأمر فإن هذا الفرد يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 135).

* - يرى وهبة و بريدوال Wahaba & Bridwell 1976 أن الفرضيات التي قامت عليها نظرية تسلسل الحاجات كادت أن تجعلها غير قابلة للإختبار، فهي تقوم على أساس منطقي و ملاحظات إكلينيكية حول طبيعة الإنسان بدلا من نتائج البحوث، و زيادة على ذلك، لم يناقش ماسلو جميع التوجيهات المتعلقة بكيفية إختبار نظريته إمبريقيا مما ترك العديد من الأسئلة من دون إجابة، كذلك فإن الطريقة التي من خلالها يمكن إختبار النظرية تطرح حولها العديد من التساؤلات و التفسيرات المختلفة و التي من بينها:

- ما هو المدى الزمني الذي ينفك فيه التسلسل الهرمي للحاجات؟.
- هل هناك علاقة بين العمر و الحاجة التي يراد إشباعها؟.
- كيف يتم الإنتقال من حاجة معينة إلى حاجة أخرى؟.
- هل بإمكان الأفراد التزول إلى أسفل الهرم للبحث عن وسيلة لأسباع حاجاتهم؟ (عمار الطيب

كشروود، المجلد الثاني، 1995، ص 61).

و الإجابة على هذه التساؤلات جميعها و غيرها مهمة جدا كونها تؤثر على الكيفية التي بواسطتها يمكن إستعمال و تطبيق مضامين هذه النظرية في بيئة العمل.

* - أن ماسلو لم يوضح فيما إذا كان الفرد سيكون حريصا على إشباع الحاجات الفسيولوجية كالجوع مثلا، حتى لو كان هناك خطرا يهدده.

* - أن ماسلو لم يفسر لنا سلوك الفرد الذي يموت جوعا في سبيل تظمين حاجة ذاتية كالسجين المضرب عن الطعام.
* - أن ماسلو لم يوضح لنا فيما إذا كان الفرد الجائع لدرجة كبيرة سيتناول طعاما يعلم مسبقا أنه مسموم (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 62).

* - أظهرت بعض البحوث أنه ليس باستطاعة جميع الأفراد إشباع الحاجات العليا في العمل. فمثلا وجد هنري بورتر أن المديرين في المستويات الدنيا يستطيعون، فقط، إشباع حاجات القصور، في حين إن المديرين في المستويات العليا بإمكانهم إشباع حاجات القصور و النمو من خلال العمل (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، 2004، ص 167).
و من الباحثين، أيضا، الذين كانت لهم بعض التحفظات على نظرية أبراهام ماسلو نسجل كل من رالف روبرو قلوريا ثيري Ralph.W.Reber & Gloria Terry اللذان أشارا في كتابهما الموسوم " المداخل السلوكية للإشراف " الصادر سنة 1975 إلى عدد من هذه التحفظات و المتمثلة فيما يلي:

* - أن حاجة الفرد قلما تؤثر على سلوكه بشكل منفرد، فهي تعمل مندججة مع بعضها البعض، و هكذا فإن أي سلوك معين من قبل الفرد غالبا ما يكون مدفوعا بمجموعة حاجات ضرورية و ليس حاجة واحدة فقط. فسلوك الأكل يمكن أن يكون مدفوعا في جزء منه بحاجات إجتماعية و حاجات الإحترام (في حالة تناول الطعام في مطعم فاخر مثلا). و هكذا فإن حاجات الإنسان مترابطة و متشابكة و أن الترتيب الذي وضعه ماسلو بعيدا عن الواقع.

* - أن مستوى طموحات الفرد و تطلعاته يلعب دورا هاما في التأثير على قوة تأثير الحاجات لديه و محاولة إشباعها و أن مستوى التطلعات و الآمال لا يتوقف كثيرا على توقعاته بالنجاح في تحقيق الهدف. فالإخفاق المستمر من قبل الفرد يجعله لا يثق بنفسه، و قدراته، و إنجازته، و يؤدي بالتالي إلى تخفيض مستوى آماله و تطلعاته. و عكس ذلك، النجاح المستمر الذي يزيد من ثقة الإنسان بنفسه و بقدراته، و يرقى بمستوى تطلعاته.
* - أن عملية الدافعية تعمل دائما ضمن إطار إدراك الفرد للموقف. فكيفية رؤية الفرد و تفسيره للموقف أمر هام مثل أهمية الموقف الحقيقي (حسين حريم، 2002، ص 126).

و خلاصة القول، و على الرغم من جميع هذه الإنتقادات و غيرها، و على الرغم أيضا، من أن العديد من الدراسات التي أجريت لإختبار نظرية ماسلو قد أكدت خطئها، و خاصة فيما يتعلق بتسلسل الحاجات عند الأفراد، كما أشار إلى ذلك كل من سيغل و لان Siegle & Lane في كتابهما الموسوم " علم النفس الأفراد و التنظيمي " الصادر سنة 1987 بحيث لا توجد هناك على الإطلاق أي دراسة واحدة أثبتت صحتها ماعدا دراسة ماسلو نفسه (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 62) فإنها تبقى ذات فائدة كبيرة للمديرين المعنيين بموضوع الدافعية في ميدان العمل. و ستكون الفائدة منها أكبر فيما لو تم أخذ تلك الإنتقادات و غيرها بعين الإعتبار و حتى لو لم يتقبلها المدير بشكل كلي، فإنه لا بد أن يقر بوجود نوع من التدرج و الترتيب في حاجات الأفراد العاملين معه.

و المدير الناجح هو الذي يحاول دراسة حاجات هوالائي الأفراد و التعرف عليها و السعي لتظمينها، الأمر الذي سيؤدي بالضرورة إلى زيادة رضاهم الوظيفي و تقديرهم للأمر و من ثم زيادة إنتاجيتهم و تحسين مستوى أدائهم.

4- لييمان بورتر Lyman Porter:

في سنوات 1961، 1962، 1963، 1965، قام لييمان بورتر، بولاية سان فرانسيسكو و بعض مدن ولاية كاليفورنيا، بإجراء مجموعة دراسات مستفيضة إعتمادا على مفهوم أبراهام ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات الإنسانية بهدف معرفة مدى إدراك المديرين للخصائص السيكولوجية لأعمالهم، و أيضا، معرفة العلاقات بين العوامل التنظيمية للمنظمات و علاقتها بإشباع الحاجات السيكولوجية لديهم، و مدى أهمية هذه الحاجات من حيث الترتيب. و المستويات التنظيمية التي درسها بورتر هي:

- المستوى الإداري في التنظيم (إدارة تنفيذية، إدارة عليا).

- نوع العمل الإداري (تنفيذي، إستشاري).

- حجم التنظيم (طويل، مسطح) (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 158).

و هذه الدراسات قد مكنت بورتر من بناء نظرية له في الحاجات التي هي إنعكاس لتأثره بمجتمع الرخاء الأمريكي الذي كان سائدا أثناء تلك الحقبة التاريخية. فقد كان يرى بورتر أن عدد قليل من الأفراد، فقط، الذين تحرك سلوكياتهم الحاجات الفسيولوجية كالجوع و العطش بإعتبار أن مثل هذه الحاجات لا تشكل دافعا لإشباعها حاصل و مضمون، و عليه جاء ترتيب بورتر مشابها لترتيب ماسلو مع فارق حذف الحاجات الفسيولوجية و إضافة الحاجة إلى الإستقلالية التي لم تكن مبرزة في هرم ماسلو (هاني عبد الرحمان صلاح الطويل، 1986، ص 176).

و يحدد بورتر حاجات الأفراد في خمسة مستويات تدرج على النحو التالي:

* - حاجات الأمن: و من أمثلتها الدخل المادي المناسب، التثبيت في الخدمة، العدالة في العمل، التقييم الموضوعي، التأمين، و جود نقابات مهنية، التقاعد...إلخ.

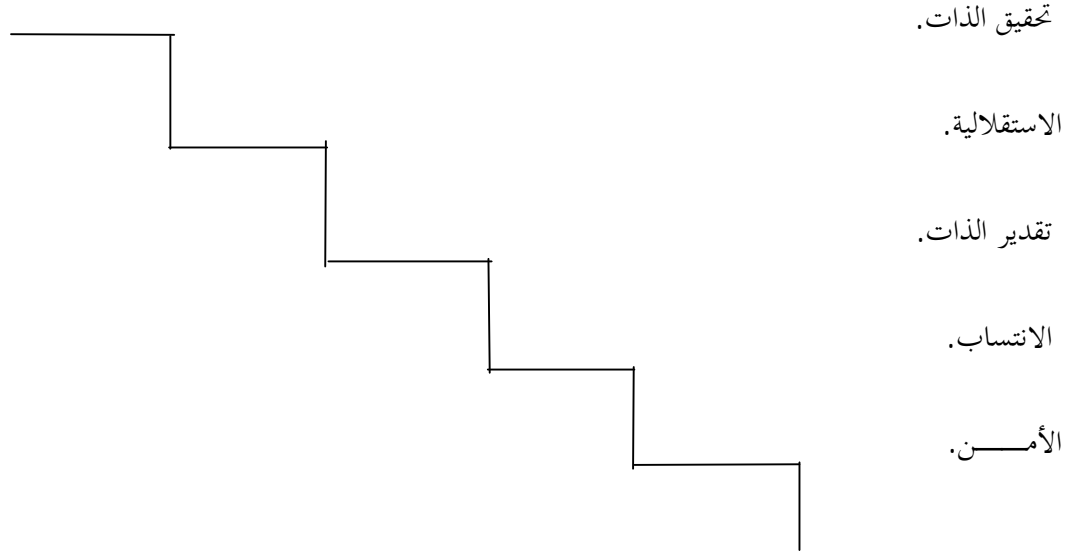
* - حاجات الإنتساب: و من أمثلتها الإنضمام إلى جماعة عمل رسمية أو غير رسمية أو إلى جماعة مهنية، الصداقة، القبول من قبل زملاء النظام...إلخ.

* - حاجات تقدير الذات: و من أمثلتها المركز، اللقب، الأدلة على إحترام الآخرين، الشعور بإحترام الذات، الترقية و المكافأة...إلخ.

* - حاجات الإستقلال: و من أمثلتها ضبط الفرد لموقف عمله، و تأثيره في النظام و مشاركته في القرارات الهامة التي تعنيه.

* - حاجات تحقيق الذات: و من أمثلتها عمل الفرد ضمن أقصى طاقته و إمكانياته، الشعور بالنجاح في العمل، تحقيق أهداف يرى الفرد أنها مهمة...إلخ (هاني عبد الرحمان صلاح الطويل، 1986، ص 186).

و الشكل التالي يوضح السلم الهرمي للحاجات الإنسانية وفقا لليمان بورتر (هاني عبد الرحمان صلاح الطويل، 1986، ص 187).



شكل رقم (04) يوضح السلم الهرمي للحاجات الإنسانية
لليمان بورتر.

- و يحمل النتائج التي توصل إليها ليتمان بورتر من دراساته هذه تتحدد في النقاط التالية:
- * - أن المستوي الإداري في تنظيم المنظمة له دور أساسي في درجة إرضاء العاملين، و أنه يحدد درجة إشباع حاجاتهم المختلفة. فكلما ارتفع المستوى الوظيفي للموظف زادت درجة إشباع حاجات تحقيق الذات و العكس صحيح.
 - * - زيادة إشباع الأفراد لحاجات الإستقلال و إحترام و تحقيق الذات ترتبط طرديا بمستواهم الإداري في المنظمة.
 - * - بشكل عام، أن حاجات الإستقلال و حاجات تحقيق الذات كانت، و بشكل منتظم، أقل الحاجات إشباعا، في حين كانت حاجات الأمن و حاجات الإنتساب أكثر الحاجات إشباعا لكافة المستويات الإدارية.
 - * - حاجات الإستقلال و حاجات تحقيق الذات من منظور موظفي الإدارة العليا هي أكثر الحاجات أهمية و إرتباطا بالنسبة لأعمال موظفي الإدارة المتقدمة.
 - * - أن درجة إشباع المديرين التنفيذيين لحاجاتهم، و خصوصا، حاجات الإحترام و حاجات تحقيق الذات أكبر بالمقارنة بالمديرين الإستشاريين.
 - * - حاجات الإستقلال من منظور المديرين الإستشاريين هي أكثر أهمية بالنسبة لهم بالمقارنة بالمديرين التنفيذيين. أما بالنسبة لباقي الحاجات فلم تكن هناك بينها أي فروق تذكر من حيث درجة الأهمية بالنسبة لكل منهما.
 - * - المديرين التنفيذيين في المنظمات صغيرة الحجم أكثر شعورا بالرضا مقارنة بزملائهم في المنظمات كبيرة الحجم، بينما يعتبر أفراد الإدارة العليا في المنظمات كبيرة الحجم أكثر شعورا بالرضا مقارنة بزملائهم في المنظمات صغيرة الحجم.

- * - ليس هناك علاقة بين حجم المنظمة و بين الأهمية النسبية للحاجات كما يدركها المديرون.
- * - لا توجد فروق بين التنظيم المسطح و التنظيم الطويل من حيث درجة الرضا التي يشعر بها المديرون.

(5)- دافيد ماكلياند David McClelland:

إنطلاقاً من النتيجة التي توصل إليها هنري ألكسندر موراي Henry Alexander Murray سنة 1943 في دراسته التي أجراها على عدد من الأفراد الذين طلب منهم أن يؤلفوا قصة درامية حول كل صورة من الصور العشرين المكونة لإختبار تفهم الموضوع (T.A.T) الذي وضعه سنة 1943، و التي مفادها أن لكل فرد حوالي عشرين حاجة أساسية تحفز سلوكه و التي بالإمكان تحديدها، قام دافيد ماكلياند و زملاؤه ابتداءً من سنة 1953 بدراسات لعدد كبير من الدول المتقدمة و غير المتقدمة إقتصادياً مكنته سنة 1968 من إقتراح نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الإنجاز، حيث يرى من خلال هذه النظرية، أنه إضافة إلى حاجات أخرى، فإن لكل فرد ثلاث حاجات رئيسية تختلف مستوياتها بين الأفراد لدرجة أن بعضها يصبح مسيطراً على سلوكهم (عمار الطيب كشود، المجلد الثاني، 1995، ص 75) و هذه الحاجات هي:

1- الحاجة للإنجاز: و يعتبرها ماكلياند من أهم دوافع العمل حيث وجد أن المديرين في المستويات العليا و الوسطى أكثر إهتماماً بتحقيق الإنجازات من أولئك الذين هم في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي و الذين تكون أجورهم عادة متدنية (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 64).
و مصطلح الإنجاز كما يعرفه ماكلياند هو الأداء في ضوء مستوى الإمتياز أو مجرد الرغبة في النجاح (إدوارد.ج. موري، 1988، ص 139).

و الأفراد الذين لديهم قدرة كبيرة من الشعور بالحاجة للإنجاز من منظور ماكلياند يتميزون بمجموعة خصائص هي:

- أن رضاهم الوظيفي يتأتى من نجاحهم في تحقيق أهدافهم. فالمحفزات المادية بالنسبة لهم ليس إلا وسيلة للحفاظ على درجة إنجازاتهم.
- أنهم يفضلون التغذية الراجعة المباشرة فيما يتعلق بأدائهم.
- أنهم يفضلون تحقيق أهداف متوسطة الصعوبة و تحمل مخاطرة معقولة. فالأهداف الصعبة البعيدة عن متناولهم قد تسبب لهم إحباط نفسي لعدم إمكانية تحقيقها. و الأهداف السهلة التي لا تحمل أي مخاطرة لا تثير لديهم الدافع الكافي لإنجازها.
- أنهم يرغبون في الحصول على نتائج ملموسة عن أعمالهم، و التي عادة ما تكون في صورة زيادة في الأرباح أو الإنتاج أو في المبيعات أو خفض في التكاليف. و الهدف الحقيقي هنا ليس الربح المادي في حد ذاته و إنما المعنى الرقمي المحدد لنتائج العمل.
- أنهم يفضلون العمل بحرية بهدف تحمل المسؤولية، من دون الغير، على نجاحهم أو عدم نجاحهم في أداء أعمالهم

(2) - الحاجة للإلتزام: إن الأفراد الذين يظهرون هذا النوع من الحاجات كدافع مسيطر على سلوكهم يجدون في المنظمة فضاءاً لتكوين علاقات صداقة جديدة، و هم يفضلون أداء المهام التي تتطلب التفاعل المستمر مع زملاء العمل. فرضاهم الوظيفي يتأتى، فقط، من خلال العلاقات الشخصية و النشاطات الإجتماعية.

(3) - الحاجة للقوة: إن الأفراد الذين يظهرون هذا النوع من الحاجات كدافع مسيطر على سلوكهم يتأتى رضاهم، فقط، من الوظائف التي تمكنهم من السيطرة و التحكم في الآخرين. و تعتبر الحاجة للإنجاز ذات أهمية ثانوية بالنسبة للأفراد الذين لديهم مستويات عالية من هذه الحاجة. و مثال على المنظمات التي يمكن من خلالها إشباع هذه الحاجة نجد المنظمات العسكرية التي تميل إلى إستقطاب الأفراد الذين لديهم هذا النوع من الحاجات و يرغبون في إشباعها (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 75 - 76).

و من العناصر المهمة الواردة في نظرية ماكيلاند هو إعتقاده بإمكانية تعلم الحاجة. فقد ذكر بهذا الشأن عدة حالات لأفراد إرتفع عندهم الشعور بالإنجاز إلى مستويات عالية بعدما كان في أدنى مستوياته و هذا جراء إخضاعهم إلى مجموعة من التجارب المدرسية.

كذلك، وجد ماكيلاند أن الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الشعور بالإنجاز يتصرفون بطرق تختلف عن نظرائهم الذين يتصرفون بمستوى منخفض من ذلك الشعور.

فقد أكد ماكيلاند في دراساته على أن الأداء الدراسي للأفراد الذين لديهم مستوى عال من الشعور بالإنجاز كان أحسن من زملائهم الذين كان شعورهم بالحاجة إلى الإنجاز منخفض. و بناءً على نتائج الدراسات التي قام بها، يرى ماكيلاند أن الحاجة يمكن تعلمها أو التخلص منها و ذلك تحت ظروف محددة.

و قد حاول بعض الباحثون تعميم نتائج دراسات ماكيلاند على ثقافات و دول متخلفة على إعتبار أن، كما يعتقد ماكيلاند، الثقافات أو المجتمعات المتخلفة إقتصادياً يمكن تغييرها، و ذلك بإعتماد مجموعة متغيرات تستثير الحاجة للإنجاز (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 77).

و كان إهتمام ماكيلاند، كما يشير إلى ذلك كل من غراي و ستارك Gray & Starke في كتابهم الموسوم " السلوك التنظيمي: مفاهيم و تطبيقات " الصادر سنة 1988، مركزاً بشكل كبير على مطابقة أنماط الحوافز الفردية بحوافز المنظمة. ففي حالة إكتشاف، مثلاً، أن الحاجة للإلتزام هي المسيطرة على سلوك أحد الأفراد العاملين بمنظمة تكافئ على السلوك المهتم بالقوة فإنه من الممكن أن تخضع المنظمة هذا الفرد لبرنامج تدريبي ينمي فيه الحاجة إلى القوة بالقدر الذي تكافئ عليه من قبل المنظمة (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 77 - 78).

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن نتائج العديد من الدراسات التي تناولت بالفحص علاقة الحاجة بالإنجاز بالأداء الوظيفي قد كانت إيجابية و أيدت فروض نظرية ماكيلاند في هذا الموضوع. فقد وجد كل من ستير Steers سنة 1975 و سبنسر Steers & Spencer سنة 1977 بأن العمال الذين لديهم مستوى عال من الشعور بالإنجاز يظهرون رضا عال عن الأداء الجيد، في حين أنه لا توجد هناك أية علاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي للعمال الذين لديهم مستويات منخفضة من الشعور بالإنجاز.

كذلك، أوضح كل من يوكل و لاثام Yukl & Latam سنة 1978 أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز مرتفعة يحددون لأنفسهم أهدافا سامية أكثر من أولئك الذين لديهم إنخفاض في هذا الشعور.

إضافة إلى ذلك، وجد كل من ماتسوي و آخرون Mtsui & Others سنة 1982 أن لمستوى الحاجة للإنجاز علاقة بالجهد المبذول و أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من هذا الشعور قد تحسن أدائهم الوظيفي بشكل كبير بعد التغذية الراجعة مباشرة.

و دائما في نفس السياق، فإن ماكلياند و وينثر McClelland & Winter سنة 1969 قد أكدوا على أن النجاح الوظيفي يزداد لدى الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الشعور بالإنجاز في قطاع الأشغال العمومية، و أن للبرامج التدريبية المتعلقة بالدوافع الأثر الواضح في زيادة هذا الشعور (عمار الطيب كشروود، المجلد الثاني، 1995، ص 78).

كذلك، أوضح ماكلياند من خلال دراساته أن الحاجة للإنجاز تتواجد بشكل كبير لدى أبناء الدول المتقدمة إقتصاديا عنها لدى نظرائهم في الدول النامية. أما فيما يتعلق بكيفية تنمية هذا الدافع فقد أكد ماكلياند أن أسلوب تربية الأطفال له دور أساسي في هذا المجال، فإذا ما نشأ الطفل في محيط يشجعه على الإعتماد على النفس و الإستقلالية و وضع أهدافه بنفسه فإن احتمال تنمية دافع الإنجاز لديه تكون أكبر من لو أنه نشأ في جو لا يشجعه على الإستقلالية و الإعتماد على النفس و تحديد أهدافه بنفسه (سمير محمد يوسف، 1980، ص 64).

و رغم الصدى الكبير الذي لاقته نظرية الإنجاز لماكلياند بين الباحثين في ميدان الدافعية مقارنة ببعض النظريات الأخرى لتأكيداتها على إمكانية تعليم الحاجة للفرد و الجماعة، فإنها بالمقابل كانت عرضة لانتقادات عدة من قبل عدد من الباحثين، و التي من أهمها مايلي:

* - إن مصداقية نتائج دراسات ماكلياند فيما يتعلق بتحديد حاجات الأفراد الثلاث الأساسية ضعيفة إلى حد كبير و يشوبها قدر كبير من الشك على إعتبار أنه أعتمد في تحديدها على إختبار تفهم الموضوع الذي هو من الإختبارات الإسقاطية. فعلى الرغم من أن لهذا النوع من الإختبارات عدة مزايا في تفسير الملاحظات الذاتية فإنه في حد ذاته فن و تمرين يتضح من خلاله إنحياز الباحث لا إنحياز المبحوث، و عليه فمن الأفضل إعتداد وسائل أخرى لقياس الحاجات الثلاثة. و قد تكون إحدى هذه الطرق ملاحظة السلوك الفعلي للأفراد في عملية إتخاذ القرارات ثم إستنتاج ما هي الحاجات التي دفعت هولائي الأفراد إلى إتخاذ مثل تلك القرارات.

* - إن تأكيد ماكلياند على تعليم الحاجة للكبار يتناقض و العديد من الدراسات السيكولوجية التي تقول بأن إكساب الدوافع يتم عادة في مراحل الطفولة و من الصعب جدا تغييرها لاحقا عندما تثبت. و ماكلياند نفسه يعترف بهذا المشكل لكنه يؤكد على وجود أدلة علمية قوية في ميادين عديدة، مثل السياسة و الدين، تبين بأن سلوك الكبار يمكن تغييره في فترة زمنية قصيرة.

* - يرى كل من غراي و ستارك Gray & Starke في كتابهم الموسوم " السلوك التنظيمي: مفاهيم و تطبيقات " الصادر سنة 1988 أنه إذا ما حدث و أن تم إكساب فرد ما حاجة ما تحت ظروف مضبوطة جدا، كما

يؤكد على ذلك ماكيليلاند، فإنه في الحقيقة لا يعدو أكثر من كونه مجرد شعورا مؤقتا تم إستنتاجه بدلا من كونه تغييرا دائما في السلوك. و في هذا الشأن قارن منتقدو ماكيليلاند نتائجه بتلك الملاحظة يوميا في الجماعات المشحونة عاطفيا عند حضورها إجتماعات سياسية أو دينية، فمن خلال الجو و العاطفة التي تعم هذه الإجتماعات يظهر الأفراد تغييرات في سلوكهم داخل هذه البيئة، لكن عندما يرجعون إلى بيئاتهم العادية ينطفئ ذلك السلوك إذا لم يجد الظروف المواتية لديومته و إستمراره (عمار الطيب كشرو، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 78 - 80).

6- فريديريك هرزبرغ Frederick Herzberg

في سنة 1957 نشر فريديريك هرزبرغ و زميلاه موسنر Mausner و سيندرمان Synderman نتائج مراجعة شاملة و مفصلة أصدلح عليها بإسم " إبتجاهات أو مواقف العمل: مراجعة للبحوث و الآراء " و التي تناولوا فيها نتائج البحوث التي أجريت خلال سنوات ماضية بالولايات المتحدة الأمريكية حول موضوع إبتجاهات و مواقف العاملين إزاء أعمالهم في كافة المجالات (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 159).

و عكس المراجعات السابقة مثل التي قام بها كل من برايفيلد و كروكات Brayfield & Crockett 1955 التي لم تجد أية علاقة بين متغير الرضا الوظيفي و متغير الأداء في العمل، أستخلص هرزبرغ و زميلاه وجود علاقة منظمة بين هذين المتغيرين.

و عدم إكتشاف برايفيلد و كروكات و غيرهما من الباحثين لمثل هذه العلاقة سببه في نظر فريديريك هرزبرغ أنهم كانوا لا يميزون بين مفهومي الرضا الوظيفي و الإستياء الوظيفي. فالرضا الوظيفي وفق لما رآه هرزبرغ سببه مجموعة معينة من العوامل، بينما الإستياء الوظيفي هو نتيجة مجموعة أخرى من العوامل مختلفة تماما (عمار الطيب كشرو، المجلد الثاني، 1995، ص 67).

و بناء على النتائج المتوصل إليها من قبل هرزبرغ و زملاؤه في مراجعتهم السالفة الذكر، قاموا في سنة 1959 بإجراء دراسة شاملة لمئتين (200) من المهندسين و المحاسبين العاملين بعدد من الشركات بمدينة بيتسبرغ بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة دوافع العاملين و مدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها. و قد نشروا نتائج هذه الدراسة في كتابهم الموسوم " الدوافع إلى العمل " الصادر سنة 1959 (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 159).

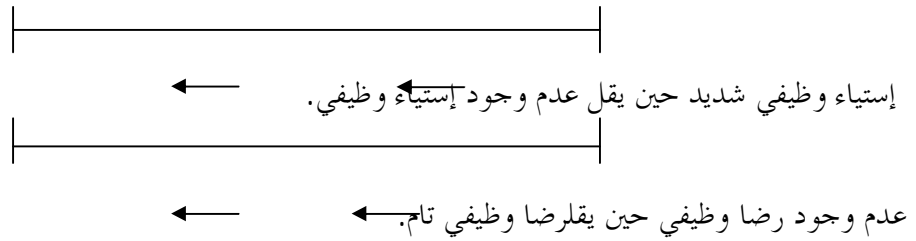
و تتحدد الأداة المستخدمة من قبل هرزبرغ في هذه الدراسة في أسلوب الحادث المخرج أو المواقف المخرجة Incidents critiques لفلانقان القائم على توجيه سؤالين إثنين لأفراد عينة الدراسة يطلب فيهما من كل فرد وصف جميع المواقف و الظروف التي أثناءها شعروا شعورا حسنا، و أيضا، شعورا سينا تجاهوظائفهم. و السؤالين اللذان تم توجيههما لأفراد عينة الدراسة هما:

* - متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا و القناعة في عملك؟.

* - متى شعرت بأعلى مستوى من الإستياء في عملك؟ (حسين حريم، 2002، ص 128).

و بناء على نتائج هذه الدراسة قام فريديرك هرزبرغ و زميلاه ببناء نظرية في ميدان الدافعية أصطلح عليها بنظرية العاملين (العامل الصحي و العامل الدافع) و ذلك وفق فلسفة تركز على مجموعة نقاط أوردها هرزبرغ سنة 1966 في كتابه الموسوم " العمل و طبيعة الإنسان " و هذه النقاط تتحدد في:

*- أن الرضا الوظيفي و الإستياء الوظيفي هما عمليتين منفصلتين. فنقيض الرضا الوظيفي هو عدم وجود الرضا و ليس الإستياء، و أن نقيض الإستياء الوظيفي هو عدم وجود الإستياء و ليس الرضا، و بالتالي فوجود الإستياء لا يعني عدم وجود الرضا. و الشكل التالي يوضح هذه النقطة:



شكل رقم (05) يوضح مفهوم فريديرك هرزبرغ لكيفية حدوث عملي الرضا و الاستياء الوظيفي.

*- أن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي التام ليست نفسها المسببة للشعور بالإستياء الوظيفي التام، و أن العوامل المسببة للشعور بالإستياء الوظيفي الكلي ليست نفسها المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي.

*- أن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي هي تلك التي أصطلح عليها بالعوامل الدافعة. و التي منها:

- الإنجاز في العمل.
- فرص الترقية في العمل.
- طبيعة و محتوى الأعمال التي يتم القيام بها.
- زيادة المسؤولية.
- إمكانية النمو و التطور الشخصي.
- الاعتراف بالإنجاز من قبل الزملاء و الإدارة...إلخ.

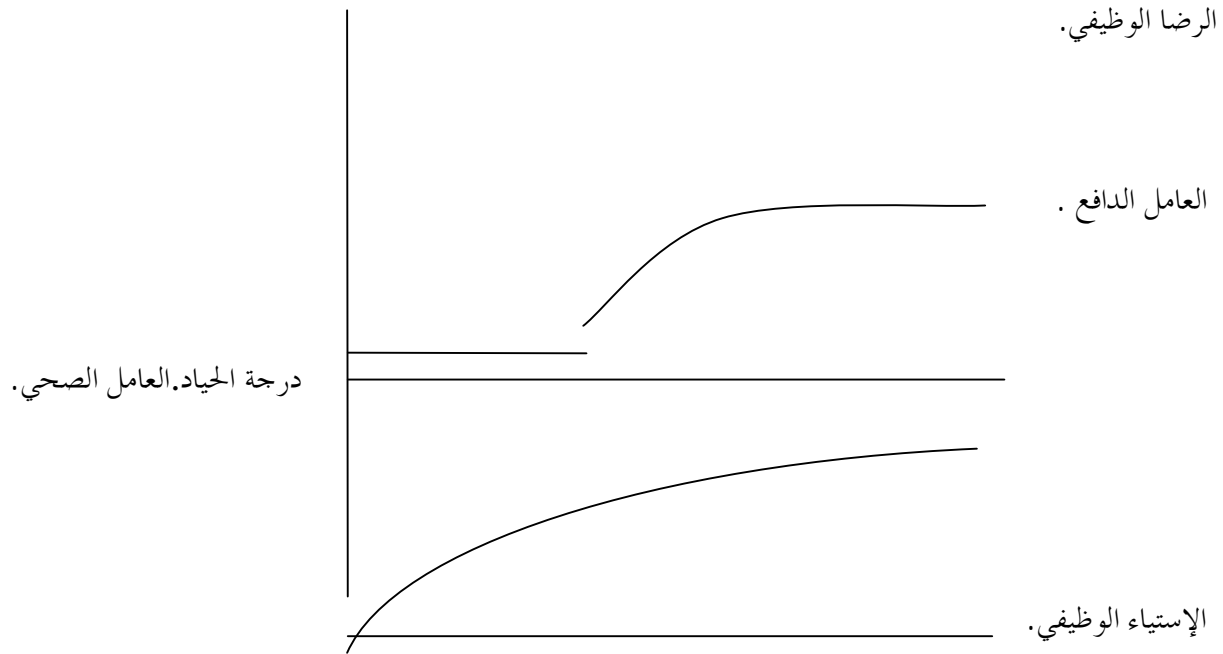
*- أن العوامل المسببة للشعور بالإستياء الوظيفي الكلي هي تلك التي أصطلح عليها بالعوامل الصحية. و التي من بينها:

- سياسة و إجراءات الإدارة.
- الظروف الفيزيائية للعمل.
- الحياة الشخصية للفرد العامل.
- العلاقة مع الرؤساء و زملاء العمل و المرؤوسين.
- طبيعة الإشراف.
- الأمن الوظيفي.
- الأجر.

- المنح و العلاوات.

- المركز و المكانة.

*- إن زيادة درجة إشباع العوامل الصحية تؤدي إلى إنخفاض مستوى الشعور بالإستياء الوظيفي إلى الحد الذي يصل فيه هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد و التي تشير إلى إنعدام الشعور بالإستياء الوظيفي. أما عند زيادة درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا الوظيفي يزداد و يصل إلى حالة الرضا الوظيفي الكلي . و الشكل التالي يوضح هذه العملية.



شكل رقم (06) يوضح أثر العامل الدافع و العامل الصحي

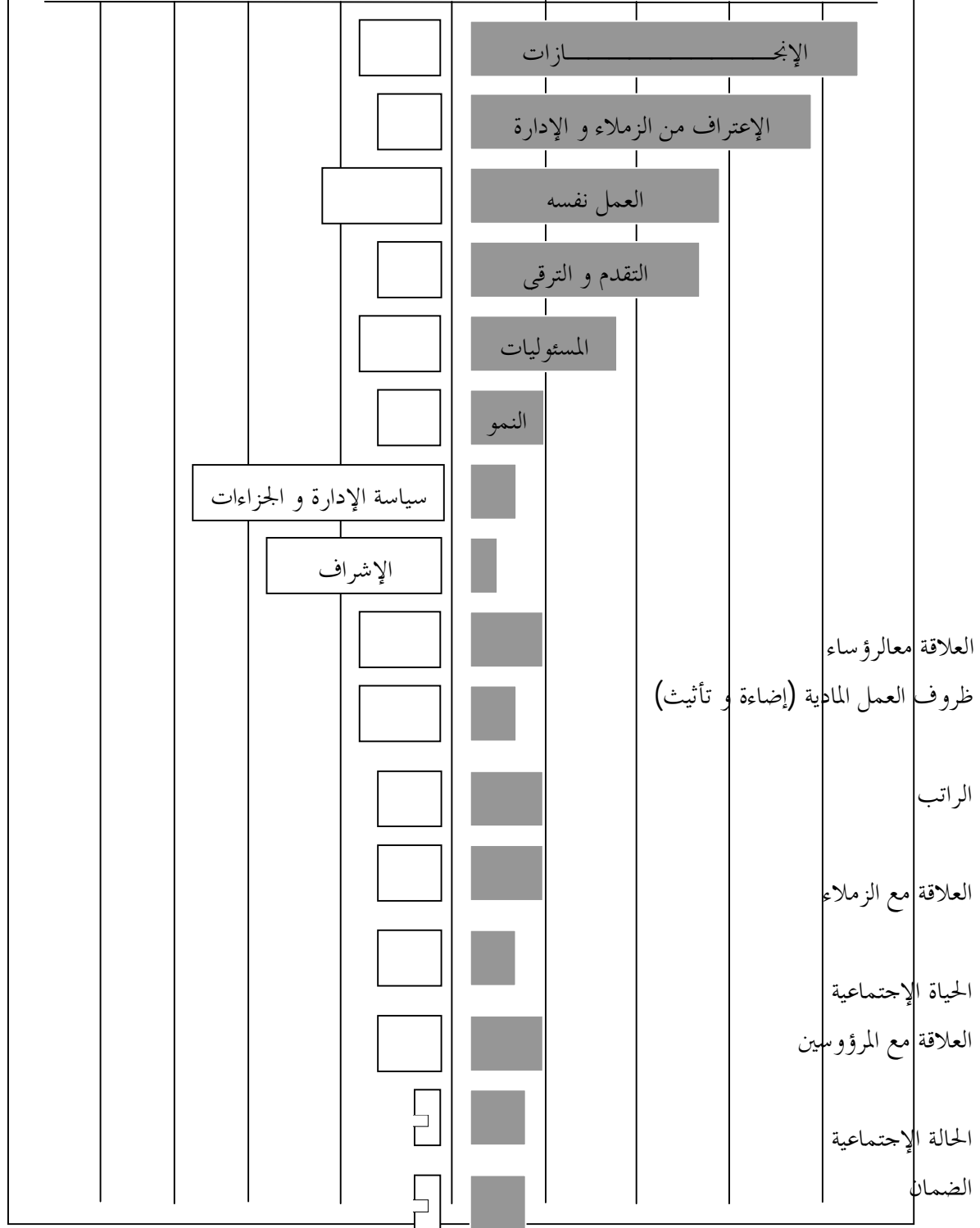
في الرضا الوظيفي حسب فريدريك هرزبرغ.

و قد قام فريدريك هرزبرغ بتوضيح نظريته في مقاله المنشور سنة 1966.مجلة جامعة هارفارد وفق الشكل التالي

عوامل الرضا الوظيفي (العوامل الدافعة) عوامل الاستياء الوظيفي (العوامل الصحية)

تكرار النسب للراضين تكرار النسب لغير الراضين

50% 40 30 20 10 صفر 10 20 30 40 50%



شكل رقم (07) يوضح مضمون نظرية العاملين (العامل الدافع، العامل الصحي) لفريدريك هرزبرغ.

و برغم النجاح الكبير الذي عرفته نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بعدما قام هرزبرغ و باحثون آخرون بتطبيق هذه النظرية و إختبارها على عدد كبير من العاملين و الموظفين من الرجال و النساء، في منظمات عامة و خاصة و في مستويات إدارية عليا و دنيا، و أيضا، في الإتحاد السوفيتي و عدد من دول العالم، فإنها قد تعرضت لإنتقادات عدد من الباحثين و الدارسين و ذلك من عدة نواح. و من الباحثين الذين تعرضوا لهذه النظرية بالنقد نجد فريد لاندر Fried Lander سنة 1963، و قرين Graen سنة 1966 و سنة 1968، وهالبرن Halbern سنة 1966، و هاوس و ويدجر Hous & Widger سنة 1968، و حنفي سليمان سنة 1970 (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 162).

و عموما، تتلخص أهم الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية في النقاط التالية:

* - يرى عدد من الباحثين أن الأداة المستخدمة من قبل هرزبرغ و زملاؤه في دراساتهم و المتمثلة في أسلوب المواقف الحرجة قد أثرت في إستجابات أفراد عينة الدراسة على إعتبار أنها قد أوحى لهم بأن تأتي إستجاباتهم وفقا لرغبات الباحثين.

و في هذا الإطار يقول حنفي سليمان سنة 1980: " من أبرز معالم التحيز في مقياس هرزبرغ أنه يثير الرغبة في الدفاع عن النفس...فماذا نتوقع من الفرد حين سؤاله عن الأسباب التي أدت إلى نجاحه (رضائه التام و حين سؤاله عن الأسباب التي أدت إلى فشله (إستيائه التام) من الطبيعي أن يعزو الفرد أسباب النجاح إلى نفسه حين ينجح، و أن يلقي باللوم كله على كل من حوله حين يفشل (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 162).

* - أنه من الصعب جدا إن لم يكن من المستحيل التوصل إلى نفس نتائج دراسات هرزبرغ بطرق غير التي أستعملها هو. فقد أشار ليندي و ترمبو Landy & Trumbo في كتابهم الموسوم " علم النفس سلوك العمل " الصادر سنة 1980 إلى أن الدراسات السابقة لم تثبت صحة نظرية العاملين إلا في حالة إستعمال منهجية هرزبرغ، أي أن المنهجية تحدد النتائج (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص.

ص 72-73). و هذا ما سنتبينه لاحقا عند تناولنا لعينة من الدراسات التي أيدت و ناقضت نتائج هذه النظرية.

* - يشير كل من هوس و ويقدور House & Wigdor سنة 1967 إلى أن تأكيد هرزبرغ على وجود عاملين متميزين (العامل الدافع و العامل الصحي) يؤثران على الرضا الوظيفي يناقض الأدلة العلمية التي تؤكد على أن العاملين، في حقيقة الأمر، غير منفصلين على إعتبار أن العوامل الجوهرية للوظيفة Job content تصنف في بعض الأحيان من قبل الأفراد على أنها عوامل وقائية، و في نفس الوقت، فإن العوامل غير الجوهرية للوظيفة Job context و خاصة الأجر منها تصنف في بعض الأحيان من قبل الأفراد على أنها عوامل تحفيزية (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 73).

* - أن فريدريك هرزبرغ لم يستخدم أي مقياس للتمييز بين الشعور بالرضا التام و الشعور بالإستياء الشديد. بل أعتمد كلية على التقدير الشخصي لأفراد عينة الدراسة. فإذا قال فرد ما إن هذا العامل أدى إلى شعوره بالرضا التام

أو بالإستياء الشديد أعتبر ما يقوله مقياسا للرضا أو الإستياء، فكيف إن أختار فردان مختلفان من حيث طبيعة المشاعر التي تركها في نفوسهم نفس العامل؟ و عليه فإن الإعتماد على آراء الآخرين فقط كمقياس أمر مرفوض من الناحية العملية ما لم يتم التأكد من دقة ما يقال بمقياس يستوفي الشروط العلمية (الصدق و الثبات) (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 163).

*- إن تأكيد فريدريك هرزبرغ المطلق على أهمية العوامل الجوهرية للوظيفة و تجاهله لأهمية العوامل غير الجوهرية للوظيفة في عملية الدافعية هو تأكيد خاطئ على اعتبار أن كلا المجموعتين من العوامل لهما أهمية قصوى في عمليتي الدافعية و الرضا الوظيفي، و هذا ما سنتبينه لاحقا عند تناولنا لعينة من الدراسات التي أيدت و ناقضت نتائج نظرية هرزبرغ (عمار الطيب كشروود، المجلد الثاني، 1995، ص 73).

*- إن إعتماد فريدريك هرزبرغ في دراساته على عينة محدودة من فئة المهندسين و فئة المحامين فقط قد دفع بعدد من الباحثين إلى التشكيك في إمكانية تعميم نتائج دراساته على مجموعات مهنية أخرى (حسين حريم، 2002، ص 130).

*- ألها تحمل دور المتغيرات الموقفية.

*- يفترض فريدريك هرزبرغ وجود علاقة بين الرضا و الإنتاجية، و لكن منهجية البحث التي أستخدمها بحثت في الرضا فقط و ليس الإنتاجية، و لكي تصح هذه الدراسة يجب إفتراض وجود علاقة قوية جدا بين الرضا و الإنتاجية (ماجدة العطية، 2003، ص 117).

و على الرغم من هذه الإنتقادات و غيرها فإن نظرية فريدريك هرزبرغ لا تزال تحظى بإهتمام العديد من المهتمين بالبحث في الحقل الإداري، و أيضا، إهتمام المديرين الذين يسعون لزيادة الدافعية لدى الأفراد العاملين و الميل نحو إستخدام عوامل الدافعية التي أقرحتها النظرية. و السبب في هذا كله حسب رأي حسين حريم أن فريدريك هرزبرغ فد أستخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المفردات و المصطلحات السيكلوجية المعقدة (حسين حريم، 2002، ص 130).

و قد قام العديد من الباحثين، غربيين و عرب، بإختبار فروض نظرية فريدريك هرزبرغ. و النتائج التي أسفرت عنها دراساتهم كانت مختلفة فيما بينها، فمنها ما جاءت مؤيدة لفروض النظرية و منها ما جاءت مناقضة لها. و فيما يلي نستعرض لعينة من هذه الدراسات.

أولا: الدراسات المؤيدة:

(1)- الدراسات الغربية:

من الدراسات الغربية التي جاءت نتائجها مؤيدة لفروض نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ نجد دراسة جيتزبرجGinzberg التي أجريت سنة 1959 والتي أكدت نتائجها على أن عناصر الرضا الوظيفي تتحدد في الإنجاز، و التقدير و المسؤولية و العمل ذاته (مجلة دراسات نفسية، العدد 2، 1999، ص. ص 238-239) . كذلك، ذكر هينيسG. Hines بناء على نتائج دراسة قام بها سنة 1973 على 218 مدير و 196 عامل، أن نموذج فريدريك هرزبرغ جاء صادقا في مختلف المستويات الوظيفية (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، 2002، ص 233).

و دائما في نفس السياق، جاءت نتائج دراسة ماشينجوا و شميتP.Machungwa & N. Schmit التي أجريت سنة 1983 و كان موضوعها دوافع العمل، و أستخدم فيها مجموعة متغيرات هي طبيعة العمل، الترقية و النمو، ظروف العمل المادية و الطبيعية، العدالة، العلاقات مع الآخرين، المشكلات الشخصية، مؤيدة لمضامين نظرية فريدريك هرزبرغ (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، 2002، ص 233).

كذلك، جاءت دراسة باريت غراسBarrett.H. Grace التي أجريت سنة 1984 في نفس الاتجاه، فقد أكدت نتائجها على أن جميع العناصر التي حددها هرزبرغ في نظريته تساهم في الإحساس بالرضا الكليين الوظيفية (بطرس حلاق، 1999، ص 37).

و بالمثل فقد أكدت نتائج دراسة شافيرShaver .H. C. التي أجريت سنة 1988 على خريجي كلية الصحافة بالولايات المتحدة الأمريكية على أن الإحساس بالرضا و عدم الرضا الوظيفي يتحدد وفق ما تؤكد عليه فروض نظرية فريدريك هرزبرغ (بطرس حلاق، 1999، ص 37).

و في نفس السياق دائما، جاءت نتائج دراسة جيمس كلليKelly.James.D التي أجريت سنة 1989 على عينة مكونة من 893 من أعضاء هيئة التدريس بكليات الصحافة و الإعلام بالولايات المتحدة الأمريكية مؤيدة لنتائج نظرية العاملين، حيث كان الإحساس بالرضا و عدم الرضا الوظيفي يتفق و العوامل التي حددها نظرية هرزبرغ (بطرس حلاق، 1999، ص. ص 37-38).

و من الدراسات الغربية المؤيدة، أيضا، لفروض نظرية فريدريك هرزبرغ نجد دراسة روبرت أوين و آخرون،Robert Eween & Others، دراسات ورنمونتWernimont و هليرن و بازكHelfern & Bask، دراسة هافوردHafford، دراسة كلاركClarke (مجلة دراسات نفسية، العدد 2، 1995، ص 309).

(2)- الدراسات العربية:

من الدراسات العربية التي جاءت نتائجها مؤيدة لفروض نظرية العاملين نجد دراسة هبة الله السمرى التي أجريت على المشتغلين في مجال الأخبار في التلفزيون المصري.

كذلك، فإن جزء من نتائج دراسة ميداني و إبراهيمMaidani & Ibrahim التي أجريت سنة 1991 بالمملكة العربية السعودية، و التي كانت تهدف إلى مقارنة تطبيق مضامين نظرية فريدريك هرزبرغ في القطاع العام و القطاع

الخاص قد جاءت مؤيدة لفروض نظرية العاملين كونها أكدت على أهمية العوامل المرتبطة بمحتوي الوظيفة في دافعية العمال في كلا القطاعين (مجلة دراسات نفسية، العدد 2، 1999، ص. ص 246-247).

ثانياً: الدراسات المناقضة:

(1)- الدراسات الغربية:

من الدراسات الغربية التي جاءت نتائجها مناقضة لنتائج نظرية فريدريك هرزبرغ نسجل دراسة وولف Wolf، دراسة جورولو Gorlow، دراسة هيلن Hulén، دراسة سميت Smith، دراسة جروين Groen، دراسة ماريس Marrs (مجلة دراسات نفسية، العدد 2، 1995، ص 309).

(2)- الدراسات العربية:

من الدراسات العربية التي جاءت نتائجها مناقضة لفروض نظرية العاملين لهرزبرغ نجد دراسة ناصر محمد العديلي التي أجريت سنتي 1980-1981 بالمملكة العربية السعودية، والتي كانت تهدف إلى معرفة مدى رضا موظفي القطاع العام عن كل من عوامل محيط الوظيفة (العوامل الصحية) و محتوى الوظيفة (العوامل الدافعة) و أيهما أكثر تأثيراً في الرضا و عدم الرضا الوظيفي، و ذلك وفقاً لما جاءت به نظرية العاملين.

و قد أجريت هذه الدراسة التي أستخدم فيها إستبيان منسوتا الشامل للرضا الوظيفي (MSQ) بعد تعديله و مواءمته لبيئة عمل و ثقافة المجتمع السعودي، على عينة مكونة من 220 موظفاً في القطاع الحكومي ممثلين في مديريين و موظفين في مختلف المستويات و الأعمال الوظيفية و يتوزعون على مختلف الوزارات و المصالح و الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض.

و تلخص أهم النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة في النقاط التالية:

* - وجود تشابه في درجات الرضا و عدم الرضا الوظيفي للموظفين السعوديين على كل من عوامل محيط الوظيفة (العوامل الوقائية) و عوامل محتوى الوظيفة (العوامل التحفيزية) و هاته النتيجة لا تتفق و النتائج التي أسفرت عنها نظرية العاملين في موضوع الدافعية و الرضا الوظيفي.

* - أن عوامل الرضا الوظيفي للموظفين السعوديين في القطاع الحكومي تتحدد في:

- عامل العلاقة مع زملاء العمل.

- عامل الإعراف و التقدير من زملاء العمل.

- عامل علاقات العمل مع الرؤوسين.

- عامل الظروف المادية للعمل.

- عامل طبيعة العمل.

- عامل الشعور بالإنجاز.

* - أن عوامل عدم الرضا الوظيفي للموظفين السعوديين في القطاع الحكومي تتحدد في:

- عامل فرص الترقية و التسلية التي تتيحها الوظيفة لهم و لعائلاتهم.

- عامل الراتب الذي يتقاضونه و كمية العمل الذي يقومون به.
- عامل مقارنة ساعات العمل بساعات عمل من يمارسون أعمالا مشابهة في منظمات أخرى.
- عامل الجزاء و الثناء الذي يتقاضاه الموظف مقابل أدائه للأعمال الجيدة.
- عامل الفرص المتاحة للموظف لتجريب طريقتة الخاصة لأداء العمل.
- عامل الطريقة التي يجازى بها الموظف مقابل العمل الذي يقوم به (ناصر محمد العديلي، 1995، ص. 203-204).

كذلك، فإن دراسة حمزة عقيل التي أجريت سنة 1982 و التي كانت تهدف إلى تحديد عوامل الرضا الوظيفي أو عدمه لدى أعضاء هيئة التدريس و المحاضرين و الإداريين و الفنيين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة قد جاءت مناقضة لفروض نظرية العاملين. فالنتيجة التي أسفرت عنها هذه الدراسة تشير إلى أن العوامل البيئية هي التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي في حين أن العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة هي التي تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا (مجلة دراسات نفسية، العدد 3، 1995، ص 386).

و في نفس السياق دائما، نسجل نتائج دراسة ميداني و إبراهيم السالفة الذكر في عرضنا لنتائج الدراسات المؤيدة لفروض نظرية العاملين. فعلى الرغم من أن جزء من نتائج هذه الدراسة (قد سبق ذكره) قد جاء مؤيدا لفروض نظرية العاملين فإن الجزء الأخر و المتمثل في أن تقديرات عمال القطاع العام للعوامل المرتبطة بمحيط الوظيفة كانت مرتفعة و تختلف إختلافا ذو دلالة إحصائية مقارنة بنظيرتها لعمال القطاع الخاص، قد جاء مناقضا لفروض نظرية العاملين (مجلة دراسات نفسية، العدد 2، 1999، صص 246-247).

(7)- دو غلاس ماجريجور Douglas Mcgregor 1906 – 1964 :

يقول دوغلاس ماجريجور الذي يعتبر من أنصار فلسفة البشرية الصناعية أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الإفتراضات عن الطبيعة البشرية. بمعنى آخر، أن الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية. وهو يصنف هذه الإفتراضات في كتابه الموسوم " الوجه الإنساني للمنظمة " الصادر سنة 1960 إلى مجموعتين متميزتين عن بعضهما البعض. الأولى أسمها نظرية X والثانية أسمها Y (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 130).

فأما نظرية X فقد رأى ماجريجور أنها تفترض أن العامل العادي كسول، و يكره العمل وراثيا، و لا يتمتع بذكاء، و ليس لديه الطموح الكافي، و يتجنب المسئولية و يرغب في أن يقوده الغير، و مثل هذا العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط و لا يبالي بمصلحة الجماعة أو المنظمة، و أن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الفسيولوجية و نظيرتها الأمنية فقط. و بسبب هذه الظروف ينبغي أن يجبر على العمل و تضبط تصرفاته و يوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 74).

و رغم ذلك فقد كان ماجريجور مقتنعا بوجود بعض الظواهر في العمل لا يمكن لهذه النظرية تفسيرها، فقد تساءل عن إرتفاع الإنتاج في بعض المنظمات التي تستخدم الحد الأدنى من الإكراه و أدوات الرقابة في العمل. و للإجابة على هذا التساؤل قدم ماجريجور نظرية Y التي تناقض تماما النظرية الأولى. فهي تفترض أن الإنسان نشيط و طموح، و يتمتع بذكاء، و يريد أن يعمل و يجب العمل إذا توفرت الظروف الملائمة، كون العمل بالنسبة له رغبة طبيعية مثلها في ذلك مثل اللعب و الراحة، كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادرة و الإبداع و يرغب في تحمل المسؤولية و مشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها، و أن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الحاجات الفسيولوجية و الأمنية فقط، و لكنها تمتد لتشمل الحاجات الإجتماعية و السيكولوجية كالتقدير و الإحترام و إثبات الذات، و عليه فإنه ليس في حاجة لأن يرغم على العمل إرغاما أو يراقب بإحكام، كونه يملك رقابة ذاتية بإمكانه إستعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 131).

و على هذا الأساس يرى ماجريجور أن على الإدارة أن تعمل على توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل و أنه يجب إعداد المنظمة بشكل تكون فضاءا يمكن الأفراد من تحقيق رغبتهم إذا هم أسهموا في تحقيق الأهداف التنظيمية (علي الشرفاوي، 2002، ص 83). و على العموم، فإن الافتراض الذي يكونه المشرف عن طبيعة الأفراد العاملين سوف يؤثر بطريقة أو بأخرى على توجيههم و مراقبتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة (عمار الطيب كشروود، المجلد الأول، 1995، ص 150).

(8)- كريس أرجريس Chris Argyris:

في كتابه الموسوم " الخصائص الفردية و المنظمات " الصادر سنة 1957 أوضح كريس أرجريس أن الإنسان لديه نزعة طبيعية، من وجهة نظر الدافعية إذا شق طريقه عبر المراحل الطبيعية، للتطور من حالة عدم النضج إلى حالة النضج، و هذا الإنتقال أو التطور يتم على أساس مجموعة تغيرات يختبرها الفرد. و هذه التغيرات هي:

- ينتقل الفرد من الحالة السلبية كطفل إلى الحالة الإيجابية النشطة كإنسان راشد.
- ينتقل الفرد من مرحلة الإعتماد على الغير إلى مرحلة الإستقلال التي تتميز الإنسان البالغ.
- تتنوع طرق السلوك بتقدم الفرد في العمر الزمني.
- ينتقل الفرد من عالم صغير محدود و هو طفل إلى عالم واسع له مدلولات و إستشارات مختلفة.
- يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد الإدراك للحاضر ليشمل الماضي و الحاضر و المستقبل.
- ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى الوضع المتكافئ أو المتوافق.
- ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة على السيطرة على ذاته إلى القدرة على السيطرة على الذات و إدراكها.

و هذه التغيرات، كما يراها أرجريس، تعتبر من خصائص المسار الطبيعي للشخصية السوي (علي عسكر، بدون تاريخ، ص. ص 42 - 43). و هي كثير الشبه بإفتراضات نظرية دوغلاس ماجريجور عن الطبيعة البشرية السالفة الذكر وفق ما أشارا إلى ذلك كل من سميدر Smither.R.D سنة 1988 في كتابه الموسوم " علم النفس العمل و الأداء الإنساني " و أيضا، سأل و نيغ Saal.F.E 1 & Knight.P.A سنة 1988 في كتابه الموسوم " علم النفس الصناعي و التنظيمي: علم و تطبيق " (عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، ص 146).

و إذا كان الفرد ينمو و يتطور من الناحيتين الفسيولوجية و العقلية، كما يرى أرجريس، فإنه بالمقابل يوضح، أن النمو الفسيولوجي للفرد يتوقف عند سن محدد في حين نموه العقلي يحافظ على تطوره باستمرار من خلال معارفه و علومه و خبراته و التأثيرات البيئية المحيطة به. فالإنسان بطبيعة تكوينه يسعى دائما لتحقيق الذات من خلال أعمال يقدمها لأفراد المجتمع، و ذلك على حساب حاجاته المادية كالغذاء و المأوى التي لا يمكنها أن تعادل حاجاته الذاتية. لهذا فالإدارة المتميزة، في نظر أرجريس، هي تلك التي تسعى لتأمين الشقيمن الإحتياجات لعمالها معا و تعمل دائما على وضعهم في مراكز العمل التي تتوافق مع ميولهم و رغباتهم و هذا من شأنه أن يؤدي حتما إلى تنفيذ الأهداف بأقل التكاليف بالنسبة للمنظمة. فتوزيع الإدارة للعمل على العاملين دون مراعاة لكفاءتهم و مؤهلاتهم و رغباتهم الفردية، من شأنه أن يؤدي في نظر أرجريس إلى:

* - سيحاول الفرد بشتى الوسائل إثبات قدراته الفردية في تنفيذ العمل الموكل إليه حتى و لو كان هذا العمل يحتاج إلى كفاية أفضل لما يتمتع به العامل من قدرات، و هذا من شأنه أن يخلق جوا من المنافسة غير المتكافئة بين العاملين و يقطع الطريق على الأفراد في تحقيق طموحاتهم و أهدافهم، الأمر الذي يحملهم على ترك العمل أو تغييره.

* - قد لا يكون ترك أو تغيير العمل الحل الأمثل بالنسبة للعامل، فقد يفقد التعويضات المادية عن خدمته الطويلة في العمل و قدمه الوظيفي مما يجعله أحيانا يحجم عن ترك أو تغيير العمل للإستفادة من الميزات المذكورة، لكنه سيلازمه شعور دائم بخيبة الأمل و عدم قدرته على تحقيق أهدافه الوظيفية مما سيضطره إلى القيام ببعض التصرفات السلبية في العمل كالأداء المنخفض و التخريب... إلخ (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص. ص 142 - 143).

و لمعالجة هذه المشاكل الناجمة عن التوزيع السيئ للعمل على العاملين، يرى أرجريس أنه يجب على الإدارة أن تسعى باستمرار لفهم أسباب فشل بعض العاملين في ممارسة نشاطاتهم الإدارية و الفنية و الإنتاجية و العمل على حلها عن طريق التخفيف من الممارسات التسلطية المركزية على العمال و إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات الإدارية و رسم سياسات المنظمة و تحديد أهدافها (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 143).

و رأي أرجريس هذا، وجد من الباحثين من يدعمه من بينهم باكي الذي نادي من خلال دراساته و أبحاثه التنظيمية بضرورة تحقيق الإندماج و الإنصهار فيما بين مصالح و أهداف الأفراد العاملين في المنظمة و أهداف هذه الأخيرة نفسها.

فالفردي يقدم إلى العمل في المنظمة بغية تحقيق أهداف محددة مادية و معنوية مستخدما في ذلك أدوات و وسائل الإنتاج في هذه المنظمة، و المنظمة نفسها تسعى لتنفيذ برامجها و أهدافها و سياساتها اعتمادا على الأفراد العاملين بها. و مرحلة الإندماج هذه تؤثر في أهداف الفرد و المنظمة معا. و العلاقة القائمة التي تحدث نتيجة الإندماج يصطلح عليها باكي

بروابط المنظمة و هي التنظيم الرسمي و غير الرسمي و العمل و دورته و نظام المكافآت و العقوبات في المنظمة (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 143).

و خلاصة القول، وفق ما يشير إلى ذلك زكي محمود هاشم في كتابه الموسوم " أساسيات الإدارة " الصادر سنة 1987، هي أن أرجريس يرى بأن سلوك الفرد الناضج يتميز بمجموعة خصائص أهمها النشاط المتميز و الإستقلال و إدراك الذات و الرقابة عليها و الطموح لشغل وظائف ذات مستوى عال و إتساع الرؤية و بعد النظر و إمتلاك إهتمامات أعمق و القدرة على التصرف بطرق مختلفة لإشباع الحاجات (عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، ص 146).

و الشكل التالي يوضح نمو الشخصية من الطفولة إلى الرشد وفقا لما يراه كريس أرجريس (عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، ص 146).

الطفولة. الرشـد. (عدم النضج). (النضج).

سلبية. نشاط.

--	--	--	--	--	--

إعتماد. إستقلال.

--	--	--	--	--	--

عدم رقابة. توجيه و رقابة ذاتية.

--	--	--	--	--	--

التركيز على الحاضر. التطلع للمستقبل.

--	--	--	--	--	--

إهتمامات سطحية. إهتمامات عميقة.

--	--	--	--	--	--

تبعية. مساواة أو قيادة.

--	--	--	--	--	--

شكل رقم (08) يوضح نمو الشخصية من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرشـد

من منظور كريس أرجريس.

(9)-كليتـون ألدرفـر Clayton Alderfer:

قام كليتـون ألدرفـر في الفترة الممتدة بين سنتي 1969-1972 بإقتراح نظريته في الحاجات إعتمادا على نظريتي أبراهام ماسلو و فريدريك هرزبرغ و بما يتوافق و نتائج الدراسات التي قام بها. فقد كان يؤمن هو الآخر بأن الحاجات الإنسانية يمكن تصنيفها إلى حاجات أولية و حاجات راقية (حسين حريم، 2002، ص131).

و قد أصطلح على نظرية ألدرفر بنظرية (ERG) كونها تشير أن للفرد ثلاثة حاجات أساسية. و هذه الحاجات كما تعرضها لاندي واترمبو هي:

* - حاجات الوجود Existence Needs: وهي الحاجات التي تشبع بواسطة عوامل البيئة كالأكل و الشراب و الراتب و الإمتيازات الوظيفية و غير ذلك. و هي تماثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو.

* - حاجات العلاقات **Relatedness Needs**: و هي الحاجات التي تركز على إقامة العلاقات الإنسانية و الصداقات و التقبل من الآخرين و هي تماثل الحاجات الإجتماعية عند ماسلو.

* - حاجات النمو **Growth Needs**: و هي الحاجات التي تهتم بتطوير مهارات و قدرات الفرد و تحقيق ذاته و إثباتها، و ذلك من خلال قيامه مثلا، بعمل منتج أو إبداعي و هي تماثل الحاجات الراقية عند ماسلو (عشوي مصطفى، 1992، ص. ص 105-106).

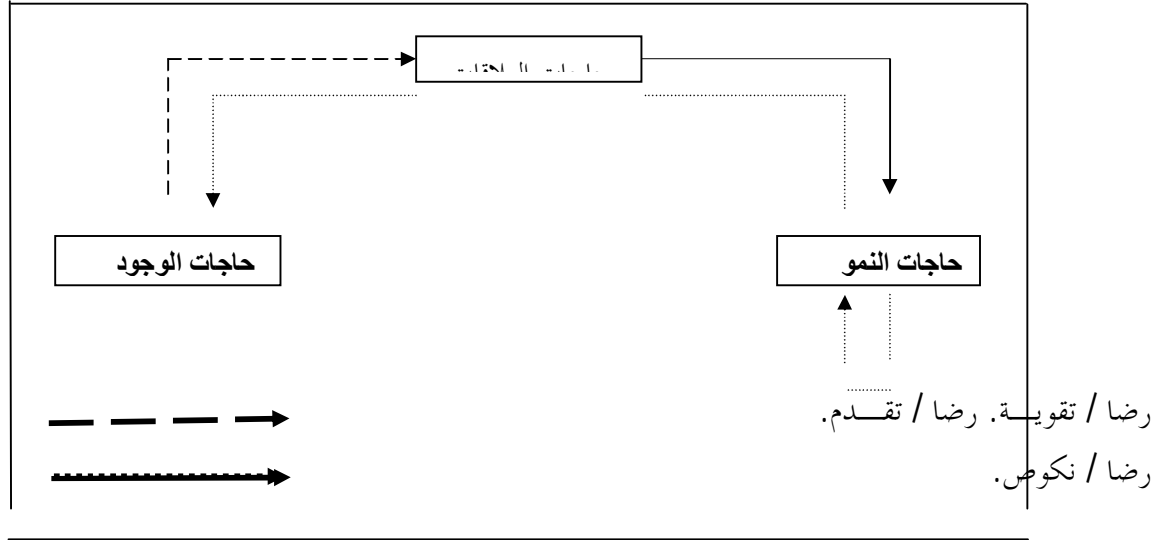
و تتميز نظرية(ERG)باختصارها لنظرية ماسلو و بإضافتها مفهوما مخالفا في تفسير عملية الانتقال من حاجة إلى أخرى. ففي الوقت الذي يرى فيه ماسلو بأنه ينبغي للفرد إشباع المستوى الأدنى من الحاجات قبل الانتقال إلى المستوى الأعلى في عملية تصاعدية، فإن ألدرفر يرى بأن الحاجات تشكل خطا مستقيما و ليس سلما و أنه ليس ثمة قاعدة في تدرج عملية إشباع الحاجات على إعتبار أنه ليس من الضروري إشباع الحاجات الدنيا قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا (حسين حريم، 2002، ص 132)، إضافة إلى إمكانية نكوص الفرد من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى حيث أن عدم إشباع حاجات النمو يؤدي بالفرد إلى التركيز على إشباع الحاجات العلاقات، و عدم إشباع هذه الأخيرة يؤدي إلى التركيز على إشباع حاجات الوجود (عشوي مصطفى، 1992، ص 106). و هذا ما أكد عليه جيبسون و آخرون **Gibson & Others** من أنه في حالة فشل الفرد باستمرار في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات العلاقات كقوة دافعية أساسية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا، و هكذا دواليك.

و قد نبه ألدرفر إلى أن للعوامل الحضارية و ثقافة الفرد و نشأته دورا محوريا في ترتيب و تحديد أسبقية الحاجات في عملية إشباعها (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 164).

كذلك، فإن ألدرفر يؤكد على نشاط الفئات الثلاث للحاجات في كل الأفراد الذين هم على قيد الحياة. فجميع الأفراد متشابهون في كونهم يمتلكون لبعض مستويات كل حاجة لكنهم يختلفون في قوتها. و الفئات الثلاث للحاجات (الوجود، العلاقات، النمو) وفق نظرية ألدرفر لها علاقة ببعضها البعض لكن بطريقة معقدة جدا. و هذه العلاقة هي كالتالي:

- * - كلما قل إشباع حاجات الوجود كلما زادت الرغبة في إشباعها.
- * - كلما قل إشباع حاجات العلاقات كلما زادت الرغبة في إشباعها.
- * - كلما قل إشباع حاجات النمو كلما زادت الرغبة في إشباعها.
- * - كلما زاد إشباع حاجات الوجود كلما زادت الرغبة في إشباعها.
- * - كلما زاد إشباع حاجات العلاقات كلما زادت الرغبة في إشباعها.
- * - كلما زاد إشباع حاجات النمو كلما زادت الرغبة في إشباعها (محمد الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 64).

و الشكل التالي يوضح مضمون نظرية (ERG) في الحاجات (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 65).



شكل رقم (09) يوضح مضمون نظرية ERG في الحاجات الإنسانية.

لكلنثون ألدرفر.

و خلاصة القول أن أهمية نظرية كلينتون ألدرفر تكمن في اعتمادها من قبل المديرين في عملية توجيه الأفراد نحو تحقيق الحاجات الدنيا إذا ما أستحال عليهم تحقيق الحاجات العليا. فمثلا إذا لم تتمكن سياسات المنظمة الفرد من إشباع حاجات النمو لديه فعلى المدير أن يعمل على إعادة توجيه جهود الفرد نحو إشباع حاجات العلاقات الوجود.

10- فيكتور فروم Victor Vroom:

يعتبر فيكتور فروم من الباحثين الذين أسهموا بشكل فعال في تشخيص محددات النجاح في العمل الإداري وخاصة ما يتعلق منها بموضوع الدافعية. فقد قدم في هذا الميدان سنة 1964 نظرية أصطلح عليها بنظرية التوقع Expectancy Theory.

و يرجع أصل هذه النظرية إلى سنوات الثلاثينيات و التي لم تطبق في بيئة العمل إلا في سنة 1957 على يد كل Georgopolous, Mahoney & Jones. و تطبيقها بشكل واسع في بيئة العمل، في واقع الأمر، لم يتم إلا في سنة 1964 حين قام فيكتور فروم بنشر كتابه الموسوم " العمل و الدافعية". و منذ سنة 1964 و على إمتداد خمسة و عشرون سنة ظلت هذه النظرية من أشهر النظريات و أكثرها شيوعا و تقبلا من قبل المهتمين بالبحث في الحقل الإداري و التنظيمي.

و منذ صياغة فروم لهذه النظرية قدم العديد من الباحثين بعض التعديلات عليها من أمثال ليتمان بورتير و إدوارد لولر Lyman Porter & Edward Lawler في كتابهما الموسوم " الإتجاهات الإدارية و الأداء " الصادر

سنة 1968 وقرين Graen.G في دراسته الموسومة " نظرية الفائدة في دافعية العمل: بعض النتائج التجريبية والتغيرات المقترحة " المنشورة في مجلة علم النفس التطبيقي لسنة 1969 (عمار الطيب كشرو، المجلد الثاني، 1995، ص 81).

و يتحدد مضمون هذه النظرية في أن قيام الفرد بمجهود أو عمل ما بطريقة معينة تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل متاحة له و المتمثلة في القيام بذلك العمل أو عدم القيام به، أو في بدائل أنواع السلوك المختلفة التي يمكن للفرد القيام بها. و هذه المفاضلة تتحدد على أساس قيمة النتائج أو العوائد المتوقعة. فدافعية الفرد للقيام بعمل معين، من منظور هذه النظرية، تتحكم فيه درجة توقعه للنجاح فيه و قيمة النتائج المتحصل عليها من أداء هذا العمل (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 166).

و لفهم ما تتضمنه هذه النظرية من أفكار رئيسية ينبغي توضيح معاني أهم المتغيرات التي تقوم عليها، و المتمثلة فيما يلي:

العائد الوظيفي Job Outcome: و يعبر عن كل الأمور المادية و المعنوية التي تستطيع المنظمة توفيرها للأفراد العاملين كالأجر، الترقية، العطل، مشاعر التقدير و الاحترام، مشاعر الإنجاز... إلخ. و يرى فروم أنه لا يوجد هناك حد نظري لعدد هذه النواتج أو العوائد الوظيفية. و هذه العوائد الوظيفية ليس من الضروري، كما يعتقد فروم، أن تكون عبارة عن مكافآت أو خبرات سارة. فإنتقال الفرد إلى عمل آخر أو فصله من عمله مثلا قد يكون عائدا. **التكافؤ Valence:** و يشير إلى الشعور الخاص للعمال بعوائد وظيفية محددة. فهو يصف الأهمية النسبية لأهداف العاملين، و تقاس هذه النسبة على أساس مقياس يتراوح بين $1+$ ، $1-$ ، حيث يشير الطرف الإيجابي إلى العوائد الوظيفية التي يريد العامل الحصول عليها، و التي من خلال إعطاء الفرد العامل لدرجات مختلفة لها يتشكل لديهما مصطلح عليه بالتكافؤ الإيجابي، في حين يشير الطرف السلبي إلى العوائد الوظيفية التي لا يرغب العامل فيها و التي يحاول بقدر الإمكان أن يتفادها، و التي من خلال إعطاء الفرد العامل لدرجات مختلفة لها يتشكل لديه ما يصطلح عليه بالتكافؤ السلبي. أما الفرد العامل الذي يشعر بعدم الإكتراث و اللامبالاة بالعوائد الوظيفية الموجودة بالمنظمة فيتشكل لديه ما يصطلح عليه بالتكافؤ المحايد الذي تساوي قيمته صفر (0).

الأدائية (الفائدة) Instrumentality: و يشير هذا المتغير إلى العلاقة المدركة من قبل العامل بين أدائه الوظيفي و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه. و مثلها (الأدائية) مثل متغير التكافؤ، فتحديدها يتم من قبل العامل نفسه. فهو الذي يقوم درجة العلاقة الموجودة بين أدائه الوظيفي و الهدف المراد تحقيقه في العمل.

كذلك، تعرف الأدائية على أنها عبارة عن احتمالات يقوم بها العامل العلاقة بين أدائه الوظيفي و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه في محيط العمل، و لهذا فإن قيمتها تتراوح بين درجة صفر (0) و واحد (1). فإذا كانت درجة الأدائية تساوي صفر (0) فهذا يعني إنعدام العلاقة بين الأداء الوظيفي للعامل و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، أما قيمة الأدائية المساوية لواحد (1) فإنها تشير إلى وجود علاقة تامة خطية بين الأداء الوظيفي و تحقيق الهدف.

و كمثال لتوضيح معنى هذا المتغير بشكل أوسع أنه إذا أعتقد العامل بأن الزيادة في الأجر تعتمد بشكل كلي على أدائه الوظيفي، فإن الأدائية المرتبطة بهذا العائد الوظيفي (الزيادة في الأجر) تكون عالية جدا. أما إذا أعتقد العامل بأن

إنتقاله إلى مكان آخر ليس له أية علاقة بأدائه الوظيفي فإن الأدائية المرتبطة بهذا العائد الوظيفي (الإنتقال) تكون منخفضة جدا.

التوقع Expectancy: ويشير هذا المتغير إلى العلاقة المدركة من قبل العامل بين مستوى الجهد الذي يبذله و أدائه الوظيفي. فمتغير التوقع مثله متغير الأدائية فهو يقاس على إعتبار أنه إحتمال يقوم به العامل نفسه. فقيمة التوقع المساوية لصفر (0) تعني إنعدام العلاقة بين مستوى جهد العامل وأدائه الوظيفي، بينما قيمة التوقع المساوية لواحد (1) تعني وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين.

و كما هو الحال بالنسبة لمتغير التكافؤ و متغير الأدائية فإن الفرد هو الذي يحدد مستوى توقعه بالنسبة لوظيفته. فبعد تفكيره في العلاقة الموجودة بين جهده و أدائه الوظيفي يقوم بتقويمها.

و خلافا لمتغير التكافؤ و متغير الأدائية، فإن متغير التوقع يأخذ قيمة واحدة يحددها الفرد العامل لتعكس العلاقة الموجودة بين مستوى جهده المبذول و أدائه الوظيفي. و هذه القيمة يتم تحديدها، كما يشير إلى ذلك جانز Janz، بشكل دقيق من خلال ما يتحصل عليه العامل من معلومات مرتدة تتعلق بوظيفته (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، ص. ص 83-86).

و يرى فيكتور فروم أن لمتغير التوقع مستويين إثنيين:

* - المستوى الأول: و يشير إلى قناعة الفرد و إعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي، بالضرورة، إلى نتيجة معينة. كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد و قادر على الإنجاز إذا حاول ذلك. و أيضا، الطالب الذي يعتقد بأنه ذكي و سيفهم الدرس إذا درس. و هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد و الإنجاز.

* - المستوى الثاني: و يشير إلى تقدير الفرد للنتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز. فالعامل يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأكافأ أم لا، و أيضا، الطالب الذي فهم الدرس فهل سينجح أم لا. و هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز و المكافأة التي سيحصل عليها الفرد (فواد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص. ص 164-165).

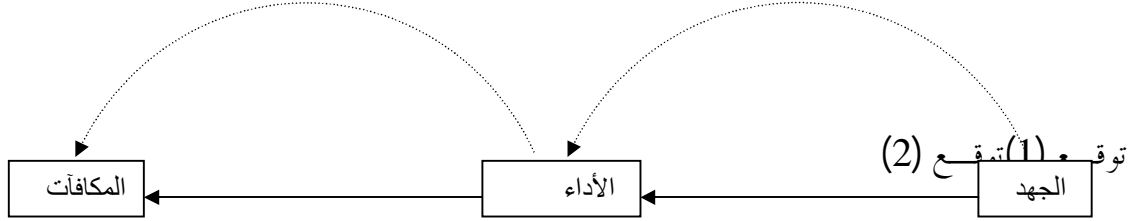
القوة (الدافعية): و هو المكون الأخير في نظرية فيكتور فروم و الذي يشير إلى كمية الجهد الموجودة داخل العامل التي تدفعه لأن يكون محفزا. فكلما كانت القوة شديدة كانت الدوافع لدى العامل عالية و العكس صحيح (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 86).

فدافعية الفرد العامل وفق هذه النظرية، كما أشار إلى ذلك ستيفن روبينس Stephen Robbins في كتابه الموسوم " إدارة الموارد البشرية " الصادر سنة، 1978، تعتمد بشكل كبير على قيمة الإحتمالات التي يعطيها الفرد العامل للعلاقات التالية:

- إحتمال أن جهده سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.
- إحتمال بأن يؤدي الإنجاز المطلوب إلى تحقيق العوائد الوظيفية المتوقعة (حسين حريم، 2002، ص 137).

و الشكل التالي كما قدمه بدئينBedeian في كتابه الموسوم " الإدارة " الصادر سنة1989 يوضح بصورة مبسطة مضمون نظرية التوقع لفيكتور فروم (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 89).

الإعتقاد بأن الجهد سوف يؤدي إلى الأداء. الإعتقاد بأن الأداء سوف يؤدي إلى المكافآت.



شكل رقم (10) يوضح رسم تخطيطي لنظرية التوقع
لفيكتور فروم .

و قد لاقت نظرية التوقع رواجا كبيرا في أوساط الباحثين و المهتمين بميدان الدافعية في مجال العمل. فقد أكد ستيفن روينس بأن نظرية التوقع في الدافعية، من وجهة نظر إدارية، أهمية قصوى للأسباب التالية:

- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
- محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل و توضيح طريقه بين نقطة البداية و هي الجهد و حتى تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته (حسين حريم، 2002، ص 137).
- و بالمثل، يرى جون إيفنسفيشJohn M, Ivancevich و جيمس دونلليJames H, Donnelly و جيمس جيبسونJames L, Gibson في كتابهم الموسوم " الإدارة: المبادئ و الوظائف " الصادر سنة 1989 بأن نظرية التوقع من الناحية التطبيقية أهمية و فائدة كبيرة للإدارة و المديرين كونها تنبه إلى الأخذ بعين الإعتبار:
- طبيعة العوائد و المكافآت الوظيفية ذات الأفضلية للأفراد العاملين، و أيضا، الحاجات التي يرغبون في إشباعها.
- تحديد مستويات الأداء المرغوبة و توضيحها للعاملين و إطلاعهم عليها.
- وضع أهداف أدائية قابلة للتنفيذ.
- السعي لربط العائد الوظيفي بالأداء الوظيفي، إذ على المدير أن يوضح للفرد متى ستمنح المكافأة مقابل الإنجاز (حسين حريم، 2002، ص 137).

كذلك، و رغم تأكيد فريد لوثنانزFred Luthans في كتابه الموسوم " السلوك التنظيمي " الصادر سنة1992على شدة تعقيد نظرية التوقع مما يصعب عملية إستيعاب أفكارها و تطبيقها في محيط العمل، فإنه يرى بالمقابل، أنها هامة جدا في فهم السلوك التنظيمي من ناحية قدرتها على توضيح العلاقة بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة، و أيضا، مساعدتها للإدارة على فهم و تحليل دافعية العاملين، و كذا تحديد بعض المتغيرات ذات العلاقة (حسين حريم، 2002، ص 138).

فمن الخصائص التي تميز نظرية التوقع عن غيرها من نظريات الدافعية التي ظهرت في تلك الفترة الزمنية كما حددها كل من جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس في كتابهما الموسوم " السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تصنيف عملي لإدارة السلوك " الصادر سنة 2002مايلي: (جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، 2002، ص 375)

(1)- أنها تفترض قيام الفرد العامل بإجراء مجموعة من العمليات العقلية و التفكيرية قبل إقدامه على سلوك محدد.
(2)- أنها تفترض أن الفرد العامل يميل إلى الإختيار من بين بدائل عديدة للسلوك، و أن السلوك الذي يختاره هو الذي يعظم به عوائده.

(3)- أنها تفترض أن دافعية الفرد العامل لأداء عمل معين هي محصلة للآتي:

* - توقع الفرد العامل بأن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

* - توقع الفرد العامل بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد وظيفية معينة.

* - توقع الفرد بأن العائد الوظيفي الذي سيحصل عليه ذو منفعة و جاذبية له.

(4)- تعتمد العناصر الموجودة في النقطة السابقة على عملية تقدير شخصي و ليس قياس موضوعي، فما يشعر به فرد عامل و يدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به و يدركه فرد عامل آخر عن نفس العناصر.

(5)- أنها تفترض أن الفرد العامل قادر و واعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة و الإهتمام بها، و إعطائها تقديرات و قيم.

كذلك، فإن ويكسلي و يوكل Wexley & Yukl يشيران في كتابهما الموسوم " السلوك التنظيمي و علم النفس الأفراد " الصادر سنة 1984 إلى أن لنظرية التوقع عدة مضامين تطبيقية لتحفيز العمال في المنظمات، و هي:

(1)- ينبغي على المنظمة إيجاد و تطوير إجراءات مناسبة لتقويم أداء العمال.

(2)- ينبغي إنشاء برنامج تحفيزي ينطوي على مكافآت مادية و غير مادية تعتمد على الأداء العالي للأفراد العاملين.

(3)- ينبغي على المنظمة أن تخفض من العوائد الوظيفية غير المرغوب فيها (الأمراض المهنية و حوادث العمل) التي قد يدرکها العمل بأنها نتيجة للأداء المرتفع.

(4)- ينبغي أن لا يفترض بأن العمال لديهم إدراك دقيق للمكافآت المعتمدة. فاعتمادية المكافآت يجب أن تفسر بطريقة من شأنها أن تضمن توقعات دقيقة حول العلاقة بين الأداء و العائد الوظيفي.

(5)- ينبغي أن تضمن المنظمة بأن كل عامل له توقع عال فيما يتعلق بالعلاقة بين التوقع و الأداء و ذلك بتوفير التدريب المناسب، جاعلة المهام الوظيفية مناسبة لقدرة العامل، و التخلص من صعوبات الوصول إلى الأداء الفعال.

(6)- ينبغي أن يتم بحث التكافؤ الذي يربطه الفرد العامل بعوائد ذات علاقة بالحاجة، مادام هذا سيختلف من عامل إلى آخر.

(7)- ينبغي إستعمال، فقط، العوائد ذات التكافؤ العالي بالنسبة للعمال كدوافع للأداء العالي (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 92).

و رغم التجاوب الكبير لعدد من الباحثين و المهتمين بموضوع الدافعية في مجال العمل مع مفاهيم و مضامين هذه النظرية منذ سنة 1964 تاريخ تطبيقها بشكل فعلي في بيئة العمل، و على مدى خمسة و عشرين سنة لاحقة، كما سبقت الإشارة إلى ذلك، فإنها بالمقابل، كانت عرضة لانتقادات العديد من الباحثين. هذه الانتقادات يحددها غراي و سثارك Gray, J.L & Starke, F.A في كتابهما الموسوم " السلوك التنظيمي " الصادر سنة 1988 في النقاط التالية:

* - إن إستعمال فيكتور فروم لمعامل الإرتباط في دراسة عملية التوقع جعل من نظريته أمرا غير مرغوب فيه لدى الباحثين. فقد أشارت معظم الدراسات التي أجريت لإختبار فروض هذه النظرية إلى أن قيمة معاملات الإرتباط بين متغيراتها لا تزيد عن 0,50. و عليه، فإن نظرية التوقع يمكن أن يعتمد عليها في ربع واحد فقط من تباين السلوك أي $0,50^2 = 0,25\%$. و هذه القيمة 0,25% توضح بأن هناك عوامل أخرى كثيرة بجانب تلك التي حددها هذه النظرية تؤثر على كمية الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين.

* - إن العلاقات المفترضة من قبل نظرية التوقع بين متغيراتها و المتمثلة في علاقة الجهد بالأداء الوظيفي و علاقة الأداء الوظيفي بالهدف يحتتمل أن لا تكون ممثلة للحقيقة. ففي بعض المواقف نجد أن الأداء هو الذي يسبب الجهد. فمثلا الطالب الذي يحصل على درجات عالية في الإمتحان (الأداء) يحتتمل أن يجد نفسه فجأة أكثر حبا و إهتماما بدراسة هذه المادة (الجهد). فدراسة و تحديد العلاقات السببية ليس بالأمر الهين كما يتصور البعض و من بينهم أصحاب هذه النظرية.

* - لقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى قيام الفرد العامل في العديد من المواقف (إتخاذ القرارات مثلا) و بصفة خاصة في الأعمال الروتينية، بمجهود وظيفي من دون أن يكون واعيا فكريا و عقليا و بعد ذلك يحاول تبريرها، و هذا بدلا من إستعمال العملية المعقدة التي نادى بها نظرية التوقع في إتخاذ القرارات من الوهلة الأولى (عمار الطيب كشروود، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 92-93).

و بالمثل يرى كل من جون إيفنسفيش، و جيمس دونللي، و جيمس جيبسون في كتابهم الموسوم " المنظمة: السلوك، البنية، العمليات " الصادر سنة 1994:

* - أن فيكتور فروم لم يقدم تعاريف واضحة بشكل دقيق لبعض المتغيرات التي تقوم عليها نظريته (الوسيلة، التوقع، الجهد).

* - أن نظرية التوقع لم تحدد طبيعة العوائد الوظيفية التي على المنظمة تقديمها لفرد معين في موقف معين.

* - أن نظرية التوقع تفترض ضمنا بأن جميع أشكال الدافعية تتم بصورة واعية، وأن الأفراد يفترض أن يقوموا بشكل عقلائي و بصورة واعية تقدير المتعة أو الألم الذي يتوقعونه أو يتجنبونه و من ثم القيام بالإختيار.

* - أن غالبية الدراسات التي أجريت لإختبار النظرية إعتمدت على نفس العينة (حسين حريم، 2002، ص. ص 137-138).

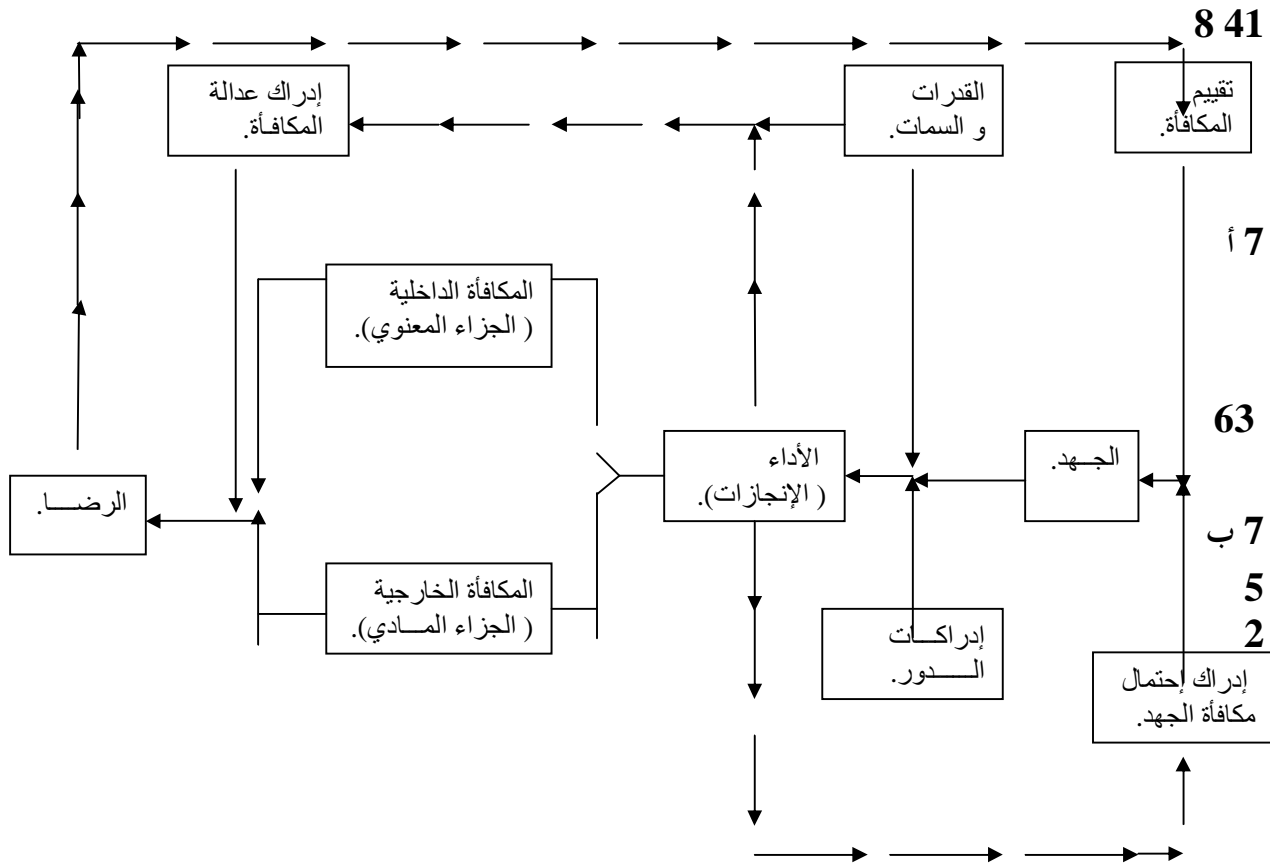
11- ليمان بورتير و إدوارد لولر Lyman Porter & Edward Lawler:

في سنة 1968 و بعد مرور أربع سنوات تقريبا من قيام فيكتور فروم بنشر نظريته السالفة الذكر في ميدان الدافعية قام كل من ليمان بورتير و إدوارد لولر بإقتراح صياغة جديدة لها في كتابهما الموسوم " الإلتجاهات الإدارية و الأداء " و التي من أهم ميزتها تناولها لعلاقة متغير الرضا الوظيفي بالأداء و هذا خلافا لدراسات فريدريك هرزبرغ في موضوع الرضا الوظيفي التي لم تتناول هذه العلاقة (ناصر محمد العديلي، 1995، ص171).

فوفق نموذج بورتير و لولر فإن متغيرات الدافعية، و الرضا، و الأداء هي متغيرات مختلفة و علاقتها ببعضها بعض ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية التي تؤكد على علاقة الرضا بالأداء و الإنتاجية (ناصر محمد العديلي، 1995، ص171).

و يتحدد الرضا الوظيفي للعامل بموجب هذا النموذج بمدى تقارب العوائد الوظيفية المحققة فعليا مع العوائد الوظيفية التي يعتقد هو أنه يستحقها. فإذا ما كانت العوائد الوظيفية المحققة فعليا مقابل الأداء الوظيفي للعامل تساوي أو أكثر من العوائد الوظيفية التي يعتقد هو بأنها عادلة فسيشعر بالرضا مما سيدفعه إلى تكرار ذلك النشاط و الجهد اللازم لإنجازه. أما إذا حدث العكس، و كانت العوائد الوظيفية المحققة فعليا للعامل مقابل أدائه الوظيفي أقل من تلك التي يعتقد هو بأنه يستحقها فسيشعر بعدم الرضا مما سيظفأ أو يخفض من مستوى دافعيته لذلك العمل (حسين حريم، 2002، ص138).

و الشكل التالي كما قدمه كل من ليمان بورتير إدوارد لولر في كتابهما الموسوم " الإلتجاهات الإدارية و الأداء " الصادر سنة 1968 يوضح مضمون نموذجهما في الدافعية و الأداء و الرضا الوظيفي الذي (النموذج) يؤكد على أن الجهد (الدوافع) لا يقود مباشرة إلى الأداء كونه يتوسط ما بين القدرات و الخصائص الشخصية و بين إدراكات الدور.



شكل رقم (11) يوضح مضمون نموذج بورتر ليمان و إدوارد لولر في الدافعية و الرضا الوظيفي.

و الشيء المهم في هذا النموذج هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي، أي المكافأة التي تتبع. فطريقة إدراكها تحدد مستوى الرضا الوظيفي للعامل و بالتالي فالأداء الوظيفي حسب بورتر و لولر يؤدي إلى الرضا الوظيفي و ليس العكس (ناصر محمد العديلي، 1995، ص171).

و يتفق بورتر و لولر مع فيكتور فروم في أن الدافعية هي عملية توقع تعتمد أساسا على مجموعة مفاهيم كالتقييم و التكافؤ و الإدراك (ناصر محمد العديلي، 1995، ص172).

و لإيضاح مضمون نموذج بورتر و لولر ينبغي إستعراض مفهوم أبعاده الأربعة و التي تتحدد في الجهد، و الأداء، و المكافأة، و الرضا. و فيما يلي عرض لكل منها.

* - **الجهد:** و هو كمية الطاقة المبذولة من قبل العامل في عمله، و هو في نظر بورتر و لولر يختلف عن أداء العمل نفسه، فهو يرتبط بقوة الدافع أكثر من إرتباطه بالأداء. و هو يعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة (مادية، معنوية) و إدراك احتمالية مكافأته. و هذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة رغبة العامل فيها. فالراتب و الترقية و التقدير و الإعراف هي مكافآت تختلف في تقييمها بإختلاف الأفراد. كما أن إدراك احتمالية مكافأة الجهد يعتبر عنصرا رئيسيا في مقدار الجهد المبذول من قبل العامل.

و يعرف، أيضا، هذا المتغير على أنه إدراك العامل لإحتمالية إختلاف مكافأته بإختلاف كميات جهده المبذولة في العمل.

و تتحدد كمية الجهد المبذول في العمل، وفق نموذج بورتر و لولر، فقط عند توحيد و تفاعل متغير تقييم المكافأة و متغير إدراك إحتمالية مكافأة الجهد. فإذا أعطى العامل تقييما عاليا للمكافأة و أدرك إحتمالية كبيرة بأن جهوده ستقود إلى هذه المكافأة فإنه سيبدل كمية كبيرة من الجهد في العمل، و العكس صحيح.

* - الأداء: و هو وفق نموذج بورتر و لولر يلي مباشرة متغير الجهد. و هو يشير إلى النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات في قياسها بموضوعية. ويرى الباحثان أنه قد تكون لقدرات العامل و سماته الشخصية، وكذا إدراكه لدوره في العمل علاقة بتعارض جهده مع أدائه الوظيفي. فالأداء لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط و لكنه يعتمد أيضا على قدرات العامل (كالمعرفة و المهارة... إلخ) و كذلك على إدراكه للدور الذي ينبغي عليه القيام به. فالعامل الذي يبذل جهدا كبيرا و لكن قدراته ضعيفة و إدراكه لدوره غير صحيح يكون أدائه غير فعال.

* - المكافأة: على غرار التمييز الذي إقترحه فريدريك هرزبرغ بين العوامل الوقائية و العوامل التحفيزية في مجال العمل، يميز بورتر و لولر في نموذجهما بين نوعين من المكافآت هما مكافآت خارجية (جزاء مادي) و مكافآت داخلية (جزاء معنوي).

و يرى بورتر و لولر أن للمكافآت الداخلية التي تقدمها المنظمة علاقة طردية قوية بدرجة دافعية الأفراد العاملين و بمستوى رضاهم الوظيفي أكثر من علاقتها بأدائهم الوظيفي و ذلك مقارنة بعلاقة المكافآت الخارجية بهذه المتغيرات.

كذلك، فإن لإدراك عدالة المكافأة، الذي يمكن أن يتأثر تأثيرا مباشرا بالتقدير الذاتي للأداء، تأثير قوي في علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.

و إمكانية تحقيق العامل للمكافآت الداخلية، من وجهة نظر الباحثين، تكون كبيرة فيما إذا كانت الأعمال التي يقومون بها متنوعة و تنطوي على تحديات.

* - الرضا: و هذا المتغير ينتج عن مدى تقارب المكافآت الفعلية لمستوى إدراك الفرد لعدالتها. فالعامل يكون راضيا عندما تقابل عدالة المكافأة الفعلية مستوى إدراكه لها، و يكون غير راض عندما يحدث العكس، أي عندما تكون المكافأة الفعلية أقل من مستوى إدراكه لعدالتها (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 172).

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق أن نموذج بورتر و لولر قد تم تطويره و أدخلت فيه بعض التحسينات من قبل العالمين شواب و كيميغز، Schab, D, P & Cummings, L, L و التي وردت في مقالتهما الموسوم " نظريات الأداء و الرضا " المنشور سنة 1970. بمجلة العلاقات الصناعية.

و تتحد هذه التحسينات التي أشتق جزءا منها من نظرية التوقع لفكتور فروم في النقاط التالية:

* - أن المكافآت الداخلية (الجزء المعنوي) و الخارجية (الجزء المادي) الناتجة عن أداء العامل تؤثر، من خلال عملية التغذية الراجعة، على إدراكه لعلاقة جهده بالمكافأة المتحصل عليها و التي تتحدد كمية جهده المبذول لاحقا.

* - أن رضا العامل لا يتأثر فقط بوجود المكافأة بل، أيضا، بإدراكاته لمدى عدالتها و التي تتم دائما من خلال التغذية الراجعة أين يحدد الفرد قيمة المكافأة و التي تؤثر بدورها على كمية الجهد المبذول (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 131-132).

و خلاصة القول أن نموذج بورتر و لولر يختلف عن النظرة التقليدية لظاهرة الرضا الوظيفي من ناحيتين:
الأولى: أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بالعائد الفعلي الذي تم الحصول عليه، و أنه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على المنظمة أن تقدمه له مقابل مستوى أدائه المحقق.

الثانية: أن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا الوظيفي. أي أن الأداء يؤدي إلى الرضا الوظيفي و العكس غير صحيح (ناصر محمد العديلي، 1995، ص. ص 172-173).

12- برهس فريدريك سكينر Burrhus Frederick Skinner:

في سنة 1953 قدم عالم النفس الأمريكي برهس فريدريك سكينر في كتابه الموسوم " العلم و السلوك الإنساني " نظرية قام بتطويرها في ميدان الدافعية أصطلح عليها بنظرية " تدعيم السلوك "، و التي غالبا ما يشار إليها، أيضا، بنظرية " الإشراف الإجرائي " (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 111).

و الواقع، أن أصل هذه النظرية يعود إلى قانون الأثر الذي أقترحه إدوارد لي ثورندايك Edward Lee Thorndike و الذي يشير إلى أن السلوكيات الفردية التي تتبعها مباشرة عوائد مرضية ستقوى و تدعم مما سيؤدي إلى حدوثها مرة أخرى في نفس الموقف، في حين أن السلوكيات التي تتبعها مباشرة عوائد غير مرضية ستضعف و لن تعاود الظهور مرة أخرى في نفس الموقف (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 111).

و الإفتراض الرئيسي الذي بنى عليه سكينر نظريته هذه مفاده أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقة الموجودة بين المثير و الإستجابة. بمعنى أن السلوك الإنساني هو نتيجة لمجموعة مثيرات بيئية محيطة بالإنسان سواء داخل محيط العمل أو خارجه (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 168).

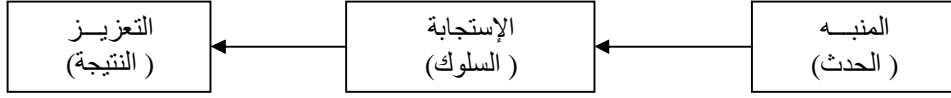
و يرتكز هذا الإفتراض في مضمونه على ثلاثة مكونات أو عناصر أساسية هي:

* - المنبه: و يشير إلى الحدث الذي يؤدي إلى إستجابة معينة من طرف الفرد.

* - الإستجابة: و تشير إلى وحدة من سلوك الفرد التي تتبع المنبه.

* - التعزيز: و يشير إلى النتيجة التي يتحصل عليها الفرد من إستجابته (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 112).

و الشكل التالي يوضح كيفية عمل هذه العناصر الثلاثة لنظرية التعزيز (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 112).



شكل رقم (12) يوضح كيفية عمل العناصر الثلاثة لنظرية التدعيم

لبرهس فريدريك سكينر.

و بناء على هذه النظرية فإن عملية تعزيز السلوك تتم، فقط، عندما:

* - يظهر التعزيز بسرعة فور إنتهاء الإستجابة.

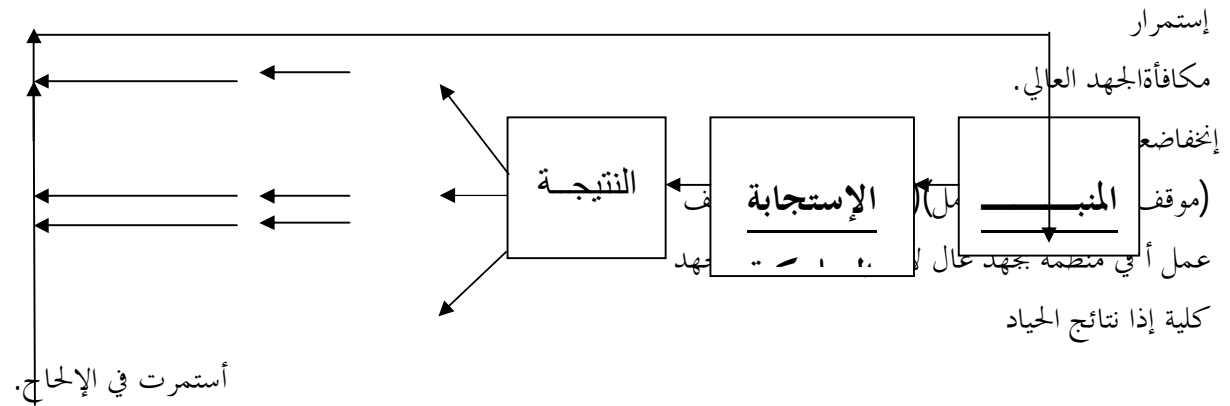
* - يتم تكرار خبرة التعزيز لمرات عديدة.

* - يكون حجم آلية التعزيز (الثواب أو العقاب) كبيرا (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص111).

و من وجهة نظر الدافعية، فإن تطبيق مفاهيم هذه النظرية يتم أساسا من خلال عملية التصميم لبنية أو هيكل للمكافآت أو العقوبات (نموذجاً للتعزير) مقترنا بالوظيفة يهدف أساسا إلى تغيير أو تعديل السلوك الفعلي للأفراد في ميدان العمل، أو إلى ما يصطلح عليه وفق أدبيات علم النفس العمل و التنظيم، بعملية تعديل السلوك التنظيمي. و تتوقف عملية التعديل هذه، في إعتقاد سكينر، على المدى الذي تم فيه تعزيز سلوكيات الفرد العامل في الماضي. فإذا عمل العامل بجدية و أنجز ما هو متوقع منه و تم تعزيز ذلك فإن العامل سوف يستمر في هذه السلوكيات، أما إذا كانت نتائج مجهوده الوظيفي مدركة من قبله على أنها تؤدي إلى العقاب فإن جهده في العمل سينخفض.

كذلك، ينخفض جهد العامل، لكن تدريجيا، عندما يدرك العامل أن مجهوده الوظيفي لا يؤدي لا للعقابو لا للثواب (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 112-113).

و الشكل التالي يوضح هذه العملية (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص113).



شكل رقم (13) يوضح نموذج التعزير من منظور نظرية

سكينر في الدافعية.

و من وجهة نظر إدارية، فإن عملية تعديل سلوك العامل وفق هذه النظرية تتم، على الأقل، على أساس أربعة أنواع مختلفة للتعزيز. إثنان منها يقويان السلوك، بينما، الإثنان الآخران يضعفانه. و فيما يلي شرح لأنواع التعزيز الأربعة هذه:

* - **التعزيز الإيجابي:** و هو وسيلة لتقوية أو زيادة احتمالية إعادة العامل لسلوك مرغوب مستقبلا كونه يوفر نتيجة مرغوبة له عندما يظهر هذا السلوك. فمثلا إذا تمت مكافأة العامل الذي زاد حجم إنتاجه خلال فترة زمنية معينة عن الحجم المحدد له من قبل المنظمة لتلك الفترة، و كانت هذه المكافأة جذابة و مرغوبة من طرفه فإنه من المحتمل جدا أن يعيد أو يقوم بنفس الجهد خلال فترة زمنية قادمة. فمط النتيجة (المكافأة) في هذا النوع من التعزيز، كما يقول سكينر، سوف يعزز رغبة العامل في الحفاظ على سلوكه هذا رغبة منه في الحصول على نتيجة مشابهة مرة أخرى مستقبلا.

و من أمثلة المعززات الإيجابية نجد: زيادة الأجور، الترقية، الجوائز، أوقات الراحة، عطلة إضافية...إلخ.

* - **التعزيز السلبي:** و هو وسيلة، أيضا، لتقوية و تدعيم السلوك و التي تتمثل في إستجابة الفرد بطريقة تمكنه من تجنب النتائج غير المرغوبة. فمثلا قد يوبخ المشرف العامل باستمرار إلى أن يقوم هذا الأخير بأداء عمله بالشكل المناسب و المرغوب و عندئذ يتوقف المشرف عن توبيخه. فإذا أستمر العامل في أداء عمله بالشكل المطلوب مستقبلا فإنه يمكن القول على عملية التخلص من العائد غير المرضي (التوبيخ) التي حققت أداء وظيفي فعال معززا سلبيا وفق ما أشار إلى ذلك كل من أرنولد و فيلدمان Arnold, H, J & Feldman, D, C في كتابهما الموسوم " السلوك التنظيمي " الصادر سنة 1986.

* - **الإنطفاء:** و هو من الوسائل المعتمدة في إضعاف السلوك غير المرغوب أو التخلص منه نهائيا و ذلك بتجنب منح النتيجة (المكافأة) المرغوبة عند القيام بالسلوك. و تحت ظروف كهذه سوف ينخفض ظهور السلوك غير المرغوب و تدريجيا يصبح منطويا كنتيجة لعدم تعزيره إيجابيا. فمثلا المدير الذي لا يريد أن يشجع العمال على القيام بتقديم إقتراحات لتحسين مكان العمل يمكنه أن يتخلص من هذا السلوك بتجاهله لإقتراحاتهم و التي سوف تصبح منطوية بفعل غياب تعزيز ثابت. و بالمثل فإن المشرف الذي يقدم التأييد و الإعتراف للعامل الذي يؤدي عمله بالشكل المرغوب إذا توقف عن تقديم هذا التأييد و الإعتراف و توقف العامل عن أداء عمله بالشكل المرغوب فإن مداخل العامل السابق (التأييد و الإعتراف) للأداء الوظيفي يكون قد أنطفأ أو تلاشى وفق ما أشار إلى ذلك كل من أرنولد و فيلدمان في كتابهما السالف الذكر الموسوم " السلوك التنظيمي " الصادر سنة 1986.

العقاب: و هو أيضا من الوسائل المعتمدة في إضعاف السلوك غير المرغوب أو التخلص منه نهائيا كونه يؤدي إلى نتيجة غير مرغوبة عند القيام بسلوك غير مرغوب. فتوبيخ المشرف و مضايقته للعامل الذي تكون مداومته في العمل غير منتظمة يعد مثلا للعقاب و الذي قد يتخذ، أيضا، عدة أشكال منها الغرامات المالية، التوقيف عن العمل، الخصم من الراتب، و ما إلى ذلك.

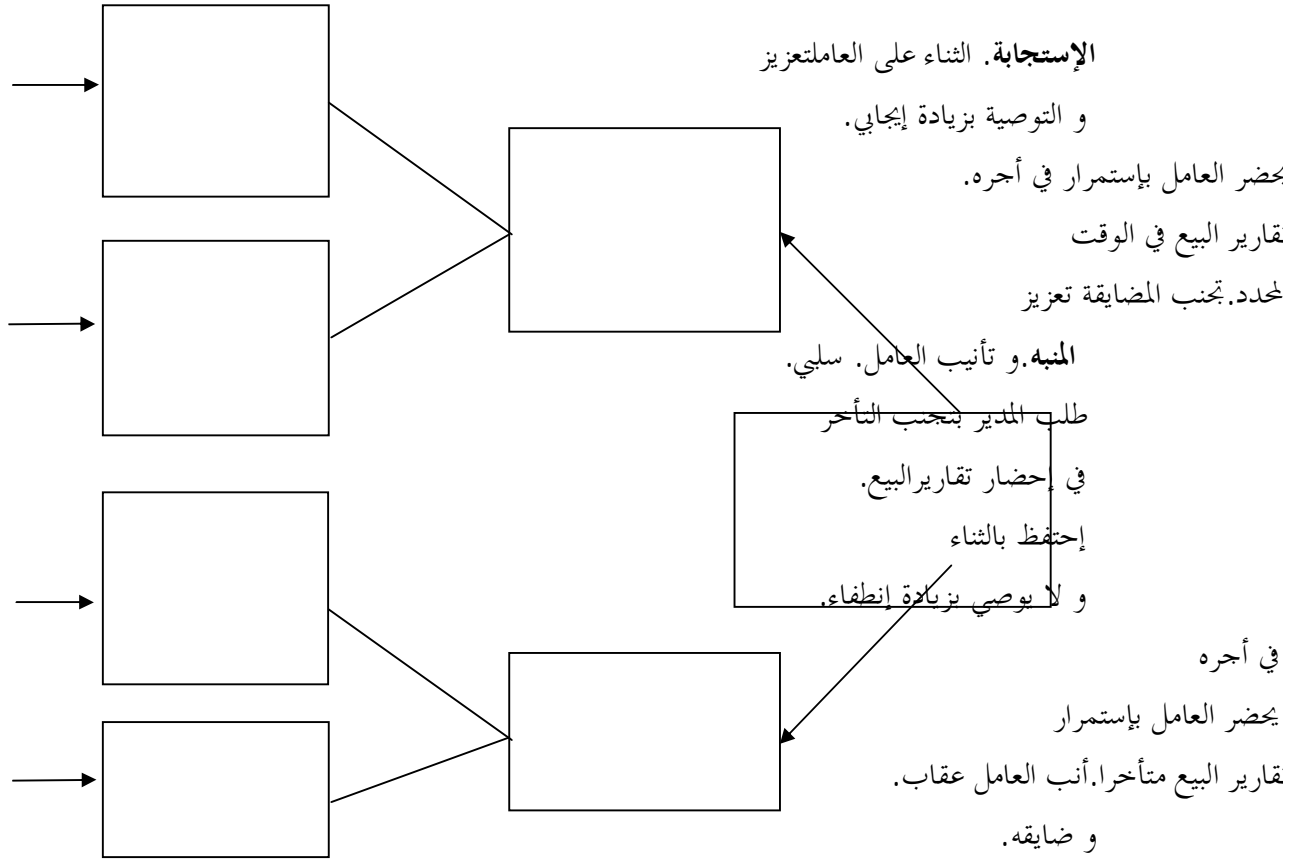
و يعتبر سكينر من بين المعارضين جدا لإعتماد العقاب في تعديل سلوك الأفراد كون أثره في تخفيض أو التخلص من السلوك غير المرغوب يكون فقط على المدى القصير مقارنة بالمدى الطويل أين لا تكون له أية نتيجة ذات فائدة.

و يتفق مع سكينر في هذا الرأي بديان **Bedeian,A,G** الذي أشار في كتابه الموسوم " الإدارة " الصادر سنة 1989 إلى أن العقاب يعتبر من المفاهيم التي لم تفهم بعد بشكل جيد و من مظاهر تعديل السلوك التي كثيرا ما أسيئ إستعمالها (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص.ص 116-119).

و للوقوف على أي أنواع التعزيز السالفة الذكر أكثر فعالية في تأثيرها على الأداء الوظيفي للأفراد، أشارت نتائج بعض الدراسات (دورميك و هود **Dormick,P,W & Hood,M**. 1981) إلى أن التعزيز الإيجابي هو الوسيلة الأكثر فعالية و أقواها في التأثير على السلوك لأنه يقوي من ظهور السلوك الوظيفي الفعال من قبل الأفراد. و عل العكس من ذلك، أشارت نتائج دراسة لوثانز و بول و باركر **Luthans,F. & Paul,R. & Baker,D**. التي أجريت سنة 1981 و الموسومة " تحليل تجريبي لأثر إدخال تعزيز غير متوقع على السلوك الأدائي للأفراد البائعين " إلى أن وسيلتي الإنطفاء و العقاب يستعملان فقط لتخفيض تكرار الأداء غير الفعال من قبل أفراد المنظمة (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 119).

و الشكل التالي يوضح أنواع التعزيز هذه بأمثلة (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 117).

النتائج. نوع التعزيز.



شكل رقم (14) يوضح مضمون أنواع التعزيز
في نظرية سكينر بأمثلة.

و ما تجدر الإشارة إليه، أن اعتماد و تطبيق أي نوع من أشكال التعزيز السالفة الذكر لتعديل سلوك الأفراد يتم وفق جداول محددة سواء كان ذلك بشكل مستمر أو على فترات متقطعة.

ففيما يتعلق بجدول التعزيز المستمر فإنه يحدث عندما تتبع السلوك المرغوب دائما نتيجة معينة. و مثال على ذلك مدح المشرف لمرؤوسه على كل وحدة إنتاج ينتجها.

و هذا النوع من التعزيز، كما أشار إلى ذلك أرنولد و فيلدمان في كتابهما الموسوم " السلوك التنظيمي " الصادر سنة 1986 يكون فعالا جدا في المراحل الأولى من تعلم أنواع جديدة من السلوك في حين يكون إتمامه لفترة زمنية طويلة صعبا.

أما فيما يتعلق بجدول التعزيز المتقطع فإنه يحدث عندما تتم مكافأة السلوك المرغوب على أساس فترات زمنية متقطعة. و هو ينطوي على أربعة أنواع هي:

* - جداول الفواصل الزمنية الثابتة للتعزيز:

و هذا النوع هو الأكثر إنتشارا بالنسبة لغالبية الموظفين، و تطبيقه يتم على أساس فواصل زمنية محددة ما دام العامل مستمرا في القيام بالسلوك المرغوب خلال تلك الفترات الزمنية. و نظام الرواتب الذي يتحصل من خلاله العمال على أجورهم كل أسبوع أو كل نصف شهر أو كل شهر أو على أساس أي فترة زمنية محددة سلفا هو نموذج لهذه الجداول. و الأداء الوظيفي للعمال وفق هذا النوع من جداول التعزيز، كما أشار إلى ذلك كل من أرنولد و فيلدمان سنة 1986 و بديان سنة 1989 يميل إلى أن يكون ضعيفا على إعتبار أن أداء الفرد الذي يزيد عن المعيار المتفق عليه للأداء الذي هو واجب التحقيق لا يحقق له عائد وظيفي أكبر.

و كما هو متفق عليه، وفق أدبيات الدافعية في العمل، فإن غياب العلاقة المباشرة بين الأداء و المكافأة ينتج عنه تديني في كمية الجهد الوظيفي للفرد إلى الحد الذي يضمن له أمنه الوظيفي فقط.

* - جداول الفواصل الزمنية المتغيرة للتعزيز:

و هذا النوع يتم تطبيقه بعد إنقضاء فترات زمنية متغيرة. و من أمثلة هذه النمادج زيارات العمل الفجائية التي يقوم بها مفتشي الصحة و الأمن للمؤسسات، و أيضا، الإمتحانات الفجائية التي تجرى للطلبة. فمسؤول المؤسسة أو الطالب لا يعرف بالتحديد متى ستكون الزيارة أو متى سيكون الإمتحان و إنما قد يتوقع كل واحد منهما في المتوسط زيارة واحدة كل ثلاثة أشهر و إمتحان واحد كل شهر مثلا.

و بناء على هذه التوقعات فإن أداء الفرد وفق هذا النمودج، كما أشار إلى ذلك بديان سنة 1989 قد ينخفض إلى حد معين بعد تطبيق التعزيز. فلا المسؤول و لا الطالب في هذه الحالة يتوقع زيارة المفتش أو إمتحان في يومين متتاليين.

* - جدول المعدل الثابت للتعزيز:

و هذا النوع يتم تطبيقه عقب حدوث السلوك لعدد ثابت من المرات. و يعتبر نظام الأجر بالقطعة الذي يتقاضى فيه العمال أجورهم على أساس عدد القطع التي ينتجونها مثلا لهذا النوع من التعزيز. و أداء العمال وفق هذا النوع من جداول التعزيز، كما أشار إلى ذلك كل من أرنولد و فيلدمان سنة 1986 و بديان سنة 1989 يكون أعلى مقارنة بالنوعين السابقين من جداول التعزيز.

