

العنوان:	تقييم الفعالية التنظيمية لشركات الطيران : دراسة تطبيقية على شركات الخطوط الجوية العربية الليبية من 1998 - 2005 م
المؤلف الرئيسي:	الحسوني، عبدالقادر عمر
مؤلفين آخرين:	محمد، علي خضر(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2007
موقع:	أم درمان
الصفحات:	1 - 290
رقم MD:	566080
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة أم درمان الاسلامية
الكلية:	كلية العلوم الإدارية
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	التنظيم الإداري ، شركات الطيران ، الرقابة الإدارية ، تقييم الأداء ، الخطوط الجوية العربية الليبية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/566080

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم درمان الإسلامية

كلية الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية

تقييم الفعالية التنظيمية لشركات الطيران

دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية العربية الليبية

من ١٩٩٨ - ٢٠٠٥ م

البحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة
الأعمال

إعداد الطالب :-

عبد القادر عمر الحسوني

إشراف الدكتور:-

علي خضر

محمد

١٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧ م

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما
ربباني صغيراً "

سورة الإسراء الآية (٢٤)
صدق الله العظيم

اهدي عملي هذا إلى :

أمي.....و روح أبي

اللذان علماني أول الحروف وحرصاني على الجد والمثابرة و علماني الكفاح
واللذان غرسا في نفسي الإيمان وسعة والإصرار في الحياة والصبر والجد
البال وحب الخير للجميع .
إليهما وهدهما اهـدي هذا العمل

الشكر والتقدير

بسم الله العزيز القدير استهل عملي هذا رافعاً إليه جل آيات الحمد والثناء لما أمدني به طيلة سنوات الدراسة بالصحة والعافية ووهبني الصبر والعزيمة والإرادة له الحمد أولاً وأخيراً وصلى الله على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين .

يسرني في صدد هذه الرسالة أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير العميق وافر الاحترام إلى جامعة أم درمان الإسلامية ممثلة في كلية الدراسات العليا والعلوم الإدارية والشكر موصول إلى شركة الخطوط الجوية العربية الليبية والإخوة العاملين بها في الدور الذي قاموا به في مساعدتي في إنجاز هذا البحث .

وكان لتوجيهاتهم وإرشاداتهم القيمة الأثر الفعال في مواصلي للبحث فهم لم يبخلوا علي بعلمهم الواسع ووقتهم الثمين .

كما أتقدم بالشكر الخاص إلى أستاذي الدكتور / علي خضر محمد الذي أعطاني الكثير من جهده وعمله ووقته وكان لسعة صدره وإخلاصه وتوجيهاته السديدة وإرشاداته القيمة التي غمرني بها الفضل الكبير في إتمام هذا البحث ، جزاه الله الخير الكثير على ما قدمه لي .

كما أتقدم بالشكر إلى كل من قام بمساعدتي في إنجاز هذا البحث .

□ فهرست المحتويات □



رقم الصفحة	البيان	رقم
أ	الإهداء	
ب	الشكر والتقدير	
ج	فهرست المحتويات	
و	قائمة الجداول	
ك	قائمة الأشكال	
ل	مستخلص البحث	
م	ABSTRACT	
١	المقدمة	
٢	أهمية البحث	
٣	مشكلة البحث	
٣	أهداف البحث	
٤	المدخل المستخدم في دراسة وقياس الفاعلية التنظيمية	
٥	منهج البحث	
٧	حدود البحث	
٧	المفاهيم الأساسية المستخدمة في البحث	
٩	هيكل البحث	
١٠	الفصل الأول : الفعالية التنظيمية في النقل الجوي الليبي	
١١	المبحث الأول : مكانة الفاعلية التنظيمية في عالم الإدارة	
١٧	المبحث الثاني : نشأة وتطور النقل الجوي في الجماهيرية	
٢٩	الفصل الثاني : نماذج قياس الفعالية التنظيمية	
٣٠	المبحث الأول: ضرورة قياس الفعالية التنظيمية لتحسين الأداء والنتائج	

٣٤	المبحث الثاني : نماذج قياس الفعالية التنظيمية
٤٨	الفصل الثالث : شركة الخطوط الجوية العربية الليبية
٤٨	المبحث الأول : نشأت وتطور وأهداف الشركة
٥١	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي الإداري والوظيفي للشركة
٥٤	المبحث الثالث : البيئة التنظيمية لشركة الخطوط الجوية العربية الليبية
٦٣	المبحث الرابع : علاقة شركة الخطوط الجوية الليبية بإدارة الأعمال الدولية كمفهوم حتمي لإدارة وتنظيم شركات الطيران
٦٨	الفصل الرابع : نموذج مقترح لقياس الفاعلية التنظيمية وإجراءات الدراسة الميدانية
٦٨	المبحث الأول: نموذج مقترح لقياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوي
٦٩	أولاً: النظام الاساسي المقترح لقياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوي والفروض الاساسية عن طبيعة العلاقات بين مكونات النظام الاساسي
٧١	ثانياً : الانظمة الفرعية المقترحة وتحديد الافتراضات والفروض عن طبيعة العلاقات داخل كل من الانظمة الفرعية
٨٥	المبحث الثاني : طرق اختبار العلاقات للنموذج المقترح
٨٥	اولاً : طرق اختبار فروض المقياس المقترح
٩١	ثانياً : طرق اختيار فروض المقاييس الوسيلية للنموذج المقترح لقياس الفعالية التنظيمية
٩٤	ثالثاً : تصميم استقصاءات وعينات الدراسة

