

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

# دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية / ماجستير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
- التربية -

إشراف الأستاذ:  
د. حسان الجيلاني

إعداد الطالبة:  
عميور نسرين

لجنة المناقشة :

رئيساً	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ- د بلقاسم سلاطنية
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد خيضر بسكرة	د حسان الجيلاني
عضواً مناقشاً	جامعة محمد خيضر بسكرة	د الطاهر ابراهيمي
عضواً مناقشاً	جامعة منتوري قسنطينة	د أحمد زردومي

السنة الجامعية: 2008/2007

# الفهرس

مقدمة

## القسم النظري

### الفصل الأول : الإطار النظري التمهيدي للبحث

- 06 أولا : تحديد موضوع الدراسة  
08 ثانيا : دوافع اختيار الموضوع  
09 ثالثا : تساؤلات الدراسة  
10 رابعا : أهداف الدراسة  
11 خامسا : المفاهيم والمصطلحات  
23 سادسا : الدراسات السابقة

### الفصل الثاني :الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم

- 31 أولا : المدرسة الكلاسيكية  
31 I. النموذج المثالي للبيروقراطية  
38 II. الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم  
42 III. الاتجاه الماركسي في إدارة التنظيم  
46 ثانيا : المدرسة السلوكية في دراسة التنظيم  
46 I. مدرسة العلاقات الانسانية  
48 II. نظرية القرارات  
55 ثالثا :الاتجاهات الحديثة ( الادوقراطية)

### الفصل الثالث: صناعة القرار

- 62 أولا: مفهوم صناعة القرار  
63 ثانيا : أنواع القرارات  
64 ثالثا : مراحل صناعة القرار  
64 I. تحديد المشكلة  
65 II. ايجاد البدائل المناسبة وتقييمها  
70 رابعا: الاتجاهات الحديثة في صنع القرار  
70 I. بحوث العمليات  
71 II. أسلوب المحاكاة  
71 III. شجرة القرارات  
73 IV. نظم دعم القرار  
75 خامسا : العوامل المؤثرة في صناعة القرار

### الفصل الرابع : الفعالية التنظيمية

- 88 أولا: تعريف الفعالية التنظيمية  
88 ثانيا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية  
88 I. النظام الاقتصادي  
88 II. النظام السياسي  
89 III. النظام الرقابي

89	IV. النظام البيئي
90	ثالثا: أهم المداخل النظرية في دراسة الفعالية التنظيمية
90	I. المداخل التقليدية
90	II. المداخل المعاصرة
96	رابعا: أساليب وطرق قياس الفعالية التنظيمية
99	خامسا: المنظمة الفعالية
101	سادسا: القرار والفعالية التنظيمية

## القسم التطبيقي

	الفصل الخامس: الجانب الميداني
105	أولا: فرضيات الدراسة
105	ثانيا: منهج الدراسة
106	ثالثا: أدوات جمع البيانات
107	رابعا: مجالا الدراسة
110	خامسا: عينة الدراسة
111	سادسا: تحليل وتفسير البيانات
156	سابعا: النتائج العامة للدراسة
	الخاتمة

# فهرس الجداول والأشكال

## - الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	أنماط الهياكل التنظيمية حسب هنري ميتزنبيرغ (إضافة إلى الادوقراطية)	الجدول 01
98	يوضح أهم المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية	الجدول 02

## - الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	نموذج ميرتون للبيروقراطية	الشكل 01
51	عملية صناعة واتخاذ القرار حسب التصور الكلاسيكي	الشكل 02
60	رسم توضيحي للهيكل الأدوقراطي	الشكل 03
68	مراحل صنع القرار	الشكل 04

69	نموذج تخطيطي لعملية القرار	الشكل 05
72	كيفية استخدام شجرة القرارات	الشكل 06
74	نموذج جنكتر في صناعة القرار	الشكل 07
80	الاتصالات في المنظمة	الشكل 08
95	يمثل مختلف النماذج للقيم المتنافسة	الشكل 09

## مقدمة:

صحيح أننا نعيش في مجتمع، تلعب فيه الخصوصيات الثقافية التاريخية والدينية، دورا كبيرا بالنسبة لأفراده، لكننا أيضا جزء لا يتجزأ من عالم أوسع، سريع التغير، يتجاهل هذه

الخصوصيات و تحاول فيه المجتمعات الرأسمالية ( باعتبارها الأقوى ) أن توحيه تحت راية المصالح الاقتصادية.

إننا في عصر تقوم فيه المصالح الاقتصادية بصنع تكتلات و تقوم أيضا بإشغال حروب و إباداة شعوب

وعلى هذا الأساس، لوحظ تجاوز الدور الذي تلعبه المؤسسات في الدول المتقدمة، من مجرد إشباع حاجات أفراد المجتمع إلى ابعده من ذلك بكثير، إلى تغيير قيم و ثقافات مجتمعات بأسرها باعتبارها سوقا استهلاكية جيدا، بل و أخطر من ذلك فقد تجاوزت هذه المؤسسات حدودها الطبيعية عندما ساهمت ( بغض النظر عن طبيعة نشاطها) بطرق مباشرة أو غير مباشرة بالتأثير في قرارات حكومات بل وبالمساهمة بإسقاط أنظمة سياسية بأكملها سواء في مجتمعاتها أو في مجتمعات أخرى.

كل هذا و أكثر تقوم به مؤسسات في الدول المتقدمة، من أجل هدفها الأساسي المتمثل في تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح، وذلك من خلال اكتساحها لأسواق جديدة، للحفاظ على بقاءها واستقرارها انطلاقا من مبدأ: الغاية تبرر الوسيلة.

وإذا كانت هذه الحقيقة، تنطبق طبعا على مؤسسات ضخمة من حيث الموارد المسخرة لها أو من حيث الأهداف المسطرة ( المعلنة وغير المعلنة) ومن حيث حجم تواجدها في الأسواق، إلا أن هناك حقيقة أخرى تقول أنه وحتى في بلد مثل فرنسا فإن 95 % من المؤسسات تصنف على أنها صغيرة أو متوسطة وأغلبها يشتغل في مجال الخدمات<sup>1</sup>.

و الجدير بالذكر، أن التكنولوجيا قد لعبت دورها في تزايد عدد المؤسسات من جهة و تغيير نشاطاتها أو تناميها إن صح التعبير، فعن طريق الثورة التكنولوجية، أمكن لها تجاوز الواقع الجغرافي ودخول الواقع الافتراضي.

ولعل هذا ما تنبأ به " وليم روث" عندما قال: " إن مكان المنظمة في المستقبل سيصبح عبارة عن شبكة من المواقع المتغيرة... تلك الشبكة ستكون متصلة ببعضها عن طريق تكنولوجيا اتصالات معقدة" وبالتالي فلن يصبح الفرد مقيدا بإنجاز عمله داخل الموقع الجغرافي للمنظمة بل في أي مكان يريد<sup>2</sup>.

والتحدي الذي تواجهه هذه المؤسسات أكثر من غيرها، هو كسب ثقة زبائن لا يعرفون لها معالم جغرافية وتنظيمية محددة، واستمرار التعامل معهم لضمان استمرارها، ولكن وبالرغم من كونها افتراضية، إلا أنني أعتقد أنها تنجح في تحقيق ذلك إلى حد كبير، خاصة إذا علمنا أن الدول المتقدمة، تنظم عمل هذه المؤسسات، بقوانين وتشريعات، أصدرت خصيصا لوضعها في إطار اقتصادي وخاصة قانوني واضح المعالم لحمايتها مما يعرف بالقرصنة الالكترونية من جهة أي

<sup>1</sup> Sociologie de l'entreprise : encyclopédie universalis 2003 :p1

<sup>2</sup> وليم روث: تطور نظرية الإدارة: ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة: 2001 ص 116 .

اختراق موقعها الالكتروني من طرف الفضوليين ومن جهة أخرى حماية المتعاملين معها من إمكانية التعامل مع مؤسسة وهمية.

إننا الآن إذن أمام حقيقة ثالثة مفادها أن جيلا افتراضيا من المؤسسات له موارده البشرية وغير البشرية، استفاد إلى درجة قصوى من التطور التكنولوجي خاصة في مجال الاتصالات، تحكمه وتنظمه قوانين، يسعى إلى تحقيق أهدافه المحددة، ونجح في ذلك بدليل استمرار وجوده كنوع قائم ذاته على شبكة الانترنت.

في ظل هذا العالم الذي أقل ما يقال عنه أنه مليء بالتناقضات الفكرية، الثقافية، والتكتلات الاقتصادية التي تجر خلفها تحالفات سياسية، التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومة والذي يتسم بقوة المؤسسات والدور الخطير الذي تلعبه هذه الأخيرة في أدق تفاصيل حياتنا.

ويطرح السؤال نفسه: أين نحن من كل هذا؟

و بتعبير آخر: إذا كانت المؤسسات في الدول المتقدمة تستعمل كل الوسائل المشروعة وغير المشروعة لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها لدرجة أنها توجه السياسة أحيانا كثيرة، فماذا تفعل مؤسساتنا لتحقيق أهدافها؟ وللإجابة على هذا السؤال جاءت هذه الدراسة موزعة في أربعة فصول نظرية، إضافة إلى فصل ميداني واحد وذلك كما يلي :

## الفصل الأول:

وهو فصل تمهيدي خصص لتحديد مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، أهدافها وأيضا تحديد أهم المفاهيم التي لها علاقة أما واضحة أو ضمنية بالموضوع وهي:

- التنظيم، التنظيم الآلي، التنظيم العضوي، القرار، السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- وقد تم أيضا في هذا الفصل التطرق إلى دراستين سابقتين كانت بمثابة إطار مرجعي للبحث، وتتمثل في رسالتي دكتوراه الأولى تحمل عنوان الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين للباحث صالح بن نوار أما الرسالة الثانية فتحمل عنوان التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية الجزائرية للباحث أحمد زردومي.

## الفصل الثاني:

لقد قمت فيه بالتطرق إلى أهم الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم حيث قسمتها إلى ثلاثة مدارس أساسية وهي:

- 1- المدرسة الكلاسيكية: وأهم اتجاهاتها الاتجاه الإداري، الاتجاه البيروقراطي، الاتجاه الماركسي.
- 2- المدرسة السلوكية: وقمت من خلالها بالتطرق إلى:

○ مدرسة العلاقات الإنسانية

○ مدرسة اتخاذ القرارات

3- **النظريات الحديثة:** من خلال هذه النقطة قمت بالتطرق إلى نظرية الادوقراطية وذلك

لسببين:

- **السبب الأول:** يكمن في كونه الاتجاه الوحيد الذي لا يركز على نمط هيكل معين للتنظيم بل على التخصص في إدارة المشروعات.

- **السبب الثاني:** هو قلة التطرق إليه في الرسائل الجامعية التي تتخذ التنظيم موضوعا لها.

**الفصل الثالث:**

و هو الفصل الذي يتحدث عن صناعة القرار وقد تم التطرق من خلاله إلى تعريف القرار والفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار أيضا. إلى أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في عملية القرار مثل نمط القيادة، السلطة، القوة، الاتصال... إضافة إلى أهم الأساليب الكمية الحديثة المستخدمة في اختيار قرار دون آخر مثل شجرة القرارات وأسلوب المحاكاة.

وأخيرا فقد تم تدعيم هذا الفصل في بعض النماذج التخطيطية لعملية صناعة القرار حسب بعض العلماء..

**الفصل النظري الرابع:**

الذي تم الحديث فيه عن الفعالية التنظيمية وتطرقنا من خلالها إلى ما يلي:

- بعض التعريفات التي تدور حول الفعاليات التنظيمية إضافة إلى بعض المداخل النظرية المحددة للعوامل التي تؤدي إلى الفعالية كل حسب وجهة نظره، و نقسم هذه المداخل إلى مداخل تقليدية وأهم نماذجها:

- نموذج النظم، نموذج تحقيق الأهداف.

- والمداخل المعاصرة وأهم نماذجها: نموذج إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم. نموذج القوة، النموذج التطوري...

وأخيرا تم التطرق إلى نقطتين مهمتين هما:

ماهية المنظمة الفعالة، وهنا يظهر بوضوح الاختلاف بين وجهات النظر حول محددات التنظيم الفعال: هل هو التأقلم مع البيئة ( الخارجية ) ؟ أم هو مدى إرضاء العاملين؟ أم أنه اقتناء التكنولوجيا المتطورة؟ ...

والنقطة الثانية هي العلاقة المتشابكة والمتبادلة التأثير بين كل من صناعة القرار والفعالية التنظيمية.

**الفصل الخامس:** وهو الفصل الميداني وتم من خلاله صياغة فرضيات الدراسة، تحديد منهج الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي، تحديد أدوات جمع البيانات حيث استخدمت في هذه الدراسة كل من الملاحظة، المقابلة والاستمارة، مجالات الدراسة وتبويب البيانات في الجداول، تفسيرها، الإجابة عن تساؤلات الدراسة وأخيرا نتائج الدراسة.

## أولاً: تحديد موضوع الدراسة:

قبل الخوض في الحديث عن الموضوع محل الدراسة، وقبل التطرق إلى التنظيم وإلى المفاهيم المتعلقة به، تجدر الإشارة إلى النظرة إلى هذا الأخير تختلف باختلاف المداخل الفكرية و الأطر النظرية التي انطلق منها العلماء، وبالرغم من التداخل الموجود بين العلوم الاجتماعية، والنقاط المشتركة الكثيرة التي تربط بينها في العديد من المواضيع إلا أن ما يهمننا هنا هو وجهة نظر علم الاجتماع.

حسب عبد الرزاق جليبي، فإن التنظيم، ذو طابع بنائي، يساعده على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، إن الأبعاد البنائية التي يلخصها الكاتب في التخصص، تقييم العمل، تسلسل السلطة، ونظام الاتصالات والجزاءات، تقرب التنظيم من المفهوم البيروقراطي، نظراً لكونها تتخذ الشكل الرسمي وهو ما يعرف بالتنظيم الرسمي.

أما إذا أدخلنا في عين الاعتبار العلاقات الاجتماعية العفوية التي تنشأ بين أفراد التنظيم وما تجده من ظهور جماعات غير رسمية، ذات قيادات طبيعية، ومعايير خاصة وأهداف غالباً ما تكون غير معلنة، فهنا يظهر دور التنظيم غير الرسمي، بالموازاة مع التنظيم الرسمي إما في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو في إعاقة تحقيقها.

إن هذا التداخل يقرب مفهوم التنظيم من مفهوم أسبق الذي يضم أجزاء متساندة فيما بينها، ولكن الطابع البنائي للتنظيم لا يفي وجود ظواهر مثل الصراع، توزيع القوة، التغيير مما يجعله أكثر ديناميكية<sup>1</sup>.

أما عالم الاجتماع والسياسة الياباني أتزيوني فيميزه عن غيره من التجمعات الإنسانية بثلاث ميزات:

- تقسيم العمل وتوزيع القوة.
- وجود مركز أو عدة مراكز لاتخاذ القرار والتي من شأنها أن تبين أفضل ما يجب تحقيقه.
- إمكانية استبدال الأفراد الذين لا يقومون بأعمالهم كما يجب.

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم: دار المعرفة الجامعة: الإسكندرية 1999: ص ص 17، 16



وبما أن كل من الأسرة، القبيلة أو جماعة الأصدقاء لا تتميز بهذه الخصائص فهي طبعاً مستثناة من مفهوم التنظيم، بينما يدخل ضمنه كل من الجيش، المؤسسة، المدرسة...<sup>1</sup>

إذن فكل تنظيم أنشأ لبلوغ غايات وأهداف محددة يمكن تلخيصها في: "الربح، البقاء، النمو، الاستمرار"<sup>2</sup> وبالتالي فهو يسعى إلى الفعالية من وجهة نظر أ.أتزيوني حيث تعرفها على أنها " قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها"<sup>3</sup>. معتمداً في ذلك (التنظيم) على التساند الوظيفي لعناصره البنائية والتي تتغير تبعاً لعوامل البيئة أو محيط العمل الداخلي أو الخارجي والتي تختلف نسبياً من باحث إلى آخر كل حسب الزاوية التي يرى من خلالها التنظيم.

إن هذه الدراسة: "دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية" تركز على أحد عناصر البناء التنظيمي وهو "اتخاذ القرار"، الذي أصبح في أيامنا هذه ليس مجرد عملية يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص فحسب إنما أصبح، صناعة، إذ طورت المنظمات الحديثة مراكز خاصة لصناعة قراراتها، يوفر لها ما يجب توفره لنمو و تطوير أي صناعة، فيمكن اعتبار المعلومات المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية هي مدخلات هذه الصناعة. حيث يقوم المختصون بتحليلها، ثم وضع البدائل التي يمكن أن تكون محل تشاور لكي يتم اتخاذ بديل واحد فقط كقرار (المخرجات).

فالقرار إذن في التنظيمات الحديثة ليس حكراً على الإدارة العليا الممثلة في شخص المدير، وإنما هو مبني على خطوات علمية، محددة من طرف مختصين، قد تتغير هذه الأطوار بتغير ظروف كل من البيئة الخارجية والداخلية للتنظيم.

ولهذا فإن مصطلح "صناعة القرار" حسب رأيي يعتبر أشمل وأكثر ملامسة للعصر من مصطلح "اتخاذ القرار" ولكن، إذا أردنا إسقاط ما سبق على مجتمعنا نجد أن تطور النظرة إلى القرار كصناعة يطبع المؤسسات الحديثة في الدول المتقدمة والتي تتميز هيكلها التنظيمية بنوع من المرونة، علة خلاف ما نحن عليه، فكما هو معلوم تتميز مؤسساتنا بالبيروقراطية التي تضيف على الهياكل التنظيمية، نوعاً من الجمود وبالتالي فإن "اتخاذ القرار" في مؤسساتنا هو عملية إدارية أي من وظائف الإدارة العليا المشخصة غالباً في المدير العام وسأعود إلى هذا بشيء من التفصيل في الفصول اللاحقة.

كما هو معروف فإن الفرد في المنظمة أو المورد البشري حسب الاصطلاح الأكثر حداثة، يحمل في ذاته أفكار وخلفيات مستمدة من شخصية، أسرته، مجتمعه إضافة إلى تأثيره بمحيط عمله الداخلي والخارجي. ولكي تكون هذه الدراسة أكثر واقعية، وحتى أستطيع الإلمام بجوانبها، فضلت

<sup>1</sup> Jean Claude Scheid : Les grand auteurs en organisation : Dunod M 2<sup>eme</sup> édition : paris : 1991 p 17

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة: دار الجامعة الجديدة الإسكندرية: 2002 ص 14.

<sup>3</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة: قسنطينة: 2006: ص196

أن استثنى من الموضوع تأثير البيئة الخارجية للتنظيم على صناع القرار و الممثلة في الساق السياسي والاقتصادي، الثقافي والديني السائد في المجتمع.

أي أن التركيز سيتم فقط على العوامل التنظيمية مثل نمط الإشراف والقيادة، تقسيم العمل، توزيع القوة، الاتصال، هذا إضافة إلى الإشارة إلى العوامل الذاتية التي تلعب دورا هاما في اتخاذ القرار المناسب والتي يلخصها هربرت سيمون في:

- سرعة البديهة ومؤهلات الفرد.

- القيم والأهداف الشخصية.

- مدى إلمام الفرد بالمعلومة المتوفرة.<sup>1</sup>

وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل الشخصية أو التنظيمية لها تأثيرها المباشر أو غير المباشر على الفعالية التنظيمية.

### ثانيا : دوافع اختيار الموضوع:

إن الأهمية المتزايدة لفهم كل من البناء التنظيمي من جهة والأهداف التنظيمية من جهة أخرى تجعل مواضيع مثل " صناعة القرار " أو " الفعالية التنظيمية " متواجدة في دراسات نظرية و تطبيقية عديدة، ولكن ما يجب قوله هنا هو أنه لكل باحث مدخله الفكري، الذي ينطلق به إلى الدراسة وأيضا بينته الذي سيحاول من خلالها إسقاط موضوع الدراسة إلى الواقع، وبالتالي فإن دوافع اختياري لهذا الموضوع هي أسباب علمية أكاديمية متمثلة في إتمام بحثي المتعلق بمذكرة الماجستير، إضافة إلى أسباب موضوعية متعلقة بالواقع الجزائري والمتمثلة فيما يلي:

I. واقع التنظيمات الجزائرية ذات الطابع البيروقراطي، والتي تتخذ فيها القرارات خطوات

جامدة، ثابتة على عكس التنظيمات في الدول المتقدمة المتسمة بالمرونة والتي تخضع

فيها عملية اتخاذ القرار لمتغيرات مثل ظروف المؤسسة (في إشارة إلى الأزمات) وتغير

أهدافها المسطرة.

II. التضارب الموجود غالبا بين أهداف التنظيم ككل والأهداف الشخصية لأصحاب القرار.

III. اعتبار الفعالية هاجس كل تنظيم.

IV. وأخيرا يمكن القول أن كل من " صناعة القرار " و " الفعالية التنظيمية " هي من المواضيع

التي يمكن إسقاطها على الواقع من خلال الدراسة الميدانية.

### ثالثا : تساؤلات الدراسة:

<sup>1</sup> Jean Claude scheid : Les grand auteurs en organisation : Dunod M 2<sup>ème</sup> édition : paris : 1991 p136

إذن فإن دراستنا كما أشرت سابقا تهدف إلى معرفة مدى تأثير " صناعة القرار " على مدى بلوغ مؤسساتنا لأهداف وذلك انطلاقا من التساؤل المحوري التالي:

" هل تتخذ القرارات في منظماتنا لبلوغ أهداف تنظيمية أو لتحقيق مصالح فردية معينة " ؟

فمن خلال واقعنا الاقتصادي ( التحول نحو اقتصاد السوق، محاولة الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وما يؤثر به على واقعنا الاجتماعي ) الانخفاض المستمر لمستوى المعيشة، الأمراض الاجتماعية...). ومن خلال احتكاكنا اليومي بمؤسساتنا باختلاف أحجامها، طبيعة نشاطاتها، وخاصة منها العامل بقطاع الخدمات، وسوء كفاية موظفي أو زبائن.

فإننا نجد أن أغلبها لا تنجح في اتخاذ قرارات سليمة، حتى لضمان السير العادي لنشاطها اليومي، والمتمثل في تلبية حاجات أفرادها من جهة وأفراد المجتمع من جهة ثانية وبعبارة أخرى فإن هذه المنظمات لا تستطيع التوفيق بين متطلبات أفرادها المادية والمعنوية ومتطلبات المجتمع ( إنتاج سلع وخدمات قادرة على المنافسة وذات جودة) ومتطلباتها التنظيمية و المتمثلة في الأهداف التي تسعى لتحقيقها ( الربح، النمو، الاستمرار، البقاء).

في حين أن المؤسسات في الدول المتقدمة، تملك من القدرة والكفاءة ما يمكنها اتخاذ قرارات حساسة، مصيرية، سريعة وفي الوقت المناسب لتجاوز أصعب الأزمات التي قد تمر بها.

نحن نعلم من الناحية العلمية أن كل بحث علمي يحتاج إلى الفروض التي هي عبارة عن جمل تخمينية تحتمل الخطأ أو الصواب وأن مهمة الباحث هي إما إثباتها أو نفيها عن طريق إتباع المنهج المناسب في العرض، التحليل واستخلاص النتائج، وهذا طبعا صحيح ولكن عن الباحثين الذين قطعوا شوطا معتبرا من النضج المعرفي والعلمي وهذا ما يوضحه بشير صالح الرشدي عندما يقول: " تقرير البحث يتضمن مجموعة، من الفروض العلمية والتي يسعى إلى التحقيق منها، أو مجموعة تساؤلات يسعى للإجابة عليها بناء على الخلفية المرجعية للبحث من منظور النضج العلمي"<sup>1</sup>.

ونظرا لعدم توفر الخبرة الكافية في البحث العلمي فضلت طرح التساؤلات التالية والتي ستكون طبعا متعلقة بالتساؤل المحوري السابق:

- I. من يصنع القرار ؟
- II. ما هي العوامل التي تساعد على تنفيذ القرارات أو تعطيلها ؟
- III. كيف يمكن لمؤسساتنا أن تتجاوز التعقيدات البيروقراطية للهيكل التنظيمي؟
- IV. هل يمكن الحديث عن " المشاركة في اتخاذ القرار في ظل اعتماد صناعة القرار مبدأ " احتكار المعلومة" كمصدر قوة؟
- V. كيف يمكن أن تتوافق أهداف التنظيم مع أهداف أفرادها بدل أن تتضارب؟

<sup>1</sup> بشير صالح الرشدي: مناهج البحث التربوي: دار الكتاب الحديث: ط1: الجزائر: 2000 ص 224 .

#### رابعاً : أهداف الدراسة:

من خلال التساؤلات السابقة تتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- I. معرفة من المسؤول عن صناعة، تنفيذ، إيقاف تنفيذ قرار معين.
- II. مدى تأثير العوامل التنظيمية والشخصية على اتخاذ القرار.
- III. و بالتالي تأثير العوامل السابقة على قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها.
- IV. وأخيراً تسليط الضوء على المؤسسة الجزائرية في ظل هذه التغيرات.

#### خامساً : المفاهيم والمصطلحات:

##### I. التنظيم Organisation:

لطالما كان التشعب يلف هذا المفهوم الذي يكون واسع وغامضاً أحياناً ومحدداً واضحاً أحياناً أخرى والذي لا يمكن الإمساك بجميع أطرافه في أغلب الأحيان وفي محاولة مني للإلمام به لفت انتباهي معنيين:

الأول: وهو يجعل التنظيم مرادفاً لمعنى المنظمة ككيان.

الثاني: والذي يركز إضافة إلى الكيان على العلاقات والأنماط السلوكية التي تتشارك فيها مجموعة من الأفراد.

تسعى المشكلة للتنظيم والتي تسعى لتحقيق أهداف تنظيمية محددة.

و يجدر بالذكر هنا إلى أن التشعب الذي يلف هذا المفهوم راجع لكونه نقطة اشتراك بين كثير من العلوم إضافة إلى تباين الباحثين في هذا المجال أنفسهم من حيث خلفياتهم النظرية، بيئاتهم الاجتماعية... الخ، وفي ما يلي سأعرض مجموعة من التعريفات محاولة إبراز نقاط الاشتراك والاختلاف بينها: والبداية ستكون مع محمد عاطف غيث<sup>1</sup> "إن التنظيم حسب هذا الأخير هو" العبارة عن نموذج مستقر نسبياً للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة وطبقاً لهذا المعنى يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفاً للبناء الاجتماعي<sup>1</sup>."

إن هذا الربط المباشر بين التنظيم و التنظيم الاجتماعي يجعل هذا التعريف أقرب إلى الشمولية منه إلى التحديد، والحقيقة أن الكاتب ركز على البناء ذو الملامح الواضحة متجاهلاً الأهداف التنظيمية التي يسعى لتحقيقها والتي لها أهمية كبرى في هذه الدراسة. وسألخص فكرة هذا التعريف في النقاط التالية:

- إهماله لمبدأ القصدية وهذا ما يجعل مفهوم التنظيم يشمل تجمعات إنسانية كثيرة.
- تركيزه على البناء والعلاقات وإغفاله للأهداف وهذا ما يفسره العنصر الأول.

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع: دار الفرقة الجامعية: مصر: 2002 ص 313.

- وصفه بالاستقرار النسبي وهو صفة لكل البناء الاجتماعي والحقيقة أن هذه العناصر هي لكون التنظيم عند الباحث مرادف للتنظيم الاجتماعي وهو ما أضفى عليه نوعا من الشمولية كما أشرت سابقا.

أما سكوت فيعتبر أنه و إضافة إلى كون التنظيم كيان واضح المعالم فإنه أيضا يقوم على أساس مقصود لتحقيق أهداف محددة ( أنشأ من أجلها)<sup>1</sup>، ووجود هذه الأهداف دائما حسب سكوت هو الذي يحدد للتنظيم طبيعة نشاط معينة إضافة إلى أساليب وطرق القيام بهذا النشاط، ومدى تحقيق هذه الأهداف هو الذي يضمن له الاستمرارية.

في نفس الإطار تقريبا يصب تعريف روبنس باعتباره للتنظيم أنه " كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"<sup>2</sup>. وفي سياق آخر فإن عالم السياسة والاجتماع الياباني، أتزيوني فإنه وإن كان يركز على الكيان فهو أيضا يركز على قصدية التنظيمات مستثنيا كل من الأسرة وجماعة الأصدقاء من هذا المفهوم، ويقوم التنظيم حسب أتزيوني على ثلاث نقاط:

- تقسيم العمل والسلطة.
- وجود مركز أو مراكز لاتخاذ القرارات
- إمكانية استبدال العاملين به<sup>3</sup>.

إن هذه النقاط نفس استثناءه لكل من الأسرة والأصدقاء من مفهومه للتنظيم بالرغم من كونها وحدات اجتماعية ولعل هذا هو ما يجعل هذا التعريف أكثر ملائمة لموضوع الدراسة. وفي سياق الحديث عن التنظيمات تجدر بنا الإشارة إلى المدرسة الوظيفية ممثلة في " تالكوت بارسونز" والذي أدخل ما يعرف " بالنسق الاجتماعي" على هذا المفهوم. فالتنظيم إذن هو " مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمثل لحاجاتهم، والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة، تتخذ طبقا لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافيا."<sup>4</sup>

وحسب نفس المرجع، فإن بارسونز يعتبر أن التنظيم هو بناء ووظيفة، الأول يتمثل في هيكل التنظيم بما يتضمن من قواعد وآلات أما الوظيفة فهي الدور الذي يقوم به كل فرد. ولكن يؤخذ على هذا الاتجاه ما يلي:

- يعتبر كل حالة من حالات التفاعل الإنساني نسقا وهذا ما يجعل المفهوم اقرب إلى الغموض منه إلى الدقة.

<sup>1</sup> علي عبد الرازق جلبي: مرجع سابق: ص 16.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 14.

<sup>3</sup> Jean Claude scheid : les grand auteurs en organisation : Dunod : 2<sup>eme</sup> édition : paris : 1991 p 17

<sup>4</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 20

- إن هذا الاتجاه يعبر عن النسق الاجتماعي المستقر فقط متجاهلا كل أنواع الصراع والتغير\*

وعلى العموم فإن أغلب العلماء يذهبون إلى الجمع بين الكيان والوظيفة فالتنظيم " يعني شيئين أساسيين وظيفة وشكل، فالأولى هي عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة ومعروفة لدى الجميع، أما الشكل فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس وكذا العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد."<sup>1</sup>

إلا أن هذا التعريف وإن كان محددا وقريبا من المفهوم الذي تسعى له هذه الدراسة، فهو في الحقيقة أقرب إلى الرسمية و بالتالي فهو يندرج تحت ما يعرف " بالتنظيم الرسمي".  
إذن إذا كان التنظيم الرسمي يقوم على مبدأ القصدية و التحديد المسبق للأهداف و إذا كانت العلاقات بين أفرادها محددة باللوائح والقوانين.

فإن أهم ما يميز "التنظيم غير الرسمي"، هو أنه يقوم بطريقة عفوية حيث أن العلاقات في إطاره لا يتم التخطيط لها من قبل الإدارة ولا تحكمها القوانين.

و يعرف قاموس علم الاجتماع التنظيم غير الرسمي على أنه "نسق العلاقات الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي."<sup>2</sup>

- ويذهب آخرون أمثال " محمد علي محمد" إلى أن " التنظيم غير الرسمي" له بعدا أكثر من مجرد نسق للعلاقات الشخصية فهو " يشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها"<sup>3</sup>

مشيرا إلى أن لهذا التنظيم أيضا أهداف تنطلق من حاجات الأفراد لعل أبرزها الحاجة للاجتماع أو الانضمام إلى جماعة.

و لكن ما الذي يتحكم في وجود أفراد معينين ضمن جماعة معينة؟

أثبتت الأبحاث أن هذا يتجاوز بكثير مجرد الرغبة في الاجتماع أو في التعبير عن المشاعر أو لنقل إن التنظيم غير الرسمي تتحكم في ظهوره عوامل محددة تتلخص فيما يلي:

#### 1. الموقع:

ويقصد بها تواجد مجموعة من الأفراد في مكان معين كأن يكون أحد الأقسام مثلا وهذا ما يسمح لهم بالتواصل فترة زمنية كافية للفرد للشعور بالانتماء إلى الجماعة.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: نفس المرجع: ص 21

\* وفي هذا يتفق بارسونز مع قاموس علم الاجتماع في تركيزه على الاستقرار في التنظيم

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث: مرجع سابق: ص 312 .

<sup>3</sup> محمد علي محمد: مجتمع المصنع - دراسة في علم اجتماع التنظيم-: الهيئة المصرية العامة للكتاب: الإسكندرية: 1975: ص 250

## 2. المهنة والوظيفة:

غالب ما تكون هناك اتجاهات أو على الأقل متقاربة للأفراد الذين يشتركون في مهنة متشابهة.

## 3. المصالح:

وهو عامل ذو وجهتين فالمصلحة المشتركة قد تجمع الأفراد أما في حال اختلاف المصالح فإنه وحتى إن تحقق العاملان السابقان فإن التنظيم غير الرسمي سيصبح عبارة عن تنظيمات غير رسمية صغيرة.

## 4. المشاكل العامة:

ويتمثل التنظيمات غير الرسمية التي تظهر على أساس المشاكل العامة إلى كونها مؤقتة تنتهي وجودها بانتهاء المشكلة<sup>1</sup> وحسب نفس المرجع فإن التنظيم غير الرسمي تكون من:

### 1. القيم:

هي مجموع الاهتمامات وآراء الأفراد ويتميز بالثبات النسبي.

### 2. الاتجاهات:

يعبر عنها باستجابات الأفراد نحو أحداث معينة وتختلف عن القيم في كونها تتغير تبعا للأحداث.

### 3. المعنويات:

وتعرف على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون الناتج من ذاتهم لبذل طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

### 4. المركز:

ويمكن التعبير عنه بأنه ذلك التقدير المعنوي الذي يحظى به الفرد داخل التنظيم غير الرسمي ويرجع بدوره إلى عوامل عديدة كالمهارة مثلا.

### 5. الدور:

وهو السلوك الموافق لمركز الفرد ويمكن الحديث عن صراع الأدوار عندما يختلف السلوك الرسمي للفرد عن السلوك غير الرسمي.

### 6. العرف:

هو الاتفاق بين أفراد الجماعة حول كيفية سلوكها والحقيقة أن للعرف أهمية كبرى تتجاوز مجرد اتفاق، فهو يؤثر في سلوك الأفراد خارج الجماعة أيضا وبالتالي في كيفية نظرهم وتعاطيهم مع الأحداث، ويعتبر العرف أيضا نوعا من أنواع الضبط.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 23

## 7. المعايير الإنتاجية:

وهي نوع من أنواع العرف في الجماعة غير الرسمية، وبعبارة أخرى فإن المعايير الإنتاجية في المنظمة توضع من قبل الإدارة ولكن المعدل الحقيقي للنتاج يتم بطريقة غير رسمية كعرف سائد من جماعات العمل.

## 8. الأنشطة:

نعبر عنها بأنها مجموع السلوكات والحركات المستخدمة لربط المفاهيم السابقة الذكر.

## 9. التفاعلات:

هذه التفاعلات تترجم إلى ما يعرف بالاتصال أو الفعل الاتصالي، وعندما تتم ضمن التنظيم غير الرسمي فإنه ينتج عنها نمط اتصالي يعرف بالاتصال غير الرسمي.<sup>1</sup>

## II. التنظيم الآلي (الميكانيكي) Organisation mécanique :

يذهب هذا المفهوم إلى أنه من الواجب على كل فرد أن يتقيد بالدور الوظيفي المسند له وبأن العلاقة بين الفرد والمنظمة من جهة وبأن الأفراد من جهة أخرى ليست سوى أن تكون علاقة رسمية تحكمها القوانين واللوائح كل حسب مركزه في السلم الهرمي، ويشير هذا المفهوم بصفة أوضح إلى التنظيمات الكلاسيكية الهرمية مثل البيروقراطية الإدارية العلمية (فريدريك تايلور) والنظرية الإدارية (هنري فايول).

ويتميز هذا النوع من التنظيمات بخصائص أهمها:<sup>2</sup>

1. تقييم العمل والتخصص بشكل واضح (هيرارشية واضحة).
2. إنجاز الأعمال يتم وفق منظومة من القواعد والأحكام.
3. التعاملات تتم وفق الإجراءات أي بشكل رسمي وغير شخصي.
4. تركيز السلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة.
5. الرئيس هو المسؤول عن الترقيّة.
6. وجود نطاق إشراف دقيق.

وهذا إضافة إلى:

1. اعتبار المنظمة كيان مغلق لا يتفاعل مع البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: نفس المرجع: ص ص 24 ، 25 ، 26

<sup>2</sup> حسين محمود حريم: تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي واجراءات العمل: دار الحامد للنشر والتوزيع: ط2 : عمان:2000: ص 293 .



2. اعتبار البيئة المحيطة مستقرة وثابتة.
3. اعتماد معايير ثابتة للكفاءة والإنتاجية.

### III. التنظيم العضوي Organisation organique :

لقد أدت الانتقادات الشديدة للنموذج الآلي في التنظيمات والمتمثلة خاصة في عدم قدرته على حل المشكلات التنظيمية، إلى ظهور معايير أخرى لقياس نجاح وفعالية المنظمات غير معياري الكفاءة والإنتاجية وأهم هذه المعايير التكيف، المرونة، رضا العاملين، إبراز دور بالاتصال الذي يوفر تدفق المعلومات، اللامركزية...

وغالبا ما يشير هذا المفهوم إلى النظريات الحديثة في دراسة التنظيم وهي التي اعتبرت الفرد أساسا في المنظمة وليس مجرد آلة ومن هذه النظريات: مدرسة العلاقات الإنسانية، النظريات السلوكية، نظرية الادوقراطية أو التنظيمات الغرضية وسأعود بشيء من التفصيل إلى هذه النظريات في فصل لاحق.

ويتميز هذا النوع من التنظيمات بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

1. التأكد على إثراء العمل ( إمكانية تبادل المهام) بدلا من التخصص الدقيق.
  2. التقليل من الرسمية من خلال وجود قليل من القواعد و الأنظمة والإجراءات.
  3. تفويض السلطة وبالتالي اللجوء إلى اللامركزية
  4. الاهتمام بالأهداف العامة باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف العامة.
  5. أهمية التنسيق الأفقي كأهمية التنسيق الرأسي.
  6. غالبا ما يكون التوجيه بمثابة نصح ومشورة وليس امتثال للأوامر.
- إضافة إلى الاهتمام الكبير بتدفق المعلومات من خلال فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

### IV. القرار Décision :

قد يختلف مفهوم هذا المصطلح من باحث الى آخر شأنه في ذلك شأن أغلب المصطلحات في العلوم الانسانية و الاجتماعية وهذا لكونها تقع في مفترق الطرق بين مختلف فروع هذه العلوم. و لكن الأکید هنا هو أن الجميع يجمع على أهمية هذا المفهوم حتى أن أغلب الباحثين جعلوه مرادفا لمفهوم الإدارة.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم: مرجع سابق: ص 301

"القرار" إذن هو أهم عنصر في البناء التنظيمي لأن تحقيق الأهداف الكبرى المسطرة للتنظيم يتوقف بطريقة مباشرة على مدى فعالية سلسلة القرارات التي اتخذت بشأنها وفي مايلي بعض المفاهيم للـ "القرار".

"القرار هو عبارة عن الأوامر والتعليمات التي تعطيها السلطات العليا الى السلطات الدنيا وتقوم هذه الأخيرة بتنفيذها والالتزام بها."<sup>1</sup>

ولكن ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن القرار لا يتم دائما على مستوى الادارة العليا بل قد تقوم أحيانا السلطات التنفيذية بذلك و تختلف أهمية القرار في هذه الحالة باختلاف حيز السلطة المتاح لهذه الأخيرة.

- إن التعريف السابق يشير الى تلك القرارات الروتينية أي التي تضمن السير العادي الروتيني للتنظيم.

وكما يعرفه البعض على أنه " فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لانجاز الأهداف التي يتبعها من أجل حل المشاكل التي تشغله."<sup>2</sup>

إذن يركز هذا التعريف على أن القرار هو عبارة عن الاختيار بين أنسب الحلول لحل مشكلة معينة.

و غالبا ما يقصد بالمشاكل تلك المتعلقة بمصير المنظمة كالأزمات التي تواجه التنظيم والتي يجب اتخاذ قرارات مصيرية لتجاوزها، وباختصار يمكن التمييز بين نوعين من القرارات:

1. التوجيهات التي تضمن سير المنظمة بشكل روتيني
2. القرارات الاستراتيجية التي يتوقف عليها مصير المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الكبرى للتنظيم.

و ما استدعى انتباهي عند البحث في هذا المفهوم، هو أن المراجع تسمي العملية التي يتم بموجبها اتخاذ قرار معين أما بمصطلح " اتخاذ القرار " أو بمصطلح " صناعة القرار".

وبالرغم من أنني لم أجد فرقا كبيرا بين المفهومين الا أن ما استخلصته هو أن من يتخذ القرار ليس هو بالضرورة من يصنعه والعكس صحيح.

إن الذي "يتخذ القرار" قد يختاره من بين قرارات موجودة أصلا تبعا لما تتطلبه مصلحة التنظيم وهو الذي يملك صلاحية فرض هذا القرار على بقية أعضاء التنظيم وهو في أغلب الأحيان يكون متمثلا في شخص المدير العام للتنظيم.

أما من يصنع القرار فلا يكون بالضرورة عبارة عن شخص واحد من جهة ومن جهة أخرى فهو من يقوم بكل الخطوات السابقة لاتخاذ القرار والمتمثلة فيما يلي:

1. تحديد مشكلة القرار.

<sup>1</sup> ناديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية: مطبعة طربي: دمشق: 1989: ص 14  
<sup>2</sup> مجدي عبد الكريم حبيب: سيكولوجية صنع القرار : مكتبة النهضة المصرية: القاهرة: 1997: ص 59.

2. تأسيس معايير وأهداف القرار.

3. صياغة النموذج وخلق البدائل.

4. تقييم البدائل واختيار أفضلها.<sup>1</sup>

و بعبارة أخرى فإن من يصنع القرار هو من يقوم بعملية إنجازه عبر المراحل السابقة الذكر وفقا لمعايير معينة ولقاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة و سواء تحدثنا عن "صناعة" أو "اتخاذ" القرار، فإن كليهما يتطلبان أفراد ذوي ميزات شخصية معينة مثل:

1. القدرة على الملاحظة.

2. القدرة على التحليل.

3. القدرة على الاستشراف.

وهو المفهوم الذي ساعتمده في هذه المذكرة لأنه الأنسب لموضوع الدراسة ولأن ما يهمنا هنا ليس هو من يتخذ القرار بقدر ما تهتمنا صناعته.

وأخيرا وقبل الانتقال الى شئى آخر لابد من الذكر أن القرار ليس بالضرورة اختيار بديل من البدائل المتاحة ففي أحيان كثيرة، قد يكون القرار الصائب هو رفض جميع البدائل أو الحلول وبالتالي يكون القرار هو "اللاقرار"، وهذا يعود إما الى عدم تبين كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة أو عدم الرغبة في اختيار بديل محدد تفضيلا للالتزام بعمل قد يؤدي الى تعطيل مصالح معينة، ويطلق "برنارد" على هذا النوع اسم "القرار السلبي".

(Décision négative) و الذي يعتبره أحد صفات المدير الكفاء الذي يميز بوضوح بين المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار معين وتلك التي لا تتطلب ذلك<sup>2</sup> و سأعود إلى هذا بشيء من التفصيل في فصل لاحق.

و على العموم فإنه وحسب رأيي الشخصي فإن عملية صناعة القرار هي عملية حساسة داخل البناء التنظيمي تتطلب قاعدة متينة من المعلومات من جهة\* وأفراد ذوي خبرات وميزات خاصة أهمها:

1. المرونة في التصرف.

2. اعتمادهم المنطق والتحليل العلمي للبيانات المتوفرة.

#### V. السلوك التنظيمي Comportement organisationnel:

في الواقع لم أكن لأورد هذا المفهوم، ضمن المفاهيم الخاصة بهذه الدراسة وذلك لعدم وجوده في العنوان الرئيسي لها، ولكن غيرت رأيي لسببين:

<sup>1</sup> - منعم زمير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية: مدخل كمي: دار اليازوري العلمية: ط1: عمان: 1998: ص 14

<sup>2</sup> - منعم زمير الموسوي: مرجع سابق: ص 14

\* المقصود هو الاهتمام بعملية الاتصال لضمان ذلك.

الأول: الأهمية التي لا يمكن التغاضي عنها للمورد البشري في المنظمة، ولكونه السبب الأول والأخير في تحقيق فعاليتها.

الثاني: هو تواجد هذا المفهوم ضمناً في الدراسة فعملية صناعة القرار هي عبارة عن سلوك تنظيمي والفعالية هي نتاج لهذا السلوك ويعرفه كل من " أ. سيزلاجي " Szilogyi.A و " م. ولانس " M.Wallance على أنه:

" دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين وبالتالي إنتاجيتهم."<sup>1</sup>

ويعرفه " ك. ديفس K.Davis " على أنه :

" فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة في سلوكهم."<sup>2</sup>

إن هذين التعريفين- حسب رأيي- يتبنيان مدخلا كلاسيكيا تقليديا في التعامل مع سلوك الأفراد، حيث يشير التعريف الأول إلى أن بيئة التنظيم هي الوحيدة التي تؤثر على سلوك أعضاءه متجاهلا الدوافع النفسية والاجتماعية وتأثيرات البيئة الخارجية، إضافة إلى اعتقاده أن سلوك هؤلاء الأفراد ينصب دائما في " الإنتاجية بمعنى أن سلوكهم يوجه فقط في تحقيق أهداف التنظيم وهذا طبعا غير صحيح. أما التعريف التالي فيضيف إلى ذلك أن أهمية دراسة السلوك التنظيمي، تكمن فقط في ضبط سلوك الأفراد من خلال التحكم والرقابة وذلك طبعا لتوجيهه من أجل تحقيق الأهداف العامة، ويمكن تلخيص هذا الرأي في نقطتين:

1.التنظيم نسق مغلق

2.السلوك التنظيمي يسير في اتجاه واحد: تحقيق أهداف المنظمة أما " لوتانس.ف"

"Lauthans.F" فيعرفه كما يلي:

" ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل: التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة."<sup>3</sup>

ويعبر هذا التعبير أكثر إنسانية وواقعية، بإشارته من جهة إلى التفاعل حيث أن السلوك الإنساني يؤثر ويتأثر إضافة إلى اعترافه بأن التنظيم هو عبارة عن نسق مفتوح من خلال الإشارة إلى البيئة الاجتماعية بمفهومها العام.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات: الدار الجامعية: ط1: الإسكندرية: 2001: ص 17

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: نفس المرجع: نفس الصفحة.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: نفس المرجع: نفس الصفحة.

أما " تورنس.م " " Terence.M " فيضيف نقطة مهمة جدا وهي علاقة سلوك الأفراد، بالرضا الوظيفي، بمعنى أن هذا السلوك لا يوجه فقط من قبل الإدارة (الضبط والتحكم) أو حتى من قبل الأفراد أنفسهم لتحقيق أهداف تنظيمية بحتة، وإنما أيضا أهداف شخصية وذاتية تتمثل في الوصول إلى الرضا النفسي والوظيفي عن العمل حيث يقول:

" يشمل السلوك التنظيمي، التعرف على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وكجماعات داخل المنظمة، وعلاقة ذلك الرضا العاملين، وزيادة إنتاجيتهم..."<sup>1</sup>  
من خلال ما سبق يمكن تعريف السلوك التنظيمي كما يلي:

هو كل ما ينتج عن الأفراد من سلوك (حركي، وغير حركي) داخل المنظمة وهو يتفاعل مع كل من محددات البيئة الداخلية (التنظيمية) والخارجية (اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، سياسية..). وكذلك النفسية (الشخصية، المستوى العلمي...) ويوجه إما لتحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية أو كليهما معا.