*** - جدول المعدل المتغير للتعزيز:**

و هو عكس جدول المعدل الثابت للتعزيز كون تطبيقه يتم عقب حدوث السلوك لعدد غير ثابت من المرات. إنه يعتمد على أساس عدد المرات التي حدث فيها السلوك المرغوب لكن هذا العدد يختلف في كل مرة يتم فيها تطبيق المعزز. فمثلا قد يستعمل المدير هذا النوع من جداول التعزيز و نتيجة لذلك يكون العمال غير متأكدين مسبقا من طبيعة السلوكيات التي قد تكافئ من قبل المدير إذا قاموا بها بالطريقة المرغوبة. وهذا النوع من جداول التعزيز، كما أشار إلى ذلك كل من سأل و نيغ Saal, F.E & Knight, P.A في كتابهما الموسوم " علم النفس الصناعي و التنظيمي " الصادر سنة 1988، وأيضا، بديان سنة 1989 يعتبر الأكثر فعالية في إحداث مستوى عال و ثابت من الأداء مقارنة بالأنواع الثلاثة من جداول التعزيز السالفة الذكر. فالأفراد الذين يعملون تحت هذا النوع من المكافآت كثيرا ما يبذلون تعظشا للسلوك الذي يتم تعزيه (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 119-123).

و الشكل التالي وفق ما تم تقديمه من قبل أرنولد و فيلدمان في كتابهما الموسوم " السلوك التنظيمي " الصادر سنة 1986 يلخص هذه الأنواع من جداول التعزيز (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 120).

أساس تحديد تكرار التعزيز.	
عدد المرات التي ظهر فيها السلوك. مرور الزمن.	
توزيع أو توقيت المعززات.	نسبة ثابتة. فترات زمنية ثابتة.
	تطبيق التعزيز فيتطبيق التعزيز في كل ظهور للسلوك X دقيقة ثابتة.
	نسبة متغيرة. فترات زمنية متغيرة.
	عدد مرات ظهور السلوك المطلوب تحديد زمن المعززات يتغير ليتحصل على المعزز يتغير عشوائيا حول متوسط معين متغير. حول المتوسط. من الفترة الزمنية.

شكل رقم (15) يوضح أنواع جداول التعزيز المتقطعة (الجزئية)

من منظور نظرية فريدريك سكينر في الدافعية.

و على الرغم مما تقدمه نظرية التدعيم لبرهس فريدريك سكينر من مفاهيم و أفكار هامة في الميدان الإداري فإنها مثل بقية النظريات الأخرى في هذا الميدان كانت عرضة لمجموعة إنتقادات من قبل بعض الباحثين، يحددها بديان في كتابه الموسوم " الإدارة " الصادر سنة 1989 في النقاط التالية:

- أنها تتجاهل العنصر الإنساني من جانب التفكير و المشاعر و الرغبات و الدوافع و الطموحات.
- أنها تبالغ في تأكيدها على أهمية المعززات الخارجية (الأجر، الترقيات... إلخ) في الدافعية في الميدان الإداري مقارنة بأهمية المعززات الداخلية (مشاعر الإبتحار و الإنجاز و الرضا الناتجة عن عمل الفرد... إلخ) و التي هي (المعززات الداخلية) في إعتقاد ديسي Deci, E.L أكبر أهمية وفق ما أوضحتها نتائج دراسته الموسومة " آثار المكافآت و المراقبات المتوقعة و غير المتوقعة في الدافعية " التي أجراها سنة 1972.
- أن مفهومها لمصطلحي العقاب و تعديل السلوك، من وجهة نظر منتقديها، يتحدد في جعلهما وسيلتين تستعملان لإستغلال العمال و التحكم فيهم.
- أن تأكيدها على وجود عدد من المعززات الفعالة التي تفقد أهميتها مع مرور الوقت في عملية تعديل سلوك الأفراد، هو في حقيقة الأمر، تأكيد لا ينسجم تماما و واقع هذه العملية (عمار الطيب كشرود ، المجلد الثاني، 1995، ص 124).

(13) - ستيصي آدمس J.Stacy Adams:

أثناء عمله كباحث سيكولوجي في شركة الكهرباء العامة بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1965 قام ستيصي آدمس بصياغة و تطوير نظرية في ميدان الدافعية سميت بنظرية العدالة " المساواة " و التي غالبا ما يشار إليها بنظرية التبادل لإعتمادها في تفسير الدافعية على فكرة تبادل مدخلات الفرد مع مخرجاته من المنظمة، و أيضا، مبدأ المقارنة الإجتماعية (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 94).

و تتحدد الإفتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية في النقاط التالية:

- * - يتصارع الأفراد من أجل إيجاد و المحافظة على وضعية عادلة مع الآخرين.
- * - عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق لديه توترا و عدم إرتياح مما يدفع به إلى العمل لأجل تخفيضها.
- * - كلما زاد مستوى إدراك اللامساواة زاد الدافع للعمل لأجل تخفيض حالة التوترا هذه.

* - ينبغي أن يدرك العمال حالة اللامساواة (مثل حصولهم على راتب أقل من زملائهم) أكثر من إدراكهم للحالات العادلة (مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم) (عمار الطيب كشروود، المجلد الثاني، 1995، ص. 96-97).

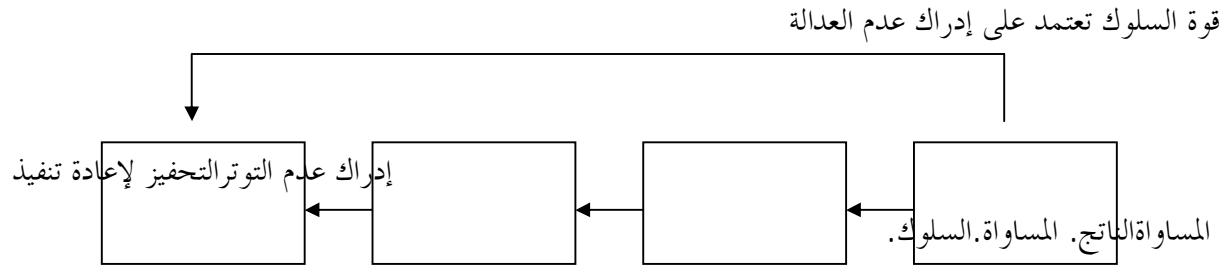
فالفرد بناء على هذه النظرية، كما يرى هيث و آخرون Hitt & Others في كتابهم الموسوم " فعالية الإدارة " الصادر سنة 1970 يقوم بمقارنة نسبة عوائده الوظيفية التي يتحصل عليها من المنظمة (الأجر، العلاوات، الترقية، الإعترا... إلخ) مقابل ما يقدمه لها من مدخلات (الخبرة، المهارة، الوقت، مستوى التعليم... إلخ).

عوائد الفرد عوائد الفرد الآخر

أي _____ بنسبة عوائد و مدخلات فرد آخر يعمل في ظروف عمل مشابهة. أي _____.

مجهود الفرد بمجهود الفرد الآخر

فإذا ما أدرك الفرد وأقتنع بأن المنظمة تعامله بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع غيره من العمال فإن إدراكه هذا سيكون له تأثيرات عكسية على دوافعه و أدائه الوظيفي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 165).
و الشكل التالي يوضح مضامين عملية المقارنة هذه (عمار الطيب كشروود، المجلد الثاني، 1995، ص 99).



شكل رقم (16) يوضح مضامين عملية إدراك اللامساواة.

وفق مفهوم نظرية العدالة في الدافعية لستيسي آدمس.

و تنتج عن عملية المقارنة هذه التي يقوم بها الفرد، كما يرى ستيسي آدمس ثلاث حالات مختلفة هي:

(1) - حالة المساواة: و تتم عندما يكون معدل عوائد الفرد لمجهوده مساويا لمعدل عوائد ومجهود الفرد الآخر.
عوائد الفرد عوائد الفرد الآخر

بمعنى آخر = _____ = _____.

مجهود الفرد بمجهود الفرد الآخر

(2) - حالة عدم مساواة موجبة (الإفراط في الدفع Over payment): و تشير إلى إدراك الفرد لنفسه على

أنه يتحصل من الوظيفة على عوائد أكثر من الفرد الآخر عندما يساهم كل منهما في الوظيفة بنفس المجهود.

عوائد الفرد عوائد الفرد الآخر

أي أن _____ < _____ .

مجهود الفرد بمجهود الفرد الآخر

(3) - حالة عدم مساواة سالبة (الأجر دون الكفاءة Underpayment): و تشير إلى إدراك الفرد لنفسه على

أنه يتحصل من الوظيفة على عوائد أقل من الفرد الآخر عندما يساهم كل منهما في الوظيفة بنفس المجهود.

عوائد الفرد عوائد الفرد الآخر

أي أن _____ > _____ (عمار الطيب كشود، المجلد الثاني، 1995، ص. 97- 98).

مجهود الفرد بمجهود الفرد الآخر

و الشكل التالي يوضح هذه الحالات الثلاث بشكل أكثر تفصيلاً (عمار الطيب كشود، المجلد الثاني، 1995،

ص 100)

الحالات.	
عوائد الفرد (40 وحدة) = عوائد الفرد الآخر (40 وحدة) و مدخلات الفرد (40 وحدة) = مدخلات الفرد الآخر (40 وحدة).	حالة المساواة. عوائد الفرد عوائد الفرد الآخر _____ = _____ مجهود الفرد بمجهود الفرد الآخر
* - عوائد الفرد (40 وحدة) = عوائد الفرد الآخر (40 وحدة) و مدخلات الفرد (40 وحدة) > مدخلات الفرد الآخر (55 وحدة). * - عوائد الفرد (55 وحدة) < عوائد الفرد الآخر (40 وحدة) و مدخلات الفرد (40 وحدة) = مدخلات الفرد الآخر (40 وحدة). * - عوائد الفرد (55 وحدة) < عوائد الفرد الآخر (40 وحدة) و مدخلات الفرد (40 وحدة) > مدخلات الفرد الآخر (55 وحدة).	حالة عدم مساواة موجبة (الإفراط في الدفع). عوائد الفرد عوائد الفرد الآخر _____ < _____ مجهود الفرد بمجهود الفرد الآخر
* - عوائد الفرد (40 وحدة) = عوائد الفرد الآخر (40 وحدة) و مدخلات الفرد (55 وحدة) < مدخلات الفرد الآخر (40 وحدة). * - عوائد الفرد (40 وحدة) > عوائد الفرد الآخر (55 وحدة) و مدخلات الفرد (40 وحدة) = مدخلات الفرد الآخر (40 وحدة). * - عوائد الفرد (40 وحدة) > عوائد الفرد الآخر (55 وحدة) و مدخلات الفرد (55 وحدة) < مدخلات الفرد الآخر (40 وحدة).	حالة عدم مساواة سالبة (الأجر دون الكفاءة). عوائد الفرد عوائد الفرد الآخر _____ > _____ مجهود الفرد بمجهود الفرد الآخر

شكل رقم (17) يوضح حالات المساواة و عدم المساواة
في نظرية العدالة.

- و من الطرق التي يقترحها ستيسي آدمس لكي يتخلص الفرد العامل من حالة التوتر و إعادة الشعور بالمساواة مايلي:
- * - تغيير في مدخلاته (تخفيض في كمية عمله أو جودته) لجعلها متوازنة مع مدخلات الفرد الذي تمت معه المقارنة.
 - * - تغيير في عوائده الوظيفية (الطلب من رئيسه زيادة في الراتب، أو إسناد مهام جديدة).
 - * - تغيير في مدخلات الفرد الآخر الذي تمت المقارنة به.
 - * - تغيير في عوائد الفرد الآخر الذي تمت المقارنة به.
 - * - تغيير في اتجاهاته (إختيار عامل آخر تتم المقارنة معه).
 - * - تغيير الموقف (كأن يقوم الفرد بترك العمل نهائيا و الانتقال إلى عمل آخر) و يحدث هذا فقط إذا كان معدل عدم المساواة متطرفا (عمار الطيب كشروء، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 99-100).
- و الشكل التالي يلخص مضمون نظرية المساواة لستيسي آدمس كما عرضها جيبسون و آخرون Gibson & Others في كتابهم الموسوم " المنظمات " الصادر سنة 1982 (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 166).

و على الرغم من أن مضامين نظرية العدالة في ميدان الدافعية قد لاقت رواجاً كبيراً في أوساط المهتمين بالبحث في الحقل الإداري، و كذا رجال الأعمال كما يشير إلى ذلك Siegel, L. & Lane, I. M. في كتابهما الموسوم " علم النفس التنظيمي و الأفراد " الصادر سنة 1987 لتأكيدهما على ضرورة زيادة الإهتمام بالعوامل الاجتماعية في العمل، و أيضاً، ضرورة إتباع طرق معينة في التعامل مع العمال تمنعهم من خلالها بأنهم يعاملون بشكل عادل و متساوي، و على الرغم، أيضاً، من أن نتائج بعض الدراسات التي أجريت لإختبار فروض هذه النظرية تتفق و أغلب تنبؤاتها في ميدان الدافعية و التي من بينها دراسة ويك و نيست و Weick, K. E & Nesset, B سنة 1968 الموسومة " مفاضلات بين أشكال العدالة " و المنشورة في كتابهم الموسوم " السلوك التنظيمي و الأداء الإنساني " و التي أوضحت أن عدم عدالة معدل العوائد إلى المدخلات بين الفرد و زملاء العمل الآخرين يحدث شعوراً بعدم المساواة، و أيضاً، دراسة لفونثال Leventhal, G. S و ويس Weiss, T و لانغ Lang, G. سنة 1969 المنشورة بجريدة " الشخصية و علم النفس الاجتماعي " التي أيدت نتائجها إفتراض نظرية ستيسي آدمس القائل بأن حساسية الفرد للغبن أكبر من حساسيته للحصول على عائد لا يستحقه، و كذا دراسة بريشارد Pritchard, R. D و دونيت Dunnette, M. D و جورجسن Gorgenson, D. O سنة 1970 بعنوان " آثار عملية إدراك عدالة لا عدالة العائد على أداء و رضا العامل " التي أشارت إلى أن عدم عدالة العائد تسبب بالفعل شعوراً توترياً عند الفرد، و كذلك دراسة أحمد صقر عاشور Ashour, A. S سنة 1973 بعنوان " النموذج الإحتمالي لفعالية القائد: دراسة تقويمية " و المنشورة في كتابه الموسوم " السلوك التنظيمي و الأداء الإنساني " و التي أيدت نتائجها إفتراض نظرية العدالة القائل بأن الأفراد في التحالفات الثنائية يوزعون العائد فيما بينهم بنسبة مساهمة كل فرد في التحالف (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 101)، فإنها (نظرية العدالة) كانت، بالمقابل، عرضة لعدة إنتقادات من قبل باحثين آخرين أمثال غاري ديسلر Gary Dessler الواردة في كتابه الموسوم " نظرية التنظيم " الصادر سنة 1989. و كذا إنتقادات جيمس جيبسون James, L. Gibson، و جون إيفنسفيش John, M. Ivencevich، و جيمس دونللي James, H. Donnelly، الواردة في كتابهم الموسوم " المنظمة: السلوك، البنية، العمليات " الصادر سنة 1994، و هذه الإنتقادات تتحدد في النقاط التالية:

* - أن الأفراد في العادة، لديهم ميل المبالغة في تقدير جهودهم المبذولة في العمل، و أيضاً، ميل المبالغة في تقدير عوائد الأفراد الآخرين في العمل مما يؤدي إلى شعورهم بعدم المساواة.

*- أهما تغفل الإختلافات الموجودة في ردود أفعال الأفراد فيما يتعلق بعملية إتخاذهم القرار إتجاه شعورهم بعدم المساواة حتى و لو كان بنفس القدر. بمعنى آخر، أنه من المحتمل أن يكون رد فعل فردين عاملين تجاه نفس القدر من عدم المساواة في العمل مختلفا و ليس متشابها (حسين حرير، 2002، ص141).

14- إدوين لوك Edwin Locke:

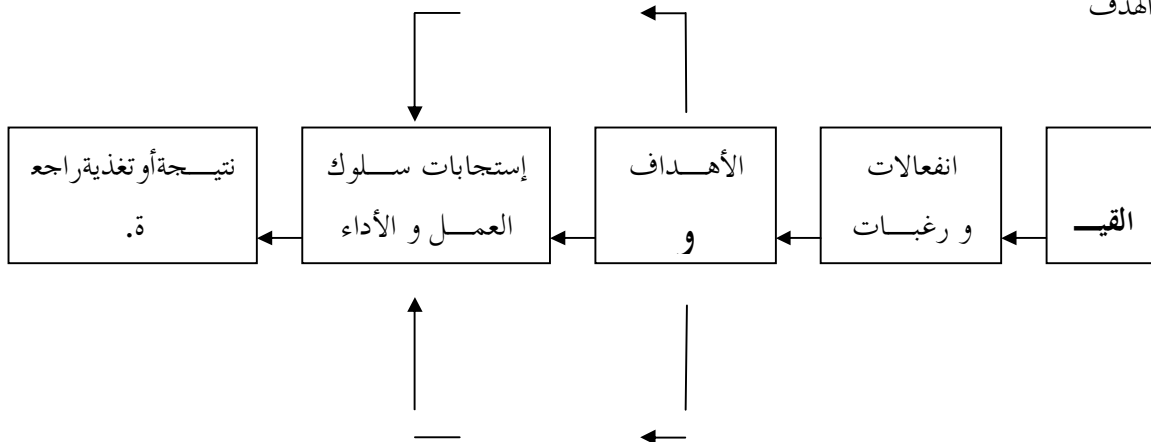
على أساس الفكرة القائلة أن جميع سلوكيات الأفراد هادفة، قدم إدوين لوك سنة 1968 في كتابه الموسوم " السلوك التنظيمي و الأداء الإنساني " نظريته في ميدان الدافعية المتعلقة بأهداف المهام و التي أصطلح عليها " نظرية تصميم الهدف " التي ترى أن أهداف الأفراد تلعب دورا أساسيا في تحديد سلوكهم. فالأفراد يحددون أهدافهم مسبقا و يكونون في الوقت نفسه محفزين للعمل لتحقيقها الذي هو في حد ذاته مكافأة. و لوك، مثله في ذلك مثل فيكتور فروم، يؤكد على أهمية القيمة المدركة للعائد الوظيفي في زيادة خبرة إنفعالات و رغبات الأفراد، التي يتم إرضائها فقط من خلال سعي الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة سلفا (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص102).

و وفقا للإفترضات التي تقوم عليها نظرية تصميم الهدف، فإن مستوى الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين يتحدد من خلال الجمع بين متغيري مدى صعوبة الأهداف و مدى ولاء الفرد للمنظمة لإنجاز أهدافها (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص102).

و هذه الإفترضات تتحدد في النقاط التالية:

- * - أن الأهداف الصعبة تؤدي إلى أداء عال أكثر من الأهداف السهلة.
 - * - أن الأهداف المحددة مثل مستوى أداء محدد، أو وقت محدد لإنهاء العمل، تؤدي إلى أداء عال أكثر مما تؤدي إليه الأهداف العامة (أي غير المحددة مثل أعمل ما أستطعت عمله).
 - * - إن مشاركة الأفراد في عمليات تصميم و وضع الأهداف أكثر فاعلية من تحديدها.
 - * - أن المشاركة تزيد من ولاء و قبول الأفراد للأهداف.
 - * - أن الأهداف المقبولة من قبل العمال ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 170).
- و الشكل التالي كما قدمه مولانا Mullins, L.J في كتابه الموسوم " الإدارة و السلوك التنظيمي " الصادر سنة 1989 يوضح مضمون نظرية تصميم الهدف لإدوين لوك (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 102).

صعوبة الهدف



مستوى الولاء

شكل رقم (19) يوضح مضمون نظرية تحديد الهدف لإدوين لوك.

و على الرغم من أن نظرية تحديد الهدف تشكل مدخلا ذو أهمية كبرى في فهم علاقة عملية الدافعية بالأداء الوظيفي كما يشير إلى ذلك مولانا Mullins, L.J. في كتابه الموسوم " الإدارة و السلوك التنظيمي " الصادر سنة 1989، و على الرغم أيضا، من أن نتائج الدراسات و المراجعات الأدبية التي قام بها لاثان و يوكل Lathan, G.P & Yukl, G.A. سنة 1975 لفحص العلاقة بين تحديد الهدف و الأداء و المنشورة في جريدة " معهد الإدارة " بالولايات المتحدة الأمريكية قد جاءت مؤيدة بقوة لنتائج نظرية إدوين لوك في هذا الموضوع، فإن عملية ترجمة أفكارها و تصوراتها في عدد من المنظمات الصناعية من قبل بعض الباحثين قد واجهتها بعض الصعوبات التي تكمن في عدد الأهداف المتداخلة و المعقدة داخل كل منظمة مما يجعل من الصعب جدا على العامل البسيط فهم كل هذه الأهداف و خاصة عندما أتضح أن هذه الأهداف لم تقبل كلها من قبل العمال، خاصة منها المتعلقة بالمهام المعقدة التي يصعب قياسها، و هذا ما لا يتفق و أحد الفروض (الفرض الخامس) التي تقوم عليها هذه النظرية (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص. 103-104).

و ما تجدر الإشارة إليه أخيرا، أن تناول مضامين هذه النظرية في المنظمات الصناعية في مرحلة لاحقة، من قبل بعض الباحثين أمثال ماك كورميك و إيلجن Mc Cormik, E & Ilgen, D. في كتابهما الموسوم " علم النفس الصناعي و التنظيمي " الصادر سنة 1987، و سيغل و لان Siegl, L & Lane, I.M. في كتابهما الموسوم " علم النفس التنظيمي و الأفراد " الصادر سنة 1987، و لاندي Landy, F.J. في كتابه الموسوم " علم النفس سلوك العمل " الصادر سنة 1987 قد تم بشكل آخر أصطلح عليه " الإدارة بالأهداف " التي تعتمد أساسا على مشاركة الإدارة و العمال في تحديد أهداف المنظمة، و أيضا، السبل التي يمكن إتباعها في عملية تحقيق هذه الأهداف المتفق عليها مسبقا (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 104).

15- ريتشارد باسكال و أنطوني أثوس & Pascal, R.T & Athos, A.G.

لقد كان للنمو الإقتصادي الياباني السريع و غزوه بلدان العالم قاطبة في كافة المجالات في نهاية سنوات السبعينات و بداية سنوات الثمانينات و تهديده للإقتصاد الأمريكي الذي ظل مسيطرا منذ نهاية الحرب العالمية الثانية كنمط إقتصادي متميز يتوق له الكثير من الباحثين الإقتصاديين و الإداريين، الدور الكبير في قيام عدد من الباحثين الأمريكيين و الذين من بينهم ريتشارد باسكال و أنطوني أثوس بدراسة النمط الياباني في الإدارة شعورا منهم بأنه السبب المباشر لهذا النجاح الإقتصادي المتزايد.

ففي سنة 1981 قام كل من باسكال و أثوس، و بناء على نتائج دراستهما فيما يتعلق بعوامل نجاح الإدارة اليابانية، بعرض نظريتهما الموسومة " نظرية السينات السبعة " التي تفسر سر هذا النجاح في كتابهما الموسوم " فن الإدارة اليابانية " و الذي يعود في أساسه (النجاح) إلى إهتمام الإدارة اليابانية بشكل أساسي بمهارات و أهداف العاملين و كذا تطبيقها لمبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في التسيير الإداري (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 173).

و يرى الباحثان، و وفق نتائج دراستهما، أن تحقيق الفعالية الإدارية تقوم على الإهتمام بسبعة عوامل أساسية ينبغي توافرها في الإدارة و هي:

* - الإستراتيجية **Strategy**: و تعني برنامجا عمليا يضمن للإدارة تدفق مستمر لمواردها المادية و البشرية لفترة زمنية طويلة حتي يتسنى لها تحقيق أهدافها المسطرة.

* - الهيكل **Structure**: و يعني الخريطة التنظيمية المميزة للإدارة التي تحدد: الأدوار، المهام، نطاق المسئوليات و السلطات، الفعاليات...إلخ.

* - النظم **Systemes**: و تعني تقارير مدى فعالية إجراءات و تعليمات العمل المعمول بها.

* - الموظفون **Staffs**: و يعني ذلك الوصف الديمغرافي لمتغيرات أهم مكونات البعد الإنساني في الإدارة (المهندسين، رؤساء المصالح، رؤساء العمال...إلخ).

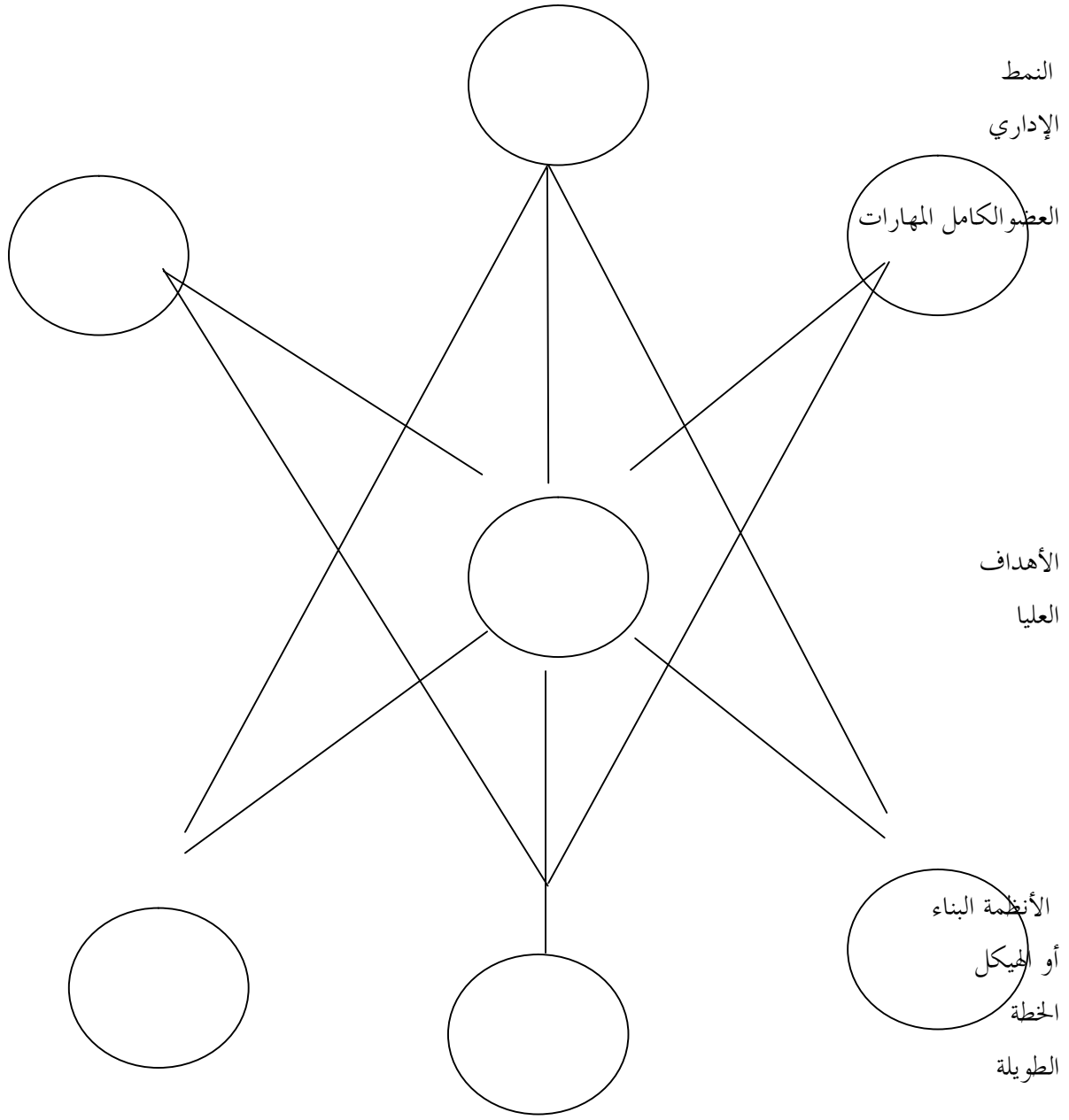
* - النمط **Style**: و يقصد به كل من طبيعة السلوك الذي على المديرين الرئيسيين التميز به لتحقيق أهداف الإدارة، و أيضا، النمط الثقافي للإدارة.

* - المهارات **Skills**: و تعني القدرات المميزة للأفراد الرئيسيين في الإدارة.

* - القيم المشتركة **Shared Values**: و يقصد بها المعاني أو المفاهيم الأساسية الدالة على تأثير أفكار الإدارة على العاملين بها (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 173).

و تشير نتائج دراسة باسكال و أئوس إلى أن الإدارات في الولايات المتحدة تركز في عملها على العوامل الثلاثة الأولى و التي يصطلح عليها بالسينات القاسية و المتمثلة في: الإستراتيجية، الهيكل، النظم، في حين تهمل العوامل الأربعة الأخيرة و التي يصطلح عليها بالسينات المرحة و هي: الموظفون، النمط، المهارات، القيم المشتركة، و هي العوامل الأساسية لنجاح الإدارة التي تركز عليها الإدارة اليابانية و التي نجحت في إستخدامها مما إنعكس إيجابيا على طبيعة عمل الإدارة اليابانية و مستوى إنتاجية منظماتها و درجة رضا العاملين بها (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 173). و هذا ما تم تأكيده من قبل نوناكا و جوهانسن & Nonaka, I. & Johansson, J.K. في دراستهما المنشورة عن معهد فحص الإدارة سنة 1985 بعنوان " الإدارة اليابانية: ماذا عن المهارات القاسية؟ " (عمار الطيب كشروود، المجلد الثاني، 1995، ص 179).

و الشكل التالي كما ورد في كتاب ريتشارد باسكال و أنطوني أئوس الموسوم " فن الإدارة اليابانية " الصادر سنة 1981 يوضح نمودجا شاملا للعوامل السبعة السالفة الذكر المعتمدة من قبل الإدارة اليابانية (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 174).



شكل رقم (20) يوضح نموذجاً شاملاً للعوامل السبعة في الإدارة اليابانية من منظور ريتشارد باسكال و أنطوني أتوس.

(16)- و ليام أوشى William ouchi:

في سنة 1981 قام وليام أوشى أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا ببلوس أنجلوس بالولايات المتحدة الأمريكية بنشر تفاصيل نموذج جديد في الإدارة، بعد أن قام بتطويره، أصطلح عليه " نظرية Z" في كتابه الموسوم " نظرية Z: كيف يواجه الأمريكيون التحدي الياباني " (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 174).

وقد كان هدف وليام أوشى من وضع هذه النظرية هو معالجة تدني الإنتاجية و خاصة بالنسبة للمنظمات اليابانية العاملة بالخارج و بخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، و أيضا، التعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية و كفاءة المنظمات الإقتصادية فيها مقارنة بنظيرتها الأمريكية (علي عباس، 2004، ص 73).

وقد قام وليام أوشى بإشتقاق و تطوير مفاهيم و مبادئ هذه النظرية إعتقادا على دراسته لنتائج تطبيق مفاهيم و مبادئ نظرية " Y " لصاحبها دوغلاس ماجريغور في المنظمات اليابانية التي زادت إنتاجية معظمها بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية المنظمات الأمريكية خلال فترة زمنية قصيرة.

و الفلسفة التي قامت عليها هذه النظرية مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف الإجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل و تطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية و التي تتصف بخاصية الإستقرار و الإيمان بأهمية العمل و الجهد الجماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان إجتماعي منسجم مع نفسه (علي عباس، 2004، ص. ص 68 - 69).

و نظرية " Z " في حقيقة الأمر هي إصطلاح أطلقه وليام أوشى على المبادئ التي يتسم بها أسلوب الإدارة اليابانية " J" بعد تعديلها لتصبح قابلة للتكيف و التطبيق خارج اليابان (علي عباس، 2004، ص 73).

و يعود أصل هذه النظرية التي تشير في مضمونها إلى أهمية البعد الإنساني في علاقته بالإنتاجية مقارنة بالبعد المادي (المال و حجم الإستثمارات)، إلى مجموعة دراسات أجريت سنة 1978 من طرف إحدى فرق البحث في كلية الدراسات العليا بجامعة ستانفورد بالولايات المتحدة الأمريكية و المتكونة من وليام أوشى و جيجر Jeager, A.M. و آخرون.

و قد أجريت هذه الدراسات في حوالي 22 شركة أمريكية و يابانية مثل شركة IBM للحسابات، و بروستر Procter و غامبلر Gambler و كوداك Kodak، و Hewlett Packard وغيرها (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 179-180).

و السبب في هذا النجاح في إعتقاد أعضاء فرقة البحث يعود إلى:

(1)- تميز الموظف الياباني عن نظيره الأمريكي بثلاث ميزات هي: الثقة، الحدق و المهارة، الألفة و المودة.

(2)- إعتقاد الإدارة اليابانية لفلسفة تتسم بمجموعة خصائص هي:

* - التوظيف مدى الحياة: و هي من الأشياء التي تلقى إستحسانا كبيرا من قبل العمال و أرباب العمل على السواء في أغلب المنظمات اليابانية.

* - البطء في الترقية و تقويم الأداء: إن الترقية في أغلب المنظمات اليابانية لا تتم إلا كل عشر سنوات، و هذا الإجراء يلزم جميع العاملين بالمنظمة.

* - عدم التخصص في المهنة: إن أغلب المنظمات اليابانية تعمل على جعل موظفيها يمارسون أكثر من مهنة واحدة و ينتقلون دوريا من مصلحة إلى أخرى حتى يتسنى لها الاستفادة منهم جميعا في خدمة جميع مصالحها. و هذا التنقل من مصلحة لأخرى من شأنه إكساب الموظفين خبرة ثرية في طبيعة عمل المنظمة مما يجعلهم مهيين للترقية.

* - الرقابة الضمنية غير الرسمية: يقول وليام أوشي: " إن الرقابة بالمنظمات اليابانية شبه معدومة مقارنة بنظيرتها بالمنظمات الأمريكية على اعتبار أن ممارستها بالمنظمات اليابانية تتسم بالوثوق و الانتظام و المرونة و أنها تعتمد على الحدق و المفاهيم الضمنية و الأمور الداخلية ".
المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات مع المسؤولية الفردية: إن عملية إتخاذ القرارات على مستوى المنظمات اليابانية، بغض النظر عن طبيعتها، لا تتم إلا بإشتراك كل الذين سيتأثرون بعملية تطبيقها.

* - الإهتمام الشامل بالأفراد: تتميز المنظمات اليابانية عن مثيلتها الأمريكية بعنايتها و تكفلها الشاملين بظروف الحياة المهنية و غير المهنية لجميع أفرادها (ناصر محمد العديلي، 1995، ص. ص 174-175).

و أهمية هذه المبادئ في نجاح الإدارة اليابانية و كفاءة المنظمات الإقتصادية فيها قد عبر عنها أوشي و جيجر سنة 1978 في كتابهما الموسوم " النموذج التنظيمي "Z": الإستقرار في وسط الحركية " بقولهما: "... إن النجاح الكبير لسجل المنظمات اليابانية و بقائها قوية لفترة زمنية طويلة في السوق تحسب بالعمود يعود في جزءه الأكبر إلى وجود شيئا خاصا يشكل المنظمة ذاتها و ليس مجرد تميز في منتجاتها أو لمركزها التسويقي" (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 179).

و ما تجدر الإشارة إليه فيما يتعلق بخصائص النموذج التنظيمي "Z" هذه أنها تجمع بين عناصر التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر و نظيرتها لمدرسة العلاقات الإنسانية السالفين الذكر. كذلك، فإن هذا النموذج يعتبر نمودجا هجيناً يجمع بين نظرية "X" و نظرية "Y" في الدافعية لدوغلاس ماجريجور السالفة الذكر هي أيضا (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 180).

و الشكل التالي يوضح مضمون نظرية "Z" في الإدارة لوليام أوشي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 175).

الحوافز
* - وظيفة مدى الحياة.
* - مهنة غير متخصصة.
* - مشاركة جماعية في إتخاذ القرار.
* - إهتمام شامل بالأفراد.



ثقة - حذق - مودة.



رضاء.



إنتاجية.

شكل رقم (21) يوضح مضمون نظرية "Z" في الإدارة
لوليام أوشى.

- و حتى يتسنى للمدير تطبيق مضامين نظرية في الإدارة أو يوصي وليام أوشى بإتباع الخطوات التالية:
- فهم طبيعة عمل الإدارة و دوره فيها.
 - أن يوضح فلسفته لرؤسائه في الإدارة العليا بالمنظمات التي يعمل بها.
 - أن يطبق مبدأ الإدارة بالأهداف.
 - أن يعمل على تنمية و تطوير مهاراته وقدراته الشخصية.
 - أن يختبر نفسه فيما يتعلق بفهم و تطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه.
 - أن يعمل على توفير الأمن و الإستقرار الوظيفي.
 - أن يدرك أهمية تقويم العاملين و إستخدام الترقية البطيئة.
 - أن يعمل على توسيع و تطوير دائرة عمله و أن يأخذ بمبدأ تغيير مجال العمل داخل المنظمة.
 - أن يعمل على إيجاد مجالات عمل مشتركة بينه و بين العاملين معه بالمنظمة.
 - أن يعمل على تنمية و تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بينه و بين العاملين معه بالمنظمة.

- أن يعمل على تنمية شعور الولاء و الإلتناء بين الأفراد العاملين للمنظمة التي يعملون بها (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 176). و قد قام وليام أوشى بعملية مقارنة النموذج الياباني "Z" في الإدارة بنظيره الأمريكي لتحديد الفروق الموجودة بينهما. و الشكل التالي يوضح أهمها (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 176).

المنظمات الأمريكية.	المنظمات اليابانية.
*- توظيف لفترة قصيرة.	*- توظيف مدى الحياة.
*- تقويم و ترقية سريعة.	*- تقويم و ترقية بطيئة.
*- تخصص في المهنة.	*- عدم التخصص في المهنة.
*- رقابة واضحة.	*- رقابة ضمنية.
*- قرارات فردية.	*- قرارات جماعية.
*- إهتمام جزئي بالعاملين.	*- إهتمام شامل بالعاملين.

شكل رقم (22) يوضح أهم الفروق الموجودة بين النموذج الياباني "Z" و النموذج الأمريكي في الإدارة.

و أخيرا، فإن وليام أوشى يوصي بضرورة تطبيق نظرية "Z" في المنظمات الأمريكية كونها قادرة على تحقيق أهداف الأفراد العاملين و أهداف المنظمة على السواء و المتمثلة فيما يلي:

- *- زيادة الثقة و المودة و الألفة و التفاعل في العمل.
- *- زيادة الرضا الوظيفي.
- *- زيادة الإستقلال و الحرية للعاملين.
- *- زيادة الإنتاجية و الفعالية في الأداء (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 177).

و قد حاولت العديد من الدول الغربية، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، تطبيق هذه النظرية في منظماتها إلا أنها فشلت في ذلك، ثم طبقت على المنظمات اليابانية العاملة بالخارج فحققت نجاحا جزئيا، إلا أنه لم يكن كافيا كون طبيعة البيئة اليابانية، و خاصة طبيعة القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية تختلف إختلافا جوهريا عن مثلتها داخل الأسرة الأمريكية، الأمر الذي حدا بعدد من كتاب الإدارة إلى القول أن نظرية "Z" تصلح فقط للتطبيق في البيئة اليابانية، و هذا ما يفسر أسباب سياسات التوظيف في المنظمات اليابانية التي تقوم فقط على أساس عدم توظيف غير اليابانيين و خاصة في مراكز المسئولية و مجالس الإدارات (علي عباس، 2004، ص 73).

- قائمة المراجع -

- (1)- عمر محمد خلف، 1986، مرجع سابق.
- (2)- مصطفى نجيب شاوس، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، و تطبيقات، دار الفرقان، عمان، 1993.
- (3)- محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة، دار الوسط للدراسات و النشر و التوزيع، لندن، 1984.
- (4)- جورج كلودس، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة: أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، 1972.
- (5)- علي الشرقاوي، بدون تاريخ، مرجع سابق.
- (6)- كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974.
- (7)- سمير محمد يوسف، إدارة المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980.
- (8)- حمدي عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون تاريخ.
- (9)- سيد الهواري، الإدارة، الأسس و الأصول العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- (10)- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- (11)- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- (12)- حمدي فؤاد علي، التنظيم و الإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- (13)- علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- (14)- عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث: مفاهيم، و نماذج، و نظريات، المجلد الأول، ط 1، جامعة قاريونس، بنغازي، 1995.
- (15)- Yves Clot, redécouvrir l'expérience ouvrière, problemes, éditions sociales, paris, 1981.
- (16)- فريد راغب النجار، نظريات و نماذج العلوم السلوكية للتطوير الإداري و تحسين الأداء، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
- (17)- هيثم هاشم، مبادئ الإدارة، ط 2، مطبعة طبرين، دمشق، 1978.
- (18)- إبراهيم الغمري، الإدارة، ط 3، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982.
- (19)- عبد المجيد السيد عبد المجيد، الإدارة: أصول، مبادئ، تطبيقات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991.
- (20)- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، 1982.
- (21)- طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
- (22)- علي عباس، 2004، مرجع سابق.
- (23)- جيمس جي. مارش، هربرت سيمون، هارولد جيتزكو، المنظمات، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، ط2، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.

- (24)- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- (25)- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 26)- Henri Saval, Work and People, clarenda press,oxford,1981.
- (27)- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- (28)- علي عسكر، بدون تاريخ، مرجع سابق.
- (29)- عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث: مفاهيم، و نماذج، و نظريات، المجلد الثاني، ط 1، جامعة قاريونس، بنغازي، 1995.
- (30)- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- (31)- محمد سعيد أنو سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- (32)- هاني عبد الرحمن صلاح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة، ط 1، عمان، 1986.
- (33)- إدوارد ج. موري، الدافعية و الانفعال، ترجمة: أحمد عبد العزيز سلامة، ط 1، دار الشروق، مصر، 1988.
- (34)- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، ط 1، دار الشروق، عمان، 2003.
- (35)- سوسن إسماعيل أحمد عبد الهادي، مستوى الدافعية في الحياة و علاقتها بالرضا عن العمل في كل من القطاع العام و القطاع الخاص، مجلة دراسات نفسية، العدد 2، يوليو 1995. جامعة القاهرة.
- (36)- بطرس حلاق، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية، رسالة دكتوراة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 1999.
- (37)- عويد سلطان المشعان، عوض خلف العتري، العدد 2، أبريل 1999، مرجع سابق.
- (38)- علي الشرقاوي، العملية الإدارية: وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- (39)- علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الإتحاد، دمشق، 1988.
- (40)- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- (41)- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات و نماذج و تصنيف عملي لإدارة السلوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

* - الفصل الثالث - *

* - العمل الإداري - *

(1) - مستويات الإدارة.

(1-1) - مستوى الإدارة العليا.

(2-1) - مستوى الإدارة الوسطي.

(3-1) - مستوى الإدارة الدنيا

(2) - وظائف العمل الإداري.

(1-2) - التخطيط.

(2-2) - التنظيم.

(3-2) - التوجيه.

(4-2) - الرقابة

(3) - دعائم العمل الإداري.

(1-3) - السلطة.

(3-2) - المسؤولية

* - المراجع.

1- مستويات الإدارة:

لا يوجد تحديد نمطي لعدد المستويات الإدارية في المنظمات إذ يتوقف ذلك أساسا على مجموعة إعتبارات منها: حجم المنظمات، عدد العاملين فيها، وزنها في السوق التجارية، مركزها المالي...إلخ. ففي المنظمات كبيرة الحجم تعدد المستويات الإدارية ، بينما يكون عددها في المنظمات صغيرة و متوسطة الحجم لا يتعدى المستويين أو ثلاثة مستويات (علي إبراهيم الخضر،1988، ص 468).

لكن بصفة عامة، يوجد إجماع بين المهتمين بالبحث في ميدان الحقل الإداري من أمثال جيمس مورغان James Morgan سنة 1973 (عمر محمد خلف،1986، ص 28)، و أيضا، دافيد هولت David Holt سنة 1993 في كتابه الموسوم " الإدارة: مبادئ و تطبيقات " (موفق حديد محمد،2001،ص 51) على تقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات أساسية هي:

- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الوسطي.
- مستوى الإدارة الدنيا (المباشرة).

و هذه المستويات الإدارية جميعا، كما يشير إلى ذلك موفق حديد محمد تشترك في نقطة أساسية هي ممارستها للعملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، لكن بمقادير مختلفة.

فوظيفتي التخطيط و التنظيم تتطلبان من مديري الإدارة العليا وقتا أكبر مقارنة بذلك الذي تتطلبانه من مديري الإدارة الوسطي و الدنيا. أما وظيفة التوجيه فعلى العكس من ذلك، فهي تستحوذ على مدة زمنية طويلة لدى مديري الوسطي و الدنيا مقارنة بتلك التي تستحوذ عليها لدى مديري الإدارة العليا. أما فيما يتعلق بوظيفة الرقابة، فإن المدة الزمنية المخصصة لها فهي متقاربة لدى جميع مديري المستويات الإدارية الثلاثة مع تركيز أكثر لدى مديري المستويات الدنيا و العليا (موفق حديد محمد،2001، ص 50).

و الجدول التالي يبين توزيع الوقت المخصص من قبل مديري المستويات الإدارية الثلاثة على الوظائف الإدارية الأربعة في اليوم الواحد من عملهم في المنظمة كما أوضحه كل من دون هيلريجال Don Hellriegel و جون سلوكوم John Slocum في كتابهم الموسوم " الإدارة " الصادر سنة 1991 (موفق حديد محمد،2001، ص 57).

توزيع ساعات عمل مديري الإدارة الدنيا.	توزيع ساعات عمل مديري الإدارة الوسطي.	توزيع ساعات عمل مديري الإدارة العليا.	ساعات العمل اليومية. 8 ساعات.
تخطيط: 1			1
تنظيم: 1	تخطيط: 1 ½	تخطيط: 2	2
توجيه: 4	تنظيم: 1 ½	تنظيم: 1	3
		توجيه: 3 ½	4
	رقابة: 1		رقابة: 1 ½
		رقابة: 1	رقابة: 1 ½
رقابة: 2	رقابة: 1	رقابة: 1 ½	7
			8

جدول رقم (03) يوضح توزيع وقت مديري المستويات الإدارية
حسب الوظائف الإدارية في اليوم الواحد.

و في هذا السياق، أيضا، نسجل دراسة كل من كروث A.Kraut و بيغريغو P.R.Pegrego و ماك كينا Mc D. Kenna و دونيت M.Dnnette الموسومة " دور الإداري: ما المهم فعلا في مختلف الأعمال الإدارية " التي أجريت سنة 1989 على نشاطات 1400 مدير من المستويات الإدارية المختلفة. و النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوضحها الجدول التالي كما أشار إلى ذلك كل من دون هيلريجال و جون سلوكوم في كتابهما السالف الذكر (موفق حديد محمد، 2001، ص 54).

مستوى المدير.			مهام المدير الرئيسية.
إدارة دنيا %	إدارة وسطي %	إدارة عليا %	
63	65	45	(1)-إدارة أداء الأفراد.
40	36	27	(2)-توجيه المرؤوسين.
47	61	66	(3)-تخطيط و توزيع المواد.
39	51	54	(4)-تنسيق مجموعات العمل.
22	48	43	(5)-إدارة أداء المجموعات و الإدارات.
20	13	34	(6)-مراقبة بيئة العمل.
51	55	53	(7)-تمثيل موظفيه.

جدول رقم (04) يوضح عمل المدير

في المستويات الإدارية المختلفة.

و باختصار فإن علي السلمي و ل. نهرت يجددان نقاط الاختلاف في عمل مديري المستويات الإدارية الثلاثة فيما يلي:

- نطاق العمل الإداري الذي تمارسه.

- حجم المسؤوليات التي تتحملها.

- مدى السلطات المخولة لها (علي السلمي، ل. نهرت، بدون تاريخ، ص. ص 23 - 24).

كذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه المستويات تختلف في مستواها من منظمة لأخرى وفقا لاختلاف حجم المنظمات. فمثلا مديرو الإنتاج و التخطيط و المبيعات و التمويل و الأفراد يعتبرون في المنظمات الكبيرة من أعضاء الإدارة العليا على إعتبار أنهم أعضاء في مجلس الإدارة، لكن في المنظمات متوسطة الحجم فإنهم يعتبرون من أعضاء الإدارة الوسطي. أما رؤساء الأقسام فيعتبرون من أعضاء الإدارة الوسطي في المنظمات الكبيرة، و من أعضاء الإدارة الدنيا في المنظمات متوسطة الحجم (زكي محمود هاشم، 1981، ص. ص 58 - 59).

و فيما يلي نستعرض - بشيء من التفصيل - المستويات الإدارية الثلاثة التي أستقر عليها التطبيق الإداري:

1-1-1- مستوى الإدارة العليا:

1-1-1- مفهومها: هي الجهة القيادية المسؤولة عن ممارسة النشاط الإداري الأول المتمثل في إدارة و قيادة الجهود كافة لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاية إنتاجية ممكنة (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 469). و لأفراد هذا المستوى الإداري ألقاب وظيفية عدة منها الرئيس، المدير، المدير التنفيذي، رئيس مجلس الإدارة، نائب الرئيس (موفق حديد محمد، 2001، ص 52).

1-1-2) تشكيلها: لا يوجد تشكيل نمطي لهيكل الإدارة العليا بالمنظمات، إذ يختلف هذا التشكيل باختلاف حجم المنظمات و من ثم إختلاف تشكيل المستويات الإدارية الأخرى.

ففي المنظمة صغيرة الحجم أو المشروع الفردي يتولى صاحب المشروع بنفسه أو قد يستعين بمدير أو أكثر لإدارة المنظمة. و في منظمات الأفراد (شركات الأشخاص) يتولى الإدارة مدير واحد أو أكثر من بين الشركاء في أغلب الأحيان أو من الخارج. و في المنظمات الكبيرة التي تحتل مركز الصدارة في الحياة الإقتصادية، سواء كانت عمومية أو خاصة، يتولى أعباء الإدارة مجلس الإدارة في المنظمة (زكي محمود هاشم، 1981، ص. ص 62 - 63).

1-1-3) مسؤولياتها: رغم إختلاف تشكيل الإدارة العليا باختلاف حجم المنظمات فإن طبيعة وظائفها و مسؤولياتها واحدة لا تختلف من تشكيل إلى آخر. و ينحصر الخلاف، فقط، في أبعاد هذه الوظائف و مسؤولياتها و نطاق ممارستها وفقا للإختلاف الموجود بين أحجام المنظمات. و لا يوجد هناك إتفاق محدد على مسؤوليات الإدارة العليا. و حتى في التطبيق العملي يوجد إختلاف بين هذه المسؤوليات من منظمة لأخرى (زكي محمود هاشم، 1981، ص 60)، و لكن، عموما، يمكن تحديد مسؤوليات الإدارة العليا فيما يلي:

- تحديد الأهداف العامة و طويلة الأمد.
- وضع الخطط المستقبلية إعتقادا على التنبؤ العلمي في المجالات الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية و هئية المنظمة لمواجهة الإحتمالات المتوقعة في كافة الميادين.
- رسم السياسات الأساسية و العامة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- توجيه و تنسيق الأنشطة الأساسية للمنظمة.
- إعتداد الخطط و البرامج التي تعدها الإدارة الوسطي و مجموعات الخبراء و الإختصاصيين.
- تحديد الخرائط التنظيمية للمنظمة و توزيع المراكز الوظيفية و تحديد خطوط السلطة و المسؤولية بما يضمن سهولة العلاقات و الإتصالات بين كافة وحدات المنظمة.
- إتخاذ القرارات الأساسية و الإستراتيجية فيما يتعلق بمجالات النشاط و أوجه التصرف الحيوية بالنسبة للمنظمة.
- الرقابة الشاملة لأوجه نشاط المنظمة و معدلات التقدم في تحقيق الأهداف المسطرة.
- تقييم الإنجازات و إتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف و رسم خطط و برامج جديدة.
- تحقيق و ضمان، بشكل دائم، الإتصال الفعال بين المنظمة و محيطها الخارجي. فالإدارة العليا هي حلقة الوصل بين المنظمة و المجتمع، و بذلك تصبح مسؤولية الإدارة العليا تتبع و دراسة مواقف الوحدات الأخرى في المجتمع، و إستنتاج إنعكاسات تلك المواقف على المنظمة (مثلا دراسة موقف الدولة و أجهزة التخطيط و الرقابة المركزية) و إتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان توافق أهداف المنظمة مع نظيرتها للمجتمع.

- تشجيع و تنمية عمليات البحث العلمي المنظم لدفع حركة التطوير و التجديد في كافة مجالات عمل المنظمة (علي السلمي، ل. نهرت، بدون تاريخ، ص. ص 24 - 25).

(2-1)- مستوى الإدارة الوسطي:

(1-2-1)- مفهومها: هي حلقة الصلة بين الإدارة العليا التي تحدد الأهداف و ترسم السياسات و بين الإدارة الدنيا المسؤولة عن تنفيذ الخطط و تحقيق الأهداف المسطرة بشكل مباشر (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 470).

(2-2-1)- تشكيلها: لا يوجد تشكيل نمطي لهيكل الإدارة الوسطي بالمنظمات إذ يختلف هذا التشكيل باختلاف حجم المنظمات و من ثم إختلاف تشكيل المستويات الإدارية الأخرى.

ففي بعض المنظمات يصطلح على هيئة الإدارة الوسطي (رؤساء الإدارات) أو (مديرو الإدارات) و في منظمات أخرى يصطلح عليهم (رؤساء الأقسام)...إلى غير ذلك من المسميات التي تختلف وفقا لحجم هذه التقسيمات التنظيمية و مسؤولياتها. غير أنه و إن اختلفت المسميات التي تطلق على أفراد الإدارة الوسطي فإنها تتفق جميعا في أنها تعني مسؤوليتهم عن إدارة وجه معين و محدد من أوجه نشاط المنظمة (زكي محمود هاشم، 1981، ص 71).

(3-2-1)- مسؤولياتها: كما هو الحال في مستوى الإدارة العليا، تختلف مسؤوليات الإدارة الوسطي في التطبيق العملي من منظمة إلى أخرى. لكن بصفة عامة، يمكن تحديد أهم مسؤوليات الإدارة الوسطي فيما يلي:

- أنها تهتم بعملية ترجمة الأهداف و السياسات العامة المحددة من قبل الإدارة العليا إلى خطط و برامج عمل، و تشرف على وضعها موضع التنفيذ. و عليه، فإن الإدارة الوسطي هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها الإستراتيجية موضع التطبيق العملي و ذلك من خلال مجموعة قرارات إجرائية تحول الخطط و الأهداف إلى نشاط و إنجازات.
- أنها تهتم بإنتاج سيل متدفق من المعلومات و البيانات عن مجالات النشاط (الإمكانيات و العراقيل) و تغذي الإدارة العليا بتلك المعلومات لتستعين بها في رسم الخطط و السياسات العامة للعمل.
- أنها تهتم بتوجيه النشاط اليومي و العمليات الجارية و تعمل على تنسيق الجهود المبذولة وصولا إلى النتائج المستهدفة. أي أن الإدارة الوسطي تركز على التخطيط القصير و المتوسط المدى و تمارس دورها التخطيطي في مجال تخطيط العمليات و الإجراءات.
- تعمل على تحقيق الارتباط بين الإدارة العليا و نظيرتها الإدارة الدنيا (علي السلمي، ل. نهرت، بدون تاريخ، ص 25).
- وضع نظام العمل و إجراءاته و تحديد السلطة و المسؤولية للأفراد و ذلك في حدود التنظيم العام الذي وضعته الإدارة العليا.
- تكوين و تنمية هيئة الإدارة المباشرة (الدنيا) بالمنظمة و توفير التسهيلات التدريبية لها و إعدادها لتولي المسؤوليات و الأعباء الإدارية ذات المستوى الأعلى.

- بث روح الفريق بين أفراد القوى العاملة.
- ممارسة الرقابة و المراجعة لنتائج الأداء في حدود الأهداف و الخطط و السياسات المقررة، مع ترك الإشراف على تفاصيل الأداء للإدارة المباشرة (زكي محمود هاشم، 1981، ص. ص 70 - 71).
- و يتصف أفراد الإدارة الوسطي عادة بالخصائص الآتية:
- تغلب التخصص الفني على أعمالهم.
- التركيز على الأنشطة و مجالات العمل الداخلية للمنظمة.
- تغلب الفكر التنظيمي على الفكر التخطيطي، بمعنى إهتمامهم بالجانب التنفيذي أكثر منه من الجانب التخطيطي (علي السلمي، ل. نهرت، بدون تاريخ، ص 25).

1-3-1- مستوى الإدارة الدنيا (المباشرة):

- 1-3-1- مفهومها: هي عبارة عن حلقة وصل بين الأجهزة الإدارية و الجهات التنفيذية المباشرة التي تتعامل مع الآلات و المكائن و المواد و التجهيزات.
- و تمثل الإدارة الدنيا المستوى الإشرافي الأول و المباشر على وظائف التنفيذ، فهي تمارس يوميا مهمات الإشراف على تنفيذ الخطط و تقويم الأداء في المنظمة و تعمل على تصحيح الأخطاء التي يتم إكتشافها مباشرة، و في الوقت نفسه تسعى جاهدة لرصد الانحرافات المحتمل حدوثها لتجنبها في الوقت المناسب و تستبعد الخسائر الممكنة من جراء ذلك (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 471).

- 1-3-2- تشكيلها: لا يوجد تشكيل نمطي لهيكل الإدارة الدنيا بالمنظمات إذ يتفاوت هذا التشكيل من منظمة إلى أخرى وفقا لحجم المنظمة و من ثم إختلاف تشكيل المستويات الإدارية الأخرى.
- ففي بعض المنظمات يصطلح على هيئة الإدارة الدنيا رؤساء الأقسام أو رؤساء الفروع، و في منظمات أخرى يصطلح عليهم رؤساء العمال أو المشرفون... إلى غير ذلك من المسميات التي و إن أختلفت فيما بينها فإنها تتفق جميعا في أنها تشير إلى المستوى الإشرافي الأول و المباشر على وظائف التنفيذ (زكي محمود هاشم، 1981، ص 74).

- 1-3-3- مسؤولياتها: تبعا لنتائج الدراسة التي قامت بها ماري نايلز Mary Niles على عدد كبير من المشرفين في عدد من المنظمات، فإن مسؤوليات الإدارة الدنيا تتحدد في النقاط التالية:

* - بالنسبة للعمل:

- معرفة العمل و مطالبه.
- تخطيط العمليات اليومية للوحدة التي يشرف عليها و وضع برامج الإنتاج اليومية.
- توقع مشكلات العمل.
- التأكد من أن المعدات و التجهيزات المطلوبة متوفرة و متاحة و في حالة جيدة و تحت صيانة تامة.
- التأكد من أن المواد الأولية المطلوبة متوفرة دائما.

- تلقي التوجيهات من رؤسائه وإعادة صياغتها و تفصيلها لمعالجة الموقف.
- إزالة الغموض الذي يكتنف السياسات و التعليمات التي يصدرها الرؤساء.
- تحديد و توزيع العمل على الأفراد العاملين بما يتفق و مهاراتهم و قدراتهم.
- التأكد من أن كل عامل تلقي التدريب اللازم و المعلومات الضرورية لأداء العمل.
- التأكد من أن الخطط قد نفذت تنفيذًا سليماً.
- التأكد من أن الأعمال قد أديت في مواعيدها.
- تنظيم القوى العاملة لإستبعاد الضياع في الوقت و الجهد.
- التأكد من أن العمل يسير بسهولة و دون تعثر و تصحيح الأخطاء بسرعة و في مكان العمل.
- تنسيق الأعمال بين مختلف الوحدات التي يشرف عليها.
- مراجعة العمل من ناحية النوع و الكمية و الوقت و الأداء.
- تحليل أعمال مرؤوسيه و مناقشة التحسينات أو التعديلات اللازمة.
- تدريب المرؤوسين.
- تطوير طرق العمل و تشجيع إستحداث أخرى.

* - في علاقته مع الرؤساء:

- مسئول مسئولية كاملة عن عمل الوحدة التي يرأسها.
- يرفع للرؤساء تقارير يومية عن عمل مرؤوسيه.
- يمثل الموظفين و العمال في تظلماتهم و إقتراحاتهم و كافة شؤون الأفراد.

* - في علاقته مع المرؤوسين:

- أن يكون قدوة لهم في العمل.
- يمارس الرقابة الذاتية.
- يساهم في إختيار مرؤوسيه و في إلحاقهم بالأعمال المناسبة لهم.
- يوزع العمل على المرؤوسين وفقاً لكفاءتهم و مهاراتهم.
- يوضح واجبات أفراد القوى العاملة.
- يتأكد من أن كل مرؤوس يعلم ماذا يعمل و لماذا يعمل.
- يدرّب المرؤوسين و يشجعهم و ينسق مجهداتهم و ينمي روح التعاون و الفريق بينهم.
- يشجع إقتراحات تحسين العمل.
- يتأكد من مطابقة الأعمال للقواعد و السياسات و التعليمات.
- يحاول فهم مشكلات الأفراد (زكي محمود هاشم، 1981، ص. ص 72 - 74).

و خلاصة القول أن تناولنا لهذا المحور كان بهدف الوقوف على طبيعة العمل في كل مستوى من هذه المستويات. فالشيء الأكيد أن عمل المديرين في هذه المستويات ليس نفسه حتى و إن وجدت بعض نقاط التشابه. وهذا

الإختلاف في العمل نتيجة إختلاف مستويات الإدارة يفرض ،بطبيعته، ضرورة توافر محددات (مرتبطة بمحيط الوظيفة و بمحتواها) معينة في المديرين شاغلي هذه المستويات لنجاحهم في عملهم.

(2)- وظائف العمل الإداري:

يتفق المنظرون للفكر الإداري مند هنري فايول إلى يومنا هذا على أن الإدارة تتضمن أنشطة عامة يصطلح عليها بوظائف الإدارة، و التي تعتبر بمثابة مجالات العمل المختلفة في ممارسة العمل الإداري (عمر محمد خلف، 1986، ص 61).

و ما يزال حتى يومنا هذا موضوع تحديد عدد الوظائف الإدارية محل إختلاف بين المهتمين بالبحث في الحقل الإداري.

و الجدول التالي يوضح هذا الإختلاف (محمد عبد الله عبد الرحيم، 1977، ص 29).

الباحث		الوظيفة						
هنري فايول	هربرت هيكس	وادبا و آخرون	بنت	نيومان و آخرون	ديل	ليندال إرويك	كونتز و آخرون	
x	x	x	x	x		x	x	
x	x	x	x	x	x	x	x	
	x				x			
x								
			x	x				
	x		x		x			
		x	x					
		x					x	

x	x	x	x	x	x	x	x	الرقابة
---	---	---	---	---	---	---	---	---------

(يوضح إختلاف علماء الإدارة 05 جدول رقم)

في تحديد عدد الوظائف الإدارية.

و ما تجدر الإشارة إليه، قبل التعرض إلى ماهية كل وظيفة و علاقتها بغيرها من الوظائف، أن عدد من المهتمين بالبحث في الحقل الإداري يقولون بوجود فروق بين وظائف الإدارة و وظائف المنظمة.

فوظائف المنظمة هي ترتيبات تنظيمية لميادين النشاط التي يباشر فيه المديرون وظائفهم. فالإنتاج، و التسويق، و الأفراد، و التمويل و غيرها، هي كلها أنشطة إنتاجية، أو تجارية، أو خدمية يتول المديرون المتخصصون تخطيطها و وضع أهدافها، و تحديد سياستها و إجراءات العمل بها، كما يتولون تحديد الواجبات و تفويض السلطات للمستويات الإدارية المختلفة، و توحيد جهود العاملين، و قيادتهم و تحفيزهم و فرض الرقابة عليهم. بمعنى آخر، أن كل وظيفة من وظائف المنظمة تنطوي على جميع وظائف الإدارة (علي الشرفاوي، بدون تاريخ، ص 99).

و ما تجدر الإشارة إليه، أيضا، في هذا السياق، و قبل التعرض إلى توضيح وظائف العملية الإدارية، أنه بعد رجوعنا إلى العديد من المراجع الإدارية تبين لنا أن أهم الوظائف التي تم الإجماع على تواجدها في العمل الإداري من قبل المهتمين بالبحث في الميدان الإداري، و من بينهم حنفي محمود سليمان (حنفي محمود سليمان، 1997 - 1998، ص 55) تتحدد في أربعة وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

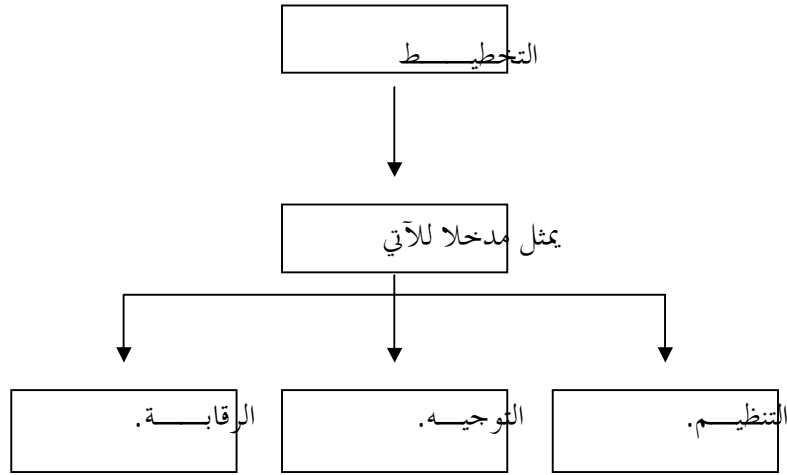
و فيما يلي نتناول، بنوع من التفصيل، ماهية كل وظيفة من هذه الوظائف الأربع.

2-1- وظيفة التخطيط:

إن الفضل الأول في إبراز فكرة التخطيط في العمل يعود إلى النرويجي كريستيان شويندر في بحث نشره سنة 1910. ثم تطورت الفكرة في ألمانيا إبان الحرب العالمية الأولى لتطويعها للمجهود الحربي. و بعد قيام الثورة السوفيتية شرع الروس في إستخدام التخطيط المركزي على مستوى الدولة بوضع خطط متوسطة المدى مدتها خمس سنوات.

و في سنوات الثلاثينات من القرن الماضي، و نتيجة الكساد الإقتصادي الكبير الذي ميزها، و ما صاحبه من معدلات عالية في البطالة عرف هذا المصطلح تغيرات كبيرة نتيجة أفكار الإقتصادي البريطاني جون مينارد كيتز التي ضمنها في كتابه الموسوم " النظرية العامة للتوظيف: الفائدة و النقود " الصادر سنة 1936. فقد جادل كيتز أن العمالة لا تتحقق على نحو آلي، و قاوم الفكرة السائدة آنذاك بأنه لا سبيل إلى معالجة البطالة. فأوضح أنه يمكن معالجة البطالة من خلال السياسات النقدية و المالية، ذلك أن البطالة تحدث بفعل إنخفاض الطلب على السلع و الخدمات، و أن الحكومة تستطيع زيادة النفقات العامة لزيادة الطلب على السلع و الخدمات. كذلك تستطيع التأثير على الاستثمارات من خلال التحكم في العرض من النقد و معدل الفائدة.

أما على مستوى المنظمات، فإن بداية عملية تخطيط الموارد البشرية فيها يرجع إلى بداية التنظيمات الحديثة (مازن فارس رشيد، 2001، ص. ص 413 - 415). وفي هذا السياق يشير عدد من المهتمين بالبحث في الميدان الإداري أمثال محمد سويلم في كتابه الموسوم "الإدارة في القرن الحادي والعشرين" إلى أن أهمية وضرورة الإهتمام بالعملية التخطيطية ينبع من كونها المنطلق نحو باقي الوظائف الإدارية الأخرى. فهي تعتبر أهم مكونات العملية الإدارية و المدخل الطبيعي و المنطقي لباقي مكوناتها المتمثلة أساسا في العملية التنظيمية، و التوجيهية، و الرقابية (محمد سويلم، بدون تاريخ، ص 80). وهذه النظرة قد سبق و أن أكدها عالم الإدارة الفرنسي و صاحب مدرسة العمليات الإدارية هنري فايول الذي قال: "إن التخطيط إن لم يكن هو الإدارة بأجمعها فهو على الأقل جزء أساسي فيها (Henri Fayol, 1920, P 49). و الشكل التالي يوضح هذا الطرح (محمد سويلم، بدون تاريخ، ص 102):



شكل رقم (23) يوضح مبدئية الوظيفة التخطيطية.

2-1-1- تعريف التخطيط:

* - تعريف هنري فايول: التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لمواجهة (إبراهيم عبد الهادي المليحي، 1988، ص 301).

* - تعريف براش Brech: هو التنبؤ مقدما بالحاجة إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي في ظل التيسيرات المحتمل حدوثها في المنظمة (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 155).

* - تعريف بنت Bennett: هو تحديد أهداف المنظمة ، و الطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص في قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف في سهولة و يسر (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 154).

* - تعريف جورج تيري Gorge Terry: هو الإختيار المرتبط بالحقائق، و وضع و إستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور و تكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المرغوبة (عمرو غنيم، علي الشرقاوي، 1980، ص 291).

* - تعريف ماري نايلز Mary Niles: هو العملية الواعية التي يتم بموجبها إختيار أفضل طريق أو مسار للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين (زكي محمود هاشم، 1981، ص 83).

* - تعريف ثيوهيمان Theohaimann : هو تحديد مسبق لما سيتم عمله. إنه تحديد لسير خط العمل في المستقبل و الذي يضم مجموعة منسجمة و متناسقة من العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة (زكي محمود هاشم، 1981، ص 83).

و بناء على التعاريف السالف الذكر يمكننا تحديد العناصر الأساسية للعملية التخطيطية في النقاط التالية:

* - يعتبر التخطيط من المهام التي تمتاز بظروف بعدم التأكد مما يفرض على الإدارة و المنظمة دراسة مجموعة من البدائل.

* - إنه الوظيفة التي تعتمد على التنبؤ و التوقع بما يمكن أن يحدث.

* - يقوم التخطيط على تقدير حاجات المنظمة خلال فترة زمنية معينة تقديرا محسوبا، و بالتالي وضع الخطة الكفيلة بتحقيق هذه الحاجات خلال فترة زمنية معينة.

* - يهتم بالجانب الوقائي أكثر من إهتمامه بالجانب العلاجي.

2-1-2- علاقة التخطيط بالخطة:

إذا كان التخطيط و الخطة مصطلحين متشابهين فإن معنى كل واحد منهما يختلف عن الآخر إختلافا جوهريا. فالتخطيط هو عملية ذهنية تبدأ بالتفكير الهادئ المترن و الخلاق ثم التطلع إلى المستقبل مستعينا بالماضي و الحاضر للوصول إلى نهاية محددة، و توضيح كيفية الوصول إليها، بما في ذلك الإستفادة من الإمكانيات المتوفرة لمواجهة و معالجة المشاكل المحتمل حدوثها. أما الخطة فهي وضع تفصيلات عملية التخطيط، أي أنها تحديد تفصيلي للمراحل التي يجب القيام بها، و مسؤوليات من يقوم بها، و الوقت اللازم، و كذا الموارد التي تتطلبها عملية إنجاز كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود. و للتوضيح أكثر، فعند القيام برحلة بالسيارة فإن الخريطة التي ستبعب تمثل الخطة، أما التخطيط فيبدأ من لحظة التفكير في القيام بالرحلة و يستمر خلال الرحلة لكي يغطي كل ما يتوقع حدوثه (مصطفى نجيب شاوش، 1993، ص 321).

و رغم أن التخطيط يتطلع إلى المستقبل فإنه يعتمد على الماضي و الحاضر و يستخدموهما للتنبؤ بالمستقبل. و تختلف أهمية التخطيط بإختلاف المستوى التنظيمي (الإداري)، ففي المستويات العليا من الهيكل التنظيمي تزداد أهمية التخطيط و تتسع في درجة شموليتها، في حين تنخفض هذه الأهمية كلما أتجهنا إلى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، و تصبح أكثر تحديدا في مكوناتها (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 184).

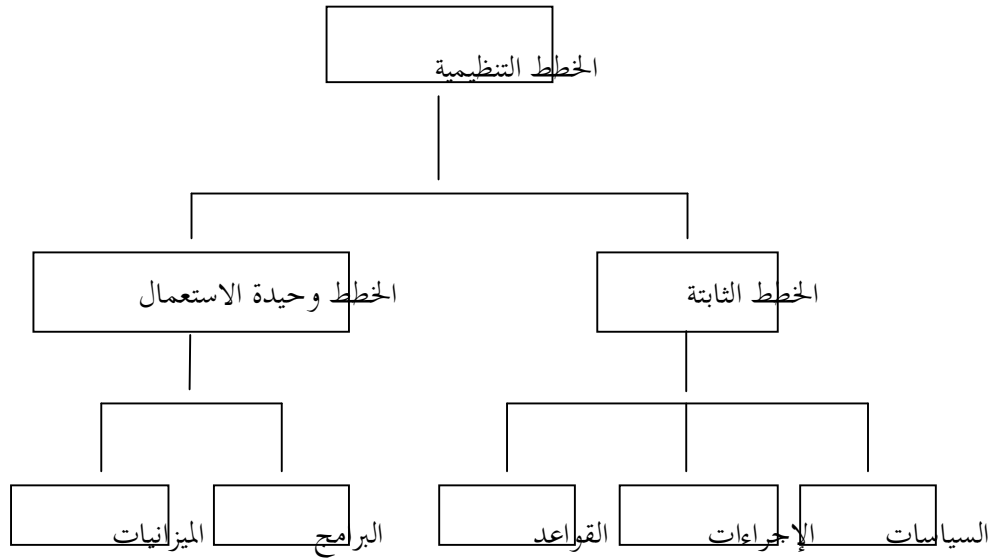
2-1-3- أنواع الخطط:

في كتابه الموسوم " الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات " الصادر سنة 1993 يقسم مصطفى نجيب شاوش الخطط التنظيمية على أساس بعد التكرار إلى نوعين هما:

2-1-3-1-1) - خطط تنظيمية متكررة الإستعمال (ثابتة): و سميت كذلك لأنها تركز على ظروف تنظيمية يتكرر حدوثها. و من أمثلتها السياسات، الإجراءات، القواعد.

2-1-3-1-2) - خطط تنظيمية غير متكررة الإستعمال (وحيدة الإستعمال): و هي التي تستعمل مرة واحدة أو لعدد محدود من المرات، وقد سميت كذلك لأنها تركز على ظروف فريدة نسبيا داخل المنظمة. و من أمثلتها البرامج و الميزانيات.

و الشكل التالي يوضح أكثر هذا الطرح (مصطفى نجيب شاوش، 1993، ص 323):



شكل رقم (24) يوضح الخطط الثابتة و الخطط وحيدة الاستعمال.

و فيما يلي شرح مقتضب لكل نوع من أنواع هذه الخطط.

2-1-3-1-1) - الخطط التنظيمية متكررة الإستعمال (الثابتة):

2-1-3-1-1) - السياسات:

أ) - تعريف السياسات:

رغم إختلاف التعاريف المقدمة من قبل عدد من الباحثين لهذا المصطلح فيما بينها، فإنها تشترك جميعا في جوهرها، و هذا ما سنتبينه من خلال تناولنا لتعاريف عدد من الباحثين لهذا المصطلح.

* - تعريف دافيس R.C.Davis: في كتابهما الموسوم أساسيات الإدارة العليا " الصادر سنة 1952 يعرف مصطلح السياسة على أنها تعبيرات صريحة أو ضمنية عن مجموعة المبادئ و القواعد التي وضعها المديرون لتوجيه و ضبط الفكر و العمل في المنظمة (علي الشرقاوي، 2002، ص 218).

* - تعريف كونتز و أودونيل H.Koontz & C.O'Donnell: في كتابه الموسوم " مبادئ الإدارة " الصادر سنة 1964 يعرف السياسة على أنها خطط توضع في عبارات عامة أو مفاهيم يسترشد بها، و توجه تفكير المرؤوسين في المنظمة أو في وحدة من وحداتها (علي الشرقاوي، 2002، ص. ص 217-218)

* - تعريف مصطفى زهير: في كتابه الموسوم " سياسات إدارية: مذكرات و حالات " الصادر سنة 1977 يعرف مصطلح السياسة على أنها مجموعة من المبادئ و المفاهيم التي تضعها المستويات العليا في التنظيم لكي تسترشد بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها، و خاصة فيما يتعلق ببرامج العمل و إجراءاته، و يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم الجاري، و يلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم واجباقتهم الوظيفية (علي الشرقاوي، 2002، ص 218).

(ب) - خصائص السياسة الجيدة:

إن السياسة الجيدة هي التي تتسم بعدد من الخصائص التي تكفل لها الإسهام بفاعلية في توجيه الجهود نحو الهدف المحدد. و من هذه الخصائص ما يلي:

- * - أن تعكس الأهداف المحددة للمنظمة و تساعد على تحقيقها.
- * - أن تكون واضحة و محددة و مقنعة حتى يسهل فهمها و إستعمالها و إستخدامها من قبل من يعنيه الأمر.
- * - أن تكون قابلة للتطبيق و واقعية و مرنة في نفس الوقت، بحيث إذا تغيرت الأهداف أمكن تعديلها و تطويرها. و هذا لا يتنافى مع كونها خطة ثابتة أو متكررة الاستعمال إذ أن الأصل أن لا تكون جامدة بل مرنة.
- * - أن توم تماشية مع بعضها البعض و مترابطة بالنسبة لمجالات الأنشطة المختلفة التي توضع لها في المنظمة.
- * - أن تكون مكتوبة و معلنة - عدا تلك السياسات القليلة التي تصاغ شفاهة أو تفهم ضمنا - لجميع من سيعملون وفقا لها و ذلك حتى يمكن معرفتها و فهمها.
- * - أن تكون متماشية و منسجمة مع إحتياجات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، و أن تكون محققة لمصالح جميع الأطراف من عاملين وأصحاب رأسمال و عملاء و موردين...و غيرهم.
- * - أن تتصف بالثبات و الإستقرار دون أن يعنى ذلك الجمود و ذلك لإعطاء الثقة الكافية فيها، ممن يقومون بتطبيقها و من الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة، أي أن تكون في نفس الوقت مرنة (مصطفى نجيب شاوش، 1993، ص. ص 325-326).

* - أن لا تتعارض مع القيم الأخلاقية و الدينية و الإجتماعية البيئية السائدة.

* - أن تتم مراجعتها بشكل دوري نتيجة التغير الدائم و المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

* - أن تتكامل السياسات الفرعية مع السياسات الرئيسية (علي الشرقاوي، 2002، ص. ص 219-220).

(ت) - فوائد السياسات:

- إن وضع المنظمة لسياسة واضحة و محددة من شأنه أن يحقق لها فوائد عدة أهمها ما يلي:
- * - أنها تضمن إنتهاج نفس الخطوات الرئيسية في الإتجاه الصحيح و الذي ترى الإدارة ضرورة الإلتزام بها من كافة المستويات الإدارية. بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.
- * - أنها توفر الإجابة على كثير من التساؤلات فيما يتعلق بما يجب إنتهاجه في الأعمال المعروضة للبحث عامر في كتابه الموسوم " الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها " الصادر سنة 2000 ، تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الإتصالات الموجود بها (سعيد يس عامر، 2000، ص 17). و عليه فإن الوظيفة و الدراسة.
- * - أنها تيسر و تسهل عملية فهم و إدراك أهداف المنظمة كونها ملموسة أكثر من الأهداف هذا من جهة، و من جهة أخرى، أنها تساعد على وضع الأهداف الفرعية.
- * - أنها تسهل عملية صنع القرارات، كونها تضع أسس الإجابة على كثير من المشكلات، و بالتالي توفر الكثير من الجهد و الوقت.
- * - أنها تشجع على التنمية الإدارية كونها تتطلب من الذين يقومون بتطبيقها التفكير الخلاق، و تشجعهم على ممارسة سلطاتهم داخل نطاق السياسات الموضوعية.
- * - أنها وسيلة من وسائل الرقابة على الجهد الجماعي المبذول لتحقيق الأهداف المحددة، فهي تحدد الإطار الذي ينبغي العمل فيه.
- * - أن تطبيقها يقلل من درجات الشك و التردد لدى الأفراد العاملين. فسلوكيات و تصرفات الأفراد في المنظمة، و التي تنسجم مع السياسات الموضوعية تجعلهم واثقين من أنهم يسلكون الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المرجوة (مصطفى نجيب شاوش، 1993، ص. ص 326-327).

(ث) - أنواع السياسات:

- في أي منظمة توجد أنواع متعددة من السياسات حسب تقسيمات و معايير متعددة، إلى أن أهم هذه الأنواع هي تلك التي تحدد على أساس المستويات التنظيمية للمنظمة، و هي:
- * - **السياسات الأساسية:** و هي السياسات الرئيسية في المنظمة و التي تشتق منها كافة السياسات الأخرى، و هي ترتبط إرتباطا وثيقا بالأهداف التنظيمية النهائية المحددة. و من مميزات هذا النوع من السياسة، العمومية و إتساع النطاق و المرونة حتى تتمكن من إستيعاب إحتياجات المستقبل من دون الحاجة إلى إجراء تعديل جذري فيها. و لأهمية هذا النوع من السياسات فإن صياغته و وضعه يتم من قبل أعلى المستويات التنظيمية المتمثلة أساسا في مؤسسي المنظمات أو جمعياتها العمومية.
- * - **السياسات العامة:** و هي تلك التي يضعها أفراد الإدارة العليا في المنظمة. و هي تتميز عن السياسات الأساسية بأنها أكثر تفصيلا، و تتعلق بكل نشاط من أنشطة المنظمة، و هي تستخدم من قبل أفراد الإدارة الوسطي في المنظمة.

* - السياسات الفرعية أو التشغيلية: و هي التي يصطلح عليها أحيانا بالسياسات الوظيفية أو التنفيذية أو سياسات الإدارات حيث توضع لكي تلتزم بها الوحدات الإدارية داخل المنظمة. و يتم وضعها لتوضيح الطرق و الأساليب التي يجب على الإدارات أن تستخدمها في أدائها لعملها. و لذلك يقتضى الأمر وضع سياسة مستقلة لكل نشاط تمثله إدارة من الإدارات، على أن تكون هذه السياسات منسجمة مع كل من السياسات الأساسية و العامة، و في نفس الوقت أن كون متكاملة مع بعضها و لا تتعارض فيما بينها. و هذا النوع من السياسات يتم إستخدامه، عادة، من قبل المديرين في مستوى الإدارة الدنيا (جميل أحمد توفيق، 1984، ص. ص 165-168).

و حتى يكون لعملية تطبيق السياسة قيمة، فإنه (التطبيق)، وفق ما يشير على ذلك الخبير الإداري رالف دافيز في كتابه الموسوم " أساسيات الإدارة العليا " الصادر سنة 1950 ، ينبغي أن يمر بمجموعة مراحل تتحدد في النقاط التالية:

* - تكوين و إعداد السياسات و ما يرتبط بها من مبادئ شاملة و قواعد محددة.

* - توزيع هذه السياسات و تعريفها على كافة القطاعات العاملة بالمنظمة.

* - توجيه الأفراد و تعليمهم بمفاهيم هذه السياسات و أهدافها.

* - القبول بهذه السياسات من قبل العاملين في المنظمة.

* - تفسير بعض الجوانب الغامضة منها و الذي هو شرط أساسي لعملية التطبيق.

* - التطبيق.

* - المتابعة (Ralph Davis, 1950, P. 190).

2-1-3-1-2- الإجراءات:

أ- تعريف الإجراءات:

* - تعريف روبرت تيروف و آخرون: في كتابهم الموسوم " مبادئ و ممارسات الإدارة " الصادر سنة 1977 يعرفون الإجراء على أنه " سلسلة من الوظائف و الخطوات المؤدية لتنفيذ عمل أو مهمة محددة " (علي الشرقاوي، 2002، ص 221).

* - تعريف عمرو غنيم و علي الشرقاوي: في كتابهما الموسوم " تنظيم و إدارة الأعمال: الأسس و الأصول العلمية، مدخل تحليلي " الصادر سنة 1982 يعرفا الإجراء على أنه " طريقة محددة سلفا تبين كيفية تنفيذ أعمال روتينية " (علي الشرقاوي، 2002، ص 221).

* - تعريف كوتنر و أودونيل: في كتابهما السالف الذكر يعرفا الإجراء على أنه " مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية و تبين بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل " (علي الشرقاوي، 2002، ص 221).

ما نستنتجه من هذه التعاريف أن الإجراءات هي تلك الخطوات و المراحل التي ينبغي إعتماؤها لإنجاز عمل محدد يحتاج إلى جهود متتابعة لأكثر من فرد واحد داخل المنظمة و خارجها، و هي تستخدم من قبل الإدارة لتنميط

و توحيد السلوكيات المتماثلة و تحويلها إلى أعمال روتينية، و بذلك تسمح بتفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، مما يحزر المديرين في المستويات الإدارية العليا من عبء توجيه الأعمال التفصيلية للمرؤوسين.

(ب) - المتطلبات الأساسية للإجراءات الفعالة:

- * - حتى تلعب الإجراءات دورها الحيوي في النشاطات اليومية للمنظمة ينبغي أن تتوافر على عدد من المتطلبات هي:
 - * - أن تكون شاملة و مرتبطة فعلا بالأهداف المسطرة.
 - * - أن تكون نمطية و تستند إلى معايير محددة حتى تسهل عملية حصر المسئولية من قبل الأفراد الذين يمارسونها.
 - * - أن ترتبط بمراحل عملية الرقابة في المنظمة حتى يتسنى التأكد من أن ما يتخذ من إجراءات لا يتعارض مع الأهداف المراد تحقيقها من إنجاز عمل معين.
 - * - أن تستند على حقائق كافية عن طبيعة العمل لا على أساس الحدس و التخمين.
 - * - أن تتميز بالثبات لكن مع المرونة، بمعنى أن نفس الإجراءات ينبغي أن تطبق على نفس العمليات في كل مرة ينجز فيها نفس العمل.
 - * - أن تتميز بخاصية التحديث.
 - * - أن تتميز بالبساطة بدلا من التعقيد.
 - * - أن تكون واضحة و مفهومة من قبل جميع الذين يستخدمونها.
 - * - أن تتم عملية تحليلها لتجنب التداخل و الإزدواجية و التعارض و التكرار (بشير عباس العلق، 2004، ص. ص 151-152).

2-1-3-1-3- القواعد:

و هي أبسط أنواع الخطط، و تشير إلى ماذا يجب على الفرد في المنظمة أن يعمل و ماذا يجب ألا يعمل، فهي لا تترك مجالاً للتفسير.

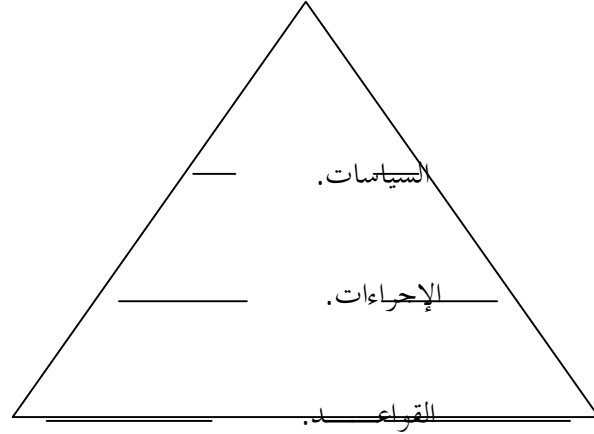
و تختلف القواعد عن السياسات في كونها لا تسمح بوجود أي مدى للحرية عند إتخاذ القرارات، أما السياسة فتعمل على تشجيع إتخاذ القرارات بتقديم إرشادات معينة. و هكذا، فإن الأساس في القاعدة أن تعكس قرارا إداريا بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام به.

و ترتبط القواعد بالإجراءات من حيث كونها (القواعد) مرشدا للعمل، و لكنها بعكس الإجراء، لا تحدد أي تتابع زمني. يضاف إلى ذلك أن القاعدة قد تكون أو لا تكون جزءا من الإجراء. فمثلا " ممنوع التدخين " هو قاعدة غير مرتبطة بأي إجراء، و لكن الإجراء الذي يتعلق بمعالجة أوامر الشراء يمكن أن يتضمن القاعدة التي تشير إلى أن جميع أوامر الشراء يجب أن تؤكد اليوم الذي تسلم فيه. هذه القاعدة لا تسمح بأي إنحراف عن طريق العمل المحدد و في نفس الوقت لا تتعارض بأي شكل مع باقي الإجراء في معالجة أوامر الشراء (مصطفى نجيب شاوش، 1993، ص. ص 323 - 330).

و تزداد أهمية القواعد في المستويات الدنيا للمنظمة، و ليس معنى ذلك أن جميع تصرفات الإدارة العليا تحكمها السياسة فقط، و أن المستويات الدنيا تحكمها القواعد فقط، و لكن المقصود هو أن استخدام القواعد يتزايد كلما

اتجهنا في التنظيم من أعلى إلى أسفل، و بالعكس يتزايد إستخدام السياسات كلما اتجهنا في التنظيم من أسفل إلى أعلى.

و الشكل التالي يوضح هذه العملية (علي الشرقاوي،2002، ص. ص 226 – 227).



شكل رقم (25) يوضح هيكل التخطيط الإداري.

2-3-1-2- الخطة التنظيمية غير متكررة الاستعمال (وحيدة الاستعمال):

2-3-1-2- البرامج:

في كتابه الموسوم " وظائف المدير " الصادر سنة 1968 يعرف شستر برنارد البرامج على أنها مجمع من أهداف، سياسات، إجراءات، قواعد، تحديد مهمات، خطوات يجب إتباعها، موارد يجب إستخدامها، و عناصر أخرى ضرورية لتنفيذ عمل معين، يتم عادة دعمها برصد المبالغ المالية اللازمة لتنفيذه (Chester Bernard,1968,P. 73).

أما بشير عباس العلق فيعرف البرامج على أنها " خطة عمل لإنجاز واجبات معينة خلال فترة محددة وفق ميزانية مرسومة " (بشير عباس العلق،2004، ص 153).

و البرامج بغض النظر عن حجمها (صغيرة أو ضخمة) فإنها تتميز بعدد من الخصائص منها:

- أنها تهدف لتحقيق أهداف محددة.
- أنها تتطلب جهود إضافية.
- أن تنفيذها يرتبط بفترة زمنية محددة.
- ضرورة وجود ميزانية لتنفيذها.
- أنها عادة ما ترتبط ببرامج عمل أخرى ترتبط مع بعضها البعض بغية تحقيق هدف معين (بشير عباس

العلق،2004، ص 153).

2-3-1-2- الميزانيات التقديرية:

هي عبارة عن بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة. و هذه القيم قد تكون على شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل، أو وحدات إنتاج، أو ساعات عمل المكائن، أو أي مقياس رقمي آخر يمكن إستخدامه.

و الميزانيات التقديرية تكون مفصلة نسبيا كونها تحدد أهداف كل نشاط من نشاطات المنظمة، و هي تطبق على فترة زمنية معينة مع تقسيم المعلومات داخلها إلى فترات زمنية أقصر. و تستخدم الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للأغراض الرقابية مما جعل الكثير ينظر إليها كأداة مهمة في العملية الرقابية (بشير عباس العلاق، 2004، ص 154).

2-1-4- علاقة العملية التخطيطية بغيرها من الوظائف الإدارية:

بالرغم من أن الوظيفة التخطيطية هي عملية ذهنية و إجرائية منفصلة عن عملية التنفيذ كما يؤكد رالف ديفس **Ralph Davis** بقوله: " إن التخطيط عمل ذهني يتعلق بالتفكير في حل المشكلات من خلال تحديد ما يجب أدائه و كيفية الأداء و مكانه و المسئول عنه " (زكي محمود هاشم، 1981، ص 89)، إلا أنها ليست نشاطا يتعين أدائه بمعزل عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى. فالمدبر مثلا، يحتاج إلى العملية التنظيمية لتحديد مسؤولية الإنحراف عن الخطط الموضوعية، و هو أيضا، يحتاج إلى العملية التوجيهية لتعليم الأفراد و قيادتهم لإنجاز الأهداف المخططة، كما أنه في حاجة إلى العملية الرقابية للتأكد من أن الأعمال المنجزة تتم وفق الخطط الموضوعية (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 184).

2-1-5- أهمية العملية التخطيطية:

لعملية التخطيط أهمية قصوى في المجال الإقتصادي و الإداري. فالطبيعة المتقلبة للأحداث المستقبلية تتطلب الإعداد المقدم لمواجهتها.

و تستخدم العملية التخطيطية في المجال الإقتصادي لتعني الترتيبات المستخدمة من قبل الدولة أو المنظمة للتأثير في النشاط الإقتصادي، و توجيهه لتحقيق أهداف إقتصادية و إجتماعية محددة.

أما في المجال الإداري فالعملية التخطيطية تشير إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق الذي تنتهجه المنظمة مستقبلا.

و أهمية العملية التخطيطية لا تقل عن أهمية الوظائف الإدارية الأخرى. فلن يتم الوصول إلى الأهداف بفاعلية ينبغي القيام بعملية التخطيط أولا ثم بعد ذلك بعملية التنفيذ. و بالرغم من ذلك، ففي الحياة العملية نجد بعض الأشخاص يقومون بالتنفيذ من دون تخطيط مسبق، و مبرراتهم في ذلك أن العملية التخطيطية تتطلب تكاليف مرتفعة، و أنها إهدار للوقت و الجهد على السواء لأننا نعمل في بيئة متغيرة و متقلبة على الدوام. و مثل هذا الأسلوب في العمل، من وجهة نظرنا، نعتبره مجازفة بنجاح و فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها. فالعملية التخطيطية في شتى أنواع المنظمات لا يمكن، بأي حال من الأحوال، الإستغناء عنها، فهي من الضروريات في الإدارة الحديثة.

حقيقة أن البيئة تتصف بالتغير، و لكن مواجهة التغير بالتخطيط تكون أكثر فاعلية من مواجهته بدون تخطيط، بالإضافة إلى ذلك، فإن المرونة التي يجب أن تتصف بها عملية التخطيط تساعد على التأقلم مع التغير (علي الشراقوي، بدون تاريخ، ص. ص 187 - 188).

و يقصد بالمرونة قابلية الخطة للتعديل على ضوء ما يستجد من ظروف و متغيرات مستقبلية لم تكن متوقعة أو لم تؤخذ في الحسبان عند إعداد الخطة. فبواسطة مثل هذه المرونة يمكن تدارك أثر هذه التغيرات غير المتوقعة مع الاحتفاظ باتجاه الخطة نحو تحقيق الأهداف المحددة لها (جميل أحمد توفيق، 1975، ص 133).

و عموماً، تظهر أهمية التخطيط للأسباب التالية (علي الشراقوي، بدون تاريخ، ص. ص 189 - 191):

* - مواجهة التغير و عدم اليقين: إن الطبيعة الديناميكية و عدم اليقين الذي يتسم به المستقبل تبرز الضرورة الملحة للعملية التخطيطية كونها تمكن المدير من مواجهة المستقبل. فالمدير لا يمكن أن يكون متأكداً من الأحداث المستقبلية، و إنما عليه أن يتنبأ بما يمكن أن يحدث في المستقبل، و كلما تزايدت فترة التنبؤ كلما كانت النتائج غير مؤكدة. و عدم التنبؤ بالمستقبل معناه الإسترشاد بما حدث في الماضي. فمثلاً، قد تظهر سجلات السنة أو السنوات الماضية لمنظمة ما أن طلبات العملاء، و تكاليف الإنتاج، و الطاقة الإنتاجية، و الأموال السائلة، و غيرها، كانت عند مستويات معينة، و إذا أفترض المدير من دون تخطيط مسبق إن هذه المستويات ستظل كما هي، فقد يعرض المنظمة للمخاطر نتيجة إمكانية حدوث أي تغيير على مستوى المنظمة ككل. أما إذا قام المدير بالعملية التخطيطية فإنه سيقوم بالتنبؤ بالمستقبل و إتخاذ الإجراءات الاحتياطية و الخطط البديلة لمواجهة مثل هذه التغيرات. و حتى عندما يكون المستقبل أكثر يقيناً، فلا بد من القيام بالعملية التخطيطية، كونها تساعد على إختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن و بأقل تكاليف ممكنة، إضافة إلى أنها تحدد دور كل فرد و كل قسم و كل إدارة في تحقيق هذه الأهداف.

* - التركيز على الأهداف: تساعد العملية التخطيطية على تحديد و بلورة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي تمكن كل فرد من الأفراد العاملين معرفة ما يسعى إلى تحقيقه، مما يمكنه من تأدية عمله بالصورة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف. كذلك، فإن العملية التخطيطية تساعد على خلق التكامل و تحقيق روح الفريق في العمل بين مختلف أقسام و إدارات المنظمة.

* - الرشد: يقصد بالرشد الإقتصاد في الأداء. و تساعد العملية التخطيطية على إنجاز هذه الغاية بتحقيق التناسق الداخلي للمنظمة الناتج عن التركيز على الكفاءة في العمل و التوافق في الجهد. فالعملية التخطيطية تجعل أنشطة و جهود الأفراد العاملين منسجمة و متناسقة و قرارات الإدارة مدروسة، و عمل المنظمة محدد، أي أن العملية التخطيطية من شأنها أن تحقق الإستغلال الأمثل للموارد المتوفرة.

* - تسهيل الرقابة: تلعب العملية التخطيطية دوراً محورياً في العملية الرقابية، و التي يقصد بها التحقق من الوصول إلى الأهداف المحددة. فالمدير لا يمكنه التأكد من إنجازات المرؤوسين من دون أن تكون لديه أهداف إجرائية

مخططة للإشراف بها في الحكم على الأداء المنجز. فالعملية الرقابية لا يمكن أن تتم من دون معايير، و المعايير هي الأهداف التي تحددها العملية التخطيطية.

2-1-6) - مسؤولية العملية التخطيطية:

سبق و أن أوضحنا أن جميع المديرين يقومون بالعملية التخطيطية، و لكن البعض منهم يقوم بهذه العملية أكثر من غيرة نظرا لمستلزمات مراكزهم الوظيفية. و من المتغيرات التي تتوقف عليها مسؤولية العملية التخطيطية حجم المنظمة. ففي المنظمات صغيرة الحجم يتولى المدير بشكل كلي سلطة و مسؤوليات العملية التخطيطية، أما في المنظمات متوسطة الحجم فسلطة و مسؤولية العملية التخطيطية فيتولاها كل من المدير و مساعد أو مساعدين له متخصصين في هذه العملية، أما في المنظمات كبيرة الحجم أين تتعدد و تتنوع الخطط فيعهد بسلطة و مسؤولية العملية التخطيطية لقسم أو إدارة مستقلة بهدف ضمان التنسيق بين الخطط المتعددة.

و على العموم، بإمكان المدير عند قيامه بالعملية التخطيطية إنتهاج طريقة من بين عدد من الطرق المحتملة، و التي منها الآتي (جميل أحمد توفيق، 1975، ص. ص 136 - 137):

* - يقوم المدير بكل ما يتعلق بالعملية التخطيطية: على الرغم من أن إعتقاد هذه الطريقة يتطلب من المدير جهدا و وقتا كبيرين، فإنها تمكن من تحقيق إنسجام و تناسق كبيرين بين العملية التخطيطية و نظيرتها التنفيذية. و عادة ما يكون التخطيط في مثل هذه الظروف تخطيطيا عمليا و واقعيا، يوفر المرونة اللازمة لتغيير الخطط بسرعة، و يعمل على تنمية إمكانيات و قدرات المديرين الأكفاء في ميدان التخطيط.

و على العموم، و بالرغم من مزايا إستخدام هذه الطريقة في العملية التخطيطية، فإن إستخدامها في الوقت الحاضر نادرا جدا خاصة في المنظمات كبيرة الحجم.

* - يقوم المدير بالتخطيط مع الإستفادة من مقترحات مرؤوسيه: و هذه الطريقة شائعة الإستخدام بين المديرين، فأغلب المديرين يشعرون أنه نظرا لمعرفتهم بالأهداف المراد تحقيقها، و لما لديهم من حقائق و معلومات متعلقة بهذه الأهداف، فإنهم في مركز جيد للقيام، بشكل فعال، بالعملية التخطيطية، و لكنهم بالرغم من ذلك يشجعون مرؤوسيهم على المساهمة بأفكارهم و إقتراحاتهم في عملية التخطيط. و هذه الإقتراحات تتم بطريقتين هما:

قبل تكوين الخطة من قبل المدير.

بعد تكوين الخطة من خلال توضيح نقاط القوة و نقاط الضعف فيها كما يراها المرؤوسين.

و من مميزات هذه الطريقة في عملية التخطيط أنها تزيد من فرص موافقة و قبول المرؤوسين للخطة الموضوعه من قبل المدير، أما سلبياتها فتتمثل في أنها تؤدي إلى إبطاء العمل التخطيطي للمدير.

* - يقوم المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة ثم يقدمها للمرؤوسين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية وضع التفاصيل: و هذه الطريقة تهتم بإشراك المرؤوسين بدرجة كبيرة في العملية التخطيطية، مما يرفع من درجة تعاونهم و مساندتهم للخطة المقترحة. إضافة إلى أنها تعمل على المحافظة على وقت و جهد المدير.

و ميزات هذه الطريقة في العملية التخطيطية تتجلى، بشكل خاص، عندما تتطلب مستلزمات العملية التخطيطية معرفة محددة، فنية مثلا. أما سلبيا فتحدد في:

- أنها تحتاج إلى جهد و وقت كبيرين لبناء الخطة ووضعها موضع التنفيذ.

- أنها تبعد المدير نوعا ما عن العمل التخطيطي.

*- يقوم المرؤوسين بعملية التخطيط و يقدمون الخطط للمدير لإعتمادها: و من ميزات هذه الطريقة في العملية التخطيطية أنها:

- تزيح عن كاهل المدير معظم الجهود التخطيطية.

- تساعد على تنمية المرؤوسين بشكل كبير.

أما سلبيا فتحدد في:

- أن الخطط الموضوعة قد تنقصها الدقة و الواقعية و القابلية للتنفيذ.

- أن المساهمة الشخصية للمدير و أهميته في العملية التخطيطية ستقل و تتضاءل.

إن التمتع لهذه الطرق الأربعة المعتمدة في العملية التخطيطية، إنطلاقا من أدبيات القيادة الإدارية، يتبين له أنها تتفق و أفكار و مضامين عدد من النظريات خاصة منها نظرية " الأنماط الأربعة " لرنسيس ليكارت السالفة الذكر في الفصل الثاني من هذه الأطروحة الذي تناولنا فيه السياق التاريخي لحدوث النجاح في العمل الإداري. و الجدول التالي يوضح نقاط الإتفاق الموجودة بين الطرق الأربع المعتمدة في العملية التخطيطية و نظرية " الأنماط الأربعة " في القيادة الإدارية لرنسيس ليكارت.

الطريقة المعتمدة	يقوم المدير	يقوم المدير	يقوم المرؤوسين
في عملية التخطيط. النمط القيادي المعتمد في التسيير.	بكل ما يتعلق بالعملية التخطيطية.	بالعملية التخطيطية مع الإستفادة من مقترحات مرؤوسيه.	يقوم المرؤوسين بعملية التخطيط و يقدمون الخطط للمدير لاعتمادها.
النمط الإستبدادي.	×		
النمط الإستبدادي الخير.		×	
النمط الإستشاري.			×
النمط المشارك.			×

جدول رقم (06) يوضح نقاط الإتفاق الموجودة

بين الطرق الأربع المعتمدة في العملية التخطيطية

و نظرية " الأنماط الأربعة في القيادة الإدارية " لرنسيس ليكارت.

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة لها دورا محوريا في تحديد مسؤولية القائمين بالعملية التخطيطية.

و على العموم، فإن التخطيط طويل الأمد (التخطيط الإستراتيجي) يقوم بإعداده أفراد الإدارة العليا، أما التخطيط متوسط الأمد (التخطيط التكتيكي أو الوظيفي) فيقوم بإعداده أفراد الإدارة الوسطي، في حين أن التخطيط قصير الأمد (الميداني أو التشغيلي) فيقوم بإعداده أفراد الإدارة الدنيا. و هذه النقطة ستوضحها، بشكل أكثر تفصيلا، لاحقا من هذا الفصل عند تناولنا لمحور أنواع العملية التخطيطية، و أهم المتغيرات المعتمدة من قبل المهتمين بالبحث في الميدان الإداري في عملية التقسيم هذه.

و الجدول التالي الذي قدمه جورج تيري يوضح هذا القول، و يبين أن المدة الزمنية اللازمة لكل مدير في عملية التخطيط تتحدد تبعا للمستوى الإداري الموجود فيه (جميل أحمد توفيق، 1978، ص 161).

المدة الزمنية اللازمة لعملية التخطيط.		المستوى الإداري للمدير.		حاليا.	شهرًا مقدما.	6شهور مقدما.	سنة مقدما.	5سنوات مقدما.
رئيس مجلس الإدارة.		2%	5%	5%	20%	25%	48%	
مدير عام.		5%	15%	40%	30%	10%		
مدير إدارة.		25%	50%	15%	10%	/		
رئيس قسم.		50%	30%	15%	5%	/		
مشرف.		80%	15%	5%	/	/		

جدول رقم (07) يوضح المدة الزمنية اللازمة للمديرين في العملية التخطيطية في المستويات الإدارية المختلفة.

2-1-7) - خطوات العملية التخطيطية:

رغم إختلاف العملية التخطيطية من حيث المدة الزمنية التي تغطيها، أو المدى النوعي، أو المدى التنظيمي فإن القائم بهذه العملية عليه إنتهاج عدد من الخطوات، آخذًا في ذلك بعين الإعتبار، العديد من المتغيرات منها، الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة للمنظمة، رغبات أفراد الإدارة العليا، الظروف المحيطة بالمنظمة، الشخص القائم بعملية التخطيط. و تنحصر أهم خطوات عملية التخطيط فيما يلي:

2-1-7-1) - الإعتراف بوجود الفرصة: إن الإعتراف بوجود فرصة يمكن إستغلالها هي الخطوة المبدئية في عملية التخطيط. و تعني هذه الخطوة التطلع إلى المستقبل و ربطه بالحاجات المراد إشباعها. و الفرصة قد تكون تقديم سلعة جديدة، أو تعديل في السلع القائمة، أو الوصول إلى أسواق جديدة...إلخ.

و بعد الإعتراف و التأكد من وجود الفرصة ينبغي دراستها بشكل جيد من جميع جوانبها، و يتطلب ذلك تحليل و تقييم الموقف الحالي للمنظمة، و تحديد نقاط القوة و الضعف فيها، و درجة اليقين في تحقيقها، بحيث يتبين للقائم بعملية التخطيط ما يمكن أن يتحقق و ما يمكن أن لا يتحقق فيها. و إذا تم الإعتراف التام بهذه الفرصة و بأبعادها المختلفة يمكن تحديد و وضع الأهداف الإجرائية لتحقيقها (علي الشرقاوي، 2002، ص 179).

2-1-7-2) - تحديد الأهداف: إن عملية وضع و تحديد أهداف إجرائية للمنظمة ككل ثم لكل وحدة من وحداتها، غالبا ما يشار إليها على أنها الخطوة الأولى لعملية التخطيط. و تشير الأهداف إلى النقاط النهائية لما يجب عمله و أين يوجه الإهتمام الأول، و ما الذي سيتحقق من شبكة السياسات و الإجراءات و القواعد و البرامج و الميزانيات التقديرية. فالتخطيط يجب أن يتجه إلى هدف محدد ليكون ذي فائدة. و ينبغي أن تحكم أهداف

المنظمة طبيعة كل الخطط الرئيسية، و التي - عن طريق عكسها لهذه الأهداف- تحدد أهداف الإدارات الرئيسية. وأهداف هذه الإدارات تحكم أو تحدد بدورها أهداف الأقسام. وهكذا كلما أجهنا إلى أسفل. و مما لا شك فيه أن أهداف الأقسام في المستويات الإدارية الدنيا يمكن وضعها بطريقة أفضل ، إذا كان المديرون في هذه المستويات متفهمين للأهداف الرئيسية للمنظمة كلها و كذلك الأهداف المشتقة منها. و على إعتبار أن تحديد الأهداف الرئيسية و المشتقة يساعد على توجيه الجهود الجماعية فإنه من الواجب التنسيق بين هذين النوعين من الأهداف، و العمل على أن لا يكون هناك تناقض بينهما حتى يتحقق التناسق في عمل المنظمة ككل.

2-1-7-3)- وضع الافتراضات: إن الخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع الفروض التي تمثل البيئة المستقبلية التي تعمل فيها الخطط. و تستلزم هذه الخطوة القيام بعدد من التنبؤات مثل : ما نوع و طبيعة الأسواق في المستقبل؟ ما مقدار المبيعات؟ ما هي الأسعار؟ ما هي البيئة السياسية والاجتماعية؟ ما هي المنتجات؟ كيف سيتم تمويل التوسع؟ ما معدل الأجور؟ ما هي التكاليف؟ ما هي سياسة توزيع الأرباح؟ و غيرها من التساؤلات. و تنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع هي :

- فروض لا يمكن السيطرة عليها، مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار.
- فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها مثل : إفتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمل، كفاءة العمال، السياسة السعرية للشركة.
- فروض يمكن السيطرة عليها، و هي التي يمكن إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة و تنطوي على سياسات و برامج مثل التوسع في أسواق جديدة، إختيار موقع المصنع، سياسات الأفراد، القيام ببرامج بحوث.

و نظرا لأن البيئة المستقبلية للخطط تكون معقدة إلى حد كبير كوفها تتسم بالتغير المستمر، فليس من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفاصيل البيئة المستقبلية للخطوة، و عليه ينبغي أن تقتصر الفروض - كمسألة واقعية وعلمية - على الجوانب الإستراتيجية في الخطوة، أي تلك التي تؤثر أكثر من غيرها على تشغيل الخطوة. و من النادر أن يتفق كل أعضاء إدارة المنظمة، و كل المستويات على مستقبل الشركة. فقد يتوقع أحد المديرين مثلا، إرتفاع الأسعار بـ 15% خلال العشرية القادمة، بينما يتوقع مدير آخر أن يكون الإرتفاع بـ 30%. في حين أن مدير ثالث قد يتوقع إنخفاض في الأسعار. و عليه يجب الإتفاق على الفروض التي تأخذ بها المنظمة و إلا فقد التخطيط تناسقه و هو أمر على جانب كبير من الخطورة. و عند الإتفاق على مجموعة معينة من الفروض التخطيطية يجب على المديرين - خاصة الذين هم في المستويات الإدارية العليا - التأكد من أن رؤوسهم من الإداريين ملمين ومتفهمين لهذه الفروض و التي على أساسها سيقومون بعملية التخطيط، و لا يعني هذا أن كل الفروض التخطيطية يجب إيصالها إلى جميع المديرين، بل يعني أن كل مدير يجب أن يعرف هذه الفروض التي تعتبر ضرورية له للقيام بالتخطيط المتناسق في ميدان تخصصه.

2-1-7-4)- تحديد البدائل: إن الخطوة التالية في عملية التخطيط هي البحث عن البدائل المختلفة و إختبارها و خاصة تلك التي لا تظهر مباشرة. و من النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل. و كثيرا ما يثبت أن البديل غير الواضح من أول وهلة، قد يكون أفضل البدائل لتنفيذ الخطة بفاعلية.

و المشكلة الرئيسية ليس في إيجاد عدد البدائل، و لكن في تخفيض عددها، حتى يمكن تحليل و تقييم تلك التي تعد بأحسن النتائج. و لذلك يجب إستبعاد تلك البدائل غير القابلة للتنفيذ أو تلك التي تبدو أنها غير منطقية أو تلك التي ثبت عدم جدواها.

على أنه في جميع الظروف لا بد من إستخدام معيار موضوعي يمكن الاحتكام إليه في إستبعاد البدائل. و يستلزم عند القيام بعملية تحديد و إختيار البدائل، إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف و الإيرادات و غيرها من الإعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

2-1-7-5)- تقييم البدائل: بعد أن يتم تحديد البدائل، فإن الخطوة التالية، هي تقييم هذه البدائل، فليست كل البدائل لها نفس الأهمية. و إنما تختلف كل منها في مزاياها و عيوبها. و في هذه الخطوة، يتم تقييم كل بديل على ضوء الأهداف و الفروض الموضوعية، فقد يبدو مثلا أن هناك بديل يحقق أكثر ربحا عن غيره من البدائل و لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة تسترد خلال فترة زمنية طويلة، بينما بديلا آخر قد يكون أقل ربحا و لكنه ينطوي على خطر أقل، هذا في حين أن بديلا ثالث قد يكون أكثر مناسبة و ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل. و إذا كان المركز النقدي و التسويقي و الإنتاجي للمنظمة قويا، و البيئة التي تعمل فيها مستقرة و مؤكدة، و إذا كانت العوامل المكونة للبدائل يمكن قياسها كميًا، فإن التقييم يكون سهلا. و لكن الأمور السالفة الذكر لا توجد في الحياة الواقعية، فالتخطيط يتعامل مع المستقبل بكل ما ينطوي عليه من عدم تأكد، و مع مشاكل نقص رأس المال، و وجود الكثير من العوامل غير الملموسة و التي يصعب إخضاعها للتقديرات الكمية، كلها عوامل تجعل من عملية التقييم عادة ما تكون صعبة للغاية حتى بالنسبة للمشكلات البسيطة نسبيا.

2-1-7-6)- إختيار البدائل: إن الخطوة التالية في عملية التخطيط هي إختيار أفضل الخطط البديلة، و هذه هي في الواقع، مرحلة إتخاذ القرار. و قد يظهر التحليل و التقييم أهمية عدة بدائل، و على الإدارة أن تختار من بينها، فقد تقرر الإدارة إختيار بديل أو أكثر من البدائل المعروضة.

و من الإعتبارات التي تساهم في إختيار أفضل البدائل ما يلي:

* - هل الخطة المقترحة بسيطة أم معقدة ؟.

* - هل تلقى القبول من الأفراد العاملين ؟.

* - هل تمتلك من المرونة ما يمكنها من التعديل للظروف المتقلبة ؟.

* - ما هي المعدات الجديدة و الأفراد، و التدريب و الإشراف الذي يحتاج إليها؟.

2-1-7-7)- تكوين الخطط الفرعية : من النادر أن تكتمل عملية التخطيط عند نقطة إتخاذ القرار و إختيار الخطة المقترحة فغالبا ما تكون الحاجة إلى وضع خطط فرعية لمساندة الخطة الرئيسية، و يقوم المديرون في كل جزء من أجزاء

المنظمة بوضع و تنفيذ الخطط الفرعية الضرورية لجعل الخطة الرئيسية حقيقة واقعية. فمثلا إذا قامت الإدارة بإختيار خطة لشراء آلة، فلا بد من وضع خطط فرعية لتدريب العاملين عليها، و لصيانتها و للتأمين عليها، وغير ذلك (جميل أحمد توفيق، 1978، ص. ص 144 – 150).

2-1-7-8) - تطبيق الخطة: بعد المصادقة على الخطة تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ، حيث يقوم جهاز التخطيط بالاشتراك مع جهاز التنفيذ بإعداد الصورة الرقمية التفصيلية على جميع المستويات و توصيل هذه الصورة إلى كل عامل حتى تكون مسؤوليته في تنفيذ الخطة واضحة تماما، و بالتالي تكون الخطة ملزمة لكل الوحدات الإدارية و هذا الإلتزام يجعل كل عمل مخالف للخطة أو متعارض معها غير مقبول (محمد مجت جاد الله كشك، 1999، ص 197).

2-1-7-9) - المتابعة و الرقابة: لا يقصد بعمليات المتابعة مراقبة التنفيذ للتأكد من إنجاز مراحل العمل فحسب بل يقصد بها تحسين التنفيذ، أيضا، و ذلك عن طريق عمليات التوجيه المستمرة التي تؤدي إلى تعديل الخطة أو أجزاء منها أو الإبقاء عليها. و عملية المتابعة هي عملية مستمرة من بداية عملية التخطيط حتى الانتهاء منها، ثم تأتي عملية التقييم المعتمدة على تقارير المتابعة و الملاحظات (إبراهيم عبد الهادي المليحي، 1997، ص 308).

2-1-8) - أهداف العملية التخطيطية:

من الأهداف المتوخاة تحقيقها من قبل الأفراد العاملين و الأنشطة الممارسة و المنظمة على حد سواء من وراء العملية التخطيطية السليمة، ما يلي:

* - مواجهة عدم التأكد في بيئة المنظمة: و ذلك من خلال:

- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة و تحديد إستراتيجيات التعامل معها.
- تحديد إمكانيات المنظمة و قدراتها للتعرف على الفرص و التهديدات التي تواجهها و كيفية التعامل الفعال معها.