١٠٤	المبحث الثالث : القياس الهدفى للفاعلية التنظيمية لشركة الخطوط الجوية العربية الليبية واختبار الفروض
١٠٤	اولاً : قياس الكفاءة الاقتصادية لشركة الخطوط الجوية العربية الليبية
١٥٥	ثانياً : قياس الرضاء عن العمل بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية
١٩٢	ثالثاً : قياس نمو شركة الخطوط الجوية العربية الليبية
٢٠٣	رابعاً : تقييم العلاقات الهدفية للنموذج المقترح
٢٠٩	المبحث الرابع : القياس التنظيمي للفاعلية التنظيمية
٢١٠	اولاً : قياس نمط المناخ التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية
٢٣٨	ثانياً : التفاعل بين شركة الخطوط الليبية وبيئتها التنظيمية
٢٥٠	ثالثاً : تقييم العلاقات النظامية للنموذج المقترح لقياس الفاعلية التنظيمية
٢٦١	الخاتمة : النتائج والتوصيات
٢٦٣	المبحث الاول : النتائج والتوصيات العلمية للدراسة
٢٧٦	المبحث الثاني : النتائج والتوصيات العملية للدراسة
٢٨٩	المراجع :
٢٩٠	الملاحق :

□ قائمة الجداول □

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٨٥	مقياس الكفاءة	١/٤
٨٧	مقياس الرضاء عن العمل	٢/٤
٨٩	مقياس المسؤولية الاجتماعية	٣/٤
٩١	مقياس المناخ التنظيمي	٤/٤
٩٣	مقياس التفاعل بين المنظمة وبينتها التنظيمية	٥/٤
٩٦	توزيع الاستثمارات الصحيحة حسب انماط المسافرين	٦/٤
٩٨	توزيع عينة العاملين حسب المؤهل ونوع النشاط	٧/٤
١٠٠	عدد ونسبة الاستثمارات الصحيحة لاستقصاء العاملين	٨/٤
١٠١	توزيع المديرين حسب المستوى الاداري ونوع النشاط	٩/٤
١٠٢	عدد ونسبة الاستثمارات الصحيحة لاستقصاء المديرين	٩/٤
١٠٧	الكفاءة الانتاجية للقوة العاملة في شركة الخطوط الجوية الليبية	١٠/٤
١٠٩	تطور الكفاءة التجارية بشركة الخطوط الجوية الليبية	١١/٤
١١١	تطور الكفاءة التجارية بشركة الخطوط الجوية الليبية	١٢/٤
١١٣	تطور الكفاءة التجارية بشركة الخطوط الجوية الليبية	١٣/٤
١١٥	ادراك ركاب شركة الخطوط الجوية العربية الليبية لمستوى جودة خدمات طاقم الطائرة	١٤/٤
١١٨	تطور نسبة شغل المقاعد في شركة الخطوط الجوية الليبية مقارنةً بالمتوسط العالمي	١٥/٤

١٢٠	تطور شغل المقاعد للخطوط الدولية والمحلية بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	١٦/٤
-----	--	------

١٢٢	تطور نسب شغل الحمولة بشركة الخطوط الجوية الليبية	١٧/٤
١٢٥	تطور نسب الحمولة للخطوط الدولية والمحلية بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	١٨/٤
١٢٦	تطور ترتيب شركة الخطوط الليبية بين الشركات اعضاء IATA بالنظر الى نسب الامتلاء	١٩/٤
١٢٨	تطور معدلات الاستغلال اليومي لطائرات شركة الخطوط الجوية الليبية خلال ٢٠٠٠ - ٢٠٠٤م	٢٠/٤
١٣٠	ادراك المديرين بشركة الخطوط الليبية لمعدلات استغلال الطاقة بها	٢١/٤
١٣٢	متوسط ادراك المسافرين بشركة الخطوط الجوية الليبية لمستوى جودة الخدمات	٢٢/٤
١٣٥	تطور نسب المواظبة والانتظام في شركة الخطوط الجوية الليبية	٢٣/٤
١٤٦	تطور تكاليف تشغيل الكيلومترى المعروف والمنقول في شركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٢٤/٤
١٤٨	تطور متوسط انتاجية الطائرة بشركة الخطوط الليبية بالمقارنة بالمتوسط العالمي ٢٠٠١ - ٢٠٠٥م	٢٥/٤
١٥٨	ادراك العاملين والمديرين للأهمية لترتيب حاجات العاملين من العمل حسب اهميتها النسبية لهم	٢٦/٤
١٦٠	ترتيب المديرين والعاملين لحاجات العاملين حسب اهميتها	٢٧/٤
١٦٢	ترتيب العاملين لحاجاتهم من العمل حسب المؤهل	٢٨/٤
١٦٤	مدى الارتباط في ترتيب حاجات العاملين حسب اهميتها	٢٩/٤
١٦٧	رضاء العالمين بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية عن اجورهم	٣٠/٤
١٦٨	درجة شعور العاملين بالامان والاستقرار في العمل	٣١/٤

١٦٩	متوسط درجة رضاء العاملين عن علاقات العمل - انتماء - مساندة الادارة	٣٢/٤
-----	--	------

١٧١	متوسط درجة رضا العاملين عن ظروف العمل المادية	٣٣/٤
١٧٢	متوسط رضا العاملين عن موضوعية الادارة وتقديرها للعمل الجيد	٣٤/٤
١٧٣	متوسط درجة رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم	٣٥/٤
١٧٤	متوسط درجة رضا العاملين عن نظم الترقية والتقدم بالعمل	٣٦/٤
١٧٦	متوسط درجة رضا العاملين عن نظم الحوافز بالشركة	٣٧/٤
١٧٧	متوسط درجة رضا العاملين عن الاتصالات بالشركة	٣٨/٤
١٧٨	درجة رضا العاملين عن الحرية في التصرف الاداري والأداء	٣٩/٤
١٧٩	متوسط درجات رضا العاملين عن محتويات اعمالهم	٤٠/٤
١٨٢	العلاقة بين ابعاد الرضا مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الارتباط بينهما	٤١/٤
١٨٣	ادراك المديرين لدرجة رضا العاملين عن العمل - شركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٤٢/٤
١٨٤	تطور معدل ترك العمل بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية من ١٩٩٩ - ٢٠٠٢م	٤٣/٤
١٨٦	مدى توفر التفكير في ترك العمل بين العاملين بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٤٤/٤
١٨٧	العوامل التي تتوفر في العمل الاخر والتي تجعل المديرين يفكرون في ترك العمل بالشركة	٤٥/٤
١٨٩	تطور معدلات التظلمات بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٤٦/٤
١٩٣	ادراك العاملين والمديرين بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية لمدى ملاحقة الشركة لتكنولوجيا الطيران العالمية	٤٧/٤
١٩٤	ادراك لمسافرين والجهات لجودة طرازات طائرات شركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٤٨/٤