ويتكون السلوك التنظيمي من العناصر أو المحددات التالية:<sup>2</sup>

1. الأفراد: وهم يعملون إما منفردين أو في مجموعات رسمية أو غير رسمية.
2. الهيكل التنظيمي: وهو الذي يحدد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة من خلال توضيح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.
3. التكنولوجيا: و تتمثل في الآلات و الأساليب الإنتاجية الأخرى في العمل، فكما لها تأثير على الإنتاجية لها أيضا تأثير على سلوك العاملين في العمل إضافة إلى تكلفتها وعوائدها.
4. البيئة: يشير هذا المحدد إلى البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك الخارجية المتمثلة في الجوانب السياسية، الاجتماعية، التعليمية، الثقافية، الاقتصادية... ومالها من تأثير لا يستهان به على دوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم واتجاهاتهم.

## VI. الفعالية التنظيمية Efficacité organisationnelle

تعتبر الفعالية، أكبر الأهداف التي يطمح التنظيم الوصول إليها فكل ما يتخذ من قرارات، يصب في محاولة منها لتحقيق الفعالية، وغالبا ما تلجأ المنظمات في ذلك إلى تبني هيكل تنظيمي معين، " الهيكل التنظيمي الأحسن، هو الذي يجعل المنظمة فعالة أكثر."<sup>3</sup>  
أما الفعالية في حد ذاتها، فشانها شأن كل المفاهيم في العلوم الاجتماعية تتحمل مجموعة من التفسيرات، قد تختلف من حيث المداخل أو الخلفيات العلمية والثقافية للباحثين ولكنها أيضا تتقاطع

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: نفس المرجع: نفس الصفحة.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق: ص 18- 19.

<sup>3</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 195.

في نقاط معينة وعلى العموم يكفي في ذلك ما قاله "أ. اتزيوني": "الفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها، على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرات تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى..."<sup>1</sup>

وغالبا ما يستخدم مفهوم الفعالية كمرادف لمفهوم الكفاءة، والواقع أن هناك اختلافا نوعيا بينهما، حيث تشير الكفاءة في مفهومها العام إلى الاستغلال الأمثل لكامل موارد المؤسسة، وذلك لتحقيق أهدافها حسب "علي شريف": "إنها العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع... ويلاحظ أن انعدام أو نقص الكفاءة، يمكن أن ينطبق على كل نوع من أنواع الموارد، ومن ثم فإن المدير الكفاء، هو الذي يستثمر فائض الأموال النقدية بسرعة وبطريقة عاقلة... ويستخدم جميع المعلومات التي في حوزته بما يحقق مصلحة المنظمة"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد أن الكفاءة هي الطريقة أو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

و تعبر الفعالية عن الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفا في حين أن الكفاءة، تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ويمكن حساب كفاءة المنظمة بقيمة المخرجات بالنسبة إلى قيمة المدخلات.<sup>3</sup>

$$\text{كفاءة المنظمة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

وقد تغيرت النظرة إلى الفعالية مع تطور الدراسات والأبحاث المتعلقة بمجال التنظيم، فحسب محمد قاسم القريوتي كان الاعتقاد سائدا في الخمسينات من القرن الماضي، أن مجرد حفاظ المنظمة على بقائها واستمرارها هو دليل على فعاليتها، أما الآن فقد أصبح للفعالية محددات أخرى مثل: نسبة النمو، طبيعة الاتصال، نوعية الخدمة المقدمة، مستوى الروح المعنوية... أما من حيث العوامل المؤثرة فيها فنتلخص في: النظام الاقتصادي، النظام السياسي، النظام الرقابي، النظام البيئي<sup>4</sup> و سأعود إلى ذلك بشيء من التفصيل في فصل نظري لاحق.

<sup>1</sup> محمد علي محمد: مرجع سابق: ص 305

<sup>2</sup> صلاح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية: رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية: إشراف: د. الهاشمي لوكيا: جامعة قسنطينة: 2004/2005: ص 39.

<sup>3</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية: مرجع سابق: ص 196.

<sup>4</sup> صالح بن نوار: نفس المرجع: ص ص 199- 200- 201.

\* تعبر المدخلات عن موارد المنظمة مثل: رأس المال، الموارد البشرية، المعلومات... أما المخرجات فتمثل السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.

## سادسا : الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى :

هي دراسة الباحث صالح بن نوار والمعنونة " الفعالية التنظيمية ، داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" وهي دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية من جامعة قسنطينة، تحت إشراف الدكتور الهاشمي لوكيا.

وقد انطلق الباحث في هذه الدراسة من التساؤل المحوري التالي:

- هل استطاعت بالفعل المؤسسات الوطنية، ومن خلالها الاقتصاد الوطني ككل القضاء أو التخفيف - على الأقل- من المشاكل التي كان دائم التخبط فيها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها ؟

و للإجابة على هذا التساؤل يجب دراسة مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمل، خاصة تلك المرتبطة بالجوانب الإنسانية وذلك من خلال الفرضيات التالية:

### I. فرضيات الدراسة :

#### الفرضية العامة :

إن التنظيم المؤسسي الفعال، ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.  
والفرضيات الجزئية التالية:

- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعال.

- إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال، خصوصا النازل منه، يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته، داخل المؤسسة.

- يرتبط العاملون بالمؤسسة، عندما يستشارون، قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية.

### II . المنهج وأدوات جمع البيانات:

إن المنهج الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة هو، المنهج الوصفي، مبنيًا أنه الأكثر استعمالًا في الدراسات السوسولوجية من جهة ومن جهة أخرى، فإنه الأنسب لتوضيح الجوانب التي تلف موضوع هذا البحث سواء كان ذلك من الناحية النظرية أو التطبيقية.

إذن فهذه دراسة وصفية لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة بل تمتد إلى استخلاص دلالات هذه الحقائق وذلك عن طريق التصنيف الدقيق لهذه البيانات، وتناولها بالصورة التي تجعلها تفصح عن الاتجاهات الكامنة فيها.

أما أدوات جمع البيانات التي سخرها الباحث لخدمة هذه الدراسة، فتتمثل بما يلي:  
الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

### III. نتائج الدراسة:

في نهاية الدراسة يذكر الباحث صعوبة الموضوع الذي تطرق إليه وهي في الحقيقة، تتمثل في التشعب الذي يمس كل مواضيع العلوم الإنسانية أما أهم النتائج المحصل عليها في نهاية البحث فهي:

- تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.
- الاتصال المفتوح هو من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- من خلال هذه الدراسة يرى أغلب المبحوثين أن الإدارة لا تشاركهم في عملية اتخاذ القرار وهذا ما تفسره حالة عدم الرضا لدى العاملين في هذه المؤسسة ( المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي) حيث يرى أغلب هؤلاء أن المؤسسة ليست مؤسستهم.

### IV. علاقة هذه الدراسة بموضوع بحثنا:

تتمثل علاقة هذه الدراسة بموضوع بحثنا في تناولها لأحد المتغيرين ألا وهو المتغير التابع " الفعالية التنظيمية" وذلك من خلال تحديد بعض الجوانب التنظيمية الواجب الاعتناء بها، حتى تتحقق درجات مقبولة من الفعالية، إضافة إلى هذا فإن هذه الدراسة " الفعالية التنظيمية داخل في المؤسسة الصناعية " تتناول ولو ضمناً عملية صناعة القرار كأحد عناصر البناء التنظيمي المؤثر في الفعالية، وهذا تماماً ما يخدم موضوع البحث.

### الدراسة الثانية :

تتمثل الدراسة الثانية أيضاً في رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية من جامعة قسنطينة تحمل عنوان " التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية الجزائرية "، من إنجاز الباحث أحمد زردومي، وإشراف أ.د: فضيل دليو: وتتناول هذه الدراسة بالتحليل، وكما هو مبين من العنوان التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية مسلطاً الضوء على الواقع الفعلي للإدارة العمومية من خلال تساؤلات أهمها:

- هل الصلاحيات التي تمنح للتقنوقراطيين يمكن تجسيدها عملياً؟ أم أن هناك حدوداً لمهامهم داخل الهيكل الرسمي؟

- ما هي الكيفية التي يتم بها فعلاً اتخاذ القرارات؟ بناء على المهام التي يقوم بها التقنوقراطيون لأن عملية اتخاذ القرارات عملية متفاعلة بين المراكز المتواجدة في الإدارة



بحيث، أنها مقسمة وموزعة بوضوح حسب التخصصات في إطار تسلسل المناصب وخطوط السلطة، وأن كل قرار يستمد قوته من شخصية التقنوقراطي الذي اتخذه.

- ما هي الشروط المحضرة للتهيؤ للمستقبل للنهوض بالإدارة العمومية، لربح الرهانات أمام تزايد التفتح على العالم وفي ظل التغيرات السريعة؟ وكيف ينعكس ذلك على واقع، مستقبل الإدارة، وتحديثها؟.

### I. فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة حسب الباحث من الفرضيات التالية- وإن كنت أرى أنها عبارة عن فرضية وثلاث تساؤلات:

- نتوقع أن أساليب عملية اتخاذ القرارات في الإدارة العمومية في الجزائر مرتبط، بخصائص مستوى المهارات الشخصية للتقنوقراطيين المتواجدين في مراكز مسؤولة اتخاذ تلك القرارات.

- هل التقنوقراطيون في الإدارة العمومية، يعتمدون أساسا لتحقيق الأهداف العامة للإدارة على الأساليب العلمية، لعملية اتخاذ القرارات؟ أم على الأساليب الذاتية التفضيلية.

- أين يكمن الخلل في دواليب الإدارة العمومية: في أساليب اختيار و تعيين التقنوقراطيين؟ أم في الحضور المستمر للضغوطات المختلفة التي تمارس عليهم والتي تنعكس على جدية عمليات تحضير واتخاذ القرارات في كل مستويات الإدارة؟

- هل تطوير الإدارة العمومية في الجزائر مستقبل مرتبط بتغيير الممارسات السابقة؟ أم مرتبط بإمكانية التحكم في طبيعة الأساليب الجديدة التي تعتمد من فترة لأخرى لتحسين الإدارة؟

### II . منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

يعتقد الباحث أن أي دراسة تجد نفسها أمام مجموعة من النظريات الاجتماعية، حيث تسعى كل نظرية إلى تقديم تفسير ملائم لظاهرة معينة وفقا للمداخل المنهجية والخلفيات العقائدية المختلفة التي ينطلق منها أصحابها، وفي هذا الإطار اعتمد الباحث على منهج الفهم الذي لا يزال مستعبدا من الدراسات الاجتماعية، والذي يساعد على الفهم العميق لكل ما هو مصرح وضمني لعملية اتخاذ القرار إضافة إلى " منهج الفهم" استعان الباحث أيضا بمنهج " التحليل النقدي الامبريقي " وذلك في إطار تعميق الرؤيا والتصور.

أما فيما يخص وسائل جمع البيانات فقد اعتمد الباحث على الاستمارة والمقابلة.

### III. نتائج الدراسة:

لقد قسم الباحث نتائج دراسته إلى خمسة محاور كل محور يتضمن النتائج الخاصة بمؤشر من المؤشرات:

#### 1. النتائج المتعلقة بالإدارة العمومية: ومن أهمها:

- الإدارة العمومية الجزائرية، لم تتخلص من الإرث الاستعماري الإداري أي لم تتخلص من أساليب الإدارة الفرنسية، رغم الفترة الكبيرة للاستقلال.
- تعتبر الجزائر من أكبر الدول المنتجة للقوانين، و يتجلى ذلك من خلال التتبع المستمر للجريدة الرسمية فلو تحسب عدد القرارات في السنة ثم نضربها في 10 سنوات لوجدنا عشرات الآلاف، لكن لا تطبق لأنها اعتمدت سياسة التشريع الجديد في ظل الانفتاح فهناك قوانين عرضت على البرلمان أكثر من ثلاث مرات، ويعود ذلك إلى عدم استقرار المسؤولين في مناصبهم، فهناك عشرات الحكومات وهناك أزيد من 200 وزير في هذه الحكومات.

#### 2. النتائج المتعلقة بالتقنوقراطيون وبمستوى المهارات: ومن أهم هذه النتائج:

- بروز ظاهرة جديدة أفرزتها جملة من التناقضات، ألا وهي تهميش الأطارات، وذلك لعدة أسباب لعل أهمها هو مزاحمة الأطارات ذوي الشهادات المؤهلة لمن لا يملك شهادة والخوف منهم.
- ترتبط ممارسة قوة النفوذ، بالسلطة بنسبة 66.60% فالمسؤول هو البطل المحتكر للسلطة، يستغل تطبيق الإجراءات القانونية أو مستغلا اللوبي الذي يحميه لأنه يخدم مصالحهم فهناك من يمارس الغطرسة والسيطرة إلى درجة استعمال السلاح مقابل نسبة قليلة من النفوذ.

#### 3. النتائج المتعلقة بأساليب اتخاذ القرارات :

- إن وضع القرارات الاستراتيجية، تتطلب التصورات المستقبلية برؤية بعيدة المدى وبعقلانية، وأيضا الخيال الواسع، وتشير الإحصائيات إلى أن 58.33% من القرارات الاستراتيجية تعتمد على التوجيهات السياسية للدولة، لأنها المؤهلة لحشد جميع الموارد والإمكانات.
- إن التخطيط هو تحديد مسبق لما سيتم عليه في المستقبل وتقول الإحصائيات أن هناك تخطيط بنسبة 28.33 % فقط.

#### 4. نتائج العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات : وأهمها ما يلي:

- معظم المسؤولين يتعرضون للضغوطات يوميا، سواء كانت سياسية أو إدارية، حيث توجد شبه لوبيات في بعض الوزارات وفي بعض المديريات، همهم التناول على القوانين وانتهاكها.
- سياسة الانتظار ليست سياسة رابحة دائما، فالقضايا المؤجلة محلولة نصف حل.

#### 5. نتائج حول النظرة المستقبلية للتقنوقراطيين واتخاذ القرار: وسأذكر منها ما يلي:

- حوالي 50% من التقنوقراطيين متخوفون من الانفتاح لأن بعض التغييرات يصاحبها غموض، وقد يترتب عنها بعض الانزلاقات.
- إن أحسن الطرق لتكوين العنصر البشري، قادة المستقبل، وهو اعتماد أساليب منهجية جديدة ذات بعد استراتيجي مدروس.
- ضرورة دعم وجود آليات جديدة لكيفيات اتخاذ القرارات واعتماد أسلوب المشاركة الواسعة.

#### IV . علاقة هذا الموضوع بدراستنا:

تمام مثل الدراسة الأولى فإن هذا البحث يتناول أحد متغيري موضوعنا ألا وهو " القرار " وبالرغم من انه تم ربطه بمتغيري " التقنوقراطيون " و " الإدارة العمومية " إلا أنني استفدت من جزئه النظري خاصة فيما يتعلق بمراحل صناعة القرار والأساليب المتبعة لذلك.

#### أولا : المدرسة الكلاسيكية:

##### I. ماكس فيبر و النموذج المثالي للبيروقراطية:

يعتبر "ماكس فيبر" "Max Weber" عالم الاجتماع الألماني و أستاذ الاقتصاد السياسي في جامعة برلين، من أهم الباحثين في مجال التنظيمات حيث أثرت أعماله و مساهماته في هذا المجال الرؤية العلمية أو التحليل العلمي لما يعرف بالبناء التنظيمي الرسمي.

ولعل اسم "ماكس فيبر" اليوم يعتبر مرادفا لمصطلح البيروقراطية، و ذلك بالرغم من أن لكل من "كارل ماركس" و "روبرت ميشلز" و علماء آخرين أيضا إسهاماتهم فيها.

في هذا الجزء من الفصل سأتناول البيروقراطية من وجهة نظر "ماركس فيبر" "باعتبار أن تحليلاته تعتبر"أهم تحليل عام وشامل يتناول التنظيم الرسمي ... كما تضمنت أفكاره عن

البيروقراطية تقسيما دقيقا للوظائف و قواعد ومبادئ صارمة للأداء الوظيفي ومستوى عال من المؤهلات و القدرات الفردية، وتجريد العلاقات داخل التنظيم من صفاتها الشخصية.<sup>1</sup>

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الانتشار الواسع الذي حظي به فيبر لم يكن إلا بعد ترجمة مؤلفه " الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية (1905) إلى الإنجليزية ممهدا الطريق أمام كل من العالم و السياسة (1919) والاقتصاد والمجتمع (1922)\*

و من خلال هذا الأخير قام فيبر بتحليل دور القائد في التنظيم أي كيف و لماذا تختلف ردود أفعال الأفراد باختلاف أشكال السلطة.

لقد ركز فيبر في تحليلاته للبناء التنظيمي كثيرا على مشكلة السلطة أو بمعنى أدق " السيطرة المشروعة"

فالسلطة إذن تعتمد " على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة مشروعة في نظر كل من الحكام والأفراد، وهذه الشرعية هي المسؤولة على الاستقرار النسبي لأنساق السلطة المختلفة."<sup>2</sup>

و في هذا السياق ميز فيبر بين ثلاث أنماط تستمد منها السلطة شرعيتها:

## 1. أنماط السلطة:

### 1.1. السلطة التقليدية:

وترتكز على الاعتقاد في قوة العادات و التقاليد و الأعراف السائدة في المجتمع، حيث يستمد القائد قوته من مكانته الاجتماعية المتوارثة أبا عن جد، واستنادا إلى هذه المكانة له الحق في إصدار أوامره، و هذا ما نجده في المؤسسات التي تملكها عائلات معينة، إضافة إلى الملكيات القائمة اليوم.

إن هذا النمط من الشرعية يرتبط إلى حد كبير ما بالشخص و ليس بالوظيفة في حد ذاتها، فالولاء هنا يكون للقائد بسبب احترام الأفراد للمكانة الاجتماعية المتوارثة، التي يحظى بها، "و لهذا ليس هذا النوع من السلطة بالطابع التحكيمي."<sup>3</sup>

ومن جهة أخرى يمكن إطلاق مصطلح " السلطة التقليدية " على بعض المؤسسات التي تنتهج أسلوب عمل متوارث باختلاف القادة حيث نجد أنه من المألوف أن تكون طبيعية السيطرة في بعض المؤسسات هي عبارة " لظالما فعلنا هذا " nous avons toujours fais comme cela "<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعيد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم: دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية: 2000: ص ص: 89-90

<sup>2</sup> سعيد مرسي بدر: نفس المرجع : ص 94 .

\* و كان ذلك لأنه في ذلك الوقت كانت الوم.أ و أوربا مشغولتان بنظرية الإدارة العلمية و "تايلور و فايول"

<sup>3</sup> سعيد مرسي بدر : مرجع سابق: ص 96

<sup>4</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : p 24

شرعية السلطة هنا هي شرعية فردية متوارثة يرثها القائد كما يرث أي شيء آخر من أسلافه.

## 2.1. السلطة الكارزمية :

يرتبط هذا النمط من السلطة أيضا بالفرد على حساب الوظيفة ولكن هذه المرة ليس من خلال مكانته الاجتماعية المتوارثة وإنما من خلال صفاته الفردية، وخصائصه التعبيرية التي تميزه عن سواه من الأفراد\*، في هذه الحالة يعتبر القائد " قائدا بالفطرة "، ولهذا فإنها تكون غالبا ذات طابع قهري<sup>1</sup> و لكنها ليست دائما كذلك حيث يفسر " فيبر " علاقة الأنبياء بأتباعهم مثلا على أنها علاقة كارزمية ليست قهرية فبوفاتهم يصبح الأتباع عبارة عن جماعة عاطفية روحانية "otionnellemm " communauté

بمعنى أنه وبزوال الصفات الكاريزمية للفرد فإن هذه الجماعة سوف تبقى روحانيا مرتبطة بالقائد<sup>2</sup>.

يرى " فيبر " أن السلطة الكارزمية تتميز باللاثبات أو اللااستقرار وذلك لارتباطها بشخصية الفرد وبالتالي زوالها مع زوال الفرد وهنا يشدد على ضرورة الفصل بين الفرد المعرض للفناء وبين صفاته المميزة وذلك من خلال إدماج هذه الأخيرة في المجتمع بحيث تصبح خاصية من خصائصه وهذا ما أطلق عليه " التنظيم الروتيني للكاريزما."<sup>3</sup>

## 3.1. السلطة العقلانية أو القانونية:

و هذا النمط هو السائد في المجتمعات الحديثة، ويتركز على نظام من الوظائف والأهداف المدروسة بعقلانية ويستمد شرعيته من قوة القانون كما يعتمد على المعايير الموضوعية وليس الشخصية.

ومعنى آخر فإنه وفي هذه الحالة فإن الوظيفة هي التي تمارس السلطة وليس الفرد، أي أنها تمنح حق استخدام السلطة\*.

" فالشخص القويم لم يعد بحاجة إلى عين وضاء أو صوت جهوري وإنما يحتاج فقط إلى قدرات ومهارات تؤهله لمركز أو وظيفة معينة في السلطة."<sup>4</sup>

إن هذا النظام يتوافق حسب " فيبر " مع البيروقراطية التي تعتبر أكثر الأشكال الإدارية فعالية لبعدها عن الخصائص الفردية.

قبل الانتقال إلى الحديث على النظرية البيروقراطية ولفهم أكثر لفكر فيبر تجدر الإشارة إلى أن هذا الأخير وحتى في حديثه عن أنماط السلطة الشرعية، فهو لا يقوم بوصف الواقع الإمبريقي،

<sup>1</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 95

<sup>2</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : p 24

\* و هذا ما نلاحظ في الدكتاتوريات الحديثة  
<sup>3</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 95

<sup>4</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 96

إن هذه الأنماط ما هي إلا " نماذج مثالية" و بمعنى: "بناءات نظرية وضعت للمقارنة مع الواقع الملاحظ وبهذا تساعد على تحليله"<sup>1</sup> وهذا ما يفسره "سعيد مرسي بدر" في قوله بأن النموذج المثالي هو أحد الأساليب التصورية التي وضعها فيبر في سعيه للوصول إلى تعميمات متعلقة بالظواهر الاجتماعية، وذلك بالانتقال منه إلى الواقع الإمبريقي ثم العودة إليه وتعديله تبعا لذلك<sup>2</sup>.

وبعبارة أخرى فإن هذه التصورات تساعد على فهم الواقع دون أن يكون لها وجود في الواقع. " ليس من الضروري أن تكون قيصر كي تفهم قيصر " يقول فيبر في الاقتصاد و المجتمع، إضافة إلى اعتقاده أنها "النماذج المثالية" أو " البناءات العقلية" كما اسماها أيضا هي الأقدر على استيعاب التعقيد الاجتماعي لأنها تضع نفسها في علاقة هادفة مع الأفراد الفاعلين من جهة والأفعال المرتبطة بهم من جهة أخرى<sup>3</sup>.

## 2. النظرية البيروقراطية :

تقترب البيروقراطية إلى حد كبير مع النموذج المثالي للسلطة العقلانية حسب فيبر وتغيير الأساس لكل إدارة حديثة، بل وأكثر من ذلك فهي ضرورة لكل تنظيم يبحث عن الفعالية " أي استخدام أفضل وأقهر طريق للوصول إلى الأهداف المحددة"<sup>4</sup> كما أنها تمثل أكثر أشكال التنظيم منطقية وعقلانية على المستوى الرسمي.

وللنموذج المثالي للبيروقراطية خصائص ومميزات سأقوم لعرضها حسب سعيد مرسي بدر<sup>5</sup>.  
- تقسيم العمل بدقة أي توزيع أنشطة البناء البيروقراطي بطريقة ثابتة واعتبارها واجبات رسمية، ويتم توزيع السلطة تبعا للمهام، وبهذا يمكن الاستفادة القصوى من خبرات الأفراد، مع إمكانية سؤالهم عن مدى إنجازهم لأعمالهم.

- تنظم الوظائف تبعا لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي، بمعنى أن تشرف الإدارات العليا على الإدارات الدنيا، وأن يصبح كل مرؤوس في السلم الإداري مسؤولا أمام رئيسه وحسب فيبر فإن هذا التنظيم سيصبح مع الوقت مونوقراطي ( فردي ) .

- تحفظ الإجراءات والقواعد الإدارية في ملفات وبطريقة مكتوبة، هذه الملفات إضافة إلى هيئة الموظفين والكتابة وأجهزتهم تشكل إدارة كاملة وهي ما يطلق باسم " المكتب " .

- في التنظيمات الحديثة هناك فصل تام بين إدارة العمل، وموقع العمل ( المكتب )، ويتم أيضا فصل المعدات عن الممتلكات الخاصة.

- تعتمد الإدارات الرسمية المتخصصة على المهارات الفنية والتدريب وينطبق ذلك على كل الموظفين في الشركات الخاصة بها.

<sup>1</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : p 24

<sup>2</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 101  
\* إذا جرد من الوظيفة جرد من السلطة

<sup>3</sup> Les idéaltypes : [www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

<sup>4</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 100

<sup>5</sup> سعيد مرسي بدر : مرجع سابق: ص 102

تتم الترقية وفقا للأقدمية أو الإنجاز أو كليهما.

- تم الإدارة وفق قواعد ثابتة وعامة غير شخصية، مكن استيعابها رغم صرامتها، وذلك لضمان الإعداد المتماثل لكل مهمة بعض النظر عن عدد الأفراد الذين يقومون بها أو سماتهم الشخصية.

- أبعاد الاعتبار والانفعالات الشخصية في المسائل الرسمية كشرط للتعامل المحايد ولضمان الكفاءة.

- كل فرد يقوم بوظيفة معينة في السلم الهرمي له نفس الأجر الثابت لمن هو في نفس المستوى، كما أن له الحق في التقاعد<sup>1</sup>.

إن هذه المبادئ وبالرغم من كونها محل انتقاد كبير من قبل أصحاب النظريات العلمية، إلا أنها لا تزال صامدة في الكثير من التنظيمات إلى غاية اليوم، وخاصة في المجتمعات المتخلفة مع بعض الاختلاف بالطبع وهذا ما يفسر هنا حالة الجمود وعدم التكيف وانعدام التجديد والإبداع في مؤسساتنا.

وعلى العموم فإن فيبر يرجع الفصل في ظهور البيروقراطية إلى الرأسمالية باعتبارها نظاما اقتصاديا يقوم على حساب الربح بطريقة عقلانية وعلى المدى البعيد، والرأسمالية بدورها يعود الفضل في ظهورها إلى الدين حيث أن هناك علاقة مباشرة بين أخلاق المذهب البروتستانتي وروح الرأسمالية، إذن فهو يعتقد أن الفضل في وجود البيروقراطية والرأسمالية راجع إلى الأخلاق البروتستانتية حيث أنها تمجد العمل، وتعتبر تضييع الوقت إثما، كما أنها أعادت للعمل شرفه وركزت على مهمة الفرد معتبرة أن هذا الأخير يشكل مركز المجتمع ومؤكدة بأنه قادر على التحكم في مصيره والتصرف في شؤونه، كما مجدت أيضا الحرية الشخصية والمبادرة الفردية والطموح والثقة في النفس<sup>2</sup>.

### 3. نقد البيروقراطية:

تعرض فيبر في عرضه للنظرية في النموذج المثالي للبيروقراطية إلى النقد الكبير ممن عاصروه أو أتوه بعدة أمثال: "بارسونز"، "بلاو"، "ميشلز"، "جولدنز" و "أتزيوني"، كما حاول بعضهم تعديل هذا النموذج ليكون أكثر واقعية.

إذ ينظر "ميشلز" إلى البيروقراطية نظرة تشاؤمية فإن كل نمو وتعقد للبيروقراطيات يؤدي إلى تقليص فرص ممارسة الديمقراطية وقد وسع ميشلز دراسة للبيروقراطية لتشمل الأحزاب السياسية والمجتمع ككل، ورغم اعتقاده أن تنظيم الدولة يحتاج إلى بيروقراطية معقدة إلى أن هذه الأخيرة ستؤدي إلى تركيز السلطة في يد قلة قد تسيء استغلالها، وبالتالي تسيطر الاتجاهات التسلطية على التنظيمات البيروقراطية وهذا ما أشار إليه "ميشلز" "بالقانون الحديدي للأوليباركية"، وهكذا فإن التنظيمات الرسمية بما فيها من بيروقراطيات معقدة ستكون ملائمة لنمو الأوليباركية أو حكم الأقلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : p 24

<sup>2</sup> صالح بنوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية: مرجع سابق: ص 112

<sup>3</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 104-105

أما كل من بارسونز و جولدنر فقد اعتبرا فيبر قد خلط بين السلطة البيروقراطية التي تلزم المرؤوسين بإتباع الأوامر، وبين تلك القائمة على الكفاءة والتي تستند إلى الخبرة والتي توجه الآخرين بشكل طوعي، وباختلاف هذين النمطين من السلطة إلى نمط تمثيلي و نمط عقابي يختلف تأثير كل منها.

واهتم كل من " بيتر بلاو " و " اميتاي اتزيوني " بمحاولة تعديل هذا النموذج لجعله أكثر تماشياً مع الواقع إذ يريا أنه من الضروري أن يتكيف التنظيم مع لظروف إذ أن الظروف المختلفة تتطلب أبنية مختلفة<sup>1</sup> ويرى " اتزيوني " أن " هناك عوامل داخلية وخارجية تحول التنظيم البيروقراطي من تنظيم مثالي جامد، إلى تنظيم ابتكاري يهتم بالتغيرات التي تحدث داخل النظام الاجتماعي العام، ومنها يعمل هذا التنظيم على تغيير ذاته من الداخل، ويفترض من الموظفين العاملين تدعيم ومساندة هذه التغيرات، خاصة إذا كان هدفها إشباع حاجاتهم المتجددة، كما يمكن لهذه التغيرات تكوين حاجات جديدة تتطلب وسائل تنظيمية جديدة<sup>2</sup>.

إضافة إلى كل هذا فقد عدل " روبرت ميرتون " (1940) هذا النموذج من خلال إقامة نموذج خاص به " le Model de Merton " ركز ميرتون على " مطلب الرقابة " الصادر عن الإدارة العليا والذي يأخذ شكل " التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه " وبالتالي جعله سلوكاً رشيداً وهذا ما أسماه بتنميط سلوك النموذج الآلي للسلوك الإنساني.

ويرمي ميرتون إلى تحويل سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل للتنبأ ( جامد ) من خلال:

- تتحول العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى علاقات بين المواقع الوظيفية
- الالتزام اليومي بالقواعد والإجراءات الرسمية من قبل الموظفين
- الحد من عملية البحث عن البدائل في اتخاذ القرارات لتضييق أبواب التصرف<sup>3</sup>.

إن هذه المقومات الثلاثة هي التي ستجعل الأفراد أكثر إدراكاً لأهداف المنظمة ولتشاركهم في هذه الأهداف، وهذا ما سيدفعهم للدفاع عن بعضهم اتجاه الضغوط الخارجية.

مما يؤكد لنا الاتجاه نحو جمود السلوك، واختصر لنا المخطط التالي نموذج ميرتون للبيروقراطية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سعيد مرسي بدر: نفس المرجع: ص 114

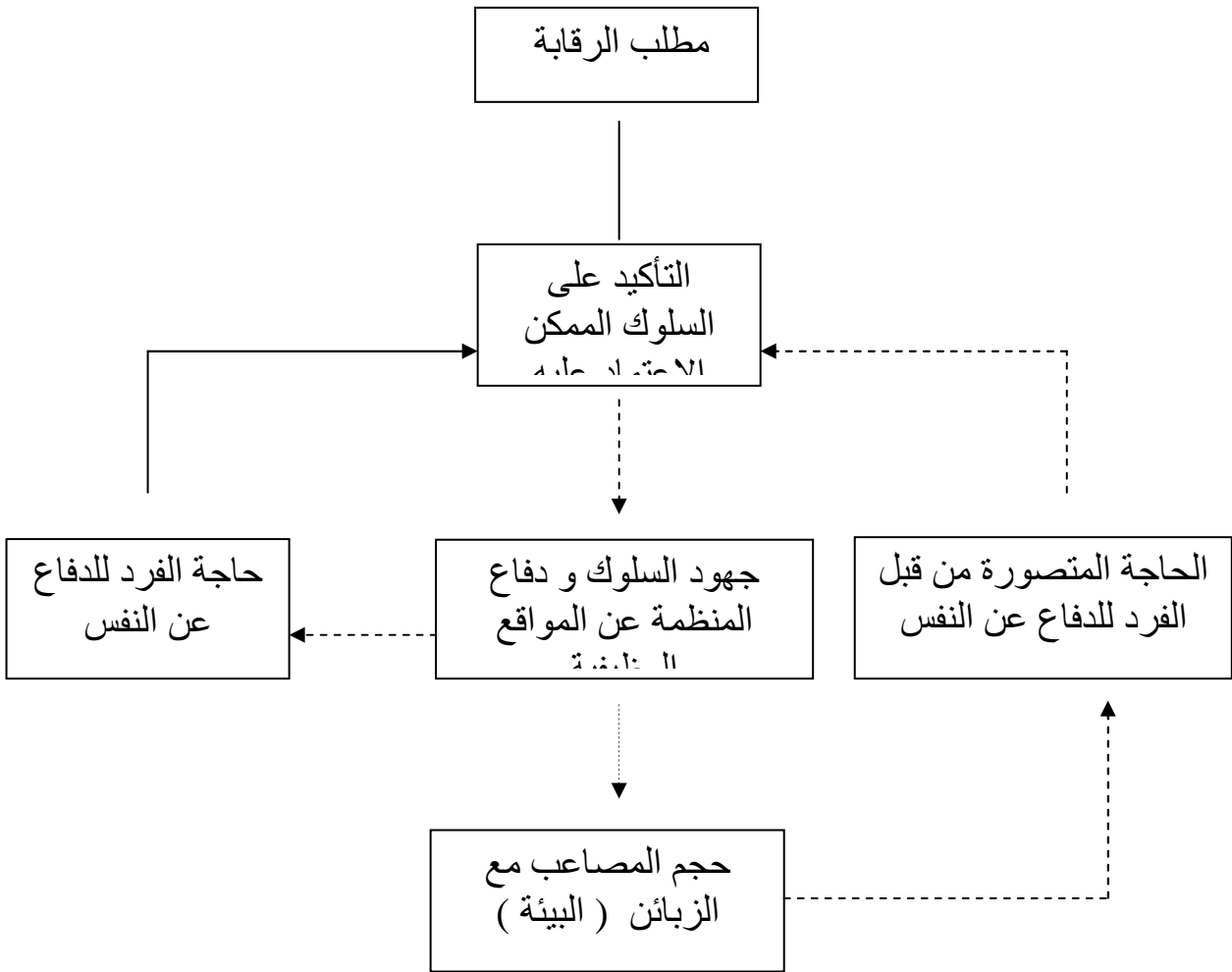
<sup>2</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 122.

<sup>3</sup> صالح بن نوار: نفس المرجع: نفس الصفحة

<sup>4</sup> صالح بن نوار: نفس المرجع: ص 123



الشكل 1 " نموذج ميرتون للبيروقراطية "



المصدر : علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي: وكالة المطبوعات: ط2 : الكويت: 1980: ص 41

———— النتائج المقصودة  
 - - - - - النتائج غير المقصودة

إن أغلب الانتقادات الموجهة إلى النموذج المثالي للبيروقراطية وهي إما:

- موجهة للبيروقراطية كنظام غير كفاء أو غير واقعي.  
- موجهة إلى ماكس فيبر بشخصه باعتباره أساء التحليل وبالتالي فإن هذه الانتقادات تضمنت غالبا محاولات لتعديل النموذج الفيبري.  
وعلى العموم فإن مساوئ البيروقراطية كنظام يمكن استخلاصها من المبادئ التي تقوم عليها، وتتخلص في:

- إهمال الجوانب غير الرسمية في البناء التنظيمي وتجاهل قضية الصراع.  
- اعتبار التنظيم نسق مغلق وإهمال تأثير البيئة الخارجية  
- التناقض بين خصائص المنظمة المثالية مثل سلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار الأفراد.<sup>1</sup>

ويرى سعيد مرسي بدر أن أفكار ماكس فيبر ونموذجه المثالي ما هي في الواقع إلا الشكل السائد فعلا لممارسة العمل في العالم الرأسمالي والذي يعامل الفرد كمجرد شاغل وظيفة وليس كإنسان له حاجاته وتطلعاته الخاصة.<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك فإن البيروقراطية كنظام يحد من قدرات الفرد ويقلص من فرص قيامه بالمبادرات الفردية جاعلا إياه مجردا، مهمته فقط هي القيام بأعماله الروتينية المحددة له مسبقا. وأخيرا و إن كنت شخصا اعتقد في مساوئ النظام البيروقراطي، إلا أنني ومن خلال تجربتي البسيطة في مجال الإدارة العمومية، أرى أن حالة اللامعيارية التي تعيشها مؤسساتنا تماما كمجتمعنا، تجعلنا غير قادرين حتى على التطبيق الجيد للبيروقراطية، ففي أغلب الأحيان لا تتم عملية التوظيف على أساس الكفاءة وما من مسابقات التعيين عندها إلا أمور شكلية يتم بعدها الاختيار على أسس مغايرة تماما.\*

## II. الاتجاه الإداري في نظرية التنظيم.

### 1. حركة الإدارة العلمية : ( فريدريك تايلور )

وظهرت كمحاولة لتجاوز الكساد الذي انتشر في منتصف القرن التاسع عشر من جهة ومن جهة أخرى تعتبر ضرورة لضبط رقابة العمال في مواجهة انتشار نقابات العمال، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهنا جاء تايلور ليساعد أصحاب العمل على التأكيد على العزلة الفردية للعامل في مقابل الإيديولوجيا الجمعية التي كانت النقابات العمالية قد تبنتها وروجت لها<sup>3</sup>، وباعتباره مهندسا في الأساس فقد أراد أن ينظم العمل معتبرا أن زيادة الإنتاجية تتحقق فقط بواسطة الإيجار وبأن العامل كسول بطبعه ولا يفهم آليات الإنتاج الحديثة وبالتالي فعلى الإدارة أن تقوم بتنظيم العمل .

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 125

<sup>2</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 112

\* إن هذا يعبر عن رأي الشخصي من خلال تجربتي المتواضعة ولكن هذا لا يمنع أحيانا من وجود أسس حيادية و جدية لاختيار صاحب الوظيفة

<sup>3</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 123

وفي عام 1911 نشر مؤلفه " مبادئ الإدارة العلمية " " principes de l'administration scientifique " مبينا الطريقة العلمية التي انتهجها والتي أحدثت حسبه ثورة في إدارة المؤسسات والعمال .

وتقوم هذه الحركة على دراسة تأثير الظروف الفيزيائية على إنتاجية العامل، ومن منا لا يعرف أعمال تايلور حول تأثير الضوضاء وساعات العمل الطويلة، كما وضع كل من "ليليان وفرانك جلبرت" ما يعرف بـ دراسة الحركة والزمن وتقوم هذه الفكرة على محاولة بحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل تحركه حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن إدماجه أو اختصاره، أو يمكن إعادة تركيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع.<sup>1</sup>

وقد أشار " ف . تايلور " إلى ذلك من خلال المبادئ الأربعة التي تقوم عليها الإدارة العلمية والتي يلخصها هو نفسه في قوله في كتابه السابق الذكر:

- دراسة جميع المعارف التقليدية، تسجيلها، تصنيفها ثم تحويلها إلى معارف وقوانين علمية.

- الاختيار العلمي للعاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم .

- التطبيق العلمي للعمل من خلال عمال مدربين بطريقة علمية .

- التقييم المتساوي نوعا ما للعمل بين العمال والإدارة<sup>2</sup> ( من حيث المسؤولية ) .

وإسنادا إلى ما سبق فإن تايلور يشير إلى أنه وللحصول على إدارة كفاءة يجب التقيد بما يلي :

1.1. **التقييم الأفقي للعمل:** ويشير إلى تجزيء العمل التخصص في المهام، ودراسة وقت التنفيذ

للوصول إلى أفضل طريقة لأداء عمل ما. la meilleur façon de faire.

2.1. **التقييم العمودي للعمل:** وتهدف إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال

التفريق في المهام بين الأفراد كل حسب موقعه في السلم الإداري، أي التمييز بين مهام أصحاب "

الياقات الزرقاء " وأصحاب " الياقات البيضاء " كما جرت العادة على تسميتهم مهام في الميدان

الصناعي.

3.1. **نظام ثابت للأجر:** وهو نظام يقوم تبعا لإنتاجية الفرد في العمل حيث سعى تايلور إلى تعميم

المهام المحفزة، إنني يمكن من خلالها الفرد أن يزيد من أجره ولذلك أراد تايلور أن يعيد نظام

العمل بالقطعة.

4.1. **نظام الرقابة في العمل:** انطلاقا من هذا المبدأ، فإن كل حركة و سلوك يقوم به العامل يكون

مراقبا وذلك بواسطة مراقبين وجدوا لهذه المهمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية: الدار الجامعية: الإسكندرية: 2001 : ص 30

<sup>2</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 p 24

<sup>3</sup> Jean Michel plane :Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : pp11-12

\* شأنه في هذا شأن كل النظريات الكلاسيكية في التنظيم

لقد تعرضت حركة الإدارة العلمية بقيادة " تاييلور " إلى جملة انتقادات واسعة لعل أبرزها أنها تعتبر الإنسان مجرد آلة مهمته هي تنفي فقط ما أسند إليه من عمل\* بل وأكثر من ذلك فهو عبارة عن حيوان عامل كما يقر تاييلور نفسه حين يقول : " إن إحدى المتطلبات الأولية التي يحتاجها رجل ليستطيع حمل قطعة حديد كبيرة كعمل عادي منظم أن يكون غيبيا وباردا وأن يماثل الثور في تكوينه العقلي أكثر من أي شيء آخر<sup>1</sup> هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن هذه الأعمال لم تأت إلا لخدمة مصالح صاحب العمل فهدفها في الأساس هو زيادة الإنتاجية .

## 2. حركة المبادئ التنظيمية في الإدارة: ( أو الإدارة الصناعية )

بقيادة الفرنسي هنري . فايول الذي يعتبر أول منظر يهتم بمشاكل القيادة في التنظيمات<sup>2</sup>، وفي هذا الإطار فإن أفكاره تعتبر مكملة إلى حد ما لأفكار " ف . تاييلور " .  
ففي مؤلفه " الإدارة الصناعية والعامة "، أكد هـ . فايول على ضرورة تطوير الوظيفة القيادية في المؤسسات الكبرى إضافة إلى تطوير خصائص القائد أيضا، وفي هذا السياق يميز فايول بين خمس وظائف أساسية للإدارة تطبق حسبها على جميع التنظيمات و هي :

- التخطيط والتنبأ .
- التنظيم .
- التحكم .
- التنسيق بين الوظائف وبين الأشخاص لضمان الفعالية .
- الرقابة<sup>3</sup> .

### 1.2. مبادئ القيادة عند فايول :

انطلق فايول في حديثه عن القيادة من منطلق أن كل تنظيم ينجح في الوصول إلى أهدافه وتحقيق استراتيجيته بفضل الرقابة على الأداء بمعنى أن القائد يستطيع الحصول على أفضل أداء من قبل عاملية بناء على صفاته في قيادة الأفراد و الأشياء، ومن هنا يصيغ فايول المبادئ العامة للإدارة وهي :

- أ. وحدة القيادة : كل موظف يخضع لرئيس واحد فقط .
- ب. تقسيم العمل: ويشير هنا إلى ضرورة التقسيم الدقيق للمهام بين العاملين للحصول على أكبر إنتاجية ممكنة.

<sup>1</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 127

<sup>2</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>eme</sup> Edition : Paris :2003 p 18

<sup>3</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>eme</sup> Edition : Paris :2003 p 18

- ج. **السلطة:** وهو مبدأ مرتبط بالوظيفة من جهة وبالفرد من جهة أخرى، لكل وضع وظيفي وشخصي مسؤولياته
- د. **الضبط:** بتطبيق أنظمة الجزاء والعقاب.
- هـ. **وحدة الهدف:** فمهما تعددت الوحدات يجب أن تصب كلها في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.
- و. **عدالة العوائد:** ضرورة تناسب الأجور مع العمل المنجز من جهة ومع حجم المؤسسة وطبيعتها من جهة أخرى.
- ز. **الأولوية لمصلحة المنظمة:** أي تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- ح. **مركزية اتخاذ القرارات:** مع إمكانية تفويض قدر من السلطة إلى العاملين ليتمكنوا من اتخاذ القرارات التي تسمح لهم بإنجاز أعمالهم.
- ط. **التسلسل الهرمي:** بمعنى التدرج في المناصب من الأعلى إلى الأسفل ولكل من هذه المناصب مهامه، حيز السلطة الخاصة به، نمط الاتصال المستخدم ...
- ي. **المبادرة:** وتتضمن تشجيع العمال على الابتكار وذلك بتزويدهم بقدر كاف من الحرية.
- ك. **استقرار العمالة:** ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة اختيار العمال بطريقة سليمة لضمان بقائهم في المنظمة ومنع تسربهم.
- ل. **تنمية روح الجماعة:** بغرض تحقيق استقرار المنظمة<sup>1</sup>.

لقد اعتبر فايول سابقاً لعصره من خلال هذه المبادئ التي اعتبرت ابتكاره في ذلك الوقت ولا تزال إلى اليوم تأخذ بعين الاعتبار، إلا أن هذا لا يمنع من أن هذه الحركة وكسابقاتها تعتبر أن الفرد يجب أن يكون مقيد الحرية، من خلال التشديد على مبدأ الرقابة والضبط، وحتى فإن منح بعض العمال حيزاً من الحرية (من خلال مبدأ المبادرة) مثلاً فإن هذا لن يكون لمصلحتهم بقدر ما هو لمصلحة صاحب العمل.

إذن فهذه الحركة أيضاً ليس هو العامل في حد ذاته وإنما تعظيم الربح لأقصى حد ممكن . وبعبارة أخرى، نجد أن كل من ماكس فيبر، فريد يريك تايلور، هنري فايول، قد جاؤوا بنظرياتهم من أجل خدمة الرأسمالية، كنظام من خلال استنزاف القوى العاملة لأقصى حد، حتى و تضمن ذلك في الظاهر بعض التنازلات\* لصالح العمال مثل :

تحديد ساعات العمل، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل، التحفيز ... إلا أن باطن هذه الأمور، هو أنها جاءت لخدمة أصحاب الأعمال في مواجهة بعض التحركات العمالية الممثلة في بداية ظهور النقابات .

### III. الاتجاه الماركسي في إدارة التنظيم:

<sup>1</sup> احمد ماهر: مرجع سابق: ص ص 31-32  
\* إن جاز لنا تسميتها كذلك، فكما هو معروف كان العامل الأكثر من 10 ساعات في اليوم، في ظروف مزرية، إضافة إلى عدم الأمان بسبب التهديد بالطرد الذي كان يلاحقه

## 1. لمحة عن فكر ماركس:

اشتهر كارل ماركس بحديثه عن الصراع الطبقي في المجتمعات الرأسمالية، إذ أن كل التنظيمات التي تسيطر عليها الطبقات الحاكمة في هذه المجتمعات ما هي إلا تجسيد لاستغلال الطبقات العاملة، وإذا كان كل من فيبر، تايلور وفايول قد نظروا إلى التنظيمات والبيروقراطية المرتبطة بها نظرة تحليلية، فإن ماركس قد وجه إليها نظرة نقدية وهذا ما يفسره حديثه عن العلاقة بين الرأسمالية وتقسيم العمل من جهة، وبيروقراطية الدولة من جهة أخرى.

يعرف كارل ماركس القوى العاملة على أنها " مجموع القدرات والطاقات الفيزيائية والذهنية للكائن الإنساني والتي يستخدمها عندما يقوم بالإنتاج<sup>1</sup> " وعلى هذا تنظر الرأسمالية إلى هذه القوى باعتبارها سلعة يجب استنزافها لأقصى حد لتحقيق الربح وبالتالي فإن علاقة العمل هنا لا يجب أن تخرج عن هذا الإطار أو الهدف أي السعي إلى الربح، وبهذا يصبح العامل مجرد ملك لصاحب العمل وبذلك سيعزز كل من الرأسمالية والبناء التنظيمي مكانتهما المسيطرة .