- تدعيم قدرة المنظمة على مواجهة الظروف غير المتوقعة و تدعيم خاصية المرونة لديها.

- توفير أدوات التنبؤ لمختلف عناصر بيئة عمل المنظمة.

* - تحديد و توجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة: و تهدف عملية التخطيط في هذا الإطار إلى:

- توجيه مسار العمل في المنظمة.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد متطلبات تحسين الأداء و توفيرها من خلال توجيه الجهود البحثية.
- تحقيق نمو و تقدم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية أصحاب المنظمة و أهداف الإدارة العليا و مصلحة الأفراد العاملين بالمنظمة.

- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة و أهدافها و ما يتم وضعه من سياسات و قواعد و أنظمة عمل (مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص. ص 115-116).

- * - تحديد و توجيه قرارات الإستثمار في المنظمة، و ذلك من خلال:
 - تعميق إحساس جميع أفراد المنظمة بأهمية دراسة جدوى القرارات و مدى فاعليتها.
 - وضع أسس و معايير مجالات أعمال المنظمة و تنويعها حسب الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها (مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص. ص 115-116)
 - التعرف على فرص الإستثمار المتاحة للمنظمة و كيفية الإستفادة منها.
 - تحديد أفضل السبل لتوفير موارد المنظمة و تطوير أدوات إعداد الميزانيات الإستثمارية و برامجها المالية.
- * - تطوير و تحسين أداء المنظمة، و يكون ذلك من خلال:
 - توصيف عناصر بيئة العمل الداخلية و إيجاد سبل تطويرها.
 - تحديد متطلبات تدعيم الأداء الجيد للعاملين بالمنظمة.
 - وضع معايير لتقويم الأداء المنخفض و توفير متطلبات تحسينه.
 - توطيد العلاقات الإيجابية بين المنظمة و الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها.
 - تحديد شروط بقاء المنظمة و تطويرها و التأكد من توفيرها.
- * - تطوير التنظيم الإداري للمنظمة: و تهدف عملية التخطيط في هذا الإطار إلى:
 - توفير المناخ الملائم للإبتكار و الإبداع داخل المنظمة.
 - تطوير الأنظمة الإدارية لتسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - تسهيل الإتصالات الإدارية بين جماعات العمل و الوحدات الإدارية.
 - توفير متطلبات أعمال المتابعة و المراقبة و التقويم وفق قواعد سليمة للحفاظ على موارد المنظمة و التأكد من إستخدامها بالشكل الفعال لتحقيق الأهداف المخططة.
- * - تدعيم و تطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة: و ذلك بالعمل على:
 - التأكيد على أهمية الربط بين الأداء و النتائج و صرف الحوافز بناء على ما تحققة المنظمة من إنجازات.
 - تدريب أعضاء المنظمة على التحليل و تنمية بدائل الأهداف و الخطط و إتخاذ القرارات إنطلاقاً من معلومات دقيقة و بيانات كافية.
 - تدعيم الإستقرار الوظيفي و الإحساس بالأمان لدى جميع العاملين بالمنظمة.
 - تدعيم الممارسات السليمة لدى المديرين.
 - تزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات الضرورية المتعلقة بظروف بيئة العمل و خصائصها و كيفية تأثيرها في إعداد الخطط و تنفيذها.
- * - التعامل مع المشكلات و إدارة الأزمات التي تواجهها المنظمة: و يكون ذلك من خلال:
 - توفير البيانات الضرورية للمنظمة أو الإدارة لمواجهة الأزمات.
 - تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
 - تأكيد أهمية وجود الإمكانيات سواء المالية منها أو الفنية أو البشرية... إلخ، و هذا لتجنب حدوث أزمات.

- توفير مجموعة من السبل الأمنية للمنظمة أو الإدارة لمواجهة أي تغيير طارئ و غير مرغوب قد يحدث مستقبلا.

- وجود نظام تحذيري للمنظمة أو الإدارة يساعدها على التنبؤ بحدوث أي أزمة في المستقبل (مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص. ص 115-116).

2-1-9- أنواع العملية التخطيطية:

إن المهتمين بالبحث في الحقل الإداري في تصنيفهم لعملية التخطيط يعتمدون على عدد من المعايير أهمها معيار الزمن، و معيار المستوى الإداري.

1- فيما يتعلق بإعتماد معيار الزمن فإن عملية التخطيط تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

* - التخطيط القصير المدى: و يغطي مدة أقل من سنة، أو سنة على الأكثر.

* - التخطيط المتوسط المدى: و يغطي مدة من سنة إلى خمس سنوات.

* - التخطيط الطويل المدى: و يغطي فترة خمس سنوات أو أكثر.

2- أما فيما يتعلق بالمستوى الإداري فإن عملية التخطيط تنقسم، أيضا، إلى ثلاثة أنواع هي:

* - التخطيط الإستراتيجي: يعرف محمد سويلم هذا النوع من التخطيط على أنه: " عملية تحديد رسالة المنظمة و الأهداف الطويلة الأجل، و بالتالي يحقق خطة التنفيذ بغية تحقيق كل من الرسالة و الأهداف (محمد سويلم، بدون تاريخ، ص 120).

أما علي الشرفاوي فيعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: " العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات و وضع الإستراتيجيات، و تكوين البرامج، و رسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في الحصول على الموارد الضرورية (المادية، و البشرية، و التكنولوجية... إلخ) و إستخدامها الإستخدام الأمثل لتحقيق أهدافها (علي الشرفاوي، 2002، ص 193).

و هذا النوع من التخطيط يتم على مستوى الإدارة العليا، و هو يتطلب أساسا معلومات تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة.

و طبيعة الأهداف التي يتطلب تحديدها وفق هذا النوع من التخطيط هي الأهداف البعيدة المدى التي تصاغ إعتمادا على الإجابة على عدد من التساؤلات مثل:

ما هو النشاط الذي نعمل به حاليا؟ ما هو النشاط الذي ينبغي أن نمارسه؟ أين سنكون في عشر (10) سنوات لو أستمرونا نعمل ما نؤديه حاليا؟ و للإجابة على هذه التساؤلات ينبغي على مديري الإدارة العليا الإختيار من بين الأربعة بدائل التالية:

* - التوسع في النشاط القائم.

* - التنوع بالدخول في نشاط آخر.

* - تصفية الأصول القائمة.

* - إتباع إستراتيجية الإنتظار ثم القرار (محمد سويلم، بدون تاريخ، ص 123).

و هذا النوع من التخطيط، كما يشير إلى ذلك علي الشرقاوي، يختلف عن التخطيط المالي و البيعي و غيرهما، و أيضا، عن التخطيط البعيد المدى.

ففيما يتعلق باختلاف التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط المالي و البيعي و غيرهما فيتمثل في كون هذين الآخرين يمثلان فقط أجزاء من النوع الأول.

أما فيما يتعلق باختلاف التخطيط الإستراتيجي عن نظيره البعيد المدى فيتحدد في النقاط التالية:

* - التخطيط الإستراتيجي يركز على ميدان واحد من ميادين العمل في وقت محدد، بينما التخطيط البعيد المدى يشمل كل ميادين النشاط في المنظمة.

* - يشترك في التخطيط الإستراتيجي عدد قليل من مديري الإدارة العليا عكس التخطيط البعيد المدى الذي يشترك فيه كل المديرين.

* - التخطيط الإستراتيجي يبين النتائج المتوقعة، بينما التخطيط البعيد المدى يؤدي إلى النتائج المتوقعة (علي الشرقاوي، 2002، ص 194).

* - **التخطيط التكتيكي:** و هذا النوع من التخطيط الذي يتم على مستوى الإدارة الوسطي يهدف إلى مساندة التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل من خلال تركيزه على الوظائف الأساسية للمنظمة (كالإنتاج، و التسويق، و التمويل، و البحوث، و التطوير، و الأفراد... إلخ). فهو يختص، أساسا، بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الإستراتيجيات و السياسات و غيرها، و إقتراح الجديد منها.

و من أهم مميزات هذا النوع من التخطيط المرونة في إختيار الإجراءات اللازمة لتكوين و مراجعة البدائل الإستراتيجية، غير أنه في حاجة إلى عملية التنسيق بين رغبات مديري الإدارة العليا و نظرائهم في الإدارة الدنيا (علي الشرقاوي، 2002، ص 194).

و تحدد الخطط التكتيكية بفترة زمنية سنوية يعبر عنها بالموازنات، هذه الأخيرة التي هي عبارة عن وثائق لخطط تكتيكية تستخدم للتعبير عن توقعات الأداء و متابعة المبيعات و الإنتاج و الأرباح و تكاليف البحث و تطوير التكنولوجيا و غيرها من النشاطات الأخرى (موفق حديد محمد، 2001، ص. ص 119-120).

* - **التخطيط التشغيلي:** و هذا النوع من التخطيط الذي يتم على مستوى الإدارة الدنيا يهدف إلى مساندة التخطيط التكتيكي و تحديد تفاصيله و ذلك من خلال قيام المدير الذي يستخدم هذا النوع من التخطيط بترجمة الموازنة السنوية المعتمدة من قبل الإدارة الوسطي إلى موازنات أقل، يومية كانت أو أسبوعية أو شهرية، يتبين من خلالها كفاءة إستخدام الموارد المتاحة للمنظمة، و كذا، إستخدام وسائل تحقيق الأهداف المسطرة (محمد سويلم، بدون تاريخ، ص 124).

و الشكل التالي، كما ورد في كتاب دافيد هولث David Holt الموسوم " مبادئ و ممارسات الإدارة " الصادر سنة 1993 يوضح الأنواع الثلاثة للعملية التخطيطية و المستوى التنظيمي الذي تتم فيه و المدى الزمني لتنفيذها (موفق حديد محمد، 2001، ص 121).



شكل رقم (26) يوضح الأنواع الثلاثة للعملية التخطيطية

و المستوى التنظيمي الذي تم فيه و المدى الزمني لتنفيذها.

2-1-10) - خصائص التخطيط الفعال:

- * لكي يكون التخطيط فعالا ينبغي توافره على مجموعة خصائص، يحددها ليندال إرويك فيما يلي :
- * - يجب أن تقوم الخطة على أساس هدف واضح و محدد. فالتخطيط كوظيفة إدارية أساسية، تتوقف صلاحيته على وجود أهداف واضحة و واقعية يتم إختيارها على أساس سليم في ضوء الظروف الإقتصادية أو الإجتماعية أو التكنولوجية أو غيرها من الظروف . إن التحديد غير السليم للأهداف يعرقل عملية التخطيط.
- * - يجب أن تتسم الخطة بالمرونة حتى يمكن تعديلها و مطابقتها للظروف المتغيرة في المستقبل بدون إحداث خسائر كبيرة أو تأثير كبير على فاعلية الخطة أو إقتصاديتها و من ثم يجب أن تكون الخطة متضمنة لمسارات بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة عند حدوثها و بحيث تبقى الخطة في إتجاهها نحو تحقيق الهدف.
- * - يجب أن تعتمد الخطة على تحليل سليم للأعمال المطلوب تنفيذها.

* - يجب أن تعتمد الخطة على الإستفادة من مصادر الثروة الموجودة إلى أقصى حد ممكن قبل التفكير في البحث عن مصادر جديدة (سليمان محمد الطماوي، 1987، ص 207).

* - يجب أن تكون الخطة مفهومة بدقة من قبل القائمين على تنفيذها.

* - يجب أن تكون الخطة إقتصادية و مراعية للإمكانيات و الموارد المادية و البشرية المتاحة (زكي محمود هاشم، 1981، ص 103).

2-1-11) - مزايا العملية التخطيطية:

للتخطيط مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها الآتي :

* - يساعد التخطيط على التعرف على المشاكل المتوقع حدوثها و إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهةها، أي الإستعداد لها قبل وقوعها.

* - يمكن التخطيط من تحديد أهداف المنظمة بوضوح حتى يتمكن جميع أفرادها من العمل على تحقيقها.

* - يعمل التخطيط على الإستخدام الأمثل للأنشطة الهادفة و المنظمة، فجميع الجهود توجه نحو النتائج المرغوبة، مع تحقيق التابع الفعال للجهود المبذولة.

* - يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد فالجهود التي ستبذل لتحقيق الأهداف سوف تدرس و تختار بكل دقة و عناية بحيث يقتصر الإستخدام على تلك الجهود و بالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.

* - يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأعمال، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعضها البعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.

* - يحدد التخطيط مقدما جميع الموارد اللازم إستخدامها - كما ونوعا - و بذلك يمكن الإستعداد لمواجهة كل الظروف و الإحتمالات.

* - يعمل التخطيط على الإستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنظمة إلى أدنى حد (جميل أحمد توفيق، 1978، ص. ص 163 - 164).

* - يوفر التخطيط إطارا عاما لإتخاذ القرارات الفعالة و يحول دون إتخاذ قرارات عشوائية و منفصلة، فإتخاذ القرارات في غياب التخطيط يؤدي إلى نتائج سلبية، بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط يساعد على إختبار القدرات الفكرية للإداريين في كل مستويات المنظمة، و يقودهم إلى إتخاذ قرارات أفضل من تلك التي قد يتخذونها في غياب التخطيط.

* - يساعد التخطيط على زيادة فاعلية الإتصال، لأن التخطيط يعتمد على الإنسياب المنتظم للمعلومات من داخل المنظمة و من خارجها. و بذلك يعمل على إيجاد القنوات الإتصالية المتعددة في كل الإتجاهات.

* - يساعد التخطيط على بناء الهيكل التنظيمي. لأن التخطيط يقوم بتحديد الأهداف المتوقعة و يبين الوسائل و الإمكانيات اللازمة لتحقيقها. كما أن تحديد واجبات كل إدارة و كل قسم و كل مركز في تنفيذ الخطة يساعد على تحديد المسؤوليات عن الإنحراف، حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

* - يساعد التخطيط على القيام بالرقابة الفعالة كونه يؤدي إلى تحديد الأهداف و المعايير، و هذا التحديد إلى جانب الإلتزام بكيف، و متى، و أين، و من يقوم بتحقيق هذه الأهداف، هو الدعامة اللازمة لتقييم الأداء (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص. ص 202 - 203)
من المزايا السالفة الذكر يتضح لنا جليا أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة و الفاعلية الإدارية، و عليه فهو من الوظائف الضرورية للإدارة.

2-1-12) - قيود العملية التخطيطية:

بالرغم من أن التخطيط يعتبر من الوظائف الإدارية الحيوية و الضرورية، و كذا المزايا التي يقدمها في العديد من المجالات. فإن هناك قيود عملية تحد من استخدامه. ولكن المزايا الناتجة عن التخطيط، في الواقع ، تفوق النقص التي يعاني منها. و فيما يلي بعض هذه القيود :

* - الشك في مدى دقة المعلومات و الحقائق المتعلقة بالمستقبل : فالتخطيط - كما سبق ذكره - يتعلق بالمستقبل الذي يتسم بالغموض و الديناميكية و عدم التأكد. و عليه فإن فاعلية الخطة تتأثر بمدى صحة المعلومات المتعلقة بالمستقبل و التي على أساسها يتم إعداد الخطة. و كما هو معروف فلا يمكن لأي مدير أن يتنبأ بدقة متناهية بما سيحدث بالمستقبل. و في حالة تغير الظروف التي يتم في إطارها تنفيذ الخطة تغير كبيرا عما كان يتوقعه المخطط، فإن الخطة تفقد الكثير من قيمتها و فاعليتها.

* - إرتفاع تكلفة التخطيط: هناك من يعترض على القيام بالتخطيط بحجة أن تكلفته تفوق بكثير قيمة مساهمته الفعلية. و يعتقد هؤلاء المعارضين أنه من الأفضل إنفاق هذه الأموال على التنفيذ. و مثل كل الوظائف الإدارية، فإن التخطيط يجب أن يبرز وجوده، كما أن مقدار الأنشطة التخطيطية و مداها يجب أن تتماشى مع ظروف كل حالة، و عليه يجب إثبات أن ما ينفق على التخطيط من وقت و جهد و مال يحقق من المزايا ما يفوق تلك التي يمكن الحصول عليها من وظيفة أخرى (جميل أحمد توفيق، 1984، ص 165).

* - يؤدي التخطيط إلى آثار نفسية على الأفراد العاملين في المنظمات لأنه يضيف قيودا جديدة إلى التغير الذي يتعرضون له، و بالتالي يخلق حالة من عدم الإستقرار و المقاومة بين الوحدات التنظيمية التي قد تتأثر بالتغير (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 204).

* - التخطيط يقيد الحرية و المبادأة الفردية: يرى البعض أن عملية التخطيط تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادأة، و أصحاب هذا الرأي يشيرون بصفة خاصة إلى الشركات الضخمة حيث يتم إعداد السياسات و الإجراءات في المراكز الرئيسية للمنظمة.

* - التخطيط يؤخر العمل: يعيب البعض على التخطيط بأنه مضيعة للوقت مما يترتب عنه التأخير في التنفيذ، و هم يبررون قولهم بذكر بعض المواقف الطارئة التي لا تسمح بالتأخير بل تتطلب إتخاذ قرارات عاجلة، ففي مثل هذه الحالات يكون العمل التنفيذي أكثر أهمية من العمل التخطيطي. و على الرغم من أن مثل هذه الحالات الاستثنائية قد تحدث، فإن التنفيذ السريع لا يعني بالضرورة النجاح في تحقيق النتائج المرجوة (جميل أحمد توفيق، 1978، ص. ص 165 - 166).

هذه هي بعض قيود عملية التخطيط و التي ينبغي - بغض النظر عن مدى جدتها وأهميتها - أخذها بعين الاعتبار عند القيام بالتخطيط، و هي في مجموعها لا تقلل من أهمية التخطيط ولا تنفي عنه كونه وظيفة ضرورية من وظائف الإدارة.

و على العموم فإن هذه القيود و غيرها، ينبغي مقارنتها بالمزايا التي يتوقع تحقيقها من وراء القيام بعملية التخطيط. فمثل هذه المقارنة تساعد المدير على تحديد مقدار و مدى العمل التخطيطي الذي ينبغي عليه القيام به.

2-2- (2) - وظيفة التنظيم:

يعتبر التنظيم من الممارسات الضرورية التي يقوم بها الأفراد و كذا المنظمات في المجتمع بغية تحقيق أهدافهم و غاياتهم المختلفة، فهو يشكل عاملا محوريا في تنسيق و ترتيب الجهود البشرية و الموارد المادية اللازمة لإنجاز الأعمال. فهو يوفر التكامل و الإنسجام في مسيرة الأعمال التي يقوم بها الأفراد.

فالتنظيم يرتبط بالعمل و الجهد الجماعي، فأى نشاط جماعي يقوم به شخصين أو أكثر بغرض تحقيق هدف مشترك لابد و أن يتوفر له شرط أساسي و هو أن تعمل الجماعة كوحدة أي كفرد، و لن يتحقق هذا إلا من خلال عملية التنظيم، الذي هو من الضروريات في الإدارة الحديثة، فبدون التنظيم لا يمكن للمديرين القيام بعملهم كمديرين، فإذا كانت الموارد المادية و البشرية اللازمة للعمل غير مجمعة، فإن تجميعها معا بنظام و ترتيب يتم من خلال عملية التنظيم الذي يكون الجهود و ينشأ النموذج الصحيح الذي في ظله يعمل الأشخاص و تحتل الأنشطة الضرورية مكانتها.

2-2- (1) - تعريف التنظيم:

التنظيم كوظيفة إدارية، شأنه في ذلك شأن بقية الوظائف الإدارية الأخرى، قد اختلف علماء الإدارة في تعريفه، و هذا ما نتبينه من خلال تقديمنا لعدد من التعاريف.

* - تعريف رالف دايفس **Ralph Davis** : التنظيم هو عبارة عن تعاون أي مجموعة من الأفراد، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، تحت قيادة رشيدة بحيث تحدهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة، مع قدر كافي من العناية بالعمل الإنساني (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 163).

* - تعريف ميلر **Miller** : التنظيم هو مجموعة أفراد مرتبة و مدربة للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضا من خلال إشتراكهم جميعا في إستقاء معلومات معينة، و بحيث تربطهم وحدة العزيمة و المصلحة، و بحيث يظهر ذلك في إستعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 165).

* - تعريف لويس آلان **Louis.A. Allen** : التنظيم هو عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة، و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأفراد من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف (جميل أحمد توفيق، 1975، ص 176).

* - تعريف هنري فايول **Henri Fayol** : التنظيم هو عملية إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية و الآلات و رأس المال و الأفراد (Henri Fayol, 1920, P 6).

*- تعريف كونتر و أودونيل Koontz & O'Donnell : التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة و إسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط، و عليه فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقيا و رأسيا داخل هيكل المنظمة (عمرو غنيم، علي الشرقاوي، 1980، ص 368).

*- تعريف جون هاتشوسن John.G.Hutchenson : التنظيم هو تحديد الأعمال الواجب عملها و التعرف على هذه الأعمال بشكل منطقي و منظم (أحمد محمد المصري، بدون تاريخ، ص 47).

*- تعريف جورج تيري George Terry : التنظيم هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل و الأفراد و أماكن العمل بهدف تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة (عمرو غنيم، علي الشرقاوي، 1980، ص 368).

*- تعريف ليندال إرويك Lyndall Urwick : التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أفراد (علي محمد منصور، 1999، ص 146).

و بناء على هذه التعاريف و غيرها لوظيفة التنظيم يمكننا إستنتاج مجموعة نقاط تتعلق بهذه الوظيفة، و المتمثلة فيما يلي:

- لكي يوجد التنظيم لابد من وجود هدف محدد، و موارد مالية، و مجموعة من الأفراد يتصلون مع بعضهم البعض و راغبين في الإسهام بجهودهم لتحقيق الهدف المشترك، و عليه فالتنظيم وسيلة و ليست غاية يستخدمها الأفراد لترتيب جهودهم و مواردهم لتسهيل تنفيذ أعمالهم وصولا إلى تحقيق الأهداف و الغايات المحددة.

- أن التنظيم يتضمن تجزئة الأهداف و تقسيم الأعمال و تحديد العلاقات بينها، و كذا تنسيق و ترشيد جهود الأفراد العاملين في التنفيذ.

- أن التنظيم ينطوي على تفويض السلطات و تحديد المسؤوليات في إنجاز الأعمال.

- أن التنظيم هو الإطار أو البناء الذي يضم و تتحرك فيه كافة الموارد و الطاقات البشرية و المادية لإنجاز الأهداف المنشودة بكفاءة و فاعلية.

و اعتمادا على ما سلف ذكره يمكننا تعريف وظيفة التنظيم على أنها: " العمل على إيجاد حالة توازن في المنظمة، و ذلك من خلال تحديد أهدافه، و توضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل و إنسجام تام، و تحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها و مسؤوليتها و توضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الإنحرافات في حينها و المبادرة إلى تقويمها.

2-2-2 - أهمية التنظيم:

إن أهمية التنظيم في المجال الإداري يمكن الإستدلال عليها من خلال إستعراض بعض مقتطفات التاريخة لعدد من المهتمين بالبحث في هذا الميدان.

فهو غوديمر 1921 Hugodiemer يقول: " من بين تحقيق الوفورات الإقتصادية لا يوجد مصدر للوفورات أعظم من إستخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على إستغلال الطاقات الإنسانية " (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 225).

أما ماري باركر فوليت 1926 Marry Prcker Follett فنقول: " لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 225).

في حين يقول سنوريس بريسكو Seenorris Brisco : " إن أهم الدعائم التي تقوم عليها منظمات الأعمال هي رأس المال و التنظيم، و لكن التنظيم هو الدعامة الأعظم أهمية في كل الأحوال " (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 225).

أما كارنيجي Karnidje فيبرز أهمية التنظيم بقوله: " خد منا كل منشآتنا الصناعية، و كل منشآتنا التجارية، و كل طرق مواصلاتنا، و كل أموالنا، و أترك لنا التنظيم و خلال أربع سنوات سوف نكون قادرين على إستعادتها جميعا " (عمرو غنایم، علي الشرقاوي، 1980، ص 360).

أما بالنسبة لهربرت هيكس Herbert Hicks فإن أهمية التنظيم تنبع من كونه يمنح كل فرد عامل مقدار السلطة الذي يمكنه من إنجاز العمل المكلف به مما يجعله مسئول بشكل فردي على النتائج التي سيحققها (أحمد محمد المصري، بدون تاريخ ص 47).

و أخيرا فإن هنري فورد الثاني H.Ford II عندما تولى سنة 1947 مهمة إنقاذ شركة فورد موثورز من الإفلاس قال: " إن مهمتنا الأولى الأساسية هي التنظيم، بإعتباره الوظيفة التي تمكن المدير من تجميع المهام بطريقة تجعلها سهلة الإنجاز من قبل المرؤوسين (Louis.A.Allen, 1964, P. 23).

و بناء على ما سبق ذكره من مقتطفات تاريخية لعدد من علماء الإدارة على أهمية العملية التنظيمية في العملية الإدارية يمكننا تبيان هذه الأهمية في النقاط التالية:

- أن التنظيم من خلال تجزئته لأهداف و تقسيمه لأعمال و توزيعه للمهام حسب التخصصات و حسب جهود و قابليات و قدرات الأفراد العاملين يحقق فائدة كبيرة للمنظمة كونه يقضي على التداخل و الإزدواجية في الأعمال و يمنع التضارب في تنفيذ الخطط و الواجبات، و من خلال ذلك أيضا، يمكن للإدارة أن تتوسع في تطبيق التخصص و الإستفادة القصوى من مميزاته لتطوير نشاطات المنظم و تقدمها مستقبلا.

- أن التنظيم يحقق الوفورات الاقتصادية للمنظمة المتمثلة في استثمار الجهود و الطاقات البشرية المتاحة من خلال التخصص و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب (قيس محمد العبيدي، 1997، ص. 33 - 34).

- إن التنظيم يساعد المديرين على تحقيق العمل الجماعي الفعال المبني على التعاون و التفاعل الذي يحدث بين أفراد مجموعة العمل. فحصول المديرين على إنجازات متقدمة في أعمالهم تتوقف في جزء كبير منها على الاستفادة من مزج و تكامل القدرات المتخصصة للأفراد العاملين و التي ينتج عنها تحقيق الكفاءة و الفاعلية المرجوة في العمل (شوقي حسن عبد الله، 1989، ص 186).

و رغم أن التنظيم أحتل مكانة بارزة في دراسات العلماء على إختلاف إنتماءاتهم الفكرية، و رغم أن محور دراساتهم كان ظاهرة واحدة هي التنظيم، و رغم أن التنظيم هو من الوظائف الحيوية لنجاح الإدارة، فإن النتائج المتوصل إليها من قبل الدارسين لهذه الوظيفة كانت متفاوتة الأهمية فيما بينها، بل أحيانا متناقضة. و هذا الاختلاف و التناقض في إدراك أهمية التنظيم كوظيفة أساسية لفاعلية الإدارة مرده إلى أسباب عدة ندرجها فيما يلي:

*- الطبيعة غير المنظورة للتنظيم، فالكثير من مكونات التنظيم تنطوي على عناصر غير ملموسة مثل السلوك الإنساني و الدافعية و الأهداف و العلاقات و الواجبات و المسؤوليات و السلطات و غيرها. فالتنظيم في صورته النهائية هو كيان معنوي. و بالإضافة إلى كونه تجميع للعديد من الأجزاء فهو ظاهرة غير مرئية ليست مستمدة من مصادر مادية، و لكنها قادرة على إحداث نتائج مادية يمكن رؤيتها و قياسها.

*- أن عيوب التنظيم تظهر كانعكاس لمرض خفي من أمراض المنظمات، و هي في ذلك تشابه مع تطور الأمراض المتوطنة. فهي تستترت حيوية المنظمة التي تصيبها، و هكذا تضعفها تدريجيا إلى الحد الذي يعرضها لأمراض أكثر خطورة يظنها الأفراد العاملين سببا مباشرا لضعفها و فشلها. و رغم أن التنظيم الضعيف قد لا يكون السبب المباشر للفشل، فإن التنظيم الجيد للمنظمة يعطيها المناعة التي تجنبها في كثير من الظروف أو تساعدها على التغلب على الصعوبات و الأمراض التي تواجهها.

*- التنظيم السيئ و كذلك الكثير من الأعراض السيئة لبنائه يمكن التغلب عليها أو الحد من بعض آثارها ببعض الجوانب المتميزة التي تتمتع بها المنظمات في ظروف مؤقتة. و في هذا الصدد يقول هنري دينسون 1931 Henri Dennison: " إن أهمية وجود تنظيم سليم يمكن أحيانا التغاضي عنها، لأنه بوجود مجموعة متميزة من الرجال يمكن لأي نوع من التنظيم أن يعمل بطريق ملائمة، و قد يكون ذلك حقيقيا و لكن لا يعني الحقيقة الكاملة، فحتى مع وجود أحسن الرجال و أكفأهم فإن التنظيم غير الجيد يتسبب عن وجوده الضياع الناتج عن الإحتكاك الداخلي و القصور في تحقيق النمو المرغوب، لأن مثل هذا التنظيم لا يساعد على الإحتفاظ و تنمية فئة من العاملين الممتازين كما يعجز عن جلب العاملين ذوي الكفاءة المتميزة، و يحبط من عزيمتهم للانضمام إليه "

*- إن التنظيم السيئ قد لا تكتشف عيوبه إلا في المستقبل عندما يفتقد إلى المرونة التي تمكنه من مواجهة المواقف المتغيرة للمستقبل. فالتوسع في الأنشطة - إذا لم يكن التنظيم قادرا على إستيعابها- قد يسبب فقدان التوازن للمنظمة

ككل. كذلك فإن غياب الولاء للمنظمة لدي العاملين قد يعرضها للكثير من المشاكل تكون سببا في فشلها (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 228).

و بغض النظر عن المدى الذي يذهب إليه المهتمين بالبحث في الميدان الإداري في الاعتراف بالأهمية الحيوية لوظيفة التنظيم و تأثيرها على نجاح المنظمات، فإن درجة هذا الإهتمام يجب أن تكون مقرونة بنوع من التحفظ، و ذلك بعدم الإفراط في إبراز أهمية هذه الوظيفة على ما عداها من الوظائف الإدارية الأخرى. و في هذا الصدد يقول ولكر Walker: " هناك إتجاه بين رجال الأعمال للتركيز على التنظيم بالتخطيط المتقن، و لكن غالبا ما تخطئ الوسيلة بلوغ الغاية، و الشيء المطلوب هنا، كما الحال في غيره من مجالات الإدارة هو بعض التميز و التعقل في وزن إحتياجات الموقف " (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 228).

أما هنري دينسون فيقول: " إن مبادئ الهيكل التنظيمي لن تكون نافعة إلا عندما تساعد على بناء تنظيم معين بطريقة أحسن و أسرع من الطرق التي تعتمد على المحاولة و الخطأ " (عمرو غنایم، علي الشرقاوي، 1980، ص 363). كذلك، يركز بعض العلماء على القيادة كقوة مسيطرة في المنظمات. و في هذا الصدد يقول ألفورد Alford: " إن القيادة الحكيمة أكثر ضرورة لنجاح المنظمات من كل من التنظيم و الآلات " (عمرو غنایم، علي الشرقاوي، 1980، ص 364).

مما سبق ذكره، يتبين لنا أن أهمية الوظيفة التنظيمية لفاعلية الإدارة و نجاحها لم تلقي إجماع كل المهتمين بالبحث في الحقل الإداري، فهناك فريق منهم يحذر من الإعتتماد على هذه الوظيفة، فقط، كعلاج كامل لجميع أمراض المنظمات، أو كوسيلة أساسية لتحقيق نجاحها. فعلاج أمراض المنظمات و تحقيق نجاحها و فاعليتها إنما يتم من خلال عملية تكاملية لجميع الوظائف الإدارية.

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن وظيفة التنظيم ليس قاصرة على مستوى معين من مستويات الإدارة، و لكنها ضرورية لجميع المستويات. و مع ذلك ففي المستويات العليا يتركز الإهتمام على الهيكل العام للتنظيم كتحديد العلاقة بين إدارة الإنتاج و إدارة البيع مثلا. أما في المستويات الدنيا، فيتركز الإهتمام على عملية إسناد الواجبات و تجميعها و التنسيق بينها. و في جميع الأحوال تظهر أهمية التنظيم و لكنه تختلف في درجة الشمول و في الترابط (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 100).

2-2-3- علاقة الوظيفة التنظيمية بغيره من الوظائف الإدارية:

إن علاقة الوظيفة التنظيمية بغيرها من الوظائف الإدارية تتلخص في جانبين هما:

* - الجانب الأول: أن وظيفة التنظيم تساعد وظيفتي التخطيط و الرقابة كونها تحدد مسؤوليات و واجبات و سلطات الأفراد العاملين.

* - الجانب الثاني: أن وظيفة التنظيم تساعد وظيفة التوجيه كونها تحدد أطر العلاقات الجماعية المتعاونة، مما يؤدي إلى التكامل في الجهد، و الإتجاه نحو تحقيق الأهداف (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 100).

2-2-4- التنظيم كوظيفة أو كهيكل:

من خلال التعاريف السالفة الذكر لإصطلاح التنظيم نلاحظ أنه يشير إلى معنيين مختلفين. ففي المعنى الأول يشير الإصطلاح إلى وظيفة التنظيم، أما في المعنى الثاني فإن الإصطلاح يشير إلى هيكل العلاقات القائمة على هذه العملية (الوظيفة).

1-4-2-2- التنظيم كوظيفة:

عند إستخدام مصطلح التنظيم في هذا المعنى، فهو يشير إلى مجموعة من النشاط الإداري الذي تحكمه مجموعة من الإجراءات و القواعد. و عموما، فإن هذه الوظيفة تتصف بمميزات ثلاث هي:

* - **الديناميكية:** تتصف وظيفة التنظيم بهذه الخاصية كونها تتناول ظواهر تخضع للتغير و التأثير و التأثير بما يحيط بها من ظواهر بيئية. فهدف وظيفة التنظيم من تفاعلها مع الظواهر البيئية المحيطة بها هو تأقلمها معها بإستمرار.

* - **التطور:** التنظيم كعملية ظلت موضوعا للبحث و التنظير من القدم إلى يومنا هذا. فقد طبق الفراعنة مثلا- كما سبق ذكره- هذه العملية منذ آلاف السنين في بناء الأهرامات. و في الوقت الحاضر عرفت هذه العملية تطورا كبيرا، فهي تستخدم في بيئات مختلفة النظم الإجتماعية، معتمدة في ذلك على الكثير من المبادئ و القواعد و الإجراءات العلمية المدروسة.

و رغم أن هذه العملية لم تتطور إلى درجة علمية رفيعة المستوى، فإن المقارنة بين الماضي و الحاضر تظهر أن هذه العملية قد عرفت الكثير من التطور و التعديل في التنظير و التطبيق.

* - **الشمولية:** و يقصد بها أن عملية التنظيم يمكن تطبيقها في العديد من المجالات. و تركز هذه الشمولية إلى بعدين أساسين هما:

- أن عملية التنظيم بما تنطوي عليه من إجراءات عامة و ما تسترشد به من قواعد و مبادئ يمكن أن تطبق في مجالات لها أنشطة مختلفة في محتواها و ما تستهدفه من نتائج. فهي تطبق في النشاط الصناعي، و التجاري، و الإجتماعي و غيرها من النشاطات.

- أن عملية التنظيم تتم في جميع مستويات الإدارة داخل المنظمة الواحدة. فالمدير العام للمنظمة، و مدير أي مصلحة، و رئيس العمال كلهم يقومون بعملية التنظيم (عمرو غنيم، علي الشرقاوي، 1980، ص. ص 371 - 372).

2-2-4-2- التنظيم كهيكل:

عند إستخدام مصطلح التنظيم في هذا المعنى، فإنه يشير إلى وصف و تفسير منظمة لها إطار داخلي لعلاقات هيكلية محددة و ثابتة في مدة زمنية معينة، و متواجدة في موقع معين. و هو بهذه الكيفية يصف المراكز الشخصية لأفراد و جماعات في مستويات إدارية مختلفة. و ينطوي هذا الوصف على توضيح الواجبات، و مدى المسؤوليات، و أنواع السلطات سلفا كنتيجة لعملية التنظيم. كما ينطوي على بيان مسالك الإتصال و التدرج الوظيفي، و مراكز القيادة من دون أن يتطرق إلى كيفية بنائها (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص. ص 235 - 236).

و ما تجدر الإشارة إليه أخيرا، أن تناولنا لمصطلح التنظيم في دراستنا هذه، هو بمعناه الأول. أي كوظيفة من وظائف الإدارة، و ليس بمعناه الثاني، أي كهيكل.

2-2-5) - أسس وظيفة التنظيم:

يحدد عدد من المهتمين بالبحث في الحقل الإداري أربعة أسس جوهرية لوظيفة التنظيم. فالمدير عند قيامه بهذه الوظيفة يجب أن يعطي إعتبارا كافيا لهذه الأسس جميعها، على إعتبار أن كل واحدة منها تعتبر مهمة. و هذه الأسس هي:

2-2-5-1) العمل: إن العمل الذي من أجله يحدث التنظيم يوضح مقدما كنتيجة للعملية التخطيطية. فمنه تشتق الأنشطة الضرورية التي تشكل الأساس للجهود التنظيمية. و ينبغي تقسيم هذا العمل إلى أجزاء أو أنشطة محددة بحيث يمكن إسنادها إلى جماعات تنظيمية محددة و من ثم إلى أفراد للقيام بها التي هي عبارة عن عملية تجميع لهذه الأنشطة. و هذه العملية تتم لمجموعة أسباب أهمها:

- * - أن العمل أكبر من أن يؤديه شخص واحد، ومن ثم ينبغي تقسيمه حتى يتم إنجازه من قبل عدة أشخاص.
- * - يساعد تقسيم العمل على توزيعه على أعضاء الجماعة. فتوزيع العمل يستلزم تقسيمه.
- * - الرغبة في الحصول على مزايا التخصص في العمل. فالعمل بتقسيمه إلى أجزاء يجعل من المهمة التي تسند إلى شخص معين تستلزم فقط المهارة المتخصصة التي يتمتع بها هذا الشخص.

وما تجدر الإشارة إليه أن التخصص في العمل قد يبالغ فيه عند القيام بتقسيم العمل. فالتخصص لا يمكن تطبيقه في كل موقف بدون قيد أو شرط. و من ثم فالمحافظة على إهتمام العاملين عند تقسيم العمل، لا بد من أخذه بعين الإعتبار. فمن المرغوب فيه تقسيم العمل و تجميعه بمستوى يمكن العاملين من الشعور بوجودهم و من المحافظة على طموحاتهم. فمما لاشك فيه أنه لو نتج عن تقسيم العمل تفتيته إلى أجزاء صغيرة جدا و بسيطة للغاية و متكررة فإنه لن يلقي إقبالا من جانب أعضاء المنظمة المؤهلين. و هذا من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بالإغتراب في العمل. فنتميط الأعمال له مردود سلبي على الأداء الفردي كونه يكبت التعبير الإبداعي في العمل.

و في هذا السياق، يشير كل من فيشوانث بابا و محمد جمال Vishwanath.V.Baba & Mohammed Jamel في دراسة لهما سنة 1991 أن الموظفين الذين كانوا يعملون في وظائف عالية التتميط في محتواها كانوا يشعرون بمستوى منخفض من الرضا الوظيفي مقارنة بأولئك الذين كانوا يعملون في وظائف كان محتواها أقل تتميطا (مازن فارس رشيد، 2001، ص 164).

أما تجميع العمل - وهو الوجه الآخر والمكمل لتقسيم العمل - فينطوي على إعادة تجميع الأنشطة السابق تقسيمها إلى وحدات يعتقد أنها أكثر ملائمة للأداء الفعال من وجهة نظر الأفراد العاملين بالمنظمة.

2-2-5-2) الأفراد: نظرا لأن الأفراد العاملون يختلفون عن بعضهم البعض في الكثير من الجوانب كالمهارات و الخبرات و القدرات... و غيرها، فإنه من الضروري أخذ جميع هذه الأمور بعين الإعتبار عند تحديد أبعاد العمل التي سيتم إنجازها من قبل كل فرد في الجماعة، مع وضع هذا العمل في وحدة تسند إليه. بمعنى آخر أن العمل يجب تقسيمه بحيث تشكل الأنشطة التي يعهد بها لكل فرد عملا يمكنه القيام به بنجاح و فاعلية. و التنظيم الذي يفشل في أخذ هذه الإعتبارات في الحسبان يعتبر تنظيم غير كفاء بسبب عدم إقامته للعلاقات السليمة بين العمل الذي سينجز و بين الأفراد الذين سيقومون بعملية الإنجاز.

2-2-5-3) - مكان العمل: و ينطوي هذا الأساس على الوسائل المادية و البيئية اللازمة لتنفيذ العمل بواسطة الأفراد، و من هذه الوسائل مثلا موقع أداء العمل، المواد والآلات، الظروف الفيزيائية... و غيرها. و تعتبر هذه العوامل المادية على جانب كبير من الأهمية لتنفيذ الأنشطة المطلوبة، و من ثم يجب أن تظهر و بالتفصيل في عمل كل جماعة و كل فرد.

2-2-5-4) - العلاقات: و يتمثل هذا الأساس في العلاقات بين العمل و الأفراد و أماكن العمل. فهذه العلاقات تعتبر جزءا هاما و ضروريا لوظيفة التنظيم، فمثلا علاقة العمل بين وحدة تنظيمية و أخرى، و العلاقة التنظيمية بين موظف و آخر لها أهميتها القصوى عند مناقشة التنظيم كون هذه العلاقات تؤثر على مخرجات العمل و على رضا الأفراد العاملين (جميل أحمد توفيق، 1975، ص. ص 178 - 180).

2-2-6) - مبادئ التنظيم :

بالرغم من أن المهتمين بالبحث في الحقل الإداري لم يستطيعوا إلى حد الآن، وضع مبادئ لوظيفة التنظيم ترقى إلى مرتبة القوانين التي لا تقبل الجدل و النقاش، فإن هناك إتفاق فيما بينهم على وجود عدد من المبادئ. و هذه المبادئ المتفق عليها تعتبر من الحقائق التي ثبتت صحتها بصفة عامة، و لكن عمومية تطبيقها ليست بالدقة التي تجعلها ترقى إلى مرتبة القوانين في العلوم الطبيعية. و من ثم يمكن النظر إليها كمعايير للتنظيم الجيد السليم. و هذه المبادئ هي.

2-2-6-1) - مبدأ ضرورة التنظيم: عندما يتطلب إنجاز العمل عدد من الأفراد، فإنه يجب تقسيم الواجبات فيما بينهم و جعل كل فرد مسئولا عن نصيبه من العمل مع تفويضه السلطة اللازمة للقيام به.

2-2-6-2) - مبدأ تحديد الهدف: ينبغي تحديد هدف التنظيم بشكل واضح و دقيق، لأن هذا التحديد هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط و توجيه الأعمال و تركيز الجهود الجماعية في سبيل تحقيق الهدف.

2-2-6-3) - مبدأ وحدة الهدف: تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته في تحقيق أهداف المنظمة. بمعنى آخر يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.

2-2-6-4) - مبدأ الكفاءة: يعتبر التنظيم كفوفا إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية مع أقل تكلفة ممكنة.

2-2-6-5) - مبدأ تقسيم العمل: ينبغي تقسيم عمل المنظمة و وضعه في مجموعات يقوم بتنفيذه أفراد معينين، الشيء الذي يساهم في تحقيق الأهداف بأكبر فاعلية. فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه و تحسين جودته.

2-2-6-6) - مبدأ التحديد الوظيفي: بالنسبة لكل مركز أو وحدة تنظيمية كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة و الأعمال المطلوب القيام بها، و السلطة التنظيمية المفوضة، و علاقات السلطة مع المراكز الأخرى، كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المنظمة.

2-2-6-7) - مبدأ الوظائف: ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف - أي الأعمال الواجب القيام بها - وليس حول الأفراد لكي يكون التنظيم موضوعيا.

2-2-6-8) - مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية: يترتب على إضافة المزيد من الأفراد أو الوحدات التنظيمية إلى هيكل التنظيم، زيادة العلاقات التنظيمية بمعدل أكبر من عدد الأفراد و الوحدات التنظيمية المضافة.

2-2-6-9) - مبدأ نطاق الإشراف: يوجد في كل مركز إداري حد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية، و يختلف هذا العدد من مركز إداري لآخر طبقاً للظروف المحيطة.

2-2-6-10) - مبدأ التدرج (التسلسل): كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنظمة - حيث

السلطة النهائية - إلى مركز كل مرؤوس، كلما زادت فاعلية عمليتي إتخاذ القرارات و الاتصال التنظيمي.

2-2-6-11) - مبدأ التفويض: نظراً لأن المقصود من السلطة هو تزويد المديرين بأداة إدارية تمكنهم من إكتساب الإسهامات لتحقيق أهداف المنظمة، فإن السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

2-2-6-12) - مبدأ المسؤولية: إن مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه عن السلطة التي يتلقاها عن طريق التفويض مسؤولية مطلقة، و لا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسؤولية الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسيه، فالمسؤولية لا تفوض، أي لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسؤوليته بقوله مثلاً أن الخطأ هو خطأ مرؤوسيه.

2-2-6-13) - مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: بهدف تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة مع مسؤوليته، والعكس صحيح.

2-2-6-14) - مبدأ وحدة الرئاسة: ينبغي أن لا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد وذلك تجنباً للتضارب في التعليمات التي يتلقاها، وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج المحققة.

2-2-6-15) - مبدأ مستوى السلطة: إن المحافظة على تفويض السلطة تستلزم قيام المدير المعين بإتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته و عدم رفعها إلى المستويات الأعلى في هيكل التنظيم.

2-2-6-16) - مبدأ المسؤولية الثابتة: يمكن للفرد أن يحقق أفضل النتائج إذا ثبتت عليه مسؤولية تكملة العمل المحدد لفترة معينة.

2-2-6-17) - مبدأ مسالك الإشراف المحددة: بالنسبة لأي منظمة ينبغي أن ترتبط وحداتها التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديداً واضحاً.

2-2-6-18) - مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً، أي يستطيع مواجهة التغيرات التي تحدث في المنظمة (جميل أحمد توفيق، 1975، ص. ص 188 - 192).

2-2-7) - أهداف التنظيم:

يتفق كتاب التنظيم و الإدارة على أن موضوع الأهداف من أهم مواضيع الظواهر الإدارية و أصعبها في نفس الوقت. فالأهداف تتضمن جوهر النشاط و تسترشد بها الجهود، و تحدد الإطارات اللازمة لوضع السياسات، و توفر المعايير اللازمة لقياس الأداء و ضبطه.

و التنظيم الجيد، شأنه في ذلك شأن بقية الوظائف الإدارية له عدة أهداف أساسية يرمي إلى تحقيقها منها

2-2-7-1) التنسيق و التعاون: يرى جون وليامس John .H. Williams 1974 أن الهدف الرئيسي من التنظيم هو تحقيق التوافق و تكامل الجهود الإنسانية، بحيث يمكن ضم و تنسيق جهود الأفراد المختلفين في القدرات الفنية و العقلية و الذين يعملون في مستويات مختلفة و لهم مصالح مختلفة لكي يتم الإنسجام فيما بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة. و يرى هذا الباحث أيضا أن التنظيم الجيد يساعد على تنسيق الخبرات المتوافرة و تقنينها و المحافظة عليها و تنميتها.

2-2-7-2) - التسيير التلقائي: يقول سمويل سبرلينغ Samuel .E. Sparling ، أن التنظيم الجيد هو الذي يمكن من إحداث تفاعل في العلاقات القائمة بين أعضاء المنظمة بأقل قدر من التداخل. فمن الأهداف الأساسية للإداري جعل البناء والعلاقات التنظيمية تتسم بنوع من المرونة والفاعلية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام للمنظمة بطريقة تلقائية. و يرى هذا الباحث أيضا، أن العلاقات عندما يحتاج تنظيمها إلى الحد الأدنى من التدخل الإداري، فإن أعضاء المستويات الإدارية العليا يستطيعون تكريس جهودهم و أوقاتهم لإيجاد حلول للمشاكل الإستراتيجية تاركين تفاصيل العمل للمستويات الإدارية الدنيا.

2-2-7-3) - تنمية الفاعلية الفردية: يقول موريس كوك Moris .L. Cooke إن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في المنظمة لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع. فتحديد مجموعة المهام و الأنشطة التي يقوم بأدائها كل عضو من أعضاء المنظمة بطريقة ملائمة يساعد على الوفاء بما هو مطلوب منه و يؤديه بأقصى كفاءة ممكنة، مما يؤدي إلى القضاء على مشاكل سوء الفهم و الخلط بين مسؤوليات الأعضاء.

2-2-7-4) - سهولة القيادة: يرى هنري دينسون Henry Dennison أن أهم أهداف التنظيم العمل على جعل أعضاء المنظمة يستجوبون إستجابة طوعية لقاوتهم. أي تكوين كيان فعال يجمع كل من القادة و التابعين. فالتفويض المناسب للسلطة و التحديد الدقيق للمسئولية يقوي الشعور بالإنتماء للمنظمة و لأهدافها. و لكن إذا كان القادة يقومون بأعمال التابعين، و إذا كان التابعين يمتلكون سمات قيادية و لكنها غير مستغلة فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى الإحباط و إنخفاض معنوية أعضاء المنظمة.

2-2-7-5) - البقاء: يتناول بيتر دراكر Peter Drucker 1954 موضوع البقاء كهدف أساسي من أهداف التنظيم على الشكل التالي :

- إذا كان للمنظمة أن تحقق نجاحا كبيرا و ترغب في ضمان البقاء يجب عليها مراعاة الشروط التالية :
- يجب أن يوفر التنظيم الجو المناسب لأعضاء المنظمة لكي يعملوا كأفراد و كجماعات تجاه هدف مشترك، و بذلك يمكن ضمان إستمرار الأفراد في تأدية عملهم.
 - يجب على التنظيم أن يمكن المنظمة من تقديم شيئا ما للمجتمع الذي تعمل فيه. فالمنظمة تعمل في مجتمع و ليس في فراغ. و يعتمد بقاءها على الإسهامات التي تقدمها للمجتمع.
 - يجب أن يمكن التنظيم المنظمة من مواجهة التغيرات المستقبلية وأن يعمل على توفير الظروف المناسبة لإبتكارات جديدة في السلع و الأفكار.
 - أن يكون التنظيم مرجا حتى تتوافر شروط البقاء للمنظمة.

2-2-7-6) - تحقيق الإستقرار: يرى بيتر دراكر Peter Drucker أن التنظيم لا بد أن يعمل على تحقيق الإستقرار للنشاطات و الأعمال المختلفة للأفراد العاملين بالمنظمة. فتخطيط الهياكل التنظيمية و تحديد العلاقات، و كذلك و سائل إتخاذ القرارات، لا بد أن تعمل على تخفيض المخاطر التي تواجهها المنظمة. و رغم ذلك يجب أن تكون هناك مرونة في عملية التنظيم تمكنه من مواجهة التغير السريع للظروف، و كذلك الأخطار المستقبلية المحتملة.

2-2-7-7) - تحقيق المشاركة والتفاعل: لما كانت عمليات المشاركة و التفاعل ترتبط بالجهود الجماعية، فإنه ينبغي على التنظيم أن يعمل على توفير ديناميكية داخل المنظمة تساعد الأفراد العاملين على تحقيق هذا التفاعل مع بعضهم البعض. و التنظيم الجيد لا يجب أن يوفر، فقط، تلك الديناميكية و لكن يجب أيضا أن يوفر الظروف المناسبة للتفاعل في العلاقات غير الرسمية للأفراد (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص. ص 240 - 244).

2-2-8) - فوائد التنظيم:

يحقق التنظيم للمنظمة فوائد متعددة تتمثل فيما يلي:

- يمكن التنظيم من التوزيع العلمي للوظائف و الأعمال بحيث يتم تفادي إسناد وظائف أو أعمال للأفراد بناء على عوامل شخصية.
- يمكن التنظيم من القضاء على الإزدواجية في العمل و ذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنظمة و واجباته.
- يمكن التنظيم من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المنظمة مما يساعد كل فرد منها لأن يدرك موقعه الإداري و ماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكل بها.
- يمكن التنظيم من تحديد السلطة الممنوحة للفرد و أوجه ممارستها.
- يمكن التنظيم من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظمة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- يمكن التنظيم من الإستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين فيها أو التكنولوجيا المستخدمة أو في العناصر البيئية التي تحيط بها مما يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- ينشئ التنظيم إجراءات قياسية و ذلك من خلال وضع إجراءات العمل و تحديدها، و بالتالي فهو يوفر على الأفراد العاملين في المنظمة عبء تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة يقومون فيها بالأعمال المسؤولين عنها.
- يعمل التنظيم على نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة و ذلك عن طريق خطوط السلطة و الإتصال بها و تمد الأفراد العاملين بالمعلومات و الصلاحيات التي تساعد على القيام بأعمالهم.
- يعمل التنظيم على تنمية الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم و تنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من إتخاذ قرارات أفضل (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص. ص 93 - 94).

2-2-9) - أنواع التنظيم:

يوجد في كل منظمة نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

2-2-9-1) - التنظيم الرسمي: و يقصد به التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و بتحديد العلاقات والمستويات و تقسيم الأعمال و توزيع الاختصاصات، و بالتالي فهو يشمل القواعد و الإجراءات التي تطبقها الإدارة و تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل و غيره من الأفراد بهدف تنفيذ برامج العمل في المنظمة (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 96).

2-2-9-2) - التنظيم غير الرسمي: و هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، و هو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية بين جماعة العاملين أثناء العمل. و هذا النوع من التنظيم يكمن من معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المنظمة مما يسهل عملية التمييز بين جماعة المصلحة أي جماعة الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أهداف مشتركة، و جماعة الصداقة التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين في المنظمة و ذلك لإشباع حاجاتهم السيكولوجية (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 97).

و يعود الإهتمام بالتنظيم غير الرسمي إلى كتابات كل من إثنون مايو و ماري باركر فوليت و شستربرنارد و غيرهم من الباحثين الذين ركزوا إهتمامهم الفكري على نوعين من السلوك في المنظمة. السلوك الرسمي الذي يستند إلى السلطة داخل المنظمة، و السلوك غير الرسمي الذي يستند إلى أسباب أخرى شخصية و إجتماعية. و يرى برنارد أن هناك تنظيمًا غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي ولهذا التنظيم غير الرسمي أثران هامان على المنظمة هما:

أ) - أنه يخلق إتجاهات و مفاهيم و عادات بين أعضاء المنظمة، كما يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم.
ب) - يهيئ التنظيم غير الرسمي الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 97).

هذا و يتصف التنظيم غير الرسمي بخصائص معينة تميزه عن التنظيم الرسمي. هذه الخصائص هي:

1) - ينشأ هذا التنظيم بصورة تلقائية نتيجة لإلتقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في المنظمة. وقد يتم بينهم تبادل الأحاديث و الأفكار و يجد بعضهم تشابهاً في الأفكار أو الآراء أو المصالح مما قد يؤدي إلى إستمرار تلك العلاقة و قد تمتد هذه العلاقة إلى خارج مكان العمل.

2) - العلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة.

3) - يكون لتلك العلاقات الشخصية تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة و قد يتطور نمط محدد من المواقف و الإتجاهات يلتزم به أعضاء التنظيم غير الرسمي و قد تتمكن الجماعة من الضغط على الأعضاء لدفعهم لتبني بعض المواقف أو الإتجاهات التي قد تتعارض أو تلتقي مع المعايير أو الإتجاهات التي يحددها التنظيم الرسمي (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 97).

و تقع على إدارة المنظمة مسئولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي و سلوك الجماعة فيه و تحقيق الإنسجام و التعاون بينه و بين التنظيم الرسمي حيث أنه بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواح متعددة مثل السرعة في الإتصال و تحسين نوعيته و إمكانيات تبادل المعلومات المفيدة للعمل و تسهيل التنسيق بين الأعمال و الأفراد و كذلك خلق روح الفريق بين الأفراد العاملين و تسهيل عملية تكيف الأفراد في المنظمة، و كذلك في إيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه إلى تحسين أدائه.

و إذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم غير الرسمي و لم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعيها و مهماتها و ذلك عن طريق العديد من الوسائل مثل بث الإشاعات و معارضة أي تغيير أو تطوير و تشويه الإتصال و تخفيض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المنظمة و فشلها في تحقيق أهدافها (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 98).

وظيفة التوجيه (2-3)-

سبق لنا و أن تعرضنا إلى وظيفة التخطيط باعتباره الوظيفة الإدارية الأولى التي يمارسها المدير ضمن وظائفه الإدارية الأخرى. ثم أستعرضنا بعد ذلك وظيفة التنظيم باعتبارها الإطار الذي سيتم على أساسه وضع الخطط موضع التنفيذ. و ذلك عن طريق تنظيم العمل و أسلوبه و تحديد السلطات و المسؤوليات. و بما أن المدير يقوم بالعمل من خلال جهود الآخرين، فإنه لن يتمكن من تنفيذ الأعمال و تحقيق الأهداف عن طريق التخطيط و التنظيم فقط، ذلك أن هاتين الوظيفتين يعتبران بمثابة التجهيز السابق لعملية التنفيذ. فعملية التنفيذ و تحويل التخطيط إلى عمل فعال يحقق الأهداف المسطرة، هي أمور لن تتحقق إلا عن طريق التوجيه السليم لأفراد القوى العاملة.

2-3-1- تعريف التوجيه :

*- تعريف على إبراهيم الخضر : التوجيه هو عملية إصدار الأوامر لإرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف و الشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل و السعي لتحفيز العاملين ماديا و معنويا و دفعهم لتنفيذ واجباتهم، و على أن تكون الأوامر و الإرشادات واضحة و صريحة و تحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 479).

*- تعريف عمرو غنایم، على الشرقاوي: التوجيه هو العملية التي يتم بها الإتصال بالعاملين من مرؤوسين لإرشادهم و ترغيبهم، و التنسيق بين جهودهم و قيادتهم إلى تحقيق الأهداف (عمرو غنایم، علي الشرقاوي، 1980، ص 471).

*- تعريف دافيس Davis: التوجيه هو عملية دفع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف. و المنظمة تتكون في الحقيقة من مجموعة من الأفراد تتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت توجيه قيادة معينة" (زكي محمود هاشم، 1981، ص 210).

*- تعريف فواد الشيخ سالم وآخرون: التوجيه هو العملية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة و حفزهم للعمل بأقصى طاقتهم و توفير بيئة العمل الملائمة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم (فواد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 138).

*- تعريف محمد بهجت جاد الله كشك: التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فاعلية و هو مهمة مستمرة لصنع القرارات و تجسيدها في أوامر و تعليمات (محمد بهجت جاد الله كشك، 1999، ص 275).

وتعليقا على هذه التعاريف يمكننا القول أن وظيفة التوجيه ترتكز على الجوانب أو الأسس الأساسية التالية :

أ) - إصدار الأوامر من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا المسئولة عن تنفيذ مضمون الأوامر خلال فترة زمنية محددة مع ضرورة التقيد بتنفيذ كافة التفاصيل الواردة فيها. وقد يكون مبدأ التشاور و المناقشة واردا بين الرئيس و المرؤوسين حول مضمون الأوامر الصادرة.

ب) - إرشاد و تحفيز المرؤوسين لتنفيذ و تحقيق أهداف المنظمة المحددة في الخطة بأعلى كفاية ممكنة. و يتم ذلك من خلال توضيح تفاصيل الخطط المعتمدة و شرحها للمرؤوسين، ثم العمل على تنسيق نشاطات الأفراد و الجماعات من خلال عملية تنميط الأوامر الموجه للعاملين، مع وضع نظام تحفيزي لتشجيعهم و دفعهم لتنفيذ سياسات المنظمة.

ت) - إتصال الرؤساء بالمرؤوسين لمعالجة مختلف المشاكل التي تواجه المنظمة، و لتزويدهم بالبيانات و المعلومات اللازمة لتنفيذ خطط المنظمة و تحقيق أهدافها. فالإتصال هو من الأسس الجوهرية التي تقوم عليها وظيفة التوجيه، فإن كان الإتصال سيئا و رديئا فإن ذلك ينعكس سلبا على نشاطات المنظمة و نتائج أعمالها.

أما إذا كان الإتصال جيدا و موضوعيا فسيؤدي ذلك إلى إصدار أوامر و تعليمات علمية واضحة تسهل تنفيذ الواجبات المطلوبة من العاملين.

2-3-2- شروط التوجيه العلمي:

من شروط التوجيه العلمي في الإدارة ما يلي:

- 1-2 - إختيار الوقت المناسب لتوجيه التعليمات و إصدار الأوامر و القرارات.
- 2-2 - إصدار الأوامر بالطريقة التي يفهمها و يستوعبها المرؤوسين ليقوموا بتنفيذ مضمونها.
- 3-2 - إصدار الأوامر بطريقة لا تقبل الإجتهااد و التأويل و التلاعب بالألفاظ و المعاني.
- 4-2 - يجب على المدير عند إصداره للأوامر أن يكون مستعدا للإجابة عن ردود الأفعال المتوقع صدورها من قبل المرؤوسين.

2-5 - عدم الإزدواجية في إصدار الأوامر (وحدة إصدار الأوامر)(علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 480).

2-3-3- مبادئ وظيفة التوجيه:

لوظيفة التوجيه مجموعة من المبادئ أو جزها كامبل بربر فيما يلي

2-3-3-1-1) مبدأ حتمية التوجيه: و يقصد به أن تنفيذ الأعمال لا يتم بالصدفة و إنما من خلال عملية توجيهية مستمرة من طرف القادة لمرؤوسيهـم.

2-3-3-2) مبدأ فاعلية الإتصال: و يقصد به أن التوجيه هو عملية إتصال و لا يكون إلا من خلال قنوات معينة، و للإتصال مقومات تضمن فاعليته و تحقيق التوجيه الجماعي الهادف.

2-3-3-3) مبدأ تقبل الأوامر: و يقصد به أن تقبل و إقتناع و فهم المرؤوسين لمضمون الأوامر و التوجيهات و التعليمات هو الضمان الوحيد للإنجاز الجيد.

2-3-3-4) مبدأ إنسجام التوجيه: و يقصد ضرورة تفاعل و تناسق عملية التوجيه مع الوظائف الأخرى للعملية الإدارية. فأى خلل أو خطأ ما في إحدى هذه الوظائف ستكون له بالضرورة نتائج سلبية على عملية التوجيه.

2-3-3-5) مبدأ القيادة الإدارية: و يقصد به أن تحقيق الأهداف في أي منظمة يتوقف على كفاءة القيادة الإدارية في توجيه و توحيد الجهود لكافة الأفراد العاملين كفريق جماعي (كامبل بربر، 1996، ص 415).

2-3-4) أبعاد عملية التوجيه:

لقد تعددت المداخل المفسرة لكيفية توجيه العنصر الإنساني في المنظمة و بصفة عامة تتبلور هذه المداخل في ثلاثة أبعاد رئيسية هي : القيادة الرشيدة، الحفز الجيد، الإتصال الفعال.

2-3-4-1) القيادة:

و مفادها وجود فرد في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة أفراد في أي موقف معين، كونه يتمتع بقوة معينة تميزه عن غيره من الأفراد. هذه القوة التي لها مجموعة مصادر يحددها فرانش و رافن French & Raven في خمسة هي:

- أ- **قوة الإعجاب:** و مصدرها إعجاب التابعين ببعض الصفات الشخصية.
- ب- **القوة الشرعية أو القانونية:** و مصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم. و هذا النوع من القوة ينساب من أعلى إلى أسفل.
- ت- **قوة المكافأة:** و مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية أو كليهما معا من قبل رئيسه في العمل.
- ث- **قوة الإكراه:** و مصدرها الخوف و هي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأديته واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه في العمل.
- ح- **القوة الفنية:** و مصدرها الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد و يتميز بها عن غيره من الأفراد (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 140).

ونكتفي بهذا الشرح لبعده القيادة لأننا سنتناوله بتفصيل أكثر في الفصل الرابع، فصل القيادة.

2-3-4-2 - التحفيز: ز:

و يعنى بوضع النظام الذي يشجع العاملين و يدفعهم إلى تنفيذ سياسات المنظمة و تحقيق أهدافها من خلال الحوافز المادية و المعنوية الممنوحة للعاملين بما يتلاءم و جهودهم المبذولة و معدلات أدائهم. و أساليب التحفيز عديدة منها تقدير المرؤوسين و إحساسهم بأهميتهم، الإبتعاد عن أسلوب إصدار الأوامر و التركيز على طريقة التوجيه، تقديم الحوافز المادية و المعنوية، إستخدام نظام الأجر التشجيعي، السعي لحل مشاكل العمال و توفير بعض الخدمات الصحية و الترفيهية و الثقافية و غيرها من أساليب التحفيز (مصطفى حجازي، 1982، ص 117).

و هذا البعد قد سبق لنا شرحه، بنوع من التفصيل، في الفصل الثاني، فصل السياق التاريخي لمحددات النجاح في العمل الإداري، أين أوضحنا فيه نظرة كل من رواد فترة ما قبل المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، و رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، و رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، و رواد المدرسة السلوكية للعملية التحفيزية.

2-3-4-3 - الإتصال: ال:

يعتبر الإتصال كما يشير إلى ذلك عدد من المؤرخين أمثال برنت روبن Bernnette Roben في كتابه الموسوم " الإتصال و السلوك الإنساني " من أقدم أوجه النشاط الإنساني الذي كان و ما يزال يحظى بإهتمام العديد من الباحثين كل حسب منطلقاته الفكرية و توجهاته الأيديولوجية كونه عملية إجتماعية هامة لا يمكن أن يعيش بدونها أي فرد، أو أي جماعة، أو أي منظمة، أو أي دولة...إلخ. و حسب هذا المؤرخ أن الإهتمام بالعملية الإتصالية و دورها في الحياة الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس عشر (15) قبل الميلاد في كتابات المصريين القدماء و البابليين و غيرهم، و اليونانيين الذين وضعوا أول نظرية في علم الإتصال على يد كوراكس Corax و التي تم تطويرها لاحقا من قبل تلميذه تيسياس Tisias، و التي يتمحور مضمونها في مناقشتها لأسلوب المرافعة في المحاكم، الذي (الأسلوب) كان يعتبر محور صناعة عملية الإقناع (محمد يسرى دعبس، 1999، ص 5).

و كلمة إتصال باللغة الإنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communis التي تعني جعل الشيء عاما to make common أو تقاسم to share أو نقل to transmit. و معنى ذلك أن لفظ الإتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى و جعله عاما بين شخصين أو مجموعة أفراد أو جماعات (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 455).

و نجد من الأهمية بما كان، في هذا السياق، أن نشير إلى أن واقع عملية الإتصال، من البعد البنيوي الذي سيعتمد من طرفنا في توضيحنا لماهية هذا العنصر، ما كان ليكن لولا دراسات العديد من الباحثين مند القدم إلى يومنا هذا، و التي أسفرت جميعها عن ظهور عدد من نماذج عملية الإتصال متفقة فيما بينها في تبيان معنى عملية الإتصال و متباينة فيما بينها، أحيانا، فيما يتعلق بتعداد مكوناتها و أهدافها.

و هذه النماذج يقسمها المهتمين بالبحث في هذا الميدان إلى نوعين هما:

* - النوع الأول: و يصطلح عليه بال نماذج الخطية (أحادية الإتجاه) و تتمثل أساسا في:
(1)- نموذج أرسطو. (2)- نموذج هارولد لازوال. (3)- نموذج شانون و ويفر. (4)- نموذج دافيد برلو.
(5)- نموذج جوجر جرنير.

* - النوع الثاني: و يصطلح عليه بال نماذج التفاعلية (ثنائية الإتجاه) و تتمثل أساسا في:
(1)- نموذج ويلبر شيرام و أسجود. (2)- نموذج روس. (3)- نموذج ديفلور. (4)- نموذج لازرفيلد. (5)- نموذج تشارلز رايت. (6)- نموذج ماكلوهان (1).

و تعتبر عملية الإتصال من العناصر التوجيهية الهامة، فهو يشكل الجهاز العصبي للإدارة بآتم معنى الكلمة. فمن خلال عملية الإتصال تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الإداري إلى الإدارة مركز إتخاذ القرار. و بواسطة، أيضا، تنقل التعليمات والتوجيهات إلى مراكز التنفيذ. ففعالية الإدارة، كما يشير إلى ذلك سعيد يس عامر في كتابه الموسوم " الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها " الصادر سنة 2000 ، تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الإتصالات الموجود بها (سعيد يس عامر، 2000، ص 17). و عليه فإن الوظيفة

(i)

أكثر تفصيلا أنظر:

(1)- حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الإتصال و نظرياته المعاصرة، ط3، الدار المصرية اللبنانية، 2002.
(2)- محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، ط1، مصر، 2001.

الأولى للإدارة وفق ما يشير إلى ذلك شستر برنارد هي تطوير و صيانة نظم الإتصال كونه الأداة الأساسية لتحقيق الروح التعاونية في عمل الجماعة (إبراهيم الغمري، بدون تاريخ، ص 310).
و في نفس سياق شستر برنارد يذهب سيد الهواري بقوله : " إنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون إتصال (مصطفى حجازي، 1982، ص 117)

أما هربت سيمون H. Simon فيقول : " بدون إتصال ليس هناك تنظيم " (عمرو غنام، علي الشرقاوي، 1980، ص 472). كذلك، وجد كاتر و كان Katz & Kahn اللذان درسا الإتصال من وجهة نظر إجتماعية أن المنظمة باعتبارها نظاما إجتماعيا هي شبكة إتصال محددة (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 172).

و أهمية الإتصال هذه في فاعلية الإدارة مستمدة من القدر الزمني المبذول في مزاولته كمنشأ رئيسي من جهة، و كظاهرة إجتماعية من جهة أخرى. فالإداري و التنفيذي، و الرئيس و المرؤوس، و المعلم و المتعلم، كل يقضي معظم وقته في الإتصال. و في هذا الإطار تشير كافة التقديرات إلى أن مقدار الوقت المبذول في الإتصال بالمنظمة يتراوح ما بين 75% و 90% من وقت العمل الرسمي. و يوزع هذا القدر من الوقت كما يشير إلى ذلك Aurelius .A.Abbatiello & Robert.T.Bidstrup في مقالهما

الموسوم " إسمع و أفهم " المنشور سنة 1969، على النحو التالي:

5% من وقت الإتصال في الكتابة.

10% من وقت الإتصال في القراءة.

35% من وقت الإتصال في الحديث.
50% من وقت الإتصال في الإصغاء.
100% و هو ما يعادل 75% إلى 90% من وقت العمل الرسمي المستنفذ في الإتصال (سعيد يس عامر، 2000، ص. 18 - 19).

2-3-4-1- تعريف الإتصال:

لا شك بأن هناك إتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام إتصال فعال في المنظمة لكن هناك إختلاف بين الباحثين على تحديد تعريف دقيق للإتصال. و هذا ما نتبينه من خلال تعاريف بعض العلماء لعملية الإتصال. و هي:

* - تعريف كاتز و كان: " إنه تبادل المعلومات و إرسال للمعاني و هذا جوهر عمل المنظمة " (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 171).

* - تعريف كونتز وزملائه Koontz & Other: " إنه إرسال و تحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل " (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 171).

* - تعريف ما كفارلاند Mac Farland: " إنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد " (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 171).

* - تعريف فرانث French. W.: " الإتصال هو نقل للمعلومات و الأحاسيس بين شخصين أو أكثر بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة " (إبراهيم الغمري، بدون تاريخ، ص 312).

* - تعريف إليوت جاك Elliott jacques: " إنه يشمل مجموع المشاعر و الإتجاهات و الرغبات المنقولة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة و سواء بقصد أو بدون قصد " (زكي محمود هاشم، 1981، ص 235).

من خلال التعاريف السالفة الذكر لعملية الإتصال يمكننا القول أن الإتصال هو عملية تبادل للمعلومات و إرسال للمعاني بين شخصين أو أكثر. و ذلك بهدف إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات، أو التغيير و التعديل في هذا السلوك و توجيهه و جهة معينة من أجل الحفاظ على العلاقات الإجتماعية بين الأفراد و تعزيزها لتحقيق أهداف المنظمة.

2-3-4-2- مكونات الإتصال:

لكي تتم عملية الإتصال يجب توافر مجموعة عناصر أساسية هي:

* - المرسل: و هو كل من يبعث بمجموعة من المعلومات تحمل معنى محدد أو أكثر بقصد إثارة سلوك محدد لدى طرف خارجي. و المرسل يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو كتاب أو راديو أو حيوان من الحيوانات التي تتواصل. و كل مصدر يبعث معلومات ليس فيها قصد التواصل لا يعتبر مرسلا. و يصدق ذلك على كل ظواهر الطبيعة، فهي ليست مرسلة و إن كان الإنسان يعطيها معان معينة إنها بكلمة أدق عبارة عن مؤشرات. فالبرق والرعد لا يرسلان لنا رسالة بقصد إعلامنا بقرب تساقط المطر بل هي ظواهر طبيعية لها قيمة المؤشر (مصطفى حجازي، 1982، ص 27). و تعتمد فعالية الإتصال على توافر صفات معينة في مصدر عملية الإتصال كالثقة و التقدير و القدرة على التأثير... و غيرها. و في هذا السياق أكدت دراسات غراي

و سنارك J. Gray F. Strake بأن مصادر الإتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير في سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها، و أن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها. و لتطوير الثقة في مصدر عملية الإتصال توجد عدة طرق من بينها إختيار واسطة نقل للمعلومات ذات مكانة عالية ومرموقة، فمثلا المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة و درجة الثقة بها. كذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية على المستقبل كالمروؤوس مثلا (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 173).

* - المستقبل: و هو الطرف الآخر الذي يجعل دائرة الإتصال تكتمل، إنه مصب عملية الإتصال و هو المقصود بها لأن المرسل يرغب في إثارة سلوك أو دافع أو إتجاه عنده . و في الحالات العادية الإنسان هو المستقبل. و لكن حديثا أفتبس علم المعلوماتية هذه الصيغة لصناعة و تشغيل الكمبيوتر على غرار نظام عمل الذهن البشري خصوصا حين يغذي كومبيوتر رئيسي بعض المحطات الفرعية بالحلول و المعلومات و يتلقى منها المعطيات (مصطفى حجازي، 1982، ص. ص 27 - 28).

و يخضع مستقبل الرسالة لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه للرسالة. و أهم هذه المؤثرات هو أن مستقبل الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة فمثلا تقرير الشركة الذي يشير إلى زيادة متوقعة في الأجر هذا العام ربما لا يصدق إذا لم تحدث زيادة في العام الماضي (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 174).

* - الرسالة: هي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه. فالرسالة هي محتوى الإتصال. و بالطبع تتعدد أنواع الرسائل بتعدد أنواع الإتصال و غاياته و أطرافه. إلا أنه في العمل الإداري توجد فئتان أساسيتان من الرسائل هي:

أ) - الرسائل الوظيفية: و هي التي تنقل معلومات عقلانية. فنية أو علمية أو قانونية أو إدارية أو إجتماعية أو إقتصادية... وغيرها. أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات و تتركز حول العمل أساسا.

ب) - الرسائل العاطفية: و هي التي تعبر عن المشاعر و الإنفعالات و توجه إلى العلاقات أساسا. و تختلف وظيفة هاتين الفئتين. فالرسائل الأولى وظيفتها إنتاجية، أما النوع الثاني فوظيفتها إستهلاكية أي أنها لا تعطي إنتاجا مباشرا، إنها تستعمل بغرض تمتين أو توتير العلاقات التي تنعكس بدورها على الإنتاج سلبا أو إيجابا. لكن الإفراط في الرسائل الإستهلاكية من شأنه أن يسيء إلى مردود المنظمة. و إذا كنا نجد في الحياة العملية بعض الرسائل صافية من كلا الفئتين، فإن معظم الرسائل التي يتبادلها الأفراد في إطار العمل هي من النوع المزيج، مما يجعل للرسالة مستويين:

الأول صريح موضوعي عقلاي يتركز حول العمل.
و الثاني ضمني خفي يتركز حول المشاعر و الإنفعالات و الصراعات النابعة من علاقات العمل أو المرتبطة بها (مصطفى حجازي، 1982، ص. ص 28 - 29).

* - **القنن:** وهي مجموعة الرموز أو الوسيلة المستخدمة في نقل المعاني التي تتضمنها الرسالة. و تتعدد أنواع القنن و تتداخل فيما بينها لدرجة أن بعضها أصبح يشكل مادة متخصصة. و من أنواع القنن السلوك، المظهر، اللغة... وغيرها (مصطفى حجازي، 1982، ص 29).

* - **القناة:** هي الوسيلة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة. و توجد أنواع عديدة للقنوات من بينها:

- أ) - القناة اللفظية و ذلك حين يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجه لوجه أي مباشرة.
- ب) - القناة الكتابية و ذلك حين يتم نقل المعاني كتابة.
- ت) - القناة التقنية و أشهرها التلفون و التلغراف و التلفزيون و الراديو و التيلكس و الأنترنت.
- ث) - القناة التصويرية و من بينها الملصقات و لوحات الإعلانات (مصطفى حجازي، 1982، ص 32).

2-3-4-3-3- قنوات الإتصال:

توجد أكثر من قناة تتدفق منها الإتصالات داخل المنظمات، و هذه القنوات تتحدد فيما يلي:

* - **الإتصال العمودي:** و هو على نوعين هما:

أ) - **الإتصال النازل (من أعلى إلى أسفل):** يناسب هذا النوع من الإتصال المفاهيم التقليدية في السلوك التنظيمي حيث تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل أي من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينها، و ذلك في شكل أوامر و تعليمات و توجيهات و قرارات. و من أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع من الإتصالات هي الاجتماعات الرسمية، لوحة الإعلانات في المؤسسة، الكتيبات الصغيرة الخاصة بالموظفين، النشرات الدورية التي تصدرها المنظمة (زكي محمود هاشم، 1981، ص 237).

و المعلومات التي تنساب من أعلى إلى أسفل. كما يشير إلى ذلك ثرواظة ونيوبورث R. Trewatha & Newport ، غالبا ما تكون عرضة للتحريف و سوء الفهم و لهذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات و الحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية للتأكد من وصول هذه التعليمات و فهمها بشكل صحيح. كذلك فإن إتباع أسلوب اللامركزية من شأنه أن يخفف في عدد المستويات الإدارية التي يجب أن تمر بها عملية الإتصال، و هذا يزيد من التوازن في عملية الإتصال في مختلف الإتجاهات و بدوره يزيد من فعالية الإتصال (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 175).

و يحدد كاتز و كان Katz & Kahn أهداف هذا النوع من الإتصال في النقاط التالية:

- أنه يوفر التوجيهات و التعليمات المتعلقة بالمهام و المهن.
- أنه يفر معلومات حول إجراءات المنظمة و ممارستها.
- أنه يزود المرؤوسين بالتغذية الراجعة فيما يتعلق بأداء عملهم.
- أن يوفر معلومات ذات طبيعة أيديولوجية للمساعدة على تثبيت و ترسيخ الأهداف في الأذهان.
- القيام بالتبرير: و يرتبط بشرح المسؤولين أهداف مزاوله المرؤوسين لأنشطة المنظمة و مدى تكامل مختلف أنشطتها.

- أنه يمكن من إقناع و تحسيس الفرد العامل بأهميته في المنظمة (بوفلجة غيات، 1992، ص 37).

(ب) - **الإتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى):** و يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم فيما يتعلق بالنتائج المحققة في العمل أو فيما يتعلق بمشاكلهم. كذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية. و هذا النوع من الإتصالات يمكن أن يتم عن طريق صناديق الإقتراحات، الإجتماعات، نظام حل الشكاوى، سياسة الباب المفتوح... وغيرها (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 176).

و يحدد كاتز و كان Katz & Kahn أهداف هذا النوع من الإتصال في النقاط التالية:

- أنه يمكن الإدارة من تحديد مهام الوظيفة و كيفية أدائها، و كذا المهام المرتبطة بها.
- أنه يمكن الإدارة من الحصول على مجريات العمل اليومية.
- أنه يمكن الإدارة من تحسين صورة و طبيعة العمل من خلال معالجة مشكلات العمل و العمال.
- أنه يساعد على تسهيل حركة و مدى تقبل الإتصال النازل (بوفلجة غيات، 1992، ص 37).

* - **الإتصال الأفقي (المتوازي):** و يتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق. و هذا النوع من الإتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 176). و هذا النوع من الإتصالات قد يكون رسمياً أو غير رسمي عكس النوع السابق الذي هو رسمي. و يؤكد هنري فايول أهمية هذا النوع من الإتصالات كوسيلة لتحقيق الإدارة الفاعلة و الإتصالات الإنسانية السليمة نظراً لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك:

- بناء على سياسة موضوعة تشمل أساساً وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطائه أي معلومات لجهة معينة و كذا تحديد أنواع الإتصالات الأفقية الممكن تناولها مباشرة.
- أن يحظر الرؤساء بالنتائج التي تسفر عنها الإتصالات الأفقية فيما بين إدارتهم والإدارات الأخرى (محمد الناشد، 1980، ص 309).

كذلك قد تنساب الإتصالات بشكل قطري (محوري) أي بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة وليس بينهم علاقات رسمية وذلك كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد رؤساء الأقسام في إدارة البيع (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 176).

2-3-4-3-4- طرق الإتصالات:

توجد أكثر من طريقة يمكن إستخدامها لتسهيل عملية الإتصال، و إختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على مراعاة مجموعة إعتبارات من بينها طبيعة المستقبل، طبيعة الرسالة... إلخ. وبشكل عام تتحدد طرق الإتصال فيما يلي:

* - **الإتصال الكتابي:** و هو الأسلوب الرسمي الغالب في المنظمات. فضخامة الجهاز الإداري و توزع العاملين فيه تحول في الغالب دون الإتصال الشفوي و تفرض إستخدام الأسلوب الكتابي (كمال الغالي، 1979، ص 290). و من مميزات هذا النوع من الإتصال ما يلي (زكي محمود هاشم، 1981، ص 241).

- أن احتمالات غموض الرسالة أو سوء فهمها تكون قليلة نظرا للعناية الكبيرة التي تبذل في إختيار الكلمات الأكثر تعبيرا في إعداد و صياغة الرسالة، و كذلك مراجعتها من قبل المختصين قبل إرسالها.
 - إن الإتصال الكتابي يمكن أن يقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعه إما بالبريد أو بشكل شخصي.
 - مضمون الإتصال الكتابي يمكن تسجيله في مستند للرجوع إليه عند الحاجة في أي وقت.
- أما عيوبه فتحدد في :

- عدم توفير الفرصة لطرح أسئلة وإجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- احتمال عدم قراءة الرسالة من جانب المرسل إليه سواء كان ذلك بسبب ضياع الرسالة قبل وصولها إليه أو بسبب إهماله لها (زكي محمود هاشم، 1981، ص 241).
- تراكم الأوراق المحفوظة.
- صياغته تأخذ وقتا كبيرا.
- ليس كل المدراء ماهرين و قادرين على صياغة الإتصال الكتابي بشكل جيد (فؤاد الشيخ سالم
- و آخرون، 1982، ص 177). و من وسائل الإتصال الكتابي التقارير المذكرات، الخطابات، النشرات الدورية الرسائل البريدية، الرقيات، الخرائط، الكتيبات... و غيرها (زكي محمود هاشم، 1981، ص 241).

و حتى يكون الإتصال الكتابي جيد و واضح ينبغي مراعاة اللغة البسيطة و الكلمات المألوفة و إستعمال الخرائط و الرسوم للتوضيح و تجنب إستعمال الألفاظ غير الضرورية و التي تزيد من حجم الرسالة (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 177).

* - **الإتصال الشفوي:** في هذه الطريقة قد يتم الإتصال بين مصدر الرسالة و مستقبلها بشكل مباشر إما وجه لوجه أو خلال الإجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور غفير. و قد يتم، أيضا، من خلال سماع الصوت كما في الحديث الهاتفي أو الإذاعة أو التلفزيون. و من مميزات الإتصال الشفهي أنه يعطي ردود فعل مباشرة و تبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها و تعديلها. كذلك فإن إجتماع الرئيس بالمرؤوس يزيد من ثقة هذا الأخير و التي تنعكس، بالتأكيد، بالإيجاب على روجه المعنوية و من ثم على إنتاجه في العمل.

أما عيوبه فتتمثل في أنه عادة ما يتطلب وقتا طويلا عكس ما يظنه البعض. فالكثير من الإجتماعات تستغرق وقتا طويلا دون التوصل إلى نتائج تذكر. هذا إلى جانب احتمال تحريف مضمون الرسالة الشفوية أو الخطأ في تفسيرها. هذا، و قد دلت دراسة لكونتز Koontz على أن 75% من التعليمات و المهام التي يصدرها الرؤساء تتم بطريقة شفوية و أن المديرين يفضلون الإتصالات التليفونية و الإجتماعات عن غيرها من طرق الإتصال الأخرى (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 177).

* - **الإتصال غير اللفظي:** و هذه الطريقة عادة ما تتم عن طريق تعابير الوجه و لغة العيون و حركات الجسم للفرد و غيرها من الإيماءات. و هذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن سلوكيات معينة (الرضا و عدم الموافقة و اللامبالاة... و غيرها). و في كثيرا من الأحيان تتبع الإتصالات غير اللفظية الإتصالات اللفظية

لتعزيز ما يقال و تأكيده. فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده و ضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره و ضرورة عدم التأخير في تطبيقه بالمنظمة (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 177).

2-3-4-3-5- معوقات الإتصال:

في دراسة له أشار كونتز إلى أن 80% من المديرين ذكروا بأن صعوبة الإتصال هي إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجههم في أعمالهم. و عليه فإنه في حالة تعثر نظام الإتصالات بمنظمة ما نتيجة الصعوبات المختلفة التي تواجهه فإنه سيترتب على ذلك نتائج سلبية على مستوى أداءها (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 177).

و نظام الإتصال كأى نظام من الأنظمة الإدارية الأخرى يواجه صعوبات و مشاكل باستمرار و عدم التنبه لها يخلق سوء الفهم في عمليات الإتصال. و لكن بإدراك هذه المعوقات المؤثرة على عملية الإتصال يكون المسئول في وضع أفضل لإتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على هذه الصعوبات.

و عموما يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الإتصال و تؤثر على فعاليتها فيما يلي (محمد الناشر، 1980، ص . ص 311 – 315):

* - **صعوبات التعلم:** قد يهدف الإتصال إلى تعليم الأفراد بغرض تغيير مواقفهم أو إعادة تكييفهم مع سياسات و برامج المنظمة. فعندما تعتمد الإدارة على الأخذ بنظام جديد للأجور بهدف زيادة الإنتاج و تحقيق العدالة فإن العاملين قد يلجأون إلى تخفيض معدلات الإنتاج لعدم فهمهم لأغراض النظام الجديد، و يكون موقفهم هذا تعبيرا عن تكييفهم مع النظام الجديد، أو ردهم عليه. فمن أهم مشكلات الإتصال كوسيلة للتعليم أن تركيز الأفراد ذهنيا ذو مدى محدود نسبيا، في حين أن التحليل المنطقي للموقف يتطلب الكثير من التركيز الذهني.

* - **العوائق النفسية:** يتعلق الإتصال في جزء كبير منه بالتكوين النفسي و بالخصائص السيكولوجية للأفراد فقد تفترض الإدارة أن الأفراد مهينون نفسيا و فكريا لتلقي التعليمات و البيانات و أن لديهم من القدرة و الإستعداد ما يمكنهم من فهمها و إستعمالها. و لا ريب أن هذه الإفتراضات لا تكون صحيحة دائما. فالأفراد تشغلهم دائما مشكلاتهم الشخصية و همومهم اليومية، فضلا عن بعض المشاكل الأخرى. و لهذا تكون الإدارة في موقف التنافس مع المطالب الأخرى للأفراد العاملين التي تشغل وقتهم و تفكيرهم. و عندما يشعر الفرد بالخوف أو القلق و تعثره مظاهر عدم التوافق النفسي فإن ما يراه أو يسمعه يبدو أكثر إثارة أو تهديدا له. و يرتبط ذلك بالإنفعالات و المشاعر. فاليأس مثلا يلون كل شيء يراه الفرد بلون قاتم.

* - **صعوبات نقل المعاني بواسطة الرموز:** إن الألفاظ كرموز تعبيرية لا تعني نفس الشيء لجميع من يسمعونها، كما أن الصورة التي تكونها الكلمة في ذهن الفرد و السلوك الذي يترتب عليها قد تختلف عن الصورة التي تقصدها الإدارة أو السلوك الذي تتوقعه. فإستخدام نوع من الآلات الجديدة قد يعني بالنسبة للإدارة إنتاجا أكبر و جودة أفضل و تكاليف أقل، إلا أنه قد يعني بالنسبة للعاملين بطالة أو إستغلال.

و قد يفسر تعدد و إحتلاف معاني الألفاظ تبعا لإختلاف ثقافة و ذكاء و خبرة الأفراد. فكل ما يسمعه الفرد و يفهمه يتلون عادة و يتشكل بناء على خبرته السابقة و طريقة تفكيره و أسلوب حياته. فبدلا من سماع و تفهم الفرد لما يقوله الآخرون يفهم و يسمع ما يخبره تفكيره. فالفرد لديه دائما ميلا إلى مقاومة التغيير

و رفض الأفكار الجديدة و خاصة إذا تعارضت مع أفكاره.

* - **العوائق الناجمة عن وجود المستويات الإدارية:** ثمة مشكلات إتصالية ناتجة عن التنظيم الهيكلي للإدارة. فالإدارة المباشرة كفتة قد تشعر بضرورة معارضة الإدارة العليا. و هذه الأخيرة قد تعتبر أن ولاء المشرفين هو بجانب العمال أكثر منه في جانبها. هذا فضلا عن تصور فتة ما، كفتة العمال المهرة مثلا، بأنهم أكثر أهمية من فتة الكتبة. كذلك، فإن تعدد المستويات الإدارية و بعد المسافة أحيانا قد يسفر عن وصول البيانات و المعلومات بمضمون مختلف و ربما مشوه كما في حالة الإتصال الهابط مثلا. كذلك فإن المشرفين، في حالة الإتصال العكسي قد يترددون في نقل آراء مرؤوسيهم إلى الإدارة العليا حرصا على مراكزهم مما قد يؤدي إلى تطور المشكلات البسيطة و تحولها إلى أزمات يحتاج علاجها إلى الكثير من الجهد و الوقت و التكاليف.

* - **مصدر الإتصال:** قد يتحفظ من يتلقى البيانات تبعا لمصدر الإتصال و مدى الثقة به و ذلك بعض النظر عن مضمونها. فتة تهيئ ذهني و نفسي لدى العاملين من أن الإدارة تحاول الإيقاع بهم و إستغلالهم، كما أن الإدارة تنظر إلى مطالب العمال على أنها وسائل تكتيكية يرمي مقدموها من ورائها إلى كسب أصوات الناخبين من أعضاء النقابة مثلا.

و قد عمد أحد الباحثين إلى قص مقال صادر عن نقابة عمالية نشر في أحد منشوراتها (عن بعض المطالب العمالية)، إلا أنه قدمه إلى العمال على أنه صادر عن هيئة إدارية. و قد لاحظ الباحث أن المقال قد تعرض لهجوم شديد و نقد لاذع من قبل العمال دلالة على أن موقفهم هذا قد جاء نتيجة لرأيهم في مصدر الإتصال لأنهم مقتنعون بأن هذا المصدر لا بد وأن يتحيز ضد العمال و ذلك دون النظر إلى مضمون أو محتوى تلك المطالب. و هذا يفسر حقيقة أن ما يصدر عن الإدارة من معلومات و بيانات لا تلقى لدى العمال الصدى الذي تتوخاه الإدارة منها إذ يصعب فصل البيانات بمضمونها و محتواها عن المشاعر و الآراء الشخصية في مصدر الإتصال.

و الجدير بالذكر أنه على الرغم من عوائق الإتصال السالفة الذكر و غيرها، فإنه من الممكن تحسين عملية الإتصال بإستعمال بعض الأساليب، من أهمها (محمد الناشد، 1980، ص 315).

- إعتراف الإدارة بأهمية التغذية العكسية كوسيلة للتأكد من فهم و إستيعاب المرؤوسين للبيانات و إقتناعهم بها.
- إختيار التوقيت المناسب للإتصال، بحيث يجب أن يتم قبل تكوين العمال لإتجاهات و مواقف تتعارض مع البيانات المرسله إليهم.
- ضرورة تحديد القنوات اللازمة للإتصال. فكل نوع من المعلومات يتطلب قناة معينة تحقق الهدف من الإتصال بأقل جهد و تكلفة و في الوقت المطلوب. و أن يراعي عدم تعارض هذه القنوات مع التسلسل الرئاسي.
- ترجمة البيانات ترجمة عمليا كوسيلة لتقوية الرسائل اللفظية في العمل بغية زيادة إحتمال قبولها.
- عرض مضمون الرسالة بأسلوب مناسب و بطرق مختلفة تزيد تفسيرها و إيضاها، مما يجعل تحليله من قبل مستلمه أسهل و بالتالي لا يؤدي إلى تقارب في المعاني و الأغراض بل يؤدي إلى فهم المقصود بدون مشكلة.

2-3-4-3-6- الإلتصال غير الرسمي:

ثمة نوعان من التنظيم في كل منظمة، أحدهما رسمي تحدده الإدارة العليا و توضحه الخرائط التنظيمية و قنوات التوجه و التسلسل الإداري، و آخر تنظيم غير رسمي ينشأ عن العلاقات الإجتماعية بين الأفراد من دون أن تتدخل الإدارة في رسمه أو يخضع لرقابتها. و ينبثق عن التنظيم غير الرسمي إلتصال غير رسمي من مميزاته أنه دائب الحركة و التجدد و التغيير و يتم عبر خطوط تنتشر في إتجاهات متعددة و مختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية و بالبيئة الإنسانية، بحيث يتعذر كبتة تماما.

و قد يسفر الإلتصال غير الرسمي عن توليد شائعات و بيانات خاطئة و يتم ذلك على نحو سريع غالبا، و خاصة عندما لا تهتم الإدارة بتزويد الأفراد بالمعلومات الكافية عن سياساتها و خططها. و عندها يحاول الأفراد استكمال هذه المعلومات بمعلومات خاطئة ناتجة من تصوراتهم.

و ينطوي الإلتصال غير الرسمي على ميزة بناء تماسك الجماعة و تحقيق روح الفريق في العمل، كما أنه من أهم وسائل الإلتصال العكسي، فضلا على أنه يعتبر كمنفذ للعمال للتخلص من التوتر الإنفعالي و الضغط النفسي.

و لهذا كان من واجب الإدارة أن تستخدم الإلتصال غير الرسمي إلى ما فيه مصلحة المنظمة. فتدرس أثر أي عمل أو سلوك على هذا الإلتصال، و الإحتياجات الواجب إتخاذها، و ما مدى قدرة الإلتصال غير الرسمي على إنجاح قرارات المنظمة، و لا ريب أن ذلك يتطلب معرفة كيفية تحرك هذا الإلتصال و مده و محاولة الإصغاء له في شتى قنواته و على مختلف مستوياته بين الإدارات و الأقسام، إلى جانب فهم معنى هذا الإلتصال فهما كاملا إذ ثمة فرق بين أن يفسر الرئيس ما يدور بين مرؤوسيه من حيث رغبتهم بعمل يشغل وقتهم على حين أنهم كانوا يقصدون بأنه يفضل بعضهم شغل وقتهم في معالجة بعض الأمور الأكثر أهمية. و لهذا يتوجب فهم معنى الإلتصال غير الرسمي لا مجرد الألفاظ التي يتلفظ بها العاملين، إلى جانب ضرورة التعرف على قادة هذا الإلتصال لشرح البيانات لهم و تغذية الأفراد بالحقائق باستمرار لأن إحتكار الإدارة للمعلومات يجعل الإلتصال الرسمي مقتصرًا على نقل الشائعات و التكهنات و الاستنتاجات التي غالبا ما تكون خاطئة (محمد الناشد، 1980، ص . ص 318 – 319).

2-4- وظيفة الرقابة:

بما أن التخطيط يسعى لإقرار خطة واجبة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتوفرة. و التنظيم يهدف إلى توزيع المراكز الوظيفية و تعيين الأشخاص في هذه المراكز. و التوجيه يرمي إلى إصدار الأوامر و التعليمات و تقديم الإرشادات من الرؤساء إلى المرؤوسين لتوضيح طبيعة أعمالهم و طريقة أدائها، فإن الرقابة تهدف قبل كل شيء إلى التأكد، بشكل مباشر أو غير مباشر، من أن الأعمال المنفذة و التي يتم تنفيذها مطابقة لما تم تخطيطه. و على هذا الشكل فإن الرقابة تتضمن مجموعة من الأعمال السابقة و الجارية و اللاحقة، حيث أن الإدارات في المستويات المختلفة تضع معايير و مقاييس بصورة مسبقة و قبل البدء بعملية التنفيذ لإجراء المطابقة على أساسها في

أثناء التنفيذ و بعده لما تم التوصل إليه. و في ضوء ذلك يتم تحديد نسب الإنحراف في التنفيذ و من ثم العمل على تصحيحها في الوقت المناسب بعد التعرف على الأسباب المؤدية لهذا الإنحراف و التخلص منها. و بهذا يستطيع المدير التأكد من أن ما أنجز فعلا هل هو مطابق لما هو مخطط أم لا ؟.

2-4-1- تعريف الرقابة:

* - تعريف هنري فايول: " الرقابة هي التأكد فيما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة. و إن هدفها هو بيان نقاط الضعف و الأخطاء من أجل تقويمها و منع تكرارها. و هي تطبق على كل شيء، سواء كانت أشياء أم أشخاصا، أم تصرفات" (جميل أحمد توفيق، 1975، ص. ص 375 - 376).

* - تعريف جورج تيري: " الرقابة هي التأكد من أن النتائج المحققة تطابق و توافق تلك المخططة من قبل. و أي إنحرافات عن هذه النتائج المخططة تكتشف بسرعة و تصحح بواسطة الرقابة الفعالة، بما يمكن معه عودة الأنشطة إلى السير في الطريق المخطط لها " (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 484).

* - تعريف كمال الغالي: " الرقابة هي عملية تستهدف الكشف عن الإنحراف الإداري أيا كان موقعه و نوعه، بما يكفل سير الإدارة بصورة فعالة و مجدية " (كمال الغالي، 1979، ص 311).

* - تعريف أحمد الشنتاوي: " الرقابة هي عملية تقييم النتائج و مقارنتها بالمعدلات الموضوعة و إتخاذ الخطوات و الإجراءات اللازمة لتصحيح القصور الموجود في العمل " (أحمد الشنتاوي، 1967، ص 160).

على ضوء التعاريف السالفة الذكر لمصطلح الرقابة نتبين الصلة الوثيقة ما بين مصطلح التخطيط و نظيره للرقابة. فالأول يبين الأهداف و سبل تحقيقها بينما يهدف الثاني إلى التأكد فيما إذا كان تنفيذ البرامج و ممارسة الأعمال تتم في ضوء معطيات الخطة أم لا، مع ضرورة تحديد أسباب الإنحرافات و تصحيحها إن وجدت.

ففاعلية النظام الرقابي، وفق ما أكدته الممارسة الميدانية، تتوقف في جزء منها على قدرته على معرفة ما إذا كانت الخطة و المعايير موضوعة بشكل علمي مدروس، و أن معدلات الأداء هي فعلا تلك التي تعبر عن إمكانيات العاملين الحقيقية أم أن هناك إحتياجات إنتاجية داخلية يمكن إستخدامها لرفع الكفاية الإنتاجية

في المنظمة. و في جزء آخر، على كشف الأخطاء قبل حدوثها مما يتيح إمكانية تجنبها و إستبعاد الخسائر المحتملة في حال حدوثها.

و يؤكد جورج تيري صلة الرقابة بالتخطيط بقوله: " إن السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة إنما تطابق و توافق تلك المخططة من قبل. و أي إنحرافات عن هذه النتائج المخططة تكتشف بسرعة و تصحح بواسطة الرقابة الفعالة، بما يمكن معه عودة الأنشطة إلى السير في الطريق المخطط لها" (زكي محمود هاشم، 1981، ص 243).

كذلك، يؤكد جويتز صلة الرقابة بالتخطيط بقوله: " إن التخطيط الإداري يبحث في وضع برامج مناسبة و متكاملة، بينما الرقابة تبحث في إرغام الأحداث على أن تجري وفقا للخطة الموضوعة " (زكي محمود هاشم، 1981، ص 243).

وتتبع الحاجة للرقابة من سببين أساسيين هما:

* - أن الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية عادة ما يختلفان عن بعضهما البعض. و عليه ينبغي القيام بالرقابة للتأكد من أن الأفراد يوجهون جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. و بدون ذلك يصبح نشاط و جهود الأفراد عشوائيا غير منسقا.

* - أن هناك فجوة زمنية تفصل بين صياغة الأهداف و إنجازها. فخلال هذه الفترة قد تحدث أو تستجد عوامل، لم يكن في الإمكان التنبؤ بها، تسبب إختلافا بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي (محمد عبد الله عبد الرحيم، 1977، ص 213).

2-4-2- مراحل الوظيفة الرقابية:

تتضمن الوظيفة الرقابية، عموما، ثلاث مراحل أساسية هي:

2-4-2-1- تحديد المعايير: المعايير هي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس و تقييم الأداء، و هي تمثل الأهداف التخطيطية للمنظمة أو إحدى إدارتها أو أقسامها، و التي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن إستخدامها لقياس و تقييم التحقيق الفعلي للواجبات المحددة (جميل أحمد توفيق، 1975، ص 380).

و تأخذ المعايير الرقابية صوراً مختلفة أهمها الصور التالية (زكي محمود هاشم، 1981، ص 246).

أ) - **معايير كمية:** و من أمثلتها عدد وحدات الإنتاج المستهدفة، عدد الوحدات المقرر بيعها من سلعة معينة، كمية المواد الخام المقرر إستخدامها في العملية الإنتاجية، عدد ساعات العمل التي يتطلبها إنتاج وحدة إنتاجية، عدد الوحدات المنتجة في كل ساعة و غيرها.

ب) - **معايير نوعية:** و تتعلق بنوع الأداء المطلوب إنجازها. و مثال على ذلك درجة التحمل للعامل، درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات المحددة، و غيرها.

ت) - **معايير تكلفة:** و هي مقاييس مالية مثل تكلفة المواد الخام المطلوبة لكل وحدة منتجة، تكلفة البيع للوحدة المنتجة، التكاليف الخاصة بالإعلان و الدعاية و غيرها.

ث) - **معايير مرتبطة بالعائد:** مثل عائد المبيعات السنوية، عائد الإستثمار، عائد الفائض المستهدف تحقيقه و غيرها.

ج) - **معايير زمنية:** و من أمثلتها الوقت المحدد للانتهاء من مراحل إنتاج وحدة معينة، الوقت المحدد لتسليم السلعة المنتجة للزبون أو لإظهارها في السوق و غيرها.

ح) - **معايير معنوية:** و هي مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل دعم سمعة المنظمة، زيادة درجة إخلاص العاملين و ولائهم للمنظمة، نجاح برامج العلاقات العامة و غيرها.

2-4-2-2- مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الرقابية: بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تأتي المرحلة الثانية الهادفة إلى إجراء مقارنة للنتائج التي تم التوصل إليها بالمعايير السابق وضعها، و ذلك بهدف تقويم الأداء الحقيقي. و يتم الحصول على النتائج من المستويات الإدارية المباشرة (الدنيا) و تقوم الجهات المختصة بتحليلها و معالجتها و إعطاء الحكم عليها

في ضوء المعايير المحددة. و يجب أن تبلغ نتائج الرقابة في الوقت المناسب لأصحاب الاختصاص لإتخاذ القرار المناسب بشأنها (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 485).

و تبرز أهمية الحكم في عملية المقارنة لتقدير أهمية الاختلاف عن المعايير. فهناك مجالات معينة يتطلب الأمر فيها تمام المطابقة بين الأداء و المعايير المحددة. و هناك مجالات أخرى يمكن فيها السماح بنسب محددة من الاختلاف عن المعايير (زكي محمود هاشم، 1981، ص 247).

و عملية التقييم هذه تتفاوت من ناحية السهولة و الصعوبة. فالتقييم يكون سهلا إذا كانت المعايير موضوعة بطريقة سليمة، و إذا كانت هناك وسائل متاحة للتحديد الدقيق للأعمال المنجزة. و لكن التقييم قد يكون صعبا بالنسبة للأنشطة التي يصعب وضع معايير سليمة لها، أو التي يكون من الصعب قياسها (جميل أحمد توفيق، 1975، ص 381).

2-4-2-3) - تصحيح الانحرافات : المرحلة الأخيرة في الوظيفة الرقابية هي تصحيح الانحرافات التي قد تظهر بين ما تم فعلا و بين ما كان يجب أن يتم. و تعتبر عملية التصحيح هذه على جانب كبير من الأهمية في تحقيق أهداف المنظمة وفقا للخطط الموضوعة. و إذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم و تعبر عنه تعبيرا سليما، و إذا أمكن قياس الأداء طبقا لهذه المعايير، فإن عملية تصحيح الانحرافات يمكن أن تتم بسرعة نظرا لأن المدير يعرف بالضبط أين تطبق الإجراءات التصحيحية (جميل أحمد توفيق، 1975، ص 382).

و تصحيح الانحرافات في الأداء هي النقطة التي عندها ترتبط الوظيفة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى. فالمدير قد يصحح الانحراف من خلال إعادة رسم خططه، أو من خلال ممارسته لوظيفة التنظيم و ذلك بإعادة توزيع المهام و توضيح الواجبات، أو عن طريق ممارسته للتوجيه السليم و ذلك بتغيير في نمط قيادته، أو تغيير في نظام الحوافز و تحسينه، أو بإحداث اتصال فعال (جميل أحمد توفيق، 1975، ص 382).

2-4-3) - خصائص نظام الرقابة الجيد:

من أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها النظام الرقابي الجيد ما يلي (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 186):

2-4-3-1) - الملائمة: و يقصد بها أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط. فمن البديهي أن نظام الرقابة الذي تطبقه إدارة الإنتاج يختلف من حيث طبيعته و نطاقه و أدواته عن ذلك الذي تطبقه إدارة التسويق أو إدارة المالية، و بالمثل فإن ما يصلح نظاما للرقابة في منظمة صغيرة لا يصلح لأخرى كبيرة... و هكذا.

2-4-3-2) - توازن التكاليف مع المردود: و يقصد بها ضرورة تناسب التكاليف الضرورية لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيقه. فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه.

2-4-3-3) - الوضوح: و تشير إلى ضرورة أن تكون الوسائل الرقابية واضحة و صريحة و مفهومة لجميع العاملين في المنظمة كما يمكن الإستعانة بذوي الاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

2-4-3-4) - المرونة: بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية و المعايير المستخدمة قابلة للتطوير و التعديل بما يتلاءم و تغيرات الظروف المحيطة.

2-4-3-5)- الفاعلية: و تشير إلى ضرورة أن يحقق النظام الرقابي الغاية المنشودة من إستخدامه من خلال إكتشاف الأخطاء قبل حدوثها أو معرفة أسبابها و العمل على إزالتها حال وقوعها.

2-4-4)-أساليب الرقابة وأدواتها:

توجد العديد من الأساليب التي يمكن إستخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية، و التي تتراوح بين الأساليب الوصفية البسيطة و الأساليب الكمية المعقدة التي قد تحتاج معادلتها إلى جهاز إلكتروني لحلها. و يمكن تصنيف أساليب الرقابة في المجموعات التالية:

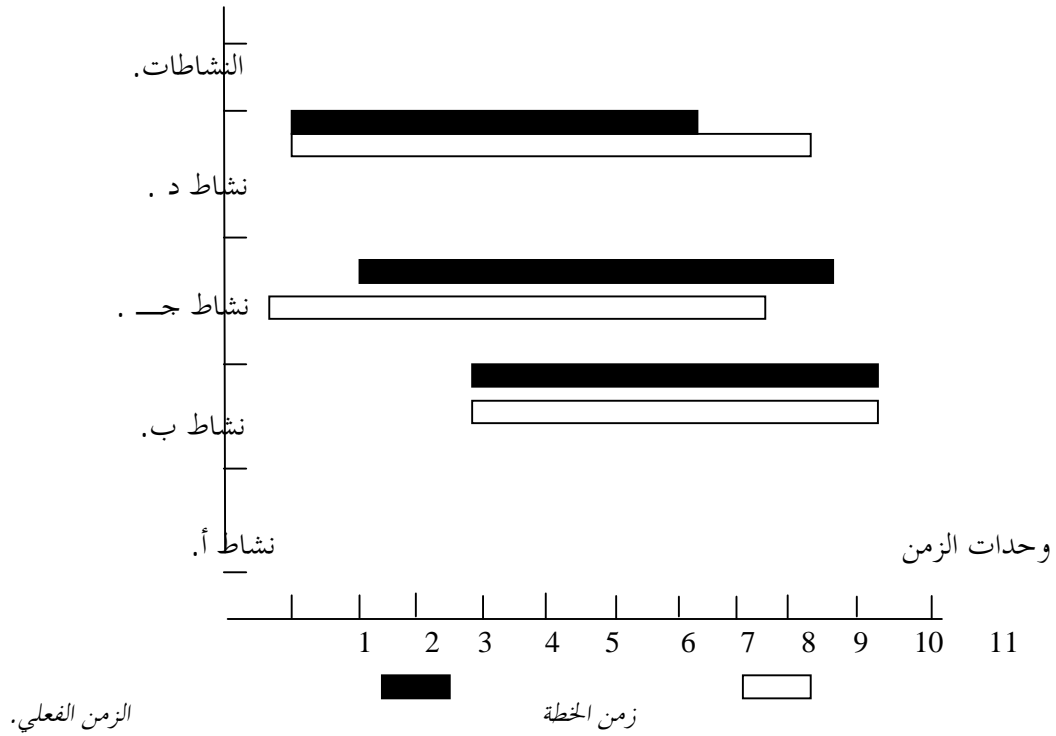
2-4-4-1)- الأساليب الوصفية ومنها:

أ) - **سجلات الدوام:** و هي سجلات يوقع عليها الموظفون عند قدومهم للعمل و عند مغادرتهم له بحث يبين كل منهم ساعة قدومه و ساعة مغادرته لمكان العمل. و قد أستعيض عن هذه السجلات في كثير من المنظمات بساعات لها فتحة خاصة يدخل العامل بطاقته فيها فتطبع الساعة وقت حضوره على البطاقة و كذلك عند مغادرته (فؤاد الشيخ سالم و آخرون،1982، ص. ص 193 – 194).

ب) - **سجلات الزمن:** يوجد في المنظمات عادة سجلات خاصة بكل آلة من الآلات. و سجلات الزمن هي إحدى هذه السجلات حيث يدون فيها زمن بدء تشغيل الآلة و زمن إنتهاء تشغيلها، و بمراجعة هذه السجلات يمكن التعرف على مقدار الزمن الذي يضيع هدرًا بالنسبة لكل آلة من الآلات (فؤاد الشيخ سالم و آخرون،1982، ص. ص 193 – 194).

ت) - **خرائط جانت:** وضع هنري لورانس جانت مجموعة خرائط متنوعة للرقابة على المواد و العمال و زمن إنجاز العمل و غيرها، و التي سبق لنا الإشارة إليها في الفصل الثاني. و خرائط جانت من الأدوات التقليدية التي كثر إستعمالها في مطلع القرن العشرين.

وفيما يلي نموذج لخريطة من خرائط جانت و تستعمل لمراقبة الزمن، حيث تظهر على المحور العمودي أنواع النشاطات و على المحور الأفقي وحدات الزمن. و يرسم لكل نشاط مستطيل تدل بدايته على زمن بداية العمل بالنشاط و نهايته على زمن نهاية العمل في ذلك النشاط فيدل طول المستطيل على الزمن اللازم لإنجاز النشاط المطلوب.



(يبين خريطة لورانس جاننت 27) شكل رقم

لمراقبة زمن إنجاز العمل.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل ما يلي:

- النشاط (ب) سيبدأ العمل به في بداية الوحدة الزمنية الرابعة و ينتهي في بداية العاشرة، أي أن العمل به سيستغرق ست وحدات (المستطيل الأبيض). و الوحدة الزمنية إما بالدقائق أو الساعات أو الأيام... إلخ.
- النشاط (ج) سيبدأ العمل به في بداية الوحدة الزمنية الأولى و ينتهي في منتصف الثامنة، أي أنه سيستغرق سبع وحدات و نصف.
- النشاط (د) سيبدأ العمل به في بداية الوحدة الزمنية الأولى و ينتهي في بداية التاسعة، أي أن العمل سيستغرق ثماني وحدات.

و خريطة جاننت بهذه الطريقة أداة للتخطيط و يمكن تحويلها إلى أداة رقابية و ذلك يرسم الزمن الفعلي الذي أستغرقه العامل في إنجاز نشاط معين على شكل مستطيل مظلل أعلى المستطيل الأصلي العائد لنفس النشاط. و بمقارنة المستطيلين يستطيع المراقب أن يحدد النشاطات التي أنجزت في الزمن المتوقع و تلك التي أنجزت في وقت أطول أو وقت أقصر. ففي الشكل السابق تم إنجاز النشاط (ب) في الوقت المحدد، و تم إنجاز النشاط (ج) بوقت أطول من الوقت المحدد بوحدة زمنية واحدة في حين أن النشاط (د) قد تم إنجازاه بوقت أقل بوحدين زمنيين (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص. ص 194 - 195).

ث) - التحليلات المخبرية: تحتاج الرقابة النوعية في كثير من الأحيان إلى إجراء بعض التحليلات المخبرية و الكيماوية، و خاصة للسلع المصنعة لتحديد مدى جودتها و جودة العناصر المستخدمة في صنعها و نسبة هذه العناصر في السلعة، للتأكد من مدى مطابقة السلعة لمواصفات مستويات الجودة المرغوب فيها (فؤاد الشيخ سالم و آخرون،1982، ص 195).

ج) - الرسوم البيانية: تستخدم الرسوم البيانية بأشكال مختلفة و صور معبرة للمقارنة بين المعيار المتوقع الوصول إليه و المستوى الفعلي للإنجاز. فهي توضح نوع و حجم الانحراف عن المعيار مما يشكل تغذية عكسية مفيدة تستخدم لتحسين التخطيط. كما تشكل نقطة إنطلاق أساسية لإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الوقوف على الأسباب الحقيقية للانحرافات و بحيث يكون الإجراء التصحيحي نابعا من صميم السبب الحقيقي الذي أنتج الانحراف. و يمكن إعتبار خرائط جانت رسوما بيانية (فؤاد الشيخ سالم و آخرون،1982، ص 195).

2-4-4-2- الأساليب الميدانية:

و المقصود بها الجولات التفتيشية التي يقوم بها من له حق المراقبة و هذه الجولات إما أن تكون:

- عامة أو خاصة.

- دورية أو مفاجئة.

فالجولات العامة تشمل جميع إدارات المنظمة، بينما تقتصر الخاصة على إدارة أو أكثر من إدارات المنظمة، أما الدورية فتتم على شكل جولات يقوم بها المسئولون على فترات محددة، أما المفاجئة فهي تتم بشكل مفاجئ و دون سابق إنذار. و الجولات العامة الدورية أو الخاصة الدورية قد تتم في معظم الحالات ضمن نطاق برامج الصيانة الوقائية، أما الجولات العامة المفاجئة أو الخاصة المفاجئة فتتم بهدف التأكد من حسن سير العمل و سلامة التنفيذ على الوجه المطلوب إضافة إلى التأكد من إنضباطية العاملين في العمل (فؤاد الشيخ سالم و آخرون،1982، ص 195).