١٩٥	نمو عدد الاطنان الكيلومترية المعروضة بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية مقارناً بالمتوسط العالمي لنموها ٢٠٠٠ - ٢٠٠٤م	٤٩/٤
-----	---	------

١٩٧	ادراك المديرين والعاملين للنمو في جودة خدمات شركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٥٠/٤
١٩٨	ادراك المديرين العاملين للنمو في جودة خدمات شركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٥١/٤
١٩٩	نمو حجم الحمولة المنقولة بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية مقارناً بنموها العالمي خلال ٢٠٠٠ - ٢٠٠٤ م	٥٢/٤
٢١٤	ادراك العاملين لمدى توفر نمط القيادة المحيز للاداء والابتكار والعلاقات الانسانية	٥٣/٤
٢١٧	ادراك العاملين والمديرين لمدى توفر نمط التنظيم بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٥٤/٤
٢٢١	ادراك العاملين والمديرين لنظم الاتصالات والمشاركة بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٥٥/٤
٢٢٥	ادراك العاملين والمديرين لمدى توافر فرص النمو والابتكار والتجديد بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٥٦/٤
٢٢٨	ادراك العاملين والمديرين لمدى توفر الجوانب المادية الاساسية بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٥٧/٤
٢٣١	ادراك العاملين والمديرين لمدى فعالية نظم تقييم اداء العاملين بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٥٨/٤
٢٣٣	معامل الارتباط بين ابعاد المناخ التنظيمي	٥٩/٤
٢٤١	ادراك العاملين والمديرين لمدى ادراك شركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٦٠/٤
٢٤٣	ادراك العاملين والمديرين بادخال التغيرات واستيعاب التنظيم بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٦١/٤
٢٤٥	ادراك مدى انعكاس التغيرات على مخرجات شركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٦٢/٤

٢٤٦	مدى قبول عناصر النظام لمخرجات شركة الخطوط الجوية العربية	٦٣/٤
-----	--	------

	الليبية	
٢٤٧	ادراك المديرين والعاملين لمدى توافر ابعاد مقياس التفاعل في شركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٦٤/٤
٢٤٨	معامل الارتباط بين ابعاد مقياس التفاعل	٦٥/٤
٢٥١	ادراك مدى توفر المناخ الفعال والتفاعل بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٦٦/٤
٢٥١	معامل الارتباط بين ابعاد مقياس التفاعل	٦٧/٤
٢٥٢	علاقات الارتباط بين وسائل ونتائج الفعالية	٦٨/٤
٢٥٤	ادراك المديرين لمدى اهمية مقاييس الفعالية التنظيمية	٦٩/٤
٢٥٥	الارتباط بين ترتيب المديرين لمقاييس الفعالية التنظيمية وفقاً لاهميتها .	٧٠/٤
٢٥٦	ادراك مدى توافر ابعاد الفعالية التنظيمية في شركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٧١/٤
٢٥٧	علاقة الارتباط بين ادراك ابعاد الفعالية التنظيمية بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	٧٢/٤

□ قائمة الأشكال



رقم الصفحة	البيان	رقم الشكل
٦	نموذج لخطوات الدراسة	١
٣٥	نماذج قياس الفاعلية التنظيمية	١/٢
٤٥	نموذج تومسون	٢/٢
٥٢	الهيكل التنظيمي الاداري الوظيفي لشركة الخطوط الجوية العربية الليبية	١/٣
٧٠	النظام الاساسي للنموذج المقترح	١/٤
٧٣	مقياس المناخ التنظيمي (نظام فرعي رقم [١])	٢/٤
٧٥	مقياس التفاعل مع البيئة التنظيمية (نظام فرعي رقم [٢])	٣/٤
٧٧	مقياس الكفاءة (نظام فرعي رقم [٣])	٤/٤
٨٠	مقياس الرضاء عن العمل (نظام فرعي رقم [٤])	٥/٤
٨٢	مقياس المسؤولية الاجتماعية (نظام فرعي رقم [٥])	٦/٤
٨٤	مقياس النمو (نظام فرعي رقم [٦])	٧/٤
١٢٣	شركة الخطوط الجوية العربية الليبية - المتوسط العالمي لشركات IATA	٨/٤
١٤٣	الخدمات المقدمة من شركة الخطوط الجوية العربية الليبية ، مرتبة تصاعدياً حسب ادراك المسافرين لمدى جودتها .	٩/٤
٢٧٨	ابعاد مقياس الكفاءة لشركة النقل الجوي	١٠/٤
٢٨٢	تطوير علاقات ابعاد مقياس الرضاء	١١/٤
٢٨٥	تطوير علاقات مقياس النمو	١٢/٤

مستخلص البحث

تعتمد الفكرة الأساسية للبحث على حقيقة تعدد أوجه ومستويات الفعالية التنظيمية ، وقد بحثت النماذج السابقة للفعالية التنظيمية في تعظيم بعض أوجه الفعالية ، مثل أهداف أو مدخلات النظام ويعتبر النموذج المقترح للبحث محاولة تجاه تطوير نموذج متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يؤكد على : المناخ التنظيمي ، الكفاءة ، والرضا ، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، ونموها وتفاعلها مع البيئة التنظيمية المحيطة بها .