ومن ناحية أخرى فإن الاختلاف بين مصلحة صاحب العمل الذي يسعى إلى الربح والعامل الذي يسعى بجهدته يؤدي إلى إحساس هذا الآخر بما أسماه ماركس بالاغتراب، فما هو إلا أداة للإنتاج ولا يملك مما ينتج شيئاً، بينما ينظر صاحب العمل إلى جهد العامل على أنه وسيلة إنتاج اشتراها منه " عملية العمل لا تتعدى كونها استهلاك للسلعة التي تم شرائها، أي جهد العامل<sup>2</sup> "، وهذا التضارب في المصالح هو ما سيؤدي إلى عملية الصراع داخل المجتمع الرأسمالي الطبقي ، فالرأسمالي يبحث عن الكفاءة والفعالية والتي من وجهة نظره لا تتحقق إلا بوسائل الضبط حتى أنه لا يفرق بين هذه الأمور ( الفعالية والضبط ) و أيضاً الاستغلال، وحتى اهتمام صاحب العمل بالأداء وتنظيم العمل ليس له غاية سوى شراء جهد العامل لتحقيق أقصى ربح ممكن .

إن هذه الوضعية والتي يشعر في ظلها العامل بالاغتراب، ومع زيادة عدد العمال المتضامنين ستؤدي إلى مقاومتهم لسيطرة رأس المال وبالتالي ظهور الصراع .

وللتغلب على هذا الصراع يضطر صاحب العمل إلى البحث عن وسائل ضبط مضادة، وهكذا دواليك، وما التعديلات الحاصلة في عملية التنظيم مثل: درجة تقسيم العمل واستخدام الآلات و التكنولوجيا وتفعيل دور الإدارة إلا من وسائل الضبط، في التنظيمات الرأسمالية<sup>3</sup> .

وفي حديثه عن بيروقراطية الدول، يعتقد ماركس أن البناءات المكونة للدولة الرأسمالية هي مجرد أدوات استغلال وظلم الطبقة الحاكمة، أما الجهاز الإداري فيعبر عن مصالح هذه الطبقة.

وأشار إلى ضرورة الوصول إلى الشيوعية وذلك بالقضاء على الدولة وما تمثله من استغلال وتسلط، واغتراب وللوصول إلى هذا لا بد من " قيام ثورة البروليتاريا وقيام المجتمع اللاتبقي، اللذان سيحطمان جهاز الدولة البيروقراطي، وبالتالي فإن البيروقراطية ستذوب في المجتمع لأن كافة أعضائه سيولون أداء وظائف البيروقراطية، وتفقد الإدارة طابعها الاستغلالي

<sup>1</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 69

<sup>2</sup> سعيد مرسي بدر: نفس المرجع : نفس الصفحة.

<sup>3</sup> سعيد مرسي بدر : نفس المرجع: ص 70

التسلطي، وتحقق في المجتمع أداة ديمقراطية حيث أن مهام الإدارة ستصبح بسيطة للغاية، فيكون من السهل على كل فرد أن يقوم بدور الرئيس والمرؤوس وبذلك تزول الدولة<sup>1</sup>

ولكن ومن المعروف أنه وبالرغم من كون كارل ماركس قد وضع الأسس العامة لأسلوب الإنتاج الاشتراكي إلا أنه لم يتبن أساليب ومبادئ محددة وواضحة للقيام بذلك وكان لينين هو من اهتم بذلك من خلال المبادئ التالية والتي سأورد لها اختصارا تبعا لسعيد مرسي بدر.<sup>2</sup>

## 2. المبادئ النظرية عند لينين :

### 1.2. المركزية الديمقراطية:

وتشير إلى تبني لينين لمذهب تايلور فقام بتطوير فكرة المركزية الديمقراطية وأشار إلى ضرورة الربط بين الإدارة المركزية والمشاركة الفعالة للعاملين وهذا على خلاف المركزية البيروقراطية، إذ تهدف هذه الديمقراطية إلى تحرير وإطلاق مبادرة الطبقة العاملة وتنشيط طاقتها الاجتماعية التي كانت مقيدة في ظل الطبقات المسيطرة.

### 2.2. إدارة الفرد الواحد:

لقد ظهر هذا المبدأ في العديد من المؤلفات الماركسية وإن كان إلى حد ما يتعارض مع المبدأ الجمعي في الإنتاج الاجتماعي، فقد أكد ماركس على ضرورة تقوية السلطة ووحدة الأمر، ورأى لينين أن سلطة الفرد الواحد تنسجم مع المبدأ الجمعي ومع الديمقراطية ولا تعارض بينهما، مشيراً إلى أن مبدأ صنع القرار الجماعي لا يتعارض مع مبدأ إدارة الفرد الواحد بل يكمله لأنه يحتفظ بمسؤولية المدير الشخصية اتجاه المهمة التي يأمر بها غيره على كل مستويات الإدارة.

### 3.2. المدير الجيد:

يرتبط هذا المبدأ بالمبدأ الذي سبقه حيث يستلزم أن يتحلى رجل الإدارة بصفات تميزه ليتمكن من العمل ضمن المناخ الجديد، كالمهارات والمعارف المتخصصة، خلق المناخ النفسي الملائم للعمل، إلى جانب التجربة والخبرة ولهذا علق لينين أهمية كبيرة على الاختيار الصحيح لرجل الإدارة، إضافة إلى إلمامه بكل وظائف الإدارة.

### 4.2. عناصر تنظيم العمل:

وقد حددها لينين في ظل الدولة السوفياتية فيما يلي:

#### أ - نظام العمل:

لم يكن من السهل إيجاد نظام عمل جديد في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي كانت تمر بها الدولة السوفياتية ولكنه كان من الواضح أن هناك ضرورة للتخلص من النظام الإقطاعي البرجوازي الذي يقوم على التجويع والاضطهاد.

واقترح لينين أن يقوم النظام الجديد للعمل على الاتصال، الاحتكاك المباشر بين الأفراد كما أكد على ضرورة القضاء على العداء السائد بين العمال وأصحاب المشروعات الإنتاجية وذلك من

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 109

<sup>2</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص ص 74-81

خلال التشجيع على العمل عن طريق إدخال برامج الحوافز و من جهة أخرى أكد على ضرورة استخدام التشريعات لتقنين هذا النظام.

### ب- الاستفادة من الخبرات الرأسمالية في الإدارة:

من خلال النقطة السابقة نجد أن لينين قد استعمل بعض وظائف الإدارة الرأسمالية واستعملها في ظل نظام اشتراكي وليس هذا فحسب بل يرى أيضا أنه من الجائز الاستفادة من خبرة المتخصصين الأجانب عن طريق الاستشارة أو التوظيف.

وأيضا عن طريق إرسال البعثات العلمية للدراسة بالخارج، وإن تم هذا على نطاق ضيق بسبب العداء المتفاقم بين الإتحاد السوفيتي والدول الغربية.

### ج- محاربة البيروقراطية :

تماما كما ركس يعتقد لينين أن البيروقراطية هي البناء الذي تحكم من خلاله الطبقة الرأسمالية وبالتالي فهو يتلائم فقط مع المجتمعات الرأسمالية على عكس شيوعية المستقبل .

كما يتبنى لينين نظرة ماركس وتحليلاته عن انهيار الدولة من خلال الانتقال من البيروقراطية إلى الشيوعية، أما الوظائف الإدارية فلن تصبح ديمقراطية يجب أن تخضع لتحكم العمال، ولكنه يعترف في نفس الوقت أن القضاء على البيروقراطية تماما وفي كل مكان يعتبر ضربا من الخيال. فهذا يستغرق عدة سنوات كما يعتقد بضرورة رفع الوعي والمستوى الثقافي للعمال من أجل التغلب على البيروقراطية الإدارية.

### د- العوامل الاجتماعية والنفسية:

ويقصد بها الوعي، العادات والتقاليد، الاتجاهات السياسية... ودورها في توجيه وتطوير الإنتاج، وبالرغم من أهميتها إلا أن هذا لا يمنع أن بعضها قد تخلق الفوضى في العملية الإنتاجية بدلا من تنظيمها ولهذا لا بد من قيام الإدارة الاجتماعية بتشجيع العوامل المدعمة لتنظيم عملية الإنتاج والقيام بالقضاء على المعوقات الوظيفية.

من خلال هذا العرض الموجز والسطحي للفكر الماركسي حسب كل من " ماركس " و " لينين " نجد أن هذه المدرسة اتسمت بما يلي:

- انطلاقها من النظرة النقدية للرأسمالية كنظام وما يصابها من بيروقراطية تنظيمية والتركيز على قضية الصراع التي تجاهلتها المدارس الأخرى من جهة، ومن جهة أخرى يعترف الماركسيون بضرورة الأخذ ببعض وظائف الإدارة عند الرأسماليين مثل الضبط ومركزية السلطة، ولكن وبالرغم من أنهم ( الماركسيون ) مثلا يفرقون بين الضبط الناتج عن طبيعة الوظيفة ومتطلبات التكنولوجيا وبين ذلك الناتج عن الطبيعية المسيطرة للرأسمالية. فهذا وفي رأيي يعبر عن التناقض الموجود في هذا الفكر، إضافة إلى ذلك فإن الحديث عن زوال الدولة والانتقال إلى الشيوعية هو ضرب من الخيال لا يمكن الوصول إليه فالدولة ككيان وجدت منذ العصور القديمة، أما اليوم فالزمن والواقع قد كفلا لنا نقائص الفكر الماركسي سواء في الدولة أو التنظيمات وهذا من خلال انهيار الإتحاد السوفياتي والمعسكر الشرقي وعدم صموده أمام مد العولمة واقتصاد السوق اللذان جعلتا العالم تحت رحمة قطب رأسمالي واحد.



ثانيا : المدرسة السلوكية في دراسة التنظيم :

I. العلاقات الإنسانية:

1. أعمال التون مايو:

ارتبط اسم مدرسة العلاقات الإنسانية بإعمال عالم النفس الصناعي الأمريكي الاسترالي المولد " التون مايو " (1927-1932)، و التي قام بها في "مصانع هاوثورن" بشركة "وسترن الكتريك"، و قد انطلقت أفكاره عندما استدعاه القائمون على هذه الشركة لدراسة سبب تدني مستوى الإنتاجية.

في البداية قام "مايو" و فريقه بتطبيق نظرية الإدارة العلمية أي قام بدراسة الظروف الفيزيائية للعمل وتحسينها. لكن النتيجة الأولية التي خلص إليها هو أن هناك عوامل أخرى ليست بالضرورة فيزيقية تتحكم في رفع أو خفض الإنتاجية لدى العمال، و هنا اتخذت التجارب منحى آخر حيث لاحظ الباحثون أن هناك علاقة بين المواقف والعلاقات في العمل و بين نوعية و كمية الإنتاج.

و في مستوى آخر من التجارب أجريت أكثر من 1600 مقابلة لعمال ينتمون إلى أقسام مختلفة حيث ظهرت هنا أهمية آراء العمال و سمحت للباحثين بتحديد شكلين من أشكال العلاقات بالعمل:

أولاً: يوجد نظام رسمي للعمل و هو التنظيم الرسمي المعروف.

ثانياً: وهو الاكتشاف الأهم هو وجود نظام غير رسمي للعمل تحكمه المشاعر، المواقف والعلاقات بين أفراد التنظيم.

- و من هنا أيضا اتخذت التجارب منحى ثالثا و هو محاولة معرفة وزن هذا البناء الاجتماعي غير الرسمي و مدى تأثيره الفعلي على الإنتاجية.

إن نمو الإنتاجية لا يتعلق بتحسين الظروف الفيزيكية للعمل بقدر ما يتعلق بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، حسب أعمال مايو فإن حتى الأفراد الذين لا تمسهم التجارب قد قاموا بزيادة إنتاجيتهم وحافظوا عليها، وليس هذا فحسب بل حتى عندما قام الباحثون بإزالة كل التحسينات التي قاموا بها لظروف العمل، فإن العمال قد قاموا بحفظوا إنتاجيتهم المرتفعة.

إذن فالنتيجة المهمة التي توصل إليها التون مايو و فريقه من خلال هذه التجارب تتمحور حول فكرة أن مجرد إظهار الاهتمام بالعاملين من خلال التجارب و من خلال فريق البحث، قد أعطى نفسا جديدا للتجديد والاهتمام بالعمل. وهذا ما وضحه بعد ذلك التون مايو من خلال كتابه

"المشكلات الاجتماعية في حضارة صناعية " les problèmes sociales dans une "

civilisation industrielle " عام 1933

## 2.. نظرية العلاقات الإنسانية:

تتمحور نظرية العلاقات الإنسانية حول ضرورة إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للعمال منقذة الرؤية التaylorية للعمال على انه يحسن إنتاجيته كلما تحسن أجره، فقد رأى تايلور أن هناك معايير للإنتاجية لا تحددها الإدارة و إنما الجماعة غير الرسمية، ليس هذا فقط بل إن كل فرد يجرؤ على تجاوز هذه المعايير قد يحصل على ردود فعل عنيفة من زملائه كعدم الاحترام مثلاً.

يعتقد مايو أن التصنيع قد أدى إلى انتشار الصراع في المجتمع و التقاليد الثقافية التي تعزز التضامن الاجتماعي.<sup>1</sup>

ولكنه أيضا لا يرى أن هذا ناتج عن طبيعة الرأسمالية، بل يمكن التغلب عليه في ظل نفس النظام بمعنى انه يمكن التخلص من المظاهر السلبية للعلاقات الإنتاجية الرأسمالية بواسطة تنظيم رشيد للإدارة يهتم بالجوانب البسيكولوجية لعمل الأفراد.<sup>2</sup> و يمكن تلخيص أهم ما جاءت به هذه المدرسة فيما يلي:

- إن مجرد شعور العامل بالاهتمام و الرعاية من الإدارة سيجعله يعدل من سلوكه الإنتاجي و السلوك الايجابي يولد رد فعل ايجابي، و هذا ما يناقض النظرة الكلاسيكية لسلوك الفرد داخل العمل.

- قام التون مايو بقياس مدى أهمية العلاقات بين الأفراد داخل الجماعات وبالتالي التركيز على التضامن الجماعي الناشئ و الذي تجاهله تايلور تماما.

- ينشأ في داخل جماعات العمل نظام اجتماعي للعلاقات بين الأفراد، فعلى سبيل المثال يبدأ قادة الرأي بالظهور وبطريقة غير رسمية، و على هذا الأساس تنشأ معايير خاصة يتبعها أفراد الجماعة، و هذه المعايير غير الرسمية تضع تأثيرها على السلوك الرسمي للعمال مما يبين دور العامل الإنساني في التأثير على الإنتاجية، فمثلا لا يجب إنتاج أكثر من المعيار الذي تحدده الجماعة.<sup>3</sup>

و من جهة أخرى قدرة هذه الجماعات على إشباع حاجات أفرادها كالحاجة إلى الانتماء و الصداقة، و حمايتهم من تسلط المشرف و مقاومة الضبط التنظيمي، فعند تعرض الأعضاء لقيود و ضغوط تنظيمية تظهر ثقافة غير رسمية لمحاولة الحصول على بعض الحرية.<sup>4</sup>

إن النقطة الأساسية التي يدور حولها فكر " التون مايو" ومدرسة العلاقات الإنسانية بصفة عامة، هي إبراز تأثير الجماعات غير الرسمية للعمل، أما الصراع فهي مشكلة لها حل ضمن نسق النظام الرأسمالي، و ذلك من خلال اطمئنان العمال على تأمين حاجاتهم النفسية و الاجتماعية، مما يزيد من طاقتهم الإنتاجية.

<sup>1</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 17

<sup>2</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 17

<sup>3</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : pp31-32

<sup>4</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 180

### 3..النقد الموجه لمدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد تميزت آراء الحركة بدراستها للفرد العامل على انه كائن مركب من العلاقات والمشاعر والاحتياجات النفسية و الاجتماعية، وكل الحلول المقترحة للمشاكل التنظيمية جاءت في هذا المنطلق، وهذا في ظاهره يصب في مصلحة العامل، و لكن إذا أخذنا في عين الاعتبار أن هذه الحلول و التفسيرات للظواهر التنظيمية الرسمية و غير الرسمية، تكون فقط في إطار النظام الرأسمالي فهنا يختلف الأمر من خدمة العامل إلى خدمة النظام، وعلى العموم تتلخص أهم الانتقادات<sup>1</sup> الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- لم تقدم هذه الحركة نظرة شاملة للتنظيم، و لكنها عبارة عن مساهمات أضفت الصبغة الإنسانية، الاجتماعية والنفسية على وظائف البناء التنظيمي، من خلال ضرورة الاهتمام بحاجات و اتجاهات أعضاء التنظيم، إضافة إلى تعديل العمليات المقبولة رسمياً بواسطة تنظيم غير رسمي.

- يرى "ر. بنديكس" أن إهمال هذه الحركة لدور النقابات العمالية لم يكن اعتباطياً، و إنما جاء خدمة لحملة السوق الحرة، إذ يدخل في إطار الحملة التي اتبعتها أصحاب الأعمال للقضاء على النقابات و محاربة تأثيرها على العمال من خلال إدخال معايير تعمل على إشباع الحاجات العمالية التي تسير الأهداف الإدارية.

- تعكس هذه الحركة ملامح الايدولوجيا الرأسمالية في تلك المرحلة من خلال الاهتمام بالفرد، فمن وجهة نظر " أ. مايو " و زملائه، فإن كل المشاكل داخل التنظيم و الصراعات بين العمال و الإدارة، ما هي إلا مشاكل نفسية و يمكن حلها من الفرد نفسه، و لكن الواقع أن هذه الصراعات هي صراعات بنائية ترجع في الأساس إلى الطبيعة الاستغلالية لأسلوب الإنتاج الرأسمالي.

## II. نظرية القرارات:

إن القرار هو الدعامة الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها عند رسم السياسة العامة لأي تنظيم، لأن قرار معين يمكن الأفكار، المشروعات والأهداف أن تتجسد في أفعال أي أن تنفذ، ومهما تعددت الآراء و اختلفت وجهات النظر حول هذا الموضوع، يظل الاتفاق على أن القرار هو خيار CHOIX من بين خيارات متاحة، وحتى عدم اتخاذ قرار يعبر أيضا عن ذلك.

أما ما يطلق عليه بالقرار الاستراتيجي\*، فهو عملية تقوم من خلالها المؤسسة بخيار الانتقال من وضع استراتيجي إلى آخر.<sup>2</sup>

وحسب "ميشال بلان" "Jean Michel plane" يمكن التمييز بين ثلاث تصورات أساسية حول مسألة اتخاذ القرار تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق:ص ص 173-174-184-185

\* تعبر الاستراتيجية عن كل ما تقوم به المؤسسة في سبيل تحقيق الأهداف البعيدة المدى، ويقابلها الأهداف التكتيكية وهي القريبة المدى

<sup>2</sup> Jean Michel plane :Théories des organisations : Dunod : 2<sup>eme</sup> Edition : Paris :2003 :p 57

## 1. النموذج الكلاسيكي :

يمثل هذا التصور، أحد أوجه النظرة الكلاسيكية للبناء التنظيمي والأفراد العاملين به والتي رأينا بعضها. في هذه الحالة فإن الفرد صاحب القرار (والممثل حسب هذا النموذج في المدير أو المسؤول) يقوم بالخيارات الصائبة أو العقلانية، فالقرار إذن يتوقف بطريقة أو بأخرى على نمط تفكير فاعل، (Acteur) وحيد يبحث دائما على تعظيم (Maximiser) غاياته، بالوسائل المتاحة له، بمعنى أن منطق العقلانية يدفع بالفرد إلى فحص جميع الإمكانيات " للتصرف" والتي تسمح له بالوصول إلى أهدافه، وفي هذه الحالة فإن هذه الأخيرة تكون واضحة، ومحددة بدقة، والأولويات تكون ثابتة، فهو يسعى إلى الخيار المؤدي إلى النتيجة الأفضل تبعا لأهدافه.

لقد لقي هذا المدخل انتشارا واسعا في الولايات المتحدة ولوقت طويل خاصة عندما تعلق الأمر برسم الاستراتيجيات المالية، فمن جهة كانت هذه الطريقة المفضلة في حالة اختيار طبيعة النشاط أو نوع الاستثمار والذي يمر حسب المختصين بثلاث مراحل:

- تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأولويات.
- تحليل وتطوير كل اقتراح.
- الاختيار.

ومن جهة ثانية، فإن نموذج " هارفارد HARVARD " \* المهتم بتشكيل ورسم استراتيجية المؤسسة، ارتكز في تحليلاته على هذا التصور الكلاسيكي في اتخاذ القرار حيث أنه يعتبر أن " كل تنظيم هو عبارة عن نظام يتصرف كفاعل كامل العقلانية " " la firme est un système qui agit " " comme un acteur parfaitement rationnel.

وبما أنه يشابه بطريقة أو بأخرى النظرة الكلاسيكية في دراسة التنظيمات فإن هذا التصور يحلل البيئة التنظيمية على أساس الموارد الداخلية للبحث عن عوامل النجاح فيها والتي تؤدي إلى إيجاد البدائل المتاحة للتصرف، مدركا في نفس الوقت أن هذه البدائل تتوافق دائما مع القيم الشخصية للمدير أو الرئيس صاحب القرار ومع تصوراته والتزاماته الاجتماعية (التنظيم نسق شبه مغلق\*).

وعلى العموم يمكن تلخيص التصور الكلاسيكي لعملية اتخاذ القرار فيما يلي:

- صاحب القرار له أهدافه تفضلات و أولويات واضحة وهو الوحيد الذي يحدد الأهداف التي يجب الوصول إليها.
- يملك المعلومات الكافية عن محيطه وهو واعي للنتائج التي سيحصل عليها من خياراته.
- القرار يسبق العمل ولا يمكن بأي حال أن يؤخذ عمل استراتيجي بعين الاعتبار إذا كان ما حدث العكس.

\* نموذج هارفارد طور عام 1969 من طرف كل من ليرند Learned كريستنسن Christensen ، أندروز Andrews ، غوث Guth

\* شبه مغلق لأنه وحسب رأي الشخصي فإن هذا التصور لا يتجاهل تماما البيئة الخارجية أو الداخلية وإنما هما مستقرتان ويمكن التحكم بهما

- تبعا لما سبق فإن أي تغيير في النظام السائد يتوقف فقط على إرادة الرئيس العقلاني.

أما بالنسبة للمحيط أو بيئة التنظيم فهناك تقبل بوجود بيئة خارجية ثابتة أو يمكن التحكم بها من جهة ومن جهة أخرى فإن هذا النموذج لا يشير إلى إمكانية وجود الصراعات الداخلية بسبب المصالح المتضاربة، توزيع القوة، أو حتى إلى الأهداف المختلفة باختلاف الأفراد، والجماعات ولهذا فإنه غالبا ما تثبت الأحداث والوقائع قصور هذا التصور للقرار في كثير من الأحيان.

## 2. هيرت الكسندر سيمون ونظرية الترشيح المقيد:

ولد عام 1916 في "وسكنس" "Wisconsin" في الولايات المتحدة الأمريكية وزاول دراساته في جامعة شيكاغو، اهتم مبكرا بالمشكلات المتعلقة بالسياسة والاقتصاد، كان أستاذا للإدارة وعلم النفس في جامعة بتسبرغ Pittsburgh كما عمل كمستشار في عدة تنظيمات.

ارتبط اسم ه.سيمون بنظرية القرارات نظرا لأعماله في رسالة الدكتوراه الخاصة به التي نشرت عام 1945 والتي تحمل عنوان " السلوك الإداري": دراسة حول صناعة القرار في التنظيم الإداري والتي حصل بفضلها على جائزة نوبل للاقتصاد عام 1978.

لقد تبنى سيمون تصورا خاصا به في نظرية القرارات الذي يعارض به تماما ما جاءت به حركة هارفرد حيث يرى أننا إذا أردنا تحليل السلوك التنظيمي وعملية اتخاذ القرار فيجب أن ندرك تمام أن الأفراد ليسوا عقلانيين بطريقة مطلقة. فإن " التنظيم هو نظام يتكون من مجموعة أفراد يتصرفون بعقلانية محددة.."<sup>1</sup>

والحقيقة أن هذا التصور يبدو أكثر منطقية وواقعية من سابقه فحسب فكر سيمون صاحب القرار أو المسير يتميز بثلاثة صفات:

- لا يملك نظرة شاملة عن محيط المؤسسة ولا يمكنه معالجة جميع المعلومات المتوفرة.  
- لا يملك غايات واضحة ومرتبطة حسب الأولويات وإنما هي تصورات وآمال تتغير حسب الأوضاع.

- لا يهدف إلى تعظيم النتائج الموجودة من اختياراته و إنما يحاول الوصول إلى مستوى معين من الرضا ( الرضا المطلق هو خيال).

أما المحيط فهو ليس ثابتا بل يتسم بالمرونة والتغيير كما أن الأفراد لا يمكنهم التنبؤ إلا بقدر قليل من النتائج وذلك من خلال وجود الكثير من البدائل المحتملة.<sup>2</sup>

إن صنع القرار هو محور جميع العمليات التنظيمية، فأى سلوك تنظيمي ما هو في الواقع إلا نتيجة قرار معين " عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات، وما المدير إلا متخذ القرار.

3 "

<sup>1</sup>Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : p 60

<sup>2</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 200

<sup>3</sup> أحمد زردومي : التقوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في اجتماع التنمية: إشراف: د فضيل دليو جامعة قسنطينة: 2003/2002. ص 70.

- وتتم هذه العملية حسب تصور سيمون بثلاث مراحل:<sup>1</sup>
- وجود هدف يسعى متخذ القرار لتحقيقه أو مشكلة يسعى لحلها.
- مرحلة التحليل والتصميم بمعنى تحليل هذه المشاكل.
- البحث عن البدائل والمقارنة بينها وهنا يشدد سيمون على أن هذا العمل يتم جماعيا وليس فرديا.
- الوصول إلى الحلول المرضية باختيار البدائل الأقل تكلفة بدل البحث على المثاليات.
- اختيار القرار المناسب.

ويميز سيمون بين نوعين من القرارات:<sup>2</sup>

### 1.2. القرارات المبرمجة:

" وهي المتكررة والروتينية، بحيث يمكن تحديد الإجراءات اللازمة لاتخاذها مسبقا حسب الظروف المألوفة، وهي قرارات متشابهة لا تحتاج إلى إبداع أو جهد فكري، بل يمكن اتخاذها بشكل تلقائي في ظل الخبرة والتجربة..."

### 2.2. القرارات غير المبرمجة:

ويتم من خلالها البحث عن حل للمشكلات غير الروتينية والتي لا يمكن التحكم فيها بشكل دقيق ولذلك تتطلب قدرة كبيرة على التفكير العميق، وضرورة الاستعانة بمساعدين للوصول إلى أكبر قدر ممكن من البدائل ومناقشتها.

عملية اتخاذ أو صناعة القرار إذن هي عملية مقيدة بالبيئة الخارجية للتنظيم أي الوضع السياسي والاقتصادي العام ولكن أيضا الوضع الاجتماعي لأعضائه، ومن جهة أخرى بطريقة عمل التنظيم أي " إجراءات التنظيم"<sup>3</sup> كنمط السلطة، نظام الاتصال، وتقسيم العمل.

ففي ما يخص السلطة يرى سيمون أنها ليست ظاهرة قانونية وإنما هي القوة التي تتخذ القرارات وبأن هناك توافق مدفوع بالرغبة الشخصية للفرد من أجل توحيد أهدافه بأهداف التنظيم العامة.

وبهذا يساهم في فعالية التنظيم، وتقل الحاجة إلى استعمال السلطة التي تقوم على الجزاءات الرسمية.

أما الاتصال فهي كل عملية تنقل للقرارات والمعلومات بين أفراد التنظيم، وقد اهتم سيمون كثيرا بدور القنوات غير الرسمية في نقل المعلومات كما اهتم بتحليل معوقات الاتصال وطور ما سماه بذاكرة التنظيم وهي عملية تخزين المعلومات في أقسام الأرشيف والمكتبات وأجهزة الحاسوب، وشدد على ضرورة اللقاءات والاجتماعات التي تسمح بانسياب المعلومة بطريقة صحيحة بعيدة عن كل تشويش مما يؤدي إلى خلق لغة تنظيمية عامة. تساعده في زوال الحواجز التي قد تعيق الاتصال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد زردومي: نفس المرجع: نفس الصفحة.

<sup>2</sup> أحمد زردومي: مرجع سابق: ص 71

<sup>3</sup> سعيد مرسي بدر: مرجع سابق: ص 200

<sup>4</sup> سعيد مرسي بدر: نفس المرجع: ص ص 201-202

إن نظرية "هـ سيمون" حول الترشيح المقيد للقرار ساهمت دون شك في إعطاء نظرة أكثر تفتحاً للتنظيم من خلال إدراك قوة المحيط وهذا ما جعله واقعيًا لدرجة كبيرة، رغم أنه في بعض الأحيان اقترب من المثالية عندما قلل من أهمية السلطة كنظام للجزاء، ظنا منه أن أعضاء التنظيم يسعون للفعالية فقط لتوحيد أهدافهم الشخصية مع الأهداف التنظيمية. ويرى ميشال بلان أنه وبالرغم من أهمية هذا التصور إلا أنه تجب مناقشته حول ثلاث نقاط رئيسية:<sup>1</sup>

- هذا النموذج لم يتطرق بالتحليل بما فيه الكفاية للبدائل، الحلول الابتكارية أو الارتجالية وكذلك للقرارات الفاصلة والمفاجئة والتي قد تمر بالمراحل التي رأيناها سابقًا.
- لم يبين بالتفصيل إلى أي مدى يمكن للمؤشرات التنظيمية أن تحدد كيفية صناعة القرار.
- وأخيرًا فإن دور أعضاء التنظيم وطرق تصرفهم لم تفسر بطريقة واقعية باعتبارهم جزء من لعبة توزيع القوة في التنظيم وبذلك فهم يساهمون بجزء كبير في المحددات التي تقيد القرارات المتخذة.

### 3. النموذج السياسي في اتخاذ القرار:

ارتبط هذا النموذج بعالم السياسة "شارل ليندبلوم" "Ch.Lindblom" الذي اقترح مدخلا تحليليا لعملية اتخاذ القرار، يقوم أساسا على فكرة مؤداها أن هناك مصالح شخصية لكل عضو في التنظيم تختلف عن المصالح التنظيمية العامة. بمعنى أن هؤلاء (الأعضاء) تحكمهم مصالح، وأهداف شخصية ويتحكمون بطرق مختلفة في الإجراءات التنظيمية مثل السلطة، المكانة، الأفكار، المعلومات، عامل الوقت... الخ إن تصور "ليندبلوم" يتمحور حول فرضية أن القرارات يتم اتخاذها من طرف أفراد مستقلين بطريقة نسبية (relativement indépendants) قد يختلفون في المصالح وللوصول إلى قرار، يقوم هؤلاء الأعضاء، بدراسة وتحليل البدائل التي يتم التوصل إليها، وذلك من خلال تحديد الجوانب السلبية والإيجابية في كل منها، ثم يحددون البديل أو الحل المناسب. ولكن هذا قد يعني شيئا واحدا وهو أن الاتفاق المشترك المتوصل إليه لا يهدف في الحقيقة إلا إلى اتخاذ القرارات الصغيرة، الروتينية، التنفيذية والتي تعني بالأهداف قصيرة المدى، دون الأهداف الكبرى أو الاستراتيجية للتنظيم. وبالتالي فهي نادرا ما تكون فاصلة في مصير المنظمة. وقد صنف نموذج "ليندبلوم" من طرف المنظرين في مجال التنظيمات على أنه "متنامي" أو "متزايد" وذلك لأن صاحب القرار يلجأ إلى استعمال استراتيجية ذات خطوات صغيرة بمعنى أنه في كل مرة يتم رسم خطة لتحقيق هدف صغير، وهكذا إلى أن يتم الوصول إلى الأهداف الأكبر وذلك مراعاة للأهداف المتناقضة للأفراد ولكيفية توزيع القوة، والتأثيرات المحيطة بالتنظيم.

<sup>1</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : p 61



إذا كانت الأفكار الواردة في هذا النموذج تبدو منطقية إلا أن هذا لا يمنع وجود بعض السلبيات لعل أهمها يتمثل في :

- تم التركيز في العلاقات الناتجة عن توزيع القوة في المنظمة في حين تم إغفال أنه لكل من القواعد والتعليمات والهياكل أدوارهم أي هي أيضا أدوات للقوة.
  - النموذج السياسي يتجاهل أيضا وجود بعض العناصر التي تتجاوز أدوار واستراتيجيات الأعضاء الفاعلين مثل: الثقافة التنظيمية، غير المشتركة والهوية التنظيمية.
- أخيرا، نجد أن النماذج السابقة في اتخاذ القرار تتركز في مجملها في الانتقال من العقلانية المطلقة لصاحب القرار إلى تصورات أكثر اجتماعية يلعب فيها كل من الأفراد وعلاقات القوة إضافة إلى الهياكل التنظيمية أدوار رئيسية.
- ثالثا : الاتجاهات الحديثة :**

### التنظيم الغرضي (الادوقراطية) "Adhocratie"

التنظيم الغرضي أو المؤقت، يمثل أحد الأنماط الحديثة للتنظيم ويتميز عن غيره بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد، بمعنى أنه لا يخضع للقوانين التنظيمية المحددة مسبقا بقدر ما يصب اهتمامه حول الأهداف التي تتغير مع الزمن.<sup>1</sup>

وأحسن مثال على ذلك هو المؤسسات الافتراضية (على الانترنت).

وبالرغم من إن مفهوم الادوقراطية يعود إلى الحرب العالمية الثانية إلا أن الفضل في شهرته يعود إلى " الفن توفلر" في كتابه " صدمة المستقبل" (1970) « le choc du future » عندما أشار إلى شكل آخر من الهياكل التنظيمية، يختلف عن غيره، يسمح بدمج الخبرات من مختلف التخصصات للعمل ضمن جماعات من أجل القيام بمشروع معين.

أما أستاذ الإدارة في جامعة مونتريال في كندا "هنري متزنبرغ"، فقد طور نظريته في التنظيمات الادوقراطية، ونشر أعماله في كتاب "هيكل وحركية التنظيمات" « structure et « dynamique des organisations (1982)، وانطلق من نقطة أنه من غير الممكن الحديث عن التنظيم بصفة عامة، فكل تنظيم يختلف عن غيره ويتم تصنيف التنظيمات من خلال مقاربتين:<sup>2</sup>

1.1. طبيعة الهيكل التنظيمي

2.1. كيفية توزيع القوة.

2. خصائص الادوقراطية :

ميز "هـ ميتزنبرغ" الادوقراطية أو الهيكل التنظيمي الغرضي بين ستة أنماط أخرى من الهياكل\* بما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> H.Mitzemberg : Structure et dynamique des organisations : [www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

<sup>2</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : p 69

\* وهي : الهيكل البسيط، البيروقراطية الآلية، البيروقراطية المهنية، الهيكل التقسيمي(1982) ثم التنظيم الإيديولوجي، التنظيم السياسي أضافهما المؤلف عام (1989)

<sup>3</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : p 75

1.2. هيكل عضوي، يتميز بالقليل من الرسمية في التعامل والسلوك.

2.2. تخصص أفقي في العمل، يقوم حول المعلومة.

3.2. يتم تجميع المختصين في وحدات وظيفية لإدارة الأفراد، وتكوين وحدات ومشاريع صغيرة لتنفيذ العمل.

4.2. الاهتمام باستعمال آليات الربط والتنسيق داخل الجماعة الواحدة وبين الجماعات.

5.2. يعتبر التنظيم الادوقراطي الأقل اعتمادا على المبادئ الكلاسيكية في الإدارة وخاصة مبدأ "وحدة القيادة".

6.2. المرونة في صناعة القرار، حيث يتم انتقال المعلومة بحرية وبطريقة غير رسمية.

7.2. يعرف التنظيم الادوقراطي أيضا بالتنظيم المبدع أو المجدد وفي هذا الصدد يقول "متزنبرغ": "لكي تبتكر يعني أن تتسلخ عن الأنماط الثابتة أو المحددة، وهكذا فإن المنظمة المبدعة لا يمكنها الاعتماد على شكل من أشكال التقييس لأغراض التنسيق"<sup>1</sup>

8.2. يتمثل الدور الأساسي للإطارات المسيرة للتنظيم في البحث عن الخيارات الاستراتيجية وإيجاد نقاط الاختلاف بينها من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة الترابط والتنسيق بين محيطي العمل الداخلي والخارجي. وفي هذا السياق يحدد ميتزنبرغ عشرة أدوار أساسية للمسيرين، يتم تجميعها في ثلاث محاور:

أ. التمكن من المعلومة.

ب. الاتصال مع الأفراد.

ج. الفعل أو الأداء

9.2. وفي سياق الحديث عن محيط العمل فإن التنظيم الادوقراطي يعمل في محيط يتميز بالتعقيد والتغير والمنافسة الشديدة وبمعنى آخر فإن التغيرات الكبيرة التي تحدث في محيط العمل قد تقوم بدورها في جعل أي نوع آخر من التنظيمات يتجه نحو الإدوقراطية.

10.2. يقوم التنظيم المؤقت على نظام ديموقراطي، ويعتمد على أعضاء مؤهلين يحاولون قدر الامكان القضاء على البيروقراطية.

11.2. وأخيرا تعتبر الادوقراطية تنظيما فعالا في ما يخص الإبداع أو التجديد، القدرة على التأقلم مع التغيرات.

### 3. التنظيم الجيد:

كيف نتعرف على التنظيمات الجيدة؟

" هي تلك التنظيمات التي تملك فرق عمل قوية، أفراد ملتزمون قدرة الرئيس على فهم، و استخدام قوة الفرق، والأفراد على السواء."<sup>2</sup> وبعبارة أخرى فإن التنظيم الفعال والجيد هو الذي يولي الاهتمام الأكبر للإنسان.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم : نظرية المنظمة – الهيكل والتصميم – دار وائل للنشر والتوزيع: عمان: 2000: ص 181.

<sup>2</sup> H.Mitzemberg : Structure et dynamique des organisations : [www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

" قد تكون المشكلات مختلفة عن تلك التي كانت قبل قرن من الزمان لكن الطريقة التي تتخذ بها القرارات لم تتغير: <sup>1</sup> ce ne sont pas encore les ordinateurs qui décident. ودائماً حسب رؤية متزنبرغ فإنه كما اتجه محيط العمل إلى التعقيد والتغيير، كلما اتجه التنظيم نحو عضوية أعضائه.

#### 4. نقد التنظيم الادوقراطي:

كما رأينا في السابق فإن التنظيم أو الهيكل الادوقراطي يرتكز حول نظام من الديمقراطية، قدرة الأفراد على التعبير بحرية و تشجيعهم على المبادرات الفردية، وذلك بالحد من الإجراءات البيروقراطية. التنظيم الادوقراطي هو تنظيم فعال من حيث التجديد، القدرة على التأقلم مع متغيرات المحيط، ولكن هذا لا يمنع من حدوث مشاكل إنسانية ناتجة عن اللبس وعدم الوضوح الذي ينجم على التركيز المفرط في الاعتماد على الخبراء<sup>2</sup>. ومن جهة أخرى، أثبت الواقع أن هذا النوع من التنظيمات لا يعالج المهام الروتينية بالكفاءة ذاتها التي يعالج بها المهام المفاجئة، وبعبارة أخرى فإن الادوقراطية هي نظام فعال للأزمات التي قد يمر بها التنظيم. وحسب رأيي الشخصي فإن على مؤسساتنا أن تتعلم التعامل مع الأنماط الحديثة للتنظيمات، للتخفيف من البيروقراطية التي تعطل إنجاز المهام، وأيضاً للخروج من حالة الفوضى التي تدب كلما تعلق الأمر بمشكل أو تغيير مفاجئ في محيط العمل.

#### جدول رقم 1 أنماط الهياكل التنظيمية حسب هنري ميتزنبرغ (إضافة إلى الادوقراطية)

طبيعة الهيكل	أهم خصائص الهيكل	خصائص المحيط
الهيكل البسيط Structure simple	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سلطة صارمة لشخص واحد</li> <li>- قائد ذو طبيعة كارزمية غالباً</li> <li>- هيكل بسيط صغير أو متوسط الحجم أقرب إلى اللارسمية.</li> <li>- مركزية مطلقة في اتخاذ القرارات.</li> <li>- خط هيرارشي غير متطور.</li> <li>- تقسيم العمل غير واضح بدقة.</li> <li>- استخدام ضئيل للتخطيط، التكوين، وميكانيزمات التنسيق.</li> <li>- ومع ذلك يمكن القول أن هذا الهيكل عضوي إلى حد ما.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محيط بسيط لكن متغير، منافس مثال: التنظيمات في بداياتها.</li> </ul>
البيروقراطية الآلية Bureaucratie mécanique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخصص الدقيق في المهام.</li> <li>- إجراءات عمل رسمية.</li> <li>- استخدام ضعيف لآليات الربط والتنسيق، وكذلك التكوين.</li> <li>- مركزية اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محيط بسيط، ثابت (إدارات ومؤسسات الرقابة والأمن).</li> </ul>

<sup>1</sup> .H.Mitzemberg : Structure et dynamique des organisations : [www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

<sup>2</sup> Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : p 78

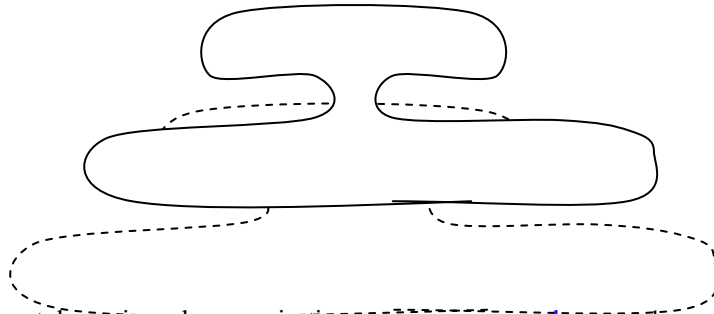
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعميم إجراءات العمل خاصة عندما يتعلق الأمر بالمهام الروتينية.</li> <li>- قليل التكيف مع التغيرات.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بسيط ومعقد في نفس الوقت التعقيد: يسمح باستخدام المهارات والمعارف المكتسبة من التكوين.</li> <li>- البساطة: تسمح لهذه المهارات بأن تصبح إجراءات معقدة في التنظيم</li> <li>مثال: المستشفيات، نظام التدريس، الشرطة،...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعميم المهارات والكفاءات.</li> <li>- الاستقلال النسبي للمختصين في أداء أعمالهم وبالتالي في اتخاذ قراراتهم.</li> <li>- الأفراد واقعون تحت رقابة مهنتهم.</li> <li>- الاهتمام بالتكوين.</li> <li>- لا يتم التقارب أو التنسيق بين الأفراد إلا من خلال " الزبون " كل فرد هو سيد عمله.</li> </ul>	<p>البيروقراطية المهنية</p> <p>Bureaucratie professionnelle</p>

خصائص المحيط	أهم خصائص الهيكل	طبيعة الهيكل
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتركز حول السوق.</li> <li>- يقع تحت رقابة مقر اجتماعي حيث يقوم هذا الأخير بالمراقبة، كل تقسيم موجه لخدمة سوق معين.</li> <li>- كل تقسيم يتم غالبا بطريقة فردية (Autonome)، ولكن هناك رقابة حول الأداء تؤدي إلى تعميم النتائج.</li> <li>- يتميز هذا النوع من التنظيمات بتكيفها مع الأسواق باختلافها.</li> <li>- المقر الاجتماعي يقوم بتحديد الاستراتيجية العامة للجماعة في ما تقوم "التقسيمات" بتحديد استراتيجياتها الخاصة.</li> <li>- من أهم مساوئ هذا التنظيم هو التكلفة الباهضة، وعدم تشجيع المبادرات.</li> <li>- نجدها غالبا بصفة كلية وأحيانا جزئية في المؤسسات العملاقة.</li> </ul>	<p>الهيكل التقسيمي</p> <p>Structure divisionnalisée</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- في أغلب الأحيان تكون منعزلة على المحيط بسبب تمسكها باديولوجية مهيمنة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يركز حول ما يعرف بالايديولوجيا المهيمنة، بمعنى نظام من القيم والمعتقدات ينتمي إليها جميع أعضاء التنظيم.</li> <li>- تنظيم المهمة يكون بداية في شكل " مهمة" مرتبطة بالقائد الكارزمي.</li> <li>- ميكانيزمات الربط والتنسيق وتتمثل في تعميم المعايير التي من شأنها أن تقوي</li> </ul>	<p>الهيكل الإيديولوجي (ذو مهمة structure) Missionnaire</p>

الاختيارات.  
- قد يخضع أعضاء هذا التنظيم إلى نظام رقابة لتطبيق المعايير.

خصائص المحيط	أهم خصائص الهيكل	طبيعة الهيكل
	<p>- هو تنظيم انتقالي. - واقع في أزمة حديثاً، وهو في صراع مفتوح (مثل الإضراب). - حيث نجد أن هناك نشاط سياسي من قبل بعض الأعضاء للتأثير على الأعضاء الآخرين. - السياسة موجودة، وتشكل وسيلة للقوة تقنيا غير شرعية. - تمارس غالباً للمصلحة الشخصية. - وتكون ناتجة عن صراع مختلفة وسائله. - السياسة متواجدة بكثافة في الأنماط التقليدية للتنظيم ولكن وبسبب قوتها الزائدة أحيانا تتمكن من خلق نمط تنظيمي خاص بها بصفة مؤقتة وفي فترة الأزمات.</p>	<p>الهيكل السياسي Structure politique</p>

### شكل 3: رسم توضيحي للهيكل الادوقراطي



.H.Mitzemberg : Structure et dynamique des organisations : [www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca) p1

الفصل الثالث: صناعة القرار  
أولاً: مفهوم صناعة القرار:

غالباً نجد في المراجع أن كلمتي صناعة واتخاذ القرار تشيران إلى نفس المفهوم، لكن الواقع أن هناك اختلافاً ليس بالكبير بينهما من حيث الدلالة، حيث أن مصطلح " صناعة القرار " في قاموس " ويبستر " يشير إلى " العملية التي تتم عن طريقها اتخاذ القرارات، وبخاصة القرارات المهمة التي يتأثر بها الآخرون، وتتم بسلطة أحد الإدارات أو المنظمات.<sup>1</sup>

يفهم من هذا التعريف أن اتخاذ القرار ما هو إلا الخطوة النهائية من مجموعة خطوات مترابطة في شكل عملية عقلية منظمة و تتضمن هذه الخطوات تحديد المشكلة، البحث والمفاضلة بين الحلول، وأخيراً اتخاذ القرار، الذي لا يرتبط فقط بهذه المحددات بل أيضاً بالصفات الفردية، فصانع القرار يجب أن يتمتع بالقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك، منها القدرة العالية على التصور واستيعاب المتغيرات والمرونة في التفكير: " عملية صنع القرار هي عملية ديناميكية، تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

ويرى كل من "سيمون" و " هوي وميسكل " " Hoy & Miskel " أن عملية صنع القرار تتمتع بخصائص هي:<sup>3</sup>

- إن عملية صنع القرار تمثل سلسلة من الأحداث التي تشمل على تحديد و تشخيص مشكلة ومن ثم التطور العاكس لحظة تخفيف حدتها، والمبادأة بالخطوة، باعتبار أن الصفة المميزة لهذه العملية هي طبيعتها الدورية.
- إن الإدارة تعني إجراء عملية صنع القرار بواسطة فرد أو فريق في إطار تنظيمي.
- إن العقلانية و المنطقية التامة في عملية صنع القرار عملية غير واقعية.
- الوظيفة الأكثر أهمية للإدارة هي تزويد المرؤوسين بالبيئة الداخلية الملائمة للقرار، كي يكون متوافقاً ومنطقياً و معقولاً من المنظور الشخصي والتنظيمي.
- إن عملية صنع القرار هي نمط عام للسلوك الإداري العلمي في كل مجالات العمل الوظيفي، فإذا كان لا بد من صنع و تنفيذ القرارات بطريقة منطقية ورشيده فإن العملية الدورية لصنع القرار ستكون أساسية ليس فقط في كل مهمة من هذه المهام ولكن في أوسع المناطق الوظيفية للإدارة
- إن العمليات التي تتضمنها مراحل وخطوات اتخاذ القرار تتم في كافة أنواع المنظمات، ولكنها تتفاوت في درجة تعقيدها.