2-4-4-3- الأساليب الكمية ومنها:

أ) - قائمة المقبوضات والمدفوعات: و هي قائمة تبين في قسم منها جميع ما قبضته المنظمة من نقود خلال فترة زمنية محددة و يسمى التدفق النقدي الداخل، و في قسم آخر تبين جميع ما صرفته خلال الفترة نفسها و يسمى التدفق النقدي الخارج. و عند طرح التدفق الخارج من التدفق الداخل للفترة نفسها يكون الجواب هو صافي التدفق و قد يكون سالبا أو موجبا. و تستخدم هذه القائمة لغايات عديدة منها الرقابة على حركة الرصيد المالي للمنظمة. و تتم عملية الرقابة بهذه الأداة على الشكل التالي:

يحدد الرصيد للمنظمة في بداية الفترة يضاف صافي التدفق النقدي لهذا الرصيد إن كان موجبا، أو يطرح منه إن كان سالبا فيكون الجواب هو ما يجب أن يكون عليه الرصيد في نهاية الفترة. ثم يقارن الجواب بالمبلغ الموجود فعلا في الصندوق فإن تطابقا الجواب مع المبلغ دل هذا على صحة الوضع و إلا فالفرق يعتبر انحرافا يجب البحث عن سببه و تحديده ثم إتخاذ الإجراء المناسب (فؤاد الشيخ سالم و آخرون،1982، ص 199).

ب) - **الميزانيات التقديرية:** تعتبر الميزانيات التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية. و الميزانية التقديرية هي عبارة عن صياغة خطط لفترة زمنية مقبلة في شكل رقمي. و على ذلك فهي قوائم للنتائج المتوقعة في شكل مالي كما هو الحال بالنسبة لميزانيات الإيرادات و المصروفات و رأس المال. كما قد تكون في شكل رقمي غير مالي كما هو الحال بالنسبة لميزانيات ساعات العمل، المواد، حجم المبيعات بالمنظمة و غيرها (محمد عبد الله عبد الرحيم، 1977، ص 288).

و الرقابة عن طريق الميزانية التقديرية هي عملية تجري للكشف عما يؤدي فعلا و مقارنة النتائج الفعلية للأداء بالبيانات التي تتضمنها الميزانية التقديرية و التي تمثل النتائج المتوقع حدوثها كما حددتها الخطة، و ذلك للوقوف على مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المتوقعة و إتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إن وجدت (زكي محمود هاشم، 1981، ص. ص 249 - 250).

و توجد عدة أنواع للميزانيات التقديرية، و يرجع هذا التعدد إلى تنوع أنشطة المنظمة و لجوعها إلى وضع خطة (ميزانية تقديرية) لكل نشاط من أنشطتها. و يمكن تحديد أنواع الميزانيات التقديرية فيما يلي (محمد عبد الله عبد الرحيم، 1977، ص 288):

- الميزانيات التقديرية للإيرادات و المصروفات.
- الميزانيات التقديرية للوقت و المواد و المنتجات.
- الميزانيات التقديرية للإنفاق الرأسمالي.
- الميزانيات التقديرية النقدية.
- الميزانيات التقديرية للمركز المالي.

2-4-5) - عيوب الرقابة وطرق معالجتها:

رغم الأهمية القصوى التي تكسيها الوظيفة الرقابية في المنظمات على إختلاف أنواعها، فإن لها عدة عيوب تحد من تطبيقها بصورة فعالة. من أهم هذه العيوب ما يلي (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص 345).

- تصاحب الرقابة عادة ممارسة الإدارة الأوتوقراطية.
- تصاحب الرقابة عقوبات صارمة و تجاهل للمكافآت.
- تزاول الرقابة عن طريق الإلزام.
- عدم دقة البيانات التي تستخدم في الرقابة.
- عدم كفاية نظام الإتصال.
- التحيز و عدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة.

و للتغلب على هذه العيوب ينبغي توافر ما يلي (علي الشرقاوي، بدون تاريخ، ص. ص 345 - 346):

- زيادة فهم الأفراد القائمين على عملية الرقابة لطبيعتها.
- نبد فكرة العقاب و توفير الحوافز التي تساعد على رفع معنويات الأفراد و تشجيعهم على الإلتزام بالعمل.
- يجب أن يكون المعيار مرنا حتى يمكن أن يخدم مصالح المنظمة.

- يجب إتباع الأسلوب اللامركزي في الرقابة، حتى وإن وضعت المعايير بطريقة مركزية.
- الإلتزام بالموضوعية عند وضع المعايير بحيث لا يترتب على صعوبتها إحساس بالإحباط لدى العاملين.
- يجب تحسين نظم الإتصال و تشجيع التعاون و المناقشة الجماعية مع العاملين قبل تطبيق نظم الرقابة.

(3)- دعائم العمل الإداري:

سبق لنا و أن ذكرنا في سياق تحليلنا ماهية العمل الإداري أن من أهم مميزات وظائفه أنها تتصف بالشمولية. بمعنى أن ممارسة وظائف العمل الإداري من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة هي من المهام الضرورية لكل مدير في المنظمة أيا كان مستواه الإداري و إن كان هناك إختلاف في ممارسة هذه الوظائف بين المديرين من حيث الأهداف و الأبعاد و التفصيلات و التوقيت و الأساليب، و ذلك نتيجة إختلاف طبيعة المستويات الإدارية في المنظمة. و حتى يتسنى لأي مدير ممارسة هذه الوظائف على النحو المطلوب منه لا بد من توافر دعامتين أساسيتين هما السلطة، و المسؤولية.

(1-3)- السلطة:

(1-1-3)- تعريفها:

*- تعريف هنري فايول: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر و القوة في إجبار الآخرين على تنفيذها (Henri Fayol, 1920, P:21).

*- تعريف كونتز و أودونيل: السلطة هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على إمتثال المرؤوسين للقرارات (جميل أحمد توفيق، 1975، ص 215).

*- تعريف شستربرنارد: السلطة هي قوة إصدار الأوامر و إتخاذ القرارات من الرئيس نحو مرؤوسيه (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 138).

من خلال التعاريف السالفة الذكر و غيرها نجد أن هناك إتفاق بين العلماء من أن السلطة هي القوة أو الحق في التصرف، أو إعطاء الأوامر، أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين.

(2-1-3)- مصادر السلطة الإدارية:

توجد إختلافات بين علماء الإدارة بالنسبة لمصدر السلطة، لذلك نجد عدة نظريات بهذا الخصوص أهمها:

(1-2-1-3)- نظرية السلطة بموجب حق الملكية:

تؤكد هذه النظرية أن السلطة بموجب حق الملكية يحق للمالك أن يتخذ القرارات الخاصة بكيفية إستخدام أمواله و هو حق تضمنه القوانين و التشريعات و الأعراف الإجتماعية. و في المنظمات يفوض المالكون هذا الحق لمجلس الإدارة الذي يقوم بتفويض سلطته أو جزء منها إلى المدير العام للمنظمة الذي بدوره يفوض جزء من سلطاته إلى مدراء الإدارات المختلفة، و هكذا تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بحيث يستمد كل مستوى تنظيمي سلطته من المستوى الأعلى (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 127).

(2-2-1-3)- نظرية قبول المرؤوسين للسلطة:

و من روادها شستر برنارد الذي يؤكد على ضرورة أن تستمد السلطة من المرؤوسين الذين يتمتعون بحق قبولها أو رفضها، و ليس من الرؤساء. فالسلطة بهذا المفهوم هي عبارة عن العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبلون التوجيه الصادر من الرئيس. أي أن الرئيس لا يكتسب السلطة إلا بعد موافقة

المرووسين و إلتزامهم بهذه السلطة. و حتى تتم هذه الموافقة من قبل المرؤوسين، يؤكد برنارد على ضرورة الوفاء بالشروط التالية:

- فهم الأوامر.
- إنسجام الأوامر مع أهداف المنظمة.
- إنسجام الأوامر مع إهتماماتهم الشخصية.
- القدرة الجسمية و العقلية لإطاعة الأوامر (ثابت عبد الرحمن، 2001، ص 266).

3-2-1-3- نظرية السلطة الشخصية: بموجب هذه النظرية فإن الشخص يكتسب السلطة من خلال ما يتمتع به من معرفة و خبرات و قدرات فنية و غيرها. و هذه السلطة لا تمنح أو تعطي و إنما تستمد من إستعداد الأفراد في المنظمة لتقبل آراء و أفكار مثل هذا الشخص. و قد لا يكون لمثل هذا الشخص أي سلطة رسمية، و مع ذلك فإن نصائحه و آرائه تكون محل ثقة و إحترام الأفراد العاملين و من ثم تتبع و تنفذ بدقة (فواد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 128).

3-1-3- أنواع السلطة الإدارية:

يميز العلماء بين أربعة أنواع للسلطة الإدارية هي (فواد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص. ص 128 - 130):

3-1-3-1- السلطة التنفيذية: و هي أهم أنواع السلطة في المنظمة، فهي السلطة الآمرة التي لها الحق في إصدار الأوامر. و التنفيذيون هم الأفراد أو الإدارات الذين يساهمون مساهمة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة. ففي حال منظمة صناعية مثلاً، فإن هدفها المباشر هو الإنتاج و بيعه وبالتالي فإن القائمون على شؤون الإنتاج و البيع يوصفون بأهم تنفيذيون و نفس الشيء بالنسبة لإدارتي الإنتاج و البيع اللتان توصفان بأنها إدارات تنفيذية حيث أنهما يساهمان مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة.

3-1-3-2- السلطة الإستشارية: و هي سلطة مساعدة في المنظمة و تمثل سلطة تقديم النصيح و المعلومات للسلطة التنفيذية دون حق إصدار الأوامر، و الاستشاريون هم الأفراد أو الإدارات التي تقوم بمساعدة التنفيذيين عن طريق تقديم الآراء و المقترحات و المعلومات، فإدارة البحوث و الأفراد و العلاقات العامة في منظمة صناعية هي إدارات إستشارية. و قد يكون المستشارون شخصيين أو متخصصين، فالمستشار الشخصي هو الذي يقدم خدمة فردية قد تكون عامة أو محددة. فمهمته بالنسبة لرئيسه هي مساعدته في البحث عن أسباب المشاكل التي تواجه المنظمة و محاولة معالجتها. أما المستشار المختص فهو الذي يقدم خدماته للمنظمة كلها أو لمستوى إداري معين فيها.

3-1-3-3- السلطة الوظيفية: و هي السلطة التي تفوض لمدير أو إدارة بخصوص وضع أو تحديد برامج أو سياسات عمل في مجالات معينة يشرف على تنفيذها مديرون أو إدارات أخرى خلاف المدير أو الإدارة المفوض إليها هذه السلطة. و بتعبير آخر هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى و ليس بحكم كونه رئيساً عليها كما هو الحال في السلطة التنفيذية. و مثال ذلك حين يقوم مدير الأفراد في منظمة صناعية بإصدار تعليمات تخص الأفراد العاملين إلى المديرين التنفيذيين في المنظمة.

و إذا أتبع مبدأ وحدة الأمر بشكل مطلق فإن السلطة على هذه الأنشطة كان يجب مزاولتها من قبل المديرين التنفيذيين. و لكن لأسباب متعددة منها القصور في المعرفة المتخصصة، و القدرة المحدودة للإشراف على العمليات، و خطر التفسيرات المتباينة للسياسات و الإجراءات، يلجأ المدير التنفيذي إلى تفويض السلطة عن هذه الأعمال إلى مدير آخر في إدارة متخصصة.

و يمكن أن تزاو السلطة الوظيفية من قبل الإدارات التنفيذية أو الإستشارية على حد سواء، غير أنها أكثر شيوعا في حالة الإدارات الإستشارية لأنها غالبا ما تضم أخصائيين يمتلكون المعرفة المتخصصة المطلوبة.

3-1-3-4) - سلطة اللجان: تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد (إثنان أو أكثر) تشكل بهدف جمع معلومات أو إتخاذ قرار أو معالجة مشكلة محددة أو مناقشة موضوع معين، و يتم الإجتماع وفقا لخطة موضوعة.

و قد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية. تنفيذية أو إستشارية، مؤقتة أو دائمة. و من أمثلة اللجان مجلس إدارة المنظمة، لجنة الترقية، لجنة التسعير، لجنة التسويق، لجنة التنظيم، لجنة التدريب و غيرها.

و يحقق إستخدام اللجان مزايا متعددة منها:

- أنها وسيلة لخلق أفكار جديدة عن طريق التبادل الفكري بين الأفراد.
 - أنها وسيلة لتبادل المعلومات و لخلق روح التعاون و بناء جو ديمقراطي يعطي فرصة للتشاور في الرأي و دراسة المشاكل من و جهات نظر متعددة.
 - أنها تمثل المصالح المختلفة، و تنسق بين المهارات المتعددة في المنظمة.
- أما عيوبها فمن بينها ما يلي:

- أنها مكلفة من حيث الوقت و المال.
 - أنها مدعاة للتأخير في إتخاذ القرارات و معرضة لعدم الوصول إلى قرار أو حل وسط.
 - إمكانية إنفراد أحد أعضائها بمركز القوة أو الضغط الذي يقضي على فعاليتها.
- إلا أنه من الممكن التغلب على هذه العيوب بإتخاذ ما يلي:
- تحديد مهمة اللجنة بشكل واضح مع بيان واجباتها و سلطاتها و نطاق عملها.
 - حسن إختيار المؤهلين و ذوي العلاقة بالموضوع الذي تشكلت اللجنة لبحثه و دراسته.
 - حسن إختيار رئيس اللجنة.
 - دعم اللجنة بالخدمات الإدارية أو الفنية التي قد تحتاج إليها.
 - وضع إجراءات عمل و جدول زمني محدد و معروف للأطراف المعنية كافة.
 - جعل المسؤولية في قرار اللجنة مسؤولية أغلبية الأعضاء فيها. و إذا كان هناك رأي للأقلية فإنه يؤخذ في الإعتبار.

3-1-4- تفويض السلطة:

يعرف تفويض السلطة بأنه توزيع حق التصرف و إتخاذ القرارات في نطاق محدد و بالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة. فقد يعهد المدير ببعض إختصاصاته إلى مساعديه و يمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الإختصاصات (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 130).

و يعرف أيضا بأنه العملية التي بموجبها يثق الرئيس في مرؤوسه المفوض إليه السلطة لأداء عمل معين يعتبر مسئولاً عنه في ذات الوقت أمام الرئيس المفوض للسلطة (زكي محمود هاشم، 1979، ص 427).

و تفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي للمنظمة لأن السلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام للمنظمة. و بما أن أي فرد لا يستطيع أن يلم إلماما تاما بجميع الوظائف الإدارية المختلفة، حتى و إن وجد مثل هذا الفرد، فلن يتوافر لديه الوقت الكافي لمعالجتها بكفاءة عالية، لذا فإن المدير العام يفوض جزء معين من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري بالهيكل التنظيمي و يحتفظ بالجزء الباقي من السلطة حتى يكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم. و هكذا فإن تفويض السلطة عامل أساسي في تعدد المستويات الإدارية بالمنظمة.

و لا يعني تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها، و إنما يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، و من حق المدير إسترداد هذا التفويض في أي وقت من مرؤوسيه و إعادة تفويضه لآخرين إذا ما أتضح له سوء إستخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسؤوليات التي كلفوا بها.

كما يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها إلى مرؤوسيه و مقدارها، و مقدار هذه السلطة ليس ثابتا، فهو يتغير من وقت لآخر حسب التغير في حجم المسؤوليات المنوطة بالمرؤوسين.

على أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء المفوض من مسؤوليته تجاه أعمال المفوض إليهم. فالمسئولية لا تفوض، و يبقى المفوض مسئولاً أمام من يعلوه من مستويات إدارية عن كفاءة النشاطات الموكولة إليه و فاعليتها حتى و إن كان قد فوض بعض من سلطاته لعدد من مرؤوسيه لإنجاز هذه الأعمال.

و يمكن للتفويض أن يكون عاما أو خاصا، مكتوبا أو غير مكتوب، و من الضروري أن يرافقه تحديد للواجبات، كما يفضل أن يكون مكتوبا حتى يمكن الرجوع إليه عند حدوث أي إختلاف بين المفوض و المفوض إليه أو بين هذا الأخير وأي طرف آخر في الإدارة.

و تفويض السلطة أمر لا بد منه في المستويات التنظيمية كافة و إلا عجزت الإدارة عن ممارسة نشاطها في تحقيق أهدافها. فالتفويض يدفع حركة العمل في المنظمة و يخفف من أعباء المديرين كما يكشف عن قدرات العاملين في المنظمة و ينميها و يرفع من روحهم المعنوية. أما سلبياته فهي أنه قد يؤدي إلى سوء إستخدام السلطة المفوضة، و إلى تعدد مراكز المسؤولية. كما أن الإفراط فيه دون تقويم كاف لقدرات العاملين يؤدي إلى نتائج غير متوقعة في العمل (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص. ص 130 - 131).

و يحدد كونتر و أو دونيل عدد من العوامل التي يسترشد بها المدير في تفويض السلطة من أهمها (محمد عبد الله عبد الرحيم، 1977، ص. ص 172 - 174):

* - **تكلفة القرار:** فكلما كانت تكلفة القرار أعلى كلما فضل المدير الإحتفاظ بسلطة إتخاذها. و قد تكون التكلفة في شكل نقدي أو معبرا عنها بشكل غير ملموس مثل أثر القرار على سمعة المنظمة أو مركزها التنافسي أو معنويات العاملين.

* - **وحدة السياسية:** و مضمون ذلك أنه كلما زادت الرغبة إلى تطبيق سياسة موحدة كلما قل الميل إلى تفويض السلطة كونه أقصر الطرق لتحقيق هذه الرغبة.

* - **حجم المنظمة:** كلما زاد حجم المنظمة و عدد القرارات الواجب إتخاذها و تباعدت المناطق التي تعمل بها، كلما صاحب ذلك صعوبة التنسيق. و زيادة حجم المنظمة تصاحبها زيادة في عدد إداراتها و مستوياتها الإدارية. و يفرض هذا إلى ضرورة تفويض السلطة لهذه المستويات حتى تتمكن من أداء واجباتها.

* - **فلسفة الإدارة:** و تعني نوعية الإدارة العليا و نظرتها إلى السلطة. فبعض المديرين يرى الإحتفاظ بالسلطة دعما لقوته و نفوذه، بينما يرى البعض الآخر أن من مصلحة المنظمة ومصالحته شخصيا تفويض السلطة اللازمة إلى الرؤوسين لتحقيق السرعة و الفعالية في إتخاذ القرارات التي لا يتسع لها وقته أو لا تستدعي الرجوع إليه.

* - **كفاءة المديرين:** لكي تكون الإدارة العليا قادرة على تفويض مديري المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات إتخاذ القرارات يجب أن تضمن كفاءتهم و خبرتهم الإدارية و التنفيذية لكي لا تتعرض أوضاعها الإنتاجية للخطر.

* - **لا مركزية الأداء:** و هذه مسألة فنية تتعلق بإقتصديات تقسيم العمل، و طبيعة العمل الذي يؤدي، و مصادر المواد الأولية، و مواقع أسواق العمل، و أسواق المنتجات.

* - **ديناميكية المنظمة:** يقصد بديناميكية المنظمة مدى إستقرارها أو تعرضها للتغير المتلاحق و المستمر، فإذا كانت المنظمة تنمو بسرعة و تواجه مشاكل التوسع المعقدة فإن ذلك يجعل مديري الإدارة العليا يميلون إلى الإحتفاظ بسلطة إتخاذ القرارات و عدم تفويضها. و على العكس من ذلك إذا كانت المشاكل روتينية فإن ذلك يجعل تفويض السلطة ممكنا.

* - **المؤثرات البيئية:** إن جميع العوامل السالفة الذكر تتعلق، بصفة عامة، بالظروف الداخلية للمنظمة، و بالإضافة لهذه العوامل توجد عوامل أخرى تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة، و من أمثلتها التشريعات الحكومية المنظمة لبعض الأمور مثل إشراك العاملين في الإدارة.

3-1-5- مركزية و لا مركزية السلطة:

إن أصل فكرة الإدارة المركزية يعود إلى رئيس شركة جنرال موتورز General Motors في العشرينيات من القرن الماضي، ألفريد.ب. سلون Alfred.P.Sloon (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، 2004، ص 683). و يعني هذا مصطلح بأن كامل السلطة تحتفظ بها الأجهزة الإدارية العليا التي لها الصلاحية الكاملة في إتخاذ القرارات الإدارية النهائية (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 471). و يشيع تطبيق المركزية في المنظمات الصغيرة حيث أن حجمها يتيح الفرص لمن تركزت في يده السلطة إدراك كافة أوجه النشاط و الإحاطة بمختلف العمليات، على أن المركزية الإدارية قد توجد أيضا في المنظمات الكبيرة وذلك حيث تتركز السلطة في مستويات الإدارة العليا (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 131).

أما اللامركزية فهي تعني درجة توزيع أو إنتشار السلطة في كافة مستويات المنظمة (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 131). و من المؤشرات التي تحدد درجة لا مركزية التنظيم الإداري ما يلي (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص. ص 472-473):

- أهمية و عدد القرارات التي تتخذها مستويات الإدارة الدنيا.
- عدد الوظائف التي تتخذ بشأنها قرارات إدارية في المستويات الإدارية الدنيا.
- درجة الرقابة التي تمارسها المستويات الإدارية الدنيا على عمليات إتخاذ القرارات.
- عدد المرؤوسين.
- عدد الدوائر المتخصصة.

هذا و ترتبط المركزية و اللامركزية بتفويض السلطة. أي أنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زادت اللامركزية و العكس صحيح (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 131). و يشير هنري فايول إلى أن المركزية لا يمكن إعتبارها نقطة إيجابية ولا سلبية في التنظيم الإداري، حيث أن مسألة المركزية و اللامركزية مسألة نسبية. فكل منظمة تحاول معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها و أهدافها و الظروف البيئية التي تعمل بها (علي إبراهيم الخضر، 1988، ص 472).

3-1-6- مزايا مركزية و لامركزية السلطة:

لكل من المركزية و اللامركزية مزايا و عيوب. و معرفة مزايا المركزية تشكل في الوقت نفسه العيوب الأساسية للامركزية. كذلك فإن مزايا اللامركزية تمثل في الوقت نفسه العيوب الأساسية للمركزية.

3-1-6-1- مزايا المركزية: يحقق تطبيق المركزية عددا من المزايا أهمها (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 132):

- تناسب المركزية المنظمة الصغيرة حيث تكون أوجه النشاط و نطاق العمليات محدودة كما أن الإمكانيات المالية للمنظمة الصغيرة لا تسمح بتعدد المستويات الإدارية و ما يتطلبه ذلك من قدرات بشرية مؤهلة.
- تمكن من الإستفادة من خبرات المستويات التنظيمية العليا في المنظمة و قدراتها.
- تؤمن درجة عالية من التنسيق بين جميع نشاطات المنظمة.

- تساعد في توحيد السياسات في جميع مستويات الإدارة و وحداتها.
 - تخفف الإجراءات الرقابية على الوحدات الإدارية.
 - تزود المستويات الإدارية العليا بالقوة و المكانة.
- 3-1-6-2) - مزايا اللامركزية:** يحقق تطبيق اللامركزية عدد من المزايا أهمها (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 132):

- السرعة في إتخاذ القرارات و قصر المسافة بين مركز إتخاذ القرار و موقع التنفيذ.
- تنمية القدرات الإدارية للعاملين في المستويات الدنيا وتأهيلهم لإستلام وظائف إدارية أعلى في المستقبل.
- زيادة رضا العاملين بالمنظمة نظرا لإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها.
- تمكن اللامركزية المنظمات التي لديها وحدات إدارية في مناطق جغرافية متنوعة من إتخاذ القرارات في ضوء الظروف المحلية.

3-2) -المسؤولية :

3-2-1) - تعريفها:

- * - تعريف ليندال إرويك: المسؤولية هي محاسبة الفرد عن القيام بالواجبات (محمد الناشد، 1980، ص 125).
- * - تعريف كونتر و أو دونيل: المسؤولية هي إلتزام المرؤوس - الذي عهد إليه بواجب معين - بأداء هذا الواجب (جميل أحمد توفيق، 1975، ص 238).
- * - تعريف رالف دافيز: المسؤولية هي إلتزام الفرد بتأدية الوظائف و الواجبات المخصصة له بطريقة سليمة و بأحسن ما في قدرته و طبقا لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه (جميل أحمد توفيق، 1975، ص 238).
- * - تعريف جورج تيري: المسؤولية هي إلتزام الفرد بتنفيذ الأنشطة المعهودة إليه بأحسن ما في قدرته (جميل أحمد توفيق، 1975، ص 238).

يتضح لنا من هذه التعاريف إتفاقها على أن المسؤولية هي إلتزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له بكونه عضوا في التنظيم و بغض النظر عن رغباته الشخصية. و على ذلك فإن الإلتزام هو أساس المسؤولية، و لذا فليس للمسؤولية معنى إلا عند تطبيقها على شخص، فالمبنى أو الآلة أو الحيوان لا يمكن أن يكون مسئولاً. و تنشأ المسؤولية كما يقول "كونتر و أو دونيل" من طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، فالرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة و مصدر هذه السلطة العلاقة التعاقدية التي بمقتضاها يلتزم المرؤوس بأداء واجبات معينة مقابل تعويض أو مكافأة محددة. و هو مسئول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 212).

و المسؤولية قد تكون مستمرة أو مؤقتة تنتهي بإنتهاء عمل محدد. فالعلاقة بين المدير العام للمنظمة و مدير المبيعات مثلا تمثل إلتزاما مستمرا، و من الناحية الأخرى فإن المدير العام للمنظمة قد يتفق مع خبير أو مجموعة خبراء إداريين

على القيام بدراسة تنظيمية و الذين تنتهي إلتزامهم أي مسؤولياتهم عندما ينتهون من دراستهم و يقدمونها للمدير (جميل أحمد توفيق، 1975، ص 239).

3-2-2-)- المسؤولية والتفويض:

إن المسؤولية لا يمكن تفويضها، فعلى الرغم من أن الرئيس قد يفوض المرؤوس سلطة أداء عمل ما، و الذي بدوره (المرؤوس) قد يقوم بتفويض جزء من السلطة التي حصل عليها لمن هو أقل منه في السلم الوظيفي، فإنه لا الرئيس ولا المرؤوس بإستطاعته تفويض أي جزء من مسؤوليته. فالمسؤولية هي إلتزام كامل لشخص معين أمام شخص آخر بتأدية عمل معين.

فالمدير العام للمنظمة مثلا لا يمكنه تجنب المسؤولية الكاملة عن أعمال المنظمة أمام مجلس الإدارة. فإذا تسببت تصرفات موظفو المنظمة في بعض المشاكل فإن المدير العام هو المسئول أمام مجلس الإدارة عن هذه التصرفات وما ينتج عنها من مشاكل، و لا يمكنه الإدعاء بأنه فوض المسؤولية إلى مدير آخر و الذي قد يكون في الحقيقة هو المتسبب في هذه المشاكل. و من ثم فإن المدير عندما يفوض جزءا من سلطته إلى أحد مرؤوسيه لأداء عمل معين فإنه (أي المدير) يظل مسئولا أمام من يعلوه في المستوى الإداري عن نتائج أعمال هذا المرؤوس (جميل أحمد توفيق، 1975، ص. ص 239 – 240).

3-2-3-)- تكافؤ السلطة والمسؤولية:

إن سلطة و مسؤولية أي شخص يجب أن تكونا متكافئتين و متساويتين فكل واحدة تكمل الأخرى و ترتبط بها إرتباطا وثيقا في إنجاز عمل معين بالمستوى المطلوب. فالسلطة المفوضة بدون مسؤولية ينقصها الهدف النهائي و ليس هناك مبرر لوجودها. و بالمثل فإن المسؤولية بدون السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات المحددة تصبح كالحلقة المفرغة. و لا يمكن لأي مدير أن يتوقع من مرؤوسه أداء الواجبات المعهودة إليه إذا كان هذا المرؤوس لا يمتلك السلطة اللازمة للقيام بعمله. و بالمقابل، فإن تفويض السلطة للمرؤوس الذي ليس بإستطاعته إستخدامها بطريقة مناسبة في إلتزامه بتنفيذ الواجبات المطلوبة منه تعتبر أيضا من المواقف الإدارية السيئة. بمعنى آخر، بالنسبة لأي مدير يجب أن تكون السلطة مساوية للمسؤولية، و بالعكس يجب أن تكون المسؤولية مساوية للسلطة. فالسلطة و المسؤولية توأمان. و يمكن النظر إلى السلطة كأها منظم، أي أن مقدار السلطة و مداها يميلان إلى تحديد مقدار و مدى المسؤولية. فعندما تكون السلطة أقل من المسؤولية فإن الإتجاه هو أن تخفض المسؤولية إلى مستوى السلطة. و بالعكس فعندما تكون السلطة أكبر من المسؤولية فإن الميل يكون إلى زيادة المسؤولية لكي تصل إلى مستوى السلطة، و إذا لم يحدث هذا فإن الموقف يصبح سيئا (جميل أحمد توفيق، 1975، ص. ص 240 – 241).

- قائمة المراجع -

- (1)- علي إبراهيم الخضر، 1988، مرجع سابق.
- (2)- عمر محمد خلف، 1986، مرجع سابق.
- (3)- موفق حديد محمد، 2001، مرجع سابق.
- (4)- علي السلمى. ل. نهرت، سياسات و إستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، القاهرة، بدون تاريخ.
- (5)- زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1981.
- (6)- محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة و التنظيم، ط2، مطبعة التأليف، القاهرة، 1977.
- (7)- علي الشرقاوي، بدون تاريخ، مرجع سابق.
- (8)- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999.
- (9)- مازن فارس رشيد، 2001، مرجع سابق.
- (10)- محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي و العشرين، جامعة المنصورة، بدون تاريخ.
- (11)- Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Dunod éditeur, Paris, 1920.
- (12)- إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة: مفاهيمها، و أنواعها، و عملياتها، المكتب العلمي للكومبيوتر و النشر و التوزيع، مصر، 1988.
- (13)- كمال حمدي أبو الخير، 1974، مرجع سابق.
- (14)- عمرو غنאים، علي الشرقاوي، تنظيم و إدارة الأعمال الأسس و الأصول العلمية، مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
- (15)- مصطفى نجيب شاوش، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، و تطبيقات، دار الفرقان، عمان، 1993.
- (16)- علي الشرقاوي، 2002، مرجع سابق.
- (17)- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- (18)- Ralph Davis, The fundamentals of Top Management, Harper & Brothers. N. Y. 1950.
- (19)- بشير عباس العلاق، الإدارة: مبادئ، وظائف، تطبيقات، الدار الجماهيرية، ليبيا، 2004.
- (20)- Chester Bernard, The Functions of the Executive, Cambridge: Mass. Havard University Press, 1968.
- (21)- جميل أحمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
- (22)- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1978.
- (23)- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

- (24)- إبراهيم عبد الهادي المليحي، الإدارة: مفاهيمها، و أنواعها، و عملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع، بدون تاريخ، مصر، 1998.
- (25)- مصطفى محمود أبو بكر، المدير و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (26)- سليمان محمد الطماوي، 1987، مرجع سابق.
- (27)- أحمد محمد المصري، الإدارة و المدير المصري، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ.
- (28)- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس و مفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- (29)- Louis.A.Allen, le métier de directeur, les éditions des organisations, Paris, 1964.
- (30)- قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم و النظريات و المبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997.
- (31)- شوقي حسن عبد الله، أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1989.
- (32)- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، مرجع سابق.
- (33)- كمال بربر، الإدارة عملية و نظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1996.
- (34)- مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، ط1، دار الطليعة بيروت، 1982.
- (35)- محمد يسرى دعبس، الإتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الإتصال " البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
- (36)- ناصر محمد العديلي، 1995، مرجع سابق.
- (37)- حسن عماد مكاوي، ليلى حسن السيد، الإتصال و نظرياته المعاصرة، ط3، الدار المصرية اللبنانية، 2002.
- (38)- محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، ط1، مصر، 2001.
- (39)- سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، ط، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 2000.
- (40)- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون تاريخ.
- (41)- بوفلحة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- (42)- محمد الناشد، 1980، مرجع سابق.
- (43)- كمال الغالي، الإدارة العامة، مطبعة الدواوي، دمشق، 1979.
- (44)- أحمد الشنتاوي، القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة، القاهرة، 1967.
- (45)- ثابت عبد الرحمن إدريس، 2001، مرجع سابق.
- (46)- زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط2، دار السلاسل، الكويت، 1979.
- (47)- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.

* - الفصل الرابع - *

* - القيادة - *

* - مقدمة.

- (1) - تعريف القيادة.
- (2) - تعريف القائد.
- (3) - علاقة القيادة بالرئاسة.
- (4) - علاقة القيادة بالإدارة.
- (5) - علاقة القيادة بالزعامة.
- (6) - تناولات القيادة في ضوء نظريات القيادة.
 - (1-6) - التناول الذاتي.
 - (2-6) - تناول الأنماط.
 - (3-6) - التناول الموقفى.
 - (4-6) - التناول الوظيفى.
 - (5-6) - التناول التفاعلى.
- * - المراجع.

*- مقدمة:

تعتبر القيادة و التبعية من الظواهر الهامة في أدبيات العلوم السلوكية التي عنيت ماضيا و حاضرا بجزء كبير من إهتمام علماء النفس و علماء الإجتماع و كذا علماء الإدارة و غيرهم من العلماء، و هذا نظرا للدور الحيوي و الفعال الذي يلعبه القادة في تحديد مصير أعضاء الجماعة الذين يشرفون عليهم، سواء كانت هذه الجماعة مهنية أو دينية أو سياسية أو طلابية...إلخ.

ففاعلية أي جماعة تعتمد في جزء كبير منها على درجة تأزر و توجيه أنشطتها بغية تحقيق الهدف المرغوب، و الذي نادرا ما يحدث إذا لم يكن فردا في الجماعة يقوم بدور الموجه لأنشطة الجماعة.

و من الناحية التاريخية يرى كونتز و أودونيل Koontz & O'donnell أن مفهوم القيادة قد تعرض لكثير من التطورات. فالجهود المبكرة كانت تتجه نحو إكتشاف سمات الشخصية التي يعتقد أنها ضرورية لفاعلية القيادة، و قد نتج عن هذا ظهور التناول الذاتي (نظرية الرجل العظيم، و نظرية السمات) في القيادة الذي يحدد الخصائص التي يتميز بها القادة عن غير القادة (التابعين)، و الخصائص التي تميز القادة الناجحين عن غير الناجحين. كما يتم إختيار القادة للمراكز المختلفة بناءا على هذه الخصائص بعد قياس مدى توافرها فيهم. غير أن عجز هذا التناول في فهم حقيقة القيادة كونها أكثر تعقيدا من أن يقتصر البحث فيها على متغير السمات فقط، قد دفع بعدد من الباحثين إلى دراسة متغيرات أخرى كالسلوك، و الموقف، و الأتباع، و التي ساهمت بدرجة كبيرة في فهم حقيقة القيادة بشكل أكثر عمقا (كمال حمدي أبو الخير، 1974، ص 330).

و كان نتيجة هذا أن ظهرت تناولات جديدة في دراسة القيادة ستعرض لها لاحقا. و قبل ذلك يجدر بنا أن نقف على حقيقة جوهر مصطلح القيادة من خلال إستعراض مجموعة تعاريف لعدد من الباحثين الذين أهتموا بهذا الموضوع.

1- تعريف القيادة:

على الرغم من إجماع العلماء و الباحثين من أن ظاهرة القيادة تعتبر أمرا حتميا لتحقيق فاعلية المنظمات على إختلاف أنواعها، فإن هذا المصطلح لا يزال لغزا محيرا و موضوعا غامضا و لم يتمكن العلماء من الإتفاق على تعريف موحد لهذا المصطلح، حيث يمكن القول بوجود تعاريف بعدد الكتاب.

و ما يؤكد هذا الطرح تأكيد واران بنيس Warren Bennis الذي يشير إلى أن التحليل الأكاديمي لمصطلح القيادة تمخض عنه أكثر من 350 تعريف للقيادة، و من الناحية الواقعية نجد أن آلاف الاستقصاءات التي أجريت خلال الخمسة و السبعين سنة (75) الأخيرة لم تؤدي إلى فهم واضح للقيادة و ما هي الإختلافات الموجودة بين القادة الأكفاء و غير الأكفاء... إلخ (فليب أتكسون، 1996، ص 155).

و هذه الإختلافات في وجهات نظر العلماء و الباحثين لمصطلح القيادة نتبينه بصورة جلية من خلال سرد بعض التعاريف فقط، لأنه لا يمكننا حصرها جميعا. و هذه التعاريف تتمثل فيما يلي:

*- تعريف رالف ستوجديل 1950 Ralph Stogdill: " القيادة هي عملية تأثير في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف و تحقيقه " (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 323).

* - تعريف إدوارد **Edward Tead**: " القيادة هي ذلك النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين للتعاون على تنفيذ الأهداف المتفق عليها " (عمر محمد خلف، 1986، ص 71).

* - تعريف ثاينبوم و مساريك **1957 Tannenbaum & Massarik**: " القيادة هي عملية التأثير الذي يزاو لها القائد بين الأفراد لتوجههم من خلال الإتصالات إلى تحقيق أهداف محددة " (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص 624).

* - تعريف رنيسيس ليكارت **Rensis Likert**: " القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " (حسين حريم، 2002، ص 260).

* - تعريف فريد فيدلر **1969 Fred Fiedler**: " القيادة هي أفعال معينة يزاو لها القائد من توجيه و تآزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل " (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص 624).

* - تعريف بولز **Boles**: " القيادة هي عملية تفاعل بين الأفراد و المتكونة من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدتهم للعمل على تحقيق الأهداف التي يرونها مقبولة " (عمر محمد خلف، 1986، ص 71).

* - تعريف إدوارد هولندر و جوليان **1969 Edward Hollander & Julian**: " القيادة تمثل علاقة مؤثرة بين شخصين، و عادة ما يكون أكثر من شخصين و هم الأشخاص الذين يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق أهداف معينة في موقف الجماعة " (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص 624).

* - تعريف جيبسون **Gebson**: " القيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، و وقت معين، و ظروف معينة، لإثارة الأفراد و دفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة أيهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة و الرضا على نوع القيادة الممارسة " (حسين حريم، 2002، ص 260).

* - تعريف إيفسفيتش و آخرون **Ivacevich & Others**: " القيادة هي القدرة على التأثير من خلال الإتصال على أفعال الآخرين، أفراد و جماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى و قيمة " . و هذا يعني:

(1)- وجود شخص قائد. (2)- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم. (3)- تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير. (4)- تستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف. (5) - الغرض من القيادة تحقيق التأثير بحيث يتم تحقيق أهداف هامة (حسين حريم، 2002، ص 260).

و مهما يكن من أمر هذه التعاريف فإن هناك إتفاق فيما بينها على أن القيادة تشمل على العناصر التالية:

(1)- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له.
(2)- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له، و ذلك حتى لا يؤثر التابعين أنفسهم في القائد نفسه.

(3)- هدف القيادة أن يؤثر القائد في التابعين، و ذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

و على هذا الأساس يمكننا القول أن القاسم المشترك بين التعاريف السالفة الذكر لمصطلح القيادة هو إتفاقها على أنها عملية تأثير شخصي يمارس في موقف معين على مجموعة أشخاص، و يدار عن طريق الإتصالات للوصول إلى هدف محدد سلفاً.

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن هناك من الباحثين من يميل إلى التمييز بين مصطلحي القيادة و القائد. فعلى الرغم من أن هذين المصطلحين يستخدمان بالتبادل إلى أنهما يشيران إلى نواحي مختلفة في الجماعة. فالقيادة تشير إلى العملية في حين أن القائد يشير إلى مركز داخل بناء الجماعة أو إلى الشخص الذي يشغل ذلك المركز. و فيما يلي بعض التعاريف لمصطلح القائد.

(2)- تعريف القائد:

في هذا الصدد يتعرض لونور كارتر Launor Carter لخمس تعريف بالمناقشة و النقد و هي:

(1-2)- القائد: هو الشخص الذي يمثل مركز سلوك الجماعة، و يؤكد هذا التعريف على إلتفاف أعضاء الجماعة حول القائد، و قيامه بدرجة عالية من عملية الإتصال داخل الجماعة. و يعترض كارتر على هذا التعريف في كون أن هناك الكثير من المواقف التي يكون فرد ما فيها مركز إنتباه الجماعة لكنه لا يكون هو الشخص الذي يعرفه الباحثون بالقائد. فالشخص المخمور مثلاً الذي يجتمع الناس حوله يكون مركز إنتباههم لكنه لا يعتبر قائداً.

(2-2)- القائد: هو الشخص القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها. و يرى كارتر أن هذا التعريف ناقص لصعوبة تحديد أهداف الجماعة، زيادة على هذا، فإن مثل هذا التعريف قد لا يدخل في اعتباره الأشخاص الذين قادوا الجماعة بعيداً عن أهدافها.

(3-2)- القائد: هو الشخص الذي حددته الجماعة. و يعترض كارتر على هذا التعريف كونه يشير فقط للشخص الذي يحتل دور القيادة و لم يشر بشيء إلى خصائص القيادة.

(4-2)- القائد: هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة، و في مستوى أدائها. و يعترض كارتر على هذا التعريف كونه لم يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التأثير.

(5-2)- القائد: هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي، الجزء الثاني، 1985، ص 323).

و بناء على التعاريف السالفة الذكر يمكننا تعريف القائد على أنه الشخص الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذله نحوه بغية تحقيق أهداف مشتركة أتفق على أهميتها.

(3)- علاقة القيادة بالرئاسة:

مند أوائل سنوات الخمسينات بدأ الباحثون يتجهون إلى ضرورة التمييز بين مصطلحي القيادة و الرئاسة و تحديد الخصائص المميزة لكل منهما (محسن العبودي، 1984، ص 38). و حول هذا الموضوع أنقسم الباحثون إلى فريقين:

- *- الفريق الأول يقول بوجود إختلافات جوهرية بين كلا المصطلحين، و من بينهم سيسل جيب Cecil Gibb الذي يحذر من الخلط بين مصطلح القيادة و نظيره الرئاسة لما بينهما من فروق جوهرية تتمثل في النقاط التالية:
- (1)- الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي و ليس نتيجة لإعتراف تلقائي من طرف أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس على تحقيق أهدافها.
 - (2)- في الرئاسة يختار الرئيس الهدف و يحدده طبقا لمصلحه أو لصالح الجهة (القوة) الخارجة عن الجماعة التي عينته.
 - (3)- الأعمال الجماعية أو المشتركة لتحقيق الأهداف المرسومة في الرئاسة قليلة.
 - (4)- وجود تباعد سيكو إجتماعي كبير بين الرئيس و أعضاء الجماعة، و يحاول الرئيس دائما الإحتفاظ بهذا التباعد كوسيلة ضغط عل □ أفراد الجماعة لتحقيق مصالحه.
 - (5)- سلطة القائد مستمدة بشكل تلقائي من داخل الجماعة، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة، و من الصعب في هذه الحالة وصف الأفراد بأنهم تابعون، فهم يقبلون سلطته خوفا من العقاب إذا أمتنعوا أو قصرُوا في تنفيذ أوامره و تعليماته. أما في القيادة فلا خوف لدى الأفراد كونها تعتمد أساسا على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية (يوسف مصطفى القاضي، محمد مصطفى زيدان، 1981، ص. 170- 171).

لهذا قيل بحق: " كل قائد رئيس، و ليس كل رئيس قائد " (محسن العبودي، 1984، ص 38).

و قد عارض هذا الإتجاه فريق من الباحثين من بينهم خميس السيد إسماعيل الذي لا يميل إلى فكرة التباعد بين مصطلحي القيادة و الرئاسة، و يعلل ذلك بأنهما يتحدان في الهدف و يختلفان في الوسيلة القيادية.

فالرئاسة على حد قوله ما هي إلا نوع من القيادة التقليدية أو التسلطية في الإمكان تطويرها بتدريب كل رئيس على الإتجاهات الإنسانية و السلوكية ليصبح قائدا و ينتهي إلى أن الخلاف بين القيادة و الرئاسة ليس خلافا في الدرجة أو في المستوى و لكنه خلاف حول الوسيلة القيادية (محسن العبودي، 1984، ص 39).

و بناء على ما سبق ذكره، يتضح لنا أن الشيء الذي يحدد الفرد فيما إذا كان قائدا أو رئيسا هو علاقته بجماعته. فإذا كانت هذه العلاقة هي علاقة تفاعل و تعاون كان الفرد قائدا، أما إذا كانت هذه العلاقة تتسم بروح السيطرة من أعلى و الخضوع من أسفل و صعوبة في الإتصال و التهديد دائما بالسلطة الرسمية كان الفرد رئيسا.

و نحن نرى أن التفرقة بين مصطلحي القيادة و الرئاسة أمر واجب الإتباع لما بينهما من فروق جوهرية سبق ذكرها.

فالرئيس الإداري في معاملته لمرؤوسيه يعتمد أساسا على اللوائح و القوانين و غالبا ما يتمسك بحرفية النص في جميع الحالات التي تعرض عليه، و لا مجال عنده لمفاهيم العلاقات الإنسانية، بينما القائد الإداري يعتمد أساسا على قدرته التأثيرية على تابعيه، و على مدى إقتناعهم به قبل إعتماده على اللوائح و القوانين المنظمة لسير العمل داخل المنظمة.

و مصداقا لهذه التفرقة، غالبا ما نجد في المنظمة نوعين من التنظيم: أولهما التنظيم الرسمي، و ثانيهما التنظيم غير الرسمي. فالتنظيم الرسمي يكون مصدره السلطة، أي أنه يقوم نتيجة لنظام و هو يمثل الرئاسة. بينما التنظيم غير الرسمي يكون مصدره الجماعة، أي أنه يقوم نتيجة إعتراف تلقائي من قبل الأفراد و هو يمثل القيادة.

و على الرغم من كل هذا فقد يكون لنا تحفظ في هذه المسألة، و هو أن الرئيس قد يكون قائدا بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معان، سواء تمثل ذلك في علاقته بالجماعة أو في أسلوب إدارته للمنظمة ككل، و هذا ما تصبو إلى تحقيقه الاتجاهات الحديثة في القيادة في شتى ميادين العمل. و هنا، فقط، يتطابق التنظيم الرسمي مع نظيره غير الرسمي، و هذا الاحتمال و إن كان نادر الحدوث إلا أنه احتمال قائم.

و تكمن الفائدة العلمية لهذه التفرقة بين مصطلحي القيادة و الرئاسة في تحديد أساليب تأهيل الرئيس و إعدادة ليكون في الوقت ذاته قائدا، إذ بهذا الشرط، فقط، يصبح إداريا ناجحا.

و يشير بعض الباحثين أمثال فيفنر و شيروود Fefner & Cheroud إلى أن أهمية هذه التفرقة تتجلى بشكل خاص في أن المواقف القيادية تعني بالمواقف غير الروتينية، و هي تظهر بالضرورة عندما يبدو إصرار العاملين على تحدي الأوامر الرسمية وعدم الإنصياع لها، و يترتب على ذلك أن على الرئيس أن لا يضع جهده في اعتماد الأساليب القيادية في مسائل يمكن إنجازها بأوامر روتينية، أي يمثل لها العاملون. فجهوده ينبغي أن تستثمر في جعل المرؤوسين يستجيبون للأمر الأكثر أهمية في المنظمة و تنفيذها وفقا لما هو مخطط و مرسوم. بمعنى آخر، أن المواهب القيادية التي يتمتع بها الرئيس يجب أن تستثمر في المسائل الأكثر أهمية، و ليس في تلك التي بالإمكان تسويتها بطريقة روتينية (كمال الغالي، 1979، ص. ص 343-344).

4- علاقة القيادة بالإدارة:

بالرغم من صعوبة النظر إلى كل من القيادة و الإدارة على أنهما إصطلاحين متميزين في المعنى لما بينهما من نقاط تشابه عديدة، أهمها، حسب هنري فايول أن أغلب مبادئ القيادة هي بذاتها مبادئ الإدارة (محسن العبودي، 1984، ص 37) فإن عدد من الباحثين يرون أن هذين المصطلحين و رغم إقترابهما في المعنى لا يعنيان شيء واحد بالضرورة.

و من أوائل هولائي الباحثين الذين يقولون بوجود التفرقة بين مصطلحي القيادة و الإدارة نجد وورثمن Wortman الذي يوضح هذا الفرق في أن القادة يجب عليهم أن يكونوا ملهمين و مرنين، خاصة، فيما يتعلق بمن يديروا الأعمال و أن يكونوا، كذلك، قادرين على إلهام الآخرين لخلق و إدارة التغيير، و لتحمل المسؤولية و فوق كل ذلك تحمل المخاطر. و الطريقة الوحيدة التي تمكن القائد من خلق تغيير حقيقي في كل شيء تتمثل، فقط، في مشاركة الأفراد و الإنصات الفعال لهم.

أما المديرين فيجب عليهم أن يكونوا مرتبطين إلى حد بعيد بالأمر اليومية و تحقيق الأهداف قصيرة الأجل مثل: الحفاظ على الإنتاجية بأي تكلفة و الإحتفاظ بالمخزون بمستويات عالية جدا، و تخفيض التكاليف، و الموافقة على القرارات قصيرة الأمد التي تتعارض مع رسالة المنظمة في الأمد الطويل... إلخ. و مثل هذه النظرة قصيرة الأمد يمكن أن تؤدي إلى مشكلة كبيرة عندما نأخذ في الحسبان صعوبة خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر مناقضة تماما للمدخل قصير الأجل.

كذلك، يؤكد وورثمن على وجود إختلاف جوهري في سمات الشخصية لكل من القائد و المدير.

أما بالنسبة لوورن بينس و بيرت ناموس Warren Bennis & Burt Namooos فقد أشارا في كتابهما الموسوم " القادة: الإستراتيجيات و تحمل المسؤولية " إلى أن الفرق بين القيادة و الإدارة يكمن في أن القادة يعملون الأشياء الصحيحة أما المديرين فهم الذين يؤدون الأعمال بشكل صحيح.

و يتفق مع وجهة النظر السابقة الباحث زليزنك Zalenznik حيث يرى أن القادة و المديرين يختلفون في العديد من النواحي، و أستخلص ذلك من خلال التعمق في دراسة الأبعاد الأربعة التالية:

(أ) - الإتجاهات نحو تحقيق الأهداف.

(ب) - إدراكات و تصورات العمل.

(ت) - بناء العلاقات مع الآخرين.

(ث) - الإحساس بالذات.

فالقادة مثاليين في نظرهم، و محبين للمخاطرة و الإستقلال، بينما المديرين يستمتعون بالعمل المتعلق بالأفراد. إنهم يحققون الكثير لتقديرهم و الاعتراف بهم من مثل هذه الأنشطة و العمل على الحفاظ على الرقابة و السيطرة (فليب أتكسون، 1996، ص 157-159).

كذلك، فإن ماك كورميك Mc Cormick يرى بأن الإختلاف بين مصطلحي القيادة و الإدارة ليس في درجة العمومية، فالعلاقة بينهما ليست علاقة الخاص بالعام أو الجزء بالكل و لكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما. فالقيادة تعنى بالجوانب الإنسانية في المنظمة، في حين أن الإدارة تعنى بالجوانب الفنية و التنظيمية. و بمعنى آخر أن القيادة تعنى بالتفاعل بين الجماعة و قائدها، و الأهداف التي يراد الوصول إليها هي الأهداف التي تطمح الجماعة إلى تحقيقها. بينما الإدارة قد يكون على رأسها شخص ليس بقائد هدفه تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة أو الجهة التي عينته و لكن ليس بالضرورة عن طريق التعاون و التفاعل بل من خلال الوسائل الرسمية التي يخولها أياها مركزه الإداري (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 49).

زيادة على ذلك، وجود القيادة في التنظيم الرسمي و غير الرسمي، بينما الإدارة يفترض فيها تنظيم معين، و مناصب عمل، و تسلسل في المسؤولية، و كل من يشغل منصبا فيها يعد إداريا، و تحقيق أهداف الإدارة لا يكون دائما أسلوبه التعاون و الإعتماد على الإمكانيات و المهارات القيادية، بل يكفي إستعمال الوسائل الرسمية و تحريك إمكانيات الترهيب و الترغيب التي تنص عليها قوانين الإدارة و تحريك السلطة الإدارية إتجاه المرؤوسين و التي من مميزاتها تعديل عمل المرؤوسين، أو حتى الإستغناء عن بعضهم و تعويضهم بعمال آخرين ينجزون أعمالهم بمستويات عالية من الكفاءة (عوايدي عمار، 1979، ص 117).

أما ولان Willman فيحدد نقاط الاختلاف الموجودة بين مصطلحي القيادة و الإدارة في أن الأولى تتصف بالخصوصية كونها تقتصر على عملية توجيه الأفراد من خلال أساليب معينة لتحقيق أهداف محددة، أما الثانية فتتصف بالعمومية كونها تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (العوامل الإنسانية) و البيئة (العوامل الفنية و التنظيمية) لتحقيق أهداف المنظمة، و عليه فإن الإدارة أعم و أشمل من القيادة التي هي في واقع الأمر إحدى وظائف و مهام الإدارة.

و نظرة ولما هذه هي نفسها نظرة هامينثون Haminthon في هذا الموضوع الذي يؤكد على أن الإدارة تنطوي على كل من عملية التخطيط و التنظيم و القيادة (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 50).
و في نفس الإتجاه يرى نواف سالم كنعان أن القيادة هي التأثير في نشاط الأفراد و سلوكهم لتحقيق أهداف الجماعة، بينما الإدارة عبارة عن تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة (محسن العبودي، 1984، ص 39).
و وجهة النظر هذه يؤكدها، أيضا، عدد من الباحثين المحدثين أمثال نيغ و سال Sall, S & Knight, P اللذان أشارا في كتابهم الموسوم " علم النفس الصناعي و التنظيمي " الصادر سنة 1988 إلى أن علاقة القيادة بالإدارة هي علاقة الخاص بالعام.

فالإدارة تعنى بأداء عدد من الوظائف منها ما يتصل بالجوانب الإنسانية و منها ما يتصل بالجوانب الفنية و المادية و التنظيمية... إلخ، و المتمثلة أساسا في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و توظيف التكنولوجيا و إدارة رأس المال و غيرها من الوظائف بغية تحقيق نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل. في حين أن القيادة تعنى بأداء الوظائف المتصلة بالجوانب الإنسانية و المتمثلة أساسا في التنسيق بين الأفراد و توجيههم و حثهم على بذل الجهد و تنشيط دافعيتهم لتحقيق أهدافهم و كذلك أهداف المنظمة.
و على هذا الأساس فإن الإدارة أعم و أشمل من القيادة التي هي في الحقيقة واحدة من وظائف الإدارة. و وفق هذا الطرح فإن المقولة " إن كل مدير قائد و ليس كل قائد مدير " هي مقولة صادقة (سهير كامل أحمد، 2001، ص 63).

أما أحمد الشتاوي فيرى أن الفرق بين مصطلحي القيادة و الإدارة يتمثل في أن القيادة تطلق عادة في ميدان الأعمال على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل، فهم الذي يتصلون إتصالا مباشرا بالأيدي العاملة، أما الإدارة فتدل على مجهود الأشخاص الذين هم في المستويات العليا من سلك الوظائف الإدارية. و عموما يمكن القول أن الإدارة هي تحديد السياسات و الأهداف العليا للمنظمة بينما القيادة هي الإشراف على من يقومون بتنفيذ هذه السياسات (أحمد الشتاوي، 1967، ص 15).

كذلك، فإن كوتر Kotter.J.P يرى في كتابه الموسوم " قوة التغيير: كيف تختلف القيادة عن الإدارة " الصادر سنة 1990 أن الفرق بين مصطلحي القائد و المدير يتحدد في أن:
* - القائد هو:

- من يحدد أهداف المنظمة.

- من يقوم بصياغة الإستراتيجية لتنفيذ أهداف المنظمة.
- من يمتلك القدرة على التكيف مع التغيير.
- * - أما المدير فهو:
 - من يقوم بتنفيذ أهداف المنظمة.
 - من يمتلك القدرة على التغلب على المشاكل و التعامل معها.

و يرى كوثر أن على القائد أن يمتلك رؤية مستقبلية، فالقائد المتميز هو الذي يستطيع أن يقنع مرؤوسيه برؤيته مما يحفزهم على تحقيقها (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص. ص 336-337).

أما نظرة روبرت هاوس في هذا الموضوع فتحدد في قوله: " إن المدير يستخدم السلطة المستمدة من مركزه الرسمي للحصول على إذعان أعضاء الجماعة ". و تتألف العملية الإدارية من خلال تطبيق الرؤيا و الإستراتيجية التي توفرها القيادة، و تنسيق و توفير الإطارات المطلوبة للمنظمة، و التعامل مع المشاكل اليومية (ماجدة العطية، 2003، ص 215).

و وجهة نظرنا في هذا الموضوع تتمثل في أنه إذا كان مفهومي القائد و الإداري يتفقان في بعض النقاط و المتمثلة في أن كلاهما يقوم بعملية الإشراف على الآخرين، و أن هدف كل منهما هو التنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية بغرض تحقيق أهداف المنظمة، فإن هذا لا يعني أنه لا توجد نقاط إختلاف بينهما و المتمثلة، من وجهة نظرنا، في أن القائد يعمل دائما على الحفاظ على بقاء الروح المعنوية عالية لدى مرؤوسيه و إذكاء الحماس بينهم لما يتصف من حسن التدبير و إيمانه بالهدف المراد تحقيقه و أسلوبه في التسيير الذي يركز على التعاون مع أفراد الجماعة. بينما الإداري قد يهتم بهذه النواحي أو لا يهتم، أضف إلى ذلك أن وجود القائد لا ينحصر في الميدان الإداري فقط، بل يتعداه إلى ميادين أخرى كالميدان التربوي، و الإجتماعي، و المهني... إلخ. فهو يوجد حيث توجد الجماعة، بينما الإداري لا يكون عمله إلا في مجال الإشراف الإداري سواء كان ذلك في الإدارة العامة أو إدارة الأعمال.

و باختصار، فإن القائد يكون دائما في مقدمة الجماعة يقودها إلى الهدف، بينما الإداري يكون في مؤخرة الجماعة يسوقها إلى الهدف.

و على الرغم من جوانب الإختلاف هذه بين مصطلحي القيادة و الإدارة، فإن هذه الأخيرة غالبا ما تحتوي على قادة في مختلف أجهزتها خاصة بعدما أصبحت أغلب الدول، في السنوات الأخيرة، تهتم كثيرا بعملية تدريب المديرين على إستعمال المهارات القيادية في التسيير مما يمكن من إيجاد مناخ تعاوني مناسب بين الإدارة و العمال يساعد على تجنب مختلف صور الصراع التي من شأنها أن توجد في المنظمة و التي، بالتأكيد، يكون لها تأثير سلبي على سيرورة فاعليتها.

5- علاقة القيادة بالزعامة:

يعرف أكرمن Ackereman في كتابه الموسوم " القيادة كإدارة " الصادر سنة 1985 الزعامة على أنها: " مجموعة خصائص كاريزمية يتميز بها فرد ما و التي تمكنه من التأثير القوي على مرؤوسيه لتحقيق أهدافه من خلالهم عن رضا و طيب خاطر من جانبهم و عن إقناع بأنها أهدافهم الخاصة (سهير كامل أحمد، 2001، ص. ص 63-64).

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الزعامة هي شكل من أشكال القيادة، و أن كل ما يميزها عنها يتمثل في ذلك القدر الكبير من التأثير الشخصي الذي يمارسه الزعيم على مرؤوسيه، و قدرته على إقناعهم في إنجاز ما يوكل إليهم من مهام بغض النظر على المنطق أو المبرر لذلك. و ظهور الزعيم غالبا ما يكون في المجالات الدينية و السياسية.

و لا يكفي في هذا السياق أن يتميز الزعيم بخصائص سيكولوجية فقط، بل ينبغي أن تضاف إليها خصائص فسيولوجية و إجتماعية، و التي هي جميعا الخصائص الواجب توافرها لدى فرد لكي يستحق صفة القائد، و هي نفسها، غالبا، إذا تحقق تأثيرها الكبير على المرؤوسين أعتبرت خصالا زعامية (سهير كامل أحمد، 2001، ص 64).

(6)- تناولات القيادة الإدارية في ضوء نظريات القيادة:

تؤكد جل التناولات على أن العلاقة الجوهرية ضمن ظاهرة القيادة متجسدة في التأثير الذي يمارسه الفرد الذي يحتل مركزا قياديا على أفراد جماعة معينة، رسمية كانت أو غير رسمية، بهدف تغيير سلوكهم، أو توجيههم، أو إثارة دوافعهم بغية تحقيق أهداف مرغوبة. لكن يبقى مصدر ماهية هذا التأثير، و مؤشرات محل لتفسيرات متباينة تعكس توجهات مختلفة تتعرض لها بصورة مقتضبة نوعا ما، في هذا الفصل، متناولين مؤشرات نجاح و فاعلية القيادة الإدارية من منظور أهم دراسات و نظريات كل تناول، و كذا الإنتقادات الموجهة لكل منها و المتمثلة في:

(1-6)- التناول الذاتي:

و هو من أقدم التناولات في ظاهرة القيادة و موضوعه يتمحور حول تحديد سمات الشخصية الضرورية لفاعلية و نجاح القائد. و ينطوي هذا التناول على نظريتين أساسيتين هما:

(1-1-6)- نظرية الرجل العظيم:

و هي أول نظرية حاولت أن تفسر ظاهرة القيادة، و قد سميت كذلك كونها تفترض بأن الرجال الذين يمتلكون خصائص معينة بإمكانهم شغل وظائف حساسة تسمح لهم بالتأثير على مجرى التاريخ. و المسلمة الرئيسة التي تقوم عليها هذه النظرية مفادها أن الجماهير تقاد بواسطة القلة المتفوقة فيها، فهي تفترض أن القادة هم بعض الأفراد ذوي الشخصيات الكاريزمية و الكفاءات المتميزة ممن يمارسون دورا بارزا في التأثير في حركة التاريخ (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 56).

و من أشد دعاة هذه النظرية فرنسيس جالتون F.Galton الذي قدم الكثير من البيانات الإحصائية و الوراثية تأييدا لنظريته هذه، التي يتلخص مضمونها في أن إحداث التغيرات في الحياة الجماعية و الإجتماعية لا تتحقق إلا عن طريق أفراد ذوي مواهب و قدرات غير عادية (كمال لويس مليكة، 1970، ص 248).

كذلك، تتبين مضامين هذه النظرية في كتابات وود Wood الذي يشير إلى أن وجود القادة يكون بصفة أكثر في أسر معينة مقارنة بغيرها. فإخوة الملوك و الأمراء، حسب وود، يميلون أيضا لأن يكونوا أفرادا ذوي تأثير كبير كونهم يتمتعون بنفس الخصائص الوراثية التي يتميز بها إخوانهم الملوك و الأمراء (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 56).

و يوضح ويجوم Wigom ديناميات العملية التي تصبح من خلالها تلك الأسر حائزة للخصائص الوراثية المؤهلة للقيادة بقوله: " إن قصر التزاوج بين أبناء تلك الطبقات - الراقية - على أفرادها فقط يخلق في نهاية المطاف طبقات

مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا، و يجعل ظهور القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالا " (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 56).

و يرى فريزر Fraiser في كتابه الموسوم " الغصن الذهبي " أن ظهور هذه النظرية كان نتيجة مرحلة تاريخية تميزت بظهور مجموعة من القادة المستبدين، الذي كان أمرا ضروريا مصاحبا للتخلص من الهمجية و الانتقال إلى المدنية.

و قد بلغت هذه النظرية أعلى منزلة لها في القرن التاسع عشر (19) نتيجة الدعم المطلق الذي لقيته من قبل كارليل Karleal (جورج بوهلن وآخرون، 1969، ص 25).

و ظهور هولائي القادة المستبدين، في حقيقة الأمر، هو إنعكاس لأفكار عدد من الباحثين الذين كانوا ينظرون إلى الطبيعة الإنسانية نظرة تشاؤمية، و من بينهم، على وجه الخصوص، نيقولا مكيافيللي Meachiavelli، و تشارلز N. داروين Darwin (182-1809) Charles، و سيجموند فرويد Sigmund Freud (1939-1856).

فالبنسبة لمكيافيللي كان ينظر إلى سلوك الفرد كنوع من التمرد و عدم التعاون. فقد أكد في كتابه الموسوم " الأمير " الصادر سنة 1513 أن الغاية تبرر الوسيلة، و عليه فإن القائد في نظره، له الحق في إعتقاد أي أسلوب يمكنه من أن يحفظ لنفسه مركزها و للجيش قوته و للدولة مكانتها.

أما مساهمة تشارلز داروين في بلورة و تعميق النظرة التشاؤمية للطبيعة الإنسانية فنستشفها في تأكيده أن البقاء للأصلح و الأقوى، و أن نقاط الضعف في الفرد تتحول إلى أعظم قوة له عندما يتعاون مع الآخرين من أجل الحماية و البقاء.

أما فيما يتعلق بسيجموند فرويد فمساهمته في تعميق هذه النظرة تتحدد في إعتباره للمجتمع كيانا غير مستقر نتيجة العداءات الكامنة بين البشر (علي عسكر، بدون تاريخ، ص. ص 29-30).

و لقد إنعكست أفكار رواد النظرة التشاؤمية للطبيعة الإنسانية على دراسات و أبحاث رواد الفكر الإداري الأوائل، و يتجلى ذلك بصورة واضحة في النظرة الذرية للكائن البشري التي تميزت بها أفكار رواد حركة الإدارة العلمية.

فقد أعتقدت هذه الحركة أن الإنسان لابد أن يكون تحت رقابة شديدة مستمرة حتى يقوم بأداء العمل المكلف به كما يجب و إلا فإنه لن يعمل بجدية، أو لن يعمل على الإطلاق، لأنه كسلان بطبعه و لا يمكن أن يوثق به في تحمل المسؤولية، و عليه أنصب تفكير رواد هذه الحركة على كيفية إحكام الرقابة على العاملين و لم تفكر فيهم إطلاقا و إنما إعتبرت أن أمرهم موكول لضبط القيادة و حزم الرقابة.

و على هذا الأساس كانت حركة الإدارة العلمية تنظر إلى الإنسان على أنه جزء من الآلة الكبيرة التي هي المنظمة، بحيث يمكن للإدارة أن تركبه مع بقية الأجزاء، و تسيطر عليه كما تسيطر عليها مما حذا بها إلى التأكيد على ضرورة تركيز سلطة و حق إتخاذ القرارات و قوة إصدار الأوامر في يد فرد واحد وهو صاحب المنظمة أو مالكيها أو في أيدي عدد قليل من الأفراد و هم الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي، و من ثم كانت وظيفة المشرف أو رئيس القسم

تقتصر فقط على تنفيذ أوامر الإدارة العليا، و جعل العاملين يتبعون هذه الأوامر في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وفق ما هو محدد و مخطط لها.

و قد عارض هذه النظرة للطبيعة الإنسانية العديد من الباحثين من بينهم منشاكو Mantagu و فيكتور فروم Vector Vroom و كارين هورني Karen Horney.

فمنشاكو يقول سنة 1966 " خلق الإنسان من أجل التعاون و ليس من أجل المنافسة و الصراع ".

أما فيكتور فروم فيرى أن غرائز الفرد و دوافعه تتقرر وفقا للمستوى الحضاري و الثقافي اللذان يعيش في إطارهما، و نظرا لأن المجتمع هو الذي يشكل نمط سلوك الفرد فإن البيئة التي يعيش فيها الفرد تصبح عنصرا هاما في تحديد سلوكه.

أما كارين هورني فإنها تؤكد على أهمية العلاقات بين الأفراد في تطوير السلوك، و أنه نظرا لتأثر سلوك الأفراد بالآخرين فإنهم يسعون إلى الحصول على موافقتهم على سلوكهم (علي عسكر، بدون تاريخ، ص 31).

6-1-1-1-1- تقسيم نظرية الرجل العظيم :

رغم صدق هذه النظرية في بعض الأحيان و المواقف، فإنه لا يمكن التعويل عليها في فهم حقيقة ظاهرة القيادة لما أخذ عنها من نقاط ضعف عديدة من قبل عدد من الباحثين، و التي تتحدد فيما يلي:

*- إن قبول إفتراض هذه النظرية القائل بأن مهارات القائد وراثية يجعل من التفضيل في عملي التوظيف و الترقية أمرا مرغوب فيه و لا بد منه في المنظمات. هذا التفضيل قد يشمل أقارب الذين كانوا سابقا قادة ناجحين و هذا أمر غير منطقي.

*- أن المنظمات التي تتبنى أفكار هذه النظرية تعبر إهتماما قليلا جدا لبرامج تنمية الموارد البشرية المنتشرة حاليا في شتى المنظمات على مختلف أنواعها و مستوياتها على إعتبار أن القيادة يولدون قادة، و عليه فلا داعي لتدريبهم و تطويرهم لكي يصبحوا قادة. إضافة إلى أنه لا توجد هناك ضرورة لذلك لكي لا يصبحوا قادة. وهذه النظرة، بطبيعة الحال، تناقض الواقع العملي لفائدة برامج تنمية الموارد البشرية في تأهيل و نجاح القادة في مختلف المنظمات.

*- إن قبول إفتراض هذه النظرية القائل بأن القادة يولدون قادة و ليس جعلهم كذلك، يجعل من عملية الإختيار المهني الضرورية لتوظيف أفراد جدد لا فائدة ترحى منها. فالمنظمة وفق تصور هذه النظرية تصبح ملزمة فقط بتوظيف القادة المولدون لتولي المناصب القيادية الشاغرة. و بطبيعة الحال، هذا غير منطقي من الناحية العلمية فيما يتعلق بحقيقة ظاهرة القيادة و العوامل المؤثرة فيها.

*- إذا قبلنا أفكار هذه النظرية فإن عملية تصميم الوظائف تصبح لا جدوى منها لأنه لا داعي لمطابقة الفرد مع وظيفته هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن النظرية تقول أن القادة الحقيقيين يملكون من القدرة و المهارة ما يمكنهم من تحليل أي موقف وظيفي أو غير وظيفي و معاشته بنجاح (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 158).

*- قد ينجح القائد في بعض الظروف في إحداث تغييرات في الجماعة إلا أنه قد يعجز عن إحداثها في ظروف أخرى. فدرجة التغيير التي يستطيع القائد إحداثها من وجهة نظر ديناميات المجال تتوقف بنسبة كبيرة على بناء و تنظيم الجماعة

ككل و على موقعه في هذا البناء. أي أن القائد قد يستطيع أن يحدث تغييرا معيناً حيث تكون الجماعة مستعدة لهذا التغيير و لكنه قد يعجز عن إحداث مثل هذا التغيير في فترة أخرى أو موقف آخر.

و. بمعنى آخر، أن الظروف المحيطة بالقائد ككل لها هي، أيضا، دورا كبير في نجاح القائد في إحداث أي تغيير داخل الجماعة و ليس المواهب و القدرات الغير عادية التي يتمتع بها هولائي القادة وحدها فقط مسؤولة عن نجاحهم، و هذا ما أهملته نظرية الرجل العظيم (كمال لويس مليكة، 1970، ص. ص 248-249).

* - أن هذه النظرية تتعامل مع القيادة من منظور سياسي، و يغلب عليها التأثير بالنظام السائد في تلك الحقب، و هو النظام الذي يقدر الفرد و يعلي من شأنه على حساب الجماهير.

* - أن هذه النظرية تدرس القادة بعد أن أصبحوا عظماء و لكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع من خلاله التنبؤ بأي من الأفراد العاديين سيصبح قائدا عظيما (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 57).

6-1-2- نظرية السمات:

و ظهورها كان مع بداية القرن الماضي، و هي تقوم على أساس نظرية " الرجل العظيم " إلا أنها تعد أكثر علمية و منطقا في تحليلها لظاهرة القيادة.

و تعتمد هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن القادة لديهم سمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غير القادة و تؤهلهم في نفس الوقت لأن يكونوا قادة. و الهدف الأساسي لهذه النظرية يكون في تحديد هذه الخصائص و طرق قياسها و استخدام هذه الطرق في إختيار القادة (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص 627).

و من العلماء الذين نادوا بهذه النظرية، إدوارد تيد، و شستر برنارد، و أوروين هـ. شيل.

فالقائد الناجح في نظر إدوارد تيد هو من تتوافر فيه العشر (10) سمات التالية:

1- الطاقة الجسدية و العصبية، 2- الشعور القوي بالهدف و السبيل إلى تحقيقه، 3- الحماسة، 4- الذكاء، 5- الثقة بالنفس، 6- الإستقامة، 7- الإيمان، 8- الإدراك الفني، 9- المهارة التعليمية، 10- الحزم و القدرة على إتخاذ القرارات.

أما شستر برنارد فيؤكد على أن نجاح القائد يتوقف على توافره على جانبيين هامين هما:

* - الجانب الأول: و يتمثل في التفوق الشخصي في الإلمام بالأساليب الفنية، و هذا يتطلب تفوقا في الصحة الجسمية و المهارة، و الإدراك الحسي، و الذاكرة و المعرفة، و هو يرى أن أي فرد تتوافر فيه هذه السمات يكون، بالضرورة، قادرا على قيادة مرؤوسيه.

* - أما الجانب الثاني: فيتضمن التفوق الشخصي في التحلي بالعزيمة، و التصميم، و الإحتمال و الشجاعة.

أما أوروين هـ. شيل فيرى أن هناك سمات شخصية ينبغي توافرها لنجاح القائد رغم عدم إعترافه بالتعداد لإنعدام قيمته. و من ضمن هذه السمات، على سبيل المثال، التي يذكرها شيل لنجاح القائد، الإهتمام بالناس و حبهم، قوة الشخصية، إتجاه العمل نحو السلوك العملي. و عدم توافر هذه السمات كما يرى شيل من شأنه أن يقلل من فرص

نجاح القائد (محسن العبودي، 1984، ص. ص 24-25).

و عموماً، فإن سمات الشخصية التي تأكدت علاقتها الدالة إحصائياً بنجاح القيادة تتحدد في ثلاث مجموعات كما أشار إلى ذلك لونور كارتر سنة 1954، وهذه المجموعات هي:

(1)- تسهيل حصول الجماعة على الهدف: و تنطوي على السمات الضرورية لمساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها. و من أمثلتها الإستبصار، و الذكاء.

(2)- الإجتماعية: و تتضمن السمات الضرورية للمحافظة على قيام الجماعة بعملها. و من أمثلتها التعاون، و الشعبية.

(3)- شهرة الفرد: و تتضمن السمات المرتبطة برغبة الفرد في التعرف على الجماعة. و من أمثلتها الثقة بالنفس، و المثابرة (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص 629).

6-1-2-1-1) - تقييم نظرية السمات:

رغم الرواج الكبير الذي لاقته نتائج هذه النظرية في بداية القرن الماضي، فترة ظهورها، من قبل العديد من العلماء و الباحثين، و كذا أرباب العمل و رؤساء المنظمات على إختلاف طبيعة نشاطاتها، فإن عدد من الباحثين قد سجل عليها مآخذ عدة تتمثل على النحو التالي:

* - ألما تغافلت الظروف المحيطة بالقيادة، فمن غير الممكن أن نتفهم حقيقة جوهر ظاهرة القيادة من دون ربطها بالموقف الذي تمارس فيه، و كذا بالأفراد و الجماعات الخاضعين لها. و في هذا السياق يشير ستانفورد **Stanford** إلى أنه " يجب على أي نظرية شاملة في القيادة أن تضع في إعتبارها التفاعل بين كافة متغيرات القيادة لأن أي دراسة لأحد تلك المتغيرات على حدة بمعزل عن الأخرى قد يؤدي إلى إرتباطات دالة و لكنها غير مفيدة في فهم الواقع، فالقيادة ظاهرة متشابكة و النظر إليها من جانب واحد - السمات - و تجاهل ما عداه من جوانب لن يؤدي إلى فهم شامل و مثمر لها، و هو ما ظهر جلياً في تعارض نتائج الدراسات التي تمت في ظل نظرية السمات (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 61).

* - أكدت دراسات فليكس و نجرو و آخرون **Flix, Nigro & Others** التي أجريت سنة 1973 عدم توافر سمات شخصية مشتركة بين القادة. و أستخلصوا في بحوثهم أن القيادة تستند إلى مجموعة سمات تتغير تبعاً للوظائف التي تؤديها الجماعة، و الظروف التي تؤدي في إطارها هذه الوظائف. فسمات القائد الفعال في جماعة ما أو موقف ما قد تكون مختلفة عن سواها كلية لنفس القائد أو لقائد آخر في جماعة أو موقف مختلف (محسن العبودي، 1984، ص. ص 25-26).

و هذه النتيجة قد سبق و أن أكدتها دراسة تشارلز بيرد **Charles Bird** التي أجريت سنة 1940. فقد وجد بيرد من خلال دراسته لعشرين (20) قائمة من السمات تحوي كل واحدة منها مجموعة سمات تم الحصول عليها بإستبيانات مختلفة أنه لا توجد سمة واحدة مشتركة بين القوائم العشرين (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 331).

و بالمثل، لم يجد جينكتر **Jenkins** في دراسته التي أجراها سنة 1948، و التي تمحورت حول مراجعة عدد كبير من الدراسات التي تناولت مجموعة مختلفة من الأطفال و رجال الأعمال و المهنيين و العسكريين،

سمة واحدة أو مجموعة من السمات يمكن عزلها بحيث يمكن أن تفرق بين القادة و بين أعضاء الجماعة (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 331).

و في نفس السياق دائما، يشير رالف ستوجديل سنة 1948 بعد أن أستعرض عدد من الدراسات التي نشرت عن سمات الشخصية الضرورية لنجاح القيادة، و التي تضمنت العمر الزمني، حجم الجسم، الثقة بالنفس، الضبط الإنفعالي، الذكاء، المثابرة، المشاركة، المكانة السوسيو مترية، قوة العزيمة... إلخ، إلى أن نتائج هذه الدراسات غير ثابتة. فمثلا وجد أن العلاقة بين العمر الزمني و مكانة القيادة تتراوح بين - 0,37 و + 0,71، و بين المظهر و القيادة تراوحت بين - 0,20 و + 0,18، و بين الضبط الإنفعالي و القيادة تراوحت بين - 0,70 و + 0,18.

أما نتائج خمسة عشر دراسة فقد أثبتت وجود علاقة موجبة بين سمات الشخصية و فاعلية القيادة. فقد أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن الشخص الذي يشغل مركزا قياديا يزيد عن متوسط أعضاء الجماعة في الذكاء و المسؤولية، و المشاركة، و في المكانة السوسيو مترية، في حين أشارت نتائج عشر دراسات إلى أن القائد يزيد عن متوسط أعضاء الجماعة في المثابرة، و المبادرة، و الإجتماعية (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الإجتماعي، الجزء الثاني، 1985، ص 326).

* - عدم إتفاق أصحاب هذه النظرية على تعريفات محددة (إجرائية) للسمات المتفق عليها فيما يتعلق بفاعلية القيادة، و قد تجلّى حجم هذه المشكلة لستريكر Stryker في إحدى دراساته لخصائص القادة، حيث طلب من خمسة وعشرين مديرا أن يعرفوا خاصية الإعتمادية - و هي سمة شائعة الظهور في بحوث القيادة - فتبين له أنهم قد عرفوها بسبع و أربعين طريقة مختلفة، أمكن تصنيفها فيما بعد في خمسة و عشرين فئة (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 62).

* - كشفت بعض الدراسات السابقة عن أن سمات شخصية معينة مثل الذكاء، وفق ما أكدته دراسات ثرمان Torman، و الثقة بالنفس وفق ما أكدته دراسات دريك Drake و سسيل جيب و غيرها من سمات الشخصية الأخرى تميز القادة عن غير القادة في مواقف مختلفة، غير أن الدراسات التي أجريت في هذا المضمار لم تسفر إلا عن إتفاق ضئيل فيما بينها. فمثلا لم تجد دنكري في دراسة لها إختلافا في مظهر الطالبات اللائي أخترن للقيادة في مجالات النشاط الديني و الثقافي عن التابعات (كمال لويس مليكة، 1970، ص. ص 250-251).

و في هذا السياق يقول رالف ستوجديل " مع أن هناك إتفاقا على أن القادة متفوقون على غير القادة في بعض سمات الشخصية مثل الذكاء، و الإعتماد على النفس، و تحمل المسؤولية، و المشاركة الإجتماعية، فإن هناك حد أدنى من هذه الخصائص يكون مطلبا في القادة كما أن غير القادة، بدون شك، يمتلكون نصيبا من هذه الخصائص " (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص 629).

و ما يدعم قول ستوجديل هذا، نتائج الدراسة التي قامت بها هولنجوورت Hollingworth، و التي من خلالها وجدت أن القادة يجب أن لا يفوقوا الأتباع كثيرا في ذكائهم. فالفروق الكبيرة قد تعيق قيام علاقات قيادية نظرا لأن هذه الفروق قد تقلل من إحتمال توحيد الغرض بين القائد و الأتباع. و ترى هولنجوورت أن نمط القيادة لن ينشأ،

بل إنه سوف ينهار إذا زاد الفرق بين نسبة ذكاء القائد و الأتباع عن 30 نقطة (كمال لويس ملكة،1970، ص 250).

*- يرى هولندر و جوليان سنة 1969 أن عملية مراجعة أدبيات القيادة و فاعليتها و كذا الدراسات التي أجريت في هذا الميدان، قد بينت أن العلاقة ضعيفة أو قد تكون منعدمة بين سمات الشخصية و فاعلية القيادة. و سبب إخفاق نظرية السمات مرده أساسا، من وجهة نظر هذين الباحثين، إلى عجزها عن التمييز بين القيادة كعملية و القائد كفرد. و النظريات التي تعالج هذه الظاهرة تؤكد على ديناميكية فعالية القيادة (كعملية) و عوامل البيئة المحيطة بالجماعة و التي من شأنها أن تؤثر على فعالية القيادة (Frank.J.Landzy & Dona Turmbo,1976,) (P.P 378-379).

*- لقد أكدت عملية مقارنة سمات الأفراد الذين لم ينجحوا في أدوارهم كقادة، و أيضا، سمات الأفراد الذين لم يستطيعوا الوصول إلى المناصب القيادية بتلك الموجودة لدى الأفراد الناجحين على أنها مشتركة فيما بينهم. و عليه يمكن القول بأن بعض الأفراد ذوي القامة الطويلة باستطاعتهم أن يكونوا قادة ناجحين (الرئيس الأمريكي السابق أبراهام لنكولن) لكن البعض منهم ليس لهم الرغبة و لا القدرة على ذلك لا في الحاضر و لا في المستقبل. و بالمقابل، فإن هناك بعض الأفراد ذوي القامة القصيرة قد بلغوا مناصب قيادية عالية (نابليون بونابرت).

*- صعوبة التعامل مع السمات السيكولوجية التي لا يمكن ملاحظتها في علاقتها بسلوك الفرد. بمعنى آخر، أنه إذا قام فرد معين بسلوك معين فإنه من الصعب جدا معرفة السمة التي سببت هذا السلوك. هل هي سمة الذكاء، أو سمة المبادرة، أو سمة الخيال، أم ماذا؟.

و ما دامت هذه السمات لا يمكن ملاحظتها فوجودها من عدمه نستنتجه فقط من خلال السلوك الفردي أثناء عملية الإنتاج و هذا يزيد القضية أكثر تعقيدا.

*- إن سمات القائد الناجح، في حقيقة الأمر، هي نتيجة لأحكام إيجابية صادرة عن الآخرين بشأنها. و هذه الأحكام تجعل نظرة الآخرين للقائد على أنه ناجح بدلا من النظر إليه على أنه فاشل و هو كذلك فعلا.

*- و جود صعوبات كبيرة و جدلا حادا بين العلماء فيما يتعلق بقياس هذه السمات و المقاييس المستعملة لهذا الغرض (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني،1995، ص. ص 161-162).

و على الرغم من هذه الانتقادات الموجهة إلى نظرية السمات فإن بعض الباحثين أمثال فيلي و روبرت سنة 1969 قد نادوا بعدم هجرة هذه النظرية و ضرورة مواصلة البحث فيها لأن فشل الباحثون الأوائل في تحديد سمات شخصية عامة ربما يكون راجعا إلى عدم قدرتهم على إختيار و قياس السمات الأساسية (محمد عبد الله عبد الرحيم،1977، ص 193).

و ما يضطرنا إلى الأخذ بهذه النظرية أيضا، بشيء من التحفظ، أن القيادة لا بد أن يكون لها من المقومات و سمات الشخصية ما يرقى بها إلى هذه المرتبة و يميزها عن بقية التابعين، لكن تلك المقومات و السمات لا ينبغي أن ترقى إلى درجة الثبات.

6-2)- تناول الأنماط:

إن عدم قدرة دعاة نظرية السمات على تحديد سمات شخصية دقيقة تميز القادة الناجحين عن نظرائهم غير الناجحين وكذا عن الأتباع، و لما كان السلوك هو المحصلة النهائية لخصائص الفرد الشخصية، فقد بدا لبعض الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة، في بداية سنوات الأربعينات و حتى سنوات الستينات، ضرورة الإهتمام بدراسة السلوك (الذي يمكن قياسه) كونه أفضل إستراتيجية تمكنهم من فهم و قياس ظاهرة القيادة من نظيرتها السمات (التي يصعب قياسها) خاصة وأن ملاحظة القادة أثناء العمل قد كشفت عن فروق كبيرة بين نماذج القيادة.

و ما يدعم هذا الطرح تأكيد سيزلاجي و ولاس Szilagy & Wallace في كتابهما الموسوم " السلوك التنظيمي و الأداء " الصادر سنة 1980 من أنه نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث نظرية السمات في القيادة سنة 1940 و ما تلاها من سنوات، أين كانت تلك النظرية تركز على السمات الشخصية للقائد لنجاحه، فقد دعت الحاجة بالكثير من علماء النفس للإهتمام بالجانب السلوكي للقائد (محمد ناصر العديلي، 1995، ص 332).

كذلك، فإن روبرت كريثنر و أنجلو كينيكي Robert Kreitner & Angelo kinicki في كتابهما الموسوم " السلوك التنظيمي " الصادر سنة 1992 يدعمان هذا الطرح بتأكيدهما على أن بداية ظهور و تطور هذا التناول في دراسات القيادة كانت أثناء الحرب العالمية الثانية و ذلك نتيجة الأسباب التالية:

- تزايد الإهتمام بتطوير القادة العسكريين.
 - إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.
 - ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة لجورج إثنون مايو (حسين حريم، 2002، ص 269).
- فقد بين الواقع الميداني لهولائي الباحثين و المهتمين أن بعض القادة يعطي الأوامر و يصدر شتى القرارات دون أدنى إعتبار لأراء مرؤوسيههم، في حين أن هناك قادة آخرين يأخذون بعين الإعتبار آراء مرؤوسيههم قبل إصدار أي قرار. و هذه الفروق في نماذج القيادة، بطبيعة الحال، لها تأثير كبير على فاعلية الأفراد العاملين بالمنظمة (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص 630).

و للوقوف على النمط القيادي الواجب إعتماده لتحقيق هذه الفاعلية أجريت العديد من الدراسات، و التي كانت تفترض أن فاعلية القيادة في تحقيق أهداف المنظمة و رضا الأفراد العاملين يتوقف، بالدرجة الأولى، على نمط القيادة الذي يمارسه القائد في علاقته بالمرؤوسين. و وفق نتائج هذه الدراسات فإن المتغير المحدد لفاعلية القيادة هو ذلك المتغير المركب من مجموعة من الأنشطة و التصرفات التي يبدئها القائد و المشكلة في مجموعها لنمط قيادته.

و لكن قبل أن نخوض في دقائق هذه النظريات يجدر بنا أن نضع فاصلا منطقيًا بين مصطلح وظائف القائد، التي سنأتي على ذكرها لاحقًا في هذا الفصل في محور التناول الوظيفي، و بين مصطلح نمطه القيادي. فوظائف القائد هي العنصر الساكن (البنائي) في الموقف حيث تشير إلى ما يجب أن يفعله، أما سلوكه القيادي فهو العنصر الدينامي الذي يؤدي من خلاله القائد تلك الوظائف و يضعها موضع التنفيذ، أي أن السلوك يصدر عن القائد لتنفيذ الوظائف الموكلة إليه،

فالعلاقة بينهما تشبه نظيرتها بين الدستور و القانون، أو بين الأخير و لوائحه التنفيذية (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 84). و فيما يلي نماذج لهذه الدراسات:

6-2-1- دراسة جامعة إيوا Iowa 1939:

و هي أول دراسة رائدة أجريت في هذا المضمار. و قد قام بها كل من رونالد ليببيت Ronald Lippit، و رالف وايت Ralph White، و كيرت لوين Kurt Lewin، و بإشراف هذا الأخير الذي يعتبر الأب الروحي لمصطلح دينامية الجماعة. و قد أجريت هذه الدراسة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى مجموعات وفق نوع معين من السلوك طلب من المشرف (القائد) إيماده مع كل مجموعة. فقد تلقى مشرف كل مجموعة تعليمات بانتهاج نوع معين من السلوك تجاه تلاميذ المجموعة المخصص لها. و تتحدد أنواع السلوك التي طبقت من قبل الباحثين على عينة هذه الدراسة في ثلاثة أنواع هي: (1)- النمط الإستبدادي، (2)- النمط الديمقراطي، (3)- النمط الفوضوي (الترسلي).

و ما يهمنا من نتائج هذه الدراسة أن نقارن بين أثر النمط الإستبدادي و نظيره الديمقراطي في تحديد فاعلية القيادة. ففي النمط الإستبدادي، قام المشرف بتركيز جميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد مختلف الأنشطة و الإجراءات المسموح بها للأفراد القيام بها، و كان الثواب و العقاب يتم على أسس شخصية، و كان القائد هو مركز الإتصالات و المعلومات في الجماعة. و على العكس من ذلك، كانت القرارات في النمط الديمقراطي تتحدد نتيجة المشاركة و المناقشة الجماعية التي تتم بتشجيع و مساعدة من القائد، و كان الثواب و العقاب يتم على أسس موضوعية، و كانت هناك حرية في الإتصال بين أفراد المجموعة في تفاعلهم مع بعضهم البعض. و من أهم النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة ما يلي:

- 1- كان مقدار إنتاجية الجماعة في ظل النمط الإستبدادي أكبر من نظيره في ظل النمط الديمقراطي.
- 2- كانت درجة الإبتكار فيما تقوم به الجماعة من أنشطة أكبر في النمط الديمقراطي عنها في النمط الإستبدادي.
- 3- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الإستبدادي. فقد كان مقدار العمل الذي يقوم به أفراد الجماعة في النمط الإستبدادي ينخفض و أحيانا يتوقف بصورة نهائية عند مغادرة المشرف لمكان العمل، في حين أستمر مستوى العمل ثابتا و مستقرا في النمط الديمقراطي حتى في حالة مغادرة المشرف لمكان العمل.
- 4- كان رضا الأفراد الخاضعين للنمط الديمقراطي أكثر بكثير من رضا نظرائهم الخاضعين للنمط الإستبدادي.
- 5- الأفراد الخاضعين للنمط الإستبدادي أظهروا قدرا كبيرا من السلوك العدواني تجاه بعضهم البعض، في حين كانت هذه الظاهرة محدودة لدى الأفراد الخاضعين للنمط الديمقراطي.
- 6- كانت مؤشرات روح الفريق و التفاعلات الإجتماعية المكثفة في سلوك الأفراد الخاضعين للنمط الديمقراطي أكثر مقارنة بنظيرتها في سلوك الأفراد الخاضعين للنمط الإستبدادي، إضافة، إلى كثرة مؤشرات نزعات خضوعهم السليبي (أحمد صقر عاشور، 1979، ص. ص 161-163).

و تشير نتائج هذه الدراسة بشكل واضح إلى أن النمط الاستبدادي قد حقق إنتاجية أعلى من نظيره الديمقراطي، لكن هذه الإنتاجية كانت رهينة بممارسة المشرف الاستبدادي لضغطه على الجماعة و بوجوده في مكان العمل، أما فيما

يتعلق ببقية مؤشرات الفاعلية الأخرى، كالاتيكار، و الدافع للإنجاز، والرضا الوظيفي، و التماسك و التفاعلات الإجتماعية، فقد تفوق النمط الديمقراطي بوضوح على نظيره الاستبدادي (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 163).

6-2-1-1-1- تقييم دراسات جامعة إيوا:

رغم أن نتائج دراسات كيرت لوين و زميله قد شجعت عدد كبير من الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات لإختبار مدى فاعلية مختلف أنماط القيادة في تحقيق أهداف المنظمات على إختلاف طبيعة نشاطاتها، فإنه قد سجل عليها نقاط ضعف عدة من قبل عدد من الباحثين، و المتمثلة فيما يلي:

1- يرى مورينو أن كيرت لوين و زميله في دراساتهم على فاعلية أنماط القيادة قد أهملوا أمرين هامين:
* - أولهما هو عدم تدقيقهم في البناء السوسيو مترى لعينات الدراسة، و عدم تأكدهم من التكافؤ بين العينات في هذا البناء، و هو الأصل في نظرية مورينو.

* - أما ثانيهما فهو إحتمال أن الفرد الذي قام بدور المشرف الديمقراطي، كان يمكن أن يكون أصلح للقيام بدور المشرف الإستبدادي أو أنه لا يصلح للقيام بدور المشرف إطلاقاً، و نفس القول ينطبق على الفرد الذي قام بدور المشرف الإستبدادي.

و على هذا الأساس يرى مورينو أن أصل التجربة قد أهدأ و أن أهم إعداد لها لم يتم (كمال لويس مليكة، 1970، ص 870).

2- يرى الحناوي سنة 1974 أنه لا يمكن إعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في دراسات جامعة إيوا، و هم أطفال غير ناضجين، عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية و يقومون بمهام و أعمال معقدة.

3- يشير الحناوي سنة 1974، و كذا روبرت فيلمر Robert Fulmer في كتابه الموسوم " الإدارة الجديدة " الصادر سنة 1983 إلى أن منهجية البحث و الدراسة التي أتمدت من قبل القائمين على دراسات جامعة إيوا لم تكن محكمة و صارمة فقد كان هناك عدد كبير من المتغيرات التي لم تضبط و لم يعزل تأثيرها من قبل القائمين على هذه الدراسات و التي من بينها شخصية الأفراد، و دوافعهم، و قدراتهم (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 163)، (حسين حريم، 2002، ص 271).

4- يرى كمال لويس مليكة سنة 1963، و كذا روبرت فيلمر سنة 1983 أنه من الصعب أن نتوقع الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أجريت مثل هذه الدراسة في ثقافة و مجتمع آخر غير المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 163)، (حسين حريم، 2002، ص 271).

6-2-2- دراسات جامعة ميتشغان:

و قد أجريت عقب دراسات جامعة إيوا من قبل عدد من الباحثين أمثال ماكوبي و مورس سنة 1950، كاتز و كان سنة 1951 و سنة 1952، كان سنة 1956 جانجولي سنة 1957، بوس سنة 1957، و قد ركزت على دراسة نمطين من الإشراف (رنسيس ليكارت، 1966، ص 28).

و قد كانت هذه الدراسات تهدف إلى التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة و المتغيرات المرتبطة به و مقارنته بنمط سلوك المشرف و المتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

و من أهم النتائج التي أسفرت عنها دراسات جامعة ميتشغان وفق ما أوردها رنسيس ليكرت سنة 1961 في كتابه الموسوم " أنماط جديدة في الإدارة " ما يلي:

أولاً: أن سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة أتسم بما يلي:

(أ) - إشرافه على مرؤوسيه تميز بالعمومية و عدم التعرض للتفصيلات.

(ب) - إهتمامه الكبير بكيان و مشاعر المرؤوسين و منحه الأولوية القصوى للأمور المتعلقة بالأفراد كبشر.

(ت) - إستحواذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته.

ثانياً: أن سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة أتسم بما يلي:

(أ) - ممارسته أسلوباً دقيقاً و تفصيلياً على مرؤوسيه.

(ب) - يتدخل كثيراً في عملية أداء مرؤوسيه لمهامهم.

(ت) - يهتم بشكل كبير بأمور العمل و الإنتاج على حساب كيان المرؤوسين و مشاكلاتهم.

(ث) - إستحواذ عملية الإشراف و التفاعل مع مرؤوسيه على نسبة ضئيلة من وقت عمله.

كذلك، وجد القائمون على هذه الدراسات أن درجة رضا الأفراد العاملين في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة، و التي يمارس فيها المشرف النمط الديمقراطي، كانت مرتفعة مقارنة بنظيرتها لدى الأفراد العاملين بالأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

و لقد أصطلح ليكرت على نمط الإشراف من النوع الأول (النمط الديمقراطي) نمط الإشراف الموجه للعاملين إشارة إلى تمرکز إهتمامات المشرف على مرؤوسيه، و على نمط الإشراف من النوع الثاني (النمط الديكتاتوري) نمط الإشراف الموجه للإنتاج إشارة إلى تمرکز إهتمامات المشرف على الإنتاج.

و بناء على نتائج دراسات جامعة ميتشغان هذه يشير ليكرت إلى أن نمط الإشراف المتمركز في المرؤوسين، مقارنة بنظيره المتمركز في الإنتاج، قادر على أن يحقق للمنظمة إنتاجية أعلى و للعاملين رضا وظيفي أفضل. و السبب في ذلك، حسب رأيه، العلاقة الجيدة التي تربط المشرف بالمرؤوسين مما يمكنه من إعطائهم مسؤولية أكبر في العمل و من ثم إثارة دافعيتهم، بشكل كبير، للعمل، و هذا ما لا نتبينه في نمط الإشراف المتمركز في العمل أين تكون كل من إنتاجية المنظمة و الرضا الوظيفي للعاملين في أدنى المستويات نتيجة الإهتمام المفرط للمشرف بأهداف العامل في مقابل إهماله لكيان و مشاعر الأفراد العاملين (أحمد صقر عاشور، 1979، ص. ص 163-165).

6-2-1- تقييم دراسات جامعة ميتشغان:

إذا كانت دراسات جامعة ميتشغان قد ساهمت بقسط كبير في تبيان أهمية سلوك القائد في توضيح ماهية ظاهرة

القيادة، فإنها، بالمقابل، كانت عرضة لإنتقادات العديد من الباحثين من أهمها ما يلي:

* - صعوبة إستنتاج علاقات سببية بين نمط القيادة و معايير الفاعلية. فإفتراضها لنمط الإشراف متغير مستقل، و للإنتاجية و الرضا الوظيفي متغير تابع، يفتقد للدليل المنهجي و التجريبي. فقد أشار كان في مقال له خاص بتقييم دراسات جامعة ميتشغان إلى أنه لا توجد هناك علاقة منتظمة و واضحة لنمط الإشراف بإنتاجية و رضا العاملين بمكوناته المختلفة. فدراسات جامعة ميتشغان لم تتضمن أي تحكم أو تطويع للمتغير المستقل (نمط سلوك المشرف) و متابعة هذا التحكم على المتغيرات المستقلة (الإنتاجية و الرضا الوظيفي). و في غياب مثل هذه الضوابط المنهجية، لا يمكن إستنتاج علاقات سببية(حنفي محمود سليمان،1978، ص 74).

* - يشير فيكتور فروم سنة 1964 إلى إمكانية وجود علاقات سببية في اتجاه مغاير لما أفترضته دراسات جامعة ميتشغان. فقد يكون نمط الإشراف المتمركز في المرؤوسين هو نتيجة لإرتفاع الإنتاجية و ليس سببا لها، و كذلك الحال، بالنسبة لنمط الإشراف المتمركز في الإنتاج، فقد يكون الإهتمام بالإنتاج من قبل المشرف هو نتيجة لإنخفاض الإنتاجية و ليس سببا لها. و دراسات جامعة ميتشغان لا تقدم إجابات حاسمة لهذه التساؤلات (أحمد صقر عاشور،1979، ص 165).

6-2-3- دراسات جامعة أوهايو:

في الوقت الذي كانت في دراسات جامعة ميتشغان جارية، كان هناك فريق من الباحثين في علم النفس و علم الاجتماع و علم الإقتصاد من جامعة أوهايو أمثال فليشمان 1953 Flichmen ، و هالين و وينر 1957 Halppin & Winer، يحاولون، دراسة أبعاد السلوك القيادي، و كذا متغيرات الفاعلية المرتبطة بهذه الأبعاد. و قد صنفت هذه الدراسات السلوك القيادي على أساس بعدين هامين هما:

أ- بعد الحساسية (الإهتمام بالعاملين).

ب- بعد تنظيم العمل (الإهتمام بالإنتاج) (أحمد صقر عاشور،1979، ص 161).

و في إطار هذا التصور لسلوك القادة أجرى القائمون بهذه الدراسات عدة بحوث ميدانية لمعرفة تأثير هذين البعدين في سلوك المرؤوسين و من ثم في عملية أدائهم.

و يلخص فيكتور فروم سنة 1976 نتائج هذه الدراسات التي أجريت فيما بين سنتي (1947-1974)، في النقاط التالية:

1- أن مرؤوسي قادة بعد الحساسية هم أكثر رضا عن سلوك قادتهم من مرؤوسي قادة بعد تنظيم العمل، كما أن مرؤوسي قادة بعد الحساسية أقل تغيبا و شكوى من مرؤوسي قادة بعد تنظيم العمل.

2- أن العلاقة بين نمط القيادة و الفاعلية في الأداء ترتبط أكثر ما ترتبط بطبيعة العمل. فقد وجدت علاقة سلبية بين بعد الحساسية و الفاعلية في الأداء لدى قادة الطائرات الحربية، بينما وجدت علاقة إيجابية بين بعد الحساسية و الفاعلية في الأداء لذي بعد قادة المنظمات الإنتاجية.

3- ضرورة البحث عن مختلف المتغيرات الظرفية التي تؤثر في العلاقة بين بعدي الحساسية و تنظيم العمل من جهة، و معايير الفاعلية من جهة أخرى (عشوي مصطفى،1992، ص. ص 160-161).

4- أن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد الحساسية يعمل على إيجاد جو من الصداقة و الثقة بينه و بين مرؤوسيه، كما أنه يحترم أفكارهم و مشاعرهم.

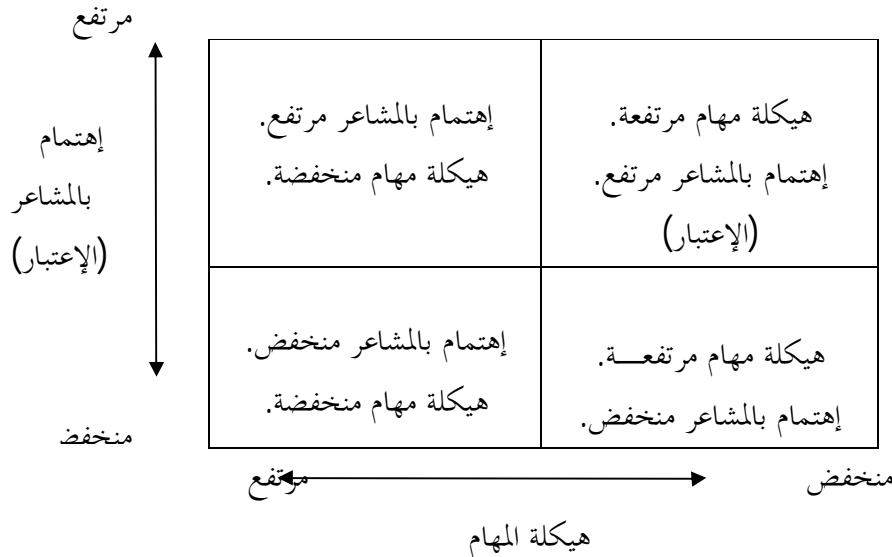
5- أن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد تنظيم العمل يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه، كما يحدد أدوارهم في إنجاز الأهداف و يؤسس قنوات إتصال واضحة بينه و بين مرؤوسيه، كما يقوم بتوزيع أعباء العمل و الرقابة عليهم بشكل عادل.

6- أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد. و هذه النتيجة تناقض نتائج دراسات جامعة إيوا و كذا نظيرتها لجامعة ميتشغان القائلة بأن القائد يظهر سلوكا لبعده واحد فقط في كل مرة يمارس عملية القيادة.

7- أن القائد الذي يملك درجة عالية على كل من البعدين يحقق، بالضرورة، الرضا و الإنجاز الجماعي لمرؤوسيه (فواد الشيخ سالم وآخرون، 1982، ص 149). و هذا ما تم التأكيد عليه، فعلا سنة 1976 من قبل لارسن و هانت و أذربورن. Larson.L.L., Hunt.J.G., Osborn.R.N.

كذلك، أدت دراسات جامعة أوهايو إلى تصميم إستبيانات و إختبارات لقياس نمط القيادة منها " إستبيان وصف سلوك القائد " (The Leader Behavior Description) (LBDQ) (Questionnaire) الذي طوره هالبن و ونر و ستوجديل Halpin & B.J. Winer & R. Stogdill في سنوات الأربعينات، و الذي يقيس إدراكات المرؤوسين لسلوك القائد (محمود المساد، 2003، ص 112)، و إستبيان " رأي القائد لنفسه " (Leader Opinion Questionnaire) الذي يقيس إدراك القائد لنمطه القيادي (عمار الطيب كشروود، المجلد الثاني، 1995، ص 163).

و الشكل التالي كما قدمه سيزلاجي و والاس في كتابهما الموسوم " السلوك التنظيمي و الأداء " الصادر سنة 1980 يوضح نموذج جامعة أوهايو في القيادة (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 338).



شكل رقم (28) يوضح نموذج جامعة أوهايو

في القيادة.

6-2-3-1) - تقييم دراسات جامعة أهايو:

لقد قام كورمان Korman سنة 1966 بتقييم نتائج دراسات جامعة أهايو، و أسفر هذا التقييم على ما يلي:

(1) - عدم وجود علاقة واضحة ذات دلالة إحصائية بين بعدي الحساسية و تنظيم العمل من جهة، و متغيرات الفاعلية من جهة ثانية. فالنتائج التي تشير إلى وجود مثل هذه العلاقة تمثل نسبة ضئيلة من مجموع نتائج هذه البحوث.

(2) - لم تتضمن هذه البحوث أي دراسة لمتغيرات الموقف التي بإمكانها أن تؤثر على العلاقة بين بعدي سلوك القائد و متغيرات الفاعلية (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 167).

(3) - عدم إهتمام هذه الدراسات ببلورة بعد ثالث يتمثل في إمكانية الجمع بين خصائص القيادة وفق بعد الحساسية و خصائص القيادة وفق بعد تنظيم العمل. بمعنى آخر، بعد يأخذ بعين الإعتبار الإهتمام بالعاملين قدر الإهتمام بالعمل (عشوي مصطفى، 1992، ص 161).

(4) - إن إفتراض دراسات جامعة أهايو القائل بأن سلوك القائد المهتم بالعمال و المهتم بالعمل، عاملان مستقلان أمرا يدعوا إلى التساؤل. ففي هذا المضمار وجد بالز و بورغثا و كوش Bales.R.F, Borgata.E. & Couch.A. في دراستهم التي أجريت سنة 1954 أنه من الصعب جدا لقائد ما أن يكون مهتما بالعمال و في نفس الوقت مهتما بالعمل و بنفس المستوى. و أستنتج بالز وزملاؤه أنه من الأفضل ممارسة هذين البعدين من السلوك من قبل شخصين مختلفين حتى و لو أنه من الممكن في بعض المواقف في الحياة العملية أن نجد بعض القادة مهتمين بالعمال و العمل في نفس الوقت و بنفس المستوى، و لكن هذه القدرة ليست موزعة توزيعا طبيعيا بين جميع أفراد المجتمع.

(5) - أسفرت بعض الدراسات التقييمية لدراسات جامعة أهايو عن وجود إختلافات بين إجابات الأتباع على إستبيان " وصف سلوك القائد " و إجابات القادة على إستبيان " رأي القائد في نفسه "، و هذا يدل على أن نظرة القادة لسلوكهم تختلف عن نظرة الأتباع له، الأمر الذي يجعل من مسألة قياس القيادة بصفة عامة، و أنماطها بصفة خاصة، أكثر تعقيدا. أي هل نقيس أنماط القيادة من خلال رأي القائد في نمطه القيادي أو من خلال رأي الأتباع فيه؟ (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 165-166).

و بناء على هذا التقييم يرى أحمد صقر عاشور أن نتائج دراسات جامعة أهايو قد أقتصرت مساهمتها على تعريف أبعاد السلوك القيادي، أما علاقة هذا السلوك بمتغيرات الفاعلية فلا زالت تفتقد إلى البراهين التجريبية (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 167).

و أخيرا، وعلى الرغم من هذه الإنتقادات الموجهة لدراسات جامعة أهايو، فإنها، كما يشير إلى ذلك فريد لوثانز Fred Luthans في كتابه الموسوم " السلوك التنظيمي الصادر سنة 1989 لها أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعدين (الأفراد و العمل) في تقييم القيادة، هذا من ناحية، و من ناحية أخرى، على سد الفجوة بين

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على العمل، و مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على العامل (حسين حريم، 2002، ص 272).

6-2-4- دراسات جامعة هارفارد:

على الرغم من أن هدف دراسات كل من جامعة ميتشيغان و جامعة أوهايو و جامعة هارفارد كان واحداً و هو الوقوف على محددات فاعلية القيادة، إلا أن المدخل الذي أعتمده فريق باحثي جامعة هارفارد في تحقيق هذا الهدف، و أيضاً، الأساليب المستخدمة في ذلك كانت جد مختلفة.

فقد أعتمد كل من بيلز و سلاتر- من جامعة هارفارد- في دراستهم للقيادة على جماعات طلابية صغيرة مصطنعة داخل المصنع من خلال ملاحظة سلوك أفرادها بواسطة ملاحظين يستخدمون شاشات تسمح بالرؤية في إتجاه واحد. و من أمثلة التجارب التي أجريت من قبل باحثي جامعة هارفارد، تلك التي من خلالها قام بيلز بدراسة ثلاثين مجموعة كل واحدة تتكون من خمسة أفراد من دون قائد يلتقون معاً أربع مرات. و المهمة الموكلة لكل مجموعة تتمثل في إيجاد حل لإحدى المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية يقبله كل الأعضاء، و كان الإجراء المتبع أن يطلب من كل عضو بعد كل جلسة ترتيب الأعضاء الآخرين تنازلياً على أربعة مقاييس تحدد من منهم يسهم بأفضل الأفكار، و من يوجه المناقشة، و من يجبه، و من لا يجبه.

و قد أسفرت هذه الدراسات على نتائج مشابهة لتلك التي توصل إليها باحثي جامعة ميتشيغان و جامعة هارفارد، فقد خلص بيلز و مساعديه إلى أنه في الجماعات الصغيرة يظهر نوعين من القادة هما:

*- القائد الوجداني الاجتماعي: و هو الذي يعمل على تسهيل تعامل الآخرين معه و التحدث إليه، و يسعى لتقديم المساعدة السيكولوجية لهم، و يعمل على حل مشاكلهم بمختلف أبعادها، و أيضاً، الحفاظ على ديمومة وحدة الجماعة بمعالجة و تسوية الصراعات التي تحدث بين أعضائها.

*- قائد المهمة: و هو الذي تكون نشاطاته متعلقة أساساً بعملية إنجاز المهام، كونه يصدر العديد من الإقتراحات و التعليمات، و يمارس باستمرار ضغوطاً على أعضاء الجماعة لتحقيق الهدف، الأمر الذي قد يؤدي إلى نشأة التوتر و الإحباط لدى بعض أعضائها.

و هذين الدورين (القائد الوجداني، و قائد المهمة) وفق ما أشارت إليه نتائج دراسات جامعة هارفارد لا يؤديان من قبل فرد واحد، أي أن القائد لا يستطيع إلا أن يكون أحدهما فقط، على إعتبار أن كل دور يستلزم مهارات مختلفة عن الآخر (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص. ص 92 - 94).

6-2-4-1- تقييم دراسات جامعة هارفارد.

إن نتائج دراسات جامعة هارفارد، من منظور عدد من المهتمين بالبحث في الميدان الإداري من أمثال طريف شوقي محمد فرج، لم تحظ بذلك القدر من الصيت الذي حققته نتائج دراسات جامعة ميتشيغان و جامعة أوهايو كونها ركزت على ديناميات الجماعات الصغيرة و لم تستخدم جماعات عمل حقيقية، فضلاً عن أن طبيعة عيناتها حدت من قابلية نتائجها للتعميم (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 94).

و عندما وجد أن الحياة العملية هي أكثر تعقيدا من أن يقسم سلوك القائد إلى بعدين فقط، ظهرت نظريات جديدة صنفت سلوك القائد إلى عدة أبعاد، و التي من أهمها ما يلي:

6-2-5- نظرية الخط المستمر:

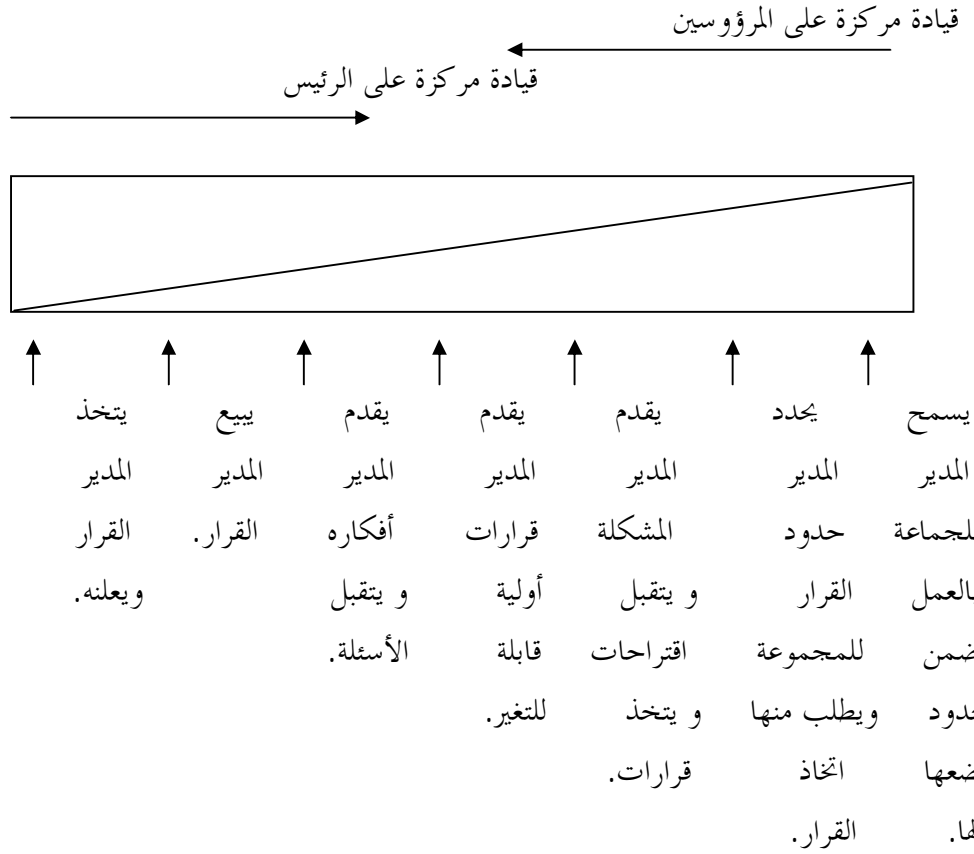
قدمت هذه النظرية سنة 1957 من قبل الباحثين روبرت ثانينبوم و وارين شميدت R.Tannenbaum & W.Shmidt في كتابهما الموسوم " كيف تختار النمط القيادي " (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص69).

و قد كان الأساس في تقديم هذه النظرية هو مواجهة المديرين للعديد من الصعوبات في تحديد الأسلوب الأمثل لإتخاذ القرار من ناحية المشاركة بينهم و بين مرؤوسيه في معالجة المشاكل المطروحة على مستوى المنظمة، و أن معظم المديرين ليسوا متأكدين من المدى الذي عليهم أن يقوموا فيه بإتخاذ القرارات بأنفسهم أو يفوضوا جزء من سلطاتهم في إتخاذ القرار للمرؤوسين.