ويتناول البحث تطبيق النموذج المقترح لقياس الفعالية التنظيمية في قطاع النقل الجوي وبخاصة في شركة الخطوط الجوية العربية الليبية ، ويتبع البحث مدخل النظرية العامة للنظم ، يعتمد في اختيار النموذج المقترح على استقصاءات ميدانية لاتجاهات المديرين والعاملين والمسافرين والجهات الخارجية نحو الفعالية التنظيمية لشركة الخطوط الجوية العربية الليبية ، فضلاً عن تحليل بعض المتغيرات الكمية في الشركة الخطوط الجوية العربية الليبية وشركات الطيران أعضاء الاتحاد الدولي للنقل الجوي IATA ، وقد حددت عينة المديرين بـ ٧٥% مفردة وكانت نسبة الرد ٨١% ، وعينة العاملين ٣٠٠ وفرد ونسبة الرد كانت ٩٣% ، وعينة المسافرين ٤٠٠ مفردة ونسبة الرد ٩٨% ، وعينة العاملين بالجهات الخارجية ٥٠ مفردة ونسبة الرد ١٠٠% من حجم العينة .

وقد توصل البحث إلى نتائج علمية وعملية ، ومن أهم النتائج العلمية عدم وجود نموذج واحد لقياس الفعالية التنظيمية للمنظمة من الأبعاد المختلفة الداخلية منها والخارجية ، وقد اتضح وجود اتفاق في إدراك طبيعة العلاقات بين بعض أبعاد الفعالية ، واختلاف في البعض الآخر ، وقد تم تطوير النموذج المقترح في ضوء نتائج اختبار ، وقدم البحث اقتراحات تسهم في زيادة الفعالية التنظيمية لشركة الخطوط الجوية العربية الليبية والقياس الدوري لها ، واقتراحات بحوث مستقبلية في مجال قياس وتحسين الفعالية التنظيمية .

ABSTRACT

The fundamental idea of this dissertation is based on the fact that Organizational Effectiveness (O-E) is multidimensional and multileveled . Historical OE models seek optimization via one or two dimensional variables whether goal-inputs or system-input .

Hence, our proposed model can be considered an attempt toward developing an integrated O-E model which emphasizes : Organizational of business and L-R. growth .

Applications of the proposed O-E model has been Libyan Arab Airline . four different questionnaires were designed to test the suggested model beside some quantitative analysis . Data collection has been carried out via in depth interviews . Samples and degree of response were collected as follows : 25 managers with a 81% rate of response , 300 employees in Libyan Arab Airlines with 93% rate of response, 50 employees outside Libyan Arab Airline and have some relationship with it with 100% rate of response, 400 passengers with 98% rate of response

Research findings indicate that there is no single model for measuring O-E from the internal and external dimensions . Hence , there is an agreement on the perception of the nature of the relations between some dimensions of effectiveness and disagreement on the others the model was redeveloped under the light of these findings and offer some suggestions to increase the organizational effectiveness and its measurement in Libyan Arab Airline Also offer some suggestions for further research in the area .

المقدمة

- * المقدمة
- * أهمية البحث
- * مشكلة البحث
- * أهداف البحث
- * المدخل المستخدم في دراسة وقياس الفاعلية التنظيمية
- * منهج البحث
- * مصادر جمل البيانات
- * حدود البحث
- * المفاهيم الرئيسية المستخدمة في البحث
- * هيكل البحث .

المقدمة

يتوفر اليوم مخزون كبير من النظريات والمبادئ العلمية في مجال تنظيم وإدارة الأعمال إلا أن بعض هذه المبادئ قد تم اختياره في بيئات تنظيمية تختلف عن البيئة التنظيمية الليبية . ومن القضايا الأساسية في التنظيم والإدارة قضية الفعالية التنظيمية Organizational effectiveness والتي قد يقصد بها الأداء المثالي المحقق للنتائج المخططة عن طريق كفاءة استخدام الموارد المحدودة¹ وفي ظل الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة .

ورغم محاولات العديد من الباحثين وضع نماذج لقياس الفعالية التنظيمية إلا أن غالبية هذه المحاولات كانت محدودة بالنظر إلى بعض أوجه الفعالية التنظيمية – مثل اعتماد القياس على مدى تكبير أرباح المنظمة أو مبيعاتها أو مدى تخفيض تكاليفها – كما أن هذه المحاولات تمت في بيئات تختلف عن طبيعة وخصائص وظروف البيئة التنظيمية الليبية .

وموضوع الرسالة محاولة علمية لقياس الفعالية التنظيمية للمنظمة باقتراح نموذج متكامل لقياسها يعتمد على استخدام النظرية العامة للنظم ، ويختلف عن النماذج المعروفة حاليا . ويعتمد النموذج المقترح على مفهوم تعدد أوجه الفعالية التنظيمية للمنظمة : فينظر إلى أهداف الربحية والكفاءة والنمو كما ينظر إلى أهداف رضاء العاملين والمسؤولية الاجتماعية ، ويتضمن النموذج قياسا لوسائل وأساليب تحقيق هذه الأهداف كالنماذج التنظيمي الفعال وتحقيق التفاعل بين المنظمة وبينها التنظيمية . ويهتم البحث بالنظر للفاعلية من أبعاد مختلفة فيأخذ في الاهتمام كلا من البعد الداخلي – ممثلا في العاملين والمديرين داخل المنظمة – والبعد الخارجي ممثلا في القوى الخارجية المتصلة بالمنظمة .

James L. Gibson and others , Organizations : Behavior & structure & Processes (3 ed U.S.A. : Business Publications , 1979) ,pp.26-27 . (1)
Frank E.harrison , management and Organizations (U.S.A : Houghton Mifflin Co. 1978),pp. 412-425 . (2)

ويتم اختيار النموذج المقترح لقياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوي في شركة الخطوط الجوية العربية الليبية عن طريق تشخيص وتحليل وقياس النظام الحالي تمهيدا لاقتراح نظام يساهم في تحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية وتمثل مشكلة البحث في التالي (١-٧) صفحة ث .

