



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة زيان عاشور الجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



# واقع العقلنة وأثرها في فاعلية التنظيم

دراسة ميدانية الإدارة المحلية بالجلفة المجلس الشعبي الولائي نموذجاً

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

بكاي ميلود

إعداد الطالب:

قويدري ثامر

أعضاء لجنة المناقشة

زيان عاشور الجلفة	رئيساً	سعدي محمد
زيان عاشور الجلفة	مشرفاً مقررًا	بكاي ميلود
عمار تليجي الاغواط	عضواً مناقشاً	بن عيسى لزهارى
زيان عاشور الجلفة	عضواً مناقشاً	نهايلي حفيظة
عمار تليجي الاغواط	عضواً مناقشاً	بوخلخال علي
زيان عاشور الجلفة	عضواً مناقشاً	دحمان نوال

2023-2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



OHJ ARTICE

# تَشْكُر

الحمد لله رب العالمين، و صلى الله و سلم على نبيه  
الكريم صلى الله عليه و سلم.

اللهم لك الحمد حمدا طيبا مباركا فيه على توفيقك  
على إتمام نجاز هذا العمل المتواضع.

الشكر موصول للأستاذ المشرف، السادة أعضاء لجنة  
المناقشة، الطاقم الإداري لكلية العلوم الاجتماعية  
شكر خاص للعائلة الكريمة في مقدمتهم الأم الكريمة  
و الإخوة الأعزاء و الإخوة الأحبة.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

6	فهرس المحتويات
16	ملخص الدراسة:
ب	المقدمة:
23	الفصل الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة
24	أولا: إشكالية الدراسة
26	ثانيا: فرضيات الدراسة
26	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
28	رابعا: مفاهيم الدراسة
36	خامسا: الدراسات السابقة
50	تقييم الدراسات السابقة
51	سادسا: المقاربة النظرية للدراسة
55	الفصل الثاني: نظريات التنظيم
56	تمهيد:
56	المبحث الأول: النظرية البيروقراطية
56	المطلب الأول: فيبر ومفهوم البيروقراطية
57	المطلب الثاني: سمات ومبادئ النموذج البيروقراطي
61	المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للمدرسة البيروقراطية
63	المبحث الثاني: التصور الماركسي للتنظيم
64	المطلب الأول: ماركس والبناء الاجتماعي
65	المطلب الثاني: كارل ماركس ومفهوم الاغتراب وأثره في الفعل العقلاني

- 66 .....المطلب الثالث: منعكسات الاغتراب على الفعل الاجتماعي
- 69.....المبحث الثالث: نظرية الإدارة العلمية فديريك تايلور
- 70 .....المطلب الأول: المقومات القائمة عليها نظرية الإدارة العلمية
- 70 .....المطلب الثاني: مبادئ الإدارة العلمية
- 71 .....المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للنظرية الإدارية العلمية لتايلور
- 72.....المبحث الرابع: نظرية التكوين الإداري: هنري فايول (1841-1925):
- 72 .....المطلب الأول: الأنشطة الإدارية لهنري
- 73 .....المطلب الثاني: المبادئ العامة للإدارة
- 75 .....المطلب الثالث: نقد وتقييم نظرية التكوين الإداري
- 76.....المبحث الخامس: مدرسة العلاقات الإنسانية
- 77 .....المطلب الأول: تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية
- 78 .....المطلب الثاني: أهمية تجارب الهاوثرون
- 79 .....المطلب الثالث: نتائج أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية
- 80 .....المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية
- 82.....المبحث السادس: الاتجاه النفسي الاجتماعي سلم الحاجات لابراهيم ماسلو:
- 82 .....المطلب الأول: التنظيم من زاوية الحاجات
- 83 .....المطلب الثاني: هرمية الحاجات لماسلو
- 87 .....المطلب الثالث: نتائج دراسة ماسلو لهرم الحاجات
- 87.....المبحث السابع: الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم
- 87 .....المطلب الأول: النسق الاجتماعي تالكوت بارسونز
- 88 .....المطلب الثاني: التنظيم في تصور بارسونز

90	المطلب الثالث: الفعل الاجتماعي لبرسونز
92	المبحث الثامن: روبرت ميرتون والبدائل الوظيفية
93	المطلب الأول: المعوقات الوظيفية
95	المطلب الثاني: القواعد المجردة
95	المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لميرتون
96	خلاصة الفصل:
83	الفصل الثالث: العقلنة الاجتماعية
98	تمهيد:
85	المبحث الأول: ماهية العقلنة
99	المطلب الأول: المفهوم اللغوي
100	المطلب الثاني: العقلنة من المنظور الاصطلاحي
100	المطلب الثالث: العقلنة من منظور فلسفي
101	المطلب الرابع: العقلنة من منظور اقتصادي
103	المطلب الخامس: العقلنة من المنظور الاجتماعي
105	المطلب السادس: العقلانية من المنظور التنظيمي
106	المطلب السابع: العقلنة من المنظور الديني
108	المطلب الثامن: العقلانية بين المذهب والمنهج
109	المبحث الثاني: نظريات العقلنة المطلقة
109	المطلب الأول: البيروقراطية كأداة عقلنة تنظيمية عند ماكس فيبر
113	المطلب الثاني: نظرية الاختيار العقلاني والمشكلات التقنية
118	المطلب الثالث: هربت ماركيز وآليات السيطرة وفق العقلنة التكنولوجية

المطلب الرابع: العقلنة الرمزية كموجه للفعل الاجتماعي لدى بارسونز .....	122
المبحث الثالث: نظريات العقلنة المقيدة .....	128
المطلب الأول: نظرية القرار العقلاني لهيريت سايمون .....	128
المطلب الثاني: الفعل العقلاني المنطقي عند فلفيدو باريتو .....	132
المطلب الثالث: ميتشال كروزي الفعل الاستراتيجي كفعل عقلائي محدود .....	136
خلاصة الفصل: .....	129
الفصل الرابع: الفاعلية التنظيمية .....	145
مبحث الأول: ماهية الفاعلية التنظيمية .....	145
المطلب الأول: مفهوم الفاعلية التنظيمية .....	145
المطلب الثاني: صور الفاعلية التنظيمية .....	148
المطلب الثالث: خصائص التنظيم الفعال .....	150
المطلب الرابع: الكفاءة التنظيمية .....	151
المبحث الخامس: العلاقة بين الفاعلية والكفاءة التنظيمية والأداء .....	155
المطلب السادس: علاقة مؤشرات الأداء بالفاعلية التنظيمية .....	156
المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية من خلال مختلف نظريات التنظيم .....	160
المطلب الأول: البيروقراطية لماكس فيبر .....	161
المطلب الثاني: مدرسة الإدارة العلمية .....	163
المطلب الثالث: مدرسة الفلسفة الإدارية .....	164
المطلب الرابع: مدرسة العلاقات الإنسانية .....	167
المطلب الخامس: نظرية الحاجات لابراهيم لماسلو .....	169
المطلب السادس: نظرية الحاجات لهزنبج .....	171

172.....	المبحث الرابع: مدخل دراسة الفعالية التنظيمية
173.....	المطلب الأول: مداخل تقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية
179.....	المطلب الثاني: المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية
187.....	المطلب الثالث: المقارنة بين مدخل دراسة الفعالية التنظيمية
188.....	المبحث الرابع: مؤشرات قياس فعالية المنظمة
190.....	المطلب الأول: معايير قياس الفاعلية التنظيمية
193.....	المطلب الثالث: صعوبات قياس الفاعلية التنظيمية
196.....	خلاصة الفصل:
198.....	الفصل الخامس: الادارة المحلية
198.....	المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية
218 .....	المطلب الأول: مفهوم الادارة المحلية
199 .....	المطلب الثاني: أهمية إنشاء الإدارة المحلية ( اللامركزية الإقليمية) في الجزائر:
202 .....	المطلب الثالث: أسباب الاعتماد على نظام الادارة المحلية
203.....	المبحث الثاني: أسس ومقومات الإدارة المحلية
203 .....	المطلب الأول: فصل المصالح المحلية عن مصالح الدولة
204 .....	المطلب الثاني: وجود هيئات محلية منتخبة ومستقلة
204 .....	المطلب الثالث: الرقابة الإدارية
205 .....	المطلب الرابع: وظيفة الإدارة المحلية ومهامها
207.....	المبحث الثالث: مستويات الإدارة المحلية ومؤسسات الأساسية
207 .....	المطلب الأول: الولاية
207.....	المطلب الثاني: المجلس الولائي

المطلب الثالث: طرق اختيار المجلس الشعبي الولائي كهيئة.....	208
المطلب الرابع: صلاحيات المجلس الولائي حسب المجالات عمله.....	209
1.4 مجال التنمية الاقتصادية يقوم المجلس الولائي بـ:.....	209
2.4 مجال الري و الفلاحة:.....	210
3.4 مجال الهياكل القاعدية الاقتصادية يقوم بـ: .....	211
4.4 مجال السكن:.....	212
المبحث الرابع: مشكلات الإدارة المحلية في الجزائر.....	213
الفصل السادس الإجراءات المنهجية للدراسة.....	216
المبحث الأول: أساليب جمع المعلومات.....	217
المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية.....	217
المطلب الثاني: أدوات وتقنيات جمع البيانات.....	218
المطلب الثالث: تفكيك متغيرات الدراسة.....	221
المطلب الرابع: ثبات واتساق أداة الدراسة.....	223
المبحث الثاني: المجتمع الأصلي للدراسة:.....	223
المطلب الأول: مجتمع الدراسة.....	223
المطلب الثاني: عينة الدراسة وطريقة اختيارها.....	223
المطلب الرابع : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	225
الفصل السابع: تحليل نتائج الدراسة.....	226
المبحث الأول: تحليل البيانات الشخصية.....	227
المطلب الأول: تحليل متغير الجنس.....	227

228	المطلب الثاني: تحليل بيانات المتغير الخاص بالمستوي التعليمي
230	المطلب الرابع: تحليل متغير الخبرة المهنية
232	المبحث الثاني: تحليل أبعاد الدراسة
236	المطلب الأول: تحليل البعد المتعلق تخطيط القرار الإداري
237	المطلب الثاني: تحليل البعد المتعلق تنفيذ القرار الإداري
241	المطلب الثالث: تحليل البعد المتعلق تقييم القرار الإداري
243	المطلب الرابع: تحليل البعد المتعلق تخطيط الوقت اليومي
247	المطلب السادس: تحليل عبارات البعد المتعلق اكتساب المعرفة التنظيمية
257	المطلب السابع: تحليل عبارات البعد تداول المعرفة التنظيمية
261	المبحث الثالث : تحليل عبارات المتغير التابع الفاعلية التنظيمية
260	المطلب الأول: تحليل استجابات البعد المتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية
259	المطلب الثاني: تحليل استجابات البعد المتعلق الانجاز والأداء التنظيمي
268	المطلب الثالث: تحليل استجابات أفراد العينة حول البعد المتعلق بالرضا الوظيفي
272	المبحث الرابع: تحليل نتائج الفرضيات
272	المطلب الأول: نتيجة اختبار الفرضية الأولى
273	المطلب الثاني: نتيجة اختبار الفرضية الثاني
273	المطلب الثالث: نتيجة اختبار الفرضية الثالث
275	النتائج العامة للدراسة:
279	التوصيات والمقترحات:
283	الخاتمة:
286	المراجع

قائمة الملاحق:.....298

الملحق الأول: المقابلة الاستكشافية.....298

الملحق الثاني: الاستمارة البحثية.....305

الملحق الثالث: جداول التحليلات الاحصائية.....308

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	اختبارات الفعل حسب بارسونز متغيرات النمط	127
02	الفرق بين الكفاءة والفاعلية التنظيمية	155
03	العلاقة بين الأداء الفاعلية والكفاءة	158
04	أطراف التعامل مع المؤسسة	184
05	المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية	187
06	مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية	189
07	متعلق بحساب الوسط المرجح	220
08	متعلق ب تفكيك متغيرات الدراسة	221
09	معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان	222
10	توزيع الموظفين حسب الفئات لسنة 2018	223
11	تحديد العينة من مجتمع الدراسة	223
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	227
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	228
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب المشغول	230
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	230
16	يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تخطيط القرار الاداري	232
17	يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تنفيذ القرار الاداري	236
18	يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تقييم القرار الاداري	240
19	يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تقييم القرار الاداري	243

247	يوضح استجابات أفراد العينة بعد التحكم في مضيعات الوقت	20
251	يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد اكتساب المعرفة التنظيمية	21
256	يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تداول المعرفة التنظيمية	22
260	تحليل استجابات البعد المتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية	23
264	تحليل استجابات البعد المتعلق الانجاز والاداء التنظيمي	24
267	تحليل استجابات أفراد العينة حول البعد المتعلق بالرضا الوظيفي	25
271	قياس أثر عقلنة ادارة الوقت وأثرها في مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة	26
264	قياس التباين لاختبار F الفرضية الأولي	27
264	قياس أثر عقلنة في اتخاذ القرارات وأثرها في مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة	28
271	قياس التباين لاختبار F الفرضية الثانية	29
271	قياس أثر عقلنة ادارة المعرفة التنظيمية وأثرها في مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة	30
273	قياس التباين لاختبار F الفرضية الثالثة	31

### فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم الحاجات لماسلو	83
02	رمزية البني وحدود الاختيار العقلاني	117
03	مخطط النظرية الطوعية عند بارسونز	124
04	الموقع المعرفي والمنهجي لتوليفة بارسونز الطوعية	125
05	يوضح آليات الفعل حسب التصور الاستراتيجي للفاعل	139

# ملخص الدراسة

إنّ تحقيق مستويات الفاعلية المنشودة في أي منظمة لا يتأتى إلا من خلال تحقيق مضامين التحديث، غير أن مرتكز الحداثة متأسس على مدى تكريسه لمفهوم العقلنة كأداة توظف أساليبها لتحقيق ترشيد للسلوك يضيف إلى فاعلية على مستوى الفعل الأداتي.

و من ضمن الأساليب التي تم التركيز عليها في دراستنا، أسلوب اتخاذ القرار، أسلوب إدارة المعرفة التنظيمية، وأسلوب إدارة الوقت وأثر تلك الأساليب على مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة وفقا لاقترب نظري مرتكز على النظرية البيروقراطية العقلانية.

خلصت الدراسة إلى تباين في أثر تلك الأساليب العقلانية المتبعة على مستوى الفاعلية حسب معامل التحديد  $R^2$  حيث حقق أسلوب إدارة الوقت الأثر الأكبر بـ 18,60%، يليه أسلوب إدارة المعرفة التنظيمية بـ 14,70% وجاء أسلوب اتخاذ القرار أخيرا بـ 14%.

نستنتج أن مستوى الفاعلية التنظيمية العام كان متوسط على العموم بـ 3,31 وذلك لوقوعه في المجال 2,60-3,40، حيث جاء بعد تحقيق الأداء والإنجاز أولا بـ 3,59 ثم بعد مستوى الاستقرار الوظيفي بـ 3,23، وأخيرا مستوى تحقيق الأهداف بـ 3,11، وهذا ما يعكس المحدودية في كفاءة استعمال مختلف الأساليب العقلانية لرفع فاعلية المنظمة.

و تفسير ذلك أن البناء أو الهيكل التنظيمي من خلال الطبيعة المركزية للإدارة تحد من مشاركة القرار الإداري وذلك لتركيز المسؤولين على تحقيق الإنجاز والأهداف وهو ما يتوافق مع القرار العقلاني المحدود لأنه عقلاني من وجهة نظر التنظيم.

كما أن الموظفين يتحدون في تشكيلات فئوية لتبني استراتيجيات تنمط من الأداء من خلال إنجاز الحد المرضي بدل الحد المطلق وذلك للمحافظة على القدرات التفاوضية لها مع المسؤول والمنظمة وهي عقلانية محدودة من وجهة نظر الفرد، لأنها تخضع للاستراتيجيات الفردية في العلاقة التفاوضية مع التنظيم.

يمكن القول في الأخير أن أي عملية تحديث أساسها العقلنة المرتكزة على الوعي الجماعي الذي يزوج بين العقلنة القيمية والأداتية، أي المستندة على منظومة القيم والمرجعيات والمستخدمة للوسائل والتقنيات الحديث المضيفة للفاعلية التنظيمية المرجوة.

The achievement of the desired levels of effectiveness in any organization comes only through the realization of the contents of modernization, but the focus of modernity is based on the extent of its dedication to the concept of rationalization as a tool that employs its methods to achieve a rationalization of behavior that adds to effectiveness at the level of instrumental action.

The methods that were emphasized in our study, the decision-making method, the method of organizational knowledge management and the impact of those methods on the level of organizational effectiveness in level management in Djelfa according to a theoretical approach based on the rational bureaucratic theory.

The study concluded a variation in the impact of these rational methods followed at the level of effectiveness according to the coefficient of determination  $R^2$  where the time management method achieved the greatest effect by 18,60%, followed by the organizational knowledge management method with 14,70%, and the decision-making method finally came with 14%.

The interpretation of this is that the building or organizational structure through the nature of the central management limits the participation of the administrative decision in order to focus officials on achieving the goals which is consistent with the limited rational decision because it is rational from the point of view of the organization. \_

The employees also unite in groups to adopt strategies that affect the performance by achieving the satisfactory limit instead of absolute so as to maintain the negotiating capabilities of it with the official and the organization and it is rational limited from the point of view of the individual, because it is subject to individual strategies in the negotiating relationship with the organization.

It can be said that any process of modernization is based on rationalization based on collective consciousness, which mixes value and tool rationalization based on a system values and references used for modern means and technics conducive to effectiveness.

# المقدمة العامة

## مقدمة:

إن الاهتمام المتزايد بدراسة التنظيم ازداد بتطور التنظيمات الاجتماعية فهي تختلف تبعاً لحجمها وتعقدتها ونوع التكنولوجيا المستعملة لها إضافة إلى التأثيرات البيئية عليها، فكل هذه العوامل تؤثر بشكل أو بآخر على بنية المنظمة الداخلية لذلك نجد اهتمام كبير بدراسة النواحي الاجتماعية والنفسية والفنية للموارد البشرية لتأطيرها وهيكلتها وتوجيهها بما يخدم التنظيم على مستوى الكفاءة، حيث تعمل الإدارة العليا لأي منظمة على تحقيق متطلبات الكفاءة الفردية للموظف على صعيد ثلاث عوامل معرفية وفنية وتفاعلية، فالمعرفية ترتبط بتكوين الموظف وتطوير مستواه المعرفي والعلمي والفنية مرتبطة بتطبيقاته المهارية والاجرائية، والتفاعلية تتعلق بتعاملاتية الموقفية من خلال التواصل والترابط البيئي، هذه الثلاثة إذا استثمرت على نحو مهيكلي كفيلة بتحقيق متطلبات الفاعلية التنظيمية الأمر الذي تنشده جميع التنظيمات الاجتماعية على اختلاف غاياتها.

والتنظيمات ذات الطابع الخدمي لها خصوصيات تنظيمية في تحقيق الفاعلية على عكس التنظيمات الاقتصادية التي يمكن حصر أهم أبعادها ومتغيراتها، لذلك تحاول هذه التنظيمات تركيز استراتيجياتها نحو تفعيل الأداء وتحقيق مستويات رضا عالية وفق أهدافها المسطرة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال عقلنة تلك الاستراتيجيات من زوايا عدة كإدارة الوقت، اتخاذ القرار، إدارة المعرفة التنظيمية وأثر تلك الاستراتيجية العقلانية في رفع وتحسين مستويات الفاعلية التنظيمية في التنظيم الحكومي الخدمي على غرار الإدارة المحلية بالجلفة والتي تعد مرفق حيوي هام يشهد في السنوات الأخيرة تطورات هيكلية وتنظيمية هامة يهدف القائمون عليها برفع فاعليته من خلال القضاء على أشكال الممارسات البيروقراطية السلبية التي يلاحظ تجلياتها بوضوح مما اضطر إلى تبنى نظام حكومي رشيد قائم على مقومات الإدارة الإلكترونية التي تستجيب لمتطلبات العصر التقنية وترفع من ضغوط العمل بالنسبة للموظف وتستجيب لتطلعات المتعاملين مع هذا المرفق العمومي العام من خارج التنظيم، من خلال تبنى هذا المسعى الذي يحمل مؤشرات التسيير العقلاني الذي يميز المجتمع الحداثي، الذي تعتبر الحداثة ميزته وهي حركة نهوض وتطوير وإبداع هدفها تغيير أنماط التفكير والعمل والسلوك قائمة على العقلانية كمنهج عمل وترشيد ويفهم

هذا الاقتران بين الحداثة والعقلنة بإيجاز في الحلقة المتسلسلة في بنيات الإنتاج والمعرفة والثقافة والاستطاعة التقنية والتي تمثلت بثلاث تحولات كبرى هيأت لقيامها وهي:

أولاً: تقوم على سلوك ذي نزعة إنتاجية واسعة تتخطى الحدود التقليدية لمنظومة العمل والإنتاج القديمة، وبهذا فهي مرادفة للرأسمالية، كنظام اقتصادي وبيروقراطي رشيد للمشروع الاقتصادي الحر الذي يقوم على تقسيم العمل الاجتماعي والتخصص.

ثانياً: تقوم على تقدم علمي تقني مستمر ظهر في العلم التجريبي المكننة والتقنية التعليم والإعلام والاتصال وغيرها.

ثالثاً: نهضة فكرية واجتماعية سياسية في دوائر الدولة والمجتمع، أدت إلى الاعتراف بقدرات الإنسان الذهنية وحددت حقوقه وواجباته.

هذه المقومات التي تميز المجتمعات والتنظيمات التي تتطبع بالأساليب العقلانية خاصة الغربية منها تحاول مختلف الدول والحكومات السير وفقها لتحقيق نفس فاعليتها، غير ان الخصوصيات الثقافية و التنشئية في مجتمعنا تختلف اختلافا جوهريا تبعا لطبيعة المجتمع، قد يحول دون تحقيق لتلك الأهداف في المخرجات العقلانية التي نحاول تطبيقها لأنها في واقع الأمر منظومة متكاملة ومتباعدة في التتابع الزمني لذلك نحاول في خلال هذه الدراسة معرفة واقع الأساليب العقلانية في الإدارة المحلية ومدى مساهمة تلك الأساليب في رفع مستويات الفاعلية وذلك عبر جانبين نظري وميداني تطرقنا في الجانب الأول إلى عدة فصول أربعة فصول تعلقت بالجانب النظري، وفصلين بالجانب الميداني، أما الفصل الأول فتعلق بمنهجية الدراسة عبر الإشكالية والفرضيات مع تحديد أهداف الدراسة مع عرض مختلف المفاهيم، المقاربة النظرية المعتمدة والصعوبات التي واجهة الدراسة.

الفصل الثاني تعلق بالنظريات المتعلقة بدراسة التنظيم عبر نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، نظرية الاغتراب لماكس، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، نظرية العلاقات الإنسانية، إضافة إلى النظريات النفسية، وأختتم الفصل بنظريات تالبوت بارسونز من خلال الاتجاه البنائي الوظيفي، وأخيرا نظرية البدائل لروبرت ميرتون.

الفصل الثالث تعلق بنظريات العقلنة عبر ثلاثة مباحث أولها العقلنة كمفهوم، المبحث الثاني نظرية العقلنة المطلقة من خلال العقلنة التكنولوجية هربرت لماركيوز، نظرية الاختيار العقلاني، المبحث الثالث العقلنة المحدودة من خلال القرار العقلاني لهربرت سايمون، العقلنة الرمزية كموجه للفعل عند بارسونز، نظرية الفعل الاستراتيجي العقلاني لمتشال كروزي.

الفصل الرابع تعلق بالفاعلية التنظيمية وجاء في المبحث الأول ماهية الفاعلية من خلال المفهوم والصور ومقارنة مع الكفاءة التنظيمية، مع تبين أهم مؤشرات هذا المفهوم، أما المبحث الثاني فتعلق بالنظريات المعالجة للفاعلية التنظيمية على غرار النظرية البيروقراطية نظرية الإدارة العلمية، العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، المبحث الأخير تعلق بمدخل دراسة الفاعلية عبر المداخل التقليدية والحديثة مع مقارنة بينهما.

أما الجانب التطبيقي فكان على النحو التالي: الفصل الخامس اشتمل على تعريف بمؤسسة مجال الدراسة مع عرض لأهم مرافقها ومهامها وما تعاني منه من مشكلات تنظيمية وإدارية، أما الفصل السادس فقد تم خلاله تبين لكيفية اختيار العينة مع ضبط حدود الدراسة ومع عرض لأهم الأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجموعة، أما الفصل السابع فقد خصص لعملية تحليل البيانات الشخصية وقراءة في البيانات المجموعة من عينة الدراسة حول الموضوع مع تحليل للفرضيات، لنختتم بعرض لأهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم لبعض المقترحات والتوصيات.

الفصل الأول:  
الإجراءات المنهجية  
للدراسة

## أولا : إشكالية الدراسة

يتميز المجتمع الحدائبي بالنمو التنظيمي المتزايد الناتج عن الكثافة الديمغرافية المرتفعة وما يصاحب ذلك من خصائص اجتماعية وتطورات تنظيمية، مما يستدعي انتشارا واسعا للمنظمات المتخصصة التي تعمل على محاولة رفع العناء عن أفراد المجتمع تلبية لحاجاتهم المختلفة والمتزايدة و على الرغم من ذلك إلا أن جل التنظيمات المحلية و العربية لم ترقى للفاعلية المرجوة و ذلك ما ترجمه الأستاذ العروي بقوله أن الكثير من المنظمات العربية تعاني من البيروقراطية أو تعاني من غياب البيروقراطية كما يري أنها هي الوسيلة الوحيدة لتحويل العمل الجماعي إلى عمل اجتماعي منظم يشجع الطرق العقلانية في التنظيم، وهذا ما ينطبق على الكثير من المؤسسات الجزائرية التي شهدت في مرحلة غير بعيدة ضعف أو عجز في تحقيق أهدافها نتيجة عدة اعتبارات منها ما تعلق بعدم الالتزام بقواعد وإجراءات النموذج البيروقراطي من سوء استخدام للسلطة وقلة للترشيد في استخدام النفقات والوقت، مع نقص في التكيف مع المتطلبات التقنية الحديثة، أو على صعيد المورد البشري من خلال ضعف تكوينه وتأهيله.

ذلك ما تفتنت إليه الكثير من التنظيمات من خلال محاولة عقلنة للسلوك التنظيمي خاصة على صعيد الفرد والجماعة في التنظيم من خلال تنظيمها تأطيرها وإدارتها وتوجيهها بحسب ما تتطلبه عملية التحديث التي تعد العقلنة أداتها التي يمكن من خلال تحقيق تطلعاتها نحو الفاعلية اللازمة عبر عدة عوامل متناسقة ابتداء بعمليات إدارة المعرفة التنظيمية لرفع كفاءة الفرد وتطوير إمكانياته العلمية والتقنية بشكل مستمر ودائم عبر التكوين والتطوير المتخصص مع تسهيل نقل وتداول تلك المعارف والتقنيات وفق ما يتوافق مع عملية التحديث وبالموازاة مع ذلك يتطلب عقلنة للقرار الإداري من كون الإدارة حسب هيربرت سمون هي مجموعة قرارات لذلك فالقرار ينبع من مسلمات تتعلق بدراسة المشكلات انطلاقا من البيانات ومعالجتها تشاركيا وتحويلها مع بناء بدائل موضوعية لها في إطار زمني محدد ودقيق وفق الأهداف المسطرة، كما ترتبط عملية العقلنة بعامل هام ألا وهو الوقت فكل فعل يسري بعامل الوقت فكل جزئيات العمليات التنظيمية ترتبط به لذلك توجب ضبطه وتحليله وتجنب تبديده على كل المستويات التنظيمية .

ربما هذه المحددات تعد عوامل موضوعية لسبل رفع الفاعلية التنظيمية كمقصد يعبر بوضوح على مدى تحقق الأهداف ورفع الأداء، وبالتالي تحقيق عوامل الرضا التي تعد من منطلقات النظرية الاجتماعية على غرار النظرية البيروقراطية ذات المنظور الفيبري التي تعتبر البيروقراطية ظاهرة موجودة ومتجذرة لا مجال لإنكارها، هذه النظرية التي ما فتأت عبر جل منظريها الاهتمام بالعقلنة من خلال معالجة مختلف ظواهرها

المرضية التي قد تقود إلى إعاقة وتحجر المفهوم البيروقراطي، بمعنى يمكن للبيروقراطية أن تكون سليمة مرنة تحتفظ بطابعها الأدائي كجهاز يحقق أهدافه الإجتماعية، أو سيئة قد تتجاوز حدود هذه الوظيفة فلم تعد وسيلة يستخدمها القائمون على إتخاذ القرار ورسم سياسة المنظمة فيتحول هذا المفهوم (البيروقراطية) إلى وسيلة لتحقيق أغراض فردية تبتعد عن المفهوم الكامن لها والمتعلق بالعقلنة والترشيد.

فالتنظيم البيروقراطي كما أشرنا سابقا قائم على أساس نموذج عقلائي يهتم في الأساس بتحقيق الرشد في الإدارة والتسيير لمختلف العوامل التنظيمية التي تستبعد كل المعوقات البنائية، ومختلف الأساليب التقليدية، بما يخلص إلى فاعلية تنظيمية معبر عنها بتحقيق مختلف الأهداف المسطرة وعليه أمكن لنا صياغة التساؤل التالي:

### 1.1.1. التساؤل المحوري:

- ما مدى تبني الإدارة المحلية بالجلفة لأساليب عقلانية إدارية وهل تؤدي تلك الأساليب دور مؤثر في الرفع من مستويات الفاعلية التنظيمية؟

### 2.1.1. التساؤلات الفرعية:

- هل عملية اتخاذ القرارات عقلانية بما يسهم في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة؟
- هل تتم إدارة الوقت بشكل عقلائي بما يسهم في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة؟
- هل هناك تجسيد لمتطلبات إدارة المعرفة التنظيمية بما يسهم في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

### 1.2. الفرضية المحورية:

– تسير الإدارة المحلية لولاية الجلفة وفق أساليب إدارية عقلانية ترفع من مستويات الفاعلية التنظيمية.

### 2.2. الفرضيات الفرعية:

– تتخذ القرارات الإدارية بشكل عقلاي بما يسهم في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة.

– يسير الوقت الإداري بعقلنة بما يسمح بالرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية للإدارة المحلية بالجلفة.

– لإدارة المعرفة التنظيمية دور فاعل للرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة.

ثالثا. أسباب اختيار الموضوع:

تعد عملية اختيار موضوع الدراسة أمرا في غاية الصعوبة على الباحث، حيث تكمن تلك الصعوبة في تحديد وضبط ما يريد أن يدرسه، ومن ضمن العوامل المساعدة على الاختيار الصائب الملاحظات المركزة والقراءات المتأنية والمقابلات وذلك للإحاطة بموضوع البحث من كل زواياه لتبديد كل الإشكاليات سواء على صعيد الإمكانيات العلمية، أو المادية أو الزمنية.

وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي يقع عليه الاختيار في الدراسة نابعا من الواقع الفعلي للمؤسسة بالإضافة إلى أفكارنا الخاصة وتجاربنا وقراءاتنا ويكون ضمن اختصاصنا العلمي، وعليه كان تناولنا لهذه الدراسة بالبحث والتتقيب لم يأتي من فراغ، وإنما من عوامل رئيسية تحكمت في اختياري لهذا الموضوع، منها الذاتية ومنها الموضوعية.

### 1.3. المبررات الذاتية:

– محاولة وصف الواقع السوسولوجي للمنظمة ذات الطابع العمومي من خلال متغيري الفاعلية والعقلنة ومدى واقعية الإدارة المحلية في توجيه السلوك نحو تحقيق متطلبات الفاعلية التنظيمية انطلاقا من عوامل وأساليب الترشيح العقلاني كأبعاد ثابتة لا بد من توفرها والاهتمام بها.

- محاولة تشخيص أهم معوقات الترشيح التنظيمية والبنائية التي تحول دون التقيد بتطبيق القواعد البيروقراطية العقلانية المرنة في المنظمة العمومية الجزائرية التي يعاب عليها الجمود من خلال الرسمية التي تضيف إلى العديد من المشكلات التنظيمية السلبية.

### 2.3. المبررات الموضوعية:

من بين الأسباب الموضوعية التي أملت علينا اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتباره موضوع يلامس واقع الإدارة الحديثة من خلال إمكانية دراسته دراسة منهجية بتطبيق كل خطوات البحث من جمع للمادة العلمية النظرية والميدانية وتحليل وتفسير نتائجها بطريقة موضوعية تحاكي الواقع الفعلي للمنظمة
- التعرف على موجبات الفعل التنظيمي العقلاني في التنظيمات الجزائرية ومدى انسجامها مع خصائص النظرية البيروقراطية وما تحمله من خصائص تستجيب لمتطلبات الترشيح العقلانية التي ينبغي للمنظمة السير وفقها.
- معرفة مدى اهتمام قيادة الإدارة المحلية بمساءلة الوقت وإدارته في المؤسسة العمومية وكيفية اتخاذ الإجراءات والوسائل التي يمكن من خلالها التغلب على مضيعات الوقت التي تعاني منها الكثير من المؤسسات ذات الطابع العمومي بحسب الكثير من الدراسات الأكاديمية الأمبريقية.
- أهمية موضوع العقلنة من خلال ارتباطه الوثيق بالنظرية البيروقراطية وما تحمله من جوانب إيجابية على فاعلية المنظمة خاصة من المنظور الفيبري.
- محاولة الوقوف على مدى الاهتمام بإدارة المعرفة التنظيمية من خلال طرق اكتساب المعارف وتوظيفها، ونشرها عبر مختلف الفئات الوظيفية للاستفادة منها كمخرجات فعلية ذات أثر على المستوى التنظيمي الإجرائي بالنسبة للأفراد والمنظمة ومختلف المتعاملين ذوي العلاقة بهذا التنظيمي العمومي.
- محاولة فهم وتفسير العلاقة القائمة بين متغيرين أساسيين في الإدارة الحديثة من خلال معرفة ما هو أكثر عن واقع التوجه العقلاني في تسيير الإدارة الجزائرية خاصة وأنها ترتبط مباشرة بالفاعلية التنظيمية من خلال عدة أبعاد.

رابعاً: مفاهيم الدراسة:

1.4 مفهوم التنظيم:

أ. مفهوم التنظيم نظرياً:

- التنظيم حسب تالكوك بارسونز هو وحدة اجتماعية تقام على نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>
- أما أميتاي إتريني يرى أن التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة ويستثني من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء ، والأسرة ، فهذين الشكلين لا يدخلان ضمن التنظيمات أما جميع أشكال المؤسسات الأخرى، فهي تدخل ضمن التنظيم ، ويرى " أميتاي إتريني " أن التنظيم يقوم على الخصائص التالية<sup>2</sup>:

- تقسيم العمل والسلطة.

- وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.

- استبدال العاملين.

- فالتنظيم من وجهة نظر بارنار C.BERNARD هو نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشترك<sup>3</sup>.
- يعرف التنظيم أنه "عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين<sup>4</sup>.

ب. مفهوم التنظيم إجرائياً: التنظيم هو وحدة اجتماعية ذات طابع رسمي قائم على وحدة الهدف، يقوم بوظائفه تبعاً لجملة وظائف قائمة على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي التي تنشأ الفاعلية العامة.

<sup>1</sup> على عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ص16.

<sup>2</sup> طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم، دار غريب لطباعة والنشر ، القاهرة، 1993، ص9.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي ، دار عكاظ للطباعة والنشر، الرياض ، 1982 ، ص88.

<sup>4</sup> خليل محمد، الشماع ، كاظم خضير، حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص71.

## 2.4. الفاعلية التنظيمية:

### أ . مفهوم الفاعلية التنظيمية نظريا:

- هي الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها انسجاما وتكيفا مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة وعليه فالفاعلية تتميز بما يلي:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها

- قدرة المنظمة على النمو والتطوير باستمرار.

عرفها باري أنها : مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات ويرى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفاعلية التنظيمية هي : الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات، والإشراف المناسب<sup>1</sup>.

أما دافيد فرانسيس فيعتبر المنظمة الفاعلة التي تحقق ما يلي<sup>2</sup>:

- عدم تبديد الطاقة في الأنشطة غير الأساسية.

- وجود قوي عاملة ذات خبرة عالية ، وانجاز مرتفع خاصة في المناصب القيادية

- اتخاذ القرارات السليمة لأن القرارات السليمة تعتمد في المقام الأول على القيادة في الإدارة العليا على اتخاذها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

- تعلم المديرين على عملية اتخاذ القرارات والطرق التي يتم بها من خلال تزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن الواقع العملي الدقيق.

ب. مفهوم الفاعلية التنظيمية إجرائيا: هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة والمختلفة المادية منها والاجتماعية بأقل تكلفة ممكنة بالموازاة مع تطويرها المستمر والدائم لقدراتها الذاتية والتنافسية على

<sup>1</sup> محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1990، ص 24.

<sup>2</sup> سالم القحطاني، التطوير الإداري المفهوم والمداخل والأساليب، مجلة معهد الإدارة العامة لجامعة فهد، الرياض، 1996، ص91.

الصعيدين الداخلي والخارجي التي يمكن من خلالها الحكم على مدي النجاعة التنظيمية من خلال مؤشرات كيفية كطبيعة العلاقات السائدة بين العمال والمشرفين ، تحقق الرضا الوظيفي الاستقرار، ومؤشرات كمية تتعلق بالمرودية الإنتاجية والقيم الربحية.

#### 3.4. مفهوم البيروقراطية:

##### أ. مفهوم البيروقراطية نظريا:

عرف ماكس فيبر البيروقراطية على أنها مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتنفيذ الأهداف<sup>1</sup>.

منير حجاب في موسوعته الإعلامية فقد رأى أن البيروقراطية ما هي إلا تنظيم إداري يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل وظيفيا بين مستويات متدرجة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رئاسة إلى مرؤوسين<sup>2</sup>

- في حين ينظر موريس دفرجيه إلى البيروقراطية على أنها جماعة من الموظفين المهنيين يقومون بمهنة ذات مظهر خاص، ويتم الدخول والتدرج والانضباط والتعويضات والمخالفات تنظيما دقيقا، وتكون المنافسات ذات صفة شخصية محدودة، كما تكون الكفاءات محددة في كل الدرجات بمعايير موضوعية بواسطة الشهادات، وبصورة عامة يعمل التنظيم البيروقراطي بأكمله وفقا لقواعد محدودة بدقة، وتكون موضوعية سواء تعلق الأمر بالعلاقات السلطوية الداخلية أو بالعلاقات مع الموظفين، أو مع الصلات مع المتعاملين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجوشي، جاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسير للنشر، عمان، ص42.

<sup>2</sup> ابن نوار صالح، فاعلية التنظيم في التنظيمات الصناعية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، عدد خاص، 2006، ص114.

<sup>3</sup> جوردن مارشال، موسوعة علم الإجتماع، ترجمة أحمد زايد وآخرون، المجلد الأول، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2006،

## ب. المفهوم البيروقراطية إجرائيا:

هو تصور بنائي للتنظيم يتضمن خصائص نموذجية لتسييره مبنية بطريقة موضوعية هادفة إلى ترشيد مختلف العمليات التسييرية والتنظيمية بما يضمن درجة عالية من الكفاءة الأدائية، وبما يحقق درجات معتبرة من الاستقرار الوظيفي والتنظيمي.

## 4.4. مفهوم العقلانية

أ. مفهوم العقلانية نظريا: هو مفهوم استخدمه ماكس فيبر للإشارة إلى نمط معين من السلوك الرشيد الذي يحدد الوسائل والغايات بعناية لبلوغ الأهداف في مقابل السلوك العاطفي والتقليدي، وقد ذهب فيبر إلى أن خضوع الحياة الاجتماعية لتنظيم دقيق ومقنن، وسيطرة الحاسوب، وتطبيق المناهج العلمية في مجال الإنتاج، وهي جميعها تعتبر من أهم الاتجاهات المجتمع الصناعي<sup>1</sup>.

و العقلانية أو العقلنة هي مزيد من التقنين والاتساق والتنسيق داخل البناء التنظيمي، أو هو ذلك السلوك الموجه نحو تحقيق أهداف محددة في إطار مفروض ومحدد، وقد أستخدم في دراسات البيروقراطية إشارة إلى توافق التنظيم مع الأهداف<sup>2</sup>.

## ب. المفهوم للعقلانية إجرائيا:

هي مجموعة الأساليب أو الأفعال التنظيمية الموجهة بصفة مضبوطة لتحقيق كفاءة عالية في تحقيق الأهداف التنظيمية بما يتناسب مع الإجراءات المتوقعة من تطبيق صارم للإجراءات البيروقراطية المعروفة من تحديد للسلطة وصياغة للقواعد وتنظيم للاتصال واستمرارية للتعليم وإدارة فاعلة للوقت لتحقيق الأهداف كمخرجات واقعية عن الأفعال التنظيمية.

<sup>1</sup> علي الشراوي، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2006، ص 345.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط1، دار المعاف الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص552.

## 5.4. مفهوم إدارة الوقت :

أ. مفهوم إدارة الوقت نظرياً: يعتبر مفهوم إدارة الوقت حديثاً نسبياً، ويصعب إيجاد تعريف، كونه مرتبط بالذات البشرية، ويتعلق بجوانب موضوعية وأخرى تقنية، ويمكن استعراض بعض التعاريف إدارة الوقت بغية استنباط تعريف إجرائي له:

أولاً: حسب فيرنر فان إدارة الوقت تعرف على أنها عملية مستمرة مبنية على التخطيط والتنظيم والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى توظيف الوقت المتاح واستخدامه للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية<sup>1</sup>.

ثانياً: يعرفه موسى أحمد محمد "إدارة الوقت تعني الاستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضياع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسنوية وتحديد الأولويات والمهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يومياً والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدرًا"<sup>2</sup>.

ب. إدارة الوقت إجرائياً: هي عملية توجيه الفعل الإداري من خلال عمليات محكمة البناء مترابطة تبتدئ بالتخطيط المسبق لجل العمليات والإجراءات الروتينية، ومتابعة الأنشطة من خلال التنظيم المحكم والدقيق والمضبوط وفق ما خطط له بقصد رفع الكفاءة الأدائية والتقليل من هدر الوقت والجهد لتحقيق متطلبات الفاعلية.

<sup>1</sup> FERNER . jole. **successful time management**, Jonh wiley and sons, Newyork ,1980,P12

<sup>2</sup> جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، دراسة ميدانية على مديري الإدارات والأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية دراسة غير منشورة، جامعة الملك نايف، السعودية، 2003، ص3.

## 6.4 إدارة المعرفة التنظيمية:

## أ. إدارة المعرفة التنظيمية نظرياً:

تشير إدارة المعرفة التنظيمية إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بالعمليات بشفافية والتكنولوجية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار والمساعدة على القرار الإداري<sup>1</sup>.

وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل أفرادها، وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال، وفي تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة فالمؤسسة هنا هي المنتجة للمعرفة والمستخدم لها، حيث تتشكل هذه المعرفة من مجمل التجارب، والخبرات، والتوجهات، والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة، وتصنف المعرفة حسب طبيعتها إلى مكونات أساسية أهمها<sup>2</sup>:

**1.6.4 رأس المال الفكري :** المتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية، كبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والرأس مال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدراً للإلهام والابتكار حالياً أو في المستقبل.

**2.6.4 الخبرة :** يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة العاملين في المؤسسة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل، فالمؤسسة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاماً ضخمة من المعرفة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي، إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها وعلى عكس ذلك فقد تفقد المؤسسة جزءاً من رأس مالها الفكري، وحجماً من المعرفة الاستراتيجية حالة تسرب أحد العاملين.

<sup>1</sup> نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، عمان، دار الوراق، 2010، ص21

<sup>2</sup> Hay, David C, **Knowledge Management**. 2000 p.06. /http://www.odtug.com]. Le 2/08/2018.

**3.6.4 البيانات :** هي مادة أو عناصر كيفية أو كمية موضوعية تعتمد كقاعدة أساسية للوصول العملية والاستدلالات الفكرية، فهي تتوافر في قواعد البيانات، وتقارير الاستغلال المختلفة، ذلك أن مخازن البيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوافرة في المؤسسة تحت تصرف المسيرين، كالمعلومات الخاصة بالمنتجات، والموارد المادية والبشرية، والمالية، وإجمالاً تضم هذه المعرفة مختلف البيانات والمعلومات التي يتيحها نظام المعلومات بالمؤسسة، اعتماداً على مختلف أنظمة المعلومات الوظيفية، ونظام المعلومات الإنتاجي، ونظام المعلومات التسويقي، ونظام معلومات الموارد البشرية..الخ.

إضافة إلى ذلك يتكون جسم أو هيكل معرفة المؤسسة من أساليب ونماذج تساعد على التعرف عليها، والتي ترتبط أساساً بعمليات تشتمل على إنتاج المعرفة، واستحصالتها ونقلها، أي أن المعرفة هي عملية هادفة إلى توفير المعرفة العلمية والتقنية لدى الموظف في الإدارة من خلال عدة متغيرات أهمها التكوين والتدريب من أجل مواكبة المعرفة الحديثة<sup>1</sup>.

#### ب. مفهوم إدارة المعرفة إجرائياً:

هي مجمل ما يمتلكه الفرد من معلومات ومهارات عملية نظرية وفنية وتقنية ترفع من خبرته وتجربته يمكن له توظيفها عند الحاجة وتداولها للاستفادة منها في العمل بقصد تحسين أنماط العمل والتسيير في المنظمة.

#### 7.4. مفهوم الإدارة المحلية:

أ. مفهوم الإدارة المحلية نظرياً: وكما عرفها الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلّة في الوطن العربي عرفها بالقول " أنها جزء من النظام العام للدولة منحها الحكومة المركزية شخصية معنوية وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

<sup>1</sup> عادل الهادي، حسين البغدادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، عمان، دار الوراق،

هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المحلية المنتخبة والمتخصصة على أساس إقليمي لتباشر ما يعهد به إليها من مسائل تخص مصالح السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية<sup>1</sup>.

ب. المفهوم الاجرائي للإدارة المحلية: تلك الوحدات الإدارية الموزعة على إقليم الدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ممثلة بهيئة منتخبة محليا (مجلس بلدي، مجلس ولائي) يكون أسلوب تنظيمها بموجب قانون خاص بها صادر عن السلطة التشريعية، تعمل على رفع الاعباء الادارية والتنمية للإقليم الاداري الخاص بها وهي في نفس الوقت تحت وصايا مركزية.

<sup>1</sup> طعيمة، الجرف، مبادئ في نظم الإدارة المحلية، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة، بدون سنة، ص183.

## خامسا. منهج الدراسة:

اعتبارا من كون أي عمل إمبريقي يبني بطريقة علمية تستدعي منهج علمي يسترشد به لإتمام عملية البحث العلمي من خلال ما يحتويه من خطوات عمل، والدراسة التي نحن بصدد القيام بها تتطلب حسب طبيعة هذا الموضوع المنهج الوصفي الذي يمكن لنا من خلاله تحقيق أغراض البحث عبر جمع المادة العلمية من مختلف المصادر النظرية المتوفرة بمختلف المكتبات، تحديد المشكلة، تحديد العوامل المسؤولة عن الظاهرة موضوع الدراسة من خلال فحص الفروض إحصائيا وتفسيرها وتحليل روابطها سوسولوجيا، ومن خلال هذا يمكن القول أن المنهج الأكثر ملاءمة لموضوع بحثنا هو المنهج الوصفي، والذي يعرف على أنه وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها نظريا وكما عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه أسلوب من الأساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة على موضوع الدراسة في خلال فترة زمنية معلومة ومحددة من أجل الوصول إلى نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة<sup>2</sup>.

كما أشار "هوبتي" في شأن المنهج الوصفي الذي يصنفه إلى خمسة أصناف فرعية حيث يمكننا المنهج الوصفي من جمع معلومات حقيقية ومفصلة عن ظاهرة معينة و تحديد المشكلات الموجودة وإيجاد العلاقة بين الظواهر والمتغيرات وإجراء المقارنات بينها وعليه تقيدها بتوجيهات المنهج الوصفي فقد تم إتباع الخطوات التالية:

\_ الاطلاع على ما كتب من دراسات وآراء ذات الصلة بموضوع البحث أي العقلنة والفاعلية التنظيمية.

\_ القيام بمقابلات استطلاعية مع بعض إطارات وموظفي الإدارة المحلية بالجلفة.

\_ بناء مقياس للاتجاهات للوصول لآراء أفراد عينة الدراسة بقصد تحليل البيانات المجموعة وفق الأساليب الإحصائية المعروفة لمعرفة الآثار المترتبة على تطبيق الأساليب العقلانية في فاعلية المنظمة.

<sup>1</sup> حسان هشام ، منهجية البحث العلمي، ط 1، مطبعة الفنون البيانية، الجزائر ، 2007 ، ص72.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي: القاعد المراحل والتطبيقات ، دار وائل، عمان، 1997، ص231.

سادسا. الدراسات السابقة:

- الدراسة السابقة الأولى:

1.6 أطروحة دكتوراه بعنوان: الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين للباحث الدكتور صالح ابن نوار، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب الجرارات والمحركات CMTC بقسنطينة 2004 إشراف الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكيا.

حيث انطلق الباحث من إشكالية مفادها أن التنظيم الصناعي في الجزائر لم يسر بنفس النسق والوتيرة من زاوية أنماط التسيير والتنظيم لعدم إدراكها أو عدم تأهيلها للعمل بسبب عدم وضوح القواعد التنظيمية التي تضبط آليات التسيير، وكذا عدم وضوح العلاقة بين الفرد بالمؤسسة سوءا علاقة العامل بعمله من خلال إمكانيات الجسمانية، والعقلية والشخصية من خلال عملية الانتقاء والتوجيه، أو علاقات العامل بنظام المؤسسة: النظام السائد بالمؤسسة بما يحقق التوافق والتكيف أو حتى الصراع الوظيفي، إضافة لعلاقة الفرد بمرؤوسين أي سيادة العلاقات الإنسانية الحسنة بين جميع العمال في مختلف مناصبهم وعلى هذه الاعتبارات طرح التساؤل:

- ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد من فاعلية الأداء لدى العمال خاصة تلك المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟.

- فرضيات الدراسة:

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

و انطلاقا من الفرضية العامة فقد صاغ مجموعة من الفرضيات الجزئية التالية:

- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العمالي فعالا.
- 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.

العينة المستخدمة في الدراسة تمثلت في العينة الطبقيّة العشوائية حيث بلغ عددها 156 فردا بين الذكور والإناث.

طبقية: لأنها اكتفت بفئة الإطارات، المتعلمة، الإدارية، الدائمة، ذكورا وإناثا دون الفئات الأخرى كالكتاب وأعوان الأمن ومختلف المصالح الأخرى التابعة للمؤسسة.

عشوائية: لأن طريقة اختيارها لم يسبقه ترتيب معين، بمعنى أن كل إطار مسئول بإمكانه أن يكون ضمنها هذا إذن ما تعلق بحجم وكيفية اختيار العينة.

### الأدوات المستعملة في الدراسة:

الملاحظة: فحسبه قد ساعدته الملاحظة المباشرة في الاطلاع على بعض المسائل التي يصعب الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى.

المقابلة: إضافة إلى أداة الملاحظة، فقد استعان في الدراسة الميدانية بأداة أخرى لا تقل أهمية عنها وهي أداة المقابلة.

الاستمارة: تمثلت في توزيع الاستمارة على عينة من أعضاء المؤسسة مجال الدراسة، حيث قسمتها إلى نوعين:

النوع الأول: الاستمارة الموجهة للمسؤولين والإطارات الإدارية، لقد كانت الغاية من وضع هذه الاستمارة هي محاولة معرفة وجهات نظر الفئة المسيرة للمؤسسة في المحاور الأساسية التي تضمنها الجانب النظري لهذه الرسالة بحيث تضمنت الاستمارة 12 سؤالاً مفتوحاً.

النوع الثاني الاستمارة الموجهة إلى عمال الإنتاج أو عمال التنفيذ بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

حيث كان من بين الغايات التي وضعت لأجلها هذه الاستمارة، محاولة معرفة وتحديد آراء من يهمهم الأمر بالأساس العمال البسطاء حول السبل والوسائل التي يجب توفرها حتى يكونوا فعالين في أدائهم مهامهم الإنتاجية لقد تضمنت هذه الاستمارة 49 سؤالاً عبر خمس محاور بين أسئلة مفتوحة ومغلقة

### نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث اعتبار العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية، من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، وهذا بدليل النتائج الأولية التي ظهرت بعد تحليل كل البيانات الواردة في الجداول التي ضمها المحور الخاص بتأثير العلاقات الإنسانية على الفعالية التنظيمية، أي العلاقات السليمة التي تبنى على التفاهم والتعاون المتبادل والثقة المتبادلة، مع الاحترام

المتبادل بين كافة أفراد المجموعة العاملة في المؤسسة الصناعية الواحدة، على اختلاف أدوارهم ومراكزهم وأوضاعهم، دون تمييز بينهم على أسس غير موضوعية وغير عادلة.

أما بالنسبة للمتغير الثاني، أو واقع الاتصال داخل المؤسسة موضوع الدراسة، فقد تحصلت الدراسة على بعض النتائج الميدانية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة، لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل، وهذا في حد ذاته إجراء فعالاً لتحسين الأداء لكن وفي نفس الإجراء، فقد لاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن الاتصال خاصة النازل منه غالباً ما يكون بهدف التأكد من أن العمل يسير بصورة عادية بمعنى أن الاهتمام منصبا أكثر على العمل منه على من يقوم به وبقدر ما لهذا النوع من الاتصالات من أهمية يتطلبها العمل الإداري، بقدر ما يتطلب أيضاً الاتصال بالعمال لأجل الرفع من معنوياتهم.

أما بالنسبة للمتغير الثالث الخاص بمدى تأثير مشاركته في اتخاذ القرارات التي تعنيه مباشرة على فعاليته في تحسين أدائه، فقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب العمال المبحوثين مستثنون من هذه العملي بدليل النسبة العالية منهم التي نرى أن هذه العملية من مهام المدير العام وحده أو توسع في بعض الحالات إلى بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين.

## 2.6 الدراسة السابقة الثانية:

مذكرة ماجستير للباحث عربات منير إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية مؤسسة إنتاج الإسمنت حامة بوزيان قسنطينة، إشراف رابح كعباش، جامعة منتوري قسنطينة، 2008

### الدراسة التساؤل الرئيسي:

ما مدى فاعلية التنظيم في المؤسسة الصناعية، وما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة؟

و قد تفرع على هذا التساؤلات الفرعية:

إلى أي مدى تحقيق الفاعلية نسق القيادة التنظيمية فاعلية في الأداء العامل الدائم مقارنة بالعامل المؤقت؟.

كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟.

كيف يمكن لفاعلية وظائف لفاعلية وظائف نسق تسيير الموارد البشرية أن تحقق فاعلية في الأداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟.

فرضيات الدراسة:

إن لفاعلية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فاعل في تفعيل أداء العامل.

و قد انطوى تحت هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

- فاعلية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تحقيق فاعلية لأداء العامل.
- يعمل نسق القيادة من خلال عملية الاشراف الديمقراطي على التقليل من حدة التغيب العمالي في المؤسسة
- يعمل النسق الديمقراطي من خلال الاشراف الديمقراطي على التقليل من حدة دوران العمل لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة.
- تعمل السلطة اللامركزية كمظهر للنسق القيادي على التخفيف من مظاهر التغيب العمالي.
- إن فاعلية القرارات الادارية من خلال ترشيدها واشراك العمال في اتخاذها تعمل على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.
- لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة بالرفع من مستوى أداء العامل.
- تساعد الخدمات التكوينية والتدريب المقدمة داخل المؤسسة العامل على التحكم في التكنولوجيا.
- تساهم عملية تفعيل خدمات النقل على الحد من مظاهر التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.
- تساهم عملية تفعيل الخدمات الصحية على الحد من مظاهر دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة.
- تساهم الخدمات التنقيفية المقدمة داخل المؤسسة على تفعيل يلوك الانضباط الذاتي لدى العامل.
- إن فاعلية نسق الموارد البشرية من خلال تكريس لوظائفها بطريقة عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.
- عقلانية وترشيد معايير التوظيف تعمل على التقليل من دوران العمل لدى العامل داخل المؤسسة.
- يعمل التوجيه الفاعل على التخفيف من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.
- يعمل نظام الحوافز الفاعل على التخفيف من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.
- تعمل الرقابة الرشيدة على تنمية سلوك الانضباط الذاتي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة.

## أهداف الدراسة:

الدراسة تصبوا إلى تحقيق جملة من الأهداف:

الكشف عن مدى فعالية التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة

الوقوف على مختلف المظاهر الاجتماعية السلبية بالمؤسسة مجال الدراسة.

التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة في أداء القوى العاملة.

الكشف على مستوى أداء العمال المؤقتين مقارنة بأداء العمال الدائمين.

الكشف على العلاقة بين المؤشرات المتغير المستقل العوامل التنظيمية (نسق القيادة، الخدمات الاجتماعية، نسق

الموارد البشرية) من جهة، ومؤشرات أداء العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة من جهة أخرى كمتغير تابع

(التغيب دوران العمل التحكم التكنولوجي والانضباط الذاتي).

## المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل المعطيات بطريقة تحدد واقع الأداء

لدى كل من العمال الدائمين والعمال المؤقتين، وفي إطار عقد مقارنات بين فئتين من العمال تختلفان في الإطار

القانونية التي تحدد طبيعة علاقة العمل التي تربط العمال بالمؤسسة فقد استخدم الباحث المنهج المقارن بهدف

إبراز أوجه التشابه والاختلاف في الأداء بين فئتين من العمال في خضم الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال

الدراسة.

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فكانت كما يلي: الملاحظة، المقابلة، واستمارة مقابلة، إضافة إلى الوثائق

والسجلات.

أما عينة الدراسة فقد جاءت عينة قصدية ركز فيها على عمال قسمي الإنتاج والتخزين نظرنا لاشتراكهم في

مجموعة من الخصائص وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة فقد أستثنى في الدراسة كل من:

عمال قسم الإدارة عددهم 53 فرد.

عمال خلية الأمن الصناعي عددهم 24 فردا.

## جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

على الرغم أن المؤسسة مستقلة وفي ظل ما تمليه عليها مبادئ استقلالية المؤسسات التي تهدف إلى تفعيل

العوامل التنظيمية المختلفة بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة في خضم المنافسة

واققتصاد السوق، على أن الواقع الإمبريقي يكشف عكس ذلك، فالعوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسييرية

الموروثة غير فعالة.

العلاقة بين العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير الفاعلة، فعدم فاعلية العوامل التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة ترتيب عنها سلبية لأداء العمال الدائمين، في خضم ارتفاع معدلات التغيب ودوران العمل، وضعف التحكم في التكنولوجيا المستخدمة، ضف إلى مظاهر السلبية التي تعبر عن عدم الانضباط الذاتي بالنسبة لهذه الفئة، والتي برزت على شكل تصرفات تضر بالمؤسسة كالامبالاة والتهاون، وتحجج العمال الدائمين بحجج مختلفة للتهرب من إنجاز أعمالهم كالتمارض، وغيرها من المظاهر السلبية التي تحد من الفاعلية العامة للمنظمة.

إلا ان هذه المؤشرات السلبية لا تظهر عند العمال المؤقتين في خضم العوامل التنظيمية السابقة، ففاعلية الأداء بالنسبة لهذه الفئة من العمال تحددها عوامل أخرى جسدها الدراسة الإمبريقية في الإكراه والقهر في خضم العلاقة التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة والتي تجبره على العمل خوفا من فقدان منصب عمله في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي من الصعب الحصول على وظيفة أخرى.

### 3.6 الدراسة السابقة الثالثة:

أطروحة دكتوراه للباحث على غزالي معنونة دور إدارة المعرفة في الرفع من الأداء التنظيمي الصناعي دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة، حيث أشرف على هذا العمل الأستاذ الدكتور صالح بولنوار جامعة محمد الأمين دباغين بسطيف الموسم الجامعي 2015-2016. انطلق الباحث من إشكالية مفادها أن المعرفة حتمية تفرض ذاتها في المؤسسة الحديثة ولأجل لتجاهل هذا المتغير فكل التحديثات قائمة على عنصر المعرفة والتحكم التقني من خلال المعرفة ذلك أن لها انعكاس مباشر على مستوى الأداء لذلك وجب تطوير المنظمة على أساس معرفي من خلال توليد المعرفة إدارتها ونشرها عبر مختلف الفئات الوظيفية لتحقيق مستويات عالية من الأداء وعليه فقد طرح التساؤل المحوري التالي:

- هل لإدارة المعرفة دورا أساسيا تلعبه في الرفع من أداء التنظيم الصناعي محل الدراسة؟.

و قد تفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يلقي مفهوم إدارة المعرفة كاتجاه علمي جديد في نشر صدى داخل المؤسسات الصناعية؟
- هل للمؤسسات الصناعية الجزائرية القدرة الكافية على تطبيق المعرفة من خلال تطبيق إدارة المعرفة من خلال المتطلبات التي تقتضيها تطبيقها على غرار التكنولوجيا المعلومات والهياكل التنظيمية؟.
- هل يمكن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية من تطوير ورفع أداء عمالها؟.

### فرضيات الدراسة:

لإدارة المعرفة دور في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري.

### الفرضيات الجزئية:

- الفهم الجيد لمفهوم إدارة المعرفة يسهم في زيادة الأداء.
- الإمكانيات الحالية للمؤسسة تعرقل تطبيق الجيد لإدارة المعرفة.

### أهداف الدراسة:

- الوقوف على مدى توفر الامكانيات الحقيقية للمؤسسة الصناعية الجزائرية خاصة بتطبيق إدارة المعرفة ومدى قدرتها على تطبيق هذه الإدارة خصوصا من خلال المتطلبات التي يجب توفيرها للسير وفق هذا التوجه.
  - معرفة العوائق التي تحول دون تطبيق الأمثل لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية نظرا للتحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وما تخلفه من ازمت تحول دون التطبيق الأمثل لها
- عينة الدراسة:** وشملت المؤسسة الوطنية لصنع أجهزة القياس والمراقبة AMC بالعلمة ولاية سطيف تمت دراسة 40 إطارا، 107 عونا، 323 عون تنفيذ أي وفق عينة طبقية تناسبية 20,38%، 25,18%، 54,44%.
- مستعملا في ذلك أدوات جمع المعلومات التالية مقابلة اشتملت على 10 أسئلة مفتوحة بالإضافة إلى البيانات الشخصية.

### أهم نتائج الدراسة:

- أن مختلف العمليات المعرفية في المنظمة مرتبط بجانب التكوين الذي يعتبر مقياس اكتساب المعارف وتداولها.
- أن إدارة المعرفة تلعب دورا فاعلا في الرفع من مستوى الأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال تطوير إجراءات العمل، رفع مكتسبات الأفراد من الخبرة، تطوير المنتجات وتنافسيتها.
- ثقافة المعرفة في المؤسسات الجزائرية ارتبط فهمها بمقدار الحوافز المادية لذلك لا بد من تغيير هذه النظرة لتشجيع المعرفة وغرسها لرفع أداء المنظمات.
- عدم اكتمال بناء البنية التكنولوجية كونها أهم داعم للمعرفة في مثل هذه المنظمات خاصة وأن التقنية وليدة المعرفة وهذه الأخيرة هي المولد للإبداع الذي يعد أساس التقنية.

### 4.6 الدراسة السابقة الرابعة: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، للباحث سليمان الفارس

دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة دمشق سلمان الفاس جامعة دمشق، شملت هذه الدراسة مدة زمنية قدرها خمس سنوات 2003 إلى 2007.

### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن نجاح المؤسسات الخدمائية مقرون بمواكبة التطورات الخاصة في عالم الإدارة حيث نجاح المنظمة وبقائها واستمراريتها مقرون بالقدرة على التأقلم والتطوير للمحافظة على الريادة من خلال عنصر الإبداع الذي يمكن من خلق تنافسية عالية وعليه لا يتأتى لها ذلك إلا من خلال بلورة أفكارها على أساس بعد مرفقي يمكن لها على أساسه رفع مستوى الأداء والتميز وعليه:

- ما مدى إدراك القيادات الإدارية في الشركات الصناعية التحويلية العاملة في محافظة دمشق لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها في الرفع من كفاءة الأداء.
- كيف يمكن الاستفادة من استخدام عناصر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء الشركات ونشاطاتها الوظيفية عن طريق تحسين عملياتها الداخلية المتصلة بالجوانب التشغيلية وفي تحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين.
- كيف يمكن من تجسيد العلاقة بين إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة في التعلم والنمو ومن ثم في الإبداع المنظم بوصفه القاعدة الأساسية في رفع كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية، وانعكاسات ذلك على الجوانب المالية والإنتاجية في تلك الشركات.

### فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على ثلاثة فرضيات:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات ثقافة إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فريق المعرفة ومستوى الأداء.

### منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها مع توظيف لاستمارة بحثية قصد جمع المعلومات من عينة الدراسة التي تألفت من 42 مؤسسة صناعية.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار أو توزيع 180 استمارة بحثية 18 استمارة لكل مؤسسة استرجعت منها 152 أي ما نسبته 82% وخضعت لعملية التحليل 144 استمارة اتبعت عملية معالجة هذه الاستمارات عبر نظام الحزم الإحصائية والاجتماعية SPSS.

### خلصت النتائج البحثية إلى:

- تمثل إدارة المعرفة حقلاً حديثاً لاسيما جانبه التطبيقي الذي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، فريق المعرفة.
  - يتكون الأداء من أربعة محاور أساسية: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور الزبائن، محور التعلم والنمو.
  - تعتمد المؤسسات محل الدراسة على خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسيب ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية لا تقوم الشركات أو المؤسسات محل الدراسة بإعطاء قدر كافي من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.
  - تبين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية كأحد محاور الأداء بنسبته أكبر من محوري التعلم والنمو.
  - بينت الدراسة وجود ارتباط قوي وذا دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد أن ينعكس إيجاباً على رفع الكفاءة الأداء ومن جهة أخرى بينت الدراسة على وجود علاقة بين كل عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.
- 5.6 الدراسة السابقة الخامسة: دراسة ميدانية حول دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين:**
- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للباحثين فطيمة زرع، وزليخة تفرقيت من جامعة الحاج لخضر باتنة.
- استهدفت هذه الدراسة إبراز دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين من خلال استعراض الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت وأداء العاملين، واختبار مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وأداء العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز،
- إشكالية الدراسة:** تمحورت حول التساؤل الرئيسي الآتي: هل توجد علاقة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز؟ وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز؟
  - هل توجد علاقة تأثير بين عناصر إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز؟
- فرضيات الدراسة:** قامت الدراسة على الفرضيات التالية:
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.

- لا توجد علاقة تأثير بين عناصر إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- **أهمية وأهداف الدراسة:** حيث يشكل الوقت أحد أهم الموارد التي يمكن إدارتها بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، والرقابة، فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من كونها اهتمت بإبراز أهمية الوقت وتأثيره على أداء المنظمة وعمالها، ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:
  - تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين.
  - التعرف على الأسس والأساليب التي يتم استخدامها في إدارة الوقت لتحسين أداء العاملين.
  - تحديد مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وعناصرها وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- **منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات:** للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات تم اعتمادا على المنهج الوصفي المستخدم في الجانب النظري للإحاطة بمفاهيم إدارة الوقت وأداء العاملين، والمنهج التحليلي المستعمل في الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر من وسائل البحث العلمي المستعملة في جمع البيانات والمعلومات، واعتمد في إعداد الاستمارة على سلم ليكرت ذو خمس مستويات، وتكونت من قسمين خصص الأول للخصائص الشخصية للعينة، والثاني عبارة عن مجالات الدراسة وقسم إلى محور لإدارة الوقت في المؤسسة والثاني لأداء العاملين في شركة سونلغاز (16فقرة).
- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع عمال شركة سونلغاز - باتنة- بحيث تختلف وظائفهم، أما عينة الدراسة فقد اختيرت عشوائيا وهي مكونة من 50 شخص نظرا لصعوبة التعامل مع كل عناصر المجتمع واسترجعت 40 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.
- **وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:**
  - أن إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة لها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولكل منها دور في الحفاظ على الوقت.
  - تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في نجاح إدارة الوقت من خلال الاختيار الأفضل للعمال وتحفيزهم.
  - تولي مؤسسة سونلغاز أهمية كبيرة لإدارة الوقت لتحسين الأداء كما تسعى لتطويره، وهو يرتبط بأداء الأفراد ونشاطاتهم.
  - وجود علاقة تأثير طردية متوسطة بين إدارة الوقت وعناصرها وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.

## 6.6 الدراسة السابقة السادسة:

التسيير العقلاني في الإدارة بين التصور القانوني والواقع دراسة حالة الجامعة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جزائرية للباحثة: محمدي جميلة، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بجامعة الجزائر. وقد تهكلت الإشكالية حول الأسئلة التالية:

- هل ما وصلت إليه إدارة الجامعة الجزائرية هو نتيجة ذهنية وعقلية الفرد التي لم تصل إلى استيعاب التغيير الذي يحدث للمجتمع الجزائري؟
  - هل هو نتيجة غياب تقاليد عمل حال دون تحديد مفهوم التسيير العقلاني الإداري الجامعي لدى الموظف؟
  - ما قيمة مفهوم التسيير العقلاني في إدارة الجامعة الجزائرية؟
- و تبعا لطبيعة الموضوع والكيفية التي حددت إطار الإشكالية، فقد تحددت الفرضية العامة في:
- التغيير الاقتصادي والاجتماعي السريع الذي يعرفه المجتمع الجزائري لمواكبه تغيرا ثقافيا بنفس الوتيرة بحيث يسمح للعامل في الإدارة الجامعية استيعاب مفهوم التسيير الإداري العقلاني على مستوى التصور والممارسة.

وتفرعت عنها ثلاثة فرضيات فرعية تتمثل في ما يلي:

أ- تعتبر التصورات والسلوكيات التقليدية المرتبطة بالعمل لدى العامل في الإدارة الجامعية الجزائرية من العوامل المعرقلة لممارسة التسيير العقلاني الإداري.

ب- غياب ثقافة تنظيمية لدى العامل في الإدارة الجامعية حال دون إيجاد تسيير عقلاني

ت- الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها العامل في الإدارة الجامعية حالت دون ترجمته لمفهوم التسيير العقلاني في السلوكيات العملية والإدارية.

ونظرا لاتساع المساحة السكانية والمكانية لمحور اهتمام هذا البحث فقد ركز الباحث على أربع مدن كبرى جامعية وهي:

مدينة الجزائر بالوسط، مدينة وهران بالغرب، مدينة قسنطينة بالشرق، ومدينة المسيلة بالجنوب، وتشكل مجتمع البحث من 200 فردا بطريقة عشوائية وهذا من أجل إبعاد التدخلات الذاتية، وعدم الخضوع للرغبات وتوفر لدى مجتمع البحث ميزة التجانس لذلك يعتبر كبر حجم العينة لا يفيد وهذا ما أكدته معطيات الاستقصاء بحيث يلاحظ أن معطيات المدينة الجامعية للوسط قد أكدت معطيات المدينة الجامعية للغرب وهران كما أن معطيات

المدينة الجامعية للشرق والجنوب تقريبا هي نفس المعطيات، ولتسهيل الخطوات المنهجية للبحث تم تقسيم مجتمع البحث إلى فئتين: فئة الإطارات وفئة العمال.

### نتائج الدراسة:

تبين أثناء الدراسة أن الانتماء السكني قد شكل عاملا من العوامل التي أدت إلى تركيب مجموعات رسمية كالنقابات مثلا ومجموعات غير الرسمية فتعرف في إدارة الجامعة الجزائرية باسم مجموعة المنطقة السكنية التي ينتمى لها نفس الأفراد كقولهم "جماعة الشاوية أو" جماعة برج بوعريريج أو جماعة الصحراء" أو "العاصمين... الخ كانت وراء كثير من الممارسات التي لا علاقة لها بالتنظيم الرسمي، وربما تكون معايير هذا الانقسام تتشابه ومعايير الانقسام الطبقي، إذ يمكن القول أن هناك بوادر لتشكل طبقي لم تتحدد ملامحه نهائيا بعد.