و تعد هذه النظرية تحليلا لتصرفات القائد المختلفة و المحتملة فيما يتعلق بدرجة السلطة التي يحتفظ بها لنفسه في عملية إتخاذ القرارات و مقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين للمشاركة في هذه العملية (حمدي فؤاد علي، 1981، ص 229). و يتمثل مضمون نظرية الخط المستمر في القيادة في تحديدها للعلاقة بين القائد و الأتباع على أساس خط متواصل، نهاية الطرف الأيسر منه يحدد سلوك القائد الديكتاتوري، بينما نهاية الطرف الأيمن منه يحدد سلوك القائد الديمقراطي، و بين نهايتي أو طرفي هذا الخط توجد عدد من أساليب القيادة، و الذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في منحها لمرؤوسيه في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

و تشير هذه النظرية إلى عدم وجود نمطا قياديا واحدا يمكن إستخدامه بنجاح في كل المواقف و الأزمنة، و إنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم مع الموقف. بمعنى آخر أن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالإعتبار قدرات القائد نفسه و قدرات مرؤوسيه و الهدف المراد تحقيقه و غيرها من المتغيرات، و هذا يعني أن القائد يجب أن لا يختار أسلوبا ديكتاتوريا أو ديمقراطيا و إنما يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص147).

و الشكل التالي يوضح مضمون نظرية الخط المستمر في القيادة لثانينبوم و شميدت (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص147).



شكل رقم (29) يوضح مضمون نظرية

الخط المستمر في القيادة لثانينبوم و شميدت.

6-2-6) نموذج بوور و سيشور Bower & Seachore:

تعتبر أعمال بوور و سيشور إمتداد لنظيرتها لباحثي جامعة ميتشيغان. فقد توصلا، بعد قيامهما بمراجعة مكثفة لتراث البحوث العاملة في القيادة، و المقارنة بين الأبعاد التي توصلت إليها، إلى وجود مضامين مشتركة بين عوامل تلك الدراسات، و قد خلاصا إلى أنه بالإمكان التعبير عن تلك الأبعاد من خلال نسق رباعي في القيادة. و الأبعاد الأربعة المقترحة من قبلهما هي:

- * - بعد المساندة: و يشير إلى السلوك الذي يمنح الآخرين الشعور بالقيمة و الأهمية الشخصية.
- * - بعد تيسير التفاعل: و يشير إلى السلوك الذي يشجع أعضاء الجماعة على تطوير علاقات وثيقة فيما بينهم.
- * - بعد تحديد الأهداف: و يشير إلى السلوك القادر على إذكاء الحماس بين العاملين لتبني أهداف الجماعة و المنظمة على السواء و إنجازها بأفضل مستوى ممكن.

* - بعد تيسير الإنتاج: و يشير إلى مجموع النشاطات و الأفعال التي من شأنها المساعدة في إنجاز الأهداف بمختلف الوسائل كالنخطيط و التعاون... إلخ (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 94).

و يشير بوور و سيشور إلى أن تلك الأبعاد توجد في الجماعات غير الرسمية بنفس درجة وجودها في الجماعات الرسمية، وقد حاولا كسابقيهم أن يدرسا العلاقة بين تلك الأبعاد و بين مجموعة من مؤشرات الفاعلية التنظيمية، و توصلا إلى نتائج يصعب تعميمها لإعتبارات عديدة، أشارا إليها و هما بصدد ممارسة النقد الذاتي لنموذجهما بقولهما: " إن السلوك القيادي ليس هو المتغير الوحيد الذي يحدد الأداء و الرضا، ذلك أن هناك متغيرات تتصل بطبيعة العمل، و العوامل الشخصية، و الدافعية، تمارس، هي الأخرى، دورا جوهريا في تحديد فاعلية القيادة (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 95).

6-2-7- نظرية الأنظمة القيادية الأربعة:

و قد تم تقديمها سنة 1961 من قبل العالم الأمريكي رنسيس ليكارت ذو الاهتمامات السيكو إجتماعية، و الإدارية في كتابه الموسوم " أنماط جديدة في الإدارة " و مضمون هذه النظرية يشير إلى وجود أربعة أنظمة تتبع من قبل الإدارة في علاقتها مع الأفراد، و تشكل هذه الأنظمة مقياسا إستمراري من أسلوب إستبدادي مطلق إلى أسلوب يتسم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي بين الرؤساء و المرؤوسين، و هذه الأنظمة هي:

النظام رقم (1): و يصطلح عليه بالنظام الإستبدادي المطلق، و من أهم مميزاته غياب الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين، و يتضح ذلك من إنفراد الرئيس أو القائد بإتخاذ جميع القرارات و فرضها على المرؤوسين لتنفيذها من دون إعتبار لحاجتهم و آرائهم. و لتأمين تنفيذ هذه القرارات فإن القائد لا يتوانى في فرض العقوبات و التلويح بها. و فيما يتعلق بالجانب الإجتماعي فإن درجة التفاعل بين الإدارة و الأفراد تكون متدنية جدا مما يؤدي بالضرورة إلى أن تكون ظاهرتي الشك و الريب أهم ميزات نظام العلاقات القائم بالمنظمة.

أما النظام (2): الذي يمكن إعتباره إمتداد للنظام السالف الذكر فيصطلح عليه بالنظام الإستبدادي الخير، نتيجة لبعض التحسينات التي يتم إدخالها عليه. فهو يأخذ بعين الإعتبار حاجات المرؤوسين، و فيه تعتمد المكافآت و العقوبات كأدوات في عملية تحفيز الأفراد العاملين، إضافة إلى منحه لجزء من عملية التفويض للمستويات الإدارية المتوسطة و الدنيا من البنية التنظيمية.

أما النظام رقم (3): فيصطلح عليه بالنظام الإستشاري و يتسم بأنه يوفر قدر معين من الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين، ففيه يأخذ بدرجة معقولة برأي العاملين في المهام الموكلة إليهم مع إستمرار حق الإدارة بقبول أو رفض المقترحات المقدمة من العاملين و فيه، أيضا، تعتمد عملية الترغيب (المكافآت) بدلا من عملية الترهيب (العقوبات) في إثارة دافعية الأفراد للعمل. كذلك فإن النظام الرقابي للمنظمة يتم تغييره في ظل هذا النظام، بصفة أكثر، مقارنة بالنظام رقم (1) و النظام رقم (2) حيث يسمح فيه بتفويض المستويات الإدارية الدنيا بكثير من مداخل الإجراءات الرقابية.

أما فيما يتعلق بالنظام رقم (4): فغالبا ما يصطلح عليه بالنظام المشارك، حيث العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين تعتمد على الثقة التامة، و في هذا النظام يشارك جميع العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل في

المنظمة، وتستغل القدرات و الإمكانيات إلى أقصى حد، خاصة، في حالة توافر المعلومات لجميع العاملين و مشاركتهم في القرارات المصيرية.

و يشير ليكرات بهذا الخصوص، إلى أن الأداء الجيد و المعنويات العالية، و الإتجاهات الإيجابية، و العلاقة الحسنة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة (رؤساء و مرؤوسين) مرتبطة دائما بالنظام رقم (4) مقارنة بالأنظمة الثلاثة السالفة الذكر كونه يساعد المنظمة على خفض نسبة كل من ظاهرة دوران العمل، و الغياب، و الشكاوى، و أيضا، زيادة مستويات الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي للعمال.

و على ضوء ما سلف ذكره، و من وجهة نظر الدافعية في المجال الوظيفي، يعتبر النظام (4) هو المساهم الأكبر في إستشارة الدافعية و الإستثمار الإيجابي لمجهودات الأفراد العاملين فيما يقومون به من أعمال (على عسكر، بدون تاريخ، ص. ص 49-50).

و من النقاط الإيجابية الهامة المسجلة على نظرية رنسيس ليكرات هذه هو إتجاهها نحو التركيز على قيمة و أهمية عنصر الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، و التي غالبا ما تصرف و تهدر من خلال إرتفاع مستويات ظاهرة دوران العمل و الغياب و غيرهما من الظواهر، نتيجة إنتهاج أنماط قيادية غير ملائمة في التسيير.

و يرى ليكرات أن عملية تسيير المنظمة يمكن أن تبدأ من أي من الأنظمة الثلاثة الأولى المشار إليها سلفا إلى النظام الرابع، و يقتضي ذلك إحداث تغييرات جوهرية في أنماط القيادة الإدارية حتى يصبح المديرين أكثر إهتماما بالفرد العامل و التركيز على بناء الفريق و الإتصالات المفتوحة و مشاركة جميع الأفراد العاملين في صياغة و بناء أهداف و معايير الأداء و نماذج أخرى لإتخاذ القرار المشترك على نحو أوسع (عمار الطيب كشروود، المجلد الثاني، 1995، ص 175).

و خلاصة القول، أن أهم خصائص هذه النظرية، من منظور رنسيس ليكرات، تتحدد في النقاط التالية:

- شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها هي إنعكاس لقيمه و أهدافه الشخصية.
- توحيد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة، و أيضا، أهداف جماعة العمل التي ينتمي إليها.
- فاعلية عملية الإتصال التنظيمي.
- قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية إتخاذ القرارات التنظيمية.
- إمكانية ممارسة التأثير في عملية إتخاذ القرارات التنظيمية في إطار النسق الرابع أكثر من نظيراتها في إطار الأنساق الأخرى.
- كلما أقترب نسق أي منظمة من النسق الرابع، فإن عملية الإتصال و إتخاذ القرارات و دوافع المرؤوسين تكون أحسن.

و كإقتراح عملي لتحقيق الفاعلية في عملية إتخاذ القرارات، فإن ليكرات يدعو إلى حل المشاكل بواسطة تشكيل (تنظيم) ما أسماه بالجماعات المتناسقة، التي يقصد بها قيام كل مشرف بتشكيل (تنظيم) مرؤوسيه في جماعة متناسقة يكون هو نفسه عضوا فيها لتسهل هذه الجماعة في حل المشاكل، كما يشكل المشرفين جماعة ثانية متناسقة، و بالتالي فإن أغلب المشرفين يكونوا أعضاء في جماعتين، جماعة أولى يكونون فيها رؤساء (قادة) مع

مرؤوسيههم و جماعة ثانية يصبحون فيها أعضاء مع زملائهم و مرؤوسيههم (عشوي مصطفى، 1992، ص. ص 163-164).

6-2-8- نظرية الشبكة الإدارية (1964-1978):

قدمت هذه النظرية، التي هي في حقيقة الأمر، إمتدادا لنتائج دراسات جامعة ميتشيغان، في جامعة تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، من قبل الباحثين روبرت بلاك و جيمس موثون R.Black & J.Mouton اللذان يرفضان النظر إلى عملية القيادة بمفهوم التناقض بين الطرفين المنعوتين بثنائية (الإستبدادي و الديمقراطي) أو (الإنتاجية و الإنسانية) (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 168). و يتمثل مضمون هذه النظرية في أنها تصنف السلوك القيادي على أساس أسلوبين أساسيين هما:

- مدى الإهتمام بالعمل.

- مدى الإهتمام بالعاملين.

و قد قام الباحثين بتوضيح هذين الأسلوبين في إطار شبكة يمثل بعدها الأفقي الإهتمام بالعمل و بعدها الرأسي الإهتمام بالعاملين، و بتباين درجات الإهتمام على كل من البعدين الأفقي و الرأسي يمكن تمييز خمسة أنماط للقيادة هي:

* - النمط الأول (1-1) و يصطلح عليه بالقيادة السلبية، و هو الذي يكون إهتمامه بكل من العمل و العاملين منخفضا.

* - النمط الثاني (1-9) و يصطلح عليه بالقيادة العملية، و هو الذي يكون إهتمامه بالعمل مرتفعا و بالعاملين منخفضا.

* - النمط الثالث (9-1) و يصطلح عليه بالقيادة الإجتماعية و هو الذي يكون إهتمامه بالعمل منخفضا و بالعاملين مرتفعا.

* - النمط الرابع (5-5) و يصطلح عليه بالقيادة المتحادة و هو الذي يكون إهتمامه بكل من العمل و العاملين متوسطا.

* - النمط الخامس (9-9) و يصطلح عليه بالقيادة الجماعية و هو الذي يكون إهتمامه بكل من العمل و العاملين مرتفعا و هذا النمط حسب رأي بلاك و موثون هو أفضل الأنماط القيادية لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل جيد (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 151).

و الشكل التالي يوضح مضمون نظرية الشبكة الإدارية في القيادة لبلاك و موثون (محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، ص 71).

9	نمط (9-1) قيادة اجتماعية								نمط (9-9) قيادة جماعية
8									
7									
6									
5				نمط (5-5) قيادة متجاذبة.					
4									
3									
2									
1	نمط (1-1) قيادة سلبية.								نمط (1-9) قيادة عملية.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

6-2-8-1- تقييم نظرية الشبكة الإدارية.

و رغم أن نظرية الشبكة الإدارية قد نالت ترحيبا كبيرا من قبل الباحثين و الدوائر العلمية، و أستعملت كأساس لبرامج التطوير التنظيمي نظرا لما تقدمه للإداريين من مساعدة على معرفة و تطوير أسلوبهم القيادي الأكثر فاعلية و قبولا، فإن الدراسات العلمية التي أجريت لإختبار فروضها قد أشارت إلى وجود عدد من الثغرات المنهجية بها، و التي من أهمها:

*- أنه من النادر الحصول على الأنماط القيادية الخمسة بمعناها الدقيق عند تطبيق نظرية الشبكة الإدارية في مواقف العمل. بمعنى آخر يحتمل أن يكون المدير من النمط القيادي (3-6) أو (7-4) أو (6-4) و ما شبه ذلك.

* - أن النمط الذي يختاره المديرون على أنه الأكثر وصفاً لنمطهم القيادي (نمط 1-9 مثلاً) كثيراً ما يكون مختلفاً عما هم عليه فعلاً. فإختيارهم لنمط قيادي معين إن دل على شيء فإنما يدل على النمط الذي يريدون أن يظهرهوا به أمام الآخرين.

* - أن مكونات كل نمط قيادي توجد على درجة ما في كل مدير.

* - أن النمط الذي يتسم به كل مدير يتأثر بعدد من المتغيرات الموقفية المحيطة به و التي من بينها شخصية الرئيس المباشر، و طبيعة المرؤوسين، و طبيعة العمل... إلخ (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 171).

و خلاصة القول، و من خلال إستعراضنا لنتائج عدد من الدراسات التي أجريت في إطار تناول الأنماط يتبين لنا جلياً أن محور هذه الدراسات كان يدور حول تصنيف السلوك القيادي إلى نمطين رئيسيين، النمط الديكتاتوري (النمط المهتم بالعمل و الإنتاج) و النمط الديمقراطي (النمط المهتم بالعاملين و العلاقات الإنسانية). و قد كان الهدف الأساسي لهذه الدراسات يتمثل في محاولة تحديدها للنمط القيادي الفعال، و قد أسفرت نتائج بعض هذه الدراسات على أن النمط القيادي الفعال يتمثل في النمط الديمقراطي (النمط المهتم بالعاملين) كما هو الحال في دراسات كيرت لوين و زميليه، و جامعة ميتشغان، و رنسيس ليكرت، في حين أكدت نتائج دراسات جامعة أوهايو، و ثانينوم و شميدت، و بلاك و موثون أن النمط القيادي الفعال هو الذي يعطي إهتمام أكبر لكل من العمل و العاملين و بناء على نتائج هذه الدراسات يمكننا القول أن مشكلة إختيار أو تحديد النمط القيادي الفعال لا تكمن في القول أن هذا النمط فعال و ذلك غير فعال، فالمشكلة تكمن في تعرف القائد على الظروف التي يمكن اللجوء فيها إلى إختيار نمط قيادي دون آخر، فقد يكون النمط الديكتاتوري (النمط المهتم بالعمل و الإنتاج) أفضل الأنماط لتحقيق الأهداف التنظيمية إذا استخدم في الوقت المناسب و روعي في ذلك الظروف المحيطة، و العكس صحيح فيما يتعلق بالنمط الديمقراطي (النمط المهتم بالعاملين و العلاقات الإنسانية) و كذا النمط المهتم بالعمل و العاملين على حد السواء.

و بتعبير آخر، أن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يكون قائداً ديمقراطياً في بعض المواقف، و ديكتاتورياً في مواقف أخرى. و هناك من المواقف ما يضطر فيها القائد الناجح إلى أن ينتهج النمط القيادي الذي يأخذ بعين الإعتبار الإهتمام بالعمل قدر الإهتمام بالعاملين.

3-6- التناول الوظيفي:

تعرف القيادة في ضوء هذا التناول على أنها قيام فرد أو مجموعة أفراد بمجموعة أعمال تساعد على تحديد أهدافها، و تحفيزها لتحقيق هذه الأهداف، و تحسين العلاقات القائمة بين أعضائها لحفظ تماسكها (عبد الرحمان محمد عيسوي، 1974، ص 379).

و يتضمن هذا التناول جانبين هامين:

* - الجانب الأول، و يشير إلى أن سمات القائد الضرورية لفاعلية عمل الجماعة تختلف حسب خصائص الجماعة، كذلك فإن الجماعة الواحدة قد تتطلب أنواع مختلفة من القادة و نشاطاتهم إذا وقعت تحت ظروف مختلفة.

* - الجانب الثاني، و يتعلق بمدى تعاون الفرد مع أفراد الجماعة لتحقيق أهدافهم، و على إستمرار هذه الأهداف، و بهذا المدى من التعاون يشترك الفرد في دور القيادة (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الإجتماعي، الجزء الثاني، 1985، ص 330).

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن القيادة الوظيفية تختلف عن القيادة الرسمية إذ ليس من الضروري أن يشترك كل القادة المعينين رسميا في وظائف قيادة الجماعة، هذا من جانب، أما من جانب آخر فإن الذي يجدد ما إذا الفرد قائدا للجماعة أو غير قائدا لها فهي ليست خصائصه، و لكن ما الذي يفعله و يؤديه من وظائف لتحقيق أهداف الجماعة (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص 633).

و لتحديد أهم الوظائف القيادية في تحقيق أهداف الجماعة أجريت عدة دراسات من قبل العديد من الباحثين أسفرت نتائجها عن وجود اختلافات في أهمية و طبيعة الوظائف الواجب على القائد القيام بها ليكون ناجحا. و قبل إستعراض نتائج هذه الدراسات و ما تمخضت عنه من وظائف ترى ضرورة توافرها في القائد لنجاحه في تحقيق أهداف الجماعة، نود أن نشير إلى ما قرره سيد الهواري من ضرورة عدم الخلط بين مصطلحي الوظيفة **Fonction** و النشاط **Activite**.

فالوظيفة هي المبرر لوجود المدير، بينما النشاط يعبر عن المجهود الذي يبذل لإنجاز الوظيفة. و يمكننا توضيح الفرق بين مصطلحي الوظيفة و النشاط بالتشبيه بوظيفة و نشاط القلب في جسم الإنسان. فوظيفة القلب هي مد الجسم بالدم اللازم لبقائه و نموه، و هذا هو المبرر لوجوده، أما نشاط القلب فهو قيامه بالإنبساط و الإنقباض.

و بناء على هذا فإن عدم تميز القائد بين مصطلحي الوظيفة و النشاط من شأنه أن يضعف رؤيته و إحساسه بالأهداف (سلامة محمد صبرة، 1999، ص 77).

و من الدراسات التي أجريت في إطار هذا التناول دراسة كاتل سنة 1951 الذي يرى أن سلوك الفرد الذي يجعل أفراد الجماعة تعمل على تحقيق أهدافها يعتبر من وظيفة القيادة، فكل أفراد الجماعة يعتبرون قادة بحد أدنى أو بحد أعلى، أي يختلف سلوكهم من حيث تحفيزه لأفراد الجماعة لتحقيق أهدافهم (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص 633).

و على إعتبار أن نظرة كاتل إلى الوظائف القيادية، كانت نظرة شاملة، بحيث لم يقدم قائمة محددة للوظائف القيادية التي تجعل القائد ناجحا، فقد أجريت دراسات أخرى أكثر تحديدا لوظائف القائد من بينها دراسة كرتش و كرتشفيلد و بالاشي سنة 1962 الذين قدموا قائمة من أربعة عشر وظيفة ينبغي على القائد القيام بها ليكون فعالا و تتمثل هذه القائمة في أن القائد هو:

(1- المنفذ، 2- المخطط، 3- واضع السياسة، 4- الخبير، 5- الممثل الخارجي للجماعة، 6- الضابط للعلاقات الداخلية، 7- القائم بالثواب و العقاب، 8- المحتكم إليه، 9- النموذج، 10- رمز الجماعة،

11- الممثل للمسئولية الفردية، (12- الأيديولوجي، 13- صورة الأب، 14- كبش الفداء) كمال لويس مليكة، 1970، ص. ص (228-229).

كذلك، قام لونور كارتر بدراسة لخص من خلالها أهم الأعمال التي أسفر عنها تحليل القيادات الناجحة في الجيش الأمريكي في الميدان العسكري و المدني فيما يلي:

- 1- القيام بأعباء التخصص المهني و الفني، (2- معرفة المرؤوسين، و إظهار الإهتمام بشؤونهم، و السؤال عنهم،
 - 3- دوام الإتصال بالآخرين، (4- تحمل المسئولية الشخصية و ضرب الأمثلة الحسنة، (5- المبادأة و التوجيه في العمل، (6- تدريب الأفراد كفريق، (7- إتخاذ القرارات (كمال لويس مليكة، 1970، ص 232).
- أما المعهد الأمريكي للدراسات فيحدد الوظائف الضرورية في عمل ضباط سلاح الطيران فيما يلي:
- 1- الإشراف على العاملين، (2- التخطيط و المبادأة و توجيه العمل، (3- معالجة التفاصيل الإدارية، (4- تقبل المسئولية الشخصية، (5- إظهار الشعور بالإنتماء إلى الجماعة، و الولاء إلى المنظمة، (6- القيام بأعباء التخصص المنهي و الفني (كمال لويس مليكة، 1970، ص 232).

و في نفس السياق حددت دراسات جامعة أوهايو التي قام بها همفيل و آخرون Hamphill & Others الوظائف الضرورية لنجاح القائد فيما يلي:

- 1- تقدير القائد لتابعيه: أي العلاقة الحسنة مع مرؤوسيه، و إستعداده لتوضيح ما ينبغي عليهم عمله، و الإستماع إليهم.
- 2- المبادأة في تحديد بناء الجماعة: أي تنظيم و تحديد العلاقة بين القائد و بين مرؤوسيه، و توضيح إتجاهه نحو الجماعة، و توزيع العمل، و الإحتفاظ بمعايير محددة في العمل.
- 3- الإهتمام بالإنتاج: أي إهتمام القائد بضرورة أداء العمل.
- 4- الحساسية و الوعي الإجتماعي: أي إهتمام القائد بأن يكون مقبولا إجتماعيا من الجماعة و إستعداده لتقبل التغيير في طرق العمل، و التوفيق بين الأعضاء (كمال لويس مليكة، 1970، ص 234).

6-3-1- تقييم التناول الوظيفي:

بناء على ما سبق ذكره لعدد من الدراسات التي أجريت بهدف تحديد الوظائف الضرورية لتحقيق فاعلية القيادة، يتضح لنا أن هذه الدراسات لم تتمكن من تقديم قائمة محددة لهذه الوظائف، فقد أسفرت نتائجها عن وجود إختلافات جوهرية في طبيعة و أهمية الوظائف القيادية التي ينبغي على القائد القيام بها.

و عموما، فإن معظم و ربما، كل وظائف القيادة يصنفها العديد من الباحثين إلى فئتين كبيرتين هما (كمال لويس مليكة، 1970، ص. ص (237-238):

(1)- تحقيق هدف جماعي معين. (2)- صياغة و ضمان كيان الجماعة.

و من أمثلة أنواع السلوك التي تندرج تحت الفئة الأولى: المبادأة في العمل، تركيز إنتباه الأعضاء على الهدف، توضيح المشكلة، وضع الخطط، تقويم العمل...إلخ.

و من أمثلة الفئة الثانية: التوسط لحل الخلافات، التشجيع، منح الأقلية فرصة التعبير...إلخ.

4-6- التناول الموقفى:

إذا كان التناول الذاتي يرجع القيادة إلى شخصية القائد، فعلى العكس مئة تماما، التناول الموقفى الذي يستند أساسا إلى المنهج البيئي، يرى أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف لإستخدام مهاراته و قدراته القيادية. فظهور القائد و نجاحه يتوقف على قوى إجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها أو لا يملك مثل هذه السيطرة (كمال لويس مليكة، 1970، ص. ص 252-253).

فالموقف هو الذي يحدد القائد. فالشخص الذي يملك أكبر قدر من المعلومات عن موقف معين يصبح، بالضرورة، قائدا ناجحا في هذا الموقف، فإذا تغيرت الظروف تغير القائد، و هذا ما أكده سيسيل جيب Cecil Gibb بقوله " أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل ترتبط أيضا بالعلاقة الوظيفية بينه و بين أعضاء الجماعة " (محسن العبودي، 1984، ص 27).

و هذا التناول في موضوع القيادة نتبينه، أيضا، في كتابات إيموري بوغارديس Emory Bogardus سنة 1931 الذي يقول " يختلف السلوك على حسب الموقف، فالفرد قد يكون متزنا في بعض المواقف و غير متزن في مواقف أخرى " .

و يؤيد ميرفي Murphy سنة 1941 هذا الطرح بقوله: " أن خصائص الفرد تتغير حسب الموقف، فالفرد المسيطر في موقف ما قد يصبح خجولا إذا وضع في موقف آخر غير ملائم " .

كذلك، فإن سمة من السمات و التي ترتبط إرتباطا موجبا بالقيادة في موقف قد ترتبط إرتباطا سالبا في موقف آخر، و عليه ينبغي أن تكون لدى القائد الخصائص المتصلة بالمواقف التي يجد نفسه فيها. فالشخص الذي لديه قدرة عالية في عمل ما فإن فرصته تكون أكبر في أن يكون قائدا فعلا على جماعة هذا العمل من أي شخص آخر لا يمتلك هذه القدرة بالنسبة لذلك العمل (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الإجتماعي، الجزء الثاني، 1985، ص 328).

و في نفس السياق لهولائي الباحثون، يقول رالف ستوجديل سنة 1948: " قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب على حين لا يصلح لقيادتها في وقت السلم " .

و من الأمثلة التي يذكرها أنصار هذا التناول للتأكيد على أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف و المواقف الإجتماعية المناسبة للإستخدام الأمثل لإمكانيته القيادية، ما قام به أديسون Adisson مخترع التلغراف و فورد Ford مخترع السيارة.

فلو كان هذان الباحثان قد ظهرا في القرن السابع عشر (17)، ما كان لهما أن يتبوءا المكان الذي أحياه. فقد مهد التطور العلمي و التكنولوجي لظهورهم كقادة (مصطفى فهمي، 1979، ص. ص 143-144).

و إذا كان الفضل في ظهور هذا التناول في موضوع القيادة يعود بالدرجة الأولى، كما سبق ذكره، إلى أفكار و آراء كل من سيسيل جيب، و ميرفي، و رالف ستوجديل، فإن أفكارهم و آراءهم هذه قد عرفت تطورا كبيرا بفعل عدة دراسات لباحثين آخرين أدت، في مجملها، إلى ظهور عدد من النماذج و النظريات المفسرة لظاهرة القيادة في إطار هذا التناول، و التي من أهمها ما يلي:

(1)- النظرية الموقفية لفرد فيدلر. (2)- النموذج الثلاثي الأبعاد لوليام ريدن. (3)- نظرية المسار و الهدف لهوب هاوس. (4)- نظرية دورة الحياة لبول هيرسي و كنيث بلانشار. (5)- نظرية القرار المعياري ليفيكتور فروم و فيليب ياثون.

و ما تجدر الإشارة إليه، قبل عرض مضمون هذه النظريات أنها تختلف فيما بينها من حيث المحتوى و المصطلحات و لكنها، بالمقابل، تتفق في نقطتين أساسيتين هما:

(أ)- جميعها تعتمد على المدخل الموقفية.
(ب)- جميعها تهتم بموضوع فعالية القائد و أثرها على المنظمة (محمد سعيد أنور سلطان، 2002، ص 349).

6-4-1- النظرية التفاعلية الشرطية 1964-1967:

تعد المحاولة التي قام بها فرد فيدلر Fred Fiedler من جامعة إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية من أوائل المحاولات الجادة لتطوير نظرية حديثة للقيادة أصطلح عليها بإسم " النظرية الموقفية لفعالية القيادة "، على إعتبار أنه قد أدخل في هذه النظرية متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات و الخصائص التي يتميز بها القائد، متبينا في ذلك بعدي القيادة الذين أستخدموا في دراسات جامعي ميتشغان و أوهايو و هما:

بعد القيادة المهتم بالأفراد و العلاقات الإنسانية.

بعد القيادة المهتم بالعمل و الإنتاج (حسين حريم، 2002، ص. ص 280 - 281).

فوفق هذه النظرية ليس هناك نمط واحد للقيادة يصلح لكل زمان و مكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة ينبغي توافرها في كل قائد، و ليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات (فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1982، ص 152).

فالقائد الناجح من منظور هذه النظرية هو ذلك الذي بإمكانه أن يكيف و يعدل في نمطه القيادي ليكون متناسبا مع أي مجموعة و في أي وقت و تحت أي ظروف، و عليه فإن فيدلر يحدد مجموعة من العوامل يقول بتأثيرها على فاعلية القائد و المتمثلة أساسا في:

- تاريخ المنظمة.
- سن القائد و خبرته.
- المجتمع الذي توجد به المنظمة.
- نوع العمل المطلوب من المنظمة إنجازه.

- الظروف السيكولوجية إجتماعية... إلخ لأعضاء المجموعة التي تتم قيادتها.
- حجم المجموعة.
- درجة التعاون الواجب توافرها بين الرئيس و المرؤوسين.
- توقعات المرؤوسين.
- الوقت المتوفر لدراسة القرارات قبل إتخاذها (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 195).

و الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية أن القيادة تتحدد على أساس تفاعل موجود بين متغيرات شخصية القائد و متغيرات الموقف و أن فاعليتها مقاسة بإنتاجية الجماعة، و هي تتفاوت يتفاوت التوافق المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد و متغيرات الموقف (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 194).

و يتحدد الموقف وفقا لثلاثة متغيرات هي:

- (1)- العلاقة بين القائد و الأتباع: و يعني هذا المتغير مدى إحساس القائد لقبوله من طرف أعضاء الجماعة، و هو بنظر فيدلر من أهم متغيرات الموقف.
- (2)- هيكل المهام: و يعني هذا المتغير درجة وضوح أو عدم وضوح، و أيضا، روتينية أو عدم روتينية المهام المطلوب من المرؤوسين إنجازها. و هذا المتغير يلي المتغير الأول من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي.
- (3)- القوة الكامنة في مركز القائد: و يشير هذا المتغير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب و الثواب للمرؤوسين، و السلطة الرسمية للقائد و مدى الدعم الذي يتلقاه من رؤسائه (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 152).

و تعطينا التوافق المختلفة لمتغيرات الموقف درجات مدى سهولة أو صعوبة الموقف الذي يواجهه القائد. ففي حالة وجود علاقة حسنة بينه و بين الأتباع، و وضوح مهمة العمل، و تمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف يعتبر سهلا جدا لممارسة القائد لنفوذه على المرؤوسين، أما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد و مرؤوسيه، و غموض مهمة العمل، و تمتع القائد بمركز ضعيف فإن الموقف القيادي يعتبر صعبا، و تندرج سهولة و صعوبة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين (أحمد صقر عاشور، 1979، ص. ص 171 - 172).

و بتفاعل متغيرات الموقف مع بعضها البعض تظهر ثماني حالات، بحيث أن نمط القيادة المناسب يختلف بالنسبة لكل حالة من هذه الحالات. ففي الحالات المتطرفة أي السهلة جدا أو الصعبة جدا يعتبر القائد المهتم بالعمل أفضل من القائد المهتم بالعاملين، أما في الحالات التي يتميز فيها الموقف بأنه متوسط الصعوبة فيعتبر القائد المهتم بالعاملين أفضل من القائد المهتم بالعمل (عايدة سيد الخطاب، 1985، ص 375).

و يقسم فيدلر السلوك القيادي إلى نوعين:

- (1)- **الاهتم بالعاملين:** و هو القائد الذي يعطي درجات مرتفعة لزميل له في العمل لا يفضل العمل معه (عايدة سيد الخطاب، 1985، ص 374).

و أداء هذا النوع من القادة، من منظور فيدلر، يكون فعالا في حالي العلاقة السيئة، و وضوح المهام، سواء كان المركز قويا أو ضعيفا. و في حالة العلاقة الحسنة، و غموض المهام، و المركز الضعيف، و كذا في حالة العلاقة السيئة، و غموض المهام، و المركز القوي (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 172).

(2) - المهتم بالعمل: و هو القائد الذي يعطي درجات منخفضة لزميل له في العمل لا يفضل العمل معه (عايدة سيد الخطاب، 1985، ص 374).

و أداء هذا النوع من القادة يكون فعالا في حالي العلاقة الحسنة، و وضوح المهام، سواء كان المركز قويا أو ضعيفا. و في حالة العلاقة الحسنة، و غموض المهام، و المركز القوي. و كذا في حالة العلاقة السيئة، و غموض المهام، و المركز الضعيف (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 172).

و الجدول التالي يوضح الأنماط القيادية المفضلة تبعا لعملية تفاعل متغيرات الموقف من منظور فرد فيدلر.

نمط القيادة الأكثر فاعلية.	توافق متغيرات الموقف.			درجة يسر الموقف.	رقم الحالة.
	درجة قوة مركز القائد.	درجة وضوح مهمة العمل.	علاقة القائد مع المرؤوسين.		
القائد المهتم بالعمل.	قوي.	واضح.	جيدة.	ميسر جدا.	1
القائد المهتم بالعمل.	ضعيف.	واضح.	جيدة.	↑ ↓	2
القائد المهتم بالعمل.	قوي.	غامض.	جيدة.		3
القائد المهتم بالعملين.	ضعيف.	غامض.	جيدة.		4
القائد المهتم بالعملين.	قوي.	واضح.	سيئة.		5
القائد المهتم بالعملين.	ضعيف.	واضح.	سيئة.		6
القائد المهتم بالعملين.	قوي.	غامض.	سيئة.		7
القائد المهتم بالعمل.	ضعيف.	غامض.	سيئة.		8

جدول رقم (08) يوضح الأنماط القيادية المفضلة تبعا لعملية تفاعل متغيرات الموقف

حسب النظرية التفاعلية الشرطية لفرد فيدلر.

6-4-1-1-1- تقييم النظرية التفاعلية الشرطية:

رغم أن نظرية فيدلر قد كانت خطوة رائدة نحو الإهتمام بمتغيرات الموقف، و أيضا، في إبراز إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد و متغيرات الموقف في تحديد فاعلية القيادة، و رغم أن التطبيق العملي لمضامينها في العديد من الشركات كشركة سيرز Sears ، وفق ما يشير إلى ذلك جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، قد أسفر على أنها جد فعالة في تحسين أداء الأفراد العاملين و تحقيق الأهداف التنظيمية (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، 2004، ص 602)، فهذا لم يمنعها من إنتقادات عديدة من أهمها كما يشير إلى ذلك أحمد صقر عاشور ما يلي:

- بتطبيق إختبارات الدلالة الإحصائية على مختلف البحوث التجريبية التي أجريت لإختبار فروض نظرية فيدلر، لم تثبت تنبؤات النظرية إلا في إثنين من الثماني حالات التي تضمنتها، و هاتان الحالتان هما:

* - **الحالة الأولى:** أن أداء القائد المهتم بالعمل يكون فعالاً في حالة العلاقة الحسنة، و وضوح المهام، و المركز القوي.
* - **الحالة الثانية:** أن أداء القائد المهتم بالعملين يكون فعالاً في حالة العلاقة الحسنة، و غموض المهام، و المركز الضعيف. أما الحالات الستة الأخرى فلم تثبت تنبؤات النظرية فيها حيث لم تتجاوز نتائج هذه البحوث إختبار الدلالة الإحصائية.

- تحتوي البحوث التي أعتمدها فيدلر في بناء نظريته على ثغرات منهجية عديدة منها، صغر حجم العينات، عدم ثبات المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، إرتفاع نسبة الخطأ في هذه المقاييس، و كذلك عدم خضوعها لتطبيق الدلالة الإحصائية (أحمد صقر عاشور، 1979، ص. ص 173 - 174).

- يرى كير و هارلن Keer & Harlan سنة 1973 أن خصائص الموقف ليست منفصلة عن القائد كما أعتبرها فيدلر (Frank Landzy, 1976, P 395).

و على الرغم من هذه الثغرات إلا أن المهتمين بالبحث في أدبيات القيادة يجمعون على أن نظرية فيدلر كانت نقطة البداية لمزيد من الإهتمام و الأبحاث المنظمة و العلمية في ميدان القيادة و التي من أهمها:

6-4-2)- النموذج الثلاثي الأبعاد:

إن هذا النموذج الذي قدم سنة 1970 من قبل الباحث و المستشار الكندي و يليام ريدن Wlliam Reddin، هو عبارة عن محاولة توفيقية بين الشبكة الإدارية ذات البعدين (بعد الإهتمام بالأفراد، و بعد الإهتمام بالعمل) لبلاك و موثون، و التي أستخدمت كأساس رئيسي من قبل صاحب هذا النموذج لتوضيح الأنماط القيادية، و نموذج فرد فيدلر في القيادة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2005، ص 330).

فمن خلال دراسة و يليام ريدن لنظرية الشبكة الإدارية سنة 1964 تبين له أنها لم تربط ببعدها الفاعلية، فقام هو بإضافة هذا البعد لها، و الذي يقصد به حجم ما ينجزه القائد من أهداف مطلوب منه تحقيقها على إعتبار أن الأهداف و ما يتم تحقيقه منها يعتبر أفضل معيار لتقييم الأداء، و عليه، أصبحت الشبكة ذات ثلاثة أبعاد هي:

(1)- بعد الإهتمام بالأفراد. (2)- بعد الإهتمام بالعمل. (3)- بعد الفاعلية (ناصر محمد العديلي، 1995، ص. ص 350-351).

و بجانب إضافته لبعدها الفعالية للشبكة، أضاف لها أيضاً، تأثير الموقف على إختيار القائد للنمط القيادي المناسب (محمد سويلم، بدون تاريخ، ص 291).

و حسب و يليام ريدن و من خلال الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر، فإن لدى القائد أربعة أنماط قيادية كامنة هي:

(1)- النمط المهتم بالأفراد. (2)- النمط المهتم بالعمل. (3)- النمط المتكامل (المهتم بالأفراد و العمل).
(4)- النمط عديم الإهتمام. و التي - الأنماط الأربعة - بإضافة بعد الفعالية لها تؤدي إلى ظهور ثمانية أنماط قيادية، أربعة أنماط منها ذات فاعلية منخفضة، و أربعة أنماط أخرى ذات فاعلية مرتفعة. و هذه الأنماط هي:

(1)- الأنماط ذات الفاعلية المنخفضة:

1-1)- النمط الإنسحابي: و يتمثل هذا النمط في عدم إهتمامه بكل من بعد الأفراد و بعد العمل. و غياب الفاعلية عن هذا النمط سببها ليس فقط عدم إهتمامه بكل من بعدي الأفراد و العمل، بل لتأثيره السلبي في علاقات الأفراد العاملين و روحهم المعنوية و تطبيقه لهممهم و التدخل في أعمالهم و منع المعلومات عنهم.

1-2)- النمط المجامل: و هذا النمط ينظر إلى العلاقات الحسنة بين الأفراد و درجة التناسق فيما بينهم على أنها فوق أي إعتبار آخر. و نقص فاعلية هذا النمط يعود أساسا لإهتمامه بنفسه و رغبته في أن يكون شخصا طيبا من منظور الآخرين، و عليه فهو لا يخاطر ببعد العلاقات رغبة منه في تحقيق الإنتاجية المرغوبة.

1-3)- النمط الديكتاتوري: و هذا النمط يركز إهتمامه الكبير على بعد العمل و يفضل على أي إعتبرات أخرى. و عدم فاعلية هذا النمط تتمثل في إعلانه الواضح عن عدم إهتمامه بأمور العلاقات، و أيضا، إنخفاض درجة ثقته بالمرؤوسين الذين يخافونه و يكرهونه و لا يرغبون في العمل إلا عندما يضغط عليهم.

1-4)- النمط الموفق (المقنع): و هذا النمط يجمع بين ميزات النمط المهتم بالأفراد و النمط المهتم بالعمل. و غياب فاعلية هذا النمط سببها أنه غير قادر على إتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالعمل. فأسلوبه في العمل يتمثل في الحلول الوسطى، و سعيه إلى التقليل من المشكلات الآنية التي تواجهه. كذلك، فهو يحاول جاهدا إرضاء من يؤثرون في حياته العملية أو يشكلون خطرا عليها.

(2)- الأنماط ذات الإنتاجية المرتفعة:

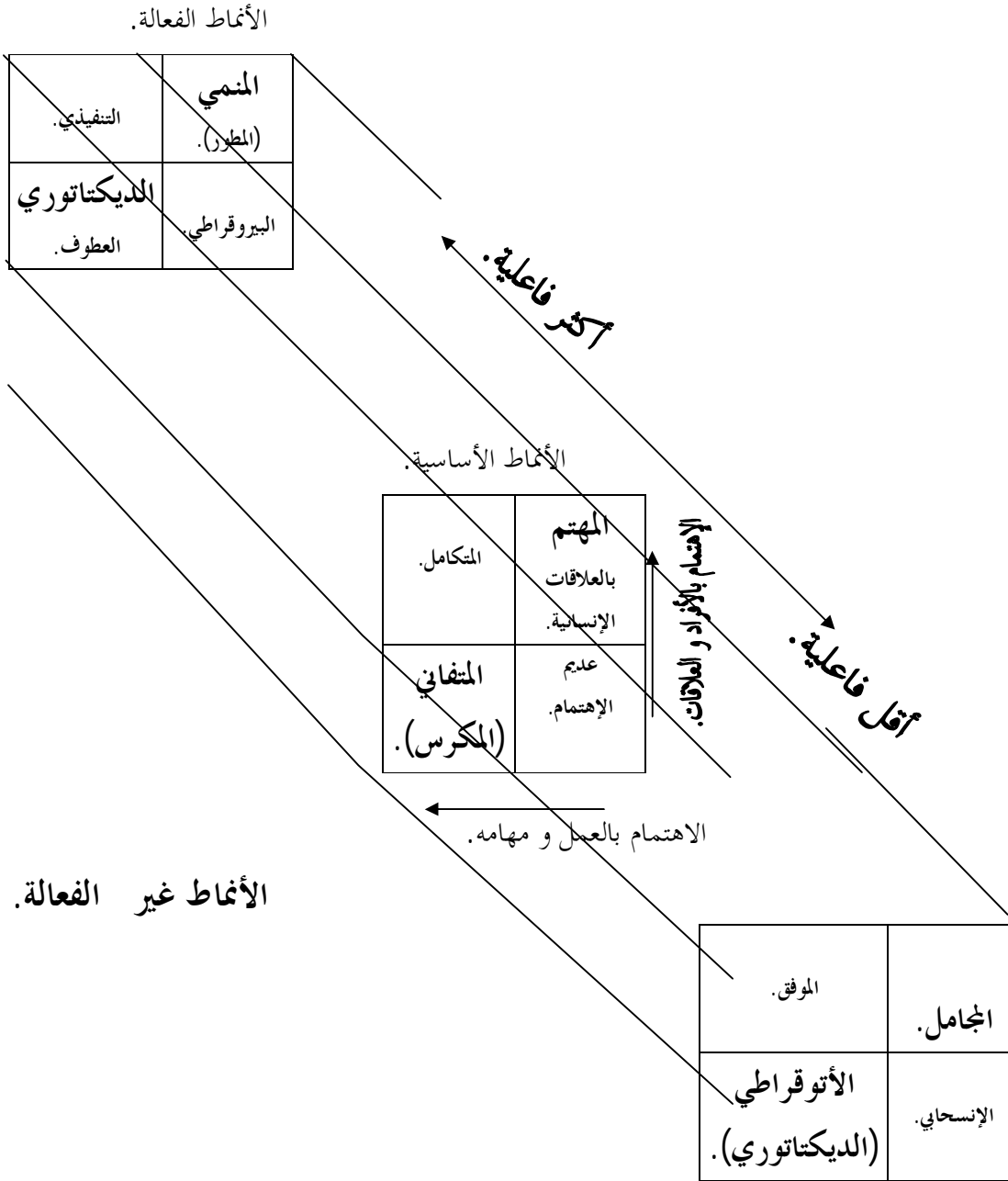
1-2)- النمط البيروقراطي (اللوائح): و هذا النمط لا يهتم لا ببعد الأفراد و لا ببعد العمل. و فاعلية هذا النمط تنبع من تطبيقه للقوانين و الأنظمة و التعليمات بحذافرها.

2-2)- النمط المنمي (المطور): و يتسم بأن له ثقة ضمنية بالعاملين، و تنبع فاعليته في العمل من عمله المستمر على تنمية و تطوير قدرات و مواهب المرؤوسين و ذلك من خلال تهيئة مناخ عمل مشجع يمكن من تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات المرؤوسين.

2-3)- النمط الديكتاتوري العطوف: و يتسم بأن له ثقة ضمنية بنفسه، فهو يهتم كثيرا بالعمل على المدى القصير و الطويل، و فاعليته في العمل تركز على قدراته و مهاراته في توفير مناخ عمل يساعد على كسب طاعة المرؤوسين و ولائهم لإنجاز ما يرغب فيه دون مقاومة منهم قد تؤثر على هذه العملية.

2-4)- النمط التنفيذي: و عمل هذا النمط يتمثل في توجيه أقصى طاقات المرؤوسين لإنجاز العمل المرغوب على المدى القصير و الطويل، و هو في تحديده لمستويات أداء العمل يدرك أن ثمة فروق فردية بين المرؤوسين في القدرات و المهارات لإنجاز هذه المستويات، الأمر الذي يجعله يمارس أساليب مختلفة في التعامل مع كل فرد في عملية الإنجاز. و تنبع فاعلية هذا النمط في العمل من كونه يهتم بشكل واضح بكل من بعد الأفراد و بعد العمل مما يعكس إيجابا على دوافع المرؤوسين لتحقيق الأهداف (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 351).

و الشكل التالي، كما ورد في كتاب ويليام ريدن الموسوم " الفاعلية الإدارية " يوضح النموذج الثلاثي الأبعاد في القيادة (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 352).



(يوضح مضمون النموذج الثلاثي في القيادة 31) شكل رقم

لويليام ريـدن.

6-4-2-1- تقييم النموذج الثلاثي الأبعاد:

من الملاحظات المسجلة على مضمون نموذج ويليام ريدين في القيادة نسجل ما ذكره حسين حمادة في كتابه الموسوم " العلوم السلوكية " الصادر سنة 1977 من أن المسميات المدرجة داخل الشبكات الموضحة في الشكل (31) ليست مهمة لذا، غير أن المهم التركيز على نقطتين أساسيتين في هذا النموذج هما:

* - أن كل مدير في تعامله مع موقف ما يستخدم توليفة من هئية المهام و هئية العلاقات و أن أسلوبه في كل حالة سيكون مناسباً (فعالاً) أو غير مناسب (غير فعال).

* - ينبغي عدم النظر إلى هذه المسميات على أنها حالة تتحقق أو لا تتحقق، و لكن يجب النظر إليها على أنها محور يمتد بين طرفين، أحدهما يمثل النمط الفعال، و الآخر يمثل النمط غير الفعال. فالفاعلية مسألة درجات، و النمط القيادي الذي يكون فعالاً في موقف لن يكون كذلك، بالضرورة، في موقف آخر.

و عليه، فإن نموذج ويليام ريدن لفاعلية القيادة يقوم على إفتراض أن النمط القيادي الفعال يعتمد على الموقف، و أنه لا يوجد نمط واحد للقائد، الذي ينبغي عليه أن وكيف نفسه دائماً، و هو بهذا يتفق مع طرح فيرد فيدلر في موضوع فاعلية القيادة الذي سبقت الإشارة إليه.

و قد كان لنموذج ريدن، فيما بعد، الأثر الكبير و الإيجابي في ظهور بحوث لاحقة أسهمت بشكل كبير في توضيح أبعاد أخرى لموضوع فاعلية القيادة و التي من بينها على وجه الخصوص نظرية دورة الحياة لبول هيرسي و كينث بلانشارد Paul Hersy & Kennet Blanchard (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 353) التي سنتعرض لها لاحقاً من هذا الفصل.

6-4-3- نظرية المسار و الهدف:

قدمت هذه النظرية لأول مرة من قبل مارتين إيفانز Martin Evans في كتابه الموسوم " السلوك التنظيمي و الأداء الإنساني " الصادر سنة 1970 ليتم تطويرها و نشرها سنة 1971 في دورية " العلوم الإدارية " من قبل روبرت هاوس Robert House أين تضمنت وضعاً لأسلوبين من سلوك القائد هما:

* - السلوك التوجيهي: و هو الذي يحدد ما هو متوقع من المرؤوسين.

* - السلوك المساعد: و هو الذي يهتم بحاجات العاملين (ناصر محمد العديلي، 1993، ص 255).

و في سنة 1974 طورت مرة ثانية بشكل أكثر و نشرت في جريدة " التجارة المعاصرة " من قبل روبرت هاوس و زميله تيرانس ميتشل Robert House & Terence Mitchell حيث تم إضافة أسلوبين آخرين لها هما:

* - القيادة المهمة بالإنجاز.

* - القيادة المشاركة.

و تعتبر هذه النظرية محاولة للربط بين السلوك القيادي و دافعية المرؤوسين للأداء و رضاهم الوظيفي. فهي تستند أساساً إلى الفروض التي تضمنتها نظرية التوقع في الدافعية لفكتور فروم السالفة الذكر و التي طورها كل من ليمان بورتر و إدوارد لولير.

و تشير هذه النظرية بأن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه على دافعية المرؤوسين للأداء و على رضاهم و إتجاههم السيكلوجية.

و مصطلح المسار و الهدف الذي يحتويه عنوان النظرية مشتق من المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية، و الذي يوضح الكيفية التي يؤثر من خلالها القائد على مدركات المرؤوسين و المتعلقة بأهدافهم في العمل، و

أهدافهم الشخصية، وكذا، المتعلقة بالمسار المؤدي لتحقيق هذه الأهداف (أحمد صقر عاشور، 1979، ص. 174-175).

و تعتمد قدرة القائد على التأثير على مدركات المرؤوسين، وفق هذه النظرية، على عنصرين أساسيين هما:

* - **عنصر المسلك:** و يتمثل في توضيح و تيسير القائد للمسالك و الطرق التي بإمكانها مساعدة المرؤوسين على إنجاز أهدافهم الخاصة بالتوازي مع أهداف المنظمة.

* - **عنصر الهدف:** و يتمثل في تأكيد القائد على العلاقة الموجودة بين الأهداف الخاصة بالمرؤوسين و أهداف المنظمة و ذلك بزيادة عدد و أنواع المكافآت التي يتحصل عليها المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل (عمار الطيب كشود، المجلد الثاني، 1995، ص 202).

و تحدد النظرية لتفسير أثر السلوك القيادي على رضا و دافعية المرؤوسين أربعة أنماط من السلوك هي:

(1)- القيادة الموجهة: و تتميز بتحديد القائد لما يجب على مرؤوسيه عمله، و قيامه بإرشادهم و توجيههم فيما ينبغي عليهم عمله، كما يوضح لهم القواعد و الضوابط و التعليمات الضرورية لإنجاز العمل من دون منحهم فرصة المشاركة في إبداء الرأي و المشورة.

(2)- القيادة المساعدة (الإنسانية): و يتسم هذا النوع من القيادة بإهتمامه بدرجة كبيرة بالعنصر الإنساني في المنظمة من حيث مشاعرهم و راحتهم و معاملتهم باحترام و تقدير.

(3)- القيادة المهتمة بالإنجاز: و يتسم هذا النوع من القيادة بتحديد أهداف المرؤوسين و توقعه أن يبدلوا أقصى جهودهم لتحقيقها و في الوقت نفسه يظهر لهم ثقته الكاملة بهم و مقدرتهم على تحمل المسؤولية.

(4)- القيادة المشاركة: و يتسم هذا النمط بمنح القائد المرؤوسين فرصة المشاركة و تقديم الإقتراحات فيما يتعلق بعملية صناعة و إتخاذ مختلف القرارات التنظيمية (فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1982، ص 153).

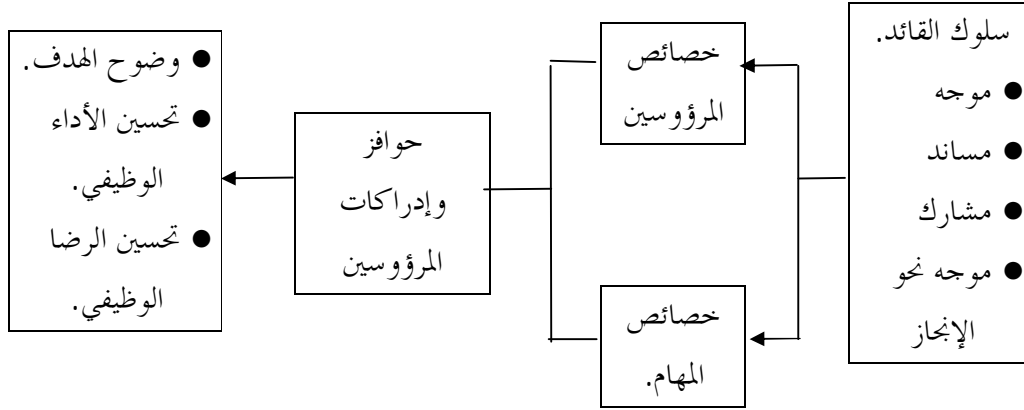
و فيما يتعلق بطبيعة الموقف، فتفترض هذه النظرية أن متغيرات الموقف تلعب دورا وسطيا، فهي لا تؤثر على دافعية و رضا المرؤوسين (المتغيرات التابعة) مباشرة، و إنما على العلاقة بين متغيرات أنماط القيادة (المتغيرات المستقلة) و دافعية و رضا المرؤوسين (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 176).

و تتمثل متغيرات الموقف التي تدخلها النظرية في فروضها، و التي على أساسها يتحدد نمط القيادة المفضل في ظل موقف معين في فئتين هما:

(1)- خصائص بيئة عمل المرؤوسين: و تعني أنه كلما كان العمل غامضا و غير محدد لدى المرؤوسين، فإنهم يكونوا أكثر تقبلا لسلوكيات و تصرفات قائدهم لأن ذلك يساعدهم على التعرف على المسار الصحيح لإنجاز الأهداف المسطرة لهم، في حين أنه كلما كان العمل واضحا و محدد لهم فإنهم سوف ينظرون إلى سلوكيات و تصرفات قائدهم على أنها تدخل و إفراط في مراقبتهم و الإشراف عليهم مما يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

(2) - خصائص المرؤوسين: و يقصد بها أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكيات و تصرفات قائدهم على أنها مقبولة فقط في حالة ما إذا كانت تشكل مصدرا حاليا و مستقبلا لإشباع حاجاتهم المختلفة (Ammar Tayeb Kechroud,1994, p.p 260- 261).

و الشكل التالي كما ورد في كتاب مولانا Mullins,L,J الموسوم " الإدارة و السلوك التنظيمي " الصادر سنة 1989 يوضح مضمون نظرية المسار و الهدف لهاوس و ميتشل في القيادة (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 203).



شكل رقم (32) يوضح مضمون نظرية المسار و الهدف في القيادة لهاوس و ميتشل.

و ما تتميز به هذه النظرية أنها تفترض إمكانية ممارسة نفس القائد للأتمات القيادية الأربعة في مواقف مختلفة. فعلى عكس نظرية فيدلر التي تفترض نمطا واحدا للقيادة يتصف به كل قائد، تقترح نظرية المسار و الهدف أن الفرد الواحد يمكن أن يكون له أكثر من نمط قيادة حسب طبيعة الموقف الذي يوجد فيه (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 176).

6-4-3-1) - تقييم نظرية المسار و الهدف:

قام هاوس و ميتشل بإستعراض بعض نتائج البحوث التي أيدت فرض نظريتهم، و قد أسفر هذا الإستعراض على الإتجاهات الرئيسية التالية:

* - أشارت هذه النظرية من خلال أبحاثها إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموجهة و رضا و دافعية العاملين أصحاب الشخصية المغلقة الذين يقومون بمهام غامضة، بينما وجدت علاقة سلبية بين هذا النمط من القيادة و رضا و دافعية العاملين أصحاب الشخصية المغلقة الذين يعملون في إنجاز مهام واضحة (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 154).

* - توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة المساعدة و رضا و دافعية العاملين أصحاب الشخصية المغلقة الذين يعملون بمهام يتولد فيها الشعور بالإحباط و التوتر و الإستهياء (فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، ص 154).

*- توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة المشاركة و رضا و دافعية العاملين أصحاب الشخصية المستقلة عندما يكون العمل غامضا، و يشعر العاملون بإرتباطه بهم و تعبيره عن ذاتهم. كذلك، توجد علاقة إيجابية بين هذا النمط من القيادة و رضا و دافعية العاملين عندما يكون العمل واضحا و يشعر العاملون بعدم تعبيره عن ذاتهم و عدم إرتباطه بهم (أحمد صقر عاشور،1979، ص 179).

*- وجد أن أكبر نجاح تحققه القيادة المهتمة بالإنجاز هو تنمية الثقة بالمرؤوسين أصحاب الشخصية المستقلة، و ذلك في حالة غموض المهام الموكلة لهم (فؤاد الشيخ سالم و آخرون،1982، ص 154). أما في حالة وضوح المهام الموكلة للمرؤوسين فإن القيادة المهتمة بالإنجاز لا تساعد على تنمية الثقة بهم (أحمد صقر عاشور،1979، ص 180).

و خلاصة القول، أن نتائج هذه الدراسات لا تعني بالضرورة أن كل الأبحاث التي أجريت لإختبار فروض هذه النظرية قد أكدت صحتها، و أيضا، تنبؤاتها.

فهناك عدد من الدراسات التي تضاربت نتائجها مع فروض و تنبؤات نظرية المسار و الهدف في القيادة. لكن التقييم الموضوعي لهذه النظرية، كما يشير إلى ذلك أحمد صقر عاشور في كتابه الموسوم " إدارة القوى العاملة " الصادر سنة 1979، يؤكد على أن هذه النظرية قد أستطاعت أن تخرج ببحوث القيادة من دائرة العقم الذي وقعت فيه لسنوات عديدة. فأول مرة تستخدم مفاهيم و متغيرات تتعلق بموضوع الدافعية بإعتبارها الأساس في عملية التأثير التي يمارسها القائد على المرؤوسين.

هذه المفاهيم التي تقدم تفسيراً منطقياً و معقولاً للتفاعل الذي يحدث بين نمط القيادة و متغيري خصائص المرؤوسين و خصائص بيئة عملهم، و مثل هذا التفسير إفتقدته نظرية فرد فيدلر في القيادة السالفة الذكر (أحمد صقر عاشور،1979، ص. ص 180-181).

6-4-4- نظرية دورة الحياة:

قدمت هذه النظرية سنة 1972 من قبل الباحثين بول هرسي و كينث بلانشارد Paul Hersy & Kenneth Banchard في كتابهم الموسوم " إدارة السلوك التنظيمي " ، و هذه النظرية ، في حقيقة الأمر، هي إمتداد لنتائج دراسات كل من جامعة أوهايو و ويليام ريدن في القيادة كونها تبنت في تناولها لهذه الظاهرة بعض مفاهيم دراسات جامعة أوهايو و المتمثلة أساساً في مفهومي الإهتمام بالأفراد، و الإهتمام بالعمل، غير أن هرسي و بلا نشار أدخلوا على هذين المفهومين بعض التعديلات الطفيفة إذ غيرا مفهوم " الإهتمام بالأفراد " بمفهوم " سلوك العلاقة " و مفهوم " الإهتمام بالعمل " بمفهوم " سلوك المهمة " (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 176).

فأما " سلوك العلاقة " فيتضمن إتصالاً ثنائي الإتجاه و من خلاله يظهر القائد للمرؤوسين سلوكيات مساعدة على إنجاز العمل و التي من أهمها توفير المساعدة العاطفية و تقديم يد المساعدة لهم داخل المنظمة...إلخ.

أما " سلوك المهمة " فيشمل إتصالاً ذو إتجاه واحد يقوم من خلاله القائد بشرح للمرؤوسين طبيعة العمل و متى و أين و كيف يتم أدائه (Ammar Tayeb Kechroud,1994, p317).

و حسب هرسى و بلانشار فإن تفاعل هذين البعدين من السلوك يؤدي إلى الحصول على أربع مستويات من البلوغ لدى المرؤوسين المتعلق بإنجاز المهمة، و التي تخلق مواقف تتطلب أربع مجموعات من سلوك العلاقة و سلوك المهمة من طرف القائد.

ففيما يتعلق بالمستويات الأربعة لمتغير البلوغ فهي كما يلي:

ب1- قدرة و رغبة المرؤوسين في إنجاز المهمة منخفضة.

ب2- قدرة المرؤوسين في إنجاز المهمة منخفضة و لكن رغبتهم مرتفعة.

ب3- قدرة المرؤوسين في إنجاز المهمة مرتفعة و لكن رغبتهم منخفضة.

ب4- قدرة و رغبة المرؤوسين في إنجاز المهمة مرتفعتان.

و مصطلح مستوى بلوغ المرؤوسين الذي هو المتغير الرئيسي في نظرية هرسى و بلانشار لا يعني حسب رأيهما البلوغ من حيث السن أو الإستقرار النفسي أو النمو العقلي أو العاطفي، بل يعني مدى رغبة المرؤوسين في الإنجاز و التحصيل و تحمل المسؤولية، و أيضا، مستوى خبراتهم العملية و قدراتهم الشخصية.

و أهمية مستوى بلوغ المرؤوسين في نظرية هرسى و بلانشار نابعة، حسب رأيهما، من كونه المحدد لعلاقة القائد بالمرؤوسين. فعلى القائد أن يغير و يختار نمطه القيادي من بين أربعة أنماط بما يتوافق و إحتياجات كل مستوى من مستويات البلوغ السالفة الذكر. و هذه الأنماط هي:

ن1- النمط التلقيني: و فيه يكون إهتمام القائد بالمهمة مرتفعا و بالعلاقات منخفضة.

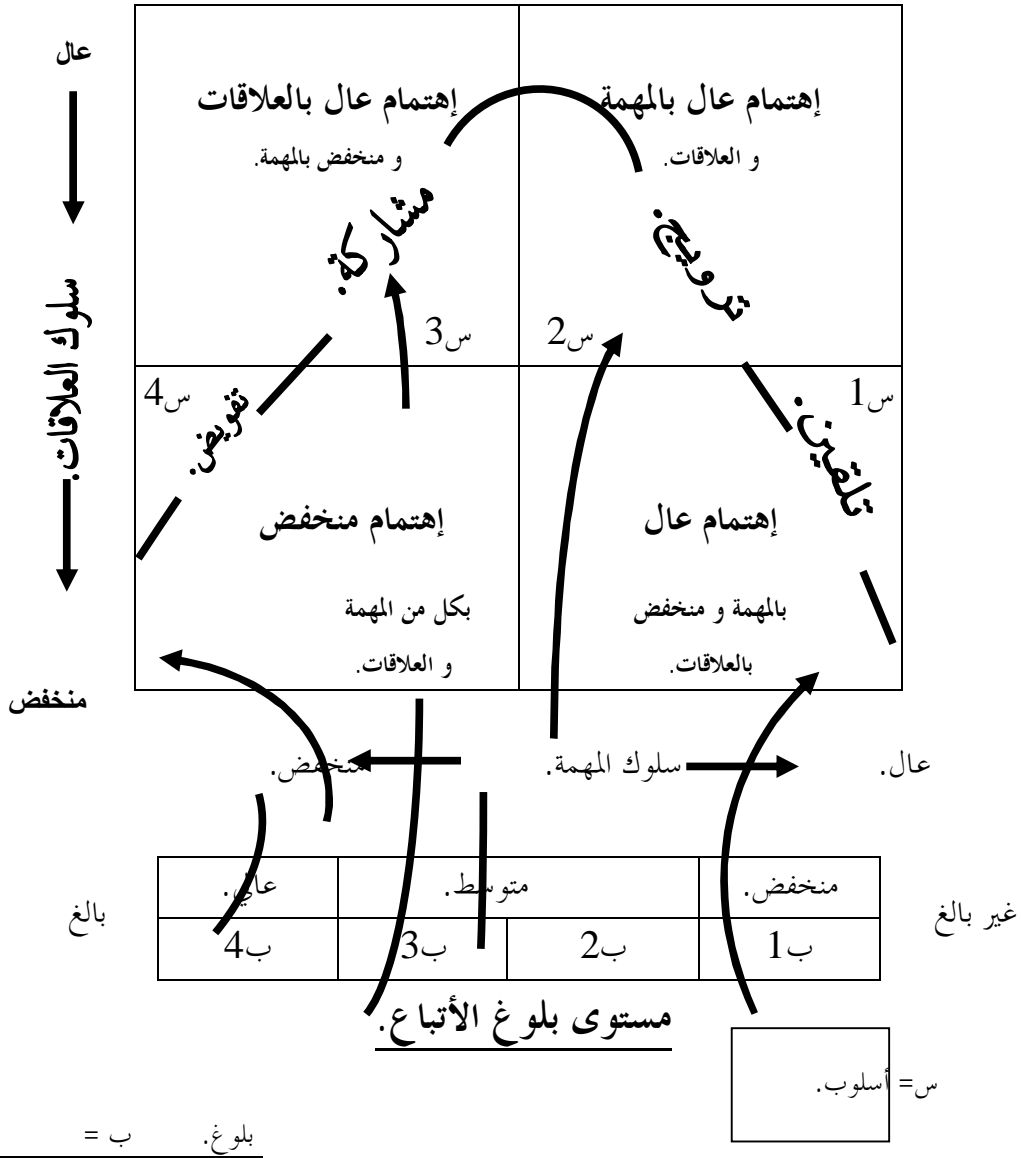
ن2- النمط الترويجي: و فيه يكون إهتمام القائد بكل من المهمة و العلاقات مرتفعا.

ن3- النمط المشارك: و فيه يكون إهتمام القائد بالمهمة منخفضة و بالعلاقات مرتفعا.

ن4- النمط التفويضي: و فيه يكون إهتمام القائد بكل من المهمة و العلاقات منخفضة.

و الشكل التالي كما ورد في كتاب غراي و ستارك الموسوم " السلوك التنظيمي: مفاهيم و تطبيقات " الصادر سنة 1984 يوضح مضمون نظرية دورة الحياة في القيادة لبول هرسى و كينث بلانشار (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 177):

أسلوب القائد.



(يوضح مضمون نظرية دورة الحياة في القيادة 33 شكل رقم)

لبول هرسي و كينث بلانشار.

و كما يوضحه هذا الشكل فإنه كلما رغب القائد في تكليف مرؤوسيه بإنجاز مهام معينة، ينبغي عليه أن يأخذ بعين الإعتبار مستوى بلوغهم. فنجاح القائد حسب هرسي و بلانشار يتم فقط عندما يكون مستوى بلوغ الأتباع متسقا و النمط القيادي الذي ينتهجه.

فالنمط القيادي (1) على سبيل المثال يكون أكثر فاعلية في قيادة الأتباع عندما يكون مستوى بلوغهم ضعيفا. في حين أن النمط القيادي (2)، (3) يكون أكثر فاعلية عندما يكون مستوى بلوغ الأتباع متوسطا، أما النمط القيادي (4) فيكون أكثر فاعلية عندما يكون مستوى بلوغ الأتباع مرتفعا.

و عملية إختيار القائد للنمط القيادي المناسب وفق تصورات هذه النظرية، كما يشير إلى ذلك نصير في كتابه الموسوم " القيادة في الإدارة العربية " الصادر سنة 1987، ليس بالأمر الهين. فالقدرة على تشخيص مستوى بلوغ الأتباع، و متطلبات كل ظرف من الأمور المعقدة التقدير.

و عليه، فإن على القائد أن يتصف ببعد النظر في معرفة حاجات و توقعات الأتباع و أن يعي أن هذه الأمور متغيرة باستمرار و أنه ينبغي عليه دائما أن يغير من نمطه القيادي لمواكبة التغير الدائم في مستوى بلوغ الأتباع الناجم عن عدة أسباب منها: تغير في الوظيفة، مشاكل شخصية و عائلية، تغير مستوى صعوبة الوظيفة الحالية نتيجة إدخال تكنولوجيا جديدة... إلخ (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 178-179).

6-4-5- النظرية المعيارية:

قدمت هذه النظرية في سنة 1973 من قبل الباحثين فيكتور فروم و فليب ياتون & Victor Vroom و Phillipe Yetton في كتابهما الموسوم " القيادة و صنع القرار " .

و هذه النظرية و خلافا للنظريات السالفة الذكر في القيادة التي تهتم بوصف ما هو موجود بخصوص سلوك القائد و النتائج المترتبة عليه، فإنها تقدم ما ينبغي أن يسلكه القائد. أو بمعنى آخر، أنها توضح للقائد نمط القيادة الفعال الواجب إعمتاده عند تغيير مستوى مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار. فهي تقدم للقائد أنماط معيارية للتصرفات القيادية (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 186).

و فروم و ياتون في صياغتهما لهذه النظرية قد تأثرا بشكل كبير بدراسات نورمان ماير Norman Maier من جامعة ميتشجان، ذلك لأن المفاهيم التي تضمنتها هذه النظرية كمفهوم كفاءة القرار و قبول المرؤوسين له، و أيضا، طبيعة المشكلات التي يواجهها القائد و غيرها من المفاهيم، قد أستخدمها ماير في أوائل سنوات الخمسينات في دراساته على القيادة. لكن هذه المفاهيم و نتائج الدراسات المرتبطة بها كانت مبعثرة لا يربط بينها بناء نظري إلى غاية سنوات السبعينات أين قام فروم و ياتون بمهمة التنظير هذه و صاغا بذلك نظريتهما هذه (أحمد صقر عاشور، 1979، ص. ص 189-190).

و عملية إدراج هذه النظرية ضمن التناول الموقفي في دراسة القيادة تمت على إعتبار أن مضمون هذه النظرية يشير إلى أن عملية إختيار القائد لبدائل إتخاذ القرار تتحدد على أساس المواقف التي يواجهها و طبيعة المشكلات التي يتخذ القرار بشأنها (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 189).

بمعنى آخر، أنها تفترض وجود أسلوب قيادي مناسب لكل المواقف مما يحتم على القادة تطوير مدى سلوكهم القيادي الذي يبدأ بالقيادة الإستبدادية و ينتهي بالقيادة الديمقراطية، و أن يختار هولائي القادة الأسلوب الملائم للموقف الذي يواجهونه و هم يؤدون أدوارهم المختلفة (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 186).

و تستعمل هذه النظرية في تحديدها للأساليب الملائمة للتصرف من قبل القائد معيارين يستعملان لقياس مستوى نجاح القرارات، و خمسة أساليب رئيسية للقيادة، و سبعة مواقف، و أربعة عشر نوعا من أنواع المشكلات التي تتخذ بشأنها

القرارات، و سبع قواعد لتحديد الأسلوب القيادي الواجب إنتهاجه من قبل القائد أو المدير (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 190).

و فيما يلي إيضاح لكل عنصر من هذه العناصر التي تتضمنها و تتركز عليها النظرية المعيارية لفيكثور فروم و فليب ياتون.

أولاً: معايير نجاح القرار:

وفقاً لهذه النظرية فإن المعايير التي يقاس على أساسها مدى حل مشكلة تنظيمية ما ترد إلى معيارين رئيسيين هما، كفاءة القرار، و قبول المرؤوسين له.

ففيما يتعلق بمعيار الكفاءة فيعني مدى تأثير القرارات على الأنشطة الإنتاجية لأفراد الجماعة، و هو يرتبط بمؤشرات موضوعية منها: التكلفة، الوفورات، الإيرادات، الوقت، الإبتكار و غيرها.

أما معيار قبول الأفراد فيتعلق بالإعتبرات السيكولوجية الاجتماعية للأفراد الذين يؤثر فيهم القرار أو يقومون بتنفيذه، و التي من أمثلتها درجة رضاهم على القرار المتخذ، أو تحمسهم له، أو درجة الإشباع التي يحققها القرار لهم، أو درجة التماسك و الوثام المترتب على القرار في علاقتهم بالمنظمة أو بالقائد أو ببعضهم البعض و غيرها.

و قد يكون معيار النجاح الرئيسي لقرار يتعلق بمشكلة معينة في مواقف معينة هو معيار الكفاءة، و في مواقف أخرى يكون معيار القبول، و في بعض المواقف الأخرى يقاس نجاح القرار على أساس المزج بين المعيارين الكفاءة و القبول معا على إعتبار أن كليهما مهم، أو لأن تحقيق أحدهما يتوقف على تحقيق الآخر (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 191).

ثانياً: أنماط القيادة:

تقترح النظرية المعيارية خمسة أنماط بديلة لسلوك القائد في مواجهته لمشكلة ما. و هذه الأنماط توضح الطريقة التي ينتهجها القائد و التي تساعده على إيجاد حلاً للمشكلة التي تواجهه، و هي (الأنماط) متدرجة على خط إستمراري يبدأ من إنفراد القائد بشكل مطلق بعملية إتخاذ القرار إلى إشراك كلي للمرؤوسين في هذه العملية. فالقائد بإمكانه إعتداد جميع الأنماط القيادية الخمسة و ذلك تبعاً لطبيعة الموقف الذي يواجهه. و عملية إختيار القائد للنمط الملائم لحل المشكلة التي تواجهه تتوقف على قدرته على التشخيص الدقيق و السليم لأبعاد هذه المشكلة (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 187-188).

و تتحدد الأنماط الخمسة التي تقوم عليها هذه النظرية فيما يلي:

- (1)- النمط الأول: يتخذ القائد القرار بمفرده في ضوء المعلومات المتوفرة لديه عن المشكلة في فترة زمنية معينة.
- (2)- النمط الثاني: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد هو بإتخاذ القرار. و في هذا النمط قد يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة التي يجمع بشأنها البيانات منهم أو قد لا يعلمهم بذلك.
- (3)- النمط الثالث: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بشكل فردي (كل فرد على حدا) و يحصل على آراء و مقترحات كل مرؤوس، و بعد ذلك ينفرد هو بإتخاذ القرار النهائي الذي قد يعكس أو لا يعكس تأثير المرؤوسين.

4- النمط الرابع: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة كجماعة و ليس كأفراد، و يقومون سويا بجمع الآراء و الإقتراحات من بعضهم البعض، ثم ينفرد هو بصنع القرار النهائي.

5- النمط الخامس: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة كجماعة ثم يجمع الآراء و البدائل التي يقترحونها، و بعد ذلك يقوم بقيادة عملية التشاور و المناقشة لتقييم مختلف المقترحات المقدمة ليصل في النهاية مع المرؤوسين إلى إتفاق حول الحل أو القرار المختار. فمهمة القائد في هذا النمط تكمن في كونه قائد للإجتماعات التي تتم فيها المناقشات دون أي محاولة منه للتأثير على الجماعة لقبول حله أو وجهة نظر معينة، و القائد هنا يقبل و يلتزم بتطبيق ما يصل إليه من إتفاق جماعي لحل المشكلة (عمار الطيب كشروود، المجلد الثاني، 1995، ص. ص 188-189).

ثالثا: أبعاد الموقف:

تحدد النظرية المعيارية أبعاد الموقف من خلال سبعة أسئلة من شأنها تسهيل عملية إختيار النمط القيادي الملائم، و الإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تحدد بعدا من أبعاد الموقف، و هذه الأسئلة هي:

- 1- هل معيار الكفاءة يعتبر معيارا هاما للنجاح في إختيار أفضل القرار من ضمن القرارات البديلة المتوفرة؟.
- 2- هل المعلومات المتوفرة للقائد كافية لصناعة قرار عال الكفاءة؟.
- 3- هل أبعاد و عناصر المشكلة واضحة للقائد بشكل جيد؟.
- 4- هل معيار قبول المرؤوسين للقرار يعتبر مهما لتنفيذه؟.
- 5- هل القائد متيقنا نسبيا من أن إنفراده بصناعة القرار ستلقى قبولا لدى المرؤوسين؟.
- 6- هل يتبنى المرؤوسين الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها؟.
- 7- هل هناك إحتمال لحدوث صراع بين المرؤوسين حول القرارات المتخذة؟ (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 193).

رابعا: قواعد إختيار النمط القيادي الملائم:

تقترح النظرية المعيارية ل فروم و ياتون سبعة قواعد معيارية الهدف منها إختيار النمط القيادي الملائم لكل مجموعة من خصائص الموقف. و تقوم هذه القواعد على مبدأ مفاده إستبعاد القائد للأتمات القيادية غير المناسبة لكل نوع من أنواع المواقف. و هذه القواعد السبعة هي (أحمد صقر عاشور، 1979، ص. ص 194-196):

- 1- قاعدة المعلومات: إذا كان معيار كفاءة القرار مهما و لم تتوفر لدى القائد المعلومات الضرورية، أو الخبرة الكافية لحل المشكلة بنفسه و إتخاذ القرارات بشأنها، فإن إنفراد القائد بصنع القرار يجب إستبعاده (إستبعاد النمط القيادي الأول) بإعتباره تصرفا غير مناسب من شأنه أن يؤدي إلى قرار ذي نوعية رديئة. فتحقيق معيار كفاءة الحل يتطلب حصول القائد من المرؤوسين على المعلومات الضرورية و الخبرات الكافية لحل المشكلة.

(2)- قاعدة الثقة: إذا كان معيار كفاءة القرار مهما، لكن لا يمكن للقائد أن يثق في قدرة المرؤوسين على مساهمتهم في صنع القرار الصحيح لحل المشكلة، فإن تفويضهم صناعة القرار يعد تصرفا غير ملائم و ينبغي إستبعاده (إستبعاد النمط القيادي الخامس).

(3)- قاعدة عدم وضوح عناصر المشكلة: إذا كان معيار كفاءة القرار مهما لكن القائد لا يملك الخبرة الكافية بأبعاد المشكلة و لا المعلومات الضرورية لحلها و لا مكان تواجد هذه المعلومات فإن التصرف الملائم من قبل القائد هنا هو العمل على توفير فرص تفاعل و إتصال بين المرؤوسين الذين يملكون المعلومات الضرورية لحل المشكلة. فمثل هذا التفاعل كفيلا بأن يمكن من صنع قرار ذو كفاءة عالية. فالقائد في مثل هذه المواقف ينبغي عليه إستبعاد كل أشكال التعامل مع المرؤوسين كأفراد أو إنفراده بصنع القرار دون إستشارتهم كمجموعة (إستبعاد النمط القيادي الأول و الثاني و الثالث).

(4)- قاعدة القبول: إذا كان معيار قبول المرؤوسين مهما للتنفيذ الفعال للقرار المتخذ، و كان في نفس الوقت من غير المؤكد أن إنفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبول المرؤوسين فإن مثل هذا الإنفراد يعتبر تصرفا غير ملائم و ينبغي إستبعاده (إستبعاد النمط القيادي الأول و الثاني).

(5)- قاعدة النزاع و التعارض: إذا كان معيار قبول المرؤوسين مهما للتنفيذ الفعال للقرار المتخذ و كان في نفس الوقت من غير المؤكد أن إنفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبول المرؤوسين، و كانت هناك، أيضا، إمكانية لنشأة نزاع بين المرؤوسين حول القرار المتخذ، فإنه يتحتم على القائد إستبعاد جميع أنماط تعامله مع المرؤوسين كأفراد لعدم صلاحيتها (إستبعاد النمط القيادي الأول و الثاني و الثالث) كونها لا تعطي للمرؤوسين فرصة التفاعل مع بعضهم البعض لحل نقاط الخلاف الموجودة فيما بينهم و التي لا يمكن تسويتها إلا بإعتماد النمط القيادي الرابع و الخامس.

(6)- قاعدة العدالة: إذا كان معيار كفاءة القرار غير مهم، و كان معيار قبول المرؤوسين للقرار المتخذ مهما، و في نفس الوقت كان من غير المؤكد أن إنفراد القائد بصنع سيلقى قبول المرؤوسين فإنه يتحتم على القائد إستبعاد جميع الأنماط القيادية (النمط القيادي الأول و الثاني و الثالث و الرابع) التي من شأنها أن تزيد من درجة عدم قبول المرؤوسين للقرار المتخذ، و إعتماد النمط القيادي الخامس الكفيل بزيادة قبول المرؤوسين للقرار المتخذ إلى أقصى درجة ممكنة.

(7)- قاعدة أولوية القبول: إذا كان معيار قبول المرؤوسين للقرار المتخذ مهما، و كان تجسيد هذا القبول غير مؤكدا إذا أنفرد القائد بصناعة القرار، و كانت درجة الثقة عالية في إمكانية تحقيق المرؤوسين لمعيار الكفاءة من خلال القرار الذين يتفقون عليه، و أيضا، كان المرؤوسين محفزين لتحقيق الأهداف التنظيمية فإنه يتحتم على القائد إستبعاد كل أشكال إنفراده بصناعة القرار لعدم صلاحيتها (إستبعاد النمط القيادي الأول و الثاني و الثالث و الرابع) و إتباع نمط قيادي يتميز بالمشاركة العالية (النمط الخامس) كونه يضمن في مثل هذه المواقف تحقيق معيار القبول دون التضحية بمعيار الكفاءة.

و ما تجدر الإشارة إليه في سياق تناول القواعد الموقفية لإختيار النمط القيادي الملائم من منظور النظرية المعيارية أن هذه القواعد هي التي على أساسها يقوم القائد بإختيار النمط القيادي الملائم و إستبعاد الأنماط القيادية غير الملائمة لكل مجموعة من متغيرات الموقف المحددة في كل قاعدة من القواعد السبعة.

ففي بعض المواقف لا يبقى للقائد نتيجة عملية الإستبعاد التي يقوم بها سوى نمط قيادي واحد ملائم ينبغي على القائد إنتهاجه كما هو الحال في قاعدة العدالة و قاعدة أولوية القبول أين لا يبقى بعد عملية الإستبعاد سوى النمط القيادي الخامس. و في مثل هذه المواقف أين لا يوجد سوى نمط قيادي واحد ملائم لا تكون هناك مشكلة. لكن المشكلة تبرز فقط عندما يبقى أمام القائد أكثر من نمط قيادي ملائم بعد قيامه بعملية الإستبعاد كما هو الحال في قاعدتي المعلومات و القبول.

فطبيق قاعدة المعلومات، كما سبقت الإشارة إلى ذلك، يبقى بعد عملية الإستبعاد أربعة أنماط قيادية ملائمة ينبغي على القائد المفاضلة بينها، في حين أن تطبيق قاعدة القبول يبقى بعد عملية الإستبعاد ثلاثة أنماط قيادية ملائمة. فالسؤال المطروح هو: على أي أساس سوف يقوم القائد بعملية المفاضلة بين الأنماط القيادية المتبقية في مثل هذه المواقف؟.

و قد أجاب فروم و ياثون على هذا السؤال بضرورة إضافة معيار ثالث هو المدة الزمنية التي تتطلبها صناعة القرار. ففي حالة تساوي جميع العوامل الأخرى و عندما يبقى أمام القائد أكثر من نمط قيادي ملائم بعد تطبيقه لقاعدة الإستبعاد، فإن النمط القيادي الذي يستغرق وقتاً أقل ينبغي عليه إنتهاجه على ما عداه من الأنماط القيادية الأخرى.

خامساً: شجرة القرارات القيادية:

لقد أستخدم فروم و ياثون شجرة قرارات صممت من قبلهما لتبيان عملية إختيار النمط القيادي الملائم وفقاً لطبيعة الموقف الذي يواجهه القائد و المرؤوسين، فوفقاً لهذه الشجرة يندرج إختيار النمط القيادي المناسب للموقف بين خمسة أنماط قيادية بديلة، و هذا الإختيار يعتبر في حد ذاته بمثابة صنع قرار بشأن النمط القيادي الواجب إنتهاجه. و تتكون شجرة القرارات القيادية من مجموعة من المسارات التي ينتهي كل منها بالنمط القيادي الملائم لمجموع خصائص و طبيعة الموقف الذي يواجهه القائد و الذي يمثل المسار. و يتكون مجموع خصائص الموقف من الإجابات على الأسئلة المختلفة و المحددة لأبعاد الموقف. فعلى أساس نوع الإجابات (نعم أو لا) التي يتكون منها المسار يتحدد تركيب خصائص الموقف الذي يمثله المسار، تلك الخصائص التي يمثلها في النهاية نمط القيادة المقترح إتباعه فيها.

و الشكل التالي يوضح بناء شجرة القرارات القيادية و فق النظرية المعيارية لفروم و ياثون:

7	6	5	4	3	2	1	الأسئلة
هل هناك احتمال لنشأة نزاع و تعارض بين المرؤوسين نتيجة القرار المتخذ.	هل يتبنى المرؤوسين الأهداف التنظيمية التي يراد الوصول إليها من صنع القرار.	هل هناك تأكيد نسي أن أفراد القائد يصنع القرار سيقبى قبولاً من المرؤوسين.	هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار عنصراً حيويًا و حاسماً لتنفيذه.	هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها و عناصرها.	هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة.	هل يعد معيار الكفاءة معياراً هاماً.	
	<p>AI:1</p> <p>AI:2</p> <p>AI:4</p> <p>G:3</p> <p>AI:5</p> <p>AI:7</p> <p>AI:8</p> <p>AI:9</p> <p>AI:11</p> <p>AI:12</p> <p>C</p> <p>II:13</p>	<p>AI:1</p> <p>AI:2</p> <p>AI:4</p> <p>AI:5</p> <p>AI:7</p> <p>AI:8</p> <p>AI:9</p> <p>AI:11</p> <p>AI:12</p> <p>C</p> <p>II:14</p>	<p>AI:1</p> <p>AI:2</p> <p>AI:4</p> <p>AI:5</p> <p>AI:7</p> <p>AI:8</p> <p>AI:9</p> <p>AI:11</p> <p>AI:12</p> <p>C</p> <p>II:14</p>	<p>AI:1</p> <p>AI:2</p> <p>AI:4</p> <p>AI:5</p> <p>AI:7</p> <p>AI:8</p> <p>AI:9</p> <p>AI:11</p> <p>AI:12</p> <p>C</p> <p>II:14</p>	<p>AI:1</p> <p>AI:2</p> <p>AI:4</p> <p>AI:5</p> <p>AI:7</p> <p>AI:8</p> <p>AI:9</p> <p>AI:11</p> <p>AI:12</p> <p>C</p> <p>II:14</p>	<p>AI:1</p> <p>AI:2</p> <p>AI:4</p> <p>AI:5</p> <p>AI:7</p> <p>AI:8</p> <p>AI:9</p> <p>AI:11</p> <p>AI:12</p> <p>C</p> <p>II:14</p>	<p>طرح المشكل ■</p>

* - ملاحظة:

منخفضة.

A I (autocratic I) : قرار فردي دون مشاركة المرؤوسين.

مرتفعة.

A II (autocratic II) : قرار فردي بإستعمال المعلومات المحصل عليها من المرؤوسين.

درجة

C I (consultative I) : قرار إستشاري بناء على مناقشة المشكل فردياً و مع كل مرؤوس.

مشاركة

C II (consultative II) : قرار إستشاري بناء على مناقشة المشكل مع المرؤوسين كجماعة.

المرؤوسين.

G (groupe participation) : قرار جماعي.

↑

الأرقام من 1 إلى 14 تعني أنواع المشكلات.

↑

(يوضح شجرة القرارات القيادية 34 شكل رقم)

وفق النظرية المعيارية لفروم و ياثون.

6-4-5-1) - تقييم التناول الموقفى.

خلاصة القول، و بعد إستعراضنا لعدد من النظريات التي تناولت موضوع فاعلية القيادة الإدارية من منظور التناول الموقفى الذي هو، في الحقيقة، من أشمل التناولات المفسرة لظاهرة القيادة و أكثرها دقة، يتبين لنا أن ظهور هذه النظريات قد تم على مراحل زمنية متلاحقة، و هذا ما يشير إليه كل من سيزلاجي و والاس Szilagyi,A & Wallace في كتابهم الموسوم " السلوك التنظيمي و الأداء " الصادر سنة 1980 عند تناولييهما لموضوع تطور النظريات الموقفية للقيادة بقولييهما: " في نهاية الستينات من هذا القرن أدرك معظم المهتمين بدراسة موضوع القيادة عجز التناول الذاتي و السلوكي و الوظائفى في توضيح كل محددات القيادة الناجحة مما دفع بهولائي المهتمين إلى مواصلة البحث في هذا الموضوع للوصول إلى نظريات أكثر شمولية و أكثر دقة إعتقادا على آليات و طرق أخرى و المتمثلة أساسا في المواقف التي يمر بها القائد.

و حيث أن المواقف القيادية تختلف من منظمة إلى أخرى، و ذلك نظرا لظروف كل منظمة من حيث: حجم العمل و نوعيته، المهارات، الظروف البيئية المحيطة، و غيرها من المواقف و التي تلعب دورا بارزا في تحديد نوعية القيادة، فقد بدأت الدراسات في موضوع القيادة تهتم بعلاقة العديد من العوامل و المؤثرات المختلفة في المنظمة مثل: الفروق الفردية بين العاملين، هيكل الجماعات و التنظيمات، أنظمة و إجراءات العمل المعتمدة في المنظمة و تطبيقاتها و غيرها من العوامل، بإنتاجية العاملين و رضاهم الوظيفي و فق هذه المواقف المتعددة.

و هكذا فإن الدراسات الحديثة في موضوع القيادة قد أكدت على ضرورة الإهتمام بأربعة أبعاد أساسية في المنظمات لإختيار القائد الفعال، و هذه الأبعاد هي:

- * - **خصائص القائد:** و يقصد بها أن سلوك القائد في أي بيئة عمل يعتمد في جزء منه على مجموعة خصائص أهمها:
 - خصائصه الشخصية: و تتمثل أساسا في مقدار الثقة التي يتمتع بها القائد من قبل المرؤوسين، و كذا درجة ذكائه، و أيضا مقدرته على التأثير في الآخرين.
 - حاجاته و دوافعه: و ذلك من حيث مقدارها و نوعيتها، و هل هي محصورة في دوافع القوة و السيطرة أم أنها تتعدى إلى دوافع أخرى كالحاجات الأساسية و الإجتماعية و حاجات النمو النفسى و التحقيق الذاتى و حاجات الإبداع و الابتكار و مشاركة المرؤوسين في الرأي.
 - خبراته الماضية و قدراته التعزيزية: و ذلك من حيث مدى تأثيرها في مشاركته للمرؤوسين في القيام بأعباء العمل و إنجازها، و كذا ما مدى تأثير العوامل البيئية و الثقافية و الإجتماعية و غيرها من العوامل في سلوك القائد و المرؤوسين، و في المواقف التي يمر بها القائد و المنظمة.

* - **خصائص المرؤوسين:** يقول سيزلاجي و والاس أن على القائد قبل أن يقرر أي نمط قيادي سينتهج أن يأخذ في إعتباره الخصائص الفردية و نماذج السلوك عند مرؤوسيه، كونهم مثل القائد لديهم عوامل و خصائص داخلية يمكنها أن تؤثر في سلوكهم و تعاملهم و أدائهم الوظيفي. و هذه العوامل تتحدد في:

1)- خصائصهم الشخصية: مثل مقدار الثقة بالنفس، و الذكاء و غيرها من الصفات الشخصية التي قد تؤثر في علاقة المرؤوسين بالقائد.

2)- حاجاتهم و دوافعهم: و ذلك من حيث مقدارها و نوعيتها (فسيولوجية، إجتماعية، الأمن، النمو، تحقيق الذات) و التي لها تأثير مباشر على مدى فاعلية القائد.

3)- خبراتهم الماضية و قدراتهم التعزيزية: فهي مثل نظيرتها بالنسبة للقائد لها تأثير مباشر في فاعلية القيادة.

* - **عوامل الجماعة و طبيعة المهام:** الشيء المؤكد أن خصائص الجماعة في أي تنظيم هي عامل أساسي في نجاح أو فشل هذا التنظيم نتيجة تأثيرها الواضح في قدرة القائد في عملية القيادة، و حتى يتسنى للقائد القيام بهذه العملية بشكل سليم ينبغي عليه مراعاة مجموعة عوامل متعلقة بالجماعة و هي:

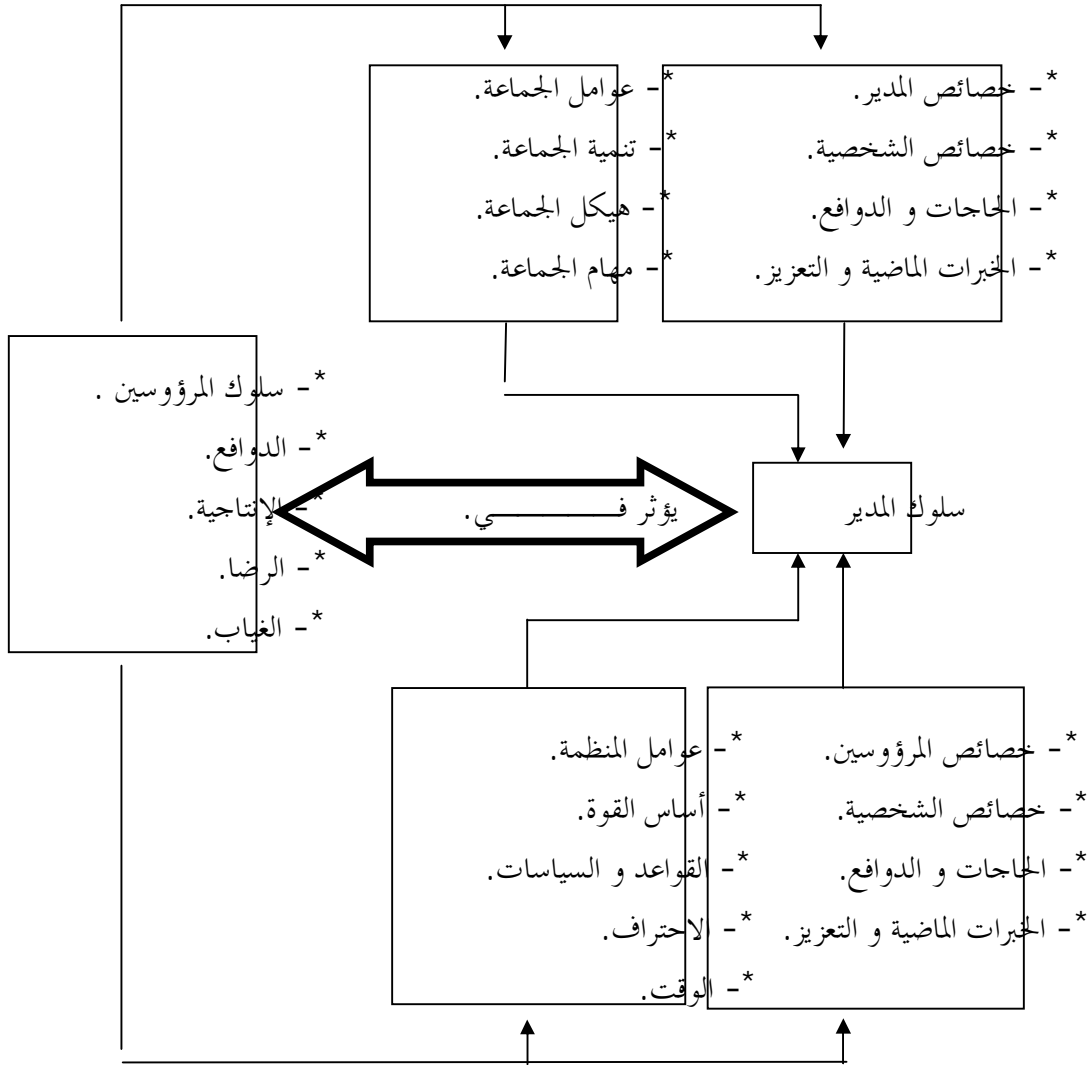
1)- مراحل تنمية الجماعة: و ذلك من حيث مقدار و فاعلية سلوك القائد في مراحل تنمية الجماعة و توجيهها الوجهة الصحيحة و كذلك قدرته على إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل الجماعة و صراعاتها.

2)- هيكل الجماعة: و ذلك من حيث نوعية تأثير النمط السلوكي للقائد في سلوك الجماعة و مدى تماسكها و تعاونها لإنجاز المهام المطلوبة و تحقيق الأهداف المشتركة.

3)- مهام الجماعة: أي ما طبيعة هذه المهام؟ و ما مدى تأثيرها في نجاح القائد و تأثيره في فاعلية الجماعة ككل؟ و ما مدى تحقيق و إنجاز الأهداف المشتركة؟

* - **عوامل المنظمة:** و يقصد بها، كما يشير إلى ذلك أحمد فقيري في دراسته الموسومة " عمليات التأثير في المنظمة و انعكاساتها على أنماط القيادة " التي أجريت سنة 1985، تلك العوامل ذات العلاقة بنوع المنظمة و المتمثلة أساسا في: مصدر القوة و قاعدتها، نوعية هذه القوة إن كانت شرعية أو قسرية أو غير ذلك، إحترافية القائد، المدة الزمنية اللازمة لصناعة قرار ما و التوتر المصاحب لإنتخاذ القرار، و الضغوط الممارسة في هذه العملية، و مقدار مشاركة الآخرين في هذه العملية (ناصر محمد العديلي، 1995، ص. ص 353 - 355).

و الشكل التالي كما ورد في كتاب سيزلاحي و والاس السالف الذكر يوضح هذه العوامل الأربعة المؤثرة في سلوك القائد (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 354).



شكل رقم (35) يوضح عوامل الموقف

المؤثرة في سلوك القائد.

و دائما في نفس السياق، يشير إبراهيم الغمري في كتابه الموسوم " السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة " إلى ثلاثة عوامل ينبغي على القائد أخذها بعين الإعتبار عند إختياره للنمط القيادي الملائم، و هذه العوامل هي:

أولاً: العوامل المتعلقة بالقائد: و من أهمها:

- نظام القيم و المعتقدات الذي يتمتع و يؤمن به.
- مدى ثقته بمرؤوسيه.
- ميوله القيادية الشخصية.

- مدى شعوره بالأمن في المواقف الغامضة.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: و من أهمها:

- إزدیاد حاجة المرؤوسین الشخصية إلى الإستقلال و الإعتماد على النفس، فكما هو معروف أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في درجة التوجيه التي يرغبونها لإنجاز أعمالهم.
- توافر الإستعداد لدى المرؤوسین لتحمل مسئولية إتخاذ القرارات.
- توافر المرؤوسین على درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة، فبعض المرؤوسین يفضلون إنجاز الأعمال الواضحة و المحددة، بينما يفضل البعض الآخر غير ذلك.
- مدى إهتمام المرؤوسین بالمشكلة التي يواجهونها و شعورهم بأهميتها.
- مدى فهم و إستيعاب المرؤوسین للأهداف التنظيمية.
- توافر المرؤوسین على درجة كافية من القدرة و المعرفة المتعلقة بمعالجة و حل المشكلات.
- توقع العاملين مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات.

ثالثا: العوامل المتعلقة بالموقف: و من أهمها:

- نوعية القيم و التقاليد السائدة في المنظمة.
- كفاءة الجماعة.
- طبيعة المشكلة ذاتها.
- الضغوط الزمنية.

كذلك، يؤكد إبراهيم الغمري على أن نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تحسين مستوى دافعية الأفراد العاملين.
- زيادة قابلية الأفراد العاملين لتقبل التغيير.
- تحسين مستوى كفاءة القرارات القيادية.
- تنمية روح الفريق لدى الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية لهم.
- المساهمة في تحسين و تطوير التنمية الذاتية للأفراد العاملين (إبراهيم الغمري، بدون تاريخ، ص. ص 386-392).

5-6- التناول التفاعلي:

على الرغم من الإسهام الجلي لكل من التناولات السالفة الذكر في تفسير و توضيح عدد من أبعاد فاعلية القيادة الإدارية، فإن عدد من الباحثين قد كانت لهم مآخذ عدة عن هذه الإسهامات كونها عجزت عن تفسير و توضيح كل أبعاد فاعلية القيادة الإدارية مما دفعهم إلى القيام بمجموعة دراسات أسفرت نتائجها عن ظهور تناول جديد في القيادة هو التناول التفاعلي، الذي هو، في واقع الأمر، عبارة عن محاولة توفيقية بين التناول الذاتي و نظيره الموقفي.

ففاعلية القيادة، من منظور أصحاب هذا التناول، لا تتوقف فقط على التفاعل بين سمات القائد الشخصية و متطلبات الموقف، بل تتوقف أولا و أخيرا، على التفاعل و التكامل الواجب حدوثه بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة و المتمثلة في:

- شخصية القائد و نشاطه في الجماعة.
 - الأتباع، حاجاتهم، إتجاهاتهم، مشاكلهم...إلخ.
 - الجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها و خصائصها و أهدافها و ديناميتها.
 - الموقف كما تحده العوامل المادية و طبيعة العمل و ظروفه (محي الدين مختار، 1982، ص 180).
- و ليس المهم في علاقات القيادة هذه المتغيرات في حد ذاتها، و لكن المهم هو إدراك القائد لنفسه، و إدراك الأتباع له، و إدراك القائد لهولائي الأتباع، و الإدراك المشترك لكل من القائد و الأتباع للجماعة و للموقف.
- و على هذا الأساس ينبغي أن يأخذ هذا التناول في الإعتبار كل المتغيرات الأساسية السابقة في القيادة (كمال لويس مليكة، 1970، ص 280).

و العلاقة بين هذه المتغيرات ينبغي أن تكون دائرية، بمعنى أنه إذا حدث أي تغيير في إحدى هذه المتغيرات فإنه سيؤثر بالضرورة في المتغيرات الأخرى. و مثال على ذلك إذا حدث تغيير في الوسط السياسي أو الإقتصادي أو الإجماعي، فإنه ينبغي إيجاد قيادات جديدة بدلا من القيادات القديمة، حتى تتفق مع السياسات و الفلسفات الجديدة (محسن العبودي، 1984، ص. ص 29-30).

و المكان الذي تتداخل فيه هذه المتغيرات يمثل موقع أو مركز القيادة. و قد وصفه إدوين هولندر Edwin Hollinder بأنه المكان الذي يكون فيه القائد و الأتباع مرتبطين في علاقة داخل الموقف (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، ص 632).

و يرى أنصار هذا التناول أن القيادة هي بالدرجة الأولى تفاعل إجتماعي، و أن القائد الناجح هو الذي يقدر على التفاعل مع الجماعة و يحقق أهدافها و يعمل على حل مشكلاتها و يوطد الصلة بينه و بينها، على إعتبار أنه عضوا فيها يشاركها معاييرها و قيمها و إتجاهاتها و أهدافها و آمالها و مشكلاتها و سلوكها الإجتماعي (محسن العبودي، 1984، ص 29).

فسمات فاعلية القيادة، وفق هذا التناول، ليست هي الخصائص التي يتمتع بها القائد، و ليست هي الخصائص المطلوب توافرها في القائد في مواقف معينة، بل هي تلك الخصائص التي تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أفراد الجماعة و تحقيق أهدافها (محسن العبودي، 1991، ص 374).

فالمرؤوسين، وفق أصحاب هذا التناول، يعتبرون عاملا مؤثرا بشكل كبير في فاعلية القيادة من عدمها، فقد أكدت نتائج دراساتهم على الدور المحوري للأتباع في تحديد سمات القيادة الناجحة، و الذي (الدور)، يبرز من خلال مساعدتهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه. و تفسير ذلك أن القرارات التي يتخذها القائد هي أصلا إقتراحات نابعة من أسفل التنظيم و تلقى قبولا من القائد في قمة التنظيم. و كيفية مساعدة المرؤوسين للقائد تتحدد

من خلال عنصر التغذية الراجعة الذي يمكن القائد من إعادة النظر في جزء أو كل تعليماته في العمل، و كذا إعلامه بمشاكلهم المهنية و بالأساليب و الوسائل الكفيلة بتحقيق إنجازات عالية.

و يتوقف إنتخاب القائد لمنصب القيادة، وفق أصحاب هذا التناول، على إدراك الأعضاء له كأصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الجماعي، و هي تتغير من موقف إلى آخر، و من عمل إلى عمل، و عليه فالقيادة تتوقف على التفاعل الموجود بين شخصية القائد، و شخصية الرؤوسيين، و الموقف الإجتماعي (كمال لويس مليكة، 1970، ص 281).

و من النظريات التي ترى أن القيادة عملية تفاعل إجتماعي نجد:

6-5-1)- نظرية القيادة المتمركزة حول الجماعة لجوردن T.Gordon :

فهو يرى أن هدف القيادة يتمثل في توزيع مسؤولياتها على أفراد الجماعة مما يمكنهم من تفجير طاقاتهم و إفساح المجال أمامهم للإبتكار، و هذه الطاقات و الإبتكارات ينبغي أن تكون في خدمة الجماعة، و على القائد، وفق هذا المنظور، أن يتعرف على العوائق التي تحد من إمكانية تعلم الفرد المشاركة بجرية و بصورة بناءة لأن يكون عضو فعال في الجماعة. و حتى ينجح القائد في تحقيق هذا الهدف، الذي هو ليس بالأمر الهين لتعود الأفراد الإعتماد الكلي على قادتهم و إلقاء الجزء الأكبر من أعباءهم و مسئولياتهم عليهم، ينبغي عليه (القائد) أن يؤمن إيماناً تاماً بإمكانيات أفراد الجماعة، و أن يكتسب مهارات معينة تيسر له الإتصال بهم، و أن يعمل على إيجاد جو يتسم بالتعاون و التشاور، و بذلك يتعلم الأفراد كيف يعتمدون على أنفسهم و كيف يسهمون بشكل فعال في تشكيل مصائرهم (كمال لويس مليكة، 1970، ص 281-282).

6-5-2)- نظرية يوكل Yukel:

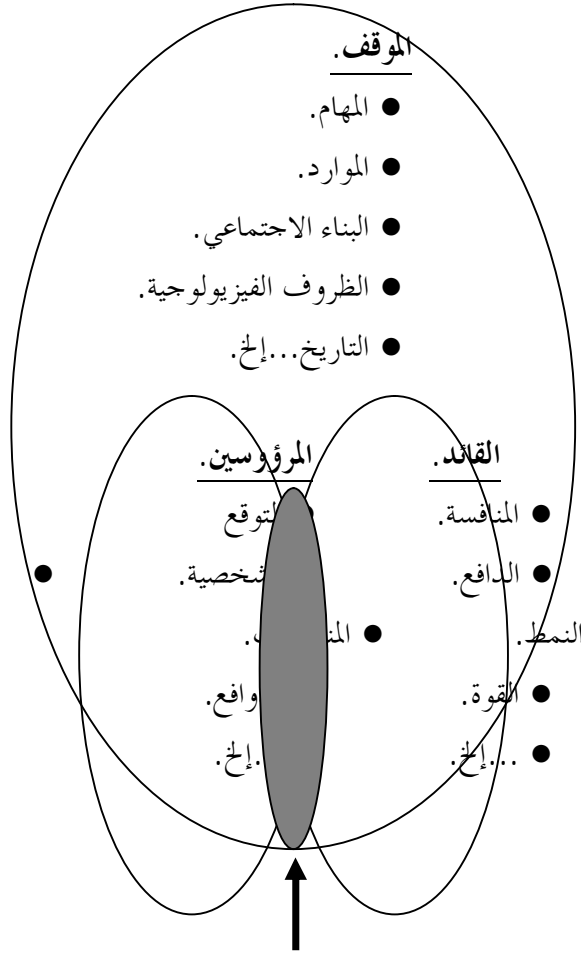
و تتعامل مع القيادة على أنها نسق يشتمل على ستة مكونات متفاعلة فيما بينها و هي: الموقف، سمات القائد، القوة المتاحة للقائد، أبعاد سلوك القائد، المتغيرات الوسطية، نتائج أداء الجماعة (طريف شوقي محمد فرج، 1992، ص 96).

و على الرغم من أن هذا التناول كان جلياً في أعمال الكثير من الباحثين أمثال وورن بنيس و ديموك WarrenBennis & Dimok سنة 1961، فإنه ظهر بشكل أكثر وضوحاً على يد إدوين هولندر و جيمس جوليان Edwin Hollinder & James Jullian سنة 1969. فقد أكدت تحليلاتهم للقيادة على أنها عملية ذات تأثير في إتجاهين، فهي تقوم، من جهة، على تأثير القائد على الرؤوسيين في موقف معين، و من جهة ثانية، على تأثير الرؤوسيين في القائد في هذا الموقف (محسن العبودي، 1984، ص 30).

كذلك، نتبين هذا التناول في موضوع القيادة في أبحاث شيتي Shetty الذي يؤكد على أن تحديد النمط القيادي الفعال يتم على أساس تفاعل المتغيرات الثلاث: القائد، الأتباع، الموقف، و القائد الفعال هو الذي لديه القدرة على

إيجاد التكامل بين جميع هذه المتغيرات. فبالقدر الذي يستطيع فيه القائد أن يكيف سلوكه ليواجه متطلبات الموقف و المرؤوسين بقدر ما يكون فعالا في القيام بمهام القيادة و تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد العاملين فيها. و من المتغيرات الأساسية التي ينبغي على القائد أخذها بعين الاعتبار في إنتهاج النمط القيادي المناسب، وفق ما يشير إلى ذلك شيبتي، متغير شخصية الأتباع و حاجاتهم و توقعاتهم، إذ أن لهم دورا محوريا في تحديد القدرات التي ينبغي على القائد إستخدامها في موقف معين. كذلك، يؤكد شيبتي على أن لا تقتصر عملية التفاعل التي تقوم عليها القيادة على علاقة القائد بمرؤوسيه، و إنما أيضا، على علاقته مع رؤسائه و كذا زملائه. و يتفق شيبتي في هذا الرأي مع عدد من الباحثين في أن لهذه العلاقات تأثيرا كبيرا في عملية إختيار القائد للنمط الواجب إنتهاجه. فمثلا، إذا كانت إلتجاهات الرؤساء تتمحور على البعد الإنتاجي، فإن سلوك القائد من الضروري أن يتخذ هذا المسار، و إذا ما حدث و أن أتجه سلوكه نحو الإهتمام بالموظفين، فإنه سيخلق بذلك جوا من عدم الإرتياح لدى رؤسائه مما سيؤثر بالضرورة في عملية إختياره للنمط القيادي الواجب إعتماده. و نفس الشيء يحدث فيما يتعلق بعلاقاته مع زملائه (كمال لويس مليكة، 1970، ص 84).

و كخلاصة لما سبق شرحه، فإن هذا التناول يفترض في القائد الناجح القدرة على التفاعل مع المجموعة و إحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك غالبيتهم واضعا في إعتباره آمال و تطلعات أفرادها. و الشكل التالي كما ورد في كتاب لاندي و ترمبو الموسوم " علم النفس العمل و السلوك " الصادر سنة 1980 يوضح مضمون هذا التناول فيما يتعلق بفاعلية القيادة (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 366).



شكل رقم (36) يوضح مضمون التناول التفاعلي فيما يتعلق بفاعلية القيادة.

و من الحقائق التي أقرها أنصار هذا التناول ما يلي:

* - القائد و الأتباع وفق هذا التناول لا يختلفون كثيرا إذ يفترض أن كل أعضاء الجماعة قادة إلى حد ما، و لا يوجد حد فاصل بين القائد و الأتباع (محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي، الجزء الثاني، 1985، ص 329).

* - أن أنصار هذا التناول أنفسهم لم ينكروا أهمية التناولات السالفة الذكر في تفسير و توضيح أبعاد مفهوم القيادة المختلفة، و خاصة منها، التناول الذاتي و نظيره الموقف.

* - معظم الدراسات و الأبحاث التي أجريت لإختبار فروض و تصورات هذا التناول لم تخرج القيادة عن كونها عملية تفاعل بين القائد و الأتباع في موقف معين (محسن العبودي، 1984، ص. ص 30-31).

و حتى يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة التي يؤكد عليها هذا التناول و المتمثلة في القائد، و الأتباع، و الموقف ينبغي عليه، كما يشير إلى ذلك علي عبد الوهاب في كتابه الموسوم "موضوعات سلوكية"

الصادر سنة 1980، حيازة و إكتساب أربع مهارات مما يمكنه من تحقيق كل من أهداف المنظمة المتمثلة في زيادة الإنتاجية، و كذا، أهداف الأفراد العاملين المتمثلة في رفع درجة رضاهم في العمل.

و هذه المهارات كما يحددها علي عبد الوهاب هي:

* - **المهارة الفنية:** و يقصد بها قدرة القائد على إتقان عمله، و الإلمام بطبيعة جميع الأعمال التي يؤديها مرؤوسيه من حيث متطلباتها و مراحلها و علاقاتها، و أيضا، قدرته على تحليل المعلومات و إستعمالها، و كذا، إدراك و الوسائل الكفيلة بإنجاز العمل.

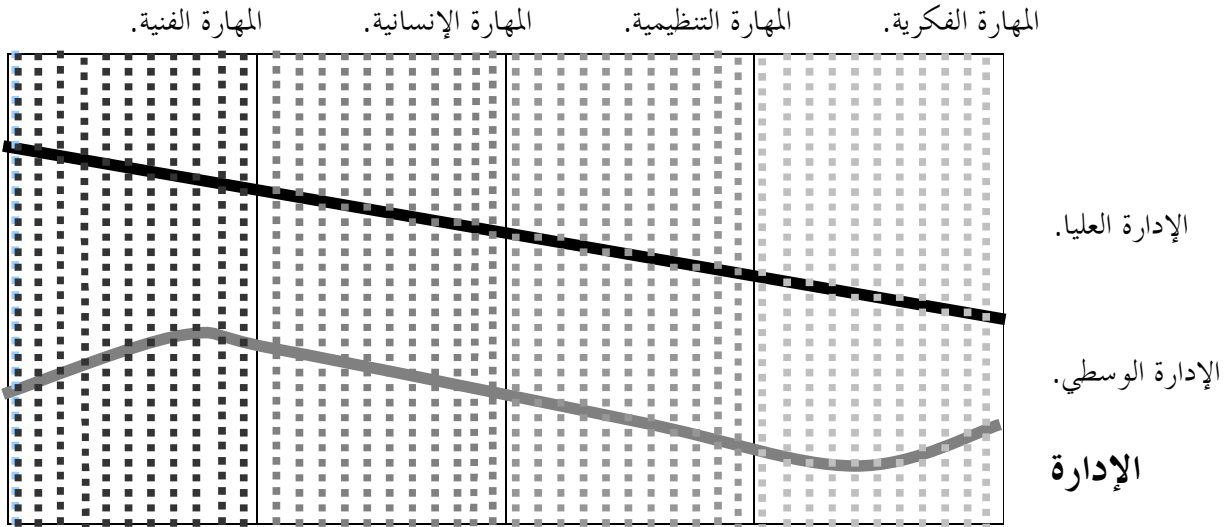
* - **المهارة السلوكية:** و يقصد بها قدرة القائد على فهم كل من دوافع و علاقات و سلوكيات الأفراد العاملين، و أيضا، العوامل المؤثرة فيها جميعا.

فمعرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا، و من ثم أتباعه ثانيا. و هذا أمر يساعد على تحقيق أهداف المرؤوسين و المنظمة على السواء.

* - **المهارة التنظيمية:** و يقصد بها أن ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل، و أن يفهم أهدافها و نظمها و خططها، و أن يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات و تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود، و أن يدرك أيضا، جميع اللوائح و الأنظمة و سياسات التوظيف و الترقية و النقل الوظيفي و غيرها من الأبعاد ذات العلاقة بفاعلية إنجاز العمل.

* - **المهارة الفكرية:** و يقصد بها تمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الإستنتاج و المقارنة، و أيضا، المرونة و الإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين بما فيها تلك التي قد تؤدي إلى تغيير و تطوير عمل المنظمة وفق متطلبات العصر و الظروف (ناصر محمد العديلي، 1995، ص326).

و الشكل التالي كما قدم من قبل كيث دايفس Keith Davis و جون نيوسترم John Newstrom في كتابهما الموسوم " السلوك الإنساني في العمل: السلوك التنظيمي " الصادر سنة 1985 يوضح مهارات القيادة هذه و الفروق في إستخدامها بالمستويات الإدارية الثلاثة (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 327).



شكل رقم (37) يوضح الفروق في استخدام مهارات القيادة
بالمستويات الإدارية الثلاثة.