### ثانياً : أنواع القرارات :

اختلف العلماء والدارسون لهذا الموضوع كثيراً في الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات، كل حسب رؤيته العلمية، فهناك من صنفها من حيث طبيعتها إلى:<sup>4</sup>

#### I. قرارات روتينية:

<sup>1</sup> عبد الجواد بكر : السياسات التعليمية وضع القرار : دار الوفاء: ط1: الإسكندرية: 2002: ص 80  
<sup>2</sup> عبد الجواد بكر: نفس المرجع : نفس الصفحة  
<sup>3</sup> عبد الجواد بكر: نفس المرجع: ص ص 81-82 .  
<sup>4</sup> أحمد زردومي: مرجع سابق: ص 315..

و هي القرارات التي تتكرر باستمرار، لا تعتمد على الدراسة أو التحليل أو الجهد الذهني،  
و تعالج الأمور المتكررة مثل قرارات توزيع المهام داخل الإدارة.

## II. قرارات تنظيمية:

ومصدرها السلطة الرسمية التي يتمتع بها المسؤول، و تشمل أيضا الجوانب المالية والوظيفية.  
أما هيربرت سيمون فيقسمها إلى:<sup>1</sup>

### 1. قرارات مبرمجة:

وهي التي تتم وفقا لبرنامج معين في البداية إلى أن تصبح روتينية تلقائيا و أكثر سهولة، فكلما  
تجددت المشاكل، تحرك المکانيزم تلقائيا دون جهد.

### 2. قرارات غير مبرمجة:

يعالج هذا النوع القضايا الكبيرة، ذات الأثر البعيد، و تتطلب جهدا فكريا وفترة زمنية طويلة  
نوعا ما لجمع المعلومات، والقيام بالدراسات والتحليل.  
كما تصنف القرارات من حيث التقييم إلى:

1. قرارات ايجابية: وهي القرارات التي تظهر فيها المواقف الايجابية.

2. قرارات سلبية: وهي القرارات التي تظهر فيها المواقف السلبية.

والجدير بالذكر في هذه النقطة هو أن "برنارد" « Bernard » يطلق اسم " القرارات  
السلبية" للدلالة على حالة اللاقرار أي عدم اتخاذ القرار، بمعنى أنه من وجهة نظر "برنارد" تعتبر  
القرارات الايجابية هي حالة اختيار أحد البدائل المتاحة لحل مشكلة وموقف معين، بينما يسمى عدم  
اختيار أحد هذه البدائل بالقرار السلبي، ودائما حسب "برنارد" فإن هذه الصفة " هي من صفات  
المدير الكفء الذي يدرك المواقف التي تدفع به إلى عدم اتخاذ قرار معين بصددها."<sup>2</sup>  
كما يمكن كذلك تصنيف القرارات بحسب المتغيرات البيئية<sup>3</sup> سواء الداخلية أو الخارجية التي تؤثر  
على المنظمة وذلك إلى :

1. **القرارات في حالة التأكد:** حيث يتوفر في هذه الحالة الإلمام التام والمعرفة الكاملة بالظروف  
التي يتم ضمنها اتخاذ القرار.

2. **القرارات في حالة عدم التأكد:** أي حالة غياب المعلومة، وغالبا ما تخضع للتقديرات  
والتوقعات المستمدة من التجارب السابقة.

3. **القرارات في حالة المخاطرة:** وفي هذه الحالة فإن صانع القرار يعامل بنفس الطريقة  
الاحتمالات المسندة إلى أسس علمية وتلك المعتمدة على التقديرات الذاتية للفرد ( أي الاحتمالات  
غير الموضوعية).

## ثالثا : مراحل صناعة القرار:

<sup>1</sup> أحمد زردومي : نفس المرجع : نفس الصفحة.

<sup>2</sup> منعم زمير الموسوي: مرجع سابق: ص 14.

<sup>3</sup> منعم زمير الموسوي: نفس المرجع : ص 17 ، 301

إن القرار الفعال هو ذلك الذي يعتمد في صناعته على أسلوب تحليلي، منطقي، منظم، موظفا جميع البيانات المستقاة من البيئة الداخلية أو الخارجية للتنظيم، من أجل الوصول إلى البدائل أو الحلول الممكنة، وحيث أن "صناعة القرار" هي عبارة عن عملية تتم عبر مراحل متكاملة تنتهي "باتخاذ القرار و متابعة تنفيذه" و مع بعض الاختلافات الطفيفة، يجمع العلماء على مرور القرار بالمرحل التالية:

### I. تحديد المشكلة:

وتبدأ هذه النقطة بالبحث عن المعلومات وإيجاد التصورات التي يمكن أن تصنع المشكلة في إطارها وذلك بالإجابة على التساؤلات مثل: ما نوع المشكلة؟ أين توجد؟ ما هي أسبابها...؟ و تحتل هذه النقطة أهمية لا يستهان بها للوصول إلى المراحل اللاحقة، فالخطأ في تحديد المشكلة يؤدي حتما إلى قرار غير سليم، ففي اليابان مثلا حسب "دركر Drucker" يتم التركيز على تحديد المشكلة أكثر من التركيز على القرار نفسه، ومن تم تناقش الحلول بعد الاتفاق بين الإدارة العليا والموظفين على تحديد معين للمشكلة.

وهذا على عكس النموذج الأمريكي حيث يتم اتخاذ القرار ثم محاولة إقناع المرؤوسين لتنفيذه، وفي هذا الصدد تقول "ماري" فولت "Marie Follet": "إن أفضل القرارات الإدارية هي تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق "Autorité des faits" وهذا يعني أن فعالية القرار لا تعتمد على من يتخذه فقط، ولكن تعتمد على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار وتقديرها بوعي".<sup>1</sup>

وتشمل هذه العملية أيضا جمع المعلومات والبيانات الكمية والنوعية المتصلة بالمشكلة وكذلك بعض الآراء والحقائق التي قد تلقي المزيد من الضوء عليها.

### II. إيجاد البدائل المناسبة و تقييمها:

ويقصد بها مجموعة نشاطات يتم من خلالها توظيف أساليب و مناهج (حسب المشكلة) للتعرف على الحلول المناسبة والممكنة وبالتالي اختيار الحل الأمثل.

#### 1. إيجاد البدائل لحل المشكلة:

لما كانت ضرورة إيجاد الحل مرتبطة أساسا بالمشكلة، ولما كانت المشكلة عدة تصورات وآراء فإنه من الطبيعي أن تتعدد الاحتمالات حول الحلول الممكنة، لا بد إذن من وجود عدة بدائل لمشكلة واحدة، ولكن يجب على صانع القرار أن يفاضل بين هذه البدائل من أجل اختيار البديل الأفضل المناسب فالحل البديل " هو وسيلة الحل المتاحة أمام صانع القرار" وهو قرار مقترح يتم وضعه في الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها فيصبح هو القرار الأخير.<sup>2</sup>

وتقوم عملية المفاضلة بين البدائل على نقطتين أساسيتين هما:

<sup>1</sup> عبد الجواد بكر: مرجع سابق : ص 85

<sup>2</sup> عبد الجواد بكر: نفس المرجع : ص 88



- مدى مساهمة الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار.
- مدى توفر الإمكانيات لتحقيق هذا الحل بمعنى العوامل والاعتبارات التي تتحكم في إيجاد الحلول، والصعوبات التي تعترض هذه العملية<sup>1</sup>.

## 2. تقييم البدائل المتاحة:

والمقصود بتقييم البدائل هو تحديد وزن كل بديل و تأثيره على الهدف المراد تحقيقه بمعنى، ما هي إمكانيات هذا البديل في تحقيق الهدف، وتتم هذه العملية في ضوء عدة معايير، ممثل أساسا في مدى مطابقة البديل المقترح للشروط الواجب توفرها والتي تلخص فيما يلي<sup>2</sup>:

- أن يكون ممكن الحدوث قابلا للتنفيذ
- مدى توافقه مع الاتجاه العام في الإدارة والمجتمع.
- يساهم فعلا في حل المشكلة وليس في تعقيدها.
- أن يكون واضح من حيث الصياغة والمضمون ويأخذ بعين الاعتبار التجارب السابقة.
- أن يكون ذو نظرة استشرافية.
- إمكانية مراجعته أثناء إنجازه وتطبيقه.

وتقابل هذه الشروط بعض الاعتبارات المتأثرة بشكل عام في عملية صناعة القرار منها ما هو متعلق بالفرد صانع القرار ومنها ما يتعلق بالظروف التنظيمية أي بيئة القرار وتتمثل هذه الاعتبارات في:<sup>3</sup>

- أن يعتمد صانع القرار على الأسلوب الابتكاري المبني على التصور في التفكير لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة موضع القرار.
- أن يأخذ في اعتباره الأحداث غير المتوقعة مثل: صدور قوانين جديدة، ظروف اجتماعية أو طبيعية غير متوقعة.
- يتوقف كم، ونوع الحلول البديلة على عوامل منها: وضع المنظمة، وفلسفتها، أسلوب القيادات والسياسات التي تطبق، الإمكانيات المادية، الوقت المتاح.
- ضرورة أن تتم دراسة الحلول البديلة في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة.
- تصنيف البدائل حسب الشروط الموضوعية، يمكن صانع القرار من استبعاد البدائل التي لا تتوفر فيها هذه الشروط، كما يساعد في حصر البدائل المطروحة في مجموعة محددة.

<sup>1</sup> عبد الجواد بكر: نفس المرجع: نفس الصفحة

<sup>2</sup> أحمد زردومي: مرجع سابق: ص 312.

<sup>3</sup> عبد الجواد بكر: مرجع سابق: ص ص 88-89

### 3. اتخاذ القرار تنفيذه ومتابعته:

#### 1.3. اتخاذ القرار:

وهي النتيجة الحتمية للخطوات السابقة ويقصد بها اختيار الحل الأمثل في ظل ظروف عملية القرار أو هي عملية الاختيار النهائي للحل من بين البدائل المتاحة كما أنها قد تعبر عن استبعاد بديل والإقرار ببديل آخر.<sup>1</sup>

وباتخاذ القرار أو الحل المناسب للمشكلة يكون صانع القرار قد وضع نفسه بالضرورة في أحد المواقف الثلاثة والتي رأيناها سابقا وهي: موقف التأكد، موقف عدم التأكد، موقف المخاطرة.

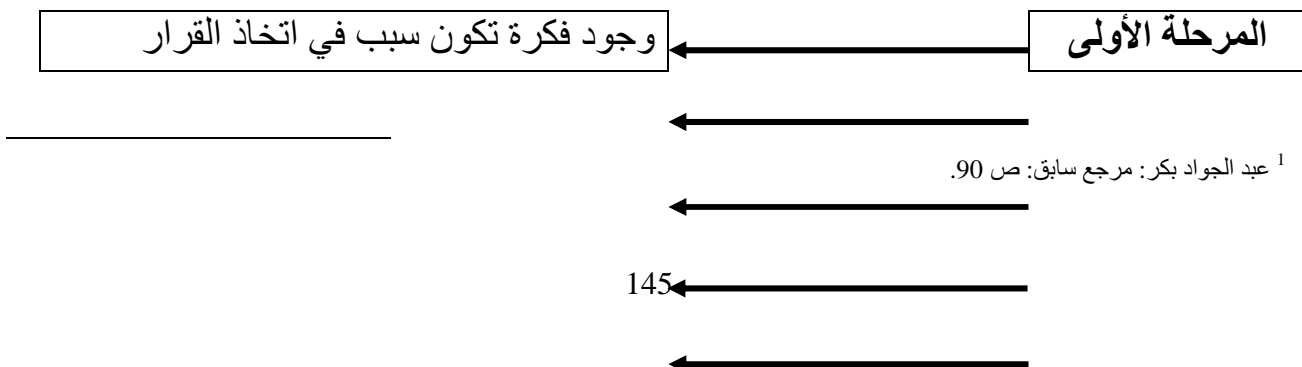
#### 2.3. تنفيذ ومتابعة القرار:

قد يتم اختيار البديل المناسب وفقا للظروف المناسبة ولكن قد يبقى ذلك حبرا على ورق أن يتم اتخاذ القرار نظريا فقط، أما تنفيذ القرار فهو تطبيقه واختياره على أرض الواقع وذلك من خلال قيام متخذ القرار بتحديد المسؤوليات والصلاحيات وكذلك الوسائل التي يتم من خلالها تنفيذ القرار، وكذلك متابعة، وذلك بمواجهة المشكلات التي قد تظهر تبعا لهذا القرار.

و هنا يجب الإشارة إلى نقطتين أساسيتين في عملية تنفيذ ومتابعة القرار، فالنقطة الأولى تتمثل في ضرورة الصياغة الواضحة التي يتم من خلالها الإعلان على القرار، وذلك لضمان تنفيذ القرار بالطريقة الصحيحة وتجنبنا للتفسيرات المتعددة، وأيضا حسن اختيار الوقت المناسب لإعلانه.

وتتمثل النقطة الثانية في الاهتمام بالتغذية العكسية " Le feed back " فبعد بلوغ القرار المستويات الدنيا، تسمح هذه الأخيرة للمعلومات بالصعود إلى الإدارة العليا وذلك لمعرفة سلامة تطبيق القرار.

### شكل رقم 4 : مراحل صنع القرار



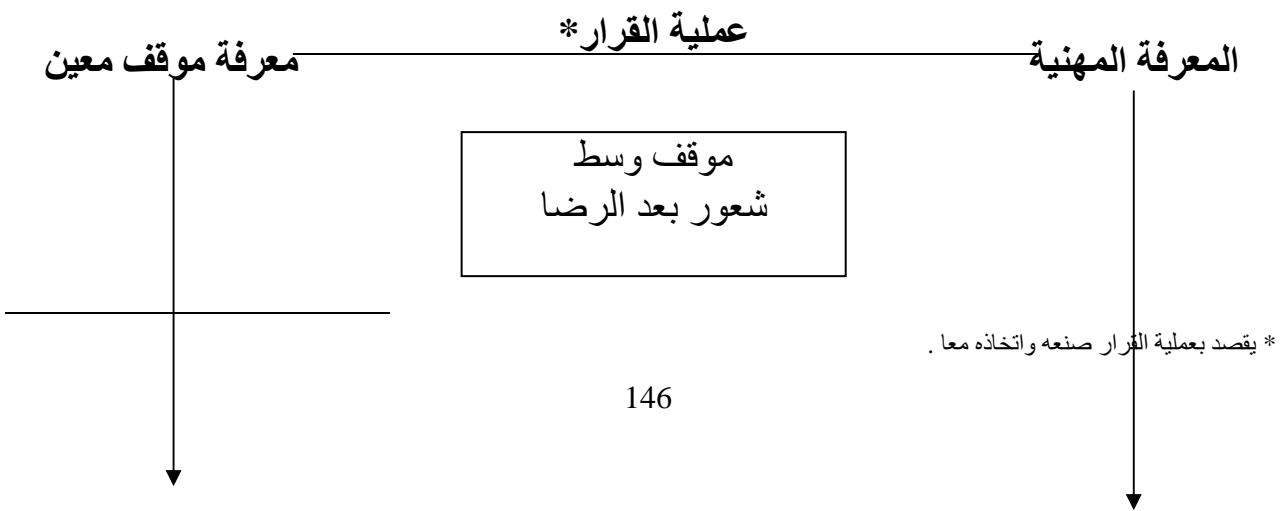
المرحلة الثانية
المرحلة الثالثة
المرحلة الرابعة
المرحلة الخامسة
المرحلة السادسة
المرحلة السابعة
المرحلة الثامنة
المرحلة التاسعة
المرحلة العاشرة

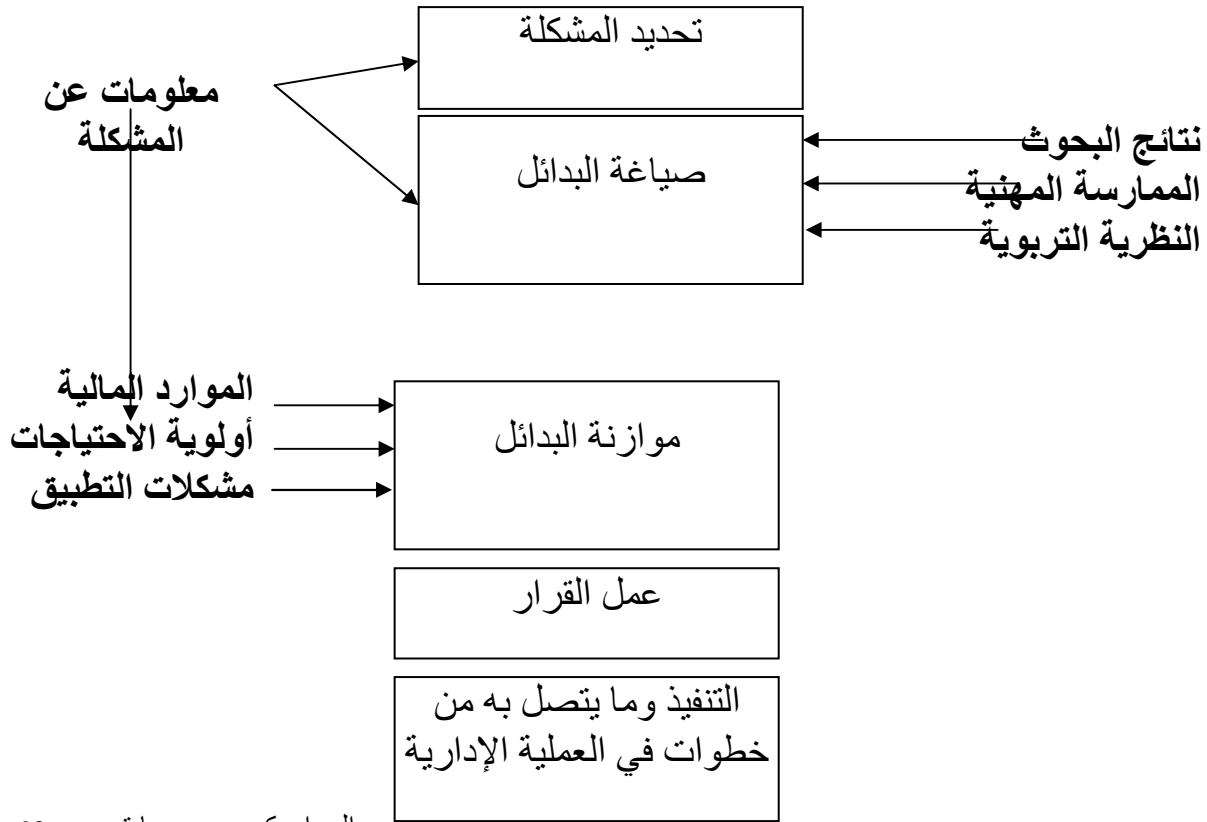
تحديد الأهداف والغايات
تحديد المشكلة وأبعادها
جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات
تحديد الإمكانيات كالاتمادات المالية
وضع البدائل وتحديد المزايا
اختيار أحد البدائل وذلك بعد إجراء المفاضلة
إخراج نهائي للقرار من حيث الصياغة والأسلوب
مراعاة توقيت القرار بالنسبة لبعض القرارات السرية
متابعة القرار وتنفيذه من حيث الإجراءات.

المصدر: أحمد زردومي: مرجع سابق:

ص313

شكل 5 : نموذج تخطيطي لعملية القرار





عبد الجواد بكر: مرجع سابق: ص 92

#### رابعاً: الاتجاهات الحديثة في صنع القرار:

بسبب الأهمية المتزايدة، وضرورة الوصول إلى قرار صحيح وما يؤثر هذا الأخير على التنظيم\* وكل ما يتصل به، لوحظ تزايد الاهتمام باستخدام أساليب علمية أكثر دقة مبنية على قاعدة واسعة من البيانات والمعلومات وأيضاً مرتكزة بشكل كبير على التطور التكنولوجي الذي أدى إلى توفير آليات مناسبة لحفظ المعلومات واسترجاعها.

وأياً تكن طبيعة هذه الأساليب: كمية أو نوعية، تقليدية أو حديثة فإنها في مجملها تخضع لبعض التحديات العامة أهمها:<sup>1</sup>

- إن الكثير من مجالات صنع القرار تتأثر بمتغيرات غير قابلة للقياس الكمي، ولابد من إخضاعها للتفسيرات النفسية للسلوك الإنساني.

- عدم توفر المعلومات بالنوعية والحجم المطلوب، قد يكون عائقاً أما استخدام الأساليب الكمية وبالتالي يؤثر سلباً على القرار.

- طبيعة القرار ونوعه ودرجة تأكيد المعلومة فيه، أهمية تحدد الأسلوب الذي يمكن إتباعه، فاتخاذ القرارات الاستراتيجية مثلاً يحتاج إلى دراسة واسعة، وأساليب كمية حديثة بغض النظر على التكاليف.

وفيما يلي سأتناول بعض الأساليب والاتجاهات المستخدمة في عملية صنع القرار:<sup>2</sup>

\* يشير عدد من العلماء على أن التنظيم يمر بدوره حياة، قد تنتهي بموته، أو بتغيير نمط نشاطه

<sup>1</sup> عبد الجواد بكر: مرجع سابق: ص 94

<sup>2</sup> عبد الجواد بكر: مرجع سابق: ص ص (96، 97)، ص ص (113، 116).

## I. بحوث العمليات :Recherche opérationnelles

ويهتم هذا الأسلوب بتطبيق الطرق والفنيات العلمية لحل المشكلات التي تواجه صانع القرار، بشكل تحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، في تحقيق أفضل النتائج، فتصاغ المشكلة في صورة نموذج رياضي وإجراء مقارنة رياضية بين البدائل المختلفة ويمكن الاستعانة بالحاسوب الآلي، وعكس الأساليب التقليدية يعتمد على الأسلوب على التعامل مع المنظمة كإطار كلي، كما يتطلب معارف متعددة، إدارية، فنية، نفسية ورياضية، ويتميز هذا الأسلوب بالخصائص التالية:

- استخدام النماذج الرياضية في عرض المشكلة سواء كانت بسيطة أو معقدة.
- التركيز على الهدف وتنمية الوسائل أو الفنيات الفعالة ومعرفة أي الحلول أفضل مع التمييز بين الاعتبارات الخاضعة لسلطة الإدارة وبين الأخرى.
- إمكانية تحويل التغيرات والتعبير عنها في شكل كمي.
- إمكانية استخدام نظرية الاحتمالات، خاصة في ظرف عدم التأكد.

## II. أسلوب المحاكاة: Simulation

ويعني ذلك: دراسة وضع شبيه بالحالة أو المشكلة دون المساس بالموقف الأصلي، ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- يمكن عن طريقة دراسة بعض المتغيرات في الظروف المحيطة بالمشكلة أو الحالة.
- مفيد جدا التقادي المخاطرة، وذلك في اختيار تطبيق سياسة معينة قبل بدء العمل بها.
- هو أسلوب مكيف ويتطلب مجهود بشري كبيرا لذلك غالب ما يستخدم في اتخاذ القرارات الأساسية مثل تلك التي يحدد استراتيجيات المؤسسة.

## III. شجرة القرارات : L'arbre de décisions

يستمد هذا الأسلوب أصوله من مدخل النظم، أي التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار، وبين بيئة التنظيم حيث أن هناك سلسلة من التأثيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، وينتج عنها ردود أفعال مختلفة.

ويفترض أسلوب شجرة القرارات أن أي حالة انتقالية يترتب عليها مظهران: تأثير فوري، وحالة جديدة أو موقف به مشكلة اختيار. يصور كونتز وأدونيل (Koontz & O'donnell) هذا الأسلوب على شكل شجرة تنفرع إلى ثلاث احتمالات هي:

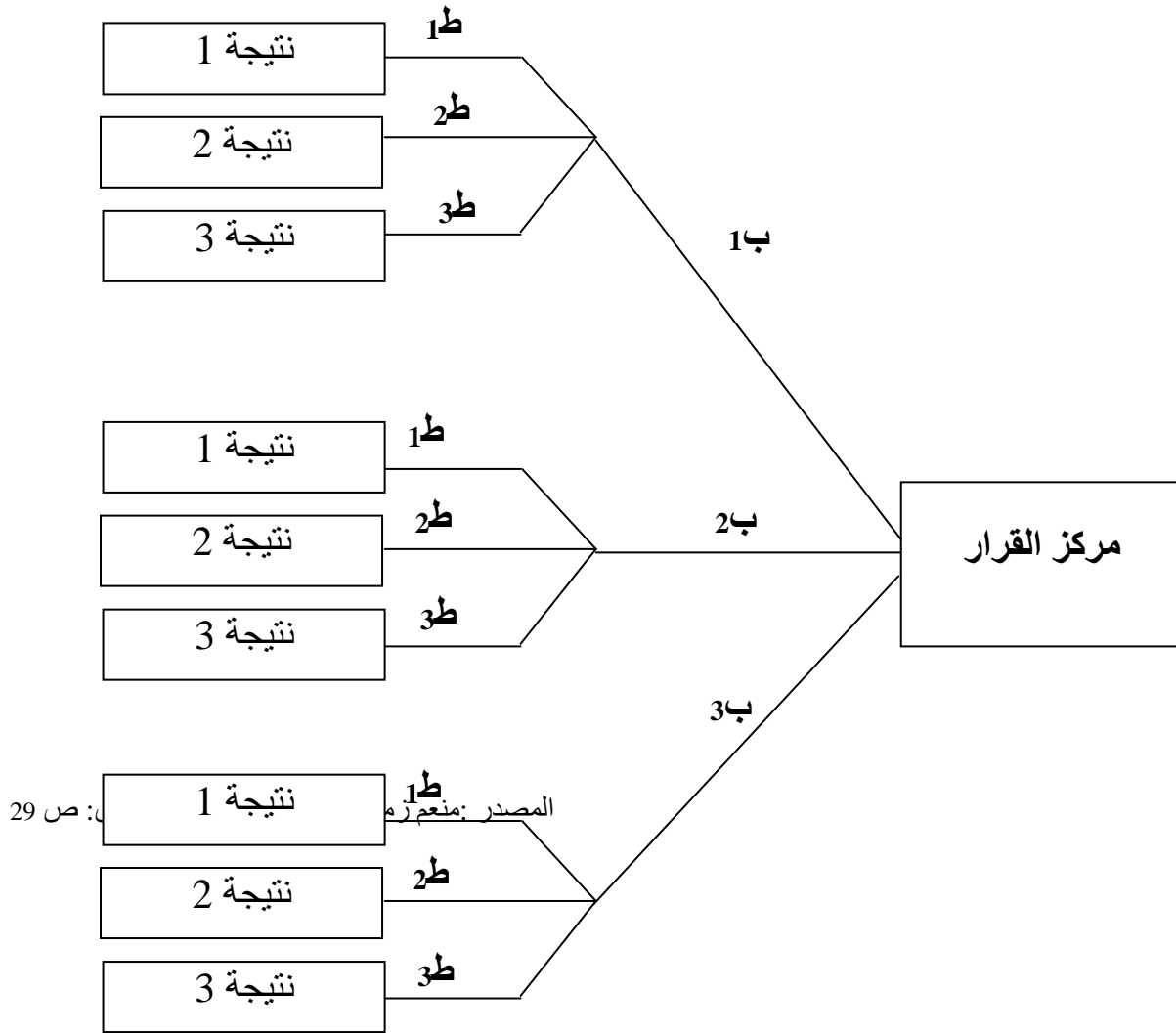
- البدائل المطروحة لحل المشكلة.
- الاحتمالات التي تنتج عن كل بديل (احتمالات الفشل أو النجاح).
- القيم.

ويتم تطبيق أسلوب شجرة القرارات لصناعة القرار عبر المراحل التالية:

- تحديد المشكلة بدقة.
- تحديد الحلول أو القرارات البديلة.
- حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث ممكن بناء على كل قرار.

- حساب النتائج المتوقع من كل تصرف وفقا لمقاييس متفق عليها.
  - اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة.
- وأخيرا فإن هذا التصور غالبا ما يستخدم لاتخاذ قرار بشأن المشاكل الكبيرة أو المعقدة أو متعددة المراحل.

شكل 6 كيفية استخدام شجرة القرارات



#### IV. نظم دعم القرار : Systèmes de support de décision (SSD):

تعتبر المعلومة هي الأساس في هذا المدخل فهي ركن أساسي في العمل الإداري وفي المساعدة على اتخاذ القرار.

ويقصد بالمعلومات " كل البيانات والأرقام والحقائق التي يمكن أن تساعد في تصور المواقف وتفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق بالمستقبل".<sup>1</sup>

ويجب الإشارة إلى أن هناك فرق بين البيانات والمعلومات حيث أن البيانات تعبر في شكل أرقام وحروف أو رموز، بينما تعتبر المعلومات بيانات في محتوى ذي معنى للمتلقى بمعنى أن المعلومات يجب أن تخضع لعمليات تحويل لتكون في شكل جاهز للاستخدام.

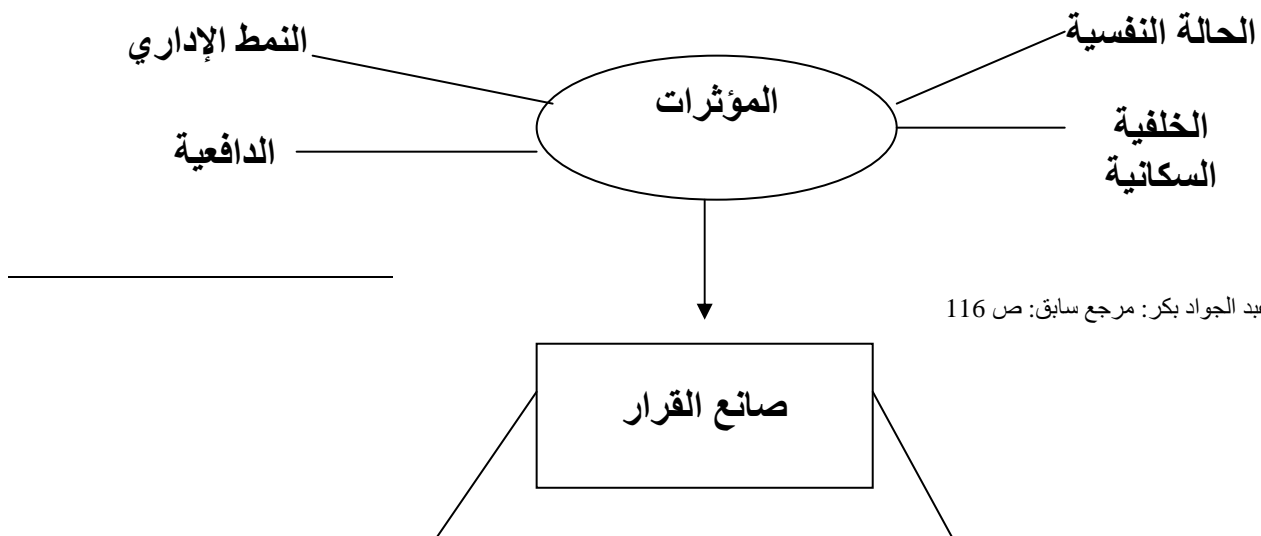
يعود أسلوب نظم دعم القرار إلى السبعينات من القرن الماضي وكان نتيجة لعدم نضج التقنيات والمنهجيات المستخدمة في ذلك الحين، ويمكن تقسيم هذا الأسلوب إلى:

- ثلاث مستويات من التقنية (معالجة البيانات، معلومات القرار، دعم القرار).
- بناء نظم دعم القرار عن طريق مجموعات حاكمة من الأفراد.
- مدخل تطويري مستنبط لبناء نظام دعم القرار ويشمل على عملية البناء التحليل، التصميم، الهيكلة وتنفيذ أو تطبيق النظام.

وفي هذا السياق فإن نموذج جنكنز "Jenkins" ينص على:

- **صانع القرار:** النمط الشخصي لصانع القرار يتأثر بالدافعية "Motivation" والنمط الإداري "style managerial" وأيضا الحالة النفسية "Etat psychique" إضافة إلى الخلفية السكانية والمهارات الحركية.
- **نظام المعلومات:** يوظف فيه نظم فرعية هي معالجة البيانات والمعلومات الإدارية ودعم القرار.
- **بيئة القرار:** وتتأثر بنوع مهمة القرار، والبيئة التنظيمية والثقافية.
- أداء القرار.

### شكل 7 نموذج جنكنز في صناعة القرار



<sup>1</sup> عبد الجواد بكر: مرجع سابق: ص 116

المصدر: عبد الجواد بكر: مرجع سابق: ص 118.

### خامسا : العوامل المؤثرة في صناعة القرار:

تختلف العوامل التي تؤثر في صناعة القرار واتخاذها باختلاف طبيعة التنظيم، فكما هو معروف يمثل النظام أو النسق المغلق، وجهة النظر الكلاسيكية، وتبعاً لها لم يعط رواد المدرسة التقليدية أهمية كبيرة للعوامل السلوكية، والبيئية والنفسية في عملية صناعة القرار بل كان تركيزهم منصبا على الجوانب المادية والفيزيقية.

وكما رأينا سابقاً، افترض أصحاب هذا التصور أن المدير أو المسؤول هو شخص رشيد عقلائي لدرجة تخوله لاتخاذ أي قرار مهما كان نوعه وكيفما كانت الظروف المحيطة به، وبالتالي من يصنع القرار هو من يتخذه وهو المدير أو المسؤول.

أما النظام المفتوح فهو الذي يعترف بالتأثيرات المتبادلة للبيئة الداخلية وكذلك الخارجية، ويتسم هذا التصور بالواقعية حيث " يضع في اعتباره أن متخذ القرار شخص معقد، يتكون من شخصية وثقافة وطموح يؤثر على عملية الاختيار".<sup>1</sup>

وفي هذه الحالة أيضا (نسق مفتوح) غالبا ما نجد الاهتمام بالفرد كمورد بشري وبالتالي إمكانية مساهمته في صنع القرار.

<sup>1</sup> عبد الجواد بكر: مرجع سابق: ص 76.



إن العوامل المؤثرة في القرار تقسم حسب اعتبارات مختلفة لعل أهمها التصنيف بحسب البيئة أو المحيط بمعنى أن هناك:

I. **عوامل خارجية** : وتعتبر عن الظروف، العوامل الخارجية أو الوسط الذي يعمل

ضمنه التنظيم مثل: المجتمع بما يتضمنه من اتجاهات، قيم، ثقافة، دين،..... والنظام السياسي الذي يخضع له، وأيضا الاتجاه الاقتصادي السائد.

II. **عوامل داخلية**: وهي تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية للتنظيم أو الوسط التنظيمي مثل:

نمط القيادة، الهيكل التنظيمي....

وفي هذه الدراسة سوف أركز على العوامل التنظيمية أي عوامل البيئة الداخلية وتأثيرها على عملية صنع القرار وذلك لصعوبة الإلمام بجميع العوامل.

## 1. العوامل التنظيمية :

1.1. **القيادة**: تعرف على أنها " عملية التأثير الذي تقوم بها المدير في مروسيته

لاقتناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>1</sup>

فمن خلال هذا التعريف نجد أن القيادة تتضمن التأثير، لأداء نشاط تعاوني أو هو النشاط الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم، كما يشير إلى أن المساهمة في هذا النشاط يتم عن طريق الإقناع. وهذا ما لا يشير إليه " ألن " " Allen " عندما يعرف القيادة على أنها " النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مروسيه يقومون بعمل فعال"<sup>2</sup> حيث لا يرى أن هناك ضرورة لإقناع المرووسين بتنفيذ العمل المطلوب، وغالبا ما يرى الأفراد القيادة على أنها صورة من صور السيطرة حيث يتعرض فيها أعضاء التنظيم إلى رقابة وتوجيه شخص آخر بغض النظر عن رضاهم أولا.

ويؤكد علماء الإدارة على أن جوهر القيادة، إنما يتمثل في خلق استجابة العاملين للقرارات والأوامر وذلك عن طريق التأثير عليهم لاستخلاص أفضل مردود.

وتحدد عناصر القيادة في ثلاث نقاط:<sup>3</sup>

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفين ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرووسين و توحيد جهودهم وتنظيمهم
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.
- ويقسم العلماء أنواع القيادة إلى ثلاثة وذلك بحسب طبيعتها وتحديد أسلوبها، وهي

الأنواع:<sup>4</sup>

أ. **القيادة الأتوقراطية**:

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق: ص 195.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: نفس المرجع: نفس الصفحة

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: نفس المرجع: ص 196.

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم: مؤسسة شباب الجامعة: ط1: الإسكندرية: مصر: 2004: ص 131.

أو القيادة الدكتاتورية كما تسميها بعض المراجع، وتتمثل في تركز السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مطلقة فهو من يقوم بكل مراحل صنع القرار واتخاذها دون إشراك شخص واحد، ويتصنف القائد، الاتوقراطي بعدم التسامح مع أي انحراف عن الأوامر، كما يقوم بنفسه بتوزيع المهام، إضافة إلى ذلك فهو لا يسمح بتفويض أي من سلطاته إلى المستوى الأدنى.

ويتخذ هذا النوع من القادة من سلطتهم أداة تحكم وضغط لإجبار المرؤوسين على إنجاز الأعمال مستخدمين في ذلك كل ما يتمنى لهم من تهديد، وتوقيع أقصى العقوبات إذ الزم الأمر، ويخضع المرؤوسين لذلك خوفا من العقاب وليس رضاء عن القيادة.

### ب. القيادة الديموقراطية :

وتعتمد أساسا على اللامركزية في اتخاذ القرار والتشاور بين القائد والمرؤوسين، كما تتميز بتفويض السلطة إلى بعض الصلاحيات إلى المستويات الأدنى، وعلى هذا فإن القرار النهائي يكون محصلة تفكير ومبادرة الجماعة مما ينمي من مشاعر الانتماء، وفي هذه الحالة يكون القائد طرفا من أطراف عديدة مشاركة في عملية القرار.

### ج. القيادة الاستشارية:

يمثل هذا النوع حالة وسط بين القيادتين السابقتين الاتوقراطية والديمقراطية، حيث يحتفظ القائد بعملية صنع القرار واتخاذها لنفسه، ويترك للمرؤوسين فقط حرية التعبير والمناقشة كمشاركين في تقديم الآراء والأفكار، وبالتالي " يكون القائد كمتخذ القرار في وضع أفضل، حيث يطمئن إلى مدى صحة القرار، كما يضمن له تأييد المرؤوسين التابعين وإقناعهم بالقرار ومن ثم يدفعهم ذلك إلى زيادة التزامهم به عند التنفيذ".<sup>1</sup>

### د. القيادة غير الموجهة أو الفوضوية:

في هذا النمط يقوم القائد بتفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق وذلك من خلال منح أكبر قدر من الحرية في التصرف وينتج عن ذلك أن عملية الاتصالات تنحصر وتصبح في أضيق الحدود.

- يفسر بعض الباحثين القيادة في ضوء بعض الصفات والسمات الشخصية التي ينبغي توفرها في القائد الناجح والتي تتلخص في: الذكاء، الثقة بالنفس، القدرة على تكوين علاقات مع الناس، حسن المبادرة، الطموح، السيطرة، القدرة على التعبير، الرؤيا العميقة، الوعي التام، القدرة على التحليل...

وأخيرا يتم الحكم على القيادة من حيث نجاحها أو فشلها من خلال ثلاث جوانب:

-إنجاز الأهداف وتتوافق مع الفعالية.

-الحفاظ على الموارد وتتوافق مع الكفاءة.

-إيجاد روح معنوية مرتفعة بمعنى الرضا.

وغالبا ما تعتبر الفعالية أو تحقيق الأهداف هي المعيار الغالب للقائد الناجح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق: ص 133.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: نفس المرجع : ص 135

## 2.1. القوة :

تعرف القوة في علم الإدارة بأنها " القدرة أي فرد أو أية جماعة من داخل التنظيم، على طرح بدائل محددة يلتزم بها بقية الأفراد بإتباع أي منها دون أن يكون لهم الحق في اختيار غيرها.<sup>1</sup>

ويصور ماكس فيبر طبيعة القوة على أنها " قدرة شخص معين وإمكانياته على فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين."<sup>2</sup>

فمن خلال هذين التعريفين نجد أن هناك جماعات وأفراد يمتلكون القوة في التنظيم ولو بطريقة غير رسمية، بمعنى أن توزيع القوة لا يكون دائما في مصلحة القائد الرسمي، وهذا ما نلاحظه في المؤسسات البيروقراطية، حيث تكون فيها القوة الحقيقية في يد البيروقراطي الذي لا يكون دائما هو المدير. كما نلاحظ أيضا أن جماعات العمل غير الرسمية والتي تظهر بطريقة عفوية اختار لها قائدا كارزمية في أغلب الأحيان ويكون لها أحيانا من القوة ما يمكنها من ممارسة ضغوطات، تؤثر من خلالها على عملية صنع القرار، تغيير مساره، أو حتى توقيف تنفيذه.

## 3.1. السلطة:

تتميز السلطة عن كل من القيادة والقوة بأنها " القوة الشرعية النظامية في مجتمع معين أو أي نسق اجتماعي آخر " وتعتبر السلطة نموذجا للقوة وهي احتمال أن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأفراد، وهي تعتمد على مجموعة من القواعد والمعتقدات التي تجعل القوة شرعية في نظر كل من الرئيس والمرؤوسين.<sup>3</sup>

من هذا نجد أن السمة المميزة للسلطة هي الشرعية ولذلك فإن الأفراد الخاضعون لها يطيعونها لأنهم يؤمنون أنها عبارة عن مصدر ضبط شرعي، و مصدر السلطة لا تكون دائما ممثلة في شخص أو أشخاص بل قد تكون لا شخصية كالخضوع لنظام قانوني معين ففي هذه الحالة يمثل هذا الأخير مصدر السلطة.

وتختلف السلطة عن القوة من حيث أن القوة لا تستلزم الموافقة أو الطاعة الاختيارية للأوامر بينما تقوم السلطة أساسا على ذلك أي على الموافقة والطاعة الاختيارية من قبل أفراد الجماعة

ولقد تناول " ماكس فيبر " السلطة كأحد عناصر البناء التنظيمي وقسم أنماط السلطة الشرعية إلى ثلاثة أقسام: السلطة الكارزمية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية أو العقلانية.\*  
وخلاصة القول هي أن السلطة هي عبارة عن قوة شرعية تمكن من اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين، وهي الحق الذي يمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات وتنطوي السلطة على جانبين:

- جانب ذاتي أو شخصي، يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذو سلطة.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: نفس المرجع : ص139

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق: ص140

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: نفس المرجع: ص139 - 140

\* تم التطرق بشيء من التفصيل إلى هذه الأنماط في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

- جانب موضوعي، يشير إلى طابع الاتصال الذي بفضلها تكون السلطة مقبولة.  
وهنا يجب الإشارة إلى أن الأفراد لا يمكنهم تقبل الاتصال ذا سلطة إلا إذا تحققت أربعة شروط في نفس الوقت:

- الاعتقاد بأن القرار لا يختلف مع هدف التنظيم وقت إصداره.
- إمكانية التوفيق بين هدف التنظيم والمصلحة الشخصية.
- القدرة على الاستجابة والادعان لهذا الهدف عقليا وفيزيقيا<sup>1</sup>.

#### 4.1.الاتصال:

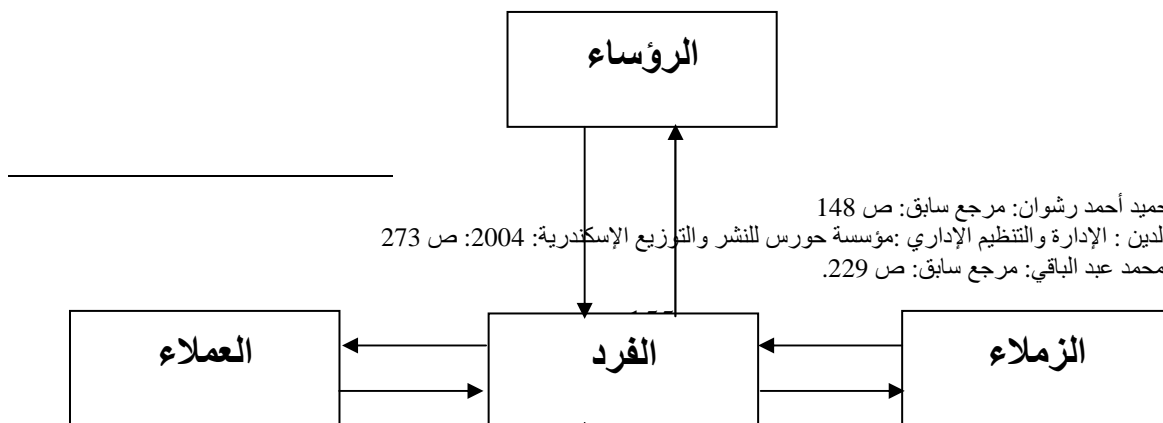
يشير الاتصال في مفهوم العام إلى عملية تبادل الأفكار، الآراء، المشاعر بين شخصين أو أكثر، ولا يخفى على أحد أهميته في عملية التفاعل الاجتماعي، والواقع أن الاتصال هو العصب في كل نشاط إنساني ولا أظن أن هناك مبالغة حين أقول أنه القلب النابض للمجتمع. ويؤكد فقه الإدارة أن الاتصال هو عصب الحياة في نشاط المنظمات الإدارية وأداء العمل الإداري، وهو يعني " عملية نقل أو تبادل للأفكار والمعلومات والبيانات والتعليمات داخل المنظمة الإدارية وخارجها، وتوفير المشاركة والتجاوب بين المرسل والمستلم فيها بقصد تحقيق الأهداف المشتركة بينهما من خلال الوحدة في الفهم والفكر بين طرفي الاتصال."<sup>2</sup>

إن الاتصال إذن هو ضرورة اجتماعية وإنسانية، قبل أن يكون ضرورة تنظيمية وقد اجمع العلماء أنه لا معنى لقرارات الإدارة وتوجيهاتها ما لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لها، ومبررات اتخاذها مما يقطع الطريق أمام مروجي الشائعات.<sup>3</sup>

والجدير بالذكر أن مفهوم الاتصال تطور بتطور الاتجاهات النظرية لدراسة التنظيمات والاتجاهات الكلاسيكية مثلا تنظر إليه بالمفهوم الرسمي، النازل بمعنى أن الاتصال في هذه الحالة هو ذلك الذي ينتقل عبر القنوات الرسمية للتنظيم وفي اتجاه واحد أي من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا ويتمثل ذلك في إصدار الأوامر والقرارات.

أما الاتجاهات الحديثة فقد أولت اهتماما كبيرا للعنصر البشري وبالتالي اعترفت بوجود نمط آخر من الاتصال وهو الاتصال غير الرسمي والذي يتوافق إلى حد كبير مع التنظيم غير الرسمي من حيث ظهوره بطريقة عفوية، خاصة في جماعات العمل غير الرسمية.

#### شكل 8: الاتصالات في المنظمة



<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق: ص 148

<sup>2</sup> سامي جمال الدين : الإدارة والتنظيم الإداري :مؤسسة حورس للنشر والتوزيع الإسكندرية: 2004: ص 273

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق: ص 229.