إن العامل الأساسي الذي يلعب هو الآخر دورا مهم في تشكيل هذه الجماعات هو الحاجيات الذاتية، مادية كانت أو معنوية، ومحاولة إشباعها من خلال التضامن الذي ينشأ عن العلاقات الاجتماعية كما كشفت لنا نتائج الدراسة أيضا أن هناك استمرارية في التمسك ببعض القيم الاجتماعية بصمت آثارها على تصورات الأفراد وظهرت من خلال مواقف واتجاهات وترجمت على شكل سلوكيات وليس من السهل فهمها تصنف ضمن الإيجابيات أو السلبيات ولكن يجب تعديلها لتحقيق نوع من التوازن بين ما هو مقبول اجتماعيا وذاتيا وبين ما هو مطلوب في التسيير الإداري العقلاني، ومن المظاهر الأكثر شيوعا وتكرارا هو استنزاف كثير من الوقت في الزيارات إما حرصا عليها كقيمة اجتماعية أو لأجل تحقيق مكاسب ذاتية.

كما كشفت لنا نتائج الدراسة الميدانية عن عدم تماشي الوسائل والأساليب المستعملة والخدمات المقدمة بالإضافة إلى ظروف العمل الغير مساعدة وارتباط الأجرة بالمنصب وليس بالدور وعجز الأفراد على تلبية جراحاتهم وتحقيق طموحاتهم مما تولد عنه رغبة كبيرة في ترك العمل الإداري الجامعي واللجوء إلى مشاريع استثمارية أو الهجرة والبحث عن استقرار وظيفي أكبر في مؤسسات أخرى.

### 7.6 الدراسة السابقة السابعة:

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، للباحث ريمي الفضيل، معنونة تحت التثنية الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية (دراسة ميدانية بمجمع صيدا المدينة)، تناولت الدراسة موضوع التثنية الاجتماعية وعلاقتها بالعقلانية داخل التنظيم الصناعي في محاولة لفهم الازدواجية في التفكير والسلوك لدى أفراد المنظمة.

- حيث ارتكزت الدراسة من خلال دراسة الإشكاليات التالية من خلال صياغة التساؤلات التالية:
- هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة ؟ أم تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية والولاء اتجاه العائلة وأفرادها .؟
  - هل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة ؟
  - هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي وبالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟
  - هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الصناعي، يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية ؟
  - هل يمكن اعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال ، داخل التنظيم الصناعي ؟

#### فرضيات الدراسة:

- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة وأفرادها، أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة.
- تعمل المدرسة كمؤسسة تشيئية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة.
- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث.
- عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية.
- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.

#### نتائج الدراسة:

- تعتبر الأسرة الجماعة المرجعية والبنائية لشخصيات أفرادها وهذا انطلاقا من تنشئتها وغرسها للقيم.

- كما أن أسلوب التنشئة المتبع في الأسرة هو تطبيع أفرادها على ازدواجية في القول والسلوك.
- إن فكرة ولاء الفرد للأسرة التي نشأ فيها يعود في الأصل إلى أسلوب التربية التي تلقاها من طرف الآباء.
- علاقات العمل تحكمها علاقات غير رسمية.
- تصور المؤسسة كنظام عقلائي يسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى وهو يحمل في أحشائه علاقات غير رسمية لا تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

### تقييم الدراسات السابقة وعلاقتها بموضوع البحث:

- تتفق جميع الدراسات التي تم عرضها مع دراستنا في العديد من النقاط منها النقاط التالية:
- الاتفاق الحاصل في مضامين أبعاد الفعالية التنظيمية: بعد تحقيق الأهداف، الاستقرار الوظيفي ، تحقيق الرضا الوظيفي، الأداء والانجاز .
- إضافة إلى بلورة أهم أبعاد العقلنة الاجتماعية من خلال إدارة الوقت، إدارة المعرفة التنظيمية، عقلنة القرار الإداري.
- تتميز الدراسات السابقة بحصر الاهتمام بالبعد الإنساني "العلاقات الإنسانية " وأثر العلاقات الاجتماعية على فعالية المنظمة أي أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث اهتمامها بالعلاقات الإنسانية، فالتنظيم الفعال هو الذي يحرص على الاستثمار في الأفراد وجماعات العمل ويدمجهم لصالح تحقيق فعالية تنظيمية عالية.
- الاقتناع من خلال الدراسات السابقة بعدم صلاحية وكفاية استخدام المعايير الاقتصادية كالإنتاجية والربح ومعدلات الفائدة لقياس فعالية المنظمات الخدمية ذات الطابع المرفقية العمومي كالإدارة المحلية كونها لا تهدف في رسالتها على تحقيق الأرباح بقدر ما تعمل على تقديم خدمة مرضية لمختلف الفئات المجتمعية.
- الإقرار بأهمية العوامل الثقافية والقيمية التي يكتسبها الموظف في العمل التي تعد من العوامل الأساسية في رفع وعي الموظف بأهمية الأساليب العقلانية في التسيير خاصة وأن هذا العامل من العوامل التي يمكن للقيادة الإدارية الاستثمار فيها لتحقيق مستويات فاعلية مرتفعة خاصة وأنها تتعلق بمضامين فنية ومعرفية

## سابعاً. المقاربة النظرية للدراسة:

يعد الاقتراب النظري للدراسة أحد الأسس الهامة في عملية البحث العلمي لما يوفره من عناصر تحليلية للواقع الميداني لبيانات المجتمع المدروس، فمن خلاله يمكن للباحث الإحاطة وفرض نوع من التصور لطبيعة العلاقات والأنماط التي يبني عليها مسلماته في عملية البحث، وعليه فإن المنطلقات النظرية الملائمة لمواصلة البحث في هذا الموضوع قد تحددت عبر أحد النظريات المعروفة التي تتوافق مع الموضوع المطروح لنا ألا وهي النظرية البيروقراطية حيث استعمل المصطلح من قبل الكاتب الفرنسي ديوانيه سنة 1745م الذي جمع بين مقطعين هما: بيرو الذي يعني المكتب، وكراتيا الذي يعني الحكم وبعد ذلك، أطلقت البيروقراطية على كل مرافق الدولة من مدارس، ومستشفيات، وجامعات، ومؤسسات رسمية... كما تدل كلمة البيروقراطية على القوة والسلطة والنفوذ والسيادة، وقد ظهرت البيروقراطية لتنظيم العمل وتسهيله والتحكم فيه برمجة وتخطيطاً وتديباً وتوجيهاً وقيادة وإشرافاً وتقويماً والبيروقراطية نتاج للرأسمالية والعقلانية والحدائثة الغربية، ونتاج لتقسيم العمل وتنظيمه إدارياً.

ويمكن الحديث عن مواقف ثلاثة إزاء البيروقراطية حسب منظريها وناقديها:

- **موقف سلبي:** مفاده أن البيروقراطية تنظم إداري روتيني ومعقد وبطيء في أداء الخدمات العامة، مما دفع بلزاك إلى القول بأن البيروقراطية هي "السلطة الكبرى التي يمارسها الأقرام".
- **موقف إيجابي:** ينظر إلى البيروقراطية نظرة متميزة، على أساس أنها طريقة في تنظيم العمل وتديبته وفق خطة عقلانية هادفة ومن ثم فهي نموذج للحرص والدقة والكفاءة والفعالية الإدارية، مادام هناك احتكام إلى التعليمات والأوامر والإجراءات التنظيمية الصارمة.
- **موقف وسط واعتدال:** ويمثله ماكس فيبر، إذ ذكر للبيروقراطية إيجابياتها وسلبياتها في الوقت نفسه ويتخوف أن تحيد البيروقراطية عن أهدافها الحقيقية، فتصبح أسلوباً لممارسة القوة والتسلط والرقابة.

و اليوم، ينظر كثير من الناس إلى البيروقراطية نظرة سلبية، لأنها تحيل على البطء والروتين والفساد الإداري، وتعقيد الإجراءات الشكلية و السيطرة الإدارية في حين يعتبرها ماكس فيبر أساس العقلانية والتقدم والازدهار الرأسمالي الحديث، ويعني هذا أن ماكس فيبر يدافع عن البيروقراطية التي تقوم على الشرعية، والعقلانية، والحدائثة، والكفاءة المهنية والحرفية والعلمية، فحسبه هي وسيلة للعقلنة والترشيد القائم على سيادة القانون المرتكز على القواعد اللاشخصية.

وعليه، فقد وضع فيبير نموذجاً " يحدد مفهوماً مثالياً للبيروقراطية يتفق مع التوجهات التي كانت سائدة في عصره، وقد أصبح هذا النظام من أكثر الأنظمة الإدارية الشائعة بعد الثورة الصناعية فكان لا بد من وجود نظام إداري يستطيع التعامل مع التوسع الهائل في الإنتاج الصناعي، وما نجم عنه من تضخيم في المؤسسات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية، وما رافق ذلك من تعقيد في الحياة البشرية، وتبين أنه من الصعوبة بمكان أن يستطيع شخص واحد القيام بأعمال متعددة ومعقدة في آن واحد، وهذا كان من المبررات التي دفعت فيبير إلى البحث عن تنظيم إداري قادر على ضبط ومراقبة المهمات الصناعية المختلفة، فقام بتحديد المهام والأدوار والصلاحيات لكل شخص ضمن نظام هرمي، بحيث يكون الفرد ضمن هذا التنظيم تابعاً لرئيس واحد، ويتبعه في الوقت نفسه مجموعة من المرؤوسين، وحدد فيبير مهام وصلاحيات وأدوار المرؤوسين بدقة ضمن لوائح وإجراءات وقواعد مكتوبة، وبذلك تتحكم في سلوك الجماعة البيروقراطية مجموعة ضوابط مقننة جامدة.<sup>1</sup>

ومن ثم تقوم البيروقراطية على العلاقات السلطوية، واحترام مجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية والتنظيمية التي تتحكم في العمل، ومراعاة السلم الإداري، والأخذ بالتراتبية الإدارية الهرمية (الهيرارشية) من الرئيس إلى المرؤوس، أو من القمة إلى القاعدة (البنية الطويلة أو السطحية)، أو من المركز إلى غير المركز، والاحتكام إلى الخبرة والكفاءة والاستحقاق، دون اللجوء إلى العلاقات الشخصية، أضف إلى ذلك الأخذ بالمستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والدنيا)، واحترام التسلسل الإداري، وهذا كله من أجل خدمة المصلحة العامة، وتجويد المنتج، وتحسين الأداء وتنظيمه كما وكيفا، ويعني هذا أن البيروقراطية وجدت من أجل "تسريع العمل، وتقليل الأخطاء، والدقة في الإنجاز، والمحافظة على حقوق الموظف والصالح العام، وليست العكس كما أصبح يحدث في أكثر الأحيان على أرض الواقع، بحيث إننا نلاحظ إفرزات سلبية، أساءات للبيروقراطية، والأهم من ذلك أنها أثرت في الناس في ضوء التعقيد الذي يلقونه وإن ربط التعقيد بالقطاع الحكومي بشكل أكبر من القطاع الخاص، هذا واقع لأن القطاع الخاص يحرص فيه صاحب المؤسسة الخاصة على عمله، لأنه يحقق هدفاً ربحياً وأحياناً سريعاً، وهو حارس دائم وقائم على عمله وموظفيه بالحوافز وبالحمس إذا احتاج لذلك، ولكن الحارس الإداري في القطاع الحكومي لديه أولويات تختلف بعض الشيء، والرقابة كذلك تختلف بسبب اتساع القطاع الحكومي وحجمه

<sup>1</sup> إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: الإدارة حقائق تتجدد، الطبعة الأولى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 84.

ومقياس الإنتاج وربطه بالحوافز، وكما أن التقويم بشكل مخطط وواضح شبه غائب في قطاعنا الحكومي.<sup>1</sup>

فالبيروقراطية أساس الحداثة المتقدمة، وأساس الدولة المنظمة الراشدة التي تؤمن بالعقلانية وقد كان فيبر يعتقد أن اقتراب المنظمة من النموذج المثالي للبيروقراطية يجعلها أكثر كفاءة في مساعيها للوصول إلى الأهداف التي قامت من أجلها أساسا كما أنه كان يرى أن البيروقراطية تتفوق من الوجهة الفنية والتقنية على أشكال التنظيم الأخرى كافة، وكثيرا ما أشار إلى البيروقراطية بوصفها بالماكينة المتقدمة، فالبيروقراطية هي التي ترتقي بالمهارات إلى حدودها القصوى، وتشدّد على الدقة والسرعة في إنجاز المهمات المحددة.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى، يرى روبرت ميرتون (Robert Merton) أن البيروقراطية أسلوب إداري رتيب ومعيق للتطور والمنافسة والتقدم في العمل، على أساس أن هذا الأسلوب يلحق الضرر بالمؤسسة عاجلا أو آجلا، وفي هذا يقول أنتوني غيدنز: "وضع عالم الاجتماع الأمريكي روبرت ميرتون (Robert Merton 1957) دراسة موسعة عن النموذج المثالي الذي طرحه فيبر عن المنظمة البيروقراطية وبين هذا الباحث وهو من كبار الباحثين في المدرسة الوظيفية أن البيروقراطية تنطوي على كثير من جوانب القصور والعناصر التي قد تقضي إلى إلحاق الضرر حتى في نشاط المؤسسة نفسها ومن مآخذ ميرتون على البيروقراطية أن موظفيها البيروقراطيين يدرّبون على الالتزام المتشدد بالقواعد والإجراءات المكتوبة التي لا تترك لهم مجالاً للمرونة في إصدار الأحكام واتخاذ القرارات، أو السعي إلى حلول وإجابات مبتكرة لمعالجة القضايا والمشكلات، وقد يؤدي ذلك إلى تصلب ما يسمى الطقوس البيروقراطية التي تعلو فيها القواعد والقوانين على كل ما عداها من الأمور والحلول المحتملة، كما أن الالتزام المتزمت بهذه القواعد ربما يخفي أو يبديد الأهداف الفعلية للمنظمة ويصبح غاية بحد ذاته، ويحجب عن البصر الصورة الكلية لأنشطة المؤسسة. وتوقع روبرت ميرتون نشوء حالة من التوتر والتناقض بين المؤسسات البيروقراطية، ولاسيما الحكومية والعامّة منها من جهة، وجماهيرها العريضة من جهة أخرى، لأن انشغال المسؤولين

<sup>1</sup> إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، المرجع السابق، ص 86.

<sup>2</sup> أنتوني غيدنز، المرجع السابق، ص 411.

البيروقراطيين بأداء مهماتهم وفق الروتين اليومي الذي درجوا عليه قد يخلق فجوة بينهم وبين مصالح الناس واهتماماتهم واحتياجاتهم الفعلية.<sup>1</sup>

كما كانت لمتشال كروزيه مساهمة هامة من خلال بحثه في طبيعة العلاقات الاجتماعية في التنظيمات البيروقراطية من زاوية التفاعل والتبادل من خلال نسق السلطة والفعل وذلك لفهم عميق للآليات البيروقراطية واختلالاتها الوظيفية بالفعل أو سلوك الأفراد ليس استجابة آلية ميكانيكية للوضعية المهنية، ولا لشخصياتهم ككيانات فردية، وإنما هو فعل واعى نابع من اختياراتهم تسمح لهم باستخدام استراتيجيات فردية من أجل تدعيم أو تقوية مراكز القوة والنفذ واستعمالها في علاقاتهم التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها أو الحصول على مكاسب ومكانات جديدة.

فكل فرد في التنظيم له أهداف واستراتيجيات داخل التنظيم، ومن ثمة يتسم التفاوض بالديمومة والتنظيم، وفي الواقع لا يفاوض التنظيم كتنظيم، بل يتفاوض الأفراد مع بعضهم البعض ومع السلطة التنظيمية، فالأفراد يتصرفون في التنظيم بعقلانية محدودة، فكل فرد ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة، ومن زاوية مهامه واختصاصه في العمل، واستخدام استراتيجية لتحقيق أهدافه ومصالحه وتدعيم مكانته، وهنا لا بد أن يتضمن هذا السلوك المنافسة والصراع والتعاون بين الأفراد والاستراتيجيات الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة.

فكروزيه يركز على الطابع المحدود لعقلانية الأفراد من خلال وضع مفهوم السلطة على أسس التبادل والتفاوض والتعاون والصراع، بحيث تظهر علاقات سلطة عندما يمتلك طرفان أو أكثر على الموارد بشكل متباين على حتمية التبادل أو الصراع لتسيير هذه الموارد، التي تعطي القدرة على عدم توقع أو التنبؤ بسلوكهم أو مواقفهم في الحالات التي تخلفها هذه السلوكيات، ولهذا فإن علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين، والسلطة عند كروزيه هي من أحد ميادين الصراع لإحداث التوازن بين عناصر القوة والسلطة هو أنها لا تكون سبباً في الصراع فقط، بل وتكون أيضاً سبباً في إثارة عمليات التبادل (كتبادل المصالح والامتيازات) والتعاون من أجل تحقيق المآرب والطموحات الشخصية من خلال افتعال استراتيجيات معينة.

<sup>1</sup> أنتوني غيدنز، المرجع السابق، ص414.

الفصل الثاني:

نظريات التنظيم

## تمهيد:

لقد شهد حقل العلوم الاجتماعية في ميدان التنظيم والعمل طفرة نوعية في الإسهام النظري الذي صاحب التطور التقني والصناعي فكان لزاما البحث عن طرق علمية وأساليب تقنية تسهل من مهمة الموظف الإداري لتحسين مستوى أداءه، لذلك جاءت العديد من الدراسات والإسهامات النظرية والإمبريقية التي تركز لهذا المبدأ، مما أفرز العديد من النظريات الإدارية المكتملة لبعضها أو القائمة على مناقضة الإسهامات الأولى، وفي هذا الفصل نحاول التعرض لبعض تلك الإسهامات النظرية للوقوف على مبادئها ومقوماتها.

## المبحث الأول: النظرية البيروقراطية

## المطلب الأول: فيبر ومفهوم البيروقراطية

يعتبر ماكس فيبر (1864-1920) واحدا من العلماء القلائل الذين قدموا تصورا نظريا شاملا ودقيق للتنظيم حيث تركت دراسته حيزا كبيرا في تحليلات الكثير من العلماء مما اتسم إسهامه فيما يخص بالنموذج المثالي للبيروقراطية من تنظيم وشمول ودقة، حيث أن الذي يذكر فيبر لا يمكن أن تغيب عن ذهنه فكرة التنظيم البيروقراطي أو البيروقراطية، حتى وان كان هناك من سبقه من المنظرين لهذا المفهوم على غرار فانسون دوجورناي (1712-1759) الذي استعمله أول مرة سنة 1745 في أحد مؤلفاته حين استعمله لدلالة على فئة العاملين في المكاتب الحكومية لتصبح فيما بعد كلمة رائجة واسعة الاستعمال.

يعد ماكس فيبر أول من حدد مفهوم البيروقراطية الذي يعد أفضل أشكال التنظيم ولا ينطوي على أي معاني للسلبية حيث قدمه كأنموذجا مثاليا Edeal Type تجريدي وليس أنموذجا إداريا واقعيا لأنه لا يصف جهازا إداريا بعينه وقد عرف أي "التنظيم البيروقراطي بأنه أنموذجا من الهيمنة الشرعية العقلانية التي تسمى فيه السلطة على أساس قانوني يحدد على مضامين مجردة وموضوعية وعلمية تهيمن على أساليب الممارسة العملية بحيث تلغي كل أشكال الولاءات الشخصية وتجعل السلطة ممارسة منبثقة من لوائح ونصوص قانونية تستند إليها الأفعال والممارسات داخل التنظيم."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Chevallier .j, *science administrative*, thenis presse universitaire de France, paris, 1989 p312.

وقبل أن نعرض أهم السمات المميزة للنموذج البيروقراطي الذي طرحه ماكس فيبر حيث يعتبره بناء أو تشيد عقلي يتشكل من خلال ظهور سمة أو أكثر أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع فهو أداة أو وسيلة لتحليل الأحداث التاريخية الملموسة والمواقف وعليه فالنموذج المثالي يتميز بكونه:

- أداة تطويرية ومنطقية يمكن الاستعانة بها في دراسة الحالات الواقعية ومقارنتها بالخصائص التي تضمنها النموذج.
- لا يقصد بالمثالية أي مضمون أخلاقي يتعلق بالخير والشر.
- النموذج الفيبري يتصور على أنه عام ومجرد في ذات الوقت.
- النموذج المثالي يتميز بكونه انتقائي أي متكون من مفردات فرضية يحددها الباحث بنفسه لتكون أساس ينهض به في عملية المقارنة.

النموذج المثالي هو بناء فرض لمجموعة من العلاقات بحيث يمكننا بواسطتها تفسير العلاقات سببياً وفهمها، وعلى أساس هذا النموذج تعرض فيبر للعناصر التي يتميز بها نموذج المثالي للبيروقراطية في كونه يربط التنظيم بالقواعد الوظيفية وبمستوى من الكفاءة الإدارية، كما يقوم على مبدأ تقسيم العمل حيث يخضع كل عضو من أعضاء التنظيم إدارياً ووظيفياً للفرد الذي يعلوه ويفوقه في الرتبة الوظيفية وهذا التسلسل يأخذ طابعاً أو شكلاً هرمياً، والقواعد والإجراءات الوظيفية تقوم على أسلوب رتيب خاص<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: سمات ومبادئ النموذج البيروقراطي

- أما عن أهم سمات هذا النموذج أو مبادئه فقد حددها ماكس فيبر في العناصر التنظيمية التالية<sup>2</sup>:
- تسلسل هرمي للوظائف تحدد فيه آلية الهيمنة والخضوع بحيث يجد كل مستوى نفسه تحت سيطرة مستوى أعلى منه.
- تقسيم مطلق للعمل مع تحديد الصلاحيات والحقوق والواجبات.

<sup>1</sup> رتيبي فضيل، رتيبي أسماء، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب البلدية، العدد 10، جوان 2013، ص 17.

<sup>2</sup> Weber, M, *économie et société*, trad, paris, 1971, p 05 .

- قواعد قانونية وفنية موضوعية وعمومية لا شخصية تحدد السلوك الواجب إتباعه والتي يتطلب تطبيقها بتشكيلات متخصصة يتمتع موظفيها بمؤهلات محددة ويتم تعيينهم بعد اجتياز اختبارات معينة.
- الفصل بين الموقع الإداري وشاغله لإلغاء حالة التملك للمركز الإداري وأدواته من قبل شاغله، أي الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفية لمنع توريث الوظائف.
- احتساب رواتب نقدية للموظفين تتدرج بحسب المرتبة والموضع في السلم الإداري بحسب المهنة.
- الترقية التدريجية حسب الأقدمية وعلى أساس معايير موضوعية.
- الاستمرارية والثبات للوظيفة العامة بحيث يتم ممارستها بشكل دائم في مأمن عن التقلبات السياسية مع ديمومة المنصب.

هذه في الإجمال أهم المبادئ التي بنى عليها فيبر نموذج البيروقراطي التي يرى أنها مبادئ أو أسس معيارية صاغ بها نظريته البيروقراطية والتي لاقت الكثير من التقييم على غرار Ivancevich الذي اعتبر النموذج البيروقراطي أنموذج للهيمنة الشرعية بحيث تصمم المنظمة على أساس سيطرة مجموعة على أخرى وتكون السلطة حق شرعي لفرض الطاعة على الآخرين وأن هذه السمات تجعل هذا الأنموذج أنموذجاً آلياً.

أما chevallier فقد نظر إلى سمات التنظيم البيروقراطي من خلال زاويتين: العلاقات الداخلية للجهاز الإداري، وعلاقة الجهاز الإداري بالمواطنين.

أولاً: العلاقات الداخلية: صنفها شوفالية كما يلي<sup>1</sup>:

**الحرفية Professionalisation:** وتعني ممارسة الأعمال الإدارية بواسطة أفراد متخصصين يمتلكون مؤهلات محددة بحيث تكون الوظيفة العامة مهنة تتطلب معرفة متخصصة وتتميز بالآتي:

أ) **الديمومة والثبات والحصانة** المضمونة بالقانون الذي يحدد حقوقها وواجباتها والمكافآت والعقوبات وظروف العمل وتكون في منأى عن التقلبات السياسية.

<sup>1</sup> عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر إطار نظري، مجلة جامعة الأنبار كلية الاقتصاد والإدارة، العدد، العراق، ص8.

ب) **التخصص والتأهيل** وذلك من خلال اختيار الموظفين بواسطة الاختيارات ووفق إجراءات قانونية محددة ومن خلال التدريب.

ت) **روحية التضامن** لتمييز الوظيفة العامة والجهاز الإداري عما هو خارجه بمعنى التلاحم الداخلي بين منتسبيه والشعور بالانتماء إليه.

**التسلسل الهرمي Hiérarchie** بمعنى نظام داخلي هرمي يجعل كل مستوى يقع تحت سيطرة مستوى أعلى منه، وتكون عملية الاتصال عمودية، صعود المعلومات من الأسفل إلى الأعلى والعكس ومن مبررات ذلك ما يلي:

أ) **ضرورة فنية** إذ يتفق ذلك مع مبدأ وحدة الأمر وعملية التنسيق من الأعلى إلى الأسفل بين الأقسام الإدارية المختلفة وقد ألح فيبير على فضائل هذا النظام كونه يوفر الدقة والسرعة والتعامل الرسمي، ويرى فيبير انه بقدر ترك هامش اكبر للمبادرة على مستوى المرؤوسين بقدر تزايد حالات عدم التأكيد والارتجال.

ب) **ضرورة قانونية** إذ أن الجهاز خاضع للنظام القانوني الذي هو الآخر مبني بشكل هرمي.

**الوحدة ومركزية اتخاذ القرار:** ففي جميع الأجهزة الإدارية البيروقراطية يوجد اتجاهين من التقسيم الأول: عمودي لتأمين البث المركزي للأوامر والقوانين، إما على أساس وظيفي كالوزارات وتقسيماتها، أو أساس جغرافي كالمحافظات وتقسيماتها، والثاني أفقي لتأمين عملية التكامل والتنسيق ووحدة الإداري من خلال بعض المؤسسات كالمجالس واللجان المشتركة.

### ثانيا العلاقة مع المواطنين:

تتسم علاقة الجهاز الإداري مع المواطنين وفق التنظيم البيروقراطي بما يأتي:

**1\_ التحفظ:** بمعنى أن تكون مسافة فاصلة بين الجهاز الإداري والمواطنين لمنع اي تدخل في سير الأعمال الوظيفية الداخلية لتأمين حالة الاستقلال في عملية اتخاذ القرار وإصدار الأحكام دون تأثيرات خارجية طبقا لإجراءات قانونية محددة مسبقا بحيث يكون المواطن غير قادر على التدخل للتأثير في مضامين القرارات التي تخصه.

**2\_ السرية والغموض:** لكي يكون الجهاز الإداري في منأى عن النظر من خارجه إلى ما يدور في دخله، وبذلك ليتلخص من الضغط الذي يمكن أن يتعرض له من الخارج.

**3\_ الهيمنة والخضوع:** وهذا نتيجة منطقية لمبدأ التحفظ إذ يكرس الجهاز الإداري سلسلة من الأوامر تلزم المواطنين بالخضوع لهذا السلطة الغامضة والمقتدرة دون التمكن من القيام بأي فعل مؤثر ضدها، وأن علاقة "الهيمنة الخضوع" تجد شرعيتها في النصوص القانونية.

ذلك هو نموذج التنظيم البيروقراطي الذي تبنته أغلب الأجهزة الإدارية في العالم بوصفه التنظيم الأفضل والأكثر شمولية، وإذا كان هذا النموذج ينطوي على الكثير من الايجابيات، فإن الدراسات الحديثة والتطور الذي يحصل في الفكر الإداري ونظرية المنظمة، أثبتت نقاط الضعف التي يعاني منها هذا النموذج في التطبيق حتى أصبحت الظاهرة البيروقراطية من أكبر المشاكل التي تواجهها الأجهزة الإدارية والمنظمات في البيئة المعاصرة.

ويرى فيبر أن الحفاظ على المبادئ سالفه الذكر والتقيدها بها تخول للتنظيم التفوق التقني لإنهاء توضيح الأدوار للموظفين التي ينبغي أن يلتزموا بها، وفي إطار عملية التحليل التي قام بها فيبر في كتابه الاقتصاد والمجتمع أورد نظريته البيروقراطية كجزء من نظريته في أبنية السلطة التي أطلق عليها أنساق الضبط الاجتماعي الشرعي فعلى أساسها ميز التنظيمات في ضوء علاقات السلطة بداخلها موضحا الفروق بين مفهومي السلطة والقوة فالقوة بالنسبة له أن الفاعل أثناء علاقته الاجتماعية مع فاعل آخر سيكون في وضع يستطيع فيه فرض إرادته بالرغم مما يجد من مقاومة<sup>1</sup>، أما السلطة فقد عرفها على أنها احتمال أن جماعة محددة من الأشخاص تضع كل أو بعض الأوامر النوعية المحددة التي تأتي من شخص أو مصدر معين<sup>1</sup>.

وعلى أساس التعريفين يمكن التمييز بين المفهومين حيث أن السلطة تكون الأوامر والتوجهات اختيارية، أما القوة فطاعة الأوامر إلزامية وعليه وعلى أساس هذا التحليل فرق فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة تقليدية، كاريزمية وشرعية أو قانونية.

- السلطة الكاريزمية (ملهمة): فأساسها بعض الأشخاص والصفات الاستثنائية التي تميز صاحبها عن باقي الأفراد التي تجعل له هالة التعظيم والتقدير على إتباعه.
- السلطة التقليدية: تستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد ونفوذ القائد هنا وقوة تأثيره سيمتد من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول وولاء الأتباع له

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو عمار، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، 2001، ص 42.

• السلطة الشرعية: يستمد القائد نفوذه سلطة بحكم القانون والنظام تبعاً للوظيفة التي يشغلها والتي على أساسها يمارس السلطة يكون تولي القائد لهذه السلطة (الوظيفة) بموجب القانون أو الانتخاب أو التعيين ويستند القائد في السلطة على جملة من المبادئ الموضوعية التي تحدد على أساس قواعد أو أوامر ومعايير محددة وواضحة تكون ضابطة منظمة وموجهة للسلوك على صعيد التنظيم وهذا النوع الأخير من السلطة ما ينطبق على التنظيم البيروقراطي.

### المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للمدرسة البيروقراطية

هذا وإن كانت البيروقراطية بنموذجها المثالي تعد أكثر النظريات الاجتماعية التنظيمية الأكفاً إلا أن منتقديها قد عابوا عليها العديد من النقائص والسلبيات التي تحول دون بلوغ أهدافها الحقيقية والتمثلة في تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاءة وذلك نظير:

- الاهتمام المبالغ فيه بالتنظيم الرسمي وإهمال التنظيم غير الرسمي فقد أولى فيبر الاهتمام بوضع قواعد عامة تضمن تحقيق الأهداف المسطرة داخل التنظيم من دون إيلاء أهمية للجوانب المحيط الخارجي أو البيئة على غرار الحركات النقابية ومختلف الفاعلين الاجتماعيين الذين لهم تأثير على صيرورة العمل داخل المنظمة.
- الإفراط في التركيز على الرقابة من خلال تسلسلية الوظائف وخضوع كل موظف إلى من هو أعلى منه في الرتبة وفق القواعد القانونية المحددة مما سينجر عنه اهتمام مبالغ فيه بتطبيق القواعد بل تحقيق درجة عالية من الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف.
- وصعوبة تصحيح الأخطاء فلو ظهر عند التطبيق أن إحدى القواعد القانونية لا تسمح بإنجاز بعض النشاطات المحددة مسبقاً، فإن الضغوط التي تتولد عن هذه الحالة سوف لن تؤدي إلى إلغاء تلك القواعد القانونية بل إلى تقويتها بسبب عدم المرونة القانونية وبسبب مركزية اتخاذ القرار وصعوبة الاتصال والتكيف، أن ذلك سوف يؤدي إلى ضياع الحقوق وإلى عدم جودة الأداء الوظيفي وهذا يؤدي حتماً إلى الحالات التذمر والاعتراض من قبل المواطنين والمتعاملين مع الجهاز الإداري أو المنظمة أو من قبل بعض الموظفين، وأن الوسيلة الوحيد للرد على الاعتراضات ترتكز على إعداد لوائح قانونية عمومية جديدة وعلى تقوية المركزية، كما أن هذه الحالة قد يستغلها بعض الأفراد أو المجموعات في الجهاز الإداري أو المنظمة لتحسين مركزهم والحصول على امتيازات غير عادلة مما يدفع الإدارة العليا في قمة الهرم إلى إصدار لوائح قانونية جديدة وزيادة المركزية للحد من تلك الامتيازات المفرطة.

- ويشير Robbins إلى أن الاهتمام الزائد في إتباع القواعد القانونية يؤدي إلى صعوبة تعديل هذه القوانين عندما لا تتوافق مع بعض الحالات.
  - إهمال الخصائص الإنسانية والاجتماعية للفرد حيث عوامل كآلة مما يؤدي به إلى انحصار هامش الحرية المبادرة والإبداع مما ينجم عليه جمود في السلوك وعلى العموم فالنظرية البيروقراطية قد أفرزت أهم جمل من المتغيرات حسب بارسونز، جولدنز، ابتزيوتي<sup>1</sup>
  - إهماله للعلاقات الشخصية والجماعات غير الرسمية في التنظيم.
  - إهماله لمشكلة الديمقراطية في التنظيم.
  - إهماله لتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على أداء الأمتل للعامل.
- هذا ونشير أن من أهم المبادئ التي دار حولها النقد بالنسبة للنموذج المثالي للبيروقراطية مبدأ طاعة الرئاسة الذي يعتبر الموظف الجيد هو الذي يلتزم بتطبيق الأوامر والتوجيهات التي تعطي له من قبل الرئيس حيث أن هذه الطاعة هي التي تضمن السير الحسن للإدارة في تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.
- غير أن هذا المبدأ يترتب عليه آثار سلبية تكمن في<sup>3</sup>:
- اهتمام العامل بطاعة الأوامر والخوف من العقاب أكثر من اهتمامه ببلوغ الأهداف حيث لا يهتم ان كان ذلك يؤدي إلى ببطء وتأخير في الإنجاز وخفض في كفاءة الأداء.
  - عدم إعطاء الموظف فرصة للإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة وإبداء آرائه من كونه عضوا في المنظمة بل تنحصر مهمته في تنفيذ الأوامر والقرارات حتى وان كانت خاطئة أو غير مشروعة.
  - خضوع مسار العامل أو تدرجه الوظيفي للأقدمية في المنصب مما يكبح عوامل التحفيز والإبداع القائم على الكفاءة خاصة للأفراد ذوي القدرات الفكرية والفنية العالية التي يمكن للمنظمة الاستفادة من قدراتهم وتسمح لهم بتحقيق ذواتهم.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لظفي، المرجع السابق ، ص114.

<sup>2</sup> R.le Duff: JC PIP, **La gestion publique**, Vuibert gestion, 1998, P250.

<sup>3</sup> سليمة مراح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، إشراف إدريس أبوبكر، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص50.

## المبحث الثاني: التصور الماركسي للتنظيم

**تمهيد:** يعالج الفكر الماركسي الكثير من القضايا المتعلقة بالتنظيمات الاجتماعية وقضايا العمل ومقدار تأثيرها على مستويات الأداء والإنتاجية مركزا في ذلك على قضايا تنظيمية هامة لها نتائج سلبية على التنظيم والمجتمع ككل، أهم تلك القضايا المحورية في الفكر الماركسي: ظروف العمل، البناء الاجتماعي، قضية الإنتاج، التغيير والتنظيم وما لهذه القضايا من إفرزات سلبية على الفرد والتنظيم كالصراع والاعتراب العمالي ومشكلة التشيؤ.

## المطلب الأول: ماركس والبناء الاجتماعي

تصور ماركس المجتمع عبارة عن بناء اجتماعي في معناه العام وهو مرادف لمفهوم المجتمع ووفقه يتكون هذا الأخير من بنيتين:

**البنية التحتية (SUBSTRUCTURE)، وبنية فوقية (SUPEVSTPRCNE)** تتألف البنية التحتية من علاقات الإنتاج وقوى الإنتاج، في حين تتألف الفوقية من السياسة الفن الآداب الفلسفة، الدين، ويحدث التغيير في البناء الاجتماعي نتيجة التفاعلات التي تحدث في البنية التحتية أي بين الإنتاج وعلاقات الإنتاج والتي يسميها ماركس العلاقات الاجتماعية.

كما يبين أن التناقض الحاصل داخل البناء الاجتماعي مرتبط بعاملين أساسيين هما ظروف موضوعية معطاة لقوة الإنتاج وعلاقات الإنتاج، وضرورة بشرية مقرونة برغبة تفصح عن نفسها بشكل حاجات متجددة ومتطورة.<sup>1</sup>

وبخصوص التنظيم في المجتمع الصناعي الرأسمالي وفقه هي تنظيمات بيروقراطية والتنظيم البيروقراطي بطبيعة الرسمي والقانوني لا يعبر حسبه عن طبيعتها الحقيقية والواقعية فهي اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية معتبرة إياها مصدرا للدولة في يد الرأسمالية الصناعية المبنية على أساس الاستغلال حيث يقر<sup>2</sup> بأن الدولة لا تمثل سوى المصالح الخاصة بالطبقة الحاكمة والبيروقراطية تماثل الدولة تماما لأنها الأداة التي تعتمد عليها الطبقة المذكورة في ممارسة سياستها على الطبقات الاجتماعية الأخرى.

<sup>1</sup> الأخرس صفوح، علم الاجتماع العام، المطبعة الجديدة، دمشق، 1984، ص 85.

<sup>2</sup> علي سعيدات، المرجع السابق، 1981 ص 31.

فالدولة بالنسبة إليه هي التنظيم السياسي للطبقة المسيطرة اقتصاديا لحماية النظام الاقتصادي القائم وقمع مقاومة الطبقات المغلوبة، فالدولة إذا هي آلة مكلفة بإبقاء سيطرة طبقة على طبقة أخرى وتشمل هذه الآلة الجيش الشرطة المخابرات الجهاز الإداري الحكومي وقد نشأت مع انقسام المجتمع إلى طبقات مستثمرة ومستثمرة فهي نتاج تناقضات طبقية لا يمكن تسويتها<sup>1</sup>

فالتحليل الماركسي فيها يخص التنظيم الاجتماعي، لم يحتل مكانة جوهرية فقط بقدر ما أسهمت تحليلاته في شرح قضية التنظيم الرأسمالية البيروقراطية وتفسيرها على أنه أداة طبقية تستخدمها التنظيمات على العمال لاستغلالهم بأشكال متعددة.

### المطلب الثاني: كارل ماركس ومفهوم الاغتراب وأثره في الفعل العقلاني

لقد أفرزت التحليلات الماركسية للبناء الاجتماعي والرأسمالية ظهور مفهوم الاغتراب كتعبير عن ظاهرة عامة في المجتمعات الرأسمالية حيث حولت العامل إلى كائن عاجز وسلعة بعد أن اكتسبت منتجاته قوة مستقلة عنه، ومعادية له وتحديدًا قال أن العامل في ظل النظام الرأسمالي "يهبط إلى مستوى السلعة ويصبح حقا أكثر السلع تعاسة وتزداد تعاسته بازدياد قوة إنتاجه وحجمها، يصبح العامل سلعة رخيصة بقدر ما تنتج من سلع وبتزايد قيمة عالم الأشياء تتدني قيمة الإنسان نفسه"<sup>2</sup>.

فمفهوم الاغتراب وفق التحليل الماركسي قائم على بعدين محوريين هما فكرة سلب الحرية وهي فكرة مصاحبة لطبيعة العلاقات السائدة في النظام الرأسمالي، بالإضافة إلى بعد ثاني مادي ناتج عن نقده وتحليله للمجتمع البرجوازي الرأسمالي معطيا حيا ل ذلك أربعة جوانب للاغتراب<sup>3</sup>:

الاجتراب عن ناتج العمل، الاجتراب عن العمل ذاته، الاجتراب عن الآخرين، الاجتراب عن النوع البشري.

(أ) **الاجتراب عن ناتج عمله:** فهو يعمل في ظل النظام الرأسمالي من أجل غيره، وليس من أجل نفسه فالرأسمالي لا يملك المصنع فقط انه يملك القوة القانونية والاجتماعية التي تخوله أن يستأجر العمال ويتصرف في منتجاتهم بمعزل عنهم، ويجني الأرباح الطائلة في الوقت الذي لا

<sup>1</sup> الياس مرقص، مرجع سابق، ص58.

<sup>2</sup> حليم بركات، الاغتراب في الثقافة العربية، مركز الوحدة العربية، بيروت، 2006، ص39.

<sup>3</sup> لزهة مساعدي، الاغتراب من المنظورين العربي والغربي، دار الخلدونية، الجزائر، 2013، ص28.

يملك العامل فيه سوي قدرته على العمل، فهو يعمل في خدمة إنسان آخر وتحت سيطرته ولمصلحته، وكلما ازداد الرأسمالي غني ونفوذ، ازداد العامل عجزا وفقرا.

فالعامل يضع بذاك نفسه وجهده في العمل دون أن يسيطر على منتجاته التي تكتسب قوة باستقلال عنه، بل مضادة له أيضا، وبهذا تصبح حياة العامل ذاتها وليس عمله وإنتاجه فقط ملكا لغيره، وبقدر ما يتحول الإنتاج إلى قوة خارج إرادته أو مستقل عنه ومضادا له، بقدر ما يفقد سيطرته على حياته بالذات، ويزداد فقره في صلب عالمه الداخلي.

(ب) **الاعتراب عن العمل ذاته:** حيث يري ماركس أن العامل يغترب في هذه الحالة ليس فقط في علاقته بإنتاجية، بل في نوعية علاقته بعمله بالذات، فهو لا يختبر في عمله أي اكتفاء ذاتي، وأي إبداع أو نمو انه في عمله كما يقول ماركس، لا يؤكد على ذاته، بل يتنكر لها، وهنا يحدث انفصام في الصلة بين العامل وعمله من خلال تدخل صاحب العمل في توجيه نشاط العامل وفق ما يريده،<sup>1</sup> بمعنى أن العمل في المجتمع البرجوازي ينتقل من كونه مجالا للإنجاز إلى عمل قهري.

(ت) **الاعتراب عن النوع الإنساني:** أما الاعتراب عن الإنساني أو ما يمكن أن نسميه اغترابا عن الطبيعة البشرية الأساسية (اعتراب عن الذات)، فكما سبق وشرنا يجعل ماركس العمل ونتاج العمل حياة للإنسان، وتعبيرا منه على ذاته، وبذلك فاعتراب العمل وافتراب الناتج يؤديان بالضرورة إلى اغتراب الإنسان عن ذاته، هذا من جهة ومن جهة أخرى فان الذي يميز الجنس البشري عن سائر الحيوان هو كون هذا الأخير يعمل على التكيف مع بيئته وحسب، بينما يتجاوز الإنسان ذلك ليهيمن على بيئته، وفي الأنظمة الرأسمالية ينتفي عنصر الهيمنة الواعية الذي ذكرناه، وبذلك تتدنى منزلة الإنسان العامل إلى مرتبة الحيوان، ومن هنا يصبح الإنسان متغربا عن ذاته.

(ث) **اعتراب عن الآخر:** كما يتغرب الإنسان عن منتجاته وعمله وطبيعة ونفسه، فانه يتغرب أيضا في علاقته مع الإنسان الأخ، ليس فقط بسبب العزلة، بل لأن العامل يعمل ليس لنفسه، بل لغيره وتحت سيطرته، إذا كان نشاطه لغيره، لا بد من أنه يعمل في خدمته وتحت سيطرته، وقهره، بل إن كل اغتراب، سواء أكان اغتراب عن ذاته أم طبيعته أم إنتاجه، فان كل ذلك يتجسد في علاقات الاضطهاد والتسلط والاستغلال مع الآخرين في العالم الواقعي الحقيقي، بل يضاف أيضا

<sup>1</sup> لزهرة مساعدي، المرجع السابق، ص 29.

إلى ذلك إن الملكية الخاصة وتوزيع العمل في النظام الرأسمالي يعزلان الأفراد بعضهم عن بعض، فلا يتم التعامل البشري في ما بينهم كأشخاص مبدعين، بل من خلال السلع التي يتبادلونها، وقد يتحول الإنسان نفسه إلى سلعة يتم تبادلها في الأسواق إذ يرتبط الناس بالسلع التي يتبادلونها، وليس في ما بينهم كأشخاص هكذا، إذا استفاد ماركس من اصطلاح الاغتراب في تحليله لوضع العامل في ظل النظام الرأسمالي بحيث يصبح حتى العمل في هذه الحالة خارجا عن إدارة العامل ومستقلا عنه، بل إن العمل يتحول في مثل هذه إلى قوة جبارة ضد العامل نفسه، حتى أنه يفقد القدرة على تحقيق ذاته في العمل، بل إنه على العكس ينكر ذاته، إن العامل في النظام الرأسمالي بحسب رأي ماركس مغترب لأنه لا يعمل من أجل نفسه، بل من أجل غيره، وتصبح حياته، وليس منتجاته فقط ملكا لغيره، بكلام آخر رأى ماركس أن العمل في ظل النظام الرأسمالي يتحول إلى قوة خارجة عن إرادة العامل، مستقلة عنه، معادية له، متحكمة بصيرورته، ومضادة لحياته وإنسانيته.

من خلال تحليل ماركس لمشكلة الاغتراب في ظل النظام الرأسمالي استنتج أن حتى العمل أصبح خارجا عن إرادة العامل ومستقلا عنه، بل إن العمل يتحول في مثل هذه الظروف إلى قوة جبارة ضد العامل نفسه، حتى انه يفقد القدرة على تحقيق ذاته في العمل، بل انه على العكس ينكر ذاته، إن العامل في النظام الرأسمالي بحسب ماركس مغترب لأنه لا يعمل من أجل نفسه بل من أجل غيره وبقدر ما يضع من جهده في العمل بقدر ما تكتسب منتجاته قوة ضد ذاته، ملكا لغيره بعبارة أخرى رأى ماركس إن العمل في ظل النظام الرأسمالي يتحول إلى قوة خارجية عن إرادة العامل، مستقلة عنه معادية له، متحكمة بصيرورته، ومضادة لحياته وإنسانيته.

### المطلب الثالث: منعكسات الاغتراب على الفعل الاجتماعي

بتعبير آخر إن ظاهرة الاغتراب التي أفرزها النظام الرأسمالي قد حولت الإنسان إلى شيء جامد مفرغ من صفاته الإنسانية ذو بعد ثابت، تحول الإنسان إلى شيء من الأشياء يقاس بما ينتجه من سلع مما يشعره بالاغتراب وفقدان الذات مع وعيه المسلوب في ظل العلاقات الاقتصادية التي

تتحكم في مجالات الحياة حتى المجالات الاجتماعية والعلائقية، وباختصار فإن ظاهرة الاغتراب قد انعكست على الفعل الاجتماعي للعامل بالسلب من خلال<sup>1</sup>:

**عدم القدرة:** إن الاغتراب يتجلى في عدم قدرة الفاعل الاجتماعي في تجسيد سلطته وسيطرته على ما يخصه وما يحيط به فيصبح مسلوب الإرادة على الفعل وعلى فرض اختياره وأخذ مسؤولياته فيما يخص:

أ) توجيه الإنتاج والإنتاجية بما يناسب حاجاته.

ب) ممارسة الرقابة أو التحكم في مجاله المادي والاجتماعي.

ت) التحكم في وضعه الحالي والمستقبلي.

كل هذه العوامل وغيرها تجعل من الفاعل في حالة الخضوع والاستسلام لفئة اجتماعية أخرى.

### 1.3 عدم الشعور بالانتماء:

إن الشخص المغترب يشعر أنه غريب عن الوسط الذي يعيش فيه مهما كانت طبيعة هذا الوسط وأن أساس هذا الاغتراب يكمن في التناقض الموجود في المصالح والإفراط في التمايز الاجتماعي التي ترتبط الطبقة المسيطرة والرسمالية أن تظهر به من أجل تحقيق ذاتها كفئة متميزة ومغايرة، وكذلك عن طريق الاستهلاك المفرط، هذا التمايز المفرط يجعل من الفئة التي لا تنتمي لهذه الطبقة التي تعيش في حالة اغتراب لأن المجهود الذي تقوم به لا يوفر لها نفس الحاجات في تحقيق الذات كما أن الشعور بالانتماء حسب ماركس يتأتى كذلك من تقسيم العمل وتعدد الأدوار وبالتالي تعدد انتماءات الشخص إلى أوساط اجتماعية مختلف داخل المجال الانتاجي أو خارجه كلما زاد الاغتراب.

### 2.3 عدم الوعي أو الوعي الزائف:

إن غياب الايديولوجيا كعامل محرك للفعل يتجلى في وجود تصورات وتمثيلات خاطئة أو غير متطابقة مع الواقع الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد وهذا الوعي الزائف يؤدي بالفرد إلى الخضوع

<sup>1</sup> مهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة ، رسالة دكتوراه دراسة غير منشورة، إشراف خليفة بوزيرة، جامعة الجزائر، 2003، ص148.

والاستسلام سواء للطبيعة أو لفئات اجتماعية أخرى يقصد ماركس بالوعي الزائف كل نسق من التمثيلات والتصورات يحجب كلياً أو جزئياً الواقع المعاش للعامل ويصبح هذا الأخير واقع تحت وطأة القوى العمياء للطبيعة.

### 3.3 عدم القدرة على الإبداع:

إن الفاعل الاجتماعي الذي لا يعمل على الإنتاج والتقدم والتنمية فإنه ينتج حتماً الاغتراب لنفسه أي ينتج الخضوع والاستسلام بشكل أو بآخر لأنه غير قادر على إنتاج وسائل الرقابة ولم يستطع أن ينتج ما يكفي به حاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

من خلال هذا العرض للاغتراب وتجلياته بالنسبة للفرد العامل يستنتج أن للفعل الاجتماعي نموذجين للفعل حسب الطرح الماركسي الفعل الاجتماعي الواعي المنتج للتقدم والتنمية المغيرة للواقع الاجتماعي والتاريخي، وفعل اجتماعي نتاج الوعي الزائف والاغتراب وهو سلبي منفعل ومنتج للتخلف والانحطاط، أما دوافع الفعل العقلاني عند ماركس معقدة ومركبة تتدخل فيها عدة عوامل وهي الحاجة البيولوجية لمصلحة اقتصادية والإدراك الواعي للواقع المعاش وتكوين قناعات فكرية عنه تحدد بواسطتها الأهداف والوسائل وتوجيه السلوك والفعل، فغياب هذا النسق الفكري المنظم والمنسجم والمتمثل في الأيديولوجيا يصبح الفعل الاجتماعي فعل غير عقلاني لأنه خاضع ومستسلم لقوى عمياء خارجية عن ذات الفرد.

و يستنتج من هذا كله أن مميزات الفعل الاجتماعي عند ماركس تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

(1) هو فعل تاريخي تحكمه علاقة اجتماعية تاريخية وليست علاقة ظرفية أو حالة نفسية عابرة.

(2) إن الفعل الاجتماعي العقلاني عنده هو فعل منطلق ممن تصور وإدراك تام للتناقضات التي تحكم الواقع المعاش والاقتناع على أنها تناقضات هيكلية مفطور عليها البناء الاجتماعي الرأسمالي القائم.

(3) الفعل الاجتماعي العقلاني عنده فعل تحرري تقدمي رافض لكل أشكال السيطرة والخضوع بكل معانيها.

<sup>1</sup> مهدي بن عيسى، المرجع السابق، ص 149.

(4) الفعل الاجتماعي العقلاني تلعب فيه الإيديولوجيا دور تنويري في وضع الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها.

(5) الفعل الاجتماعي تحكمه علاقة تفاعلية ذات طبيعة مواجهة وصراع وليست علاقة تكامل وانسجام كما هو الحال عند باقي رواد علم الاجتماع.

### المبحث الثالث: نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور

تمهيد: لقد انطلق رواد هذه النظرية من أبحاث وتقارير العالم شارلز باباج التي نشرت سنة 1825 تحت مؤلفه الشهير فن الصناعة الذي خاض فيه بالتفصيل حول الإدارة والعمل في مجال الصناعة الإنتاجية في تلك الفترة وقد ركز في هذه الدراسة على أساليب تقسيم العمل وتحديد الواجبات، وعليه فقد عمد فريدريك تايلور على استكمال ما بدأه باباج وليؤسس نظرية تنظيمية عرفت عند المختصين والمهتمين نظرية الآلة أو ما يعرف أيضا بنظرية الإدارة العلمية والتي أصبحت أساس نظري يقوم عليه التنظيم الصناعي في المجتمع الغربي حيث اتصفت النظرية بهذه التسمية على أساسين:

- الأول اكتساب صفة العلمية كونها قامت على أساس علمي بمعنى تجريبي تحليلي حيث اتبع فريدريك تايلور ومعاونوه أساليب علمية قائمة على الملاحظة، تسجيل الوقائع ومن ثم التجريب والتحليل مركزين في ذلك على الأساليب أو الوقائع الفنية للعمل دون سواها.
- أما الأساس الثاني في تسمية هذه النظرية فهو مبدأ الآلة أو الآلية فقد أهملت هذه النظرية آدمية العامل أو الفرد وإنسانيته داخل الممارسات التنظيمية واعتبرته آلة ذات بعد اقتصادي محض يقام على استغلاله فيزيقيا لعالم التنظيم وذلك من خلال تصميم آليات العمل ومكنتها وتكيفها وفق أسلوب مدروس على أساس مبدأي الحركة والزمن أي وضع تصميم تتوافق فيه حركات العامل والآلة مع زمن انجاز المهام في زمن محدد ومدروس بما ينسجم مع حركة الآلة والعامل.

**المطلب الأول: المقومات القائمة عليها نظرية الإدارة العلمية<sup>1</sup>**

- تجريب العامل في مواقع العمل: لقد لاحظ تايلور من خلال دراسته لأساليب العمل في التنظيم أن العمال يتبعون أساليب وطرق عقيمة إلى حد ما بما يترتب على ذلك هدر للجهد العامل والوقت ويترتب على ذلك خسارة مالية للتنظيم مما يدفع إلى دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثالية لأداء العمل بأسلوب يسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.
- منح العامل حوافز تشجيعية تكون دافعة لبذل العامل للجهد الكفيل برفع الإنتاجية وفقا لما تم تصميمه والتخطيط له من قبل الرؤساء في قسم الإدارة والتسيير اعتقادا منهم أن الحوافز والمكاسب المادية تأتي في مقدمة اهتمامات ودوافع العامل وهو ما يؤكد ارتباط هذه النظرية بمصطلح الرجل الاقتصادي وهو يعد بمثابة نظرة تعقل إلى حد ما للبعد الإنساني للفرد داخل التنظيم.
- استخدام خبراء مختصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل سرعة الآلات، طرق الأداء.

**المطلب الثاني: مبادئ الإدارة العلمية**

- هي مجموعة الأسس التي لا بد من إتباعها أثناء تأديته العمل وهي كالتالي<sup>2</sup>:
- استخدام الطرق العلمية بدلا من الاعتماد على الخبرة والتخمين.
  - الاختيار السليم للعاملين على أسس موضوعية وتدريبهم بالشكل الذي يضمن إتقانهم لوظائفهم.
  - استخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد أمثل الطرق لأداء العمل وتقرير معايير الأداء الأجور، الحوافز المترتبة عليها.
  - ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل والآلات والمعدات المستخدمة وعدد العاملين وتحديد الظروف الملائمة المحيطة بالعمل (إضاءة، تهوية، هدوء، تعب، ملل).
  - فصل وظيفي التخطيط والتنفيذ بحيث يتفرغ كل طرف للمجهود الذي يتقنه فيبرز فيه

<sup>1</sup> محمد على محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة العلمية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص 139.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفكيس، مصر، 1998، ص 231.

- تلاقي الفردية والنزاع وإحلال التعاون والرغبة الصادقة بين طرفي الإنتاج (الإدارة العاملين) لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.

### المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للنظرية الإدارية العلمية لتايلور

- إنها نظرية أغفلت الجوانب الإنسانية والاجتماعية للفرد العامل بالتنظيم من خلال اعتبار العامل الفرد آلة من منظور اقتصادي لا بد من استغلاله فيزيقيا لتحقيق أكبر عائد ممكن من خلال جهده هذا من جهة، ومن جهة أخرى تضيق نطاق الحرية أو الاستقلالية في العمل فكل حركاته داخل العمل منمطة لا مجال له فيها للإبداع، وذلك ما تؤكدته مقولة تايلور في مخططنا لا نبحث عن المبادرة من رجالات.... لا نريد أي مبادرة، كل ما نريده هو إطاعة الأوامر التي نعطيها لهم، وعلى ما نقوله لهم السرعة.<sup>1</sup>
- إغفال تايلور للفروق الفردية بين أفراد التنظيم فطريقة تلزم العامل بالقيام بحركات معينة وهي الطريقة المثلى دون مراعاة الاختلافات في تكوينهم النفسي الجسمي وقدراتهم على التعلم وهي بذلك تبعد عن طبيعة العمل الإنساني وتجعلهم أشبه بآلات حيث إعتبرهم مجرد آلات منفذة للعمل المطلوب وفق تعليمات مضبوطة.<sup>2</sup>
- تركيزه المفرط في الجوانب المادية واعتبارها الدافع الوحيد في حفز العمال نحو بذل طاقة مضاعفة في العمل وهذا يتنافى مع الطرح المقدم من قبل علماء النفس الاجتماعيين فمثلا أو توليمان يرى أن الشخصية الإنسانية كيان كلي ينطوي على عناصر بيولوجية واجتماعية يصعب عزل أي منها وتناوله على حدى<sup>3</sup>
- اعتبار التنظيم نسق مغلق من خلال تجاهل العوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على مختلف العوامل التنظيمية للمنظمة على غرار التنظيمات العمالية التشريعات و المؤسسات المنافسة التكنولوجية إلى غيرها.

<sup>1</sup> رضا فجة، فاعلية التنظيم الصناعية أثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة القارورات الغازية بباتنة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل دراسة غير منشورة، إشراف رابح حرواش، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص 47 .

<sup>2</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الديوان الوطني للخدمات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 47.

<sup>3</sup> محمد على محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، مصر، 1978، ص 197.

## المبحث الرابع: نظرية التكوين الإداري: هنري فايول (1841-1925):

تمهيد: تعد هذه النظرية إحدى أهم النظريات الإدارية التي ساهمت في الفكر الإداري ويعتبر فايول أب نظرية الإدارة حيث ركز في دراسته على الهيكل التنظيمي عكس تايلور الذي ركز على طرق الأداء ومن العوامل التي ساعدت فايول على صياغة هذه النظرية خبرته الطويلة التي ساعدت فايول على صياغة هذه النظرية من خلال الممارسة الإدارية التي فاقت خمسين سنة ابتداء بمهندس بمنشآت صناعية في مجال التعدين إلى أن تقلد مديرا عاما لها سنة 1888 ومن خلال هذه الخبرة استطاع أن يخرج بحوصلة فكرية وعملية من خلال مؤلفه الإدارة العامة الصناعية الذي نشر سنة 1916 عرض فيه أهم أفكاره.

## المطلب الأول: الأنشطة الإدارية لهنري

ويعتبر الكثير من مختصي الإدارة أن نظرية التكوين الإداري كانت بمثابة الدراسة المكملة لأفكار مدرسة الإدارة العلمية حيث اهتمت الأخيرة بقضايا العمل وطرق الإنتاج أي القاعدة، أي أقل المستويات الإدارية والتنفيذية في حين كان دراسة فايول مركزة على البناء التنظيمي فقد بدأ تحليله من القمة إلى القاعدة واضعا بذلك أسس وقواعد لكل من التنظيم والإدارة، وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال، ويعتبر فايول هو المؤسس الحقيقي لمدرسة بحوث العمليات وهو رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا، ولقد حاول أن يعالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز<sup>1</sup>.

هذا وفي خضم عملية التحليل التي قام بها فايول حدد مجموعة من الأنشطة الإدارية داخل التنظيم الصناعي قسمها إلى ستة أنشطة هي كالتالي<sup>2</sup>:

- 1- الأنشطة الفنية (تكنولوجية) هي خاصة بعملية الإنتاج والتصنيع
- 2- الأنشطة التجارية (بيع، شراء، مبادلة)
- 3- الأنشطة المالية (البحث واستثمار رأس المال، مختلف المبادلات المالية)
- 4- الأنشطة المتعلقة بالأمن (المتعلقة بمختلف أنواع الجماعة الأشخاص والمصانع)

<sup>1</sup> قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، د س ن، ص 88.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، ط3، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 142.

5- الأنشطة المحاسبية (عمليات الجرد، الميزانية، التكاليف، الإحصاء)

6- الأنشطة الإدارية (تخطيط، تنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة، التنظيم) وقد أشار فايول أن هذه الأنشطة توجد في كل المؤسسات الصناعية غير أنه ركز في عملية تحليله على النشاط الإداري معتبرا أن النشاطات الخمس الأولى معروفة يدركها الجميع لكنه ميز من بينها الأنشطة الإدارية حيث أبرزها وظائف محددة وأسس ومبادئ يقوم عليها التنظيم الإداري هي التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة<sup>1</sup>.

كما قدم في كتابه الصادر 1916 المعنون الإدارة الصناعية والعامّة كثيرا من الإسهامات في مجال الإدارة نذكر منها الصفات الإدارية.

صفات جسمانية (الصحة، القوة)، صفات خلقية (الحزم، الحيوية، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء، الابتكار، المهابة) صفات تربوية (الإعلام العام بالأمر التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها، الصفات الفنية (المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها) ، صفات عقلية (القدرة على الفهم والدراية، الحكم والتقدير، القوة العقلية، صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.

وهذا وفي خضم تحليله أعطى فايول أهمية بالغة للصفات الفنية للعاملين حيث رأى أنها تماثل إلى حد ما القدرات الإدارية لدى المديرين، هذا وقد ركز فايول على أهمية العمليات التدريبية في كل المستويات (عمال أو قيادات) مؤكدا على عدم الاقتصار في ذلك على التدريب الفني بل لابد من إدراج تدريب عملي أو تطبيقي للرفع من مستوى الكفاءة لأن هذا يرجع من قدرات العامل والمدير.

### المطلب الثاني: المبادئ العامة للإدارة

يرى فايول أن هذه المبادئ هي عامة في كل منظمة مهما كان نشاطها وهي مرنة تتعدد عن الجهود حيث يمكن تكيفها بحسب الظروف والاختلافات غير أنه ركز على ضرورة التقيد بهذه المبادئ لتحقيق التنظيم لدرجة عالية من الكفاءة هذا وقد حدد فايول مجمل هذه المبادئ بأربعة عشر مبدأ وهي كالتالي:

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، ص41.

- **تقسيم العمل:** انطلاقاً من كون المؤسسة الحديثة قائم على التخصص الوظيفي الذي يمكن كل فرد من شغل المنصب الذي يتوافق ومؤهلاته العلمية والجسدية فبذلك يتحقق لدى الفرد توافق مهني يفرز كفاءة عالية تمكن من بلوغ الأهداف المسطرة.
- **السلطة والمسؤولية:** ترتبط السلطة عادة بأمرين أولهما التمكين من خلال القوة والمكانة التي يحتلها الفرد في السلم الوظيفي للمنظمة التي تمكن الفرد من إصدار الأمر ومن زاوية أخرى يترتب عليها مسؤولية وظيفية تكمن في درجة المساءلة وما يترتب عليها من تحمل للمسؤولية وهذا لا يعني أنها مرتبطة بإعطاء التنظيم في أعلى الهرم بل لكل مركز وظيفي درجة معينة من المسؤولية يترتب عليها.
- **الضبط أو النظام:** يقصد به المتابعة المستمرة لسير الأعمال وفق الخطط والأهداف وما يترتب على ذلك من مخالفة لمختلف القواعد واللوائح التنظيمية وبشترط في تطبيق هذا المبدأ تحقيق نظام عادل بين مختلف الأعضاء إضافة إلى عدم الاقتصار على العقاب بل استعمال أنظمة جزاء موازية لأنظمة العقاب تكون محفزة ودافعة لأفراد لبذل المزيد من الجهد.
- **وحدة الأمر:** وهذا المبدأ يرتبط بمبدأ الحوار في التنظيم أو ما يعرف بالتسلسل الهرمي للوظائف وفق هذا التقسيم لا بد من تقييد الرؤساء بهذا التصنيف لعدم الوقوع في التعارض والتضارب الذي قد يفرز مشكلات تنظيمية يصعب احتوائها بسهولة.
- **الخضوع:** أي أن يجعل الفرد ومصالحته الذاتية متوجهة لخدمة المصلحة العامة للمنظمة بعيداً عن كل استغلال للمنصب أو تخاذه وعليه لا بد للقائمين على المنظمة التوفيق بين الأمرين.
- **المساواة أو عدالة العوائد:** وذلك من خلال صرف مستحقات وتعويضات تتناسب والجهد والموقع الوظيفي وضع مراعاة أنظمة التقييم العادلة.
- **ثبات الأفراد:** وهذا يعني به تحقيق استقرار للعامل لتحقيق درجة عالية من الولاء إضافة إلى استغلال خبرة العامل وتقليل تكاليف عملية التشغيل التي تنتج عن عملية دوران العمل نتيجة التسرب الوظيفي.
- **التدرج الوظيفي:** أي تسلسل السلطة أي من المستوى الأعلى إلى الأدنى وذلك للحفاظ على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

- المركزية: فحسب فايول يرى أنه من الضروري على المديرين تحمل المسؤولية النهائية والكاملة وفي نفس الوقت لابد أن يفرض قدرا كافي من المسؤولية تمكنهم من انجاز أعمالهم والمشكلة هي في تحديد درجة المركزية واللامركزية لكل حالة<sup>1</sup>.
- وحدة التوجيه ويعني به تركيز الأعمال حول أهداف وخطط واضحة ومبينة للجميع.
- الابتكار: وذلك من خلال إفساح المجال للعاملين للتفكير وتقديم وجهات النظر حول خطط العمل وطرق وأساليب التنفيذ، وذلك لتحقيق الابداع ومن ثم تحقيق الذات.
- روح التعاون: وذلك من خلال توفير خطط عمل جماعية أو قائمة على فرق العمل لتنمية روح الجماعة لزيادة درجة الاتصال خاصة لحل المشكلات في العمل.

### المطلب الثالث: نقد وتقييم نظرية التكوين الإداري

من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها لم تولي اهتماما كبيرا لمشاكل العمال في أسفل الهرم التنظيمي فقد بالغة في حدود النسقية والتنميط للسلوكات الانسانية مغيبة في ذلك كل العوامل الاجتماعية التي تطبع السلوك البشري و تطبع الجماعة في العمل. اعتمادها على ما يصطلح عليه المنهجية الميكانيكية من خلال مبادئ التوجيه والصيغ الأمرة والإلزامية من قبل الإدارة العليا تجاه العمال. أهملت بالكلية ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي ودوره في تحريك جماعات العمل.

<sup>1</sup> صالح أبو نوار، مرجع سابق، ص171.

## المبحث الخامس: مدرسة العلاقات الإنسانية

تمهيد: إن قيام هذه النظرية هو في واقع الأمر نتاج للقصور الذي شاب الاتجاه الكلاسيكي على العموم إضافة إلى ولوج علماء النفس الاجتماعي في محاولة معالجة مشكلات التنظيم على الرغم من الاختلاف في الأساليب المنهجية في التعامل مع المشكلات القائمة وطرق التحليل والتشخيص ويظهر هذا التباين من خلال<sup>1</sup>:

وحدة التحليل لذلك يصنف بيو Puph وريتشارد هل R.Hall نظريات علم النفس الاجتماعي إلى مجموعتين أولاهما نظريات الجماعة وثانيهما نظريات تتخذ من الفرد وحدة للتحليل وتعرف بنظريات الفرد ولعل السمة المشتركة بين هذين الاتجاهين هو دراسة السلوك التنظيمي في بيئات متغيرة، لهذا ويعتبر الإنجليزي أوليفر شيلدون OLIVER SHILDON من خلال كتابه فلسفة الإدارة الصادر 1923 أول رائد لهذه المدرسة من خلال وصفه القائل "إن المشكلة الرئيسية الحقيقية في الصناعة ليست تنظيميا ماديا معقد فحسب ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها<sup>2</sup>.

وهذا ما وافقته الأمريكية ماري باكري فولت التي أدركت أهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية حيث قالت إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى<sup>3</sup>.

ربما هذه المساهمات الرائدة قد أغفلها الكثيرون مركزين على تجارب الأسترالي التون مايو ومحتوى تجاربه بمصنع هاوثرون (1927-1933) التابع لشركة ويسترن إلكترونيك بمشاركة الباحثين روثسبرجر ووليام ديكسون من جامعة هرفارد حيث عمدت هذه الدراسة على دراسة عدد من المتغيرات في صورة خمس تجارب منفصلة

<sup>1</sup> إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، ط1، المكتبة الانجلو مصرية، 1994، ص72.

<sup>2</sup> محمد على محمد، علم إجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص145.

<sup>3</sup> صالح أبو نوار، فاعلية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، ص150.

## المطلب الأول: تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية

**1.1 التجربة الأولى:** ركزت على دراسة التغيرات البيئية في العمل وأثر ذلك على إنتاجية العامل وقد شملت تلك المتغيرات (الحرارة ، الرطوبة، شدة الإضاءة وتوزعها، الرياح) واستمرت هذه التجارب عبر أربعة مراحل دامت حتى 31 أسبوعاً تم خلالها تطبيق منهج تجريبي باعتماد عينتين أحدهما ضابطة والأخرى تجريبية وكان في كل مرة يتم إحداث تغيير في محتوى التجارب خاصة من حيث ساعات العمل، فترات الراحة.

وقد أثبتت نتائج التجارب الأولى أن ارتفاع الإنتاج لا يرتبط بشكل مباشر بالظروف الفيزيائية بقدر ما ارتبط بأسلوب الإشراف، ونوع الزمالة في العمل.

**2.1 التجربة الثانية: (28 أغسطس إلى غاية 8 سبتمبر 1930)**

هدفت هذه التجربة على تأكيد التجارب الأولى فيما يخص طبيعة الإشراف السائد في المصنع أما مجال التجربة فكان ملاحظة العاملات في غرفة تقطيع وإتباع ما تم في التجربة الأولى من نقلهم لغرفة التجريبية وملاحظة العلاقات بين العاملات ببعضه وبينهن وبين المشرفين إضافة إلى إجراءات مقابلات تجمع بين بيانات حول انطباعاتهم حول أسلوب الإشراف السائد<sup>1</sup>

أما نتائج هذه التجارب فقد بينت نتائج هامة أرجعت ارتفاع الإنتاج وتحسنه نتاج عن طبيعة الإشراف ومدى التعاون بين أفراد الجماعة في العمل إضافة إلى الروح المعنوية.

**3.1 التجارب الثالثة:**

هدفت إلى تأكيد التجارب الأولى والثانية إضافة إلى العلاقة بين تحسن الإنتاج والعلاقة بين نظام الحوافز المفتوح وتم التجريب العاملات في غرف تجميع أجزاء الهاتف مثلما حدث في التجربة الأولى نتائج هذه التجارب تمت في فترة قصيرة إضافة إلى عدم تعميم أنظمة الحوافز على ما في أجزاء المصنع مما أسفر عن إلغاء هذه التجربة نتيجة لمشاعر الغيرة الذي شب بين العاملات.

<sup>1</sup> إعتقاد محمد علام، المرجع السابق، ص72.

## 4.1 التجارب الرابعة: (1931-1928)

هدفت هذه التجارب إلى دراسة العلاقة بين زيادة الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية ومدى تأثير الحوافز المادية على الكفاية الإنتاجية حيث أجريت هذه التجربة بقسم الكشف والفحص ثم عممت على جميع العمال حيث بلغ عمال المصنع 21 ألف عامل. خلصت نتائج هذه التجارب إلى وجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعمال كما أثبتت أن الحوافز التشجيعية يؤثران في الكفاية الإنتاجية بمعدلات متفاوتة وبدرجة نسبية عن تأثير الروح المعنوية.