6-5-3- تقييم التناول التفاعلي:

رغم إيجابيات هذا التناول و مساهمته الفعالة في تحديد و توضيح مفهوم القيادة من واقع تناوله بالتحليل لجميع متغيرات القيادة، القائد، و الموقف، و الأتباع، فإنه، وفق ما يشير إلى ذلك عدد من الباحثين أمثال فليكس و نجرو و آخرون Flix,Neigro & Others سنة 1973 ، لم يستطع مساندة التطورات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، و التي أصبحت تشترط في القادة مجموعة من القدرات، كالقدرة على تحديد أهداف العمل الإنتاجي، و القدرة على إختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، و القدرة على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق الأهداف، و أيضا، القدرة على إتخاذ القرارات الفعالة و هذا يتطلب، بالضرورة، أن يكون القائد على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية (محسن العبودي، 1984، ص 31).

- قائمة المراجع -

- (1)- كمال حمدي أبو الخير، 1974، مرجع سابق.
- (2)- فيليب أتكسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميمك)، مصر، 1996.
- (3)- ناصر محمد العديلي، 1995، مرجع سابق.
- (4)- عمر محمد خلف، 1986، مرجع سابق.
- (5)- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، 1985، مرجع سابق.
- (6)- حسين حريم، 2002، مرجع سابق.
- (7)- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي، الجزء الثاني، ط 4، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- (8)- محسن العبودي، 1984، مرجع سابق.
- (9)- يوسف مصطفى القاضي، محمد مصطفى زيدان، السلوك الاجتماعي للفرد، ط 1، شركة مكنتات، عكاظ، 1981.
- (10)- كمال الغالي، 1979، مرجع سابق.
- (11)- طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
- (12)- عوابدي عمار، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979.
- (13)- سهير كامل أحمد، علم النفس الاجتماعي بين النظرية و التطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، 2001.
- (14)- أحمد الشنتاوي، 1967، مرجع سابق.
- (15)- محمد سعيد أنور سلطان، 2003، مرجع سابق.
- (16)- ماجدة العطية، 2003، مرجع سابق.
- (17)- كمال لويس مليكة، سيكولوجية الجماعات و القيادة، ط 2، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 1970.
- (18)- جورج بوهلن وآخرون، القيادة و ديناميكية الجماعات، ترجمة: محمد علي العريان، إبراهيم خليل شهاب، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1969.
- (19)- علي عسكر، بدون تاريخ، مرجع سابق.
- (20)- عمار الطيب كشرو، المجلد الثاني، 1995، مرجع سابق.
- (21)- Frank.J.Landzy & Dona Turmbo, Psychologie of Work Behavior, the dersy press, U.S.A, 1976.
- (22)- محمد عبد الله عبد الرحيم، 1977، مرجع سابق.
- (23)- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.

- (24)- رنسيس ليكارت، أنماط جديدة في الإدارة، (ترجمة: إبراهيم علي البرسي، محمد توفيق رمزي)، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966.
- (25)- حنفي محمود سليمان، فاعلية المنظمة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978.
- (26)- عشوي مصطفى، 1992، مرجع سابق.
- (27)- محمد حسن عبد الهادي البياع، 1984، مرجع سابق.
- (28)- حمدي فؤاد علي، التنظيم و الإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1976.
- (29)- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، 1982، مرجع سابق
- (30)- محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
- (31)- عبد الرحمان محمد العيسوي، دراسات في علم النفس الإجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.
- (32)- سلامة محمد صيرة، خصال القائد الناجح، مجلة التنمية الإدارية، العدد 85 ، الجهاز المركزي للتنظيم الإداري، مصر، أكتوبر 1999.
- (33)- مصطفى فهمي، علم النفس الصناعي، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1979.
- (34)- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم و إدارة الجانب الإنساني في العمل، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- (35)- عايذة سيد الخطاب، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي في قطاع العمال و الخدمات: سياسات إدارية، ط 1، دار الفكر العربي، 1985.
- (36)- جيرالد جرينبرج، روربت بارون، 2004، مرجع سابق.
- (37)- عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة: وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي العشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2005.
- (38)- محمد سويلم، بدون تاريخ، مرجع سابق.

39)- Amar Tayeb kechroud, Dictionary of industrial / organisational psychology & management, university of garyounis publications, benghazi, libya, 1993.

- (40)- إبراهيم الغمري، بدون تاريخ، مرجع سابق.
- (41)- محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- (42)- محسن العبودي، الإتجاهات الحديثة للإدارة، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1991.

* - الفصل الخامس - *

* - القيادة الإدارية وأنظمة التسيير في المؤسسات الوطنية *

أولاً: القيادة الإدارية ونظام التسيير الذاتي.

ثانياً: القيادة الإدارية ونظام التسيير في الشركات الوطنية.

ثالثاً: القيادة الإدارية ونظام التسيير الإشتراكي.

رابعاً: القيادة الإدارية ونظام إعادة الهيكلة.

خامساً: القيادة الإدارية ونظام الخصوصية.

* - المراجعــع.

أولاً: القيادة الإدارية و نظام التسيير الذاتي:

*- مقدمة:

لكي يتسنى لنا تحديد معالم القيادة الإدارية من خلال نظام التسيير الذاتي، يتوجب علينا أولاً أن نحدد مفهوم هذا النظام و نعرف دواعي ظهوره، و كذا المبادئ التي يقوم عليها.

(1)- تعريف نظام التسيير الذاتي:

يعرف فهمي منصور التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه: " قيام العاملين في المزرعة أو في المصنع بإدارة الوحدة و ذلك بواسطة أجهزة منتخبة من بين العاملين في الوحدة على إعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها و لا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو لمجموعة من العاملين كما أنه من حق العاملين في الوحدة الاستفادة من ثمراتها " (فهمي منصور، 1973، ص. ص 198 - 199).

أما ميشال رابيتس فيعرفه بأنه " التسيير الديمقراطي من قبل العمال للمنشآت و المستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها ". و هو يرى أن التسيير الذاتي حسب قرارات 22 مارس 1963 يقوم على ثلاث دلالات أساسية:

- * - الإستقلال الإقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار أهداف الخطة العامة.

- * - الإستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيرها العمال في إطار اللوائح التي تحددها الدولة.

- * - حصول العمال على أرباحهم من فوائد الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية (محمد السويدي، 1986، ص. ص 15-16).

(2)- دواعي ظهور نظام التسيير الذاتي:

إن ظهور هذا النظام على مستوى الوحدات الزراعية و الصناعية الجزائرية كان نتيجة الفراغ الذي عرفته هذه الوحدات بعد الرحيل الجماعي للأوروبيين في صيف 1962، و الذي كان رد فعل العمال عليه في القاعدة، الإنتظام بصورة تلقائية و عفوية في تعاونيات جماعية لضمان إستمرار هذه الوحدات في عملية الإنتاج و هذه الوضعية التي آلت إليها هذه الوحدات، فرضت على الدولة ضرورة إيجاد نظام قانوني يضمن السير الحسن لها. و كان ذلك لأول مرة بموجب مرسوم 24 أوت 1962. و نتيجة إتساع حركة التسيير الذاتي، ظهرت مراسيم جديدة تتماشى و حركة النمو هذه و هي مراسيم 22 أكتوبر 1962 (خاص بالمؤسسات الزراعية) ثم مراسيم 23 نوفمبر 1962 (الخاص بالمؤسسات الصناعية و الحرفية و المنجمية) و كانت آخر هذه المراسيم هي مراسيم 22 مارس 1963 التي تم بموجبها تأسيس المؤسسات المسيرة ذاتيا في إطارها النهائي.

و قد تدعم قطاع التسيير الذاتي فيما بعد، بمجموعة ثانية من المؤسسات هي المؤسسات التي تم وضعها تحت حماية الدولة بموجب مرسوم 9 ماي 1963 الذي ينص على وضع بعض المؤسسات التي يمكن أن يؤدي تشغيلها إلى إحداث إضطراب في النظام العام و السلم الإجتماعي تحت حماية الدولة، و كان الأمر يعني بشكل خاص الأملاك الإستعمارية الكبيرة، مثل بورجو و جيرمان التي بقي مالكوها في الجزائر (أحمد محيو، 1990، ص. ص 470-471).

(3)- مبادئ التسيير الذاتي:

وفقا لقرارات 22 مارس 1963 يخضع نظام التسيير الذاتي للمبادئ الثلاثة التالية:

(1-3)- مبدأ التسيير الذاتي العمالي: يقوم هذا المبدأ على فكرة أن إدارة و تسيير المؤسسة يتم من قبل العمال أنفسهم و ذلك بواسطة الأجهزة الإدارية التالية: (أحمد محيو، 1990، ص 473).

(1-1-3)- المجلس العام للعمال: و هو الجهاز الأعلى في المؤسسة و يتكون من عمال المزرعة أو المصنع الذين تنطبق عليهم الشروط التالية:

* - الجنسية الجزائرية.

* - أن لا يقل السن عن 18 سنة.

* - أن يكون عاملا دائما في المؤسسة.

* - أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.

* - أن يكون متمتعا بالمؤهلات اللازمة.

* - عدم الإنقطاع عن العمل لمدة تزيد عن ستة أشهر.

* - أن يكون معتمدا في دخله على عمله من المؤسسة.

و يجتمع المجلس كل ثلاثة أشهر بناء على طلب مجلس العمال أو لجنة التسيير كما أنه يمكن لثلث أعضائه طلب عقده بصفة إستثنائية، و لا يكون إجتماع المجلس صحيحا إلا بحضور ثلثي الأعضاء، و يصدر قراراته بالأغلبية المطلقة للحاضرين، و يدخل في إختصاصاته إنتخاب مجلس العمال و رئيس لجنة التسيير، و إقرار خطة التنمية في المؤسسة، و مراقبة عمل الأجهزة الأخرى للتسيير الذاتي و المصادقة على الحسابات في نهاية السنة المالية و توزيع المسؤوليات (فهمي منصور، 1973، ص 200).

(2-1-3)- مجلس العمال: ينتخب من قبل المجلس العام للعمال و لا يوجد إلا في المؤسسات التي تضم أكثر من 50 عاملا، فإذا كان العدد أقل حل المجلس العام محله، و يتراوح عدد أعضائه بين 10 و 100 عضوا و يشترط أن يكون ثلث أعضائه ممن يباشرون العمل في الإنتاج. و مدة مجلس العمال ثلاث سنوات و يجدد إنتخاب ثلث أعضائه كل سنة، و يجتمع المجلس مرة في الشهر بناء على قرار من لجنة التسيير كما يمكن لثلث أعضائه عقد المجلس بصفة إستثنائية. و من إختصاصه القيام بإنتخاب أعضاء لجنة التسيير و شراء الأدوات و المستلزمات و بيع الناتج كما يقوم بالموافقة على النظام الداخلي للمؤسسة و القروض المطلوبة و دراسة الحسابات الختامية تمهيدا لرفعها للمجلس العام للعمال كما يقوم أيضا بتوظيف و طرد العمال (محمد الصغير بعلي، بدون تاريخ، ص. ص 14-15).

(3-1-3)- لجنة التسيير: و هي الجهاز الأكثر شهرة في المؤسسة لدرجة أن الرأي الشائع يقرن نظام التسيير الذاتي بلجنة التسيير. و تضم بين صفوفها من 3-11 عضوا ينتخبهم مجلس العمال من بين أعضائه لمدة ثلاث سنوات بحيث يتجدد ثلثهم كل سنة بإستثناء الرئيس (أحمد محيو، 1990، ص 474).

و يشترط أن يكون ثلث أعضاء اللجنة ممن يباشرون العمل في الإنتاج و يكون المدير عضواً في لجنة التسيير بحكم وظيفته إلا أن صوته إستشاري و لا يمكن أن يتولى رئاسة لجنة التسيير، و تجتمع اللجنة مرة كل شهر بناءً على دعوة من رئيسها و الذي يملك الحق في عقدها إستثنائياً كلما دعت الحاجة لذلك و يشترط لصحة الجلسة حضور ثلث الأعضاء على الأقل، و قراراتها تصدر بأغلبية الحاضرين. و تعتبر لجنة التسيير بمثابة السلطة التنفيذية التي تباشر العمل اليومي. و هي أيضاً المكلفة بإتخاذ القرارات الضرورية لنشاط المؤسسة، و من إختصاصاتها إعداد خطة التنمية، توزيع المهام و المسؤوليات، إنتخاب رئيسها، إعداد برامج الإنتاج و برامج البيع و القوانين الخاصة بالعمل، إتخاذ القرار بشأن القروض في إمكانية شراء المواد اللازمة، إعداد الحسابات في نهاية السنة المالية، تعيين ممثلي الوحدة في المؤسسات التي هي عضو فيها، تشغيل العمال الموسمين (فهمي منصور، 1973، ص 201).

3-1-4) - رئيس لجنة التسيير: و ينتخب سنوياً من قبل لجنة التسيير بالأغلبية الساحقة و يشترط أن يكون من بين أعضائها و لا يبقى في منصبه أكثر من ثلاث سنوات على التوالي و هو يمثل قانونياً المؤسسة و بإسمها يتصرف. و يدخل في إختصاصه رئاسة و تسيير إجتماعات كل من لجنة التسيير و مجلس العمال و الجمعية العامة، التوقيع على محاضر الجلسات و وثائق الإلتزامات المالية بعد توقيعها من قبل المدير، تلقي شكاوي و إقتراحات العمال لتبليغها إلى هيئات التسيير الذاتي المختصة، القيام بالإشراف على مدى الإلتزام بأوقات العمل (محمد السويدي، 1986، ص. ص 151-152).

3-2) - مبدأ رقابة الدولة: و تمارس بواسطة الأجهزة التالية:

3-2-1) - الرقابة الإدارية: قبل مرسوم 17 جوان 1975 كان هذا النوع من الرقابة يمارس من داخل المؤسسة و ذلك بواسطة المدير المعين من قبل وزير الفلاحة. و من أهم إختصاصاته:

- * - مراقبة إنتظام العمليات الإقتصادية و المالية للمؤسسات و إحترام أهداف الخطة التنموية.
- * - التوقيع على وثائق التعهدات المالية و وصول الدفعات و مسك الأموال النقدية التي تؤدي بها الأعمال التجارية.
- * - تنفيذ قرارات لجنة التسيير إذا لم تكن تتعارض مع القوانين أو خطة الدولة.
- * - تحضير مداورات الأجهزة الأخرى (المجلس العام للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير).
- * - النظر في حساب آخر السنة.

و لكن أسلوب المراقبة هذا قد تم تغييره بموجب مرسوم 17 جوان 1975 الذي نص على إلغاء منصب المدير و إعطاء المؤسسة إستقلال أكبر بحيث لم تعد تراقب إلا من الخارج و ذلك عن طريق المجالس المحلية، المتمثلة في المجلس الشعبي البلدي و المجلس الشعبي الولائي، و دور هذه الهيئات كان يتمثل في التوجيه و التنسيق و التنشيط و المراقبة. و هذه المجالس المحلية التي أسندت إليها مهمة مراقبة المؤسسة المسيرة ذاتياً لم تكن إلا أدوات مساعدة لعمل الوزارة الوصية، فسلطة الرقابة الحقيقية على عمل هذه المؤسسات بموجب مرسوم 17 جوان 1975 كانت تتمثل بوزير الفلاحة الذي أصبح يتمتع بصلاحيات واسعة جداً، أهمها:

- * - التوجيه التقني و الإقتصادي للمؤسسات.

* - المساعدة التقنية و الإقتصادية التي يجب تقديمها.

* - التفتيش التقني و الحسائي.

* - مراقبة عمل أجهزة التسيير الذاتي مع سلطة إتخاذ العقوبات المناسبة (أحمد محيو، 1990، ص. 475-476).

3-2-2)- الرقابة المالية: في بداية الأمر كان هذا النوع من الرقابة يمارس من قبل الديوان الوطني للإصلاح الزراعي الذي أنشئ بموجب مرسوم 18 مارس 1963، فهو المكلف بتقديم الإعتمادات و السلف و المساعدات الضرورية، و ضمان تسويق المنتجات.

و منذ سنة 1966 أصبح المصرف الوطني الجزائري هو المسئول عن تمويل قطاع التسيير الذاتي و ذلك بعد حل الديوان الوطني و المؤسسات الأخرى للإعتماد الزراعي. بموجب مراسيم 22 فيفري 1968 و 24 سبتمبر 1968، كما أصبح المصرف الوطني فيما بعد، هو المسئول عن تأمين الخدمات المالية للمؤسسات القطاع الاشتراكي (أحمد محيو، 1990، ص. 476-477).

3-3)- مبدأ توزيع المداخل: على أساسه يمكن التمييز بين المؤسسة المسيرة ذاتيا و المؤسسة العامة، ففي الوقت الذي كانت فيه الأرباح ، في المؤسسة العامة تعود للدولة فقط، فإن جزءا من هذه الأرباح، في المؤسسة المسيرة ذاتيا كان يوزع على العمال، إلا أن هذا الإختلاف لم يعد موجودا بعد صدور مرسوم 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتنظيم الإشتراكي، لأن العمال أصبحوا يتلقون بموجبه جزءا من الأرباح التي تحققها المؤسسات (أحمد محيو، 1990، ص. 477 - 478).

و بالتوازي مع تطبيق نظام التسيير الذاتي في العديد من المؤسسات الوطنية خاصة منها مؤسسات القطاع الزراعي بموجب مرسوم 22 مارس 1963، و بعض مؤسسات القطاع الصناعي بموجب مرسوم 8 ماي 1964، فإن مؤسسات وطنية أخرى في العديد من القطاعات قد عرفت نمطا آخر في التسيير يختلف عن نمط التسيير الذاتي، وهذا النظام كان ناتجا عن حركة التأمينات التي عرفتها هذه المؤسسات غداة الإستقلال. و المؤسسات التي أخضعت لأسس و مبادئ هذا النظام هي التي أصطلح عليها بإسم الشركة الوطنية أو المؤسسة العامة.

4)- تقييم مرحلة التسيير الذاتي:

الشيء الذي يمكن إستخلاصه من هذه المرحلة إنطلاقا من أدبيات القيادة الإدارية هو أن الدولة من خلال هذا النظام كانت تهدف، فعلا، إلى تجسيد مبدأ القيادة الديمقراطية في التسيير في بعض القطاعات الوطنية وخاصة منها القطاع الزراعي.

فإذا أخذنا هذا القطاع وبعض المؤسسات الصناعية الأخرى صغيرة الحجم يتبين لنا جليا من خلال المبادئ التي نص عليها نظام التسيير الذاتي أن هذه المؤسسات كانت تسيير، فعلا، وفق أسس وقواعد القيادة الديمقراطية. فمشاركة العمال التي هي مبدأ أساسي من مبادئ القيادة الديمقراطية في تسيير وتحديد إستراتيجية المؤسسة كانت مشاركة كبيرة وفعالة، و ذلك من خلال ممثلين لهم ينتخبوا من قبلهم في الأجهزة الإدارية المسؤولة على تسيير المؤسسة. و هذه المشاركة يمكن لنا أن نتوضحها بصورة أكثر إنطلاقا من مفهوم نظام التسيير الذاتي الذي سبقت الإشارة إليه.

كذلك ، فإن مبدأ توزيع المداخل في نظام التسيير الذاتي، و الذي ينص على أن للعمال نصيب في الأرباح التي تحققها المؤسسة، يعتبر في نظرنا دافعا قويا للعمال على العمل أكثر و الإهتمام بما يحدث في المؤسسة، و هذا ما أكدته العديد من الدراسات (حركة الإدارة العلمية) التي أجريت في ميدان الدافعية. فنجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يعني بالدرجة الأولى العمال قبل أي طرف آخر.

و إذا كان نظام التسيير الذاتي قد أستطاع إلى حد كبير تجسيد أسس و قواعد القيادة الديمقراطية - كما سبق توضيحه - من خلال المبادئ التي نص عليها. فإن هذه المبادئ يسجل عليها نوع من الغموض، و يتجلى ذلك واضحا في مهام كل من رئيس لجنة التسيير و المدير، ففي الوقت الذي نجد فيه مهام رئيس لجنة التسيير المنتخب من قبل العمال بصورة ديمقراطية تتحدد في كونه يمثل قانونيا المؤسسة و باسمها يتصرف و يؤمن تنفيذ القرارات و يقود الوحدة، فإن الدولة تفرض رقابتها على المؤسسة المسيرة ذاتيا بواسطة المدير الذي تعينه ليمثلها في المؤسسة. و هذه الإزدواجية في التسيير المتكونة من مدير معين و هيئة منتخبة، في الواقع، تجعل الأمور تسيير خلافا لما نصت عليه قرارات مارس 1963، فالمدير هو الذي يسيطر على المؤسسة، و ليس رئيس لجنة التسيير (عبد اللطيف ابن أشنهو، بدون تاريخ، ص 25).

زيادة على ذلك فإن المهام المنوطة بالمدير كانت كلها تتميز بالطابع الفني دون أدنى مراعاة للجانب الإنساني في العمل. و إذا كان الإهتمام بالجانب الفني في العمل له أثره على زيادة الإنتاج كما أثبتته دراسات حركة الإدارة العلمية.(O.S.T) فإن الجانب الإنساني في العمل هو الآخر له أهميته في زيادة الإنتاج و هذا ما أكدته دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية (R.H).

و إذا أخذنا بتعريف ميشال رابنيس السالف ذكره لنظام التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية و الذي يوضح فيه أن هذا النظام لا يتحقق إلا في حالة الإستقلال الإقتصادي والإداري الكاملين للمؤسسة، فإنه يتبين لنا جليا أن نظام التسيير الذاتي في الجزائر لم يترجم على أرض الواقع كما نص عليه مفهومه.

فالمؤسسات التي أخضعت في تسييرها لهذا النظام، في الواقع، لم تكن تتمتع بالإستقلال الإداري الكامل عن الدولة، فقد قامت الدولة بفرض رقابتها الإدارية على هذه المؤسسات، و ذلك بتعيين ممثلين لها على مستوى كل مؤسسة و منحهم صلاحيات هامة تمكنهم من فرض سيطرتهم في العديد من الأمور المتعلقة بتسيير المؤسسة، و قد إنتقلت هذه الرقابة في مرحلة ثانية إلى الوزارة الوصية التي أصبحت هي المسؤولة بالدرجة الأولى على تحديد إستراتيجية عمل المؤسسات المسيرة ذاتيا.

و هذه الأمور في مجموعها - من وجهة نظرنا - هي التي أفرغت نظام التسيير الذاتي في الجزائر من محتواه الحقيقي.

ثانيا: القيادة الإدارية و نظام التسيير في الشركات الوطنية:

*- مقدمة:

بالتوازي مع تطبيق نظام التسيير الذاتي في العديد من المؤسسات الوطنية خاصة منها مؤسسات القطاع الزراعي بموجب مرسوم 22 مارس 1963، و بعض مؤسسات القطاع الصناعي بموجب مرسوم 8 ماي 1964، فإن مؤسسات وطنية أخرى في العديد من القطاعات قد عرفت نمطا آخر في التسيير يختلف عن نمط التسيير الذاتي، و هذا النظام كان ناتجا عن حركة التأمينات التي عرفتها هذه المؤسسات غداة الإستقلال. و المؤسسات التي أخضعت لأسس و مبادئ هذا النظام هي التي أصطلح عليها بإسم الشركة الوطنية أو المؤسسة العامة.

1- تعريف الشركة الوطنية:

الشركة الوطنية هي أسلوب في الإدارة ينقل ملكية و إدارة مؤسسة ما للدولة في الوقت الذي يحفظ لها شكل الشركة الخاضعة بصفة كلية في نشاطها للقانون الخاص و في تنظيمها و مراقبتها للقانون العام، و يحكمها كليا القانون التجاري. و من المؤسسات الوطنية التي أصبحت خاضعة لهذا النظام في التسيير غداة الإستقلال هي:

*- في القطاع الصناعي: سوناتراك (SONATRACH) مرسوم 31 ديسمبر 1963، الشركة الوطنية للحديد و الصلب مرسوم 3 سبتمبر 1964، سونيتاكس مرسوم 22 جويلية 1966، سوناكوم مرسوم 9 أوت 1968،

*- في القطاع التجاري: أوناكو (ONACO) مرسوم 13 ديسمبر 1962 الشركة الوطنية للأروقة مرسوم 9 مارس 1967، سوناكات (SONACAT) مرسوم 17 مارس 1971.

*- في قطاع النقل: كنان (C.N.AN) مرسوم 31 ديسمبر 1963، سنتر (SNTR) مرسوم 28 مارس 1967 سنترف (SNTF) مرسوم 13 نوفمبر 1971.

*- في قطاع النشر و التوزيع و الطبع، سنيد (SNED) مرسوم 27 جانفي 1966، الشركات الوطنية (الشعب للصحافة)، (النصر للصحافة)، (الجمهورية للصحافة) مرسوم 16 نوفمبر 1967، ديوان المطبوعات الجامعية مرسوم 22 نوفمبر 1973 (أحمد محيو، 1990، ص. ص 454 - 454).

2- أجهزة التسيير في الشركات الوطنية:

كانت الشركات الوطنية تدار بواسطة جهازين هما:

1-2- مجلس الإدارة (جهاز التداول): و يمثل السلطة العليا في المؤسسة، و هو المسئول عن تحديد

سياستها.

و يتألف هذا الجهاز في أغلبيته من ممثلي الدولة الذين هم كبار الموظفين يضاف إليهم، بنسبة ضعيفة، بعض ممثلي العمال. كما كان يضم مجلس الإدارة بين صفوفه، أحيانا، ممثلين عن الحزب أو النقابة. أما المنتخبين فنادرا ما كانوا حاضرين فيه (أحمد محيو، 1990، ص. ص 490-491).

2-2- المدير العام (الجهاز التنفيذي): و يتم تعيينه بموجب مرسوم وزارى و يتم فصله بالإجراء نفسه طبقا لقاعدة توازي الأشكال على إعتبار خضوعه للسلطة الرئاسية. و من أهم إختصاصاته، وضع و تحديد النظام الداخلي للشركة، تمثيل المؤسسة أمام الجهات الخارجية، إبرام الصفقات العمومية، رفع الأعمال و القرارات التي تحتاج إلى مراقبة الجهات الوصية المختصة... إلخ (محمد الصغير بعلي، بدون تاريخ، ص. ص 20-21).

و هذا التقاسم في المسؤولية بين جهاز التداول و الجهاز التنفيذي في تسيير الشركة الوطنية كان نظريا فقط و لم يترجم على أرض الواقع. ففي الفترة الممتدة من سنة 1962 تاريخ بداية إنشاء الشركة الوطنية و إلى غاية 1966 أستطاع الجهاز التنفيذي أن يصبح هو سيد المؤسسة و المسئول الأول و الأخير على جميع سلطاتها، و هذا نتيجة العجز الذي ظهر على الجهاز التداولي و الذي مرده إلى:

* - عدم الكفاية الكمية و النوعية للإطارات المؤهلة للعضوية في الجهاز التداولي. فأعضاء مجالس الإدارة غالبا ما كانت لهم وظائف أخرى في مجالس متعددة، و لهذا فإنه من الصعب عليهم أن يشاركوا بصورة فعالة. و حتى إن عينوا بديلين عنهم فإن هؤلاء لا يكونوا ثابتين بل يحضروا الإجتماعات بالتناوب و لا يكون لديهم الوقت الكافي للإطلاع على مشاكل المؤسسة.

* - غياب التوجيهات من قبل الإدارات.

* - التحضير السيئ لإجتماعات مجالس الإدارة، بسبب نقص المعلومات و الجلسات المتتالية و التغيب عن الإجتماعات، إضافة إلى ذلك فإن الكثير من مجالس الإدارة في العديد من الشركات الوطنية لم تدع للإجتماع، و تركز كل السلطات المتعلقة بالتسيير بيد الجهاز التنفيذي الذي يتصرف تحت سلطة الوزير المكلف بالوصاية فقط، حيث يظهر بشكل أكثر وضوحا إعتبارا من سنة 1966 أين عرفت الشركات الوطنية توجه جديد في التنظيم، أفضى إلى تبني بناءا مركزيا و إستبداديا في التسيير. فمجلس الإدارة ألغي، في أغلب الشركات الوطنية، و أستبدل بجهاز جديد سمي بمجلس التوجيه و المراقبة الذي يتمتع بصلاحيات ذات طبيعة إستشارية فقط. في حين منحت كل السلطات التقريرية للمدير (أحمد محيو، 1990، ص. ص 456 - 457).

3- تقييم نمط التسيير في الشركات الوطنية:

إذا كان القطاع الزراعي و بعض المؤسسات الصناعية ذات الحجم الصغير التي طبق فيها نظام التسيير الذاتي، قد أنتهجت أسلوب القيادة الديمقراطية في التسيير إلى حد ما كما سبق توضيحه فإن الشركات الوطنية قد مارست أسلوبا في التسيير يختلف جذريا عن الأسلوب الأول.

فالشركات الوطنية كانت تمارس الأسلوب الإستبدادي في التسيير و الذي يقوم أساسا على وضع كل السلطات التقريرية بيد المدير العام للمؤسسة، و إستبعاد المشاركة العمالية عن التسيير بشكل نهائي. و قد تجلى هذا بشكل أكثر إعتبارا من عام 1966 أين تم إلغاء مجلس الإدارة، الذي يمثل القناة الوحيدة لمساهمة العمال في التسيير على إعتباره يضم بين أعضائه بعض ممثلي العمال. كذلك فإن مبدأ توزيع المداخل لم يكن مطبقا في الشركات الوطنية كما هو الحال في مؤسسات القطاع الذاتي. فجميع المداخل التي كانت تحققها الشركات الوطنية كانت تعود للدولة و ليس للعمال أي نصيب فيها. و هذا بطبيعة الحال وفق بعض الدراسات في ميدان الدافعية، يكون له أثر سلبي على العمال في العملية الإنتاجية.

ثالثا: القيادة الإدارية و نظام التسيير الإشتراكي:

* - مقدمة:

إن تطبيق النظام الإشتراكي بالجزائر، كان نتيجة مرحلة مميزة عرفها الإقتصاد الوطني. فغداة الإستقلال عرف الإقتصاد الوطني وجود عدد كبير من المؤسسات، منها ما أخضع لنظام التسيير الذاتي، و منها ما أخضع لعملية التأميم، و قد أدى هذا العدد إلى فسيفاء من البني و النظم المختلفة، كانت النقطة المشتركة بينها في النهاية هي إستبعاد العمال عن التسيير.

و قد كانت الإنطلاقة الحقيقية لإرساء القواعد و الأسس المادية للنظام الإشتراكي، الذي كان يهدف إلى توحيد بني المؤسسات الموجودة، إبتداء من سنة 1966 حيث تم إسترجاع المناجم و قطاع البنوك و شركات التأمين و التجارة الخارجية و قطاع النقل و آخر محطة لتطبيق نظام التسيير الإشتراكي بالجزائر كانت تأميم المحروقات في عام 1971 (الميثاق الوطني، 1986، ص 43)

و التسيير الإشتراكي بالجزائر هو عبارة عن تجربة الهدف منها إبراز السلطة الإقتصادية للعمال ضمن المؤسسات التي تعتبر كيانات للتخطيط و منتجين تحدد الحكومة نشاطهم التنموية. و بمعنى آخر أن التسيير الإشتراكي هو تجربة تهدف إلى إقامة علاقات إنتاج جديدة لكل نشاطات الإنتاج و التوزيع و الخدمات و هذا بتنظيمه لوظيفتين أساسيتين لصالح العمال، وهما:

- إشراك العمال في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة.

- إشراك العمال في الرقابة على سير المؤسسة التي يعملون بها.

و بهذا المفهوم فإن التسيير الإشتراكي للمؤسسات هو نقطة تمفصل بين مصلحة جماعة معينة من العمال (مجلس العمال) و المصلحة الجماعية التي تمثلها الدولة من خلال إطارات التسيير التي تعينهم (مجلس الإدارة) (عبد اللطيف ابن أشنهو، بدون تاريخ، ص 466)

1- أجهزة التسيير في النظام الإشتراكي:

وفقا لما نص عليه ميثاق التسيير الإشتراكي، أصبحت المؤسسات الخاضعة لهذا التنظيم تدار بواسطة جهازين أساسيين هما :

1-1- مجلس العمال: يعتبر مجلس العمال حجر الزاوية في النظام الإشتراكي بإعتباره الإطار الأساسي الذي من خلاله يشارك مجموع العمال في تسيير شؤون المؤسسة. و يتألف مجلس العمال من 7 إلى 25 عضوا منتخبيين لثلاث سنوات من قبل عمال المؤسسة. و لكي يتمتع العامل بحق الانتخاب يجب أن يكون عمره أكثر من 19 سنة و أن يكون لديه أكثر من ستة أشهر خدمة في المؤسسة و لكي يستطيع أن يكون مرشحا، يجب أن يكون عمره أكثر من 21 سنة و أن يكون منتسبا للنقابة منذ عام على الأقل. و يجتمع المجلس عادة مرتين في العام و يمكن أن يعقد إجتماعات إستثنائية سواء بناء على طلب المدير أو بناء على طلب ثلثي أعضاء المجلس أو مجموع العمال. و ينتخب المجلس كل عام رئيسا من بين أعضائه الذي يكلف بتوجيه و تنظيم الإجتماعات، و يتخذ المجلس قراراته بموافقة أغلبية الحاضرين. و يخضع في نشاطه لمراقبة الهيئة الوصية و يمكن تعليق نشاطه أو حله بموجب مرسوم بناء على إقتراح من النقابة أو الحزب أو جهة الوصاية (أحمد محيو، 1990، ص . ص 460 - 461).

و فيما يتعلق بإختصاصاته فيمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية هي:

- تقديم الآراء و التوصيات فيما يتعلق بالتقرير السنوي و مراقبة تنفيذ المخطط و سير المحاسبة و تعديل هياكل المؤسسة.
- مشاركة مجلس الإدارة في بعض الإختصاصات خاصة في مجال التكوين و التوظيف و وضع النظام الداخلي، و المساهمة في تنظيم و تسيير الخدمات الإجتماعية و الثقافية.
- أما فيما يتعلق بالصلاحيات التقريرية، فإن المجلس مخول في البث في بعض المسائل المحدودة كتوزيع الحصص من الأرباح المخصصة للعمال على جميع الوحدات (محمد الصغير بعلي، بدون تاريخ، ص. ص 29 - 30).

1-2- مجلس الإدارة: يرأسه المدير العام و يضم معاونيه المباشرين و ممثلين إثنين عن مجلس العمال، و يتألف المجلس من 9 إلى 11 عضوا على مستوى المؤسسة و من 7 إلى 9 أعضاء على مستوى الوحدة. و طريقة تكوينه تتم بواسطة التعيين على عكس طريقة تأليف مجلس العمال التي تتم بواسطة الانتخاب، فالمدير العام يعين بموجب مرسوم رئاسي بناء على إقتراح من السلطة الوصية في حين أن الأعضاء الآخرين يعينون بقرار وزاري صادر عن وزير الوصاية بناء على إقتراح المدير العام، و المدير العام هو المسئول عن التسيير العام و هو لا يعتبر مسئولا أمام مجلس الإدارة أو أمام مجلس العمال، فليس هناك أية مادة تنص بوضوح على عقوبته إذا ما وجه إليه لوم في أي منهما، فإذا لم يقدم استقالته بنفسه، فإن سلطة الوصاية فقط هي التي تستطيع معاقبته و إقالته و التي يجب أن تتم بموجب مرسوم. و هذه الصلاحيات التي يتمتع بها المدير العام هي نفسها تقريبا موجودة لدى أغلبية أعضاء مجلس الإدارة المعينون. بموجب قرار وزاري، و الذين لا يمكن معاقبتهم من قبل مجلس العمال (أحمد محيو، 1990، ص. ص 462 - 463).

و يجتمع المجلس مرة واحدة في الأسبوع، و يمكن أن يعقد إجتماعات إستثنائية إذا دعت الضرورة لذلك سواء بناء على طلب المدير العام أو بناء على طلب رئيس مجلس العمال. و قرارات مجلس الإدارة لا تتخذ بأغلبية الأصوات كما تقتضي بذلك القاعدة العامة السارية عبر مختلف أجهزة المداولة أو أجهزة التنفيذ الموجودة على مستوى كل المؤسسات الجزائرية (التشريعية ، الإدارية والسياسية). فالمدير العام يتمتع بهذا الصدد، بمركز قانوني يسمح له بحسم أي خلاف داخل المجلس مع تسبب قراره، و هذه الصلاحية لها من الإتساع بما كان، حيث أنها لا تقتصر على حالة تساوي الأصوات المعهودة فقط، و هذا دليل قوي على مدى السلطة التي يتمتع بها المدير العام سواء داخل مجلس الإدارة أو تجاه مجلس العمال.

و فيما يتعلق باختصاصاته، فإن مجلس الإدارة له الحق قانونيا بإتخاذ جميع السلطات التقريرية المتعلقة بتسيير المؤسسة. و من أهم هذه الإختصاصات ما يلي:

- الإطلاع العام على سير المؤسسة و علاقتها بالمؤسسات الأخرى.
- توجيه سياسة الإنتاج من خلال السهر على تنفيذ مخطط المؤسسة و متابعة نشاطها الإقتصادي.
- المساهمة في تنظيم المؤسسة و التي تتم بأشكال مختلفة، كالمشاركة في إعداد القانون الأساسي للمؤسسة، و سياسة الأجور. إلخ.
- المشاركة في إجتماعات مجلس العمال من خلال ممثلين له، و هي مشاركة إلزامية و ضرورية و إن كانت بصوت إستشاري.
- فحص آراء و توصيات مجلس العمال و الرد عليها و ذلك في إطار التنسيق بين إختصاصاته (محمد الصغير بعلي، بدون تاريخ، ص. ص 32 - 33).

(2)- تقييم مرحلة التسيير الإشتراكي:

لكي يتسنى لنا تحديد معالم القيادة الإدارية من خلال أدبيات التسيير الإشتراكي و تحديد النمط القيادي الذي يدعمه. يتعين علينا تفسير العلاقة القيادية و وسائلها و التي تتفق مع جل تعاريف القيادة على أنها علاقة تأثير يمارسها القائد على أتباعه بغرض تحقيق فعالية الجماعة أو التنظيم. إذ يرى كوتنر أن ظاهرة التأثير في السلوك هي تعبير عن الأثر المتغلغل والنافذ للقائد الإداري و هو أثر ليس من السهل وصفه لكن تبدو أهميته في أنه يمكن الإستدلال على نجاح أو فشل المشروعات من واقع هذا التأثير المتغلغل للقيادة على الأفراد أعضاء المشروع من ناحية نوع الأفراد في التعاون مع القيادة و مدى شيوع الروح المعنوية العالية للتعاون في المشروع، و من ناحية أخرى فإن هذا التأثير النافذ للقيادة يميز الإدارة الناجحة و الإدارة الفاشلة على السواء، و يتوقف ذلك على طبيعة النموذج القيادي القائم الذي يشكل طبيعة السلوك في المشروع، و من ثم يختلف هذا السلوك بإختلاف نماذج القيادة (زكي محمود هاشم، 1980، ص. ص 246-247).

و لأجل هذا التأثير نجد أن نصوص أو أدبيات التسيير الإشتراكي تركز على أسلوبين رئيسيين هما:

- المشاركة في التسيير.
- توزيع جزء من أرباح المؤسسة على العاملين.

و هذين الأسلوبين، من وجهة نظرنا، يعتبران شكلين من أشكال التحفيز للأداء الفعال و التي تركز عليها أدبيات الدافعية. و من هنا يتعين علينا معرفة طبيعة المشاركة و حدودها.

* - المشاركة في التسيير: تعد المشاركة في ممارسة المهام إلى جانب القائد أحد الأطر التي تبرز خلالها الحوافز المعنوية التي تعد محركا أساسيا للأتباع نحو الأداء الفعال بحيث يندمج الفرد في جماعة العمل بكليته إذ توفرت خصائص ذاتية لذلك.

و المشاركة كما يعرفها كيث ديفس (K.Davis) هي عبارة عن " إندماج الفرد العقلي و العاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الفرصة للمساهمة في تحديد الأهداف و المشاركة في تحمل المسؤوليات". و لكي تكون هذه المشاركة فعالة يجب توافر عدة شروط من بينها: الكفاءة العقلية و المعرفية، و بعض القيود و الضوابط التي تضمن التكاثف، و التي يعتبرها (الشروط) (ثاننوم TANNENBAUM) بأنها إجراء وقائي ضد إنتهاك السياسة العامة المتفق عليها (علي عسكر، جعفر العريان، 1982، ص. 52-56).

و لما كان تعريف دافيس لمصطلح المشاركة، من وجهة نظرنا، تعريفا شاملا و كاملا فإننا سنأخذ كإطار لمناقشتنا لمفهوم المشاركة التي يدعو إليها أسلوب التسيير الإشتراكي. فهذا الأخير ينظم مشاركة العمال من خلال تنظيم يفوض له العمال سلطتهم بإنتخابهم لرئيسه و إنضمامهم إليه و الذي يتمثل في مجلس العمال، و في هذا السياق يرى عبد اللطيف ابن أشنهو: " أن نصوص التسيير الإشتراكي، مهما كانت الطريقة التي نفهمها بها، تنظم وظيفتين أساسيتين لمصلحة جماعة العمال هما: "

- الإسهام في إتخاذ القرارات.

- الرقابة على سير المؤسسة (عبد اللطيف ابن أشنهو، بدون تاريخ، ص 466).

و لكن من خلال قراءة متمعنة لمبادئ التسيير الإشتراكي، و الصلاحيات التي يتمتع بها مجلس العمال الذي تنتظم من خلاله مشاركة العمال في التسيير، نلاحظ لأول وهلة وجود تناقض بين المجال الفسيح الذي تعنيه الممارسة الفعلية للتسيير، و بين الصلاحيات المحدودة التي يتمتع بها مجلس العمال، و التي تقتصر على الإسهام في إبداء الرأي و تقديم التوصيات دون إتخاذ القرارات، خاصة، فيما يتعلق بالقضايا الجوهرية للمؤسسة التي هي من إحتصاص السلطة العليا.

إلا أننا بالنظر إلى شروط المشاركة الفعالة، و وجود المرونة في مبادئ أسلوب التسيير الإشتراكي، أي أنها ليست شكلا ثابتا و إنما قابلة للتطوير (الميثاق الوطني، 1986، ص 126) يتبين لنا بأن مشاركة العمال تتم تدريجيا، وفق نظرة تطويرية لمؤهلاتهم. و من هذا المنظور تبرز أهمية وظيفة التشكيل التي يتقاسمها كل من المدير و النقابة. فيدخل في إحتصاص الأول تكوين و تدريب العمال لأجل تنمية و تطوير مهاراتهم و قدراتهم حتى يتحقق الإندماج العقلي الذي تقتضيه المشاركة، و يدخل في إحتصاص الثانية التنمية الثقافية و الأيديولوجية لتمكين العمال من الإندماج الوجداني في جماعة العمل، و هذا كله من أجل تحقيق القيادة الديمقراطية التي يهدف إليها التسيير الإشتراكي. و لكن لتحقيق هذا الهدف لابد من مراعاة مجموعة عوامل أهمها:

(1) - خصائص المدير: و تتحدد بمدى قبوله لتفويض جزء كبير من سلطاته للإتباع، و كذا إتجاهاته و قيمه التي تعمل على تأييد أو كبح هذا التفويض، و بالتالي العمل على إيجاد فرص تكوين و تدريب أكثر للإتباع، و هذا أيضا يتحدد بمدى إدراكه لطبيعة المشاركة كونها تمهد مركزه أو تعمل على التقليل من الأعباء الملقاة على عاتقه.

(2) - الأدوات و الآليات التنظيمية لمجلس العمال: و تتمثل في الآليات القانونية التي تضبط مهامه، و التي تخول له ممارسة وظيفة التثقيف من خلال هياكله، التي تستدعي وجود هيكل تنظيمي دقيقا يستوعب مهماته، و يضمن قنوات إتصال فعالة.

(3) - خصائص الأتباع: تكتسي الخصائص النفسية الإجتماعية للإتباع أهمية قصوى في تحديد أو التنبؤ بمدى إستعدادهم للمشاركة فقد بينت دراسات ثانينبوم 1954 Tannenbaum ، فروم 1960 Vroom ، فرانش 1961 French ، أن درجة المشاركة تتحدد بإستعدادات الأفراد الطبيعية و إتجاهاتهم النفسية نحو العمل، و كذا إدراكهم ومدى شرعية أو عدم شرعية مشاركتهم (عمر القباني، 1986، ص79).

هذا بالإضافة إلى التأثير الذي تلعبه الظروف الإقتصادية المحيطة بالمنظمة في توجيه أهداف الأتباع و تقويمها داخل المنظمة، و بالتالي البحث عن مصادر إشباعها. و بتفاعل هذه العوامل الثلاثة يمكننا التنبؤ بمحدود مشاركة العمال ضمن أسلوب التسيير الإشتراكي، كما أنه تجدر الإشارة أيضا إلا أنه مادام التخطيط وظيفة مركزية فإنه من المنطقي أن يكون التنظيم كذلك، و هذا لكون الأول ينطوي على إجراءات الثاني.

و من هنا فإنه لنجاح الإستراتيجيات و البرامج التي تضعها الخطط لابد من وجود هيكل تنظيمي دقيقا يستوعب بشكل موضوعي مبدأ اللامركزية الذي يعني التوزيع المتوازن للصلاحيات و المهام حسب تقسيم منطقي للسلطة و المسؤولية في إطار وحدة المنظمة بحيث يضمن لها التكيف لمعطيات البيئة الداخلية و الخارجية لها (الميثاق الوطني، 1986، ص 102).

و من هنا فإنه من المنطقي تصور أن التسيير السليم لأجهزة التسيير الإشتراكي وقف هذا المنظور قد يؤدي إلى بعض النتائج التي آلت إليها دراسات المشاركة، و التي تتجسد في إرتفاع الكفاية الإنتاجية و رضا العاملين و بالمقابل إنخفاض تكلفة الإنتاج في ظل نمط قيادي ديمقراطي.

و بالنظر إلى أدبيات التسيير الإشتراكي الذي يكرس أسلوب المشاركة يمكننا طرح السؤال التالي: هل تبلورت معالم أسلوب القيادة الديمقراطية في النظام الإشتراكي و ترجمت على أرضية المؤسسة الإقتصادية، و التي يصبو إليها؟. للإجابة على هذا السؤال ينبغي علينا الرجوع إلى أدبيات التقييم الرسمي (لوائح مؤتمرات حزب جبهة التحرير الوطني) التي تناولت الأوضاع الإقتصادية و الإجتماعية بالدراسة و التحليل لنستقي منها حصيلة النواتج.

*** - تقييم أسلوب التسيير الإشتراكي:**

لقد تضمنت اللوائح الإقتصادية للمؤتمر الإستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني (15- 19 جوان 1980) بعض المؤشرات أهمها:

(1)- عدم العناية و الإهتمام بمشاكل و مقتضيات تسيير المؤسسات التي أنبثقت عنها إرتفاع تكلفة التنمية، الإستعمال الضعيف لطاقات الإنتاج المتاحة، ضعف فعالية جهاز الإنتاج.

(2)- التقصير في تطبيق أسلوب اللامركزية في التسيير، و تكريس الأسلوب التكنوقراطي و المناهج الإنتقائية في التسيير مما أدى إلى إرتفاع و تزايد تطبيق النموذج البيروقراطي.

(3)- ضعف جهاز التخطيط و بالتالي ضعف فعالية الإستثمار (لوائح المؤتمر الإستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني، 15-19 جوان 1980، ص 21).

هذا و شملت لوائح المؤتمر الخامس (19-1983/12/22) تقييما لنظام التسيير الاشتراكي الذي تضمن النقاط التالية:

(1)- إفراط في مركزية المؤسسة.

(2)- رؤية مزيفة و تناولات جزئية محتوى تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

(3)- سوء التفاهم و التزاعات المترتبة عن فقدان التشاور أو عن المكانة المبالغ فيها للوظيفة الإجتماعية للمؤسسة على حساب وظيفتها الإنتاجية.

(4)- التسيير المختل لبعض الأجهزة المقررة، و الناجم عن بعض كفاءات التمثيل التي أدت إلى إخلال المسؤوليات بشكل يتنافى تماما مع ما تفرضه وحدة القيادة ضمن المؤسسة و الوحدة (لوائح المؤتمر الخامس لحزب جبهة التحرير الوطني، 19-1983/12/22، ص. ص 98-99).

و من المؤشرات التي آلت دون بلوغ التسيير الاشتراكي لأهدافه، أيضا، كما يشير إلى ذلك عبد اللطيف ابن أشنهو هي وجود نوع من الفتور في نشاط مجلس العمال. فلجنة الشؤون الإقتصادية و الإجتماعية التابعة لمجلس العمال و التي هي الأداة الأساسية لنقل آراء و إقتراحات مجلس العمال للهيئات العليا، لا تجتمع إلا بصورة إستثنائية. أما بقية اللجان فمواضيع إجتماعاتها تتحدد بصفة خاصة في المشكلات الإجتماعية و المهنية للعمال المتمثلة في التكوين و الإنضباط (عبد اللطيف ابن أشنهو، بدون تاريخ، ص 469).

و يرجع ابن أشنهو أسباب هذه الإنحرافات لبعض أجهزة التسيير الاشتراكي (مجلس العمال) إلى العوامل التالية (عبد اللطيف ابن أشنهو، بدون تاريخ، ص. ص 471 - 474):

(1)- الفراغ القانوني: إذ يرى أصحاب هذا التناول أن النصوص التطبيقية لم تكن كافية لتنظيم إسهام فعلي من قبل العمال في عملية التسيير، مما جعل بعض الأطراف في المؤسسة تتمتع بسلطة أكبر من الأطراف الأخرى.

(2)- أن الإنحراف يعود إلى الخصائص البيروقراطية للمسيرين. فهؤلاء المسيرين الذين ألفوا إقتسام المسؤولية مع مجلس الإدارة أو مجالس رقابة ينخفض أو يرتفع إندفاعها وفعاليتها، لم يدمجوا الأجهزة الجديدة للتسيير الاشتراكي (مجلس العمال) في نظام إتخاذ القرارات.

(3)- إنعدام أو نقص في عملية تكوين العمال، مما جعلهم غير مؤهلين لتأدية دور فعال في سير أجهزة التسيير الاشتراكي، بمعنى آخر إشغال المسيرين بالوظيفة الإنتاجية على حساب الوظيفة التكوينية للعمال، بالإضافة إلى تأثير

البيئة الخارجية للمؤسسات (القوة الشرائية و الظروف المعيشية للعمال) حيث أصبحت المؤسسة عاجزة أمامها مما أدى إلى عدم ثبات جماعات العمل بقوة، و عدم تحقيق مبدأ التعلم الذي يؤهلهم إلى ممارسة التسيير الفعلي للمؤسسة. و من هنا فإن ما نستخلصه من هذا التقييم هو أن نمط القيادة الذي كان يهدف إليه نمط التسيير الإشتراكي لم يتحقق بصورة كلية، و إنما أرتسمت معالم القيادة الإستبدادية التي تحتكر السلطة، و صنع القرارات، و بعبارة مختصرة قيادة إستبدادية.

رابعاً: القيادة الإدارية و نظام إعادة الهيكلة:

* - مقدمة:

إن الحجم العملاق الذي وصلته كثير من المؤسسات الوطنية سواء من حيث الأهمية الاقتصادية أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تتمتع به هذه المؤسسات و الذي هو (الحجم) أحد المتغيرات التنظيمية لعملية تقسيم العمل وفق ما يشير إلى ذلك كل من بلاو Blau سنة 1970 الذي أوضح في نظريته للتمايز (التعدد) وجود علاقة غير خطية بين حجم المنظمة و مختلف أبعاد تقسيم العمل، و أيضاً، ماير Meyer سنة 1972 الذي أوضح أن التغيير في الحجم يؤدي إلى حدوث تغير في البناء التنظيمي، و كذا، كل من بيير و ترايس Beyer & Trice سنة 1979 اللذان أشارا إلى أن الزيادة في الحجم تجعل تقسيم العمل أمراً حتمياً بالمنظمة و الذي يخلق بدوره التمايز (التعدد) في تركيب البناء التنظيمي على كل الأبعاد الرأسية و الأفقية (أحمد عرفة، سمية شليبي، بدون تاريخ، ص 89)، و أيضاً عجز هذه الأخيرة في تحقيق الموازنة في ميزانيتها، و تعويض القروض طويلة المدى التي منحتها أيها الدولة، و بناء طاقة للتمويل الذاتي الذي يسمح لها بتحمل أعباء توسعها و تجديد جهازها الإنتاجي، إضافة إلى الأزمة الاقتصادية العالمية التي عرفتها البلدان المنتجة للبتروول و منها الجزائر، في سنوات الثمانينات، قد طرح بالحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية.

و إذا كانت الخطوة الأولى في هذا المجال قد أتخذت منذ عام 1977 عند تقسيم وزارة الصناعة آنذاك إلى ثلاث وزارات فإن الإجراء الفعلي في هذا المضمار لم يبدأ إلا في نوفمبر 1979 عندما عين حزب جبهة التحرير الوطني لجنة لدراسة المواضيع العديدة المرتبطة بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية. و قد كان موضوع اللامركزية من المواضيع التي كلفت هذه اللجنة بدراستها. كما أن وزارة الطاقة بدأت منذ جوان 1979 سلسلة من الدراسات لتحضير الوثائق الضرورية لإعادة هيكلة الشركة الوطنية سوناطراك.

ففي سنة 1980 كانت هناك عشرون شركة وطنية صناعية كانت تشغل حوالي 365 ألف عامل و من بينها شركة سوناطراك التي كانت تشغل وحدها حوالي 100 ألف عامل و شركة سوناكوم التي كانت تشغل حوالي 80 ألف عامل. و قد أدت عملية إعادة هيكلة هذه الشركات، التي شرع فيها سنة 1982 و أنتهت سنة 1986 إلى ظهور العديد من المؤسسات الجديدة حيث كان الهدف تقسيم شركة سوناطراك إلى 13 مؤسسة، و شركة الحديد والصلب إلى 13 مؤسسة و شركة سوناكوم إلى 11 مؤسسة... إلخ (عشوي مصطفى، 1986، ص. ص 24 - 25).

و حتى يتسنى لنا تحديد معالم القيادة الإدارية من خلال نظام إعادة الهيكلة، يتوجب علينا أولاً أن نقف على حقيقة مجموعة متغيرات المتمثلة أساساً في مفهوم هذا النظام، و أهدافه، و محتواه.

1- تعريف نظام إعادة الهيكلة:

يعرف هاشمي مادوش Hachimi Madouche نظام إعادة الهيكلة بأنه تقليص لحجم و مجالات نشاط المؤسسة و ليس تغيير البنية الداخلية لها. فمختلف الوحدات المهنية إنتاجية كانت أو تجارية أو تكوينية إلخ، المكونة للمؤسسة الوطنية في ظل النظام الاشتراكي، أصبحت بمقتضى قانون إعادة الهيكلة تتمتع بلامركزية كبيرة فيما يتعلق بوسائلها المادية والبشرية. و كل واحدة منها تشكل مؤسسة قائمة بذاتها تنطوي على أجهزة ومصالح خاصة بها.

فوحدة الإنتاج، مثلاً، بمقتضى قانون إعادة الهيكلة أصبحت تنطوي على المصالح التالية:

* - مديرية الوحدة.

* - مصلحة المستخدمين.

* - مصلحة المالية.

* - مصلحة التجارة.

* - مصلحة الصيانة.

* - مصلحة الدراسات و المناهج... إلخ (Hachimi Madouche,1988,P.P : 91-92).

2- أهداف نظام إعادة الهيكلة:

إن تقليص حجم و نشاط المؤسسات الوطنية العملاقة من خلال تقسيمها إلى عدة مؤسسات من شأنه أن يؤدي حسب المسئولين إلى:

- التحسين الكمي و النوعي للإنتاج.

- تقليص نفقات التكلفة.

- إصلاح و تجديد نظام السلطة التنظيمية و الحد من لا إنضباط العاملين.

- تحفيز أكثر للمسؤولين و العمال في العمل.

- الحد من عملية التبذير و البيروقراطية في التسيير.

- تحسين نظام الإتصال داخل المؤسسات (Hachimi Madouche,1988,P: 103).

3- محتوى نظام إعادة الهيكلة:

يمكن توضيح مضمون نظام إعادة الهيكلة في ثلاثة مبادئ كبرى هي:

1-3- التخصص الوظيفي للمؤسسة: و المقصود بهذا المبدأ، و إنطلاقاً من طبيعة العمل الإنتاجي

للمؤسسة المهيكلة، إنشاء مؤسسات جديدة تكون متجانسة إلى حد ما في طبيعة عملها الإنتاجي.

و كمثل توضيحي على هذا المبدأ، نجد أن في الصناعات الميكانيكية أصبحت هناك مؤسسات تهتم بصناعة العتاد الفلاحي، و أخرى تهتم بصناعة عتاد الأشغال العمومية، و أخرى تهتم بصناعة السيارات المصنعة، و أخرى تهتم بصناعة التجهيزات الهيدرولوجية.....إلخ. و في صناعة مواد البناء، أصبحت هناك مؤسسات تهتم بصناعة الأسمنت، و أخرى تهتم بصناعة الأجر، و أخرى تهتم بصناعة الخزف..إلخ.

(2-3)- فصل الوظيفة الإنتاجية عن الوظيفة التسويقية للمؤسسة: و المقصود بهذا المبدأ أن المؤسسات الإنتاجية ينبغي أن تهتم فقط بالعملية الإنتاجية دون تسويق منتجاتها، فقد عهد بهذه الأخيرة إلى مؤسسات تجارية مختصة.

(3-3)- فصل الوظيفة الإنتاجية عن الوظيفة الإستثمارية للمؤسسة: فمن أهداف نظام إعادة الهيكلة إعفاء المؤسسات الإنتاجية من عملية البحث و إنجاز المشاريع الإستثمارية و تفويضها إلى مؤسسات وطنية مختصة موجودة أو إلى مؤسسات أنشأت لهذا الغرض (Hachimi Madouche,1988, :104-105) (P.P).

(4)- تقييم نظام إعادة الهيكلة:

إذا كان نظام إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية ذات الحجم الكبير قد ظهر، بصفة عامة، نتيجة عجزها في تحقيق الأهداف المسطرة لها على جميع المستويات، فإن هذا النظام و بالرجوع إلى مفهومه و أهدافه و أيضا مضامينه، نستطيع القول، أن بإستطاعته إدخال ديناميكية أكثر على عجلة الإقتصاد الوطني عبر الفعالية الإنتاجية للمؤسسات الوطنية المتوخاة من إخضاع هذه المؤسسات لهذا النظام، و لكن الديناميكية و أيضا الفعالية الإنتاجية للمؤسسات الوطنية التي كان يهدف إلى تحقيقها من وراء تطبيق نظام إعادة الهيكلة لم تتجسد على أرض الواقع في المؤسسات الوطنية المهيكلة، بل على العكس من ذلك فقد أستمع عجز هذه المؤسسات في مختلف مجالات نشاطاتها، و ذلك نتيجة إلى:

(1-4)- بالرجوع إلى تعريف نظام إعادة الهيكلة الذي قدمه هاشمي مادوش يتبين لنا أن أهداف نظام إعادة الهيكلة لا تتفق و نتائج العديد من الدراسات التي أجريت في ميدان السلوك التنظيمي. فعلى الرغم من أن تقسيم المؤسسات الوطنية الكبرى إلى عدة مؤسسات كل واحدة تختص في إنتاج سلع معينة خاصة بها دون غيرها من شأنه أن يساهم في تحقيق الزيادة الكمية و النوعية للإنتاج في أسرع وقت ممكن و بأقل التكاليف الممكنة كما يقول بذلك أنصار المدرسة العلمية فيما يتعلق بمسألة تقسيم العمل أو ما يعرف بمبدأ التخصص الوظيفي فالأمر ليس دائما كذلك، فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات السكيوتنظيمية، بلونر 1964 Blauner، شيبار و هيريك 1972 Shepard & Herrik، 1973 Upjchn Institute، إلى عكس ذلك و أن الأعمال النمطية المبسطة لا تعني و لا تؤدي بالضرورة إلى رضا الأفراد العاملين، مما قد ينعكس سلبا على سيورة عملية الإنتاج (فريد راغب النجار، 1978، ص 70).

كذلك، أكدت نتائج الأبحاث التي أجريت من قبل باحثوا الإدارة بجامعة كولومبيا وغيرها أن العمال الذين ينجزون أعمالاً متنوعة و ينتقلون بين أقسام متعددة بالمنظمة يكونون أكثر نشاطاً و أكثر إنتاجية و أكثر رضا في عملهم من أولئك الذين يعملون في وظائف روتينية ثابتة، حتى و لو كان ذلك غير مرتبط بترقيتهم. و قد جاء، أيضاً، في عدد من الشركات الأمريكية الناجحة مثل ناش Nash ، إي بي أم I.B.M ، بوينغ Boeing، أن تلك الشركات قد دعمت بناءاً تنظيمياً فريداً يتجه نحو تدعيم المجرى الوظيفي (المستقبل الوظيفي) تجاه التخصص العريض نسبياً بحيث يلائم ذلك إحتياجات المنظمة. و هذا النوع من البناء، وفق ما يشير إلى ذلك كل من كوستوك و كوث Comstock & Ccott سنة 1976 ، و ويليام أوشي William Ouchi سنة 1981 ، و كارتر و كيون Carter & Keon سنة 1986 ، عادة ما يكون ملائماً و ضرورياً بدرجة أكبر للمنظمات التي تتسم أعمالها بالتعدد النسبي و يتسم نشاطها بالديناميكية (أحمد عرفة، سمية شلي، بدون تاريخ، ص 96).

و بالمثل أوضحت نتائج دراسة فترزوي و كرافت Fitzroy & Kraft سنة 1985 أن تقسيم العمل بالمفهوم التقليدي (تقسيم الإدارة الكلاسيكية) يعوق تعاون و تماسك القوى العاملة، و أن إستخدام تقسيم أقل يساعد على زيادة الدافعية و يسمح بتداخل العاملين و تكوين فرق عمل فعالة و تحقيق للأهداف بكفاءة (أحمد عرفة، سمية شلي، بدون تاريخ، ص 97).

كذلك، و بالرجوع إلى تعريف نظام إعادة الهيكلة الذي ينص على تقليص حجم و مجالات نشاط المؤسسة نلاحظ أنه يناقض بشكل كلي مفهوم آليتين أساسيتين تستخدمان في تصميم الوظائف و هما آلية التعاقب الوظيفي و آلية توسيع (تكبير أو نطاق) و اللتان هما من آليات مدخل نوعية الحياة الوظيفية، اللتان تأكدت فاعليتهما على مستوى الأداء التنظيمي.

فالبنسبة لآلية التعاقب الوظيفي التي يقصد بها تصميم الوظائف بشكل يمكن الموظفين من التنقل بصورة منتظمة بين عدد من الوظائف المتشابهة في طبيعة العمل لإتاحة الفرصة المواتية للعامل لإستخدام مهارات مختلفة و تجنيبه الشعور بالملل الذي قد ينشأ عن أداء المهام الروتينية و عدم التنوع في الأداء، إلى جانب إثراء خبراته و مهاراته، و تحقيق المرونة في إستخدام القوى العاملة، و تحسين جو العمل بشكل عام (مازن فارس رشيد، 2001، ص.ص 167-168)، فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات، كدراسة ليزا شيراسكين Lisa Ceraskin و ميشال كوميو Michael A. Campion سنة 1996 إلى إمكانية إستخدام آلية التعاقب الوظيفي كوسيلة فاعلة لتعزيز قيمة العمل لدى الأفراد العاملين و كأداة للتدريب و النمو (Lisa : 31) (Ceraskin and Michael A. Campion, 1996, P

و بالمثل أشارت نتائج دراسة مايك سيمونز Mike Simmons و باث كوتلر Beth Gutler سنة 1996، إلى أن آلية التعاقب الوظيفي تزيد من المتعة في العمل، من خلال العمل في بيئة جديدة، و أداء مهام متنوعة، و التعامل مع أناس مختلفين، و تكوين صداقات جديدة. بالإضافة إلى أنه يثري الخبرة الشخصية للفرد، و يتيح

له الفرصة للتعلم و إكتساب مهارات جديدة، و يزيد من تفهمه لأعمال الآخرين و كسبه منظورات جديدة، و يزيد من في العمل (Mike Simmons and Beth Gutler, 1996, P: 10).

أما فيما يتعلق بآلية توسيع الوظيفة التي يقصد بها عدد المهام التي يقوم شاغل الوظيفة بإنجازها (مازن فارس رشيد، 2001، ص 169)، فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات الميدانية، كدراسة والكر التي أجريت بعدد من وحدات شركة (I.B.M) بالولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن إعتتماد إستراتيجية توسيع العمل قد أدى إلى جملة من التأثيرات الإيجابية تمثلت أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال، و تغييرا إيجابيا في إتجاهات هولائي نحو العمل، و تحسين نوعية المخرجات و كذا تخفيض تكاليف الإنتاج (Wall, T.D, & Martin, R. 1994, P 161).

و بالمثل، أشارت نتائج دراسات فرح و آخرون J.L.Farah & Others التي أجريت سنة 1990 إلى أن إعتتماد آلية توسيع الوظيفة يؤثر في العديد من جوانب العمل. فقد ظهر، على سبيل المثال، أن توسيع العمل يرتبط إيجابيا مع ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior) (J.L.Farah & others, 1990, P: 706). و من جملة الفوائد المحققة، أيضا، نتيجة الأخذ بهذه الآلية وفق ما أشارت إليه نتائج العديد دراسات Michael.A Compion & Carol.L McClellan ، سنة 1991 ، ما يلي:

- فراغ ذهني أقل للموظفين.
 - توافر فرص أكبر لتدارك الأخطاء.
 - تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.
 - تحسين مستويات المهارات القاعدية.
 - تحقيق الرضا الوظيفي (Michael.A Compion & Carol.L 1991, P: 193).
- (McClelland).

و دائما في نفس السياق، تشير نتائج دراسات كل من بوحوش و فيشيو و بيدأن من أن فاعلية العمل لا تتحقق، فقط، من خلال تطبيق أساليب علمية مدروسة، و إنما هي - في حقيقة الأمر - مرتبطة بمجموعة متغيرات تتأثر بها و تؤثر فيها و التي من بينها تطور الأحداث، و عي العمال، درجة التفاهم و الإنسجام الموجودة بين العمال و الإدارة... إلخ (عمار الطيب كشرود، المجلد الثاني، 1995، ص 76).

هذه المتغيرات، و خاصة منها، متغيري و عي العمال و درجة التفاهم و الإنسجام الموجودة بين العمال و الإدارة لم تؤخذ بعين الإعتبار من قبل القائمين على صياغة و ترجمة مشروع إعادة الهيكلة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي، بالضرورة من وجهة نظرنا، إلى أن تكون لهذه العملية إنعكاسات سلبية على فاعلية عمل المؤسسات المنبثقة عن عملية الهيكلة.

كذلك، فإن عملية التقسيم هذه تطرح مشكلة أساسية تتعلق بتوفير الإطارات المؤهلة لدور الإشراف و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجديدة المنبثقة عن عملية الهيكلة، ذلك لأن من أسباب سوء التسيير الذي عانت منه المؤسسات الوطنية، خلال مرحلة التسيير الإشتراكي، و تعاني منه، أيضا حاليا، نقص و عدم الكفاية الكمية و النوعية للإطارات

المؤهلة للتسيير الفعال الذي يتطلب ضرورة الجمع بين المعرفة الفنية و الإنسانية لطبيعة العمل داخل و خارج المؤسسة (أحمد محيو، 1990، ص. ص 456 - 457).

فنسبة تطور برامج التسيير و برامج التكوين المهني على المستوى الوطني أقل بكثير من نسبة نمو المؤسسات الصناعية (عشوي مصطفى، 1986، ص 25).

4-2- يهدف نظام إعادة الهيكلة إلى الرفع من تحفيز المسؤولين و العمال في العمل من دون تحديد الكيفية التي تتم بواسطتها عملية التحفيز هذه، و لا حتى من دون تغيير الكيفية التي كانت تتم بها هذه العملية في المؤسسات الوطنية في ظل النظام الإشتراكي و المتمثلة في طريقة تشكيل وصلاحيات أجهزة التسيير التي يقوم عليها، خاصة منها جهاز مجلس العمال الذي يعتبر القناة الوحيدة لمشاركة العمال في تسيير المؤسسة. فهذه الكيفية سبق لنا مناقشتها وفق أدبيات الدافعية في العمل عند تقييمنا لمرحلة التسيير الإشتراكي، وأكدنا أنها لم و لن تؤدي إلى تحفيز حقيقي للعمال في العمل.

4-3- إن أسلوب اللامركزية في التسيير الذي نص عليه نظام إعادة الهيكلة كان يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي طبق من أجلها نتيجة المزايا العديدة التي يتصف بها، هذه المزايا سبقت الإشارة إليها في المحور الثالث من الفصل الثالث الذي يتناول مفهوم و طبيعة دعائم العمل الإداري المتمثلة في السلطة والمسئولية، لكن هذه الإمكانية لم تتحقق على أرض الواقع في المؤسسات التي أخضعت لنظام إعادة الهيكلة على إعتبار أن عملية تطبيق هذا الأسلوب يجب أن تتم من قبل و على أفراد مؤهلين للقيام بعملية الإشراف و هذا ما تعاني منه المؤسسات الوطنية و جعلها عن تحقيق أهدافها في مختلف نشاطاتها.

فاللامركزية في التسيير تعني قيام أفراد معينين بتفويض جزء من سلطاتهم إلى أفراد آخرين لإنجاز مهام معينة على أن تكون حجم هذه السلطات المفوضة موازية لحجم المسؤوليات التي يقومون بها الأفراد لإنجاز مهامهم.

4-4- إن نظام إعادة الهيكلة يطرح مشاكل حقيقية فيما يتعلق بمسألة التنسيق بين المؤسسات المنبثقة عن عملية الهيكلة. فبعد ما كانت المؤسسة الواحدة ذات الحجم الكبير هي التي تقوم بجميع العمليات من تموين و إنتاج و تسويق و استثمار و غيرها من العمليات، أصبح بمقتضى إخضاع هذه المؤسسات لنظام إعادة الهيكلة توجد العديد من المؤسسات المتخصصة وظيفيا، فمنها ما تقوم بالوظيفة التموينية، و منها ما تقوم بالوظيفة الإنتاجية و منها ما تقوم بالوظيفة التسويقية..إلخ.

و مشكلة التنسيق تطرح أيضا على مستوى الوزارة الوصية نظرا للعدد الكبير من المؤسسات التي أصبح تابعا لها نتيجة تطبيق نظام إعادة الهيكلة.

4-5- أن التغيير الذي كان يرمي إلى تحقيقه نظام إعادة الهيكلة في البنية التحتية للإقتصاد الوطني، لم يتحقق على النحو المطلوب، بل على العكس من ذلك، فقد أستمرت المؤسسات الوطنية، كل حسب وظيفتها، في عجزها عن تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت في المجتمع ، و أستمر هذا العجز إلى درجة أن جل المؤسسات الوطنية أصبحت عاجزة عن تسديد أجور عمالها لفترات زمنية.

فمفهوم التغيير يعني الانتقال من حالة أو مرحلة معينة إلى حالة أو مرحلة أخرى يفترض أن تكون أفضل، وهذا المفهوم لا ينطبق إطلاقاً على جل المؤسسات الوطنية.

كذلك، فإن عملية التغيير هذه لم تكن مسبقة بترتيبات تنظيمية تكفل لها نجاحها، ونقصد بالترتيبات التنظيمية مجموع ما يتعلق بالجوانب النفس إجتماعية للعمال من حاجات وآراء وأهداف... إلخ. فالعمال هم المعنيين بالدرجة الأولى بعملية التغيير هذه وما يترتب عنها من نتائج في شتى المجالات .

وخلاصة القول، أن هذه العوامل السالفة الذكر في مجموعها، من وجهة نظرنا، قد أدت إلى فشل التغيير الذي كان يهدف إلى إحداثه نظام إعادة الهيكلة في البنية التحتية للإقتصاد الوطني، و إلا كيف نفسر الإضرابات العمالية التي عاشتها وتعيشها المؤسسات الوطنية خاصة منها المنبثقة عن عملية الهيكلة.

خامساً: القيادة الإدارية و نظام الخصصة:

*- مقدمة:

إن فشل أغلب المؤسسات العمومية على مختلف أنواعها في تحقيق أهداف المخططات الوطنية، و كذا تلبية متطلبات الفترة الراهنة نتيجة المشاكل العديدة التي كانت تعاني منها و المتمثلة أساساً في نقص الكفاءة، و إرتفاع التكاليف، و تميز طرق تسييرها بالإجراءات البيروقراطية، هي من الأسباب الرئيسة التي فرضت على الدولة الجزائرية، في سنوات التسعينيات، ضرورة البحث على نظام تسيير بديل (الخصصة) لذلك المنتهج من قبل المؤسسات العمومية بهدف معالجة هذه الوضعية، و من ثم مواكبة متطلبات المحيط الداخلي و الخارجي، سواء منها السياسية أو الإقتصادية أو الإجتماعية أو الثقافية... إلخ.

و قبل الوقوف على دواعي ظهور هذا النظام بالجزائر، و كذا المبادئ التي يقوم عليها، و أيضاً، الأهداف التي سعى إلى تحقيقها بهدف تحديد معالم القيادة الإدارية من خلاله، يجدر بنا الوقوف على ماهية هذا النظام، و تاريخ ظهوره من خلال تجارب بعض الدول التي أعتده.

1)- ماهية الخصصة:

ما هو مسلم به بين المهتمين بالبحث في ميدان العلوم الإجتماعية، عموماً، أن الوصول إلى تعريف موحد لمصطلح معين ليس بالأمر الهين، خاصة إذا كان المصطلح يمكن تناوله من عدة جوانب كما هو الشأن بالنسبة لمصطلح الخصصة الذي تباينت حوله وجهات نظر الباحثين و التي كانت في أغلبها إقتصادية. و هذا ما سنتوضحه جلياً من خلال إستعراضنا لعدد من تعاريف الباحثين.

و ما تجدر الإشارة إليه، قبل إستعراضنا لهذه التعاريف، أنه على الرغم من أن كتب التاريخ تبين أن نظام الخصصة قد وجد منذ أواخر القرن السادس عشر خلال تطور الصراع بين المملكة المتحدة و إسبانيا، حيث أعتمدت الملكة إليزابيت الأولى على القطاع الخاص لتمويل البحرية و المستعمرات مقابل إعطائهم الغنائم من الحرب (James D. Kent, 1998, P: 99)، و من أن الفضل في الإهتمام بالقطاع الخاص يعود إلى المدرسة التجارية، و من أن البداية الحقيقية في تطبيق أول عملية نقل الملكية العامة إلى القطاع الخاص كانت سنة 1969 بالولايات المتحدة الأمريكية

عندما قامت ببيع المؤسسات العامة، مبتدئة بصناعة النقل والطاقة و الإتصالات و الفولاذ و بناء السفن (رفعت عبد الحليم الفاعوري، هند عبد الرحمن جولو، 1998، ص717)، فإن مفهوم الخوصصة في شكلها الحالي يعتبر من المفاهيم الحديثة، فقد كان أول ظهور لها في الأدبيات الاقتصادية في أوائل الثمانينات و بالتحديد سنة 1983، و كانت من أكثر المصطلحات ثورية في التاريخ الحديث للسياسة الاقتصادية (عبد العزيز سالم بن حبتور، 1997، ص1).

و قد كانت بريطانيا من أوائل الدول التي تبنت هذه السياسة على نطاق واسع منذ أواخر السبعينيات إلى أن أنتشرت بشكل واسع في بقية دول العالم. فخلال نصف عقد الثمانينات باعت الحكومة البريطانية برئاسة السيدة مارغريت تاتشر شركات الغاز البريطانية، و شركات بريتش تيليكوم، و جاغوار، و الخطوط الجوية البريطانية. و في نفس الفترة الزمنية تخلت الحكومة الفرنسية عن شركة جان سوبان. كذلك إعتمدت إسبانيا هذا النظام لأول مرة من خلال بيعها لكامل حصتها في شركة - الفارميو - و أسهمها في كل من مصنع للسيارات و الشركة البيترولية. أما في إيطاليا فقد أعتمد هذا النظام من خلال بيع الدولة لحصتها في شركة الخطوط الجوية القومية - أليثا -.

أما في اليابان فكانت أشهر و أكبر عملية خوصصة أنجزت هي تلك التي تمت سنة 1950 في قطاع الإتصالات حيث تم تقسيم خدمات الإتصالات بين شركتين، شركة حكومية " Nippon Telegraph and Telephone Company " و عرفت بـ NTT و تقوم بأعمال خدمات الإتصالات المحلية، و شركة خاصة و هي شركة " Kokusai Denshin Denwa Co. Ltd." و عرفت بـ MPT و تقوم بأعمال خدمات الإتصالات الدولية. و هاتان الشركتان تعملان تحت مراقبة و إشراف وزارة البريد و المواصلات (Harumasa Sato and Rodney Stevenson, 1998, P.P:31- 41).

أما إعتقاد نظام الخوصصة في تركيا فتم من خلال بيع الدولة لجسر - البوسفور - (عبد العزيز سالم بن حبتور، 1997، ص2).

كذلك، إتجهت بعض الدول العربية إلى إعتقاد هذا النظام. ففي المملكة العربية السعودية عرفت فترة 1995 - 2000 تطبيق واسع لنظام الخوصصة. فقد أعلن فيها الملك فهد إعتزام الدولة إشراك القطاع الخاص في ملكية المشروعات العامة و المرافق العامة الإنتاجية و الخدمية ذات الطابع الإقتصادي. و من أهم الخطوات التي قامت بها المملكة في هذا الخصوص ما يلي:

- بيع 30 % من حصتها في شركة (سابك) للصناعات الأساسية إلى المواطنين و مستثمرين من القطاع الخاص.
- إسناد أعمال التشغيل و الصيانة و إدارة الأرصفة و المعدات إلى القطاع الخاص، و ذلك بإستخدام نظام التأجير.
- تحويل مؤسسة الإتصالات السعودية إلى شركة مساهمة عامة.
- خصخصة الخطوط الجوية السعودية (رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2004، ص.ص 99- 104).

أما في جمهورية مصر العربية و رغم أنها قد أنتهجت سياسة الإنفتاح الإقتصادي مند بداية سنوات السبعينيات و التي أطلققتها "ورقة أكتوبر" و كرسها صدور القانون رقم 43 لعام 1974 الذي تضمن حوافز كثيرة للقطاع الخاص المصري و العربي و الأجنبي لممارسة نشاطه الإقتصادي، و كذا، أوراق المؤتمر الإقتصادي الذي عقد سنة 1982، إلا أن إعتتماد نظام الخوصصة بشكل رسمي قد كان سنة 1991 و ذلك في سياق تبني الحكومة المصرية لبرنامج التثبيت و الإصلاح الهيكلي. و تتحدد المراحل التي مر بها برنامج الخوصصة المصري حتى الآن بثلاثة مراحل رئيسية هي:

* - المرحلة الأولى: و تبدأ من سنة 1993 و حتى نهاية سنة 1995. و خلالها بلغ عدد الشركات التي تم التعامل فيها من خلال برنامج الخوصصة 31 شركة.

* - المرحلة الثانية: و تبدأ من سنة 1996 و حتى نهاية سنة 1998. و خلالها بلغ عدد الشركات التي تم التعامل فيها من خلال برنامج الخوصصة 85 شركة.

* - المرحلة الثالثة: و تبدأ من سنة 1999 و حتى 30 يونيو 2001. و خلالها بلغ عدد الشركات التي تم التعامل فيها من خلال برنامج الخوصصة 64 شركة (رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2004، ص.ص 129-137).

أما في الجمهورية التونسية فتعود بداية التفكير في إعتتماد نظام الخوصصة إلى سنوات الثمانينيات من القرن الماضي، أين تم إصدار مجموعة نصوص تشريعية تهدف إلى ضبط حجم القطاع العام و توسيع دور القطاع الخاص. و من أهم تلك القوانين القانون رقم 1989/9 و منشورا الوزير الأول، و هما المنشور رقم 21 المؤرخ في 21 أفريل، و المنشور رقم 55 المؤرخ في أوت 1993 (العطية عبد الحسين، 1998، ص.ص 89-90).

و من الدول العربية، أيضا، التي لها تجارب في ميدان الخوصصة، و لم يتم ذكرها على مستوى هذه الأطروحة، نجد على سبيل المثال، لا للحصر، دولة الإمارات العربية المتحدة، دولة الكويت، المملكة الأردنية الهاشمية، الجمهورية العربية السورية، المملكة المغربية.

و مصطلح الخوصصة كما يعرفه روبرت بوول و فيليب فكسلر سنة 1987 هو "عبارة عن عملية تحويل ملكية الأصول و الخدمات من القطاع العام إلى القطاع الخاص" (Robert Poole & Philip) (Fixler,1987,P:612).

أما دافيد مورغان و روبرت إنجلاند فيعرفانه سنة 1988 على أنه "عملية إنسحاب الحكومة من عمليات الإنتاج و تقديم الخدمات" (David R. Morgan & Robert England,1988,P:980).

أما دنيس روندينيل سنة 1996 فيعرف مصطلح الخوصصة على أنه "السياسات التي تشجع القطاع الخاص على المشاركة في الخدمة العامة، و إنشاء البنية التحتية و التخفيف من حالة الإحتكار للمشروعات المملوكة من قبل الحكومة" (Dennis A. Rondinelli,1996,P:249).

أما عماري شبيب فيعرفه سنة 1998 على أنه "تخفيف دور الدولة - القطاع العام- و زيادة دور القطاع الخاص في ملكية و إدارة الأنشطة المختلفة" (عماري شبيب، 1998، ص 5).

أما وجهة نظرنا في الموضوع فتحدد في أن مصطلح الخوصصة هو " مجموع السياسات التي بموجبها تتم عملية إستبدال كلي أو جزئي للقطاع العام بالقطاع الخاص لإنتاج و تقديم السلع و الخدمات".

(2)- نظام الخوصصة في الجزائر:

في سياق تقييمنا، السالف ذكره، لأنظمة التسيير (نظام التسيير الذاتي، نظام التسيير في الشركات الوطنية، نظام التسيير الإشتراكي، نظام إعادة الهيكلة) التي أتمدت على مستوى مؤسسات الإقتصاد الوطني أوضحنا عجز هذه الأنظمة في تحقيق الجزء الأكبر من الأهداف المتوخاة من عملية إعتمادها، و عليه، و دائما، في إطار البحث عن الفاعلية و تحسين المردودية، بدأ التفكير في القيام بإصلاحات إقتصادية جديدة، و في هذا الإطار تم إصدار مجموعة قوانين و مراسيم أهمها قانون 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، الذي أعتبر النواة الأولى لتخلي الدولة عن القطاع العام، كونه نص على إخضاع مؤسسات القطاع العام للقانون التجاري، و إعطائها الإستقلالية في إتخاذ القرارات (الجريدة الرسمية، 1988، ص 4). مما جعلها تتحرر، نسبيا، من بعض القيود و الإلتزامات التي كانت مفروضة عليها و التي من بينها إنخفاض ثقل هدفها الإجتماعي، و أن يراعى في عملية التوظيف البعد التقني فقط مع ضرورة إنسجام ذلك مع الموارد المالية المتوفرة لدى المؤسسة و مستوى تكوين عمالها، إضافة إلى إتسام الصيغة التنظيمية للمؤسسة باللامركزية.

و لكن الانطلاقة الفعلية في ترجمة عملية الخوصصة لم تتم إلا عقب سنة 1995 بعد صدور المرسوم التنفيذي 22/95 المتعلق بخوصصة المؤسسات الإقتصادية العمومية (الجريدة الرسمية، 1995، ص4).

فبرنامج الخوصصة، في الأوساط الإقتصادية الجزائرية، لم يكن متداولاً إلا بعد إبرام عقد الإستقرار الإقتصادي سنة 1994 مع صندوق النقد الدولي و الذي تبع بتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي. فخلال السداسي الأول من سنة 1996 شرعت الحكومة الجزائرية في بيع العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم، ذات الطابع المحلي، للمستثمرين الخواص. و قد أُنجزت هذه العملية من خلال إصدار مجموعة مراسيم تنفيذية، كالمرسوم التنفيذي رقم 134/96 المؤرخ في 13/04/1996 و المتعلق بشروط تملك الجمهور للأسهم و القيم المنقولة الأخرى التابعة للمؤسسات العمومية التي ستخوخص و كفاءات ذلك و مراسيم أخرى شرحت العديد من الجوانب المتعلقة بخوصصة تلك المؤسسات و الهيآت المكلفة بمراقبة هذه العملية (الجريدة الرسمية، 1996، ص 5).

(3)- أسباب عملية الخوصصة في الجزائر:

بشكل عام، جرى تبرير عملية الخوصصة على قدرة القطاع الخاص على توفير إدارة كفؤة في إستخدام الموارد و تحسين أداء المؤسسات، فتزيد بذلك معدلات النمو الإقتصادي و تقديم حوافز على تعبئة و توجيه الإدخار نحو المشروعات المرجحة و تعميم الملكية على أكبر قطاع من المواطنين (ضياء مجيد، 2003، ص 20). و ضمن هذا الإطار تتلخص الأسباب التي دعت الحكومة الجزائرية لتبني سياسة الخوصصة في النقاط التالية:

(1-3)- أزمة نظام الإنتاج الصناعي الجزائري: و التي هي في حقيقتها أزمة تسيير من طرف الدولة و

التي مرت بمرحلتين هما:

* - مرحلة 86 - 88: و من أهم مميزاتها غياب العقلانية في تسيير المال العام من قبل الأجهزة الحكومية، حيث لم يكن هناك توفيق بين الفاعلية الإقتصادية و مبدأ الإستثمار، الأمر الذي فرض ضرورة منح إستقلالية للمؤسسات العمومية.

* - مرحلة 93 - 95: و خلالها لم تتمكن الدولة من الفصل بين السياسة و التجارة الأمر الذي دفعها مرة أخرى، إلى التنازل على السلطة القانونية و الإقتصادية لأطراف أخرى. إضافة إلى هاته العوامل، هناك عوامل أخرى فرضت على الحكومة الجزائرية إعتقاد نظام الخوصصة كنمط تسييري للمؤسسات الإقتصادية الوطنية، و المتمثلة أساسا في:

- تقليص دور الدولة في الإقتصاد الوطني، فسياسة التكييف الهيكلي التي تتبناها المؤسسات المالية الدولية تقوم على أساس إنسحاب الدولة (القطاع العام) من الأنشطة الإنتاجية، و تخفيض القيود و العوائق الإقتصادية و الإجتماعية خصوصا ما يتعلق منها بتشريعات العمل و الضمانات الإجتماعية.

- تصحيح الإختلالات الهيكلية التي يعاني منها القطاع العام، من حيث إنخفاض مستوى الربح، و إرتفاع تكاليف الإنتاج و المصاريف الإدارية، و زيادة أعباء الديون و الخسائر المالية، و بالتالي زيادة العجز في الموازنة الحكومية، و قصور هياكل التمويل الرأسمالي و التجاري و ضعف كفاءة الإدارة و إهمال المعايير الإقتصادية للنشاط الإقتصادي الحكومي، و إنخفاض جودة السلع و الخدمات، و ضعف المنافسة و قصور التحديث التكنولوجي (رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2004، ص 161).

4- أهداف نظام الخوصصة:

بطبيعة الحال، كل نظام، بغض النظر على طبيعته، سياسي، إقتصادي، إجتماعي، ثقافي... إلخ، جديد يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة. و الخوصصة كبرنامج إقتصادي له مجموعة أهداف تشمل عدة جوانب و المتمثلة، أساسا، في مايلي:

4-1- الجانب الإجتماعي: من بين الأهداف المراد تحقيقها من عملية تطبيق نظام الخوصصة في هذا الجانب

مايلي:

- تحرير المبادرات الفردية التي تساعد المؤسسة على الإبداع و الإبتكار نتيجة الحوافز المقدمة من قبل المؤسسات الخاصة على أساس النتائج المحققة من قبل كل فرد على حدى، و هذا ما يخلق نوع من التنافس بين العمال مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة (جبار محفوظ، 1997، ص 400).

- تحسين مستويات المعيشة للأفراد العاملين بدرجة أولى، و للجمهور المستهلك بدرجة ثانية، من خلال زيادة معدل النمو الإقتصادي، الذي يؤدي إلى زيادة فرص العمل.

- العمل على إعادة توزيع الدخل مما يمكن من تحقيق التنمية الاجتماعية.
- عدم تهميش طبقة العمال و ذلك بيعهم بعض المؤسسات (موسى اللوزي، 2000، ص 286).

2-4)- الجانب الإقتصادي: من بين الأهداف المراد تحقيقها من عملية تطبيق نظام الخوصصة في هذا الجانب

مايلي:

- تحسين نوعية المنتجات و الخدمات، كون أن المؤسسة الخاصة، مقارنة بنظيرتها العمومية، ملزمة بشكل أو بآخر على تقديم سلعة و خدمة أفضل نظرا لضغوطات السوق و شدة المنافسة الإقتصادية التي يمتاز بها المحيط الإقتصادي. فهذا النظام من الأنظمة التي تجعل المؤسسة تتطور و تحقق أرباح، أو تنسحب من السوق بصفة نهائية. و من الأمثلة الحية في تحسين خدمات المؤسسة بعد خصوصتها، المؤسسة الأرجنتينية (ENTEL) التي تحسن أدائها كثيرا. فمن قبل كان المواطن ينتظر مدة زمنية طويلة للحصول على خط هاتفي لكن بعد ذلك ارتفع عدد الخطوط طرديا بمرور السنوات.

- رفع كفاءة المؤسسات. و المقصود بالكفاءة هنا هو البعد التقني لها و المتمثل في ضرورة تحقيق المؤسسة لمستوى معين من المخرجات مقابل مستوى أقل من المدخلات إعتماذا على إمكانياتها المادية و البشرية المتوفرة.
- القضاء على مظاهر الاحتكار بفسح المجال أمام مستثمرين جدد في مختلف قطاعات و أنشطة الإقتصاد الوطني.

- خفض نفقات المؤسسة بالاستغلال العقلاني لمواردها المتاحة.

- معالجة أزمة النظام الإنتاجي بالقطاع الصناعي الوطني.

- رفع ربحية المؤسسة سواء تعلق الأمر بمقدار الربح بالنسبة لكل فرد عامل، أو الأرباح المحسوبة لرؤوس الأموال أو أي مؤشر آخر (جبار محفوظ، 1997، ص 403).

3-4)- الجانب السياسي: من بين الأهداف المراد تحقيقها من عملية تطبيق نظام الخوصصة في هذا الجانب

مايلي:

- التقليل من التردد الذي يعيشه السواح جراء الوضعية الأمنية التي عرفتها الجزائر في هذه الفترة.
- الإتجاه نحو سياسة الأيديولوجية الإقتصادية الليبرالية لمواكبة التغيرات الإقتصادية الدولية الناجمة عن إهيار المعسكر الإشتراكي.

4-4)- الجانب القانوني: من بين الأهداف المراد تحقيقها من عملية تطبيق نظام الخوصصة في هذا الجانب

مايلي:

- تحسين المحيط القانوني لإختيار وسائل التنظيم الأكثر إقتصادية و عقلانية.
- تجديد جهات توزيع الأرباح.
- كذلك، توجد أهداف أخرى أريد تحقيقها من عملية تطبيق نظام الخوصصة في الجزائر، و التي يحددها القانون الجزائري المتعلق بعملية الخوصصة في النقاط التالية:

- تقليص نفقات الدولة و تخفيض العبء على الخزينة.
- إصلاح المؤسسة الجزائرية و تحديثها مع المحافظة على مناصب الشغل.
- تطوير المساهمة الشعبية، و تشجيع المبادرات الفردية خاصة في مجال الابتكار و الإختراع، عن طريق إنشاء شركات متخصصة في مجال التكنولوجيا لجلب الإستثمار الأجنبي عن طريق الشراكة و بالتالي دخول رؤوس الأموال الأجنبية إلى الإقتصاد الوطني (الجريدة الرسمية، 1996، ص 7).
- تطبيق إستراتيجيات فعالة في التسيير على مستوى الموارد البشرية، بما يحقق للمؤسسة و العاملين فيها منفعة مشتركة.
- رفع كفاءة المؤسسة من خلال إختيار المسيرين و العمال الأكفاء.
- القضاء على التسيير السيئ و البيروقراطي في المؤسسة العمومية (جبار محفوظ، 1997، ص. ص 406-432).

5- شروط نجاح نظام الخصخصة:

يؤكد المهتمون بالبحث في الميدان الإقتصادي أن نجاح أي دولة في تحقيق الأهداف المتوخاة من اعتمادها لنظام الخصخصة يرتبط بدرجة كبيرة بتوفير مجموعة شروط تتمثل أساسا في:

5-1- الدراسة الدقيقة: ما ينبغي القيام به من قبل أي دولة تريد اعتماد نظام الخصخصة كمنط تسييري لمؤسساتها هو تكوين فريق من الأكاديميين و المختصين و الخبراء بما فيهم الأجانب، إذا أقتضت الضرورة، للقيام بدراسة واقع المؤسسات المراد خصصتها بمختلف أبعاده، المالي، البشري، التكنولوجي، القانوني... إلخ، حتى يتسنى توضيح مفهوم و أهداف الخصخصة لمسؤولي هاته المؤسسات و من ثم تجنب أي مشكل طارئ قد يعيق نجاح عملية الخصخصة.

5-2- جعل عملية الخصخصة جزء من برنامج إصلاح شامل: و يقصد به أن يشمل هذا البرنامج منظومة قانونية تمنح المؤسسات الإنتاجية حرية أكبر لولوج القطاعات المختلفة، و تحرير التجارة، و إصلاح النظام الضريبي بما يتماشى و الحرية الإقتصادية.

5-3- التحضير الجيد للمؤسسات: و ذلك بمعالجة مختلف المشاكل مادية، بشرية، قانونية... إلخ التي من شأنها إعاقة المؤسسات الوطنية دخول إقتصاد السوق، و تقسيم هذه الأخيرة إلى مؤسسات أصغر حجما دون الإخلال بإمكانيات كل منها في تحقيق الأرباح.

5-4- خصخصة الإدارة: و يقصد به خصخصة تسيير المؤسسة دون ملكيتها.

5-6- مراعاة الجانب الإجتماعي: من المعروف أن لعملية الخصخصة آثار إجتماعية سلبية ناجمة عن تسريح العديد من العمال نتيجة خصخصة مؤسساتهم، و من الإجراءات المعتمدة للتخفيف من وطأة العملية تكوين صندوق أو شبكة قصد إعانة العمال المسرحين، و اعتماد سياسة التسريح الطوعي للعمال من دون تعويضهم بعمال آخرين.

(5-7)- تعريف و شرح عملية الخوصصة للجمهور: و يقصد بهذا الشرط أن يكون لوسائل الإعلام المختلفة الدور المحوري في التعريف بهذه العملية لخلق نوع من الثقة الجماهيرية التي بإمكانها أن تزيد من عدد أولئك الذين هم مع هذه العملية في مقابل أولئك الذين هم ضد (جبار محفوظ، 1997، ص. 423-433).

(6)- تقييم نظام الخوصصة:

إذا كان نظام خوصصة المؤسسات الوطنية على مختلف أنواعها قد ظهر، بصفة عامة، نتيجة فشلها في تحقيق الأهداف المسطرة لها على جميع المستويات، فإن هذا النظام وبالرجوع إلى مفهومه وأهدافه وأيضاً مضامينه، نستطيع القول، أن بإستطاعته إدخال ديناميكية أكثر على عجلة الإقتصاد الوطني، ولكن تجسيد هذه الديناميكية قد لا يكون على النحو المرغوب نتيجة مجموعة إعتبارات تتحدد أساساً في:

(6-1)- بالرجوع إلى البعد الإجماعي لأهداف هذا النظام يتبين لنا، فعلاً، وفق ما أشارت إلى ذلك نتائج مجموعة دراسات سيكوتنظيمية (دافيد ماكلياند) من أن تحرير المبادرات الفردية التي تساعد المؤسسة على الإبداع و الابتكار نتيجة الحوافز المقدمة من قبل المؤسسات الخاصة على أساس النتائج المحققة من قبل كل فرد على حدى، من شأنه أن يخلق نوع من التنافس بين العمال مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، و لكن مثل هذا الطرح يناقض بشكل كلي نتائج عدد من الدراسات السيكوتنظيمية (مدرسة العلاقات الإنسانية) التي تؤكد على أهمية روح العمل الجماعية للعمال في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

(6-2)- إن متطلبات تحرير المبادرات الفردية التي تساعد المؤسسة الخاصة على عمليتي الإبداع و الابتكار لا تتوقف، فقط، على الحوافز المادية كما يتصوره المشرفون على هذا النظام، بل، أيضاً، على حوافز إجتماعية (المشاركة في التسيير)، و أيضاً، بدرجة كبيرة، وفق ما أشارت إلى ذلك نتائج عدد من الدراسات السيكوتنظيمية (فريدريك هرزبرغ) على حوافز متعلقة بمحتوى الوظيفة (مستوى الإنجاز، مستوى تحدي مهام الوظيفة لقدرات العامل، طبيعة الوظيفة من حيث الصعوبة، و المرونة... إلخ). و حتى يتسنى لمسئولي المؤسسات الخاصة الوقوف على هذه الحوافز و تقديمها كمتطلبات لتحرير المبادرات الفردية، ينبغي عليهم القيام بعملية تحليل و تصميم العمل و هذا ما لم يتم به العمل بعد، بصورة فعلية، على مستوى المؤسسات الوطنية عامة كانت أو خاصة.

(6-3)- رغم أن طروحات عدد من الدراسات السيكوتنظيمية (مدرسة الإدارة العلمية - الأجر بالقطعة)، تتفق و الهدف الإجماعي لنظام الخوصصة القائل بأن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسات الخاصة على أساس النتائج المحققة من قبل كل فرد على حدى، من شأنه أن يخلق نوع من التنافس بين العمال، و يؤدي إلى تحرير المبادرات الفردية التي تساعد المؤسسة على الإبداع و الابتكار مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، فإنه، بالمقابل، يناقض طروحات عدد آخر من الدراسات السيكوتنظيمية التي أشارت نتائجها إلى أن الفرد يؤدي عمله مع عدد من الأفراد الآخرين و هو في ذلك يتأثر بهم و يؤثر فيهم و يتبادل معهم الأفكار و وجهات النظر. و عليه فإن طريقة أدائه للعمل و جودة إنتاجه و دافعيته للعمل و مستوى طموحه و أفكاره تجاه العمل و الزملاء و الرؤساء و الإدارة... إلخ، كلها مسائل تتأثر بأفكار الجماعة التي يعمل معها. و من

ثم فمن الخطأ الاعتقاد من أنه بالإمكان فصل الفرد عن المحيط الإجتماعي الذي يعمل فيه، و رسم سياسة معينة له من دون إعتبار للأفراد الآخرين أو الجماعة التي يكون عضوا فيها. و يدخل ضمن المحيط الإجتماعي للفرد، أيضا، البيئة التي يجيء منها العامل و التي يستمد منها ثقافته و أفكاره و يحدد على ضوءها طموحه و آماله و يعتمد عليها في تحديد قيمه و مبادئه (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 68).

و بالمثل، أشارت نتائج دراسات عدد من الباحثين أمثال بوحوش 1984، و فيسشيو 1988 Vecchio، و بيدآن 1989 Bedeian إلى أن فاعلية العمل، في حقيقة الأمر، هي مرتبطة بمجموعة متغيرات تتأثر بها و تؤثر فيها، و التي من بينها تطور الأحداث، و عي العمال، درجة التفاهم و الإنسجام الموجودة بين العمال و الإدارة (عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، ص 75).

4-6- مع إفتراض أن كل مؤسسة خاصة لها طريقة معينة (مثلى) في الأداء، وفق ما أشار إلية فريدريك تايلور، و أنها تقوم بتقديم الحوافز على أساس النتائج المحققة من قبل كل فرد على حدى، فإن مثل هذا الطرح لا يراعي حقيقة هامة في الدراسات السلوكية و هي الفروق الفردية الموجودة بين العاملين، و التي من شأنها أن تحدث إختلافات، صغيرة أو كبيرة في كيفية أدائهم للعمل.

فما هو مسلم به حاليا، كما تشير إليه نتائج دراسات عدد من الباحثين في ميدان علم النفس الفارقي، أن ما يريح عاملا من الناحية الفسيولوجية أو السيكولوجية قد لا يريح عاملا آخر. و عليه فأن تطبيق طريقة موحدة للعمل على جميع العمال من دون الأخذ بعين الإعتبار الإختلافات الموجودة فيما بينهم من شأنها أن تتسبب في محو فرديتهم و إحداث أضرار فسيولوجية و سيكولوجية تنعكس سلبا على أدائهم للعمل المطلوب (علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، ص 67).

5-6- أن تحسين مستويات معيشة المستهلك كهدف إجتماعي يراد تحقيقه بإعتماد نظام الخصخصة كمنط تسييري بالمؤسسات الوطنية، من وجهة نظرنا، لا يمكن تحقيقه على الماديين القريب و المتوسط و لا حتى، ربما، على المدى البعيد. فالسؤال المطروح كيف يمكن لمؤسسة عاجزة على جميع المستويات، ماديا، بشريا، ماليا، تنظيميا... إلخ، أن تحسن من مستويات معيشة المستهلك و هي نفسها في حاجة لمن يمد لها يد المساعدة، و هو ما حصل فعلا خلال السنوات القليلة الماضية أين أنفقت الدولة أموالا طائلة لإعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية و تمكينها من ولوج إقتصاد السوق هذا من جهة، و من جهة ثانية، و إستنادا إلى طروحات المهتمين بالبحث في ميدان سلوك المستهلك، و لكي تتمكن أي مؤسسة من تحسين مستويات معيشة المستهلك لا بد و أن تكون على دراية تامة بما يحدث ببيئتها الخارجية، خاصة ما تعلق منها بالعوامل المؤثرة في السلوك الإستهلاكي للأفراد، و التي من بينها عوامل خارجية، عوامل المنتج، عوامل المستهلك، مما يسهل عليها عملية تسويق منتجاتها. فبقاء أي مؤسسة مرهون بمدى نجاحها في تسويق منتجاتها، وفق ما يشير إلى ذلك شولتر شوت 1990 Schultz Schut (مجلة علم النفس، 1998، ص 123). و بطبيعة الحال، لن تتسنى لها هذه الدراية إلا من خلال عمل جماعي يتمثل في إجراء دراسات ينجزها مختصين إقتصاديين، و إجتماعيين، و سيكولوجيين، و قانونيين... إلخ، و هذا ما تفتقر إلية، حاليا، من المؤسسات الوطنية الخاصة و حتى العمومية.

6-6- أن زيادة فرص العمل من خلال زيادة معدل النمو الإقتصادي كهدف إجتماعي يراد تحقيقه بإعتماد نظام الخوصصة كنمط تسييري بالمؤسسات الوطنية يناقض واقع عالم الشغل بالبلاد. فإحصائيات سنة 2000 تشير أنه مند بداية تطبيق عملية الخوصصة سنة 1996 قدر عدد العمال المسرحين بـ 260109 عامل منهم 43129 أحيلاوا على التقاعد المسبق، و 216980 أحيلاوا على مستوى الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (مفتشية العمل). و بطبيعة الحال، و إنطلاقا من هذه المعطيات يتبين لنا أن دور نظام الخوصصة في عملية التحفيز على مستوى المؤسسات الوطنية دور محدود لا يرقى إلى ما أشارت إليه طروحات عدد من الدراسات التنظيمية، كونه لم يأخذ بعين الإعتبار تظمين مختلف حاجات الأفراد العاملين، خاصة منها الحاجات الأمنية. و بطبيعة الحال، فإن مثل هذه النظرة تناقض بشكل كلي نتائج عدد من الدراسات السيكونتظيمة و التي من أهمها دراسات أبرهام ماسلو صاحب نظرية هرمية الحاجات في الدافعية، وليمان بورتر.

فقد أشارا هذين الباحثين، كل على حدى، إلى أن دافعية الأفراد للعمل تتوقف، أولا و أخيرا، على قدرة المنظمة على تظمين مجموعة حاجات من بينها الحاجات الأمنية، و هذا ما لم يتسنى لنظام الخوصصة تحقيقه. و هذا الطرح يتفق معه، أيضا، وليمام أوشي صاحب نظرية "Z" الذي أشار إلى أن من عوامل تفوق المنظمات اليابانية على نظريتها الأمريكية هو إعتتماد المنظمات اليابانية على فلسفة من مميزاتهما أنها تضمن لعمالها التوظيف مدى الحياة مما يخلق و ينمي لديهم الشعور بالولاء التنظيمي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 176).

6-7- أن عدم تمميش طبقة العمال كهدف إجتماعي يراد تحقيقه بإعتماد نظام الخوصصة كنمط تسييري بالمؤسسات الوطنية، له بالتأكيد، وفق ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات السيكونتظيمة، إيريز و أراد Erez & Arad، جاكسون Jackson 1983، إن تم ترجمته فعليا، إنعكاسات إيجابية على مستوى الأداء الفردي و التنظيمي. لكن ما يؤخذ على هذا الهدف أن الصيغة المقترحة من قبل نظام الخوصصة لترجمته على أرض الواقع، و المتمثلة في بيع العمال بعض المؤسسات، من وجهة نظرنا، من الصعب جدا إن لم يكن مستحيلا ترجمتها على أرض الواقع. فكيف يعقل لعمال مؤسسات وطنية تم خوصصتها نتيجة عجزها المالي و غيرها من الأسباب سبق ذكرها أن يشتروا مؤسسات بملايين الدينارات. و عليه كان يستحسن، من وجهة نظرنا، إعتتماد صيغة بديلة، كذلك التي أعتمدت في مرحلة التسيير الإشتراكي - مجلس العمال - مثلا، عن تلك التي أعتمدت - بيع العمال بعض المؤسسات - على أن يراعى في إعتمادها مجموعة متطلبات، و التي لم يتم الإشارة إليها، بشكل واضح ضمن محتوى نظام الخوصصة، و هذه المتطلبات تتحدد في مايلي:

* - **خصائص الإدارة العليا:** و تتحدد بمدى قبولها لتفويض جزء كبير من سلطاتها للإتباع، و كذا إتجاهاتها و قيمها التي تعمل على تأييد أو كبح هذا التفويض، و بالتالي العمل على إيجاد فرص تكوين و تدريب أكثر للإتباع، و هذا أيضا يتحدد بمدى إدراكها لطبيعة المشاركة كونها تهدد مركزها أو تعمل على التقليل من الأعباء الملقاة على عاتقها.

* - الأدوات و الآليات التنظيمية لأجهزة المشاركة: و تتمثل في الآليات القانونية التي تضبط مهامها، و التي تخول لها ممارسة وظيفة التثقيف من خلال هياكلها، التي تستدعي وجود هيكل تنظيمي دقيقا يستوعب مهامها، و يضمن قنوات إتصال فعالة.

* - خصائص الأتباع: تكتسي الخصائص النفسية الإجتماعية للأتباع أهمية قصوى في تحديد أو التنبؤ بمدى إستعدادهم للمشاركة فقد بينت دراسات ثانينبوم 1954 Tannenbaum، فروم 1960 Vroom، فراناش 1961 French، أن درجة المشاركة تتحدد بإستعدادات الأفراد الطبيعية و إتجاهاتهم النفسية نحو العمل، و كذا إدراكهم لمدى شرعية أو عدم شرعية مشاركتهم (عمر القباني، 1986، ص79).

هذا بالإضافة إلى التأثير الذي تلعبه الظروف الإقتصادية المحيطة بالمنظمة في توجيه أهداف الأتباع و تقويمها داخل المنظمة، و بالتالي البحث عن مصادر إشباعها. وبتفاعل هذه العوامل الثلاثة يمكننا التنبؤ بمحدود مشاركة العمال ضمن نظام الخوصصة.

6-8- بالرجوع إلى البعد الإقتصادي لأهداف نظام الخوصصة يمكننا القول أن رفع كفاءة المؤسسات كهدف هو بعيد المنال على الماديين القريب و المتوسط، و ربما، حتى على المدى الطويل بالنسبة للمؤسسات الوطنية التي أعتمدت نظام الخوصصة كنمط تسييري. فغالبية هذه المؤسسات الوطنية تعاني من عجز على مستوى مختلف إمكاناتها و خاصة منها البشرية و المتمثلة أساسا في عدم وجود إطارات إدارية قادرة على وضع أسس و مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة موضع التطبيق الصحيح. فالإدارة من وجهة نظر عدد من علماء الإدارة أمثال هيربرت سيمون، هي عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج غير الملموسة (علي عباس، 2004، ص 15)، و هي المسؤولة بالدرجة الأولى على نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. فهي بالنسبة للمنظمة بمثابة الرأس بالنسبة للجسد، كونها تمكن من عملية الإسراع بمعدلات التنمية الإقتصادية و رفع كفاءة الجهود المبذولة في سبيلها حتى و إن كان هناك نقص أو قصور في عناصر التنمية الأخرى.

و هذه الأهمية القصوى التي تكتسيها الإدارة في تحديد معدلات النمو الإقتصادي لأي دولة بصفة عامة، و في نجاح أو فشل المنظمات على إختلاف أنواعها في تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت في المجتمع بصفة خاصة، تبيينها من خلال شهادات بعض الهيئات الدولية و الوطنية، و أيضا، بعض المهتمين بالبحث في الميدان الإداري. فقد جاء في أحد تقارير هيئة الأمم المتحدة أن السبب الأول في فشل المشروعات التي تقدمها للدول النامية، و منها بلادنا، هو عدم وجود إدارة واعية مدربة تستطيع أن تسيير المشروع (فرج عبد القادر طه، 1986، ص 259).

كذلك، أثبتت الدراسات التي أجراها مركز البحوث بجامعة ستانفورد، أن الإختلاف الجوهرى في الإنتاجية بين الولايات المتحدة الأمريكية و دول غرب أوروبا لا يرجع فقط إلى مقدار رأس المال أو نوع العتاد و الآلات المستثمرة في الصناعة، بل يرجع أيضا، إلى المقدرة الإدارية الموجودة بالصناعة الأمريكية.

فقد بينت معظم البحوث التي قام بها هذا المركز أنه بالرغم من أن المصانع بدول غرب أوروبا مجهزة بنفس التجهيزات الموجودة بالمصانع الأمريكية، فإن إنتاجيتها لا تتعدى ثلثي إنتاجية المصانع الأمريكية. و النتيجة التي توصلت إليها هذه

البحوث أن ضعف الإنتاج في أوروبا عنه في الولايات المتحدة الأمريكية يرجع إلى ضعف المقدرة الإدارية و قلة الخبرة التنظيمية بالصناعة الأوروبية. و الثابت أن الصناعة الأمريكية تنفق أموالا باهظة لتنمية مقدرة الإداريين فيها (حسن عادل، 1976، ص 6).

فقد ذكر بيتر دروكر Peter Drucker سنة 1955 في كتابه الموسوم " إنتاجية الإدارة " من أنه يمكن رفع إنتاجية أي مؤسسة إذ كانت إدارتها تضم بين صفوفها عمالا على درجة عالية من الثقافة و المقدرة التحليلية و العقلية عوض أن تضم أفرادا عادين (حسن عادل، 1976، ص. ص 5-6).

و دائما في نفس السياق، نسجل ما ذكره كلارك كيير Clark Keer سنة 1957 في كتابه الموسوم " الإنتاجية و علاقات العمل " أن نسبة الإداريين في الصناعة الأمريكية ضعف نسبتها في الصناعة البريطانية و بقية دول أوروبا الغربية، و أن هناك عناية كبيرة نحو تطبيق أحدث الأساليب العلمية في إختيار و تدريب و رفع معنوية رؤساء العمل (حسن عادل، 1976، ص 6).

و تأكيدا لما سبق ذكره، يرى هبته H.J.Bahbaha سنة 1966 " أن التقدم لا يتم بمجرد إستيراد الآلات الحديثة و توفير الأموال، بل إنه يحتاج إلى فكر إداري و تنظيمي يحسن إستثمار الأموال و تخطيط عمليات الإنتاج و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بغية القضاء على التخلف، و عليه فالبلدان النامية هي أحوج ما تكون إلى ثورة إدارية تكون أساس الثورة الصناعية بدليل أن إهتمام الدول المتقدمة قد تركز مند سنين عديدة على إجتداب ذوي الإختصاصات الإدارية (محمد الناشد، 1980، ص 16).

و ما يؤكد هذا الطرح، دائما، قول ويليام واردر و كيث ديفيس William Werther & Keith Davis في كتابهما الموسوم " المورد البشري و إدارة الأفراد " الصادر سنة 1989: " إن نجاح أي منظمة أو إخفاقها يؤثر على رفاهية كل إنسان على الكوكب الذي نعيش فيه و تلعب الإدارة دورا محوريا و متزايدا في تحديد مدى نجاح المنظمات على إختلاف أنواعها " (مازن فارس رشيد، 2001، ص 17).

6-9- بالرجوع إلى شروط نجاح نظام الخوصصة يتبين لنا أنه لم يتم مراعاة شرط الدراسة الدقيقة في عملية خوصصة المؤسسات الجزائرية، فعلمية إمضاء عقود الإستقرار الإقتصادي التي قامت بها الدولة الجزائرية سنة 1994 مع صندوق النقد الدولي و مباشرة الإصلاحات، كانت في فترة عدم إستقرار سياسي، تميزت بتعدد الحكومات مما أسهم، بشكل كبير، في تأخر ولوج المؤسسات الوطنية في إقتصاد السوق. ففي الفترة ما بين - 1996 1991 لم تكن للسلطات العليا إستراتيجية واضحة نحو عملية الخوصصة الأمر الذي دفعها إلى أن تخفض من وتيرة منح المؤسسات الوطنية السلطات القانونية و المالية (جريدة الخبر، 2000).

6-10- كذلك من العوامل الأساسية التي قد تعيق المؤسسات الوطنية التي أعتمدت نظام الخوصصة كنمط تسييري، من وجهة نظرنا، و إستنادا إلى بعض ملاحظتنا الميدانية، هو أن عملية الإنتقال التي عرفتها بعض المؤسسات الوطنية، من النظام الإشتراكي في التسيير إلى نظام الخوصصة في سنوات التسعينيات لم تسبق بترتيبات تنظيمية مدروسة تكفل لها نجاحها من قبل المشرفين على تطبيق هذا النظام. فوفق ما هو متفق عليه بين المهتمين بالبحث في ميدان التغير

التنظيمي، الذي يقصد به الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى يفترض أن تكون أفضل من سابقتها على مختلف الأصعدة، أنه لضمان نجاح هذه العملية ينبغي أن تسبق بترتيبات تنظيمية مدروسة.

و نقصد بالترتيبات التنظيمية مجموع ما يتعلق بالجوانب النفس إجتماعية للعمال من حاجات و آراء و أهداف... إلخ. فالعمال هم المعنيين بالدرجة الأولى بعملية التغيير هذه و ما يترتب عنها من نتائج في شتى المجالات، و هذا ما لم يتم العمل به، من وجهة نظرنا و إستنادا إلى بعض ملاحظتنا الميدانية، من قبل المشرفين على عملية الخوصصة. و الدليل على ذلك الآثار الإجتماعية و الإقتصادية المترتبة عن عملية الخوصصة و المتمثلة أساسا في إرتفاع نسبة البطالة بين فئة القوى العاملة و فق ما تمت الإشارة إليه سابقا، إرتفاع أسعار المواد الأساسية، إنخفاض القدرة الشرائية للفرد، تدهور قيمة العملة الوطنية، غزو المنتجات الأجنبية للسوق الوطنية الناجم عن إفلاس و غلق العديد من المؤسسات الوطنية بسبب عملية الخوصصة و غيرها من الآثار السلبية المتعددة الأشكال.

و خلاصة القول، أن هذه العوامل السالفة الذكر في مجموعها، من وجهة نظرنا، قد تعيق نجاح التغيير الذي يهدف إلى إحداثه نظام الخوصصة في البنية التحتية للإقتصاد الوطني، في حالة ما إذا لم تكن هناك مراجعة، من قبل المعنيين بالأمر، لآليات تحقيق أهداف عملية الخوصصة.