أهمية البحث :-

تنضح أهمية الرسالة من سعيها إلى تحقيق مساهمة علمية وأخرى عملية في مجال تنظيم وإدارة الأعمال ، ويظهر ذلك جليا فيما يلي :

أولا :- المساهمة العلمية : تأتي من محاولة البحث اقتراح نموذج متكامل لقياس الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال يتناسب مع ظروف البيئة التنظيمية الليبية .

حيث أن غالبية المحاولات التي تمت مع ظروف لبناء نماذج لقياس الفعالية كانت محاولات جزئية ، فضلا عن أن هذه المحاولات تمت في مجتمعات تختلف عن المجتمع الليبي .

ثانيا : المساهمة التطبيقية : تعاني الجماهيرية من المشكلات العديدة التي ترجع أساسا إلى نقص

الكفاءة الإدارية وقصور النواحي التنظيمية ، وقد أكدت الدراسات¹ تزايد أهمية النواحي التنظيمية والإدارية في تحقيق الإنتاجية العالية ، وهذا يؤكد أهمية التخطيط للثورة التنظيمية الجماهيرية كمفتاح لحل مشاكلها المتعددة وتحقيق فعالية عالية في استخدام مواردها المحدودة نسبيا .

ويعتبر قياس الفاعلية التنظيمية لمنظمات القطاع العام الليبي بداية هذه الثورة التنظيمية ، نظرا للظروف البيئية الحالية في الجماهيرية - بعد مرور فترة على التجربة الإشتراكية وبعد تبني الدولة لسياسة الانفتاح الاقتصادي - وما يثار الآن حول وحدات القطاع العام الليبي ودخول مجال خصخصة بعض هذه الوحدات .

Joel E.Ross , Managing Productivity (Virginia : Reston publishing Co . , 1977) pp.4-5 (1).

وتأتي أهمية قياس فعالية شركة الخطوط الجوية العربية الليبية كممثلة لقطاع حيوي هام يتميز بخصائص دولية وسياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وجغرافية وإنسانية وتجارية واستراتيجية _ فريدة تؤثر على الفعالية التنظيمية للشركة ، وتتطلب فعالية إدارية عالية للتوفيق بين هيكل الأهداف المتعددة لشركة النقل الجوي ، حيث تبرر مهمة الإدارة واضحة في تحقيق التوازن الأعظم بين المكونات الأساسية للعمل كحاجات المسافرين وطاقة النقل والمنافسة والتكاليف والربحية والأهداف السياسية للدولة وغيرها .

مشكلة البحث :- تتمثل مشكلة البحث في الآتي

- أ. التغيرات المستمرة التي تعرضت لها في النواحي التنظيمية و الإدارية والتي تعكس عدم الاستقرار وتحد من الفعالية التنظيمية .
- ب. خضوع الشركة لقوانين ولوائح القطاع العام بما لا يأخذ في الحسبان الخصائص الدولية والتنافسية لشركات النقل الجوي .
- ج. تزايد تكاليف التشغيل في شركة الخطوط الجوية العربية الليبية .
- د. انخفاض نسبة انتظام أسطول الشركة في السنوات من ١٩٩٢ إلى ٢٠٠١ ف نتيجة الحصار الجائر على الجماهيرية العظمى .
- هـ. وجود انطباع سلبي لدى العاملين تجاه سياسات الأفراد بالشركة .
- و. تزايد شكاوى العملاء من سوء الخدمة ومن سوء معاملة العاملين .
- ز. انخفاض الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في شركة الخطوط الجوية العربية الليبية بالمقارنة ببعض الشركات الدولية للطيران .

أهداف البحث :

يهدف البحث الى :

١. اقتراح نموذج متكامل لقياس الفعالية التنظيمية مع شرح إمكانية تطبيقه في شركات النقل الجوي.
٢. قياس الفعالية التنظيمية لشركة الخطوط الجوية العربية الليبية بتشخيص النظام الحالي ، والتعرف على العوامل التي تحد من الفعالية ، بهدف المساهمة في وضع الحلول العلمية والعملية لتحسين مستوى الأداء والنتائج .
٣. تطوير النموذج المقترح في ضوء اختباراه في شركة الخطوط الجوية العربية الليبية .

المدخل المستخدم في دراسة وقياس الفعالية التنظيمية :

تعددت مداخل دراسة وقياس الفعالية التنظيمية ومن أهم هذه المداخل :

١. مدخل الأهداف : ويقاس الفعالية بدرجة تحقيق المنظمة لأهدافها ¹ ويعيب هذا المدخل اقتصره على النظر للأهداف عند قياسه للفعالية دون النظر للوسائل المستخدمة في تحقيق هذه الأهداف ، فضلا عن صعوبة تحديد المقصود بالأهداف .

٢. مدخل موارد النظم 2 : وقيس الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة في الحصول على مواردها القيمة والنادرة من بيئتها التنظيمية ، ويعيب هذا المدخل اقتصره على النظر للوسائل دون النتائج ، فضلا عن صعوبة تطبيقه 3 .

٣. مدخل النظرية العامة للنظم : وقيس الفعالية التنظيمية في ضوء النظر للمنظمة كنظام مفتوح يستورد موارده من البيئة التنظيمية ثم يحولها لمخرجات يعيد تصديرها إليها . ٤

ويعتمد مدخل النظام على مجموعة مكونات تتفاعل معا كأجزاء للتوصل لإنجاز هدف معين ، وهذه المكونات هي : المدخلات ، عمليات التشغيل ، المخرجات ، وإرجاع الأثر بغرض الرقابة ، وتأثير المسببات البيئة الخارجية التي تتفاعل مع النظام فبصبح ديناميكيا .

٥

١. أمين فؤاد الضرغامي " قيس فعالية المنظمات " ، مجلة الإدارة ، المجلد الحادي عشر (العدد الثاني ، أكتوبر ١٩٧٨ ، ص ٦٥ .