## 5.1 التجربة الخامسة: (يناير - يوليو 1930):

دراسة سلوك العمال داخل الجماعة في ظل ظروف معينة لبيئة والتعرف على مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف، تم هذه التجربة في غرف اختبار وكأن اختبار مشرف من طريق البحث على أساس المجموعة التجريبية أشارت نتائج التجارب على قدرة التكيف الاجتماعي للعمال في ظل ظروف بيئة العمل كما يتأثر العامل بطبيعة العلاقة مع جماعة العمل هذا ما يدل على وجود عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق التكيف.

## المطلب الثاني: أهمية تجارب الهاوثرون

تأتي أهمية دراسة الهاوثرون كأولى الدراسة الممنهجة التي لاقت نتائجها قبولا كبيرا لما اتصفت به من العلمية نتيجة المنهج التحليلي المعتمد إضافة إلى البيئة التنظيمية التي أجريت بها الدراسة حيث لم تكتفي بعينات تمثيلية لتعميم النتائج على أساسها بل طالبت مسح كلي للمصنع الذي فاق تعداده 21 ألف عامل.

- تعد دراسة الهاوثرون الأولى من نوعها التي أجريت في بيئة تنظيمية.
- يرجع إلى دراسات الهاوثرون الفضل في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي.
- قدم تصور جديد للمؤسسة معتبرا إياه تنظيم اجتماعي مما زاد من اهتمام علماء النفس بدراسة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وبيئتها وتقاسمها وحجمها زيادة على الاهتمام بدراسة وتحليل شخصية الفرد على مستوى الاحتياجات والمعنويات انطلاقا من مفهوم الفعل الاجتماعي وما يرتبط به من مفاهيم على غرار ما قام به ج هوماتر 1951 الذي قام بإعادة تجارب غرف التجميع باستخدام ثلاثة مسلمات أساسية هي الفعل، التفاعل، والعواطف.

ومن خلال التجارب التي قام بها مايو وزملائه قد ركز اهتمامه حول جملة أبعاد هي كالتالي<sup>1</sup>:

- ركزت الدراسة على أن المنظمة هي عبارة عن بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية وليست بناء اقتصادي فقط.
- ركزت على الشكل غير الرسمي للمنظمة باعتبارها جزء من طبيعة الاجتماع والطبيعة البشرية.
- اهتمت بالقادة من حيث الإعداد والتدريب وذلك لضمان التكامل بين أشكال التنظيم، ركزت هذه النظرية على الرجل الاجتماعي بدل الاقتصادي ولا يمكن النظر إلى العامل على أساس تعظيم الربح والحاجة للعمل هي أشياء أصلية في طبيعة.
- إن إشباع حاجات التنظيم الغير رسمي يؤدي إلى إشباع في حاجات التنظيم الرسمي.

على العموم لقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية مساهمة بالغة من خلال ما توصلت إليه من نتائج في تشخيص العديد من المشكلات التنظيمية ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

#### المطلب الثالث: نتائج أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية

- إن مردودية العامل في العمل لا تتجدد بقدراته الجسمية والفكرية بالدرجة الأولى بل بالعلاقات الاجتماعية في جماعة العمل.
- إن أي تنظيم ينقسم إلى تنظيم رسمي ويتمثل في اللوائح والقواعد والقوانين والتعليمات التي ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات العمل والنوع الثاني هو تنظيم غير رسمي وهو تلك العلاقات التي تنشأ بين الموظفين أو العمال في أسفل التنظيم وهذا نتيجة التفاعل اليومي، ويؤدي التنظيم غير الرسمي وظائف محددة قد تكون طيبة وقد تكون غير ذلك.
- إن التنظيم الصناعي نوعين هما تنظيم تكنولوجي وآخر إنساني وهذا الأخير يمكنه تشكيل وإعادة تشكيل التنظيم التكنولوجي حتى يتمكن من تحقيق أهدافه الاقتصادية بفاعلية أكبر بما يضمن تحقيق درجات عالية من الرضا.
- إن الأجر ليس كل ما يريده العامل، بل تتعدى احتياجات العامل إلى تحقيق عوامل معنوية نظرا للطبيعة الإنسانية.
- تلعب القيادة الديمقراطية دور جوهري في تحقيق المشاركة العمالية في اتخاذ القرار من خلال تنوع أساليب الاتصال على جميع المستويات مما يقلل من الفجوة بين الإدارة والعمال ويمسح بجل المشكلات التنظيمية والعمالية في أقل وقت ممكن.

<sup>1</sup> مصطفى عيشوي، مرجع سابق، ص78.

- إن التشخيص الوظيفي الدقيق لا يحقق مستوى أداء كفاء في المنظمة إذ أن العلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي له الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة.

### المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية

غير إن الإسهامات الكبيرة التي قدمها أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية لم تنج من الانتقادات والملاحظات التي درج الباحثون على أثارها، ويمكن إيجاز أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه المدرسة على الشكل الآتي<sup>1</sup>:

- اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة القضايا الموجودة ضمن التنظيم الصناعي ولم تتعرض للمحيط الاجتماعي الخارجي وتأثيرها في المصنع، ونلاحظ أن المدرسة متحيزة ملحوظا لصالح الإدارة وتعطي للخبرة والملاحظة أهمية كبيرة في دراساتها وأهملت دور النقابات العلمية في العملية في الصناعة، كما استبعدت مسائل الصراع بين العمال وأرباب العمل، مما يجعل معظم النتائج في وضع يناسب أصحاب المشاريع الإنتاجية بالدرجة الأولى بدليل أن هذه التجارب قد تمت بإشراف ورعاية من أصحاب المشاريع أنفسهم<sup>2</sup>.

- كما ركزت على أهمية العلاقات الاجتماعية، وتناست دور الدوافع المادية (التي لا يمكن إغفالها أو إنكارها) ومدى تأثيرها في سلوك العاملين وأدائهم، وربما تبغي من وراء ذلك إلى ترويض العاملين بزيادة الجهد المبذول خدمة الأهداف المنشأة، مقابل توفير جو اجتماعي ونفسي مناسب يمكن أن يقلل من حدة النزاعات والخلافات - وذلك حسب اعتقادهم- وافترضت تلك المدرسة إن إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين سيؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو المصنع<sup>3</sup>.

لكن هذه المدرسة ابتعدت عن الجوانب الواقعية لمشكلات العاملين، فطرحت شعارات مثالية بعيدة عن الواقع مثل شعار (العامل السعيد عامل منتج) وذلك من دون إشباع حاجاته المادية الضرورية لتجديد قوة عمله.

<sup>1</sup> براون، ترجمة السيد محمد خيرى، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة سمير نعيم، محمد الزياي، ط2 دار المعارف، مصر، 1968، ص69.

<sup>2</sup> الفارس سليمان خليل، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، 1993، ص51.

<sup>3</sup> الفارس سليمان خليل، المرجع سابق، ص51.

وعلى الرغم من ذلك لا بد من إشارة إلى أن هذه المدرسة أضافت الكثير من المفاهيم الجديدة التي تعد بحق من صميم العملية الإنتاجية، فاعترفت بالفروق الفردية التي تميز كل فرد من غيره، وحثت على ضرورة معاملة هؤلاء العاملين كآدميين وليس كأشياء مادية مجردة فهم يحبون ويكرهون ويميلون ويشعرون، ونادت بضرورة تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية، ودعت أيضا لنمط القيادة الديمقراطية وأسهمت في تفجير طاقات العامل ومواهبه في الابتكار والإبداع، وأخيرا فقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية الدوافع المعنوية في حث العاملين على العمل والإنتاج، وتحقق تلك الدوافع الراحة والإشباع الاجتماعي والنفسي للعامل<sup>1</sup>.

و الخلاصة أن مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالإنسان، وعدته محورا وهدفا وغاية للعملية الإنتاجية وانه العنصر الجوهرى والأساسى فى الإنتاج، واهتمت بالروح المعنوية للعاملين، وبالشروط اللازمة لرفع معدلات الأداء والإنتاجية، ومما لا شك فيه أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تتج من النقد كما يؤكد كل من بريفيد.

<sup>1</sup> الفارس سليمان خليل، المرجع السابق، ص 50.

المبحث السادس: الاتجاه النفسي الاجتماعي سلم الحاجات لابراهيم ماسلو:

### المطلب الأول: التنظيم من زاوية الحاجات

تناول أبرهام ماسلو موضوع الإدارة والتنظيم انطلاقاً من نظريته حول الحاجات بما أسماه الإدارة المستتيرة Eupsychain Management والتي تقوم على الفرضيات التالية:

1- يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولوية تعبر عن مدى إلحاحية الحاجة فالحاجات الفسيولوجية تجيء أولاً في أولوية الاشباع، تليها حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي، فحاجات تحقيق الذات، ويتجه سلوك الفرد إلى إشباع الحاجات الأكثر أهمية وهي الحاجات الدنيا (الفسيولوجية) في سلم الحاجات، ثم ينتقل إلى الحاجات التي تليها في الأهمية (حاجات الأمن)، وهكذا يتم التدرج في سلم الحاجات.

2- إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات، يترتب عليه بروز وإثارة مجموعة الحاجات التالية لها في الأولوية.

3- لا تقوم الحاجة المشبعة بتحريك السلوك، فالسلوك تنشطه الحاجة غير المشبعة.

4- عندما يتجه سعي الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه نسبياً.

5- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة نسبياً إلى تحويل اهتمام وسلوك الفرد في إشباع الحاجات التي تعلوها إلى مواجهة النقص المفاجئ في إشباع تلك الحاجة.

6- تتوقف سعادة ورضا الفرد على مستوى إشباعه للحاجات، وكلما تدهور مستوى الإشباع تدهورت الصحة النفسية للفرد.

و تقوم الإدارة المستتيرة على المبادئ التالية:

(1) **الثقة الجماعية:** تتم على أساس الاختيار العلمي وتصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي.

- (2) رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمؤسسة: والتي تدل على وجود روح ابتكارية خاصة لدى الإنسان.
- (3) السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل: من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق.
- (4) الاتجاهات الإيجابية نحو العمل: بفرض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.
- (5) العلاقات الديمقراطية: من خلال بث روح الحوار والتنافس بين الرئيس والمرؤوس.
- (6) قوة النشاط المؤسسي: من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية.
- (7) المحافظة على ممتلكات المؤسسة: والذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر لفعالية حقيقية.
- (8) حب التقدير والثناء: والذي يجعل من المؤسسة قادرة على تحفيز الأفراد.
- (9) احترام الرؤساء: والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة والتي تجعل من نتيجة التفاعل إيجابية.

#### المطلب الثاني: هرمية الحاجات لماسلو

وأعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجياً حسب سلم أو هرم أهميتها كما هو موضح في الشكل التالي (01) وتمثل في<sup>1</sup>:



الشكل رقم 01: هرم الحاجات لماسلو

<sup>1</sup> تادر أحمد أبو شيخة، الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، مجلة المنارة لجامعة عمان، المجلد 13، العدد 2، 2007. تاريخ للنشر: 2005/5/11م، ص215.

(أ) **الحاجة الجسمية أو الفسيولوجية Physiological Needs**: وهي لا تختلف باختلاف المجتمعات، كما أن الأفراد جميعاً يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الأعمار والثقافات، وهي أهم الحاجات الإنسانية لأنها مرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة والهواء، كما تشمل الحاجة إلى الزواج للمحافظة على بقاء النوع، والوسيلة الرئيسية التي يمكن للمنظمة أن تشبع بها الحاجات الفسيولوجية للعاملين لديها هي النقود سواء أكانت في شكل رواتب وأجور أو مكافآت، وسيكون الإنسان الذي تنقصه الضروريات الأساسية للحياة مدفوعاً بالحاجات الفسيولوجية بصفة أساسية، ويبدى اهتماماً قليلاً بالحاجات الأخرى، وستتجه أفكاره وجهوده لإشباع حاجات البقاء.

ووفقاً لنظرية "ماسلو" فإن الحاجات الفسيولوجية تأخذ مكان القمة في إلحاحها على الفرد حتى يصل إشباعها إلى درجة مناسبة، ولهذا تعتبر هذه الحاجات دافعاً قوياً للعمل. وعندما تصل الحاجات الفسيولوجية إلى درجة معقولة من الإشباع، تأخذ في الهبوط في أهميتها، وترتفع حاجة أخرى لتحتل مكان الصدارة لدى الفرد لإشباعها، ومن ثم تأخذ الحاجة إلى الأمن والسلامة بالارتفاع في أهميتها، وتأخذ المكانة الأولى نحو الإشباع.

(ب) **حاجات الأمن والسلامة Safety and Security Needs**: يمكن التعبير عن حاجات الأمن والسلامة في صورة الرغبة في الحصول على وظيفة تتميز بالاستقرار، أو في سعي الفرد لحماية نفسه من الأخطار التي يتعرض لها، أو الحماية من الأذى الجسدي مثل الحريق أو الحوادث وأخطار التهديد، والحرمان من الأمن الاقتصادي. فالتأمينات المختلفة ضد الحوادث والمرض والشيخوخة والتأمين على الحياة، ونحوها تمثل عناصر إشباع لحاجات الأمن الاقتصادية، وثمة نوع آخر من حاجات الأمن، وهو الذي يتعلق بتفضيل الفرد الحياة في بيئة مستقرة نسبياً يستطيع التنبؤ بها في المستقبل، كما يتعلق بسعي الإنسان لضمان عمل دائم، ودخل يمكنه من مواجهة التزاماته في الحياة هو وأفراد الأسرة الذين يعولهم.

### (ج) **الحاجات الاجتماعية Social Needs**:

عندما يتغلب الفرد بشكل مستمر على الجوع، وعندما يشعر بقدر كاف من الأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هي المسيطرة، وتتعلق هذه الحاجات برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين، ويقبول الآخرين له، وأن يبادلوه الحب والاحترام، أي أن الفرد يريد أن يشعر بأنه مطلوب وأن الآخرين يحتاجون إليه، وتتبع حاجات الإنسان إلى الانتماء من حقيقة كونه كائناً اجتماعياً، لا

يستطيع أن يعيش في عزلة عن المجتمع الذي يعيش أو يعمل فيه، ويعتمد الإنسان في إشباع حاجاته الاجتماعية على الآخرين مثل الأصدقاء والزملاء، وجماعات العمل، وبكلمات أخرى، تشتمل الحاجات الاجتماعية على الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين وتكوين علاقات وصدقات عمل، والحاجة إلى تقديم العون والمساعدة للآخرين، والحاجة إلى الانتماء لجماعة عمل معينة.

#### د) حاجات التقدير والاحترام الذاتي Self – Esteem Needs:

لهذه الحاجات شقان: يتعلق الأول بالاعتداد بالذات، ويشمل ذلك الثقة بالذات واحترامها والجدارة والاستقلال، ويقود إشباع هذه الحاجات إلى شعور الفرد بالمقدرة والقوة، وبأنه مفيد وضروري في هذا العالم، ويتعلق الشق الآخر بحاجاته إلى الشعور باعتراف الآخرين به، وليس من شك، أن الحاجات المرتبطة بالشق الأول ليست كافية إذا لم يتم تدعيمها بحاجات الشق الآخر، فاعتداد الفرد بنفسه ليس كافياً إذا لم يتم تدعيمه بإظهار الآخرين له أنه مهم فعلاً، ويمكن أن تتمثل حاجات التقدير والاحترام في الدافع إلى الحصول على تقدير الآخرين وثقتهم، والدافع إلى المشاركة في وضع وتطوير نظم وأساليب العمل، والدافع إلى الحصول على مكانة مناسبة بين الآخرين.

#### هـ) حاجات تحقيق الذات Self – Actualization Needs:

بعد أن يشبع الإنسان الحاجات السابقة، تصبح أهم حاجات يسعى إلى إشباعها هي مجموعة حاجات تحقيق الذات، ويعني تحقيق الذات رغبة الفرد في تحقيق أهدافه وطموحاته، وأن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيع بنو الإنسان، وبالتالي، يمكن التعبير عن هذه الحاجات بالحاجات الخلاقة. إنها حاجة الطبيب ليصبح أفضل الأطباء، والموظف ليصبح أفضل الموظفين وهكذا، وتتمثل هذه الحاجات في الآتي: الحاجة إلى استغلال المواهب والقدرات الخاصة والحاجة إلى الإبداع والتعبير عن الذات في أداء العمل، والحاجة إلى النمو والتقدم في العمل، والحاجة إلى تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، والحاجة إلى شعور الفرد بأهمية دوره وما يقوم به من عمل في المنظمة.

هذا ولا بد من التذكير هنا أيضاً بأن " ماسلو " كان قد ميز بين هذه الحاجات عندما فصلها إلى مستويين هما:

- المستوى العلوي: ويشتمل على حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

- المستوى السفلي: ويتضمن الحاجات الفيزيولوجية، والحاجات الأمنية.

وقد بنى " ماسلو " تميزه هذا أو بين المستويين العلوي والسفلي من منطلق أن المستوى العلوي يتم إشباعه داخليا، بينما يغلب الإشباع الخارجي على المستوى السفلي، مثلما هي الحال مع الطعام والشراب، الأجور، ظروف العمل.

إذن تتمحور الفرضية المركزية لـ " ماسلو " حول الفكرة التي تقول بأنه عندما تتم تلبية الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمن الأساسية لكل فرد يتم الانتقال إلى البحث عن تلبية الحاجات الاجتماعية أو الحاجات الأعلى منها، وبالنسبة لـ " ماسلو " فإن أي حاجة من مستوى أعلى لا يمكن الانتباه إليها أو الشعور بها وبضرورتها إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الأدنى.

وقد أكد " ماسلو " على أن أي من هذه الحاجات ليست مطلقة لأنه بمجرد إشباعها، تتوقف عن أن تكون مهمة، بمعنى أن الحاجة التي يتم إشباعها تصبح لا تشكل دافعا في حد ذاتها وبناء على هذا التقسيم توصل ماسلو إلى النتائج التالية<sup>1</sup>:

### المطلب الثالث: نتائج دراسة ماسلو لهرم الحاجات

1) حسب ماسلو أن الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من اعترافه بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل للحاجات.

2) تعمل المؤسسات على إشباع هذه الحاجات وانعكاسها بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية من خلال ما يلي:

- **الحاجات الفسيولوجية:** تقديم الأجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.
- **الأمان:** من خلال ضمان الفرد لوظيفته " تحقيق الاستقرار الوظيفي " وحماية الفرد من تعسف المسؤولين وتوفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي.
- **الانتماء:** من خلال الروابط الأسرية ويمكن للمؤسسة من مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات.
- **التقدير والاحترام:** عن طريق الترقية والكفاءات الاستثنائية والأوسمة.
- **تحقيق الذات:** تعتبر من أصعب الحاجات إشباعا وفهما نادرا ما يصل الفرد إلى تحقيقها.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية وفق لوحة القيادة، ص48.

## المبحث السابع: الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم

**تمهيد:** تعتبر البنائية الوظيفية واحدة من النظريات السوسولوجية التي شغلت حيزا كبيرا من تحليلات العلماء الاجتماعيين في بداية القرن العشرين حيث أسهمت بحوثها في بلورت العديد من المفاهيم كما استطاعت تفسير العديد من الاختلالات، ومن ضمن تلك المفاهيم نجد البناء الاجتماعي، النظم الاجتماعية، الأنساق الاجتماعية، من ناحية ثانية فقد عرفت مساهمات هذا الاتجاه من قبل العديد من العلماء على غرار إميل دوركايم، تالكوت بارسونز، الفن جولدنر نحاول من خلال هذا العرض أن نتطرق لبعض من أفكارهم:

## المطلب الأول: النسق الاجتماعي تالكوت بارسونز

يعتبر بارسونز من أهم المطورين لها الاتجاه البنائية الوظيفية وأحد أهم علماء الاجتماع الأمريكيين، الذين حاول أن يوظفوا مناهج علم الأحياء في الدراسة الاجتماعية حيث قدم نظرية النسق الاجتماعي بالإضافة إلى الفعل الاجتماعي حيث اعتبر النسق الاجتماعي مجموعة من الفاعلين التي تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في مواقف معينة، فالنسق الاجتماعي هو شبكة من العلاقات بين الفاعلين (أفراد، جماعات، مجتمعات) وعملية التفاعل بينهم تحكمها العناصر التالية:

- التوقعات المتبادلة بين الفاعلين التي تجعل كل واحد منهم يضع في اعتباره سلوك الآخرين.
- الجزاءات وتعني الثواب والعقاب وهو المحقق لدرجة من الضبط الاجتماعي من ناحية أخرى أبرز لنا بارسونز أربعة أنساق فرعية للمجتمع<sup>1</sup>:

**النسق الفرعي الأول:** وهو ما يعبر عنه النسق الفرعي البيولوجي وهو الذي يعني بتهيئة الأفراد للتكيف مع واقعهم.

**النسق الفرعي الثاني:** وهو ما يطلق عليه النسق الفرعي النفسي ويعنى بتحديد أهداف الفعل ومتابعة مدى تحقيق هذه الأهداف.

**النسق الفرعي الثالث:** ويطلق عليه النسق الفرعي الاجتماعي *sous système social* وهو الذي يعنى بإدماج الفاعلين في الجماعة الاجتماعية بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

<sup>1</sup> André Akoun et autres, **dictionnaire de sociologie**, Ed, Robert Seuil, 1999, p520.

**النسق الفرعي الرابع:** ويطلق عليه بالنسق الفرعي الثقافي *sous système culturel* وهو الذي يعني بالحفاظ على النموذج الثقافي بالحفاظ على النموذج الثقافي المسيطر في المجتمع عن طريق منظومة القيم والمعايير والأفكار والمعارف الذي تتضمنها الثقافة المسيطرة. و يذهب بارسونز إلى أنه لكي يحافظ النسق على بقائه وفاعليته عليه الاستجابة لنوعين من الاحتياجات، أي أن يكون ضمنيا قادرا على تنظيم النشاط الضروري ودفعه في اتجاه الإثباع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التنظيم في تصور بارسونز

أما فيما يخص التنظيم فقد تصور أن التنظيم يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر هو المجتمع وهو يظم أنساقا فرعية مختلفة كالجماعات، الأقسام والإدارات. ويرى بارسونز أن التنظيم يعمل في إطار بناء معين هو البناء التنظيمي الذي يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر<sup>2</sup>:

**أولا:** ضرورة وجود قيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرارية التنظيم.

**ثانيا:** أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.

وعلى أساس هذه الرؤية فقد عالج التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل بشكل مستمر مع بيئته وهذا ما أغفلته الدراسات الكلاسيكية التي ركزت أطر تحليلها على العوامل النفسية والاجتماعية كمحدد رئيسي للسلوك داخل التنظيم.

وفي إطار عملية تحليلية للتنظيم نظرا إلى المنظمات من وجهة نظر نظامية ثقافية متصورا إياها أنساقا اجتماعية تضم مجموعة أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسقا فرعيا لنسق أكبر و أشمل منه هو المجتمع، مركزا على منظومة القيم التي اعتبرها الموجه الأساسي للسلوك معتبرا أن الفعل الاجتماعي موجه قيميا أي أن المعايير الثقافية والسنن الاجتماعية هي المحدد الأساسي لنمط السلوك في التنظيم، اعتبارا من كون القيم السائدة هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعا شرعيا مبرزا في الوقت ذاته أن التنظيمات تتميز

<sup>1</sup> Talcott Parsons and others, **Working papers in the theory of action**, free pressé, 1953, p21.

<sup>2</sup> السيد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص66.

عن المجتمع بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها وفق إجراءات تنظيمية محددة.

هذا وقد شمل تحليله للتنظيم تجزئة تتكون من ثلاثة عناصر هي كالتالي:

أ- **الفاعل** The actor: يمكن رؤية الفاعل كوحدة محددة تعمل داخل كلية أكبر تمثل النسق the arganezaional system، ويشمل الفاعل على مجموعة من الحوافز، الدوافع، القابلية، الطموحات، الطاقات ويعتبر الفاعل المفردة الواحدة الأساسية في التحليل الوظيفي. (ب) **المكانة** the statut: يمكن التعبير عن المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل، وترتبط المكانة بالتوقعات expectation، والتحديد الواضح للحقوق والواجبات في ضوء أهداف التنظيم.

ت) **الدور** the rôle: يعتبر الدور الجانب الدينامي بقدر متكافئ لكل من المكانة الفاعل لأن كلا من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل و إن تباينت أساليبيهما في الارتباط به ومن تطور وظيفية النسق تتخذ العناصر الثلاثة أبعاداً أكثر تحديداً، فالدور لا يمكن تأديته بدون فاعل أو بدون بنية المكانة.

إضافة إلى هذا التحديد فقد تطرق بارسونز إلى متطلبات بقاء التنظيم أو النسق والتي بينهما في أربعة متطلبات وظيفية هي كالتالي<sup>1</sup>:

- **الموائمة**: ويستدعي هذا المطلب ضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد بشرية كانت أم مادية ضرورية لتحقيق التنظيم.
- **تحقيق الأهداف**: ويتطلب هذا حشد الموارد التنظيمية السابقة من أجل تحقيق أهداف التنظيم وغاياته.
- **التكامل** يشير إلى العلاقات بين الوحدات والتي تشير إلى التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.
- **الكمون**: يشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر ويتحقق هذا الشرط بحصول أمرين مهمين الأول تدعيم النمط والثاني حل مشكلات التواتر فبالنسبة لتدعيم النمط فيري بارسونز ضرورة إيجاد آليات تحقيق وظيفة الانسجام بين الأدوار التي

<sup>1</sup> إعتقاد علام، مرجع سابق، ص154.

يقوم بها الفرد في النسق ومنه المكانة التي يحتلها في النسق العام والأدوار التي يقوم بها الفرد خارج النسق.

أما بالنسبة لحل مشكلات التواتر فيقصد بها إيجاد دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية في النسق ولا شك أن ذلك يستدعي النظر إلى النسق ومؤثراته الصادرة عن النمط نفسه أو من واقعه المعيش، ويشير بارسونز إلى أن أنساق الفعل الأربعة لا تساهم بنفس الأسلوب أو القوة.

وقد صنف النسق الكلي إلى ثلاثة أنساق فرعية<sup>1</sup>:

- الأول: نسق فني Technical: يختص بالنشاطات ذات الطبيعة التقنية التي تساهم في إنجاز أهداف التنظيم بشكل مباشر.
  - الثاني: نسق إداري Management: الذي يختص بالشؤون الداخلية للتنظيم من حيث تدبير الموارد البشرية، المادية، وتسويق المنتج يرتبط هذا النسق بالنسق الفني والبيئة مباشرة.
  - الثالث: نسق النظامي Institutionnel: الذي يختص بالربط بين النسق الفني الإداري و علاقتهما بالبيئة الخارجية ويكشف بارسونز عن أسبقية أساسية مفادها أن لكل نسق فرعي وظائفه التي يؤديها ويتضمن ترتيبات بنائية تحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية.
- المطلب الثالث: الفعل الاجتماعي لبارسونز**

وفي إطار تحليله للفعل الاجتماعي أوضح أنه يتكون من أبنية وعمليات يقوم الأفراد من خلالها بتكوين مقاصد ذات مغزى في المستوى الرمزي أو الثقافي لما تمثله وتشير إليه<sup>2</sup>.

كما بين أن الفعل ينطوي على ما يلي:

- يتكون الموقف الذي يتم فيه الفعل الاجتماعي من فاعلين أو أكثر ويضع الفاعل في اعتباره حضورهم عندما يؤدي الفعل.
- كل طرف من أطراف الفعل له فاعلية يؤثر بها في سلوك الفاعل بطريقة أو أخرى.

<sup>1</sup> إعتقاد علام، المرجع السابق، ص155.

<sup>2</sup> على الحوات، مبادئ علم الاجتماع، ط1، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1990، ص180.

• بفضل هذه المشاركة والتوقعات والتأثير المتبادل تصبح تلك المواقف الاجتماعية المتماثلة ومتشابهة وتسير أفعال الفاعلين وفق نسق المواقف، وتكون على نفس النحو في المناسبات متفرقة وبذلك تنشأ البنية الاجتماعية عن طريق التوحد المعياري وبفضل التوتر.

و عليه ومن خلال الطرح البارسونزي فان أفعال الأفراد ليست عشوائية بل تسير وفق أنماط منظمة ومقتنة بصورة يمكن معها أن تحمل في طياتها عنصر التنبؤ بمقتضياتها من خلال أنه يتضمن الفاعل الموقف وتوجيه الفاعل نحو الموقف، وقد ركز على دراسة توجيه الفاعل نحو الموقف وميز بين نوعين من الموجهات هي<sup>1</sup>:

❖ **الموجهات الدافعية:** هي التي تتعلق بمحاولة تحقيق أقصى قدر ممكن من الإشباع المادي والعاطفي، وهذا النوع من الموجهات توفر الطاقة وتدفع إلى أداء الأعمال من خلال القدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على تحقيق الأهداف وتنقسم إلى:

- إدراكية: تعني ما يدركه الفاعل في موقف معين في ضوء ضغط الحاجة.

- انفعالية: الجانب الانفعالي يشير إلى تلك الأهمية العاطفية التي يعطيها الفاعل للأشياء التي تشبع حاجاته في إطار موقف الفاعل.

- تقويمية: أي الفاعل يقوم بعملية تقويمية للأشياء التي يمكن أن تشبع حاجاته ولا يندفع إلا نحو الأشياء أو الموضوعات التي تحتل مكانة لديه أو التي تحتل قيمة لديه.

❖ **الموجهات القيمية المعيارية:** وتتعلق بالقيم الاجتماعية أو ما هو مرغوب، وهذه الموجهات قد تقع في وجه الموجهات الدافعية وتعيد تشكيل السلوك أو الفعل حتى يساير قيم المجتمع ومعاييره بمعنى أنها نابعة من الأنماط الثقافية المترسخة في المجتمع وهي منقسمة إلى ثلاثة أشكال<sup>2</sup>:

✓ **إدراكية معرفية:** بمعنى أن هذه المعايير والقيم لا تشكل باعث أو دافع إلا اذا وعاهها الفرد وادركها حتى تتمكن من تحركه.

✓ **تقديرية ذوقية:** أي الفاعل لا يندفع إلا نحو القيم التي يتذوقها ويقدرها ويعتبرها تتسجم مع خصوصياته وتركيبته.

<sup>1</sup> نبيل توفيق السمالوطي، الدين والبناء الاجتماعي، ج1، الشروق للنشر والتوزيع، 1981، ص129.

<sup>2</sup> أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، مرجع سابق الذكر، ص123.

✓ أخلاقية: وهي مجمل القيم الأخلاقية التي يضعها المجتمع كأطر لسلوك مقبول اجتماعيا فالفاعل يمكن أن ينصاغ إلى تقويماته الشخصية وهنا يكون قد تغلب الجانب الذاتي للشخص عن الجانب الأخلاقي الذي يضعه المجتمع.

من خلال ما اطلعنا عليه يظهر جليا اهتمام **Parsons** بالجانب الثقافي، ودوره في الحفاظ على البناء الاجتماعي، وكيف يتمكن من أن يتطور بفاعلية دون المساس بمقومات النسق الثقافي، من خلال اكتساب المعارف والعلوم، كعامل من عوامل التغيير التدريجي المنظم الذي يحدث تساند وظيفي يبين عناصر البناء، والنمو المتوازن للمجتمع.

أما بالنسبة للمؤسسة فهو يحاول التأكيد أن التغيير يكون منبثق من التغييرات الحاصلة على مستوى النسق القيمي للمحيط الخارجي، أي إذا كان النسق القيمي للمجتمع في تقدم وتحسن سوف ينعكس ذلك مباشرة على المؤسسة والعكس صحيح.

و ينادي بلزوم شرعية الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، ليتوافق مع النسق القيمة السائدة في المجتمع، بصفتها ذلك الجزء الذي يحافظ ويساعد في تنمية الكل، فالمجتمعات النامية لا بد لها أن تغير ثقافتها للتلاؤم مع التطورات التكنولوجية والصناعية الحديثة.

### المبحث الثامن: روبرت ميرتون والبدائل الوظيفية

تمهيد: يعد أحد علماء البنائية الوظيفية التي تستخدم المماثلة العضوية في دراسة التنظيم إهتم ميرتون بكشف جوانب التنظيم البيروقراطي التي أغفلها نموذج فيبر مدخلا ثلاثة مفاهيم تحليلية وأضادها في عملية تحليلية هي كالتالي:

- 1- الوظائف الكامنة أو غير الموجودة مقابل الوظائف الظاهرة
- 2- المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف
- 3- البدائل الوظيفية مقابل الفرضية التقليدية أن المجتمع ليس قادرا على أداء وظيفية بطريقة أخرى خارج نمط العلاقات المعهودة.

من خلال هذه المفاهيم انتقد ميرتون النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر دون رفضه معطيا في ذلك مساهمة متميزة في مجال فهم البناء الاجتماعي التنظيمي بالخصوص فيما يدور حوار الداخلي في فك العلاقة بين التنظيم والشخصية.

## المطلب الاول: المعوقات الوظيفية

تدور الفكرة الرئيسية لنموذج المعوقات الوظيفية حول طبيعة الموقف والاستجابة من قبل أعضاء المنظمات حيث يستجيب أعضاء المنظمة بطرق ثابتة في المواقف المماثلة من دون مراعاة لدرجة تغير الموقف وكأن كل المواقف متماثلة لا تستدعي مرونة وتكيف في الاستجابة وهذا سيؤدي حسب ميرتون إلى نوع من الجمود في السلوك يؤدي حتما إلى نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها على الرغم من أن الأفعال الناجحة في السابق كانت قد تدعمت بتدريب ومهارات كافية غير أنها لا يمكن أن تسفر على نفس النتائج في ظروف متغيرة من حيث الموقف في حد ذاته مما يسفر على مشاكل وظيفية تؤثر على العقلنة التنظيمية وهذا لا يعني أن أفعال الأفراد قد أصبحت غير إرادية أو غير قصدية أو أنها خرجت عن التحكم لسبب مجهول، إنما يبقى الفعل إراديا على سببته حيث يعزى التحول إلى الفراغات التي تظهر في النموذج ميدانيا.

و عليه يركز ميرتون على مطلب الرقابة التي تصدر عن الإدارة العليا في هرمية المنظمة تأخذ شكل التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه أي جعله سلوكا رشيدا طالما الاعتماد عليه مما يعكس حاجة الإدارة العليا للمساءلة والتزام العضو سلوك معين، وقد أطلق على الأساليب المستخدمة لضمان تنميط السلوك (النموذج الآلي) للسلوك الإنساني وهكذا يجري العمل بقواعد وإجراءات رسمية نمطية، وتحول الرقابة إلى عملية التأكد من أن تلك الإجراءات المطبقة ملتزم بها<sup>1</sup>.

ووفق لهذا المطلب يمكن تحقيق ثلاثة نتائج حسب ميرتون:

- الأول: تقليص حجم العلاقات الشخصية وتحويل العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب أو المواقع الوظيفية.
- الثاني: زيادة تشغيل أعضاء المنظمة للقواعد والإجراءات الرسمية والتزامهم بها في تصرفاتهم اليومية.
- ثالثا: زيادة استعمال أسلوب التبويب في اتخاذ القرارات حيث يجري تطبيق أبواب التصرف أو مجالاته إلى عدد صغير والمبادرة إلى تطبيق أكثر القواعد صلة بالقرار بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى، مما يعني تبويب البدائل في قلة محدودة والحد من عملية البحث عن البدائل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 38.

فهذه النتائج الثلاثة سألقة الذكر وإن كانت عوامل ترفع من قدرة التنظيم البيروقراطي على التنبؤ بسلوك الأعضاء فإنها في المقابل تضعف من مرونة الأفراد إلى الدرجة التي يصبح فيها سلوكهم جامداً، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- تدهور العلاقات الشخصية بين الأعضاء في التنظيم، بينهم وبين المستفيدين من خدماته الأمر الذي يمنعه من بلوغ أحد الحاجات النسقية الأساسية التي يسمها ميرتون التديم (تدعيم ارتباط الأفراد بعضهم ببعض، وبالتنظيم، وبالبيئة الخارجية).
- اكتساب الأفراد للقواعد والمعايير بهذا الشكل المركز والمضغوط يجعلهم يحسنون استثمار الفراغات الطبيعية فيها وبالتالي الانتقال إلى خدمة أهدافهم المستقلة عن الغايات التنظيم.
- ضعف الانسجام والتنسيق الوظيفيين بين الأفراد نتيجة التخصص الكثيف المقيد بالمعايير الأمر الذي لا يساهم في الحقيقة في اتخاذ القرارات المناسبة.

كما استنتج ميرتون ثلاثة خصائص تنشأ عن عدم مرونة سلوك أعضاء التنظيم وهي على النحو التالي:

- أنه يعمل على إشباع الحاجات الأصلية للثبات كالحاجة إلى البقاء و المحافظة على النسق ويتم إشباع الحاجات من هذا النوع عن طريق تدعيم التوحد داخل الجماعة.
- يزيد من القوة الدفاعية للعمل الفردي فالمقاولات البسيطة تنطبق على الحالات الفردية دون اعتبار السمات الشخصية التي تتعرض للمواجهة من جانب المستويات العليا للشكل الرئاسي.

- وأخيراً تزيد عدم مرونة السلوك من حجم وصعوبة التعامل مع العملاء وتجعل من الصعب إرضاء العميل وهو الهدف العام لتنظيم وتزداد الصعوبات التي تواجه العملاء بواسطة زيادة درجة استخدام مظاهر السلطة من جانب الرؤساء في التنظيم وهو إجراء يشجعه ميل الجماعة إلى الدفاع.

أما من جانب آخر فيري ميرتون أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي التي تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية هذا الاستنتاج نابع من التحليل الوظيفي لبعض خصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر على النحو التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> إعتقاد علام، مرجع سابق، ص 162

- **تقسيم العمل:** قد يؤدي تقسيم العمل إلى أن يصبح الفرد غير قادر على معرفة ما هو الهدف الفعلي الأمثل للتنظيم الأمر الذي يضيف إلى إحساس الفرد بالاغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل.

- **تدرج السلطة الهرارشية:** تستخدم الهرارشية داخل التنظيم لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات العليا، وتؤكد الهرارشية على التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز أهدافه، كما تتمثل الهرارشية في تركيز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم ويعد هذا الأمر مقبولاً إذا تواجد التنظيم في ظروف بيئية مستقرة، أما إذا كانت الظروف غير مستقرة فقد لا تتحقق الكفاءة التنظيمية في حال تركيز الخبرة المتخصصة عند قمة الهرم، في هذه الحالة قد يحدث خلل وظيفي من خلال إصرار من هم في قمة التنظيم على وجوب الولاء لهم والامتثال لأوامرهم من قبل من هم دونهم في المستويات التنظيمية.

### المطلب الثاني: القواعد المجردة

إن أصل في القواعد تواجدها لتغطي جميع المواقف التنظيمية الإدارية التي قد تظهر فيما بعد، وإن لكل موقف أساليبه المفروضة نظامياً بحيث تقلل من فروض اتخاذ القرارات الغير الرشيدة، إلا انه قد تظهر مواقف يطوع فيها الفرد القواعد وفقاً لما تتيحه له حرية التصرف في تلك المواقف. فقد يستخدم الفرد تلك القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه، أو قد يلتزم بها حرفياً إذا اقتضت الضرورة ذلك وفي هذه الحالة يكون الفرد أمام ثلاثة بدائل: البديل الأول أن يستخدم الفرد من القواعد ما قد يناسب الموقف، والبديل الثاني أن يحيل الفرد المشكلة إلى رئيسه المباشر، أما البديل الأخير أن يبادر الفرد باتخاذ قرار مناسب من وجهة نظره لمواجهة الموقف، ولا يخلو هذا التصرف الأخير حسب ميرتون من حدوث معوقات وظيفية تخفض من الكفاية التنظيمية.

### المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لميرتون

لقد بين ميرتون للقواعد البيروقراطية التي صاغها لنا فيبر نوعيين من الوظائف الظاهرة والكامنة حيث يشير أن فيبر في نموذج البيروقراطي لم يتطرق إلا للوظائف الظاهرة مغفلاً الوظائف الكامنة وهاته الأخيرة تؤثر على سلوك الأعضاء مما تجعله أكثر تصلب وجمود.

فالمنظور البنائي الوظيفي يعبر عن خلال رواده، أن القيم الثقافية تمتاز بالثبات وأي تغيير في الجوانب الأخرى يجب أن يكون في إطاره البنائي الثقافي. وهذا ما نلمسه في ثقافة مجتمعنا، إلا أنهم يعبرون وبوضوح أن ثقافة المجتمعات النامية لا تساعد في عملية التغيير والتنمية، لذلك يستوجب تغييرها والتخلي بالثقافة الغربية.

## خلاصة الفصل:

بعد عرض لمختلف النظريات السابقة تبين أن النظرية البيروقراطية ذات الاتجاه العقلاني الرشيد لفيبر من خلال نموذجها المثالي ارتبط نجاحها بالمشروع الحداثي للرأسمالية في مرحلة تاريخية معينة لم تسلم من النقد من خلال ما تحمله من جمود للسوك نتاجا لمبالغتها في الرسمية حسب ميرتون.

كما كان طرح ماكس حول تقسيمه للمجتمع من خلال البنية التحتية والفوقية لم يتجاهل التنظيم من خلال خوضه بالموازاة مع الصراع لمشكلة الاغتراب داخل التنظيم نتيجة لإفرازات التنظيم الرأسمالية ومشكلة الطبقة، أما بارسونز فقد اعتبر التنظيم أحد الأنساق الفرعية من نسق أكبر ألا وهو المجتمع، وتعتبر منظومة القيم في التنظيم أهم عامل للشرعية داخل الجماعة في التنظيم، والتنظيم يتحرك وفق منظومة القيم نحو تحقيق أهدافه الجزئية والكلية.

أما عن النظريات الإدارية فقد كانت مساهمة تايلور متميزة عبر حركة الإدارة العلمية التي لقيت هي الأخرى انتقادات بالجملة من خلال مبالغته في الآلية المفقدة للعوامل الإنسانية للموظف، كما كانت لأبو الإدارة فايول مساهمة هامة من خلال اهتمامه بهرم المنظمة عبر وظائف الإدارة ومختلف الأنشطة، وما حدده من مبادئ إدارة تعمل على رفع فاعلية التنظيم.

أما عن المساهمة الأكثر علمية ومنهجية فقد عرفت بمدرسة العلاقات الإنسانية لمايو وزملائه التي خلصت لنتائج هامة غيرت من منهجية التعامل مع التنظيم من خلال توضيح أهمية العلاقات الإنسانية، وأهمية التنظيم الغير الرسمي، ونمط الإشراف الديمقراطي وأثر ذلك على فاعلية المنظمة الحديثة.

على كل فإن لكل نظرية مما ذكرنا مساهمة جادة في رفع فاعلة التنظيم، أو مبصرة لدارسة مكملة تهدف إلى تحديث زاوية معينة من التنظيم.

# الفصل الثالث: العقيدة الاجتماعية

## تمهيد:

تكاد تجمع المؤلفات الحديث على مركزية مفهوم العقلنة في الفكر الحدائى حيث يعد من الصعب بمكان تجاوز هذا المفهوم أو تجاهله اعتباراً من كون الحدائى هي حالة ولادة جديدة لعالم يحكمه العقل وتسوده العقلانية أو بعبارة أخرى فالحدائى وضعية اجتماعية وحضارية تجعل العقلانية المبدأ الأساسى الذى يعتمد فى مجال الحياة الشخصية والاجتماعية وموازة مع هذا يرى البارو "إننا نكون بصدد العقلنة عندما يطلق العقل على الطبيعية مولداً للعلم والتكنولوجيا أو على الحياة الاجتماعية المرتبطة بالوجود الإنسانى مولداً للقانون والأخلاق والاقتصاد، فالوجود الإنسانى قائم على مبدأ العقل<sup>1</sup>

فالعقلنة كظاهرة اجتماعية غزت جوانب المجتمع الحديث من خلال المشروع الرأسمالى الغربى وما صاحبها من جهاز بيروقراطى للدولة يتم من خلاله تحويل أنماط الفعل العقلانى وفق غاياته، إن صياغة هذا المفهوم الرصين لفيبر تم عبر تحليل بنيوى تاريخى للمجتمعات الغربية وكيفية تطويرها إلى أن وصلت إلى شكلها الحدائى العقلانى.

<sup>1</sup> Martin, ALBAROW, **MAX WEBER'S construction of social, th eory**, Macmillan, press,1990, p134.

## المبحث الأول: ماهية العقلنة التنظيمية

## تمهيد:

إن الخوض لتحديد مفهوم العقلانية صعب الضبط، لأن هذا المفهوم مرتبط بنواحي فكرية متعددة فقد يرتبط هذا المفهوم بالفكر والسلوك والمنطق والفعل حيث يمكن توظيف هذا المفهوم على أكثر من اتجاه فكري أي على الصعيد الفلسفي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي كل من وجهة نظره بحسب التخصص العلمي وما يتصل به من محددات لذلك نحاول عرض لهذا المفهوم من عدة زوايا ومناحي للخروج بتحديد دقيق وشامل.

## المطلب الأول: المفهوم اللغوي

العقلانية مصطلح مشتق من العقل، والعقل في اللغة هو الحجر والنهي وقد سمي بذلك تشبيها بعقل الناقة لأنه يمنع صاحبه من العدول عن سواء السبيل كما يمنع العقال الناقة من الشرود<sup>1</sup>.

و الجمهور يطلق العقل على ثلاثة أوجه<sup>2</sup>:

الأول: يرجع إلى وقار الإنسان وهيئته، ويكون حده أنه هيئته محمودة للإنسان في كلامه واختياره وحركاته وسكناته.

الثاني: يراد به ما يكسبه الإنسان من التجارب من الأحكام الكلية فيكون حده أنه معان مجتمعة في الذهن تكون مقدمات تستنبط بها الأغراض والمصالح.

الثالث: يراد به صحة الفطرة الأولى في الإنسان فيكون حده أنه قوة تدرك صفات الأشياء من حسناتها وقبحها وكمالها ونقصها.

كما جاء أيضا أن مصطلح العقلانية مشتق من كلمة عقل ومن بين ما يعنيه بدون شك هو صفة التميز بين الأشياء، ومعرفتها معرفة واضحة والجزر الاشتقاقي الذي اشتقت منه كلتا

<sup>1</sup> جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، لبنان، 1979، ص74.

<sup>2</sup> مشال مان، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة مختار الهواري، سعيد عبد العزيز مصلوح، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 589.

الكلمتين هو الاسم اللاتيني Ratio ومعناها العقل Reason وهكذا يفهم من كلمة العقلاني Rationaliste عموما الشخص الذي يؤكد قدرات الإنسان العقلية تأكيدا خالصا<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العقلنة من المنظور الاصطلاحي

نحاول استعراض هذا المفهوم من خلال بعض الجهات لتحديد المفهوم بشكل أكثر دقة ذلك أن هذا المفهوم وظف على أكثر من مجال علمي، وأصبح من المفاهيم المركزية داخل العلوم الإنسانية وليس فقط في الاقتصاد ولكن في العلوم السياسية والسوسيولوجية، وذلك لكونها ظاهرة إنسانية تجعل الإنسان قادر على إتقان وتطوير مسألة تطبيقه للعقل في مختلف المهام، لذلك نحاول عرض هذا المفهوم وفق كل نمط وتخصص للخروج بتحديد دقيق للمفهوم على الصعيد التنظيمي.

### المطلب الثالث: العقلنة من منظور فلسفي

هي التعقل أو التفكير وهي خاصية كل عقلائي مطابق للعقل<sup>2</sup>

بمعنى أن مفهوم العقلانية في الفكر الفلسفي هو كل ما يتفق مع العقل فمن خلال التعريف الأول يتضح أن Rational تدل على كل ما هو مستخلص من التفكير أو العقل أي لا يحتوي على أي شيء أمبريقي<sup>3</sup>.

فالعقلانية في إطارها الفلسفي هي كل ما هو مبني على العقل والتفكير الخالص ولا مكان فيه للتجربة العلمية الأمبريقية حتى أن أحد باحثي العقلنة يقول في شئها "نعني بالعقلنة قدرتنا على استدعاء العقل للقيام بمهامه"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح حميدات، العقلانية في فلسفة ماكس فيبر، دكتوراه دراسة غير منشورة إشراف محمد جديدي، جامعة الإخوة منتوري، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012 2013، ص10

<sup>2</sup> Foulquie (p): **Dictionnaire de la langue sociale philosophique** P U F, Paris, 1982.P609.

<sup>3</sup> **Lexique Des science sociales**, op,cit, p310

<sup>4</sup> C.Jarvie, **Rationality and Relativisme in Search of Philosophy and History of Anthropology**, Routledge and Paul Kegan,1984,P20.

كما يعرفها كرين بریتون "أنها مجموعة من الأفكار تضيف إلى الاعتقاد بأن الكون يعمل على نحو ما يعمل العقل حين يفكر بصورة منطقية وموضوعية"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن العقلانية في إطارها الفلسفي هي نظرية ترفض أي بديل للعقل في المعرفة وهي مذهب ومنهج يؤكد على قدرة الإنسان على المحاكمة الواعية بعيدا على سيطرة المشاعر والعواطف والانفعالات والعصبيات والإيديولوجيا وعلى تغليل الآراء وترشيدها والبرهنة عليها والاحتكام فيها إلى العقل في قبول استدلالات أخرى أو رفضها.

هذا ويقوم التفكير العقلاني حسب العقلانيين على جملة مبادئ وأسس أهمها:

- الأصل الأول للعلم الإنساني مصدره العقل وليس التجربة.
- استنباط شروط المعرفة اليقينية والمبادئ واليقينيات يكون مصدره العقل وليس الطبيعة.
- ارتباط مشكلة السببية بالعقل ارتباطا جوهريا، لأن العقل في نهاية التحليل يرتد بنويها إلى السببية.

### المطلب الرابع: العقلنة من منظور اقتصادي

من الجانب الاقتصادي فمفهوم العقلنة يرتبط من خلال مدلول الترشيده وهو مصطلح يشيع استعماله لوصف السلوك الصادر على الفعل العقلاني وفي هذا الإطار يعرفه زكي بدوي على "أن السلوك الرشيد هو كل ما يستند إلى التفكير والاستدلال المنطقي لا إلى الانفعال، وهو السلوك الذي يتماشى مع نسق التفكير المنطقي"<sup>2</sup>.

و عليه ففي الجانب الاقتصادي يأخذ هذا المفهوم نمطين أحدهما يرتبط بنمط التفكير المنطقي مع كل موقف والتي يجب على الفرد أتباعه وفق ما توافر من وسائل فالمنطق الاقتصادي يعبر على الترشيده العقلاني بالوسائل التي ترمي إلى زيادة الإنتاج وتحسين المردودية مع خفض التكاليف عن

<sup>1</sup> كرين بریتون، تشكيل العقل الحديث، ترجمة شوقي جلال، مجلة دار عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، العدد 20، الكويت، ص 124.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي فرنسي عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 346.

طريق التنظيم الفني المطرد بحيث يصل إلى درجة من الفاعلية ينخفض معها الضياع والتبذير إلى حد أدنى.<sup>1</sup>

فتحقيق الرشاد أو العقلنة من وجهة نظر اقتصادية لا يتأتى إلا من خلال تطبيق الطرق والأساليب المتأسسة على المعرفة العلمية بدلا من المناهج المألوفة القديمة وحسب مكتب العمل الدولي فان هناك ثلاثة معاني للعقلنة الاقتصادية وهي متمثلة فيما يلي:

(أ) أنها ترمز إلى نشاط أو عمل إصلاحي يهدف إذا طبق في المصنع أو في المؤسسة الإنتاجية إلى تطبيق الطرق والمناهج التي تركز على التدبير العقلي في الأنماط التقليدية والتكرارية العتيقة.

(ب) يشير المفهوم أيضا وبصورة أكثر شمولية إلى تجميع عدد من المشاريع الفردية وذلك للحيلولة دون الإنفاق بدرجة كبيرة وهذا ما يحول دون تبديد الجهودات نظرا للمنافسة الشديدة والعشوائية.

(ت) يشير إلى النشاط الإصلاحي الذي يرمي إلى تطبيق الطرق والأساليب العلمية في السلوك الجماعي على مستوى النواحي الاقتصادية والاجتماعية.

من زاوية أخرى يري ماكس فيبر " أن أهم شروط العقلنة الاقتصادية هي تهذيب ملكة البحث عن الربح المادي من وراء الشغل، التي كانت في القديم المبدأ الأساسي للشغل حيث لم يعد الاقتصاد الحديث في المنظور العقلاني هو البحث عن الربح السريع المؤقت، وذلك من خلال التلطف العقلائي لهذه الغريزة اللاعقلانية وليس كما كان في الحضارات القديمة يقتصر على فصل أو فترة معينة دون بقية فترات السنة لأن الشغل عن طريق المصنع يضمن ديمومة العمل ويضمن كذلك تجدد وتنوعه، وهو المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه الاقتصاد والهدف المنشود والدائم من التنظيم الاقتصادي في الأنظمة الرأسمالية وهو ما يسميه فيبر بمبدأ المردودية الدائمة الذي يضمن ديمومة الإنتاج الاقتصادي على عكس مختلف أنواع النشاط الاقتصادي في القديم، التي كانت تقوم على الطابع التجاري أو المبادلات الظرفية والموسمية، والتي لم تكن ترقى لتشكيل أنظمة اقتصادية بالمفهوم المعاصر، إلا بعد أن تم عقلنة أساليب ونظم وقوانين الاقتصاد وتحديد غاياته.

<sup>1</sup> أحمد زكي محمد، معجم مصطلحات الرعاية والتنمية الاجتماعية ( انجليزي، فرنسي، عربي)، ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1987، ص211.

فالرشاد والعقلانية تحمل في مضامينها مجموعة متكاملة من الأبعاد والمؤشرات التي تهدف إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة الأداةية على مستوى الفرد والمنظمة وحتى المجتمع من توظيف هادف للأساليب والطرق العلمية في العمل ابتداء من توجيه السلوك نحو الوعي الهادف إلى اتخاذ الأساليب المدروسة والعلمية إلى توجيه الفعل بمعايير قيمية وقانونية ضابطة هذه المؤشرات تجعل من السلوك أكثر ملائمة لأشكال العقلنة والرشاد التي تعبر في النهاية عن سلوك موجه نحو بلوغ غاية محددة.

### المطلب الخامس: العقلنة من المنظور الاجتماعي

العقلنة من الناحية السوسولوجية تشير إلى كل تفكير أو فعل واع منبثق من قواعد المنطق والمعرفة الإمبريقية حيث تتربط فيه الأهداف ارتباطاً منطقياً، وتتحقق بوسائل أكثر ملائمة<sup>1</sup> بمعنى آخر فالعقلانية تعبر عن التفكير والسلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية، والذي يتسم بأهدافه المتناسكة والمتزنة التي يمكن تحقيقها من الوساطة الموضوعية والعلمية<sup>2</sup>.

انتشر مصطلح العقلنة أو الترشيده في كتابات ماركس فيبر وأعضاء مدرسة فرنكفورت بالتحديد، ويعتبر من المفاهيم الأساسية التي تستخدم لدراسة المجتمعات الحديثة فماكس فيبر وإن اعتبر العقلنة تأخذ شكلين قيميين وماديين إلا أنه يرى أن العقلنة أو الترشيده المادي هو عملية تتميط وفرض للنماذج الكمية البيروقراطية على الواقع المادي والإنساني على جوانب الحياة ويتحكم الإنسان في الواقع وفي نفسه، ويتحول المجتمع إلى آلة بشرية ضخمة، ولذا يعرف فيبر الترشيده بأنه تحول المجتمع بأسره إلى حالة المصنع<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 373.

<sup>2</sup> ديكنتف متشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة أحسان محمد الحسن، دار الطليعة، بيروت، ص 171.

<sup>3</sup> عبد الوهاب المسيري، الفلسفة الحادية وتفكيك الإنسان، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2002، ص 148.

ويرى فيبر أن هذه الآلة الضخمة تجبر الأفراد على أن يشغلوا أماكن محددة لهم، وهذا الجو الآلي سيزيد من الفاعلية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع زيادة كبيرة، ولكنها تهدد الحرية الفردية، وتحول المجتمع إلى قفص حديدي.<sup>1</sup>

ويميز ماكس فيبر بين نوعين من العقلنة أو الترشيح "فيرث راثيونيل ورفيك راثيونيل " على الصعيد الاجتماعي:

**1.5 العقلنة في القيم:** أو ما يطلق عليها Wertrationelle فيرث راثيونيل وترجمتها رشيد في علاقته بالقيم أو الترشيح المضموني أو العقلنة الضمنية وهذا النوع من الترشيح يعادل تقريبا الترشيح التقليدي الذي يعني أن لا يتعامل المرء مع الواقع بشكل ارتجالي وإنما يتعامل معه بشكل منهجي متكامل، ومتسق مع مجموعة القيم الأخلاقية المطلقة والتطورات المرجعية المسبقة التي يؤمن بها، ويضرب مثلا على ذلك بعمليات الفتح الإسلامي التي تمت من خلال هذا النوع من الترشيح وهو ترشيح إيجابي.<sup>2</sup>

**2.5 العقلنة المادية:** أو ما يطلق عليه Zweckrationelle زفيك راثيونيل هذا المصطلح في ترجمته رشيد في علاقته بالأهداف أو الترشيح الشكلي الإجرائي الأدوات وهو ترشيح أو عقلنة مادية حديثة متحررة من القيم والموجهة نحو هدف مهما كان نوعه والذي يتبعه الفرد بالطريقة التي تروق له، وحسب ما تمليه رغباته أو مصلحته، وهذا النوع من الترشيح يتعلق بالكفاءة التكنولوجية وتوفير أفضل الوسائل والتقنيات لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة، وفي اقصر وقت ممكن، وكلما كانت الوسائل أكثر توفيراً أو أكثر فاعلية كان الفعل أكثر رشيداً من الناحية الشكلية والإجرائية.<sup>3</sup>

ونشير هنا أن مكن الاختلاف بين النوعية السابقين من الترشيح أن الأول يتم في إطار ديني أخلاقي إنساني ومرجعية متجاوزة، أما الثاني فهو متحرر من القيم الدينية الأخلاقية والإنسانية، ويدور في إطار المرجعية المادية الكامنة وهو منفصل عن المشاعر والغايات الإنسانية.

<sup>1</sup> عبد الوهاب المسيري، مرجع سابق، ص148.

<sup>2</sup> عبد الوهاب المسيري، مرجع سابق، ص149.

<sup>3</sup> صباح قارة، إشكالية تشيؤ الإنسان الحداثة الغربية من منظور عبد الوهاب المسيري، عبد الغاني بارة رسالة ماجستير جامعة عبان رمضان سطيف، الجزائر، 2012، ص 69 .

مما سبق من تعاريف يتضح أن العقلنة ترتبط بالتفكير ومقدار الوعي من جهة ومن ثمة انعكاسات الوعي في الاستجابة التي يعبر عنها في الفعل الاجتماعي، وهنا نشير أنه لا بد أن يصاحب تحقيق الفعل مراعاة عوامل أخرى كطبيعة الموقف كمحدد وشرط ضروري في اتخاذ الفعل الملائم وعليه فقد يلاحظ أن ماكس فيبر يعد من أكثر علماء الاجتماع توظيفاً لمصطلح العقلنة أو العقلانية وذلك من خلال تحليله للفعل الاجتماعي وتصنيفه له.

و يرجع الفضل إلى ماكس فيبر في استخدام مفهوم المعقولية لوصف الشكل الرأسمالي للنشاط الاقتصادي، والنمط البرجوازي للمبادلات، والأنماط البيروقراطية للسيطرة، وعليه فإن العقلنة تعني توسيع المجالات المجتمعية التي تخضع لمعايير القرار العقلي والتي تشير بالموازاة مع تصنيع العمل الاجتماعي ومكننة الحياة الاجتماعية وإضفاء الصفة الآلية والتقنية على الحياة الإنسانية، ويذهب فيبر إلى أن العقلانية بهذا المعنى تظهر أولاً على الصعيد الاقتصادي ثم تنتشر فيما بعد إلى الأصعدة الاجتماعية الأخرى، وفي نقده للماركسية يذهب إلى أن الاشتراكية لن تحرر المجتمع من الميول العقلانية والبيروقراطية الموجودة في الرأسمالية، بل أنها على العكس سوف توسع من نطاق العقلانية والبيروقراطية.

### المطلب السادس: العقلانية من المنظور التنظيمي

إذا كان التنظيم بمثابة تنسيق الجهود والأعمال بين عناصر التنظيم لتحقيق أهداف التنظيم فإن العقلانية تفترض في هذا السياق أن تخضع هذه الجهود إلى الاعتبارات العقلية الرياضية هذا يعني أن التنظيم العقلاني يبعد إلى أقصى ما يمكن الاعتبارات الشخصية، الجهوية، اللغوية، أو العنصرية.

فالتنظيم الأكثر عقلانية يتمثل في البحث عن تقليل الخسائر المحتملة عن طريق تطوير مزيد من التقنية والاتساق والتنسيق داخل بنائها التنظيمي استناداً إلى قواعد موضوعية ومجردة أي تتمتع بنوع من العلمية مما يسمح في التعامل مع عوامل الإنتاج بكفاءة، من خلال محاولة الربط بين التنظيم والعقلانية حسب مفهوم العقلانية هو أن يتميز التنظيم الاقتصادي والاجتماعي كنموذج بالخصائص والمميزات التالية:

- أن يكون التنظيم اقتصاديا بمعنى أن يتعامل مع عوامل الإنتاج المادية والبشرية يستهدف تحقيق الإنتاج الجيد والكثير بما يسمح من تحقيق الربحية.
- أن لا تتناقض الأهداف من جوانب الاجتماعية الأخرى كالانتماء الجهوي، الفئوي المهني
- أن يقضي التنظيم العقلاني على كل مظاهر التبذير بشتى جوانبه الفردية الجماعية المالية الوسائلية الزمنية وذلك من خلال تخفيض التكاليف والأسعار والمقارنة بينها.
- يخلص من خلال التعاريف السابقة الذكر أن العقلنة حسب مختلف المناحي الفكرية هي<sup>1</sup>:
  - ظاهرة إنسانية تخص الإنسان لما يحوزه من عقل.
  - لا تنحصر العقلنة فقط في المستوى حياة الإنسان للعقل، بل تتخطى ذلك إلى مستوى تطبيق وممارسة هذا العقل بإتقان ونجاح، بحيث يصبح العقل أداة وهدفا في الوقت ذاته.
  - لا عقلنة بدون تعلم من التجربة، كما أنه يستحيل فعل التعلم بدون لغة لكونها إحدى أوجه العقلنة.
  - تسمح هذه العناصر المكونة العقلنة بإضفاء الشكل العقلاني المستند للأدلة والبراهين على كل المواضيع والقضايا بما في ذلك التي يفترض كونها لاعقلانية.
  - يترتب عن هذه الرؤية انتهاج سلوك عقلاني يوظف وسائل ملائمة تتيح إمكانية التنبؤ بالنتائج.

### المطلب السابع: العقلنة من المنظور الديني

انطلق فيبر في تحديده للعقلنة من فكرة دينية جوهرية استخلصها من العالم ماكس شيلر والتي يعبر عنها باللغة الفرنسية Désenchantment du monde أي مفهوم التخلص من الآليات السحرية للخلاص والتي طبعت المجتمعات التقليدية والتي سيطرة عليها قيم اعتقادية ساذجة قيم الخرافة، الإيمان بالأساطير، خوارق الأحداث، لذلك يعرف مارسال كوشي هذا المصطلح بإقصاء السحر من حيث كونه تقنية للخلاص<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المنعم الشقيري، العقلنة بين الكونية الغربية ومنطق الثقافات الهامشية، مجلة دراسات المجالات الاجتماعية المهمشة وتاريخ المغرب، دار المنظومة، المغرب، 2011، ص 25.

<sup>2</sup> عبد المنعم الشقيري، بنية العقلنة الدينية في الغرب في منظور ماكس فيبر، مجلة مدارات فلسفية، عدد 6، 2001، المغرب، ص 16.

و هذا ما أكد عليه فيبر في قوله "استطاع الورع الديني أن يتموقع داخل العالم كأداة الإله بقطعه الصلة مع كل الوسائل السحرية للخلاص فقد تم الانتقال من وسيلة سحرية إلى وسيلة عقلانية"<sup>1</sup>.

هذه العقلنة التي شكلت إحدى ثوابت الفكر الفيبري تؤكد على إخضاع الحياة الدينية والاجتماعية في العموم لمنهج متسق يستبعد الطرق الارتجالية للتحكم مثل كل أشكال السحر والخرافة والتنبؤات البدائية ليحل محلها قدرة العلم على الإحاطة بالقوانين ومعرفتها والسير وفقها "بقدر ما تتقدم العقلنة والفهم العلمي بقدر ما ينفك السحر عن العالم ويفقد المعنى السحر إن حوادث العالم تجرى وتحدث لكن دون أن تعنى شيئاً".

إن الفكرة التي طرحها فيبر لا تنفي بالكل فكرة الدين بل تبقى له حيزاً معتبراً في حياة الفرد إن النبوات هي التي ولدت مرحلة لا سحرية العالم ووضعت مقومات عالمنا وتقنياتنا الحديث كما وضعت مقومات الليبرالية من خلال تصحيحه لمفهوم العلاقة بين النشاط الاقتصادي والنشاط الديني من خلال ما يعرف بالمذهب البروتستانتي بروحه الكنيسة المسيحية التي كانت العامل الأساسي في مظهر الرأسمالية كنظام اقتصادي رائد لأن تعاليمها تقدر العمل وتعتبره واجباً أخلاقياً قبل كل شيء وتحت على العمل ومكافحة النفس، والمزج بين المادي والروحاني أو بالعبارات الدينية "إن هذه المقومات نبعت من الاتجاه التطهيري لهذا المذهب الذي استطاع التأكد على فكرة الخلاص التي قصت على أوهاام الصبغة الاكليروسية للمسيحية بجعلها أكثر تحرراً واستقلالية ووعى بذاته حيث لم تعد العلاقة بين الإنسان والآلة تخضع لوساطة أو مؤسسة، بقدر ما أصبحنا أمام ذات معزولة بباطنيها وحقوقها وضماناتها الدينية مؤمنة بالعمل وإخلاص العمل الدنيوي والآخرين معتبرة العمل ضرورة حياة وغاية وليس مجرد وسيلة لتحقيق غايات أخرى "أنها التزبية الأكثر استعداداً لتقبل هذا التطور عن العمل بصفته غاية في ذاته استجابة لدعوة داخلية وهذا ما تتطلبه الرأسمالية المرتبطة بمسألة الخلاص التي أصبحت مناهج الخلاص مرتبطة بنظام منهجي للفكر والعمل، حيث التحكم والسيادة الإدارية أكثر حذر وأكثر عداء للغرائز، وذلك عير ضبط السيرورة الجسدية والروحية وإخضاعها للغايات الدينية في إطار ما يسمى بالعفة.

<sup>1</sup> عبد المنعم الشقيري، بنية العقلنة الدينية في الغرب في منظور ماكس فيبر، ص 16.

## المطلب الثامن: العقلانية بين المذهب والمنهج

يشير مصطلح العقلانية كما هو مستخدم عند فيبر ليس الإيمان بمعارف فطرية قبلية جاهزة كما هو موجود لدى دعاة النزعة العقلية كديكارت وغيره من زعماء العقلانية، وإنما هي حسب فيبر نظرة خارجية عن تسير وتطور أحداث الظواهر ومبدأ بعدي يتجسد في حركة أفعال الإنسان والصورة الأكمل لفعل العقل، وهنا يصبح فيبر أقرب إلى هيغل منه إلى ديكارت حيث أن الصورة العقلية هي الهدف الذي تسعى إليه كل الظواهر غير أن هذه الصورة العقلية هي صورة واقعية عند فيبر وعلى النقيض من هيغل الذي يؤول عنده البناء العقلي إلى المجرد المطلق<sup>1</sup>.

كذلك نجد عقلانية ماكس فيبر قريبة من مفهوم العقلنة Rationalisé أي جعل الأمور مطابقة للعقل أو منسوبة إليه، وأيضاً عقلي Rationnel التي تعني مطابق للعقل.

إن المتأمل في هذين المصطلحين يجد أنهما مصطلحين عمليان أي استعمالان يؤكدان صفة الفعل الذي يجسده في الواقع، وتفسر به الظواهر، ومراقبة تطورها عبر التاريخ وهما مصطلحان الأكثر انطباقاً على فلسفة فيبر العقلانية.

فالعقلانية هي صورة الفعل في تطوره نحو الحداثة والعصرنة، وتحقيق مفهوم العقلنة والابتعاد عن الأشكال القديمة والتقليدية، كذلك يمكن تأكيد أن العقلانية غير العقلنة فالعقلانية منهج في حين أن العقلنة تطبيق وتحقيق العقل في الترشيد<sup>2</sup>.

و هكذا يتضح لنا التميز بين العقلانية كمذهب والعقلنة كمنهج حيث أن المفهوم الصحيح لها عند فيبر هو ذلك الذي يرتبط بالمنهج، فالعقلانية عند فيبر هي منهج فسر به تطور أشكال النشاط الإنساني وليست مذهباً، ولم يكن فيبر صاحب مذهب عقلائي بل صاحب منهج عقلائي لأن العقلانية أصبحت عنده وسيلة لفهم تطور أشكال النشاط الإنساني وهو يدل على ارتباطها بالواقع.

<sup>1</sup> صالح حميدات، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> عبدو الحلو، معجم المصطلحات الفلسفية، مكتبة لبنان، لبنان، ص 147.

## المبحث الثاني: نظريات العقلنة المطلقة

## المطلب الأول: البيروقراطية كأداة عقلنة تنظيمية عند ماكس فيبر

إن الفكرة المحورية في سوسيولوجيا ماكس فيبر قائمة على مفهوم العقلنة كما يقول ريمون آرون فالعقلنة هي الأساس الذي يوحد بين المنهج والأبحاث الفلسفية التي نجدها عند فيبر، فالعالم الحديث هو عالم العقلنة من خلال أن الانتشار الواسع للتنظيمات بفاعلية أدت إلى ساهمت في تطوير المجتمع الرأسمالي الغربي عن طريق البيروقراطية التي تعمل على تكريس السلوك العقلاني في التنظيم، "لهم تلك العلاقة الرابطة بين البيروقراطية وعملية العقلنة كخاصية أساسية مميزة للحدثة حدد فيبر الأنماط المثالية الثلاثة للسيطرة domination كظاهرة يبرز معها ارتباط مفهوم التنظيم بمفهوم السلطة بالنسبة لفيدر هي تلك العلاقة التي تتبلور معها الأشكال الثلاثة للسيطرة في المجتمع العقلانية، التقليدية، الكاريزمية، بحيث أن الاعتقاد في مشروعية تلك السيطرة يجعل الأفراد يتصرفون بشكل طيع docile ويخضعون لتلك السيطرة"<sup>1</sup>

و بناء على هذا يقدم فيبر تصنيفا لما سماه الصلاحية الذي يكرسها المجتمع بخصوص السيطرة كسيطرة مشروعية، صلاحية ذات طابع عقلاني تقوم على الاعتقاد في الطابع الشرعي للقواعد المعمول بها، وعليه فالعقلنة التنظيمية في فكر ماكس فيبر قائمة على قاعدة ثنائية الارتكاز هي الرشاد والقانون وترتبط في الوقت ذاته بالخصائص البنائية والكفاءة في ضل التفسير الفيبري للقوة والسيادة، فكل هذه المرتكزات البيروقراطية لفيدر جاءت في طرحها مختلفة عن السياقات النظرية الأخرى على غرار النظرية الصراعية والتفاعلية والبنائية.

إن هذه السيطرة نابعة من الأشكال الصورية التي تضمنتها العقلنة الغربية من خلال تجسيدها لعمليات التحديث الذي عرفه المجتمع الغربي من خلال طغيان الجانب الاقتصادي والسياسي البيروقراطي وهيمنته على باقي مناحي الحياة الاجتماعية من أجل تحقيق ما يعرف بالفاعلية والنجاح التقني للمبادرات الاقتصادية والسياسية.

<sup>1</sup> لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحدثة، 2009، المغرب، ص17.