- قائمة المراجع -

- (1)- فهمي منصور، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
- (2)- محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و في التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
- (3)- أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- (4)- محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون تاريخ.
- (5)- عبد اللطيف ابن، أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980 ، بدون تاريخ.
- (6)- الميثاق الوطني، 1986.
- (7)- زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- (8)- علي عسكر، جعفر العريان، السلوك البشري في مجالات العمل، دار السلاسل، الكويت، 1982.
- (9)- عمر القباني، 1986.
- (10)- لوائح المؤتمر الإستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني، (15-19 جوان 1980) المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987.
- (11)- لوائح المؤتمر الخامس لحزب جبهة التحرير الوطني (19-22 ديسمبر 1983) ط2، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1985.
- (12)- أحمد عرفة، سمية الألفي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية: الفلسفات و التتابعات لتحسي الجودة و الإنتاجية، جامعة نيويورك، جامعة البوسفور، جامعة تكساس، و.م.أ، بدون تاريخ.
- (13)- عشوي مصطفى، بعض الأبعاد النفسية للتغير التنظيمي في المؤسسات الوطنية، المجلة الجزائرية لعلم النفس و علوم التربية، رقم 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص، ص24-25.
- 14) - Hachimi Madouche, L'entreprise et l'économie Algerienne: quel Avenir ? Laphonic , Alger, 1988.**
- (15)- فريد راغب النجار، نظريات و نماذج العلوم السلوكية للتطوير الإداري و تحسين الأداء، وكالة المطبوعات، الكويت، 19798.
- (16)- مازن فارس، 2001، مرجع سابق.
- 17)- Lisa Cheraskin and Michael A. Compion, "Study Clarifies Job-rotation Benefits", Personnel Journal 75, n0 11, November 1996.**
- 18)- Mike Simmons and Beth Culter, " City Management Job Swap : A Trade that Paid Two Assistants Gained New Perspectives", Public Management, n 07, July 1996.**

19)- Wall.T.D. & Martin. R. Job and Work Design, In cooper, C.L. & Robertson, I. T. key Reviews in Managerial Psychology: Concepts and Research for Practice: Chichester, UK, John Wiley & Sons, 1994.

20)- J.L. Farah, P.M. Podsakoff, and D.W. Organ, ."Accounting for Organizational Citizenship Behavior", Journal of Management, n0 16, 1990.

21)- Michael A. Compion and Carol L. McClelland,"Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment", Journal of Applied Psychology 76, n0 2, April 1991.

(22)- عمار الطيب كشرود،المجلد الثاني،1995، مرجع سابق.

23)- James D.Kent,“ Elizabeth I and the Limits of Privatization” , Public Administration Review, March/ April, 1988, Vol. 58, No 2.

24)- رفعت عبد الحليم الفاعوري، هند عبد الرحمان حولو، خصخصة المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلكية و اللاسلكية (كيوتل) و الآثار المترتبة عليها، الإدارة العامة، مجلد37، عدد4، فبراير1998.

25)- عبد العزيز سالم بن حبتور، إدارة عمليات الخصخصة و أثرها في إقتصاديات الوطن العربي، ط1، دار الصفاء، الأردن، 1997.

26)- Harumasa Sato and Rodney Stevenson, " Telecommunications in Japan: After Privatization and Liberalization ", Columbia Journal of Word, spring, 1998.

27)- رفعت عبد الحليم الفاعوري، تجارب عربية في الخصخصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.

28)- العطية عبد المحسن، الخصخصة في البلدان النامية، إيجابياتها و سلبياتها، دراسات العلوم الإدارية، مجلد25، عدد1، 1998.

29)- Robert Poole & Philip Fixler, Privatization of Public Sector Services In Practice Experience and Potential, Journal of Policy Analysis And Management, Vol. 6. No. 4, 1987.

30)- David R. Morgan & Robert England, The Two Faces of Privatization, Public Administration Review, 1988.

31)- Dennis A. Rondinelli, Strategic Management of Privatization: A Framework for planning and Implementation, Public Administration and Development, , Vol. 16, No. 3, 1996.

32)- عماري شبيب، تخصيص منشآت الدولة الإنتاجية، مجلة البنوك، العدد3، الأردن، مارس1998.

33)- الجريدة الرسمية ليوم 29 ذو القعدة 1408 الموافق لـ 13 يوليو 1988 العدد28، السنة الخامسة والعشرون.

34)- الجريدة الرسمية ليوم 08 ربيع الثاني 1416 الموافق لـ 03 سبتمبر1995 العدد48، السنة الثانية والثلاثون.

- (35)- الجريدة الرسمية ليوم 15 ذو القعدة 1416 الموافق لـ 03 أفريل 1996 العدد 21، السنة الثالثة و الثلاثون.
- (36)- ضياء مجيد، التخصصة و التصحيحات الهيكلية: آراء و إتجاهات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- (37)- جبار محفوظ، بورصة التسيير و خصوصية المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراة دولة غير منشورة، معهد العوم للإقتصادية، جامعة الجزائر، 1996.
- (38)- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، و التطبيقات، ط1، دار وائل، الأردن، 2000.
- (39)- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، 1975، مرجع سابق.
- (40)- عمار الطيب كشرود، المجلد الأول، 1995، مرجع سابق.
- (41)- عبد المنعم شحاتة محمود، بعض محددات السلوك الإستهلاكي، مجلة علم النفس، العدد 46، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، أفريل، ماي، جويلية، 1998.
- (42)- مفتشية العمل.
- (43)- ناصر محمد العديلي، 1995، مرجع سابق.
- (44)- علي عباس، 2004، مرجع سابق.
- (45)- فرج عبد القادر طه، 1986، مرجع سابق.
- (46)- حسن عادل، 1976، مرجع سابق.
- (47)- محمد الناشد، 1980، مرجع سابق.
- (48)- جريدة الخبر، العدد 2795 ليوم 2000/01/03.

الاجتهاد التطبيقي

* - الفصل السادس - *

* - الدراسة الإستطلاعية - *

* - مقدمة.

(1)- مكان إجراء الدراسة.

(2)- مجال الدراسة.

(3)- المنهج المستخدم.

(4)- أداة الدراسة.

(5)- عينة الدراسة.

(6)- عرض و معالجة نتائج الدراسة.

(1-6)- بالنسبة لمحور طبيعة الفروق الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في عدد من المتغيرات الديمغرافية.

(1-1-6)- بالنسبة لطبيعة المتغيرات الديمغرافية لمديري الإدارة العليا.

(2-1-6)- بالنسبة لطبيعة المتغيرات الديمغرافية لمديري الإدارة الوسطي.

(3-1-6)- بالنسبة لطبيعة المتغيرات الديمغرافية لمديري الإدارة الدنيا.

(2-6)- بالنسبة لمحور قائمة المحددات الضرورية لنجاح المديرين في العمل الإداري.

(1-2-6)- بالنسبة لقائمة المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري.

(2-2-6)- بالنسبة لقائمة المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري.

(3-2-6)- بالنسبة لقائمة المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري.

(4-2-6)- بالنسبة لقائمة المحددات المشتركة و غير المشتركة في الأهمية بين مديري المستويات الإدارية

الثلاثة لنجاحهم في العمل الإداري. .

(5-2-6)- بالنسبة لقائمة المحددات الضرورية لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري

* - المراجع -ع.

*- مقدمة:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية في أي دراسة علمية خطوة مبدئية أساسية ينبغي على الباحث القيام بها قبل إجرائه للدراسة النهائية. فعلى أساسها يتمكن الباحث أن يحدد الصيغة النهائية للعديد من متغيرات دراسته، و التي من أهمها:

(1)- تحديد مكان إجراء الدراسة.

(2)- الوقوف على طبيعة المجتمع الإحصائي للدراسة و مختلف خصائصه التي ينبغي ضبطها و التحكم فيها من قبل الباحث في هذه الدراسة لإستبعاد تأثيرها على المتغير التابع للدراسة مما يمكن من تحقيق الصدق الداخلي للدراسة، هذا من جهة، و من جهة أخرى، تمثيلها في عينة الدراسة النهائية مما يمكن من تحقيق الصدق الخارجي للدراسة.

(3)- الوقوف على جوانب القصور المتعلقة بأداة جمع البيانات (الشروط السيكومترية، الصدق، و الثبات) و معالجتها قبل التطبيق النهائي لها على عينة الدراسة النهائية.

(4)- إمكانية بروز بعض المتغيرات التي لم ينتبه لها الباحث من قبل.

و كل هذا يعني أن خطوات الدراسة النهائية تتحد، أولا و أخيرا، على ما تسفر عنه الدراسة الإستطلاعية من نتائج. و من هذا المنطلق كان لزاما على الباحث القيام بدراسة إستطلاعية لتحديد الأهداف السالفة الذكر، و أيضا، هدف أساسي آخر يتمثل في الوقوف على المحددات الضرورية للنجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية إنطلاقا من نظرية فريدريك هرزبرغ في الدافعية. و فيما يلي نتناول النقاط التي أنطوت عليها هذه الدراسة:

(1)- مكان إجراء الدراسة: أجريت هذه الدراسة في ستة (6) ثانويات بكل من ولاية سطيف و ولاية جيجل و المتمثلة فيما يلي:

(1-1)- بالنسبة لثانويات ولاية سطيف هي:

(1-1-1)- ثانوية القيرواني.

(2-1-1)- ثانوية ابن علوي.

(3-1-1)- ثانوية ابن رشد.

(2-1)- بالنسبة لثانويات ولاية جيجل هي:

(1-2-1)- ثانوية 8 ماي 1945.

(2-2-1)- ثانوية كعولة تونس.

(3-2-1)- ثانوية دخلي المختار.

(2)- مجال الدراسة: يتحدد مجال هذه الدراسة في ثلاثة مستويات إدارية هي:

(أ)- مستوى الإدارة العليا: و تقصد به في هذه الدراسة المدرء العامين لمؤسسات التعليم الثانوي.

(ب) - مستوى الإدارة الوسطي: و نقصد به في هذه الدراسة نواب مدراء الدراسات، و المقتصدون، و المستشارون الرئيسيين للتوجيه في مؤسسات التعليم الثانوي.

(ت) - مستوى الإدارة الدنيا: و نقصد به في هذه الدراسة المستشارون الرئيسيين التربويين، و نواب المقتصدون في مؤسسات التعليم الثانوي.

(3) - المنهج المستخدم: ما هو مسلم به بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن عملية إختيار باحث ما لمنهج معين من بين مجموعة مناهج معتمدة في الدراسات السلوكية تتوقف على مراعاة مجموعة إعتبرات تتحدد أساسا في طبيعة الإشكالية التي هو بصدد دراستها و كذا فرضياتها. و من هذا المنطلق يرى الباحث أن المنهج المناسب لإشكالية هذه الدراسة و فرضياتها يتحدد في المنهج الفارقي الذي هو أحد مستويات المنهج الوصفي.

(4) - أداة الدراسة: بهدف الوقوف على المحددات الضرورية لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري قام الباحث بإعداد إستبيان تضمن قائمة من هذه المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) و ذلك إنطلاقا من الإطار النظري لهذه الدراسة و المتمثل في نظرية العاملين في الدافعية لفريدريك هرزبرغ، و قد تضمن هذا الإستبيان 42 محمدا، و هي:

- (1) - العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
- (2) - إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
- (3) - وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
- (4) - الحرية و الإستقلال، في بعض الأحيان، بشكل كلي في أداء العمل.
- (5) - توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
- (6) - فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (7) - توفير السكن.
- (8) - فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (9) - توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
- (10) - السمعة و المكانة الإجتماعية الجيدة بشكل دائم للوظيفة المشغولة.
- (11) - العلاقة الحسنة بشكل دائم مع زملاء.
- (12) - الحجم الكبير للسلطة بشكل دائم في العمل.
- (13) - توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
- (14) - فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (15) - توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
- (16) - المسؤولية المباشرة و الكاملة بشكل دائم في العمل.
- (17) - الثقة الكبيرة في الآخرين في بعض الأحيان.

- (18)- غموض العمل في بعض الأحيان.
- (19)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
- (20)- تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
- (21)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
- (22)- إعتراف و تقدير المرؤوسين الدائم للجهد المبذول في العمل.
- (23)- اللجوء أحيانا إلى مساعدة الآخرين لإنجاز العمل.
- (24)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
- (25)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
- (26)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (27)- تقديم، يوميا، خلال فترات العمل مشروبات غازية، قهوة، شاي... إلخ.
- (28)- إعتراف و تقدير الزملاء الدائم للجهد المبذول في العمل.
- (29)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.
- (30)- الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (31)- توفر المؤسسة المستخدمة على مطعم يقدم وجبات غذائية.
- (32)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
- (33)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمرور العمل و العمال على السواء).
- (34)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
- (35)- الإستقرار العائلي.
- (36)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.
- (37)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.
- (38)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.
- (39)- توفير المؤسسة المستخدمة، دوريا، لرحلات ترفيهية.
- (40)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.
- (41)- توفر، بانتظام، وسيلة نقل للإلتحاق بمنصب العمل.
- (42)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (42) محددات تنطوي على فئتين من المحددات هما:

- * - المجموعة الأولى: و تتمثل في المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (21) محددات و أرقامها على مستوى إستبيان الدراسة الإستطلاعية هي الأرقام الفردية.
- * - المجموعة الثانية: و تتمثل في المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (21) محددات و أرقامها على مستوى إستبيان الدراسة الإستطلاعية هي الأرقام الزوجية.

(5)- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من (35) فردا موزعين على النحو التالي:

أ- مستوى الإدارة العليا و يتضمن (6) أفراد.

ب- مستوى الإدارة الوسطي و يتضمن (18) فردا منهم (7) إناث.

ت- مستوى الإدارة الدنيا و يتضمن (11) فردا منهم (4) إناث.

و قد كان إختيار الباحث لخمسة و ثلاثين فردا كعينة لهذه الدراسة على أساس إعتبارين منهجين هما:

(1) - تأكيد فؤاد البهي السيد في كتابه الموسوم " علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري " الصادر سنة 1979 من أنه بإمكان الباحث أن يستخدم عينة يتراوح عددها عند (30) فردا لكي يضبط أدوات قياساته للظاهرة المراد دراسته قبل تطبيقها على عينة الدراسة الكلية أو النهائية (فؤاد البهي السيد، 1979، ص459).

(2) - تأكيد روسكو Rosco سنة 1975 في أحد شروطه الإجرائية لتحديد حجم العينة المناسب في الدراسات السلوكية على أن إستعمال الباحث لعينة تحتوي على حوالي 30 فردا يضمن له الحصول على المنحنى العادي لتوزيع السلوك.

(6)- عرض و معالجة نتائج الدراسة:

بعد عملية توزيع الإستبيان على أفراد عينة الدراسة و حصولنا على إستجاباتهم تم تبويب هذه الإستجابات في جداول إحصائية لإستخلاص النتائج التي ستسفر عنها هذه الدراسة. هذه النتائج التي تنحصر في محورين أساسين هما:

6-1)- المحور الأول: و يتناول طبيعة الفروق الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في عدد من المتغيرات الديمغرافية. و معالجتنا لهذا المحور مردها إلى سعي الباحث إلى ضبط عدد من المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة و التحكم فيها لعزل تأثيرها على المتغير التابع لهذه الدراسة و ذلك بالوقوف على طبيعة الفروق الموجودة بين أفراد عينة الدراسة (دالة أو غير دالة) في هذه المتغيرات المتمثلة في السن، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية.

6-2)- المحور الثاني: و يتناول قائمة المحددات الضرورية لنجاح المديرين في العمل الإداري.

و معالجتنا لهذا المحور مردها إلى سعي الباحث إلى إحصاء قائمة المحددات الضرورية لنجاح مديري كل مستوى إداري من المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري، و كذا قائمة المحددات المشتركة في الأهمية لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة جميعا في العمل الإداري. هذه الأخيرة التي سيتم على أساسها بناء إستبيان الدراسة النهائية. و فيما يلي نتناول بالعرض و المعالجة نتائج كل محور.

6-1)- المحور الأول: طبيعة الفروق الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في عدد من المتغيرات الديمغرافية.

6-1-1)- بالنسبة لمديري الإدارة العليا:

الحالة الإجتماعية.	المستوى التعليمي.	الخبرة في العمل.	السن.	الجنس.	المتغيرات
					الديمغرافية. الأفراد.
متزوج	جامعي	15 سنة	52 سنة	ذكر	1
متزوج	جامعي	10 سنوات	53 سنة	ذكر	2
متزوج	جامعي	21 سنة	55 سنة	ذكر	3
متزوج	جامعي	17 سنة	57 سنة	ذكر	4
متزوج	جامعي	17 سنة	58 سنة	ذكر	5
متزوج	جامعي	14 سنة	58 سنة	ذكر	6

جدول (09) يوضح طبيعة المتغيرات الديمغرافية

لمديري الإدارة العليا

6-1-2- بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي:

الحالة الاجتماعية.	المستوى التعليمي.	الخبرة في العمل.	السن.	الجنس.	المتغيرات
					الديمغرافية.
					الأفراد.
متزوجة	جامعي	06 سنوات	32 سنة	أنثى	1
متزوجة	جامعي	03 سنوات	36 سنة	أنثى	2
متزوج	جامعي	08 سنوات	38 سنة	ذكر	3
متزوجة	جامعي	05 سنوات	40 سنة	أنثى	4
متزوج	جامعي	10 سنة	42 سنة	ذكر	5
متزوج	جامعي	14 سنة	42 سنة	ذكر	6
متزوجة	جامعي	09 سنوات	43 سنة	أنثى	7
متزوج	جامعي	09 سنوات	47 سنة	ذكر	8
متزوجة	جامعي	04 سنوات	48 سنة	أنثى	9
متزوج	جامعي	08 سنوات	48 سنة	ذكر	10
متزوجة	جامعي	14 سنة	49 سنة	أنثى	11
متزوج	جامعي	13 سنة	50 سنة	ذكر	12
متزوج	جامعي	27 سنة	53 سنة	ذكر	13
متزوج	جامعي	14 سنة	53 سنة	ذكر	14
متزوج	جامعي	21 سنة	54 سنة	ذكر	15
متزوج	جامعي	11 سنة	55 سنة	ذكر	16
متزوجة	جامعي	21 سنة	55 سنة	أنثى	17
متزوج	جامعي	21 سنة	58 سنة	ذكر	18

جدول رقم 10) يوضح طبيعة المتغيرات الديمغرافية

لمديري الإدارة الوسطي.

6-1-3- بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا:

الحالة الاجتماعية.	المستوى التعليمي.	الخبرة في العمل.	السن.	الجنس.	المتغيرات الديمغرافية.
					الأفراد.
متزوجة	نهائي	04 سنوات	31 سنة	أنثى	1
متزوجة	نهائي	06 سنوات	36 سنة	أنثى	2
متزوج	نهائي	10 سنوات	49 سنة	ذكر	3
متزوج	نهائي	12 سنة	50 سنة	ذكر	4
متزوج	نهائي	11 سنة	52 سنة	ذكر	5
متزوج	نهائي	13 سنة	52 سنة	ذكر	6
متزوج	نهائي	10 سنوات	52 سنة	ذكر	7
متزوجة	نهائي	10 سنوات	52 سنة	أنثى	8
متزوج	نهائي	15 سنة	52 سنة	ذكر	9
متزوج	جامعي	18 سنة	56 سنة	ذكر	10
متزوجة	نهائي	28 سنة	60 سنة	أنثى	11

جدول رقم (11) يوضح طبيعة المتغيرات الديمغرافية لمديري الإدارة الدنيا.

6-1-4- التعليق على الجداول رقم (09)، (10)، (11):

من خلال هذه الجداول التي توضح طبيعة عدد من المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة هذه الدراسة بمستوياتها الإدارية الثلاثة (مديري الإدارة العليا، و مديري الإدارة الوسطي، و مديري الإدارة الدنيا) و التي سيكون لها، بالتأكيد، تأثير على المتغير التابع لهذه الدراسة إذا لم يتم ضبطها و التحكم فيها، يتبين لنا أن بعض هذه المتغيرات قد تم ضبطها و التحكم فيها بشكل تام، أي أن هناك تجانس كلي بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في هذه المتغيرات، و بالتالي فإن تأثيرها على المتغير التابع لهذه الدراسة سيكون منعدم تماما، و هذه المتغيرات هي:

6-1-4-1- متغير الحالة الاجتماعية: فمن خلال الجداول الثلاثة السالفة الذكر (09)، (10)، (11)، نلاحظ

أن هناك تجانس كلي بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في هذا المتغير، فجميعهم متزوجون. و عليه لا يمكن أن يعزى التغير الذي يحدث على مستوى المتغير التابع لهذه الدراسة عند إختبارنا لفرضياتها في فصل الدراسة النهائية إلى هذا المتغير، و إنما يعزى إلى الفروق الموجودة في طبيعة عمل المستويات الإدارية الثلاثة.

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن الإجراء المنهجي المعتمد من قبل الباحث في عملية التحكم في هذا المتغير يتمثل في آلية العزل.

أما فيما يتعلق بباقي المتغيرات الديمغرافية و المتمثلة في متغير الجنس، متغير السن، و متغير الخبرة في العمل، و متغير المستوى التعليمي، فإننا نلاحظ من خلال الجداول السالفة الذكر (09)، (10)، (11)، أن هناك فروق بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في كل متغير من هذه المتغيرات، و عليه فالسؤال الذي يطرح هنا هو التالي:

هل لهذه الفروق الموجودة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في هذه المتغيرات دلالة إحصائية أم لا؟ و من ثم علاقة بالمتغير الذي يحدث على مستوى المتغير التابع لهذه الدراسة؟

ففي حالة ما إذا كانت لهذه الفروق الموجودة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في أي متغير من هذه المتغيرات دلالة إحصائية فإن هذا يعني أن التغير الذي يحدث على مستوى المتغير التابع لهذه الدراسة قد يعزى كله أو في جزء منه إلى هذه الفروق الموجودة في أي متغير من هذه المتغيرات الثلاثة أو في جميعها و ليس إلى الفروق الموجودة في طبيعة عمل المستويات الإدارية الثلاثة.

أما في حالة ما إذا لم تكن لهذه الفروق الموجودة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في أي متغير من هذه المتغيرات دلالة إحصائية فإن هذا يعني أن التغير الذي يحدث على مستوى المتغير التابع لهذه الدراسة في أصله يعود إلى الفروق الموجودة في طبيعة عمل المستويات الإدارية الثلاثة و ليس إلى الفروق الموجودة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في أي متغير من هذه المتغيرات الثلاثة أو في جميعها.

و للإجابة على هذا السؤال إرتأينا ضرورة إخضاع هذه المتغيرات الأربعة للمعالجة الإحصائية. و الإجراء المنهجي المعتمد من قبل الباحث في عملية التحكم في هذه المتغيرات يتمثل في آلية التثبيت. و الأسلوب الإحصائي الذي أعتمده الباحث لتحقيق هذه الغاية بالنسبة لمتغير الجنس و متغير المستوى التعليمي يتمثل في اختبار كا².

أما فيما يتعلق بمتغير السن و متغير الخبرة في العمل فإن الأسلوب الإحصائي الذي أعتمده الباحث للكشف عن تجانس عينة الدراسة في هذين المتغيرين فيتمثل في أسلوب كوشران Cochran لحساب التجانس.

و إختيار الباحث لهذا الأسلوب الإحصائي من ضمن عدد من الأساليب الإحصائية المعتمدة من قبل الباحثين في الكشف عن تجانس العينات و المتمثلة أساسا في أسلوب شيفيه Scheffe المعروف بطريقة بوكس Box، و أسلوب هارتلي Hartley و الذي يصطلح عليه، أيضا، بإختبار النسبة الفائية العظمى F max Text، و أيضا أسلوب بارتلت Bartlett أن شروط إستخدام و تطبيق هذا الأسلوب الإحصائي تتفق و خصائص عينة دراستنا الإستطلاعية. فهذا الأسلوب يستخدم مع عينات متساوية و غير متساوية الحجم (العدد)، و كذا المأخوذة من المجتمعات ذات التوزيع الطبيعي (الإعتدالي) و الملتوي و المفرطح. و هذه الخصائص جميعها لا تتوافر في بعض الأساليب الإحصائية الأخرى السالفة الذكر. و تتحدد خطوات إستخدام الأسلوب الإحصائي لكوشران لحساب تجانس العينات في النقاط التالية:

1- يتم إستخراج قيمة التباين غير المتحيز في كل عينة أو مجموعة من مجموعات الدراسة ع²، ع²، ع²... إلخ طبقا

$$ع^2 = \frac{ن \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2}{ن(ن-1)} \text{ و نحدد أكبر قيمة من هذه القيم.}$$

(2)- يتم حساب مجموع التباينات لجميع العينات أو المجموعات.

التباين الأكبر

(3)- يتم حساب قيمة كوجران من القانون التالي: ك = _____.

مجموع التباينات لجميع العينات

(4)- تتم عملية مقارنة قيمة "ك" المحسوبة بقيمة "ك" في جدول كوشران، و عملية دخول جدول كوشران تكون باستخدام ن و عدد العينات أو المجموعات، حيث ن = عدد الأفراد في أي عينة أو مجموعة عند تساوي أحجام العينات أو المجموعات.

$$ن1 + 2ن + 3ن \dots \text{إلخ.}$$

أو ن = _____ في حالة عدم تساوي حجم المجموعات.

عدد المجموعات

فإذا جاءت قيمة "ك" المحسوبة أقل من نظيرتها المجدولة نقبل الفرض الصفري، و العكس صحيح (زكريا الشريبي، 1995، ص. ص 198-199).

و فيما يلي نستعرض لعملية المعالجة الإحصائية لكل متغير من هذه المتغيرات الثلاثة للوقوف على الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة على مستوى كل واحد منها، و من ثم معرفة فيما إذا قد يكون لهذه المتغيرات علاقة أم لا بالتغير الذي قد يحدث على مستوى المتغير التابع لهذه الدراسة عند مناقشتنا لفرضياتها في الفصل الموالي، فصل الدراسة النهائية.

6-1-4-2) - متغير الجنس:

مستوى الدلالة		المجدولة ² كا		درجة الحرية	كا ² المحسوبة	مجموع التكرار	المرتبطة	المرتبطة	المحددات. الجنس.
0,01	0,05	0,01	0,05				محتوى الوظيفة.	محيط الوظيفة.	
غير دالة	غير دالة	6,63	3,84	1	2,23	805	ت.م = 391	ت.م = 414	ذكر.
							ت.و = 402,84	ت.و = 402,16	
						362	ت.م = 193	ت.م = 169	أنثى.
							ت.و = 181,16	ت.و = 180,84	
						1167	584	583	مجموع التكرار

جدول رقم (12) يوضح دلالة الفروق في تكرارات إستجابات

أفراد العينة على الإستبيان وفق متغير الجنس .

* - القراءة الإحصائية.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه رقم (12) يتضح لنا أن الفروق الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في هذا المتغير ليس لها دلالة إحصائية، أي أنها فروق غير جوهرية مما يشير إلى وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة في هذا المتغير. و بناء على هذه النتيجة، يمكننا القول، أن هذا المتغير لن تكون له علاقة بالمتغير الذي قد يحدث على مستوى المتغير التابع لهذه الدراسة عند مناقشتنا لفرضياتها في الفصل الموالي، فصل الدراسة النهائية.

6-1-4-3- متغير السن:

بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.		بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي.		بالنسبة لمديري الإدارة العليا.		الدرجات. الأفراد.
هـ ²	هـ	ص ²	ص	س ²	س	
961	31	1024	32	2704	52	1
1296	36	1296	36	2809	53	2
2401	49	1444	38	3025	55	3
2500	50	1600	40	3249	57	4
2704	52	1764	42	3364	58	5
2704	52	1764	42	3364	58	6
2704	52	1849	43	/	/	7
2704	52	2209	47	/	/	8
2704	52	2304	48	/	/	9
3136	56	2304	48	/	/	10
3600	60	2401	49	/	/	11
/	/	2500	50	/	/	12
/	/	2809	53	/	/	13
/	/	2809	53	/	/	14
/	/	2916	54	/	/	15
/	/	3025	55	/	/	16
/	/	3025	55	/	/	17
/	/	3364	58	/	/	18
مج هـ ² = 27414	مج هـ = 542	مج ص ² = 40407	مج ص = 843	مج س ² = 18515	مج س = 333	

جدول رقم (13) يوضح درجات أفراد العينة

في متغير السن.

* - حساب قيمة "ك".

بتطبيق أسلوب كوشران تم الحصول على قيمة 0,536 .

* - القراءة الإحصائية.

بما أن حجم المجموعات الثلاثة في هذه الدراسة و المتمثلة في مجموعة مديري الإدارة العليا، و مجموعة مديري الإدارة الوسطي، و مجموعة مديري الإدارة الدنيا غير متساوي العدد و المقدر بـ (6) أفراد لمجموعة مديري الإدارة العليا، و (18) فردا لمجموعة مديري الإدارة الوسطي، و (11) فردا لمجموعة مديري الإدارة الدنيا، فإن:

$$n = \frac{35}{3} = \frac{11 + 18 + 6}{3} = 11,66 \approx 12.$$

و بما أن عدد مجموعات أو عينات هذه الدراسة يساوي 3 مجموعات. فإن قيمة "ك" الجدولية و بالرجوع إلى جدول كوجران وفق هذه المعطيات نجد أنها:

$$0,590 = 0,05 \text{ دلالة عند مستوى}$$

$$0,660 = 0,01 \text{ دلالة عند مستوى}$$

إذن، وبما أن قيمة "ك" المحسوبة المساوية لـ (0,536) أقل من قيم "ك" الجدولية المساوية لـ (0,590) عند مستوى الدلالة 0,05 ، و لـ (0,660) عند مستوى الدلالة 0,01 يتضح لنا أن الفروق الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في هذا المتغير ليس لها دلالة إحصائية، أي أنها فروق غير جوهرية مما يشير إلى وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة في هذا المتغير،

و بناء على هذه النتيجة، يمكننا القول، أن هذا المتغير لن تكون له علاقة بالتغير الذي قد يحدث على مستوى المتغير التابع لهذه الدراسة عند مناقشتنا لفرضياتها في الفصل الموالي فصل الدراسة النهائية.

6-1-4-4-4) - متغير الخبرة المهنية.

بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.		بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي.		بالنسبة لمديري الإدارة العليا.		الدرجات. الأفراد.
هـ ²	هـ	ص ²	ص	س ²	س	
16	04	36	06	225	15	1
36	06	09	03	100	10	2
100	10	64	08	441	21	3
144	12	25	05	289	17	4
121	11	100	10	289	17	5
169	13	196	14	196	14	6
100	10	81	09	/	/	7
100	10	81	09	/	/	8
225	15	16	04	/	/	9
324	18	64	08	/	/	10
784	28	196	14	/	/	11
/	/	169	13	/	/	12
/	/	729	27	/	/	13
/	/	196	14	/	/	14
/	/	441	21	/	/	15
/	/	121	11	/	/	16
/	/	441	21	/	/	17
/	/	441	21	/	/	18
مج هـ ² = 2119	مج هـ = 137	مج ص ² = 3406	مج ص = 218	مج س ² = 1540	مج س = 94	

جدول رقم (14) يوضح درجات أفراد العينة

في متغير الخبرة المهنية.

* - حساب قيمة "ك".

بتطبيق أسلوب كوشران تم الحصول على قيمة 0,451.

* - القراءة الإحصائية.

بما أن حجم المجموعات الثلاثة في هذه الدراسة و المتمثلة في مجموعة مديري الإدارة العليا، و مجموعة مديري الإدارة الوسطي، و مجموعة مديري الإدارة الدنيا غير متساوية العدد و المقدر بـ (6) أفراد لمجموعة مديري الإدارة العليا، و (18) فردا لمجموعة مديري الإدارة الوسطي، و (11) فردا لمجموعة مديري الإدارة الدنيا، فإن:

$$n = \frac{35}{3} = \frac{11 + 18 + 6}{3} = 11,66 \approx 12.$$

و بما أن عدد مجموعات أو عينات هذه الدراسة يساوي 3 مجموعات. فإن قيمة "ك" الجدولية و بالرجوع إلى جدول كوجران وفق هذه المعطيات نجد أنها:

$$0,590 = 0,05 \text{ دلالة عند مستوى}$$

$$0,660 = 0,01 \text{ دلالة عند مستوى}$$

إذن، وبما أن قيمة "ك" المحسوبة المساوية لـ (0,451) أقل من قيم "ك" الجدولية المساوية لـ (0,590) عند مستوى الدلالة 0,05 ، و لـ (0,660) عند مستوى الدلالة 0,01 يتضح لنا أن الفروق الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في هذا المتغير ليس لها دلالة إحصائية، أي أنها فروق غير جوهرية مما يشير إلى وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة في هذا المتغير،

و بناء على هذه النتيجة، يمكننا القول، أن هذا المتغير لن تكون له علاقة بالتغير الذي قد يحدث على مستوى المتغير التابع لهذه الدراسة عند مناقشتنا لفرضياتها في الفصل الموالي فصل الدراسة النهائية.

6-1-4-5) -متغير المستوى التعليمي:

مستوى الدلالة		كا ² الجدولة		درجة الحرية	كا ² المحسوبة	مجموع التكرار	المرتبطة .محتوى الوظيفة.	المرتبطة .محيط الوظيفة.	المحددات .المستوى التعليمي.
0,01	0,05	0,01	0,05						
غير دالة	غير دالة	6,63	3,84	1	2,94	841	ت.م.= 434 ت.و.= 420,86	ت.م.= 407 ت.و.= 420,14	جامعي.
						326	ت.م.= 150 ت.و.= 163,14	ت.م.= 176 ت.و.= 162,86	
						1167	584	583	مجموع التكرار

جدول رقم (15) يوضح دلالة الفروق الموجودة في تكرارات إستجابات أفراد العينة على الإستبيان وفق متغير المستوى التعليمي .

* - القراءة الإحصائية.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه رقم (15) يتضح لنا أن الفروق الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في هذا المتغير ليس لها دلالة إحصائية، أي أنها فروق غير جوهرية مما يشير إلى وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة في هذا المتغير. و بناء على هذه النتيجة، يمكننا القول، أن هذا المتغير لن تكون له علاقة بالمتغير الذي قد يحدث على مستوى المتغير التابع لهذه الدراسة عند مناقشتنا لفرضياتها في الفصل الموالي، فصل الدراسة النهائية. و خلاصة القول، و بعد أن تبين لنا من خلال المعالجة الإحصائية للمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية على وجود تجانس كبير بين أفرادها في هذه المتغيرات مما حدا بنا إلى التأكيد على أن التغير الذي قد يحدث على مستوى المتغير التابع لهذه الدراسة في أصله يعود إلى الفروق الموجودة في طبيعة عمل المستويات الإدارية الثلاثة و ليس إلى الفروق الموجودة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في أي متغير من هذه المتغيرات الثلاثة أو في جميعها، فإننا نشير إلى أن إختيارنا لعينة الدراسة النهائية سيكون وفق طبيعة المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة الإستطلاعية.

6-2)- المحور الثاني: المحددات الضرورية للنجاح في العمل الإداري:

ما ينبغي الإشارة إليه، قبل البدء في عملية عرض و تحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية فيما يتعلق بهذا المحور و المتمثلة في تحديد قائمة المحددات الضرورية لنجاح المديرين في العمل الإداري، أننا سوف نعمل على طريقة أنجوف (Angoff 1971)، التي تأخذ نسبة 70% كمتيار أو حد فاصل للحكم على ضرورة (أهمية) أو عدم ضرورة (عدم أهمية) الخاصية المدروسة، في تحديد قائمة المحددات الضرورية لنجاح مديري كل مستوى إداري من المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري (محمد مقداد، 1994، ص 262). و بناءا عليه، نقول أن المحددات التي تكون نسبة أهميتها المئوية في خانة ضرورة مساوية لـ 70% فما فوق في كل مستوى إداري من المستويات الإدارية الثلاثة سوف تؤخذ على أنها محددات ضرورة لنجاح مديري ذلك المستوى الإداري في العمل الإداري، في حين أن المحددات التي تكون نسبة أهميتها المئوية في خانة ضرورة مساوية لأقل من 70% في كل مستوى إداري من المستويات الإدارية الثلاثة سوف تأخذ على أنها محددات غير ضرورة لنجاح مديري ذلك المستوى الإداري في العمل الإداري.

و فيما يلي نستعرض عملية تحديد قوائم المحددات الضرورية لنجاح مديري كل مستوى إداري من المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري، و أيضا، قائمة المحددات الضرورية المشتركة في الأهمية لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري و التي ستعتمد من قبل الباحث في بناء إستبيان الدراسة النهائية.

6-2-1- المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري:

غير ضرورية.		ضرورية.		المحددات.
التكرار.	%	التكرار.	%	
01	16,67 %	05	83,33 %	(1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
00	00 %	06	100 %	(2)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
01	16,67 %	05	83,33 %	(3)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
01	16,67 %	05	83,33 %	(4)- الحرية و الإستقلال في بعض الأحيان بشكل كلي في أداء العمل.
01	16,67 %	05	83,33 %	(5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
01	16,67 %	05	83,33 %	(6)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
00	00 %	06	100 %	(7)- توفير السكن.
01	16,67 %	05	83,33 %	(8)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
01	16,67 %	05	83,33 %	(9)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
01	16,67 %	05	83,33 %	(10)- السمعة و المكانة الإجتماعية الجيدة بشكل دائم للوظيفة المشغولة.
01	16,67 %	05	83,33 %	(11)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
01	16,67 %	05	83,33 %	(12)- الحجم الكبير للسلطة بشكل دائم في العمل.
01	16,67 %	05	83,33 %	(13)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
01	16,67 %	05	83,33 %	(14)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
00	00 %	6	100 %	(15)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
01	16,67 %	05	83,33 %	(16)- المسؤولية المباشرة و الكاملة بشكل دائم في العمل.
03	50 %	03	50 %	(17)- الثقة الكبيرة في الآخرين في بعض الأحيان.
01	16,67 %	05	83,33 %	(18)- غموض العمل في بعض الأحيان.
01	16,67 %	05	83,33 %	(19)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.

20-	تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.	05	% 83,33	01	% 16,67
21-	منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.	05	% 83,33	01	% 16,67
22-	إعتراف و تقدير المرؤوسين الدائم للجهد المبذول في العمل.	05	% 83,33	01	% 16,67
23-	اللجوء أحيانا إلى مساعدة الآخرين لإنجاز العمل.	02	% 33,33	04	% 66,67
24-	إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.	05	% 83,33	01	% 16,67
25-	تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.	06	% 100	00	% 00
26-	الشعور الدائم بإحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.	06	% 100	00	% 00
27-	تقديم، يوميا، خلال فترات العمل مشروبات غازية، قهوة، شاي...إلخ.	02	% 33,33	04	% 66,67
28-	إعتراف و تقدير الزملاء الدائم للجهد المبذول في العمل.	03	% 50	03	% 50
29-	العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.	06	% 100	00	% 00
30-	الشعور الدائم بإحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.	05	% 83,33	01	% 16,67
31-	توفر المؤسسة المستخدمة على مطعم يقدم وجبات غذائية.	03	% 50	03	% 50
32-	الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.	06	% 100	00	% 00
33-	إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).	05	% 83,33	01	% 16,67
34-	المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.	05	% 83,33	01	% 16,67
35-	الإستقرار العائلي.	06	% 100	00	% 00
36-	الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.	06	% 100	00	% 00
37-	القيام، دوريا، بدورات تدريبية.	05	% 83,33	01	% 16,67
38-	الشعور الدائم بإحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.	05	% 83,33	01	% 00
39-	توفير المؤسسة المستخدمة، دوريا، لرحلات ترفيهية.	02	% 33,33	04	% 66,67
40-	الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.	06	% 100	00	% 00
41-	توفر، بانتظام، وسيلة نقل للإلتحاق بمنصب العمل.	02	% 33,33	04	% 66,67
42-	صعوبة العمل في بعض الأحيان.	05	% 83,33	01	% 16,67

جدول رقم (16) يوضح المحددات الضرورية لنجاح

مديري الإدارة العليا في العمل الإداري.

*- التعليق على الجدول رقم (16).

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري تتحدد في:

- (1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
- (2)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
- (3)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
- (4)- الحرية و الإستقلال، في بعض الأحيان، بشكل كلي في أداء العمل.
- (5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
- (6)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (7)- توفير السكن.
- (8)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (9)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
- (10)- السمعة و المكانة الإجتماعية الجيدة بشكل دائم للوظيفة المشغولة.
- (11)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
- (12)- الحجم الكبير للسلطة بشكل دائم في العمل.
- (13)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
- (14)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (15)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
- (16)- المسؤولية المباشرة و الكاملة بشكل دائم في العمل.
- (17)- غموض العمل في بعض الأحيان.
- (18)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
- (19)- تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
- (20)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
- (21)- إعتراف و تقدير المرؤوسين الدائم للجهد المبذول في العمل.
- (22)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
- (23)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
- (24)- الشعور الدائم بإحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (25)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.
- (26)- الشعور الدائم بإحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (27)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.

(28)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمر العمل و العمال على السواء).

(29)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.

(30)- الإستقرار العائلي.

(31)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.

(32)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.

(33)- الشعور الدائم بإحترام الرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.

(34)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.

(35)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (35) تنطوي على فئتين من المحددات هما:

أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها(15) محددات و أرقامها هي:
32,30,28,25,23,20,18,15,13,11,09,07,05,03,01

ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (20) محددات و أرقامها هي:
35,34,33,31,29,27,26,24,22,21,19,17,16,14,12,10,08,06,04,02

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي:

15

$$.42,86 = 100 \times \frac{15}{35}$$

35

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي:

20

$$.57,14 = 100 \times \frac{20}{35}$$

35

و تفسير هذه النسب، أن 42,86% من مجموع (35) محددات لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي

محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 57,14% من مجموع (35) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة العليا للمحددات الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية

المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيط الوظيفة بنسبة 14,28%.

$$.14,28 = .42,86 - .57,14$$

6-2-1- المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري:

غير ضرورية.		ضرورية.		المحددات.
التكرار.	%	التكرار.	%	
03	16,67 %	15	83,33 %	(1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
05	27,78 %	13	72,22 %	(2)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
00	00 %	18	100 %	(3)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
05	27,78 %	13	72,22 %	(4)- الحرية و الإستقلال في بعض الأحيان بشكل كلي في أداء العمل.
00	00 %	18	100 %	(5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
05	27,78 %	13	72,22 %	(6)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
00	00 %	18	100 %	(7)- توفير السكن.
03	16,67 %	15	83,33 %	(8)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
00	00 %	18	100 %	(9)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
00	00 %	18	100 %	(10)- السمعة و المكانة الإجتماعية الجيدة بشكل دائم للوظيفة المشغولة.
00	00 %	18	100 %	(11)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
03	16,67 %	15	83,33 %	(12)- الحجم الكبير للسلطة بشكل دائم في العمل.
01	05,56 %	17	94,44 %	(13)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
05	27,78 %	13	72,22 %	(14)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
00	00 %	18	100 %	(15)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
02	11,11 %	16	88,89 %	(16)- المسؤولية المباشرة و الكاملة بشكل دائم في العمل.
09	50 %	09	50 %	(17)- الثقة الكبيرة في الآخرين في بعض الأحيان.
05	27,78 %	13	72,22 %	(18)- غموض العمل في بعض الأحيان.
02	11,11 %	16	88,89 %	(19)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.

20-	تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.	18	% 100	00	% 00
21-	منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.	18	% 100	00	% 00
22-	إعتراف و تقدير المرؤوسين الدائم للجهد المبذول في العمل.	08	% 44,44	10	% 55,56
23-	اللجوء أحيانا إلى مساعدة الآخرين لإنجاز العمل.	13	% 72,22	05	% 27,28
24-	إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.	13	% 72,22	05	% 27,78
25-	تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.	16	% 88,89	02	% 11,11
26-	الشعور الدائم بإحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.	18	% 100	00	% 00
27-	تقديم، يوميا، خلال فترات العمل مشروبات غازية، قهوة، شاي...إلخ.	05	% 27,78	13	% 72,22
28-	إعتراف و تقدير الزملاء الدائم للجهد المبذول في العمل.	07	% 38,89	11	% 61,11
29-	العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.	18	% 100	00	% 00
30-	الشعور الدائم بإحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.	18	% 100	00	% 00
31-	توفر المؤسسة المستخدمة على مطعم يقدم وجبات غذائية.	07	% 38,89	11	% 61,11
32-	الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.	18	% 100	00	% 00
33-	إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).	15	% 83,33	03	% 16,67
34-	المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.	18	% 100	00	% 00
35-	الإستقرار العائلي.	14	% 77,78	04	% 22,22
36-	الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.	18	% 100	00	% 00
37-	القيام، دوريا، بدورات تدريبية.	18	% 100	00	% 00
38-	الشعور الدائم بإحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.	18	% 100	00	% 00
39-	توفير المؤسسة المستخدمة، دوريا، لرحلات ترفيهية.	06	% 33,33	12	% 66,67
40-	الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.	18	% 100	00	% 00
41-	توفر، بانتظام، وسيلة نقل للإلتحاق بمنصب العمل.	09	% 50	09	% 50
42-	صعوبة العمل في بعض الأحيان.	14	% 77,78	04	% 22,22

جدول رقم (17) يوضح المحددات الضرورية لنجاح

مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري.

*- التعليق على الجدول رقم (17).

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري تتحدد في:

- (1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
- (2)- إقرار و تقدير الرؤساء الدائم للجهود المبذولة في العمل.
- (3)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
- (4)- الحرية و الإستقلال، في بعض الأحيان، بشكل كلي في أداء العمل.
- (5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
- (6)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (7)- توفير السكن.
- (8)- فرص المبادرة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (9)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
- (10)- السمعة و المكانة الإجتماعية الجيدة بشكل دائم للوظيفة المشغولة.
- (11)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
- (12)- الحجم الكبير للسلطة بشكل دائم في العمل.
- (13)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
- (14)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (15)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
- (16)- المسؤولية المباشرة و الكاملة بشكل دائم في العمل.
- (17)- الثقة الكبيرة في الآخرين بعض الأحيان.
- (18)- غموض العمل في بعض الأحيان.
- (19)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
- (20)- تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
- (21)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
- (22)- اللجوء أحيانا إلى مساعدة الآخرين لإنجاز العمل.
- (23)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
- (24)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
- (25)- الشعور الدائم بإحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (26)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.
- (27)- الشعور الدائم بإحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.

- (28)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
- (29)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).
- (30)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
- (31)- الإستقرار العائلي.
- (32)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.
- (33)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.
- (34)- الشعور الدائم باحترام الرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.
- (35)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.
- (36)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (36) تنطوي على فئتين من المحددات هما:

أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (17) محمداً و أرقامها هي:
01،03،05،07،09،11،13،15،17،19،21،22،24،26،29،31،33.

ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (19) محمداً و أرقامها هي:
02،04،06،08،10،12،14،16،18،20،23،25،27،28،30،32،34،35،36.

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري هي:

17

$$= 100 \times \frac{17}{36} = 47,22\%$$

36

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري هي:

19

$$= 100 \times \frac{19}{36} = 52,78\%$$

36

و تفسير هذه النسب، أن 47,22% من مجموع (36) محمداً لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري هي

محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 52,78% من مجموع (36) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة الوسطي للمحددات الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية

المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيط الوظيفة بنسبة 5,56%. أي - 47,22% = 5,56%

52,78%.

6-2-1-المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري:

غير ضرورية.		ضرورية.		المحددات.
التكرار.	%	التكرار.	%	
00	% 00	11	% 100	(1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
03	% 27,27	08	% 72,73	(2)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
02	% 18,18	09	% 81,82	(3)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
03	% 27,27	08	% 72,73	(4)- الحرية و الإستقلال في بعض الأحيان بشكل كلي في أداء العمل.
00	% 00	11	% 100	(5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
03	% 27,27	08	% 72,73	(6)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
02	% 18,18	09	% 81,82	(7)- توفير السكن.
03	% 27,27	08	% 72,73	(8)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
00	% 00	11	% 100	(9)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
04	% 36,36	07	% 63,64	(10)- السمعة و المكانة الإجتماعية الجيدة بشكل دائم للوظيفة المشغولة.
01	% 09,09	10	% 90,91	(11)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
05	% 45,45	06	% 54,55	(12)- الحجم الكبير للسلطة بشكل دائم في العمل.
01	% 09,09	10	% 90,91	(13)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
03	% 27,27	08	% 72,73	(14)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
01	% 09,09	10	% 90,91	(15)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
05	% 45,45	06	% 54,55	(16)- المسؤولية المباشرة و الكاملة بشكل دائم في العمل.
03	% 27,27	08	% 72,73	(17)- الثقة الكبيرة في الآخرين في بعض الأحيان.
03	% 27,27	08	% 72,73	(18)- غموض العمل في بعض الأحيان.
00	% 00	11	% 100	(19)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.

20-	تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.	08	% 72,73	03	% 27,27
21-	منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.	11	% 100	00	% 00
22-	إعتراف و تقدير المرؤوسين الدائم للجهد المبذول في العمل.	04	% 36,36	07	% 63,64
23-	اللجوء أحيانا إلى مساعدة الآخرين لإنجاز العمل.	08	% 72,73	03	% 27,27
24-	إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.	08	% 72,73	03	% 27,27
25-	تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.	11	% 100	00	% 00
26-	الشعور الدائم بإحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.	11	% 100	00	% 00
27-	تقديم، يوميا، خلال فترات العمل مشروبات غازية، قهوة، شاي...إلخ.	04	% 36,36	07	% 36,64
28-	إعتراف و تقدير الزملاء الدائم للجهد المبذول في العمل.	04	% 36,36	07	% 63,64
29-	العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.	11	% 100	00	% 00
30-	الشعور الدائم بإحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.	11	% 100	00	% 00
31-	توفر المؤسسة المستخدمة على مطعم يقدم وجبات غذائية.	05	% 45,45	06	% 54,55
32-	الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.	09	% 81,82	02	% 18,18
33-	إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).	08	% 72,73	03	% 27,27
34-	المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.	09	% 81,82	02	% 18,18
35-	الإستقرار العائلي.	09	% 81,82	02	% 18,18
36-	الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.	11	% 100	00	% 00
37-	القيام، دوريا، بدورات تدريبية.	10	% 90,91	01	% 09,09
38-	الشعور الدائم بإحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.	10	% 90,91	01	% 09,09
39-	توفير المؤسسة المستخدمة، دوريا، لرحلات ترفيهية.	08	% 72,73	03	% 27,27
40-	الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.	10	% 90,91	01	% 09,09
41-	توفر، بانتظام، وسيلة نقل للإلتحاق بمنصب العمل.	05	% 45,45	06	% 54,55
42-	صعوبة العمل في بعض الأحيان.	08	% 72,73	03	% 27,27

جدول رقم (18) يوضح المحددات الضرورية لنجاح

مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري.

*- التعليق على الجدول رقم (18).

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المحددات الضرورية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري تتحدد في:

- 1- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
- 2- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
- 3- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
- 4- الحرية و الإستقلال في بعض الأحيان بشكل كلي في أداء العمل.
- 5- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
- 6- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- 7- توفير السكن.
- 8- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- 9- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
- 10- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
- 11- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
- 12- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- 13- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
- 14- الثقة الكبيرة في الآخرين في بعض الأحيان.
- 15- غموض العمل في بعض الأحيان.
- 16- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
- 17- تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
- 18- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
- 19- اللجوء أحيانا إلى مساعدة الآخرين لإنجاز العمل.
- 20- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
- 21- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
- 22- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
- 23- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.
- 24- الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
- 25- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
- 26- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).
- 27- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.

(28)- الإستقرار العائلي.

(29)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.

(30)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.

(31)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.

(32)- توفير المؤسسة المستخدمة، دوريا، لرحلات ترفيهية.

(33)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.

(34)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (34) محمدا تنطوي على فئتين من المحددات هما:

أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (18) محمدا و أرقامها هي:

.32,30,28,26,23,21,19,18,16,14,13,11,10,09,07,05,03,01

ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (16) محمدا و أرقامها هي:

.34,33,31,29,27,25,24,22,20,17,15,12,08,06,04,02

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي:

18

$$52,94\% = 100 \times \frac{18}{34}$$

34

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي:

16

$$47,06\% = 100 \times \frac{16}{34}$$

34

و تفسير هذه النسب، أن 52,94% من مجموع (34) محمدا لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي

محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 47,06% من مجموع (34) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة الدنيا للمحددات الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية

المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنةً بنظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة بنسبة 5,88%. أي = 5,88%

.%47,06 - %52,94

و خلاصة القول و بعد وقوفنا على قوائم المحددات الضرورية (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) لنجاح

كل من مديري الإدارة العليا، و مديري الإدارة الوسطي، و مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري نلاحظ وجود

فئتين من المحددات:

* - الفئة الأولى و تنطوي على مجموعة قوائم من المحددات تتعلق بتلك التي لها أهمية مشتركة بين مديري الإدارة العليا

و مديري الإدارة الوسطي، و بين مديري الإدارة العليا و مديري الإدارة الدنيا، و بين مديري الإدارة الوسطي

و مديري الإدارة الدنيا، و بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة، لنجاحهم في العمل الإداري.

* - الفئة الثانية و تنطوي، أيضا، على مجموعة قوائم من المحددات تتعلق بتلك التي ليس لها أهمية مشتركة بين مديري الإدارة العليا و مديري الإدارة الوسطي، و بين مديري الإدارة العليا و مديري الإدارة الدنيا، و بين مديري الإدارة الوسطي و مديري الإدارة الدنيا، و بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة، لنجاحهم في العمل الإداري. و ما تجدر الإشارة إليه قبل الوقوف على قوائم المحددات لهاتين الفئتين أن قائمة المحددات التي لها أهمية مشتركة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة هي التي سيتضمنها إستبيان الدراسة النهائية لمناقشة فرضيات هذه الدراسة. و الجدول التالي يوضح قوائم المحددات هذه لهاتين الفئتين.

بين المستويات الإدارية الثلاثة.		بين الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.		بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.		بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى.		الإشتراك و عدم الإشتراك في الأهمية بين المستويات الإدارية الثلاثة.
غير مشتركة	مشتركة	غير مشتركة	مشتركة	غير مشتركة	مشتركة	غير مشتركة	مشتركة	المحددات.
	X		X		X		X	(1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
	X		X		X		X	(2)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
	X		X		X		X	(3)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
	X		X		X		X	(4)- الحرية و الإستقلال في بعض الأحيان بشكل كلي في أداء العمل.
	X		X		X		X	(5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
	X		X		X		X	(6)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
	X		X		X		X	(7)- توفير السكن.
	X		X		X		X	(8)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
	X		X		X		X	(9)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
		X		X			X	(10)- السمعة و المكانة الإجتماعية الجيدة بشكل دائم للوظيفة المشغولة.
	X		X		X		X	(11)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
		X		X			X	(12)- الحجم الكبير للسلطة بشكل دائم في العمل.
	X		X		X		X	(13)- توفير الأمن الوظيفي(توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
	X		X		X		X	(14)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
	X		X		X		X	(15)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
		X		X			X	(16)- المسؤولية المباشرة و الكاملة بشكل دائم في العمل.

			X	X		X		(17)- الثقة الكبيرة في الآخرين في بعض الأحيان.
	X		X		X		X	(18)- غموض العمل في بعض الأحيان.
	X		X		X		X	(19)- توفير المعلومات الضرورية لسيروية العمل بشكل مستمر.
	X		X		X		X	(20)- تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
	X		X		X			(21)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
X				X		X		(22)- إعترا ف و تقدير المرؤوسين الدائم للجهد المبذول في العمل.
			X	X		X		(23)- اللجوء أحيانا إلى مساعدة الآخرين لإنجاز العمل.
	X		X		X		X	(24)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
	X		X		X		X	(25)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
	X		X		X		X	(26)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
	X		X		X		X	(27)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.
	X		X		X		X	(28)- الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
	X		X		X		X	(29)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
	X		X		X		X	(30)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمر العمل و العمال على السواء).
	X		X		X		X	(31)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
	X		X		X		X	(32)- الإستقرار العائلي.
	X		X		X		X	(33)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.
	X		X		X		X	(34)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.
	X		X		X		X	(35)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.
X		X		X				(36)- توفير المؤسسة المستخدمة، دوريا، لرحلات ترفيهية.
	X		X		X		X	(37)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.
	X		X		X		X	(38)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.

جدول رقم (19) يوضح المحددات المشتركة و غير المشتركة في الأهمية

بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة لنجاحهم في العمل الإداري.

*- التعليق على الجدول (19):

من خلال هذا الجدول نلاحظ:

أولاً: أن قائمة المحددات التي لها أهمية مشتركة بين مديري الإدارة العليا و مديري الإدارة الوسطي تتحدد في (34) محددًا و هي:

- (1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
- (2)- إقرار و تقدير الرؤساء الدائم للجهود المبذولة في العمل.
- (3)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
- (4)- الحرية و الإستقلال، في بعض الأحيان، بشكل كلي في أداء العمل.
- (5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
- (6)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (7)- توفير السكن.
- (8)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (9)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
- (10)- السمعة و المكانة الإجتماعية الجيدة بشكل دائم للوظيفة المشغولة.
- (11)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
- (12)- الحجم الكبير للسلطة بشكل دائم في العمل.
- (13)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
- (14)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (15)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
- (16)- المسؤولية المباشرة و الكاملة بشكل دائم في العمل.
- (17)- غموض العمل في بعض الأحيان.
- (18)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
- (19)- تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
- (20)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
- (21)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
- (22)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.

- (23)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (24)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤوسين.
- (25)- الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (26)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
- (27)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمر العمل و العمال على السواء).
- (28)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
- (29)- الإستقرار العائلي.
- (30)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.
- (31)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.
- (32)- الشعور الدائم باحترام الرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.
- (33)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.
- (34)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (34) محددات تنطوي على فئتين من المحددات هما:

(أ) - فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (15) محددات و أرقامها هي:
01،03،05،07،09،11،13،15،18،20،22،24،27،29،31.

(ب) - فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (19) محددات و أرقامها هي:
02،04،06،08،10،12،14،16،17،19،21،23،25،26،28،30،32،33،34.

و عملا بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة المشتركة في الأهمية لنجاح كل من مديري الإدارة العليا والوسطى في العمل الإداري هي:

$$15 \\ 34 \\ 44,12\% = 100 \times \frac{\quad}{\quad}$$

- النسبة المئوية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة المشتركة في الأهمية لنجاح كل من مديري الإدارة العليا والوسطى في العمل الإداري هي:

$$19 \\ 34 \\ 55,88\% = 100 \times \frac{\quad}{\quad}$$

و تفسير هذه النسب، أن 44,12% من مجموع (34) محددات ذو أهمية مشتركة لنجاح كل من مديري الإدارة العليا والوسطى في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 55,88% من مجموع (34) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد كل من مديري الإدارة العليا و الوسطي للمحددات الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيط الوظيفة بنسبة 11,76%. أي 55,88% - 44,12% = 11,76%.

ثانيا: أن قائمة المحددات التي لها أهمية مشتركة بين مديري الإدارة العليا و مديري الإدارة الدنيا تتحدد في (31) محمدا و هي:

- (1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
- (2)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
- (3)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
- (4)- الحرية و الإستقلال في بعض الأحيان بشكل كلي في أداء العمل.
- (5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
- (6)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (7)- توفير السكن.
- (8)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (9)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
- (10)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
- (11)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
- (12)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (13)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
- (14)- غموض العمل في بعض الأحيان.
- (15)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
- (16)- تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
- (17)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
- (18)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
- (19)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
- (20)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (21)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.
- (22)- الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (23)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
- (24)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمرور العمل و العمال على السواء).

(25)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.

(26)- الإستقرار العائلي.

(27)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.

(28)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.

(29)- الشعور الدائم بإحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.

(30)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.

(31)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (31) محمدا تنطوي على فئتين من المحددات هما:

أ- فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (15) محمدا و أرقامها هي:

01،03،05،07،09،10،11،13،15،17،19،21،24،26،28.

ب- فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (16) محمدا و أرقامها هي:

02،04،06،08،12،14،16،18،20،22،23،25،27،29،30،31.

و عملا بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة المشتركة في الأهمية لنجاح كل من مديري الإدارة العليا

والدنيا في العمل الإداري هي:

15

$$\frac{15}{31} \times 100 = 48,39\%$$

31

- النسبة المئوية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة المشتركة في الأهمية لنجاح كل من مديري الإدارة العليا

والدنيا في العمل الإداري هي:

16

$$\frac{16}{31} \times 100 = 51,61\%$$

31

و تفسير هذه النسب، أن 51,61% من مجموع (31) محمدا ذو أهمية مشتركة لنجاح كل من مديري الإدارة العليا

والدنيا في العمل الإداري هي محدّدات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 48,39% من مجموع (31) هي

محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد كل من مديري الإدارة العليا و الدنيا للمحددات الضرورية لنجاحهم في العمل

الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيط الوظيفة بنسبة 03,22%. أي

$$51,61\% - 48,39\% = 03,22\%$$

ثالثا: أن قائمة المحددات التي لها أهمية مشتركة بين مديري الإدارة الوسطي و مديري الإدارة الدنيا تتحدد

في (33) محمدا و هي:

- (1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
- (2)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
- (3)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
- (4)- الحرية و الإستقلال في بعض الأحيان بشكل كلي في أداء العمل.
- (5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
- (6)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (7)- توفير السكن.
- (8)- فرص المبادرة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (9)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
- (10)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
- (11)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
- (12)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- (13)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
- (14)- الثقة الكبيرة في الآخرين في بعض الأحيان.
- (15)- غموض العمل في بعض الأحيان.
- (16)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
- (17)- تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
- (18)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
- (19)- اللجوء أحيانا إلى مساعدة الآخرين لإنجاز العمل.
- (20)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
- (21)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
- (22)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (23)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.
- (24)- الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (25)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
- (26)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).
- (27)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
- (28)- الإستقرار العائلي.
- (29)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.

(30)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.

(31)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.

(32)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.

(33)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (33) محمدا تنطوي على فئتين من المحددات هما:

(أ) - فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (17) محمدا و أرقامها هي:
30،28،26،23،21،19،18،16،14،13،11،10،09،07،05،03،01

(ب) - فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (16) محمدا و أرقامها هي:
33،32،31،29،27،25،24،22،20،17،15،12،08،06،04،02

و عملا بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة المشتركة في الأهمية لنجاح كل من مديري الإدارة الوسطي والدنيا في العمل الإداري هي:

17

$$51,52 = 100 \times \frac{17}{33} \%$$

33

- النسبة المئوية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة المشتركة في الأهمية لنجاح كل من مديري الإدارة الوسطي و الدنيا في العمل الإداري هي:

16

$$48,48 = 100 \times \frac{16}{33} \%$$

33

و تفسير هذه النسب، أن 51,52% من مجموع (33) محمدا ذو أهمية مشتركة لنجاح كل من مديري الإدارة الوسطي و الدنيا في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 48,48% من مجموع (33) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد كل من مديري الإدارة الوسطي و الدنيا للمحددات الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة بنسبة 03,04%. أي

$$51,52\% - 48,48\% = 3,04\%$$

رابعا: أن قائمة المحددات التي لها أهمية مشتركة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة تتحدد في (31) محمدا و هي:

(1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.

(2)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.

(3)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.

- (4)- الحرية و الإستقلال في بعض الأحيان بشكل كلي في أداء العمل.
 - (5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
 - (6)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
 - (7)- توفير السكن.
 - (8)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
 - (9)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
 - (10)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع زملاء.
 - (11)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
 - (12)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
 - (13)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
 - (14)- غموض العمل في بعض الأحيان.
 - (15)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
 - (16)- تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
 - (17)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
 - (18)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
 - (19)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
 - (20)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
 - (21)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.
 - (22)- الشعور الدائم باحترام زملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
 - (23)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
 - (24)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).
 - (25)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
 - (26)- الإستقرار العائلي.
 - (27)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.
 - (28)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.
 - (29)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.
 - (30)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.
 - (31)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.
- و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (31) محددات تنطوي على فئتين من المحددات هما:

أ- فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (15) محددًا و أرقامها هي:
01,03,05,07,09,10,11,13,15,17,19,21,24,26,28.

ب- فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (16) محددًا و أرقامها هي:
02,04,06,08,12,14,16,18,20,22,23,25,27,29,30,31.

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة المشتركة في الأهمية لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري هي:

$$\frac{15}{31} \times 100 = 48,39\%$$

- النسبة المئوية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة المشتركة في الأهمية لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري هي:

$$\frac{16}{31} \times 100 = 51,61\%$$

و تفسير هذه النسب، أن 51,61% من مجموع (31) محددًا ذو أهمية مشتركة لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 48,39% من مجموع (31) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري المستويات الإدارية الثلاثة للمحددات الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة بنسبة 51,61% - 48,39% أي = 3,22%.

خامساً: أن قائمة المحددات التي ليس لها أهمية مشتركة بين مديري الإدارة العليا و مديري الإدارة الوسطي لنجاحهم في العمل الإداري تتحدد في محدد الثقة الكبيرة في الآخرين في بعض الأحيان، و محدد اللجوء أحياناً إلى مساعدة الآخرين لإنجاز العمل. و اللذان هما من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و اللذان تأكدت ضروريتهما لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري.

سادساً: أن قائمة المحددات التي ليس لها أهمية مشتركة بين مديري الإدارة العليا و مديري الإدارة الدنيا تتحدد في (6) محددات و هي:

(1)- السمعة و المكانة الاجتماعية الجيدة، بشكل دائم، للوظيفة المشغولة.

(2)- الحجم الكبير للسلطة، بشكل دائم، في العمل.

(3)- المسؤولية المباشرة و الكاملة، بشكل دائم، في العمل.

4- الثقة الكبيرة في الآخرين بشكل دائم.

5- اللجوء، أحيانا، إلى مساعدة الآخرين لإنجاز العمل.

6- توفير المؤسسة المستخدمة، دوريا، لرحلات ترفيهية.

و ما يلاحظ على هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (6) محددات أنها إنطوت على فئتين من المحددات هما:

أ- فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (3) محددات أرقامها هي: 06،05،04.

و هذه المحددات قد تأكدت ضروريتها لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري.

ب- فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (3) محددات و أرقامها هي: 03،02،01.

و هذه المحددات قد تأكدت ضروريتها لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري.

سابعا: أن قائمة المحددات التي ليس لها أهمية مشتركة بين مديري الإدارة الوسطي و نظرائهم في الإدارة الدنيا تتحدد في (4) محددات و هي:

1- السمعة و المكانة الإجتماعية الجيدة، بشكل دائم، للوظيفة المشغولة.

2- الحجم الكبير للسلطة، بشكل دائم، في العمل.

3- المسئولية المباشرة و الكاملة، بشكل دائم، في العمل.

4- توفير المؤسسة المستخدمة، دوريا، لرحلات ترفيهية.

و ما يلاحظ على هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (4) محددات أنها إنطوت على فئتين من المحددات هما:

أ- فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و تنطوي على محدد واحد و رقمه هو (4)، و الذي تأكدت ضروريته لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري.

ب- فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (3) محددات و أرقامها هي: 03،02،01.

و هذه المحددات قد تأكدت ضروريتها لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري.

ثامنا: أن قائمة المحددات التي ليس لها أهمية مشتركة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة تتحدد في محددين هما:

1- محدد إعتراف و تقدير المرؤوسين الدائم للجهد المبذول في العمل و الذي تأكدت ضروريته لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري.

2- محدد توفير المؤسسة المستخدمة، دوريا، لرحلات ترفيهية و الذي تأكدت ضروريته لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري.

و خلاصة القول و بعد وقوفنا على الفروق الموجودة في:

1- الأهمية بين كل من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري و المتمثلة في 14,28% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.

2- الأهمية بين كل من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري الوسطي في العمل الإداري و المتمثلة في 05,56% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.

- (3)- الأهمية بين كل من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري الدنيا العمل الإداري و المتمثلة في 05,88% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة.
- (4)- الأهمية بين كل من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها المشتركة في الأهمية لنجاح كل من مديري الإدارة العليا و الوسطي في العمل الإداري و المتمثلة في 11,76% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.
- (5)- الأهمية بين كل من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها المشتركة في الأهمية لنجاح كل من مديري الإدارة العليا و الدنيا في العمل الإداري و المتمثلة في 03,22% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.
- (6)- الأهمية بين كل من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها المشتركة في الأهمية لنجاح كل من مديري الإدارة الوسطي و الدنيا في العمل الإداري و المتمثلة في 03,04% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة.
- (7)- الأهمية بين كل من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها المشتركة في الأهمية لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري و المتمثلة في 03,22% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة. فإن السؤال الذي يطرح هنا هو التالي:
- هل لجميع هذه الفروق الموجودة في الأهمية بين الفئتين من المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها)، لنجاح المديرين في العمل الإداري، دلالة إحصائية أم لا؟.
- و هذا ما سنتأكد منه في الفصل الموالي من هذه الأطروحة، فصل الدراسة النهائية، عند مناقشتنا لفرضيات هذه الدراسة في ضوء النتائج المتحصل عليها.

- قائمة المراجع -

- (1)- فواد البهي السيد، علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة،1979.
- (2)- زكريا الشريبي، الإحصاء و تصميم التجارب في البحوث النفسية و التربوية و الإجتماعية، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة،1995.
- (3)- مقداد محمد ، مدى إدراك معلمي التعليم الأساسي لأهداف مادة التربية الإسلامية للسنة الرابعة، كتاب الأوراسي، ط 1، العدد 2، جمعية الإصلاح الإجتماعي و التربوي، باتنة، الجزائر،1994.

*- مقدمة:

بعد معالجتنا في الدراسة الإستطلاعية للجانب الأول من الدراسة الميدانية المتعلق أساسا بمحور طبيعة المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، و كذا محور قائمة المحددات الضرورية (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري، سنتناول الآن - في الدراسة النهائية - الجانب الثاني من الدراسة الميدانية المتعلق بالوقوف على الأهمية النسبية لهذه القائمة، معتمدين في ذلك على ما أسفرت عنه الدراسة الإستطلاعية من نتائج. و فيما يلي نستعرض عناصر الدراسة النهائية المتمثلة في:

1- أداة جمع البيانات:

لجمع المادة الضرورية لمناقشة فرضيات هذه الدراسة قام الباحث بتصميم إستبيان على أساس المقياس النفسي لرئيس ليكرت في قياس الاتجاهات. و قد تضمن هذا الإستبيان قائمة المحددات ذات الأهمية المشتركة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، و البالغ عددها (31) محددًا، وفق ما أشارت إليه نتائج الدراسة الإستطلاعية. و هذه القائمة هي:

- 1- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
- 2- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
- 3- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
- 4- الحرية و الإستقلال، في بعض الأحيان، بشكل كلي في أداء العمل.
- 5- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء... إلخ).
- 6- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- 7- توفير السكن.
- 8- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- 9- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
- 10- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.
- 11- العلاقة الحسنة، بشكل دائم، مع الزملاء.
- 12- صعوبة العمل في بعض الأحيان.
- 13- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد... إلخ).
- 14- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- 15- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
- 16- غموض العمل في بعض الأحيان.

- (17)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
- (18)- تناسب الوظيفة مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
- (19)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
- (20)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
- (21)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
- (22)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (23)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.
- (24)- الشعور الدائم باحترام زملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
- (25)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).
- (26)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
- (27)- الإستقرار العائلي.
- (28)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
- (29)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.
- (30)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.
- (31)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.

و تتوزع هذه القائمة من المحددات على فئتين هما:

أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (15) محددات و أرقامها على مستوى إستبيان الدراسة النهائية هي التالي: 01، 03، 05، 07، 09، 11، 13، 15، 17، 19، 21، 23، 25، 27، 29.

ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (16) محددات و أرقامها على مستوى إستبيان الدراسة النهائية هي التالي: 02، 04، 06، 08، 10، 12، 14، 16، 18، 20، 22، 24، 26، 28، 30، 31.

و تتحد بدائل الإجابة التي إنطوى عليها إستبيان هذه الدراسة في ثلاثة بدائل هي:

- * - بديل أهمية مرتفعة، و التقدير الكمي الممنوح من قبل الباحث هو ثلاثة درجات (3) .
- * - بديل أهمية متوسطة، و التقدير الكمي الممنوح من قبل الباحث هو درجتين (2) .
- * - بديل أهمية منخفضة، و التقدير الكمي الممنوح من قبل الباحث هو درجة واحدة (1) .

و حتى تكون للنتائج المحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات، في الدراسات السلوكية، فائدة مرجوة ينبغي التأكد من سلامة و صحة شروطها السيكمترية (الصدق و الثبات)، و هذا ما ينبغي علينا القيام به بالنسبة لإستبيان دراستنا هذه.

(2)-حساب الشروط السيكومترية (الثبات و الصدق) لإستبيان الدراسة: (1-2)- حساب الثبات:

لما كانت إحتتمالات الإجابة على بنود إستبيان هذه الدراسة ليست ثنائية، فقد تم الإعتماد في حساب قيمة ثباته على معادلة α كرونباخ التي تصلح في حالة الإستبيانات ذات الإختيار من متعدد و صيغتها كالتالي:

$$\alpha = \frac{N}{1-N} \times \left(\frac{\text{مج ع}^2 \text{ ب}}{\text{مج ع}^2 \text{ ك}} - 1 \right) \quad (\text{سعد عبد الرحمان، 1998، ص 172}).$$

حيث:

* - $\text{مج ع}^2 \text{ ب} =$ مجموع تباين البنود، الذي نحصل عليه بحساب تباين كل بند من بنود الإستبيان وفق المعادلة التالية:

$$\text{مج ع}^2 = \frac{\text{مج س}^2 - \frac{(\text{مج س})^2}{N}}{1-N}.$$

* - N في معادلة حساب تباين البنود = عدد أفراد العينة.

* - N في معادلة α = عدد البنود.

* - $\text{مج ع}^2 \text{ ك} =$ التباين الكلي لإختبار و يحصل عليه بنفس المعادلة لحساب تباين البنود.

و بتطبيق معادلة α كرونباخ بإستخدام برنامج SPSS تم الحصول على قيمة ثبات مساوية لـ 0,78، وفق ما هو موضح على مستوى الملاحق ص 491. و عليه نتوضح أن هذا الإستبيان ذو ثبات عال.

(2-2)- حساب الصدق:

من منطلق أن جميع بنود إستبيان هذه الدراسة قد تم إشتقاقها من نظرية العاملين في الدافعية لفريدريك هرزبرغ التي هي الإطار النظري لهذه الدراسة كما سبق ذكره في سياق طرحنا لإشكالية الدراسة، و أيضا، في الفصل الثاني من هذه الأطروحة، فصل السياق التاريخي لمحددات النجاح في العمل الإداري، نستطيع الحكم على أن هذا الإستبيان هو، فعلا، صادق فيما أعد لقياسه.

و على إعتبار أن صدق المحتوى يعتبر من أكثر أنواع الصدق شيوعا من حيث الإستخدام و أيضا تأكيد عدد من الباحثين على أهميته (حسن أحمد الطعاني، 2002، ص 99) فقد قمنا بإعتماده في هذا الإستبيان بهدف الإستدلال على مصداقية حكمنا السالف الذكر و ذلك من خلال طريقة إستطلاع آراء المحكمين المتمثلة في توزيع الإستبيان على عينة من المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته .

و قد تكونت عينة المحكمين المختصين هذه من 10 أساتذة جامعيين تخصص علم النفس العمل و التنظيم.

وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

(1) - حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي إقترحها لوشي Laushe و التي مفادها:

$$\frac{ع}{ع - 2}$$

ن ص م = $\frac{ع}{ع - 2}$ (Muchinsky, 1983, P:178)

$$\frac{ع}{2}$$

حيث:

ع و: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

ع : عدد المحكمين الإجماليين.

(2) - جميع كل القيم المحصل عليها في البنود ثم قسمتها على عدد هذه الأخيرة - البنود- و الناتج المتحصل عليه هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للإستيبيان.

و بعد المعالجة الإحصائية لإستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الإستبيان تم الحصول على قيمة صدق مساوية لـ 0,76، وفق ما هو موضح بالجدول رقم (32) على مستوى الملاحق ص 492. و إنطلاقا من هذه القيمة نستدل على صحة حكمنا السابق من أن هذا الإستبيان صادق كون أن بنوده قد أشتقت من نظرية العاملين في الدافعية لفريدريك هرزبرغ التي هي الإطار النظري لهذه الدراسة.

(3) - عينة الدراسة:

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة قدر عددها بـ 168 فردا موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة وفق النحو التالي:

* - مستوى الإدارة العليا: و يتضمن 33 فردا.

* - مستوى الإدارة الوسطي: و يتضمن 79 فردا منهم 48 ذكر و 31 أنثى.

* - مستوى الإدارة الدنيا: و يتضمن 56 فردا منهم 46 ذكر و 10 إناث.

و هذه العينة قد تم أخذها من 35 ثانوية من مجموع 81 ثانوية متواجدة على تراب ولايتي سطيف و جيجل.

فالنسبة لولاية سطيف فقد تم أخذ عينة مكونة من 91 فردا منهم 24 أنثى، و ذلك من 19 ثانوية من مجموع 54 ثانوية متواجدة على تراب الولاية.

أما بالنسبة لولاية جيجل فقد تم أخذ عينة مكونة من 77 فردا منهم 17 أنثى، و ذلك من 16 ثانوية من مجموع 27 ثانوية متواجدة على تراب الولاية.

و على إعتبار أن إدارة كل ثانوية تنطوي، في الغالب، على 6 أفراد هم: (1- المدير، 2- نائب المدير المكلف بالدراسات، 3- المقتصد، 4- مستشار التوجيه المدرسي، 5- مستشار التربية، 6- نائب المقتصد، فإن المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة يتكون من حوالي 486 فردا. أي $481 = 6 \times 81$.

و عليه فإن عدد أفراد عينة هذه الدراسة كان من المفروض أن يقدر بحوالي 210 فردا و لكن ذلك لم يتم نتيجة لعدد من المشاكل التي واجهت الباحث في تحديد حجم عينة دراسته و المتمثلة أساسا في:

* - رفض عدد من الأفراد الإجابة على إستبيان الدراسة لأي سبب من الأسباب.

* - عدم تواجد عدد منهم في أماكن العمل زمن تنقل الباحث لمكان إجراء الدراسة.

* - عدم تطابق إجابة عدد منهم لما تنص عليه بنود الإستبيان.

و حجم عينة هذه الدراسة المقدر بـ 168 يمثل نسبة 35%، تقريبا، من مجموع أفراد المجتمع الإحصائي البالغ عددهم بنحو 481.

و هذه النسبة تتفق و تأكيد فؤاد البهي السيد، و أيضا، شرط روسكو في تحديد حجم العينة في الدراسات السلوكية، اللذان سبقت الإشارة إليهما في فصل الدراسة الإستطلاعية.

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا الإطار، أن إختيارنا لأفراد العينة الكلية (الدراسة النهائية) قد كان وفق طبيعة المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة الإستطلاعية، وفق ما تمت الإشارة إلى ذلك في فصل الدراسة الإستطلاعية، محور طبيعة الفروق الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في عدد من المتغيرات الديمغرافية.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضيات:

من المتعارف عليه، لدى الباحثين في الدراسات السلوكية، عموما، و علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا،

خصوصا، أن مفاضلة الباحث لأسلوب أو عدد من الأساليب الإحصائية لمناقشة فرضيات دراسته تتم أولا و أخيرا

وفق مجموعة إعتبرات منهجية ينبغي عليه أخذها بعين الإعتبار و المتمثلة أساسا في طبيعة إشكالية البحث و متغيراتها،

طبيعة الفرضيات، أهداف البحث، أداة جمع البيانات و غيرها من الإعتبرات.

و إنطلاقا من هذه الحقيقة فإن مناقشة فرضيات هذه الدراسة قد إستلزمت إستخدام ثلاثة أساليب إحصائية هي:

4-1- الأرباعيات: و تعرف على أنها النقط التي تقسم التوزيع التكراري إلى أربعة أقسام متتالية (فواد البهي

السيد، 1979، ص 130).

فالأرباعي الأول هو النقطة التي تسبقها ربع 1/4 الدرجات و تليها ثلاثة أرباع 3/4 الدرجات. بمعنى آخر، أنه

النقطة التي تحدد الربع الأول للتوزيع التكراري، أي أن ربع هذا التوزيع أقل في ترتيبه من ترتيب الأرباعي الأول.

و الأرباعي الثاني هو النقطة التي تسبقها ربعي 2/4 الدرجات و تليها ربعي 2/4 الدرجات. بمعنى آخر، أنه النقطة

التي تحدد منتصف التوزيع التكراري، أي أن الأرباعي الثاني هو الوسيط.

و الأرباعي الثالث هو النقطة التي تسبقها ثلاثة أرباع 3/4 الدرجات و تليها ربع 1/4 الدرجات. بمعنى آخر، أنه النقطة التي تحدد الربع الأخير للتوزيع التكراري، أي أن ربع هذا التوزيع أكبر في ترتيبه من ترتيب الأرباعي الثالث (فواد البهي السيد، 1979، ص. ص 130-131).

و تحسب الأرباعيات بنفس المعادلة الإحصائية التي تحسب بها قيمة الوسيط من فئات الدرجات مع إختلاف بسيط في الخطوة الأولى التي تحدد ترتيب كل إرباعي.

فترتيب الأرباعي الأول = $4/n$ ، حيث تدل "ن" على عدد الدرجات.

و ترتيب الأرباعي الثاني = $2/n$.

و ترتيب الأرباعي الثالث = $3/n$.

و المعادلة الإحصائية المستعملة في حساب قيم الأرباعيات هي:

$$\left[\begin{array}{c} \text{ن} \\ \text{ت} - \frac{\quad}{4} \\ \text{ت} \end{array} \right] \text{الأرباعي} = \text{ل} + \text{ف.خ}$$

حيث:

ل = الحد الأول الحقيقي لفئة الأرباعي.

ن = عدد الدرجات.

ت ق = التكرار المتجمع للفئة السابقة لفئة الأرباعي.

ت = تكرار فئة الأرباعي.

ف = مدى فئة الأرباعي (فواد البهي السيد، 1979، ص 106).

و على إعتبار أن إجابة مديري كل مستوى إداري على كل محدد (عبارة) تضمنه إستبيان هذه الدراسة تنقسم إلى ثلاثة فئات مختلفة من حيث الأهمية، كما أشرنا إلى ذلك في محور تعريفنا لأداة جمع البيانات، و هذه الفئات هي:

فئة أهمية منخفضة، فئة أهمية متوسطة، فئة أهمية مرتفعة، فإنه من الضروري أن تتوزع هذه المحددات (

المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) على ثلاثة مستويات للأهمية تختلف عن بعضها البعض لنجاح مديري

كل مستوى إداري في العمل الإداري. و كل مستوى ينطوي على مجموعة معينة من المحددات هي:

* - المستوى الأول: و يتضمن المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المنخفضة لنجاح

مديري كل مستوى إداري في العمل الإداري.

* - المستوى الثاني: و يتضمن المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المتوسطة لنجاح

مديري كل مستوى إداري في العمل الإداري.

* - المستوى الثالث: و يتضمن المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري كل مستوى إداري في العمل الإداري.

و هذا الأسلوب الإحصائي سيستخدم لمناقشة الفرضية الجزئية الأولى و الثانية و الثالثة على إعتبار أنه يمكننا من معرفة مستويات أهمية كل محدد (المرتبط بمحيط الوظيفة، و المرتبط بمحتواها) لنجاح مديري كل مستوى إداري من المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية. و بتعبير آخر، أن الأرباعيات تمكننا من معرفة المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المنخفضة، و ذات الأهمية المتوسطة، و ذات الأهمية المرتفعة لنجاح كل من مديري الإدارة العليا، و مديري الإدارة الوسطي، و مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري.

فالأرباعيات تحدد المستويات الدنيا و الوسطي و العليا لدرجات التوزيع التكراري (فواد البهي السيد، 1979، ص 140).

2-4- إختبار "ت" لمجموعتين مرتبطين و معادلته الرياضية هي:

$$T = \frac{\sum F}{\sum (F^2)} \cdot \frac{N(N-1)}{N}$$

حيث يدل الرمز:

* - م ف: على متوسط الفروق، و هو يساوي أيضا فرق المتوسطين.

* - م ج ح ف: على مربعات إنحراف الفروق عند متوسط تلك الفروق.

* - ن: على عدد الأفراد.

و درجة الحرية في هذه الحالة = ن - 1 (فواد البهي السيد، 1979، ص 469).

و هذا الأسلوب الإحصائي سيستخدم لمناقشة الفرضية الجزئية الرابعة و الخامسة و السادسة و ذلك في حالة ما إذا توافرت مجموعة شروط ستتأكد منها لاحقا.

3-4- تحليل التباين أحادي الإتجاه: وإستخدامه يتم وفق الخطوات التالية:

3-1- نحسب حجم جميع العينات $N = N_1 + N_2 + N_3 \dots$ إلخ.

3 2 1

3-2- نحسب مجموع الدرجات لكل عينة، و أيضا، مجموع الدرجات لجميع العينات مج س.

$$(3-3) \text{-} \text{نحسب مجموع المربعات الكلي} = [\text{مجم س} + \text{مجم س} + \text{مجم س} + \dots] - \frac{(\text{مجم س})^2}{\text{ن}}$$

(4-3) - نحسب مجموع المربعات بين العينات

$$= \frac{(\text{مجم س}_1)^2}{\text{ن}_1} + \frac{(\text{مجم س}_2)^2}{\text{ن}_2} + \frac{(\text{مجم س}_3)^2}{\text{ن}_3} + \dots - \frac{(\text{مجم س})^2}{\text{ن}}$$

(5-3) - نحسب مجموع المربعات داخل العينات = الخطوة (3) - الخطوة (4).

(6-3) - نحسب درجات الحرية بين العينات = عدد العينات - 1.

(7-3) - نحسب درجات الحرية داخل العينات = ن جميع أفراد العينات - عدد العينات.

(8-3) - نحسب درجات الحرية الكلي = الخطوة (6) + (7).
الخطوة (4)

(9-3) - نحسب التباين بين المجموعات =
الخطوة (6)

الخطوة (5)

(10-3) - نحسب التباين داخل المجموعات =
الخطوة (7)

الخطوة (9)

(11-3) - نحسب قيمة ف =
الخطوة (10)

و هذا الأسلوب الإحصائي سيستخدم لمناقشة الفرضية الجزئية السابعة و الثامنة و ذلك في حالة ما إذا توافرت مجموعة شروط سنتأكد منها لاحقاً.

5- مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج:

بعد حصولنا على إستجابات أفراد عينة الدراسة على بنود محاور إستبيان الدراسة قمنا بتفريغ هذه الإستجابات في جداول إحصائية بهدف مناقشة فرضيات الدراسة في ضوءها. و فيما يلي نباشر هذه العملية:
و حتى يتسنى لنا مناقشة الفرضية الجزئية الأولى، و الثانية، و الثالثة، ينبغي علينا تحديد قيم الأرباعيات. أي قيمة الأرباعي الأول، و قيمة الأرباعي الثاني، و قيمة الرباعي الثالث، للدرجات الممنوحة للمحددات (المرتبطة بـ محيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) من قبل مديري كل مستوى إداري من المستويات الإدارية الثلاثة.

و عليه، فإن المحددات التي تكون قيمها أقل من قيمة الأرباعي الأول تعتبر محددات ذات أهمية منخفضة لنجاح المديرين في العمل الإداري.

فالأرباعي الأول - كما سبق الإشارة إلى ذلك في محور الأساليب الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضيات - يحدد المستوى المنخفض لدرجات التوزيع التكراري.

أما المحددات التي تكون قيمها تساوي أو أكبر من قيمة الأرباعي الأول و أقل أو تساوي قيمة الأرباعي الثالث، فتعتبر محددات ذات أهمية متوسطة لنجاح المديرين في العمل الإداري، على إعتبار أن الأرباعي الثاني يحدد المستوى المتوسط لدرجات التوزيع التكراري.

في حين أن المحددات التي تكون قيمها أكبر من قيمة الأرباعي الثالث فتعتبر محددات ذات أهمية مرتفعة لنجاح المديرين في العمل الإداري، على إعتبار أن الأرباعي الثالث يحدد المستوى المرتفع لدرجات التوزيع التكراري.

و قبل تحديد قيم الأرباعيات لدرجات المحددات لمديري كل مستوى إداري من المستويات الإدارية الثلاثة، ينبغي علينا الإشارة، أولاً، إلى الخطوات الإحصائية المتبعة في حساب قيم الأرباعيات، و المتمثلة فيما يلي:

(1)- ترصد درجات المحددات و ترتب ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً. و الترتيب المعتمد من قبل الباحث لحساب قيم الأرباعيات في هذه الدراسة هو الترتيب التصاعدي.

(2)- تحسب الحدود الحقيقية لكل درجة من درجات المحددات.

(3)- يحسب تكرار كل درجة من درجات المحددات.

(4)- يحسب التكرار المتجمع التصاعدي لدرجات المحددات، و الذي من خلاله تحدد رتبة الأرباعي الأول، و رتبة الأرباعي الثاني، و رتبة الأرباعي الثالث.

و فيما يلي نستعرض مناقشة هذه الفرضيات الجزئية الثلاثة وفق هذه الخطوات الموضحة في الجدول التالي :

5-1)-مناقشة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها:

إن محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) نجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية.

التكرار المتجمع التصاعدي	التكرار	الحدود الحقيقية للدرجات	درجات المحددات	المحددات.
1	1	48,5 - 47,5	48	(1)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
2	1	63,5 - 62,5	63	(2)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
3	1	66,5 - 65,5	66	(3)- غموض العمل في بعض الأحيان.
4	1	68,5 - 67,5	68	(4)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
5	1	69,5 - 68,5	69	(5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء... إلخ).
6	1	74,5 - 73,5	74	(6)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
7	1	76,5 - 75,5	76	(7)- الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
9	2	81,5 - 80,5	81	(8)- العلاقة الحسنة، بشكل دائم، مع المرؤوسين. (8)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).
11	2	82,5 - 81,5	82	(10)- الإستقرار العائلي. (10)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.
12	1	83,5 - 82,5	83	(12)- توفير السكن.
13	1	84,5 - 83,5	84	(13)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
15	2	85,5 - 84,5	85	(14)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم لـ <input type="checkbox"/> جهد المبذول في العمل. (14)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
18	3	86,5 - 85,5	86	(16)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة. (16)- صعوبة العمل في بعض الأحيان. (16)- تناسب الوظيفة بشكل دائم مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
19	1	89,5 - 88,5	89	(19)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
				(20)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط

22	3	91,5 - 90,5	91	العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد... إلخ). (20)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل. (20)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.
23	1	92,5 - 91,5	92	(23)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.
26	3	94,5 - 93,5	94	(24)- الحرية و الإستقلال بشكل كلي، في بعض الأحيان، في أداء العمل. (24)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل. (24)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
29	3	95,5 - 94,5	95	(27)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة. (27)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم. (27)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.
30	1	96,5 - 95,5	96	(30)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
31	1	98,5 - 97,5	98	(31)- تناسب الراتب المتقاضى، دائما، مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
	مج = .31			

جدول رقم (20) يوضح الخطوات الإحصائية لحساب قيم الأرباعيات لدرجات مديري الإدارة العليا على احددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري.

* - حساب قيمة الأرباعي الأول:

بما أن ترتيب الأرباعي الأول = ن / 4

$$4/31 =$$

إذن ترتيب الأرباعي الأول = 7,75.

و بما أن هذا الترتيب أكبر من التكرار المتجمع التصاعدي 7 و أقل من التكرار المتجمع التصاعدي التالي له 9، فالأرباعي الأول يمتد في الفئة التكرارية المقابلة للتكرار المتجمع 9 أي في الفئة 80,5 - 81,5 بقيمة

$$مقدارها = 7 - 7,75 = 0,75.$$

و بما أن تكرار هذه الفئة = 2 و مداها = 1.

$$7-7,75$$

$$\text{إذن فالأربعي الأول} = 80,5 + 1 \times \frac{\quad}{2}$$

$$.80,87 = 0,37 + 80,5 =$$

$$\text{إذن قيمة الأربعي الأول} = 80,87.$$

* - حساب قيمة الأربعي الثاني:

$$\text{بما أن ترتيب الأربعي الثاني} = 2/ن$$

$$2/31 =$$

$$\text{إذن ترتيب الأربعي الثاني} = 15,5.$$

و بما أن هذا الترتيب أكبر من التكرار المتجمع التصاعدي 15 و أقل من التكرار المتجمع التصاعدي التالي له 18،

فالأربعي الثاني يمتد في الفئة التكرارية المقابلة للتكرار المتجمع 18 أي في الفئة 85,5 - 86,5 بقيمة

$$\text{مقدارها} 15 - 15,5 = 0,5.$$

$$\text{و بما أن تكرار هذه الفئة} = 3 \text{ و مداها} = 1 \cdot 15,5$$

$$15 -$$

$$\text{إذن فالأربعي الثاني} = 85,5 + 1 \times \frac{\quad}{3}$$

$$.85,66 = 0,17 + 85,5 =$$

$$\text{إذن قيمة الأربعي الثاني} = 85,67.$$

* - حساب قيمة الأربعي الثالث:

$$\text{بما أن ترتيب الأربعي الثالث} = 4/ن$$

$$4/31 \times 3 =$$

$$\text{إذن ترتيب الأربعي الثالث} = 23,25.$$

و بما أن هذا الترتيب أكبر من التكرار المتجمع التصاعدي 23 و أقل من التكرار المتجمع التصاعدي التالي له 24،

فالأربعي الثالث يمتد في الفئة التكرارية المقابلة للتكرار المتجمع 26 أي في الفئة 93,5 - 94,5 بقيمة مقدارها

$$23 - 23,25 = 0,25.$$

$$\text{و بما أن تكرار هذه الفئة} = 3 \text{ و مداها} = 1.$$

$$23 - 23,25$$

$$\text{إذن فالأربعي الثالث} = 93,5 + 1 \times \frac{\quad}{3}$$

$$.92,75 = 0,08 + 93,5 =$$

$$\text{إذن قيمة الأربعي الثالث} = 93,58.$$

إذن، و بعد حسابنا لقيم الأرباعيات لدرجات المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) لمديري الإدارة العليا، و بالرجوع إلى الجدول رقم (20) نلاحظ أن المحددات ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري تتحدد في:

(1) - توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري = 48.

(2) - العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء = 63.

(3) - غموض العمل في بعض الأحيان = 66.

(4) - الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة = 68.

(5) - توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء... إلخ) = 69.

(6) - العلاقة الحسنة بشكل دائم مع زملاء = 74.

(7) - الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة = 76.

فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي أقل من قيمة الأرباعي الأول المساوية لـ 80,87.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (07) محددات تنطوي على فئتين هما:

أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (04) محددات و أرقامها هي: 01، 02، 05، 06.

ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (03) محددات و أرقامها هي: 03، 04، 07.

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي:

$$4 \times \frac{100}{7} = 57,14\%$$

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي:

$$3 \times \frac{100}{7} = 42,86\%$$

و تفسير هذه النسب، أن 57,14% من مجموع (07) محددات ذات أهمية منخفضة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 42,86% من مجموع (07) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة العليا للمحددات ذات الأهمية المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري بنسبة 14,28%، أي 57,14% - 42,86% = 14,28%.

أما المحددات ذات الأهمية المتوسطة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري فتحدد في:

- (1)- العلاقة الحسنة، بشكل دائم، مع المرؤوسين = 81.
 - (2)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء) = 81.
 - (3)- الإستقرار العائلي = 82.
 - (4)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة = 82.
 - (5)- توفير السكن = 83.
 - (6)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر = 84.
 - (7)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل = 85.
 - (8)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد = 85.
 - (9)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة = 86.
 - (10)- صعوبة العمل في بعض الأحيان = 86.
 - (11)- تناسب الوظيفة بشكل دائم مع الميول و الإتجاهات و القدرات = 86.
 - (12)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة = 89.
 - (13)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ) = 91.
 - (14)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل = 91.
 - (15)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية = 91.
 - (16)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم = 92.
- فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي تساوي أو أكبر من قيمة الأرباعي الأول المساوية لـ 80,87 و أقل من أو تساوي قيمة الأرباعي الثالث المساوية لـ 93,58.
- و هذه القائمة من المحددات ذات الأهمية المتوسطة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري، البالغ عددها (16) محمدا بدورها تنطوي على فئتين من المحددات هما:
- (أ) - فئة المحددات ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة و عددها (08) محددات و أرقامها هي: 01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08.
- فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي تساوي أو أكبر من قيمة الأرباعي الأول المساوية لـ 80,87 و أقل من قيمة الأرباعي الثاني المساوية لـ 85,67.
- و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (08) محددات تنطوي على فئتين هما:
- أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (06) محددات و أرقامها هي: 01، 02، 03، 05، 06، 08.
- ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (02) محددات و أرقامها هي: 04، 07.
- و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي:

$$6 \\ 8 \\ \% 75 = 100 \times \frac{\quad}{\quad}$$

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي:

$$2 \\ 8 \\ \% 25 = 100 \times \frac{\quad}{\quad}$$

و تفسير هذه النسب، أن 75% من مجموع (08) محددات ذات أهمية متوسطة منخفضة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 25% من مجموع (08) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة العليا للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 50% . أي 75% - 25% = 50% .

(ب) - فئة المحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة و عددها (08) محددات و أرقامها هي: 16،15،14،13،12،11،10،09.

فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي تساوي أو أكبر من قيمة الأرباعي الثاني المساوية لـ 85،67 و أقل من أو تساوي قيمة الأرباعي الثالث المساوية لـ 93،58.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (08) محددات تنطوي على فئتين هما:

أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (02) محددات و أرقامها هي: 15،13.

ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (06) محددات و أرقامها هي: 16،14،12،11،10،09.

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي:

$$2 \\ 8 \\ \% 25 = 100 \times \frac{\quad}{\quad}$$

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي:

$$.75\% = 100 \times \frac{\quad}{8}$$

8

و تفسير هذه النسب، أن 25% من مجموع (08) محددات ذات أهمية متوسطة مرتفعة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 75% من مجموع (08) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة العليا للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيطها بنسبة 50%. أي 75% - 25% = 50% .

أما المحددات ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري فتتحدد في:

(1)- الحرية و الإستقلال بشكل كلي، في بعض الأحيان، في أداء العمل = 94.

(2)- إنجاز مهام مختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل = 94.

(3)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان = 94.

(4)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة = 95.

(5)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم = 95.

(6)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم = 95.

(7)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر = 96.

(8)- تناسب الراتب المتقاضى، دائما، مع متطلبات و حجم العمل المنجز = 98.

فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي أكبر من قيمة الأربعة الثالث المساوية لـ 93,58.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (08) محددات تنطوي على فئتين هما:

أولا: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (03) محددات و أرقامها: 08,07,05.

ثانيا: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (05) محددات و أرقامها هي: 06,04,03,02,01.

و عملا بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة العليا

في العمل الإداري هي:

3

$$.37,5\% = 100 \times \frac{\quad}{8}$$

8

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة العليا العمل

الإداري هي:

5

$$.62,5\% = 100 \times \frac{\quad}{8}$$

و تفسير هذه النسب، أن 37,5% من مجموع (08) محددات ذات أهمية مرتفعة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 62,5% من مجموع (08) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة العليا للمحددات ذات الأهمية المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيطها بنسبة 25%. أي

$$62,5\% - 37,5\% = 25\%$$

إذن، و من خلال تحديدنا لمستويات أهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) الضرورية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري، يمكننا إستخلاص مجموعة نتائج تتمثل فيما يلي:

(1)- وجود إختلافات في أهمية المحددات ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري نتيجة إختلاف درجتها فيما بينها.

(2)- وجود فرق في النسب المثوية لأهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري. و يقدر هذا الفرق - كما سبق توضيحه - بـ 14,28% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة.

(3)- وجود إختلافات في أهمية المحددات ذات الأهمية المتوسطة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري على إعتبار أن هذه المجموعة من المحددات - كما سبق توضيحه - تتوزع على مستويين مختلفين في الأهمية هما:

(أ) - مستوى ذو أهمية متوسطة منخفضة.

(ب) - مستوى ذو أهمية متوسطة مرتفعة.

و هذه الإختلافات الموجودة في أهمية هذه المجموعة من المحددات تتجلى، أيضا، من خلال درجتها المختلفة عن بعضها البعض، بإستثناء المحددات:

* - العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.

* - إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء)، اللذان لهما نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري على إعتبار أن لهما نفس الدرجة المساوية لـ (81) و وجودهما، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية متوسطة منخفضة.

* - الإستقرار العائلي.

* - الشعور الدائم بإحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة، اللذان لهما نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري على إعتبار أن لهما نفس الدرجة المساوية لـ (82) و وجودهما، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية متوسطة منخفضة.

- * - إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
- * - وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد، اللذان هما نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري على إعتبار أن لهما نفس الدرجة المساوية لـ (85) و وجودهما، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية متوسطة منخفضة.
- * - فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- * - صعوبة العمل في بعض الأحيان.
- * - تناسب الوظيفة بشكل دائم مع الميول و الإتجاهات و القدرات، التي لها نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري على إعتبار أن لها نفس الدرجة المساوية لـ (86) و وجودها، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية متوسطة مرتفعة.
- * - توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
- * - الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
- * - القيام، دوريا، بدورات تدريبية، التي لها نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري على إعتبار أن لها نفس الدرجة المساوية لـ (91) و وجودها، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية متوسطة مرتفعة.
- 4- وجود فرق في النسب المثوية لأهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري. و يقدر هذا الفرق - كما سبق توضيحه - بـ 50% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة.
- 5- وجود فرق في النسب المثوية لأهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري. و يقدر هذا الفرق - كما سبق توضيحه - بـ 50% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.
- 6- وجود إختلافات في أهمية المحددات ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري نتيجة إختلاف درجتها فيما بينها بإستثناء المحددات:
- * - الحرية و الإستقلال بشكل كلي، في بعض الأحيان، في أداء العمل.
- * - إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
- * - المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان، التي لها نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري على إعتبار أن لها نفس الدرجة المساوية لـ (94).
- * - فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
- * - توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.

*- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم، التي لها نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري على إعتبار أن لها نفس الدرجة المساوية لـ (95).

(7)- وجود فرق في النسب المتوية لأهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري. و يقدر هذا الفرق - كما سبق توضيحه - بـ 25% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.

إذن، و بناء على هذه النتائج المحصل عليها نتبين وجود إختلافات في مستويات الأهمية النسبية للمحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) الضرورية لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري.

فهذه المحددات تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية. فقد أكدت نتائج هذه الدراسة - كما سبق توضيحه - وجود محددات ذات أهمية منخفضة، و محددات ذات أهمية متوسطة (منخفضة، مرتفعة)، و محددات ذات أهمية مرتفعة لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري، و عليه يمكننا القول أن هذه الفرضية قد تحققت.

5-2)- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:

إن محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) نجاح مديري الوسطي في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية.

التكرار المتجمع التصاعدي	التكرار	الحدود الحقيقية للدرجات	درجات المحددات	المحددات.
1	1	99,5 - 98,5	99	(1)- غموض العمل في بعض الأحيان.
2	1	139,5 - 138,5	139	(2)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).
3	1	148,5 - 147,5	148	(3)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.
4	1	162,5 - 161,5	162	(4)- الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
5	1	166,5 - 165,5	166	(5)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.
6	1	180,5 - 179,5	180	(6)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
7	1	185,5 - 184,5	185	(7)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.
8	1	187,5 - 186,5	187	(8)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
9	1	190,5 - 189,5	190	(9)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.
10	1	193,5 - 192,5	193	(10)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
11	1	194,5 - 193,5	194	(11)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء... إلخ).
12	1	196,5 - 195,5	196	(12)- الإستقرار العائلي.
13	1	202,5 - 201,5	202	(13)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
14	1	203,5 - 202,5	203	(14)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
15	1	204,5 - 203,5	204	(15)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.
16	1	205,5 - 204,5	205	(16)- تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
17	1	207,5 - 206,5	207	(17)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
19	2	208,5 - 207,5	208	(18)- الحرية و الإستقلال بشكل كلي، في بعض الأحيان، في أداء العمل. (18)- توفير السكن.
				(20)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد. (20)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.

24	5	209,5 - 208,5	209	(20)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة. (20)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة. (20)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
25	1	212,5 - 211,5	212	(25)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
27	2	218,5 - 217,5	218	(26)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر. (26)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
28	1	219,5 - 218,5	219	(28)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.
29	1	222,5 - 221,5	222	(29)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.
30	1	225,5 - 224,5	225	(30)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
31	1	228,5 - 227,5	228	(31)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
	مج =31.			

جدول رقم (21) يوضح الخطوات الإحصائية لحساب قيم الأربعيات
لدرجات مديري الإدارة الوسطي على المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها)
الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري.

* - حساب قيمة الأرباعي الأول:

بما أن ترتيب الأرباعي الأول = ن / 4

$$4/31 =$$

إذن ترتيب الأرباعي الأول = 7,75.

و بما أن هذا الترتيب أكبر من التكرار المتجمع التصاعدي 7 و أقل من التكرار المتجمع التصاعدي التالي له 8،
فالأرباعي الأول يمتد في الفئة التكرارية المقابلة للتكرار المتجمع 8 أي في الفئة 186,5 - 187,5 بقيمة

مقدارها 7 - 7,75 = 0,75.

و بما أن تكرار هذه الفئة = 1 و مداها = 1.

$$7 - 7,75$$

إذن فالأرباعي الأول = 186,5 + 1 x

$$.187,25 = 0,75 + 186,5 =$$

إذن قيمة الأرباعي الأول = 187,25.

* - حساب قيمة الأرباعي الثاني:

بما أن ترتيب الأرباعي الثاني = $2/n$

$$2/31 =$$

إذن ترتيب الأرباعي الثاني = 15,5.

و بما أن هذا الترتيب أكبر من التكرار المتجمع التصاعدي 15 و أقل من التكرار المتجمع التصاعدي التالي له 16،

فالأرباعي الثاني يمتد في الفئة التكرارية المقابلة للتكرار المتجمع 16 أي في الفئة 204,5 - 205,5 بقيمة مقدارها

$$.1 = 15 - 15,5$$

و بما أن تكرار هذه الفئة = 1 و مداها = 1.

$$15 - 15,5$$

إذن فالأرباعي الثاني = $204,5 + \frac{1}{1} \times$

$$1$$

$$.205 = 0,5 + 204,5 =$$

إذن قيمة الأرباعي الثاني = 205.

* - حساب قيمة الأرباعي الثالث:

بما أن ترتيب الأرباعي الثالث = $4/n$

$$4/31 \times 3 =$$

إذن ترتيب الأرباعي الثالث = 23,25.

و بما أن هذا الترتيب أكبر من التكرار المتجمع التصاعدي 19 و أقل من التكرار المتجمع التصاعدي التالي له 24،

فالأرباعي الثالث يمتد في الفئة التكرارية المقابلة للتكرار المتجمع 24 أي في الفئة 208,5 - 209,5 بقيمة مقدارها

$$.4,25 = 19 - 23,25$$

و بما أن تكرار هذه الفئة = 5 و مداها = 1.

$$19 - 23,25$$

إذن فالأرباعي الثالث = $208,5 + \frac{1}{5} \times$

$$5$$

$$.209,35 = 0,85 + 208,5 =$$

إذن قيمة الأرباعي الثالث = 209,35.

إذن، و بعد حسابنا لقيم الأرباعيات لدرجات المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) لمديري الإدارة

الوسطي، و بالرجوع إلى الجدول رقم (21) نلاحظ أن المحددات ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة

الوسطي في العمل الإداري تتحدد في:

$$(1) - غموض العمل في بعض الأحيان = 99.$$

(2)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمر العمل و العمال على السواء) = 139.

(3)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين = 148.

(4)- الشعور الدائم باحترام زملاء الممنوح من قبل الوظيفة = 162.

(5)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة = 166.

(6)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع زملاء = 180.

(7)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهود المبذول في العمل = 185.

(8)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري = 187.

فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي أقل من قيمة الأربعة الأول المساوية لـ 187,25.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (08) محددات تنطوي على فئتين هما:

أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (04) محددات و أرقامها هي: 08,06,03,02.

ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (04) محددات و أرقامها هي: 07,05,04,01.

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الوسطي

في العمل الإداري هي:

$$4 \\ 8 \\ 100 \times \frac{4}{8} = 50\%$$

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الوسطي

العمل الإداري هي:

$$4 \\ 8 \\ 100 \times \frac{4}{8} = 50\%$$

و تفسير هذه النسب، أن 50% من مجموع (08) محددات ذات أهمية منخفضة لنجاح مديري الإدارة الوسطي

في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 50% من مجموع (08) هي محددات مرتبطة

بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة الوسطي للمحددات ذات الأهمية المنخفضة الضرورية لنجاحهم

في العمل الإداري تؤكد تساوي النسب المئوية لأهمية كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة

و نظيرتها المرتبطة بمحتواها و المقدرة بـ 50% لكل منهما.

أما المحددات ذات الأهمية المتوسطة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري فتتحدد في:

(1)- صعوبة العمل في بعض الأحيان = 190.

(2)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء = 193.

(3)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء... إلخ) = 194.

(4)- الإستقرار العائلي = 196.

(5)- الشعور الدائم بإحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة = 202.

(6)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان = 203.

(7)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية = 204.

(8)- تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات = 205.

(9)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل = 207.

(10)- الحرية و الإستقلال بشكل كلي، في بعض الحيات، في أداء العمل = 208.

(11)- توفير السكن = 208.

(12)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد = 209.

(13)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة = 209.

(14)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة = 209.

(15)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة = 209.

(16)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر = 209.

فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي تساوي أو أكبر من قيمة الأرباعي الأول المساوية لـ 187,25 و أقل من

أو تساوي قيمة الأرباعي الثالث المساوية لـ 209,35.

و هذه القائمة من المحددات ذات الأهمية المتوسطة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري، البالغ

عددها (16) محددات بدورها تنطوي على فئتين من المحددات هما:

(أ) - فئة المحددات ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة و عددها (07) محددات و أرقامها هي:

.07،06،05،04،03،02،01

فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي تساوي أو أكبر من قيمة الأرباعي الأول المساوية لـ 187,25 و أقل من

قيمة الأرباعي الثاني المساوية لـ 205.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (07) محددات تنطوي على فئتين هما:

أولا: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (04) محددات و أرقامها هي: .07،04،03،02

ثانيا: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (03) محددات و أرقامها هي: .06،05،01

و عملا بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة لنجاح مديري الإدارة

الوسطي في العمل الإداري هي:

$$4 \\ \%57,14 = 100 \times \frac{\quad}{7}$$

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الوسطي العمل الإداري هي:

$$3 \\ \% 42,86 = 100 \times \frac{\quad}{7}$$

و تفسير هذه النسب، أن 57,14% من مجموع (07) محددات ذات أهمية متوسطة منخفضة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 42,86% من مجموع (07) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة الوسطي للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 14,28% أي 57,14% - 42,86% = 14,28%.

(ب) - فئة المحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة و عددها (09) و أرقامها هي: 16,15,14,13,12,11,10,09,08.

فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي تساوي أو أكبر من قيمة الأرباعي الثاني المساوية لـ 205 و أقل من أو تساوي قيمة الأرباعي الثالث المساوية لـ 209,35.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (09) محددات تنطوي على فئتين هما:

أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (03) محددات و أرقامها هي: 16,12,11.

ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (06) محددات و أرقامها هي: 15,14,13,10,09,08.

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري هي:

$$3 \\ \%33,33 = 100 \times \frac{\quad}{9}$$

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري هي:

$$6 \\ \%66,67 = 100 \times \frac{\quad}{9}$$

و تفسير هذه النسب، أن 33,33% من مجموع (09) محددات ذات أهمية متوسطة مرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 66,67% من مجموع (09) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة الوسطي للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيطها بنسبة 33,34% أي 33,33% - 66,67% = 33,34% .

أما المحددات ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري فتتحدد في:

- (1)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم = 212.
 - (2)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر = 218.
 - (3)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ) = 218.
 - (4)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم = 219.
 - (5)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم = 222.
 - (6)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل = 225.
 - (7)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز = 228.
- فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي أكبر من قيمة الأرباعي الثالث المساوية 209,35.
- و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (07) محددات تنطوي على فئتين هما:
- أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (04) محددات و أرقامها هي: 07,03,02,01.
- ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (03) محددات و أرقامها هي: 06,05,04.
- و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري هي:

$$4 \\ 7 \\ \% 57,14 = 100 \times \frac{4}{7}$$

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري هي:

$$3 \\ 7 \\ \% 42,86 = 100 \times \frac{3}{7}$$

و تفسير هذه النسب، أن 57,14% من مجموع (07) محددات ذات أهمية مرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 42,86% من مجموع (07) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة الوسطي للمحددات ذات الأهمية المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 14,28%. أي $57,14\% - 42,86\% = 14,28\%$.

إذن، و من خلال تحديدنا لمستويات أهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) الضرورية لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري، يمكننا إستخلاص مجموعة نتائج تتمثل فيما يلي:

1- وجود إختلافات في أهمية المحددات ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري نتيجة إختلاف درجتها فيما بينها.

2- عدم وجود فرق في النسب المثوية لأهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري. فكلما النسبتين تقدران - كما سبق توضيحه - بـ 50%.

3- وجود إختلافات في أهمية المحددات ذات الأهمية المتوسطة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري على إعتبار أن هذه المجموعة من المحددات - كما سبق توضيحه - تتوزع على مستويين مختلفين في الأهمية هما:

أ- مستوى ذو أهمية متوسطة منخفضة.

ب- مستوى ذو أهمية متوسطة مرتفعة.

و هذه الإختلافات الموجودة في أهمية هذه المجموعة من المحددات تتجلى، أيضا، من خلال درجتها المختلفة عن بعضها البعض بإستثناء المحددات:

* - الحرية و الإستقلال بشكل كلي، في بعض الأحيان، في أداء العمل.

* - توفير السكن، اللذان لهما نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري على إعتبار أن لهما نفس الدرجة المساوية لـ (208) و وجودهما، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية متوسطة مرتفعة.

* - وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.

* - فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.

* - فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.

* - فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.

* - توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر، التي لها نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري على إعتبار أن لها نفس الدرجة المساوية لـ (209) و وجودها، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية متوسطة مرتفعة.

4- وجود فرق في النسب المتوية لأهمية المحددات (المرتبطة.محيط الوظيفة و المرتبطة.محتواها) ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري. و يقدر هذا الفرق - كما سبق توضيحه - بـ 14,28% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة.محيط الوظيفة.

5- وجود فرق في النسب المتوية لأهمية المحددات (المرتبطة.محيط الوظيفة و المرتبطة.محتواها) ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري. و يقدر هذا الفرق - كما سبق توضيحه - بـ 33,34% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة.محتوى الوظيفة.

6- وجود إختلافات في أهمية المحددات ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري نتيجة إختلاف درجتها فيما بينها بإستثناء المحددات:

* - منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.

* - توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ)، اللذان لهما نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري على إعتبار أن لهما نفس الدرجة المساوية لـ(218) و وجودهما، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية مرتفعة.

2- وجود فرق في النسب المتوية لأهمية المحددات (المرتبطة.محيط الوظيفة و المرتبطة.محتواها) ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري. و يقدر هذا الفرق - كما سبق توضيحه - بـ 14,28% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة.محيط الوظيفة.

إذن، و بناء على هذه النتائج المحصل عليها تبين وجود إختلافات في مستويات الأهمية النسبية للمحددات (المرتبطة.محيط الوظيفة و المرتبطة.محتواها) الضرورية لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري.

فهذه المحددات تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية. فقد أكدت نتائج هذه الدراسة - كما سبق توضيحه - وجود محددات ذات أهمية منخفضة، و محددات ذات أهمية متوسطة (منخفضة، مرتفعة)، و محددات ذات أهمية مرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي في العمل الإداري، و عليه يمكننا القول أن هذه الفرضية قد تحققت.