2. Ephraim yuchtman and stanle E. seashore , " A system Approach to organizational Effectiveness" .
American Sociological Review (December,1967) , P , 898 .

٣. أمين الضرغامي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩ .

4. Daniel Katz and Robert L. Kahn , The Social Psychology of Organizations (New York : John Wiley & Sons , 1966) , P . 28 .

٥. فريد راغب النجار ، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية ، الكويت : دار النشر ١٩٧٧ ، ص ص ٩٨ - ٩٩ .

ويستخدم البحث في دراسة وقياس الفعالية التنظيمية مدخل النظرية العامة للنظم الذي يتيح النظرة التكاملية في القياس ، فضلا عن إدخاله أثر البيئة التنظيمية بما يتناسب مع شمول فكرة البحث ومجال تطبيقه في قطاع الطيران .

منهج البحث:-

المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي ومنهج دراسة الحالة . يعتمد البحث على الدراسة النظرية والميدانية باستخدام مدخل النظرية العامة للنظم ، وتحليل المتغيرات الكمية والسلوكية بهدف تصميم واختبار وتطوير نموذج متكامل لقياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوي ، وذلك بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية العربية الليبية / ويتناول البحث :

١. اقتراح نموذج منطقي لقياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوي (Logical O-E Model) .

٢. اختبار النموذج .

٣. تطوير النموذج في ضوء النتائج المتوقعة .

ويوضح الشكل رقم (١) نموذج لخطوات الدراسة .

مصادر جمع البيانات :

أولا : المصادر الأولية :

- ١- استقصاء اتجاهات العاملين نحو الفعالية التنظيمية لشركة الخطوط الجوية العربية الليبية
- ٢- استقصاء اتجاهات المديرين نحو الفعالية التنظيمية لشركة الخطوط الجوية العربية الليبية .
- ٣- استقصاء اتجاهات العاملين بالجهات العاملة بمطار طرابلس العالمي والمتصلة بشركة الخطوط الجوية الليبية نحو الفعالية التنظيمية بها .
- ٤- استقصاء اتجاهات ركاب الخطوط الجوية العربية الليبية نحو الفعالية التنظيمية بالشركة .
- ٥- الدراسة الكشفية الميدانية تمهيدا لاقتراح نموذج لقياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوي
- ٦- مقابلات شخصية متعمقة لبعض المديرين والمستشارين والعاملين بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية والشركات الأخرى للطيران .

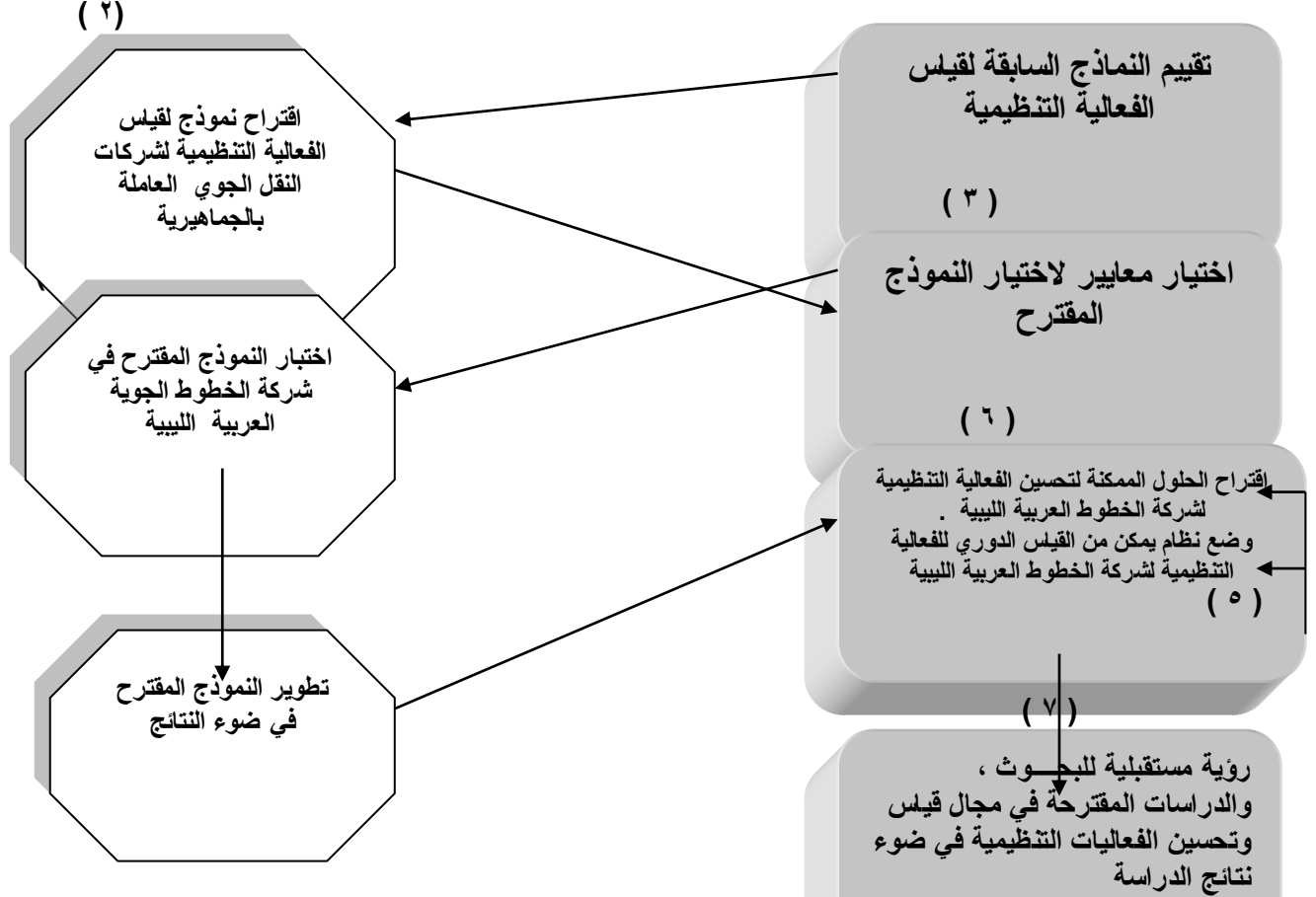
ثانيا : المصادر الثانوية :

١. السجلات والنشرات والتقارير الميدانية الخاصة بشركة الخطوط الجوية العربية الليبية .