تلك العقلنة التي تتسم بقدر هائل من السيطرة المنظمة والمحكمة على الأفراد، وهي بذلك تختلف نوعياً عن السيطرة التي كانت سائدة في المجتمعات القديمة والبدائية التي كانت قائمة على تقديس السلطة التقليدية والعادات والأعراف المتوارثة منذ كان التقديس والامتنال متوجهاً إلى هذه التقاليد والعادات أو التي كانت قائمة على السيطرة الروحية الكاريزمية للقائد أو زعيم يتمتع بصفات تجعل الأفراد طيعون ويتبعونه ويستلهمون منه.

إن السيطرة في المجتمعات الحديثة هي سيطرة قانونية تتجسد من خلال الدولة وأجهزتها الإدارية والبيروقراطية التي أكسبتها مشروعية قانونية متضمنة في الوقت نفسه عقلنة، وعليه فالعقلنة التي يتحدث عنها ماكس فيبر تشكل جوهر التحولات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي عرفتها سيورة التحديث والمرتبطة بالتشكيل المؤسسي للتقدم العلمي والتقني، وبالفقر الذي تدخل المعرفة العلمية والتقنية في هذه المؤسسات فإنها تقضي على المشروعات التي كانت تتأسس عليها المجتمعات القديمة قبل فترة التحديث<sup>1</sup>.

لقد نتج على الاعتماد المتزايد على المعرفة العلمية الحسابية والرياضية قصد التحكم في الطبيعة وتوظيفها أدواتها من قبل الإنسان الحديث المتعشش للنجاح العملية وللسيطرة على الأشياء بل وعلى كل فضاءات ومجالات الحياة الإنسانية لهذا جعل فيبر من المهارة التقنية والمعرفة العلمية أساساً ومعياراً للعقلنة وللحدثة التي عرفها العالم الغربي ومنه نفهم الارتباط العضوي والتلازمي بين الحدثة والعقلنة من المنظور الفيبري وعليه فمفهوم العقلنة حسب فيبر من المنظور الاجتماعي يتحدد من خلال ثلاثة أبعاد وهي:

- البعد المعرفي العلمي والتقني كما يتجسد في المؤسسات الجامعية والعلمية المنتجة.
- البعد الاقتصادي المتجسد في أبعاد الترشيح المحسوبة مادياً وزمناً.
- البعد السياسي كما يتجسد في نطاق السوق الرأسمالية والأجهزة البيروقراطية للدولة الحديثة وما ترسمه من سياسات عبر حومة القرارات الهادفة.

<sup>1</sup> كمال بومنيير، جدل العقلانية في النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، منشورات الاختلاف، الجزائر، 2010،

لذلك انصب جهد فيبر إلى الفصل بين العلم والقيم على اعتبار هذه الأخيرة غير عقلانية مستبعدا في ذلك القيم المتعلقة بالإيديولوجيا والسياسة والرؤية إلى العالم فالقيم يمكن أن تكون موضوع بحث، إلا أن الروح العلمية حين تتعاطى مع منظومة القيم تتعرض إلى فقدان المزيد من العقل والحقيقة، هذا بحساب أن منظومة القيم إنما تقوم على الرغبة والاعتقاد، لهذا جاءت دعوة فيبر صارمة وواضحة حول أهمية فصل العلم عن السياسة.

فالعقلنة عند فيبر قائمة على الهيمنة المعرفية التي يمكن من خلالها اختبار رشد النظام عبر مدى ارتباطه بنجاعة أدواته في تحقيق أهدافه، فيما تبقى أحوال الخلاص من القيود والأعراف والتقاليد، أو سطوة القيم، أو هيمنة العلاقات الشخصية على الواقع بمثابة السمة الرئيسية التي تميز رشد نظام أو مؤسسة عن أخرى، "فالرؤية الفيبرية في هذا الشأن تقوم على أن تطور المجتمع الرأسمالي، إنما يقوم على الترشيد الساعي نحو نزع الوهم عن العالم باعتبار أن نموذج الدولة المعاصرة القائمة على القانون والعلاقات الرأسمالية والإدارة البيروقراطية، إنما جاء عبر ترشيد الحياة اليومية بناء على التوجه نحو استثمار المعرفة بشكليها الخلاق الفاعل، وتعزيز مسار العلاقة القانونية النائية بنفسها عن الإطار الشخصي، والتطلع نحو السيطرة على البيئة واستغلال الموارد، بما يحقق الرفاهية والتطور لمجمل التفاصيل المتعلقة بالمجتمع الحديث، إلا أن فيبر يضع يده على المفارقة الموضوعية في عملية الترشيد هذه عبر بوابة ترصد ثنائية الغايات والوسائل فإذا كانت القوانين والرأسمالية والبيروقراطية تعد وسائل، الغاية منها التنظيم والعمل على زيادة الرفاهية وتحسين أوضاع المجتمع فإنها بتحولها إلى غايات وأهداف تحولت إلى قيود تعطل مسار المجمل من أنشطة المؤسسات العاملة في الحقل الاجتماعي، بل أضحت عملية الترشيد بمثابة القواعد التي ينبغي على المرء الانخراط في تجلياتها، والتبعية المطلقة لأهدافها وغاياتها المرسومة ومن هذا فان الخلاص من كل هذا التداخل إنما يمر عبر الدور الذي تضطلع به الشخصية الكاريزمية"<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى معيار المعرفة العلمية للعقلنة كشرط أساسي فهناك شروط أخرى تتمثل في توافر العلاقات الديمقراطية القائمة على المساواة أمام القانون، وقدرة الإدارة وإمكانيتها في رسم الخطط

<sup>1</sup> Anthony kronman, **Max Weber: jurists profiles in legal theory**, stanford university preess,1983, p50.

ومعالجة المشكلات العالقة، والتطلع نحو الممارسة الفاعلة المستندة إلى الاضطلاع بالمهام بكفاءة ومهارة، وتواصل لا يعرف الوهن أو الفتور، فيما تبقى فعالية البيروقراطية مرتبطة بالعلاقات الرأسمالية من جهة وبالاستثمار الإداري البيروقراطي للمعرفة حيث يقول فيبر في هذا الصدد الإدارة البيروقراطية في أصلها تمثيل للهيمنة من خلال المعرفة، وهكذا فإن السلطة الرشيدة الساعية نحو إدارة الموارد وتنظيم مستوي العلاقات عبر الإفادة القصوى من المعرفة، إنما تمر عبر بوابة النمط البيروقراطي، وهو من الأنماط المثالية التي توقف عندها فيبر وشغلت المساحة الواسعة من جل فكره وانشغالاته المعرفية، إنها الإدارة القائمة على الجهاز الوظيفي الذي يشكل همزة الوصل بين النخبة القادة والجمهور بناء على العلاقات اللاشخصية القائمة على نجاعة القانون، أنه المسعى نحو تطوير الوسائل والأدوات من أجل توسيع الهيمنة والسطوة والسيطرة حيث الحضور الطاغي والحاسم لفاعلية الترشيده.

و عليه فإن شكلائية النمط العقلاني على المستوي الإداري قائم على أسس واضحة وفق النمط الفيبري كالمحافظة على السلم الهرمي في نوع الواجبات ومستويات الاتصال، الاعتماد المتزايد على الخبرة والكفاءة في تنظيم العمل الإداري والوثائقي، مع الحفاظ الصارم والدقيق على تقاليد العمل والكتمان والسرية بالإضافة إلى تبني خطة عمل واضحة تقوم على جدولة الأولويات وترسيم ملامح الأهداف، والمسعى نحو الحفاظ على السيطرة من خلال التوافق الدقيق مع قواعد الساعية نحو التميز بين الرسمي والشخصي.

إن قيمة البيروقراطية تبتدئ في قدرتها الواسعة على تحقيق الهيمنة، فيما تبقى قيمة الترشيده أو العقلنة مرتبط بقدرتها على تحقيق الأهداف، غير أن ذلك يبقى مرهون بشروط تتمثل في توافر العلاقات الديمقراطية القائمة على المساواة أمام القانون، قدرة الإدارة وإمكانيتها في رسم الخطط ومعالجة الإشكالات العالقة، والتطلع نحو الممارسة الفاعلة المستندة إلى الاضطلاع بالمهام بكفاءة ومهارة، وتواصل لا يعرف الفتور فيما تبقى فاعلية البيروقراطية مرتبطة بالعلاقات الرأسمالية والحراك الذي يفرضه اقتصاد السوق بدرجة كبيرة.

## المطلب الثاني: نظرية الاختيار العقلاني والمشكلات التقنية

تعد نظرية الاختيار العقلاني واحدة من النظريات التي أصبحت أكثر ثراء من حيث القيمة التفسيرية تتمركز فحوى هذه النظرية حول مفهوم تعظيم المنفعة أو أكفا وسيلة للوصول إلى منفعة في وقت معين استنادا على أن الفعل الاجتماعي قائم على أساس فعل عقلائي غرضي بمعنى أن الفعل قائم على أساس اقتصادي محسوب وهو نمط الفعل الأكثر حضورا في الحياة الاجتماعية أي عملية تفاعل وتعامل قائمة على أساس فعل في سياقات معينة ووفق اختيارات محددة إضافة إلى ذلك فإن مرتكزات هذه النظرية حسب كارلينج الذي يرى أن المبادئ ذاتها التي تحكم العملية الاقتصادية يمكن أن تحكم التفاعلات التي تتضمن مصادرها فكذا الأفراد في الحياة الاجتماعية يؤسسون أفعالهم بما يعتقدون أنه الوسيلة العظمى المؤثرة من أجل تحقيق أهدافهم انطلاقا من جمع عدد أكبر من المعلومات وتحليلها وتفسيرها بما يرتبط بالهدف المسطر ثم اختيار الوسيلة الأنسب لتحقيق تلك الغاية، فعملية الاختيار نابعة من قرارات مدروسة ومن منطلق إدراك الفاعلين أنهم يملكون تفضيلات وبدائل تتيح لهم هامش التصرف بما يحقق الغايات المدرجة في هرم التفضيلات.

على أساس هذا التقديم يوضح جونتان تيرنير في كتابة الموسوم بناء النظرية السوسولوجية نموذج نظرية الاختيار العقلاني في النظرية السوسولوجية بعد احتوائها كَمَا من الافتراضات المعدلة سوسولوجيا على النحو التالي:<sup>1</sup>

- الناس منفعيون وموجهون بأهداف.
- الناس يمتلكون منظومات من التفضيلات أو المنافع المرتبة هرميا.
- عند اختياراتهم لمسارات التصرف فإنهم يجرون حسابات عقلانية مع الأخذ بعين الاعتبار المنفعة المترتبة على المسارات البديلة للتصرف بالاستناد إلى التفضيلات المرتبة هرميا.
- تكلفة كل بديل في ضوء الفوائد السابقة.
- الطريقة الأفضل للحصول على أقصى منفعة.

<sup>1</sup> محمد الحواري، التفاعل الرمزي ونظرية الاختيار العقلاني المنطلقات المعرفية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2010، ص2201.

- الظواهر الاجتماعية المنبثقة من البناءات الاجتماعية قراراتها هي نتيجة اختيارات عقلانية صدرت عن أفراد يسعون إلى تعظيم منافعهم إلى حد أكبر.
- ويري Elster أن تفسير الاختيار العقلاني الكاف للفعل يكون بناءه كما يلي: يجب أن يوضح أن الفعل هو الوسيلة الوحيدة والأمثل لتحقيق رغبات الفاعل بافتراض المعتقدات الوحيدة والأمثل بالنسبة لما هو متوفر له.<sup>1</sup>
- وأضاف Elster أن الفعل يكون عقلانيا إذا أستوفي ثلاثة شروط هي:
  - 1/ أن يكون الفعل هو الوسيلة الأفضل لتحقيق رغبات الفاعل بافتراض اعتقاداته عن العلاقة بين الغاية والوسيلة والأمور الواقعية الأخرى.
  - 2/ الاعتقادات نفسها يجب أن تكون الاعتقادات الأمثل بافتراض أن المعلومات المتوفرة للفاعل وهذه الاعتقادات يجب أن لا تتشوه بالأخطاء الناتجة عن معالجة المعلومات أو تلك الناتجة عن التحيزات الدافعية
  - 3/ كمية المعلومات أو بمعنى أدق كمية الموارد التي أنفقت في الحصول على المعلومات يجب أن تكون هي أيضا الأمثل بافتراض الاعتقاد المسبق للفاعل عن حسابات الربح والخسارة لعملية الحصول على المعلومات وأهمية القرار بالنسبة له.<sup>2</sup>
- في سياق ما وضحه جونثان تيرنز يتبادر أن النظرية الاختيار العقلاني قائم على جانب مادي محض أو بالأحرى فعل قائم على العوامل والأسس الاقتصادية كما وضحه جيمس كولمان الذي وصفها بالمدخل الاقتصادي إلى علم الاجتماع مكيفا نظرية الاختيار العقلاني أداتيا لفهم المعايير الاجتماعية التي تفرض وجودها في كل أنماط الفعل الاجتماعي حيث يصفها بالأداتية المنضبطة التي تستند معاييرها الفاعلة على ثلاثة عوامل أو ظروف:<sup>3</sup>
- الفاعلون الأداتيون يحاولون السيطرة على الظروف الخارجية المؤثرة على فعلهم النفعي.
- لا يستطيعون تحقيق السيطرة بعيدا عن التبادل مع الآخرين.

<sup>1</sup> Elster, Jon, **The nature and Scope of Rational Choice Explanation**, In, Ernest Le Pore and Brian P. McLaughlin, *Actions and Events, Perspectives on the Philosophy of Donald Davidson*, Oxford Black Well, 1985, P71

<sup>2</sup> Elster, Jon, **Rationality and Emotions**, *The Economic Journal*, 106, September 1996 , p. 1392.

<sup>3</sup> Marsden, P V, **the Sociology of James Colman the A mauil Review of sociology** 2005, P31.

• التنظيمات الاجتماعية تقدم نظاما جزائيا لفرض الامتثال والتكيف وعلية فان التكيف مع المعايير والأطر ينبثق من الرغبة بتجنب الحرج أكثر من التفكير بالربح أو تعظيم الفائدة.

بناء على ما سبق يمكن القول أن نظرية الاختيار العقلاني قائمة على<sup>1</sup>:

**أولاً:** ترتكز نظرية الاختيار العقلاني بصورة واضحة على الفعل الحسابي الحر الذي ينبثق عن وفرة المعلومات وأدراك تام لنسق التفضيلات واختيار أفضل البدائل المفضية الى تحقق فائدة متوقعة، وبالتالي فان المعنى الوحيد الذي تتطوي عليه العقلانية ضمن هذا الطرح يتجاوز الموازنة بين الوسائل والغايات أو التخطيط ليرتبط بتحقيق أقصى فائدة أي النتيجة النهائية لعملية التخطيط وليس لعملية ذاتها وارتباطها الدلالي بالنتيجة.

**ثانياً:** تتخذ نظرية الاختيار العقلاني الفرد وحدة تحليل أساسية ولذلك نفترض ضمناً أن هناك قدر كافياً من الحرية للفاعل بحيث يتمكن من تحقيق أقصى فائدة ومن هنا فقد تجاهلنا القيود البنائية والمعيارية والقوى الاجتماعية والخبرة الاجتماعية وهي مختلف المتغيرات التي يمكن أن تختزل منفعة الفاعل أو تستأصلها سواء بإرادة الفاعل أو رغم إرادته لذلك فقد بدت هذه النظرية ساذجة تفسيريًا عندما حاولت الاقتراب من تفسير البناءات المنبثقة.

**ثالثاً:** بغزلها الفعل الحسابي الغائي عن السابق الاجتماعي بمضامينه المختلفة فان نظرية الاختيار العقلاني تضيق حدودها التفسيرية وتعلق الفاعل في فراغ أو تفرغه من اجتماعية ورمزيته وهكذا فإن المنظور السوسيولوجي الذي يشدد على المحتوى الاجتماعي للموقف ودلالاته والقوى الفاعلة فيه يبدو أكثر ثراء في تفسير العقلانية.

إن الحقيقة الواضحة القابلة للنقاش أن ثمة طرح سوسيولوجي معدل لنظرية الاختيار العقلاني يفرض على الفرد أثناء عملية الاختيار أن البناءات والمؤسسات والبنى والمعايير تفرض على الفرد تقييد للحرية في الاختيار أو توجيه الاختيار أو حتى تشويبه وتخليه لأنه ومن غير المعقول أن لتلك البناءات والمؤسسات رمزيه أو معني ودلالات تغرسها في الأفراد من خلال تجاربهم خبراتهم في وجودهم الاجتماعي وتفاعلهم معها، وعليه فان مخططات الأفراد في الحياة

<sup>1</sup> محمد الحوراني، مرجع سابق، ص 2203.

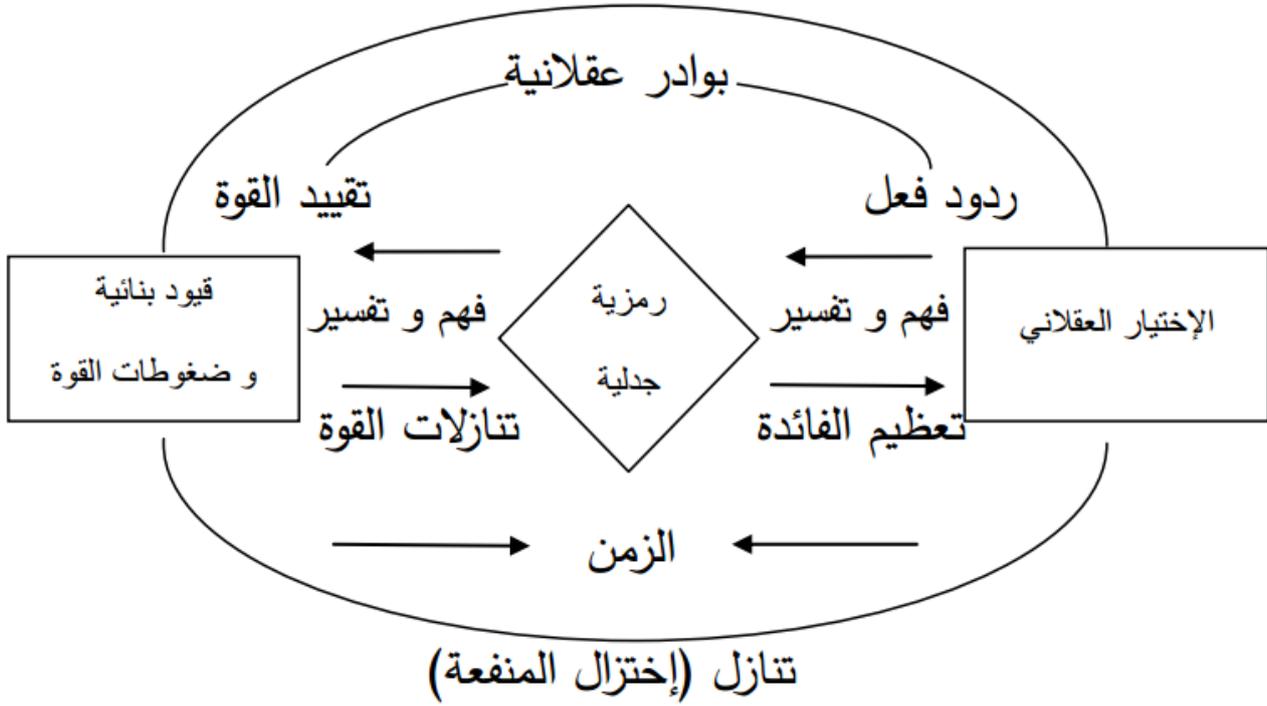
الاجتماعية قد تصطدم عبر الزمن بجملة من القوى أو البناءات المتصلة التي تكبح طموحاتهم أو قد تمنعهم على إشباع بعض التطلعات وتحويل مسار بعض البدائل، هذا الطرح قد يقود إلى اعتبار أن هناك حتمية للبناء الاجتماعي التي تزيد من قيود القوى الخارجية على غرار المؤسسات السياسية والدينية والعائلية، غير أن جندلر من خلال طروحاته حول ثنائية البنية يرى أن البنية لا ترتبط بالقيود فهي مفيدة ولكن هذا لا يمنع الخصائص المؤسسة للأنساق الاجتماعية من التمدد والاتساع عبر الزمان والمكان بحيث تتعدى السيطرة على المؤسسات القائمة ومواقفهم من موضوعات القوة الذين يمتلكون أو يعتقدون أنهم ذوي سلطة أم محررين منها وقادرين على اتخاذ القرارات أم خاضعين للقرارات جميع هذه المتغيرات يمكن وضعها تحت مصطلح بنية الاختيار العقلاني الذي جعلها أكثر اتساعاً لتشمل متغيرات من قبيل الحرية، الاستقلال، البناءات المفتوحة، البناءات المغلقة حيث أن معرفة المصادر والترتيب الدقيق لسلم الأولويات ومعرفة البدائل وكلفتها قد لا تكفي لاختيار عقلاني ذو نتائج إيجابية إذا لم تكن بيئة الاختيار تتطوي على الحرية<sup>1</sup> وعليه فإن تقيد عملية اختيار الأفراد بأي شكل من أشكال القوة والإخضاع أو السيطرة يجر عملية الاختيار العقلاني إلى ما يسمى بالعقلانية الموجهة التي تبرز في إطار علاقات السلطة أي في إطار عملية الإخضاع التي قد يتعرض لها الفرد بقصد الحد من استقلالية لتقيد حريته في عملية الاختيار أو المفاضلة بين جملة البدائل التي من الممكن المفاضلة بينها مما ينعكس على أهم أهداف هو تحقيق مستوى عالي من المنفعة كأسمى أشكال العقلانية فتوجيه عملية الاختيار العقلاني مرهونة بصاحب القوة فحسب بيتر بلاو "أن التفاضل في القوة يمثل حقيقة كاملة ببنية العلاقات الاجتماعية على كافة المستويات والذي يمتلك القوة يستطيع فرض الخضوع والإذعان ويستطيع استخدامها في استقلالية الآخرين وذلك بإجبارهم على العمل لحسابه وفي مثل هذا الموقف لا يمكن للعامل الخاضع سوى اختزال العقلانية لتتناسب مع متطلبات صاحب القوة الذي يعمل على توجيه العلاقة وفق مصالحته وبشكل خاص عندما تنعدم البدائل<sup>2</sup> بل الأبعد من ذلك فإن علاقة القوة تتحرك بمنحنى متذبذب وفقاً لما تملية التوقعات على أطراف العلاقة وبشكل خاص الخاضعين، فإن كانت المنافع التي يتلقاها تفوق التوقعات فإنه يضيف شرعيته على القوة القائمة ويعتبر وضعه مفيداً وإذا جاءت المنافع قدر التوقعات فلن يقدم

<sup>1</sup> محمد الحوراني، مرجع سابق، ص 2208.

<sup>2</sup> Blau, p, **Exchange and Power in Social Life**, John Wiley and Sons, 1964, P22.

القبول والرضا ولكن يشعر بالاستقلال أما إذا كان المنافع أقل فان الشعور بالاستياء يظهر وتبدأ عملية سحب الشرعية، لهذا فان عقلانية صاحب القوة تقتضى منه مراقبه ردة فعل الخاضعين وتقديم تنازلات أحيانا للحفاظ على مكانته كصاحب قوة.

الشكل رقم 02: رمزية البني القوى وحدود الاختيار العقلاني



المصدر: محمد الحوراني، مرجع سابق، ص 221.

إن الأمر الذي يمكن استنتاجه هو حقيقة مفادها أن القرار داخل التنظيم تحت طائل ضغوط التقييدات البنائية أو في إطار علاقة القوة وما تفرزه من تقييد واضح يترتب عليه ضرب من العقلانية المقيدة وهذا أمر لا يمكن التكر منه، لأن الأمر الذي يزيد من وضوح عملية التقييد هي التزامية العامل من خلال موافقته على عقد العمل بشكل طوعي مما يحد من خياراته.

و في عموم القول أن البناءات والقوى حقائق سوسولوجية تمثل واقع ملموس لا يمكن إغفاله أو تجاوزه في عملية التحليل لمسارات الفعل الاجتماعي في إطار عملية الاختيار العقلاني.

إن الرمزية التي تتطوي عليها البنية والقوى في الفعل العقلاني تكشف عن أشكال متنوعة من العقلانية مثل العقلانية الموجهة، والعقلانية المقيدة والعقلانية الزائفة، وعليه فالعقلانية لا تعني بالضرورة تحقيق أقصى منفعة ممكنة في إطار حرية مطلقة بل قد تكون غايتها تحقيق التحرر، أو

قد تحمل تنازلات لإشباع حرمان ما يمثل التنازل هنا اختيارا عقلانيا لمقاومة مصدر قوة أكثر قساوة وقهرا.

إضافة إلي ما تقدم هناك قضيتان تكتسبان أهمية خاصة في نظرية الاختيار العقلاني الأولي تتعلق بآلية التجميع حيث أن مجموعة من الأفعال الفردية تتحد لتكون منتج اجتماعي، القضية الثانية هي أهمية المعلومات في مسألة اتخاذ الخيارات العقلانية، فقد أصبح من المسلم به أن كمية ونوعية المعلومات المتاحة على درجة عالية من التغيير وإن هذا التغيير يمارس تأثيرا عميقا على خيارات الفاعلين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: هربت ماركيز وآليات السيطرة وفق العقلنة التكنولوجية

إن التأمل في فكرة ماركيز يجد أن أفكاره حول العقلنة قد تأسست من تأثره بهيدجر حول مسألة التقنية الذي يري أنها أصبحت تمثل في المجتمعات المعاصرة نوعا من السيطرة على الإنسان وإن هذه السيطرة تتشكل وفق عمل ممنهج أي كأننا من خلال التقنية نجسد لمشروع للسيطرة Project de domination وفي هذا السياق يقول ماركيز "إن نظره هيدجر تتمثل في القول أن التقنية تتضمن مشروعاً للعالم باعتباره الأدوات، والذي يجب أن يكون سابقاً على التقنية نفسها كونها مجرد أدوات وأجهزة وآلات "

هذا وقد حاول ماركيز النزول بطرحه من التحليل الفلسفي الأنطولوجي إلى التحليل الاجتماعي مرتكزا على الواقع الملموس الذي خلفته التقنية كآليات للسيطرة على الإنسان في ظل التقدم العلمي والتقني الجديد الذي أصبح يحاصر الإنسان المعاصر في كل مناحي الحياة الاجتماعية حتى أصبح الإنسان يعتقد أن التقنية أداة لراحته في حين هي بالعكس أداة للسيطرة عليه والتحكم فيه حيث يؤكد ماركيز على وجود عقلانية قائمة على مجموعة مبادئ تشرف وبشكل قصدي على تشكيل للنماذج الأساسية الملائمة فيذكر وجود ترابط بين العقل ما قبل التكنولوجي والعقل التكنولوجي فالعقلانية ما قبل التكنولوجية كانت توجهها جملة مبادئ أبرزها سيطرة الإنسان على الطبيعة، أما العقلانية التكنولوجية فقد امتدت إلى محاولة سيطرة الإنسان على الإنسان حيث يقول

<sup>1</sup> Ritzer, Gorge, *Contemporary Sociological Theory and its Classical Roots*, M c Graw Hill, 2003, pp 167-168

هربرت ماركيز إن سيطرة الإنسان على الإنسان لاتزال تمثل في الواقع الاجتماعي وبالرغم من كل تغير استمرت تاريخيا ولاتزال هناك رابطة بين العقل ما قبل التكنولوجي والعقل التكنولوجي بيذا أن المجتمع الذي يضع الخطط ويشرع فعلا في تحويل الطبيعة عن طريق التكنولوجيا بتغير المبادئ الأساسية للسيطرة، حيث أن ثمة رابطة بين العقل ما قبل التكنولوجي والمتجلي في علاقات التبعية في أشكالها السابقة على العصر الصناعي، والعقل التكنولوجي فإذا كان تميز العلاقات الأولى هو طابع التبعية تلك التي تخضع المرء لنظام أشياء موضوعي ويعني به القوانين الاقتصادية وقوانين السوق وغيرها....، ولئن كان نظام الأشياء الموضوعي من صنيع السيطرة ونتائجها هو الآخر، فإن السيطرة تعتمد على درجة أكبر من العقلانية، عقلانية مجتمع يدافع عن بنيته الهرمية ويستغل في الوقت ذاته وبصفة أنجع الموارد الطبيعية والفكرية ويزرعها على نطاق متعظم باستمرار، فحديثا نحن نحيا ونموت تحت راية العقلانية والإنتاج، كما يقول ماركيز: "إنها إيديولوجية النظام الاجتماعي التكنولوجي الذي يرهن العقل النظري بالعقل العملي انطلاقا من أنهما متمايزين ومنفصلان ومن أن الحيات الذي هو جوهرى وأساسى بالنسبة إلى العلم الخالص، ويمكن نسبته أيضا إلى التقنية، فالآلة لا تبالي بالاستعمالات الاجتماعية التي صنعت من أجلها، وأن كل المطلوب أن تتفق هذه الاستعمالات مع الإمكانيات التقنية للآلة، بيد أن هذا التصور لا يبدو مطلقا للواقع، فالعلاقة القائمة بين العلمي وتطبيقه بين عالم الإنشاء العلمي وعالم الإنشاء والسلوك وثيقة جدا، وتخضع لمنطق واحد و عقلانية واحدة منطقتها السيطرة".

إن آليات السيطرة في المجتمع الصناعي قائمة على أساس السيطرة التكنولوجية العلمية فهي وليدة العقل النظري بالأساس وجسدها العقل العلمي من خلال التقنية، فهناك ترابط بين العقل النظري العلمي الذي أفرز مبادئ العقلانية التكنولوجية ويتضح الأمر أكثر في المجتمع الصناعي المتقدم في حركة مزدوجة وفي اتحاد تام بين العلم والتقنية والإنتاج معبرا عن نفسه بتعمق في النشاط الإنتاجي وتوسيع في الاستهلاك ورفاه متجدد أو كما يقول ماركيز "ومجتمعنا ينفرد عن غيره من المجتمعات السابقة في استخدامه للتكنولوجيا بدلا عن العنف للوصول إلى تلاحم القوى الاجتماعية في حركة مزدوجة وانتظام أمثل سابق في سير المجتمع وتحسين مستمر في مستوى المعيشة "

إن هذا التقدم التقني أو التكنولوجيا في المجتمع الصناعي قد أسس لآليات السيطرة على الإنسان المعاصرة داخل التنظيم وخارجه حيث أصبحت التكنولوجيا وإفرازاتها المختلفة تعد منبع لسيطرة على الإنسان على المستويين الداخلي والخارجي أي على كل المستويات النفسية والاجتماعية الثقافية والسياسية، لهذا ربط ماركيز السيطرة المطلقة على الفرد في الجوانب الخارجية من وجوده الاجتماعي وبالجوانب التركيبية الفردية النفسية فعلى الصعيد الداخلي استمد ماركيز تحليله من طرح الفكرة الفرويدية للقمع والسيطرة حيث يرى أن البناء الاقتصادي يفرض ذاته في المجتمع المعاصر إذ أن ظاهرة الندرة تميز هذا المجتمع وعليه فالتغلب على هذه الظاهرة الصعبة وقساوة العيش لا يتأتى إلا من خلال مبدأ القمع لضمان الوجود ويكون هذا القمع على مستوى الليبديّة وتحويل هذه الطاقة نحو العمل والإنتاج وذلك لضمان التكيف مع مقتضيات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والحضارية، لذا فإن فرويد يري أنه لا بد من الحد من ذلك من خلال تسليمه أن بناء الحضارة وقيمها لا يتأتى إلا من خلال إخضاع الدوافع الغريزية للنظام الاجتماعي وعليه فمن الواجب تنازل الأفراد عن قدر من دوافعهم ورغباتهم وخاصة الجنسية التي يسعى بطبيعتها إلى التحقق والإشباع، غير أن الواقع الاجتماعي يقتضي أن يخضع مبدأ اللذة لمبدأ الواقع وهو ما يجنح إليه ماركيز في تحليله بقوله إذا تركت الدوافع والغرائز على شكلها الأصلي الطبيعي ولم يتم ضبطها وتكيفها يتعذر قيام مجتمع إنساني، ولتحقيق الثقافة والحضارة يجب استبدال مبدأ اللذة بمبدأ آخر ألا وهو مبدأ الواقع .

ولكن الأمر الذي يبعث على التساؤل أن المجتمع الصناعي أو التكنولوجيا لا يعاني من مشكلة الندرة بقدر ما هو اقتصاد وفرة إلا أن فجوة السيطرة زادة ومستوى القمع ارتفع مما دفع بماركيز إلي تحليل هذا الوضع مستخدماً مفهوم جديداً غير مفهوم فرويد القمع أي أن ماركيز يستعمل مفهوم القمع الزائد الذي صاحب العقلانية التكنولوجية للمجتمعات المتقدمة صناعياً حيث أصبحت هذه العقلانية التكنولوجية أداة سيطرة وقمع على الإنسان مست كل أبعاده أي الإنسان ككل غرائزه، عواطفه، عقله، وأيضاً مظاهره الخارجية أي ظروف عمله وعلاقاته الاجتماعية وهذا ما يقصد به ماركيز القمع الزائد الذي أصبح الإنسان المعاصر يعاينه وأن القمع الزائد بالنسبة لماركيز يرتبط بمبدأ آخر هو المردود وهو مبدأ يرتكز على الفاعلية والإنتاجية والقدرة على المنافسة وهذا ضمن ما يسمى الصراع من أجل الحياة.

فالعقلانية التكنولوجية للمجتمع الصناعي تنطق لغة الفاعلية والإنتاجية فالتكنولوجيا التي شكلها الإنسان أصبحت تشكلنا وتحركها عقلانية موجهة بأحكام تهدف إلى السيطرة على الفرد وعلى فريق العمل والمجتمع حيث تولد تداخلا وتبعية يدمج العامل بالمصنع فتزداد حماسته للمساهمة في حل مشكلات الإنتاج والتقنية كما لو كانوا هم ملاك المصنع بحيث تصبح فيه التكنولوجيا نسق أو نظام كلي يكون فيه نشاط الفرد وفعله خاضع لمعايير وقيم وأهداف العقلانية والتكنولوجية المتمثلة خصوصا في الفاعلية والإنتاجية والمردودية التي تتضمنها هذه العقلانية التي تأخذ شكلا جديدا من السيطرة على الفرد.

عموما تكشف آراء ماركيز السابقة عن وجود ثلاث عناصر أساسية تعكس آراءه السياسية والإيديولوجية ورؤيته للنظام الاجتماعي والسياسي الغربي وهي :

- تخليه عن الدور الاجتماعي والتاريخي للطبقة العاملة بالمفهوم الماركسي، بسبب وضع هذه الطبقة الجديدة في المجتمعات الغربية، حيث استطاعت هذه المجتمعات من احتواء هذه الطبقة الجديدة، وجعلها تتخلى عن دورها التاريخي، لذا أكد ماركيز على أهمية الفئات الاجتماعية الجديدة طبعا للقيام بالثورة الشاملة.

- ركز ماركيز في تحليلاته على أن التحرير الذي لا يشمل تحرير المجتمعات الغربية الصناعية الحديثة فقط، بقدر ما يجب أن يشمل جميع أنحاء العالم بما فيها مجتمعات العالم الثالث، وضرورة حث القوة الثورية بها لاتخاذ دور إيجابي من الثورة.

- أكد ماركيز على العلاقة القوية بين الصراع البنائي والصراع الفكري، لأن كل منهما يثري الآخر، ويثير مجالات جديدة فالفكر النقدي يطرح أمام الحركات الاجتماعية تفسيرات حقيقية لواقع البناء الفعلي، والحركة الاجتماعية تستطيع أن تقدم للفكر النقدي أنماطا متعددة من الصراع والممارسة السياسية التي تجعله يتقدم بفهم أعمق للبناء الاجتماعي، وبالطبع فالجدل المستمر بينهما يجعل الصراع بينهما وبين النظم والبناءات والفكر القديم أمرا محتوما ويؤدي إلى التغيير الشامل.

## المطلب الرابع: العقلنة الرمزية كموجه للفعل الاجتماعي لدى بارسونز

لقد حاول بارسونز تقديم نظرية شاملة ومتكاملة من حيث التصور وإطار التحليل حيث استطاع من خلال تصوره لهذه النظرية أن يزاوج بين طروحات كل من ماكس فيبر حول الفهم الذاتي من جهة وسلطة الضمير الجمعي لدوركايم من جهة أخرى إضافة إلى مبدأ النفعية التي تدعم أو توجه السلوك ويثير مفهوم الفعل حسب بارسونز إلى السلوك الإنساني الذي تحركه وتوجهه معاني موجودة في دنيا الفاعل أي يدركها الفاعل ويستند إليها في ذاته والفاعل هنا يمكن أن يكون فردا جماعة أو تنظم فالفاعل كيان يسلك في ضوء المعاني التي توجهه في البيئة<sup>1</sup>

وعليه فالفعل حسب بارسونز في شكله العقلاني يستند إلى أمرين أولهما القيم أو منظومة القيم التي تضبط أفعال الأفراد استنادا إلى عملية التفاعل والتآزر التي يكتسبها الفاعل وليدة النسق الاجتماعي الذي يعيش وينشأ وسطه فهي التي تمنحه الموجهات القيمية التي يسير وفقها في أفعاله وسلوكه حيث ينبه بارسونز أن هذه الأخيرة لا تمارس بمبدأ القهرية على الفاعل كما أشار إليها دوركايم بقدر ما هي نابعة من داخله، تدفع وتوجه السلوك للتطابق والتناسق مع المعايير والنظم الاجتماعية السائلة، ومن جهة أخرى فإن الفعل نابع حسب من المقاربة الفيبرية التي يميز فيها فيبر ضوابط الفعل أنه نابع من أساسين هما كما يطلق عليهما أوتيقيا المسؤولية في مقابل أوتيقيا الاعتقاد فالفعل إما أن ينبع من أخلاق الاعتقاد أو أخلاق الاقتناع فإذا كان الأول نجد أساسها الدين والإيدولوجيا وإن كان الثاني فإنه يوجه وفق أخلاق المسؤولية وبالتالي فهو يرتبط بالمسؤولية وبالتالي يرتبط بالمحاسبة القانونية الوظيفة الإدارية المسند للفرد وما يترتب عليها من مسؤولية ومساءلة وفق التنظيم الذي يعمل فيه الفرد، والمسؤولية الأخلاقية بمعنى أن الأفعال تؤسس ذاتها على مبدأ الإرادة الحرة أي الطوعية والعقلانية تستند على مبدأ المسؤولية.

ربما من هذا المنطلق توصف هذه النظرية أنها نظرية طوعية لأنها الفعل يضبط وفق بارسونز عبر عناصر الفعل التالية (الفاعل، الموقف، الهدف، وسائل تحقيق الهدف) ضمن إطار واحد ألا هو المعايير<sup>2</sup> التي تجمع بين القيم والقوانين والمنفعة المتوخاة من ذلك الفعل وهذه العناصر الثلاثة

<sup>1</sup> أحمد زايد، علم الاجتماع الإتجاهات الكلاسيكية والنقد، مرجع سابق، ص 112.

<sup>2</sup> عربات منير، إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية، شركة إسمنت قسنطينة، 2007 2008، ص 98.

تعد أشكالاً لسلوك عقلائي القائم على طواعية تحرك للفاعل جانب من حريته في تحديد أهدافه ومن ثم وسائل تحقيق تلك الأهداف استناداً على منظومة المعايير التي تعد محركات غير منظورة وثابتة للسلوك، ويمكن الرجوع للعناصر السابقة بالتفصيل كونها المحرك الحقيقي للفعل:

- الفاعل: وهو الشخص المبتدع القادر على الاختيار.
- يجب أن يكون للفعل هدفه أو غايته، وهي تعني جملة الشؤون المستقبلية التي تتوجه نحوها عملية الفعل.
- يجب أن يدخل الفاعل في موقف ويتضمن نواحي هامة تختلف عن الغاية التي يتوجه نحوها الفعل، ويمكن تحليل الموقف إلى عنصرين هما العنصر الذي لا يمكن الفاعل من ضبطه أو تغييره أو منعه وهو ظروف التفاعل والعنصر الذي يتمكن الفاعل من ضبطه والسيطرة عليه وهو الوسائل.
- التوجه المعياري للفعل وهو الرابط العلائقي بين العناصر السابقة، كما يسمح باختيار وسائل بديلة لتحقيق الغاية، بقدر ما يتيح الموقف من بدائل.

يضيف بارسونز بأن هناك ضوابط هامة لهذا المخطط المفاهيمي للنظرية الطوعية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار:

**أولاً:** إن فئة الزمن أساسية بالنسبة للمخطط فالفعل هو عملية مستمرة في الزمن أن مفهوم الغاية يوضح الإطار المرجعي المستقبلي الذي لا يحقق إلا إذا قام الفاعل بعمل شيء ما من أجل تحقيقه، وبذلك فإن الغاية ليست موجودة في الموقف الفاعل وإن وجدت فإنها لن تبقى دون تغيير.

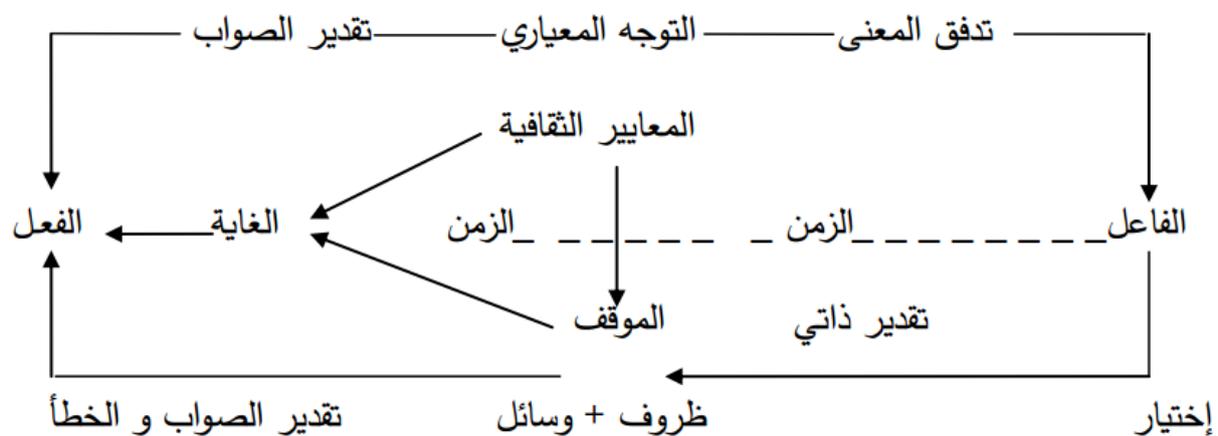
**ثانياً:** إن حقيقة مدى الاختيار المفتوح للفاعل بالرجوع إلى الغايات والوسائل وارتفاع كل منها مع مفهوم التوجه المعياري يوضح إمكانية الخطأ، والفشل في تحقيق الغايات أو الاختيار الصحيح للوسائل وقد يحمل هذا الخطأ معاني مختلفة.

**ثالثاً:** إن مرجعية هذا المخطط ذاتية، بمعنى أن هذا المخطط يتعامل مع الظاهرة والأشياء والأحداث كما تظهر من وجهة نظر الفاعل، وهنا لا بد من الإشارة أن بارسونز لا يغفل العالم الخارجي، حيث يميز بين الذاتي والموضوعي، باعتبار الموضوعي يشمل موضوعات البيئة

الموجودة في موقف الفعل والخارجية عن تصور الفاعل بينما الذاتي ويتضمن تعريف للموقف من وجهة نظر الفاعل.

رابعاً: يتضمن موقف الفعل عناصر طبيعية وبيولوجية والباحث لا يختزل إلى عناصرها الدقيقة، فهو لا يعني بها إلا بموجب ارتباطها بعناصر وحدة الفعل.

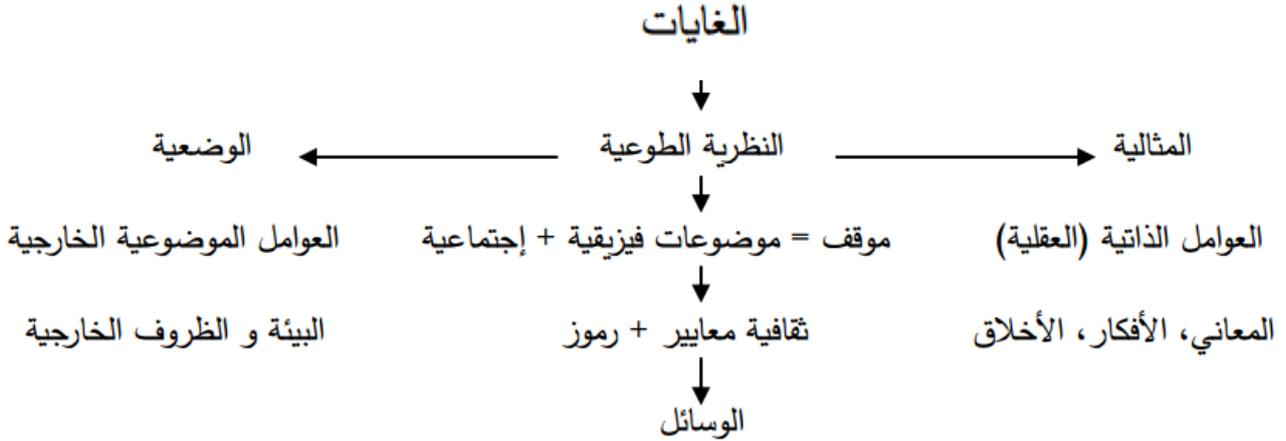
الشكل رقم 03: مخطط النظرية الطوعية عند بارسونز



المصدر: محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، الأردن، 2007، ص160

يوضح النموذج السابق بأن الفاعل الموجه معيارياً يتحرك في الإطار الزمني لتحقيق غاية معرفة أصلاً في منظومة المعايير الثقافية من أجل بلوغ غايته عليه أن يتجاوز الظروف الموضوعية التي لا يمكن السيطرة عليها في مواقف التفاعل وأن يختار بين الوسائل مختلفة في ضوء المعايير الثقافية وعند بلوغه الغاية يكون الفعل قد تحقق وهنا تجرى عملية تقدير الخطأ والصواب في الفعل الناتج عن طريق المعايير الثقافية التي تحدد مستوى الالتزام وملائمة الوسائل.

إن الطواعية في الطرح البارسونزي تتم وفق فضائين أو مجالين يشكلان الطوعية، هما المجال المثالي ويتضمن الثقافة بعناصرها المعنوية المختلفة كالقيم والأفكار والمعاني، والمجال الطبيعي أو الموضوعي الذي يتضمن أي شيء سواء من العضوية البيولوجية أو الأنساق الاجتماعية ويمكن تقديم صورة لموقع توليفة بارسونز من خلال النموذج التوضيحي التالي:



الشكل رقم 04: الموقع المعرفي والمنهجي لتوليفة بارسونز الطوعية

الخط الرأسي كما هو موضح في النموذج رقم 4 يشير إلى نقطة البداية في تحليل بارسونز وهي عقلانية الفاعل المتمثلة في مخطط وسائل الغايات النفعي، إن هذه العقلانية تقود إلى مشكلة النظام والخط الأفقي يعكس هذه المشكلة حيث يتضمن في القطب الأيسر منه الفهم الوضعي للنظام، بينما يتضمن القطب الأيمن الفهم المثالي، وبين القطبين يبرز موضع النظرية الطوعية التي توحد القطبين في نمط واحد من التفكير حول الإنسان والمجتمع، ويجمع بين العقلانية والمثالية الذاتية والموضوعية الوضعية.

رغم تقييد بارسونز للفعل بالقواعد الاجتماعية والبنى الرمزية، إلا أن ذلك الإجراء لا يمنع من ارتباط الفعل بالحرية والعقلانية، حيث يظهر شكل من العقلانية يمكن وصفها بالعقلانية المعيارية أو شكل من الحرية يمكن وصفها بحرية الاختيار المعياري، وبموجب هذه الصورة من الاختيار العقلاني المعياري فقد يمتنع الفرد عن تحقيق غاية يريد لها مقابل الالتزام الأخلاقي أو الديني كما أنه لا يحقق الغاية التي يريد أقصى كمالها، إن بارسونز لم يشير إلى هذا الجانب من العقلانية ولكن يمكن تأويله في إطار المستوى التحليلي للنظرية الطوعية.

بالموازاة مع ذلك يعتبر بارسونز الفعل الذي يخرج عن المعايير العامة بصرف النظر عن اعتبارات خروجه بأنه فعل لاعقلاني أو خاطئ ومثل هذا الفعل بالنسبة لبارسونز طارئ ومؤقت وفردى، فالعنصر الأساس في الوجود الإنساني هو الالتزام المعياري الأخلاقي لذلك يوضح بارسونز فكرته حول الإرادة بقوله "إن الفاعل ليس حراً ليفعل ما يشاء إنه مرتبط وملتزم، وحيثما تظهر الإرادة تدخل في الجهد والطاقة المطلوبة من جانب الفاعل لإدراك المستويات المعيارية والقيمية الموجودة<sup>1</sup>

فإذا كانت القيم المطلقة تبدو منفصلة عن العنصر الإجرائي في مساندة الإرادة، فالواقع يثبت أن كلاهما مرتبط بالآخر، ذلك أن الارتباط المترجم في القيم يعتمد على جهد الأفراد الفاعلين وطبيعة الظروف التي يتفاعلون فيها، بحيث تعتبر العلاقة بين المعايير وأفعال الأفراد عن الجانب الطوعي في السلوك وبالتالي لا تكبح المعايير الفاعلين من الخارج بل يتقبلونها عن إرادة وحرية ويعتبرنها أمراً مرغوباً فيه ومن ثم يتوحدون طوعية معها ليصبح جزءاً تكوينياً منهم ومن حياتهم الاجتماعية فيوجهون سلوكياتهم على ضوءها، وذلك هو الفعل العقلاني الذي يكسب المعنى الذاتي والطوعي في نفس الوقت.

إن مبدأ العقلانية في فكر بارسونز والطوعية في الاختيار تندمج في ذاتية الفرد وتوجهه مع ما تم اكتسابه وفق أنماط التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الفرد في مراحل تعلمه كآلية من آليات الاستدماج، فالتوجهات القيمة التي تفرزها عمليات التفاعل الاجتماعي ضمن النسق الاجتماعي وأنماط الثقافة السائدة والتي تحدد للفرد نمط سلوكه وتضبطه بآليات الجزاء سواء الإيجابي أو السلبي والتي يقر النسق الاجتماعي بمشروعيتها من جهة وامتنال الفرد لها طوعية لأنه نشأ مسانداً لمتطلباتها في الإطار نفسه بالموازاة مع متطلبات الفعل العقلاني نجد أن بارسونز حدد خمس متغيرات للفعل لكل منها خيارين يختار الفاعل واحد منهما عند إقدامه على سلوك الفعل المناسب هذه الاختيارات تقود الفرد أكثر إلى عملية الانسجام مع المعايير الاجتماعية والرمزية وفق عقلانية متناهية عند الاختيار وفي نفس الوقت مع إضفاء الطوعية للفاعل هي كالتالي:

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم الحوراني، مرجع سابق، ص 168.

**1 العمومية والخصوصية:** فيما يختص هذين المتغيرين يتحدد سلوك الفاعل في علاقته مع الموضوعات سواء كانت أشياء أو أشخاص هل يتعامل معها بصفاتها أمور عامة أم إنها تحتل لديه مكانة خاصة علاقة الشخص بأفراد عائلة من منظور العامل هنا خصوصية أما الأصدقاء يتعامل معهم بعمومية.

**2 الوجدانية والحياد والوجداني:** هل الفاعل يتعامل مع الموضوع ما بعواطفه أو أحاسيسه الوجدانية أو يتعامل معها بحيادية عقلانية دون أدنى تدخل لعواطفه.

**3 النوعية والإنجاز:** يشير هذين المتغيرين إلى الكيفية التي يحكم بها الفاعل على الأشياء والموضوعات الخارجية بما تمثله أو تجاهه من صفات نوعية وضمنية أو لما تتجزه من أعمال وما تقوم به من أدوار.

**4 الانتشار والتخصيص:** تشير إلى أن الفاعل في علاقة بالموضوعات يدقق في كل خياره كتعامله مع أطفاله يريد أن يعرف عنهم كل شيء وأن علاقته مع هذا الموضوع تكون في حدود معينة فعلاقة الأستاذ بالطالب تقتصر في أبعاده على الجوانب العلمية دون أن يشمل على الموضوعات والجوانب الأخرى التوجه الجماعي والذاتية للفرد ومعنى هذا هل أن سلوكيات الفاعل تحكمها المصلحة الجماعية أو المصلحة الذاتية.

الجدول رقم 01: اختيارات الفعل حسب بارسونز متغيرات النمط

الاختيارات		المتغيرات
أو الحياد الوجداني	الوجدانية	العاطفة
من منظور الخصوصية الذاتي	من منظور العمومية أي الموضوعية	الحكم على الأشياء
السلوك قائم على التوجه الفردي التخصص	السلوك قائم على التوجه الجماعي	وجهة السلوك
على أساس النوعية	على أساس الانجاز	كيف يحكم على الآخرين
من خلال العموم وغير التخصص	في حدود الدور وتخصصاته	تقسيمات الفاعل لأدوار الآخرين

## المبحث الثالث: نظريات العقلنة المقيدة

## المطلب الاول: نظرية القرار العقلاني لهيرت سايمون

إن عملية التسيير والإدارة في أي تنظيم ما هي إلا تعبير عن قرارات متتالية بمعنى أنها مستمرة ومتواصلة أي أن التنظيم قائم في جوهره على اتخاذ القرار وهذا الأمر الذي تفتن إليه هيرت سايمون عندما اعتبر التنظيم قائم على جانبيين جانب متعلق بالقرارات وفي نفس الوقت جانب متعلق بالأفعال وهذا ما أغفله جلّ منظري نظرية الإدارة التي تهتم بعمليات اتخاذ القرارات بنفس القدر والعناية التي أولتها لعمليات الفعل حيث لم يجد سايمون إلى إستثنائيين فقط وهما كتاب شبيستر برنارد الذي لخص فيه تجربة حياته ومقال أدوين ستين حول علم الإدارة.

هذا الاهتمام الذي شب نظرية الإدارة حول عدم الاهتمام بالقرار نابع من الفكرة التي تحصر اتخاذ القرار في تحديد السياسة العامة المتبعة من طرف التنظيم والواقع أن عملية إتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد صياغة الأهداف العامة لتنظيم "فالتنظيم الإداري بكامله ملزم بأن يقرر بنفس القدر الذي يعمل فيه لأن هاتين اللحظتين مرتبطتين بشكل وثيق، فالنظرية العامة للإدارة ينبغي أن تتضمن مبادئ التنظيم التي تمكن من إتخاذ القرارات الجيدة بنفس القدر الذي ينبغي أن تتبني فيه المبادئ التي تقود إلى فعل يتميز بالفاعلية"

إن عملية إتخاذ القرار في جوهرها الإجرائي تعد عملية إختيار سليم من بين مجموعة بدائل متاحة لحل موضوعي بعد دراسة وتحليل المواقف بصورة واقعية، فالتنظيم لا يستهدف فقط القرارات الصائبة فحسب بل هو في حاجة كذلك إلى أن تكون هذه القرارات متخذة من طرف كل الأعضاء مع حد أدنى من التنسيق والسلطة والكفاءة والمسؤولية والإخلاص للتنظيم، إن الاهتمام بهذه العملية التي تشكل جوهر التنظيم قاد هيرت سايمون إلى استنتاج هام في مجال سوسولوجيا المنظمة يكمن في إعادة النظر في قضية الرشد الكامل الهادف معطيا بديلا يكمن في "مفهوم العقلانية المحدودة Rationalité Limitée فلكي يكون القرار منسجم مع الأهداف التنظيمية الصائبة والفاعلة يتعين على صاحبه أن يقدر بشكل جيد الاختيارات المتاحة لديه وما هي الوسائل المناسبة التي يتوفر عليها للوصول إلى النتائج المرغوبة".

و في هذه العملية يحاول صاحب القرار أن يكون عقلانيا، لكن هذه العقلانية بالنسبة لهيربرت سايمون محدودة لأسباب وجيهة لأن القرارات الإدارية مقيدة بعدد من الخصائص الفكرية والنفسية والفيزيولوجية للأفراد من ناحية، والإجراءات التنظيمية من ناحية أخرى كتقسيم العمل، السلطة نظم المعلومات، التدريب الاتصال) فكل هذه العوامل تحد من عقلانية القرار الإداري بشكل مطلق، وعليه لابد من التدقيق بشكل خاص في عملية اختيار الوسائل الفاعلة للوصول إلى النتائج المرغوبة تبعا لنظام القيم المحدد للسلوك لأن الفرد عند اتخاذ القرار يركز على نوعين من المعطيات الواقعية التي يمكن إخضاعها للبحث الإمبريقي والمعطيات القيمية أي ذات الطابع المعياري الأخلاقي وتغليب نوع من المعطيات على الأخر في اتخاذ القرار يفرز عقلانية محدودة لأنها غير مكتملة التناسب مع ما ينبغي أن يكون عليه القرار في نهايته من حيث السلوك والفعل، لذلك يكتفي أفراد التنظيم بأن يتبنوا حلول معقولة أكثر منها عقلانية ومرضية أكثر منها مثالية.

لذلك لابد من أن يضاف نعت لنوع القرار العقلاني حسب الأستاذ لحبيب معمرى كأن نعتبر القرار عقلاني بشكل موضوعي، أو ذاتي، أو مقصود، أو من وجهة نظر التنظيم أو من وجهة نظر الفرد.

فالقرار يكون عقلانيا بشكل موضوعي إذا كان الفعل يجسد التصرف الصائب الذي يحقق أعلى قدر ممكن من القيم في وضعية معينة، ويكون عقلاني بشكل ذاتي عندما يوفر أعلى قدر ممكن من الحظوظ لبلوغ الهدف بالنظر إلى المعرفة الحقيقية التي يملكها صاحب القرار حول الموضوع ويكون عقلاني بشكل واعي طالما أن تكييف الوسائل بالمقارنة مع الأهداف وهو عملية واعية ويكون عقلاني بشكل مقصود مادام أن الفرد أو التنظيم اختاروا هذا التكيف عن قصد، وعقلاني من وجهة نظر التنظيم إذا كان القرار يخدم الأهداف التي سطرها التنظيم وأخيرا يكون قرارا عقلانيا من وجهة نظر الفرد إذا كان القرار يتماشى مع نوايا الفرد.

على هذا الأساس فإن عملية اتخاذ القرار وفق المنظور العقلاني تتأسس تبعا لمعرفة الفرد ومدركاته العقلية والسلوكية بمعنى في إطار البيئة السيكولوجية للفرد تحدث عملية الاختيار بين البدائل ومن ثم المفاضلة، أما الأساس الثاني الذي يتحكم في عملية اتخاذ القرار فهو خصائص البيئة التنظيمية المحيطة بمتخذ القرار التي تراعي بدقة عند اتخاذ القرار العقلاني وعلى هذين البعدين الأساسيين يحدد سايمون ثلاثة اعتبارات أساسية يستند إليها القرار العقلاني:

- المعرفة الكاملة والقدرة على استباق النتائج التي يمكن أن تتمخض عن كل اختيار على الرغم من نسبية هذا الأمر.
- نتائج وتداعيات القرار هي أشياء محتملة أي أشياء يمكن أن تحقق في المستقبل، وبما أن الأمر كذلك فإن الخيال ينبغي أن يعوض النقص في التجربة، غير أن الاستباق فيما يتعلق بقيمة الاحتمالات التي يبني عليها القرار يبقى دائما عبارة عن عملية غير مكتملة.
- يمكن أن نلاحظ أن العقلانية تفترض وتتطلب الاختيار بين كل البدائل لكن لا يتم الاختيار إلا في إطار عدد محدود من البدائل.

هذا وقسم هيربرت سيمون صور الرشد في القرارات الإداري الى:<sup>1</sup>

- القرار الرشيد موضوعيا:** وهو القرار الصحيح ويهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- القرار الرشيد بطريقة واعية:** وهو القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل حتى تتواءم مع النهايات والأهداف المبتغاة.
- القرار الرشيد قصدا:** وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
- القرار الشخصي الرشيد:** وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير.
- أما مراحل عملية اتخاذ القرار على المستوى الإداري فتتكون من المراحل الثلاثة التالية:<sup>2</sup>
  - مرحلة البحث والاستطلاع:** وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرار.
  - مرحلة التصميم:** وهي المرحلة التي تتم فيها عملية إيجاد البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الأهداف.
  - مرحلة الاختيار:** وهي المرحلة التي يجري فيها اختيار البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الهدف أو الغايات، وأما القرارات فتتقسم إلى صنفين هما:
    - القرارات المبرمجة:** وهي قرارات روتينية بسيطة متكررة وتنفذ من قبل الإدارة الدنيا وتستخدم فيها أساليب تقليدية.
    - القرارات غير المبرمجة:** وهي قرارات تتسم بالغموض والتعقيد كونها تتلق بمشكلات ذات طبيعة

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية للكتاب، الاسكندرية، دس، ص 659.

<sup>2</sup> خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، ط1، دار كنوز، عمان، 2006، ص106.

متكررة وظروفها متغيرة وتحتاج إلى جهد كبير وتفكير وابداع، وتستخدم الأساليب الحديثة مثل البرمجة الخطية، وتتخذ في الغالب من قبل الادارة العليا.

من خلال ما تم عرضه ربما يقر هربرت سايمون بمحدودية الرشد التنظيمي في عملية إتخاذ القرار ويقدم بديلا جديدا هو الرضا بأقل من الحد الأقصى، في مقابل الذي كانت تتبناه النظريات الكلاسيكية والمتمثلة في تعظيم وبلوغ الحد الأقصى، الذي يري أن التنظيم يتيح معطيات اقتصادية إمبريقية مسبقة يمكن للفرد أن يتبناها ليبنى قراره عليها غير أن سايمون يري أن البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات تعتمد على المعطيات الإمبريقية التي لا تكون متاحة بشكل مسبق أمام الفرد لصناعة قراراته، وهذا يتطلب من الفرد ضرورة البحث عن تلك المعطيات واتخاذ أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف إلا أنه خلال البحث يواجه قيود عديدة صنفها سايمون في ثلاثة فئات هي:

- قيود آلية تفرضها الدوافع اللاشعورية والعادات والمهارات على أداء الأفراد وما يسبق ذلك من قرارات.

- قيود تفرضها عملية الاتصال وما تتصف به من إختلافات تحد من سيولة ونقل المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات التنظيم.

- قيود مرتبطة بمقدار المعرفة الأساسية لدى الفرد والمعلومات المتاحة وقدرته على مدى استيعاب تلك المعرفة وتطبيقها.

على الرغم من الطرح الذي قدمه سايمون إلا أنه لم يسلم من النقد حيث قدم Sfes نقدا حادا له في قوله بأن أهدافها كانت معيارية وليست وصفية وبأن سايمون يبحث عن العقلانية والفاعلية بتوصيته إلى تقسيم القرار أي مراحل وذلك استنادا إلى الشكل الكلاسيكي لعملية اتخاذ القرار إذ انه لم يستطع التخلص من الفكرة القديمة نهائيا من رأسه.

كما قدم Blanc نقدا آخر بقوله أن العقلانية المحدودة تبقى غامضة وأننا نجد صعوبة في تخيلها وهي بعيدة جدا عن الواقع، في العموم يتبن لنا مما سبق أن مفهوم العقلانية في الحقل الإداري لم يتم ضبط هو استيعابه بالكامل إلا أن كيفية اتخاذ القرار بما يسمح إلى التوصل إلى نتائج ملموسة وواقعية من خلال تحديد مختلف مراحلها بدمج وتجميع العديد من البيانات والاستنتاجات المعرفية

المبنية على الخبرات المتراكمة والمعارف الضمنية والوقائع والنماذج والمفاهيم والإجراءات وعن طريق الفهم النسبي للمشكلة وموضوع القرار يمكن المعالجة بشكل عقلائي.

### المطلب الثاني: الفعل العقلاني المنطقي عند فلوريديو باريتو

عني باريتو في تفسير الفعل الاجتماعي استنادا على تمظهرات الفعل الداخلية والخارجية من منطلق أن الفعل أو السلوك ليس بمعزل عن العواطف والدوافع معتبرا أنها عامل حاسم في تحريك الفعل إذ أن الاستعدادات الغريزية تعمل على تفسير العواطف من خلال أنها تدفع وتضبط العلاقة بين الكائن العضوي والطبيعي، فكلما كانت هذه الغرائز قوية كلما زادت قدرة الفرد على التكيف مع الواقع والمحيط والعكس من ذلك، وعلى صعيد آخر فقد استعان باريتو بالاتجاه النفعي في تفسير الفعل من خلال ربطه بمضمون الهدف الذي يسعى إليه والوسائل لبلوغ تلك الغايات وعليه فقد اعتبر أن الفعل المنطقي هو السلوك الذي يزوج بين الوسيلة والهدف.

و من خلال تصنيفه للفعل الاجتماعي فقد حدد لنا نوعين من الأفعال أولهما الفعل العقلاني المنطقي والفعل الغير منطقي أو اللاعقلاني حيث يري أن أغلب الأفعال غير عقلانية، والفعل المنطقي أو العقلاني بالنسبة لباريتو هو الفعل الذي يرتبط بوسيلة ملائمة بالنسبة لهدف معين ليس فقط من وجهة نظر الفاعل بل أيضا من وجهة نظر الآخرين، إضافة إلى ارتباط الغاية بمنهج علمي قائم على الاستقرار، أي أن الفعل المنطقي أو العقلاني يمثل علاقة عكسية تابعة خاضعة لأسس المنطق، فالعقلاني عنده هو كل فعل يستخدم وسيلة ملائمة بالنسبة لهدف ما يمكن القول أن باريتو يعتقد أن العقلانية هي نتيجة تابعة فإذا كانت نتيجة الفعل هي اقتراب الفاعل بالهدف الذي يريد تحقيقه يعتبر عقلاني<sup>1</sup>، بمعنى أكثر دقة إذا استطاع أن يحقق غاية بطريقة موضوعية، وإذا كانت الوسائل المتبعة تتفق موضوعيا مع هذه الغاية في إطار أفضل معرفة متاحة.

يشير هذا المفهوم أن الفعل بالنسبة لباريتو نابع من مضمون المنفعة، بمعنى إلى الهدف والغاية الذي يسعى لتحقيقه من جهة دونما إهمال للوسيلة المؤدية إلى ذلك، وعليه فالفعل المنطقي لا

<sup>1</sup> Guiseppe PT, *la démarche scientifique de vilfrro Pareto, pour une relecture de traite de sociologie générale*, louvain la nouve, caday, 1981.

يتحدد إلا إذا زواج بين الوسيلة والهدف بل الأكثر من ذلك لابد أن تتفق فيه الوسيلة موضوعيا مع الغاية في إطار أفضل معرفة متاحة، أي أن العقلانية بالنسبة له علاقة عكسية تابعة وخاضعة لأسس المنطق وعليه فالفعل المنطقي الاجتماعي عند باريتو يتميز ببنية خصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ أن السلوك أو الفعل المنطقي الاجتماعي هو لوليد الطبيعة والفعل البشري العقلي.
- ✓ أنه فعل يسعى لتحقيق أغراض ومصالح واضحة ودقيقة وعليه هذه الأخيرة تشكل القوة الدافعة له عندما يدركها العقل فانه بطبيعته يسعى لتحقيقها وعليه فهي المحرك للسلوك والفعل.
- ✓ أن السلوك لا يتحرك عشوائيا لتحقيق المصالح بل يستعمل المعرفة الداخلية والمحقة والاستدلال العقلي للربط بين الغاية والوسيلة.
- ✓ أن الفعل لكي يكون منطقيًا وعقلانيًا لا يكفي بالمعرفة الذاتية للفاعل والمنطق الذاتي بل لابد من تقييم الأهداف والوسائل التي يستعملها الفاعل، هذا التقييم لابد من أن يكون من ذوى الاختصاص والخبرة للحكم على مدى موضوعية ومنطقية الفعل.

من منطلق الارتباط الموضوعي بين عناصر الفعل وحتى يتسم بالمنطقية العقلانية لابد أن يستند الفعل إلى استدلال عقلي صحيح ذاتيا وموضوعيا، حيث يربط هذا الاستدلال بين مخرجات الفعل في صفة منفعة كهدف للفاعل في ظل ما أنتجه من وسائل للفاعل خلال موقف معين حيث يعد هذا الأخير ضمن النسق الاجتماعي الذي يحدد للفرد بنية الفعل والسلوك من منظور العوامل الداخلية والخارجية، أي متعلق بالبنية الشخصية من جهة والمجتمعية من جهة أخرى بالمقابل من ذلك وضح باريتو الفعل غير المنطقي بكونه سلوك لا يظهر فيه الارتباط الموضوعي الذاتي للوسائل والغايات<sup>1</sup>، فهو يتشكل من جزئيين ثابت ويسمي الرواسب يتمثل في الغرائز والمشاعر والحاجات والأذواق، وجزء متغير يسمى الاشتقاق الذي يبرر ويفسر الفعل<sup>2</sup>.

و قد حدد أن الفعل الغير منطقي يعتبر كذلك إذا توافرت فيه أربعة ظروف هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محمد على محمد، المفكرون الاجتماعيون، ص160.

<sup>2</sup> جان بيار دوران، روبير فايل، علم الاجتماع المعاصر، ترجمة ميلود طواهري، دار الروافد الثقافية، بيروت، 2012، ص 52.

<sup>3</sup> صلاح مصطفى الفوال، معالم الفكر السوسولوجي المعاصر، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص105.

- ✓ إذا لم يأخذ فيه الفعل الاجتماعي في اعتباره نتائج أفعاله بالنسبة لغيره من أطراف التفاعل.
- ✓ إذا كانت الظروف التي يرتكز عليها الفعل والسلوك فروضا زائفة وغير منطقية.
- ✓ إذا كانت دوافع السلوك غير معروفة أو غير واضحة بالنسبة للفعل الاجتماعي.
- ✓ إذا كانت الأفعال الاجتماعية غير مشتقة أو غير نابعة من الفروض التي وضعها الفاعل نفسه.

انطلاقاً من تحليل باريتو حول الفعل الغير منطقي الذي يعد موضوع السوسيولوجيا فهو ينقسم من جزئيين جزء ثابت ويسمى الرواسب، وجزء متغير يسمى الاشتقاق هو الذي يبرر أو يفسر الفعل، فالرواسب تتميز بالثبات النسبي وهي غير موزعة بالتساوي بين الأفراد حيث تختلف بحسب التكوين الاجتماعي والثقافي للفرد ومن تصنيفاتها عند باريتو:

- **راسب التكامل والترابط:** ويشير إلى الميل والقدرة على إقامة علاقات منطقية بين الأشياء والأفكار والقدرة على الإبداع والابتكار والتفكير والتي تضي في النهاية إلى التقدم والتنمية على المستوى الشخصي والجمعي.
- **راسب استمرار الجماعة والتجمعات:** ويعبر عن الميل إلى المحافظة على ما تم تشكيله من البناءات والنظم والتجمعات وذلك تحقيقاً لمتطلبات الاستقرار والتوازن للنسق الاجتماعي.
- **الحاجة إلى التعبير عن العواطف بسلوك خارجي:** يتم ذلك من خلال التعبير عن المكنونات الذاتية والمشاعر النفسية بما يلائمها على الصعيد الخارجي من خلال تكوين الارتباطات الاجتماعية عبر اللجوء إلى المشاركة في الطقوس الدينية والشعائرية ومختلف العادات العرفية للجماعة الاجتماعية المتوارثة كعامل من العوامل الثقافية التي تمثل القاعدة الصلبة لعملية التماسك الجمعي.
- **راسب الألفة الاجتماعية:** ترتبط بعناصر الميول والمشاعر تجاه الجماعة التي ينتمي إليها الفرد من خلال تمثيل أنماط الفعل وتمظهراته كأسس للانتماء والقبول.
- **راسب التكامل الفرد مع من يتبعونه.**
- **راسب الجنس:** ما يربط السلوك الجنسي لدى الفرد من معايير وقيم وأخلاقيات أي القواعد الثقافية والخلقية التي ترتبط بالنشاطات الجنسية.