#### أ. عناصر الاتصال:

- من خلال تعريف عملية الاتصال، نستطيع استخراج العناصر المكونة لها وتشير أغلب المراجع إلى أن الاتصال الإداري، يتكون من:
- المرسل: وهو الشخص أو مجموع الأشخاص الذين يريدون نقل مجموعة من المعلومات أو الأفكار (الرسالة)، وتتم معالجة هذه الرسالة من خلال طريقة فهم المرسل، خبرته، خلفيته وتتاثر أيضا بتوقعاته، طموحاته وأهدافه.
  - الرسالة: وهي عبارة عن الرموز والمعاني التي تحملها الأفكار والمعلومات وآراء المرسل وتكون في شكل كلمات، حركات، أصوات، صور، حروف، تعبيرات الوجه... ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة حسن صياغة الرسالة فهذه الصياغة قد تكون لها معاني مختلفة حسب الأفراد، كما قد تتضمن معاني خفية وغامضة وهذا ما يجعل الرسالة تتحرف عن معناها الحقيقي.
  - الوسيلة : و تلعب دور الوسيط بين المرسل والمستقبل، ولها أهمية كبرى في فهم الرسالة، ومن هنا تظهر ضرورة الاختيار الجيد للوسيلة.

- المرسل إليه (المستقبل): وقد يكون شخص أو مجموعة الأشخاص المتلقين للرسالة من خلال حواسهم، وعلى ضوء ذلك تعطى لهذه الرسالة دلالات وتفسيرات معينة ولاشك أن عملية الفهم من قبل المستقبل أيضا تتأثر بشخصية وأسلوب إدراكه.<sup>1</sup>

وبما أن الاتصال هو عملية تفاعل وليس مجرد عملية إيصال أو نقل، وبما أنه يسير في الاتجاهين، ويرتبط ارتباطا وثيقا بالفهم وطريقة التفسير، فإن بعض الباحثين أضافوا " التغذية العكسية Feed back" كعنصر لا غنى عنه للاتصال وتسمى أيضا " رجع الصدى"، وتمثل التعبير على التأثير الذي تتركه الرسالة، قد يكون ذلك في شكل كلمات، إيماءات.

**ب. احتكار المعلومة والإشاعة:**

المعلومة ولاشك هي الجزء الأهم في عملية صنع القرار في أي تنظيم بغض النظر عن محيطه أو نشاطه ويعتبر احتكار المعلومة\* وبالتالي التلاعب بمصادقيتها، من أخطر التحديات التي تواجه أي بناء تنظيمي، والواقع يبين لنا أن هنالك علاقة طردية واضحة بينها وبين ظهور الإشاعة وانتشارها، وإذا كان بعض الباحثين يعرف هذه الأخيرة أنها المعلومة الزائفة، فإن البعض الآخر يعتقد أنها المعلومة قبل التأكد من صحتها أو خطئها.

إن الإشاعة هي الوجه السيئ للاتصال غير الرسمي في المنظمة ويتم اللجوء إليها من قبل الموظفين كرد فعل على عدم وصولهم على المعلومة الصحيحة، أو من قبل المسؤولين، لعدم إطلاع مرؤوسيه على قرارات معينة، وبالتالي نفاذي ردود احتجاجية.

ويشير الباحث صالح بن نوار إلى أن الإشاعة تنجح بفضل سرعة انتشارها في إيصال المعلومات إلى العمال أكثر من أي قناة اتصالية أخرى.<sup>2</sup>

وللخروج من هذا المأزق يجب من المنظمة أن تقدم للعمال إجابات صحيحة " عن كل الأسئلة التي يطرحونها والمشكلات الغامضة التي يريدون معرفة صحتها بطرق سليمة، لذلك فإنه لكي تتجنب المؤسسات الصناعية الوقوع في مطبات الإشاعة فإن عليها أن تستفيد من التنظيمات غير الرسمية، واستغلالها لكي تصبح إحدى قنوات الاتصال بين العاملين."<sup>3</sup>

وعلى العموم فإن الاتصال في التنظيم يسعى إلى تحقيق أهداف تنظيمية رسمية مثل:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات

- المشاركة في المعلومات وتبادلها.

- اتخاذ القرار: كل المراحل السابقة ذكرها ( صناعة القرار، لا يمكن القيام بها لولا

الاتصال.

وأهداف غير رسمية مثل:

- التعبير عن المشاعر، المخاوف، الثقة بالآخرين، إبداء الرأي والمشاركة...

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق: ص ص ( 231 ... 233).

\* احتكار المعلومة هو إخفاءها والاستئثار بها من قبل شخص أو مجموعة أشخاص من أجل استعمالها كمصدر قوة بما يتوافق ومصالحهم الشخصية

<sup>2</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 66

<sup>3</sup> صالح بن نوار: نفس المرجع: ص 67.

- الحد من التأثير السلبي للإشاعة<sup>1</sup>.

وأخيراً، ففي مراحل دراستي السابقة، كان اعتقادي سائداً، أن الخلل الموجود في نظام الاتصالات في مؤسساتنا، مرده إلى الطابع البيروقراطي لهذه الأخيرة، وأن التلاعب بالمعلومة، مصدره هو العلاقة المعروفة بين السياسي والبيروقراطي، وهذا جانب من الحقيقة ولكن الجانب الآخر في نظري أعمق من ذلك بكثير فهو يتمثل في حالة اللامعيارية\* التي تسود منظماتنا. فإذا تمعنا في المشكلة نجد أن هذه الأخيرة لا هي بالبيروقراطية بالمعنى العام، ولا هي بالإنسانية ولا هي مزيج من هذا وذاك، إنها دائماً تدور في حلقة مفرغة. فالعلاقة الوطيدة بين المعلومة وكل من القوة والسلطة، تملك الجانب الايجابي والجانب

السلبي:

يتمثل الجانب الايجابي في القدرة على ضبط التنظيم وإخضاعه لقوة النظام على أن يتم ذلك على يد أشخاص أكفاء، وإلا فسيدخل في حالة من الفوضى. إن الهوة الكبيرة الموجودة بين العالم المتخلف والمتقدم هي: المعلومة: هم يدركون قوتها، يوجهونها لخدمة المجتمع، يخترعون لها الوسائل والقنوات، ونحن لا نملك لا القدرة ولا الخبرة للتحكم بها وتوجيهها، وخلاصة القول هي أن للمعلومة قوة وتأثير كبيرين في التنظيم، فلما أن توجه للبناء وإما ستكون مدمرة.

### ج. معوقات الاتصال:

يشير " سامي جمال الدين " إلى أن معظم المعوقات المادية في عملية الاتصال قد زالت، إذن فالعقبات التي تواجه هذه العملية هي عقبات متعلقة بالإنسان، فقد أصبحت المشكلة مشكلة أفراد وليست مشكلة وسائل، وأصنف هذه المعوقات في مجملها إلى:<sup>2</sup>

- معوقات فنية: و تتعلق بالمعرفة والخبرة والتحكم في وسائل الاتصال ولغة الاتصال.
- معوقات تنظيمية: ويقصد بها النمط الهيكلي التنظيمي، ومدى تعقده، وسماحه بحرية انسياب المعلومة.

- معوقات النفسية والاجتماعية: و تتعلق بالخلفية النفسية والاجتماعية للأفراد ( المرسل والمستقبل)، بمعنى مدى فهمهم وإدراكهم للأمور، كيفية تفسير الرسالة، إضافة إلى المحيط الاجتماعي وماله من تأثير.

### د الاتصال الفعال:

إننا اليوم نعيش عصر الاتصال وتدفق المعلومة، وتلعب التكنولوجيا دوراً خطيراً في هذا، فبفضل التطور المذهل لوسائل الاتصال، تضاعفت الرسائل الموجهة إلينا كما ونوعاً، ولعبت دوراً مثيراً في حياتنا الاجتماعية، غيرت نظرتنا لأمر معين، طورت معارفنا، ساهمت في بناء

<sup>1</sup> صالح بن نوار : نفس المرجع : نفس الصفحة.

\* عدم تبنى نظام معين، عدم القدرة على التحكم في عناصر التنظيم، عدم وجود أهداف محددة بدقة... عدم القدرة على إيجاد نظام خاص بها باختصار هي حالة الفوضى.

<sup>2</sup> سامي جمال الدين: مرجع سابق : ص 279 .

علاقات اجتماعية معينة ولكن أيضا في قطع وتدمير بعضها\* وبعبارة أخرى لا شيء يؤثر في مسار حياتنا بقدر ما يؤثر فيها الاتصال.

وكذلك التنظيمات باعتبارها ففي سعيها المتواصل لتحقيق أهدافها، فإن الاهتمام بشكلية الاتصال وتفعيله هو من أولى أولوياتها.

ويشير " عبد الغفور يونس" إلى " أن هناك على الأقل، جزئين لهما صفة العمومية لتقييم فعالية نظام الاتصال، ويتناول الإجراء الأول مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم، ويشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية..."<sup>1</sup>

يشير هذا المقتطف إلى أن هناك محددتين يقاس بهما فعالية الاتصال داخل المنظمة يتمثل الأولى في مدى تحقيقه لأهداف التنظيمية الرسمية، إما الثاني فهو إلى أي حد يمكن لهذا الاتصال أن يؤثر في الروح المعنوية لأعضاء التنظيم ويحفزهم معنويا.

ويمكن تلخيص العناصر المحفزة لعملية الاتصال في الإدارة فيما يلي:<sup>2</sup>

- **اللغة:** من حيث بساطتها ودقتها، وعدم تحملها لمعاني مختلفة، ومن حيث مراعاتها لقدرات الأشخاص، وخبراتهم ومهاراتهم.

- **الجانب الثقافي الاجتماعي:** ويتضمن وجوب مراعاة عملية الاتصال والقائمين عليها للأعراف والعادات الاجتماعية، ومرونة التعامل مع المتغيرات التي قد تطرأ في البنية الاجتماعية.

- **الجانب الإنساني:** بمعنى مراعاة الأمانة عند نقل المعلومات، تفهم ضرورة حق ابداء الرأي، عدالة توزيع المعلومة...

- **الجانب التنظيمي:** بمعنى أن تفعيل الاتصال يتطلب من الإدارة أخذ هذه النقاط بعين الاعتبار:

- الاهتمام بالاتصال غير الرسمي، والاستفادة منه.

- تجنب المركزية المفرطة، ومشاركة فريق العمل في معالجة المشكلات، والاستفادة من تعدد الآراء.

- المعالجة الفورية لأي تشويه أو تحريف في المعلومة، وذلك لعدم السماح بظهور وانتشار الإشاعة

- **الجانب التكنولوجي:** في العصر الحالي، تعتبر وسيلة الاتصال هي أهم عنصر في العملية، لما تلعبه من دور في تأثير المعلومة على حياتنا، وفي فعالية الاتصال ولطالك يجب أن تواكب الإدارة التطورات التكنولوجية من خلال اقتناء وسائل اتصال حديثة، تدريب العاملين للعمل عليها وتهيئتهم نفسيا لذلك.

\* وسائل الاتصال غالبا ما تكون سلاح ذو حدين فلا أحد ينكر الفائدة التي تعود بها علينا شبكة الانترنت ولكنها قد تؤدي أيضا إلى الإدمان عليها خاصة في صفوف المراهقين مما يجعلهم في عالم افتراضي وهمي، قد لا يمت إلى الواقع بصلبة.

<sup>1</sup> عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة: المكتب العربي الحديث: الإسكندرية: 1997 : ص 220.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق : ص ص ( 74 ... 76 ).



## 5.1. نمط التنظيم:

يؤثر اختيار الهيكل التنظيمي، بشكل كبير في صناعة القرار، حيث أنه يتحكم في كل من نمط القيادة، كيفية توزيع القوة السلطة والاتصال.

فالتنظيمات ذات الكلاسيكية، والبيروقراطية، تتميز بنمط أتوقراطي من القادة، سلطة مركزية، هرمية، هيرارشية معقدة، اتصال رسمي نازل في معظمه... فكلما اتجه التنظيم نحو الآلية، أدى إلى استئثار المدير لوحده بعملية صنع القرار وبالتالي اتخاذه ( مركزية اتخاذ القرارات) على افتراض أنه الشخص العقلاني الوحيد في التنظيم والذي يملك السلطة لذلك.

وعلى العكس من ذلك فإن المداخل السلوكية للتنظيمات والتي تولي أهمية للجانب الإنساني وتتجه نحو العضوية، فإنها تمنح حرية أكبر لأفرادها للمشاركة في صناعة القرار وذلك من خلال مبدأ تفويض السلطة إلى إضافة إلى أن القيادة تكون غالبا استثمارية والتدفق الجيد للمعلومات نظرا لقلّة الحواجز البيروقراطية.

وباختصار فإن الهيكل التنظيمي المتبنى هو الذي يحدد ويوجه جميع العوامل الأخرى المؤثرة في صناعة القرار.

## 2.العوامل الذاتية:

### 1.2. الخبرة:

و تعني تراكم والمعارف في اختصاص معين كما أنها " عبارة ممارسة مهنية لفترة زمنية طويلة تمكنه من اكتساب معارف خاصة لا يجدها في البرامج العلمية الأكاديمية، بل يتوصل إليها من خلال الحياة اليومية، والاحتكاك المباشر بالواقع"<sup>1</sup>

وتعتبر الخبرة ذات أهمية كبرى لعملية صناعة القرار من حيث لصاحبها حيز كبير لإبداء رأيه إضافة إلى أخذه بعين الاعتبار ومن مواصفات الخبرة أن يكون صاحبها ذو ثقافة عامة واسعة، لابتعاد عن العاطفة، الاستقلال أي أن لا يقع تحت ضغط رأي آخر، والأهم من كل ذلك هو أن يكون أسلوبه في صناعة القرار عقلاني ودقيق ومبرر،<sup>2</sup> ويمكننا التحقق من أهمية الخبرة من حيث أن الواقع يبين لنا أنه وحتى في أكثر التنظيمات بيروقراطية، حيث مركزية السلطة والقرارات نجد أن الرئيس غالبا ما يستشير أهل الخبرة ولو بطريقة غير رسمية وإن كان لا يشركهم فعليا في صناعة القرار ولا في اتخاذه.

ويجمع فقهاء علم الإدارة على أن الخبرة نوعان:<sup>3</sup>

أ.خبرة ايجابية: هي التي " يستفيد منها الموظفون والمسؤولون بدرجات متفاوتة في حياتهم الوظيفية، مما يجعلهم يتفاعلون أكثر مع العناصر المركبة للبيئة الإدارية، والبيئة الاجتماعية ككل، حيث تمكن المسؤول من الوصول إلى القرارات المناسبة للمواقف المدروسة.

<sup>1</sup> أحمد زردومي: مرجع سابق: ص 340.

<sup>2</sup> أحمد زردومي : نفس المرجع : ص 341.

<sup>3</sup> أحمد زردومي : نفس المرجع : ص 342.

**ب. خبرة سلبية:** هي التي لا تدفع المسؤول إلى العمل، وتغرقه في الأجزاء التفصيلية، وتوقفه في الجمود، حيث يتصلب أمام المواد القانونية الجامدة مثلا، واعتبارها كمرشد في اتخاذ القرارات واتخاذ بعض النظريات دون الحاجة إلى النزول للميدان.

أما عيوب الخبرة فيتمثل أهمها في نظري في نقطتين:

**الأولى:** هي المبالغة في تقدير الخبرات الشخصية، وإحاطة أصحاب الخبرة بهالة وذلك على حساب الكفاءة العلمية.

**الثانية:** في أحيان كثيرة يتعامل المسؤولون مع خبرتهم بطريقة جامدة حيث يتم تجاهل الآراء المنفتحة التي تتكيف مع التغيرات.

## 2.2. حس المخاطرة:

تكمن صعوبة المخاطرة في كون الإنسان لا يعرف نتائجها ولا يمكنه حتى توقعها وغالبا ما نطلق لفظ مخاطرة عندما يجد الفرد نفسه بصدد القيام بأمور لا يملك المعلومات الكافية عنها وبالتالي لا يمكنه توقع نتائجها أي " عدم المعرفة الكاملة لكل عناصر الموقف الذي يواجهه، وعدم معرفة ردود فعل الأطراف.<sup>1</sup>

فالبينة التنظيمية أحيانا تضع أعضائه أمام متغيرات مفاجئة أو غامضة ( حالة عدم تأكد) بحيث لا يتسنى لهم جمع المعلومات الكافية عن هذه المواقف وهنا تظهر الحاجة إلى اتخاذ قرار ما بشأنها وغالبا ما يكون تتمثل هذه المواقف في الأزمات ويكون من الضرورة عندها، المخاطرة ويجب لمن يقوم بهذه الخطوة خاصة أن يتحلى بالشجاعة الكافية لمواجهة ردود الفعل خاصة إذا كانت غير جيدة.

وأخيرا وبعد التطرق إلى أهم العوامل التنظيمية والذاتية المؤثرة في عملية صناعة القرار بقي أن أشير إلى أن الوقت أو الزمن عامل لا يقل أهمية عن العوامل السابقة فالقرار الفعال: هو القرار الجيد في الوقت المحدد.

## الفصل الرابع : الفعالية التنظيمية

### أولا: تعريف الفعالية التنظيمية:

مع التطور الحاصل في نظريات التنظيم، اختلف العلماء كثيرا في تعريفهم لمصطلح " الفعالية التنظيمية" شأنها في ذلك شأن العديد من المصطلحات الاجتماعية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى انتقلت النظرة إلى الفعالية من مجرد بقاء المنظمة واستمرارها، إلى محددات أكثر تحديد مثل النمو، نسبة الأرباح، المكانة في السوق...

وإذا كان اتزيوني يعرفها على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فإن البعض يعتبرها هي والكفاءة التنظيمية شيء واحد فحسب محمد منير حجاب، " الكفاءة أو الفعالية التي يوصف بها فعل معين، تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هذه محدد ولا تمثل خاصية فطرية في

<sup>1</sup> أحمد زردومي : مرجع سابق: ص 343

أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف، وفقا لترتيب أولويتها...<sup>1</sup>

وكما تمت الإشارة في فصل سابق\* فإنه بالمعنى العام يعتبر مفهوم الفعالية اشمل من مفهوم الكفاءة، حيث تشير هذه الأخيرة إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

لما كانت الفعالية هي أقصى ما تطمح المنظمة لتحقيقه، ولما كان الوصول إليها مرتبطا بدرجة تحقيق الأهداف، كان لابد من دراسة أهم العوامل التي تؤثر في ذلك والتي يمكن تلخيصها في<sup>2</sup>.

#### I. النظام الاقتصادي:

يقصد به كل الوظائف والأنشطة التي تخص عملية الإنتاج وحسب هذا المحدد فإن معايير الفعالية تتمثل فيما يلي:

- كلما كان تقسيم عال للعمل وكلما زاد عدد المختصين كلما زادت الفعالية.
- إن المنظمة التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية.

#### II. النظام السياسي:

وهو عبارة عن وحدات اتخاذ القرارات، وتحويلها إلى أفعال، وتستمد المنظمة الفعالية في ظل هذا النظام من خلال:

- ربط قراراتها بحاجيات العاملين، بمعنى أن قرارات المنظمة تكون مستمدة من رغبات العمال.
- ضرورة اتخاذ قرارات منطقية تقوم على أساليب علمية محددة والابتعاد عن القرارات الانفعالية، مع ضرورة التمتع بالمرونة.
- تبني إيديولوجية واضحة، محددة نابعة من طبيعة التنظيم
- توفرها على موارد بشرية مؤثرة، ومؤهلة لجعل المنظمة أكثر فعالية.

#### III. النظام الرقابي:

أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة، ويمكن من خلالها تحديد سمات فعالية المنظمة كما يلي:

- إن المنظمات التي تتبنى أنظمة جزاء معتدلة تكون أكثر قابلية لتحقيق الفعالية، من تلك التي تتبنى أنظمة صارمة جدا (ردعية) أو متساهلة جدا.
- العلاقات الموضوعية بين الرئيس والمرؤوسين تقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها، عكس العلاقات المزاجية.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: مرجع سابق: ص 196  
\* الفصل الأول (تحديد المصطلحات).

<sup>2</sup> صالح بن نوار: نفس المرجع: ص ص 200 – 202.

- كلما كان تدفق المعلومة كبيرا، وكلما كانت الاتصالات في جميع الاتجاهات: ( رأسية، أفقية، دائرية) كلما اقتربت المنظمة من الفعالية.

#### IV. النظام البيئي:

إذا كانت كل من الأنظمة السابقة الذكر متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة فإن النظام البيئي يمثل محددات المحيط الخارجي للمنظمة ومنه فإن محددات الفعالية حسب هذا النظام هي:

- كلما كان حجم المنظمة كبيرا، كلما كانت أكثر فعالية.

- يجب أن يكون للمنظمة امتداد طبيعي واجتماعي للمحيط الذي تعمل ضمنه، بمعنى ضرورة أن تكون مؤثرة ومناثرة بمحيطها فهي عبارة عن نسق مفتوح يعمل ضمن إطار اجتماعي له خصوصية، وتنتج لها المجتمع ما يتوافق مع هذه الخصوصية.

و حسب رأيي الشخصي فإن المنظمة تكون أكثر فعالية كلما اتجه هيكلها التنظيمي نحو العضوية لأنه وبهذا يضمن التنسيق والترابط بين مختلف الوظائف وشاغلها، مهما كان مركزهم في الهرم.

وكما تمت الإشارة في السابق، فإن النظرة إلى الفعالية اختلفت باختلاف المداخل النظرية لدراسة التنظيم ويمكن تقسيم هذه المداخل إلى محورين أساسيين<sup>1</sup>:

#### ثالثا: أهم المداخل النظرية في دراسة الفعالية التنظيمية

##### I. المداخل التقليدية:

تستمد هذه المداخل نظرتها إلى الفعالية بصفة عامة من خلال (مدى تحقيقها لعمليات ثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها ومن أهم المداخل التقليدية نجد:

##### 1. مدخل النظم:

وفقا لهذا المدخل فإن المنظمة تكون فعالة، إذا استطاعت الحصول على الموارد اللازمة، فالفعالية إذن هي قدرة المنظمة على استغلال البيئة المحيطة بها للحصول على الموارد، ولتحقيق هذا الهدف فإنه لا بد من مجموعة مؤشرات لعل أهمها هو القدرة التفاوضية.

" القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة<sup>2</sup>.

إن ضرورة أن تكون المنظمة مفتوحة ومرنة وقابلة للتجاوب مع بيئتها هو شيء لا غنى عنه حسب هذا المنظور.

ويمكن ترجمة محددات الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المنظور حسب محمد قاسم القريوني إلى:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المنظمة الاقتصادية:

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات: الدار الجامعية: الإسكندرية: 2001: ص 171.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم: دار وائل للنشر والتوزيع: عمان: 2000: ص 91.

- القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- وضوح خطوط الاتصالات.
- درجة مقبولة من الصراعات يمكن السيطرة عليها.
- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

## 2.مدخل تحقيق الأهداف:

ينظر هذا المدخل للفعالية من خلال مدى التحقيق الفعلي أجمله من الأهداف المسطرة، وبالتالي تقييم محصلة المنظمة إذن:

" فالفعالية هنا، تعني، تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تتم تحديدها مسبقا وبالتالي، يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة، وليس ما الذي تفعله الإدارة، لأن ما تفعله لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق بها الهدف المسطر..."<sup>1</sup>، ويقصد بالأهداف تلك الاستراتيجية أو طويلة المدى وتلك الفرعي قصيرة المدى والمتعلقة بالتشغيل الروتيني للعمل.

بمعنى أن العامل الفعال هو الذي ينتج ما يطلب منه، والمنظمة الفعالة هي التي تحقق معدل الأرباح الذي تسمو إليه إذن كلما تم تحقيق الأهداف، كلما اقتربت المنظمة أكثر من الفعالية. و من خلال ما سبق نجد أن هذا المدخل يركز على المخرجات باعتبارها المعيار الأساسي في تحقيق الأهداف، وبالرغم من كون هذه النظرة إلى الفعالية تعتبر منطقية وموضوعية إلا أنها لا تخلو من مشاكل في قياسها لعل أهمها:

- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي، خاصة بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق أهداف مادية محددة، الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات إلى استخدام مؤشرات غير موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها (الأهداف)...<sup>2</sup>
- تعدد الأهداف التنظيمية أو تعارضها كالتوفيق بين جودة السلعة أو الخدمة والتكلفة وبالرغم من أهمية كل من الجودة والتكلفة إلا أنهما قد تتعارضان، ولا يمكن في هذه الحالة قياس فعالية المنظمة من خلال مؤشر واحد بل يتطلب ذلك الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأهداف في نفس الوقت: النوعية، التكلفة، الوقت...
- اختلاف الآراء حول مدى الوصول إلى الأهداف المنشودة فكما هو معروف من يقوم بالتقييم هم الأفراد، وقد تكون هناك صعوبة في توحيد الآراء حول ما تم تحقيقه من أهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 205.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم: مرجع سابق: ص 173.

<sup>3</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 206.

## II. المداخل المعاصرة:

إن ما يميز هذه المداخل عن تلك التقليدية، هو تعاملها مع المنظمة على أساس أنها، متعددة الأهداف ومتعددة الأطراف ومن أهمها:

### 1. مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم:

" إن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها..."<sup>1</sup> والملاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم رغم أن هذا الأخير يركز على الموارد البيئية المؤثرة على عمل واستمرار المنظمة في حين أن مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم يركز، على إرضاء جميع الأطراف السياسية المختلفة من حيث المصالح والأهداف وبالتالي التأثير.

" وفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها، ونجاحها في المستقبل، والمشكلة الرئيسية هنا، هي أن الجهات المؤثرة، ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان، مما يجعل إمكانية تلبيةها دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمرا في غاية الأهمية."<sup>2</sup>

وحسب نفس المرجع فإن أهم الجهات المؤثرة في المنظمة هي حسب (S.Robbins) (س. روبنس): المالكون للمنظمة، العاملون أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون، اتحادات العمال، والجهات الحكومية.<sup>3</sup>

وبالتالي فإنه قبل تحديد أهداف المنظمة وتقييمها، يجب الأخذ بعين الاعتبار أهداف كل من الجهات السابقة الذكر ثم تحديد أهمية كل هدف بالنسبة للمنظمة، وبالنسبة لهذه الجهات فكل واحد منها لديه أهدافه الخاصة، بحيث يكون مستعدا لاستعمال وسائل ضغط على المنظمة لتحقيقها، ومن هنا على المنظمة أن تختار أحد هذه النماذج في التعامل مع أطرافها المؤثرة ووسائل ضغطها:<sup>4</sup>

### 2. النموذج النسبي :

يرى أصحاب هذا النموذج أنه يجب إعطاء أوزان متقاربة نسبيا للأطراف المتعاملة مع المنظمة، وبالتالي كل الجهات المؤثرة لها نفس الأهمية.

### 3. نموذج القوة:

يرى هذا النموذج أنه هناك أولوية في التعامل مع أقوى الأطراف بمعنى أنه يجب إشباع أهداف واحتياجات الأقوى، ويقصد بالأقوى من له التأثير المباشر والفوري على استمرار المنظمة، وهذه الأولوية في التعامل تكون ولو على حساب الأطراف الأخرى.

### 4. نموذج العدالة الاجتماعية:

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق: ص 45

<sup>2</sup> صالح بن نوار : مرجع سابق: ص 207.

<sup>3</sup> صالح بن نوار: نفس المرجع: نفس الصفحة.

<sup>4</sup> صالح بن نوار: نفس المرجع: ص 208.

و على عكس نموذج القوة، ينظر نموذج العدالة الاجتماعية إلى ضرورة إشباع احتياجات أقل الأطراف تأثيراً أولاً (الموظفون) وذلك للتقليل من عدم رضا الأطراف، فإذا وردت شكوى من أحد الأطراف يجب معالجتها أولاً حتى تضمن المنظمة رضا جميع الأطراف.

### 5. النموذج التطوري:

من هذا المنظور يتم الافتراض، أن أهمية المتعاملين مع المنظمة تختلف باختلاف المراحل التي تمر بها، ففي البداية، قد تكون للمستهلكين أهمية كبيرة ولكن وفي مرحلة لاحقة، فيتم التركيز على أصحاب الأسهم مثلاً، وهكذا فكلما تطورت المنظمة، تطورت النظرة إلى الأطراف المتعاملة. و وفقاً لهذا فإن المنظمة الفعالة هي المنظمة الذكية في كيفية تحديد الطرف الأكثر أهمية لها وبالتالي اختيار النموذج المناسب لتحقيق أهدافه.

### 6. مدخل القيم المتنافسة:

يفترض هذا المدخل أن معيار الوصول إلى فعالية المنظمة هو معيار شخصي، يرجع إلى القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم، إذن لا يوجد محدد مثالي يتفق عليه الجميع، إذ لا يوجد إجماع على الأهداف المراد تحقيقها ولا على أولوية بعضها على بعض. فالحل إذن يكمن في تحديد الأولويات و ترتيبها في قائمة واحدة، حيث تتشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وفق طبيعة عملها.<sup>1</sup>

فكل فرد يحدد المعيار الخاص بالمنظمة التي يعمل بها من خلال شخصيته، رغباته، قيمه... وقد قام كل من Robert Quine و "Jen Rohrabangh" بدراسة تميز نوعين من الهياكل التنظيمية، التي تعكس أنماط مختلفة من الإدارة وهي :

- **الهيكل الجامد:** وركز على الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام الدقيق بنظام العمل ويعكس إلى حد ما رأيناه في فصل سابق والذي يعرف بالهيكل الآلي، ونجده مسيطراً في التنظيمات البيروقراطية.

- **الهيكل المرن:** وهو الذي يميل إلى العضوية إضافة إلى اهتمام الإدارة بالتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وأحداث التغيرات المواقبة للعصر.

بناءً على كل ما سبق فإن مدخل القيم المتنافسة يقدم أربعة نماذج يعكس كل منها اتجاه معين لإدارة:<sup>2</sup>

### 7. نموذج العلاقات الإنسانية:

و يمثل اتجاه الإدارة نحو المرونة (هيكل مرن) ويتم التركيز من خلاله على تنمية وتطوير العاملين، والاهتمام برفع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

### 8. نموذج النظم المفتوحة:

<sup>1</sup>صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 209.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم: مرجع سابق: ص 178 - 179.

و يعبر أيضا عن استخدام الهيكل المرن ولكن مع توجه خارجي للإدارة، فهدف المنظمة هو النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية والاهتمام بعلاقات جيدة مع الأطراف الخارجية للتعامل.

#### 9. نموذج الهدف الرشيد:

هدف المنظمة وفق هذا النموذج هو زيادة الإنتاجية والربحية ويمثل التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، مع وضع خطط استراتيجية لتعظيم الأهداف.

#### 10. نموذج العلاقات الداخلية:

وهو عبارة عن وضع الإدارة لنظام جيد للاتصال والقرارات و تدفق المعلومات هدفها في ذلك هو الوصول إلى الاستقرار الداخلي.

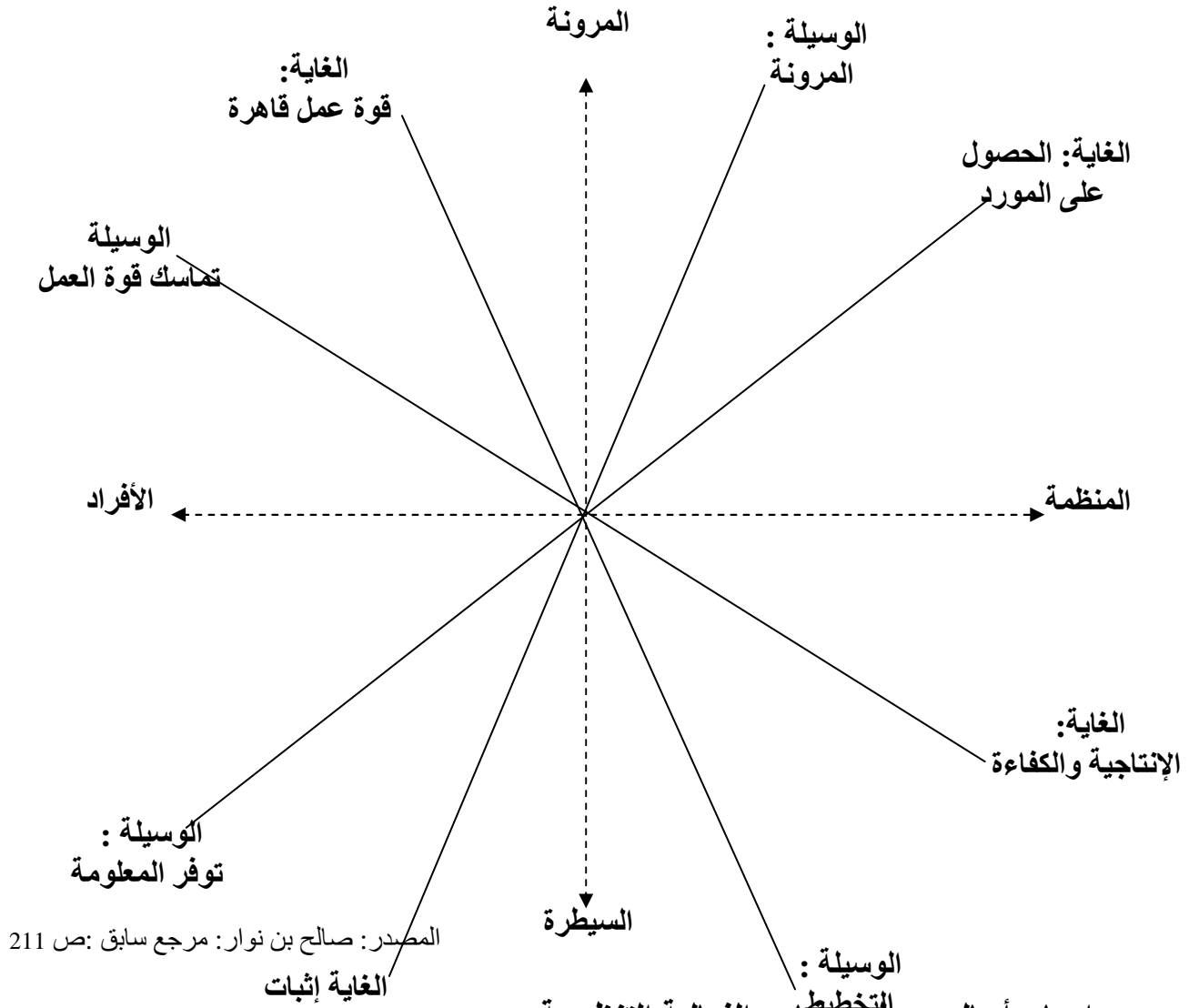
إن ما يميز نموذج القيم المتنافسة هو التوازن بين مختلف التوجهات السابقة للفعالية فهو يهتم بالبيئة الداخلية كما الخارجية، إضافة إلى اهتمامه بالموارد المادية كما البشرية من خلال محاولة الوصول في بعض النماذج إلى الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضاهم عن العمل.



شكل رقم 9 : يمثل مختلف النماذج للقيم المتنافسة

نموذج العلاقات الإنسانية

نموذج النظم المفتوحة



رابعاً : أساليب وطرق قياس الفعالية التنظيمية

النموذج العلائقي للهدف (الوجهات النظر المتعددة حول الفعالية التنظيمية، والمتمثلة في توجع العلاقات الداخلية والاختلاف في المدخل النظرية في دراستها، وبالتالي في الاختلاف حول الطرق والأساليب التي تقاس بها، وعلى العموم فإن عالماً مثل " تالكوت، بارسونز " قد لفت الأنظار إلى أربع محاور من المشكلات التنظيمية، قد تعوق المنظمة في استمرارها ونموها وبالتالي فإن تجاوزها يعتبر معياراً للفعالية، وتتلخص هذه المشكلات في:

التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية، إقامة علاقات ايجابية وطيبة معها، تحقيق الأهداف، التكامل أو التوافق بين الأفراد والحفاظ على هوية المنظمة وصيانتها، وتجديد قيمها وأعمالها.

أما " كابلاو " فينظر إلى فعالية المنظمة على أنها تتحقق من خلال أربعة عناصر:

- **الاستقرار** : أي قدرة المنظمة على الحفاظ على نمط هيكلها وأعمالها.
- **التكامل**: تقوية الروابط والعلاقات بين أفرادها للتقليص من حدة النزاعات.
- **رغبة العاملين**: وتعني هل وفقت المنظمة إلى حد ما في إشباع حاجات العاملين؟ إذا كان الجواب نعم فهذا يقوي رغبتهم في الاستمرار في المنظمة.
- **التحصيل**: بمعنى آخر تحقيق الأهداف أي المحصلة النهائية لأعمال المنظمة.

وإذا كان " دوبرين " قد أحصى أربعة عشر معيارا لقياس الفعالية فهذا ما يفسره صعوبة الإلمام بهذا الموضوع وهذه المعايير هي :

- بلوغ الهدف تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفاء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مع مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العاملة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال تكامل جهود العاملين.

إن تشابك هذه المعايير تجعل من عملية قياس الفعالية أمرا صعبا، إضافة إلى ذلك فإنه لا يمكن الوصول إلى تقييم حقيقي، يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية. وكنتيجة لهذا قدم " سيلر " ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:

- **الإنتاجية**: أي استخدام المنظمة لمواردها بشكل اقتصادي كفاء للحصول على المنتج أو الخدمة.

- **الرضا**: أي مدى إشباع المؤسسة لرغبات وحاجات العمال.

- **التطوير**: ويشير إلى مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وأيضا القدرة على التكيف مع المتغيرات.

و هناك أيضا من العلماء من يضيف إلى الإنتاجية والمرونة في التعامل، غياب النزاع الداخلي وفي اعتقادي أن هذا الشرط يصعب تحقيقه وإن تم ذلك فبطريقة نسبية ومؤقتة خاصة إذا سلمنا بتضارب المصالح نتيجة اختلاف الأهداف والطموحات، ويمكن القول أنه كلما قلت حدة الصراع، اقتربت المنظمة من الفعالية.

وفي نفس المنظور تصب نظرة " هنت Henth " للفعالية حيث يرى أن النزاع والذي يعرف على أنه الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاهها سلبيا لأداء المنظمة الكلي، إضافة إلى هذا فهو يضيف إلى التحصيل والتعاون، مدى إشباع الحاجات الأساسية مثل الأمن، الصحة، وأيضا النفسية والاجتماعية.

و أخيرا أسلوب " جيزون Jasan" الذي يركز على عامل الوقت، وقد اتبع هذا الأسلوب مدخل النظم لدراسة الفعالية، وبالتالي فإن نظرتة للمنظمة تكون من خلال البيئة المحيطة بها، فالمعيار الأهم هنا هو الاستمرار والبقاء في ظل مجتمع متقبل لها: ويكمل هذا المعيار الطويل الأجل، مقياس قصير المدى يمثل الإنتاج والكفاءة والرضا، و آخر متوسط المدى يتمثل في التكيف والتطوير<sup>146</sup>.

بالرغم من اختلاف العلماء حول تفاصيل معينة في أساليب قياس الفعالية إلا أنهم اتفقوا أحيانا حول معايير معينة لعل أهمها:

- إنجاز الأهداف.
- التنسيق والتعاون بين الأفراد.
- المرونة والقدرة على التكيف مع المحيط.
- الاهتمام بالأفراد ( الروح المعنوية، الرضا عن العمل).
- القدرة على البقاء والاستمرار.

إن ما يلاحظ من خلال هذه النقطة، هو عدم وجود معيار حقيقي كمي يمكن من خلاله الحكم على منظمة ما بالفعالية أولا، وإن كانت هناك بعض المحددات المشتركة مثل تلك السابقة الذكر، إلا أنه وحتى هذه الأخيرة، تعتبر في أغلبها محددات نسبية، يختلف تفسيرها باختلاف حجم المنظمة، طبيعة نشاطها، نمطها الهيكلي... و الشيء الأكيد هنا هو أن على كل منظمة وضع معاييرها الخاصة للفعالية، والمحددات التي تناسب طبيعتها بالإمكانات المتاحة لها، للوصول إلى أهدافها ولضمان بقائها واستمرارها.

## جدول رقم 2 : يوضح أهم المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية

الظروف المناسبة	الأسلوب	الرقم
يكون أسلوبا مناسباً إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.	القدرة على تحقيق الأهداف	01
يكون مناسباً عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات.	أسلوب النظم	02

<sup>146</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص ص 212 - 216

03	تحديد القوة المؤثرة	يكون مناسباً عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها.
04	إرضاء المصالح المتنافسة و تلبية القيم	تكون مناسبة عندما لا يكون واضحاً للتنظيم على أي المجالات يجب أن يركز وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى

المصدر: محمد قاسم القروتي: مرجع سابق: ص 103

### خامساً : المنظمة الفعالية

حسب هـ. مترنبرغ أنه لا يمكن الحديث عن التنظيم بصفة عامة لأنه هناك تمايز واختلاف كبير في التنظيمات<sup>147</sup> و في هذا الإطار تصب معظم الدراسات والأبحاث التي قدمت، حيث أن الأساليب والمداخل المقترحة لقياس الفعالية، إذا كانت تدل على شيء فهي تدل على تعدد وجهات النظر واختلاف طرق تحديدها، ومما لا شك فيه ، هو أنه ليس هناك أسلوب موحد أو معيار كمي أو مؤشر واضح يمكن الحكم من خلاله على مدى فعالية المنظمة أولاً فكل ما يوجد هو محددات نسبية ، تختلف من باحث إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، ويشير صالح بن نوار في كتابه: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية" إلى بعض الاختلافات بين المنظمات " ... يمكن للمنظمة أن تستخدم خطة عمل محكمة، ومدروسة بشكل جيد، و تستعمل التنسيق المطلوب، فيما بين مختلف الإدارات، والمصالح المتخصصة، فتصل الى الفعالية التي تنشدها كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم، يلفها الغموض... إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية<sup>148</sup>.

<sup>147</sup> Jeans Michel plane Théories des organisations : Dunod : 2<sup>ème</sup> Edition : Paris :2003 : p 69

<sup>148</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص 218.

إن النسبية التي نتحدث عنها مردها أصلا هو الاختلاف المشار إليه في " تعريف  
الفعالية" بمعنى أن كل منظمة تسعى إلى الفعالية من مفهومها الخاص، ولكن ومن جهة  
أخرى فإن هذه النسبية، لا تلغي بالضرورة ضرورة إحداث التوازن بين العوامل المشتركة  
كمحفزات للفعالية في أغلب المنظمات . وهنا أشير بصفة عامة إلى كل من الجانب  
التكنولوجي، التنظيمي، الإنساني، البيئي .

فالمقصود بالأول هو الإطلاع على كل جديد في هذا المجال، واستعماله إلى أقصى  
درجة، فما كان ملاحظا في مؤسساتنا الى وقت قريب، هو أن تواجد التكنولوجيا، كان  
مقتصرا على كونها جزءا من ديكور المكاتب في أغلب الحالات وحتى الحالات الأخرى فإن  
استعمالها لم يكن يتعدى الاستعمال الأدنى أما الجانب التنظيمي فالمراد به هو اختيار الهيكل  
التنظيمي الأنسب للمنظمة من حيث حجمها، طبيعة نشاطها، وهذا ما يستلزم بالضرورة  
اختيار أنماط معينة من القيادة، قنوات الاتصال، السلطة، وفي ما يخص الجانب الإنساني  
فعلى المنظمة التي تريد الوصول إلى الفعالية أن توازن إلى أقصى قدر ممكن بين متطلباتها  
المادية الملموسة، وبين الحاجات الإنسانية لأعضائها وذلك من خلال قياس اتجاهاتهم، معرفة  
آراءهم ودرجة رضاهم عن العمل وكما هو معروف فإن العامل الإنساني في عملية تأثير  
متبادل مع العوامل الأخرى خاصة منها التنظيمية.

دون أن ننسى خطورة هذا العامل من حيث أنه يلعب دورا كبيرا في مقاومة البناء  
التنظيمي الرسمي، والتحكم في أحيان كثيرة في الكثير من عناصره من خلال جماعات  
العمل غير الرسمية، وضمن هذا الإطار يشير كل من " سعيد يس عامر " و" علي عبد  
الوهاب" إلى نقطتين:<sup>149</sup>

**الأولى :** هي أنه إذا أرادت المنظمة أن تجري أي تعديلات فعليها أولا أن تعدل في  
التنظيم الرسمي وتري تأثير ذلك على الأفراد، بمعنى أنه يجب عليها أن تتخذ استجابة العمال  
في هذه الحالة كمقياس لمدى نجاعة التغييرات التي تريد القيام بها.

**أما النقطة الثانية:** فهي إمكانية معالجة سلوك الأفراد في التنظيم غير الرسمي  
بواسطة القيادات المباشرة له وذلك لتفادي إعاقة السير العادي للعمل وللقيام بهذه العملية على  
أكمل وجه على الإدارة أن تراعي ظروف العمل فكل وضع يفرض توعية رقابة معينة،  
إضافة إلى الفروق بين الأفراد.

و تكمن أهمية علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية من خلال قدرتها على التأقلم معها من  
جهة، ومن جهة أخرى مرونة التعامل مع متغيراتها المفاجئة إضافة إلى الحفاظ على مكانتها  
و حصتها من السوق.

<sup>149</sup> صالح بن نوار : مرجه سابق : ص ص 219-220

- لا توجد إذن نظرية عامة للفعالية، بل نماذج نسبية، قد تنجح في منظمة بينما تفشل في أخرى، وحتى ضرورة إحداث التوازن بين عناصر البناء التنظيمي.  
بما فيه العنصر الإنساني، وكل من العوامل البيئية والتكنولوجية والتي تمت الإشارة إليها سابقاً، يجعلنا نطرح السؤال التالي: هل هذا ممكن فعلاً؟ أم أنه مجرد حديث نظري لا يمت إلى الواقع بصلة؟

بمعنى هل يمكن لمنظمة معينة التحكم إلى الدرجة القصوى بكل من العامل التنظيمي، التكنولوجي، الإنساني، والقدرة على التكيف مع كل متغيرات البيئة الخارجية، إضافة إلى إحداث التوازن بينهما؟

و على العموم فإن هذا الموضوع يتطلب المزيد من الدراسات والأبحاث في منظمات مختلفة من حيث البيئة الداخلية والخارجية حتى نحصل على معايير أكثر دقة لقياس الفعالية. ويستعرض كل من سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب مجموعة من النقاط التي تميز المنظمة الفعالة، نلخصها فيما يلي:<sup>150</sup>

- وجود هدف محدد يعرفه ويتفق عليه أعضاء التنظيم، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إليه.
- تحديد الخريطة التنظيمية، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل و متطلباته، وليس رغبات الأشخاص.
- توجد مراكز اتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- النظرة الايجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم، و تأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البنائة لتحقيق أهداف المنظمة، والتصدي للنزاع.
- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- التطلع إلى فرض التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة و الابتكار، إضافة الى تطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

<sup>150</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق: ص ص 221 – 222.

وأخيرا إن لكل تنظيم نظرتة الخاصة عن الفعالية التي تتماشى مع طبيعة نشاطه، أهدافه المسطرة، واقعه وبيئته التي يعمل ضمنها، ولهذا تختلف المحددات التي يمكن من خلالها الحكم على أي منظمة بالفشل أو النجاح، ولكن هذا لا يمنع من أن هناك عوامل تتفق عليها الأغلبية. لعل أهمها هو العامل الإنساني.

ولكن أيا كان الهدف الذي تسعى إليه المنظمة وآيا كانت نظرتها عن الفعالية، فإن هناك ضرورة ملحة لوضع خطة واضحة ودقيقة تمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة ممكنة.

### سادسا : القرار والفعالية التنظيمية:

عند بداية هذه الدراسة، اعتقدت أنني بصدد دراسة موضوعين منفصلين نوعا ما هما " البناء التنظيمي " و " الأهداف التنظيمية " ورغم معرفتي بوجود علاقة بينهما إلا أنني لم أكن أدرك مدى التشابك والتأثير الذي يربطهما لدرجة أنه يصعب في أحيان كثيرة، الفصل بينهما لدراسة كل موضوع على حده.

وقد رأينا في الفصول السابقة كيف أن المفاهيم في العلوم الاجتماعية يصعب ضبطها وكيف أن للموضوع الواحد عدة جوانب للدراسة، والواقع أن هذا تمام ما يتسم به موضوع دراستنا، باختلاف بسيط بين المتغيرين.