3-5)- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها:

إن محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) نجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية.

التكرار المتجمع التصاعدي	التكرار	الحدود الحقيقية للدرجات	درجات المحددات	المحددات
1	1	108,5 - 107,5	108	1- غموض العمل في بعض الأحيان.
3	2	109,5 - 108,5	109	2- صعوبة العمل في بعض الأحيان. 2- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
4	1	111,5 - 110,5	111	4- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
5	1	112,5 - 111,5	112	5- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.
6	1	113,5 - 112,5	113	6- الحرية و الإستقلال بشكل كلي، في بعض الأحيان، في أداء العمل.
9	3	116,5 - 115,5	116	7- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة. 7- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة. 7- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
12	3	119,5 - 118,5	119	10- الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة. 10- القيام، دوريا، بدورات تدريبية. 10- الشعور الدائم باحترام الرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.
13	1	120,5 - 119,5	120	13- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
15	2	124,5 - 123,5	124	14- تناسب الوظيفة بشكل دائم مع الميول و الإتجاهات و القدرات. 14- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
16	1	125,5 - 124,5	125	15- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤوسين.
17	1	142,5 - 141,5	142	17- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
18	1	145,5 - 144,5	145	18- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء... إلخ).
19	1	146,5 - 145,5	146	19- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
20	1	149,5 - 148,5	149	20- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام

				بأمور العمل و العمال على السواء) .
21	1	150,5 - 149,5	150	(21)-العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
23	2	153,5 - 152,5	153	(22)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم. (22)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
26	3	154,5 - 153,5	154	(24)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ). (24)- الإستقرار العائلي. (24)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم .
28	2	155,5 - 154,5	155	(27)- توفير السكن. (27)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.
30	2	156,5 - 155,5	156	(29)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل. (29)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.
31	1	158,5 - 157,5	158	(31)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
	مج = .31			

جدول رقم (22) يوضح الخطوات الإحصائية لحساب قيم الأرباعيات
لدرجات مديري الإدارة الدنيا على المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها)
الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري.

* - حساب قيمة الأرباعي الأول:

بما أن ترتيب الأرباعي الأول = ن / 4

$$4/31 =$$

إذن ترتيب الأرباعي الأول = 7,75.

و بما أن هذا الترتيب أكبر من التكرار المتجمع التصاعدي 6 و أقل من التكرار المتجمع التصاعدي التالي له 9،
فالأرباعي الأول يمتد في الفئة التكرارية المقابلة للتكرار المتجمع 9 أي في الفئة 115,5 - 116,5 بقيمة

$$\text{مقدارها } 7,75 - 6 = 1,75 .$$

و بما أن تكرار هذه الفئة = 3 و مداها = 1.

$$6 - 7,75$$

$$\text{إذن فالأرباعي الأول} = 115,5 + \frac{1 \times}{3}$$

3

$$= 115,5 + 0,58 = 116,08$$

إذن قيمة الأرباعي الأول = 116,08.

* - حساب قيمة الأرباعي الثاني:

بما أن ترتيب الأرباعي الثاني = $2/n$

$$2/31 =$$

إذن ترتيب الأرباعي الثاني = 15,5.

و بما أن هذا الترتيب أكبر من التكرار المتجمع التصاعدي 15 و أقل من التكرار المتجمع التصاعدي التالي له 16،

فالأرباعي الثاني يمتد في الفئة التكرارية المقابلة للتكرار المتجمع 16 أي في الفئة 124,5 - 125,5 بقيمة

$$مقدارها 15 - 15,5 = 0,5.$$

و بما أن تكرار هذه الفئة = 1 و مداها = 1.

$$15 - 15,5$$

إذن فالأرباعي الثاني = $124,5 + \frac{1}{1} \times 0,5 =$

$$125 = 0,5 + 124,5 =$$

إذن قيمة الأرباعي الثاني = 125.

* - حساب قيمة الأرباعي الثالث:

بما أن ترتيب الأرباعي الثالث = $3/n$

$$4/31 \times 3 =$$

إذن ترتيب الأرباعي الثالث = 23,25.

و بما أن هذا الترتيب أكبر من التكرار المتجمع التصاعدي 23 و أقل من التكرار المتجمع التصاعدي التالي له 25،

فالأرباعي الثالث يمتد في الفئة التكرارية المقابلة للتكرار المتجمع 26 أي في الفئة 153,5 - 154,5 بقيمة مقدارها

$$23 - 23,25 = 0,25.$$

و بما أن تكرار هذه الفئة = 3 و مداها = 1.

$$23 - 23,25$$

إذن فالأرباعي الثالث = $153,5 + \frac{1}{3} \times 0,25 =$

$$153,58 = 0,08 + 153,5 =$$

إذن قيمة الأرباعي الثالث = 153,58.

إذن، و بعد حسابنا لقيم الأرباعيات لدرجات المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) لمديري الإدارة

الدنيا، و بالرجوع إلى الجدول رقم (22) نلاحظ أن المحددات ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الدنيا

في العمل الإداري تتحدد في:

$$(1) - غموض العمل في بعض الأحيان = 108.$$

- (2)- صعوبة العمل في بعض الأحيان = 109.
- (3)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان = 109.
- (4)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري = 111.
- (5)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع زملاء = 112.
- (6)- الحرية و الإستقلال بشكل كلي، في بعض الأحيان، في أداء العمل = 113.
- (7)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة = 116.
- (8)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة = 116.
- (9)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل = 116.
- فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي أقل من قيمة الأربعة الأول المساوية لـ 116,08.
- و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (09) محددات تنطوي على فئتين هما:
- أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (02) محددات و أرقامها هي: 05,04.
- ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (07) محددات و أرقامها هي:
- 09,08,07,06,03,02,01.
- و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي:

$$22,22\% = 100 \times \frac{2}{9}$$

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي:

$$77,78\% = 100 \times \frac{7}{9}$$

و تفسير هذه النسب، أن 22,22% من مجموع (09) محددات ذات أهمية منخفضة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 77,78% من مجموع (09) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة الدنيا للمحددات ذات الأهمية المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيطها بنسبة 55,56%. أي = 55,56%.

77,78% - 22,22%

أما المحددات ذات الأهمية المتوسطة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري فتتحدد في:

(1)- الشعور الدائم باحترام زملاء الممنوح من قبل الوظيفة = 119.

- (2)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية = 119.
- (3)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة = 119.
- (4)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل = 120.
- (5)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد = 124.
- (6)- تناسب الوظيفة بشكل دائم مع الميول و الإتجاهات و القدرات = 124.
- (7)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين = 125.
- (8)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة = 142.
- (9)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء... إلخ) = 145.
- (10)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة = 146.
- (11)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء) = 149.
- (12)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء = 150.
- (13)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم = 153.
- (14)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر = 153.
- فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي تساوي أو أكبر من قيمة الأرباعي الأول المساوية لـ 116,08 و أقل من أو تساوي قيمة الأرباعي الثالث المساوية لـ 153,58.
- و هذه القائمة من المحددات ذات الأهمية المتوسطة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري، البالغ عددها (14) محددًا بدورها تنطوي على فئتين من المحددات هما:

أ) - فئة المحددات ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة و عددها (06) و أرقامها هي: 01,02,03,04,05,06.

فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي تساوي أو أكبر من قيمة الأرباعي الأول المساوية لـ 116,08 و أقل من قيمة الأرباعي الثاني المساوية لـ 125.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (06) محددات تنطوي على فئتين هما:

أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (02) محددات و أرقامها هي: 02,05.

ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (04) محددات و هي: 01,03,04,06.

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي:

$$2 \\ 6 \\ \% 33,33 = 100 \times \frac{\quad}{\quad}$$

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الدنيا العمل الإداري هي:

$$4 \\ 6 \\ 66,67\% = 100 \times \frac{4}{6}$$

و تفسير هذه النسب، أن 33,33% من مجموع (06) محددات ذات أهمية متوسطة منخفضة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 66,67% من مجموع (06) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة الدنيا للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيطها بنسبة 33,34% . أي .

$$66,67\% - 33,33\% = 33,34\%$$

(ب)- فئة المحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة و عددها (08) محددات و أرقامها هي: 14,13,12,11,10,09,08,07.

فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي تساوي أو أكبر من قيمة الأرباعي الثاني المساوية لـ 125 و أقل من أو تساوي قيمة الأرباعي الثالث المساوية لـ 153,58.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (08) محددات تنطوي على فئتين هما:

أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (06) محددات و أرقامها هي: 14,13,12,11,09,07.

ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (02) محددات و أرقامها هي: 10,08.

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي:

$$6 \\ 8 \\ 75\% = 100 \times \frac{6}{8}$$

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الدنيا العمل الإداري هي:

$$2 \\ 8 \\ 25\% = 100 \times \frac{2}{8}$$

و تفسير هذه النسب، أن 75% من مجموع (08) محددات ذات أهمية متوسطة مرتفعة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 25% من مجموع (08) هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة الدنيا للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 50%. أي .

$$75\% - 25\% = 50\%$$

أما المحددات ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري فتتحدد في:

(1)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ) = 154.

(2)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم = 154.

(3)- الإستقرار العائلي = 154.

(4)- توفير السكن = 155.

(5)- الثقة العالية بنفس بشكل دائم = 155.

(6)- إعتراف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل = 156.

(7)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر = 156.

(8)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز = 158.

فقيمة كل محدد من هذه المحددات هي أكبر من قيمة الأرباعي الثالث المساوية لـ 153,58.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (08) محددات تنطوي على فئتين هما:

أولاً: فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (05) محددات و أرقامها هي: 08,07,04,03,01.

ثانياً: فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (03) محددات و أرقامها هي: 06,05,02.

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الدنيا

في العمل الإداري هي:

5

$$62,5\% = 100 \times \frac{5}{8}$$

8

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الدنيا العمل

الإداري هي:

3

$$37,5\% = 100 \times \frac{3}{8}$$

8

و تفسير هذه النسب، أن 62,5% من مجموع (08) محددات ذات أهمية مرتفعة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في

العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 37,5% من مجموع (08) هي محددات مرتبطة

بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة الدنيا للمحددات ذات الأهمية المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 25%. أي = 25% .

62,5% - 37,5%

إذن، و من خلال تحديدنا لمستويات أهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) الضرورية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري، يمكننا إستخلاص مجموعة نتائج تتمثل فيما يلي:

(1)- وجود إختلافات في أهمية المحددات ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري نتيجة إختلاف درجتها فيما بينها بإستثناء المحددات:

* - صعوبة العمل في بعض الأحيان.

* - المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان، اللذان لهما نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري على إعتبار أن لهما نفس الدرجة المساوية لـ (109).

* - فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.

* - فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.

* - الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل، التي لها نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري على إعتبار أن لها نفس الدرجة المساوية لـ (116).

(2)- وجود فرق في النسب المئوية لأهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري. و يقدر هذا الفرق - كما سبق توضيحه - بـ 55,56% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.

(3)- وجود إختلافات في أهمية المحددات ذات الأهمية المتوسطة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري على إعتبار أن هذه المجموعة من المحددات - كما سبق توضيحه - تتوزع على مستويين مختلفين في الأهمية هما:

(أ) - مستوى ذو أهمية متوسطة منخفضة.

(ب) - مستوى ذو أهمية متوسطة مرتفعة.

و هذه الإختلافات الموجودة في أهمية هذه المجموعة من المحددات تتجلى، أيضا، من خلال درجتها المختلفة عن بعضها البعض، بإستثناء المحددات:

* - الشعور الدائم بإحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.

* - القيام، دوريا، بدورات تدريبية.

* - الشعور الدائم بإحترام الرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة، التي لها نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري على إعتبار أن لها نفس الدرجة المساوية لـ (119)، و وجودها، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية متوسطة منخفضة.

* - وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.

* - تناسب الوظيفة المشغولة دائما مع الميول و الإتجاهات و القدرات، اللذان لهما نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري على إعتبار أن لهما نفس الدرجة المساوية لـ (124)، و وجودهما، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية متوسطة منخفضة.

* - توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.

* - توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر، اللذان لهما نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري على إعتبار أن لهما نفس الدرجة المساوية لـ (153)، و وجودهما، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية متوسطة مرتفعة.

4- وجود فرق في النسب المئوية لأهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري. و يقدر هذا الفرق - كما سبق توضيحه - بـ 33,34% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.

5- وجود فرق في النسبة المئوية لأهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري. و يقدر هذا الفرق - كما سبق توضيحه - بـ 50% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة.

6- وجود إختلافات في أهمية المحددات ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري نتيجة إختلاف درجتها فيما بينها بإستثناء المحددات:

* - توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).

* - الإستقرار العائلي.

* - الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم. التي لها نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري على إعتبار أن لها نفس الدرجة المساوية لـ (154)، و وجودها، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية مرتفعة .

* - توفير السكن .

* - الثقة العالية بالنفس بشكل دائم، اللذان لهما نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري على إعتبار أن لهما نفس الدرجة المساوية لـ (155)، و وجودهما، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية مرتفعة .

* - إعترا ف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل.

* - منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر، اللذان لهما نفس الأهمية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري على إعتبار أن لهما نفس الدرجة المساوية لـ (156)، و وجودهما، أيضا، في نفس المستوى من الأهمية هو مستوى ذو أهمية مرتفعة .

7- وجود فرق في النسب المثوية لأهمية المحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري. و يقدر هذا الفرق - كما سبق توضيحه - بـ 25% و ذلك لصالح فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة.

إذن، و بناء على هذه النتائج المحصل عليها تبين وجود إختلافات في مستويات الأهمية النسبية للمحددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و المرتبطة بمحتواها) الضرورية لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري.

فهذه المحددات تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية. فقد أكدت نتائج هذه الدراسة - كما سبق توضيحه - وجود محددات ذات أهمية منخفضة، و محددات ذات أهمية متوسطة (منخفضة، مرتفعة)، و محددات ذات أهمية مرتفعة لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري، و عليه يمكننا القول أن هذه الفرضية قد تحققت.

و زيادة على هذه النتائج، السالفة الذكر، التي أسفرت عنها هذه الدراسة فيما يتعلق بمناقشتنا للفرضيات الجزئية الثلاثة الأولى المتعلقة بتحديد مستويات أهمية محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) لنجاح مديري الإدارة العليا، و مديري الإدارة الوسطي، و مديري الإدارة الدنيا في العمل، فإن هذه الدراسة، ودائما في نفس السياق، قد أسفرت، أيضا، على مجموعة نتائج تتمثل في وجود عناصر إتفاق و عناصر إختلاف بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في تحديدهم لمستويات أهمية محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) لنجاحهم في العمل الإداري.

و الجدول التالي رقم (23) يوضح عناصر الإتفاق و عناصر الإختلاف الموجودة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة في تحديدهم لمستويات أهمية محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) لنجاحهم في العمل الإداري.

حيث:

ن: تعني أهمية منخفضة، و ت.ن: تعني أهمية متوسطة منخفضة، و ت.ر: تعني أهمية متوسطة مرتفعة.
و ر: تعني أهمية مرتفعة.

التعليق على الجدول رقم (23):

من خلال هذا الجدول نلاحظ:

أولاً: أن عناصر الإتفاق الموجودة بين مديري المستويات الإداري الثلاثة (العليا، و الوسطي، و الدنيا) في تحديدهم لمستويات أهمية محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) نجاحهم في العمل الإداري تتحدد فيما يلي:

أ- بالنسبة لمديري الإدارة العليا مع نظرائهم في الإدارة الوسطي:

* - إتفاق مديري الإدارة العليا مع نظرائهم في الإدارة الوسطي على أن:

(1) - الإستقرار العائلي، هو محدد ذو أهمية منخفضة لنجاحهم في العمل الإداري. و هذا المحدد هو من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مما يعني أن عملية تحديد مديري العليا و نظرائهم في الإدارة الوسطي للمحددات ذات الأهمية المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 100%.

* - إتفاق مديري الإدارة العليا مع نظرائهم في الإدارة الوسطي على أن:

(1) - فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة
(2) - تناسب الوظيفة بشكل دائم مع الميول و الإتجاهات و القدرات، هما محددان ذو أهمية متوسطة مرتفعة لنجاحهم في العمل الإداري. و هذان المحددان هما من فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مما يعني أن عملية تحديد مديري العليا و نظرائهم في الإدارة الوسطي للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيطها بنسبة 100%.

* - إتفاق مديري الإدارة العليا مع نظرائهم في الإدارة الوسطي على أن:

(1) - توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم، هو محدد ذو أهمية مرتفعة لنجاحهم في العمل الإداري. و هذا المحدد هو من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مما يعني أن عملية تحديد مديري العليا و نظرائهم في الإدارة الوسطي للمحددات ذات الأهمية المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 100%.

ب- بالنسبة لمديري الإدارة العليا مع نظرائهم في الإدارة الدنيا:

* - إتفاق مديري الإدارة العليا مع نظرائهم في الإدارة الدنيا على أن:

(1) - وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.

(2)- الشعور الدائم باحترام الرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة، هي محددات ذات أهمية متوسطة منخفضة لنجاحهم في العمل الإداري.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها محددين تنطوي على فئتين هما:

(أ)- فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها محدد واحد و رقمه هو: 01.

(ب)- فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها محدد و رقمه هو: 02.

و عملا بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة من مجموع المحددات ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة

لنجاح مديري الإدارة العليا ونظرائهم في الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي:

1

$$.50 = 100 \times \frac{1}{2}$$

2

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة من مجموع المحددات ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة

لنجاح مديري الإدارة العليا ونظرائهم في الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي:

1

$$.50 = 100 \times \frac{1}{2}$$

2

و تفسير هذه النسب، أن 50% من مجموع المحددين ذات أهمية متوسطة منخفضة لنجاح مديري الإدارة العليا

و نظرائهم في الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 50% هي محددات

مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري العليا و نظرائهم في الإدارة الدنيا للمحددات ذات الأهمية المتوسطة

المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد تساوي النسب المئوية لأهمية كل من المحددات المرتبطة بمحيط

الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتواها و المقدرة بـ 50% لكل منهما.

Ä- بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي مع نظرائهم في الإدارة الدنيا:

*- إتفاق مديري الإدارة الوسطي مع نظرائهم في الإدارة الدنيا على أن:

(1)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية، هو محدد ذو أهمية متوسطة منخفضة لنجاحهم في العمل الإداري. و هذا المحدد

هو من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مما يعني أن عملية تحديد مديري الإدارة الوسطي و نظرائهم في الإدارة

الدنيا للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة

بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 100%.

*- إتفاق مديري الإدارة الوسطي مع نظرائهم في الإدارة الدنيا على أن:

(1)- الثقة العالية بنفس بشكل دائم.

(2)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).

(3)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.

(4)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر، هي محددات ذات أهمية مرتفعة لنجاحهم في العمل الإداري. و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (04) محددات تنطوي على فئتين هما:

(أ) - فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (03) محددات و أرقامها هي: 04،03،02.

(ب) - فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها محدد واحد ورقمه هو: 01.

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة من مجموع المحددات ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي ونظرائهم في الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي:

3

$$.75 = 100 \times \frac{3}{4}$$

4

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة من مجموع المحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي ونظرائهم في الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي:

1

$$.25 = 100 \times \frac{1}{3}$$

3

و تفسير هذه النسب، أن 75% من مجموع المحددات ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري الإدارة الوسطي و نظرائهم في الإدارة الدنيا في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 25% هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري الإدارة الوسطي و نظرائهم في الإدارة الدنيا للمحددات ذات الأهمية المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 50%، أي 75% - 25% = 50%.

Ä- بالنسبة لمديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا):

* - إتفاق مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) على أن:

(1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الزملاء.

(2)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.

(3)- غموض العمل في بعض الأحيان.

(4)- الشعور الدائم بإحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة، هي محددات ذات أهمية منخفضة لنجاحهم في العمل الإداري.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (04) محددات تنطوي على فئتين هما:

أ- فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (02) محددات و أرقامهما هي: 02،01.

ب- فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها (02) محددات و أرقامهما هي: 04،03.

و عملاً بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة من مجموع المحددات ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري

المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) في العمل الإداري هي:

2

$$.50 = 100 \times \frac{2}{4}$$

4

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة من مجموع المحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة

لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) في العمل الإداري هي:

2

$$.50 = 100 \times \frac{2}{4}$$

4

و تفسير هذه النسب، أن 50% من مجموع (04) المحددات ذات الأهمية المنخفضة لنجاح مديري المستويات

الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 50%

هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) للمحددات ذات الأهمية

المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد تساوي النسب المئوية لأهمية كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و

نظيرتها المرتبطة بمحتواها و المقدرة بـ 50% لكل منهما.

*- إتفاق مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) على أن:

1- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة، هو محدد ذو أهمية متوسطة مرتفعة

لنجاحهم في العمل الإداري. و هذا المحدد هو من فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مما يعني أن عملية تحديد

مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة الضرورية

لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيطها

بنسبة 100%.

*- إتفاق مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) على أن:

1- تناسب الراتب المتقاضى، دائماً، مع متطلبات و حجم العمل المنجز.

2- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم، هي محددات ذات أهمية مرتفعة لنجاحهم في العمل الإداري.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها محددتين تنطوي على فئتين هما:

أ- فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها محدد واحد و رقمه هو: 01.

(ب) - فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها محدد و رقمه هو: 02.

و عملا بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة من مجموع المحددات ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري

المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) في العمل الإداري هي:

$$1 \\ 2 \\ 100 \times \frac{1}{2} = 50 \% .$$

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة من مجموع المحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة

لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) في العمل الإداري هي:

$$1 \\ 2 \\ 100 \times \frac{1}{2} = 50 \% .$$

و تفسير هذه النسب، أن 50% من مجموع المحددين ذات الأهمية المرتفعة لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) في العمل الإداري هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن 50% هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن عملية تحديد مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) للمحددات ذات الأهمية المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد تساوي النسب المئوية لأهمية كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتواها و المقدرة بـ 50% لكل منهما.

ثانيا: أن عناصر الاختلاف الموجودة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، و الوسطي، و الدنيا) في تحديدهم لمستويات أهمية محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) نجاحهم في العمل الإداري تتحدد فيما يلي:

أ- بالنسبة لمديري الإدارة العليا:

* - إختلاف مديري الإدارة العليا عن نظرائهم في الإدارة الوسطي و الدنيا في تأكيدهم على أن:

(1) - منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر، هو محدد ذو أهمية متوسطة منخفضة لنجاحهم في العمل الإداري. و هذا المحدد هو من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مما يعني أن عملية إختلاف مديري الإدارة العليا عن نظرائهم في الإدارة الوسطي و الدنيا في عملية تحديدهم للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري تؤكد على أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 100%.

* - إختلاف مديري الإدارة العليا عن نظرائهم في الإدارة الوسطي و الدنيا في تأكيدهم على أن:

(1) - الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.

(2) - توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).

(3)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية، هي محددات ذات أهمية متوسطة مرتفعة لنجاحهم في العمل الإداري.

و هذه القائمة من المحددات البالغ عددها (03) محددات تنطوي على فئتين هما :

(أ) - فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و عددها (02) محددات أرقامهما هي: 03،02.

(ب) - فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و عددها محدد واحد و رقمه هو: 01.

و عملا بمقياس النسب المئوية نجد أن:

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة من مجموع المحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة

لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي:

2

$$.50\% = 66,67 \times \frac{\quad}{3}$$

3

- النسبة المئوية لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة من مجموع المحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة

لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري هي:

1

$$.33,33\% = 100 \times \frac{\quad}{3}$$

3

و تفسير هذه النسب أن إختلاف مديري الإدارة العليا مع نظرائهم في الإدارة الوسطي و الدنيا في تأكيدهم على

المحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة لنجاحهم في العمل الإداري يشير إلى أن نسبة 66,67% من مجموع هذه

المحددات هي محددات مرتبطة بمحيط الوظيفة، في حين أن نسبة 33,33% هي محددات مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

و تبين لنا هذه النتيجة أن إختلاف مديري الإدارة العليا عن نظرائهم في الإدارة الوسطي و الدنيا في عملية تحديدهم للمحددات

ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري يؤكد أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها

المرتبطة بمحتواها بنسبة 33,34%.

$$\text{أي } 66,67\% - 33,33\% = 33,34\%.$$

* - إختلاف مديري الإدارة العليا عن نظرائهم في الإدارة الوسطي و الدنيا في تأكيدهم على أن:

(1)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر، هو محدد ذو أهمية مرتفعة لنجاحهم في العمل

الإداري. و هذا المحدد هو من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مما يعني أن عملية إختلاف مديري الإدارة العليا

عن نظرائهم في الإدارة الوسطي و الدنيا في عملية تحديدهم للمحددات ذات الأهمية المرتفعة الضرورية لنجاحهم

في العمل الإداري تؤكد على أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 100%.

Ä - بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي:

* - إختلاف مديري الإدارة الوسطي عن نظرائهم في الإدارة العليا و الدنيا في تأكيدهم على أن:

(1)- الشعور الدائم باحترام الرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة، هو محدد ذو أهمية منخفضة لنجاحهم

في العمل الإداري.

و هذا المحدد هو من فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مما يعني أن إختلاف مديري الإدارة الوسطي عن نظرائهم في الإدارة العليا و الدنيا في عملية تحديديهم للمحددات ذات الأهمية المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري يؤكد على أهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيطها بنسبة 100%.

* - إختلاف مديري الإدارة الوسطي عن نظرائهم في الإدارة العليا و الدنيا في تأكيدهم على أن:

(1) - وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد، هو محدد ذو أهمية متوسطة مرتفعة لنجاحهم في العمل الإداري.

و هذا المحدد هو من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مما يعني أن إختلاف مديري الإدارة الوسطي عن نظرائهم في الإدارة العليا و الدنيا في عملية تحديديهم للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري يؤكد على أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 100%.

Ä - بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا:

* - إختلاف مديري الإدارة الدنيا عن نظرائهم في الإدارة العليا و الوسطي في تأكيدهم على أن:

(1) - فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.

(2) - تناسب الوظيفة بشكل دائم مع الميول و الإتجاهات و القدرات، هي محددات ذات أهمية متوسطة منخفضة لنجاحهم في العمل الإداري.

و هذين المحددين هو من فئة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مما يعني أن إختلاف مديري الإدارة الدنيا عن نظرائهم في الإدارة العليا و الوسطي في عملية تحديديهم للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المنخفضة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري يؤكد على أهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحيطها بنسبة 100%.

* - إختلاف مديري الإدارة الدنيا عن نظرائهم في الإدارة العليا و الوسطي في تأكيدهم على أن:

(1) - توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم، هو محدد ذو أهمية متوسطة مرتفعة لنجاحهم في العمل الإداري.

و هذا المحدد هو من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مما يعني أن إختلاف مديري الإدارة الدنيا عن نظرائهم في الإدارة العليا و الوسطي في عملية تحديديهم للمحددات ذات الأهمية المتوسطة المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري يؤكد على أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 100%.

* - إختلاف مديري الإدارة الدنيا عن نظرائهم في الإدارة العليا و الوسطي في تأكيدهم على أن:

(1) - الإستقرار العائلي، هو محدد ذو أهمية مرتفعة لنجاحهم في العمل الإداري.

و هذا المحدد هو من فئة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مما يعني أن إختلاف مديري الإدارة الدنيا عن نظرائهم في الإدارة العليا و الوسطي في عملية تحديديهم للمحددات ذات الأهمية المرتفعة الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري يؤكد على أهمية المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة مقارنة بنظيرتها المرتبطة بمحتواها بنسبة 100%.

Ä - بالنسبة لمديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا):

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء. فهو محدد ذو أهمية منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة العليا،

و ذو أهمية متوسطة منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية متوسطة مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد إعترااف و تقدير الرؤساء الدائم للجهد المبذول في العمل. فهو محدد ذو أهمية متوسطة منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد الحرية و الإستقلال بشكل كلي، في بعض الأحيان، في أداء العمل . فهو محدد ذو أهمية مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية متوسطة مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ). فهو محدد ذو أهمية منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية متوسطة منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية متوسطة مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد توفير السكن. فهو محدد ذو أهمية متوسطة منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية متوسطة مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد فرص المبادأة و الإبداع و التحديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة. فهو محدد ذو أهمية مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية متوسطة مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد صعوبة العمل في بعض الأحيان. فهو محدد ذو أهمية متوسطة مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية متوسطة منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل. فهو محدد ذو أهمية مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية متوسطة مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية متوسطة منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد الشعور الدائم بإحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة. فهو محدد ذو أهمية منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية متوسطة منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية متوسطة مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد العلاقة الحسنة، بشكل دائم، مع المرؤوسين. فهو محدد ذو أهمية متوسطة منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء). فهو محدد ذو أهمية متوسطة منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية متوسطة مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل. فهو محدد ذو أهمية متوسطة مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

* - إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطي، الدنيا) فيما بينهم في تأكيدهم على أهمية محدد المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان. فهو محدد ذو أهمية مرتفعة بالنسبة لمديري الإدارة العليا، و ذو أهمية متوسطة منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الوسطي، و ذو أهمية منخفضة بالنسبة لمديري الإدارة الدنيا.

و خلاصة القول، أن هذه النتائج المتعلقة بعناصر الإتفاق، وخاصة منها المتعلقة، بعناصر الإختلاف الموجودة بين مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، و الوسطي، و الدنيا) فيما يتعلق بتحديدهم لمستويات أهمية محددات (المرتبطة بمحيط الوظيفة و تلك المرتبطة بمحتواها) نجاحهم في العمل الإداري تؤكد صحة النتائج التي توصلنا إليها عند مناقشتنا للفرضيات الجزئية الثلاثة الأولى و التي (النتائج) أشارت إلى تحقق هذه الفرضيات.

* - ملاحظة: في سياق تناولنا لمحور الأساليب الإحصائية المستخدمة لمناقشة فرضيات الدراسة أشرنا إلى أن:

* - الأسلوب الإحصائي لإختبار " ت " لعينتين مرتبطتين المعتمد من قبل الباحث لمناقشة الفرضية الجزئية الرابعة و الخامسة و السادسة يتطلب إستخدامه التأكيد من توافر مجموعة شروط. هذه الشروط هي:

1- التوزيع الإعتدالي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة. و للتأكد من توافر هذا الشرط تم إستخدام معادلة الإلتواء التي هي على النحو التالي:

$$3) \text{ (المتوسط - الوسيط)}$$

$$\text{الإلتواء} = \frac{\dots}{\dots}$$

الإنحراف المعياري

2- أن تكون درجات زوجي المشاهدات مرتبطة إرتباطا موجبا و أكبر من الصفر. و للتأكد من توافر هذا الشرط تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون الذي صيغته التالية:

$$r = \frac{\sum (س - \text{مجم} س) (ن - \text{مجم} ن)}{\sqrt{[\sum (س - \text{مجم} س)^2] [\sum (ن - \text{مجم} ن)^2]}}$$

= ر

(3)- تجانس تباين زوجي المشاهدات، أي أن يكون تباين المشاهدات الأولى لا يختلف عن تباين المشاهدات الثانية، وللتأكد من توافر هذا الشرط تم استخدام قانون "ت" العظمي الذي صيغته التالية:

$$T = \frac{X \frac{2 \text{ ع} - 2 \text{ ع}^2}{2 \text{ ع} - 1} - \frac{2 \text{ ع}^2}{2 \text{ ع} - 1}}{\frac{2 \text{ ع} - 1}{2 \text{ ع} - 1}}$$

(زكريا الشريبي، 1995، ص 139).

*- الأسلوب الإحصائي تحليل التباين أحادي الإتجاه المعتمد من قبل الباحث لمناقشة الفرضية الجزئية السابعة والثامنة يتطلب استخدامه التأكيد من توافر مجموعة شروط. هذه الشروط هي:

- (1)- العشوائية في إختيار العينة.
- (2)- إستقلالية المجموعات موضع المقارنة.
- (3)- التوزيع الإعتدالي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة. و للتأكد من توافر هذا الشرط تم استخدام معادلة الإلتواء التي هي على النحو التالي:

3) (المتوسط - الوسيط)

$$\frac{\text{الإلتواء}}{\text{الانحراف المعياري}} = \dots$$

الانحراف المعياري

- (4)- تجانس تباين درجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة (زكريا الشريبي، 1995، ص 182).
- و للتأكد من توافر هذا الشرط تم استخدام أسلوب كوشران لحساب التجانس الذي سبق استخدامه في فصل الدراسة الإستطلاعية، محور طبيعة الفروق الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في عدد من المتغيرات الديمغرافية. و فيما يلي نباشر عملية التأكيد من توافر هذه الشروط لكلا الأسلوبين.

أولاً: بالنسبة لإختبار "ت":

*- بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة:

(1)- بالنسبة لشرط التوزيع الإعتدالي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة:

على إعتبار أن:

*- متوسط درجات المجموعتين من المحددات = 78,79.

*- و الوسيط = 80.

*- و الانحراف المعياري = 7,61.

و بتطبيق معادلة الإلتواء تحصلنا على قيمة 0,48 -.

. . يتبين لنا من خلال هذه القيمة أن توزيع درجات المتغير التابع (العوامل المرتبطة بكل من محيط و محتوى الوظيفة) هو أقرب ما يكون للتوزيع الإعتدالي، فهي غير ملتوية إلتواء شديد كون قيمة الإلتواء المساوية لـ (0,48 -) لا تبتعد كثيرا عن الصفر، و عليه فإن شرط التوزيع الإعتدالي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة لإستخدام إختبار " ت " لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

(2) - بالنسبة لشرط أن تكون درجات زوجي المشاهدات مرتبطة إرتباطا موجبا و أكبر من الصفر. بتطبيق معادلة بيرسون بإستخدام برنامج SPSS تحصلنا على قيمة " ر " المساوية لـ + 0,70 كما هو موضح بالملاحق ص 493.

. و على إعتبار أن قيمة معامل الإرتباط المساوية لـ (+ 0,70) أكبر من الصفر و موجبة يتبين لنا أن شرط أن تكون درجات زوجي المشاهدات مرتبطة إرتباطا موجبا و أكبر من الصفر لإستخدام إختبار " ت " لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

(3) - بالنسبة لشرط تجانس تباين زوجي المشاهدات. بتطبيق قانون " ت " العظمي تحصلنا على قيمة 0,078 - .
* - القراءة الإحصائية:

بالرجوع إلى جدول " ت " عند درجات حرية ن - 2 أي عند درجة 31(2-33) نجد أن القيم الجدولية لـ " ت " : عند مستوى 0,05 = 2,04 .
و عند مستوى 0,01 = 2,75 .

و بصرف النظر عن الإشارة، و بمقارنة قيمة " ت " المحسوبة بقيم " ت " الجدولية عند مستوى (0,01)، (0,05) 3 يتبين لنا أن شرط تجانس تباين زوجي المشاهدات لإستخدام إختبار " ت " لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق على إعتبار أن قيمة " ت " المحسوبة أقل من نظيرتها الجدولية.
و بناء على هذه النتيجة يتبين لنا أن شرط تجانس تباين زوجي المشاهدات لإستخدام إختبار " ت " لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

* - بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة:

(1) - بالنسبة لشرط التوزيع الإعتدالي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة:
على إعتبار أن:

* - متوسط درجات المجموعتين من المحددات = 76,75 .

* - و الوسيط = 77 .

* - و الإنحراف المعياري = 8,62 .

و بتطبيق معادلة الإلتواء تحصلنا على قيمة 0,09 - .

. . يتبين لنا من خلال هذه القيمة أن توزيع درجات المتغير التابع (العوامل المرتبطة بكل من محيط و محتوى الوظيفة) هو أقرب ما يكون للتوزيع الإعتدالي، فهي غير ملتوية إلتواء شديد كون قيمة الإلتواء المساوية

لـ (-0,09) لا تبعد كثيرا عن الصفر، و عليه فإن شرط التوزيع الإعتدالي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة لإستخدام إختبار "ت" لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

(2)- بالنسبة لشرط أن تكون درجات زوجي المشاهدات مرتبطة إرتباطا موجبا و أكبر من الصفر.
بتطبيق معادلة بيرسون بإستخدام برنامج SPSS تحصلنا على قيمة "ر" المساوية لـ + 0,75 كما هو موضح بالملاحق ص 494.

. و على إعتبار أن قيمة معامل الإرتباط المساوية لـ (+ 0,75) أكبر من الصفر و موجبة يتبين لنا أن شرط أن تكون درجات زوجي المشاهدات مرتبطة إرتباطا موجبا و أكبر من الصفر لإستخدام إختبار "ت" لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

(3)- بالنسبة لشرط تجانس تباين زوجي المشاهدات.

بتطبيق قانون "ت" العظمي تحصلنا على قيمة 0,26.

* - القراءة الإحصائية:

بالرجوع إلى جدول "ت" عند درجات حرية ن - 2 أي عند درجة 77 (2-79) نجد أن القيم الجدولية لـ "ت":

عند مستوى 0,05 = 2.

و عند مستوى 0,01 = 2,66.

و بصرف النظر على الإشارة، و بمقارنة قيمة "ت" المحسوبة بقيم "ت" الجدولية عند مستوى (0,05)، (0,01) يتبين لنا أن شرط تجانس تباين زوجي المشاهدات لإستخدام إختبار "ت" لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق على إعتبار أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من نظيرتها الجدولية.

* - بالنسبة للفرضية الجزئية السادسة:

(1)- بالنسبة لشرط التوزيع الإعتدالي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة:

و على إعتبار أن:

* - متوسط درجات المجموعتين من المحددات = 74,04.

* - و الوسيط = 75.

* - و الإنحراف المعياري = 4,95.

و بتطبيق معادلة الإلتواء تحصلنا على قيمة 0,58 -.

. يتبين لنا من خلال هذه القيمة أن توزيع درجات المتغير التابع (العوامل المرتبطة بكل من محيط و محتوى الوظيفة) هو أقرب ما يكون للتوزيع الإعتدالي، فهي غير ملتوية إلتواء شديد كون قيمة الإلتواء المساوية لـ (- 0,58) لا تبعد كثيرا عن الصفر، و عليه فإن شرط التوزيع الإعتدالي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة لإستخدام إختبار "ت" لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

(2) - بالنسبة لشرط أن تكون درجات زوجي المشاهدات مرتبطة إرتباطا موجبا و أكبر من الصفر. بتطبيق معادلة بيرسون بإستخدام برنامج SPSS تحصلنا على قيمة "ر" المساوية لـ + 0,46 كما هو موضح في الملاحق ص 495.

. . و على إعتبار أن قيمة معامل الإرتباط المساوية لـ (+ 0,46) أكبر من الصفر و موجبة يتبين لنا أن شرط أن تكون درجات زوجي المشاهدات مرتبطة إرتباطا موجبا و أكبر من الصفر لإستخدام إختبار "ت" لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

(3) - بالنسبة لشرط تجانس تباين زوجي المشاهدات. بتطبيق قانون "ت" العظمي تحصلنا على قيمة 0,08. * - القراءة الإحصائية:

بالرجوع إلى جدول "ت" عند درجات حرية ن - 2 أي عند درجة 54 (2-56) نجد أن القيم الجدولية لـ "ت":

عند مستوى 0,05 = 2.

و عند مستوى 0,01 = 2,66.

و بصرف النظر على الإشارة، و بمقارنة قيمة "ت" المحسوبة بقيم "ت" الجدولية عند مستوى (0,01)، (0,05) يتبين لنا أن شرط تجانس تباين زوجي المشاهدات لإستخدام إختبار "ت" لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق على إعتبار أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من نظيرتها الجدولية.

ثانيا: بالنسبة لإختبار تحليل التباين:

* - بالنسبة للفرضية الجزئية السابعة:

(1) - بالنسبة لشرط العشوائية في إختيار العينة:

في سياق تناولنا محور عينة الدراسة الإستطلاعية و كذا النهائية أوضحنا أن إختيارنا لعينة كلاهاتين الدراسيتين قد تم بطريقة عشوائية، و عليه يمكننا القول أن شرط العشوائية في إختيار العينة لإستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه لمناقشة هذه الفرضية (السابعة)، و أيضا، الفرضية الجزئية الثامنة قد تحقق.

(2) - بالنسبة لشرط إستقلالية المجموعات موضع المقارنة:

في سياق تناولنا محور مجال الدراسة الإستطلاعية و كذا النهائية أوضحنا أنه يتحدد في مجال العمل الإداري الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مستويات إدارية هي:

* - مستوى الإدارة العليا.

* - مستوى الإدارة الوسطي.

* - مستوى الإدارة الدنيا.

و هذا التقسيم الإداري بطبيعة الحال، سينجم عنه بالضرورة، مجموعات مستقلة عن بعضها البعض من حيث مجموعة متغيرات، و المتمثلة أساسا في مستوى و حجم مسؤولياتها و سلطاتها لممارسة العملية الإدارية، و هذا

ما أوجب علينا تطبيق إستبائي الدراساتين على المستويات الإدارية الثلاثة بطريقة منفصلة و من دون تكرارها على أي مستوى إداري، و عليه يمكننا القول أن شرط إستقلالية المجموعات موضع المقارنة لإستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه لمناقشة هذه الفرضية (السابعة) و أيضا، الفرضية الجزئية الثامنة قد تحقق.

(3) - بالنسبة لشرط التوزيع الإعتدالي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة:

و على إعتبار أن:

$$* - م المجموعات الثلاثة = 37,39.$$

$$* - و المجموعات الثلاثة = 38.$$

$$* - ع المجموعات الثلاثة = 4,03.$$

و بتطبيق معادلة الإلتواء تحصلنا على قيمة 0,45 -.

. . يتبين لنا من خلال هذه القيمة أن توزيع درجات المتغير التابع (العوامل المرتبطة بمحيط الوظيفة) هو أقرب ما يكون للتوزيع الإعتدالي، فهي غير ملتوية إلتواء شديد كون قيمة الإلتواء المساوية لـ (-0,45) لا تبتعد كثيرا عن الصفر، و عليه يمكننا القول أن شرط التوزيع الإعتدالي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لإستخدام أسلوب تحليل التباين لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

(4) - بالنسبة لشرط تجانس تباين درجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة:

بتطبيق أسلوب كوشران تحصلنا على قيمة "ك" المساوية لـ 0,459 .

* - القراءة الإحصائية.

بما أن حجم المجموعات الثلاثة في هذه الدراسة و المتمثلة في مجموعة مديري الإدارة العليا، و مجموعة مديري الإدارة الوسطي، و مجموعة مديري الإدارة الدنيا غير متساوية العدد و المقدر بـ (33) فردا لمجموعة مديري الإدارة العليا، و (79) فردا لمجموعة مديري الإدارة الوسطي، و (56) فردا لمجموعة مديري الإدارة الدنيا، فإن:

$$ن = \frac{56 + 79 + 33}{3} = \frac{168}{3} = 56.$$

و بما أن عدد مجموعات أو عينات هذه الدراسة يساوي 3 مجموعات. فإن قيمة "ك" الجدولية و بالرجوع إلى جدول كوجران وفق هذه المعطيات نجد أنها:

$$\text{عند مستوى دلالة } 0,05 = 0,454.$$

$$\text{وعند مستوى دلالة } 0,01 = 0,489.$$

و بمقارنة قيمة "ك" المحسوبة بقيم "ك" الجدولية عند مستوى (0,01)، (0,05) يتبين لنا:

(1) - أن شرط التجانس لم يتحقق عند مستوى (0,05) على إعتبار أن قيمة "ك" المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية.

(2) - أن شرط التجانس قد تحقق عند مستوى (0,01) على إعتبار أن قيمة "ك" المحسوبة أقل من نظيرتها الجدولية.

و بناء على هذه النتيجة يتبين لنا أن شرط تجانس تباين درجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لإستخدام أسلوب تحليل التباين لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

* - بالنسبة للفرضية الجزئية الثامنة:

فيما يتعلق بشرطي العشوائية في إختيار العينة، و إستقلالية المجموعات موضع المقارنة قد تم التأكد من توافرها عند إختبارنا لتوافر شروط إستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه لمناقشة الفرضية الجزئية السابعة.

(3) - بالنسبة لشرط التوزيع الإعتدالي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة:

للتأكد من توافر هذا الشرط تم إستخدام معادلة الإلتواء التي هي على النحو التالي:
على إعتبار أن:

$$* - م المجموعات الثلاثة = 38,82.$$

$$* - و المجموعات الثلاثة = 39.$$

$$* - ع المجموعات الثلاثة = 4,50.$$

و بتطبيق معادلة الإلتواء تحصلنا على قيمة $0,12 -$.

. . يتبين لنا من خلال هذه القيمة أن توزيع درجات المتغير التابع (العوامل المرتبطة بمحتوى الوظيفة) هو أقرب ما يكون للتوزيع الإعتدالي، فهي غير ملتوية إلتواء شديد كون قيمة الإلتواء المساوية لـ $(-0,12)$ لا تتعد كثيرا عن الصفر، و عليه يمكننا القول أن شرط التوزيع الإعتدالي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لإستخدام أسلوب تحليل التباين لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

(4) - بالنسبة لشرط تجانس تباين درجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة:

بتطبيق أسلوب كوشران تحصلنا على قيمة "ك" المساوية لـ $0,446$.

* - القراءة الإحصائية.

بما أن حجم المجموعات الثلاثة في هذه الدراسة و المتمثلة في مجموعة مديري الإدارة العليا، و مجموعة مديري الإدارة الوسطي، و مجموعة مديري الإدارة الدنيا غير متساوية العدد و المقدر بـ (33) فردا لمجموعة مديري الإدارة العليا، و (79) فردا لمجموعة مديري الإدارة الوسطي، و (56) فردا لمجموعة مديري الإدارة الدنيا، فإن:

$$ن = \frac{168}{3} = \frac{56 + 79 + 33}{3} = 89.$$

و بما أن عدد مجموعات أو عينات هذه الدراسة يساوي 3 مجموعات. فإن قيمة "ك" الجدولية و بالرجوع إلى جدول كوشران وفق هذه المعطيات نجد أنها:

$$\text{عند مستوى دلالة } 0,05 = 0,454.$$

$$\text{وعند مستوى دلالة } 0,01 = 0,489.$$

إذن، وبما أن قيمة ك المحسوبة المساوية لـ (0,446) أقل من قيم ك الجدولية المساوية لـ (0,454) عند مستوى الدلالة (0,05) ، و لـ (0,489) عند مستوى الدلالة (0,01) يتضح لنا أن الفروق الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في هذا المتغير ليس لها دلالة إحصائية، أي أنها فروق غير جوهرية مما يشير إلى وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة في هذا المتغير، و عليه يمكننا القول أن شرط تجانس تباين درجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لإستخدام أسلوب تحليل التباين لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

. . و بعد الإطمئنان لشروط إستخدام إختبار"ت" لمجوعتين مرتبطتين لمناقشة الفرضيات الجزئية الرابعة والخامسة و السادسة، و كذا شروط إستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه لمناقشة الفرضيتين الجزئيتين السابعة و الثامنة سنقوم، الآن، بمناقشة هذه الفرضيات.

4-5- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها:

إن الفرق في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة العليا على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ونظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية لا يساوي صفر و هو دال إحصائياً، وذلك لصالح متوسط المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.

* - حساب قيمة "ت":

بتطبيق قانون "ت" لعينتين مرتبطتين باستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى مجموعة نتائج وفق ما يوضحها الجدول التالي و المبين على مستوى الملاحق ص 493:

مستوى الدلالة.	درجة الحرية.	قيمة "ت".	الفروق الزوجية.						
			مجال الثقة 95% فرق.		الخطأ المعياري للمتوسط.	الانحراف المعياري.			
			أقل.	أكثر.					
0,01	0,05	32	-8,65	-3,66	-5,91	0,55	3,18	-4,79	المحيط - المحتوى.

(يوضح نتائج تطبيق اختبار "ت" 24 جدول رقم)

فيما يتعلق بمديري الإدارة العليا.

* - القراءة الإحصائية:

بالرجوع إلى جدول "ت" عند درجات حرية ن - 1 أي عند درجة 32 (1-33) و مستوى الدلالة ذو طرف واحد نجد أن القيم الجدولية لـ "ت":

عند مستوى 0,05 = 1,69.

و عند مستوى 0,01 = 2,45.

و بصرف النظر على الإشارة، و بمقارنة قيمة "ت" المحسوبة بـ "ت" الجدولية عند مستوى (0,01)، (0,05) يتبين لنا أن الفرق في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة العليا على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية لا يساوي صفر و هو دال إحصائياً، و ذلك لصالح متوسط المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة على إعتبار أن متوسط درجات مديري الإدارة العليا على المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و المساوي لـ (41,79) أكبر من متوسط درجاتهم على المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و المساوي لـ (37). و بناء على هذه النتيجة يتبين لنا أن هذه الفرضية قد تحققت.

5-5- مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة التي مفادها:

إن الفرق في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة الوسطي على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية لا يساوي صفر وهو دال إحصائياً، و ذلك لصالح متوسط المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.
* - حساب قيمة "ت":

بتطبيق قانون "ت" لعينتين مرتبطتين باستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى مجموعة نتائج وفق ما يوضحها الجدول التالي و المبين على مستوى الملاحق ص 494:

مستوى الدلالة.	درجة الحرية.	قيمة "ت".	الفروق الزوجية.						
			مجال الثقة 95% فرق.		الخطأ المعياري للمتوسط.	الانحراف المعياري.	المتوسط.		
			أكثر.	أقل.					
0,01	0,05	78	-6,18	-1,52	-2,96	0,36	3,22	-2,24	المحيط - المحتوى.
دالة.	دالة.								

جدول رقم (25) يوضح نتائج تطبيق إختبار "ت".

فيما يتعلق بمديري الإدارة الوسطي.

* - القراءة الإحصائية:

بالرجوع إلى جدول "ت" عند درجات حرية ن - 1 أي عند درجة 78 (1-79) و مستوى الدلالة ذو طرف واحد نجد أن القيم الجدولية لـ "ت":

$$\text{عند مستوى } 0,05 = 1,66.$$

$$\text{و عند مستوى } 0,01 = 2,37.$$

و بصرف النظر على الإشارة، و بمقارنة قيمة "ت" المحسوبة بقيم "ت" الجدولية عند مستوى (0,01)، (0,05) يتبين لنا أن الفرق في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة الوسطي على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية لا يساوي صفر و هو دال إحصائياً، و ذلك لصالح متوسط المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة على إعتبار أن متوسط درجات مديري الإدارة الوسطي على المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و المساوي لـ (39,49) أكبر من متوسط درجاتهم على المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و المساوي لـ (37,25). و بناء على هذه النتيجة يتبين لنا أن هذه الفرضية قد تحققت.

5-6) - مناقشة الفرضية الجزئية السادسة التي مفادها:

إن الفرق في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة الدنيا على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية لا يساوي صفر و هو دال إحصائياً و ذلك لصالح متوسط المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.

* - حساب قيمة "ت":

بتطبيق قانون "ت" لعينتين مرتبطتين باستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى مجموعة نتائج وفق ما يوضحها الجدول التالي و المبين على مستوى الملاحق ص 495:

مستوى الدلالة.		درجة الحرية.	قيمة "ت".	الفروق الزوجية.					
				مجال الثقة 95% فرق.		الخطأ المعياري للمتوسط.	الانحراف المعياري.	المتوسط.	
				أكثر.	أقل.				
0,01	0,05	55	4,21	2,53	0,90	0,41	3,04	1,71	المحيط - المحتوى.

(يوضح نتائج تطبيق اختبار "ت" 26 جدول رقم)

فيما يتعلق بمديري الإدارة الدنيا.

* - القراءة الإحصائية:

بالرجوع إلى جدول "ت" عند درجات حرية ن - 1 أي عند درجة 55 (1-56) و مستوى الدلالة ذو طرف واحد نجد أن القيم الجدولية لـ "ت":

$$\text{عند مستوى } 0,05 = 1,68.$$

$$\text{و عند مستوى } 0,01 = 2,40.$$

و بمقارنة قيمة "ت" المحسوبة بقيم "ت" الجدولية عند مستوى (0,01)، (0,05) يتبين لنا أن الفرق في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة الدنيا على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و نظيرتها المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية لا يساوي صفر و هو دال إحصائياً، و ذلك لصالح متوسط المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة على إعتبار أن متوسط درجات مديري الإدارة الدنيا على المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة و المساوي لـ (37,82) أكبر من متوسط درجاتهم على المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة و المساوي لـ (36,11). و بناء على هذه النتيجة يتبين لنا أن هذه الفرضية لم تتحقق.

5-7) - مناقشة الفرضية الجزئية السابعة التي مفادها:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.

* - حساب قيمة "ف":

بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه بإستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى مجموعة نتائج وفق ما يوضحها الجدول التالي و المبين على مستوى الملاحق ص 496:

مستوى الدلالة.		قيمة "ف".	متوسط المربعات. (التباين).	درجات الحرية.	مجموع المربعات.	مصدر التباين.
0,01	0,05					
غير دالة.	غير دالة.	0,52	8,46 16,36	2 165 167	16,92 2699,15 2716,07	بين المجموعات. داخل المجموعات. الخطأ (الكلي).

(يوضح نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين 27 جدول رقم)
فيما يتعلق بالمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة.

* - حساب الدلالة الإحصائية للنسبة الفائية.

بما أن درجة حرية البسط = 2.

و درجة حرية المقام = 165.

فإن قيمة "ف" الجدولية و بالرجوع إلى جدول القيم الحرجة لإختبار "ف" وفق هذه المعطيات نجد أنها:

عند مستوى دلالة 0,05 = 3,07.

وعند مستوى دلالة 0,01 = 4,78.

إذن، وبما أن قيمة "ف" المحسوبة المساوية لـ (0,52) أقل من قيم "ف" الجدولية المساوية لـ (3,07) عند مستوى الدلالة (0,05) ، و لـ (4,78) عند مستوى الدلالة (0,01) يتضح لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري. بمعنى آخر، أن هذه الفرضية لم تتحقق.

5-8) - مناقشة الفرضية الجزئية الثامنة التي مفادها:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطني في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.

* - حساب قيمة "ف":

بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه باستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى مجموعة نتائج وفق ما يوضحها الجدول التالي و الموضح على مستوى الملاحق ص 497:

مستوى الدلالة.		قيمة " ف".	متوسط المربعات. (التباين).	درجات الحرية.	مجموع المربعات.	مصدر التباين.
0,01	0,05					
دالة.	دالة.	23,11	369,33	2	738,65	بين المجموعات.
			15,98	165	2636,63	داخل المجموعات.
				167	3375,28	الخطأ (الكلي).

جدول رقم (28) يوضح نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين

فيما يتعلق بالمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة.

* - حساب الدلالة الإحصائية للنسبة الفائية.

بما أن درجة حرية البسط = 2.

و درجة حرية المقام = 165.

فإن قيمة " ف" الجدولية و بالرجوع إلى جدول القيم الحرجة لإختبار " ف" وفق هذه المعطيات نجد أن:

عند مستوى دلالة 0,05 = 3,07.

وعند مستوى دلالة 0,01 = 4,78.

إذن، وبما أن قيمة " ف" المحسوبة المساوية لـ (23,11) أكبر من قيم " ف" الجدولية المساوية لـ (3,07) عند

مستوى الدلالة (0,05) ، و لـ (4,78) عند مستوى الدلالة (0,01) يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري

وفق متغير المستوى الإداري. بمعنى آخر، أن هذه الفرضية قد تحققت.

و على إعتبار أن الفروق الموجودة في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات

الوطنية في العمل الإداري حسب متغير المستوى الإداري لها دلالة إحصائية ينبغي علينا:

1- الوقوف على درجة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، المتغير المستقل (المستوى الإداري)، المتغير التابع (الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة) وذلك بحساب قيمة مربع معامل إيثا وفق المعادلة التالية: مجموع المربعات بين المجموعات.

$$\text{مربع معامل إيثا } (\eta) = \frac{\text{مجموع المربعات بين المجموعات}}{\text{مجموع المربعات الكلي}} \text{ (زكريا الشريبي، 1995، ص 181)}.$$

و يفسر مربع معامل إيثا كنسبة مئوية و ذلك بضرب الناتج في 100 (زكريا الشريبي، 1995، ص 180).
2- الوقوف على مواقع هذه الفروق، أي تحديد لصالح أي مستوى إداري (مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطي، مستوى الإدارة الدنيا) تعود، و ذلك باستخدام طريقة شيفيه وفق المعادلة التالية:

$$\begin{array}{c|c} \text{ف} & \begin{array}{c} \bar{s} - \bar{s} \\ 2 \quad 1 \end{array} \\ \hline \begin{array}{c} (\text{ن} + \text{ن}) \\ 2 \quad 1 \end{array} & \begin{array}{c} \text{عدد المجموعات} - 1 \\ \text{التباين داخل المجموعات} \end{array} \end{array}$$

ن x ن
2 1

$$\text{أو } \bar{s} - \bar{s} \leq S.M \frac{1}{2}$$

حيث:

س: متوسط درجات المجموعة الأولى مثلاً.

1

س: متوسط درجات المجموعة الثانية مثلاً.

2

ف: قيمة "ف" الحرجة من جدول "ف" و يتم الحصول عليها بدرجات حرية التباين بين المجموعات و التباين داخل المجموعات

ن: عدد أفراد المجموعة الأولى.

1

ن: عدد أفراد المجموعة الثانية.

2

S.M : رمز الطرف الأيسر من المعادلة (زكريا الشريبي، 1995، ص 209).

و إختيارنا لهذه الطريقة من بين عدد من الطرق المستخدمة للوقوف على مواقع الفروق بين المجموعات عندما تكون "ف" دالة، مثل طريقة أقل فرق دال لفشر، و طريقة توكي للفرق الدال الصادق، و طريقة نيومان - كولز، و طريقة دنكن... إلخ، أنها من أشهر أساليب المقارنات البعدية في البحوث الإنسانية المفضلة في حالة حجوم العينات غير المتساوية (زكريا الشريبي، 1995، ص. ص 203 - 220) كما هو الحال بالنسبة لهذه الدراسة.

و فيما يلي نقوم بعملية حساب درجة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، و أيضا، تحديد مواقع الفروق في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة للنجاح في العمل الإداري بين المستويات الإدارية الثلاثة:

أولاً: بالنسبة لدرجة العلاقة:

بما أن:

$$\text{مجموع المربعات بين المجموعات} = 738,65 \text{، و مجموع المربعات الكلي} = 3375,28.$$

إذن:

$$\text{مربع معامل إيثا} = \frac{738,65}{3375,28} = 0,22.$$

و بضرب هذه القيمة في 100 أي $100 \times 0,22 = 22\%$ يمكننا القول أن تأثير المستوى الإداري في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري يقدر بـ 22%، و هو تأثير كبير و فق ما يشير إلى ذلك كل من فؤاد أبو حطب و كوهان Cohan من أن التأثير الذي يفسر حوالي 15% فأكثر من التباين الكلي يدل على تأثير كبير (زكريا الشربيني، 1995، ص 181).

ثانياً: بالنسبة لمواقع الفروق:

(1) - بالنسبة لمستويي الإدارة العليا و الإدارة الوسطي:

بما أن:

$$* - \text{قيمة } S.M = 2,05.$$

$$* - \text{س} - \text{س} = 2,3$$

$$\frac{2}{1}$$

و على إعتبار أن قيمة الفرق المساوية لـ (2,3) أكبر من قيمة S.M المساوية لـ (2,05) فإن الفروق الموجودة بين متوسطي مديري الإدارة العليا و نظرائهم في الإدارة الوسطي لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري لها دلالة إحصائية، و هي لصالح مديري الإدارة العليا ذوي المتوسط الأعلى المساوي لـ (41,79) وفق ما هو موضح في الملاحق ص 497.

(2) - بالنسبة لمستويي الإدارة العليا و الدنيا:

بما أن:

$$* - \text{قيمة } S.M = 2,17.$$

$$* - \text{س} - \text{س} = 5,68$$

$$\frac{2}{1}$$

و على إعتبار أن قيمة الفرق المساوية لـ (5,68) أكبر من قيمة S.M المساوية لـ (2,17) فإن الفروق الموجودة بين متوسطي مديري الإدارة العليا و نظرائهم في الإدارة الدنيا لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة

لنجاحهم في العمل الإداري لها دلالة إحصائية، و هي لصالح مديري الإدارة العليا ذوي المتوسط الأعلى المساوي لـ (41,79) وفق ما هو موضح في الملاحق ص 497.

(3)- بالنسبة لمستويي الإدارة الوسطي و الدنيا:

بما أن:

$$* - \text{قيمة } S.M = 1,73 .$$

$$* - \text{س} - \overline{\text{س}} = 3,38 .$$

و على إعتبار أن قيمة الفرق المساوية لـ (3,38) أكبر من قيمة S.M المساوية لـ (1,73) فإن الفروق الموجودة بين متوسطي مديري الإدارة الوسطي و نظرائهم في الإدارة الدنيا لأهمية المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاحهم في العمل الإداري لها دلالة إحصائية و هي لصالح مديري الإدارة الوسطي ذوي المتوسط الأعلى المساوي لـ (39,49) وفق ما هو موضح في الملاحق ص 497.

(6)- علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة:

ما يمكن تسجيله على أساس النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشتنا لفرضيات هذه الدراسة هو وجود نقاط إتفاق، و أيضا، نقاط إختلاف بينها و بين نتائج الدراسات السابقة، و فيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط بالنسبة لمجموع الفرضيات، التي تتحدد فيما يلي:

* - بالنسبة للفرضيات الجزئية الأولى، و الثانية، و الثالثة:

* - نقاط التشابه:

فيما يتعلق بالنتائج المتحصل عليها من مناقشتنا لهذه الفرضيات، و رغم الإختلافات الموجودة في نتائجها، كما سبق توضيحه، نتيجة إختلاف مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، و الوسطي، و الدنيا) في تأكيدهم على مستويات أهمية المحددات الضرورية لنجاحهم في العمل الإداري، فإننا نلاحظ إتفاق نتائج هذه الدراسة و نتائج:

* - دراسة ميلثون بلود و شارلز هولن سنة 1962، في تأكيدهما على أهمية محددتي تناسب الأجر المتقاضى مع متطلبات و حجم العمل المنجز، و الحرية و الإستقلال في العمل للنجاح في العمل الإداري

* - دراسة شارلز هولن سنة 1963 في تأكيدهما على أهمية محدد تناسب الأجر المتقاضى مع متطلبات و حجم العمل المنجز للنجاح في العمل الإداري

* - دراسة فرانك فريدلر سنة 1964 في تأكيدهما على أهمية محددات الشعور بالإنتاج بالعمل، و الإعتراف و التقدير بالجهد المبذول في العمل، و طبيعة العمل للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة ليفي لويبر سنة 1966 في تأكيدهما على أهمية محددتي تنوع العمل، و العلاقة مع الآخرين للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة تروستي و سيرجيو فان سنة 1966 في تأكيدهما على أهمية محددات الشعور بالإحترام، و الأمن الوظيفي، و العلاقة مع الآخرين للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة شارلز هولن سنة 1968 في تأكيدهما على أهمية محددات تناسب الأجر المتقاضى مع متطلبات و حجم العمل المنجز، و العلاقة مع الآخرين، و نمط الإشراف للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة إدوارد ليفين و جوزف ويتز سنة 1968 في تأكيدهما على أهمية محددات العلاقة مع الآخرين، و الظروف الفيزيائية للعمل، و الإستقلالية في العمل للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة آدير سنة 1968 في تأكيدهما على أهمية محددتي الشعور بالإنتاج، و نمط الإشراف للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة هيل سنة 1969 في تأكيدهما على أهمية محددات تناسب الأجر المتقاضى مع متطلبات و حجم العمل المنجز، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة مع الرؤساء، طبيعة العمل للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة لريثا وزنيك سنة 1973 في تأكيدهما على أهمية محددات الشعور بالإنتاج، و الشعور بالإحترام، و الإستقلالية في العمل للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة وترز و روتش سنة 1976 في تأكيدهما على أهمية محدد نمط الإشراف للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة فرانسيس سنة 1980 في تأكيدهما على أهمية محددات الإستقلالية في العمل، و الشعور بالإحترام، و الشعور بالأمن، و العلاقة مع الآخرين للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة تايلور و كينيت سنة 1982 في تأكيدهما على أهمية محددتي الإستقلالية في العمل، و الشعور بالأمن للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة جين و ميهتاني سنة 1986 في تأكيدهما على أهمية محددات طبيعة العمل، و نمط الإشراف، و تناسب الأجر المتقاضى مع متطلبات و حجم العمل المنجز للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة متشرا سنة 1987 في تأكيدهما على أهمية محدد الشعور بالإنتاج للنجاح بالعمل الإداري.

* - دراسة فرون و ميجور سنة 1988 في تأكيدهما على أهمية محدد العلاقة مع الآخرين للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة جوردي بلوم سنة 1988 في تأكيدهما على أهمية محددات طبيعة العمل، و تناسب الأجر المتقاضى مع متطلبات و حجم العمل المنجز، و العلاقة مع الزملاء للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة كوتشي سنة 1989 في تأكيدهما على أهمية محددتي نمط الإشراف، و العلاقة مع الزملاء للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة بيتر دورفمان و آخرون سنة 1989 في تأكيدهما على أهمية محدد تناسب الأجر المتقاضى مع متطلبات و حجم العمل المنجز للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة بليجين سنة 1993 في تأكيدهما على أهمية محددات العلاقة مع الرؤساء، و الإستقلالية في العمل، و الشعور بالإحترام، و طبيعة العمل، و العلاقة مع الزملاء، و منح مكافآت في العمل للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة عدلي فرج سنة 1961 في تأكيدهما على أهمية محددات تناسب الأجر المتقاضى مع متطلبات و حجم العمل المنجز، و العلاقة مع الرؤساء، و الشعور بالإحترام للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة محسن مجيد المنصوري سنة 1968 في تأكيدهما على أهمية محددات الشعور بالإحترام، و الحرية و الإستقلالية في العمل، و توفير وسائل العمل، و الإعتراف و التقدير بالجهد المبذول في العمل للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة سليمان الخضري الشيخ و أحمد سلامة سنة 1982 في تأكيدهما على أهمية محددتي العلاقة مع كل من الرؤساء و الزملاء للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة محمد سالم باغازي سنة 1984 في تأكيدهما على أهمية محدد نمط الإشراف للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة حسن محمد إبراهيم و عبد المعطي أحمد الصياد سنة 1986 في تأكيدهما على أهمية محدد نمط الإشراف للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة عبد المعطي أحمد الصياد و أحلام رجب عبد الغفار سنة 1988 في تأكيدهما على أهمية محدد نمط الإشراف للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة محمد التويجري سنة 1988 في تأكيدهما على أهمية محددات تناسب الأجر المتقاضى مع متطلبات و حجم العمل المنجز، و نمط الإشراف، و العلاقة مع الآخرين للنجاح في العمل الإداري.

* - دراسة العتيبي سنة 1991 في تأكيدهما على أهمية محددات تناسب الأجر المتقاضى مع متطلبات و حجم العمل المنجز، و منح مكافآت في العمل، و ظروف العمل للنجاح في العمل الإداري.
* - نقاط الاختلاف:

فيما يتعلق باختلاف نتائج هذه الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال مناقشتنا للفرضيات الجزئية الأولى و الثانية و الثالثة، مع نتائج الدراسات السابقة فتحدد في أن هذه الدراسة بالإضافة إلى وقوفها على المحددات الضرورية للنجاح في العمل في الإداري فإنها أشارت إلى الاختلافات الموجودة في مستويات أهمية هذه المحددات، و هذا ما لم تقم به الدراسات السابقة التي أكتفت بالإشارة إلى المحددات الضرورية للرضا الوظيفي أو للنجاح في العمل الإداري.

كذلك، فإن نتائج هذه الدراسة تختلف و نتائج عدد من الدراسات السابقة في تأكيدها على ضرورة عدد من المحددات لنجاح المديرين في العمل الإداري و التي لم تتأكد ضرورتها بالنسبة للدراسات السابقة، و التي من بينها محدد الثقة بالنفس، الإستقرار العائلي، القيام بدورات تدريبية، الإلتزام في العمل.

* - بالنسبة للفرضيات الجزئية الرابعة، و الخامسة.

* - نقاط التشابه:

فيما يتعلق بالنتائج المتحصل عليها من مناقشتنا لهاتين الفرضيتين، فإننا نلاحظ إتفاق نتائج هذه الدراسة و نتائج عدد من الدراسات الغربية و العربية.

ففيما يتعلق بالدراسات الغربية فتتمثل في دراسة كل من جيتزبيرج سنة 1959، و فرانك فريدلنر سنة 1964، و فريدريك هرزبرغ سنة 1964، و فيرلندر سنة 1966، و تروستي و سيرجيوفان سنة 1966، و بورك سنة 1966، و قرين سنة 1966، و دونت و هلرن سنة 1966، و كامبل و هاكل سنة 1966، و دراسة آدير سنة 1968، و دراسة لريثا وزنيك سنة 1973، و هينيس سنة 1973، و ماشينجوا و شميت سنة 1983، و باريت غراس سنة 1984، و متشرا سنة 1987، و شافير سنة 1988، و جيمس كللي سنة 1989 و روبرت أوين و آخرون، و رنمونت، و هلرن و بازك، و هافورد، و كلارك .

أما فيما يتعلق بالدراسات العربية فتتحدد في دراسة كل من هبة الله السمرى، ودراسة ميداني و إبراهيم سنة 1991 في جانب منها.

* - نقاط الإختلاف:

فيما يتعلق بالنتائج المتحصل عليها من مناقشتنا لهاتين الفرضيتين، فإننا نلاحظ إختلاف نتائج هذه الدراسة و نتائج عدد من الدراسات الغربية و العربية.

ففيما يتعلق بالدراسات الغربية فتتمثل في دراسة كل من شارلز هولن سنة 1963، و رنمونت سنة 1966، و دونت و آخرون سنة 1967، و هنريش و متشكيند سنة 1967، و شارلز هولن سنة 1968، و وترز و روتش سنة 1976، و فرون و ميحور سنة 1988، و كوتشي سنة 1989، و بيتر دورفمان و آخرون سنة 1989، و وولف، و دراسة جورلوف، و هيلن، و سميت، و جروين، و ماريس.

أما فيما يتعلق بالدراسات العربية فتتحدد في دراسة كل من ناصر محمد العديلي التي أجريت سنتي 1980-1981، و حمزة عقيل سنة 1982، و سليمان الحضري الشيخ و أحمد سلامة سنة 1982، و محمد سالم باغازي سنة 1984، و حسن محمد إبراهيم و عبد المعطي أحمد الصياد سنة 1986، و عبد المعطي أحمد الصياد و أحلام رجب عبد الغفار سنة 1988، و محمد التويجري سنة 1988، و العتيبي سنة 1991، و ميداني و إبراهيم سنة 1991 السالفة الذكر في عرضنا لنتائج الدراسات المؤيدة لفروض نظرية العاملين في جانب منها.

* - بالنسبة للفرضية الجزئية السادسة.

* - نقاط التشابه:

فيما يتعلق بالنتائج المتحصل عليها من مناقشتنا لهذه الفرضية، فإننا نلاحظ إتفاق نتائج هذه الدراسة و نتائج عدد من الدراسات الغربية و العربية.

ففيما يتعلق بالدراسات الغربية فتتمثل في دراسة كل من شارلز هولن سنة 1963، و رنمونت سنة 1966، و دونت و آخرون سنة 1967، و هنريش و متشكيند سنة 1967، و شارلز هولن سنة 1968، و وترز

و روتش سنة 1976، و فرون و ميچور سنة 1988، و كوتشي سنة 1989، و بيتر دورفمان و آخرون سنة 1989، و وولف، و جورلوو Gorlow، و هيلن، و سميت، و جروين، و مارييس. أما فيما يتعلق بالدراسات العربية فتتحدد في دراسة كل من حمزة عقيل سنة 1982، و دراسة محمد التويجري سنة 1982، و سليمان الحضري الشيخ و أحمد سلامة سنة 1982، و محمد سالم باغازي سنة 1984، و حسن محمد إبراهيم و عبد المعطي أحمد الصياد سنة 1986، و عبد المعطي أحمد الصياد و أحلام رجب عبد الغفار سنة 1988، و محمد التويجري سنة 1988، و العتيبي سنة 1991، و ميداني و إبراهيم سنة 1991 السالفة الذكر في عرضنا لنتائج الدراسات المؤيدة لفروض نظرية العاملين في جانب منها.

* - نقاط الاختلاف:

فيما يتعلق بالنتائج المتحصل عليها من مناقشتنا لهذه الفرضية، فإننا نلاحظ إختلاف نتائج هذه الدراسة و نتائج عدد من الدراسات الغربية و العربية.

ففيما يتعلق بالدراسات الغربية فتتمثل في دراسة كل من جيتزبيرج سنة 1959، و فرانك فريدلنر سنة 1964، و فريدريك هرزبرغ سنة 1964، و فيرلندر سنة 1966، و بورك سنة 1966، و قرين سنة 1966، و دونت و هلبرن سنة 1966، و كامبل و هاكل سنة 1966، و جيتزبيرج سنة 1959، و لريثا وزنيك سنة 1973، و هينيس سنة 1973، و ماشينجوا و شميت سنة 1983، و باريت غراس سنة 1984، و متشرا سنة 1987، و شافير سنة 1988، و جيمس كللي سنة 1989، و روبرت أوين و آخرون، و ورمونت، و هلبرن و بازك، و هافورد، و كلارك .

أما فيما يتعلق بالدراسات العربية فتتحدد في دراسة كل من هبة الله السمري، و دراسة ميداني و إبراهيم سنة 1991 في جانب منها.

* - بالنسبة للفرضية الجزئية السابعة و الثامنة.

ما يمكن تسجيله على أساس النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشتنا لهاتين الفرضيتين هو، بإستثناء دراسة فرانسيس سنة 1980، التي تتفق في جزء من نتائجها مع نتائج هذه الدراسة كونها أشارت إلى وجود إختلاف في محددات الرضا الوظيفي للمديرين وفق متغير المستوى الإداري، هو عدم وجود نقاط إتفاق بينها و بين نتائج الدراسات السابقة، على إعتبار أن بقية الدراسات السابقة لم تسعى للوقوف على دلالة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية لكل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها للنجاح في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري، و هذا ما تم تحقيقه من قبل هذه الدراسة.

(7)- حدود الدراسة:

بالرجوع إلى فرضيات هذه الدراسة نلاحظ أن هذه الدراسة لم تتناول أي متغير ديمغرافي كمتغير معدل (متغير مستقل ثانوي) للعلاقة الموجودة بين المتغير المستقل لهذه الدراسة و المتمثل في المستوى الإداري، و المتغير التابع لها و المتمثل في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة، و تلك المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري كون المعالجة الإحصائية التي قمنا بها، على مستوى المحور الأول من فصل الدراسة الإستطلاعية، بهدف ضبط عدد من المتغيرات الديمغرافية لعزل تأثيرها على المتغير التابع لهذه الدراسة قد أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية لكل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري المؤسسات الوطنية (مديري الإدارة العليا، و مديري الإدارة الوسطى، و مديري الإدارة الدنيا) في العمل الإداري وفق هذه المتغيرات الديمغرافية.

كذلك، بالرجوع إلى خصائص عينة هذه الدراسة نلاحظ أن هذه الدراسة قد أجريت على أفراد كلهم متزوجون كذلك، بالرجوع إلى مجال الدراسة نتوضح أن هذه الأخيرة قد شملت العمل الإداري دون العمل التنفيذي، و أنها قد أجريت في مؤسسات خدمتية (ثانويات) دون غيرها من المؤسسات الإنتاجية أو التجارية.

(8)-إقتراحات و توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، و كذا، على ما سلف ذكره في محور حدود الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات تتحدد في النقاط التالية:

* - وضع معايير و أسس علمية قائمة على كلا المجموعتين من العوامل (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) على أن يكون التركيز فيها على العوامل المرتبطة بمحتوى الوظيفة لإختيار و تعيين المديرين بالمستويات الإدارية العليا بالمؤسسات الوطنية.

* - وضع معايير و أسس علمية قائمة على كلا المجموعتين من العوامل (المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها) على أن يكون التركيز فيها على العوامل المرتبطة بمحيط الوظيفة لإختيار و تعيين المديرين بالمستويات الإدارية الدنيا بالمؤسسات الوطنية.

* - ضرورة القيام بشكل دوري على مستوى المؤسسات الوطنية خاصة منها التعليمية بعملية تحليل العمل، كونها الخطوة الأولى الأساسية للقيام بعمليات تصميم و تقييم الوظائف و غيرها من العمليات، و إختيار الآليات المثلى (التعاقب الوظيفي، الإثراء الوظيفي، التوسيع الوظيفي، فرق العمل،... إلخ) لعملية التصميم.

* - قيام طلبة الدراسات العليا ذوي نفس الاختصاص بإجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على أن تتناول هذه الدراسات على سبيل المثال لا للحصر المتغيرات الديمغرافية التي لم تتناولها هذه الدراسة كمتغيرات مستقلة و المتمثلة في السن (كبير، صغير)، الخبرة في العمل (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، المستوى التعليمي (ابتدائي،

متوسط، ثانوي، جامعي)، الحالة الإجتماعية (غير متزوج، متزوج، أرمل، مطلق)، أو غيرها من المتغيرات كالانتماء الجغرافي (ريفي، حضري) أو المستوى الإقتصادي (منخفض، متوسط، مرتفع).

* - إجراء دراسات مماثلة على قطاعات إقتصادية عمومية أخرى، إنتاجية، تجارية، و كذا على القطاع الخاص، و أن تشمل أيضا، العمل التنفيذي لما لذلك من أهمية في كشف السلوكيات التنظيمية لمديري المؤسسات الوطنية و مقارنتها بنتائج هذه الدراسة.

* - ضرورة الإهتمام بعملية إثراء الوظائف كآلية في عملية تصميم الوظائف في المستويات الإدارية العليا.

* - ضرورة الإهتمام بعملية توسيع الوظائف كآلية في عملية تصميم الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا.

- قائمة المراجع -

- (1)- سعد عبد الرحمن، القياس النفسي: النظرية و التطبيق، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- (2)- حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه و فعالياته، ط1، دار الشروق، عمان، 2002.
- (3)- Muchinsky, Psychology applied work an introduction to industrial and organization psychology, mining project, 1983.
- (4)- فؤاد البهي السيد، 1979، مرجع سابق.
- (5)- زكريا الشريبي، 1995، مرجع سابق.

ملخصات الدراسة

1)- باللغة العربية.

إنطلاقاً من نظرية العاملين في الدافعية لفريدريك هرزبرغ سعت هذه الدراسة إلى الوقوف على قوائم المحددات الضرورية و مستويات أهميتها ، و أيضاً طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة، وتلك المرتبطة بمحتواها لنجاح كل من مديري الإدارة العليا، و مديري الإدارة الوسطي، و مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، و كذا طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية لكل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة، و المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.

و قد أشارت نتائج هذه الدراسة في جزء منها إلى توزع أهمية المحددات الضرورية لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري (مديري الإدارة العليا، و مديري الإدارة الوسطي، و مديري الإدارة الدنيا) على مستويات مختلفة، و أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة، و تلك المرتبطة بمحتواها لنجاح كل من مديري الإدارة العليا، و مديري الإدارة الوسطي، و مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، و كذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.

أما في جزء آخر، فقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.

2. – باللغة الفرنسية

En partant de la théorie de deux facteurs de la motivation de Frederick Herzberg, la présente étude a pour objectif la détermination aussi bien des listes des déterminants nécessaires et les niveaux de leur importance que la nature des différences de l'importance relative entre les déterminants liés au milieu de la fonction ainsi que ceux liés à leurs contenus nécessaires au succès des directeurs de l'administration supérieure, les directeurs de l'administration moyenne et les directeurs de l'administration inférieure dans l'action administrative menée dans les entreprises nationales ainsi que la nature des différences qui existent dans l'importance relative de tous les déterminants liés au milieu de la fonction et ceux liés à leurs contenus pour conduire au succès des directeurs des entreprises nationales dans l'action administrative en fonction de la variable du niveau administratif.

Les résultats de cette étude ont montré d'une part la répartition de l'importance des déterminants nécessaires aux succès des entreprises nationales dans l'action administrative (directeurs de l'administration supérieure, directeurs de l'administration moyenne et directeurs de l'administration inférieure) à des niveaux différents; et aussi l'existence de différences à significations statistiques dans l'importance relative entre les déterminants liés au milieu de la fonction et ceux liés à leurs contenus permettant le succès des directeurs de l'administration supérieure, les directeurs de l'administration moyenne et les directeurs de l'administration inférieure dans l'action administrative menée dans les entreprises nationales. Et l'existence de différences à significations statistiques dans l'importance relative des déterminants liés au contenu de la fonction permettant le succès des directeurs des entreprises nationales dans l'action administrative menée suivant la variable du niveau administratif.

D'autre part, les résultats de cette étude ont montré qu'il n'existe pas de différence à signification statistique dans l'importance relative des déterminants liés au milieu de la fonction pour permettre le succès des directeurs des entreprises nationales dans la fonction administrative suivant la variable du niveau administratif.

Departing from the theory of two factors of motivation of Fr derick Herzberg, the main purpose of this research work is sifting both the listing of the necessary parameters and levels of their importance and the nature of the differences of the relative importance between parameters linked to the milieu of the office work as well as those linked to their content necessary to the success of the managers of the supreme administration, managers of the intermediate administration and managers of the base administration in the administrative work pursued in the public companies as well as the nature of differences that exist in the relative importance of all the parameters linked to the milieu of the work and those linked to their contents leading to the success of the managers of public companies in their administrative work according to variable of the administrative level.

The results of this research work have showed on one hand, the distribution of the importance of necessary parameters for the success of public companies in their administrative work (managers of supreme administration, managers of intermediate administration and managers of base administration) to different levels. And the existence of differences of statistical meaning in the relative importance relative between parameters linked to the milieu of the office work as well as those linked to their content enabling the success of managers of supreme administration, managers of intermediate administration and managers of base administration in their administrative work pursued in the public companies. As well as the existence of parameters of a statistical meaning in their relative importance of parameters linked to the content of office enabling the success of managers of public companies in their administrative work pursued in accordance with the variable of the administrative level.

On the other hand, the results of this study have shown that there is no statistical difference in the relative importance of parameters linked to the milieu of the office in order to facilitate the success of managers of public companies in the pursuance of their administrative work commensurate with the variable of the administrative level.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية.

أ- الكتب العلمية.

- (1)- إبراهيم الغمري، الإدارة، ط 3، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982.
- (2)- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون تاريخ.
- (3)- إبراهيم عبد الهادي المليحي، الإدارة: مفاهيمها، و أنواعها، و عملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع، مصر، 1988.
- (4)- أحمد الشنتاوي، القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة، القاهرة، 1967.
- (5)- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- (6)- أحمد عرفة، سمية الألفي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية: الفلسفات و التتابعات لتحسي الجودة و الإنتاجية، جامعة نيويورك، جامعة البوسفور، جامعة تكساس، و.م.أ، بدون تاريخ.
- (7)- أحمد محمد المصري، الإدارة و المدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ.
- (8)- أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- (9)- إدوارد.ج. موري، الدافعية و الانفعال، ترجمة: أحمد عبد العزيز سلامة، ط1، دار الشروق، مصر، 1988.
- (10)- العطية عبد المحسن، الخصخصة في البلدان النامية، إيجابياتها و سلبياتها، دراسات العلوم الإدارية، مجلد25، عدد1، 1998.
- (11)- بشير عباس العلق، الإدارة: مبادئ، وظائف، تطبيقات، الدار الجماهيرية، ليبيا، 2004.
- (12)- بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- (13)- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- (14)- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات و نماذج و تصنيف عملي لإدارة السلوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (15)- جميل أحمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
- (16)- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1978.
- (17)- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- (18)- جورج بوهلن وآخرون، القيادة و ديناميكية الجماعات، ترجمة: محمد علي العريان، إبراهيم خليل شهاب، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1969.
- (19)- جورج كلودس، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة: أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، 1972.
- (20)- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

- (21) - جيمس جي. مارش، هربرت سيمون، هارولد جيتزكو، المنظمات، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، ط2، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.
- (22) - حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه وفعالياته، ط1، دار الشروق، عمان، 2002.
- (23) - حسن عادل، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1976.
- (24) - حسن عماد مكاوي، ليلى حسن السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، ط3، الدار المصرية اللبنانية، 2002.
- (25) - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- (26) - حمدي عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون تاريخ.
- (27) - حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1976.
- (28) - حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- (29) - حنفي محمود سليمان، فاعلية المنظمة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978.
- (30) - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999.
- (31) - رفعت عبد الحليم الفاعوري، تجارب عربية في التخصص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- (32) - رفعت عبد الحليم الفاعوري، هند عبد الرحمان جولو، خصخصة المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلوكية و اللاسلوكية (كيوتل) و الآثار المترتبة عليها، الإدارة العامة، مجلد37، عدد4، فبراير 1998.
- (33) - رنسيس ليكارت، أنماط جديدة في الإدارة، (ترجمة: إبراهيم علي البرسي، محمد توفيق رمزي)، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966.
- (34) - ريتشارد باسكال. انتوني. ج. آتوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة: محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986.
- (35) - زكريا الشربيني، الإحصاء و تصميم التجارب في البحوث النفسية و التربوية و الإجتماعية، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1995.
- (36) - زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط2، دار السلاسل، الكويت، 1979.
- (37) - زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- (38) - زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1981.
- (39) - سعد جلال ، المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
- (40) - سعد عبد الرحمن، القياس النفسي: النظرية و التطبيق، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- (41) - سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، ط، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 2000.

- (42)- سلامة محمد صبرة، حصال القائد الناجح، مجلة التنمية الإدارية، العدد 85 ، الجهاز المركزي للتنظيم الإداري، مصر، أكتوبر 1999.
- (43)- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، مطبعة عين شمس، القاهرة، 1987.
- (44)- سمير محمد يوسف، إدارة المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980.
- (45)- سهير كامل أحمد، علم النفس الإجتماعي بين النظرية و التطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، 2001.
- (46)- سيد الهواري، الإدارة، الأسس و الأصول العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- (47)- شوقي حسن عبد الله، أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1989.
- (48)- ضياء مجيد، التخصص و التصحيحات الهيكلية: آراء و إتجاهات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- (49)- طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
- (50)- طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
- (51)- عايدة سيد الخطاب، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي في قطاع العمال و الخدمات: سياسات إدارية، ط 1، دار الفكر العربي، 1985.
- (52)- عباس محمود عوض ، دراسات في علم النفس الصناعي و المهني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1977.
- (53)- عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة: وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي العشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2005.
- (54)- عبد الرحمان محمد العيسوي، دراسات في علم النفس الإجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.
- (55)- عبد العزيز سالم بن حبتور، إدارة عمليات التخصص و أثرها في إقتصاديات الوطن العربي، ط1، دار الصفاء، الأردن، 1997.
- (56)- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
- (57)- عبد اللطيف ابن، أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962-1980 ، بدون تاريخ.
- (58)- عبد المجيد السيد عبد المجيد، الإدارة: أصول، مبادئ، تطبيقات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991.
- (59)- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- (60)- علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الإتحاد، دمشق، 1988.
- (61)- علي السلمى. ل. نهرت، سياسات و إستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، القاهرة، بدون تاريخ.
- (62)- علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف و الممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون تاريخ.
- (63)- علي الشرقاوي، العملية الإدارية: وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

- (64)- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2004.
- (65)- علي عسكر، الدافعية في مجال العمل، دار السلاسل، الكويت، بدون تاريخ.
- (66)- علي عسكر، جعفر العريان، السلوك البشري في مجالات العمل، دار السلاسل، الكويت 1982.
- (67)- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- (68)- علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- (69)- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس و مفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- (70)- عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث: مفاهيم، و نماذج، و نظريات، المجلد الأول، ط 1، جامعة قاريونس، بنغازي، 1995.
- (71)- عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث: مفاهيم، و نماذج، و نظريات، المجلد الثاني، ط 1، جامعة قاريونس، بنغازي، 1995.
- (72)- عمر القباني، 1986.
- (73)- عمر محمد خلف، أساسيات الإدارة في الإقتصاد و التنظيمات التربوية، دار السلاسل، الكويت، 1986.
- (74)- عمرو غنایم، علي الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
- (75)- عوابدي عمار، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979.
- (76)- فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.
- (77)- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، 1982.
- (78)- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط5، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- (79)- فريد راغب النجار، نظريات و نماذج العلوم السلوكية للتطوير الإداري و تحسين الأداء، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
- (80)- فيليب أتكينسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميك)، مصر، 1996.
- (81)- فهمي منصور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
- (82)- قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم و النظريات و المبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997.
- (83)- كمال الغالي، الإدارة العامة، مطبعة الدواوي، دمشق، 1979.
- (84)- كمال بربير، الإدارة عملية و نظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1996.
- (85)- كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974.
- (86)- كمال لويس مليكة، سيكولوجية الجماعات و القيادة، ط 2، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 1970.
- (87)- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، ط1، دار الشروق، عمان، 2003.

- (88)- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001.
- (89)- محسن العبودي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
- (90)- محسن العبودي، الإتجاهات الحديثة للإدارة، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1991.
- (91)- محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
- (92)- محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون تاريخ.
- (93)- محمد الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، ط1، منشورات جامعة حلب، 1980.
- (94)- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- (95)- محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة، دار الوسط، للدراسات و النشر و التوزيع، لندن، 1984.
- (96)- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم و إدارة الجانب الإنساني في العمل، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- (97)- محمد سعيد أنو سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- (98)- محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي و العشرين، جامعة المنصورة، بدون تاريخ
- (99)- محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة و التنظيم، ط2، مطبعة التأليف، القاهرة، 1977.
- (100)- محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، ط1، مصر، 2001.
- (101)- محمد نجيب شاوش، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، و تطبيقات، دار الفرقان، عمان، 1993.
- (102)- محمد يسرى دعبس، الإتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الإتصال " البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
- (103)- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الإجتماعي، الجزء الأول، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- (104)- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الإجتماعي، الجزء الثاني، ط 4، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- (105)- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- (106)- محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
- (107)- محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- (108)- مدحت محمد العقاد، مقدمة في التنمية و التخطيط، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
- (109)- مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط1، دار الطليعة بيروت، 1982.
- (110)- مصطفى فهمي، علم النفس الصناعي، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1979.

- (111)- مصطفى محمود أبو بكر، المدير و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (112)- مصطفى نجيب شاوس، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، و تطبيقات، دار الفرقان، عمان، 1993.
- (113)- مقداد محمد ، مدى إدراك معلمي التعليم الأساسي لأهداف مادة التربية الإسلامية للسنة الرابعة، كتاب الأوراسي، ط 1، العدد 2، جمعية الإصلاح الإجتماعي و التربوي، باتنة، الجزائر، 1994.
- (114)- ملاك جرحس، سيكولوجية الإدارة و الإنتاج، الدار العربية للكتاب، تونس، 1983.
- (115)- مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 2، 2003، جامعة سطيف، الجزائر.
- (116)- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، و التطبيقات، ط 1، دار وائل، الأردن، 2000.
- (117)- موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ و النظريات و الوظائف، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2001.
- (118)- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- (119)- هاني عبد الرحمن صلاح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة، ط 1، عمان، 1986.
- (120)- هيثم هاشم، مبادئ الإدارة، ط 2، مطبعة طبرين، دمشق، 1978.
- (121)- يوسف مصطفى القاضي، محمد مصطفى زيدان، السلوك الإجتماعي للفرد، ط 1، شركة مكنتات، عكاظ، 1981.

(ب) - المجالات العلمية.

- (1)- سوسن إسماعيل أحمد عبد الهادي، مستوى الدافعية في الحياة و علاقتها بالرضا عن العمل في كل من القطاع العام و القطاع الخاص، مجلة دراسات نفسية، العدد 2، يوليو 1995. جامعة القاهرة.
- (2)- عشوي مصطفى ، بعض الأبعاد النفسية للتغير التنظيمي في المؤسسات الوطنية، المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية، رقم 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص، ص 24-25.
- (3)- عماري شبيب، تخصيص منشآت الدولة الإنتاجية، مجلة البنوك، العدد 3، الأردن، مارس 1998.
- (4)- عويد سلطان المشعان، عوض خلف العتري، الرضا الوظيفي لدى المدراء و رؤساء الأقسام و الموظفين في القطاع الحكومي و الخاص، مجلة دراسات نفسية، العدد 2، أبريل 1999. جامعة القاهرة.
- (5)- محمد طه عبد النعيم، التنمية الإقتصادية و إنعكاساتها على التنمية البشرية، مجلة العمل، العدد 519، القاهرة، نوفمبر، 2002.
- (6)- محمد عبد المحسن التويجري، بعض أبعاد الرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، مجلة دراسات نفسية، العدد 3، يوليو 1995. جامعة القاهرة.

(7)- مناور فريح حداد، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 2، 2003، جامعة سطيف، الجزائر.

(ت) - الأطروحات العلمية.

(1)- بطرس حلاق، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية، رسالة دكتوراة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 1999.

(2)- جبار محفوظ، بورصة التسيير و خصوصية المؤسسات العمومية، رسالة دكتوراة، معهد العوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1996.

(ث) - الجرائد.

(1)- الجريدة الرسمية ليوم 29 ذو القعدة 1408 الموافق لـ 13 يوليو 1988 العدد 28، السنة الخامسة و العشرون.

(2)- الجريدة الرسمية ليوم 08 ربيع الثاني 1416 الموافق لـ 03 سبتمبر 1995 العدد 48، السنة الثانية و الثلاثون.

(3)- الجريدة الرسمية ليوم 15 ذو القعدة 1416 الموافق لـ 03 أفريل 1996 العدد 21، السنة الثالثة و الثلاثون.

(4)- مفتشية العمل.

(5)- جريدة الخبر، العدد 2795 ليوم 2000/01/03.

(ج) - الوثائق.

(1)- الميثاق الوطني، 1986.

(2)- لوائح المؤتمر الإستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني، (15-19 جوان 1980) المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987.

(3)- لوائح المؤتمر الخامس لحزب جبهة التحرير الوطني (19-22 ديسمبر 1983) ط2، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1985.

ثانيا: باللغة الأجنبية.

1)- باللغة الفرنسية.

أ)- الكتب العلمية.

- 1)- Hachimi Madouche, L'entreprise et l'économie Algerienne:quel Avenir ? Laphonic , Alger, 1988.
- 2)- Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Dunod éditeur, Paris, 1920.
- 3)- Herzberg Frederick, le travail et la nature de l'homme, paris:Entreprise moderne d'édition, 4eme édition, 1978.
- 4)- Louis.A.Allen, le métier de directeur, les éditions des organisations, Paris, 1964.
- 5)- Yves Clot, redécouvrir l'expérience ouvrière, problemes, éditions sociales, paris,1981.

ب)- المجلات العلمية.

- 1)- Francès.R. Structure et déterminants de la satisfaction de l'emploi chez les cadres à partir de l'inventaire de satisfaction appliqué aux cadres. Le Travail humain, vol 46, N° 1, janvier 1983.
- 2)- Francés.R. Niveaux de fonction et de formation des cadres d'entreprises, leurs relations avec la satisfaction de l'emploi. Le travail humain, vol 47, N° 4, avril 1984.
- 3)- Hill.A.B. Motivation, satisfaction au travail et mobilité professionnelle parmi le personnel féminin de l'industrie électronique. Le travail humain, N° 3 et 4, juillet - décembre 1969.
- 4)- Levy.C. Le Boyer, Les attitudes et déterminants de satisfaction chez un groupe d'infirmières, Bulletin du C.E.R.P. N° 3 et 4. 1971.
- 5)- Revue internationale du travail. Vol 115, N° 1, 1977.

2)- باللغة الإنجليزية.

أ)- الكتب العلمية.

- 1)- Chester Bernard, The Functions of the Executive, Cambridge: Mass. Havard University Press,1968.
- 2)- Frank.J.Landzy & Dona Turmbo,Psychologie of Work Behavior, the dersy press,U.S.A, 1976.
- 3)- Henri Saval, Work and People, clarenda press,oxford,198

- 4)- Muchinsky, Psychology applied work an introduction to industrial and organization psychology, mining project,1983.
- 5)- Ralph Davis, The fundamentals of Top Management, Harper & Brothers. N. Y.1950.
- 6)- Wall.T.D. & Martin. R. Job and Work Design, In cooper, C.L. & Robertson, I. T. key Reviews in Managerial Psychology: Concepts and Research for Practice: Chichester, UK, John Wiley & Sons, 1994.
- 7)- Waters.L.K.& Roach Darrell, Manageriel rôle- job attitude relation ship. Comparison of two multiscale of satisfaction, psychological report. Vol 38, 1976.

(ب) - المجلات العلمية.

- 1)- Blood Milton.R.& Hulin Charles.L. Alienation, Environmental characteristics,and worker reponses, Journal of applied psychology, vol 51.N° 3. 1967.
- 2)- David R. Morgan & Robert England, The Two Faces of Privatization, Public Administration Review, 1988.
- 3)- Dennis A. Rondinelli, Strategic Management of Privatization: A Framework for planning and Implementation, Public Administration and Development, , Vol. 16, No. 3, 1996.
- 4)- Friedlander Frank, Job characteristics as satisfiers and dissatisfiers, Journal of applied psychology, vol 48. N° 6.1964.
- 5)- Harumasa Sato and Rodney Stevenson, " Telecommunications in Japan: After Privatization and Liberalization ", Columbia Journal of Word, spring, 1998.
- 6)- Hulin Charlers.L. Effets of changes in job satisfaction levels on employee turnover, Journal of applied psychology, vol 52, N° 2, 1968.
- 7)- Hulin Charles.L. Effets of community characteristics onb measures of job satisfaction, Journal of applied psychology, vol 50. N° 2.1966.
- 8)- James D.Kent, " Elizabeth I and the Limits of Privatization", Public Administration Review, March/April, 1988, Vol. 58, No 2.
- 9)- J.L. Farah, P.M. Podsakoff, and D.W. Organ, ."Accounting for Organizational Citizenship Behavior", Journal of Management, n0 16, 1990.
- 10)- Lawler Edward, managers attitudes towards how their pay is and should be determined, Journal of applied psychology, vol 50, N° 4,1966.

11)- Levine Edward.L.& Weitz Joseph, Job satisfaction among graduate students: Intrinsic versus extrinsic variables, Journal of applied psychology, vol 52, N° 4, 1968.

12)- Lisa Cheraskin and Michael A. Compion, "Study Clarifies Job-rotation Benefits", Personnel Journal 75, n0 11, November 1996.

13)- Michael A. Compion and Carol L. McClelland, "Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment", Journal of Applied Psychology 76, n0 2, April 1991.

14)- Mike Simmons and Beth Culter, " City Management Job Swap : A Trade that Paid Two Assistants Gained New Perspectives", Public Management, n 07, July 1996.

15)- **Robert Poole & Philip Fixler, Privatization of Public Sector Services In Practice Experience and Potential, Journal of Policy Analysis And Management, Vol. 6. No. 4, 1987.**

ت) - القواميس.

1)- Amar Tayeb kechroud, Dictionary of industrial / organisational psychology & management, university of garyounis publications, benghazi, libya, 1993.

قائمة الملاحق

- (1)- إبتيان الدراسة الإستطالعية.
- (2)- إبتيان الدراسة النهائية.
- (3)- درجات مديري الإدارة العليا على إبتيان الدراسة النهائية.
- (4)- درجات مديري الإدارة الوسطي على إبتيان الدراسة النهائية.
- (5)- درجات مديري الإدارة الدنيا على إبتيان الدراسة النهائية.
- (6)- معامل ثبات الإبتيان بإستخدام برنامج SPSS.
- (7)- معامل صدق الإبتيان.
- (8)- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة بإستخدام برنامج SPSS.
- (9)- نتائج الفرضية الجزئية الخامسة بإستخدام برنامج SPSS.
- (10)- نتائج الفرضية الجزئية السادسة بإستخدام برنامج SPSS.
- (11)- نتائج الفرضية الجزئية السابعة بإستخدام برنامج SPSS.
- (12)- نتائج الفرضية الجزئية الثامنة بإستخدام برنامج SPSS.
- (13)- تصاريح إجراء الدراسة الميدانية.

* - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - *

* - وزارة التعليم العالي

و البحث العلمي - *

* - جامعة الإخوة منتوري - *

* - قسنطينة - *

* - قسم علم النفس و علوم التربية

* - كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية - *

و الأرتوفونيا - *

* - مصلحة الدراسات العليا - *

* - إستبيان الدراسة الإستطلاعية - *

* - التعليمات:

سيدي:

في إطار إعداد أطروحة دكتوراة العلوم في علم النفس العمل و التنظيم بعنوان " محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية " أتقدم إليكم بهذا الإستبيان راجيا منكم الإجابة عليه بكل صدق و موضوعية.

و ينطوي هذا الإستبيان على قائمة من المحددات (العوامل)، المطلوب منك، و إنطلاقا من منصب عملك، تحديد العوامل التي ترى أن تواجهها في محيط عملك ضروري لنجاحك في العمل الذي تقوم به و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

و لتكن متأكدا سيدي، بأن إجاباتكم على هذا الإستبيان سوف تحاط بالسرية التامة من قبل القائم بهذه الدراسة و أن المعلومات التي يتم جمعها سوف لن تستعمل إلا في الإطار الذي يخدم هذه الدراسة. و نود أن نشكركم مسبقا على مشاركتكم الإيجابية في إثراء هذه الدراسة و ذلك من خلال تعاونكم المتمثل في إجاباتكم الصادقة على هذا الإستبيان و التي على أساسها تتحدد علمية النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة.

* - بيانات شخصية:

(1) - الجنس: ذكر ، أنثى .

(2) - السن: سنة.

(3) - الحالة الاجتماعية: أعزب ، متزوج ، أرمل ، مطلق .

(4) - المستوى التعليمي: متوسط ، نهائي ، بكالوريا ، جامعي .

(5) - إسم المنصب الذي تشغله: مدير ، مدير للدراسات ، مقتصد .

مستشار رئيسي للتوجيه المهني ، مستشار رئيسي للتربية ، نائب المقتصد .

(6) - كم سنة و أنتم في هذا المنصب: سنة.

		(23)- اللجوء أحيانا إلى مساعدة الآخرين لإنجاز العمل.
		(24)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
		(25)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
		(26)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
		(27)- تقديم، يوميا، خلال فترات العمل مشروبات غازية، قهوة، شاي...إلخ.
		(28)- إعتراف و تقدير الزملاء الدائم للجهد المبذول في العمل.
		(29)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤوسين.
		(30)- الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
		(31)- توفر المؤسسة المستخدمة على مطعم يقدم وجبات غذائية.
		(32)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
		(33)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).
		(34)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
		(35)- الإستقرار العائلي.
		(36)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.
		(37)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.
		(38)- الشعور الدائم باحترام الرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.
		(39)- توفير المؤسسة المستخدمة، دوريا، لرحلات ترفيهية.
		(40)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.
		(41)- توفر، بانتظام، وسيلة نقل للإلتحاق بمنصب العمل.
		(42)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.

* - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - *

* - وزارة التعليم العالي

و البحث العلمي - *

* - جامعة الإخوة منتوري - *

* - قسنطينة - *

* - قسم علم النفس و علوم التربية - * كلية

العلوم الإنسانية و الإجتماعية - *

و الأروطونيا - *

* - مصلحة الدراسات العليا - *

* - إمتياف الدراسات النهائية - *

* - التعليمات:

سيدي:

في إطار إعداد أطروحة دكتوراة العلوم في علم النفس العمل و التنظيم بعنوان " محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية " أتقدم إليكم بهذا الإستبيان راجيا منكم الإجابة عليه بكل صدق و موضوعية.

و ينطوي هذا الإستبيان على قائمة من المحددات (العوامل)، المطلوب منكم، و إنطلاقا من منصب عملكم، تحديد مدى أهمية كل محدد (عامل) من هذه المحددات لنجاحك في عملك و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة. علما أن الخانة رقم (1) تعني أهمية منخفضة، و الخانة رقم (2) تعني أهمية متوسطة، و الخانة رقم (3) تعني أهمية مرتفعة. و لتكون متأكدا سيدي، بأن إجابتك على هذا الإستبيان سوف تحاط بالسرية التامة من قبل القائم بهذه الدراسة و أن المعلومات التي يتم جمعها سوف لن تستعمل إلا في الإطار الذي يخدم هذه الدراسة. نود أن نشكركم مسبقا على مشاركتكم الإيجابية في إثراء هذه الدراسة و ذلك من خلال تعاونكم المتمثل في إجابتك الصادقة على هذا الإستبيان و التي على أساسها تتحدد علمية النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة.

* - مثال توضيحي:

لأخذ محدد (عامل) أن تكون علاقتك حسنة مع رؤسائك في العمل مثلا، فإذا رأيت أنه ذات أهمية منخفضة لنجاحك في عملك ضع علامة (x) في الخانة رقم (1) التي تعني أهمية منخفضة. و إذا رأيت أنه ذات أهمية متوسطة ضع علامة (x) في الخانة رقم (2) التي تعني أهمية متوسطة. و إذا رأيت أنه ذات أهمية مرتفعة ضع علامة (x) في الخانة رقم (3) التي تعني أهمية مرتفعة.

* - بيانات شخصية:

(1) - الجنس: ذكر، ثنى

(2) - السن: سنة.

(3) - الحالة الإجتماعية: أعزب متزوج مل طلق

(4) - المستوى التعليمي: متوسط نهائي كالتوريا جامعي

(5) - إسم المنصب الذي تشغله: مدير لدير للدراسات مقتصد

مستشار رئيسي للتوجيه المهني مستشار رئيسي للتربية نائب المقتصد

(6) - كم سنة و أنتم في هذا المنصب: سنة.

* - قائمة المحادثات:

خانة رقم (3).	خانة رقم (2).	خانة رقم (1).	بدائل
أهمية مرتفعة.	أهمية متوسطة.	أهمية منخفضة.	الإجابات. المحادثات.
			(1)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع الرؤساء.
			(2)- إعترا ف و تقدير الرؤساء الدائم للجهف المبذول في العمل.
			(3)- وضوح أنظمة و إجراءات العمل دائما بشكل جيد.
			(4)- الحرية و الإستقلال، في بعض الأحيان، بشكل كلي في أداء العمل.
			(5)- توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة بشكل دائم (الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء...إلخ).
			(6)- فرص التقدم و الترقية الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
			(7)- توفير السكن.
			(8)- فرص المبادأة و الإبداع و التجديد الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
			(9)- توفير المواد و الأجهزة اللازمة لأداء العمل بشكل دائم.
			(10)- الثقة العالية بالنفس بشكل دائم.
			(11)- العلاقة الحسنة، بشكل دائم، مع الزملاء.
			(12)- صعوبة العمل في بعض الأحيان.
			(13)- توفير الأمن الوظيفي (توافر وسائل الأمن و السلامة في محيط العمل، العمل الدائم، التأمين على العلاج، التأمين على الوفاة، التقاعد...إلخ).
			(14)- فرص التطور و النمو الشخصي الكبيرة المتاحة بشكل دائم من طرف الوظيفة.
			(15)- توفير فترات راحة في العمل بشكل دوري.
			(16)- غموض العمل في بعض الأحيان.
			(17)- توفير المعلومات الضرورية لسيرورة العمل بشكل مستمر.
			(18)- تناسب الوظيفة مع الميول و الإتجاهات و القدرات.
			(19)- منح مكافآت تشجيعية في العمل بشكل مستمر.

			20)- إنجاز مهام تختلف، في بعض الأحيان، عن تلك المنجزة بشكل دائم في العمل.
			21)- تناسب الراتب المتقاضى دائما مع متطلبات و حجم العمل المنجز.
			22)- الشعور الدائم باحترام الرؤساء الممنوح من قبل الوظيفة.
			23)- العلاقة الحسنة بشكل دائم مع المرؤوسين.
			24)- الشعور الدائم باحترام الزملاء الممنوح من قبل الوظيفة.
			25)- إتباع نمط الإشراف الجيد في المؤسسة بشكل دائم (الإهتمام بأمور العمل و العمال على السواء).
			26)- الشعور الدائم بمستويات إنجاز عالية في العمل.
			27)- الإستقرار العائلي.
			28)- المرونة الكبيرة للعمل في بعض الأحيان.
			29)- القيام، دوريا، بدورات تدريبية.
			30)- الشعور الدائم باحترام المرؤوسين الممنوح من قبل الوظيفة.
			31)- الإلتزام العالي في العمل بشكل دائم.

المحطات أفراد العينة	1 ط و	2 ط و	3 ط و	4 ط و	5 ط و	6 ط و	7 ط و	8 ط و	9 ط و	10 ط و	11 ط و	12 ط و	13 ط و	14 ط و	15 ط و	16 ط و	17 ط و	18 ط و	19 ط و	20 ط و	21 ط و	22 ط و	23 ط و	24 ط و	25 ط و	26 ط و	27 ط و	28 ط و	29 ط و	30 ط و	31 ط و	
1	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	
2	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	
3	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
4	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
5	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
6	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	
7	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	
8	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
9	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
10	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	
11	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
12	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	3.00	
13	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00
14	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	
15	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
16	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
17	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
18	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	
19	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	3.00	
20	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	
21	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	
22	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	
23	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	
24	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	
25	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
26	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
27	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
28	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
29	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
30	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
31	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
32	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	
33	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	

جدول رقم (29) يوضح درجات مديري الإدارة العليا

على إستب الدراسة النهائية.

حيث : ط: تعني بند يقيس بعد محيط الوظيفة. و: تعني بند يقيس بعد محتوى الوظيفة

40	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

المحطات أفراد العينة	1 ط	2 و	3 ط	4 و	5 ط	6 و	7 ط	8 و	9 ط	10 و	11 ط	12 و	13 ط	14 و	15 ط	16 و	17 ط	18 و	19 ط	20 و	21 ط	22 و	23 ط	24 و	25 ط	26 و	27 ط	28 و	29 ط	30 و	31 و			
1	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	
2	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
3	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	
4	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	
5	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	
6	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	
7	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
8	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00		
9	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	
10	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	
11	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
12	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	
13	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	
14	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	
15	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	
16	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	
17	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	
18	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	
19	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	
20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
21	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	
22	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00
23	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00
24	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00
25	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	
26	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	
27	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	
28	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	
29	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	
30	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	
31	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	
32	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	
33	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	
34	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	
35	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
36	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	
37	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00	

38	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
39	1.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
40	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	
41	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	
42	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	
43	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	3.00
44	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00
45	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00
46	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00
47	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00
48	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	
49	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00
50	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
51	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00
52	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00
53	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00
54	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
55	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00
56	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00

جدول رقم (31) يوضح درجات مديري الإدارة الدنيا
على بنود إستبيان الدراسة النهائية.

Fiabilité

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 168.0

N of Items = 31

Alpha = .7818

قيمة الصدق.	الأفراد.		البنود.	قيمة الصدق.	الأفراد.		البنود.	قيمة الصدق.	الأفراد.		البنود.
	لا يقيس.	نعم يقيس.			لا يقيس.	نعم يقيس.			لا يقيس.	نعم يقيس.	
0,20	04	06	25	1,00	00	10	13	0,80	01	09	1
1,00	00	10	26	0,80	01	09	14	1,00	00	10	2
1,00	00	10	27	0,40	03	07	15	0,80	01	09	3
1,00	00	10	28	1,00	00	10	16	0,80	01	09	4
1,00	00	10	29	1,00	00	10	17	0,80	01	09	5
0,60	02	08	30	0,80	01	09	18	0,80	01	09	6
0,40	03	07	31	1,00	00	10	19	1,00	00	10	7
0,20	04	06	32	1,00	00	10	20	0,80	01	09	8
0,60	02	08	33	0,60	02	08	21	0,60	02	08	9
1,00	00	10	34	1,00	00	10	22	0,60	02	08	10
مج ن ص م = 25,80.				0,20	04	06	23	0,80	01	09	11
				0,60	02	08	24	0,60	02	08	12

جدول رقم (32) يوضح إستجابات أفراد عينة المحكمين

على بنود الإستبيان وقيم صدقها.

Test-t

Statistiques pour échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	ENVIRENT	37.0000	33	4.1003	.7138
	CONTINEN	41.7879	33	4.1515	.7227

Corrélations pour échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	ENVIRENT & CONTINEN	33	.703	.000

Test échantillons appariés

		Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
		Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
					Inférieure	Supérieure			
Paire 1	ENVIRENT - CONTINEN	-4.7879	3.1796	.5535	-5.9153	-3.6604	-8.650	32	.000

نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

Test-t

Statistiques pour échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	ENVIRENT	37.2532	79	4.6505	.5232
	CONTINEN	39.4937	79	4.5542	.5124

Corrélations pour échantillons appariés

	N	Corrélation	Sig.
Paire 1 ENVIRENT & CONTINEN	79	.755	.000

Test échantillons appariés

		Différences appariées				t	ddl	Sig. (bilatérale)	
		Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
					Inférieure				Supérieure
Paire 1	ENVIRENT - CONTINEN	-2.2405	3.2234	.3627	-2.9625	-1.5185	-6.178	78	.000

نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.

Test-t

Statistiques pour échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	ENVIRENT	37.8214	56	2.9363	.3924
	CONTINEN	36.1071	56	2.9150	.3895

Corrélations pour échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	ENVIRENT & CONTINEN	56	.459	.000

Test échantillons appariés

		Différences appariées				t	ddl	Sig. (bilatérale)	
		Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
					Inférieure				Supérieure
Paire 1	ENVIRENT - CONTINEN	1.7143	3.0434	.4067	.8993	2.5293	4.215	55	.000

نتائج الفرضية الجزئية السادسة.

Oneway

Descriptives

SCORE

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
superieur	33	37.0000	4.1003	.7138	35.5461	38.4539	26.00	45.00
moyen	79	37.2532	4.6505	.5232	36.2115	38.2948	18.00	44.00
inferieur	56	37.8214	2.9363	.3924	37.0351	38.6078	32.00	44.00
Total	168	37.3929	4.0329	.3111	36.7786	38.0071	18.00	45.00

ANOVA

SCORE

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	16.920	2	8.460	.517	.597
Intra-groupes	2699.151	165	16.358		
Total	2716.071	167			

نتائج الفرضية الجزئية السابعة.

Oneway

Descriptives

SCORE

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
superieur	33	41.7879	4.1515	.7227	40.3158	43.2599	34.00	48.00
moyen	79	39.4937	4.5542	.5124	38.4736	40.5137	25.00	48.00
inferieur	56	36.1071	2.9150	.3895	35.3265	36.8878	26.00	41.00
Total	168	38.8155	4.4957	.3469	38.1307	39.5003	25.00	48.00

ANOVA

SCORE

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	738.661	2	369.330	23.113	.000
Intra-groupes	2636.619	165	15.980		
Total	3375.280	167			

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Variable dépendante: SCORE

Scheffe

(I) niveaux administrative	(J) niveaux administrative	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
superieur	moyen	2.2942*	.829	.024	.2476	4.3408
	inferieur	5.6807*	.877	.000	3.5138	7.8477
moyen	superieur	-2.2942*	.829	.024	-4.3408	-.2476
	inferieur	3.3865*	.698	.000	1.6616	5.1114
inferieur	superieur	-5.6807*	.877	.000	-7.8477	-3.5138
	moyen	-3.3865*	.698	.000	-5.1114	-1.6616

*. La différence de moyennes est significative au niveau .05.

Sous-ensembles homogènes

SCORE

Scheffe^{a,b}

niveaux administrative	N	Sous-ensemble pour alpha = .05		
		1	2	3
inferieur	56	36.1071		
moyen	79		39.4937	
superieur	33			41.7879
Signification		1.000	1.000	1.000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 49.327.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

نتائج الفرضية الجزئية الثامنة.