هذه الرواسب الستة تشكل المحرك والدافع التي يتخفى وراءه السلوك الغير المنطقي عند باريتو وذلك بصورة مباشرة، غير أن السلوك يمكن أن يرتبط بالرواسب أو العواطف بصورة غير مباشرة وذلك عن طريق المشتقات التي تشكل المفهوم الثاني له في تفسير الفعل الإنساني، وعليه فالمشتقات حسب باريتو تعبر عن التظاهرات الخارجية للرواسب وهي عبارة عن تعبيرات لفظية وصيغ تركيبية يحاول الناس من خلالها التبرير المنطقي لأفعالهم وسلوكاتهم، بحيث يقول أن البشر يحتاجون في العادة إلى أن يجعلوا سلوكهم الغير منطقي يبدو منطقياً، ومن ثم فهم يقدمون حينئذ تفسيرات وتبريرات منطقية زائفة لأفعالهم<sup>1</sup>.

و عليه فإن المشتقات عبارة عن الإنتاج الفكري المنطقي المنظم يريد به صاحبه أن يبرر سلوكياته أو يعطيها البعد المنطقي لكن في الواقع هي غير ذلك لأنها تفتقد للاستقراء العلمي الممنهج والصحيح، ولم تتعدى صياغتها الاقتصار على الهدف والوسيلة فقط وهي في العادة أغلب السلوكيات المنتهجة عند العامة حسب المختصين، وفيما يلي بعض الفئات من المشتقات التي صنفها باريتو<sup>2</sup>:

**الفئة الأولى:** وهي أبسط المشتقات التي تتمثل في الأوامر والتأكيدات البسيطة التي تصدر من الآباء نحو أبنائهم.

**الفئة الثانية:** تشير هذه الفئة من المشتقات إلى مختلف الأوامر الصادرة عن أشخاص لديهم سلطة معينة كالمدرء.

**الفئة الثالثة:** تشمل العواطف والمصالح والمثاليات والقوى فوق الطبيعة.

**الفئة الرابعة:** تتضمن الأدلة اللفظية فنحن على سبيل المثال نصف نظاما بعينه بأنه ديمقراطي لأنه يحقق مصالح الجماهير، هذه العبارة غامضة غير محددة من وجهة نظر باريتو وهي من الأدلة اللفظية الزائفة التي يلجأ إليها كثير من رجال السياسة.

<sup>1</sup> على ليلة، النظرية الاجتماعية، مرجع سابق، ص754

من خلال ما تقدم يري باريتو أن ليس هناك علاقة مباشرة بين نظرية المشتقات والفعل لأن كلاهما أي السلوك والمشتقات تنتج عن العواطف والرواسب لكون أن البشر لا يقومون في البداية بصياغة أفكار ونظريات، فهم يتصرفون تبعاً لما تمليه عليهم أفكارهم ونظرياتهم، ولكن العكس هو الصحيح فالبشر يتصرفون تبعاً لما تمليه عليهم أفكار ونظريات تبرر تصرفاتهم أي أن هناك علاقة وظيفية ذات تأثير متزامن على الفعل وردة الفعل الكلامية، وعليه تبقى الرواسب هي الدافع والمحرك الوحيد للسلوك البشري غير المنطقي والمشتقات تأتي فقط للتدعيم أو تعطي الصبغة العقلانية والمنطقية له.

- قصور في التفرقة بين الأفعال المنطقية وغير المنطقية، حيث نجد أن بعض من أفعالنا وأنماط سلوكنا تتسم بانعدام المنطق فيها خاصة إذا كان منبعها العاطفة ومصدرها الغرائز لكن ذلك لا يعني أن العاطفة دائماً غير منطقية، فلقد كشف مفكرو القرن 19م عن العاطفة هي جماع طائفة كبيرة من المشاعر والأكار والأحكام والقيم والمعايير وهي مصدر الإبداع والخيال، وأيضاً كانت المعرفة وأسلوب حياة الإنسان في العديد من المجتمعات التقليدية إضافة إلى لها أساس تطوير الأعراف والقوانين والأخلاقيات العامة غير أن باريتو صور لنا العواطف على أنها غير منطقية تماماً ولم يدخل في مقولة المنطق عنده سوى المعرفة الحسية القائمة على البرهان التجريبي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: ميتشال كروزي الفعل الاستراتيجي كفعل عقلائي محدود.

**تمهيد:** لقد حاول كروزي من خلال طرحه فيما يخص التنظيم الاستفادة من سابقه في إعطاء تصور شامل للتنظيمات البيروقراطية متجاوزاً الطرحات النظرية حيث أمكنه من إعطاءها طابعاً إمبريقياً من خلال البحث في طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية وأنماط التفاعل بين الأفراد على اختلاف انتماءاتهم، مقراً في ذلك على اتفاقهم على قواعد السلوك والتفاعل والتعامل التي تستند إلى القيم الثقافية السائدة وإلى نظرة الفاعل ذاته إلى التنظيم حيث كل من ميتشال كروزي وفريدبارغ يعارضان التصور النفعي للعامل في علاقاته بالتفاوضية بالمؤسسة واللدان يريان فيها بأنه تصور ساذج وبسيط لأنه يقوم على افتراض أن العامل يتفاوض مع المؤسسة من منطق أنني أقدم لها بالقدر ما أخذه منها، أو بالقدر ما توفره لي الوضعية المهنية

<sup>1</sup> محمد على محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د س ن، ص 275

من عوامل ترضيني،" لكن الشواهد الميدانية تؤكد أن سلوك الموظف ليس سلوك اقتصادي محض وإنما سلوك استراتيجي يقوم على تدعيم وتقوية مراكز القوة أو مواطن القوة لاستعمالها في العلاقة التفاوضية معها من أجل الدفاع على المكاسب الحالية أو الحصول على مكاسب أخرى جديدة، أي أن العامل أو الموظف لا يتصرف مع المنظمة بأن يأخذ بالقدر الذي تقدمه له، بل يتصرف معها حسب المكانة الاستراتيجية التي يحتلها داخل المنظمة وحسب قدراته على استغلال أو استعمال هذه المكانة الاستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف التي يراها هو انطلاقاً من المكانة الاستراتيجية وهذا ما تبرهن عليه نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت في أحد المصانع بالولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

حيث توصل من خلال دراسته الإمبريقية وتحليله الاستراتيجي إلى نقد النظريات السابقة التaylorية والعلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل على أنه متعاون ويستجيب بصفة آلية تبعاً للمحفزات التي تثيره بحيث يقول في هذا الشأن "على الإنسان مواجهة في وقت واحد وعلى جميع المستويات متطلبات عقلانية نفعية لا غنى عنها في تحقيق أهدافها الجماعية وفي مقاومة الوسائل الإنسانية التي من الضروري أن يعتمدها، تمثل مشكل السلطة حبكة لغز التحكم المستمر التي يقوم بها كما رأي ذلك بارسونز جيداً، فإنها تشكل المسألة المركزية لكل نظرية تنظيم"<sup>2</sup>.

بني متشال كروزيه نموذج الاستراتيجي على أساس المسلمات التالية<sup>3</sup>:

- يرفض الأشخاص أن يتعاملوا مثل باقي وسائل التنظيم المادية التي تسخر لخدمة أهداف المسيرين بينما يتميز كل موظف داخل التنظيم بأهدافه الخاصة.
- أن الفاعل يتمتع بحرية وسيادته واستقلالته وبالتالي فإن النظرة إلى المهام والدور الذي يقوم به ليست نظرة قسرية وإجبارية وإنما هي نظرة تعطي للفاعل حرية التفكير والتدخل لإعطاء قراءة وتحليل لدوره، ويمكنه أن يصل لذلك حتى إلى إعطاء تشكيل مفهوم الدور.
- يتحلى الفاعلون دائماً بعقلانية لكن هذه العقلانية ليست مطلقة كما نجدها عند البعض إنما عقلانية محدودة فكل شخص ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة ومن زاوية مهامه

<sup>1</sup> Michel crozier, Erhard fiedberg, *l'acteur et le système*, Ed du seuil, paris, 1977, pp41,42.

<sup>2</sup> جان بيار دوران، روبير فايل، مرجع سابق، ص 321.

<sup>3</sup> Michel crozier, Erhard fiedberg, *l'acteur et le système*, opcit, p45.

واختصاصه في العمل الذي يعطيه منطقا خاصة وعقلانية خاصة ومحدودة ويكتسبها من خلال ممارسته اليومية.

و تتحدد هذه العقلانية أكثر من خلال ما تجلبه للتنظيم من فرص لتحسين وضعه وبذلك فسلوك الفاعل إما أن يكون هجوميا من خلال المبادرات التي يقوم بها لتحسين وضعه، أو أن يكون دفاعيا من خلال تمسكه بهامش حريته وقدرته على التحرك والعمل وهذا ما يساعدنا على فهم سلوك هؤلاء الفاعلين<sup>1</sup>.

فسلوك الأفراد داخل التنظيم ليست استجابة آلية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء الأفراد داخل التنظيم، وإنما هو سلوك واع نابع من اختيارات محددة تكون بمثابة استجابة يختارها ويقترحها هؤلاء للوضعية والإشكالات المطروحة عليهم فمن منطلق أن السلوك فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها لهذا السبب يستعمل هؤلاء المؤلفون مصطلح الفاعلون عندما يتكلمون على الفرد في علاقته بالمنظمة لكون أنه حسب تصورهم أن الفاعل يتمتع داخل المنظمة بدرجة من الاستقلالية عن النسق التنظيمي القائم وهذا يقتضي ما يلي:

\_ أن الأفراد داخل التنظيم سواء كانوا أفراد أو جماعات داخل التنظيم لهم أهداف شخصية يسعون لتحقيقها.

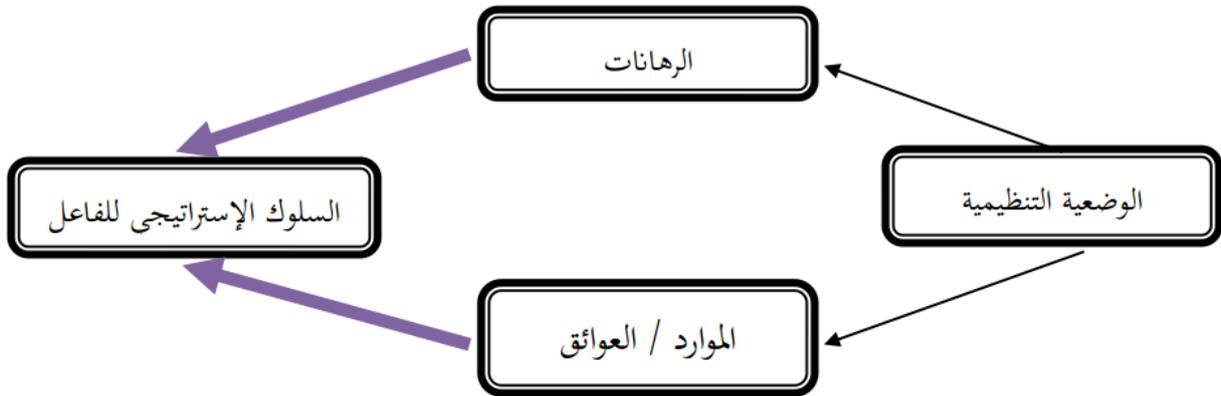
\_ أن النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله من حيث الصرامة والدقة تبقى به دائما عشرات تترك مجالا للمناورة والتحرك يستعمله هؤلاء الفاعلون من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة على ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المؤسسة فسلوك الفاعل في هذه الحالة هو الإجابة المقدمة من طرفه للوضعية التي يجابهها، فهو تكيف إيجابي وعقلاني من وجهة نظره مع كل العوائق والفرص التي يستطيع أن يدركها في سياق عمله ونشاطه داخل المنظمة وانطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعيشها بصورة ملموسة وواقعية وليس

<sup>1</sup> Michel crozier, Erhard fiedberg, *l'acteur et le système*, opcit, p46.

نظريا لأن كل وضعية مهنية نوعية وخاصة، وهذا يعني أن التشابه في مناصب العمل أو درجة التأهيل أو أماكن ممارسة العمل لا يؤدي بالضرورة إلى وضعية مهنية متشابهة من حيث<sup>1</sup>:

- الرهانات التي تتضمنها هذه الوضعية المهنية، فالرهانات حسب تصور هذه المقاربة تعني كل ما يشكل أهمية خاصة يريد الفاعل أن يحافظ أو يحصل عليها أو أن يتخلص منها في هذه الوضعية المهنية المعاشة من طرفه.
- الموارد أي الأوراق الرابحة لدى هذا الفاعل التي توفرها له هذه الوضعية التنظيمية والمهنية وكذا العوائق التي تنتجها له ويكون هذا الفاعل مدرك لأهميتها من جهة ومن ناحية أخرى مستوى الإعاقة التي من الممكن أن تسببها له، فكل سلوك حسب هذه المقاربة هو إنتاج لعدة عوامل مترتبة وهي:
  - الوضعية التنظيمية وخصائصها.
  - إدراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية وأهميتها بالنسبة له.
  - المزايا التي يتوفر عليها والعوائق التي تقف أمامه.

الشكل رقم 05: يوضح آليات الفعل حسب التصور الاستراتيجي للفاعل



Beriot.(D). **Manager par l'approche systémique**, Eyrolles édition d'organisation, Paris, 2006, p86.

و عليه فالسلوك الاستراتيجي وفق هذا الطرح هو كل سلوك يعتقد الفاعل أنه رهان بالنسبة إليه في الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعيشها بناء على الموارد المتاحة له بالمقاربة التي يسايرها الفاعل في حد ذاته وعليه فكل مقارنة تقوم على المبادئ التالية:

<sup>1</sup> بن عيسى مهدي، مرجع سابق، ص 119

## 1.2 مسلمات التحليل الاستراتيجي:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلياً ولا أن نتحكم فيه أو نتنبأ به، ونظراً لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يلي<sup>1</sup>:

أ. **اختيار الأهداف:** لا يتقبل الأفراد أن يتعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم، ولو أن ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة، إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضاً، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

ب. **الحرية النسبية للفاعلين:** يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع وأن يتوقع سلوك غيره.

ج. **العقلانية المحدودة:** وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة واستعمال هذه العقلانية في كتابه الظاهرة البيروقراطية حتى يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في وكالة المحاسبة ومصنع التبغ، ويبين أن كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع<sup>2</sup>، ولهذا يستند الفاعلون إلى العقلانية

<sup>1</sup> Emmanuel ADER " l'analyse stratégique moderne et ses outils" In *Futuribles*, N° 72, Dec 1983, pp. 3-4.

<sup>2</sup> François CHAZEL, Olivier FAVEREAU et Erhard FRIEDBERG, Symposium sur «Le pouvoir et la règle», In *Sociologie du Travail*, N°1, 1994, pp. 85-111.

المحدودة لتلبية واضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم بحيث من البديهي إنفاق كل فاعل نسبة تتعلق بعدة عوامل تختص بتنشئته التعليمية والتكوينية والسوسيوتنظيمية التي تساعد على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين دون أن يتمكنوا من تقدير أفعاله ومن ثم تمكنه من اكتسب قوة تعبر عن سلطة غير رسمية يستحوذ عليها وتوسع من مجال هامش حريته، مع إسقاط واقعي لاستراتيجية كل مدير يبحث حسب الأفق الذي استطاع أن يصب إليه من خلال قدراته ومؤهلات، ومن ثم عقلانيته قصد تجسيد تلك الاستراتيجية، وهذا ما يبين أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أو جملة العقلانيات المحدودة والتي تميز بها مدبروها، غير أن هذا لا يعني أن عقلانية المؤسسة غير محدودة بل العكس من ذلك، باعتبار وجود صراع وتصادم بين مختلف العقلانيات الذي يحتم الاتسام بعقلانية تتوفر على قدرات وكفاءات وإمكانيات مادية وفائدة من الاختيار، ومن ثم يصب هذا المفهوم في أفكار المنفعة والحساب وتعد طوائع العقلانية بسبب تعقد معايير الزمن.

**د. البناء:** كان تدبير المؤسسة فيما سبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، مما استلزم ابتداء حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفر حلول وإيجابيات للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم، ناهيك عن فجائية البيئية ومصادفتها له، ومن هنا جاء التأكيد أن التنظيم عبارة عن بناء وليس جوابا وقد يكون بناء محتملا، حيث يمكن أن تمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من التغيرات ما يصيب أحدها يلحق حتما بالآخرين فهو نتاج عدد معين من الاختيارات التدييرية التي تأخذها الجماعة المسيرة استنادا إلى النظرية العقلانية ولهذا كان التنظيم جماعة إنسانية مهيكلة تضم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، وهي كلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغير للمحيط الدائم التغير<sup>1</sup>.

و في الأخير لقد أتاحت إسهام كروزي لنظرية التنظيم إمكانية تجزئة أكثر واقعية للمؤسسات من خلال اعتبارها مساهمة تدخل في حيث الميكروسوسولوجي، فبعد أن كانت عبارة عن بنية شاملة ومبهمه من المنتجات والوظائف أو الدوائر صارت مجموعة مدققة ومنظمة من الحرف التي تتضمن استراتيجيات فردية وتنظيمية، أي أن المؤسسة من خلال التحليل الاستراتيجي مماثلة لكل

<sup>1</sup> عبد القادر خرياش، التحليل الاستراتيجي عند متشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثاني، 2011، سوريا، ص 579.

مركب من فاعلين يبحثون عن أهداف متميزة ويطورون استراتيجيتهم الخاصة الخاضعة لمعيقات ومتغيرات البيئة، والتي ما إن تتغير حتى تجبر تلك الاستراتيجية على التغير وفقها، ومن ثمّ الحاجة إلى التعديل الدائم والمستمر وقد يقوم المدير بالاستتجاد بعدة تعديلات ذاتية داخلية أو خارجية يمكن أن تتجسد بفضل البنية الرسمية وغير الرسمية.

## خلاصة الفصل:

تعتبر العقلنة من المواضيع التي ارتبطت بالفكر الحدائثي الذي طبع العالم المعاصر الذي واكب الرأسمالية الغربية، كما ارتبط بمختلف العلوم الاقتصادية والاجتماعية من خلال اعتبارها وسيلة للترشيد، أما في الفلسفة فقد اعتبر اتجاه فكري للتفكير، في حين وعلى الصعيد الاجتماعي فقد أعتبر نمط لتحقيق النجاعة والفاعلية، وبالموازاة مع ذلك فقد شهد هذا المفهوم الكثير من السجال الفكري والمعرفي انتهى إلى اعتبار العقلنة صورة للفعل نحو تحقيق النجاعة المنشودة نحو التقدم والتحديث.

إن مجمل نظريات العقلنة التي تم التطرق إليها سواء المحدودة أو المطلق ابتداء بفيبر وانتهاء بمتشال كروزيه انتهجت الطابع العلمي كمنهج للتحديث والتقدم، معتبرة أن الهيمنة من خلال المعرفة كأساس لكل عملية ترشيد فالمعرفة تحولت لتكون هي ذاتها سلطة تؤسس للهيمنة ليست على الصعيد الاقتصادي فحسب بل على الصعيد النفسي والثقافي والمنهجي، لتوجهه وفق ما اختزله العالم الغربي وفق آليات سيطرة على الإنسان والمجتمعات نحو توجيههم إلى الاستهلاك الاستقزالي الذي غير المنظر المعروف من دعه يفكر دعه يمر إلى دعه يستهلك دعه يمر.

الفصل الرابع:

الفاعلية التنظيمية

## تمهيد:

لقد قامت أغلب الدراسات النظرية في مجال التنظيم والإدارة حول نقطة ارتكاز أساسية هي سبل رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة والكفاءة باعتبارها المعيار الرئيسي الذي يحدد مدى التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، فمطلب التحكم في الأداء الهدف الأساسي الذي يسعى كل تنظيم إداري إلي تحسينه باستمرار لأن ببساطة المدلول الذي يعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويعد مؤشر هام في الحكم على فاعلية المنظمة، غير أن عملية تقييم الأداء تتجاوز ما هو منجز ومحقق إلى البحث في مدى تحقيق الفاعلية التنظيمية في نواحي تتعدى الجانب المادي إلى مناحي سلوكية واجتماعية وتنظيمية في ظل المعطيات المتوفرة للتنظيم البشرية المالية والمادية المتفاعلة ديناميكيا.

فالفاعلية التنظيمية تتعدى مفهوم الكفاءة التي يعبر عنها ماديا بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات لتشمل التحكم جوانب مادية، ونواحي اجتماعية وتنظيمية نحاول في هذا الفصل التطرق إليها بتبيين ماهية الفاعلية التنظيمية عبر إعطاء مفهوم الفاعلية التنظيمية وتحديد الفروقات الجوهرية بينها وبين الكفاءة التنظيمية ونظرة كل مدرسة فكرية لسبل التحكم في الفاعلية التنظيمية لنختتم هذا الفصل بأهم معايير قياس الفاعلية التنظيمية عبر تحديد أهم مؤشراتها.

المبحث الأول: ماهية الفاعلية التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الفاعلية التنظيمية

واجه مختلف الباحثين في ميدان التنظيم والتسيير على حد سواء مشكله في إعطاء مفهوم شامل للفاعلية التنظيمية حيث نجد اختلاف في المفهوم بين الباحث والآخر بحسب المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها لذلك نحاول عرض أو تقديم جملة من التعاريف على الأقل للاقترب من المفهوم الأشمل والأوسع وذلك حسب التقسيم التالي.

### 1.1 الفاعلية من المنظور الكلاسيكي:

عرفها برنارد Barnard على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

أما ادزيوني Etziani هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد البشرية المتاحة في البيئة<sup>2</sup>.

أما أندرسون فالفاعلية بالنسبة إليه هي قياس مستوى إنجاز الأهداف ، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم المصممة.

أما كوريبيد فعرفها على أنها :عملية تعظيم العائد للمؤسسة بجميع الوسائل.

في حين أكد ألاكس ميكالي على أنها تعني : تحقيق الأهداف والمحافظة على الإضاءات الداخلية<sup>3</sup>.

يمكن أن نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن الفاعلية التنظيمية من المنظور الكلاسيكي مرتبطة في الأساس بمدى الوصول للأهداف المخطط لها، فالأهداف التنظيمية على اختلافها تعد أهم مؤشر للحكم على فاعلية المنظمة بناء على الموارد المتوفرة في البيئة الداخلية للمنظمة.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لظفي ، مرجع سابق ، ص 92.

<sup>2</sup> صلاح الدين عون الله ، مداخل ومشكلات قياس الفاعلية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة ، الرياض، العدد 54 جويلية 1987، ص 9.

<sup>3</sup> J. khorbade: **assessment of organizational effectiveness, issues, analysis and reading**, Good -year.co.inc California, 1971, p90.

## 2.1 الفاعلية من المنظور النظامي:

يعرفها Rorenzweg Kast على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات تنمية الموارد البشرية ، وتحقيق النمو<sup>1</sup>.

أما ستيفس Steevs فيصوغها على أنها الإنتاجية المرتفعة ، والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية تحقيقا للاستقرار والإبداع معا<sup>2</sup>.

كما عرفها الباحثان فريدلندر وبيكل على أنها: تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المؤسسة والبيئة أي علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية مع البيئة الخارجية، حيث تأخذ المؤسسة من المحيط الخارجي المدخلات سواء المادية أو البشرية أو المعلوماتية لترجعها في صورة مخرجات قابلة للاستعمال المباشر<sup>3</sup>

و عليه الفاعلية حسب مدرسة النظم تتعدى النظرة الكلاسيكية المركزة على الأهداف لتشمل الأخذ في الحسبان مختلف العوامل التي من شأنها التأثير في عمليات المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي لتحقيق الاستقرار والنمو وسط البيئة الخارجية برفع المردودية الإنتاجية وتنمية مختلف القدرات على المستوى الداخلي.

## 3.1 الفاعلية من المنظور المعاصر:

يعرفها ميلز Miles على أنها قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من إشباع الرغبات وتطلعات الأطراف ذو العلاقة الاستراتيجية بالمنظمة، هذه الأطراف هي النظم، والأفراد وجماعات المصالح والملاك ، والزبائن.

أما بنينغ Penning فتتمثل عنده الفاعلية في حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة الداخلية ، والخارجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر، د ط ، 1993، ص 92، ص93.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 94.

<sup>3</sup> F.friedlander, H pichle: **compoments of effectiveness in small organizations**, administrative, scinse quarterly, 1968, p13

<sup>4</sup> صلاح الدين عون الله، مرجع سابق ، ص 10.

آفار Alvar فيعبر عنها بقدرة المنظمة على البقاء والتكيف، والنمو بغض النظر على الأهداف المحققة<sup>1</sup>.

في حيث أن كانبيل: يرى أن المنظمة الفاعلة هي التي تصل إلي درجة تحقيق الأهداف المسطرة<sup>2</sup>

و عليه فالاتجاه المعاصر للفاعلية يوسع من نظرتة للفاعلية التنظيمية لتشمل البعد الاستراتيجي للمؤسسة أي بمراعاة كافة العوامل البيئية والاجتماعية، ومختلف الفاعلين بالمنظمة تحقيقا لتطلعاتهم المادية والاجتماعية في ظل المتغيرات المختلفة إذ أن لكل طرف من الفاعلين أهداف ومصالح يصبوا لتحقيقها من خلال تعاملاته مع المؤسسة، ويمكن له التأثير فيها لذلك على القائمين على المؤسسة مراعاة التحكم في تلك الاعتبارات مواصلة لتحقيق الأهداف التي مصالح المؤسسة وباقي الأطراف التي من شأنها التأثير.

### المطلب الثاني: صور الفاعلية التنظيمية

#### 1.2 الصورة الاجتماعية:

باعتبار المنظمة نسق من العلاقات القائم على أبعاد تفاعلية واجتماعية كما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية وما يذهب إليه رونود سان سوليو " فالمؤسسة ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست نماذج، وهياكل رسمية، بل أنها كذلك روابط اجتماعية معقدة وأصيلة، فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليهم"<sup>3</sup>.

و عليه النسق الاجتماعي للمؤسسة لا يحقق طموحاته إلا من خلال علاقات اجتماعية بين الفاعلين به من خلال أشكال من الصور يمكن أن نحصرها كما يلي:

المناخ الاجتماعي القائم في المؤسسة بين أعضائه الذي يستند على التشاركية والمشاورة في اتخاذ القرارات المختلفة.

طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم المبنية على التعاون بين الأجزاء لتحقيق التكامل التنظيمي كنسق يحتوي مجموعة من الأقسام والوحدات المبنية على وحدة الهدف.

<sup>1</sup> محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة ، دار الميسرة ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2000 ، ص327.

<sup>2</sup> صلاح الدين عون الله ، لمرجع سابق ، ص111.

<sup>3</sup> Renoud Sain Soulieu: *L'entreprise: C'est une affaire de société*, paris ;Ed, fondation nationale de sciences politiques .1990.p166.

## 2.2 الصورة التنظيمية:

ترتبط بالبناء التنظيمي وتأخذ عدة أشكال:

- احترام العلاقات الرسمية: فمبدأ التدرج الهرمي القائم من خلال الهيكل التنظيمي الذي تتحدد عليه معالم التنظيم وفق تسلسل السلطة، والتخصص الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالعلاقات الرسمية في التنظيم.
- العلاقات بين المصالح: باعتبار التنظيم مجموعة مجزأة من الوحدات أو الأقسام، فإن لكل قسم من الأقسام أهداف متباينة بحسب طبيعته ونشاطه، فعملية التنسيق بين الأقسام تتطلب انسيابية ومرونة كبيرة بين مختلف الأقسام والوحدات لخلق درجة كبيرة من التكامل لتجنب كل مظاهر التوتر والصراع داخل التنظيم.
- مرونة الهيكل: أي قدرة الهيكل التنظيمي على التأقلم والتكيف مع متطلبات، وقيود البيئة المحيطة بالمنظمة للتحكم في كل المعوقات التي تعترض عملية تحقيق الأهداف.

## 3.2 الصورة الاقتصادية:

تأخذ الفاعلية التنظيمية في جانبها الاقتصادي أهمية في ظل التسيير الرأسمالي للتنظيم إذ يكتسي الجانب الاقتصادي بالغ الأهمية من خلال درجة تحقيق الأهداف الاقتصادية في شكل العوائد المادية والمالية التي تعد من أهم العوامل التي تسمح للمنظمة بالبقاء والاستمرار في ظل الاقتصاد الرأسمالي، وذلك ضمانا لمكانة المنظمة في مجال أو قطاع النشاط لاعتبارات يفرضها التوجه الاقتصادي السائد ومتطلبات البيئة الخارجية كالمنافسة المؤسساتية وهامش الربحية وتحقيق تلك العوائد يتوقف على مدى نجاعة التسيير القائم في المؤسسة الذي لا بد أن يتصف بالعوامل التالية:

المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.

المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.

المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.

## المطلب الثالث: خصائص التنظيم الفعال

ارتبطت فاعلية التنظيم بالقدرة على تحقيق الأهداف، لأن تحقق الأهداف يعد المحور الرئيسي الذي تدور حوله غايات أي منظمة لبقائها واستمرارها وسط بيئة المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمثل التحكم في متغيراتها كالصراع، المنافسة والاستقرار، التغيير مدى صحة وفاعلية العمليات التنظيمية داخل المؤسسة لتحقيق متطلبات الفاعلية بشكل فعال ومن أهم الخصائص العامة لتحقيق تلك المتطلبات ما يلي:

توفر السلامة المهنية من خلال توفير بيئة فيزيقية للأفراد تتلاءم وخصاصة الوظيفية خالية من كل المعوقات والأخطار أثناء تأدية المهام المنوط بالموظف انجازها خلال فترة العمل.

المناخ الاجتماعي أي تحقيق علاقات اجتماعية محفزة على العمل والإبداع من خلال الاستشارة تبادل الآراء، المشاركة، معالجة المشاكل في وقتها.

استغلال فعال لقدرات الأفراد وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية وتنظيم عمل يوفر فرص النمو الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.

تحديد الأهداف بدقة أي وجود هدف أو أهداف محددة، ومتفق عليها، يعرفها الأفراد والمديرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

وجود معيار موضوعي حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات بناء على معيار موضوعي وطبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.

مراكز اتخاذ القرارات فعالة ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية حيث أن هناك عائدا لقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غني عن المكافآت المعنوية، وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وثبات الذات.

تشجيع التعاون بين الأفراد ففي إطار تحقيق الأهداف يتم تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.

قياس الإنجازات دقة فالقياس الدقيق من شأنه كشف نواحي القوة والضعف والتحليل الأساليب وتطبيق الإجراء المناسب.

#### المطلب الرابع: الكفاءة التنظيمية

##### 1.4 مفهوم الكفاءة التنظيمية :

إن الأمر الاساسي الغير قابل للنقاش أن مفهوم الكفاءة يرتبط بنوع التنظيم وطبيعته، فهذا المفهوم يمكن أن يتغير وفق التنظيمات أو وضعيات العمل.

عرفها سعد الدين عشاوي على أنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى وفي وقت معين بأقل تكلفة ممكنة.

هي القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله، أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة.

كما تعرف أيضا: " على أنها استعداد وطاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية "، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية<sup>1</sup>.

كذلك يعرفها أدزيوني على أنها " عدد الوحدات المستعملة من الموارد لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين"<sup>2</sup>.

أو هي إنتاج السلع والخدمات بكميات ونوعيات بمعايير محددة، وذلك بأقل قدر ممكن من المجهود البشري، وبأقل تكلفة مالية، وفي أقصر مدة زمنية<sup>3</sup>.

و على العموم يمكن القول أن الكفاءة التنظيمية من المنظور التنظيمي تتميز بأنها:

صورة من صور العمل بدون وجود إسراف في استغلال الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية.

<sup>1</sup> Cohen. E: **Dictionnaire de gestion**, éd, la découverte, Paris, 2000, P 132.

<sup>2</sup>Kalika, M: **structures d'entreprises**, éd, economica, paris, 1988, p328.

<sup>3</sup> أحمد حامد ، رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي ، دار المعلم، الكويت ، ط1، 1998، ص331.

يقصد بالكفاءة الاستغلال الرشيد للموارد سواء مادية كانت أو بشرية لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب.

عملية تقييم الكفاءة وقياسها يتم عبر قيمة الأرباح السنوية المحققة من قبل المنظمة أي بواسطة العلاقة الاقتصادية الرياضية التالي:

$$2.4 \text{ مستوى الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} + \text{قيمة العوائد}$$

الكفاءة: هي أن تعمل الأشياء بشكل صحيح، أما الفاعلية هي أن تعمل الأشياء الصحيحة

تقاس الكفاءة عادة بواسطة تكاليف الإنتاج والأرباح.

تعتبر الكفاءة غالبا مرادف للإنتاجية وتظهر في شكل قياس داخلي لأداء المؤسسة بحيث يعرف الأداء على أنه درجة تحقق لكل الأهداف المسطرة لفترة تشغيل معطاة.

حتى تكون هناك دلالة في حساب نسبة الكفاءة لا بد أن تتم على أساس المقارنة بين عدة فترات نشاط أي موسما أو سنويا ومن ثم إجراء مقارنة للحكم.

يمكن أن نشير هنا إلى نقطة استنتاجية أننا يمكن أن نتعارض الكفاءة مع الفاعلية بحيث يمكن أن تتحقق الكفاءة على حساب الفاعلية في حالة إنتاج سلعة واحد لا يوجد عليها الطلب في السوق، والعكس يمكن تحقيق الفاعلية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسطرة دون مراعاة التكاليف

### 3.4 مميزات الكفاءة التنظيمية<sup>1</sup>:

حدد leplat J أربعة محاور مميزة للكفاءة وهي:

- ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين فهو يكتسبها من خلال التعلم والتدريب الموجه.

<sup>1</sup> يحياوي عبد القادر، دور التكوين المستخدمين وأثره في الإنتاجية، إشراف رقيق اسعد إدريس، رسالة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية دراسة غير منشورة، جامعة وهران، 2014، ص 173.

- مفهوم مجرد: فالكفاءة غير مرئية يتم تحديدها من خلال الأنشطة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة من العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

#### 4.4 أهمية الكفاءات على مختلف المستويات:

يعد مفهوم الكفاءة مفهوم محوري على صعيد أي تنظيم على المستوى الفردي أو الجماعي وعليه نحاول تبين أهميته على صعيد كل مستوى.

**1.4.4 الكفاءة على المستوى الفردي:** أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة التي تتميز بالصوبة وعدم التأكد وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام بالكفاءة ما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح.
- تعزيز فرض الحصول على العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
- أمام تضخم الشهادات بالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فهي تقلص من الحصول الافراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم وبالتالي يساهم في تحفيزهم نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكان المطلوب.
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم هذه الاخيرة لا يؤثر فيها إلا إعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

#### 2.4.4 الكفاءة على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة حيث تتحلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد الرحمان عنتر، نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 14.

- الكفاءة لا ترتبط بالفرد الواحد فقط حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الافراد دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التنظيم الجيد بين الافراد وتزرع فيهم روح التعاون الكفيل بتجنب هذه الصراعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

#### 3.4.4 الكفاءة على مستوى المؤسسة:

تبرز أهمية الكفاءات في المؤسسة فيما يلي:

تعتبر الكفاءة عنصر أساسيا في استراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية التي تتميز عن باقي المنافسين حسب العديد من المختصين.

أصبحت المؤسسة تعتمد بشكل خاص على الكفاءات حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية.

<sup>1</sup> GUY, Boterf. **L'ingénierie des compétences**, les édition d'organisations, 2 Edition, paris, p145.

المبحث الخامس: العلاقة بين الفاعلية والكفاءة التنظيمية والأداء

لأن مفهوم الفاعلية ومن المفاهيم الغامضة والأكثر تعقيد لذي كثيرا ما تخط مع الكفاءة خلال عملية التحديد لذلك نحاول رفع اللبس عن هذا الغموض عندما نقوم بعملية المقارنة بين المفهومين:

جدول رقم 02: الفرق بين الكفاءة والفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية	الكفاءة التنظيمية	
عمل الأشياء الصحيحة	بدلا من	عمل الأشياء بطريقة صحيحة
الإبداع في إظهار البدائل	بدلا من	حل المشكلات التنظيمية
تحقيق أقصى الأرباح و، بأعلى عالية وجودة كبير.	بدلا من	تخفيض استعمال الموارد والتكاليف في العملية الإنتاجية
الحد الأقصى من استخدام واستعمال الثروات	بدلا من	يحافظ على الثروات المستخدمة

المصدر: فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرار، بمدرية الجوازات بالرياض إشراف محمد بن عبد الله الغيث جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، 2003، ص 38.

من خلال الجدول يتضح أن الكفاءة تركز على العمل من خلال الإنتاجية ، وذلك برؤية كلاسيكية أي مضاعفة الإنتاج بالإعتماد على الجانب الكمي في صورة مرد ودية إنتاجية مهمة عدة نواحي من مظاهر العمل والتنظيم التي من شأنها تحقيق عوائد هامة للمنظمة على المدى المتوسط والبعيد فالاهتمام بالفاعلية التنظيمية يعد تعبير على النظرة المتكاملة التي تضع في الحسبان كل المتغيرات التي من شأنها التأثير في العمليات التنظيمية التي تجمع بين تحقيق الجانب الكمي وفق معايير الجودة والنوعية التي ترتبط بالجانب الاستراتيجي للمنظمة لتحقيق التطور التنظيمي من خلال الاهتمام بما يلي:

شروط العمل: أي الظروف الفيزيائية الملائمة والأمنة مع المحافظة على علاقات العمل المتوازنة بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة

تنظيم العمل: تقسيم العمل داخل المنظمة والمهام بين مختلف الأقسام، والوحدات بما يضمن التخصص الوظيفي والتدرج السلمي للمناصب بقصد تحديد دقيق للمهام والواجبات في العمل

و من خلال ما تقدم نجد أن مفهوم الفاعلية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة وفي غالب الأحيان يعبر عن الكفاءة على أنها متغير من متغيرات دالة الفاعلية، كما أنهما أحيانا يشكلان موضوع تقاسم وتقارب لتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار للفاعلية يمكن أن يتم عبر تخفيض الاستهلاك الوسيطية وذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة على صعيد السوق من خلال الأسعار كمعيار للكفاءة.

### المطلب السادس: علاقة مؤشرات الأداء بالفاعلية التنظيمية

تتميز مؤشرات الأداء ببعض الميزات والخصائص والتي تعطيها أكثر مصداقية من جهة، ومن جهة أخرى تعطيها علاقة قوية مع الفاعلية التنظيمية، كعامل مساهم في تحقيق هذه الفاعلية في مرحلة أولى، ومن ثم في عملية قياس هذه الفاعلية في مرحلة نية، يمكننا أن نوجز هذه الخصائص فيما يلي:

- نعبر عن مؤشر الأداء لكم وليس لقيمة، بمعنى ضرورة أن تكون مؤشرات الأداء ذات دلالة كمية، فهي وحدها هذا الشكل التي تمكن من تحديد مدى تحقيق النتائج المطلوبة.
- يقيس مؤشر الأداء بدرجة خاصة الفاعلية المرتبطة بكل نشاط على مستوى المؤسسة، بغض النظر عن طبيعة هذا النشاط، وعن المستويات التنظيمية حين يتم إنجازها يقيس مؤشر الأداء فاعلية الأداء العام أو الشخصي، في شكل أهداف وخطط واجبة التنفيذ، وهو ما يدعو إلى التعبئة والتحفيز لكل الموارد البشرية وإعدادها الإعداد الجيد الكفيل بتحقيق هذه الأهداف.
- نعبر عن المؤشر من خلال خطة موحدة واستراتيجية شاملة، وهو ما يتطلب مراجعة دورية لمدى توازن وتجانس مختلف المؤشرات المعمول بها لكل المستويات، وهو ما يمكن أن نوضحه من خلال الجدول التالي، الذي يعبر عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الفاعلية والأداء والكفاءة.

من خلال الجدول السابق نستنتج أن متغير الفاعلية يتعلق أساسا لمتغيرات النوعية ولا يمكن تحقيقه إلا على المدى المتوسط أو الطويل، في حين أن الكفاءة هي ظرفية آنية، أي يمكن حصره في زمن قصير، وكثيرا ما ترتب لمتغيرات الكمية، في حين أن الأداء يتجاوز هذه

الحدود الزمنية الوصفية، ليشمل كلا المتغيرين (الفاعلية والكفاءة) في نظام تفاعلي، يسعى من خلاله التنظيم إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، وبعبارة أخرى يرتبط الأداء لفاعلية في مجالات التالية:

## جدول رقم 03: العلاقة بين الأداء الفاعلية والكفاءة

الأداء	الفاعلية	الكفاءة
المفهوم	فعل أفضل شيء Doing the right thing	فعل الشيء بطريقة أفضل Doing the thing right
المدى	متكامل	جزئي عمودي كلي
	شامل أفقي نوعي	

Berrah, L, indicateur de performance, éd cepadues, Paris, 2002, 131.

## 2.6 العلاقة بين الأداء والفاعلية والكفاءة:

شروط العمل: الشروط الفيزيائية وعلاقات العمل.

تنظيم العمل: ويرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المؤسسة وتقسيم المهام بين مختلف المصالح والأقسام الاتصال

التشاور: والذي يعبر عن الاتصال العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم وتبادل المعلومات.

تسبر الوقت: وتعني كيفية تقسيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام.

التكوين المندمج: والذي ينسجم مع متطلبات الوظائف والمهام التي يقوم بها الأفراد.

التطبيق الاستراتيجي: والتي تتمثل كل السبل والتقنيات التي يسمح بتحويل وترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في شكل " عملية حقيقة تسمح بتحقيقها.

في حين أن الارتباط بين الأداء والكفاءة فيكون من خلال النتائج المحصل عليها في فترة زمنية

محددة، وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز هذه النقطة الأخيرة تظهر أيضا العلاقة بين الكفاءة والفاعلية، وهو بصورة أخرى تعريف للأداء على أنه " الفعالية الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية من خلال مختلف نظريات التنظيم:

تمهيد:

لقد تعددت الإسهامات النظرية في مجال التنظيم والعمل لتقديم تفسير لظاهرة التنظيم حيث ركزت أغلب الإسهامات لتفعيل الأداء الوظيفي للمنظمة لرفع الكفاية الإنتاجية بما يحقق لها النمو التطور اللازم، ولأن الفاعلية التنظيمية مطلب كل الاتجاهات النظرية سنحاول قبل عرض بعضها مما جاءت به مختلف المدارس حول مداخل دراسة الفاعلية أن نحدد بعضاً من أسباب الاختلاف بين تلك المداخل، تتمثل هذه الأسباب خصوصاً في العناصر التالية:

- ✓ الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس وتقييم الفاعلية.
- ✓ دورة حياة المؤسسة حيث تلعب دوراً في تحديد فاعلية المؤسسة، فالمؤسسة في حالة انطلاقها تختلف من حيث معايير قياس الفاعلية المعتمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في التنظيمية والبيئية بصفة عامة.
- ✓ حجم المؤسسة في حد ذاته حيث أن كبر حجم المؤسسة وكثرة أقسامها ومستوياتها التنظيمية واتساع حجم هيكلها يتبعه اختلاف في مدخل قياس الفاعلية حسب طبيعة القسم وما يميزه من خصائص وأهداف، فكل مدخل له معايير للقياس تتلاءم وطبيعة القسم والمؤسسة المدروسة.
- ✓ اختلاف الأطراف والجهات التي تتعامل معهم المؤسسة (ملاك، مساهمين، موردين، بنوك، زبائن، عملاء) والتي لهم مصالح معها، حيث تتأثر بهم وتؤثر فيهم بشكل أو بآخر، مما يجعلها تعتمد مدخل معين، أو أكثر من مدخل يعكس لنا الصورة الحقيقية لمستوي الفاعلية واضعاً في الحسبان مختلف الاهتمامات لمختلف الأطراف في التعامل مع أبعاد ومؤشرات الفاعلية.

## المطلب الأول: البيروقراطية لماكس فيبر 1864-1920

يكاد يجمع جل علماء الاجتماع أن الإسهام الفكري الذي لماكس فيبر من خلال النموذج المثالي للبيروقراطية يعد الأكثر شمولاً وتنظيماً في إعطاء تصور منطقي ومتكامل للتنظيم حيث شيد هذا النموذج بطريقة عقلية عبر ملاحظة عدة خصائص لواقع المنظمات المختلفة ولإشارة فقد عرف مصطلح البيروقراطية قبل فيبر من خلال عالم الاقتصاد الفرنسي فانسون دوجورناي 1759/1712 غير أن فيبر يعد المشيد الفعلي لهذا النموذج بتحديد خصائص هذا النموذج الذي أصبح بالإمكان تطبيقه في الإدارة والتنظيم لرفع الكفاءة والفاعلية.

1.1 مفهوم البيروقراطية: وقد عرّف البيروقراطية في le petite la rousse على أنها سلطة الجهاز الإداري للدولة أو الحزب أو المؤسسة وهي مجموعة من الموظفين الذين يتعسفون في استخدام السلطة بشكل روتيني.

أما محمد حجاب فقد عرفها على أنها تنظيم إداري يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل وظيفياً بين مستويات متدرجة ، وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من الرئاسة إلى المرؤوسين<sup>1</sup>

## 2.1 خصائص النموذج البيروقراطي:

تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد المبنية على أساس المعرفة الموضوعية وجود تقسيم محدد وواضح للعمل ، وتحديد نطاق اختصاص كل منصب أو وظيفة من خلال: الالتزام بالأداء الواجبات الموكلة لكل موظف في الجهاز الإداري.

تحديد نوعية السلطة التي تمنح للعضو التنظيم في حدود التدرج الهرمي للوظائف من خلال المسؤوليات والسلطات بمعنى أن كل منصب يخضع لإشراف وضبط المنصب الأعلى منه<sup>2</sup>.

- الاعتماد على المسودات وتدوين كافة الإجراءات والقرارات الإدارية بما في ذلك الشفوية.

- فصل الملكية العامة على الخاصة لأنه لا يحق للموظف تملك المنصب الرسمي لاستبعاد العلاقات الشخصية في التنظيم.

<sup>1</sup> سعيد مرسي بدر ، الإيديولوجية ونظرية التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الكويت، 2000 ، ص199 ، ص200.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان ، تاريخ التفكير الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص284.

- الالتحاق بالتنظيم يتم بناء على معايير موضوعية بالاختبار والشهادة والمؤهل العلمي والكفاءة<sup>1</sup>.
- العلاقات داخل التنظيم تكون علاقات بين المراكز وليست بين الأشخاص الشاغلين لتلك المناصب الإدارية لضمان التعاون الموضوعي اللازم لإنجاز الأعمال.

و على العموم بالرغم فان هذا النموذج من خلال خصائصه قد حمل عدة إيجابية ترفع من الفاعلية التنظيمية وتحقق الكفاءة نحاول أن نجعلها فيما يلي:

الدقة ، المعرفة الكاملة بالمستندات، السرعة، الاستمرارية، الوضوح، الوحدة الخضوع الكامل للرؤساء ، خفض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للمنظمة، تخفيض الاحتكاك بين أفراد التنظيم.

### 3.1 معيقات النموذج البيروقراطي لتحقيق الفاعلية:

بالمقابل من تلك الايجابيات المذكور للنموذج البيروقراطي فإنه يحمل عدة سلبيات هي<sup>2</sup>:

أ - الآلية: أي إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة مغفلا الطبيعة البشرية والنفسية للعامل مما ينجر عليه حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلي انخفاض كفاءة التنظيم بدلا من ارتفاعها.

ب - النظام المغلق: حيث إن الدراسات الحديثة تري أن تفوق المنظمة لا يتوقف على الخصائص الذاتية والداخلية لها، بل أيضا على الظروف البيئة الخارجية وهو ما لم يتضمنه النموذج البيروقراطي لماكس فيبر أي أن البيروقراطية تعالج التنظيم باعتباره نسقا مغلق.

ج - الجمود: حيث يري ميرتون أن رغبة التنظيم البيروقراطي تكمن في السيطرة على السلوك الأفراد العاملين به من خلال التحديد القاطع للاختصاصات والمسؤوليات بحث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبته الأفراد ومسائلهم، كما يتم التركيز على الإجراءات الرقابية التي تأخذ شكل المراقبة والتقنيس مما يترتب عليه تقليل العلاقات بين أفراد التنظيم والقواعد والإجراءات الرسمية تصبح أمرا طبيعيا للأفراد من خلال اكتسابها واختزالها وهضمها لتصبح الأساس العادي لتصرفاتهم.

<sup>1</sup> علي الحوات ، النظرية الاجتماعية، ديوان المنشورات الجامعية ، مصر ، 1997، ص127.

<sup>2</sup> سعد مرسي بدر ، مرجع سابق ، ص 100

د - الارتباط بمستوى أدنى من الأداء: فالقواعد واللوائح لا تحد الفرد بما هو مرغوب به فقط بل تحدد أيضا بما هو مطلوب منه ويمرور الوقت يصبح الأفراد أكثر ارتباطا بهذا الحد دون محاولة زيادة العمل و إجمالاً فإن إسهام فيبير بطرحه لهذا النموذج البيروقراطي كان هدفه تحقيق الرشد والعقلانية في التسيير أي استعمال أفضل وأقصر الطرق لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وهذا ما عبر عنه فيبير في كل كتاباته بقوله " إن هدف البيروقراطية هو الفاعلية الرشيدة باستخدام أفضل وأقصر الطرق للوصول لأهداف محددة.

### المطلب الثاني: مدرسة الإدارة العلمية

#### 1.2 تعريف بمدرسة الإدارة العلمية:

تعد المحاولة الأولى في إعطاء صبغة علمية للتنظيم لقيامها على أساس علمي تجريبي اعتمدت على أسلوب الملاحظة العلمية والتجربة التحليلية طبقها فردريك تايلور بشركتين أمريكيتين سمونز وبيت لحم للحديد والصلب مركزة علي الجانب الفني للعمل بعد ملاحظة تايلور للإسراف في الموارد الأولية وضياع في الوقت، وعدم التناسب بين الجهد المبذول والأجر المقدم فكل هذه العوامل في نظره أسباب عدم الفاعلية، مما اضطره لدراسة الحركة والزمن لإنجاز المهام مستخلصا جملة من العوامل المساعدة في رفع الفاعلية التنظيمية وتحسينها هي:

#### 2.2 المبادئ العلمية للإدارة<sup>1</sup>:

تحليل العمل إلى عناصر أساسية مع استبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في الموارد.

تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة في العمل

الاختيار الأمثل للعاملين على أساس موضوعي ، وتدريبهم بشكل يضمن إتقانهم لوظائفهم.

تلافي الفردية والنزاع وإحلال التعاون والرغبة الصادقة بين طرفي الإنتاج الإدارة والعمال لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة

<sup>1</sup> Lenard .c: **organisation et gestion d entreprise**,2 édition, dunod, paris,1998, p232.

استخدام دراسات الحركة والزمن لتحديد أمثل الطرق لأداء العمل وتقرير معايير الجودة والأجور والحوافز المترتبة عليها.

ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل، الآلات والمعدات المستخدمة وعدد العاملين مع تحديد الظروف المحيطة بالعمل إضاءة ، تهوية ، هدوء، ملل.....

### 3.2 الفعالية التنظيمية حسب تايلور:

ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها<sup>1</sup>:

أن الفعالية التنظيمية تتحقق حسب تايلور من خلال التحليل والتخطيط الدقيق للمدخلات والإجراءات والمخرجات لأي نظام ولا مجال للتصرفات الفردية والغير محسوبة.

كذلك تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الوظيفة الجديدة على مستوى المؤسسة وهي الإدارة بحيث تعتبر أنه ليست بالضرورة أن المهندس الجيد بالمصنع هو المدير الجيد.

أيضا تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص وتحليل العمل بطريقة علمية ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف، كلها أعطت الصورة الاقتصادية لمفهوم الفعالية.

كذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت، لأن المجتمع في تلك الحقبة لم يصل مرحلة الرخاء الاقتصادي لذلك فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ( الكفاءة الإنتاجية).

### المطلب الثالث: مدرسة الفلسفة الإدارية

#### 1.3 هنري فايول والمبادئ التنظيمية:

يعد فايول صاحب الاتجاه الثاني للمدرسة الكلاسيكية التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي للتنظيم عكس الإدارة العلمية التي قامت على أساس التركيز على الطرق المثلى لأداء الأفراد لأعمالهم، وقد

<sup>1</sup> حامد أحمد ، رمضان بدر، مرجع سابق ، ص 54 .

ساعدته الخبرة التي فاقت 30 سنة في الإدارة الفرنسية في وضع المبادئ الأربعة عشر التي أطلق عليها المبادئ التنظيمية التي تساهم من خلال تطبيقها على رفع الفاعلية العامة للمنظمة، ويمكن الإشارة هنا أن هذا فايول قد ركز على عكس سابقه على قمة الهرم الإداري بدل القاعدة لذلك فقد حدد جملة من الصفات ينبغي للمدير توافرها هي كالتالي<sup>1</sup>:

صفات جسمانية: أي التمتع بالصحة والقوة اللازمة لأداء المهام.

صفت عقلية: الفهم والدراية، الحكم والتقدير، القوة العقلية.

صفات خلقية: الحيوية الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الابتكار وولاء المهابة.

صفات تربوية: العلم بالوظيفة التي يشغلها.

صفات تتعلق بالخبرة والتجربة في مجال العمل.

### 2.3 المبادئ الإدارية لهنري فايول<sup>2</sup>:

**تقسيم العمل والتخصص الوظيفي:** أي تقسيم العمل بين العمال حسب التخصص الوظيفي.

**السلطة والمسؤولية:** أي حق للسلطة في إصدار الأوامر بينما تعني المسؤولية مقداره المسائلة الناجمة على التمتع بحق إصدار الأوامر.

**الضبط:** أو الانضباط أي تطبيق أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء.

**وحدة الأمر:** تلقي المرؤوس للتعليمات الخاصة من الرئاسة أي المشرف واحد وذلك لعدم التعارض والتضارب بين الرؤساء

**وحدة الهدف:** أي وحدات التنظيم تساهم أنشطتها وأعمالها المختلفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم المفاهيم - الوظائف - العمليات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر 2001، ص21.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة: مدخل بناء المهارات، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص31، ص32.

الأولوية للمصلحة المنظمة: أي خضوع المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

عدالة العائد: الأجور والمستحقات متناسبة مع الجهد المبذول للعامل.

المركزية: أي تخفيض دور العمال في اتخاذ القرارات لاعتقاد فايول المديرين ينبغي أن يتحملوا المسؤولية النهائية والكاملة، بالموازاة مع ذلك تخويل بعضا من سلطتهم للعمال الأكفاء وأصحاب الخبرة والثقة.

التسلسل الرئاسي: أو الهرمي عبر التدرج في المناصب من المستوى الأسفل إلى الأعلى.

النظام والترتيب: أي وضع الموارد والأفراد والخامات في المكان المناسب والوقت المناسب

استقرار العمالة: أي خفض معدلات دوران العمل سوءا على الصعيد الداخلي بين الأقسام والوحدات، أو على الصعيد الخارجي.

المبادأة: ضرورة تشجيع الأفراد على المبادرة في العمل من خلال الابتكار لضمان التطوير التنظيمي من خلال إعطاء هامش من الحرية للعمال.

تنمية روح الجماعة: بغرض التعاون والتوافق بين العمال لتحقيق استقرار العمالة ووحدة المنظمة.

### 3.3 الفاعلية حسب هنري فايول:

تحقق الفاعلية بحسب فايول باستنادها لدور القيادة الإدارية لما لها من أدوار ووظائف هامة تنسيقية وتوجيهية ورقابية لباقي أفراد المنظمة، فالفاعلية التنظيمية تنطلق من خلال الاهتمام بالمستوي الأعلى للهرم الإداري الذي يحتل المكانة الأساسية في فكر فايول لاعتبارات المذكورة التي تخول للقيادة صلاحيات مركزية ضمن سلطته المشروعة مع نسبية ضئيلة في التحويل من خلال مبدأ الابتكار والمبادأة، فالقيادة الإدارية لها القدرة على تفعيل كل العمليات الإدارية لرفع كفاية المنظمة بالاعتماد على الأساليب المتنوعة لتطوير التنظيمي وزيادة الفاعلية الكلية للمنظمة.

## المطلب الرابع: مدرسة العلاقات الإنسانية

## 1.4 مدخل لمدرسة العلاقات الإنسانية:

كثيرا ما يقترن باسم مدرسة العلاقات الإنسانية بالعالم الأمريكي جورج التون مايو غير أن الحقيقة تثبت أن الانجليزي أوفير شيلدرون يعد أول رائد لهذه المدرسة من خلال إسهامه بكتاب فلسفة الإدارة عام 1923 الذي كان يحمل النظرة الاجتماعية للتنظيم الواضحة من خلال قوله: أننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج من أدوات وموارد وغير ذلك وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية ، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست تنظيمها ماديا معقدا فحسب ، بل أيضا إنها تنظيما إنسانيا في أداء وظيفته<sup>1</sup>.

كما كان للعالم الأمريكية ماري باكري فوليت تأكيد جلي على أن العمال بحاجة لظروف اجتماعية وإنسانية داخل المصنع مطابقة لظروفهم ورغباتهم الإجتماعية خارج المصنع.

ربما كل هذه الإسهامات المبدئية كان لها الأثر البالغ لتبنيه مايو وزملائه للقيام ببحوثهم المشهورة والتي سعت للتأكيد على أهمية الظروف الإنسانية أو بالأحرى الاجتماعية على حساب ما كان معروف من قبل على أهمية العوامل المادية ، حيث انطلقت أهم دراساته من الهاوثرون لمصنع الوستين الكتونيك حيث دامت من 1927الي غاية 1932 تحت إشراف مايو وروثلز برجر ديسكون هويتد انحصرت في بادئ الأمر على دراسة العلاقات المترتبة على تغيير الظروف الفيزيقية للعمل بإخضاع ستة عاملات للملاحظة والتجريب أثناء العمل بغرفة اختبار مخصصة لذلك مع إحداث تغيير في المتغيرات المادية المدروسة إلا أن الملاحظ أن الإنتاج كان في تزايد مستمر حتى بالرجوع إلي نفس الظروف الأولى أي لمرحلة ما قبل التجربة مما بين وجود متغير جديد هو العلاقات والظروف الاجتماعية السائدة بين المجموعة التي تحكم علاقات العمل والإنتاج بين العاملات باعتبارهم أفراد اجتماعيين لهن رغبات وميولات وحاجات إنسانية واجتماعية تؤثر في المردودية الإنتاجية لهن إلى جانب الظروف الفيزيقية للعمل.

<sup>1</sup> صالح ابن نوار ، أطروحة دكتوراه الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، إشراف الهاشمي لوكيا ، المؤسسة الوطنية لإنتاج العتادة الصناعي بقسنطينة دراسة غير منشورة ، 2005 ، ص 187.

و من خلال هذه الدراسة ظهر أهمية التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة وما يمكن أن يحققه من إيجابيات سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة ككل ، وعلى العموم يمكن أن نجمل أهم الأفكار التي جاءت بها والإسهامات التي أضافتها كالتالي:

#### 2.4 مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>:

إن التنظيم عبارة على علاقات تنشأ بين الجماعات في التنظيم وليس مجرد وجود لأفراد منعزلين وغير مترابطين فيما بينهم.

أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد الذين يتأثرون بالظروف الاجتماعية المستمدة من الأعراف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على باقي الأفراد.

إن للقيادة الإدارية دور أساسي في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل سلوكهم بما يتناسب والأهداف التنظيمية، وبالموازاة مع ذلك تلعب القيادة دور في تحقيق التقارب والاندماج للجماعات الغير رسمية.

إن السبيل لتحقيق التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في التنظيم الرسمي من خلال تحميلهم المسؤولية في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق التفويض مثلا، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

إن الاتصالات بين مختلف أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل أيضا تتعداها إلى الاتصالات الغير رسمية التي يمكن أن تكون فاعلة في التأثير على سلوك العاملين بالتنظيم.

#### 3.4 الفاعلية حسب مدرسة العلاقات الإنسانية:

من خلال هذا العرض المختصر يمكن القول أن الفاعلية التنظيمية حسب مدرسة العلاقات الإنسانية تتحقق عند الاهتمام بعدة متغيرات تنظيمية خاصة تلك المتعلقة بالظروف الإنسانية والاجتماعية التي لا بد من إشباعها لمختلف أفراد التنظيم لاعتبارها شرط هام في تحقيق الرضا والتوافق التنظيمي لما للعلاقات الاجتماعية من وزن في تحقيق التعاون والتقارب بين مختلف الأفراد بالمنظمة ، مع المراعاة بالتوازي مع التنظيم الرسمي حاجات ومتطلبات التنظيم الغير رسمي لما لهذا الأخير من دور خفي في التحكم في نشاط

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر، عين مليلة ، الجزائر، 2002، ص40، ص41.

الفئات العمالية إذ أنه لا بد من التعرف والتقرب من قيادات التنظيمات الغير رسمية ومحاولة دمجها ضمن التنظيم الرسمي بإشراكها في بعض القرارات الإدارية، مع ضرورة تبني نمط قيادي ديمقراطي يشرك الفاعلين الاجتماعيين للمنظمة في العملية الإدارية بتبني مبدأ المبادرة، والابتكار لمختلف المرؤوسين.

### المطلب الخامس: نظرية الحاجات لأبرهام ماسلو

تعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد تجاه التصرف بطريقة معينة.

### 1.5 هرمية الحاجات لـ ماسلو MASLOW:

واعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها كما يلي:

**الحاجات الفسيولوجية:** الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم.

**حاجات الأمان:** الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، وتخفيف شعور الفرد بالقلق.

**حاجات الانتماء (اجتماعية):** تتضمن الصداقة، الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.

**حاجات الاحترام والتقدير:** وتتمثل في الشهرة والمركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.

**حاجات تحقيق الذات:** وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته.

كما يمكن تقييم سلم الحاجات لـ ماسلو إلى مجموعتين أساسيتين.

**الحاجات الأساسية:** الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، وهي ضرورية للاستمرار في الحياة.

**حاجات النمو:** وتتمثل في الاحترام والتقدير، وتحقيق الذات، وهي تركز مع التطور الشخصي.

## 2.5 التنظيم من زاوية الحاجات:

تتاول ماسلو موضوع الإدارة والتنظيم انطلاقاً من نظريته حول الحاجات بما أسماه الإدارة المستتيرة Eupsychain Management والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التآزر أي استفادة كل من المؤسسة والعامل بالتعاون مع بعضهم البعض، وتتحقق الفاعلية التنظيمية من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية وتقوم الإدارة المستتيرة على المبادئ التالية<sup>1</sup>:

الثقة الجماعية: تتم على أساس الاختيار العلمي وتصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي.

رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمؤسسة: والتي تدل على وجود روح ابتكارية خاصة لدى الإنسان.

السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل: من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق.

الاتجاهات الإيجابية نحو العمل: بفرض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.

العلاقات الديمقراطية: من خلال بث روح الحوار والتنافس بين الرئيس والمرؤوس:

أ - قوة النشاط المؤسسي: من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية.

ب - المحافظة على ممتلكات المؤسسة: والذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر لفاعلية حقيقية.

ج - حب التقدير والثناء: والذي يجعل من المؤسسة قادرة على تحفيز الأفراد.

د - احترام الرؤساء: والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة والتي تجعل من نتيجة التفاعل إيجابية.

## المطلب السادس: نظرية الحاجات لهزنبرج

قامت هذه الدراسة من قبل فريدريك لهزنبرج في بداية الستينيات من القرن الماضي على عينة من حوالي 200 فرد من المحاسبين والمهندسين حيث يدور محتوى المقابلات الدراسية على<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي ، أطروحة دكتوراه حول الفاعلية التنظيمية تحديد المحتوي والقياس من خلال لوحة القيادة ، دراسة نظرية دراسة غير منشورة ، إشراف عبد الحميد زعباط ، الجزائر ، 2004 ، ص 286.

<sup>2</sup> حميدي ياسين ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار المعرفة الجامعة ، الجزائر ، 2005 ، ص 126.

وصف المبحوثين لأعضاء البحث بالتفصيل الحالات والظروف المحيطة بالعمل والتي تجعله يشعر بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به.

الشكل الثاني من الأسئلة يطلب من المبحوثين أن يصفوا له بالتفصيل الظروف والعوامل التي كانت تحقق لهم الإشباع والرضا عن العمل.

فتوصل لهزنبج وفريق البحث العمل معه إلى نتائج تمثلت فيما يلي: أن هناك شكلين أو مجموعتين من الحاجات في بيئة العمل يسعى الأفراد إلى إشباعها هي:

### 1.6 ثنائية الحاجات عند هزنبج

**2.1.6 العوامل الصحية:** يطلق عليها أيضا مشاعر الرضا وهي ليست مرتبطة بالدافعية للعمل لدى الأفراد، وإنما تمنع فقط وجود أو شعور الأفراد في العمل بحالات الاستياء وعدم الرضا ولذلك سميت بالعوامل الصحية أي الصحة النفسية وهي تتعلق بمحيط منصب العمل كالأجور الأسلوب القيادي والإشرافي، الأمن الصناعي والمهني، سياسات المؤسسة وتنظيمها مستوى الترابط والتفاهم مع الزملاء والمشرفين على تسير العمل والإنتاج.

فعدم إشباع هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا والإهمال والتماطل في أداء الأعمال مع ظهور الغيابات المتكررة والرغبة في تغيير العمل أو المؤسسة أما إشباعها يزيل حسب هذه المظاهر ولكن لا يؤدي إلى استثارة الدافعية<sup>1</sup>.

### 2.1.6 عوامل خاصة بالدافعية:

هي حاجات دافعية يؤدي إشباعها إلى استثارة الدافعية وبالتالي تحقيق السلوك المرغوب فيه وهي تتميز:

أنها تحتل مستوى أعلى وأرقى من الحاجات الأولى.

أنها تتعلق بممارسة العمل ذاته أي تتعلق بمضمون الوظيفة أو العمل والتي يترتب عنها كمستوى المسؤولية والسلطة والمشاركة في القرار خاصة فيما يتعلق بالنشاط والمهام التي هو مسئول عنها.

<sup>1</sup> محمد مهدي بن عيسى، حول ثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص 57.

تقدير واحترام الآخرين لمستوي الأداء المقدم إذا كان في مستوى حاجة النمو والتطور من أجل تحقيق الذات. و على هذا الأساس فان الفاعلية التنظيمية تظهر وفق نظرية لهزبيرج للحاجات من خلال تحقيق الاستثارة للدافعية لدي أفراد المنظمة من خلال تلبية الحاجات الدافعة للعمل من خلال دمج العمال في عملية القرار مع تئمين وتشجيع المبادرة و تقديرها من قبل الرؤساء مع إعطاء هامش من الحرية لإبداع في العمل لتحقيق العمال لذته من خلال هذه العملية.

## المبحث الرابع: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

بناء على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات والظروف، بل أنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معينة ( طبيعة نشاط، ونوعية البيئة، ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها....) وعليه نقف على التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم اتفاق حول تعريفها، بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط، كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة.

## المطلب الأول: مداخل تقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية

ركزت هذه المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية:

- الحصول على مختلف المداخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية.
- القيام بعملية المعالجة: التفاعل بين مختلف المداخلات.
- تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة.

## 1.1 موارد النظام:

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المداخلات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية، ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها " القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية"<sup>1</sup>. ولدراسة موارد النظام قام الباحثان Yuchtman و Beashore بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي<sup>2</sup>:

قمة الهرم: تحتوي على مجموعة المعايير المثالية والتي تقيم فقط عبر الزمن والمثال على ذلك الاستخدام الأمثل للفرص والموارد الموجودة في البيئة.

<sup>1</sup> علي عبدالهادي مسلم، مرجع سابق ، ص 171.

<sup>2</sup> هال ريتشارد، مرجع سابق ، ص 564.

وسط الهرم: المعايير قبل المثالية، تمتاز بقلة عددها نوعا ما ولها قيمة تناوبية فيما بينها، كما أنها تبدو مستقلة عن بعضها عمليا، على الرغم من أنها قد ترتبط مع بعضها في الأداء، والمثال على ذلك عمليات التنسيق وترجمة التصورات الاستراتيجية، وترتبط هذه المعايير بقياس المخرجات.

قاعدة الهرم: هي مجموعة متغيرات فرعية كثيرة العدد تتعلق بأهداف جزئية أو وسائل لتحقيق الأهداف وترتبط بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسة، كذلك فإن قياس هذه المتغيرات تكون على المدى القصير والمثال على ذلك إنتاجية العامل أو تكاليف الصيانة، أو الناتج التجاري للبائع.

وبناء على هذا التقسيم قدما الباحثان التعريف التالي للفاعلية التنظيمية: على أنها القدرة على استغلال البيئة في الحصول على الموارد الثمينة أو النادرة لتثبيت وظيفتها.

وبصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

- القوة التفاوضية للمؤسسة.
- مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.
- قدرات الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في فهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل - أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة-، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجوامع والمستشفيات والتي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات، وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو كفاءة بشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

## 2.1. مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث

ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية، ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية)، ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

\* وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به<sup>1</sup>: مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات.

\* شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.

\* بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.

\* ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.

ونشير أيضا إلى أن هذا المدخل يركز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر.

ولكن تجدر الإشارة إلى وجود بعض الصعوبات عند تطبيق هذا المدخل منها:

- صعوبة قياس العمليات التنظيمية وإخضاعها للتحكم.
- قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية كالإزدواجية في الأقسام، أو الصراع بين الأفراد مثلا.
- التركيز على عنصر العمليات وحده، والهمال بقية عناصر النظام كالمدخلات والمخرجات.

و يبدو مما سبق أن مدخل العمليات يناسب دراسة فعالية المنظمات ذات العمليات المحدودة وغير المعقدة، والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها كالمصانع.

<sup>1</sup> محمد محمود الذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد1، 1999، ص37.

## 3.1 مدخل الأهداف:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف مثل: القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، التغلب على المنافسين التوسع والانتشار<sup>1</sup>.

يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزواياة المخرجات، بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة ، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيق مستوى مرضى منها. كما ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيين<sup>2</sup>:

1- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه.

إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي، إلا أن الباحث Etzioni<sup>3</sup> ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف:

\* أهداف اقتصادية: خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات.

\* أهداف تتصل بالنظام والضبط: أي ضبط السلوك الانحرافي كالمؤسسة السجن والصحة العقلية.

\* أهداف اجتماعية وثقافية: وتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات، ومراكز البحث.

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت، بالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يبرز لما ندرك أن لمعظم

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 88 .

<sup>2</sup> صلاح الدين عون الله، مرجع سابق، ص 14.

<sup>3</sup> صلاح الدين عون الله، مرجع سابق، ص 15.

المؤسسات أهداف متعددة ومتضاربة وهل قياس الفعالية يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهم الأهداف أم بمدى تحقيقها لأكثر من هدف وما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف.

ويمكن زيادة تأثير الأهداف كأحد أهم مسببات الدافعية التي تساعد على إنماء القدرات العمالية وبالتالي تحقيق فعاليتها من خلال:

- تحديد الأهداف الجزئية الخاصة بكل وحدة وقسم بدلا من جعلها أهداف عامة.
- جعل الأهداف بمثابة تحديات لقدرات الفرد من خلال مشاركة الأفراد في صياغتها واقتراحها لإدماجها في عملية التوصل إليها وتحقيقها.

-زيادة قابلية هذه الأهداف للقياس، فكلما تم تحديد هذه الأهداف في صورة كمية (مثل معدل إنتاج معين أو وحدات مبيعات معينة) كلما أمكن العامل التعرف على نتائج محاولاته لتحقيق هذه الأهداف، مما يزيد من دافعيته.

- وضع سلم من الحوافز لاستثارة دافعية الأفراد نحو تحقيق تلك الأهداف وبلوغها تتفق نظرية تحديد الهدف مع نظام الأهداف، فأسلوب الإدارة بالأهداف هي التطبيق العملي والفعلي لنظرية الهدف ووفقا لنظام الإدارة بالأهداف، يتم تحديد الأهداف وفقا لإمكانية المنظمة وبمشاركة العمال الذين يقومون بتحقيق هذه الأهداف ثم تحدد خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف كما تحدد طرق قياس نتائج تحقيق الأهداف ثم يتم بعد ذلك وضع نظام للحوافز على أساس الاستحقاق أي تحصل كل عامل على الحوافز وفقا لما يتم تحقيقه من أداء.

ومن أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل<sup>1</sup>:

الإنتاجية: عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة.