بمعنى أن موضوع " الفعالية التنظيمية " لا يزال أكثر اتساعا وبالتالي غموضا نظرا للنسبية الشديدة إلى رأينا في النقطة السابقة فالعلماء لم يتفقوا إلى الآن على أسلوب واضح أو محدد دقيق نحكم من خلاله على نجاح المنظمة أو فشلها بل لم يتفقوا على مفهوم واحد يمكن الاستناد إليه في الدراسات والأبحاث، وأغلب ما قدموه لنا لا يزيد عن كونه دراسة حالات معينة لمنظمات معينة وفي ظروف معينة.

أما " القرار كموضوع فهو أكثر تحديدا من حيث أن معظم الدراسات تتفق على مفهومه وأيضا على خطوات صناعته وليس هذا فحسب بل توصلت هذه الدراسات والأبحاث إلى أساليب رياضية كمية يمكن من خلالها اختيار القرار الأفضل بمعنى القرار الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة وهذا ما رأيناه في فصل سابق.

وإذا كانت الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وإذا كان القرار هو اختيار بديل من مجموعة بدائل لتحقيق أهداف معينة ( تكتيكية أو استراتيجية ) هنا يظهر الرابط القوي ليس بين القرار والفعالية فحسب بل و بصفة أعم بين كل عناصر البناء التنظيمي والأهداف التنظيمية.

إذا لا يمكن تخيل عملية اتخاذ قرار دون التأثير بالعوامل التنظيمية ( نمط الإشراف، القيادة، الاتصال...) وكذلك البيئة ونفس الشيء بالنسبة للفعالية حيث لا يمكن الحديث عنها بمعزل هذه العوامل.

وخلاصة القول أن القرار الجيد يؤدي حتما و في ظل ظروف تنظيمية وبيئية ملائمة إلى الفعالية أي إلى تحقيق المنظمة لأكثر عدد من الأهداف الممكنة وبأقل التكاليف.

بعد بناء الإطار النظري للبحث من خلال التناول بالدراسة لأهم المدارس الفكرية التي تخدم موضوعنا، وقبل تفريغ وتحليلي البيانات فضلت أن أبدأ هذا القسم التطبيقي بصياغة الفروض، وذلك لما لها من علاقة مباشرة بالجانب الميداني، حيث أن التأكد من صحتها أو خطئها يتوقف على ما يفرزه هذا الجانب من معطيات.

وعلى العموم لطالما عرفنا أن فرضيات الدراسة هي جمل تخمينية تحمل إيجابيات أولية عن التساؤلات المطروحة، وبذلك فهي تتحمل الخطأ كما الصواب. وعلى هذا الأساس قمت بصياغة فرضيات هذه الدراسة كالآتي:

#### أولا : فرضيات الدراسة :

**الفرضية الأولى :** صنع القرار هو من مسؤوليات المدير وحده .

**الفرضية الثانية :** التعقيدات البيروقراطية للهيكل التنظيمي تؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار

**الفرضية الثالثة:** احتكار المعلومة يؤثر سلبا على المشاركة في اتخاذ القرار.

**الفرضية الرابعة:** القرار المناسب كاف لتحقيق فعالية التنظيم .

#### ثانيا : منهج الدراسة:

يعبر المنهج بصفة عامة عن الأسلوب المنطقي الذي يتم من خلاله حل مشكلة معينة، في البحث العلمي، فالمنهج هو الطريقة المنطقية التي تقوم على أسس علمية والتي يقوم من خلالها الباحث بفهم، دراسة وتحليل ظاهرة معينة يرى أنها تحمل مشكلة تستوجب الحل، إذن لطالما عرفنا المنهج العلمي بهذه الصورة ولطالما أيضا قسم العلماء الدراسات الاجتماعية إلى: دراسات استطلاعية، دراسات وصفية، دراسات استشرافية... الخ

وبما أن موضوع دراستنا " دور صناعة القرار لتحقيق الفعالية التنظيمية" ينتمي إلى " الدراسات الوصفية" فالواضح أن المنهج الوصفي هو ما سأستعين به في البحث. إن أهم ما يميز المنهج الوصفي عن غيره من المناهج هو فحص، وصف، وتشخيص ظاهرة معينة أو بعبارة أخرى فإن " الدراسات الوصفية تهدف إلى تقرير خصائص مشكلة معينة ودراسة



ظروفها، أي كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف... وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى، بهدف وصف الظاهرة وصفا دقيقا وشاملا من كافة جوانبها، ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة"<sup>151</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن المنهج الوصفي لا يهدف فقط إلى الوصف والتشخيص، وإنما أيضا إلى التحليل والتفسير من خلال ربط متغيرات الدراسة، وإيجاد العلاقة التي تربطها، إضافة إلى محاولة الوصول إلى مختلف أبعاد هذه الظاهرة.

إن موضوع بحثنا إذا هو عبارة عن دراسة وصفية تهدف إلى تحديد الدور الفعلي الذي تلعبه صناعة القرار كجزء هام من البناء التنظيمي وذلك من خلال تحديد مراحل هذه العملية من جهة، ومحاولة توضيح العوامل الذاتية والتنظيمية المؤثرة فيها وذلك عن طريق تحديد الوزن الحقيقي لبعض المتغيرات مثل السلطة، القوة، الاتصال وتأثيرها على القرار من جهة أخرى.

وإضافة إلى ذلك، تهدف هذه الدراسة من خلال المنهج الوصفي إلى إيجاد العلاقة بين " عملية صناعة القرار " و " الفعالية التنظيمية " التي يهدف إليها كل تنظيم.

### ثالثا : أدوات جمع البيانات :

إذا كان المنهج هو الذي يحدد لنا الطريق المنطقي للقيام بالبحث العلمي، فإن أدوات جمع البيانات هي الوسائل العلمية المباشرة التي يقوم من خلالها الباحث بالاحتكاك بالمبحوثيين والتي توضح لنا بعض الجوانب الغامضة في الدراسة الميدانية بالذات. وبالنسبة لموضوع بحثنا " دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية " فقد استخدمت الأدوات التالية:

I. **الملاحظة:** الواقع أن هذه الأداة هي ما ساعدني على اختيار هذا الموضوع دون سواه، وإن كانت في البداية عبارة عن ملاحظة عامة لما يفرزه واقع الإدارة في المؤسسة المعنية من ظواهر لتصبح بعد ذلك أكثر دقة وخدمة لـ " صناعة القرار " و " الفعالية التنظيمية"، فلطالما تساءلت عن عجز القرارات في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث لا تضمن في أحيان كثيرة حتى السير العادي دون مشاكل، وكان لهذه الأداة " الملاحظة المباشرة" فضلا كبيرا في إنجاز هذه الدراسة

II. **المقابلة:** لا تقل أهمية المقابلة عن أهمية الملاحظة في شيء، ولكنها تختلف عنها لكونها أداة مساعدة ومكملة للاستمارة، وقد خدمتني في هذه الدراسة من باب أن المقابلة المباشرة مع المبحوثين قد تفصح عن الآراء أو وجهات النظر الحقيقية التي قد تكون غامضة في الاستمارة.

<sup>151</sup> صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين: مرجع سابق: ص 306.

III. الاستمارة: لعلها أهم وسائل جمع المعلومات التي يستعين بها الباحث خاصة إذا تطلبت الدراسة استخدام المنهج الوصفي. و فيما يخص موضوع بحثنا فقد استخدمت استمارة واحدة وزعتها على فئتي الأساتذة والموظفين الإداريين والواقع أنني تعمدت ذلك حيث أردت أن أميز الفرق بين آراء كل من هذين الفئتين حول نفس المتغيرات وهذا ما تبين بعد ذلك عند تفريغ البيانات في الجداول.

لقد بينت لنا الاستمارة اختلاف أو اتفاق وجهات النظر بين كل من الأساتذة والموظفين من باب اختلاف المهام التي تقوم بها كل فئة وليس هذا فقط، فقد اختلفت الآراء في الفئة الواحدة لعدة عوامل أبرزها عمر المبحوث أو موقعه في السلم التنظيمي.

#### رابعاً: مجالاً الدراسة:

##### I. المجال المكاني:

يكمن مجال دراستنا المكاني في "جامعة جيجل" حيث أجريت الدراسة الميدانية وتقع هذه المؤسسة ذات الطابع التعليمي في بلدية جيجل وفيما يلي تعريف لهذه المؤسسة:

أنشأت بناء على المرسوم التنفيذي رقم 258-03 المؤرخ في 22 جويلية 2003 الذي يتضمن إنشاء جامعة جيجل، وذلك خلفاً للمركز الجامعي الذي أنشئ بدوره بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-221 المؤرخ في 07 جويلية 1998 إن هذه المؤسسة هي عبارة عن مؤسسة عمومية، ذات طابع إداري تتميز بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

تتكون جامعة جيجل من 4 كليات هي:

- كلية الهندسة: وتتكون من 09 أقسام هي:

قسم الإعلام الآلي، قسم الكيمياء الصناعية، قسم الهندسة المدنية، قسم الهندسة المعمارية، قسم الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم الإلكترونيك، قسم الآليات، قسم الجذع المشترك للعلوم والتكنولوجيا.

- كلية العلوم: تتكون كل من:

قسم الجيولوجيا، قسم العلوم الطبيعية وعلم البيئة والمحيط، قسم البيولوجيا الجزئية والخلوية، قسم الفيزياء، قسم الرياضيات، قسم الكيمياء، قسم علوم المادة الرياضيات والإعلام الآلي.

- كلية الحقوق: وتتضمن:

قسم العلوم القانونية والإدارية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم اللغة العربية، قسم علم الاجتماع.

- كلية التسيير: وتتضمن قسمين:

قسم علوم التسيير، وقسم العلوم التجارية  
أما رئاسة الجامعة، الموضوعة تحت سلطة رئيس الجامعة فتتكون طبقا للمادة  
07 من القرار الوزاري المؤرخ في 24 أوت 2004 مما يلي:

### **1: نيابات المديرية: وهي**

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات  
وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتربصات والتقييم.
  - مصلحة الشهادات والمعادلات.
  - مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.
  - مصلحة التكوين المتواصل.
- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي، والعلاقات الخارجية والتعاون:  
وتتكون مما يلي:

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.
- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:  
وتضم المصالح التالية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف

- مصلحة التوجيه والإعلام
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

### **2 الأمانة العامة :**

وتضم مجموعة من المديريات الفرعية التي تضم بدورها عددا من المصالح.

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: وتتكون من:

أ. مصلحة الأساتذة

ب. مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح

ج. مصلحة التكوين وتحسين المستوى، وتجديد المعلومات.

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتشمل :

أ. مصلحة الميزانية والمحاسبة.

ب. مصلحة تمويل أنشطة البحث.

ج. مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:

أ. مصلحة الوسائل والجرد.

ب. مصلحة النظافة والصيانة.

ج. مصلحة الأرشيف.

### 3 المكتبة المركزية:

إن هذه هي أهم المديرية الفرعية ونيابات المديرية والمصالح التابعة لهما، حسب الهيكل التنظيمي ولكن واقع خبرتي البسيطة في المؤسسة محل الدراسة، يبين أن بعض المصالح غير موجودة فعليا مثل: مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، مصلحة تمويل أنشطة البحث، مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

إن الجدير بالذكر فيما يخص هذه المؤسسة هو أن الأمر بالصرف يتم بطريقة مركزية (الأمر بالصرف هو المدير) فالكليات الأربعة لا تملك الاستقلالية المالية.

### II المجال الزمني:

إن المؤسسة محل الدراسة كما أشرت في السابق هي مقر عملي منذ أكثر من أربع سنوات، وبالتالي فقد مرت هذه الفترة بمرحلة واحدة حيث أن فترة الملاحظة كانت ضمن ممارستي لوظيفتي و هي ( فترة الملاحظة) فترة طويلة نوعا ما ولكن المقصود هنا بالمجال الزمني هنا هو الفترة الزمنية التي قمت فيها بتوزيع الاستمارة على المبحوثين واسترجاعها والقيام ببعض المقابلات معهم بنية إتمام البحث الأكاديمي ودامت هذه الفترة حوالي 15 يوم أي ما بين 1 أبريل إلى 15 أبريل 2007.

### خامسا: عينة الدراسة

قبل الحديث عن نوع العينة، سوف أتحدث قليلا عن مجتمع الدراسة، وكما هو معروف فإن مؤسسة مثل الجامعة تتميز بثلاث فئات:

فئة الطلبة، فئة الموظفين الإداريين، فئة الأساتذة وتختلف وضعية الأفراد الذين ينتمون إلى الفئتين الأخيرتين من حيث أنهم مؤقتون أو دائمون، في حالة استيداع، في حالة عطل مرضية...

لذلك فقد قررت حصر مجتمع الدراسة فيما يلي:

- استعاد الموظفين الإداريين أو الأساتذة المؤقتين أو الدائم هم في عطلة أثناء

توزيع الاستمارة

و بالتالي فإن مجتمع الدراسة ينحصر في التعداد الحقيقي للموظفين الإداريين أو الأساتذة أي الذين يمارسون فعلياً مهامهم حين توزيع الاستمارة وعلى هذا يكون لدينا 355 أستاذ، و315 موظف إداري.

أما العينة فهي عينة طبقية عشوائية حيث تؤخذ نسبة 12% من كل طبقة إذن تشتمل العينة 42 أستاذ و38 موظف إداري ويتم توزيع الاستمارة على هاتين الطبقتين بطريقة عشوائية.

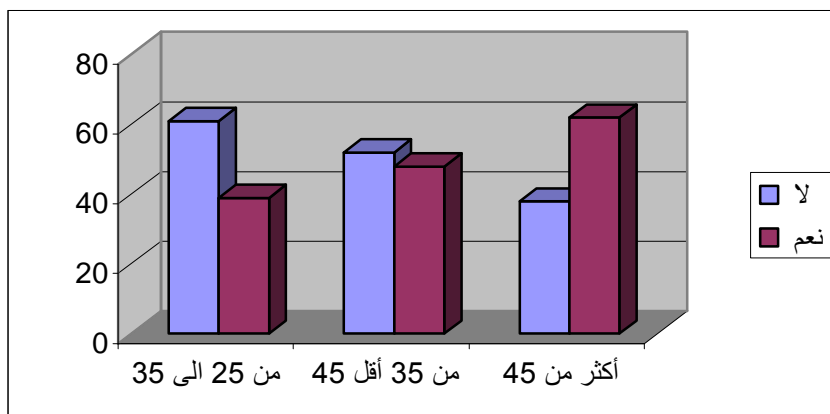
سادساً: تحليل وتفسير البيانات:

I. مؤشر صناعة القرار :

الجدول الأول: يوضح اعتقاد المبحوثين إذا كانت صناعة القرار من اختصاص مدير المؤسسة فقط.

المجموع	أكثر من 45		من 35 إلى أقل من 45		من 25 إلى أقل من 35		فئات العمر الاحتمالات	
	النسبة %	المجموع	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات		
46,25 %	37	%62	08	% 48	14	%39	15	نعم
53,75 %	43	%38	05	%52	15	% 61	23	لا

100 %	80	100 %	13	100 %	29	100 %	38	المجموع حسب الفئات
----------	----	----------	----	----------	----	----------	----	--------------------------



### النسب المئوية لآراء الموظفين حول من المختص في اتخاذ القرار

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 53.75 % من المبحوثين أجابوا بأن عملية اتخاذ القرار ليست من اختصاص المدير وحده ومن خلال بعض المقابلات مع هؤلاء فإن أغلبهم يعتقد أنه يجب على المدير أن يستشير بعض الموظفين على اعتبار أن مدير الجامعة هو أستاذ أصلاً ولا يكون في غالب الأحيان ملماً بالأمور الإدارية، ومن جهة أخرى نلاحظ أنه من بين 38 مبحوث في الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 فإن أكثر من 61 % أجابوا بـ "لا" والواقع أنه ومن خلال احتكاكي بهذه الفئة فإن أغلب أفرادها لهم أقل من 05 سنوات خبرة في مجال العمل (موظفين أو أساتذة) ويمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة في كون هذه الفئة لها حماس أو طاقة التغيير أو إصلاح ما يعرقل حسب نظرهم- نمو و تطوير المؤسسة.

هذا من جهة إضافة إلى أنهم لا ينظرون إلى الأمر (اتخاذ القرار) على أنه أمر شخصي، وحسب بعض المبحوثين من هذه الفئة فإن الإدارة هي وظيفة تتطلب الاستشارة وذلك للحصول على خيارات أكثر.

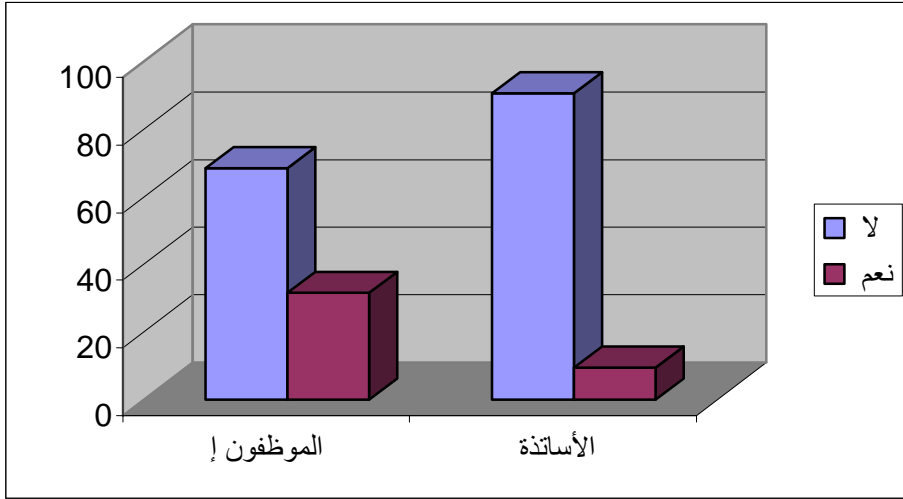
ونفس الشيء تقريبا بالنسبة لفئة المبحوثين بين 35 إلى أقل من 45 سنة مع بعض الاختلاف. إن حوالي 52 % من أفراد هذه الفئة، يوافقون الفئة السابقة الرأي ولكن لسبب آخر هو أن اتخاذ القرار من قبل شخص واحد قد اثبت أنه لا يطور المؤسسة وإنما على العكس يدخلها في نمط من الروتين والرتابة إضافة إلى عجز أغلب القرارات المتخذة أمام الظروف الطارئة. وهذا ما يفسره الاضطراب الشديد في سير العمل. عند حدوث أي تغيير مفاجئ في المحيط الداخلي أو الخارجي.

وعلى العكس من الرأيين السابقين نجد فئة المبحوثين الأكثر من 45 سنة والذين يملكون خبرة عمل غالباً ما تفوق 25 سنة. وحسب 62 % من هذه الفئة فإن اتخاذ القرار من قبل المدير فقط يوفر نوعاً من الاستقرار داخل العمل وكما هو معلوم فإن من يقضي 25 سنة في وظيفة معينة، يتعود على الروتين الخاص به إضافة إلى خوفه من التغيير وهذا في مقابل حوالي 38 % من هذه الفئة الذين أكدوا أن الزمن قد تغير فقد أصبح محيط العمل أكثر تعقيداً، إضافة

إلى التزايد الملفت للنظر في عدد الطاقات الشابة التي تملك الحماس والسند العلمي، وبالتالي فمن مصلحة المنظمة أن يكون القرار جماعيا.  
أريد أن أوضح هنا أنني لم أجد فرقا يذكر في الآراء من حيث جنس المبحوث أو من حيث كونه موظف إداري أو أستاذ وإنما كانت هناك فروقا في النسب من حيث فئات الأعمار.

**الجدول الثاني :** حول ما إذا كان المبحوثون قد استشيروا حول أحد القرارات المتعلقة بالعمل :

مجموع النسب	المجموع التكرارات	الأساتذة		الموظفون الإداريون		الفئات الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
20%	16	9.52%	04	31.58%	12	نعم
80%	64	90.48%	38	68.42%	26	لا
100%	80	100%	42	100%	38	المجموع



### يوضح استشارة العمال في اتخاذ القرارات

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكثر من 80 % من الموظفون في المؤسسة لم يتم استشارتهم حول أحد القرارات، وذلك في مقابل 20%، وللتفصيل أكثر نجد أن هناك اختلاف كبير بين الفئتين المذكورتين حيث أن حوالي 32 % من الموظفين الإداريين لم تتم استشاراتهم عند اتخاذ القرارات من قبل مسؤولهم، بل يتم فقط إبلاغهم بالأوامر لتنفيذها، والجدير بالذكر أن بعض هؤلاء ومن خلال المقابلة لا ينزعجون من ذلك حيث أنهم يؤمنون بأن اتخاذ القرار هو من صلاحيات المدير، أما الـ 68% الذين شاركوا بطريقة أو بأخرى في اتخاذ بعض القرارات تفسير هذه النسبة بأن أغليبتهم هم من رؤساء المصالح أو ذوي مراكز لا بأس بها في الهيكل التنظيمي.

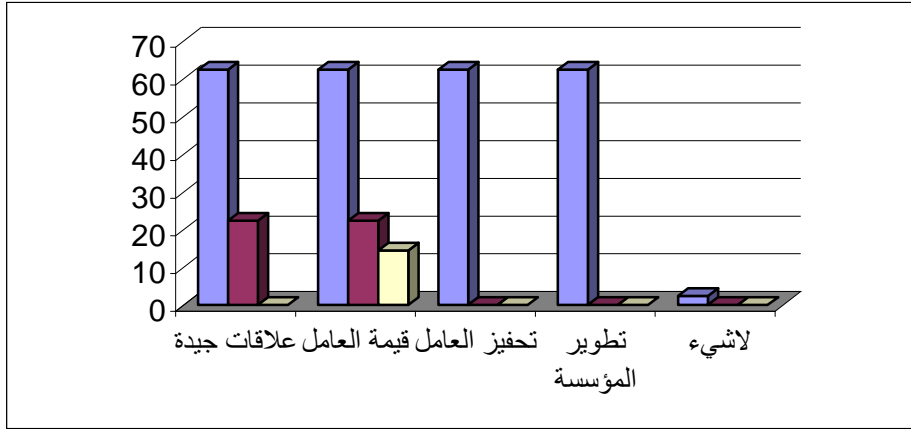
ومن جهة أخرى فإن الأساتذة يصرحون (90 % ) بأنهم لا يعلمون شيئاً عن اتخاذ القرارات، كما لا يتم استشارتهم لا من قبل إدارات الكليات ولا من قبل الإدارة، وكما قال أحد الأساتذة: " لا تتم استشارتنا، كل ما تقوم به الإدارة هو تبليغنا"، مضيفاً أنه على الإدارة أن تقوم على الأقل في بعض الأحيان بقياس اتجاهات الأساتذة نحو قرارات معينة لمعرفة آرائهم وبالتالي ما يوافقون عليه وما يرفضونه، ولكن وبالمقابل نجد أن حوالي 10 % من الأساتذة فقد تمت أخذ رأيهم حول قرارات تخص فئتهم، ولكن ومن خلال المقابلة يتبين لنا أنهم ممن يقومون بمهام إدارية إلى جانب التدريس، أو الى كونهم مقربين من الإدارة. و يعتقد بعض المبحوثين في هذا الإطار أن سياسة مركزية القرارات التي تنتهجها الإدارة، هي ما قلصت من عملية المشاركة وهذا ما أدى إلى وجود فجوة كبيرة بين كل من الإدارة والعمال.

والواقع أن نسبة 80% ممن يقولون بعدم وجود مشاركة في اتخاذ القرارات، هي نسبة كبيرة جداً قد تصل الى مرحلة الخطر إذا لم يتم الأخذ بعين الاعتبار أن العمال هم جزء من المؤسسة، وقياس اتجاهاتهم، ومعرفة آرائهم قبل وبعد اتخاذ القرار هي - في نظري- مسألة مهمة جداً.



**الجدول الثالث :** يوضح رأي المبحوثين في عملية المشاركة في اتخاذ القرار .

النسب المئوية			التكرارات			الاحتمالات
		% 62.5		18	50	توطيد العلاقة بين العمال والإدارة
% 12.5	% 22.5		10			إحساس العامل بقيمته داخل العمل
				تحفيز العامل على الأداء الجيد		
						تطوير المؤسسة
	% 2.5			02		لا يضيف شيئاً من ذلك
	% 100			80		المجموع



### رأي العمال في عملية المشاركة في اتخاذ القرار

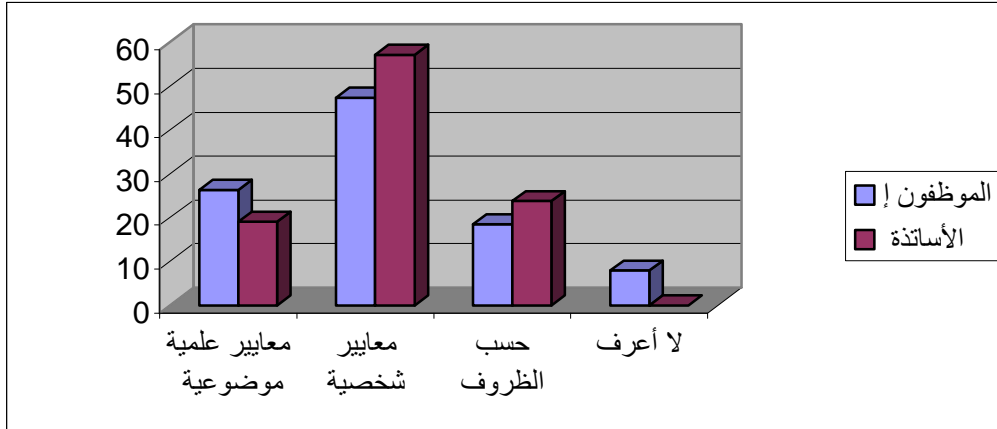
في هذا الجدول حاولت قدر الامكان تجميع الإجابات المتشابهة، وكما هو واضح من النسب المؤوية فإن الأغلبية الساحقة (62.5 %) من المبحوثين تشير الى أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار سوف يعزز من علاقتهم بالإدارة ، كما يرفع من قيمتهم الذاتية داخل العمل وهذا ما سينعكس حتما على أدائهم في العمل وبالتالي تطوير ونمو المؤسسة ، وفي سياق الحديث عن هذا فإن بعض العمال يشيرون لأهمية معرفة أدائهم حول بعض القضايا، قبل اتخاذ قرارات بشأنها، أما 22.5 % من المبحوثين فيشيرون الى أن دور مشاركة العمال في اتخاذ القرار لا يزيد عن كونه محفز نفسي لا يؤثر على الأداء وتطوير المؤسسة، بقدر ما توطن العلاقة بين العمال والإدارة بطريقة غير رسمية، حيث يشعر العمال بقيمتهم وبالتالي يقومون بدفع هذه العلاقة ايجابيا. وفي نفس السياق تقريبا تشير نسبة (12.5 %) من المبحوثين أن المشاركة تنمي الإحساس الداخلي بالقيمة، وبالتالي ارتفاع درجة رضا العاملين عن عملهم.

وهذا على خلاف 2.5 % الذين يعتقدون أنه لا جدوى تذكر من مشاركة العاملين في القرار فهذا قد يخلق بعض الفوضى، عند التضارب في الآراء و بالتالي فإن أنسب طريقة للحصول على قرار فعال هي أن يقوم المدير باتخاذ ذلك لتفادي الخلل الذي قد ينجم عن تعدد الآراء وبالنسبة لاحتمالات أخرى مثل علاقة العمال بالإدارة وإحساسهم بقيمتهم داخل العمل.

يرى أصحاب هذه الفئة أن هذا الشعور غير وارد باعتبار غير مهتمين أصلا فيما قد تم أخذ رأيهم في أخذ القرارات أم لا، وعلى العموم فإن الأغلبية الساحقة من المبحوثين (97.5%) تشير الى أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تمثل دفعا ايجابيا للمؤسسة و العمال كأفراد أو من حيث أدائهم في العمل والجدير بالذكر في هذا الإطار أنه تسجل فروقات في الإجابات من حيث فئات السن، الجنس أو الوظيفة.

الجدول الرابع : حول المعايير التي يتم الاستناد إليها في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .

الأساتذة		الموظفون الإداريون		الفئات الاحتمالات
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
% 19.05	08	% 26.32	10	معايير علمية موضوعية
% 57.14	24	% 47.36	18	معايير شخصية
% 23.81	10	% 18.42	07	حسب الظروف
% 0	0	% 07.90	03	لا أعرف
% 100	42	% 100	38	المجموع



### معايير اتخاذ القرار

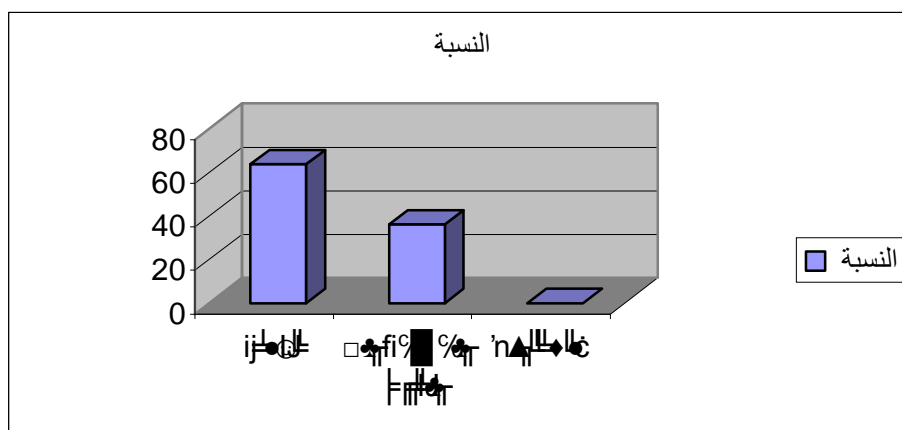
كما كان متوقعا، فإن أغلب الموظفين في المؤسسة يعتقدون أن لا معايير علمية يستند إليها القرار المتخذ حيث أن 47.36 % من الإداريين و 57.14 % من الأساتذة يرون أن المعايير الذاتية لصاحب القرار هي المؤثر الأكبر عليه وحسب أصحاب هذا الرأي، فإن مؤسساتنا تفتقر الى الدراسات أو استطلاعات الرأي التي توفر قاعدة متينة من المعلومات حول المحيط الذي تعمل ضمنه إضافة الى ذلك فالواقع يفرض علينا وجود ضغوطات من جهات معينة وهذا ما يعرقل الوصول الى قرار موضوعي.

وبالمقابل فإن 26.32 % من الإداريين و 19.05 % من الأساتذة يعتقدون أن المعطيات هي الذي تفرض نفسها على صاحب القرار وليس العكس، ويضيف البعض منهم أن المؤسسة في نهاية المطاف تخضع للسياسة العامة التي تنتهجها الوزارة وفي كثير من الأحيان، تقوم المؤسسة فقط ، بتطبيق القرارات القادمة من وزارة التعليم العالي، بدلا من صنع قراراتها الخاصة وهذا يدخل في إطار مركزية اتخاذ القرار .

وأخيرا نجد أن النسبة الأقل من بين موظفي المؤسسة، هم ممن يرون أن هذه الأخيرة لا تنتهج سياسة واضحة أو ثابتة في اتخاذ القرار، حيث أشار أحد أصحاب هذا الرأي أن بعض القرار تخضع تغيير الظروف البيئية للمؤسسة فيما تخضع أخرى لمصالح جماعات معينة وقد يكون بعضها موضوعيا... في حين يشير 7.9 % من الموظفين الإداريين أنه لا فكرة لديهم عن المعايير التي يتم الاستناد إليها في صناعة واتخاذ القرار في المؤسسة.

الجدول الخامس : حول تتبع القرار بعد صناعته.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تنفيذه	51	% 63.75
الوصول الى النتائج	29	% 36.25
لا يتم تتبعه	0	% 0
المجموع	80	% 100



#### تتبع القرار بعد صناعته

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن أغلب المبحوثين (63.75 %) يعتقدون أن المسؤول يصدر القرار ويشدد على تنفيذه بل ويراقب بنفسه ذلك، ولكنه لا يسير الى أبعد من ذلك، بمعنى أن النتيجة لا تهم طالما في امكانه إلغاء القرار واستبداله بقرار آخر وهو إجراء أداري معمول به خاصة عند اختيار البديل أو القرار الخطأ.

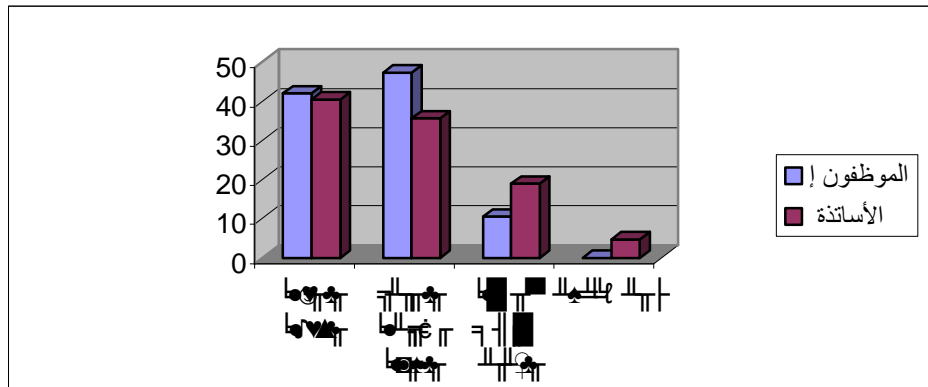
وبالمقابل فإن 36.25 % من المبحوثين يرون أن أصحاب القرار في المؤسسة المعنية غالبا يتبعونه الى غاية الحصول على نتائج لأن هذه الأخيرة هي المؤشر الحقيقي على نجاح السياسة المتبعة أما في حالة حدوث العكس، أي تكرار الفشل في اتخاذ قرار جيد فهذا يتطلب حدوث تغييرات في الطريقة التي يتم من خلالها التعامل مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية.

والجدير بالذكر هو انه حتى ولو انقسم أعضاء العينة الى فريقين فإنه لم تكن هناك اختلافات أو فروقات تذكر بين كل من الإداريين والأساتذة إضافة الى الفئات العمرية المختلفة.

وحسب رأي الشخصي، فإن تتبع القرار، لا يجب أن يقتصر فقط على تنفيذه أو الحصول على نتائجه المادية، بل والمعنوية أيضا، بمعنى يجب الحصول على رد فعل الموظفين وقياس اتجاهاتهم نحو أي سلوك تقوم به الإدارة. إن القرار يعبر بطريقة أو بأخرى على السياسة العامة للمؤسسة و نتائجه هي إحدى المؤشرات على اتجاه المنظمة نحو الفعالية أو العكس.

**الجدول السادس :** حول ترتيب العوامل الشخصية الذاتية الأكثر تأثيرا في صنع قرار جيد:

الأساتذة		الموظفون الإداريون		الفئات الاحتمالات
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
40.48 %	17	42.10 %	16	الخلفية العلمية
35.71 %	15	47.37 %	18	الخبرة الادارية الكافية
19.04 %	8	10.53 %	04	شخصية صاحب القرار
4.77 %	2	0 %	0	أخرى تذكر
100 %	42	100 %	38	المجموع



العوامل الذاتية الأكثر تأثيرا في صناعة القرار

من خلال هذا الجدول أردت معرفة رأي المبحوثين حول المعايير الذاتية الأكثر تأثيراً في صناعة قرار معين، من خلال الطلب منهم ترتيب الاحتمالات السابقة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية من وجهة نظرهم، وفي هذا الإطار تم التمييز بين ثلاث جهات نظر أساسية، حيث يرى أغلبية الأساتذة ( 40.48 %) أن الخلفية العلمية لصانع القرار تأتي في مقدمة العوامل الذاتية تأثيراً على القرار ( من حيث الأهمية) وبالمقابل، فإن هذا العامل ( الخلفية العلمية) يعتبر أقل أهمية عند فئة الموظفين الإداريين إذ يعتقد هؤلاء ( 47.37 % ) أن الخلفية العلمية قد تمدك بقاعدة من المعارف النظرية، ولكن الخبرة في الإدارة تضعك في مواجهة الواقع، وتعلمك كيفية التعامل مع الظروف والقوانين، ويوافق هذا الرأي 35.71 % من الأساتذة، حيث يعترف البعض منهم أنهم لم يدركوا صعوبة صناعة القرار خاصة مرحلة اختيار البديل المناسب إلا تقلدوا مناصب إدارية، خاصة إذا أخذنا في عين الاعتبار الاتجاه الذي تسير نحوه المؤسسة محل الدراسة والمتمثل في استقلالية الكليات.

أما نسبة ( 42.10 %) من الموظفين الإداريين فيعطون الأولوية على عكس زملائهم للخلفية العلمية والأكاديمية باعتبارها تختصر الوقت، بمعنى أن المهارة التي يكتسبها الفرد من خلال الخبرة، قد يكتسبها صاحب الشهادة في وقت أقصر بكثير، وهذا ( حسب رأي هذه الفئة) سيساهم كثير في الدفع الإيجابي نحو تحقيق المؤسسة لأهدافها.

والواقع إنني عندما كنت أسأل أصحاب هذه الفئة عن سبب اختيارهم لهذا العامل، لاحظت ( من خبرتي البسيطة في المؤسسة) أن معظمهم ينتمون إلى مجال عمري واحد بمعنى أن أعمارهم متقاربة وتتراوح بين 25 إلى 35 سنة، إضافة إلى أنهم جميعاً من أصحاب الشهادات الجامعية.

وتمثل "شخصية صاحب القرار " الاحتمال الأقل أهمية حسب الفئتين محل الدراسة، إذ يرى 10.53 % فقط من الموظفين الإداريين أنها الأكثر أهمية في عملية صناعة واتخاذ القرار ، وبالمقابل يرى 19.04 % من الأساتذة ذلك ، والسبب هو أنه حتى ولو توفرت الخلفية الأكاديمية والخبرة الإدارية الكافية.

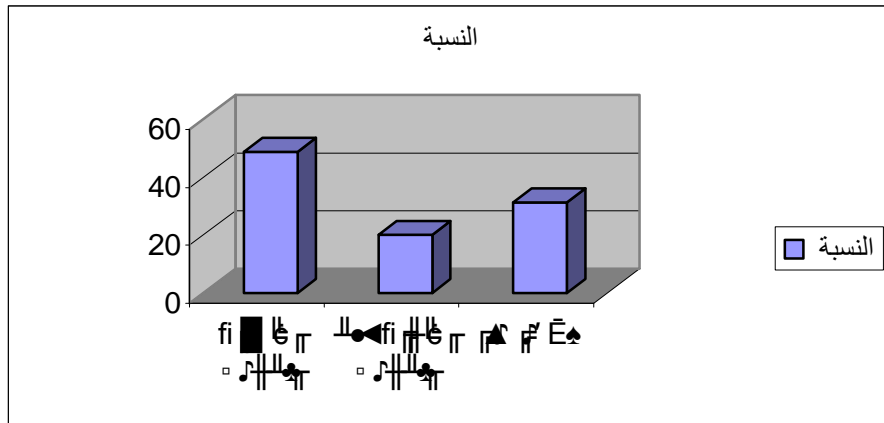
فإنه لا يمكن الحصول على قرار جيد ما لم تتسم شخصية صاحب القرار بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف، إضافة إلى الصرامة لضمان تنفيذ القرار والجدير بالذكر هنا أن فردين من فئة الأساتذة قد أضافا عاملين يعتقد أن لهما الأولوية في التأثير على القرار ولم يشأ وضعهما ضمن أحد العوامل السابقة.

حيث يرى الأول أن ما يهم فعلاً في عملية صناعة القرار، وهو تتبع المسؤول لنتائج قرار، وبالتالي تحمل المسؤولية الكاملة في حالة عدم الحصول على النتائج المرجوة.

أما العامل الثاني فيتمثل حسب صاحبه في ضرورة معرفة رد فعل من يطبق عليهم القرار، وبالتالي تجنب بعض الأخطاء عند اتخاذ قرارات أخرى، وحسب صاحب هذا الرأي فإن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، لا تسنح لهم فرصة التعبير عن رأيهم في القرارات المتخذة بشأنهم، حيث يتفاجؤون بها، وهذا ما يؤدي إلى تكرار بعض الأخطاء التي لا تخدم مصلحة الموظف وبالتالي تؤثر سلباً على أداءه في المؤسسة.

**II مؤشر العوامل المؤثرة في صناعة القرار :**  
**الجدول السابع: حول شكل الاتصال السائد في المؤسسة:**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال الرسمي	39	% 48.75
الاتصال غير الرسمي	16	% 20
كلاهما معا	25	% 31.25
المجموع	80	% 100



**أشكال الاتصال في المؤسسة**

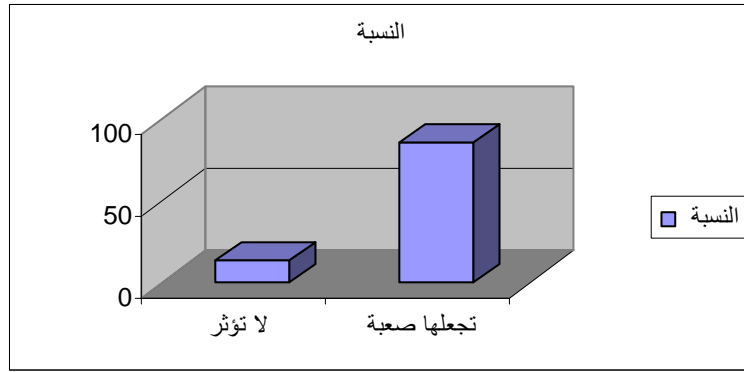
يرى حوالي النصف في عدد المبحوثين أن نمط الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال الرسمي وذلك بنسبة 48.75 % وهذا في الواقع ما تفسره الطبيعة البيروقراطية للإدارة وغالبا ما يكون هذا النمط الاتصالي سائدا بين الأعضاء من مصالح مختلفة أو في مواقع إدارية مختلفة، أما أصحاب الرأي القائل بأن الاتصال غير الرسمي هو السائد فيفسرون ذلك بأن العلاقات التي تربطهم بزملائهم في المصلحة هي علاقات صداقة أكثر منها زمالة عمل وحسب نفس الرأي فإنهم بهذه الطريقة يتحررون من ضغط العمل ويقومون به على أفضل وجه.

إضافة إلى كل هذا فإن هناك الرأي الوسط القائل بوجود التوازن بين كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي.



الجدول الثامن : حول كيفية تأثير عملية الاتصال على تبليغ المعلومات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لا تؤثر	11	% 13.75
تجعلها صعبة	69	% 86.25
المجموع	80	% 100



تأثير عملية الاتصال على تبليغ المعلومات

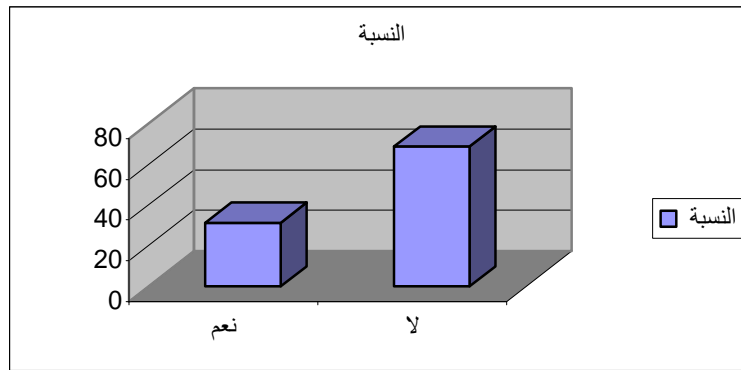
إن تفسير هذا الجدول ما هو في الواقع إلا تسلسلا منطقيًا للجدول السابق، حيث يرى أغلب المبحوثين ودون تمييز للوظيفة أن النمط الاتصالي أو عملية الاتصال المتبعة في المؤسسة، تعرقل الانسياب الطبيعي للمعلومة و تفسر هذه الفئة ( 86.25 %) من المبحوثين أن رسمية الاتصال تفرض مجموعة من الحواجز على انتقال المعلومة واتخاذ القرار وبالتالي تنفيذه.

وذلك بسبب توقف المعلومة عند كل مستوى إداري، قبل أن تصل إلى الوجهة المطلوبة وهذا تماما ما يعطل الرد أو التغذية العكسية، والعكس صحيح فإذا أراد أحد الموظفين مثلا طلب عطلة فعليه الانتظار حيث يجب أن يمضي الطلب بالموافقة من قبل عدة مسؤولين.

وبالمقابل نجد أن حوالي 13.75 % من المبحوثين يرون أن عملية الاتصال برسميتها لا تؤثر حاليا على تبليغ المعلومات حيث غالبا ما تبلغ هذه الأخيرة بالهاتف بالرغم من أنه غالبا ما يتبع ذلك مراسلة مكتوبة إن هذا الاختلاف الكبير بين الرأيين إن دل على شيء فإنما يدل على ضرورة الاهتمام بتحسين عملية الاتصال من خلال توفير الوسائل الضرورية، عدم تعريضها لعوائق إضافة إلى الاهتمام بالتعددية العكسية، لضمان تحقيق هذه العملية لغايتها ولتكون محفزا لاتجاه المؤسسة نحو الفعالية وليس العكس.

الجدول التاسع: حول ما إذا الموظفون يبلغون بالمعلومات المتعلقة بسياسة المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	% 31.25
لا	55	% 68.75
المجموع	80	% 100



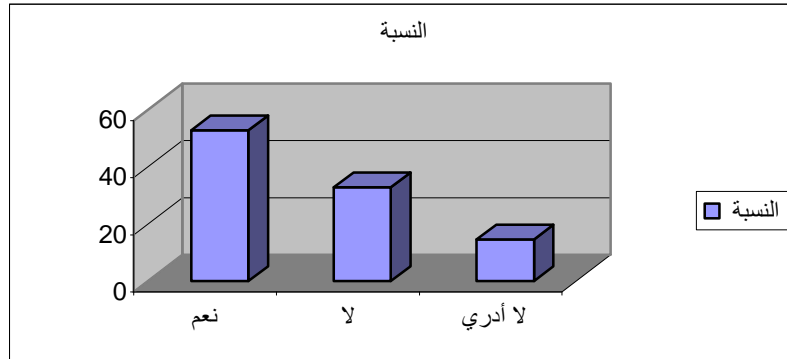
#### مدى تبليغ الموظفين بالمعلومات المتعلقة بسياسة المؤسسة

من خلال هذا الجدول يشير أغلب المبحوثون ( 68.75 %) أن الإدارة تمارس ما يعرف باحتكار المعلومة، ضمن سياستها العامة، وهذا ما يفسره التكتم حول بعض المسائل كعملية الترقية مثلا حيث يرى البعض أن الإدارة تلجأ إلى هذا التصرف ( فتح المجال واسعا أمام المعارف الشخصية والمقربين للحصول على بعض الامتيازات، إذ أنه من المفروض أن يتم الإعلان على الأقل على الخطوط العريضة التي تريد المؤسسة أن تسير فيها، إضافة إلى ضرورة الحديث بصراحة عن الامتيازات التي يمكن للعمال الاستفادة منها وهذا يقودنا للحديث عن التربصات خارج الوطن التي يتم التكتم عليها لفترة طويلة خاصة تلك المتعلقة بالموظفين الإداريين. حيث ظن العديد من هذه الفئة أنهم لا يملكون هذا الحق.

وبالمقابل فإن النسبة الأقل 31.25 % من المبحوثين توضح أنها تحصل على المعلومات المهمة إن صحت تسميتها بذلك والواقع أن هناك وجهة نظر تفسران هذه النسبة، حيث أن البعض من هذه الفئة هم ممن يحتلون مراكز إدارية حساسة أو من المقربين من الإدارة العليا وبالتالي فهم على إطلاع بكل ما يدور، أما الفئة الأخرى فتشير إلى أنه طالما أنهم يحصلون على البيانات التي تساعدهم في أداء مهامهم فهذا هو الأساس، أما سياسة المؤسسة فيتم معرفة اتجاهها من خلال نتائج المحصل عليها.