شكل رقم (١)

نموذج لخطوات الدراسة

(١)



٢. الدوريات والتقارير الخاصة بقطاع النقل الجوي وتلك الصادرة عن المنظمات الدولية للطيران .

٣. الكتب والمراجع العلمية من البحوث ودوريات ومؤتمرات .

حدود البحث :-

(أ) حدود مكانية : شركة الخطوط الجوية العربية الليبية / طرابلس

(ب) حدود زمنية : ١٩٩٨ - ٢٠٠٥ م

تقتصر الدراسة على :

١. شركة الخطوط الجوية العربية الليبية باعتبارها الشركة الوطنية ، فضلا عن وجودها المادي في

الجماهيرية حيث يمكن إجراء الدراسة الميدانية لاختبار النموذج المقترح بها .

٢. الاعتماد في دراسة وتحليل وقياس الفعالية التنظيمية لشركة الخطوط الجوية العربية الليبية على

النظرة الشمولية للشركة ككل دون الدخول في تفاصيل الفعالية الجزئية لقطاعات الشركة المختلفة .

٣. إجراء المقارنات عند قيس بعض المؤشرات الاقتصادية والمالية باستخدام المتوسطات العالمية المتاحة لمجموعة الشركات الأعضاء في الاتحاد الدولي للنقل الجوي IATA دون غيرها من شركات النقل الجوي .

٤. تحليل المؤشرات الاقتصادية والمالية للمتوسطات العالمية خلال فترة خمس سنوات متتالية تبدأ من ١٩٩٨ وتنتهي في عام ٢٠٠٣ ف .

المفاهيم الأساسية المستخدمة في البحث :

تستخدم في الرسالة بعض المصطلحات الرئيسية التي قد تتعدد الآراء بخصوص تعريفها أو تحديد المقصود منها .

وفيما يلي تحديد المعنى المقصود من استخدام هذه المصطلحات :

١- الفعالية التنظيمية :

درجة نجاح المنظمة في استخدام الوسائل الفعالة لتحقيق أهدافها المتعددة الاقتصادية ، والاجتماعية ، والإنسانية والتنمية ، وفي ضوء تفاعلها مع ظروف وإمكانيات بيئتها التنظيمية .

٢. المناخ التنظيمي :

مزيج العناصر المادية والمعنوية الموجودة في بيئة العمل داخل المنظمة .

٣. البيئة التنظيمية :

مجموع المتغيرات المادية والمعنوية الموجودة بالوسط الخارجي المحيط بالمنظمة والذي يؤثر ويتأثر بها

٤. التنمية التنظيمية :

العملية المخططة لإحداث تطوير مادي وسلوكي وتنظيمي داخل المنظمة بهدف تحسين فعاليتها التنظيمية ، وذلك في ضوء التفاعل مع البيئة التنظيمية .

٥. الكفاءة :

وهي علاقة المخرجات والمخلات ، وتمثل أحد عناصر الفعالية التنظيمية وهناك نوعان من الكفاءة :

كفاءة كلية : وهي مجموع المخرجات / مجموع المدخلات .

كفاءة نوعية : وهي المخرجات / أحد المدخلات .

٦. الفعالية الإدارية :

هي درجة الإدارة في تحقيق مركب الأهداف المخططة باستخدام الأساليب الفعالة ودون ضغط تنظيمي .

٧. المسؤولية الاجتماعية :

الأهداف الإنسانية والأخلاقية للمنظمة نحو جمهورها الخارجي (العملاء ، المتصلين بها ، المجتمع بشكل عام) .

٨. الرضاء عن العمل :

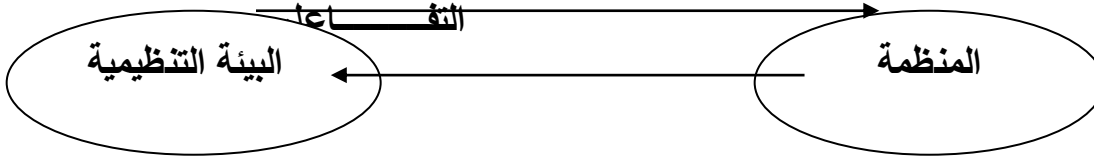
إدراك العاملين لدرجة إشباع المنظمة لاحتياجاتهم المختلفة من العمل بها ، ويمثل الرضاء أحد الأهداف المتعددة للمنظمة .

٩. هدف النمو :

تحقيق معدلات للنمو الكمي والكيفي بالمنظمة ، ويلاحظ أهمية تحقيق التوازن بين النمو والاستقرار.

١٠. تفاعل المنظمة مع البيئة التنظيمية :

إدراك واستيعاب المنظمة للتغيرات في بيئتها التنظيمية وانعكس ذلك علي مخرجاتها وقبول البيئة التنظيمية لهذه المخرجات .



هيكل البحث :

يتكون البحث من مقدمة وخمسة فصول وخاتمة . أما المقدمة . تتضمن مشكلة البحث ، وأهمية البحث ، وأهداف البحث ، وفروض البحث ، ومنهج البحث ، ومصادر جمع البيانات ، وحدود البحث ، والمصطلحات الرئيسية في البحث ، وهيكل البحث.

وأما الفصل الاول فإنه يتناول الفعالية التنظيمية في النقل الجوي الليبي ، وأما الفصل الثاني فيتناول نماذج قياس الفعالية التنظيمية ، وأما الفصل الثالث فإنه يتناول دراسة الشركة من حيث النشأة والتطور والهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية لشركة الخطوط الجوية الليبية ، وأما الفصل الرابع فإنه يتناول الدراسة الميدانية والقياس التنظيمي للفعالية التنظيمية ، وأما الخاتمة فإنها تتضمن النتائج والتوصيات .