الرضا الوظيفي: الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال والتعاون على العمل (معدل التغيب).

الكفاءة: نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات.

الربحية: تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات.

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله، مرجع سابق ، ص16.

أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه مدخل الأهداف فتتمثل فيما يلي:

- 1- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة وربما متعارضة تصعب من قياس الفعالية.
  - 2- تحديد محتوى الأهداف وترتيبها يصعب من اعتمادها كمقياس للفاعلية التنظيمية.
  - 3- البعد الزمني للأهداف ( التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل).
  - 4- صعوبة تكيم بعض الأهداف يجعل من قياس الفعالية أمر صعبا.
- ويركز Scott<sup>1</sup> على مشاكل من نوع آخر، بحيث يقترح بأن الأهداف تم استعمالها في ثلاثة اتجاهات في تحليل الفعالية:

- 1- يمكن النظر إليها على أنها مصادر للتحفيز للمشاركة التنظيمية.
  - 2- يمكن اعتمادها كمرشد لجهود المشاركين.
- يمكن أن توفر لنا معيارا لتحديد وتقييم الجوانب المختارة من وظيفة المؤسسة. وهذا ما يؤدي إلى أن الاهتمام بالفاعلية يطرح من زاوية معيار التقييم أكثر منه صياغة الهدف.
- و تضح من خلال هذا المدخل أنه فترض أن كل التنظيمات لها أهداف واضحة وقابلة للقياس كما ونوعا، وأن هناك إجماعا من قبل العاملين بالمنظمة على هذه الأهداف ولكن عند تبني هذا المدخل ظهرت العدد من المشاكل فأما ما يخص الافتراضات السابقة، لذلك فإن مدخل الهدف قد لا يمثل الأسلوب الأمثل لدراسة الفعالية التنظيمية، وذلك لعدة أسباب منها<sup>2</sup>:

اختلاف أهداف الفئات ذوي العلاقة بالمنظمة

صعوبة تحديد وتعريف الأهداف.

صعوبة التوصل إلى مقاييس عامة للفاعلية وفقا لهذا المدخل لاختلاف أهداف التنظيمات.

<sup>1</sup> هال ريتشارد، مرجع سابق ، ص583.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص89.

عدم وجود أهداف واضحة بالنسبة لبعض المنظمات نتيجة البحث عن أهداف جديدة.

إمكانية وجود تعارض بين الأهداف التنظيمية، فيمكن أن تؤدي الزيادة في تحقيق هدف معين إلى خفض في تحقيق هدف آخر.

كذلك نجد أن مدخل الهدف يركز على بعد واحد فقط وهو بعد المخرجات وبالتالي أهمل بعدي العمليات والمدخلات.

### المطلب الثاني: المداخل المعاصرة في دراسة الفاعلية التنظيمية

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفاعلية التنظيمية وتركيزه على النظرة للجزئية إما الأهداف أو العمليات أو الموارد، لذلك قد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفاعلية التنظيمية يسمح بتحقيق تآزر إيجابي بين متغيرات الفاعلية التنظيمية

**1.2 المدخل النظامي:** برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر، وتتعلق فكرة النظام<sup>1</sup> من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة.

ويعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، ومن أهم هذه المؤشرات:

" 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 وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاهتمام بالنتائج فقط، وخاصة النتائج المادية ممثلة في الأرباح والعوائد وإهمال العناصر الأخرى المؤثرة، ومنها الكفاءة منظمة أو علاقة المنظمة بالبيئة، لا يعطي الصورة الواضحة عن فعالية إدارة، لذلك أضافت هذه الدراسات عوامل أخرى، مثل القدرة على التكيف والاستقرار والتكامل والروح المعنوية للعاملين والاستغلال الأمثل

<sup>1</sup> Malarewicz.JA, **systemique et entreprises**, éd, village mondial, paris, 2000, p19.

للمصادر والموارد المتاحة، وهذا يعني أن هذا الاتجاه ينحو إلى الأداء الكلي للمنظمة وإدخال موضوع الكفاءة إلى جانب الفعالية، وبعبارة أخرى يمكن القول أن مدخل النظام يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية منها والخارجية، الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفاعلية.

لذلك يمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائيًا وفقا لهذا المدخل إلى مؤشرات هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها ومن ذلك:<sup>1</sup>

- 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 التي يمكن السيطرة عليها.

- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

ولتحديد الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في دراسة للفاعلية التنظيمية لا بد من تحديد خصائص النظم المفتوحة<sup>2</sup>.

أ- **مجموعة النظم الفرعية المترابطة:** وعادة ما تمثل مجموعة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة والمعبر عليها في بناء هرمي (الهيكل التنظيمي) هذا الأخير يحدد مجموعة الارتباطات والتفاعلات التي تتم بين الوظائف.

ب- **الاختلاف:** والمقصود به التجزئة أي وجوده عدة أقسام داخل المؤسسة، بحيث لكل قسم ظروفه الخارجية التي تؤثر فيه، كذلك لكل قسم مدخلات ومخرجات خاصة إلى جانب ذلك معلومات مؤثرة تتعلق بالمهام المسندة إليه.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوي، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> Popper.J, *la dynamique des systèmes*, éd, organisation, paris, 1973, p58.

ج-الكلية: ونقصد بها أن المؤسسة ككل ليست المجموعة الحسابي وإنما المجموع الكلي الذي يظهر من خلال ترابط وتداخل هذه النظم الفرعية وهذا ما نعبر عنه بالتعاقد أو التآزر.

د-الأهداف: للمؤسسة عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها ويمكن تجميعها بصفة عامة في المجموعات التالية:

1-أهداف تتعلق بالمجتمع إنتاج السلع والخدمات المطلوبين.

2- أهداف المخرجات: تتعلق بالتشكيلة السلعية المنتجة ( التنوع).

3- أهداف النظام: وتتعلق بالوضعية المرغوب فيها للمؤسسة كالنمو والاستقرار.

4- أهداف المنتج: وتتعلق بالخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتجات من حيث مستوى الجودة، الكمية ، والإبداع.

هـ- المعلومات المرتدة: وتعنى المراجعة أو الرقابة وتحديد الانحرافات الخاصة بتحقيق الأهداف وتتم من خلال اختبار النتائج، التقارير، ويمكن أن نميز بين المعلومات المرتدة أو الرقابة السلبية إذا كان الهدف منها العودة أو تغيير الموقف ليصبح النظام كما هو عند البدء أو كما هو مخطط له، والمعلومات المرتدة أو الرقابة الإيجابية والتي تشجع النظام على التغيير وإعادة النظر في الأهداف إذا كانت الظروف تستلزم ذلك.

و- التأثير السلبي: تعمل كل من الرقابة السلبية والرقابة الإيجابية على تقليل الاضطراب أو الخلل في النظام، بحيث تساعد على تحديد المدخلات الجديدة وإعادة هيكلته للقضاء على هذا الخلل. ويمكن أن تظهر هذه العملية على مستوى المؤسسة من خلال الاحتفاظ بالسيولة لمواجهة التقلبات في أسعار السوق أو توظيف كفاءة عالية تسمح بالتحليل لاتجاهات التغيير على مستوى البيئة الخارجية وعليه فإن المؤسسة مهددة بالزوال كلما كانت عوامل الخلل كبيرة من خلال المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، أو على مستوى المعالجة.

ي-الاستقرار والتأقلم: قد تكون الأنظمة المفتوحة مستقرة أو قابلة للتأقلم أو التكيف مع معطيات البيئة الخارجية، فالاستقرار يعني محاولة المؤسسة المحافظة على هيكلها وعلاقتها كما هي، بينما التأقلم يعكس رغبة المؤسسة في التغيير والنمو من خلال إضافة أجزاء جديدة للهيكل أو إقامة

علاقات جديدة وانطلاقاً من هذه الخصائص ركز مدخل النظم في قياس الفعالية التنظيمية على الجوانب التالية<sup>1</sup>:

قياس قدرة المؤسسة على تأمين وتحديد مختلف احتياجاتها من المدخلات، مما يؤدي بنا إلى اعتبار أن العملية التخطيطية على مستوى المؤسسة تشكل عنصر هام في دراسة الفعالية التنظيمية، إلى جانب ذلك قدرتها التنافسية في تأمين مستلزماتها، هذا يعني أن القدرة على التخطيط والتعامل مع المنافسة في ظل البيئة تشكل عناصر ترتبط بالفعالية التنظيمية.

قياس كفاءة المعالجة الداخلية والتي تعني القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة، والكفاءة في هذه المرحلة لا تقتصر فقط على المخرجات إنما على الدورة النظامية (مدخلات- معالجة- مخرجات- تغذية مرتدة) وهذا بغرض الحفاظ على توازن العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تشكل عامل من عوامل الفعالية التنظيمية.

قياس مرونة العملية التنظيمية في قدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية والتي تظهر في شكل فرص أو تهديدات، يتطلب أيضاً من المؤسسة القدرة على التنبؤ بهذه المتغيرات والقيود والاستعداد المستمر لمواجهتها.

**قياس الصحة التنظيمية:** باعتبار المؤسسة مثل الكائن البيولوجي ، فإنها تتعرض للكثير من الأمراض تؤثر على الأداء التنظيمي لهيكلتها ويعرقل السير الحسن للمهام والوظائف التي تقوم بها، ومن أبرز الأمراض التنظيمية والتي تنعكس في شكل نقص في الفعالية التنظيمية وتؤدي إلى زيادة التكاليف الضمنية كما يعبر عنها Savall<sup>2</sup> والتي هي: التعبير النقدي لنشاطات الضبط على مستوى المؤسسة، وتتمثل في: التغيب وحوادث العمل ودوران العمل وأخطاء في الجودة ( اللاجودة) والانحراف في الإنتاجية أو انخفاضها.

الاستقرار والانسجام الداخلي: والتي ترتبط بمجموعة العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي، ومن مؤشرات الانسجام الداخلي هو نقص حدة الصراعات التنظيمية والتي تبرز من خلال عمليات

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله، مرجع سابق ، ص21.

<sup>2</sup> Savall.H, **maîtriser les coûts et les performances cachés**, éd, economica, paris, 2°éd, 1989,p107.

الاتصال وممارسة السلطة واتخاذ القرار، بحيث تظهر هذه الصراعات في مختلف المستويات التنظيمية:

الصراع داخل نفس المستوى التنظيمي على مستوى الإدارة العليا أو المتوسطة أو التنفيذية

الصراع بين مختلف المستويات التنظيمية

الصراع بين المؤسسة والإطراق التي لها مصالح معها.

**الإنتاجية:** وتتمثل في نسبة المخرجات على المداخلات ومنه الحصول على أعلى قدر من الإنتاجية.

**التطوير الداخلي:** ويرتبط بقدرة المؤسسة على تجديد نفسها والدور الذي يلعبه التنظيم في تحقيق "الاستثمار في الذات" كما يطلق في بعض الكتابات.

**الروح المعنوية:** وتتمثل في قدرة التنظيم السائد في المؤسسة على تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد وتشكيل جماعات تلتزم بالواجبات الموكلة إليها.

لكن بالرغم من الاجتهادات للوصول إلى إيجاد نظرة متكاملة للمؤسسة ومنه العملية التنظيمية من خلال المدخل النظامي إلا أنه يواجه بعض القصور في تفسير الفعالية التنظيمية. وما يعاب على هذا المدخل هو صعوبة قياس بعض المعايير المرنة ومدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، كذلك معيار البقاء والذي يلفه الكثير من الغموض، كذلك قياس درجة الرضا.

## 2.2 مدخل أطراف التعامل ( أو العناصر الاستراتيجية ):

يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها كما هو في المدخل النظامي. لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيات في عمل المؤسسة. بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كمقياس للفعالية، والذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها. وتتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية كما هو في الجدول التالي:

## الجدول رقم (04): أطراف التعامل مع المؤسسة

الأطراف	الهدف
المورد	التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها.
المستهلك	الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية.
العامل	الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان.
المالك	تحقيق أعلى عائد استثمار.
المدير	الحصول على امتيازات كبيرة وأكبر قدر من السلطة.
الدولة	الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط.
المجتمع	المساهمة في التنمية الشاملة وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

و من هذا المنطلق يعبر الباحث Georziou<sup>1</sup> على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف، وإنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء ومكافأتهم بحوافز مجزية مقابل ذلك، هذا يؤكد على أن الفاعلية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء واستمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف.

كما يمكن النظر للفاعلية التنظيمية من زاوية سيكولوجية، بحيث تتحقق الفاعلية التنظيمية بشكل إيجابي كلما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصبو إليه، لذلك فإن عوامل مثل الإنتاجية والربحية هي ظروف ضرورية لحياة المؤسسة وليست نهايات في حد ذاتها.

<sup>1</sup> ريتشارد هال، مرجع سابق، ص586.

كذلك فإن تناول الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي:

عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة، يؤثر على الفعالية التنظيمية.

الصياغة السيكلوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تهمل الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة، وهذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية.

إهمال حقيقة وجود أفراد خارج المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر وبنعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.

و لمواجهة هذه المشاكل قدم هذا المدخل أكثر من نموذج يتناسب وظروف وطبيعة عمل المؤسسة. وتتمثل هذه النماذج فيما يلي<sup>1</sup>:

النموذج النسبي: يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية.

نموذج القوة: يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل ومنه تحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة.

نموذج العدالة الاجتماعية: هو عكس نموذج القوة، بحيث تسعى المؤسسة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته وشكاويه. وبمعالجة أسباب الشكاوي تضمن رضا جميع الأطراف وتحقق الفعالية التنظيمية.

النموذج التطوري: حسب هذا النموذج تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف والتي ترتبط بدورة حياتها. فعلى سبيل المثال يكون المستهلك أهم طرف تتعامل معه المؤسسة في مرحلة النشأة.

<sup>1</sup> علي عبدالهادي مسلم، مرجع سابق ، ص175.

و عليه تختار المؤسسة النموذج الذي يتناسب مع ظروفها. وتقاس الفعالية التنظيمية في هذه الحالة بمدى تحقيقها لأهداف أي طرف ومدى إشباعها لحاجاته. كذلك فإن أهم ما يميز هذا المدخل هو تركيزه على مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة، بالإضافة

المطلب الثالث: المقارنة بين مدخل دراسة الفاعلية التنظيمية

الجدول رقم (05): المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

المدخل العصرية		المدخل التقليدية				
القيم المتنافسة	أطراف التعامل	مدخل نظامي	الأهداف	العمليات الداخلية	موارد النظام	
أمر شخصي ترتبط بقيم الفرد وتفصيلاته	التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة	المدخلات + المعالجة + المخرجات	المخرجات	كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	الحصول على المدخلات	المقارنة
التوازن مع مختلف المعايير السابقة	التحفيز المشاركة تكامل أهداف مختلف الأطراف	- القدرة على تأمين الاحتياجات - القدرة التنافسية - كفاءة المعالجة - مرونة التكيف مع البيئة الخارجية	- الإنتاجية - الكفاءة - الربحية	مناخ تنظيمي ملائم روح الفريق الدافعية	القوة التفاوضية المرونة الكفاءات	أساليب قياس الفاعلية
في حالة عدم وضوح الأهداف والأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن	لما تكون قوة تأثير أطراف التعامل قوية وعلى المؤسسة الاستجابة	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات	لما تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ومحددة في إطار زمني	تتحقق من خلال الانسياب المنتظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	بالتركيز على الحصول على الاحتياجات الضرورية	الاستفادة

المصدر: عبد الوهاب سويسي، الفاعلية التنظيمية تحديد المحتوي والقياس من خلال لوحة القيادة، دراسة نظرية، إشراف عبد الحميد زعباط، أطروحة دكتوراه علوم التسيير دراسة غير منشورة، الجزائر 2004.

## المبحث الرابع: مؤشرات قياس فعالية المنظمة

يعتبر إعطاء مقياس موحد للفاعلية التنظيمية أمرا صعبا باعتبار أن لكل عالم وجهة في تحديد أهمية المؤشرات التي يراها محددة وهامة لقياس الفاعلية، لذلك نحاول إعطاء المؤشرات العامة ثم تقديم إسهامات بعض من هؤلاء العلماء وتصوراتهم لمؤشرات الفاعلية التنظيمية.

## المطلب الأول: مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية

حسب ما تقدم سالفا فان الفاعلية التنظيمية تركيبة من المؤشرات المختلفة يمكن تقسيمها إلي داخلية وأخري خارجية علي النحو الآتي:

1.1 **المؤشرات الخارجية** : وترتبط بصفة أساسية بالمرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجي التي تعمل بها وتتأثر وتؤثر فيها حسب ما يعرف في نظرية النظم.

2.1 **المؤشرات الداخلية** : وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلي، وفيما يلي أهم مؤشرات الفاعلية التنظيمية كما يوضحه الجدول رقم 08 الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نور الدين تاويريريت ، مرجع سابق ، ص 135

جدول رقم 06: مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية.

المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
1-التخطيط وتحديد الأهداف.	1- إنتاج السلع والخدمات.
2-المهارات العملية للمدير.	2-الجودة.
3-المهارات الاجتماعية للمدير.	3-تحقيق الأرباح.
4-كفاءة استخدام الموارد المتاحة.	4-القدرة على التكيف.
5-التحكم في سير الأمور داخل المنظمة.	5-النمو.
6-المشاركة في اتخاذ القرارات.	6-تحقيق أهداف جديدة.
7-تدريب وتنمية الأفراد.	7-التأهب للإنجاز.
8-الإدارة السليمة للصراع.	8-المسؤولية الاجتماعية ، 9- البقاء
9-الحوادث 10- الغياب	

نحاول عرض بعض من مؤشرات الفاعلية حسب عدد من العلماء:

**المطلب الثاني: معيار الفاعلية حسب بريس**

فيعتقد أن الفاعلية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها.

العوامل الوسيطة والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة ، وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفاعلية أكثر منها مقاييس لها، وهذه العوامل هي:

الإنتاجية : وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات.

اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها اللوائح التنظيمية

الروح المعنوية: والتي تعكس مدى إشباع دوافع العاملين وتحقق رضاهم الوظيفي عن العمل وشروطه

التكيف: وهو استجابة المنظمة للتغير، والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

استقرار المنظمة: وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياساتها ورغبتها في منتجاتها.

الإنتاجية: والتي قسمها إلى ثلاثة جوانب هي:

- كمية المنتج وتعني عدد الوحدات المنتجة في وقت محدد .

نوعية المنتج وهي عبارة عن المواصفات الكيفية أو جودة المنتج .

درجة الكفاءة التي أنتج بها وتعني مدى مطابقتها للمعايير المقبولة في الإنتاج.

## 1.2 معيار الفاعلية حسب سييلر<sup>1</sup>:

يكتفي بتحديد ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:

الإنتاجية: التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفاء الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.

الرضا: ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين قبل الانتقال إلى المعيار المولي لاحظ أن هناك سؤالاً ملحا يطرح نفسه حول هذا المعيار بالذات وهو كيف يمكن التأكد من أننا حققنا بالفعل الإشباع الكلي لجميع العاملين؟ مع العلم أن أهدافهم ورغباتهم لا يمكن أن تكون واحدة ، لذلك أقول وأؤكد على أنه من العسير جدا قياس رضا العاملين وبالتالي قياس فعالية الرضا في تطوير المنظمة

التطوير: يتمثل في تدريب القوى العاملة والرفقي بمهاراتها وقدراتها.

<sup>1</sup> صالح ابن نوار ، مرجع سابق ، ص291.

2.2 معيار الفاعلية حسب كامل<sup>1</sup>:

من خلال دراسة لما كتب حول الفاعلية التنظيمية أحصي حوالي ثلاثين مؤشر موضوعي يمكن به قياس الفاعلية التنظيمية هي:

- الفاعلية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

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

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

- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.

- النمو: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.

- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> عون الله صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص111.

- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم العامة للمجتمع.
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ.
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفاعلية التنظيمية.
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات مخزون أمان لمواجهة الطوارئ.

تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

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

أما "دوبرين" فقد عرض أربعة عشر معيارا للفاعلية مدلا على هذا العدد الكبير، بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة، مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاختصار على مقياس واحد لها.

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، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة استقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين يلاحظ أن "دوبرين" لم يترك معيارا يمكن أن يكون أسلوبا هاما لقياس الفعالية التنظيمية إلا وأحصاه ولكن المشكلة في حقيقة الأمر وياجماع كل المهتمين ليست في وضع عدد لا نهائي من هذه المعايير، بل إن المشكلة تتلخص في كيفية الوصول إلى تقييم حقيقي يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: صعوبات قياس الفاعلية التنظيمية

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفاعلية التنظيمية يرجع إلى جملة أسباب أو عوامل تتلخص في النقاط التالية:

اعتمادا البعد المحاسبي في قياس الفاعلية والذي ينطلق من الربح كمعيار للفاعلية يعاني من الكثير من القصور في إعطاء تفسير واضح بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع ويمكن إرجاع ذلك القصور إلى العوامل التالية:

<sup>1</sup> صالح ابن نوار ، مرجع سابق ، ص 295.

الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم إهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة التنافسية التي تتميز بها الأسواق الحديثة، فتوجه المؤسسة إلى أسواق غير تنافسية يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح هذه الأخيرة ليست مؤشر على الفاعلية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية.

صعوبة قياس الفاعلية في المؤسسة العمومية ذات الطبيعة الغير اقتصادية كالمؤسسات الخدمائية غير المنتجة وغير الاقتصادية كالبليات والدوائر..... ذات الطبيعة مرفقة عامة.

إن اعتمادا البعد الاقتصادي كمؤشر للفاعلية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس مدى الفاعلية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من المداخل الكلاسيكية تركز على العمل ومدخل نيوكلاسيكي يركز على العامل والمدخل رياضي يركز على إمكانية التنبؤ والتخطيط فشلت في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفاعلية، مما ساهم في بروز أو اعتمادا المدخل النظامي الذي اهتم بدور العوامل البيئية في تحديد النتائج، لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق لذلك اعتبر أن الفاعلية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا، ولهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق.

هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي أكد على العوامل الموقفة في عملية قياس الفاعلية التنظيمية، والتي تعتبر من بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة، وبناءا على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بن على عيد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم، رسالة ماجستير تخصص علم النفس ، دراسة غير منشورة ، إشراف مزيان محمد ، الشركة الجزائرية للزجاج بوهران ، 2014.2015، ص72 .

عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفاعلية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار الفاعلية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها نوع من التعميم الكبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفاعلية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفاعلية هل الأهداف الرسمية أو غير الرسمية.

مشكلة ثبات عبر الزمن وصدق مقاييس التي تستخدم في قياس الفاعلية سواء المعايير الكمية أو السلوكية.

مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

## خلاصة الفصل:

على الرغم مما تم استعراضه في هذا الفصل من تحديد لمفهوم الفاعلية واستعراض أهم النظريات التنظيمية المتعلقة بالفاعلية، وأهم المعايير المتعلقة بهذا المفهوم إلا أن ضبط هذا المفهوم يبقى من المفاهيم صعبة التحديد لما يشتمله من مؤشرات متعلقة بعدة أبعاد تنظيمية متداخلة وذلك ربما ما أقرته الأدبيات المعروضة في هذا الفصل حيث تعددت وجهات النظر لكثير من المختصين في ضبط مؤشرات الفاعلية إذ نجد من حدها في أربعة مؤشرات في حين هناك من عددها في أكثر من ثلاثين مؤشر مما يدل أنه على الرغم من الإسهامات النظرية لرفع الفاعلية التنظيمية نقول أن هذا الموضوع يبقى من المواضيع الخصبة للبحث خاصة في الدراسات الإمبريقية، ومن زاوية أخرى يمكن القول أن نجاعة قياس الفاعلية التنظيمية يتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ في الاعتبار مختلف الأبعاد ذات العلاقة سواء كانت ذات محاسبية ومالية أو السلوكية اجتماعية، أو حتى تنظيمية لان التقريط أو إهمال إحدى هذه الأبعاد يحول دون إعطاء نظرة واضحة ومتكاملة عن مدى الفاعلية الحقيقية للتنظيم.

# الفصل الخامس:

## ماهية الإدارة المحلية

## المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

إن الإدارة المحلية تمثل صورة من صور اللامركزية الإدارية ونظام الجماعات المحلية أو ما يعرف بالإدارة المحلية ( مجلس البلدية ومجلس الولاية) حيث أشارت المادة الخامسة عشر من دستور 1996 على أن الجماعات المحلية للدولة الجزائرية هي البلدية والولاية، هذه المنظمات تنتقل إليها بعض السلطات وصلاحيات الأجهزة الحكومية في المجال التنفيذي، فليس لهذه المنظمات صلاحيات التشريع، فهذه المنظمات تتمتع بقدر من الاستقلال التنظيمي والإداري والمالي في مجال التنفيذ في حدود الإقليمية الخاصة، التي تمثل نطاق اختصاصها وعملها.

ونظام الإدارة المحلية بهذا المعنى، هو نظام في الإدارة وليس نظاما سياسيا كالحكم المحلي ويقصد كذلك بالإدارة المحلية ذلك المرفق المقتصر على الجانب الإداري والتنفيذي دون أن تعطي أية سلطات تشريعية أو وظائف قضائية أو تخطيطية، فهي تخضع للنظام إدارة الدولة والقانون الإداري الذي تفرضه، كما يقوم نظام الإدارة المحلية على مبدأ الانتخاب للجان المحلية الشعبية مباشرة، وتدار من قبل مجالس إدارة شعبية مفوضة انتخابيا<sup>1</sup>.

تكلف مؤسسات الإدارة المحلية كالمؤسسات الإدارية الأخرى للدولة، بتطبيق القوانين وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين في إطار من القوانين والقواعد المحددة عموما لهذه الوظيفة وكذلك في إطار من الأهداف الموضوعية من قبل القيادة السياسية في خططها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية عموما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> قباري محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص422.

<sup>2</sup> Jhon phiffner and Robert persthus, **public administration**, the Ronald press company, new work, 1965,p

وتحقق مؤسسات الإدارة المحلية في الواقع الميزات التنظيمية الايجابية التالية:<sup>1</sup>

- إدارة المرافق المحلية بفعالية، والتخفيف من الأعباء المترتبة عن انشغال السلطات المركزية بالأمر الإداري البحتة التي في الإمكان إسنادها إلى مؤسسات إدارية محلية بهدف التفرغ للمهام القومية.
  - إشراك المواطن في تسيير شؤونه المحلية بهدف تربيته تربية سياسية وزيادة وعيه السياسي وتحضيره للمناصب السياسية الوطنية، وكذا بهدف التوسع في الأخذ بالمبادئ الديمقراطية.
  - التوسع في المجال الخدمات الاجتماعية وضمان فعاليتها فيها يخصص استفادة كل المواطنين دون استثناء، وتحقيق مطلب العدالة الاجتماعية في جانب توزيع الدخل المترتبة عن الضرائب وغيرها، التي يتحصل عليها من المواطن بصفة أساسية.
  - ضمان تعاون المواطن مع المجهودات التي تبذلها الدولة وإشراكه في هذا المجهودات من ناحية التسيير وتطوير عمل المرافق والمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الازدهار للكل.
  - تحسين أسلوب الإدارة العامة، وتفعيله من خلال تبني التجارب المحلية التي تعرفها بعض المناطق فيها يخصص التنظيم والنجاح الإداري والاقتصادي والاجتماعي والثقافي.
- فالإدارة المحلية تعني المواطن عن الكثير من التعقيدات الإدارية في نظام المركزية، فهي الأقرب إلى المواطن والإداري بشؤونه والأقدر على فهمها واستيعابها بالإضافة إلى أنها الأقدر على حل المشاكل المحلية بنجاحة في الوقت المناسب والطريقة المناسبة.

### المطلب الثاني: أهمية إنشاء الإدارة المحلية (اللامركزية الإقليمية) في الجزائر:

تتكفل مختلف مؤسسات الإدارة المحلية في الأصل بتطبيق القوانين من خلال تقديم خدمات إدارية لفائدة المواطن الجزائري وذلك في إطار مسوغة الأهداف الموضوعية من قبل الدولة وفق سياستها العامة بما يتناسب والأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عموما، وعليه فأهمية الهيئات المحلية نابعة من مزاياها على الأصعدة التالية:

<sup>1</sup> عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص15.

## 1.2 الأهمية السياسية:

إن الأخذ بنظام الإدارة المحلية من شأنه أن يساهم في إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية، بما ينطوي عليه ذلك من ترسيخ للنهج الديمقراطي، أو لفكرة حكم الشعب لنفسه بنفسه، فممارسة الديمقراطية على الصعيد المحلي (أو ما يسمى أحيانا بالديمقراطية الإدارية والمحلية) هي المدرسة النموذجية لممارسة الديمقراطية على المستوى الوطني (الديمقراطية السياسية).<sup>1</sup>

إن تطبيق الديمقراطية على المستوى المحلي من خلال نظام الإدارة المحلية، يحقق مجموعة من النتائج التي يمكن إجمالها على النحو التالي:

- تربية الناخبين وهم ينتخبون أعضاء مجالسهم المحلية، تربية سياسية وتدريبهم على ممارسة العملية الديمقراطية وانتخاب ممثليهم في البرلمان.
- تربية المرشحين تربية سياسية، وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية على المستوى الوطني، فالعضو الذي يحقق نجاحا على المستوى الإقليمي، غالبا ما يكون قياديا بارزا ويحقق نجاحا مميذا في الانتخابات النيابية، أو في المواقع القيادية العليا التي يمكن أن يشغلها.
- إشراك المواطنين من خلال تمكينهم من اختبار ممثليهم في المجالس المحلية في إدارة شؤون وحداتهم المحلية مما ينمي لديهم الشعور بتحمل المسؤولية وتضييق الفجوة بين المواطنين والأنظمة الحاكمة تلك الفجوة التي كان يشعر بها الأفراد في ظل النظام المركزي الذي كان يسود عهود الاستعمار وفي ظل الحكومات المستبدة أن اللامركزية الإقليمية كفيلة بإزالة عوامل الشك والريبة من أذهان الأفراد تجاه الحكومات فالأشخاص الذين يتولون إدارة الشؤون المحلية هم من أبناء الوحدة ومنتخبون على الأقل غالبيتهم من قبل المواطنين أنفسهم ولذا فإن قراراتهم وتصرفاتهم تلقى القبول من المواطنين.
- تقوية البناء السياسي للدولة وذلك بتوزيع الاختصاصات الإدارية وعدم تركيزها في العاصمة مما يساهم في إمكانية مواجهة الأزمات والمصاعب المختلفة.

## 2.2 الأهمية الإدارية لنظام الإدارة المحلية فيما يلي:

- تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الروتين، وذلك من خلال تقليل المراسلات والمخاطبات، وضرورة أخذ موافقة السلطات المركزية في العاصمة، بشأن كل المسائل الصغيرة والكبيرة.

<sup>1</sup> قباري محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص 432.

• وحدة الأنماط والأساليب الإدارية في العمل فإن الأخذ بنظام الإدارة المحلية يؤدي إلى المرونة والتنوع في استخدام أساليب الإدارة، إذ يمكن لكل وحدة محلية إتباع أسلوب العمل الذي يتناسب مع واقعها وظروفها وحجمها ومواطنيها.

• المساهمة في تقليص الأعباء الملقاة على السلطات المركزية، حيث تتولى المجالس المنتخبة المحلية إدارة الأنشطة المحلية بما يتيح الفرصة للسلطات المركزية التفرغ للمسائل ذات الأهمية البالغة.

• كما يساهم نظام الإدارة المحلية في تحقيق درجة عالية من الفاعلية الإدارية، نظرا لإمام رجل الوحدة المحلية بالشؤون المحلية مما يجعل القرارات ملائمة وأكثر فاعلية وإمام بالواقع أكثر من قرارات السلطة المركزية.

### 3.2 الأهمية الاجتماعية<sup>1</sup>:

• إثارة الاهتمام المواطنين وتحفيزهم للتعاون لإدارة شؤونهم المحلية يجعل المواطن سيشعر بأنه يشارك بفاعلية من خلال ممثليه في المجالس المحلية المنتخبة في إدارة مصالحه اليومية وهذا من شأنه أن يفجر الطاقات الفردية والثقافية لدى السكان المحليين.

• يساهم نظام الإدارة المحلية في خلق الشعور بوجود عدالة اجتماعية من خلال إعطاء المواطن في كافة أرجاء الوطن نفس المقدار من المزايا والخدمات على المستوى المحلي.

• المساهمة في الرفع من المستوى الوعي الثقافي والسياسي لدى مختلف الشرائح الاجتماعية بما يعود بالفائدة للمجتمع من خلال إيمان الفرد بذاته الاجتماعية مما يعزز الولاء والانتماء للوطن.

### 3.2 الأهمية الاقتصادية:

• توفير مصادر تمويل محلية من خلال الضرائب والرسوم، وإيرادات أملاك المجالس المحلية وممتلكاتها مما يساهم في تخفيف العبء عن مصادر الدولة التقليدية، وتخصيص تلك المصادر للمشروعات القومية.

• تأسيس مشروعات اقتصادية تلاءم احتياجات الوحدات المحلية واحتياجات المواطنين فيها فالمجالس المحلية أقدر عادة من السلطة المركزية على اقتراح أو الإقرار بالمشروعات الاقتصادية التي تحتاجها الوحدة المحلية.

<sup>1</sup> محمد علي خلايلة، المرجع السابق، 2009، ص 62.

• المساهمة في تنشيط الاقتصاد الوطني من خلال تحفيز الاستثمار المحلي والخارجي من خلال فتح آفاق الشراكة سواء العمومية الخاصة، أو المحلية الخارجية بحسب المؤهلات الطبيعية، والبشرية للمناطق المحلية.

### المطلب الثالث: أسباب الاعتماد على نظام الإدارة المحلية

تعتبر الأسباب الداعية لاعتماد نظام الإدارة المحلية موحدا تقريبا في كل الدول ويمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1.3 تزايد مهام الدولة:

كانت مهام الدولة فيما بعد تتمثل في الأمن والعدالة والدفاع فتطورات فيما يعد دولة متداخلة تعنتي بالمسائل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها، وهذا التنوع من النشاط والتعداد في المهام فرض إنشاء هياكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها والمتمثلة في الإدارة المحلية، فقد أصبح العمل بالمركزية الإدارية لا يجدي نفعاً مع تطور عدد البلديات وتزايد المشاريع التنموية والمنشآت القاعدية.

#### 2.3 التفاوت فيما بين أجزاء إقليم دولة:

تختلف الأقاليم من الناحية الجغرافية فهناك المناطق السياحية والقريبة من العاصمة ومناطق البعيدة عنها، كما تختلف حيث تعداد السكان إلى جانب وجود المدن المكتظة بالسكان المدن القليلة، مناطق تزخر بالإمكانيات السياحية ومناطق لا تتوفر على هذا العامل إلى آخره. هذا الاختلاف بين المناطق وأخرى من مناطق الدولة الواحدة في العامل الجغرافي والسكاني إلى جانب العامل المالي يفرض بالضرورة الاستعانة بالإدارة المحلية لنشر شؤون الاقليم ذلك أنه لا يمكن تصور تسيير كل المناطق على اختلاف عوامل وإمكانيات وموقعها بجهاز مركزي واحد مقره العاصمة وكلما كان مقر المسير قريبا من المشاكل الأقاليم ومواكبة لتطورات التنمية الاقليمية كلما كان التسيير أحسن.

#### 3.3 تجسد الديمقراطية على المستوى المحلي:

تعني الإدارة المحلية عن التسيير الذاتي وهو وسيلة فاعلية لإشراك المنتخبين من الشعب في الممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم كما استعانت السلطة

<sup>1</sup> بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 258.

المركزية بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة كما كان ذلك مؤشرا على الديمقراطية ومنه فالإدارة المحلية لا تخلو من الأهمية كونها أكثر النظم الإدارية فعالية وديناميكية لأنها الأقرب إلى المجتمع المحلي، ولا يكتمل عمل نظام الإدارة المحلية إلا إذا توافرت على أساليب تسيير تحكم عملها ويعد أسلوب اللامركزية الإدارية أحسن الأساليب في التسيير نظام الإدارة المحلية.

### المبحث الثاني: أسس ومقومات الإدارة المحلية

من بين الأسباب الجوهرية التي أدت إلى الأخذ بنظام الإدارة المحلية هو اتساع دور الدولة والتفاوت بين أقاليمها والأخذ بأنظمة الحكم الديمقراطي الشيء الذي أدى إلى بروز أساسين رئيسيان لنظام الإدارة المحلية وهما الديمقراطية واللامركزية.

إن لا يمكن اعتبار أي نظام إداري لا مركزي إلا إذا توافرت لديه الأسس التالية التي تعد من المقومات والأركان الأساسية التي تستند عليها اللامركزية الإدارية وهي

### المطلب الأول: فصل المصالح المحلية عن مصالح الدولة

إذا كانت الدولة مهيمنة على مرافق الأمن والقضاء وغيرها فهناك من المرافق المحلية كالصحية والتعليم وتوزيع المياه والإنارة والنظافة يستحسن تركها لمن يستفيدون منها مباشرة فهم أدرى بحاجاتهم إليها وأقدر على إشباعها، فمن الأجدر أن تحدد هذه المصالح المحلية إلى الهيئات اللامركزية المستقلة تشرف عليها وتباشرها وذلك من أجل التخفيف على السلطة المركزية حتى تهتم بالمصالح العامة، شريطة أن تكون هذه الإقليمية خاضعة للسلطة الإدارية المحلية بنفس الدرجة التي تخضع لها لو كانت تابعة للسلطة المركزية<sup>1</sup>.

فينبغي للمركزية أن تخول للبلديات والولايات كامل الصلاحيات للنظر في كل المشاكل ذات المصلحة المحلية أو الجهوية في شتى الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وعلى السلطة العامة البث في القضايا ذات الأهمية الوطنية.

<sup>1</sup> عمر صدوق، دروس في الهيئات المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص17.

كما أن إسناد مهمة تحديد المصالح المحلية إلى البرلمان وجعله من اختصاص القانون والتشريع يمثل ضمانا لدعم الطابع اللامركزية لأنه عن طريقه يحمي الهيئات اللامركزية من إمكانية تدخل السلطة المركزية للتقليص أو التضيق من مجال ونطاق تلك الاختصاصات بمجرد إصدار القرارات إدارية صادرة عنها دون الرجوع إلى البرلمان<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: وجود هيئات محلية منتخبة ومستقلة

هو اختيار الهيئات الإدارية المحلية بواسطة الانتخابات، فلا يكفي أن يعترف المشرع بأن هناك مصالح محلية متميزة يجب أن يشرف عليها من يهملها الأمر بأنفسهم، فمن المستحيل أن يقوم جميع أبناء البلدية مثلا بهاته المهمة بأنفسهم مباشرة، فإنه من المستحسن أن يقوم من سينتخبونه نيابة عنهم ومن ثم كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي تم عن طريقها تكوين الأشخاص، كما هي الطريقة التي تدعم استقلال الوحدات اللامركزية الإدارية في مختلف الدول والأنظمة، مما أدى إلى تكريسها دستوريا<sup>2</sup>، فعد خضوع أعضاء الهيئات اللامركزية بصورة كاملة للسلطة المركزية يعني هذا عنصر الاستقلال الذي يميز الهيئات اللامركزية الإدارية، لكن رغم أهمية هذا العنصر إلا أنه يمارس نوع من الرقابة على أعضاء الهيئات وعلى أعمالها.

### المطلب الثالث: الرقابة الإدارية

مبدأ استقلال الهيئات المحلية نسبي في تطبيقه الفعلي، فهذه الهيئات مرتبطة بالسلطة المركزية التي تباشر عليها الرقابة من أجل الحفاظ على المصلحة العامة وتحقيق أحسن أداء وفعالية للمصالح المحلية التي تقوم بإدارتها الهيئات المحلية.

والجدير بالذكر أن النظام الإداري في الإسلام قد عرف خلال فترة خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه هذا النوع من الرقابة على مقاطعات الدولة الإسلامية، حيث كان أول من طبق هذه الرقابة بصرامة، وأنشأ ما عرف بـ "نظام محاسبة الولاية"، فهذه الرقابة الإدارية يمكن في الحد من خروج الهيئات المحلية عن السياسة العامة للدولة وضمان عدم انحرافها أو إهمالها وتقصيرها في

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلی، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 17.

<sup>2</sup> محمدي صبيحة، طرق وأساليب تحسين الخدمة العمومية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 86

أداء مهامها، وتتجلى مظاهر الرقابة في النظام اللامركزي في الوصاية الإدارية إما على الهيئات ومجالس الإدارة اللامركزية في حد ذاتها بحيث يمكن الإدارة اللامركزية إيقاف وحل أجهزة وهيئات دون المساس بوجود الشخصية المعنوية لتلك الإدارة، وعلى الأشخاص المعنيين بالوحدات اللامركزية إما الإقالة والعزل أو الفصل بسبب أعمال مخالفة للقانون وعلى الأعمال والتصرفات الصادرة عن الإدارة اللامركزية.

لا يحق لسلطة الوصايا تعديل تصرفات وقرارات الهيئات اللامركزية، لأن ذلك يمس باستقلالها لذا فما عليها إلا أن توافق أو ترفض أعمال الإدارة اللامركزية دون إدخال أي تغييرات عليها بتعديلها أو استبدالها، كما يتعين على السلطة اللامركزية وضمانا لاستقلالها إطلاع السلطة الوصية على قرارها ومداوماتها وتصرفاتها قبل تنفيذها وذلك بهدف مراقبة مدى مشروعيتها وملاءمتها، وبالتالي التصديق عليها أو إلغائها وفقا للأوضاع والإجراءات والكيفيات التي يحددها القانون العام ويقصد منها حماية وصيانة مصالحها ولذلك تعتبر الدولة مسؤولة عن الضرر الذي تسببه للجماعات المحلية نتيجة النتيجة التقصير في أعمال الوصاية<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: وظيفة الإدارة المحلية ومهامها

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في المؤسسات المختلفة من ولاية بلدية وما يتبعهما من مصالح وأقسام وغيرها، بالاستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها، ويمكننا أن نتحصر هذه الوظائف فيها يلي: <sup>2</sup>

- الأمن والنظام العام.
- المصلحة العامة المحلية.
- تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية، أعياد وطنية...).
- الاتصال بالمحيط والاتساع للمواطن.

<sup>1</sup> زهدي ياكين، التنظيم الإداري تنظيم الإدارة المركزية والمحلية، دار الثقافة، لبنان، ب س ن، ص 18.

<sup>2</sup> لحسن سرياك، المهام التقليدية للجماعات المحلية، دار العلوم للنشر، الجزائر، ص 11.

تمارس الإدارة المحلية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي والقانون البلدي بميزتيها في التقسيم الوطني والتقسيم الإقليمي، بالاستعانة طبعاً بقوتها التنظيمية البشرية خاصة من إطارات ومشرفين وعمال في مختلف مستويات العمل والمسؤولية.

أ- فيما يخص النقطة الأولى، فإنها تتعلق بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتطويرها كما تعمل هنا كذلك على صيانة المؤسسات وتفعيل عملها، وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من الكهرباء وغاز وخدمات وصحة وتهيئة عمرانية، وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وامن الأشخاص والممتلكات، والحفاظ على النظام العام والقضاء على كل العوامل التي تهدده أو تحييدها.

ب- أما بالنسبة للنقطة الثانية، فإنها تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من زيجات وولادات ووفيات غيرها، ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن وللدولة على حد سواء، فمن خلالها يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة، وكذلك تستطيع الدولة إحصاء مواطنيها وحالاتهم الاجتماعية المختلفة، وقد أوكلت مهمة السهر على تسيير وتنظيم هذه المصلحة إلى ضباط الحالة المدنية وعلى رأسهم الرئيس الأول للبلدية وكل على مستواه.

ت- وتقوم أيضاً مؤسسات الإدارة المحلية بعمل هام جداً فيها يخص تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية فالأهداف التي رسمتها الدولة فيها يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولويتها الاهتمام بالإدارة المحلية باعتبارها أكثر قرباً من المواطن وأكثر تمثيلاً للدولة وأكثر تعاملًا وتفاعلاً مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي.

لذلك نجد أن هذه الإدارة مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتكيف أساليب عملها وتعاملها مع المواطنين لكل التغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل، سياسياً واقتصادياً وثقافياً ما إلى ذلك، بحيث أنها مطالبة باعتماد وبشكل فعال أسلوب المرونة والتفهم لطبيعة العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على تصرفات وسلوكيات المواطن، بل حتى سلوكيات أفراد هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لحسن سرياك، مرجع سابق، ص 41.

كما تقوم الإدارة المحلية كذلك بمهام الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية كالأعراف الخاصة بمعارض المنتجات المحلية والأعراف الثقافية والاجتماعية، تقاليد تراعى في بناء السياسة الإدارية المحلية وتوظف لصالحها، بما لها من رمزية في حياة المواطن، بالإضافة إلى الأعياد الوطنية المدرجة في القانون.

والإتصال بالمحيط والاستماع للمواطن: وتتم هذه العملية باشتراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري وإطلاع على بعض الوثائق بالإضافة إلى مهمة استقبال الزوار وتبسيط إجراءاتها وتنشيط الإتصال وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته<sup>1</sup> عموما هذه هي الوظائف المناطة بكل مؤسسات الإدارة المحلية من ولايات وبلديات وما يتبعها تبقى فقط بعض الخصوصيات التي تميز كل مؤسسة عن الأخرى ولكن جوهر المهام محدد بدقة والأهداف مرسومة، ينبغي فقط السعي إلى بلوغها والعمل على إزالة كل العراقيل المتعلقة بنقص الإمكانيات وسوء التنظيم وتفعيل التنظيم الاجتماعي الداخلي لهذه المؤسسات والوقاية من الانحرافات التنظيمية للجماعات والأفراد.

### المبحث الثالث: مستويات الإدارة المحلية ومؤسسات الأساسية

تعمل الإدارة المحلية وتستمر في تحقيق أهدافها الرسمية من خلال جملة ترتيبات وقواعد تنظيمية وبناءات اجتماعية مكونة من جماعات عمل وأفراد وأقسام ومصالح وغيرها، ولكن كذلك من خلال مستويات تنظيمية محددة بوضوح في مراكز وأدوار ورتب ومسؤوليات، فهناك مستوى أعلى كما أن هناك مستوى أدنى، وهناك الرئيس كما أن هناك المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام وصولا إلى العمال البسطاء في آخر السلم.

تقوم بمهام الإدارة المحلية مؤسستين اثنتين جد هامتين، هما وقبل كل شيء، تنظيمين إجتماعيين يتميزان بالاعتماد المتبادل بينهما أولا، ثم كذلك بينهما وبين بيئتهما ومحيطهما الاجتماعي.

### المطلب الأول: الولاية

تعتبر الولاية مرفق أو مجموعة إدارية لامركزية إقليمية في النظام الإداري الجزائري وقد عرفتها المادة 16 من الدستور على أنها الجماعة الإقليمية للدولة.

<sup>1</sup> لحسن سرياك، مرجع سابق، ص 94.

كما عرفها قانون الولاية 3 في مادته الأولى بأنها: الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وهي فضاء لتنفيذ السياسات العمومية النظامية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.

تقوم الولاية كتنظيم وهيكل اجتماعي أساسا على علاقات اجتماعية بين الأدوار والوظائف المختلفة المترتبة بشكل تصاعدي من أسفل إلى أعلى، أو العكس من أعلى سلطة إلى أدنى عنصر في التنظيم أو أدنى فئة عمالية، ويكون هذا الترتيب كالآتي<sup>1</sup>:

**1.1 الوالي:** ويشكل أعلى سلطة تنفيذية في الولاية بحد ذاتها كمؤسسة، وكذلك في الولاية كلها كإقليم جغرافي وسكاني محدد، ويساعد في عمله كل من المجلس الشعبي للولاية وكذلك الهيئة التنفيذية، أي أولئك الأفراد الموزعين على كل أقسام ومصالح ومكاتب المؤسسة كأدوار.

**2.1 المجلس الشعبي الولائي:** هو سلطة محلية منتخبة تعمل على المساهمة في بناء سياسة الولاية الإدارية، ويشرف ويراقب عملها، وهو يمثل أساسا الإرادة الشعبية بوصفه منتخبا من طرف السكان المحليين و هي أسلوب للقيادة الجماعية باعتبارها سلطة منتخبة يبلغ أعضاء هذه الهيئة تسعة و أربعون عضوا لكون هذه الولاية يفوق ساكنتها مليون و مئة ألف نسمة، إضافة الى طاقم إداري ثابت، يعقد هذا المجلس أربعة دورات سنويا، و دورات استثنائية بحسب الظروف و بطلب ثلث أعضاءه، من مهام المجلس اجراء التحقيقات عبر لجان الفرعية إضافة الى إعداد برامج و مراقبة خطط التنمية المحلية، اقتراح و متابعة انشاء المناطق الصناعية، تشجيع و تمويل الاستثمار، انعاش و تشجيع المؤسسات العمومية الصحية و التربوية و الثقافية.....

## 2. طرق الاختيار و انتهاء العضوية في المجالس الولائية:

تنص المادة 65 من القانون العضوي المتعلق بالانتخابات المجالس الولائية على الاقتراع النسبي على القائمة لمدة خمس سنوات و هي انتخابات تجرى في ظرف ثلاث أشهر تسبق انقضاء المدة النيابية الجارية، كما يحدد عدد أعضاء المجالس بتعداد الساكنة في الولاية كما يلي<sup>2</sup>:

- 35 عضوا في الولايات التي يقل سكانها عن 250000 نسمة

<sup>1</sup> جعفر أنس قاسم، مرجع سابق ، ص52.

<sup>2</sup> المادة 82 من القانون العضوي 01/12 المتعلق بالانتخابات المؤرخ في 2012/01/12

- 39 عضوا في الولايات التي يتراوح سكانها بين 250001 و 650000 نسمة
- 43 عضوا في الولايات التي يتراوح سكانها بين 650001 و 950000
- 43 نسمة عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 950000 و 1150000 نسمة
- 53 عضوا في الولايات التي يتراوح سكانها بين 1150001 و 1250000 نسمة
- 55 عضوا في الولايات التي يفوق سكانها 1250000 نسمة

### 3.3. صلاحيات المجلس الشعبي الولائي كهيئة:

- للمجلس الشعبي الولائي نظامه الداخلي و المصادق عليه
- لثلاث اعضاء المجلس الشعبي الولائي تقديم طلب اجتماع المجلس في دورة غير عادية
- تشكيل اللجان الدائمة أو الخاصة عن طريق مداولة يصادق عليها بالأغلبية المطلقة لأعضاء المجلس الشعبي الولائي، و يجب أن يضمن تشكيل هذه اللجان تمثيلا نسبيا يعكس التركيبة السياسية للمجلس الشعبي الولائي.
- لثلاث أعضاء المجلس الشعبي الولائي تقديم طلب إنشاء لجنة تحقيق.
- لأي عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي توجيه سؤال كتابي لأي مدير أو مسؤول من مديري أو مسؤولي المصالح أو المديریات غير الممركزة للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في إقليم الولاية.
- مساعدة رئيس المجلس الشعبي الولائي في إطار ما يعرف بنائب رئيس و ذلك بنسبة 25
  - نائبين بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية المتكونة من 35 الى 47 منتخبا.
  - ثلاث نواب بالنسبة للمجالس الولائية المتكونة من 43 الى 47 منتخبا.
  - 6 نواب بالنسبة للمجالس الولائية المتكونة من 51 الى 55 منتخبا.

للمجالس الشعبية الولائي أن يقدم مقترحا سنويا قائمة مشاريع قصد تسجيلها في البرامج القطاعية العمومية.

- يقدم المجلس الشعبي الولائي المساعدة للبلديات في إطار التكامل و انسجام الأعمال التي ينبغي القيام بها، و يمكنه المبادرة بكل الأعمال التي تهدف الى انجاز التجهيزات التي بحكم حجمها و أهميتها أو استعمالها، تتجاوز قدرات البلديات.

#### 4.صلاحيات المجلس الولائي حسب المجالات عمله:

##### 1.4 مجال التنمية الاقتصادية يقوم المجلس الولائي ب<sup>1</sup>:

- إعداد مخططا للتنمية على المدى المتوسط بين الاهداف و البرامج و الوسائل المعبأة من الدولة في إطار المشاريع الدولة و البرامج البلدية للتنمية.

- في إطار المخطط المذكور يقوم المجلس ب:

- تحديد المناطق الصناعية التي إنشاؤها و يساهم في إعادة تأهيل المناطق الصناعية و مناطق النشاط في إطار البرامج الوطنية لإعادة التأهيل و يبدي رأيه في ذلك

- يسهل استفادة المتعاملين من العقار الاقتصادي.

- يسهل و يشجع تمويل الاستثمارات في الولاية.

- يساهم في انعاش نشاطات المؤسسات العمومية المتواجدة بالولاية باتخاذ كل التدابير الضرورية.

- يطور المجلس الشعبي الالولائي أعمال التعاون و التواصل بين المتعاملين الاقتصاديين و مؤسسات التكوين و البحث العلمي و الادارات المحلية من أجل ترقية الابداع في القطاعات الاقتصادية، و يعمل على ترقية التشاور مع المتعاملين قصد ضمان محيط ملائم للاستثمار .

<sup>1</sup> المادة 80 من القانون العضوي 01/12 المتعلق بالانتخابات المؤرخ في 2012/01/12

#### 2.4 مجال الري و الفلاحة<sup>1</sup>:

- يبادر المجلس الشعبي الولائي و يضع حيز التنفيذ كل عمل في مجال حماية و توسيع ترقية الاراضي الفلاحية و التهيئة و التجهيز الريفي، و يشجع أعمال الوقاية من الكوارث و الآفات الطبيعية، و يعمل على ترقية التشاور مع المتعاملين الاقتصاديين قصد ضمان محيط ملائم للاستثمار.
- يبادر المجلس كذلك بالاتصال مع المصالح المعنية، بكل الأعمال الموجهة الى تنمية و حماية الأملاك الغابية في مجال التشجير و حماية التربة و إصلاحها.
- يعمل المجلس الشعبي الولائي على تنمية الري المتوسط و الصغير، كما يساعد تقنيا و ماليا بلديات الولاية في مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب و التطهير و إعادة استعمال المياه التي تتجاوز الاطار الاقليمي للبلديات المعنية.

#### 3.4 مجال الهياكل القاعدية الاقتصادية يقوم بـ:

- يبادر المجلس الولائي بأشغال الطرق و تهيئة المسالك الولائية حسب الشروط المحددة في التنظيم المعمول به.
- تصنيف و اعادة تصنيف الطرق و المسالك الولائية حسب الشروط المحددة في التنظيم المعمول به.
- يبادر بالاتصال مع المصالح المعنية بالأعمال المتعلقة بترقية و تنمية هياكل استقبال الاستثمارات.
- يبادر بكل عمل يرمي الى تشجيع التنمية الريفية ولاسيما في مجال الكهرباء و فك العزلة.

#### 4.4 مجال السكن:

<sup>1</sup>المادة 84 القانون العضوي 01/12 المتعلق بالانتخابات المورخ في 2012/01/12

- يساعد في عمليات تجديد و اعادة الحظيرة العقارية المبنية و كذا الحفاظ على الطابع العمراني.
- يساهم المجلس بالتنسيق مع البلديات و المصالح التقنية في برامج القضاء على السكن الهش و غير الصحي و محاربتة.
- يبت المجلس الشعبي الولائي في قبول أو رفض الهبات و الوصايا الممنوحة للولاية سواء اكانت مقرونة بأعباء او شروط أو تخصيصات خاصة.
- يحدد المجلس الشعبي الولائي المصالح العمومية التي يقرر استغلالها عن طريق الاستغلال المباشر.
- يمكن للمجلس الشعبي الولائي اللجوء الى القرض لإنجاز مشاريع منتجة للمداخيل.
- يصوت المجلس الولائي و يصادق على مشاريع ميزانية الولاية.
- المشاركة في تشكيل لجنة الصفقات الولائية و التي تتكون من:
  - الوالي أو ممثليه رئيسا.
  - ثلاثة ممثلين عن المجلس الشعبي الولائي.
  - ممثلين عن الوزير المكلف بالمالية مصلحة الميزانية و مصلحة المحاسبة.
  - مدير التخطيط و تهيئة الإقليم للولاية.
  - مدير الري للولاية.
  - مدير الأشغال العمومية للولاية.
  - مدير السكن و التجهيزات العمومية للولاية.
  - مدير المصلحة التقنية المعنية بالخدمة للولاية.



### المبحث الرابع: مشكلات الإدارة المحلية في الجزائر

بعد الحقبة الاستعمارية استمرت الجزائر في جانبها الإداري بانتهاج نفس أسلوب العمل المتوارث عن المستعمر الفرنسي حيث لا تشكو فقط من عدم استنادها إلى فلسفة خدماتية مرفقية إدارية كانت أو اجتماعية واقتصادية، وإنما أيضا من عزلتها عما يجري في محيطها، وهي من الأساليب المشتركة لمعضلة منظومتها الإدارية القانونية ومن خلال ذلك نحاول تبين أهم المشكلات الإدارية التي تعاني منها الإدارة المحلية:

#### 1.4 البيروقراطية:

وقد ورد في الموسوعات أنه عندما نتحدث عن البيروقراطية نصف سلكا من الموظفين يتمتع بالسلطة كبيرة، له تقاليد تميز عن غيره من الأسلاك وله ذهنية خاصة.

ولذلك البيروقراطية ليست فقط الإجراءات الطويلة والمعقدة بل، هي كذلك أفراد وجماعات من المواطنين والمسؤولين يمثلون في آخر المطاف كتلة أو فئة اجتماعية واحدة تشكلت شيئا فشيئا منذ الاستقلال وتركزت بين أيديها وسائل القرار في دواليب وتهمين على غيرها من الفئات الاجتماعية في المجتمع الجزائري.

وإذ يعتمد البيروقراطية على نموذج "العلاقات الشخصية" التقليدي في الجزائر إعادة إنتاج ظروف دوامها واستمرار، فهي طورت النموذج وحولته إلى نموذج "العلاقات الزبونية" الذي يشمل الأول دون أن يلغيه.

#### 2.4 تضخم الكادر الإداري:

إن فكرة تمتع الموارد البشرية المسيرة للبلدية بنظام قانوني متميز وبنظام سلمي إداري خاص هو بالأهمية بكمكان لتفعيل استقلال البلدية في العمل بتلك الاستقلال ما لبث حتى اصطدم بواقع وظيفي متأزم انعكس عليه سلبا.

إن الوظيفة البلدي لا زوال يحوي عللا تجذرت، وانطبعت فيه منذ ميلاد البلدية بموجب قانون البلدية 24/67 تمثل في تضخم جهازها الوظيفي ونقص تأطيره، وهو النتيجة الحتمية للدور الذي لعبته البلدية في الساحة الاجتماعية، من خلال المساهمة في امتصاص البطالة المنقشية في دائرة

اختصاصها الإقليمي، حيث أحدثت محاولات الإدماج العشوائي في الأسلاك البلدية، إلى توليد فائض رهيب في عدد المنتميين لتلك الأسلاك على حساب المناصب الحقيقية المطلوبة شغلها.

#### 4.4 غياب نظام فاعل في متابعة المسارات المهنية:

إن غياب نسق التكوين داخل المنظومة الإدارية، يعني أنه لا يوجد تقييم للأداء والكفاءات وفقا للشروط العقلانية والموضوعية، كما لا يوجد نظام لمتابعة المسارات المهنية وترقية الموظفين، ذلك أن هذه الأنساق كلها أنساق مرتبطة بعضها ببعض، وتخدم بعضها بعضا وبها يمكن لأي مؤسسة أن تهيئ الشروط الضرورية للأداء الجيد للموارد البشرية ولتتمين هذه الأخيرة وإعطائها المكانة المنوطة بها في المؤسسة<sup>1</sup>

ثم إن من خصائص الموظف في الإدارات، أن مساره المهني محدد عن طريق القانون والنصوص التنظيمية التي تحدد شروط التوظيف والترقية، وكذا شروط الدخول إلى مختلف الأسلاك والدرجات ومناصب العمل، إلا أن الترقية على سبيل المثال، تتم على أسس ذاتية، والبحث الميداني الذي قام به فؤاد منصور في بلدية عنابة، يؤكد أن ما لا يقل عن ستون بالمائة من العينة تقر بذاتية العوامل التي تحكم عمليات الترقية، وتتأكد الذاتية أكثر لما يتعلق الأمر بمناصب القيادة، ولما كانت هذه المناصب حساسة، فإنها لا توزع إلا على الأقربين، وهو الأمر الذي يؤكد الاتجاه الذي تتخذه الإدارات في التوظيف، وقد بين البحث إن الأفراد العينة يعتمدون على "المناورة" والاتصالات الحثيثة والضغط على المسؤولين (عن طريق الوساطة التي تعرف بـ "المعرفة"<sup>2</sup> خاصة وعلى أعضاء اللجان المتساوية الأعضاء المختصة في دراسة ملفات الحراك المهني وكذلك "الاتصال بأفراد من الخارج المؤسسة لهم سلطة ونفوذ، من أجل التدخل لدى المسؤولين على الترقية وأعضاء اللجان.

<sup>1</sup> عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص101.

<sup>2</sup> عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص101.

## خلاصة الفصل:

تعد الإدارة المحلية بالجلفة واحدة من المنظمات العمومية المرفقية التي تتوط بدور هام في تسيير الشؤون العامة للمواطن من خلال الارتباط الواسع بعدة منظمات وأفراد مما يتسبب في كثافة عالية للأعمال مما ولد ضغوط، ارتأت من خلالها الجهات المركزية لهذه المنظمة النهوض بهذا القطاع من خلال جملة من الإصلاحات كاستحداث مرافق تكوينية للرسكلة، إعداد برامج كالرقمنة الواسعة عبر مشروع الحوكمة الرشيدة الذي تشهده المؤسسات العمومية التابعة للإدارة المحلية للتقرب أكثر من المتعاملين معها كأساليب عقلانية تجعل منها مرونة وفاعلية بدرجة أكبر.

الفصل السادس:

الاجراءات المنهجية

للدراسة

## المبحث الأول: أساليب جمع المعلومات

## المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية أحد مفاتيح الدراسة باعتبارها المرحلة المبدئية للتعرف على مجتمع الدراسة عن قرب وذلك للتعرف على طبيعة أفراد المجتمع وتوزيعهم وفق الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى التعرف على الأنماط التسييرية السائدة، العلاقات الإجتماعية بين الأفراد والجماعات فالدراسة الاستطلاعية تعد مرتكز هام للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة لذلك انطلقت دراستنا من نقطتين أساسيتين هما القراءات والمقابلات الاستكشافية بما في ذلك الملاحظات باعتبارهم وسائل فاعلة في التعرف على مجتمع الدراسة أكثر.

## 1.1.1. المقابلة الاستكشافية (الاستطلاعية):

المقابلة كما هو معلوم أداة هامة في البحوث العلمية السوسولوجية لقيمتها في تحصيل معلومات إضافية قد لا نتمكن منها في خلال الملاحظة، والمقابلة "حوار لفظي يتم وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة، وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات، والإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر"<sup>1</sup>

"هي إحدى أدوات جمع المعلومات والبيانات عن طريق لقاء بين الباحث والمبحوث تستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعطيات المتعلقة بموضوع البحث والتي لا يمكن جمعها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في جمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية والتقارير والإحصاءات الرسمية أو أداة أخرى من أدوات البحث وتجري المقابلة في شكل حوار مع المبحوث في موضوع البحث ويشترط أن يكون الحوار مبوبا منظما محددًا للمحاور ومسيرا من طرف الباحث كما يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات المبحوث وآرائه حول موضوع البحث"<sup>2</sup>

وقد استخدمنا أداة المقابلة منذ بداية دراستنا الميدانية أي خلال الدراسة الاستطلاعية حيث اعتمدنا على المقابلة مع بعض الإداريين والمسؤولين المنتخبين في هذا النوع من المرافق بهدف التعرف على معلومات

<sup>1</sup> محمد علي محمد، البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 1983، ص336.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2007، ص 248.

خاصة بنمط التسيير وطرق الإدارة و التسيير ومدى استجابة هذا المرفق لعمليات التحديث الحاصلة في الإدارة الجزائرية كما تم التركيز في المقابلات على العناصر المساعدة في بناء الاستبيان البحثي.

### المطلب الثاني: أدوات وتقنيات جمع البيانات

ككل الدراسة الإجتماعية فإن ضروريات البحث تملّي على الباحث اختيار أدوات البحث التي تتوافق مع المنهج المعتمد لجمع البيانات الضرورية من مجتمع البحث، لذلك أملت علينا حاجة البحث استعمال استبيان لجمع البيانات المناسبة:

#### 1.2 أداة الاستبيان:

تم اعتمادنا في خلال هذه الدراسة على تقنية كمية تتمثل في الاستمارة باعتبارها إحدى الوسائل الفاعلة في تحصيل البيانات والمعلومات خاصة في المجتمعات الدراسية التي تحوي طواقم متعلمة يمكنهم التجاوب مع هذه الأداة من دون مشاكل.

حيث اشتملت هذه التقنية على مقياس ليكرت للاتجاهات المعروف في البحوث والدراسات الإجتماعية والنفسية حيث استعملت بالتفصيل كما يلي:

#### ✓.بناء أداة الدراسة (الاستبيان):

أ/ القسم الأول:

فقد خصص للتعرف على البيانات الشخصية لمختلف أفراد العينة باعتبار المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص أفراد مجتمع الدراسة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وتشمل كلا من (الجنس، المؤهل الدراسي، المنصب المشغول الخبرة المهنية).

ب/ القسم الثاني:

حيث خصص لدراسة مختف محاور الدراسة والتي تمثلت فيما يلي:

- محاور الدراسة: ويشمل هذا الجزء على العبارات التي يتكون منها هذا الاستبيان وهي مقسمة إلى أربعة محاور بالإضافة إلى البيانات الشخصية:

- **المحور الأول:** وقد شمل الأبعاد المتعلقة بعقلنة القرار الإداري، وقد خصصنا له الفقرات من 1 إلى 17 وهذا عبر ثلاثة أبعاد.
- **المحور الثاني:** وقد شمل الأبعاد المتعلقة بإدارة الوقت وقد خصصنا له الفقرات من 18 إلى 31 عبر بعدين.
- **المحور الثالث:** وقد شمل الأبعاد المتعلقة بإدارة المعرفة التنظيمية ، وقد خصصنا له عبر ثلاث أبعاد الفقرات من 32 إلى 46.
- **المحور الرابع:** خصص للمتغير التابع المتمثل في الفاعلية التنظيمية واشتمل على الفقرات التالية من 47 إلى 68.

وتم اعتمادا مقياس (L'ickert) ليكرت الخماسي المختصر ( موافق بشدة، موافق ، محايد معارض، معارض بشدة ) لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى العاملين للمحاور الأربعة ، واشتملت الإجابات على الخيارات مختلفة الأوزان التالية:

أوافق بشدة (5) علامات، أوافق (4) علامات ، محايد (3) علامات، معارض (2) معارض بشدة (1) علامة، ، وقصد حساب المتوسط المرجح لطول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي نقوم بحساب المدى أي الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة من خلال احتساب المدى  $5-1=4$ ، ولحساب طول كل مسافة نقوم بالعملية التالية:  $4/5=0,80$ ، أي أن طول الخلايا يعبر عن متتالية حسابية أساسها  $0,80$ ، ومنه نجد أن المتوسط الحسابي المرجح محسوب كالتالي:

جدول رقم 07: متعلق بحساب الوسط المرجح

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الاستجابة
1	2	3	4	5	قيمة الاستجابة
1- 1,80	1,80- 2,60	2,60 -3,40	4,20 - 3,40	5- 4,20	الوسط المرجح
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	عالية جدا	تفسيرها

المطلب الثالث: تفكيك متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على أربعة فرضيات جزئية تعلقة

المؤشرات	الأبعاد	المتغيرات	الفرضيات
6	صياغة وتخطيط القرار الإداري	العقلنة في اتخاذ القرار	المتغير الأول
6	تنفيذ القرار الإداري		
5	تقييم القرار الإداري		
7	تخطيط العمل اليومي	العقلنة في إدارة الوقت	المتغير الثاني
7	التحكم في مضيعات الوقت		
8	اكتساب المعرفة التنظيمية	العقلنة في إدارة المعرفة التنظيمية	المتغير الثالث
7	نشر وتداول المعرفة التنظيمية		
7	تحقيق الأهداف	الفاعلية التنظيمية	المتغير الرابع
7	مستوى الأداء والانجاز		
7	مستوى الرضا		
67	/	/	المجموع

جدول رقم 08 متعلق بـ تفكيك متغيرات الدراسة

## المطلب الرابع: ثبات واتساق أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى خلوها من الخطأ غير المنتظمة التي تشوب القياس<sup>1</sup>.

وقد اعتمدنا لتقدير ثبات أداة الدراسة حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك للمقياس ككل وللمحاور الأربعة المشكلة لها، والجدول الآتي يوضح معاملات ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مستوى الفاعلية التنظيمية	21	,607
العقلنة في إدارة المعرفة التنظيمية	15	,671
العقلنة في اتخاذ القرار الإداري	17	,765
العقلنة في إدارة الوقت	14	,707
الثبات الكلي للمقياس	67	,753

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لمحاور المقياس والاستبيان ككل 75,30% من خلال قيمة معاملات ألفا ، أما مختلف الأبعاد فقد تراوحت من 60,70 إلى 76,50 وهي نسب مرتفعة تؤكد درجة الثبات والاتساق التي تميز أو يتمتع بها المقياس.

1 رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004 ص185.

## المبحث الثاني: المجتمع الأصلي للدراسة:

## المطلب الأول: مجتمع الدراسة

عبار عن واحدة من أهم المرافق العمومية الادارية المحلية ممثلة في المجلس الولائي بالجلفة.

الجدول رقم (10): توزيع الموظفين و المنتخبين حسب الفئات لسنة 2018

النسبة المئوية	التكرار	البيان
44,94%	40	الموظفين الدائمين
55,05%	49	الأعضاء المنتخبين
100%	89	المجموع
-	83	الاستثمارات المسترجعة

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات وثائق مصلحة الموارد البشرية.

## المطلب الثاني: حدود الدراسة

تتطلب عملية البحث الإمبريقي من الباحث تحديد أطر دراسته عبر ما يعرف بحدود البحث أو الدراسة لما لها من أهمية في الابتعاد عن مشكلة العمومية للتركيز أكثر على أهداف البحث المحددة آنفاً، لذلك لابد أن تتمحور حدود الدراسة حول مشكلة البحث قيد الدراسة على الأبعاد التالية:

البعد الموضوعي: ويتناول الجوانب التي تتضمنها افتراضات البحث ويتم العمل على تأكيدها أو نفيها بحسب ما ستسفر عليه النتائج والتحليلات الميدانية.

البعد البشري: ويشمل تحديد المجتمع الذي ستتناوله الدراسة بدقة بحسب نوع المعاينة الملائمة والمختارة التي تم الإشارة إليها سابقاً و الممثلة في المجلس الولائي بالجلفة.

البعد الزماني: ويتضمن الفترة الزمنية التي يغطيها البحث في شكله النهائي.

وعليه فسنعتمد هذه الأبعاد بعناية لتحديد مجالات الدراسة الحالية على النحو التالي:

**1.3. المجال الموضوعي:** لقد انطلقت الدراسة من البحث في إشكالية مفادها مدى تأثير الأساليب العقلانية المتبعة في الرفع من مستوي الفاعلية بالمرفق المجلس الولائي، من خلال مدى تأثير هذه الأبعاد عقلنة القرار الإداري، إدارة الوقت التنظيمي، وإدارة المعرفة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية من حيث تحقيق الأهداف، الاستقرار الوظيفي، والرضا الوظيفي

**2.3. المجال البشري:** يعتبر المجال البشري للدراسة العنصر المهم للمعلومات والبيانات المراد جمعها حيث يخضع تحديد هذا المجال لعوامل موضوعية كضروريات البحث وإمكانيات الباحث المادية والزمنية المتاحة، وعلى العموم فإن هذا المجال تحدد عبر اختيار الحصر الشامل للمجتمع الأصلي بدراسة المجلس الولائي و موظفيه بالجلفة.