الجدول العاشر : حول وجود علاقة بين انتشار الإشاعة وعدم تبليغ الموظفين بالمعلومات حول سياسة المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	% 52.73
لا	18	% 32.73
لا أدري	08	% 14.54
المجموع	55	% 100



### يوضح علاقة احتكار المعلومة بانتشار الإشاعة

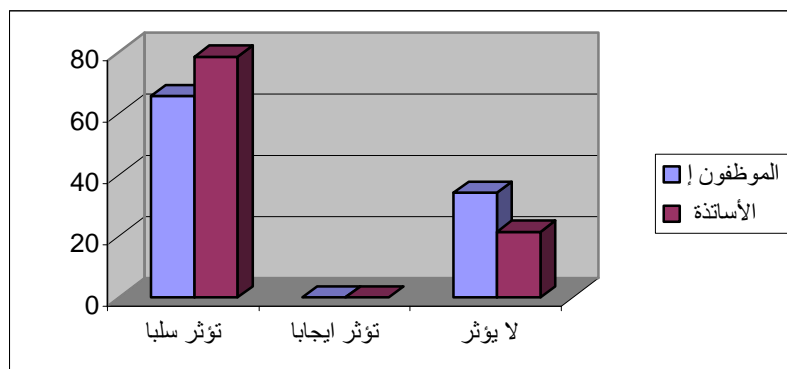
استكمالا للسؤال السابق، فإنه ومن بين الـ 55 مبحوث الذين أشاروا إلى انتهاء المؤسسة مبدأ إخفاء المعلومات المهمة فإن 29 منهم أي ما يوافق 52.73 % واعون بأن هناك علاقة وطيدة بين هذه السياسة وانتشار الإشاعة فحسب أحد الموظفين فإنه إذا لم يكن هناك وضوح في السياسة العامة للمؤسسة وعدم تبادل للمعلومات، فإن هذا سيفتح المجال كبيراً أمام القيل والقال ، بمعنى أن الموظف الذي لا يحصل على المعلومة الصحيحة من مصدرها الرسمي فإنه سيحاول الحصول عليها من مصادر أخرى وبالتالي تكثر التفسيرات والتأويلات الخاطئة مما يؤثر على مصداقية المعلومة وعملية الاتصال والمؤسسة ككل.

وبالمقابل يرى 32.73 % بأن لا علاقة للإشاعة، باحتكار المعلومة، حيث يفسر هؤلاء رأيهم أن الإشاعة موجودة بغض النظر عن السياسة التي تنتهجها الإدارة، وأخيراً فإن 14.54 % من المبحوثين أنهم لا يعلمون ما إذا كانت لإشاعة واحتكار المعلومة علاقة ببعضهم.

الجدول الحادي عشر: حول كيفية تأثير احتكار المعلومة على أداء العامل.

الأساتذة		الموظفون الإداريون		الفئات الاحتمالات
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
% 78.58	33	% 65.79	25	تؤثر سلباً
% 0	0	% 0	0	تؤثر إيجاباً

% 21.42	9	% 34.21	13	لا يؤثر
% 100	42	% 100	38	المجموع



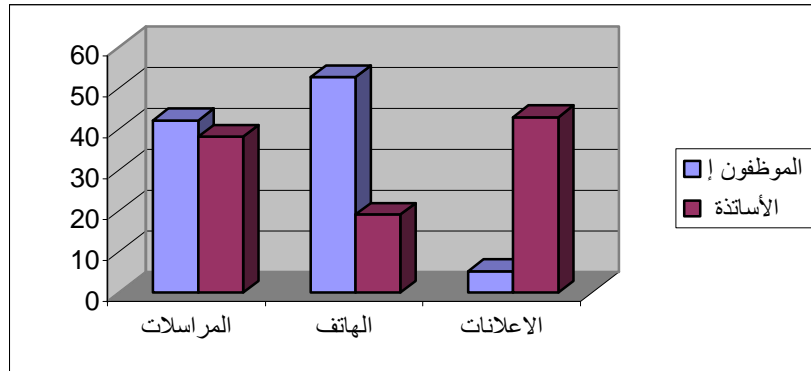
### تأثير إحتكار المعلومة على أداء العامل

من خلال هذا الجدول فإن الأغلبية الساحقة للمبحوثين تشير إلى أن هناك تأثيرا سلبيا لاحتكار المعلومة على أداء العامل، فحسب 65.79 % من الموظفين الإداريين فإن سياسة الاحتكار توفر بيئة عمل مليئة بالضغوطات وعدم الأمن حيث قد يشعر العامل بأنه سيكون ضحية في وقت من الأوقات ودون سابق إنذار، وفي نفس الإطار يصب رأي 78.58 % من الأساتذة الذين يرون أنه وإضافة إلى الضغوطات فإن احتكار المعلومة، يجعلهم يتقبلون الإشاعة أو أية معلومة أخرى قد لا تمت إلى الواقع بصلة. مما قد يخلق في نفوس الموظفين جوا من عدم الثقة بين بعضهم البعض ومن جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى.

فيما يرى 34.21 % من الموظفين الإداريين و 21.42 % من الأساتذة أن أداءهم في العمل لا يتأثر بأمر كهذا وذلك من باب التعود، حيث أخبرني أحد المبحوثين أنه قد تعود على هذا إن هذا المبدأ " احتكار المعلومة" هو سمة مميزة للمؤسسات البيروقراطية. والجدير بالذكر هنا هو أنه لم أحصل على ايجابية تفيد بأن احتكار المعلومة له الأثر الايجابي على الأداء.

### الجدول الثاني عشر: حول الوسيلة التي يتم من خلالها تبليغ القرارات للموظفين

الأساتذة		الموظفون الإداريون		الفئات الاحتمالات
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
% 38.10	16	% 42.10	16	المراسلات
% 19.04	08	% 52.63	20	الهاتف
% 42.86	18	% 5.27	02	الإعلانات
% 100	42	% 100	38	المجموع



### الوسيلة التي يتم من خلالها تبليغ القرارات للموظفين

اختلفت الآراء من خلال هذا الجدول باختلاف فئتي البحث، فبالنسبة للإداريين ترى الأغلبية ( 52.63 %) أن أغلب القرارات الصادرة من المستويات العليا تبليغ إليهم بالهاتف سواء من طرف المسؤول نفسه أو من طرف السكرتيرة، لكنهم يضيفون أن هذه الوسيلة تستخدم غالباً لعدم تعطيل تنفيذ القرار وغالباً ما تتبع بمراسلة تتضمن نفس الأمر ، وعندما سألت أحد الموظفين إذ كان يفضل استخدام المراسلات أو الهاتف أجاب أنه من حيث سرعة انسياب المعلومات فإن الهاتف أسرع ، ولكنه في نفس الوقت يحمل الموظف مسؤولية كبيرة عند تنفيذ القرار ، خاص إذا كان هناك لبس أو سوء فهم وبالمقابل فإن المراسلات المختومة والممضية من قبل المسؤول هي تقليد إداري في المؤسسات البيروقراطية، كما أنها تعطي نوع من الحماية لمن ينفذ القرار ، حتى وإن كانت تأخذ وقتاً طويلاً في الوصول إلى وجهتها – حسب نفس الرأي-

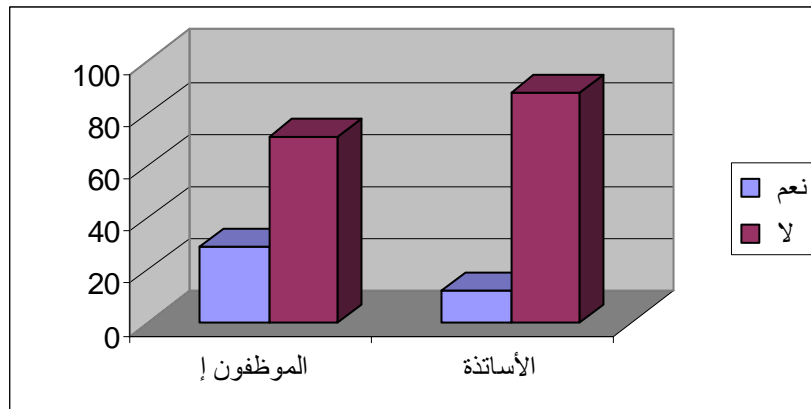
وهذا تماماً ما يذهب إليه 42.10% من الإداريين أن الهاتف في الإدارة له استعمالات جانبية أكثر من أساسية، وقد أشار أحد أفراد هذا الرأي أنه شخصياً لو بلغ بأمر أو قرار معين للتنفيذ فإنه سيقول " أرسل لي مراسلة بذلك" ولا يهمه لو تعطل التنفيذ.

وبالمقابل فإن البعض من الأساتذة ( 38.10 %) يرون أنهم يتلقون القرارات الخاصة بهم عن طريق المراسلات أو " المقررات" مثل مقررات النقل بين الكليات أو مقررات الخصم أو تولي مناصب إدارية معينة في حين ترى الأغلبية 42.82% أن الأساتذة يبلغون بالقرارات الإدارية غالباً بشكل جماعي.

وذلك من خلال الإعلانات الحائطية على شكل " إعلان إلى الأساتذة" وتبقى نسبة 19.04 % من هذه الفئة تتلقى القرارات من خلال الهاتف ويمكن تفسير هذه النسبة بكون أصحاب هذا الرأي هم الأساتذة الذين يتولون مناصب إدارية و بالتالي يملكون المكاتب الخاصة بهم.

الجدول الثالث عشر : حول ما إذا كانت الوسائل التكنولوجية المستعملة في المؤسسة كافية  
كمًا ونوعًا

الأساتذة		الموظفون الإداريون		الفئات الاحتمالات
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
% 12	5	% 29	11	نعم
% 88	37	% 71	27	لا
% 100	42	% 100	38	المجموع



يوضح آراء الموظفين حول كفاية الوسائل التكنولوجية

من خلال هذا الجدول، نجد أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يحتاجون على كمية ونوعية الوسائل التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد فإن حوالي 71 % من الموظفين في الإدارة يرون أن هناك نقص فادح في هذه الوسائل على مستوى بعض المصالح، حيث يشير أحد أفراد هذه المجموعة أن جهاز الهاتف في مصلحته موجود فقط في مكتب رئيس المصلحة، مما يعطل العمل عندما يكون هذا الأخير غائبا، وفي هذه الحالة- حسب نفس الرأي- فإن الموظف غالبا ما يضطر إلى الانتقال إلى مصالح أخرى لاستعمال هذا الجهاز، ونفس الشيء بالنسبة لآلات النسخ التي لا تتوفر عليها كل المصالح مما يجعل الموظف في حالة بحث دائمة، ويضيف موظف آخر أنه وفي حالات مثل هذه فإن إنجاز أئفه الأعمال يصبح شينا شاقا.

ودائما مع فئة الموظفين الإداريين، حيث أشار البعض إلى أن المشكل ليس في عدد الوسائل بل في نوعيتها واستغلالها الفعلي وكمثال على ذلك فإن توصيلات الانترنت موجودة منذ تقريبا سنة ولكن لا يتم استخدامها والسبب مجهول.

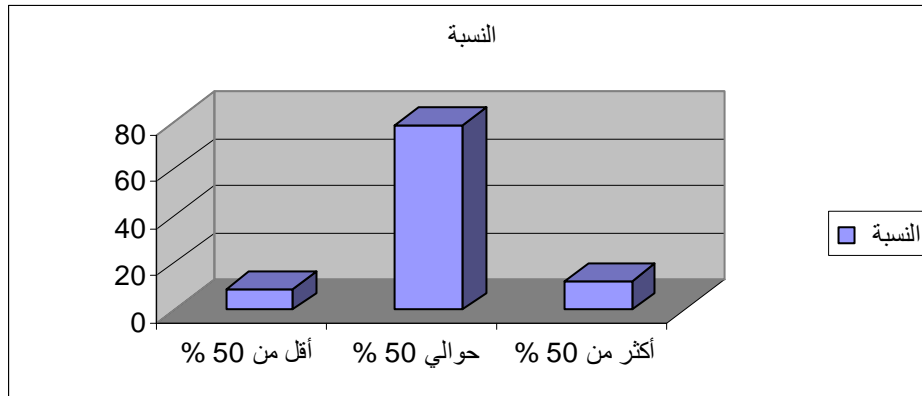
أضف إلى ذلك النوعية الرديئة لشبكة الانترنت هي السبب الأول الذي جعل الأساتذة يحكمون على التكنولوجيا المستعملة بالرديئة إضافة إلى النوعية، يرى 88 % من الأساتذة أن عدد أجهزة الإعلام الآلي في قاعة الانترنت المخصصة للأساتذة غير كافي بالنظر إلى الزيادة العددية التي تعرفها هذه الفئة كل سنة، ودائما في نفس الإطار، فإن المؤسسة تعرف نقصا في أجهزة تكبير الصوت التي لا تتوفر في بعض المدرجات مما يحول المحاضرة إلى حالة من الفوضى خاصة مع وجود عدد كبير من الطلبة في المدرج الواحد.

أخيرا ، يشير أفراد العينة إلى الإجراءات البيروقراطية التي يتعرضون لها عندما يقدمون طلبات الحصول على أجهزة جديدة لضرورة العمل، حيث يضطرون لانتظار التوقيع بالموافقة من طرف عدة مسؤولين مما يزيد من صعوبة أداء المهام وعلى سبيل المثال: اضطرت إحدى رئيسات أحد الأقسام، حيث كانت بصدد التحضير لأحد الملتقيات الوطنية إلى إحضار حاسوبها الخاص من المنزل بعدما انتظرت طويلا ، ولم تحصل على موافقة تجهيز مكتبها بهذا الجهاز.

والواقع أنه قد حان الوقت لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة ليس كمجرد تشكيلات أو ديكورات للمكاتب خدمة للصورة العامة للمؤسسة، ولكن هذه الوسائل وجدت لتسهيل المهام ويجب أن تشتغل كذلك لذلك يجب الاهتمام بالنوعية وليس بالكمية.

الجدول الرابع عشر : يوضح رأي المبحوثين في النسبة التي يتم بها استغلال التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 50 %	07	08.75 %
حوالي 50 %	63	78.75 %
أكثر من 50 %	10	12.50 %
المجموع	80	100 %



#### يوضح آراء الموظفين حول نسبة استغلال التكنولوجيا

أردت من خلال هذا الجدول معرفة تقييم المبحوثين لمدى استغلال الوسائل التقنية المتوفرة في المؤسسة، (بغض النظر عن الكم والنوع) ويمكن قراءة النسب المتحصل عليها كما يلي: حيث ترى نسبة 78.75 % من المبحوثين أن الوسائل التكنولوجية مستغلة بدرجة مقبولة (حوالي 50 %)، ويبرر هؤلاء وجهة نظرهم بأن الكيفية التي من خلالها يتم استغلال هذه الوسائل تضمن الحد العادي الروتيني سير العمل وهذا في حد ذاته شيء مقبول. وعلى خلاف هذا الرأي تماماً فإن ما يمثل ( 8.75 % ) من المبحوثين يقيمون درجة استغلال الوسائل التكنولوجية بأنها ضعيفة أي بنسبة أقل من 50 % وحسب أصحاب هذا الرأي فإن هذا لا يرقى غالباً لمستوى العمل المطلوب كمثال على ذلك فإن العديد من الموظفين قد تلقون تدريبات أو تربية ( أحياناً في الخارج ) في تخصصات معينة، ولكن لا يتم أخذها بعين الاعتبار، ويبقى العمل بالطرق القديمة هو الشائع وبالمقابل نجد أن هناك ( 12.5 % ) من



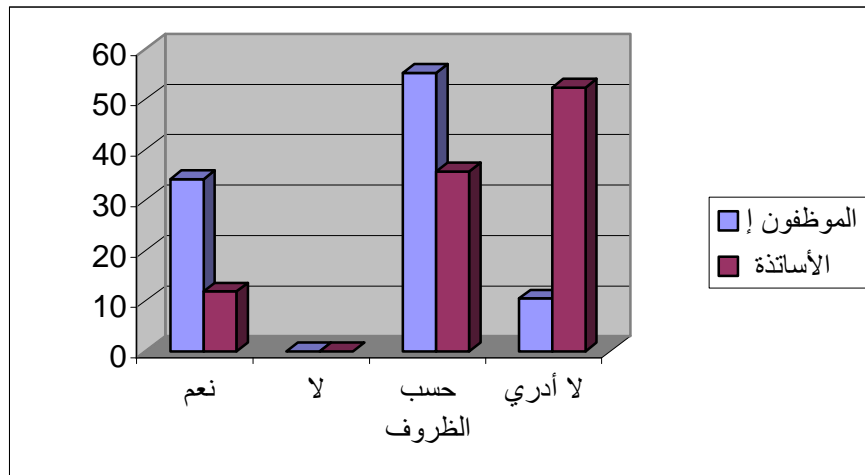
المبحوثين ممن يقيّمون طرق استغلال التكنولوجيا بالجيدة، أو الممتازة إذن يعتقدون أن الوسائل التقنية بالمؤسسة محل الدراسة مشغلة بأكثر من (50 % )، والواقع أنه يمكن إعطاء تفسيرين لهذا الرأي.

- الأول هو أن نمط المهام الذي يقوم به الأفراد حسب هذا الرأي لا يتضمن كثيرا التعامل مع التكنولوجيا.

- أما الثاني فيمكن في كون أصحاب هذا الرأي غير مطلعين كفاية على ما يمكن فعلا لهذه الوسائل أن تحققه من إنجاز مهام، ربح للوقت وبالتالي تسهيل العمل، وفي اعتقادي أن التفسير الثاني، هو الأكثر ترجيحاً خاصة إذا علمنا أن أغلب أصحاب هذا الرأي هم ممن فوق سن الـ 45 سنة.

**الجدول الخامس عشر:** يوضح ما إذا كانت الإدارة العليا تفوض بعض السلطات إلى الموظفين.

الفئات الاحتمالات	الموظفون الإداريون		الأساتذة	
	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية
نعم	13	% 34.21	5	% 11.91
لا	0	% 0	0	% 0
حسب الظروف	21	% 55.26	15	% 35.71
لا أدري	04	% 10.53	22	% 52.38
المجموع	38	% 100	42	% 100



### يوضح تفويض السلطة في المؤسسة

بالرغم من كون الحديث عن تفويض السلطات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحديث عن المشاركة في اتخاذ القرار، إلا أنهما لا يعبران بالضرورة عن بعضهما، فالمشاركة في اتخاذ القرار قد تكون بطريقة رسمية، عن طريق سبر الآراء، ومعرفة اتجاهات الأفراد حول قرار معين، وقد يشترك فيها جميع الموظفين، بينما يكون تفويض السلطة لأشخاص معينين، مخولون لاتخاذ قرارات معينة ضمن نطاق رسمي من السلطة والتخصص، إضافة إلى ذلك،

فإنه وبالرغم من معرفي مسبقا بأن فئة الأساتذة غير معينين بدرجة كبيرة، بعملية تفويض السلطة، إلا أنني أوردتهم، لمعرفة اتجاههم نحو هذه المسألة.

إن البيانات الواردة في الجدول توضح لنا، بأن جميع الباحثين يقررون بوجود تفويض للسلطة في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يفسره عدد الإجابات بلا ( 0 إجابة)، إلا أن هذا التفويض يتم غالبا حسب الظروف، تبعا لـ 55.26 % من فئة الموظفين، فحسب أصحاب هذا الرأي تعتمد الإدارة العليا إلى منح حيز من السلطة لفئة معينة (تتمثل غالبا في رؤساء المصالح) وذلك بإعطائها الحق في اتخاذ بعض القرارات، إلا أن هذه الأخيرة تتعلق غالبا بالمسائل الروتينية للعمل، أو المشاكل العادية التي تم التعود على حلها، بطريقة محددة، بمعنى أن عملية تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة تتوقف على نوع المسائل التي يتخذ بشأنها القرار من جهة إضافة إلى حجم ومدى خطورة التغيرات التي تحدث في محيط العمل.

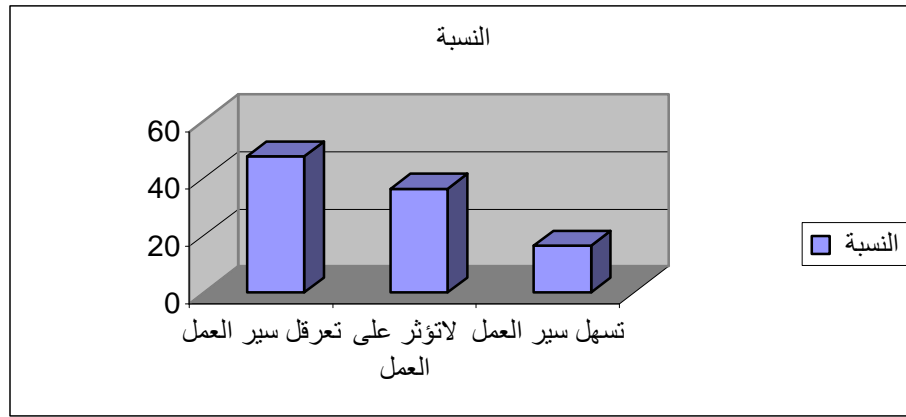
وبالمقابل نجد أن حوالي 34.21 % من الباحثين ( فئة الإداريين) يعتقدون أنهم مخولون من قبل الإدارة، باتخاذ قرارات قد تكون ذات أهمية، طالما يدخل هذا في نطاق اختصاصهم ويمكن تفسير هذا الرأي بكون أكثر من أدلو به من ممن يحتلون مراكز إدارية قريبة من الإدارة العليا مثل فئة المديرين الفرعيين، أو حتى البعض المنتمون إلى مراكز أدنى والذين تربطهم بالإدارة علاقات وثيقة تكون أقرب إلى اللارسمية.

وبذلك تبقى فقط نسبة 10.53 % من الموظفين الإداريين الذين يصرحون بأنهم لا يعلمون إذا كانت عملية تفويض السلطات معمول بها في مؤسستهم وأشار أحد أصحاب هذا الرأي بأن كل ما يعرفه بأن كل موظف يقوم بمهامه، حسب ما يقتضيه مركزه في التسلسل الهرمي للإدارة، وتبعا لذلك فإن هذا المركز، هو الذي يحدد نطاق الصلاحيات والمسؤوليات وبالانتقال إلى فئة الأساتذة، فقد اختارت الأغلبية ( 52.38 % ) احتمال " لا أدري"، ولكن وعند حديثي مع بعضهم أوضحوا إلي بأنهم لا يشعرون بأنهم معينون كثيرا بالأمور الإدارية، خاصة في الإدارة المركزية الممثلة في رئاسة الجامعة ( Rectorat )، إذن أن مجال الاتصال بينهم وبينها يكمن عبر الاتصال بالأقسام أو الكليات التي ينتمون إليها، وحتى وإن تطورت الأمور فإنها غالبا ما لا تتعدى مصلحة الموظفين الأساتذة ولذلك فهم لا يلاحظون ما إذا كان هناك تفويض للسلطات على مستوى الإدارة.

ومع ذلك فإن 35.71 % من هذه الفئة يعتقدون أن هذه العملية، تتم حسب الظروف التي تمر بها المؤسسة، فيما يشير 11.91 % بأن الإدارة تفوض فعلا بعضا من سلطاتها والجدير بالذكر هو أن أغلبية أصحاب الرأيين الأخيرين هم من المقربون للإدارة، من خلال احتلالهم لمناصب إدارية.

**الجدول السادس عشر:** يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كانت مركزية اتخاذ القرار يعرقل أو يسهل سير العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تعرقل سير العمل	38	% 47.50
لا تؤثر على العمل	29	% 36.25
تسهل سير العمل	13	% 16.25
المجموع	80	% 100



### يوضح تأثير مركزية اتخاذ القرار على سير العمل

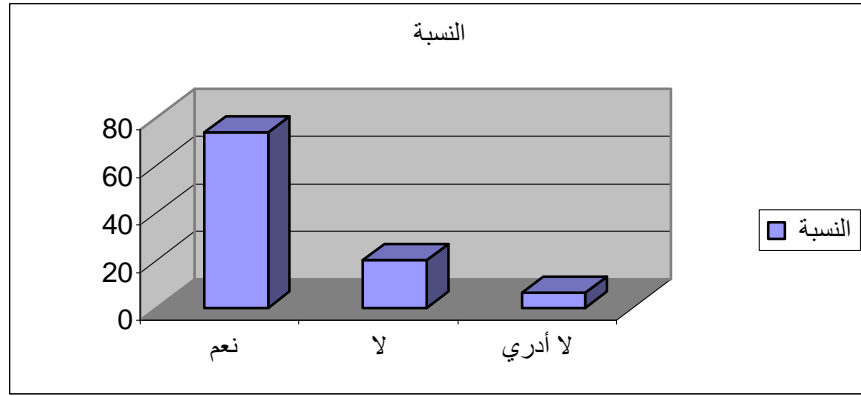
من خلال الجدول السابق، تحضرنا قراءة أولية مفادها أن المبحوثون بصفة عامة واعون لأهمية تفويض السلطة كإجراء إداري، واستكمالاً لذلك فإن قراءة هذا الجدول تصب في الاتجاه ذاته، حيث يرى أغلب المبحوثين 47.50% أن مركزية اتخاذ القرار تعرقل سير العمل، إلى حد ما بمعنى أن الخطورة قد لا تكون واضحة تمام، إذ تعلق الأمر بالقرارات الروتينية، ولكن الاضطراب الذي يحدث في سير العمل إذا حدثت تغييرات في بيئة التنظيم يوضح ذلك، حيث تكمن الصعوبة اتخاذ القرار في صعوبة المعلومات بين مختلف المراكز الإدارية نظراً للطابع البيروقراطي للتنظيم، ونظراً لذلك فإن اتخاذ القرار وتنفيذه يستنزف موارد ووقت المؤسسة.

وفيما يرى حوالي 36.25% من الموظفين أن مركزية اتخاذ القرار لا تؤثر على السير العادي للعمل. باعتبار أن أغلب القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة محل الدراسة، هي عبارة عن قرارات متعلقة بالروتين اليومي للعمل، أما في ما يخص رسم السياسة الاستراتيجية فإنها ( المؤسسة ) جزء من السياسة العامة لقطاع التعليم العالي في البلاد.

وبالمقابل فإن 16.25 % من المبحوثين أن انتهاج مركزية اتخاذ القرار هي في الواقع تسهل في إنجاز المهام على اعتبار أن اتخاذ القرار هو من اختصاص الإدارة العليا وهي الوحيدة التي تملك الكفاءة والصلاحيات لذلك ومع ذلك فإن البعض من أصحاب هذا الرأي، يرون ضرورة اشتراك أفراد متخصصين، عند اتخاذ بعض القرارات خاصة تلك المتعلقة بالوسائل التقنية للعمل.

**الجدول السابع عشر:** يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كان القرار في المؤسسة يخضع لضغوط معينة؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	73.75 %
لا	16	20 %
لا أدري	05	06.25 %
المجموع	80	100 %



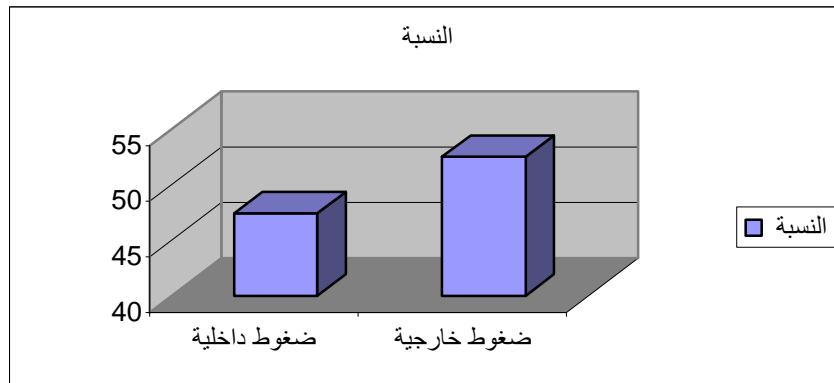
### يوضح تعرض القرار في المؤسسة للضغوط

يوضح هذا الجدول أن 73.75 % من المبحوثين يعتقدون بأن صناعة القرار في المؤسسة محل الدراسة، يتعرض لمجموعة من الضغوط التي من شأنها أن تغير المسار الذي من المفترض أن يتبعه القرار وبالتالي النتائج المحصل عليها، وفي نفس السياق فإن أصحاب هذا الرأي يشيرون إلى أن هذه الضغوطات قد تكون بطريقة رسمية أو غير رسمية.

وبالمقابل فإن 20 % يرون العكس أي أن القرار في مؤسستهم لا تعرقه الضغوطات، أما العوامل التي تتحكم فيه، فهي ظروف العمل، قاعدة البيانات المتوفرة وأيضا مصلحة المؤسسة طبعاً، كما أشار لي أحد أصحاب هذا الرأي، والذي يعتبرون إلى حد ما ممن يشاركون في صناعة القرار بطريقة أو بأخرى، وفي الأخير تأتي نسبة 6.25 % من المبحوثين ممن يشيرون بأنهم ليسوا على دراية بالضغوط التي يتعرض لها القرار في مؤسستهم، وحسب رأيي الشخصي فإن هذه النسبة تفسر بأن الأمر لا يتعلق بعدم الدراية بقدر ما يتعلق بتجنب الحديث عنه تجنباً للمشاكل.

الجدول الثامن عشر: حول ما إذا كانت هذه الضغوط داخلية أو خارجية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
% 47.46	28	ضغوط داخلية
% 52.54	31	ضغوط خارجية
% 100	59	المجموع



### يوضح نوع الضغوط التي يتعرض لها القرار

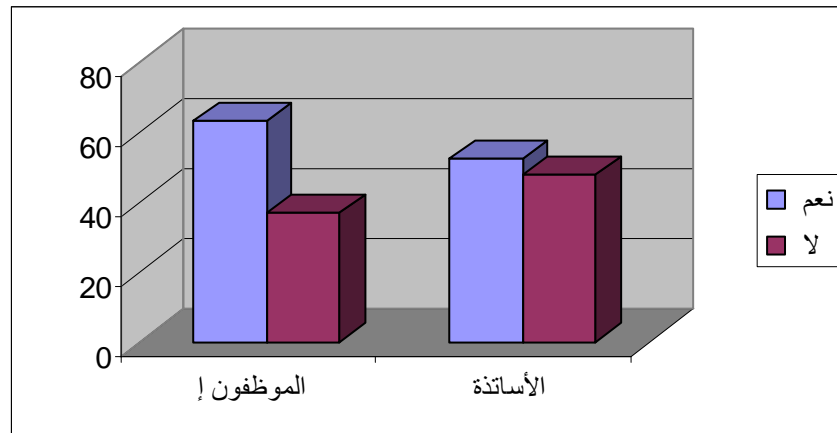
انطلاقاً من الجدول السابق، فإن 59 مبحوث أشاروا إلى وجود ضغوطات تعترض مسار القرار في مؤسستهم وتبعاً لذلك فإن 47.46 % من هؤلاء يشيرون بأن هذه الضغوط هي غالباً ما يكون مصدرها هو المحيط الداخلي للمؤسسة في إشارة واضحة إلى جماعات العمل غير الرسمية، ويشترك أعضاء هذه الأخيرة في مجموعة من الصفات، كأن يشغلوا مثلاً وظائف متشابهة، ويتفقون بطريقة غير رسمية على مجموعة من المعايير الخاصة والتي تحدد كيفية قيامهم بعملهم ومن الطبيعي إذن أن تسخر هذه الجماعات قوتها لإيقاف صناعة أو اتخاذ القرار الذي يعارض مصالحها والعكس صحيح أي قد تستخدم هذه القوة في دفع أو تشريع قرارات من شأنها أن تمنحها امتيازات جديدة على مستوى المؤسسة وغير بعيدة عن هذه النسبة فإن 52.54 % ممن يقرون بأن القرار في المؤسسة يتعرض لمجموعة من الضغوط، يشيرون إلى أن هذه الضغوط غالباً ما تكون خارجية، غير رسمية وتتمثل في أفراد ذوو نفوذ يحاولون التأثير على قرارات معينة لخدمة مصالح معينة، ويشير أحد المبحوثين في هذا الإطار أن هذا النوع من الضغوط غالباً ما يحاول التأثير في قرارات بعينها مثل: قرارات التوظيف، أو منح المناقصات... الخ.

ولكن بالمقابل فإن هناك وجهة نظر أخرى تشير إلى أن الضغوط الخارجية المتحدث عنها، قد تكون أحياناً بصيغة رسمية، بمعنى أن هناك تدخلاً من جهات رسمية لها علاقة عمل بالمؤسسة وبالتالي فإن هذه الجهات "الوظيفية العمومي مثلاً أو المراقب المالي" يملك من الصلاحيات القانونية والرسمية ما يخولها لإيقاف تنفيذ قرارات معينة.

و في الأخير، تبقى الإشارة إلى أن القرار بتعرض المؤسسة محل الدراسة لضغوط حول تنفيذ أو لإيقاف تنفيذ قرارات معينة لا يعني أنها (المؤسسة) تخضع لها (الضغوط) دائماً.

**الجدول التاسع عشر :** حول حدوث اضطراب في سير العمل عند تغيير محيط العمل.

الأساتذة		الموظفون الإداريون		الفئات الاحتمالات
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
% 52.38	22	% 63.16	24	نعم
% 47.62	20	% 36.84	14	لا
% 100	42	% 100	38	المجموع



**يوضح رأي الباحثين حول تأثير تغير المحيط على العمل**

يوضح هذا الجدول، بعض الاختلافات في ملاحظة كل من الأساتذة والموظفين الإداريين، بخصوص حدوث اضطرابات في العمل عند تغيير المحيط، ففي فئة الإداريين مثلاً يرى 63.16% بأن الروتين اليومي للعمل يضطرب كلما أسجرت أمور طارئة حيث يؤدي عدم الإلمام بيئة العمل الخاصة الخارجية إلى تذبذب في إنجاز المهام و يتعلق الأمر غالباً بتنفيذ القرارات أو بحل المشاكل غير المنتظرة وحسب أصحاب هذا الاتجاه، فإن هذه الأخيرة تتفاقم كلما كان هناك نقص إما في قاعدة المعلومات المطلوبة أو في الوسائل التقنية المطلوبة لحلها، كما يلعب عامل الوقت دوراً أساسياً في الأزمات، بمعنى أنه وفي أحيان كثيرة، قد لا يجدي الوصول إلى حل جيد للمشكلة ما لم يكن ذلك في الوقت المناسب.

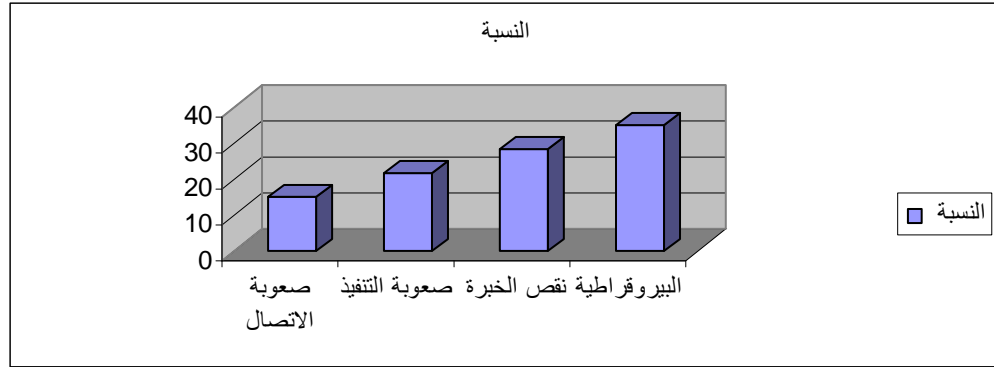
في حين يرى حوالي 36.84% من هذه الفئة، عدم حدوث اضطراب في السير العادي للعمل، وهو الاستقرار الكبير الذي يتميز به محيط العامل الداخلي و الخارجي، وحتى المشاكل التي تتعرض لها التنظيم و التي يتخذ بشأنها قرارات معينة هي غالباً من النوع المألوف وتتطلب إجراءات محددة معروفة مسبقاً، وقد أشار لي أحد الباحثين من هذه الفئة بأنه وفي حالة الأزمات التي قد تمس بالسياسة العامة للمؤسسة، فهناك جهات معينة خارجية هي من تقوم بصناعة واتخاذ القرارات حيالها أو على الأقل تشارك المؤسسة في صنعها.

حسب نوع المشكلة إن كانت مالية أو إدارية، في إشارة واضحة من قبل هذا المبحوث إلى كل من مديريةية الوظيف العمومي، والمراقب المالي. وفيما يبدو أن هناك تفاوتاً كبيراً بين النسب المؤوية لإجابات الموظفين الإداريين، نجد وعلى العكس تقارب كبير في إجابيات الأساتذة، حيث يلاحظ 52.38 % من هذه الفئة وجود هذه الاضطرابات في سير العمل اليومي عند حدوث أزمات معينة ويمكن تفسير هذه النسبة بكون مجموعة من أصحاب هذا الاتجاه ممن يتقلدون مناصب إدارية، أو لمجرد تماسهم اليومي مع الإدارة. في حين يرى 47.62 % أنهم لا يلاحظون ذلك، وعلى العموم فإنه من المألوف رؤية بعض الاختلالات في المؤسسات البيروقراطية في وقت الأزمات.

**الجدول العشرون:** يوضع سبب اضطراب العمل عند حدوث تغير بيئة المنظمة من وجهة نظر المبحوثين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
صعوبة الاتصال	07	15.22 %
صعوبة تنفيذ القرار	10	21.74 %

28.26%	13	نقص الخبرة في إدارة الأزمات
34.78%	16	الطابع البيروقراطي للتنظيم
100%	46	المجموع



من خلال هذا الجدول فإنه من بين 46 مبحوث أثاروا لوجود اضطرابات في إنجاز المهام، عند حدوث تغييرات في محيط العمل، نجد أن 16 منهم أي ما يمثل 34.78% يعتقدون أن هذا راجع للطابع البيروقراطي للمؤسسة، إذ أنه من المعروف عن هذا النوع من المؤسسات، عدم مرونته في التعامل مع القضايا الطارئة بسبب ما يتطلبه من التقيد الشديد بالهيكلية وبالتخصص الدقيق في العمل إضافة إلى احتكار السلطة في يد الإدارة العليا، وهذا ما يفسر صعوبة انسياب المعلومات وبالتالي حدوث خطأ في تقدير القرار الواجب اتخاذه، وفي ما يرى 28.26% بأن السبب لا يرجع إلى بيروقراطية التنظيم، بقدر ما يرجع إلى توفر الخبرة الكافية لدى الكثير من أعضاء الجهاز الإداري، صاحب الحق في اتخاذ القرار والذي ينتمي الكثير من أعضائه إلى سلك الأساتذة خاصة ونحن بصدد الحديث عن الجامعة، حيث يتلقى العديد من الأساتذة مناصب نوعية في الإدارة، وغالبا ما يواجهون بعض التعقيدات من حيث اتخاذ القرارات الصائبة نظرا لنقص خبرتهم الإدارية.

وبالمقابل فإن 21.74% و 15.22% من المبحوثين يرون على التوالي، أن مسألة الاضطراب في إنجاز المهام يرجع في الأساس إلى الاضطراب في تنفيذ القرار وصعوبة الاتصال، ويمكن تفسير هذا الاحتمال بأنه إشارة إلى الوسائل التقنية المستخدمة في ذلك ومن حيث قلة العدد أو عدم الكفاءة.

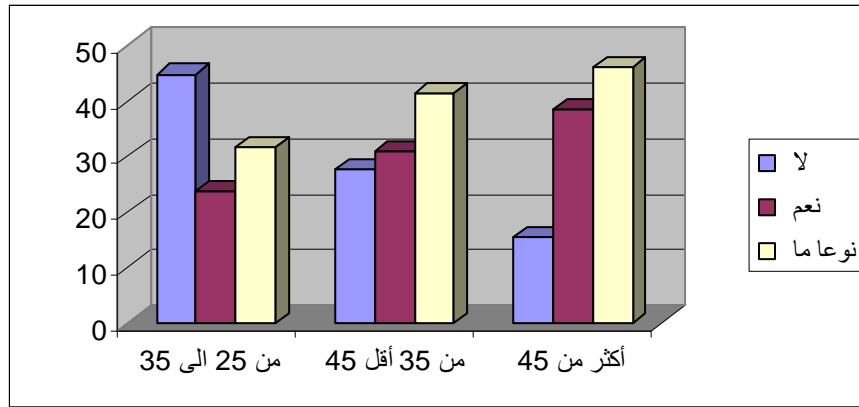
### III مؤشر الفعالية التنظيمية :

الجدول الواحد والعشرون: حول شعور المبحوثين بالرضا عن عملهم

فئات العمر والاحتمالات	من 25 إلى أقل من 35		من 35 إلى أقل من 45		أكثر من 45		المجموع	
	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	المجموع	النسبة %



28.75 %	23	38.46 %	05	31.03 %	9	23.68 %	9	نعم
33.75 %	27	15.38 %	02	27.59 %	8	44.74 %	17	لا
37.50 %	30	46.16 %	06	41.38 %	12	31.58 %	12	نوعا ما
% 100	80	% 100	13	% 100	29	% 100	38	المجموع



### مدي شعور الباحثين بالرضا عن عملهم

الفعالية هي هدف كل تنظيم، وبما أنه من مؤشرات الوصول إليها، درجة رضا العاملين فإن هذا الجدول يوضح مدى وجود هذا المؤشر في المؤسسة محل الدراسة، وقد رأيت أن أقسم الباحثين هذه المرة إلى فئات عمرية، وذلك لما وجدت من تباين واضح للإجابات بسبب عامل السن.

وكما هو واضح من الجدول فإنه من بين 38 مبحوث ينتمي إلى الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 25 وأقل من 35 سنة نجد أن 44.75 % غير راضيين عن عملهم، وقد أشار أحد المتخرجين الجدد من الجامعة والملتحق حديثا بالوظيفة بأنه ليس هذا ما درس لأجله، مضيفا بأنه كان ينتظر لحظة دخوله الحياة المهنية بفارغ الصبر، ولكنه وجد روتيننا مملا، كما أن المعارف النظرية التي درست له في الجامعة، لا تمت بصلة إلى الواقع المهني الذي يعيشه، ونفس التحليل تقريبا ينطبق على 31.58 % من هذه الفئة التي تشير إلى أنه ليس هناك لا رضا مطلق ولا رفض مطلق للعمل فهذا راجع حسبهم إلى التغيرات التي قد تطرأ على المحيط الداخلي للمؤسسة.

وفي المقابل نجد أن الأقلية 23.68 % تشير إلى رضاها المطلق عن العمل في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بكون أصحاب هذا الاتجاه إما ممن قضوا في البطالة وقتا كبيرا أو ممن خافوا من شبحها، إذ يعتبر العديد منهم نفسه محظوظا لحصوله على العمل، فمجرد الحصول على الوظيفة يضمن لمستقبله الأمان وهذا كاف للشعور بالرضا وبالانتقال إلى الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة والتي يمثلها 29 مبحوث نجد أن اختلاف واضح في الآراء مقارنة مع الفئة السابقة، حيث يشير 41.38 % أنهم يشعرون

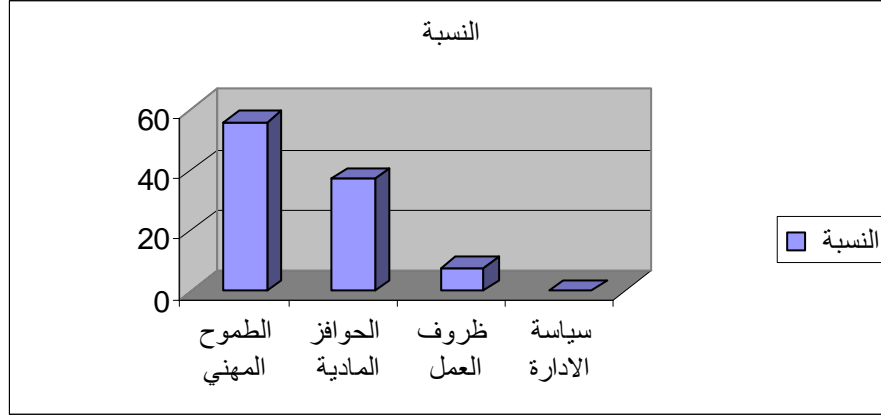
بالرضا إلى حد معين بمعنى أن هناك نسبة معينة للرضا ونسبة معينة للشعور بالرفض ويمكن تفسير هذا الرأي هند هذه الفئة بالذات بالعود على نمط معين من الأعمال أو المهام ، حيث أن الروتين اليومي الذي توفره هذه المهام ، يجعل هذه النسبة من العمال تشعر ببعض الأمان وبالتالي بعض الرضا، وإن كان ليس بصفة كلية.

وبالمقابل فإن 9 مبحوثين أي ما يوافق 31.03 % من هذه الفئة العمرية، راضون تمام الرضا عن عملهم، باعتبار أنهم يشعرون بالأمان حول مستقبلهم المهني، أما التحليل المنطقي لهذا الرأي، هو كون أصحابه ممن يشغلون مراكز عليا في التسلسل الهرمي، وبالتالي فهم يتمتعون بمزايا لا توجد عند غيرهم من حيث المكاتب المجهزة بوسائل حديثة، توفرهم على حيز معتبر من السلطة... وهذا هو ما يشعرونهم بالرضا عن عملهم، ويبقى حوالي 27.59% ممن ينتمون إلى نفس الفئة، غير راضي تمام عن عملهم، والواضح أن الفئة التي تبلغ 45 فأكثر تسير في نفس الاتجاه مع سابقتها، حيث يرى 46.46 % من مجموع 13 مبحوث أن هناك رضا نسبي عن العمل فيما يرى 38.46 % أنهم راضون تمام الرضا عن العمل والسبب برأبي هو نفس السبب لدى أصحاب هذا الرأي من الفئة العمرية السابقة والمتمثل في المركز والامتيازات المحصل عليها، ويبقى فقط 15.38 % ممن يشعرون بعدم الرضا غالبا ما يرتبط الحديث عن الرضا الوظيفي بالحديث عن الشعور بالأمان على المستقبل الوظيفي، ولكن كيف يكون ذلك في المؤسسة محل الدراسة، وهي عبارة عن مؤسسة تابعة للقطاع العمومي، مع العلم أن أفراد العينة في هذه الدراسة هم من الموظفين الدائمين، بمعنى أن علاقة العمل في هذه الحالة يمكن وصفها بالمضمونة، حيث لا تحدث حالات طرد مثلا إلا في حالة ارتكاب أخطاء مهنية من الدرجة الثالثة، وبعد أن تكون هناك إجراءات محددة مثل الإعذار أو الخصم أو التوقيف المؤقت، فلماذا إذن هذا الإحساس بعدم الأمان وعدم الرضا؟

#### الجدول الثاني والعشرون: يوضح سبب عدم شعور المبحوثين بالرضا في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
55.55 %	15	لا يرضي الطموح المهني
37.04 %	10	الحوافز المادية غير كافية
07.41 %	02	ظروف العمل غير

		جيدة
0 %	0	سياسة الإدارة تجاه العمال
100 %	27	المجموع



### سبب عدم الرضا في العمل

يوضح هذا الجدول، وتبعاً لما سبق أنه ومن بين الـ 27 مبحوث ممن لا يشعرون بالرضا الوظيفي نجد 55.55% يرجعون السبب في المقام الأول إلى أن الوظيفة التي يشغلونها لا ترضي طموحهم المهني، ويمكن تفسير هذا الرأي بأن أغلبية مؤيديه هم من الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة والذين يحملون شهادات جامعية، حيث وجدوا هوة كبيرة بين التكوين النظري المحصل عليه، والواقع المهني الذي يعيشونه، هذا بالإضافة إلى أن العديد منهم كانت لهم طموحات أخرى فيما يخص العمل غير الإدارة وكما أشار أحد أصحاب هذا الرأي: "ليس العمل في الإدارة هو ما كنت أطمح إليه" وعندما سألته " لماذا؟" أجاب بأن " الإدارة في بلادنا لا تشجع على الابتكار الكل متساوون هنا، لا فرق بين من يبدع ويبتكر وبين من لا يقوم بفعل شيء".