الفصل الأول الفعالية التنظيمية في النقل الجوي الليبي

- ١_ المبحث الأول : مكانة الفعالية التنظيمية في الفكر التنظيمي الليبي في عالم الإدارة .
 - أ- نشأة الفكر التنظيمي الليبي .
 - ب- تطور الفكر التنظيمي في الجماهيرية خلال الأربعين سنة الأخيرة .
 - ج- الفكر التنظيمي المعاصر و الاهتمام بالفعالية التنظيمية .
- ٢_ المبحث الثاني : نشأة النقل الجوي في الجماهيرية.
 - أ-نشأة وتطور النقل الجوي في الجماهيرية.
 - ب_الخطوط الجوية العربية الليبية .

الفصل الأول الفعالية التنظيمية في النقل الجوي الليبي

يتناول هذا الفصل دراسة الفعالية التنظيمية في النقل الجوي الليبي وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: مكانة الفعالية التنظيمية ف عالم الإدارة

١- نشأة الفكر التنظيمي :

ترجع نشأة الفكر التنظيمي في الجماهيرية^١ إلى أقدم العصور ، فقد ظهر الشعور بالحاجة إلى التخطيط والتنظيم والرقابة في الجماهيرية منذ ٤٠٠٠ ق.م ، وبعد ذلك التاريخ بخمسة قرون ظهر الفكر التنظيمي واضحاً في نظام التقويم الزمني ، ونظم تدفق الرأي التي وضعها الليبيين . وفي عام ٢٧٠٠ ق.م كان هناك من الدلائل ما يشير إلى الاهتمام بالسلوكيات في الإدارة والحاجة إلى العدالة والأمانة الإدارية . كما ظهر مفهوم اللامركزية والتفويض في المنظمات في الجماهيرية عام ٢٦٠٠ ق.م .

وليس أدل على سبق الفكر التنظيمي لليبيين القدماء من عظمة بناء المدن الساحلية وما يدل عليه من دقة الهندسة والتنظيم . وتاريخ الجماهيرية حافل بأنماط من الفكر التنظيمي وسنقتصر على استعراض تطور هذا الفكر خلال الأربعين سنة الماضية منذ بداية التصنيع في الجماهيرية في شكله المحدود .

٢- تطور الفكر التنظيمي في الجماهيرية^٢ خلال الأربعين سنة الأخيرة (من عام ١٩٦٠م حتى الآن) :

قد يكون من المفيد تقسيم تطور الفكر التنظيمي في الجماهيرية إلى مراحل زمنية حسب تطور البيئة التنظيمية التي كان لها أكبر الأثر على الفكر التنظيمي السائد في كل فترة .

المرحلة الأولى : (من سنة ١٩٦٠م وحتى قيام ثورة الفاتح من سبتمبر العظيمة -١٩٦٩م) :

تميزت هذه الفترة بصغر حجم المشروعات الموجودة وسيطرة الأجانب على ملكية وإدارة هذه المشروعات ، وقد تمتعت الإدارة بحرية كاملة دون تدخل أو قيود من الحكومة ، ومن خصائص الفكر التنظيمي في تلك الفترة ما يلي :

^١ - فريد راغب النجار ، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية ، الكويت : ، دار النشر الكويت ١٩٧٧م ، ص ١٥٥ .
^٢ - السجل القومي ، طرابلس.

١. عدم وجود انفصال بين الملكية والإدارة .
٢. تنظيم محدود وإدارة هدفها تعظيم الربح في الأجل القصير .
٣. عدم وجود إدارة علمية والاعتماد على التجربة والخطأ .

المرحلة الثانية: (من قيام ثورة الفاتح من سبتمبر ١٩٦٩م حتى ١٩٨٥م) :

شهدت هذه الفترة بدء التدخل الحكومي في الحياة الاقتصادية حيث صدر أول قانون للضرائب في عام ١٩٧٢م ، واعترفت الدولة بالنقابات العمالية (الاتحاد الاشتراكي) فتغيرت البيئة التنظيمية وظهرت القيود على حرية الإدارة .

وتميزت هذه المرحلة بظهور الشركات الوطنية الكبيرة وأهمها تلك التابعة للاستثمارات الخارجية والمؤسسة الوطنية للنفط والتي كان لها أثر كبير في إنماء المواهب التنظيمية والإدارية

وقد كانت الإدارة الليبية في هذه المرحلة مزيجاً من أنماط متأثرة بالمجتمع الليبي فنجد :

أ. المؤسسات التي يملكها الأجانب تدار بنظم تقدمية ويحتفظ فيها الأجانب بالمناصب الرئيسية ورسم سياسة العمل .

ب. المؤسسات الخاصة التي يملكها لبييون تدار بنهج التركيز الشديد للسلطة وعدم وجود خطة للتنظيم .

ت. المؤسسات المملوكة للاستثمارات الخارجية و المؤسسة الوطنية للنفط تدار بنظام إداري منطقي عصري خاصة في مجال التكنولوجيا مع الاهتمام بتنمية الموارد الإدارية والتنظيمية .

ث. القطاع العم مثل الحديد والصلب والمشاريع الزراعية تدار بنفس القواعد السائدة في الحكومة من حيث الجمود والروتين .

ويمكن إجمال أثر البيئة التنظيمية على الفكر التنظيمي في هذه الفترة في الاتجاهات الآتية:

١. بدء الإدارة العلمية .
٢. إدخال التنظيم الوظيفي للشركات " الاستثمارات الخارجية / المؤسسة الوطنية للنفط " .
٣. تفوق التطور الفني على التطور التنظيمي والإداري .
٤. الاهتمام بتقديم الخدمات للعاملين " الاستثمارات الخارجية " .
٥. تميز التنظيم بالمركزية الشديدة .