**3.3. المجال الزمني:** يقصد بالمجال الزمني للدراسة الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث من بداية البحث إلى نهايته ويمكن تقسيم هذه الفترة إلى مرحلتين رئيسيتين:

المرحلة الأولى: وقد خصصت للجانب النظري بجمع المعلومات والبيانات المرتبطة به من المراجع المختلفة، ثم تحليلها وتصنيفها بالتطرق لمختلف الجوانب النظرية للموضوع لتوضيحه أكثر، وتكييفه مع ما ستطرق إليه الدراسة الميدانية، وقد امتدت هذه المرحلة إلى غاية سبتمبر 2019

المرحلة الثانية: وقد خصصت لتحضير للدراسة الميدانية المكملة للجانب النظري من الدراسة واستمرت من شهر فيفري 2017 إلى غاية نهاية شهر جوان من سنة 2019، وكانت هذه المرحلة مقسمة بدورها إلى مجموعة من المراحل الجزئية المتسلسلة وذلك كما يلي:

- المرحلة الأولى وخصصت للدراسة الاستطلاعية التي شملت زيارة للمجلس الولائي بالجلفة حيث أجرينا خلالها بعض المقابلات الاستكشافية الأولية مع مجموعة من المسؤولين والموظفين للحصول على المعلومات الأولية والضرورية عبر استمارة المقابلة حسب الملحق رقم 02:

- المرحلة الثانية امتدت من منتصف شهر مارس إلى شهر مايو 2018، حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي وتوزيعها على الأعضاء و الموظفين، وحرصنا على توضيح أسئلتها لأفراد العينة.

- المرحلة الثالثة والأخيرة امتدت من منتصف شهر سبتمبر 2018 إلى غاية سبتمبر 2019 قمنا فيها بتبويب وتحليل وتفسير البيانات الإحصائية والتعليق عليها، ثم استنتاج نتائج الدراسة وعرض أهم التوصيات المستندة على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية وذلك للتعبير عن العبارات المختلفة بطريقة كمية خاصة مع مناداة العديد من المختصين بأهمية الأسلوب الكمي في الدراسة الاجتماعية لذلك فقد إستعنا في ذلك بالبرنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المرموز له بـ spss17 وذلك بهدف تسهيل عملية التحكم في الأدوات الإحصائية بدقة أكبر ومن ضمن الأدوات الإحصائية المعتمدة المقاييس الوصفية والاستدلالية وهي كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة.

- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب درجة الأهمية النسبية.

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى تركيز الإجابات عن العبارات وتشتتها عن وسطها الحسابي.

- معادلة خط الانحدار وذلك لتحديد درجة وقياس التأثير الكمي لمختلف المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

- اختبار التباين  $f$  لدراسة الفروق بين إجابات فراد العينة المدروسة فيما يتعلق بالبيانات الشخصية.

- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مستوى الثبات والاتساق في محاور الدراسة والأداة ككل.

# الفصل السابع:

## تحليل نتائج الدراسة

## المبحث الأول: تحليل البيانات الشخصية

## المطلب الأول: تحليل متغير الجنس

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

%	Fi	الفئة المهنية						
		المنتخبين		عون مؤهل		الإطارات		
		%	Fi	%	Fi	%	Fi	
78,31	65	63.07	41	26.15	17	10.76	7	ذكور
21,66	18	55.55	08	33.33	8	11.11	2	إناث
100	83	61.44	49	27.71	25	10.84	9	مجموع

لقد تبين من خلال إحصاءات الجدول أن مجتمع الدراسة اشتمل على فئتين الذكورية والنسائية ولكن بدرجات متفاوتة ، حيث بلغ عدد الرجال 65 فرد بنسبة قدرة 78,31% في حين بلغ عدد النساء 18 امرأة موظفة بنسبة قدرة ب 21,66%، وقد كان توزيع الفئتين كالتالي فبالنسبة للرجال فقد توزعوا على الفئات العمالية الثلاثة كما يلي:

حيث أن فئة المنتخبين حازت النسبة الأعلى ب 41 فردا وذلك ب 63,07% لتليها فئة أعوان التحكم ب 17 فردا بنسبة 26,15%، أما مساهمة الإطارات فلم تتعدى 7 فردا بنسبة مقدرة 10,76%، وهذا التباين في التوزيع يرجع لطبيعة الأعمال التي تمارس بالمؤسسة حيث أن التوظيف يتلاءم والاحتياجات في كل منصب وظيفي.

أما نسبة النساء فكانت على النحو التالي:

حيث اشتملت فئة أعوان التنفيذ على 10 امرأة بـ 55,44%، أما فئة أعوان التحكم فكانت مساهمتهم بـ 6 نساء بنسبة قدرت بـ 33,33%، أما الإطارات فكن اثنتين بنسبة قدرت بـ 10,84% من مجموع النساء في العينة المدروسة، وعلى العموم هذا التوزيع يدل على تفوق الرجل على المرأة في مثل هذه المؤسسات نظر لطبيعة نشاط هذا المجلس وما تحتاجه ضمن طواقمها البشرية العاملة من عنصر رجالي يكون له التأهيل إضافة الى الخصوصيات الاجتماعية التي لاتزال تطبع مجتمعنا حول مشاركة المرأة في المجالس المنتخبة.

### المطلب الثاني: تحليل بيانات المتغير الخاص بالمستوي التعليمي

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

%	Fi	الفئة المهنية						
		المنتخبين		عون مؤهل		الإطارات		
		%	Fi	%	Fi	%	Fi	
13.25	11	100	11	0	0	0	0	ملحق اداري فما دون
46.98	39	33.33	21	66.66	18	0	0	ليسانس
21.68	18	0	11	38.88	07	0	0	ماستر أو مهندس
18.08	15	40	6	0	0	60	09	ماجستير فما أكثر
100	83	73.49	49	27.71	25	10.84	09	المجموع

نشير في البداية أنه قد تم تقسيم الفئات على أسس التأهيل العلمي حيث يعتبر عون التنفيذ حامل لشهادة تقني سامي فما دون، أما عون التحكم ففي الأغلب حامل لشهادة ليسانس أو ماستر أو مهندس دولة، أما الإطار ففي الأغلب يكون حامل للماجستير أو دكتوراه.

و لقد تباينت المؤهلات العلمية للموظفين و المنتخبين بين الحامل لشهادة جامعية عليا وبين الحامل لشهادة جامعية دنيا أو تأهيل تكويني أو عمال من دون تأهيل جامعي حيث توزعت هذه الفئات كالتالي:

حيث بلغت نسبة المنتخبين 49 فرد بنسبة مقدرة بـ 73.49% موزعين كما يلي: 21 فرد حامل لشهادة ليسانس، 11 حامل لماستر أو مهندس و نفس العدد للحاملين لشهادة أقل من ليسانس، 6 حاملين لشهادة عليا، متبوعين بأعوان المؤهلين بـ 25 فرد بـ 27,70% موزعين على حملة شهادة مهندس وماستر بـ 19,84 % و حملت شهادة ليسانس بـ 8,43% أخيرا الإطارات بـ 10.81%.

أما ذو التأهيل الأعلى فقد بلغوا 9 أفراد بنسبة مقدرة بـ 10,84% موزعين كما يلي سبعة أفراد حملت الماجستير وفرد من حملت شهادة الدكتوراه.

و القراءة في هذه النسب ربما تعكس تنوع أفراد المجتمع المدروس حيث تحتاج هذه الهيئة تخصصات متنوعة تستجيب لمتطلبات الإدارة الحديثة عبر شهادات عليا و متنوعة في التخصصات على غرار العلوم الاقتصادية والقانونية والتقنية وهذا ما لوحظ بجلاء في خلال مباشرة الدراسة الميدانية.

## المطلب الثالث: تحليل متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

%	Fi	الفئة المهنية						سنوات الخبرة
		منتخبون		عون تحكم		الإطارات		
		%	fi	%	Fi	%	Fi	
22,89	19	28,57	14	20	5	0	0	أقل من 05 سنوات
20,48	17	26,53	13	4	1	33	3	من 06 إلى 10 سنوات
32,53	27	44,89	22	20	5	22	2	من 11 إلى 15 سنة
14,45	12	0	0	44	11	22	2	من 16 إلى 20 سنة
6	5	0	0	12	3	22	2	أكثر من 21 سنة
100	83		49		25		9	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أن الخبرة المهنية للموظفين و المنتخبين تتوزع على فئات المجلس الولائي على النحو التالي:

و من خلال تحليل بيانات هذا الجدول يتبين أن المجلس الولائي يملك تشكيلة من الموظفين و المنتخبين ذو خبرة مهنية عالية حيث أن 32,53% من المنتسبين خبرتهم تتراوح بين إحدى عشر وخمسة عشر سنة خبرة، كما جاء في الترتيب الثاني فئة أقل من 5 سنوات بـ 22,89% نظرا لسياسة التوظيف العامة الذي تعتمد مختلف المنظمات في السنوات الأخيرة تبعا للمتطلبات الحاصلة، أما الفئة الثالثة فقد احتلتها فئة الأكثر من 6-10 سنوات بـ 20,48% وكانت باقي

أفراد العينة يتجاوز خبرتهم ستة عشر سنة خبر بـ 20,47% هذه النسب تعكس بجلاء تمتع هؤلاء الموظفين و المنتخبين بخبرة كبيرة تؤهلهم للقيام بأدوارهم بأريحية و قدرة كفائية عالية تساعد المجلس الولائي على بلوغ أهدافه.

المبحث الثاني: تحليل أبعاد الدراسة

المطلب الأول: تحليل البعد المتعلق تخطيط القرار الإداري

الجدول رقم 16: يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد صياغة وتخطيط القرار الإداري

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الاستجابة					الفقرات	
						غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
04		,000	30,471	0,110	3,37	16	06	24	31	10	تكرار	القرارات المتخذة تراعي قبل اتخاذها جمع المعلومات الملائمة و الكافية عنها من كل المصادر المتاحة.
						19,3	7,2	28,9	37,3	12	النسبة	
02		,000	36,391	0,101	3,68	00	10	22	35	16	تكرار	المعلومات المجموعة عن المشكل المطروح يتم تحليلها بكل موضوعية بين مختلف الموظفين .
						00	12	26,6	42,2	19,3	النسبة	
05		,000	31,708	0,102	3,26	00	22	23	32	06	تكرار	يتم دراسة الوضعية الحقيقية لتنظيم قبل اتخاذ أي قرار من منطلق تشخيص الواقع بدقة.
						00	26,5	27,7	38,6	7,2	النسبة	
06		,000	42,203	0,061	2,60	00	36	44	3	00	تكرار	تتم صياغة القرارات عبر عرضها على أفراد متخصصين حسب نوع القرار و التخصص.
						00	43,4	53	3,6	00	النسبة	
03		,000	55,222	0,064	3,56	00	2	34	45	2	تكرار	كل قرار إداري سيتخذ يرتبط بزمن محدد لتنفيذ قصد تقييم مدى فاعليته لاحقا.
						00	2,4	54,2	41	2,4	النسبة	
01		,000	43,582	0,091	3,96	2	1	14	45	21	تكرار	تتماشى القرارات المتخذة مع الإمكانيات الحقيقية من جهة والأهداف الإجرائية من جهة أخرى.
						2,4	1,2	16,9	54,2	25,3	النسبة	
					3,41	المتوسط الحسابي العام						
				0,071		الانحراف المعياري العام						

يتضح من خلال الجدول المتعلق ببعد تخطيط وصياغة القرار أن قيمة اختبار T بلغت 39,59 حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على وجود اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول درجة الاتجاه الخمس حول كل عبارة من العبارات المتعلقة بهذا البعد.

كما أن الوسط الحسابي العام قد بلغ 3,41 وانحراف معياري قدر 0,071 وهذا يعني أن القيم العامة لهذا البعد يقع في المجال 3,40-4,20 وهي مرتفعة وعليه كان تحليل العبارات كالتالي:

**1 تتماشى القرارات المتخذة مع الإمكانيات الحقيقية من جهة والأهداف الإجرائية من جهة أخرى:** تشير القراءات الأولية لنسب هذا الجدول على أن غالبية الإجابات جاءت في اتجاه واحد حيث أن ما يفوق 79% من الإجابات جاءت موافقة أن اتخاذ أي قرار اداري مهم يراعي الوضعية الحقيقية للمرفق العمومي من جهة لاتخاذ أي قرار هام، بمعنى أن القرارات المتخذة تدرس الوضعية الحالية التي تحيط بالبيئة على الصعيدين الداخلي والخارجي وهذا ليحتوي القرار الحقيقة الفعلية لنتاسب القرارات مع مستوى طموح الخطط المسطرة عبر الأهداف الجزئية والعامة لتحقيق تلك القرارات فاعلية عالية حيث أن التشخيص للوضعية الحالية والانطلاق من الواقع أهم عامل في نجاح أي إجراء مستقبلي.

**2 المعلومات المجموعة عن المشكل المطروح يتم تحليلها بكل موضوعية بين مختلف الموظفين:** تشير إجابات أفراد العينة أن أغلبها جاءت مؤيدة في أن القرار قبل اتخاذه يراعي جمع المعلومات من مصادر متنوعة للإلمام بجميع جوانب القرارات حيث أن 41% كانوا معبرين عن ذلك أي بواقع 30% موافق و 11% موافق بشدة في حين كانت نسبة المحايد 23% والمعارضة لم تتعدى 19% مما يعكس أن القرارات تتخذ بعد جمع المعلومات الكافية من المصادر على اختلاف أهميتها، حيث يركز القرار الفاعل على الواقع الحقيقي المستند على وضعية المنظمة الداخلي والخارجي، فتحليل الوضعية بناء على المعلومات والبيانات الحقيقية ومن قبل المختصين يزيد من فرصة احتواء البدائل وتركيز القرار المهم والهام مما يعطي فرصة لفعالية أكبر تخدم احتياجات هذه الهيئة أو المرفق .

**3 كل قرار إداري سيتخذ يرتبط بزمن محدد لتنفيذ قصد تقييم مدى فاعليته لاحقاً:** تشير إجابات الأفراد أن أغلب إجابات أفراد العينة المدروسة كانت في اتجاه واحد بنسبة موافقة بلغت أكثر من 58% في حين أن نسبة المحايدة قد كانت 41% مما يدل على أن القرارات المتخذة في هذه الهيئة ترتبط بعملية التخطيط والمتابعة قصد إعادة تقييم ما يتخذ من قرارات، وهذا يدل على أن

القرارات عادة ما ترتبط بزمان تقييم ومراجعة للتأكد من مدى إلتزامية الموظف من خلال مختلف المكاتب والأقسام و اللجان في تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرار وفق ما خطط له على الصعيد الإجرائي العملي.

**4 القرارات المتخذة تراعي قبل اتخاذها جمع المعلومات الملائمة والكافية عنها من كل المصادر المتاحة:** تشير القراءات الإحصائية لهذا الجدول أن إجابات الأفراد كانت في أغلبها في اتجاه واحد أي أن 61% كانت مؤيدة لهذه الفكرة بواقع 42% موافق و 19% موافق بشدة أما المحايدة فعبر عنها ب 22% أما نسبة المعارضة فلم تتعدى 10% وهذه النسب تعكس أن المشاكل الإدارية التي تعترض تسيير التنظيم لوظائفه تطرح للدراسة والمناقشة على أكثر من مستوى إداري من جهة، ومن جهة أخرى تحاول الإدارة العليا إيجاد حلول لهذه المشاكل من خلال التشاركية في حل المشاكل وإبداء الاقتراحات للإلمام أكثر بمصادر المشاكل والمعيقات التي تواجه هذه الهيئة قصد إيجاد حلول صحيحة وفاعلة تعالج الاختلالات في مواطنها الصحيحة.

**5 يتم دراسة الوضعية الحقيقية لتنظيم قبل اتخاذ أي قرار من منطلق تشخيص الواقع بدقة:** تشير النسب الإحصائية لهذا الجدول أن النسبة الأعلى كانت للإجابة موافق ب 38% أي أن حوالي 47% من أفراد العينة مؤيدين، تليها 27% محايدة، أما المعارضة فقد تمثلت في 26% وهذا يعكس أو يتوافق مع ما جاء في الجدول السابق أن الوضعية الحقيقية للتنظيم الإداري تتحكم في اتخاذ أي قرار من خلال مناقشة وطرح المشكلات على أكبر عدد من الفاعلين في التنظيم للخروج بوحدة قرار موضوعي أكثر تشاركية جماعية فيه اعتبار من كون التشخيص الجيد يعد مفتاح للعلاج الناجع للمشكلات التنظيمية و لاتخاذ القرار الصائب و الفاعل.

**6 تتم صياغة القرارات عبر عرضها على أفراد متخصصين حسب نوع القرار والتخصص:** لقد جاءت جلّ إجابات أفراد العينة في اتجاه واحد 53% محايد و 43% معارض حوالي 4% موافق هذه الأجوبة تعكس مدى موضوعية هذه الإجابات في كون القرارات المتخذة لم ترتقي عند اتخاذها لمنهجية علمية دقيقة عبر عرضها على مختصين لهم الكفاءة والخبرة الكافية لتشخيص الواقع وتحليله ووفق ما تمليه أنظمة بحوث العمليات ووفق ما تمليه البيئة العامة والخاصة للمنظمة اضافة إلى المناهج العلمية في اتخاذ القرار على غرار بحوث العمليات، ولعل قراءة الجدول السابق تعكس أن الإدارة تهتم بالمشاركة أكثر من اهتمامها بمبدأ التخصص الذي يضيف إلى الدقة.

يمكن أن نشير باختصار حسب تحليل نتائج الجدول السابق أن القرارات من حيث التخطيط ترتبط بثلاث عوامل أساسية:

- ترتبط القرارات في هذه الهيئة المحلية وتتبع من نظم المعلومات للمنظمة التي تعطي الصورة الحقيقية للمشكلات المطروحة فعلى أساسها تتم عملية التحليل والمعالجة لمختلف المشكلات الداخلية.

- أن القرارات ترتبط في الأساس بالأهداف المسطرة من خلال أن هذه العبارة جاءت أولاً بـ 3,96 وهذا يدل على اهتمام كبير ببلوغ الأهداف ومتابعتها بدقة وذلك ما تدعمه العبارة التي جاءت ثانياً من حيث الترتيب أن القرار يعمل أولاً على معالجة المشكلات التنظيمية عبر تحليل البيانات والمعلومات حول المشكل المطروح أن عملية تنفيذ القرار متابعة بدقة وذلك لتفادي أي توقعات غير مرغوب فيها من خلال المتابعة والتقييم الدوري للقرار المتخذ وهذا ما يدعمه الوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3,68.

## المطلب الثاني: تحليل البعد المتعلق بتنفيذ القرار الإداري

الجدول رقم 17: يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تنفيذ القرار الإداري

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الاستجابة					الفقرات	
						غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
06		,000	32,77	0,092	3,02	1	23	34	23	2	تكرار	تتم مناقشة القرارات المتخذة و شرحها لكل الفاعلين في المنظمة بكل شفافية.
						1,2	27,7	41	27,7	2,4	النسبة	
05		,000	42,80	0,082	3,54	00	5	36	34	8	تكرار	تشرح و تبين طريقة و اجراءات التنفيذ للقرارات المتخذة على أرض الواقع
						00	6	43,4	41	9,6	النسبة	
04		,000	33,43	0,109	3,67	4	4	23	36	16	تكرار	يتبع عملية تنفيذ القرارات رصد و تنظيم لكل الامكانات البشرية، و المادية، و الزمنية.
						4,8	4,8	27,7	43,4	19,3	النسبة	
02		,000	33,63	0,087	3,92	2	23	37	21	00	تكرار	تتم المراجع الدورية لتنفيذ القرارات على صعيد كل قسم اداري لتأكد سلامة طرق التنفيذ.
						2,4	27,7	44,6	25,3	00	النسبة	
01		,000	40,53	0,073	3,98	00	19	46	18	00	تكرار	يتم تقييم تنفيذ القرارات الجزئية عبر فترات زمنية متتالية للحكم على فاعلية القرارات المتخذة في كل قسم.
						00	22,9	55,4	21,7	00	النسبة	
03		,000	37,29	0,102	3,80	00	8	21	33	21	تكرار	تعالج الاختلالات الملاحظة في طريقة التنفيذ بكل مرونة و سرعة
						00	9,6	25,3	39,8	25,3	النسبة	
3,65						المتوسط الحسابي العام						
0,071				الانحراف المعياري العام								

يتضح من خلال الجدول المتعلق ببعد تنفيذ القرار الإداري أن قيمة اختبار T بلغت 36,75 حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على وجود اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول درجة الاتجاه الخمس حول كل عبارة من العبارات المتعلقة هذا البعد.

كما أن الوسط الحسابي العام قد بلغ 3,65 وانحراف معياري قدر بـ 0,090 وهذا يعني أن القيم العامة لهذا البعد يقع في المجال 3,40-4,20 وهي مرتفعة وعليه كان تحليل العبارات كالتالي:

**1 يتم تقييم تنفيذ القرارات الجزئية عبر فترات زمنية متتالية للحكم على فاعلية القرارات المتخذة في كل قسم:** لقد جاءت أغلب الإجابات من أفراد العينة واقعة في الاقتراح المحايد بـ 55% تليها نسبة 22,9% غير موافق و 21,7% موافق، مما يدل على الأرجح أن عملية تقييم تنفيذ القرار ليست دورية ومنتالية وهذا راجع ربما إلى كثافة الأعمال مما يصعب من التقييم الدوري والمنتظم للقرارات عبر جميع المستويات و اللجان ناهيك عن الطبيعة المركزية التي دائما ما تحوم حولها مثل هذه التنظيمات والتي تبقى تعاني من نوع من الجمود على مستوى تقييم القرار الادري ومعالجته في إطاره الزمني المحدد.

**2 تتم المراجعة الدورية لتنفيذ القرارات على صعيد كل قسم اداري لتأكد سلامة طرق التنفيذ:** تشير إحصائيات الجدول أن ما يقارب 25% من أفراد عينة الدراسة ترى أن عملية اتخاذ القرار الاداري تخضع لعملية مراجعة دورية عبر كل قسم إداري و لجنة هذا للتأكد مع عملية المتابعة لهذه العملية الحساسة والحيوية بالمقابل من ذلك يرى حوالي 30% من أفراد العينة غير مقتنعين بعملية المراجعة الدورية كون القرارات تأتي عمودية ما على الإدارة إلا تنفيذ القرارات عبر المرافق كونها ذات طابع مركزي تتطلق من دراسة الوضعية الحقيقية للتنظيم ومن ثم التخطيط للمستقبل عبر صياغة الأهداف سواء كانت أهدافا تخطيطية أو تشغيلية أو حتى استراتيجية فدراسة الوضع القائم ومقارنته بالمتطلبات البيئية ومن ثم وضع خطط جزئية تنفيذية تتلاءم والامكانات الحقيقية يعد عامل عقلاني يساعد المنظمة على بلوغ أهدافها وفق عملية الرصد الموضوعي للإمكانات اللازمة قصد تحقيق الأهداف وفق الخطط المرسومة مسبقا كشكل من أشكال العقلنة المحدودة.

**3 تشرح وتبين طريقة واجراءات التنفيذ للقرارات المتخذة على أرض الواقع:** تشير نسبة الإجابات لهذا الجدول أن نسبة الموافقة فاقت 50% في حين أن المحايدین بلغت نسبتهم 43% مما يعكس أن هذه الهيئة المحلية عبر صناعات القرار لديها تضع في العادة منهجية مدروسة لإجراءات تنفيذ القرارات بقصد تسهيل هذه العملية من جهة ومن جهة أخرى بلوغ الأهداف وهذا ما لاحظناه عبر الملاحق التي تصل لهذه الهيئة توضح بشكل من الدقة والتفصيل إجراءات تنفيذ القرارات ومختلف اللوائح التنظيمية والتنفيذية وذلك لتبديد أي معيق أو عارض يحول دون بلوغ الأهداف المسطرة

وهذا كله نابع من خطوات عقلانية تحاول الجهات المركزية للإدارة المحلية فرضها للوقوف والحيلولة دون تبديد للوقت في الإجراءات الروتينية.

**4 يتبع عملية تنفيذ القرارات رصد وتنظيم لكل الامكانيات البشرية، والمادية، والزمنية:** يتضح من خلال بيانات الجدول الإحصائية أن نسبة 62,7% من أفراد العينة ترى أن القائمين على عملية اتخاذ القرار الاداري يرصدون لهذه العملية كل الإمكانيات اللازمة وهذا نابع من اقتناعهم بعملية التخطيط لهذه العملية اعتبارا من كون التخطيط القاعدة الأساسية لكل عملية تنظيمية في المؤسسة خاصة وأن القرار الإداري يعد العامل الذي يسري في كل جوانب التنظيم لحيوية هذه العملية.

**5 تتم مناقشة القرارات المتخذة وشرحها لكل الفاعلين في المنظمة بكل شفافية:** لقد جاءت إجابات أفراد العينة المدروسة متباينة كالتالي 41% محايدة، 28 % معارض وموافق في نفس الوقت وبنفس النسبة مما يعطي نوع من الضبابية في عملية التحليل السوسيولوجي حيث يمكن أن يكون لعملية شرح القرارات الادارية ومناقشتها بشفافية مطلقة يلقى معارضة من الفئة المجيبة بلا كونه يصعب على متخذي القرارات الادارية من أعلى هرم المنظمة طرح كل القرارات ومناقشتها عبر مختلف الفاعلين من إداريين خاصة إذا عرفنا أن مثل هذه المنظمات عادة ما تتلقى قرارات عليا لطبيعة مركزيتها وإقليمها عكس الكثير من المنظمات الاقتصادية، أما نسبة الموافقة المسجلة فيمكن اعتبار المجيبين عليه بهذا الشكل يرجع لمساهمة هذه الفئة في صناعة واقتراح القرار حسب نوعه فالكثير من الفئات يتاح لها المساهمة في اتخاذ القرارات حسب نوعيته مما يشكل لها نوع من الرضا من جانبها.

**6 تعالج الاختلالات الملاحظة في طريقة التنفيذ بكل مرونة وسرعة:** نلاحظ من خلال إحصاءات الجدول أن نسبة أفراد العينة 25% الموافقون يرون أن الاختلالات في عملية تنفيذ القرار تعالج في الوقت المناسب اعتبارا من أهمية عملية التنفيذ كونها أهم عملية في حلقة القرار الاداري بالمقابل من ذلك فإن نسبة الرفض لم تتعدى 9,6% من أفراد العينة الموافقة على فحوى هذه العبارة.

- و في العموم وفيما يخص هذا البعد يمكن القول:
- يتضح أن بعد تنفيذ القرار الأعلى في هذه الفرضية من خلال تسجيله متوسط حسابي قدر بـ3,65 وهي نسبة عالية.
  - يلاحظ أن القرار الإداري يركز على عاملين المعلومات والبيانات الأولية لبناءه وثانيا التقييم لمعالجة اختلالاته.
  - أن حسب الفقرة الأخيرة أن القرار الإداري لا يكون عقلاني في المطلق لذلك يقيم لمعالجة اختلالاته عبر البدائل المتاحة وهذا حسب منظور العقلنة المحدودة لسايمون.
  - أن القرار قبل تنفيذه يتم عبر مستوى التحليل الدوافع من خلال شرح أهداف القرارات بالنسبة للأفراد الاعضاء وكذلك ما أيدته الفقرات والثانية من خلال نسبة الموافقة 50% لان هذا يخدم نوعين من العقلنة على مستوى الفرد وهو ما يطلق عليه الرشد الشخصي، وعلى مستوى المنظمة ويسمي الرشد الموضوعي حسب سايمون.

## المطلب الثالث: تحليل البعد المتعلق بتقييم القرار الإداري

الجدول رقم 18: يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد متابعة وتقييم القرار الإداري

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الاستجابة					الفقرات	
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
05		,000	22.28	0,114	2.54	4	10	25	32	12	تكرار	تخضع عملية تحضير القرارات البديلة لمنهجية واضحة قبل طرحها و تحديدها
						4,8	12	30,1	38,6	14,5	النسبة	
04		,000	32.12	0,096	3,09	00	30	37	10	6	تكرار	القرارات المتخذة مرنة يمكن تعديلها ومراجعتها في الوقت المناسبة بحسب القرارات البديلة.
						00	36,1	44,6	10	7,2	النسبة	
03		,000	27.33	0,113	3,10	7	12	36	21	7	تكرار	يتم تحديد القرارات البديلة بدقة للجوء اليها في حالة استدعى الأمر ذلك.
						8,4	13,5	43,4	25,3	8,4	النسبة	
02		,000	34.27	0,093	3,20	3	29	35	14	2	تكرار	عملية الاختيار بين القرارات البديلة المطروحة تتم وفق منهجية تشاركية أيضا عبر مختصين.
						3,6	34,9	42,2	16,9	2,4	النسبة	
01		,000	29,76	0,113	3,37	11	30	23	17	2	تكرار	تقيم القرارات المتخذة بعد كل فترة للحكم على نجاعتها في تحقيق الأهداف المسطرة.
						13,3	36,1	27,7	20,5	2,4	النسبة	
					المتوسط الحسابي العام						3,33	
					الانحراف المعياري العام						0,105	

يتضح من خلال الجدول المتعلق ببعد متابعة وتقييم القرار الإداري أن قيمة اختبار T بلغت 29,15 حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على وجود إختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول درجة الاتجاه الخمس حول كل عبارة من العبارات المتعلقة هذ البعد.

كما أن الوسط الحسابي العام قد بلغ 3,33 وانحراف معياري قدر بـ 0,105 و هذا يعني أن القيم العامة لهذا البعد يقع في المجال 2,60-3,40 وهو متوسط وعليه كان تحليل العبارات كالتالي:

**1 تقييم القرارات المتخذة بعد كل فترة للحكم على نجاعتها في تحقيق الأهداف المسطر:** تشير إحصاءات الجدول أن النسبة الأعلى وقعت في الاتجاه الموافق بـ 49% بالمقابل كانت نسبة عدم الموافقة لم تتعدى 20,5% وهذا يدل على اقتناع جزء معتبر من أفراد العينة على أن هناك تقييم للقرارات المتخذة حيث يتم عبر فترات زمنية للتأكد من نجاعتها وارتباطها الحقيقي بما سطر من أهداف كون هذه العملية ترتبط في الغالب بتحقيق الأهداف بالدرجة الأولى لذلك يتم في كل مرة قياسها والتأكد من فعاليتها ميدانيا لمعالجة أي اختلالات قد تعيق تحقيق الأهداف المسطرة من قبل وهذا ربما يدل أيضا أن ليس كل القرارات الادارية تخضع للتقييم بل يحكمها عامل الأهمية النسبية كقرارات الاستثمار التعليم... والتي تطلب مختلف الوزارات من الادرة لمحلية موافاتها بنسب لتقدمها مما يضطر الادرة المحلية لتقييمها في وقتها.

**2 عملية الاختيار بين القرارات البديلة المطروحة تتم وفق منهجية تشاركية أيضا عبر مختصين:** اتجهت أغلب إجابات أفراد العينة في نسبة المحايدة التي بلغت أكثر من 43% بالمقابل كانت نسبة الموافقة 32% أما المعارضة فتعدت في مجملها 22% مما يعكس عدم اقتناع أفراد العينة بمنهجية وأسلوب إعداد البدائل من القرار أو عدم إشراك هذه الفئات في صناعة القرار واتخاذها وذلك كما أشرنا سابقا أن من الصعوبة بمكان اللجوء إلى البدائل في اتخاذ القرارات لطبيعة هذه المؤسسات ذات الطابع الخدمي التي تستمد القرارات الادارية من جهات مركزية عليا ذات صيغة أمر وما على الإدارات الفرعية إلا تنفيذ القرارات وتجسيدها ميدانيا.

**3 القرارات المتخذة مرنة يمكن تعديلها ومراجعتها في الوقت المناسبة بحسب القرارات البديل:** تشير نسبة الموافقة المقدره بـ 36% إلى أن القرارات المتخذة مرنة يمكن تعديلها ومراجعتها بحسب البدائل المتاحة وهذا أمر طبيعي لأنه خاضع في الأساس إلى مبدأ وقواعد صياغة القرار التي يضع مصمموه ومتخذوه كل الاحتياطات المتمثلة في بدائل القرار للاستناد إليها في حالة فشل أو عدم فاعلية القرارات المتخذة بالمقابل من ذلك تشير نسبة عدم الموافقة التي لم تتعدى 19% إلى عدم اقتناع أفراد العينة بمرونة تلك القرارات في عملية التغيير أو التعديل وذلك نابع من صعوبة اللجوء إلى القرار البديل لاستغراق الوقت في عملية التغيير والتعديل التي تشوب مثل هذه المؤسسات الخدمائية.

4 تخضع عملية تحضير القرارات البديلة لمنهجية واضحة قبل طرحها وتحديدتها: يلاحظ من خلال إحصاءات الجدول أن أغلب إجابات أفراد العينة جاءت متمركزة حول عدم الموافقة على أن القرارات البديلة تخضع لعملية تحضير ممنهج وذلك بنسبة 53% بالمقابل من ذلك فإن 16% من أفراد العينة موافقة على فحوى هذه العبارة وهذا يدل على عدم الاهتمام ببناء ممنهج لعملية اتخاذ القرار كون المنظمة ذات بعد مرفقي ومركزية من خلال خضوعها لسلط ادارية عليا ومركزية تعنى بإصدار التعليمات عبر لوائح وقواعد أمره في اغلب الاوقات.

يتضح من خلال تحليل بيانات الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3,33 وانحراف معياري قدر ب 0,105 وهي نسبة متوسطة.

يتضح أيضا أنه ليس هناك منهجية واضحة في وضع البدائل من خلال ما جاءت به النتائج التالية:

- منهجية تحضير القرارات البديلة الموافقة لم تتعدى 16,8% وهي نسبة ضعيفة تعكس ضعف الاهتمام بالبدائل.
- تحديد بدائل القرار الإداري بدقة إذا استدعى الأمر ذلك لم تتعدى النسبة 21% وهي ضعيفة.
- وضوح في ضعف المشاركة في القرارات الإدارية بهذه المنظمة خاصة من خلال البدائل الموضوعية التي يتضح عدم توفرها وهذا من عيوب المركزية الادارية التي تتصف بالنظام الهيكلي الجامد.

المطلب الرابع: تحليل البعد المتعلق تخطيط الوقت اليومي

الجدول رقم 19: يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تخطيط الوقت اليومي

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الاستجابة					الفقرات	
						غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
02	مرتفع	0,000	36,70	0,100	3,67	0	10	22	36	02	تكرار	عملية تنظيم و تقسيم الوقت في العمل تخضع لقواعد مضبوطة على صعيد الموظف و الإدارة على حد سواء.
						0	12	26,5	43,4	2,4	النسبة	
04	مرتفع	0,000	31,32	0,105	3,28	0	22	22	32	7	تكرار	انجاز مختلف المهام و الاعمال اليومية يتم وفق تخطيط مسبق و دقيق.
						0	26,5	26,5	38,6	8.4	النسبة	
03	مرتفع	0,000	41,58	0,084	3,52	0	7	33	33	03	تكرار	تستند في عملية انجاز الأعمال و المهام على جدول زمني محدد تنقيد به أثناء الإجراء الروتيني في العمل.
						0	8,4	39,8	39,8	3,6	النسبة	
05	متوسط	0,000	15,68	0,192	3,01	18	4	15	33	05	تكرار	يراعي مبدأ التناسبية بين حجم الأعمال و مقدار الوقت المخصص لانجازها بدقة.
						21,7	4,8	18,1	39,8	6	النسبة	
07	متوسط	0,000	14,70	0,165	2,43	20	14	26	21	02	تكرار	الأهداف المسطرة من قبل الإدارة يعطى لها حجم زمني مضبوط لآبد من التقيد به أثناء الانجاز و التنفيذ.
						24,	16,9	31,3	25,3	2,4	النسبة	
01	مرتفع	0,000	48,71	0,083	4,07	0	1	18	38	26	تكرار	يتم انجاز الأعمال و المهام اليومية استنادا إلى قائمة الأولويات بحسب درجة أهمية العمل.
						0	1,2	21,7	45,8	31,2	النسبة	
06	متوسط	0,000	28,88	0,072	2,77	7	22	37	17	00	تكرار	في العادة لا تشعر بضغوط عمل و بتراكم في الاعمال اليومية نظرا لترتيب الاعمال و المهام.
						8,4	26,5	44,6	20,5	00	النسبة	
3,68					المتوسط الحسابي العام							
0,114					الانحراف المعياري العام							

يتضح من خلال الجدول المتعلق ببعد تخطيط وتنظيم العمل اليومي أن قيمة اختبار T بلغت 31,08 حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على وجود اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول درجة الاتجاه الخمس حول كل عبارة من العبارات المتعلقة بهذا البعد.

كما يبين الوسط الحسابي العام قد بلغ 3,68 وانحراف معياري قدر بـ 0,114 و هذا يعني أن القيم العامة لهذا البعد يقع في المجال 3,40-4,20 وهي مرتفعة وعلى كان تحليل العبارات كالتالي:

### 1 يتم إنجاز الأعمال والمهام اليومية استنادا إلى قائمة الأولويات بحسب درجة أهمية العمل:

تتجه أغلب إجابات أفراد العينة إلى تأييد هذه العبارة بواقع 77% فيما لم تتعدى نسبة عدم الموافقة 1,2% مما يعكس جليا أن الأعمال والمهام المنجزة تتحكم فيها بالدرجة الأولى أهمية العمل في حد ذاته حيث يتم إعداد قوائم مضبوطة للأعمال والمهام التي ستتجز بدقة خاصة الأعمال التي تشكل ضغوط على الموظفين ويكثر عليها الطلب من قبل باقي الإدارات والمتعاملين مع المؤسسة، لذلك لا بد من تحديدها ضمن الأولويات في العمل وإعداد قوائم مضبوطة للتقيد بها في خلال الإنجاز اليومي من قبل مختلف الموظفين الإداريين.

2 عملية تنظيم وتقسيم الوقت في العمل تخضع لقواعد مضبوطة على صعيد الموظف والإدارة على حد سواء: تشير بيانات الجدول الإحصائية إلى تمركز النسبة الأعلى عند إجابات الموافقة بنسبة تتعدى 61,5% بالمقابل لم تتعدى نسبة عدم الموافقة 12% من إجابات العينة المدروسة وهذا يدل على اقتناع أفراد العينة بقيمة الوقت في العمل من حيث تنظيم هذه العملية حيث أن أغلب عينات الإدارة مضبوطة بسلم زمني معين ومحدود تتقيد الإدارة بتحديده وفرضه على الموظف لعدة دواعي إجرائية تلتزم المحافظة على الوقت في العمل باعتباره المورد الأكثر إتاحة والأكثر أهمية وقيمة معنوية.

3 تستند في عملية إنجاز الأعمال والمهام على جدول زمني محدد تتقيد به أثناء الإجراء الروتيني في العمل: تشير بيانات الجدول أن أكثر من 43% من أفراد العينة موافقون على فحوى هذه العبارة وبالمقابل من ذلك لم تتعدى نسبة عدم الموافقة 8,4% وهذا يدل على أن كل الإجراءات الروتينية في العمل من مهام وأعمال تخضع لزمن عمل محدد يتقيد فيه الموظف بعدم تجاوزه إلا في الحالات والضروريات القصوى خاصة في الأيام العادية وذلك للتحكم في انسيابية

العمل وعدم تراكمية الأعمال في باقي الأيام لأن أي تعطيل أو تأخير لإنجاز الأعمال والمهام في وقتها المخطط له يسبب تداخل وتراكم في الأعمال مما قد يسبب ضغوط عمل على الهيئة والموظف في الوقت نفسه خاصة في هذا النوع من المنظمات ذات الطابع العمومي.

**4 انجاز مختلف المهام والأعمال اليومية يتم وفق تخطيط مسبق ودقيق:** تشير بيانات الجدول أن أغلب إجابات العينة واقعة بالموافقة بـ 47% بالمقابل من ذلك كانت نسبة عدم الموافقة لم تتعدى 26,5% وهذا يعكس إقناع كل فئة بمدى نجاعة درجة التخطيط الحاصل في الإدارة وتقسيم المهام والأعمال بحسب قيمة الوقت المتاح حيث لا يمكن التحكم في هذه العملية الحساسة إلا من خلال عملية ضبط الأعمال والمهام الإدارية وفق سلم زمني محدد يلجأ إليه في كل عملية تخطيط وتنظيم أو حتى عملية تقييم إداري للحكم على مدى فاعلية العمليات الإدارية المختلفة.

**5 يراعي مبدأ التناسبية بين حجم الأعمال ومقدار الوقت المخصص لإنجازها بدقة** تشير بيانات الجدول أن أكثر من 54% من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم موافقة على فحوى هذه العبارة بينما 26% تعارض ذلك مما يعني أن مبدأ التناسبية بين حجم الأعمال والمهام المنجزة والوقت المخصص لها متباين بين طبيعة العمل والآخر تعارض ذلك مما يعني أن مبدأ التناسبية بين حجم الأعمال والمهام المنجزة والوقت المخصص لها متباين بين طبيعة العمل والآخر إذ إن تخصص العمل والمنصب يتحكم في حجم التناسبية لذلك نجد تباين واضح في إجابات أفراد العينة المدروسة وهذا امر طبيعي.

**6 في العادة لا تشعر بضغط عمل وبتراكم في الأعمال اليومية نظرا لترتيب الأعمال والمهام:** تشير بيانات الجدول إلى تباين واضح في الإجابات حيث نجد أن أكثر من 34,9% غير موافقين على فحوى هذه العبارة في حين أن 20% موافقون مما يعكس أن أغلب أفراد العينة لا تشعر بضغط عالية في العمل وذلك كون أكثر من 54% من أفراد العينة من ذوي المستوى الأدنى من الإدارة مما لا يشعروهم بالمسؤولية المترتب عليها ضغوط في العمل عكس الموظفين من الإدارة الوسطى الذين يترتب عن تأخر أو تعطيل في الإنجاز للمهام والأعمال إلى ضغوط عمل متوسطة.

**7 الأهداف المسطرة من قبل الإدارة يعطى لها حجم زمني مضبوط لابد من التقيد به أثناء الانجاز والتنفيذ:** تشير بيانات الجدول أن أغلب إجابات أفراد العينة جاءت في اتجاه واحد أي نحو عدم الموافقة على هذا الطرح كون أكثر من 40% غير موافقون و 27% موافقون مما

يعكس أن الإدارة لا تعرض وتطرح مخططاتها العملية السنوية على موظفيها لمناقشتها وتحديد سلم زمني لها ربما كون هذه الهيئة ذات طابع مركزي و خصوصية لان الكثير من أعضاءها منتخبين و أعمالها دورية تفتقد للتفرد في القرارات ومناقشتها عبر مختلف الأقسام الوظيفية لها لذلك جاءت إجابات أفراد العينة تتجه نحو عدم الموافقة والرفض.

المطلب الخامس: تحليل البعد المتعلق التحكم في مضيعات الوقت

الجدول رقم 20: يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد التحكم في مضيعات الوقت

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الاستجابة					الفقرات	
						غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
03	مرتفع	0,000	54,333	0,072	3,92	0	0	21	47	15	تكرار	تتم إدارة الملفات بين مختلف الأقسام و المكاتب عبر شبكة معلومات داخلية توفر الكثير من الوقت.
						0	0	25,3	56,6	18,1	النسبة	
01	مرتفع	0,000	54,966	0,074	4,10	0	0	15	44	24	تكرار	تتم مناقشة المشكلات المعيقة للأداء في الوقت المناسب من دون تأجيل
						0	0	18,1	53	28,9	النسبة	
04	مرتفع	0,000	57,772	0,060	3,84	0	1	42	39	1	تكرار	تتجنب أثناء العمل الدخول في نقاشات خارجة عن إطار المهام و الأعمال الموكلة لك تجنباً لتضيع الوقت.
						0	1,2	50,6	47	1,2	النسبة	
06	مرتفع	0,000	42,533	0,089	3,69	0	4	30	36	13	تكرار	تتقيد في عملك باحترام مواقيت الدوام و تحرص على الامتثال بها في الدخول و الخروج.
						0	4,8	36,1	43,1	15,7	النسبة	
02	مرتفع	0,000	47,151	0,083	3,95	0	3	17	44	19	تكرار	يتم الرد من قبل المسؤولين على مختلف انشغالات الموظف الإدارية و المهنية في الوقت المناسب.
						0	3,6	20,5	53	22,9	النسبة	
05	مرتفع	0,000	46,768	0,080	3,74	0	2	29	40	12	تكرار	توفر الإدارة كافة الإمكانيات المادية و الفيزيائية المساعدة على الانجاز و الأداء في الوقت المحدد.
						0	2,4	34,9	48,2	14,5	النسبة	
07	مرتفع		38,831	0,089	3,48	0	8	24	34	15	تكرار	تتجنب إستعمال الكثير من مضيعات الوقت كاستعمال الهاتف التتقل بين المكاتب تصفح المواقع الالكترونية أثناء فترة العمل.
						0	9,6	28,9	41,	18,1	النسبة	
			48,9		3,81	المتوسط الحسابي العام						
				0,078		الانحراف المعياري العام						

يتضح من خلال الجدول المتعلق ببعد التحكم في مضيعات الوقت أن قيمة اختبار T بلغت 48,90 حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على وجود اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول درجة الاتجاه الخمس حول كل عبارة من العبارات المتعلقة هذا البعد.

كما يبين الوسط الحسابي العام قد بلغ 3,81 وانحراف معياري قدر 0,078 وهذا يعني أن القيم العامة لهذا البعد يقع في المجال 3,40-4,20 وهي مرتفعة وعلى كان تحليل العبارات كالتالي:

**1 تتم مناقشة المشكلات المعيقة للأداء في الوقت المناسب من دون تأجيل:** لقد جاءت جل إجابات أفراد العينة في اتجاه واحد حيث سجلنا 81,9% موافقة و 18% محايد وهذا يدل أن أي مشكلة أو عارض يتلقى الموظف في العمل يتم احتواءه وإيجاد الحلول المناسبة له سواء كانت حلول ظرفية أو جذرية متى تم رفعه للمسؤولين، وهذا نابع من حرص القيادة لسير العمل وفق الوتيرة اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المحدد والمخطط له.

**2 يتم الرد من قبل المسؤولين على مختلف انشغالات الموظف الإدارية والمهنية في الوقت المناسب:** تشير تحليلات بيانات الجدول الإحصائية أن أكثر من 77% من أفراد العينة مؤيدون لفحوى هذه العبارة بالمقابل من ذلك لم يتعدى الرفض 3,6% مما يعكس أن المسؤولين يولون اهتمام بالغ بانشغالات الموظفين لديهم حرصاً منهم على سير الأعمال والوظائف وفق ما هو مخطط له خاصة في المسائل المتعلقة بتنظيم العمل وسيره وهذا للتجاوب مع مقتضيات المرحلة الراهنة التي تشهد نقلة نوعية في هذا الرفق العمومي خاصة مع دواعي الرقمنة التي أطلقتها الوزارة الوصية لذلك نجد اهتمام من قبل المسؤولين بتحقيق متطلبات وانشغالات موظفيهم للحيلولة دون أي تعطيل أو عرقلة لهذه العملية الحيوية إضافة إلى كون أي خلل أو عدم تحقيق لمتطلبات وانشغالات الموظف ينعكس مباشرة على العمل مما يخل بالتزام المنظمة بمختلف المتعاملين معها.

**3 تتم إدارة الملفات بين مختلف الأقسام والمكاتب عبر شبكة معلومات داخلية توفر الكثير من الوقت:** تشير بيانات الجدول أن أكثر من 74% من أفراد العينة مقتنعون بأن الإدارة توفر شبكة داخلية لإدارة الملفات والوثائق تسهل على الموظف التنقل بين الأقسام والمكاتب وترفع عنه العناء

والجهد مما يتيح له التركيز أكثر في العمل خاصة مع الاتجاه الإداري نحو الرقمنة والإدارة الإلكترونية الذي تتبناه الحكومة كخيار حتمي يفضي الكثير من العقلنة الإدارية والحكامة.

**4 تتجنب أثناء العمل الدخول في نقاشات خارجة عن إطار المهام والأعمال الموكلة لك تجنباً لتضييع الوقت:** أشارت بيانات الجدول أن 48,2% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافقة، ونسبة 50% محايد و1,2% عدم موافق وهذا يدل أن فئة كبيرة من الموظفين تتهمك في أداء مهامها أولاً: لضغوط العمل التي نجدها في بعض الوظائف تحول دون دخول الموظف في نقاشات مضيعة للوقت، ثانياً: نوع الرقابة المفروضة على الموظفين من خلال وجود رؤساء مكاتب وأقسام مع الموظفين على مدار اليوم، ثالثاً: الإدارة المكتبية الرقمية التي تتيح للموظف إدارة الملفات عبر الشبكة الداخلية التي تحول دون تنقل متكرر للموظف عبر مختلف المكاتب.

**5 توفر الإدارة كافة الإمكانيات المادية والفيزيائية المساعدة على الإنجاز والأداء في الوقت المحدد :** لقد بينت بيانات الجدول أن أكثر من 62% من أفراد العينة موافقة في حين لم تتجاوز نسبة عدم الموافقة 2,4% وهذا يعكس جلياً مدى محاولة أفراد العينة حرص القيادة العليا توفير مختلف متطلبات أداء الوظيفة من إمكانيات فيزيقية ومادية تساهم بفاعلية في أداء الموظف لمهامه بيسر كبير حيث أشارت مختلف المدارس الإدارية على غرار مدرسة العلاقات الإنسانية وتجارب الهاوثرون، فتوفير هذه الموارد المادية يسهم لامحالة في أداء الموظف لمهامه بكفاءة وفاعلية عالية تحول دون وجود أي شكوى أو تذمر دون إعاقة أداء العمل.

**7 تتجنب استعمال الكثير من مضيعات الوقت كاستعمال الهاتف التنقل بين المكاتب تصفح المواقع الإلكترونية أثناء فترة العمل:** لقد جاءت إجابات أفراد العينة في اتجاه واحد حيث سجلنا أكثر من 59,1% موافقون على فحوى هذه العبارة في حين 36% محايدون، وحوالي 5% معارضون وهذا يعكس مدى التزام الموظفين لدوام الدخول والخروج والالتزام به يومياً وهذا الالتزام نابع من عدة عوامل أهمها ثقافة الموظف والالتزام نحو واجبات العمل نحو المنظمة التي يعمل لها إضافة إلى نمط الرقابة المفروض من خلال الخصم التي يمكن أن يتعرض إليها الموظف في حالة عدم الالتزام إضافة إلى الضمير المهني والديني للعامل نتيجة تنشئته الاجتماعية سواء الدينية أو الثقافية التي تكونها الموظف في حياته الأسرية والتعليمية.

## النتائج المتعلقة بالبعد الخاص بالتحكم في مضيعات الوقت:

1. لقد جاء المتوسط الحسابي لهذا البعد مرتفع من خلال القيمة 3,81.
  2. وهذا يدل على اهتمام وتركيز عالي يكبح أي مضيع للوقت من خلال الرقابة الإدارية العليا ونظرا للتفويض الموجود بهذه المؤسسة من خلال:
    - رد المسؤولين على انشغالات الموظف في الوقت المناسب متوسط الحاسبي 3,69.
    - مناقشة المشكلات المعيقة للعمل دون تأجيل 4,10.
    - الإدارة الإلكترونية للملفات والمستندات 3,92.
- ربما كل هذه الإجراءات تشكل عوامل عقلانية تقنية تميز التنظيمات الحديثة التي تعتمد على السيطرة المعرفية بالدرجة الأولى.
- يشير المتوسط الحسابي لهذا البعد أنه مرتفع من خلال تسجيل 3,68 وهذا يدل على اهتمام واضح بتنظيم وتسيير العمل اليومي.
  - أن الأعمال والمهام اليومية تتم وفق تخطيط وتحديد حسب أهمية العمل وكثافته لتفادي التراكم في الأعمال.
  - تتم عملية تقسيم وتنظيم الأعمال عبر تشاور بين الموظف والرؤساء، بالمقابل من ذلك هناك عدم التزام وتوافق حول
  - تناسبية الأعمال وحجمها مع ما هو مسطر من أهداف حيث أشارت إليه العبارة الخامسة من خلال المتوسط الحسابي المنخفض 2,43.
  - شعور الموظف بضغط عمل عالية نتيجة التراكم في الأعمال وعدم ترتيبها بشكل عقلائي وذلك حسب ما أشار إليه الوسط الحسابي للعبارة السابعة 2,77.
  - نلاحظ أن هناك ضعف في مستويات العقلانية في بعد التخطيط والتنظيم نظرا لضغوط العمل بالرغم من التخطيط والتنظيم المسبق.
  - اهتمام زائد بما هو طارئ من الأعمال على حساب ما هو مستعجل وروتيني.

المطلب السادس: تحليل عبارات البعد المتعلق اكتساب المعرفة التنظيمية

الجدول رقم 21: يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد اكتساب المعرفة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الاستجابة					الفقرات	
						غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
03		,000	36,291	0,100	3,65	0	10	24	34	15	تكرار	توجد مرافقة دائمة لك من قبل المشرفين في حل المشاكل التي تعترضك في العمل.
						0	12	28,9	41,	18,1	النسبة	
05		,000	32,675	0,101	3,30	0	20	24	33	6	تكرار	تعتبر أن بيئة العمل مشجعة لك على تطور ذاتك من خلال إتاحة فرص إمكانية التعلم لك.
						0	24,1	28,9	39,8	7,2	النسبة	
08		,000	38,655	0,067	2,62	0	37	40	6	0	تكرار	تشعر أن طبيعة عملك تتيح لك تطوير معارفك العلمية و التقنية بشكل دوري.
						0	44,6	48,2	7,2	0	النسبة	
06		,000	30,139	0,109	3,28	3	17	22	35	6	تكرار	تعتبر أن عملية الرقمنة الواسعة توفر لك مرونة اكبر لتحكم في العمل و تقنياته و خبياه.
						3,6	20,5	26,5	42,2	7,2	النسبة	
01		,000	51,651	0,078	4,04	0	0	19	41	23	تكرار	تعتقد أن المشرفين عليك يعتبرون أن تطور المؤسسة يتم عبر رفع قدرات الموظفين عبر التعلم و التكوين.
						0	0	22,9	49,4	27,7	النسبة	
02		,000	39,73	0,092	3,67	2	3	26	41	11	تكرار	يحاول المشرفين عليك توفير نفس القدر من المعلومات و الخبرات للموظف لأداء عمله دون عوائق.
						2,4	3,6	31,3	49,4	13,3	النسبة	
04		,000	42,08	0,085	3,60	0	07	27	41	8	تكرار	يحاول المشرفين عليك تزويدك بالمعلومات و الافكار الخاصة بالعمل و تقنياته دون أي صعوبة.
						0	8,4	32,5	49,4	9,6	النسبة	
07		,000	32,14	0,000	3,24	2	15	33	27	6	تكرار	لا يمارس زملاءك في العمل أي احتكار للمعلومات و البيانات المتعلقة بالعمل.
						2,4	18,1	39,8	32,5	7,2	النسبة	
			37,92		3,42	المتوسط الحسابي العام						
				0,091		الانحراف المعياري العام						

يتضح من خلال الجدول المتعلق ببعد اكتساب المعرفة التنظيمية أن قيمة اختبار T بلغت 37,92 حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على وجود اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول درجة الاتجاه الخمس حول كل عبارة من العبارات المتعلقة بهذا البعد.

كما أن الوسط الحسابي العام قد بلغ 3,42 و انحراف معياري قدر 0,091 وهذا يعني أن القيم العامة لهذا البعد يقع في المجال 3,40-4,20 وهي مرتفعة وعليه كان تحليل العبارات كالتالي:

**1 تعتقد أن المشرفين عليك يعتبرون أن تطور المؤسسة يتم عبر رفع قدرات الموظفين عبر التعلم والتكوين:** لقد جاءت بيانات الجدول في اتجاه واحد حيث سجلنا النسبة المئوية التالية 77,1% موافق، 22% محايد وهذا يشير إلى مدى اقتناع الرؤساء والمشرفين على أهمية التكوين والتدريب في تطوير المؤسسة حيث أن عملية التكوين والتعليم ذات انعكاس إيجابي على الموظف وبالتالي المنظمة حيث أن ارتفاع قدرة الموظف وتأهيله لا يتأتى إلا من خلال عملية التكوين والتعليم المستمرين خاصة مع ما تشهده الإدارة الحديثة من تطور ورقمنه على أكثر من صعيد الهيكلي والتنظيمي والتسيير والمالي فكلما واکب الموظف هذه التطورات كلما ألمَّ بعملية التسيير وأدى ذلك إلى ارتفاع أداء العامل وبالتالي تحقيق متطلبات الفاعلية على صعيد المنظمة.

**2 يحاول المشرفين عليك توفير نفس القدر من المعلومات والخبرات للموظف لأداء عمله دون عوائق:** لقد جاءت إجابات أفراد العينة في اتجاه واحد حيث نجد أن ما نسبته 62,7% موافقون على فحوى هذه العبارة، 31% محايدون و 6% غير موافقون مما يعني أن المشرفين يحاولون تزويد الموظفين و المنتخبين بمختلف المعلومات والبيانات التي يحتاجها الموظف في العمل، إضافة إلى الخبرة اللازمة إذا استدعى الأمر ذلك، وذلك في شكل إرشادات وتوجيهات تساعد الموظف على التغلب على الصعوبات والمعوقات التي قد تعترض الموظف أثناء أداء مهامه اليومية.

**3 توجد مرافقة دائمة لك من قبل المشرفين في حل المشاكل التي تعترضك في العمل:** تشير بيانات الجدول أن أكثر من 59% موافقة و 28% محايد و 12% غير موافق وهذا دلالة واضحة أن المسؤولين والمشرفين في العمل على مقربة دائمة وتواصل مع الأفراد الموظفين و المنتخبين هذا

التقارب والتواصل يتيح لهم الشعور بمشكلات الموظف ومحاولة حلها في الوقت المناسب مما يشعرهم بالراحة والثقة وتزيد من حافزتيه في العمل والأداء بما رفع من فاعلية المؤسسة.

**4 يحاول المشرفين عليك تزويدك بالمعلومات والأفكار الخاصة بالعمل وتقنياته دون أي صعوبة:** لقد كانت إجابات أفراد العينة كالتالي 59% موافقون، 32% محايدون و 8% معارضون وهذا يدل أن أغلب المشرفين وخاصة المباشرين في الاشراف على الموظف يتعاملون مع موظفيهم بشكل سلس ومرن يتيح تبادل للمعلومات والأفكار والتقنيات الخاصة بالعمل ومناقشتها وذلك حرصا على تمكين الموظف وإدماجه أكثر في حلقة العمل لبذل أكبر قدر من الجهد والعطاء للتحكم بشكل متقن من مهام الوظيفة المسندة للموظف.

**5 تعتبر أن بيئة العمل مشجعة لك على تطور ذاتك من خلال إتاحة فرص إمكانية التعلم لك:** توزعت إجابات أفراد العينة كالتالي 47% موافق، 28% محايد و 24% غير موافق وهذا يدل على أن هناك فرص تعلم متاحة لفئة دون أخرى فيما يخص التكوين والتدريب الوظيفي بحيث تشير المعطيات أن الكثير من الموظفين من تتاح لهم فرص تكوين خارجية بمقتضى قانون الوظيفة العامة مما يسهم في رفع مستواهم العلمي والوظيفي عبر الترقية، وفئة تتاح لها فرصة التكوين الرسكلي الداخلي عبر مركز تكوين المستخدمين قطاع الإدارة المحلية المفتوح مؤخرا في حين لم تستفد فئات أخرى من أي فرصة تكوينية وهي على الأرجح مدرجة في فترات تكوين لاحقة بالمركز المذكور سابقا حسب من قابلناهم في المؤسسة ميدان الدراسة وذلك استجابة لمتطلبات التطوير المرحلي الذي تشهده الإدارة المحلية.

**6 تعتبر أن عملية الرقمنة الواسعة توفر لك مرونة أكبر لتحكم في العمل وتقنياته وخيباه:** من خلال الإجابات التالية 49% للموافق و 26,5% محايد و 24% غير موافق وهذا يدل أن عملية الرقمنة الواسعة التي تشهدها الإدارة المحلية عبر مسعى الإدارة الإلكترونية أصبحت توفر للموظف الكثير من المرونة وسهولة في العمل مما يساعد على ربح الكثير من الجهد عبر الإدارة الرقمية للوثائق والسجلات التي أصبحت متاحة وهذا نتاج التطور الحاصل في هذا القطاع الحيوي الذي يشهد تعاملات داخلية وخارجية مع مختلف المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة لذلك توجب على القائمين بهذا القطاع تطور خدماتها الداخلية والخارجية لتحقيق أداء متميز وفاعل لمختلف الموظفين وهذا ما ينعكس جليا على مختلف تعاملاتها.

7 لا يمارس زملاءك في العمل أي احتكار للمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل: لقد جاءت ما نسبته 39,2% موافقون على ما جاء في هذه العبارة 39% محايدون ونسبة 20% غير موافقون وهذه النسب في قراءتها الأولى متباينة حيث تعتبر المعلومة في العمل أهم مورد أو عنصر للتفاوض والتنافس بين مختلف الموظفين حيث أنها محتكرها يعد مركز القوة والنفوذ لذلك نجد أن حوالي 40% يعتبرون أن المعلومة متاحة وهذا راجع لكون أصحاب هذه الإجابات هم من ذوي الخبرة في المؤسسة حيث نجد أن أكثر من 40% هم من أصحاب الخبرة الكبيرة مما يكسبهم إطلاع واسع على مصادر المعلومة ومنافذها فهم لا يجدون أي صعوبة واحتكار في الحصول عليها، وعلى العكس من ذلك نجد أن 20% يرون أن هناك صعوبة في الحصول على المعلومة وهذا راجع في الأرجح من نقص الخبرة لديهم حيث نجد أن أكثر من 11% هم حديثي الالتحاق بالمؤسسة و45% خبرتهم لا تزيد عن 9% سنوات مما يصعب عليهم سهولة الحصول على المعلومة، إضافة إلى كون فئة كبيرة من أفراد العينة هم من ذوي المراكز والمناصب القاعدية التي لها صفة المأمورة فقط.

8 تشعر أن طبيعة عملك تتيح لك تطوير معارفك العلمية والتقنية بشكل دوري: لقد جاء توزيع إجابات أفراد العينة كالتالي 48% محايد، 44% غير موافق و7% موافق وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة غير مقتنعون بأن الوظيفة تتيح تطوير لمستوى العلمي والتقني للموظف اعتباراً من كون طبيعة المهام والوظائف المؤدات ما هي إلا روتين متكرر وغير متجدد وعملية التطوير الهيكلي والتنظيمي للمؤسسة لا تتم إلا عبر فترات زمنية متباعدة مما يصعب عملية التطوير المعرفي للموظف، بالمقابل جاءت فئة صغيرة 7% تقر بهذه الفكرة وهذا راجع لفئة المسؤولين وأصحاب الترقيات التي تتلاءم ووظائفهم نفسها في إجبار الموظف على تطوير مستواه العلمي والتقني لبلوغ طموحاته الوظيفية عبر فرص التكنوني الداخلي والخارجي

يمكن القول فيما يخص ببعد اكتساب المعرفة التنظيمية:

هناك اقتناع واضح بأهمية المعرفة في العملية الإدارية من خلال ما حققه المتوسط الحسابي العام المقدر بـ 3,42% وهي نسبة مرتفعة.

توفر الإدارة المحلية قدر مقبول من المعرفة عبر التكوين والتعليم المتخصص من خلال المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة من هذا البعد المقدر بـ 3,67%.

مشاركة المعلومات للجميع من خلال نظام المعلومات القائم على إدارة الكترونية تتيح تداول سلس للبيانات والمعلومات في أي وقت.

يتنوع اكتساب المعرفة التنظيمية بين النظامية من خلال التكوين والتطوير، العشوائية التي تعتمد على الخبرة المكتسبة من خلال التراكم المهاري والأدائي للموظف وهذا ما يجد الموظف المستقرب حديثا صعوبة في الحصول عليه إلا بعد تكوين علاقات جيدة مع الزملاء وهذا ما تدل عليه العبارة الأخيرة التي جاء متوسطها الحسابي ضعيفا نوعا ما ب 3,24.

المطلب السابع: تحليل عبارات البعد تداول المعرفة التنظيمية

جدول رقم 22: يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تداول المعرفة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	L	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الاستجابة					الفقرات	
						غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
5		000'0	46,83	0,75	3,53	0	3	39	35	6	تكرار	تتنوع طرق نشر المعرفة العلمية المتعلقة بالعمل عبر التكوين النظري والتطبيقي.
						0	3,6	47	42,2	7,2	النسبة	
4		000'0	46,55	0,081	3,77	0	3	25	43	12	تكرار	يتم اخضاع مختلف الموظفين إلى رسكلة تكوينية بشكل دوري ومستجد لتطوير أداؤهم بشكل فاعل.
						0	3,6	30,1	51,8	14,5	النسبة	
7		000'0	32,15	0,101	3,26	2	13	37	23	8	تكرار	التكوين والتدريب الذي تخضعون له فاعل ومواسب لكل تحديث هيكلي أو قانوني أو تكنولوجي لمنظمتكم.
						2,4	15,7	44,6	27,7	9,6	النسبة	
1		000'0	48,71	0,083	4,07	0	1	18	38	26	تكرار	تتنوع طرق التكوين والتدريب الذي تتلقونه بين التكوين الداخلي (على مستوى المنظمة) والخارجي بحسب الامكانيات.
						0	1,2	21,8	45,8	31,3	النسبة	
2		000'0	43,794	0,089	3,91	0	4	19	40	20	تكرار	المحتويات التكوينية والتدريبية التي تتلقونها تتلاءم والاحتياجات الفعلية للعمل ومستجداته وتقنياته.
						0	4,8	22,8	48,2	24,1	النسبة	
6		000'0	33,21	0,100	3,32	2	15	24	38	4	تكرار	تشعر بتغيير ايجابي في ادائك لمهامك بعد كل عملية تكوين وتدريب تخضع لها.
						2,4	18,1	28,9	45,8	4,8	النسبة	
3		000'0	48,57	0,076	3,69	0	2	30	42	9	تكرار	تشعر أن كل دورة تكوينية جديدة تمنحك الاضافة لتطوير قدراتك ومؤهلاتك المعرفية العملية بشكل فاعل.
						0	2,4	36,1	50,6	10,8	النسبة	
			37,47		3,54	المتوسط الحسابي العام						
				0,066		الانحراف المعياري العام						

يتضح من خلال الجدول المتعلق ببعد تداول المعرفة التنظيمية أن قيمة اختبار T بلغت 37,47 حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على وجود اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول درجة الاتجاه الخمس حول كل عبارة من العبارات المتعلقة بهذا البعد.

كما أن الوسط الحسابي العام قد بلغ 3,54 وانحراف معياري قدر 0,066 وهذا يعني أن القيم العامة لهذا البعد يقع في المجال 3,40-4,20 وهي مرتفعة وعلى كان تحليل العبارات كالتالي:

**1 تتنوع طرق التكوين والتدريب الذي تتلقونه بين التكوين الداخلي ( على مستوى المنظمة) والخارجي بحسب الإمكانيات:** تبين نتائج الجدول أن أغلب الإجابات كانت في اتجاه واحد حيث سجلنا 77% موافقون، 21%، 1% غير موافقون وهذا يدل على أن هناك تنوع في طرق وأساليب التكوين بين الداخلي والخارجي تبعا لامكانيات الهيئة المحلية حيث تتيح تكوين خارجي سواء بإتاحة فرصة التكوين النظامي الجامعي بعدم حرمان الموظف من مواصلة تكوينه الجامعي أو عبر مؤسسة تكوين مستخدمى الإدارة المحلية ( عبر الرسكلة الدورية ) عبر نمط التكوين الداخلي الذي توفره المنظمة عبر إطاراتها في العمل من خلال الإشراف المباشر والتوجيه أو عبر المحاضرات المتخصصة التي توفر على المنظمة الوقت نظرا لالتزامات هذه المنظمة نحو عملاءها الخارجيين.

**2 المحتويات التكوينية والتدريبية التي تتلقونها تتلاءم والاحتياجات الفعلية للعمل ومستجداته وتقنياته:** لقد جاءت هذه الإجابات في اتجاه واحد من خلال الإحصائيات التالية: 72% موافقون، 22% محايدون، 5% غير موافقون، وهذا يبين أن عملية التكوين من خلال محتوياتها مدروسة بشكل دقيق تستجيب لما يحتاجه الموظف والعمل في نفس الوقت من أساليب تقنية وتسييريه تسهل للموظف و للمنتخب أداء مهامه بأكثر مرونة وتحكم حيث يشرف على هذه العملية مختصين من ذو الاختصاص والكفاءة اللازمة لإعداد مثل هذه المنهاج.

**3 تشعر أن كل دورة تكوينية جديدة تمنحك الاضافة لتطوير قدراتك ومؤهلاتك المعرفية العملية بشكل فاعل:** لقد جاءت بيانات الجدول كالتالي 61% موافق، 36% محايد، 2% غير موافق وهذه دلالة واضحة على ومدعم للجدول السابق أي أن الموظف يشعر برضا عام حول الدورات التكوينية التي يستفيد منها كونها ترفع من قدراته المعرفية والأدائية في العمل من خلال ما يتعرف عليه من تقنيات وأساليب جديدة تطور مستواه الفني نحو الأفضل وذلك ما يتجسد في أداء مهامه بأكثر سهولة وفاعلية أكبر وهذا شأن التكوين الفاعل الذي يلامس واقع العمل وتقنياته الميدانية.

4 يتم اخضاع مختلف الموظفين إلى رسكلة تكوينية بشكل دوري ومستجد لتطوير أداءهم بشكل فاعل: لقد بينت نتائج إحصاءات الجدول أن أغلب أفراد العينة 66% مقتنعون بهذه العبارة، 30% محايدون و3% غير موافقون مما يعني أن أفراد العينة يستقنون من التكوين الرسكلي عبر فترات زمنية محددة وذلك تبعاً لأي تطوير تقني أو تسييري يحصل بالمؤسسة، وهذا التكوين عادة ما يكون استجابة لعملية التحديث والتطوير الحاصل تبعاً لمتطلبات ومتغيرات البيئة العامة من جهة، ومن جهة أخرى يستجيب لتطلعات الأفراد الموظفين لتحكم في تقنيات العمل من جهة ومن جهة أخرى تحقيق التطوير الذاتي عبر الحصول على الترقية الوظيفية سواء في الرتبة أو في المنصب حسب السلم الوظيفي كل موظف وهذا كله يحقق للموظف التحفيز المعنوي والمادي في نفس الوقت.

5 تتنوع طرق نشر المعرفة العلمية المتعلقة بالعمل عبر التكوين النظري والتطبيقي: قد جاءت أغلب اجابات أفراد العينة متمركز حول الاختيارين موافق بـ 49,4% ومحايد بـ 47% في حين لم تتعدى عدم الموافقة 3,6% وهذا يشير أن أفراد العينة يولون أهميته كبيرة للتكوين ببعديّة النظري والتطبيقي لما للنوعين من أهمية في تطوير قدرات الموظف خاصة وأن الثاني يكمل الأول وأن العمل الإداري يتطلب النوعين من التكوين معاً للاكتساب الدراية اللازمة من المعرفة حول العمل وطرقه وأساليبه التقنية والفنية التي تساعد الموظف على التحكم في الوظيفة على مستوى الوقت والأداء معاً.

6 تشعر بتغير ايجابي في أدائك لمهامك بعد كل عملية تكوين وتدريب تخضع لها: نلاحظ أن فئة كبيرة ممن شملتهم عملية التكوين أن أدائهم تغير بشكل إيجابي بـ 50,6% موافقون على عكس 20% عكس ذلك التغيير الإيجابي ناتج عن فاعلية عملية التكوين ومدى احتياج الموظف و المنتخب للعملية التكوينية لما لها من دور إيجابي في العمل وذلك التغيير الإيجابي نابع أيضاً من التنوع في أساليب التكوين من جهة ومن قيمة المحتويات التكوينية في حد ذاتها مدروسة ومواكبة للاحتياجات الفعلية للموظف والعمل كما أنها مواكبة لشكل التغيير الحاصل على مستوى المنظمة أي من الناحية الهيكلية التكنولوجية و التسييرية.

## النتائج المتعلقة تداول المعرفة التنظيمية:

تشير تحليلات عبارات هذا الجدول على أن تداول المعرفة التنظيمية مرتفع بما حققه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3,54.