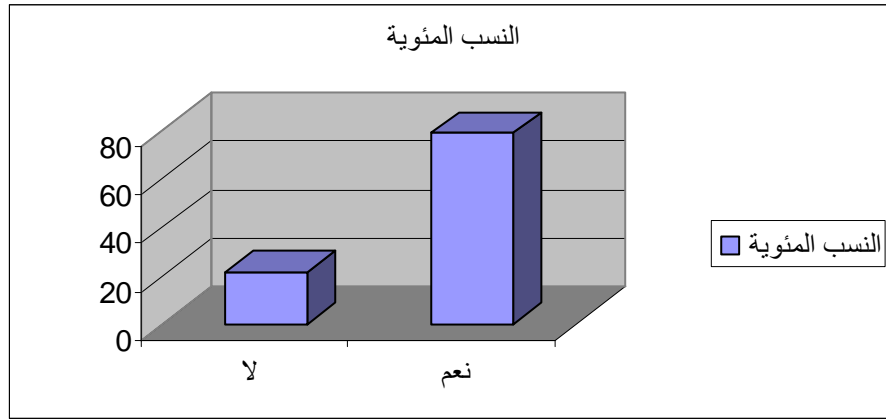
مضيفاً بأن همه الآن هو الخروج من قطاع الوظيف العمومي، أما السبب الثاني وكما تشير إليه نسبة 37.04 % فهو نقص الحوافز المادية «الأجور، منحة المردودية...» وهنا فإن الحديث عن الأمن الوظيفي يفرض نفسه من جديد، لأن هذا الأخير مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأمن الاقتصادي والاجتماعي للفرد، بمعنى أنه صحيح أن العامل في بلادنا مطمئن إلى حد كبير بأنه لن يطرد من وظيفته -إلا في حالات نادرة- ولكن ما فائدة ذلك إذا كانت لا توفر له أمناً اقتصادياً له ولأسرته، فمن الطبيعي إذن أن لا يشعر بالرضا عن وظيفته لا توفر له الحياة الكريمة التي يستحقها، وقد يكون الأمر أكثر عمقاً بل وخطورة قد تمس كل الجوانب الاجتماعية، خاصة إذا علمنا أن أغلب أصحاب هذا الرأي هم ممن يعيلون أسراً بحكم أن أغلبهم متزوجون ولهم أطفال متمدرسون.

ويرى فقط 7.41% أن سبب عدم الرضا عن العمل الذي يشعرون به، راجع إلى أن ظروفه غير مريحة، وهذا ما يجعلنا نفسر ذلك بأن هذه الفئة تشغل مراكز دنيا في السلم

الوظيفي، والجدير بالذكر أن سياسة الإدارة تجاه العمال غير واردة ضمن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، فيما لم يذكر المبحوثين أية أسباب أخرى.

الجدول الثالث والعشرون: يوضح ما إذا كان المبحوثون يسخرون كل جهدهم في إنجاز مهامهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	63	% 78.75
لا	17	% 21.25
المجموع	80	% 100



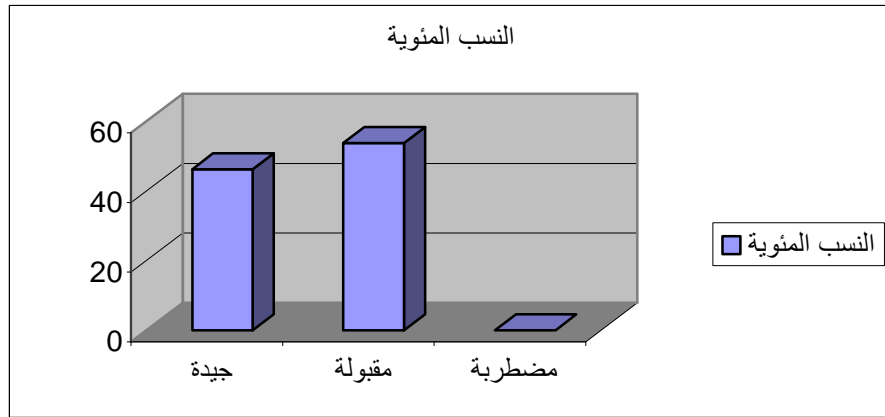
### مدى تسخير الباحثين كل جهودهم في إنجاز مهامهم

من خلال هذا الجدول نرى أن الأغلبية الساحقة من الباحثين 78.75 % لا يدخرون جهداً في القيام بأعمالهم، بغض النظر عن رضاهم الوظيفي أولاً، والحقيقة فهذا ما لاحظته من خلال تجربتي البسيطة كموظفة في المؤسسة محل الدراسة، فبالرغم من نقص المحفزات المادية والمعنوية، والاستياء الكبير الذي يعم المكان بسبب ذلك، إلا أن الجميع يقوم بكل ما في وسعه لإتمام المهام المسندة ويمكن تفسير ذلك هؤلاء الموظفون يسعون للحصول على ما يعرف بالإشباع المعنوي، هذا بالإضافة إلى العامل الديني و الذي يتمسك به أغلب هؤلاء من منطلق " المال الحلال والمال الحرام" كما أشار لي بعضاً من هؤلاء.

أما الرأي الآخر فيمثله 21.25 % من الباحثين بحيث يعترفون بأنهم لا يقومون بالمهام المسندة إليهم كما ينبغي وبمعنى أكثر وضوحاً فإنهم لا مانع لديهم أن يقوم بالعمل الذي يتطلب إنجازه ساعة في يوم أو ربما أكثر، مبررين ذلك بأنه " كما تأخذ يجب أن تعطي" في إشارة إلى تدني الأجور في القطاع الذي يشغلون به وفي رأيي الخاص، يجب عدم اتخاذ هذا السبب كعذر لعدم القيام بالواجب المهني.

الجدول الرابع والعشرون: حول رأي الباحثين بالعلاقة التي تربط العمال بالإدارة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
46.25 %	37	جيدة
53.75 %	43	مقبولة
0 %	0	مضطربة
100 %	80	المجموع



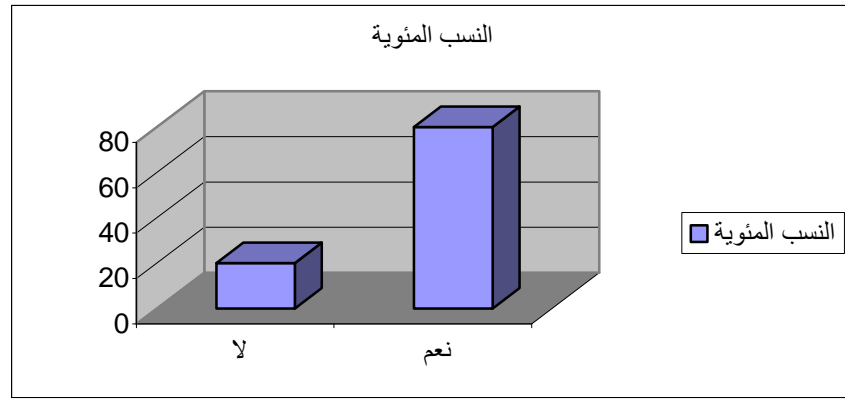
### علاقة العمال بالإدارة

من خلال هذا الجدول يمكن الاستنتاج بأن العلاقات الإنسانية داخل التنظيم هي علاقات مقبولة خاصة بين الإدارة والعمال وهذا ما تفسره نسبة 53.75% من الإجابات وذلك بالرغم من وجود بعض الممارسات التي تثير استياء العمال مثل سياسة احتكار المعلومة كما رأينا سابقا، ولكن من الواضح أن ذلك لا يثير الاضطرابات في التنظيم والواقع أن عدم الاعتراف، بوجود الاضطرابات إطلاقا (0%) هو شيء غير منطقي.

فبالرغم من كون المؤسسات البيروقراطية، تتميز باستقرار نسبي للمحيط، وبالتخصص الدقيق للعمل والهيرارشية الواضحة، وبعدم اعترافها بأي شكل من أشكال الصراع، ولكن هذا لا يعني بالضرورة عدم وجوده فعليا، نظرا لاختلاف موازين القوى، ولتأثير الجماعات غير الرسمية للعمل والذي لا بد أن يحدث بعض الاضطرابات أحيانا. أما 46.25% من المبحوثين فيشيرون إلى وجود علاقة جيدة بينهم وبين الإدارة، والتفسير المنطقي هو أما كونهم في مراكز قريبة من الإدارة العليا، أو ارتباط مصالحهم (ولو بشكل غير رسمي) مع مصالح معينة لأفراد في الإدارة العليا.

الجدول الخامس والعشرون: يوضح مدى تأثير العلاقة بين الإدارة والعمال على الأداء.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
80 %	64	نعم
20 %	16	لا
100 %	80	المجموع



### تأثير العلاقة بين العمال والإدارة على الأداء

يوضح الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين ( 80 % ) واعون لمدى تأثير العلاقة بين الإدارة والعمال على الأداء العام في المؤسسة، حيث أوضح أحد هؤلاء بأنه لا يستطيع العمل في جو مشحون بالاضطرابات، مضيفاً أن العلاقة الحسنة من شأنها أن تدفع العمل نحو التحسن باعتبار أنها تعطي نوعاً من الإشباع النفسي. إن أصحاب هذا الرأي يوضحون أن الأساس في العمل هو العلاقات الطيبة التي قد تتمكن من تغطية النقص في جوانب أخرى كالجانب المادي مثلاً حيث بإمكانها أن تدفع العمل نحو الإلمام أو تعرقله إلى الخلف.

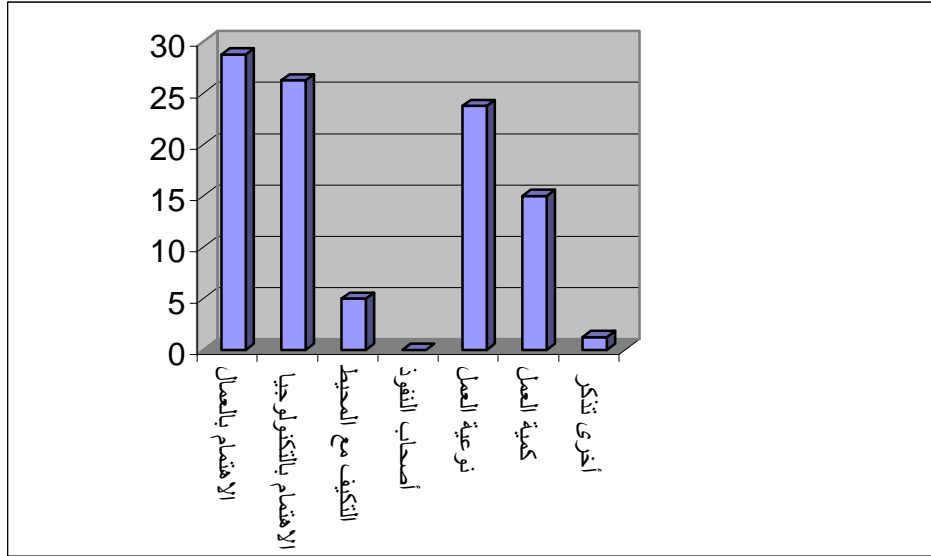
هذا وفيما لا يرى ( 20 % ) من المبحوثين أي علاقة بين العلاقات الطيبة والعمل، ويفسر هؤلاء وجهة نظرهم بأن الوظائف التي يشغلونها محددة مسبقاً وبالتالي فأنت مطالب بإنجاز مهامك ضمن وقت محدد ولا يمكن أن تجعل هذا النوع من العلاقات تؤثر على أدائك لعملك.

إن تأثير علاقة الإدارة بالعمال على العمل هي مسألة نفسية لا تأثيرها على أداء العمال وبالتالي الأداء العام للتنظيم مع وجود الاختلافات الفردية حول درجة أو نسبة هذا التأثير.

**الجدول السادس والعشرون:** يوضح العوامل التي يجب التركيز عليها لتحقيق أهداف التنظيم، حسب الأولوية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
28.75 %	23	الاهتمام بالعمال مادياً ومعنوياً
26.25 %	21	الاهتمام بالتكنولوجيا كماً ونوعاً
5 %	4	المرونة وحسن التكيف مع المحيط الخارجي
0 %	0	مراعاة مصالح أصحاب النفوذ

التركيز على نوعية العمل المنجز	12	15 %
أخرى تذكر	1	1.25 %
المجموع	80	100 %



### العوامل المساعدة على تحقيق أهداف التنظيم

أردت من خلال هذا الجدول أن أوضح، ما هو من بين هذه الاحتمالات الأولى لتحقيق أهداف التنظيم، حسب رؤية المبحوثين وما لفت انتباهي بشكل غير منتظر هو إعطائهم أكبر نسبة للعامل البشري، حيث أوضح 28.75 % بأن الاهتمام بالعمال ماديا ومعنويا، هو ما يدفع التنظيم إلى تحقيق أهدافه وما العوامل الأخرى إلا عوامل مساعدة كالتكنولوجيا مثلا، وغير بعيد عن هذه النسبة فإن 26.25 % يعتقدون بالمقابل أن الأولوية هي لتوفير الوسائل التكنولوجية من باب أن طاقة الآلة، أكبر بكثير من طاقة الإنسان، لذلك فإن إعطاءها الأولوية سيوفر الكثير عن الأفراد والمؤسسة. أما نسبة 23.75 % فتري ضرورة إعطاء الأهمية القصوى لنوعية العمل بمعنى الاهتمام بإنجاز مهامه على أكمل وجه وفي الوقت المحدد وهذا لوحده كاف بتحقيق التنظيم لأهدافه.

هذا في ما يرى فقط 5 % من المبحوثين أنه يجب إعطاء الأولوية لدراسة المحيط الخارجي للمؤسسة والتأقلم معه باعتبار أن مخرجات التنظيم مصب في البيئة الخارجية أي في المجتمع

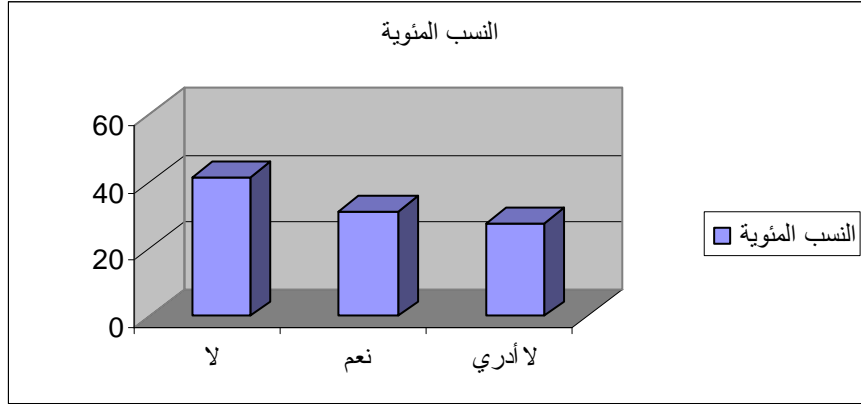
أما نسبة 15 % فتشير إلى أنه كلما تم إنجاز قدر كبير من المهام كلما اقتربت المؤسسة من هدفها.

وأخيرا فإن لا أحد من المبحوثين ( 0 %) يرى ضرورة لإعطاء الأولوية للمصالح الشخصية، إلا أن أحد أفراد العينة والذي يمثل نسبة ( 1.25 %) يرى أنه من الضروري الاهتمام بكل العوامل السابقة الذكر، حتى مراعاة أصحاب النفوذ ! نعم ويبرر رأيه هذا بضرورة أن نكون واقعيين، إن إغفال هذه المصالح، سيؤدي بأصحابها إلى عرقلة الوصول إلى الأهداف التنظيمية المطلوبة.



الجدول السابع والعشرون: يوضح رأي المبحوثين حول وجود تعارض بين أهداف المؤسسة، وبين أهداف شخصية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
% 31.25	25	نعم
% 41.25	33	لا
% 27.5	22	لا أدري
% 100	80	المجموع



### مدى وجود تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف شخصية

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين 41.25 % لا يرون أو لا يلاحظون وجود تعارض بين أهداف المؤسسة كتنظيم وبين الأهداف الشخصية لأعضاءه، وبمعنى أدق فإنه حتى ولو اختلفت أهداف المؤسسة كشخصية معنوية، وأهداف بعض الأفراد أو الجماعات التي تعمل في إطارها، فإن هذا في الغالب لا يؤدي إلى الاصطدام أو الصراع.

وعلى النقيض من ذلك وبنسبة إجابات متقاربة، يرى حوالي 31.25 % من المبحوثين بأن هذا التعارض بين الأهداف التنظيمية والشخصية موجود فعلا، ويؤدي في أحيان كثيرة إلى مشاحنات عنيفة، ويوضح أحد أصحاب هذا الرأي بأن حجم هذه الصدامات، راجع إلى عاملين أساسيين الأول هو حجم الهدف الشخصي والهدف التنظيمي أما الثاني فهو مركز الشخص في الهيكل الهرمي للمؤسسة إن الحديث عن حجم الهدف الشخصي يقصد به النتائج المرجوة من تحقيق هذا الهدف، وقد يكون أيضا حجم الضغوطات التي قد يتعرض لها الفرد من طرف جماعات ضغط معينة، في حالة ما إذا كان هو مجرد واجهة لتحقيق مصالح أطراف معينة.

هذا وفيما يشير 27.5 % من المبحوثين إلى عدم علمهم بمدى وجود هذا النوع من التعارض في الأهداف بين التنظيم وأعضاءه.

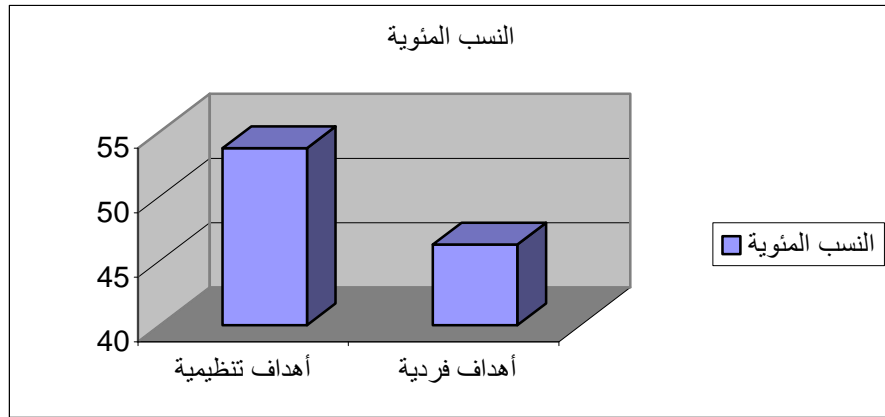
إن ما أراه قريبا للواقع في هذه المسألة، عدم إنكار وجود الصراع بنسب متفاوتة في أي تنظيم، من منطلق الخلفيات المتباينة للأفراد، ومن مطلق اختلاف موازين القوى ومن هذا المنطلق فإنه وكما قد يوجد تعارض بين أهداف الأفراد فيما بينهم، فقد يوجد أيضا تعارض بين أهداف التنظيم وأهداف أعضاءه والسؤال الذي يطرح نفسه، كيف يمكن تجاوز ذلك، للتقليل من حدة الصراعات؟

ولمعرفة ذلك قمت بطرح هذا السؤال على مجموع المبحوثين الذين أجابوا بنعم على السؤال السابق أي الذين أكدوا وجود تعارض بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية، أما الإجابات المحصل عليها فكانت في معظمها تصب في اتجاه واحد وهو ضرورة أن تتماشى الأهداف الشخصية مع الأهداف العامة للتنظيم أو على الأقل يتم مراعاتها، فمن المفروض أهداف أي فرد لا يجب أن يخرج عن الإطار العام المتمثل في خدمة أهداف التنظيم وبعبارة أدق، فعلى كل عضو في التنظيم ( وخاصة المسؤولين) التخلي عن أهدافه التي قد تكون عائقا في تحقيق الهدف العام للتنظيم وعلى الأقل تغييرها لجعلها تتماشى مع

ذلك وهذا هو الحل الأسلم والوحيد، إذا أردنا طبعاً أن يصل التنظيم إلى درجة معينة من  
الفعالية.

الجدول الثامن والعشرون: يوضح أولوية اتخاذ القرار في المؤسسة من حيث تحقيق  
الأهداف.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أهداف تنظيمية	43	% 53.75
أهداف فردية	37	% 46.25
المجموع	80	% 100



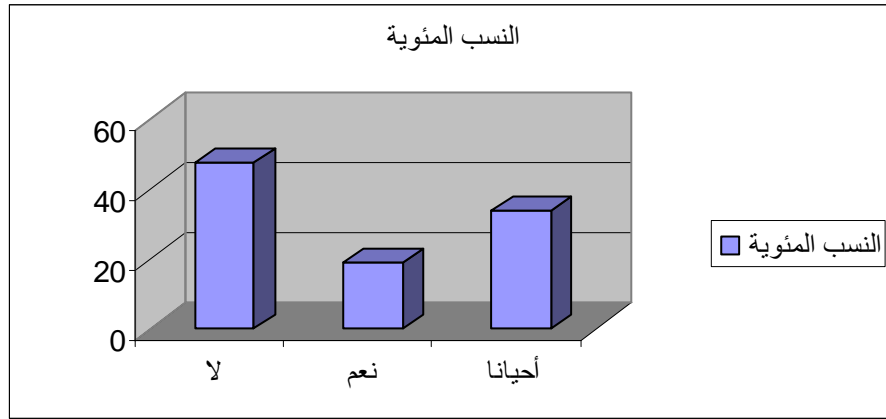
### تأثير القرار على تحقيق أهداف المؤسسة

حسب ما يبين الجدول أعلاه، فإن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، ودون وجود اختلافات جوهرية تتعلق بفئات عمرية معينة أو بمراكز معينة، يعتقدون في معظمهم 53.75 % أن الأولوية لاتخاذ القرار، هي لتحقيق الأهداف التنظيمية ويبرر هذه الفئة من المبحوثين وجهة نظرها بكون المسؤولين محاسبون أمام هيئات أخرى إدارية ومالية وبالتالي فقد يتعرضوا لإجراءات ردية في حالة محاولة عرقلتهم للأهداف التنظيمية ومع ذلك أصحاب هذا الرأي لا ينكرون أن بعض المسؤولين يلجأون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية (أو مصالح أطراف أخرى) من خلال تحقيق أهداف التنظيم، حيث يتم التلاعب بهذه المصالح لتكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم وذلك لعدم لفت الأنظار.

بينما يرى حوالي 46.25 % من المبحوثين أن الأولوية في اتخاذ القرار غالبا ما تكون للأهداف الفردية لبعض أعضاء التنظيم حتى وإن كان هناك تعارضا واضحا بينهما وبين الأهداف التنظيمية، حسب هذا الاتجاه، فإن الإدارة هي عبارة عن " لوبيات" حيث يقوم مختلف الأفراد والجامعات في التنظيم وخارجه بتبادل المصالح أو إن صح التعبير تبادل خدمات تمرير المصالح بطرق لا تتم ملاحظتها نظرا للخبرة الإدارية الكبيرة التي يمكنهم من التلاعب بالقوانين، ومن جهة أخرى يضيف هؤلاء فإن وفي الغالب لا يتم المساس بالأهداف الكبرى الاستراتيجية بصورة واضحة، وإنما يتم التلاعب في الأهداف ذات المدى القصير، والتي في النهاية تؤدي إلى عرقلة تحديد الهدف العام.

**الجدول التاسع والعشرون:** يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كانت قرارات الإدارة تساهم في تحسين سير العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
18.75 %	15	نعم
47.50 %	38	لا
33.75 %	27	أحيانا
100 %	80	المجموع



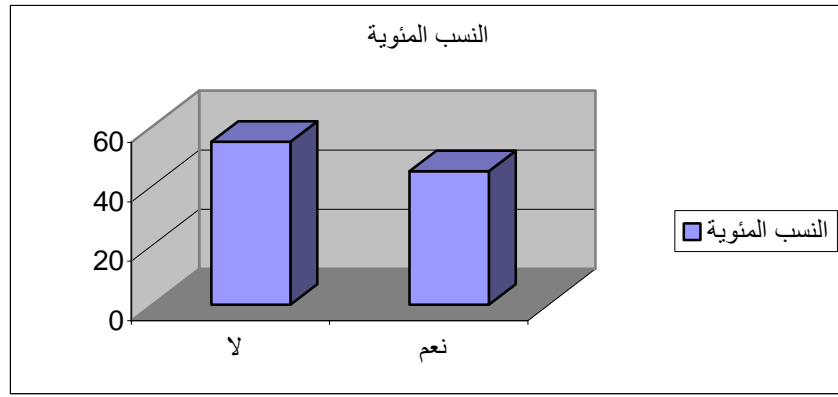
### قدرة القرار على تحسين سير العمل

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن 38 من بين 80 مبحوث والذين يمثلون 47.50 % من أفراد العينة، يشيرون إلى أن غالبية القرارات المتخذة على مستوى الإدارة، لا تساهم بشكل فعلي في تحسين الأداء العام للعمل، وإنما هي تسعى فقط للمحافظة على ثبات سير العمل أي المحافظة على الروتين اليومي للقيام بمختلف المهام وليس أكثر من ذلك في محاولة لجعل المحيط ثابتاً، قدر الإمكان وذلك للتعاطي معه بسهولة أكبر، فكلما كان المحيط الداخلي مستقراً وثابتاً كان أكثر خضوعاً للسيطرة. بينما يرى 33.75 % من المبحوثين أنه إذا كان المعيار هو الأداء العام للمنظمة، فإن هناك قرارات إدارية قد خدمت هذا المعيار وأخرى كانت لها آثار سلبية عليه، وبالتالي لا يمكن الحكم بطريقة مطلقة على القرارات التي تصدرها الإدارة في المؤسسة محل الدراسة، بتأثيرها السلبي أو الإيجابي على سير العمل. وبالمقابل نجد أن 18.75 % يشيرون إلى أن القرارات المتخذة هي غالباً قرارات فعالة، لها الأثر الإيجابي على العمل وبالتالي فهي تساهم في دفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ( أي تحقيق الفعالية)، ومرة أخرى فإن التفسير المنطقي لهذا الرأي، هو كون أغلب أعضاء ممن يشاركون في اتخاذ القرارات، من خلال مراكزهم في الهيكل التنظيمي، أو من خلال تفويض بعض السلطة إليهم.

والواقع ومن خلال تجربتي البسيطة في المؤسسة محل الدراسة فإن الرأي الأخير يبدو غير منطقياً إلى حد كبير، وكمثال على ذلك فإن ظروف العمل الفيزيائية ( كضيق المكاتب)، خاصة على مستوى مصالح معينة، لم تشهد تغييراً واحداً نحو الأفضل منذ سنوات مما يجعل العمل العادي صعباً، فما بالك بمحاولة تحسينه.

**الجدول الثالثون:** يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كان القرار الجيد وحده كافٍ لتحقيق أهداف التنظيم.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
45 %	36	نعم
55 %	44	لا
100 %	80	المجموع

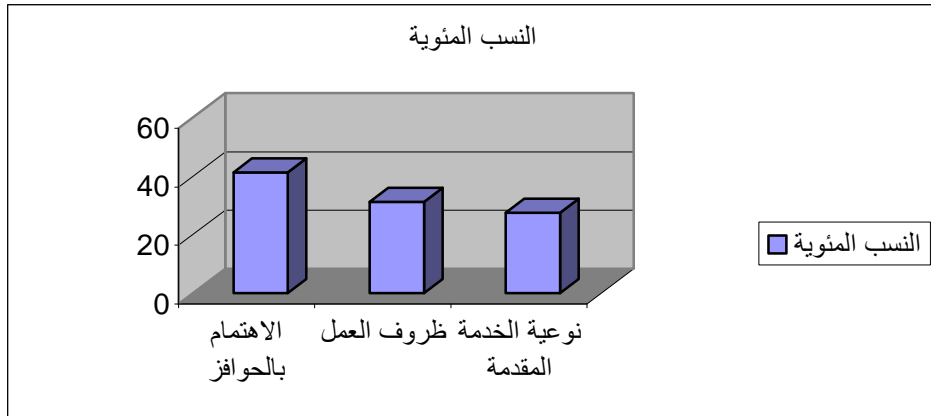


### كفاية القرار الجيد لتحقيق أهداف التنظيم

حسب هذا الجدول فإن آراء المبحوثين حول ما إذا كان القرار الجيد كاف لتحقيق الأهداف التنظيمية متقاربة جداً، حيث تشير الأغلبية و المتمثلة في 55 % من أفراد العينة أن الأمر لا يقتصر فقط على صناعة واتخاذ القرار وإنما يمتد إلى من يصنعه ومن ينفذه وأيضا الموارد المادية والمالية، المستثمرة في تنفيذه، إضافة إلى الدراسة المستمرة للمحيط الداخلي وأيضا الخارجي تحسبا لحدوث تغيرات مفاجئة، من شأنها أن تعيق إنجاز هذه الأهداف. وفي المقابل هذا الرأي، نجد الرأي الآخر الذي يشير أصحابه إلى أن القرار المناسب كاف لتحقيق الفعالية في الإدارة ويمكن تفسير هذا الاتجاه، بذلك المنطلق الفكري الذي يجعل مفهوم الإدارة مرادفا لمفهوم القرار، على اعتبار أن الإدارة تقوم بالدرجة الأولى على عملية اتخاذ مجموعة من القرارات. وفي اعتقادي الشخصي فإن للقرار أهمية استراتيجية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وإن كان يحتاج إلى التظافر مع عوامل لا تقل أهمية.

**الجدول الواحد والثلاثون:** يوضح العامل الأهم الذي يساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها من وجهة نظر المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
41.25 %	33	الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعمال
31.25 %	25	الاهتمام بتحسين ظروف العمل الداخلية
27.5 %	22	تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمجتمع
100 %	80	المجموع



### رأي المبحوثين حول أهم العوامل في تحقيق المؤسسة لأهدافها

عندما طرحت السؤال حول العامل الأهم الذي يساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، فإني لا أكون بالضرورة قد تبينيت مفهوم الفعالية " لـ " أتزيوني " والذي يشير إلى أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها" ( أنظر الجانب النظري)، أما طرح السؤال بهذه الصياغة البسيطة فقد جاء ليكون أقرب إلى المفهوم العام للفعالية لدى المبحوثين، وحيث أن هذا السؤال هو من النوع المفتوح، فقد حاولت قدر الامكان أن أجمع في جدول واحد الإجابات المتشابهة أو التي تصب في معنى واحد.

وفي هذا الإطار فإن 41.25 % من المبحوثين يعتقدون أنه كلما زاد اهتمام الإدارة بتحفيز موظفيها ماديا ومعنويا، كلما اقتربت من تحقيق الأهداف المسطرة، والواقع أنني قد توقعت الإشارة إلى الحوافز المادية فقط، من باب حرص كل موظف على تحسين مستواه المادي وتحقيق الإشباع المادي، ولكن ما حدث هو كون نسبة لا بأس بها قد أشارت إلى ضرورة الدعم المعنوي وما يلعبه في تحقيق نوع آخر من الإشباع لا صلة له بالمادة ويؤدي إلى تلبية الحاجات النفسية، الاجتماعية والوظيفية للفرد، ويفسر هذا الرأي بكون أصحابه قد لاحظوا مدى التأثير الايجابي الذي تتركه الكلمة الطيبة والتحفيز المعنوي على أدائهم لعملهم. فيما يرى 31.25 % من أفراد العينة أن العامل الأهم في الأساس ظروف العمل الفيزيائية، والتي تترك بعض الآثار السلبية على سير العمل، ويشير هؤلاء إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لن تكون ذات مفعول إذا كانت ظروف العمل سيئة وكمثال على ذلك ضيق المكاتب التي تولد جوا مشحونا بالضغط يصعب العمل داخله.

والجدير بالانتباه أن فقط 27.5 % يولون أهمية لضرورة الاهتمام بالخدمة الموجهة للمجتمع من طرف المؤسسة محل الدراسة، بالرغم من علاقتها المباشرة بتحقيق الأهداف المرجوة.

هذا وإن كنت أرى شخصا بأهمية كل عامل على حدة، ولكن تحقيق الأهداف التنظيمية يتطلب تظافر مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، تظافر جهود أعضاءه والأهم هو وجود إرادة إدارية جادة لإحداث التغيير.

### سابعاً: النتائج العامة للدراسة:

استناداً إلى كل ما تقدم في هذا البحث، من خلفية نظرية، من خلال المدارس الفكرية والأطر النظرية التي تخدم هذه الدراسة، وتبعاً لما تم التحصل عليه من نتائج أولية، من خلال تبويب وتحليل بيانات الدراسة الميدانية حول موضوع " دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية"، تهدف هذه الدراسة بالأساس إلى معرفة مدى التأثير الحقيقي لصناعة القرار على بلوغ مؤسساتنا لأهدافها، من خلال معرفة ما إذا كانت القرارات تتخذ لبلوغ أهداف تنظيمية بالدرجة الأولى أو لتحقيق مصالح فردية؟

لقد حاولت منذ البداية، أن أحلل البيانات الواردة في الجانب التطبيقي من وجهة نظر المبحوثين، وحيث أن المؤسسة محل الدراسة، ليست سوى مقر عملي، فقد سمحت لنفسني من واقع خبرتي المتواضعة أكثر من (04 سنوات) بالتعليق على بعض البيانات من وجهة نظري الخاصة مع الإبقاء طبعاً على آراء المبحوثين.

إذن لماذا لا تكون مؤسساتنا في مستوى تقديم خدمات جيدة للمجتمع؟ ولماذا لا تتجح القرارات المتخذة، إلا في ضمان الحد الأدنى، المتعلق بالسير العادي للعمل، وهل يمكن فعلاً أن نتحدث عن الفعالية التنظيمية في ظل بيئة داخلية وخارجية متغيرة؟

على هذا الأساس، سوف أنهي هذه الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة سابقاً ( أنظر الفصل التمهيدي) والتي ستكون في مجملها نتائج الدراسة، حيث سألخصها في نقاط، حسب المؤشرات التالية:

### I. صناعة أم اتخاذ قرار :



1. لعند بداية قيامي بهذا البحث كان السؤال الذي يطرح نفسه يدور حول ما إذا كان من الممكن فعلا الحديث عن صناعة قرار في مؤسسة وطنية تابعة لقطاع الوظيف العمومي، فمن المعروف أن هذا النوع من المؤسسات، ينفذ السياسة العامة للقطاع الذي ينتمي إليه، ومنه: لا يمكن الحديث عن " صناعة القرار " في المؤسسة محل الدراسة وإنما عن " اتخاذ القرار " وذلك من منطلق أن مؤسسات هذا القطاع، لا تصنع البدائل أو الحلول، بل تختار من تلك الموجودة أصلا، والتي تفرض عليها من هيئات أخرى، وهذا سيقودنا إلى التمييز بين كل من القرارات الاستراتيجية والتي لا تقوم المؤسسة سوى بتنفيذها، والقرارات الروتينية، حيث يكون دور المؤسسة، هو إما اختيار بديل من بين بدائل موجودة، من باب أن " المشاكل قد تعيد نفسها"، أو المشاركة في صنع هذه البدائل ( قرارات التوظيف مثلا). ولكن لا يتم صنع قرار بأكمله في المؤسسة المذكورة.

2. غالبا ما يحدث خلط كبير بين كل من مفهومي " اتخاذ القرار " و " صناعة القرار"، وحتى أغلب المراجع التي تصفحتها لم تتطرق إلى الفرق. إن القرار في المؤسسة، تتخذه الإدارة، متمثلة في المدير ( عميد الجامعة)، على اعتبار أنه من الناحية المالية يمثل الأمر الوحيد بالصرف، ومن الناحية القانونية الإدارية، المخول الوحيد (في المؤسسة) للمصادقة على القرارات.

ولكن هذا الحديث، يقودني إلى التفكير فيما يعرف " بالعلاقة بين السياسي والبيروقراطي" فمن واقع خبرتي البسيطة، أعرف أنه ليست كل القرارات قد اتخذت من طرف المدير، وإن كان قد صادق عليها، إضافة إلى أن بعضها، قد تم إيقاف تنفيذه، قبل أن يصل أصلا إلى مكتبه.

3. إن المشاركة في اتخاذ القرار، تعزز العلاقة بين العمال والإدارة من جهة، وتشجع على تحسين الأداء من جهة أخرى.

4. غالبا ما يعتقد المسؤولون في مؤسساتنا أن فعالية القرار تقاس بتنفيذه أو بنتائجه الفورية، متجاهلين ردود الأفعال المختلفة التي قد تصدر من العمال، والتي قد تكون سلبية. و عليه فإن الاهتمام بمعرفة التغذية العكسية، قد تجنب الإدارة الوقوع في نفس الأخطاء عند اتخاذ القرار.

## II. العوامل المؤثرة في القرار:

5. مهما كانت أهمية الاتصال الرسمي، كأداة أو أسلوب ضبط في المؤسسة، فإن الاتصال غير الرسمي، وما يوفره من علاقات إنسانية طيبة، من شأنه أن حرر العمال، من ضغط العمل مما يجعلهم يقومون به على أكمل وجه.

6. هناك علاقة وطيدة بين احتكار المعلومة والإشاعة، ولذلك فعلى كل مؤسسة راغبة بعدم الوقوع في مطب هذه الأخيرة، وتجنب آثارها المدمرة، أن تتبع سياسة الصدق مع موظفيها، حيث أثبتت الدراسة الميدانية أن احتكار المعلومة يؤثر سلبا على الأداء ( جدول 11).

7. تتعرض " عملية تفويض السلطة" في مؤسساتنا إلى بعض المحددات، لعل أهمها هو " الطابع البيروقراطي" الذي يفرض نوعا من المركزية، ولكن هذا لا يمنع من ضرورة تفويض صلاحيات لبعض الموظفين ضمن نطاق اختصاصهم، حيث أن المركزية الشديدة، تعرقل سير العمل.

8. يتعرض " القرار " إلى مجموعة من الضغوطات الداخلية والخارجية، حتى أصبحت هذه الأخيرة سمة مميزة للقطاع الإداري الجزائري وبغض النظر عن الاستجابة لهذه الضغوط أولاً، فإنها تعتبر ظاهرة مرضية، يجب تجاوزها، وذلك بتقديم الأهداف العامة عن الأهداف الفردية.

9. تعتبر بيئة التنظيم ( الداخلية أو الخارجية)، دافعا قويا له أما نحو تحقيق أهدافه، أو نحو فشله ولهذا فمن الضرورة الاهتمام بدراساتها، والتعامل معها بمرونة، لتجنب التغيرات المفاجئة.

### III. نحو تحقيق الفعالية :

10. لا يشعر أغلب الموظفين في قطاع الوظيف العمومي بالرضا عن عملهم، وذلك لعدة أسباب أهمها هو قلة إن لم نقل عدم وجود حوافز مادية، إضافة إلى الرتابة في العمل بسبب الروتين وتكرار المهام، مما يقلص أي فرصة للابتكار.

11. يوجد تعارض بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية لبعض أعضائه، وإن كان غير ملاحظ للعيان بنسبة كبيرة.

12. لا يكون القرار الجيد كافيا لتحقيق أهداف التنظيم، وإن هذه الأخيرة تتطلب تضافر عوامل أخرى كثيرة، مثل الموارد الضرورية للتنفيذ، المحيط الذي ينفذ في إطاره...

13. هناك وعي تام من الموظفين، بأهمية العامل كمورد يتفوق أهمية عن الموارد الأولية ورأس المال، لذلك فقد حان الوقت لوجود إرادة قوية وجادة للاهتمام بالعامل في الجزائر ليس ماديا فقط من خلال رفع الأجور وضمان معتبر من الأمن الاقتصادي، وإنما معنويا أيضا.

## الخاتمة :

لطالما كان التنظيم كموضوع ووصوله إلى الفعالية هاجس للعلماء منذ القرن التاسع عشر، حيث اختلفت الاتجاهات الفكرية والنظرية في دراسة البناء التنظيمي لعناصره التي قد تدفعه إلى تحقيق أهدافه.

إن اختلاف هذه النظريات راجع في الأساس إلى ثلاثة عوامل: البيئة، العصر والزاوية التي ينظر من خلالها كل باحث، فإذا كان كل من ماكس فيبر و فريديريك تايلور قد درسا البناء التنظيمي دراسة تحليلية، وإذا كان التون مايو قد انتبه إلى جماعات العمل غير الرسمية وتأثيرها القوي في محيط العمل، إلا أن هناك نقطتي اشتراك بين هذين النظريتين:

النقطة الأولى هو أن الفعالية في فكر هذا الاتجاه كانت دائما مرادفا للزيادة في الإنتاجية، ولذلك فقد صبت معظم الدراسات التي قام بها أصحاب هذا المنظور في إطار واحد وهو كيف نزيد من إنتاجية المصنع.

أما نقطة الاشتراك الثانية فهي خدمة هذه الدراسات للرأسمالي صاحب العمل، فحتى النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أعمال التون مايو والتي اكتسبت في ظاهرها الصبغة الإنسانية، كان هدفها النهائي هو زيادة الإنتاجية وتعظيم ربح صاحب العمل.

ويمكن لنا أن نذهب أكثر من هذا عندما نقول بأن كارل ماركس من خلال نظريته النقدية للتنظيم التي تقوم على الاستغلال الطبقي والصراع لم تكن نظرة

واقعية، خاصة عندما يتحدث عن زوال النظام الطبقي والدولة باعتبارها أداة في يد أقلية مستغلة.

وهنا يعيد السؤال طرح نفسه: أين نحن من كل هذا؟ هل نقوم بتبني تصورات نظرية تجاوزها الزمن لم تعد صالحة حتى في بيئتها ومجتمعاتها، إن الاتجاهات الفكرية ( حتى الحديثة منها) التي نقوم بتوظيفها اليوم في تنظيماتنا ومؤسساتنا ما هي في الواقع إلا ابنة بيئة معينة وواقع معين وهي في الحقيقة لا تخدم إلا المجتمع الذي نشأت فيه.

حيث أثبتت السياسة البيروقراطية المنتهجة في إدارتنا فشلها وعجزها في كثير من الأحيان خاصة في وقت الأزمات، ويرجع هذا الفشل إلى عوامل عديدة لعل أهمها أن هذه السياسة تقوم أساسا على افتراض ثبات المحيط، وبعبارة أدق هي تتجاهل التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

لقد آن الأوان لكي نستوعب أن ما يصلح لغيرنا قد لا يصلح لنا، فمن الواجب إذن أن نسعى لتحقيق فعالية تنظيماتنا بتصورات من إنتاجنا تضع في عين الاعتبار خصوصية المجتمع الذي نعيش فيه، وهذا في الواقع يضع مسؤولية مزدوجة، أولا على الباحثين الاجتماعيين في مجال التنظيم وذلك لإنتاج بديل يتلاءم مع خصوصياتنا الثقافية، الدينية ويضع في عين الاعتبار الواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي نعيش في إطاره.

وفي هذا الصدد هناك نقطة لا بد من الإشارة إليها وهي ضرورة تقليص الفجوة الكبيرة بين الواقع المعاش والتنظير بمعنى أن النظرية يجب أن تطبق في الواقع و إلا فلن يكون هناك تغيير.

أما المسؤولية الثانية فتقع على عاتق المسؤولين الذين يجب أن تتوفر فيهم إرادة جادة للتغيير وما يتطلبه ذلك من توفير للإمكانيات والوسائل التي من شأنها أن تدفع البحث الاجتماعي نحو تحقيق غاياته في المجتمع .

إن الفعالية التنظيمية هي مطلب كل تنظيم وهي مفهوم نسبي يلفه شيء من الغموض كسائر المفاهيم في العلوم الاجتماعية، ولا تتحقق حسب رأيي الشخصي بالتركيز على أحد عناصر البناء التنظيمي دون غيره، بل تتطلب تظافر جميع هذه العناصر (بما فيها صناعة قرارات صحيحة)، الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الصانع المباشر لهذه الفعالية، الدراسة الموضوعية للبيئة الداخلية والخارجية ومرونة التعامل معها.

وأخيرا أشير إلى ضرورة الاهتمام بعنصر الوقت كأحد المقومات الأساسية

للنجاح.

تمت بعون الله تعالى

## خاتمة:

لطالما كانت دراسة البناء التنظيمي، والأسباب التي توصله إلى الفعالية هي إحدى أكبر هواجس العلماء وأرباب العمل على حد سواء، وذلك بالرغم مما يكتنف هذه العملية من معوقات، نظرا لصعوبة تحديد معايير علمية وموضوعية تسمح لنا بصناعة النموذج الذي يمكن من خلاله تقييم مدى كفاءة وفعالية التنظيم، وتطبيقه على جميع المؤسسات.

ولما كان هناك اختلاف في الاتجاهات الفكرية والنظرية نظرا لاختلاف البيئة، العصر، والزاوية التي ينطلق منها كل اتجاه، وإذا وضعنا في عين الاعتبار الاختلافات الجوهرية التي تميز كل مؤسسة عن الأخرى من حيث محيطها الثقافي، واقعها الخاص، طبيعة نشاطها، وأيضا الأهداف المعلنة وغير المعلنة التي أنشئت من أجلها... فإنه من غير المنطقي أن نعم تطبيق نموذج صنع لمؤسسة معينة، على مؤسسات أخرى من باب أن ما يصلح لهذه المؤسسة لا يصلح بالضرورة للأخرى.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن مفهوم الفعالية التنظيمية، هو من أشد المفاهيم التي صادفتها غموضا ونسبية، حتى إذا سلمنا أنها " قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه".

ففي الفكر التنظيمي الكلاسيكي مثلا، لم تكن تزيد هذه الأهداف على الزيادة في الإنتاجية و تعظيم ربح صاحب العمل، حتى عندما اكتست الصبغة الإنسانية تحت غطاء حركة العلاقات الإنسانية، وحتى وإن أصبح هذه المفهوم اليوم أقرب إلى الكفاءة فإن هذه الأخيرة، لا تعبر إلا على البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية... و هنا يعيد السؤال طرح نفسه: أين نحن من كل هذا؟ هل نقوم بتبني تصورات نظرية تجاوزها الزمن؟ بل وحتى الاتجاهات الفكرية الحديثة التي نقوم بتوظيفها اليوم في مؤسساتنا، ما هي في الواقع إلا ابنة بيئة معينة وهي في الحقيقة لا تخدم إلا المجتمع الذي نشأت فيه.

إن هذا التوظيف اللاعقلاني لتصورات فكرية غريبة عن مجتمعنا وثقافتنا هو ما جعل مؤسساتنا تتخبط في حالة من الركود في تحقيق الأهداف، والفوضى في التسيير، وهذا ما يفسر فشل السياسة البيروقراطية المنتهجة في إدارتنا، وعجزها في كثير من الأحيان حتى لضمان حد أدنى من الخدمة، فما بالك بتجاوز الأزمات، ولعل ذلك يرجع لأن هذه السياسة تقوم أساسا على افتراض ثبات المحيط، وبعبارة أدق هي تتجاهل التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

إن الخطوة الأولى في رأيي نحو فعالية تنظيماتنا، هو أن نستوعب أن ما يصلح لغيرنا قد لا يصلح لنا، فمن الواجب إذن أن نسعى لتحقيق الفعالية بتصورات من إنتاجنا، تضع في عين الاعتبار خصوصية المجتمع الذي نعيش فيه، وهذا في الواقع يضع مسؤولية مزدوجة، أولا على الباحثين الاجتماعيين لإنتاج بديل يتلاءم مع خصوصياتنا الثقافية، ويضع في عين الاعتبار الواقع الاقتصادي والاجتماعي والمناخ السياسي الذي نعيش في إطاره.

وثانيا على المسؤولين الذين يجب أن تتوفر فيهم إرادة جادة للتغيير وما يتطلبه ذلك من توفير للإمكانيات والوسائل التي من شأنها أن تدفع البحث الاجتماعي نحو تحقيق غايته في تقدم المجتمع.

إن الفعالية التنظيمية هي مطلب كل تنظيم، ولا تتحقق حسب رأيي الشخصي بالتركيز على أحد عناصر البناء التنظيمي دون غيره، بل تتطلب تظافر جميع هذه العناصر (بما فيها صناعة قرارات صحيحة)، الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الصانع المباشر لهذه الفعالية، الدراسة الموضوعية للبيئة الداخلية والخارجية ومرونة التعامل معها.

وأخيرا أشير إلى ضرورة الاهتمام بعنصر الوقت كأحد المقومات الأساسية للنجاح.

تمت بعون الله تعالى