- يتضح أن هناك اهتمام واسع بعملية التكوين والتطوير التنظيمي اعتباراً من كونها أهم عملية لنشر المعرفة وتطوير الذات وهذا ما تشير له العبارات التالية:
  - وجود رسكلة دورية للموظف و المنتخب لتطوير مهاراته الاجرائية في العمل.
  - تنوع التكوين عبر الداخلي والخارجي.
  - التكوين يستجيب لتطورات وتحديثات دورية تتلاءم وتطور الإدارة المحلية.
- أن عملية التكوين عبر التطوير له أثر إيجابي بالنسبة للموظف على عدة مستويات منها رفع الأداء المهاري والفني، رفع القدرات النظرية، كما يغطي النقائص ويستجيب للمستجدات الإدارية.

المبحث الثالث : تحليل عبارات المتغير التابع الفاعلية التنظيمية

المطلب الأول: تحليل استجابات البعد المتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية

الجدول رقم 23: تحليل استجابات البعد المتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الاستجابة					ل فقرات	
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
4	متوسط	0,000	39,31	0,078	3,07	0	22	47	12	2	تكرار	تحدد الأهداف بكل دقة و وضوح و تشرح بالتفصيل لتسهيل عملية تحقيقها .
						0	26,5	56,6	14,5	2,4	النسبة	
3	متوسط	0,000	35,31	0,088	3,13	0	31	34	16	2	تكرار	توفر الإدارة كل متطلبات العملية الإدارية لبلوغ الأهداف: الوسائل المادية البشرية و التحفيزية.
						0	37,3	41	19,3	2,4	النسبة	
1	مرتفع	0,000	46,98	0,083	3,92	18	44	18	3	0	تكرار	يراعى عند صياغة و تحديد الأهداف الإمكانيات الفعلية و الحقيقة للمؤسسة لبلوغ تلك الأهداف.
						21,7	53	21,7	3,6	0	النسبة	
6	متوسط	0,000	25,01	0,108	2,72	3	15	29	28	8	تكرار	الأهداف المطلوب بلوغها واقعية في تصميمها و يمكن تحقيقها في آجالها المحددة.
						3,6	18,1	34,9	33,7	9,6	النسبة	
5	متوسط	0,000	28,02	0,107	3	4	22	32	20	5	تكرار	يتم تصميم الأهداف وفق عملية تخطيطية محكمة توضح الأساليب الإجرائية بدقة.
						6	24,1	38,6	26,5	6	النسبة	
7	متوسط	0,000	24,47	0,107	2,66	2	15	29	27	10	تكرار	يتم تصميم بلوغ الأهداف وفق سلم زمني دقيق و مضبوط يراعى بدقة لبلوغه في الوقت المحدد
						2,4	18,1	34,9	32,5	12	النسبة	
2	متوسط	0,000	29,74	0,110	3,27	6	34	24	15	4	تكرار	تتبع عملية بلوغ الأهداف و تحققها في وقتها المسطر بتحفيز معنوي و مادي.
						7,2	41	28,9	18,1	4,8	النسبة	
			29,11		3,11	المتوسط الحسابي العام						
				0,097		الانحراف المعياري العام						

يتضح من خلال الجدول المتعلق ببعد تحقيق الأهداف التنظيمية أن قيمة اختبار T بلغت 29,11 حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على وجود اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول درجة الاتجاه الخمس حول كل عبارة من العبارات المتعلقة هذا البعد.

كما أن الوسط الحسابي العام قد بلغ 3,11 وانحراف معياري قدر 0,097 وهذا يعني أن القيم العامة لهذا البعد يقع في المجال 2,60-3,40 وهي مرتفعة وعليه كان تحليل العبارات كالتالي:

**1 يراعى عند صياغة وتحديد الأهداف الإمكانات الفعلية والحقيقة للمؤسسة لبلوغ تلك الأهداف:** لقد جاءت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة في اتجاه واحد حيث كانت نسبة الموافقة مقدرة بـ 78% المحايدة 21% ولم تتعدى نسبة عدم الموافقة 3% وهذا يفسر أن أي عملية إجرائية سيتم القيام بها تحدد بأهداف، تلك الأهداف ترصد لها الإمكانات اللازمة للشروع فيها أي أن الأهداف الجزئية والاجرائية تتوافق دائما مع واقع الهيئة المحلية وامكاناتها المادية والبشرية لعدم الوقوع في مشكلات إجرائية تعيق عملية تحقيق الأهداف وبلوغها في زمنها المخطط له.

**2 تتبع عملية بلوغ الأهداف وتحققها في وقتها المسطر بتحفيز معنوي ومادي:** لقد سجلنا النسب التالية 48% موافقة، 28% عدم موافقة، 22% محايدة فهذا التباين الواضح والاختلاف ينبع من مدى اختلاف الرأي حول مدى اشتراك الفئة الموظفة بخبايا العمل في صياغة الأهداف إضافة إلى عملية رصد الامكانيات اللازمة في كل الأقسام والمكاتب و اللجان المحلية إضافة إلى عامل الزمن الذي تجسد فيه تلك الأهداف فهذا التباين والاختلاف مكنه هذه النقاط المشار إليها، فالموظف أو المنتخب عندما لا يشترك في صياغة أهداف والقرارات التي تخص هذه الهيئة بشكل مباشر يشعر بنوع من عدم الرضا الذي يحول دون محاولته الجادة في العمل والبذل عكس من يشرك في تصميم وصياغة الأهداف ومناقشتها.

**3 توفر الإدارة كل متطلبات العملية الإدارية لبلوغ الأهداف الوسائل المادية البشرية والتحفيزية:** تشير بيانات الجدول الإحصائية إلى تركيز أغلب إجابات أفراد العينة في المقترح محايد بـ 41%، و37% موافق بالموازاة مع ذلك جاءت نسبة 21% غير موافق وهذا يدل على تباين حول فحوى هذه العبارة حيث هناك اختلاف حول ما توفره الإدارة من وسائل مادية وبشرية وتحفيزية في العمل لصالح موظفيها وعليه ونظرا لذلك التباين يمكن القول وبالرجوع إلى الجدول الثالث من الصفحة 18 من الملحق يلاحظ مدى رضا أغلب الموظفين على ما توفره الإدارة المحلية من موارد مادية وفيزيقية للعمل بهذا المجلس المحلي، مما يعني أن الإجابات الراضية نابعة من عدم رضا فئة

معتبرة قيمة الحوافز المادية والمعنوية بشكل كبير على غرار الأجور، العلاوات الامتيازات وهذا أمر طبيعي في مثل هذه المؤسسات التي تعاني مستخدموها من شبكة الأجور والحوافز المتدنية بالمقارنة مع الخدمة المقدمة من جهة وبأجور وعلاوات مؤسسات وطنية وعمومية اقتصادية.

**4 تحدد الأهداف بكل دقة ووضوح وتشرح بالتفصيل لتسهيل عملية تحقيقها:** نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة أن أغلبها كانت في المحايدة 56% في حين 26% موافقة و 17% عدم الموافقة وهذا أمر دال أن هناك ارتياب واضح في عملية صياغة الأهداف وعرضها على الفئة الموظفة لشرح خاص أن الموظف و المنتخب له صفة التنفيذ في مثل هذه المنظمات حيث أن صياغة الأهداف ومناقشتها تتم عبر المراكز العليا لصنع القرار الإداري لأن مثل هذه المؤسسات ما هي إلا هيئات تنفيذية تتلقى التعليمات للتنفيذ عبر مجموعة قرارات و لوائح وقواعد تنفيذه صادرة من الهيئات المركزية للإدارة المحلية.

**5 يراعى عند صياغة وتحديد الأهداف الإمكانيات الفعلية والحقيقة للمؤسسة لبلوغ تلك الأهداف:** لقد جاءت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة في اتجاه واحد حيث كانت نسبة الموافقة مقدرة بـ 74% المحايدة 21% ولم تتعدى نسبة عدم الموافقة 3% وهذا يفسر أن أي عملية إجرائية سيتم القيام لها تحدد بأهداف تلك الأهداف ترصد لها الإمكانية اللازمة للشروع فيها أي أن الأهداف الجزئية والاجرائية تتوافق دائما مع واقع المنظمة وامكانياتها المادية والبشرية لعدم الوقوع في مشكلات إجرائية تعيق عملية تحقيق الأهداف وبلوغها في زمنها المخطط له.

**6 الأهداف المطلوب بلوغها واقعية في تصميمها ويمكن تحقيقها في آجالها المحددة:** لقد جاءت إجابات أفراد العينة متباينة حيث سجلنا الاحصاءات التالية 38% محايد، 31% موافق، 30% غير موافق وهذا التباين في الاجابات يمكن تفسيره حول حقيقة واضحة مردها أن عملية صياغة الأهداف وضبطها يتم من الادارة المركزية العليا التابعة لها المنظمة كون هذه المؤسسة ذات طابع مركزي فهي تكتفي بتنفيذ قرارات الجهات المركزية عبر مختلف اللوائح والنظم التنظيمية، وهذا دأب جل الادارات المركزية.

7 يتم تصميم بلوغ الأهداف وفق سلم زمني دقيق ومضبوط يراعي بدقة لبلوغه في الوقت المحدد: لقد سجلنا النسب التالية 37% موافقة، 34% عدم الموافقة 27% محايدة، فهذا التباين الواضح والاختلاف ينبع من مدى اختلاف الرأي حول مدى إشراك الفئة الموظفة العاملة بخبايا العمل في صياغة الأهداف إضافة إلى عملية رصد الامكانيات اللازمة في كل الأقسام والمكاتب إضافة إلى عامل الزمن الذي تجسد فيه تلك الأهداف فهذا التباين والاختلاف مكنه هذه النقاط المشار إليها، فالموظف عندما لا يشرك في صياغة أهداف وقرارات تخص مؤسسته يشعر بنوع من عدم الرضا الذي يحول دون محاولته الجادة في العمل والبذل عكس من يشرك في تصميم وصياغة الأهداف ومناقشتها.

المطلب الثاني: تحليل استجابات البعد المتعلق الانجاز والاداء التنظيمي

الجدول رقم 24: تحليل استجابات البعد المتعلق الانجاز والاداء التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الاستجابة					الفقرات	
						غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1		0,000	51,74	0,078	4,08	0	0	18	40	25	تكرار	الأداء المنجز من قبل تنقيده فيه بزم الانجاز و كيفية الانجاز حسب متطلبات العمل الفعلية.
						0	0	21,7	48,2	30,1	النسبة	
3		0,000	39,98	0,092	3,68	2	3	25	42	11	تكرار	الأداء المنجز من قبلك يبعث على الارتياح لك و من قبل المشرفين عليك في العمل.
						2,4	3,6	30,1	50,6	13,3	النسبة	
4		0,000	42,31	0,085	3,61	0	7	26	42	8	تكرار	يتم تقييم أدائك في العمل وفق اسلوب موضوعي يمكنك الاطلاع عليه
						0	8,4	31,3	50,6	9,6	النسبة	
7		0,000	31,69	0,101	3,22	2	16	32	27	6	تكرار	طريقة تقييم مردوديتك في العمل تشعرك بالارتياح و المواصلة بهذا الشكل
						2,4	19,3	38,6	32,5	7,2	النسبة	
5		0,000	45,86	0,077	3,54	0	3	39	34	7	تكرار	يوفر المشرفين كل ظروف العمل التي تبعث على الارتياح و الانسجام خلال مزاولة العمل اليومي.
						0	3,6	47	41	8,4	النسبة	
2		0,00	47,00	0,080	3,78	0	3	24	44	12	تكرار	لا تشعرون بنوع من الضغوط من قبل المسؤولين خلال مزاولة أعمالك اليومية.
						0	3,6	28,9	53	14,5	النسبة	
6		0,000	32,14	0,100	3,24	2	13	39	21	8	تكرار	لا تشعرون بانزعاج لنوع الرقابة الممارسة عليك في أداء الاعمال و المهام اليومية.
						2,4	15,7	47	25,3	9,6	النسبة	
			34,98		3,59	المتوسط الحسابي العام						
				0,087		الانحراف المعياري العام						

يتضح من خلال الجدول المتعلق ببعد مستوى الانجاز والأداء أن قيمة اختبار T بلغت 34,98 حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على وجود اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول درجة الاتجاه الخمس حول كل عبارة من العبارات المتعلقة هذا البعد.

كما أن الوسط الحسابي العام قد بلغ 3,59 وانحراف معياري قدر 0,089 وهذا يعني أن القيم العامة لهذا البعد يقع في المجال 3,40-4,20 وهي مرتفعة وعليه كان تحليل العبارات كالتالي:

**1 الأداء المنجز من قبل تتقيد فيه بزمن الانجاز وكيفية الانجاز حسب متطلبات العمل الفعلية:**  
لقد جاءت أفراد العينة متباينة حيث سجلنا النسب التالية 78% محايد، 21% موافق، وهذا يدل على أن الموظف و المنتخب يحاول التقيد بزمن الانجاز وكميته وذلك كشكل من أشكال التتميط لمستويات الأداء المطلوب انجازها وذلك لتجنب الدخول في نقاشات وصراعات مع المسؤولين بالمقابل هناك من يرى عكس ذلك من خلال أن ضغوط العمل من خلال كثافة الأعمال تحول دون انجاز الأعمال في زمنها المحدد لأسباب وجيهة مثل كثافة الأعمال نقص أعداد الموظفين يحول دون التقيد بالزمن الفعلي للعمل وهذا الأمر يشكل نقطة ضغط للمطالبة بمزيد من الاستقطاب في تلك المناصب الوظيفية.

**2 لا تشعر بنوع من الضغوط من قبل المسؤولين خلال مزاولة أعمالك اليومية:** 39% موافق 38% محايد، 21% غير موافق تدل النسب المسجلة على تباين في الإجابات وهذا يدل أن بعض الوظائف و المهام في المجلس الولائي لها نوع من الضغط على الموظف و المنتخب وهذا أمر طبيعي لأن هذه المنظمة عليها ضغط متواصل في العمل من قبل متعاملها الخارجيين فكثافة العمل تشكل لبعض الموظفين و المنتخبين ضغط عمل متواصل خاصة إذا لم يكن دوران عمل فيما يخص هذه الوظائف لتخفيف عن الموظفين في تلك الوظائف.

**3 الأداء المنجز من قبلك يبعث على الارتياح لك ومن قبل المشرفين عليك في العمل:**

لقد سجلنا النسب التالية 55% موافق، 30% محايد، 15% غير موافق يرى جل الموظفين أن الفرصة متاحة لديهم في تحقيق ترقية وظيفية سواء في الرتبة أو المنصب وهذا أمر ممكن خاصة وإذا علمنا أن أي موظف يمكن له الترقية في الرتبة خلال ثلاث سنوات كحد أقصى في حين أن ترقية المنصب متاحة بعد أي عملية تكوين تخصص سواء خارجي أو داخلي وذلك ممكن لما

توفره المنظمة من تكوين في معهد التكوين لمستخدمي الإدارة المحلي بالمقابل من ذلك ان نسبة عدم الموافقة في الارجح تخص فئة المنتخبين الذين هم غير معنيين بالترقية في هذه الهيئة.

**4 يتم تقييم أدائك في العمل وفق اسلوب موضوعي يمكنك الاطلاع عليه:** لقد جاءت النسب المسجلة في اتجاه واحد من خلال أن 57% موافقون على مستوى الأداء المنجز، 28% محايدون، 3% غير موافقون وهذا يدل على أن مستوى الأداء يأخذ شكل منمط الموظف يدرك ما يطلب منه من حجم الأعمال والمهام المطلوب بلوغها فهو يحاول دائما التقيد بها وبلوغها والمحافظة على مستوياتها ليتجنب الوقوع في مشاكل مع المسؤولين وفي نفس الوقت لا يحاول أن يبذل أكثر من ذلك المستوى لإبقاء هامش من التفاوضية مع المسؤولين في حالة أي ضغط في العمل وهذا نابع من استراتيجية عقلانية لدى الفرد.

**5 يوفر المشرفين كل ظروف العمل التي تبعث على الارتياح والانسجام خلال مزاولة العمل اليومي:** لقد سجلنا الاحصاءات التالية 60% موافق، 31% محايد، 21% غير موافق نلاحظ من خلال الاحصاءات أن أغلب الاجابات جاءت في اتجاه واحد حيث أن المنظمة توفر للموظف كل الشروط اللازمة لمزاولة الوظيفة في أحسن الظروف الفيزيائية والاجتماعية من توفير عوامل مادية حسنة مع تحقيق ظروف وعلاقات عمل جيدة من خلال العدالة بين الموظفين وخفض درجات الصراع والتوتر مع تحفيز معنوي للموظف كعامل هام للانسجام مع فريق العمل لأداء مردود جيدة.

**6 لا تشعر بانزعاج لنوع الرقابة الممارسة عليك في أداء الاعمال والمهام اليومية:** لقد جاءت نسب هذه العبارة كالتالي 49% موافق، 47% محايد، 3% غير موافق نلاحظ من خلال النسب أن أغلب المستجيبين غير منزعجين ولا يشعرون بضغط فيما يتعلق بنوع الرقابة المفروضة عليهم خاصة إذا علمنا أن العلاقة بين الموظفين والرؤساء هي في الأصل علاقة عمل وزمالة مما يشعر الموظف بنوع من الترابط لتقارب المسؤول المباشر مع الموظف في أغلب الأحيان وهذا لنوع العمل وطبيعته.

**7 طريقة تقييم مردوديتك في العمل تشعرك بالارتياح والمواصلة بهذا الشكل:** تشير نسب الجدول أن 44% محايدون، 34% غير موافقون، 20% موافقون وقد دلت هذه النسب على تباين في الاجابات لعدم اقناع بعض الموظفين بطريقة التقييم التي تأخذ في الغالب نمط التقييم الجماعي الذي يحول دون اعطاء علامات متقاربة تأخذ في الغالب مقابلات مادية متساوية بين جميع

الموظفين مما يجعل بعض الموظفين متذمرين من نمط التقييم خاصة إذا تعلق الأمر بعملية الترقية الوظيفية.

### المطلب الثالث: تحليل استجابات أفراد العينة حول البعد المتعلق بالرضا الوظيفي

الجدول رقم 25: تحليل استجابات أفراد العينة حول البعد المتعلق بالرضا الوظيفي

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الاستجابة					الفقرات	
						غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1		0,00	48,71	0,080	4,07	2	3	25	42	11	تكرار	انتمائك لهذه الادارة العمومية تشعرك بحالة من الرضا و الاستقرار
						2,4	3,6	30,1	50,6	13,3	نسبة	
7		0,00	28,81	0,095	2,77	0	13	25	35	10	تكرار	الفرصة متاحة لك قصد تحقيق ترقية وظيفية في الرتبة أو المنصب مستقبلا
						0	15,7	30,1	42,2	12	نسبة	
4		0,00	35,4	0,090	3,50	9	21	31	22	0	تكرار	الأجر الذي تتقاضاه في العمل يتلاءم و ما تقدمه من جهد و مسؤولية
						10,8	25,3	37,3	26,5	0	نسبة	
6		0,00	26,53	0,105	2,79	2	17	23	30	11	تكرار	علاقتك بالمشرفين المباشرين كالرؤساء عليك يسودها الاحترام المتبادل.
						2,4	20,5	27,7	36,1	13,3	نسبة	
2		0,00	36,39	0,101	3,68	0	2	22	35	16	تكرار	لا تشعر بنوع من التحيز بينك و بين زملائك من قبل المشرفين عليكم.
						0	2,4	26,5	42,2	19,3	نسبة	
5		0,00	31,7	0,103	3,27	0	22	22	33	6	تكرار	لا تحاول التغيب عن العمل الا في الحالات الضرورية و القصوى.
						0	26,5	26,5	39,8	7,2	نسبة	
3		0,00	42,87	0,059	2,56	0	2	32	47	2	تكرار	تشعر بنوع من الاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة التي تعمل فيها.
						0	2,4	38,6	56,6	2,4	نسبة	
					3,23	المتوسط الحسابي العام						
				0,066		الانحراف المعياري العام						

يتضح من خلال الجدول المتعلق ببعده مستوى الإنجاز والأداء أن قيمة اختبار T بلغت 35,78 حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على وجود اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول درجة الاتجاه الخمس حول كل عبارة من العبارات المتعلقة بهذا البعد.

كما أن الوسط الحسابي العام قد بلغ 3,23 وانحراف معياري قدر 0,066 وهذا يعني أن القيم العامة لهذا البعد يقع في المجال 3,40-4,20 وهي مرتفعة وعليه كان تحليل العبارات كالتالي:

**1 انتمائك لهذه الإدارة العمومية يشعر بحالة من الرضا والاستقرار:** لقد سجلنا لنتائج الاحصائية التالية 63% موافق، 30% محايد، 6% غير موافق، مما يدل على مدى الاستقرار ورضى على حالة الاجتماعية في الإدارة وهذا عبر ما تحققه الوظيفة للموظف و للمنتخب من استقرار نفسي واجتماعي يقل معها التوتر وكل أشكال الصراع الوظيفي الذي يشعر الموظف بعدم الاستقرار والتذمر الدائم، بالإضافة إلى ذلك فإن التحديد الدقيق للمهام والوظائف وعدم تداخل الصلاحيات في مثل هذه المنظمات يشعر الموظف برضا عن الوظيفة ونمط الإشراف مما يزيد من درجات الرضا الوظيفي العام على الرغم من ضعف في العوائد المالية الكبيرة.

**2 لا تشعر بنوع من التحيز بينك وبين زملائك من قبل المشرفين عليكم:** لقد سجلنا النسب التالية 61% موافق، 26% محايد و 2% غير موافق وهذه النسب نستطيع أن نقول أنها في اتجاه واحد مما يعني أن الرؤساء لا يبدوون أي تحيز في معاملة الموظفين و الاعضاء المنتخبين وذلك لعدم هز العلاقة والثقة المتبادلة مع المرؤوسين وهذا سلوك إداري عقلاني من قبل الرؤساء يبعث على الارتقاء والولاء الجمعي من قبل الموظفين تجاه الرؤساء والتنظيم على الرغم من وجود نقائص في العديد من الجوانب ذات الطبيعة التحفيزية.

**3 تشعر بنوع من الاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة التي تعمل فيها:** سجلنا 59% موافق، 38% محايد و 2% غير موافق وهذا يدل على أن طبيعة الانتماء واضحة لدى فئة كبيرة من الموظفين وهذا ما تدعمه الخبرة الكبيرة في هذه المنظمة حيث أن أكثر من 60% من مجموع العينة المدروسة تفوق خبرتها 15 سنة في هذه المنظمة.

**4 الأجر الذي تتقاضاه في العمل يتلاءم وما تقدمه من جهد ومسؤولية:** تشير بيانات الجدول أن 36% غير موافقون، 37% محايدون، 26% موافقون وهذا يدل على عدم إقناع فئة كبيرة من

الموظفين على سلم الأجور المطروح بالمقارنة بالأداء المنجز وهذه مشكلة تعاني منها الكثير من المؤسسات العمومية مما يخلق للموظفين تدمير وعدم رضى عن الأجر ينعكس بالسلب على أداء الموظف ومدى ولاءه للمنظمة وقد يحصل جراء ذلك دوران عمل خارجي يستنزف الموارد البشرية للمؤسسة وهذا نابع من عدم عقلانية القائمين على المنظمة في عدم الموازنة بين احتياجات الموارد البشرية.

**5 لا تحاول التغيب عن العمل الا في الحالات الضرورية والقصوى:** لقد سجلت أعلى نسبة في هذه العبارة 47% موافق، في حين 26% كانت محايدة 26% غير موافق وهذا يدل على أن الموظف و المنتخب ملتزمين تجاه الادارة نظرا لنظام الجزاء والعقاب المتبع من قبل المشرفين، و لأهمية العمل بهذه الادارة المحلية من حيث القضايا المرتبط بها على الصعيد الخارجي، وتفسير نسبة 26% المعارضة قد تنبع من عدم التزام بعض الفئات بالإجراءات التنظيمية وهي ظاهرة غير غريبة على مؤسساتنا خاصة العمومية.

**6 علاقتك بالمشرفين المباشرين ( الرؤساء) عليك يسودها الاحترام المتبادل:** لقد جاءت عبارة الموافقة الأعلى بـ 49% تليها 27% محايد ثم غير موافق بـ 22% وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة لهم علاقات مقبولة مع المشرفين و رؤساء لجان عكس فئة قليلة صغيرة ترى عكس ذلك وهذا ربما يعود في اعتقادنا إلى عامل الضغوط التي يتلقاها نظرا لكثافة العمل وطبيعته القانونية التي تفرض على الرؤساء إبداء بعض الحزم مما يدخل بعض الموظفين في حالة من التدمير تجاه رؤسائهم المباشرين.

**7 الفرصة متاحة لك قصد تحقيق ترقية وظيفية في الرتبة أو المنصب مستقبلا:** تشير نتائج هذه العبارة أن 54% من أفراد العينة موافقون في حين كانت 30% محايدون و 15,7% غير موافقون هذه النسب تعطي بوضوح مدى استفادة أفراد العينة من هذه الترقية الوظيفية على صعيد الرتب والمناصب أي أن هناك أسلوبين للترقية الأفقية عبر الترقية في الرتبة وترقية في المنصب وهي عمودية من منصب وظيفي أدنى إلى الأعلى تستجيب لمتطلبات موضوعية تحدها ثلاثة عوامل رئيسية:

أولها: الاستفادة من تكوين تخصصي خارجي أو داخلي يمكن على أساسه الحصول على ترقية وظيفية.

ثانياً: الترقية الآلية وهي التي تستجيب للخبرة المهنية أي بعد كل مدة زمنية معينة ففي الرتب عادة ما ترتبط بثلاث سنوات.

ثالثاً: تميم العمل بهذا المرفق المحلي للمنتخبين من مؤسسات أخرى الذين يستفيدون من امتيازات استثنائية.

### المطلب الرابع: نتائج تحليل المتغير الخاص بمتغير الفاعلية التنظيمية

يلاحظ أن أغلب الأبعاد الثلاثة للفاعلية التنظيمية كانت متباين من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة حيث يعد بعد الأداء والإنجاز الأعلى بمتوسط حسابي بلغ 3,59 يليه بعد تحقيق الرضا بـ 3,23 وأخيراً بعد تحقيق الأهداف بـ 3,11 وهذا يعطي صورة واضحة على مدى اهتمام الموظف بما هو مطالب به مباشرة وبما هو متشارك في إنجازة.

■ مجمل العبارات المتعلقة بالأهداف كانت ضعيفة القبول لدى الموظف من خلال أن:

1. عدم الإشراف الفعلي للموظف في صياغة الأهداف التنظيمية وتخطيطها.

2. قصور في شرح وتفصيل الأهداف العامة والجزئية للموظف.....

3. طبيعة الأهداف المسطرة لا تتسجم مع:

- الإمكانيات الفعلية للمنظمة من النواحي المادية والزمنية حسب العبارة 04 بـ 21,7%
- ضعف سلم الأجور مما يدل على رضا محدود من خلال نسبة الموافقة بـ 26,5%.
- عدالة في التقييم لمردودية الموظف تشعره برضا عن المسؤول المباشر القائم على هذه العملية الحيوية.
- مستويات دوران العمل الداخلي والخارجي ضعيفة تبعث على الاستقرار والثبات العام في مختلف الطبقات الوظيفية بالمنظمة.
- تظهر بوضوح مستويات الأداء والإنجاز المرتفعة وهي نتاج مستويات الرقابة القريبة من الموظف أثناء أداء مهامه اليومية تجبر الموظف التقيد بمستويات الأداء المطلوبة.

## المبحث الرابع: تحليل نتائج الفرضيات

## المطلب الأول: نتيجة اختبار الفرضية الأولى

جدول 26: لاختبار الفرضية الأولى المتعلقة بـ: أثر عقلنة إدارة الوقت وأثرها في مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة

المتغير التابع	المتغير المستقل X01	قيمة الاحتمالية	نموذج معادلة خط الانحدار	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
مستوى الفاعلية التنظيمية	العقلنة في إدارة الوقت	0,000	$Y=2,49+0,238X1$	0,432	0,186

من خلال الجدول يمكن القول أن مستوى المعنوية قد قدر 0,000 أي كان أقل من 0,05 وهذا يدل على وجود علاقة أثر بين عقلنة في إدارة الوقت وأثرها في مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة، من خلال الارتباط الايجابي والذي قدر بـ 0,432، بمعنى أن نسبة التغير في الفاعلية تبعا للعقلنة في الوقت قدرة بنسبة 18,60% حسب ما أشار اليه معامل التحديد R<sup>2</sup>.

و لدعم الإجابة أكثر يمكن الرجوع للجدول التالي رقم 27 لنبين درجة التباين لاختبار F

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	قيمة الاحتمالية
مجموع المربعات	1	0,361		
مربعات البواقي	81	0,019	18,558	0,000
المجموع	82			

حيث تشير نتائج الجدول أن قيمة F بلغت 18,55 باحتمالية قدرت بـ 0,000 مما يدعم نتائج الجدول أن هناك علاقة أثر بين مستوى الفاعلية وأسلوب عقلنة الوقت كما أن هناك تباين وفروقات في إجابات أفراد العينة حول الاجابات نحاول تفسيرها في خلال التطرق لتفسير فرضية دلالة الفروق التي تعزي للمتغيرات الشخصية.

## المطلب الثاني: نتيجة اختبار الفرضية الثاني

جدول 28: اختبار الفرضية الثانية المتعلقة ب: أثر عقلنة في اتخاذ القرارات وأثرها في مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة

المتغير التابع	المتغير المستقل X02	قيمة الاحتمالية	نموذج معادلة خط الانحدار	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
مستوى الفاعلية التنظيمية	العقلنة في اتخاذ القرارات	0,000	Y=2,56+0,235X2	0374	0,140

من خلال الجدول يمكن القول أن مستوى المعنوية قد قدر 0,00 أي كان أقل من 0,05 وهذا يدل على وجود علاقة أثر بين عقلنة في القرار الإداري وأثرها في مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة، من خلال الارتباط الإيجابي والذي قدر بـ 0,374 بمعنى أن نسبة التغير في الفاعلية تبعا للعقلنة في الوقت قدرة بنسبة 14% حسب ما أشار إليه معامل التحديد R<sup>2</sup>.

و لدعم الإجابة أكثر يمكن الرجوع للجدول التالي رقم: 29 لنبين درجة التباين لاختبار F

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	قيمة الاحتمالية
مجموع المربعات	1	0,271	13,154	0,001
مربعات البواقي	81	0,021		
المجموع	82			

حيث تشير نتائج الجدول أن قيمة F بلغت 13,154 باحتمالية قدرت بـ 0,001 مما يدعم نتائج الجدول أن هناك علاقة أثر بين مستوى الفاعلية وأسلوب عقلنة القرار الإداري كما أن هناك تباين وفروقات في إجابات أفراد العينة حول الإجابات نحاول تفسيرها في خلال التطرق لتفسير فرضية دلالة الفروق التي تعزي للمتغيرات الشخصية.

## المطلب الثالث: نتيجة اختبار الفرضية الثالث

جدول 30: لاختبار الفرضية الثالثة المتعلقة ب: أثر عقلنة ادارة المعرفة التنظيمية وأثرها في مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة

المتغير التابع	المتغير المستقل X03	قيمة الاحتمالية	نموذج معادلة خط الانحدار	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
مستوى الفاعلية التنظيمية	العقلنة في إدارة المعرفة التنظيمية	0,000	$Y=2,82+0,147X3$	0,332	0,147

من خلال الجدول يمكن القول أن مستوى المعنوية قد قدر 0,00 أي كان أقل من 0,05 وهذا يدل على وجود علاقة أثر بين عقلنة في إدارة المعرفة التنظيمية وأثرها في مستوى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المحلية بالجلفة، من خلال الارتباط الإيجابي والذي قدر بـ 0,332، بمعنى أن نسبة التغير في الفاعلية تبعا للعقلنة في الوقت قدرة بنسبة 14,70% حسب ما أشار إليه معامل التحديد R<sup>2</sup>.

و لدعم الإجابة أكثر يمكن الرجوع للجدول التالي رقم 31 لنبين درجة التباين لاختبار F

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	قيمة الاحتمالية
مجموع المربعات	1	0,214	10,023	0,002
مربعات البواقي	81	0,021		
المجموع	82			

حيث تشير نتائج الجدول أن قيمة F بلغت 10,02 باحتمالية قدرت بـ 0,002 مما يدعم نتائج الجدول أن هناك علاقة أثر بين مستوى الفاعلية وأسلوب عقلنة في إدارة المعرفة التنظيمية كما أن هناك تباين وفروقات في إجابات أفراد العينة حول الاجابات نحاول تفسيرها في خلال التطرق لتفسير فرضية دلالة الفروق التي تعزي للمتغيرات الشخصية.

النتائج العامة

للدراسة

### النتائج العامة للدراسة:

• من الناحية النظرية يتضح أن الأساليب العقلانية هي مرتكز تحقيق عوامل الفاعلية التنظيمية خاصة إذا قامت على أساس منهجي علمي، فالتأسيس المنهجي أسبق من أي عامل لتحقيق الأهداف على مستوى أي مشروع سياسي أو اقتصادي، لأن المنهج القويم يراعي الخصوصيات الثقافية والبنائية خلال صياغة أهدافه الاجرائية، فإسقاط نفس المبادئ البيروقراطية العقلانية على خصوصيات مختلفة يصعب من خلالها تحقيق نفس النتائج المتطلع إليها وهو شأن الكثير من المنظمات الجزائرية التي يتوجب مراعات خصوصياتها مع بناء نموذج منهجي خاصة بها.

من الناحية الإمبريقية:

• وجود أثر علائقي موجب بين أساليب العقلنة المدروسة على الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة مجال الدراسة غير أن هذه الأثر متباين حسابيا.

• نستنتج أن أثر الأسلوب العقلاني لإدارة الوقت الأعلى تأثيرا في مستوى الفاعلية بـ 18,60% ، يليه أسلوب إدارة المعرفة التنظيمية بـ 14,70% وأخيرا الأسلوب العقلاني للقرار الإداري بـ 14%.

• نستنتج أن الإدارة المحلية تعنى كثيرا بأسلوب إدارة المعرفة التنظيمية وإدارة الوقت لرفع الضغوط الكبيرة على هذا المرفق العمومي من خلال توفير مراكز متخصصة للتكوين والتطوير، إضافة إلى العمل على رقمته الإدارة المحلية من خلال مبدأ الحوكمة كمشروع واعد.

❖ يبين تحليل النتائج النقص الواضح في مبدأ المشاركة في صناعة القرار وتوسيعه وذلك راجع للطبيعة المركزية المفرطة والواضحة مما ينعكس على جمود السلوك وسهولة التوقع لدى الكثير من الفئات الوظيفية وهذا ما يدعم ما جاء به هريرت سايمون حول القرار الإداري المرضي بدل القرار الإداري العقلاني.

• تركيز إتخاذ القرار في أيدي الأفراد الذين يبعدون بحكم مناصبهم عن الميدان الحقيقي في العمل فمركزية إتخاذ القرار الإداري تجعل من الموظفين في المستويات الأدنى يتصرفون حسب متطلبات الموقف لاحتواء المشكلات الروتينية خاصة مع المتعاملين الخارجين ومن هنا ينشأ الجمود والشكوى من صعوبة الإجراءات وتعدتها حسب كروزيه.

• تظهر فروق وتباين في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية حول بعد تحقيق الأهداف في المتغير الخاص بالفاعلية التنظيمية بين حملة الدكتوراه وباقي الفئات الوظيفية وهي راجعة لعدم

اقتناع هذه الفئة بدرجة تحقيق الأهداف مقارنة بإجابات باقي أفراد العينة المقتنعون إلى حد كبير بتحقيق الأهداف وهذا راجع ربما لمبدأ تتميط الفعل من قبل أفراد العينة الذين يحاولون تقديم قدر معين من الجهد في العمل وليس عمل كل شيء بقدر مطلق للحفاظ على القدرات التفاوضية لهم مع التنظيم والمسؤولين.

• تظهر فروق وتباين لدى أفراد العينة لذوي الخبرة حول بعد الإنجاز والأداء لدى الفئات أصحاب الخبرة أكثر من 15 إلى 20 سنة وأكثر من 20 سنة، لأنهم أكثر إقناعاً بمستوى الأداء المقدم على عكس باقي الفئات الأقل خبرة.

• وضوح بائن كما أشرنا سابقاً في نموذج القرار الرشيد أو العقلانية المحدود لطبيعة التعامل مع المعلومات ومعالجتها إضافة إلى تسارع وتغير البيئة المحيطة ببيئة القرار لذلك تعد هذه القيود والمحددات البيئية والبشرية قيود موضوعية لعدم رشد القرار رشداً تاماً لذلك يقترح هيرت سمون ومارج مفهوم الرشد المحدود أو الاكتفائية مقابل مفهوم الرشد التام والعقلاني المطلق أو المثالي وهو ما يمكن تسميته بالرضا بأقل من الحد الأقصى وهذا دأب متخذي القرار في ظل تتميط لسلوك العمالي من خلال سلسلة الاستراتيجيات التي يضعها الفاعل في تفاعله وذلك من خلال بناء بدائل ودراستها منهجياً وهو ما تفتقده المنظمة مجال الدراسة حيث يعبر المتوسط الحسابي العام 3,33 لهذا البعد عن ضعف في التعامل مع البدائل لعدة عوامل منها ما تعلق بالمعلومات ومعالجتها ومنها ما تعلق بأسلوب الإشراف المركزي الذي يهتم بمعالجة الإشكاليات المستعجلة.

• الاقتصاد في الاهتمام الواضح بعملية متابعة القرار الإداري وتجسيده على أرض الواقع نابع من الصيغة الأمرة للقواعد من مركز إتخاذ القرار الإداري على أعلى مستوى فهذه طبيعة مثل هذا النوع من الإدارات المرفقية العمومية ذات الطابع المركزي.

❖ نستنتج من خلال تحليل الجداول وبالمقارنة مع المتوسطات أن هناك إهتمام واضح بالوقت الإجرائي بمعدل 3,68 على حساب الوقت التحضيري 3,68 وهذا يدل أن المشرفين يعملون على جزئيتين.

1) يعملون ويركزون على التخلص من الأعمال الطارئة ويقدمونها على الأعمال الروتينية نتيجة الضغوط الخارجية من قبل المتعاملين مع هذه المنظمة أو ما تقتضيه الاجتماعات الدورية الاستثنائية.

2) نستنتج أنه يمكن تقسيم عملية إدارة الوقت التنظيمي في هذه المنظمة كالتالي:

• الوقت التحضيري منظم غير طارئ وهو تخطيطي للعمليات والإجراءات غير أنه غير معمول به في كثير من الأحيان.

• الوقت الإنتاجي (الإجرائي) عملي طارئ غير منظم بمعنى أنه يستجيب لضغوط العمل نتيجة تراكمية الأعمال.

❖ يتضح أن هناك إقناع بوجود نشر وتداول للمعرفة التنظيمية وهذا مما يتطلبه واقع المنظمة في ظل سعيها لتحديث ذاتها عبر مشروع الحوكمة حيث أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3,42% هي نسبة تقع في المجال الثالث [3,40-4,20] دلالة مرتفعة.

1) ترتبط إدارة المعرفة بثقافة المنظمة بالدرجة الأولى من خلال أصول المعرفة سواء التجريبية من خلال مشاركة الخبرات بين الموظفين و المنتخبين في التعاملات اليومية، أو من خلال أصول المعرفة النظامية عبر الأساليب الفنية والقواعد التنظيمية أو الثقافية التنظيمية.

2) نستنتج أن الهيكل التنظيمي الهرمي لهذه المنظمة يعيق بشكل واضح انسيابية المعرفة التنظيمية فهذا النوع المركزي يعمل أحيانا على حجب المعلومة عن بعض المستويات التنظيمية وهذا يرجع إلى الطبيعة البيروقراطية التي تتميز بها المنظمات العمومية المرفقية ذات التوجه المركزي إضافة إلى وجود نوعين وظيفيين من المنتسبين موظفين دائمين و أعضاء منتخبين مؤقتين .

5) نستنتج أن هناك عوامل مساعدة على نشر ونقل المعرفة ومعالجتها عبر ما تعتمده المنظمة من قاعدة بيانات تدار عبر الشبكات المجاورة وهي مساعدة على تداول المعلومة في أسرع وقت لترفع من فاعلية العمليات الروتينية وهذا ما يزيد من تحسين قدرة الأفراد في مجال الاتصال الشبكي لصالح المنظمة في تعاملها الداخلية والخارجية.

6) نستنتج أن حسب إجابات أفراد العينة هناك أنماط واضحة لنوع المعرفة المنتشرة في المنظمة من خلال:

- معرفة موضوعية: تتقاسمها مجموعات فئوية حسب نوع الوظيفة أي معرفة مهنية مشتركة وهذا ما دل عليه فرض تحليل الفروق على أساس المتغير الشخصي.

- معرفة آلية: تكتسب لدى الأفراد من خلال العمل اليومي نظرا لتراكم الخبرة وتتمثل في المهارات الفنية والروتينية حسب الفعل التفاعلي في العمل.

❖ أما فيما يتعلق بالفاعلية التنظيمية:

- نستنتج أن هناك إهتمام كبير بالأداء والإنجاز من خلال اقتناع جُلّ الموظفين بما توفره الإدارة من عوامل وظروف عمل للموظف و المنتخب لأداء واجباته الوظيفية.
- تقبل طبيعة نمط الاشراف والرقابة وهذا دال على طبيعة أسلوب تعامل المسؤولين مع الموظفين الذى يسوده الاحترام واللباقة النابعة من خبرة المسؤولين التي تأكدها خبرتهم الطويلة في مجال العمل الإداري.
- وجود علاقات مرضية مع المسؤولين المباشرين وهو عامل مهم لتحقيق الاستقرار الوظيفي لأنه من الجوانب الإنسانية الهامة في رفع الروح المعنوية للموظف.
- مستوى الرضا محدود حول مستويات الأجور بالمنظمة على الرغم من اعتباره من العوامل الدافع إلا أن الموظف يتعامل مع هذا المعطى بنوع من التتميط لأدائه.
- توفير جملة من عوامل الرضا الوظيفي إضافة لعوامل التحفيز المذكورة سابقا هدفها تحقيق الاستقرار لتقليل من معدلات دوران العمل سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي ومن ضمن عوامل تحقيق الرضا توفير التدريب والتكوين المناسب للموظف.
- وجود بعض التوافقات مع بعض الدراسات السابقة من حيث النتائج المتوصل اليها خاص الدراسة السادسة في وجود اختلال بين الاهداف المسطرة والوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاهداف على الصعيد الاقتصادي والثقافي مثلا.
- وجود نوع من الانفصام بين الخصوصيات الثقافية والاجتماعية للموظف مع مستويات طموح الإدارة العليا خاصة في مثل هذه الادارات العمومية ذات الطبيعة غير الربحية.

# التوصيات والمقترحات

### التوصيات والمقترحات:

- ربط عملية التخطيط في القرارات الإدارية بنظام البيانات والمعلومات الفعلي وجعله تحت إشراف متخصصين لتحليل واقعي وفعلي يضيف إلى بناء قرارات تتلاءم والأهداف المسطرة من الممكن تجسيدها عبر الامكانيات البشرية والمادية والزمنية المتاحة.
- محاولة التقليل من المركزية المفرطة في الإدارة المحلية وزيادة من التفويض الإداري لمختلف المستويات الإدارية لرفع من فاعلية الإدارة على مستوى تقليص الوقت المستغرق في العمل وتخفيض تراكمية الأعمال، من خلال رفع كفاءة الأطارات عبر التكوين المتخصص في مجال العمل.
- رفع مستويات المشاركة والاقتراح في مختلف المراكز والدوائر الإدارية لملامسة الواقع أكثر للخروج بمقترحات جادة لحلول فعلية لمختلف المشكلات بقصد التقليل من مضيعات الوقت.
- إعطاء أهمية كافية لعملية التخطيط لمختلف العمليات الإدارية على مستوى إدارة الوقت خاصة التحضيري منه للتقليل من الأعمال الطارئة في العمل.
- تهمين عوامل التحفيز لدى الموظفين على مستوى الجوانب المادية من خلال نظام المكافآت المحفز على الأداء والإنجاز خاصة من خلال نظام عادل على مستوى المحددات المهنية والفئوية المميزة لمختلف الموظفين.
- الاستثمار في العامل التقني والتكنولوجي لتبديد بعض المعوقات المتعلقة بإدارة الوقت الإداري كرافد معرفي توجب تفعيله أكثر.
- الاهتمام بالفئات الدنيا من التنظيم من خلال رفع مستويات التواصل خاصة المباشرة مع مسؤولي المناصب العليا لحلحلة المشكلات المتكررة والتحكم فيها.
- إجبار الأعضاء المنتخب على التفرغ الكلي لمهامهم الإدارية بالمجالس المحلية لتحقيق أداء أفضل لمهامهم المنوط بهم تحقيقها بهذه المرافق المحلية من حل للمشكلات و تحقيق و متابعة لمختلف القضايا التنموية.

# الختامة

## الخاتمة:

لقد عُنيَت هذه الدراسة بموضوع العقلنة وأثرها على مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة الإدارة المحلية بولاية الجلفة ، حيث تعد الفاعلية مطلب جوهرى لأي منظمة ولا تتحقق متطلباتها إلا من خلال جملة من عوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والفنية سواء ما تعلق بالفرد أو الجماعة أو التنظيم ككل، لذلك عدة عوامل الترشيح أهم مداخل لتحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث تعد المرتكز بين النتائج وعوامل تحقيقها من حيث تهيئة الوسائل، البيئة، الأفراد، والتنسيق بينها بالموازاة مع الوقت اللازم والضروري لها، ومن منظور دراستنا حاولنا دراسة هذا الموضوع ميدانيا عبر ثلاثة متغيرات ألا وهي أسلوب اتخاذ القرار الإداري، أسلوب إدارة المعرفة التنظيمية، وإدارة الوقت التنظيمي وأثر تلك الأساليب على الفاعلية التنظيمية، فعلى هذه المرتكزات تم صياغة مختلف التساؤلات والفرضيات وفق لاقترب نظري استند على النظرية البيروقراطية العقلانية التي صاغها ماكس فيبر وعدلها روبرت ميرتون وميشال كروزيه.

حيث أثبتت نتائج الدراسة على محدودية تلك الأساليب العقلانية في تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية نتيجة تأثيرات البنية الاجتماعية والبناء الهيكلي لهذه المنظمة والتي ترجع إلى الطبيعة المركزية لهذا المرفق العمومي التي تحد في الكثير من الأحيان للتفويض والمبادرة لدى الموظف و المنتخب لحلحلة مختلف المشكلات اليومية، إضافة إلى المحددات الشخصية والمهنية التي تميز أفراد العينة المدروسة والتي تستجيب لاستراتيجياتهم الفردية في تحقيق المستوى المرضي بدل المطلق حيث يركز الموظف و المنتخب لتحقيق مستويات عمل محددة لا تتجاوز تحقق ما هو مرضي بدل ما هو مطلق ليبقى على القدرات التفاوضية مع المسؤول والتنظيم على حد سواء.

ربما هذه المستويات المحدودة من الفاعلية في مستوى الأداء والإنجاز يمكنها أن تتطور بحسب مستويات الإدماج الفعلي الموظف و المنتخب في المشاركة في صناعة القرار الإداري وصياغة الأهداف وتخطيط للأعمال وهذا لا يتأتى إلا من خلال طبيعة ثقافة المنظمة، ودرجة تشبعه بهويتها ونشرها للقيم التنظيمية والاستثمار فيها ودمجها في تنشئة الموظف و المنتخب حديثا وتميمتها فيه حتى يبلغ من خلالها الاستقرار الوظيفي الذي يعزز من الانتماء إليه، ويعمل على

دمج أهدافه الفردية في أهداف المنظمة لتحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية لهذا المرفق الإداري الهام والحيوي الذي يعد مرتكز تحقيق التنمية الشاملة.



# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أحمد حامد، رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار المعلم، الكويت، 1998.
- أحمد ماهر، الإدارة: مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.
- أحمد زايد، علم الاجتماع الاتجاهات الكلاسيكية والنقد، دار المعارف، القاهرة، 2008.
- الأخرس صفوح، علم الاجتماع العام، المطبعة الجديدة، دمشق، 1984.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، 1998.
- أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، دار المعارف، القاهرة، 1996.
- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، ط1، المكتبة الانجلو مصرية، 1994.
- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، الادارة حقائق تتجدد، دار مكة، السعودية، 2014.
- براون، ترجمة السيد محمد خيرى، ترجمة سمير نعيم، محمد الزياىدي، علم النفس الاجتماعى فى الصناعة، ط2، دار المعارف بمصر، 1968.
- جرج زيانى، رحلة داخل الفلسفة الغربية، ط1، دار النخب العربى للدراسات والنشر، بيروت، 1993.
- جان بيار دوران، روبيرت فايل، ترجمة ميلود طواهرى، علم الاجتماع المعاصر، دار الروافد، بيروت، 2012.
- حسان هشام، منهجية البحث العلمى، مطبعة الفنون البيانىة، الجلفة، الجزائر، ط1 2007.
- حليم بركات، الاغتراب فى الثقافة العربىة، مركز الوحدة العربىة، بيروت، 2006 .
- خليل محمد العزاوى، إدارة اتخاذ القرار الإدارى، ط1، دار كنوز، عمان، 2006.
- خليل محمد الشماع، كاظم خضير حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008.

- راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- زهدي ياك، التنظيم الإداري تنظيم الإدارة المركزية والمحلية، دار الثقافة، لبنان، ب س ن.
- سعيد مرسي بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم، ط1، دار المعرفة الجامعية، الكويت، 2000.
- سعيد ياس عامر، على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرافيكيس، مصر، 1998.
- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الديوان الوطني للخدمات الجامعية، الجزائر، 1982.
- صلاح مصطفى الفوال، معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر، دار الفكر العربي، 1982.
- طعيمة الجرف، مبادئ في نظم الإدارة المحلية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، بدون سنة.
- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، 1993.
- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار عكاظ للطباعة والنشر، الرياض، 1982.
- عادل الهادي، حسين البغدادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم، دار الوراق، عمان، 2010.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر 1993.
- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم المفاهيم - الوظائف - العمليات، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
- عبد الله محمد عبد الرحمان، تاريخ التفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.

- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو عمار، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الازارطة، 2001
- عبد الوهاب المسيري، الفلسفة الحادية وتفكيك الإنسان، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2002.
- على عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- علي الحوات، النظرية الاجتماعية، ديوان المنشورات الجامعية، مصر، 1997.
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدي للنشر عين مليلة، الجزائر، 2002.
- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، الجزائر، 2002.
- عمر صدوق، دروس في الهيئات المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- عمر مهيل، من النسق إلى الذات، ط1، الدار العربية للنشر الاختلاف، الجزائر بيروت، 2007.
- الفارس سليمان خليل، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1993.
- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، د س ن.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- كمال بومنير، جدل العقلانية في النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، منشورات الاختلاف، الجزائر، 2010.
- لحسن سرياك، المهام التقليدية للجماعات المحلية، دار العلوم للنشر، الجزائر، د س ن

- لزهر مساعديّة، الاغتراب من المنظورين العربي والغربي، دار الخلدونية، الجزائر، 2013.
- محمد الصغير بعلّى، قانون الإدارة المحليّة الجزائريّة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الأساسيّة-، ط1، دار الوفاء لدنيا الطابعة والنشر، مصر، 2007.
- محمد حسين الشماخ، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2000.
- محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، الاردن، 2007.
- محمد رسلان الجوشي، جاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار الميسرة، عمان، 2009.
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القاعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان 1997.
- محمد على خلايلة، الإدارة المحليّة وتطبيقاتها في كل من الأردن، مصر، فرنسا بريطانيا دراسة تحليلية مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
- محمد على محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، مصر، 1978.
- محمد على محمد، علم الاجتماع التنظيم، ط3، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1990.
- نبيل توفيق السمالوطي، الدين والبناء الاجتماعي، ط1، ج1، الشروق للنشر والتوزيع، 1981.
- نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، عمان، دار الوراق، 2010.
- هربرت ماركيز، ترجمة فؤاد زكريا، العقل والثورة هيجل ونشأة النظرية الاجتماعية، الهيئة المصرية للتأليف والنشر، 1970.

هربرت ماركوز، ترجمة جورج طرابشي، الإنسان ذو البعد الواحد، ط3، دار الآداب، بيروت، 2010.

#### المعاجم والقواميس:

أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي فرنسي عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.

أحمد زكي محمد، معجم مصطلحات الرعاية والتنمية الاجتماعية ( إنجليزي، فرنسي، عربي)، دار الكتاب المصري، القاهرة، ط1، 1987.

جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، لبنان، 1979.

عبدو الحلو، معجم المصطلحات الفلسفية، مكتبة لبنان، لبنان، د س ن.

ديكتف متشيل، ترجمة أحسان محمد الحسن، معجم علم الاجتماع ، دار الطليعة، بيروت.

مشال مان، ترجمة مختار الهواري، سعيد عبد العزيز مصلوح، موسوعة العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.

#### المجلات والدوريات:

أحمد نادر أبو شيخة، الدوافع وفقا لنظرية سلم الحاجات لابرهام ماسلو كما يراها العاملون بشركة الادوية الاردنية، مجلة المنار لجامعة عمان، المجلد13، العدد2، 2007.

عبد القادر خرياش، التحليل الاستراتيجي عند متشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد الثاني، 2011، سوريا.

محمد الحواري، التفاعل الرمزي ونظرية الاختيار العقلاني المنطلقات المعرفية، جامعة اليرموك، مجلة أريد، الأردن، 2010.

صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة الرياض، العدد 54 ، جويلية 1987.

كرين بريتون، ترجمة شوقي جلال، تشكيل العقل الحديث، مجلة دار عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 20، الكويت.

سالم القحطاني، التطوير الإداري المفهوم والمداخل والأساليب، مجلة معهد الإدارة العامة لجامعة فهد، الرياض، العدد، 1996.

بني ياسين ضرار، الحداثة لا تزال المشروع الحداثي العقلاني الذي لم ينجز، مجلة الرأي، الأردن، العدد 6، 2017.

بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

رتيمي فضيل، رتيمي أسماء، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب البليدة، العدد 10، جوان 2013.

محمد محمود الذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد 1، 1999.

محمدي صبيحة، طرق وأساليب تحسين الخدمة العمومية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، جامعة الجزائر 3، 2016.

عبد المنعم الشقيري، العقلنة بين الكونية الغربية ومنطق الثقافات الهامشية، مجلة دراسات المجالات الاجتماعية المهمشة وتاريخ المغرب، دار المنظومة، المغرب، 2011.

عبد المنعم الشقيري، بنية العقلنة الدينية في الغرب في منظور ماكس فيبر، مجلة مدارات فلسفية، المغرب، عدد 6، 2001.

الدراسات والأعمال الغير المنشورة:

رضا فجة، فاعلية التنظيم الصناعية أثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة القارورات الغازية بباتنة، إشراف رابح حرواش، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.

صالح ابن نوار ، الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الصناعي بقسنطينة، إشراف الهاشمي لوكيا، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2005.

عبد الرحمان عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

عبد الوهاب سويسي، الفاعلية التنظيمية تحديد المحتوي والقياس من خلال لوحة القيادة، دراسة نظرية، إشراف عبد الحميد زعباط، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، الجزائر 2004.

صالح حميدات، العقلانية في فلسفة ماكس فيبر، إشراف محمد جديدي، جامعة الإخوة منتوري جامعة قسنطينة، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة، الجزائر، 2012- 2013.

صباح قارة، إشكالية تشيؤ الإنسان الحداثة الغربية من منظور عبد الوهاب المسيري، إشراف الدكتور عبد الغاني بارة، رسالة ماجستير، جامعة عبان رمضان سطيف، 2012.

يحياوي عبد القادر، دور التكوين المستخدمين وأثره في الانتاجية، إشراف رقيق اسعد إدريس، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة وهران، 2014.

عربات منير، إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية، شركة الإسمنت قسنطينة، إشراف على كعباش، رسالة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

بن على عيد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم، الشركة الجزائرية للزجاج بوهران، إشراف مزيان محمد، رسالة ماجستير تخصص علم النفس، جامعة وهران، 2015.

جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، دراسة ميدانية على مديري الإدارات والأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف السعودية، 2003.

سليمة مراح، **التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية** ، إشراف إدريس أبوبكر، كلية العلوم القانونية والإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001-2000.

المراجع باللغة الاجنبية:

L'ahsen seriak, **l'organisation et le fonctionnement de la commune**, ENAG, édition, Algérie, 1998

Benaissa, S, **L'aide de l'état aux collectivités locales**, Offices des publications universitaire, Alger, 1983 .

Jhon phiffner and Robert persthus, **public administration**, the Ronald press campany, new work, 1965.

Savall.H, **maîtriser les coûts et les performances cachés**, éd, economica, paris, 2°éd, 1989.

Popper.J, **la dynamique des systèmes**, éd, organisation, paris, 1973.

Malarewicz. J, **systemique et entreprises**, éd, village mondial, paris, 2000 .

Lenard.c,**organisation et gestion d'entreprise**, 2 édition, dunod paris,1998

Charron.j, **l'organisation et gestion de l'entreprise**, èd, dunod, paris, 2001.

Talcott Parsons and others, **Working papers in the theory of action**, free pressé, 1953.

Talcott Parsons and others, **Working papers in the theory of action**, free pressé, 1953 .

Chevallier.j, **science administrative**, thenis presse universitaire de France, paris,1989.

Berrah,L, **l' indicateur de performance**, éd cepadues, Paris, 2002

GUY, Boterf, **L'ingénierie des compétences**, les édition d'organisations, 2 Edition, paris .

Kalika, M, **structures d'entreprises**, éd, economica, paris, 1988

Renoud Sain Soulieu,**L'entrepese, C'est une affaire de société**, paris ;Ed, fondation nationale de sciences politiques,1990.

khorbade, j, **assessment of organizational effectiveness**, issues, analysis and reading, Good -year.co.inc California, 1971..

Jarvie,C, **Rationality and Relativisme in Search of Philosophy and History of Anthropology**, Routledge and Paul Kegan.

Martin, ALBAROW, **MAX WEBER'S construction of social, theory**, Macmillan, press,1990.

Elster, Jon, **The nature and Scope of Rational Choice Explanation**, In, Ernest Le Pore and Brian P McLaughlin, **Actions and Events, Perspectives on the Philosophy of Donald Davidson**, Oxford Black Well, 1985.

Elster, Jon, **Rationality and Emotions**, *The Economic Journal*,106, September, 1996.

Marsden,P V, **the Sociology of James Colman the A maul Review of sociology**, 2005

Anthony kronman, **Max Weber: jurists profiles in legal theory**, stanford university preess,1983.

Ritzer, Gorge, **Contemporary Sociological Theory and its Classical Roots**,McGrawHill,2003.

Guiseppe PT, **la démarche scientifique de vilfrredo Pareto**, pour une relecture de traite de sociologie générale, louvain la nouve, caday, 1981

Michel crozier, Erhard fiedberg, **l'acteur et le système**,Ed du seuil,paris,1977

Weber, M, **économie et société**, trad, paris, 1971

Chevallier.j, **science administrative**, thenis presse universitaire de France, paris,1989.

### **LES Dictionnaires:**

André Akoun et autres, **dictionnaire de sociologie**, Ed, Robert Seuil, 1999.

Cohen, E, **Dictionnaire de gestion**, éd, la découverte, Paris, 2000 .

Foulquie, p, **Dictionnaire de la langue sociale philosophique**, P U F, Paris 1982 .

### **.Lexique Des science sociales**

المواقع الإلكترونية:

Hay, David, **Knowledge Management**, 2000, p6, /http: www.odtug.com, Le 02/08/2003.

المواد القانونية:

المواد 80 إلى 86 من القانون العضوي 01/12 المتعلق بالانتخابات المؤرخ في 2012/01/12.

الملاحق

المحور الأول: عقلنة القرار الإداري						
درجة الاستجابة					العبارات	المحور الأول: عقلنة القرار الإداري
معارض	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					القرارات المتخذة تراعي قبل اتخاذها جمع المعلومات الملائمة والكافية عنها من كل المصادر المتاحة.	
					المعلومات المجموعة عن المشكل المطروح يتم تحليلها بكل موضوعية بين مختلف الموظفين.	
					يتم دراسة الوضعية الحقيقية لتنظيم قبل اتخاذ أي قرار من منطلق تشخيص الواقع بدقة.	
					تتم صياغة القرارات عبر عرضها على أفراد متخصصين حسب نوع القرار والتخصص.	
					كل قرار إداري سيتخذ يرتبط بزمان محدد لتنفيذ قصد تقييم مدى فاعليته لاحقا.	
					تتماشى القرارات المتخذة مع الإمكانيات الحقيقية من جهة والأهداف الإجرائية من جهة أخرى.	
					تتم مناقشة القرارات المتخذة وشرحها لكل الفاعلين في المنظمة بكل شفافية.	
					تشرح وتبين طريقة واجراءات التنفيذ للقرارات المتخذة على أرض الواقع	
					يتبع عملية تنفيذ القرارات رصد وتنظيم لكل الامكانيات البشرية، والمادية، والزمنية.	
					298	
					تتم المراجع الدورية لتنفيذ القرارات على صعيد	

صياغة وتخطيط القرار

تنفيذ القرار الاداري

					كل قسم اداري لتأكد سلامة طرق التنفيذ.				
					يتم تقييم تنفيذ القرارات الجزئية عبر فترات زمنية متتالية للحكم على فاعلية القرارات المتخذة في كل قسم.				
					تعالج الاختلالات الملاحظة في طريقة التنفيذ بكل مرونة وسرعة				
					تخضع عملية تحضير القرارات البديلة لمنهجية واضحة قبل طرحها وتحديداتها	تقييم ومراجعة القرار			
					القرارات المتخذة مرنة يمكن تعديلها ومراجعتها في الوقت المناسبة بحسب القرارات البديلة.				
					يتم تحديد القرارات البديلة بدقة للجوء اليها في حالة استدعى الأمر ذلك.				
					عملية الاختيار بين القرارات البديلة المطروحة تتم وفق منهجية تشاركية أيضا عبر مختصين.				
					تقيم القرارات المتخذة بعد كل فترة للحكم على نجاعتها في تحقيق الأهداف المسطرة.				
محور الأول: عقلنة الوقت العمل									
درجة الاستجابة					العبارات:			تخطيط وقت العمل اليومي	المحور الأول: عقلنة الوقت
معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	معارض					
					عملية تنظيم وتقسيم الوقت في العمل تخضع لقواعد مضبوطة على صعيد الموظف والإدارة على حد سواء.				
					انجاز مختلف المهام والأعمال اليومية يتم وفق تخطيط مسبق ودقيق				

					تستند في عملية انجاز الأعمال والمهام على جدول زمني محدد تتقيد به أثناء الإجراء الروتيني في العمل.		
					يراعي مبدأ التناسبية بين حجم الأعمال ومقدار الوقت المخصص لانجازها بدقة.		
					الأهداف المسطرة من قبل الإدارة يعطى لها حجم زمني مضبوط لا يبد من التقيد به أثناء الانجاز والتنفيذ.		
					يتم انجاز الأعمال والمهام اليومية استنادا إلى قائمة الأولويات بحسب درجة أهمية العمل.		
					في العادة لا تشعر بضغوط عمل وبتراكم في الاعمال اليومية نظرا لترتيب الاعمال والمهام.		
					تتم إدارة الملفات بين مختلف الأقسام والمكاتب عبر شبكة معلومات داخلية توفر الكثير من الوقت.	التحكم في مضيعات الوقت	
					يتم الرد من قبل المسؤولين على مختلف انشغالات الموظف الإدارية والمهنية في الوقت المناسب.		
					تتم مناقشة المشكلات المعيقة للأداء في الوقت المناسب من دون تأجيل		
					توفر الإدارة كافة الإمكانيات المادية والفيزيقية المساعدة على الانجاز والأداء.		
					تتجنب أثناء العمل الدخول في نقاشات خارجة عن إطار المهام والأعمال الموكلة لك تجنبا لتضيع الوقت.		
					تتقيد في عملك باحترام مواقيت الدوام		

					وتحرص على الامتثال لها أثناء الدخول والخروج.				
					تتجنب استعمال الكثير من مضيعات الوقت كاستعمال الهاتف التنقل بين المكاتب تصفح المواقع الالكترونية أثناء فترة العمل.				
<b>المحور الأول: إدارة المعرفة التنظيمية</b>									
درجة الاستجابة					العبارات	اكتساب وإتاحة المعرفة	المحور الثالث: المعرفة التنظيمية		
معارض	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة					
					توجد مرافقة دائمة لك من قبل المشرفين في حل المشاكل التي تعترضك في العمل.				
					تعتبر أن بيئة العمل مشجعة لك على تطور ذاتك من خلال إتاحة فرص إمكانية التعلم لك.				
					تشعر أن طبيعة عملك تتيح لك تطوير معارفك العلمية والتقنية بشكل دوري.				
					تعتبر أن عملية الرقمنة الواسعة توفر لك مرونة أكبر لتحكم في العمل وتقنياته وحيياه.				
					تعتقد أن المشرفين عليك يعتبرون أن تطور المؤسسة يتم عبر رفع قدرات الموظفين عبر التعلم والتكوين.				
					يحاول المشرفين عليك توفير نفس القدر من المعلومات والخبرات للموظف لأداء عمله دون عوائق.				

					يحاول المشرفين عليك تزويدك بالمعلومات والافكار الخاصة بالعمل وتقنياته دون أي صعوبة.		
					لا يمارس زملاءك في العمل أي احتكار للمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.		
					تنوع طرق نشر المعرفة العلمية المتعلقة بالعمل عبر التكوين النظري والتطبيقي.	نشر وتداول المعرفة التنظيمية	
					يتم اخضاع مختلف الموظفين إلى رسكلة تكوينية بشكل دوري ومستجد لتطوير أداءهم بشكل فاعل.		
					التكوين والتدريب الذي تخضعون له فاعل ومواكب لكل تحديث هيكلية أو قانوني أو تكنولوجي لمنظمتكم.		
					تنوع طرق التكوين والتدريب الذي تتلقونه بين التكوين الداخلي ( على مستوى المنظمة) والخارجي بحسب الامكانيات.		
					المحتويات التكوينية والتدريبية التي تتلقونها تتلاءم والاحتياجات الفعلية للعمل ومستجداته وتقنياته.		
					تشعر بتغير ايجابي في ادائك لمهامك بعد كل عملية تكوين وتدريب تخضع لها.		
					تشعر أن كل دورة تكوينية جديدة تمنحك الاضافة لتطوير قدراتك ومؤهلاتك المعرفية العملية بشكل فاعل.		

المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية					العبارات	البعء الاول: تحقيق الأهداف	المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية
درجة الاستجابة							
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
					تحدد الأهداف بكل دقة ووضوح وتشرح بالتفصيل لتسهيل عملية تحقيقها.		
					توفر الإدارة كل متطلبات العملية الإدارية لبلوغ الأهداف: الوسائل المادية البشرية والتحفيزية.		
					يراعى عند صياغة وتحديد الأهداف الإمكانيات الفعلية والحقيقة للمؤسسة لبلوغ تلك الأهداف.		
					الأهداف المطلوب بلوغها واقعية في تصميمها ويمكن تحقيقها.		
					يتم تصميم الأهداف وفق عملية تخطيطية محكمة توضح الأساليب الإجرائية بدقة.		
					يتم تصميم بلوغ الأهداف وفق سلم زمني دقيق ومضبوط يراعي بدقة لبلوغه في الوقت المحدد		
					تتبع عملية بلوغ الأهداف وتحققها في وقتها المسطر بتحفيز معنوي ومادي.		
					الأداء المنجز من قبل تتقيد فيه بزمن الانجاز وكيفية الانجاز حسب متطلبات العمل الفعلية.	البعء الثاني: مستوى	
					الأداء المنجز من قبلك يبعث على الارتياح		

## الملاحق

					لك ومن قبل المشرفين عليك في العمل.	
					يتم تقييم أدائك في العمل وفق أسلوب موضوعي يمكنك الاطلاع عليه	
					طريقة تقييم مردوديتك في العمل تشعرك بالارتياح والمواصلة بهذا الشكل	
					يوفر المشرفين كل ظروف العمل التي تبعث على الارتياح والانسجام خلال مزاولة العمل اليومي.	
					لا تشعر بنوع من الضغوط من قبل المسؤولين خلال مزاولة أعمالك اليومية .	
					لا تشعر بانزعاج لنوع الرقابة الممارسة عليك في أداء الاعمال والمهام اليومية	
					انتمائك لهذه الإدارة العمومية يشعرك بحالة الاستقرار الوظيفي	البعد الثالث : مستوى الرضا الوظيفي
					الفرصة متاحة لك قصد تحقيق ترقية وظيفية في الرتبة أو المنصب مستقبلا	
					الأجر الذي تتقاضاه في العمل يتلاءم وما تقدمه من جهد ومسؤولية	
					علاقتك بالمشرفين المباشرين ( الرؤساء ) عليك يسودها الاحترام المتبادل	
					لا تشعر بنوع من التحيز بينك وبين زملائك من قبل المشرفين عليكم	

## الملاحق

					لا تحاول التغيب عن العمل الا في الحالات الضرورية والقصوى		
					تشعر بنوع من الاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة التي تعمل فيها		

## 2. الملحق الثاني: إستمارة مقابلة

المحور الأول: اتخاذ القرار الإداري

هل تمتلك المنظمة التي تعمل بها منهجية أو استراتيجية واضحة في عملية اتخاذ القرار؟:

.....  
.....

كيف تتم عملية صياغة القرارات في المنظمة التي تعمل لديها؟:

.....

هل تتخذ القرارات الهامة المتعلقة بالعمل بشكل؟

بشكل فردي عن طريق المسؤول

بشكل جماعي عبر التشاور والتشارك

هل القرارات المتخذة تنبع من دراسة واقعية للمعطيات والمشكلات الفعلية للمنظمة؟:

نعم ،  لا

إذا كان الجواب بـ لا، كيف تتم العملية؟:

.....

هل تحضر قرارات بديلة موضوعية يستعان بها في حال فشل القرارات المتخذة؟:

نعم  لا

المحور الثاني: إدارة الوقت التنظيمي

كيف يتم تعامل المسؤولين مع إدارة الوقت بالمنظمة التي تعمل لديها؟:

.....

هل يراعى المسؤولون تخطيط لتقسيم وقت العمل (المهام والاجراءات) بشكل دقيق:

نعم ،  لا

هل هناك مراقبة لعملية إنجاز المهام والاعمال وفق السلم الزمني المحدد؟:

بشكل دائم ،  بحسب أهمية العمل ،  أحيانا فقط

هل توفر الادارة تقنيات حديثة تخفض من مضيعات الوقت في العمل الاداري؟:

نعم ،  لا

إذا كان الجواب بـ نعم مثـ ..... ل

ماذا؟:.....  
.....

هل هناك رقابة عالية لتخفيض من تضـيع الموظف

للوقت:.....  
.....

### المحور الثالث: إدارة المعرفة التنظيمية

هل تمتلك المنظمة منهجية واضحة لتطوير قدرات موظفيها المعرفية والأدائية:

نعم ،  لا

هل تجد مساعدة من قبل المشرف المباشر عليك فيما يخص حل المشكلات التقنية في العمل؟

نعم ،  لا

هل تتلقى تكوين متخصص لرفع قدراتك الأدائية في العمل؟:

نعم ،  لا

إذا كان الجواب بنعم هل هذا التكوين:

يتبع كل ترقية في المنصب

يتبع كل تطوير تقني

بشكل دوري وروتيني

هل التكوين الذي تتلقاه فاعل وله دور في رفع مستوى أدائك في العمل؟:

المحور الرابع: الفاعلية التنظيمية

هل أنت راضي عن الأجر الذي تتقاضاه في المنظمة؟:

نعم ،  لا

هل تشعر بالارتياح في أداء مهامك في العمل؟:

نعم ،  لا

إذا كان الجواب بـ ..... لماذا؟  
.....

ما هي طبيعة علاقتك مع الرؤساء في العمل؟:

علاقات عمل فقط

تتعدي علاقة العمل إلى علاقة زمالة

علاقة بها نوع من التسلط

هل أنت راضي على طبيعة هذه العلاقة؟

نعم  لا

هل تتلقى تحفيز في العمل من قبل المسؤولين؟

نعم  لا

إذا كان الجواب بنعم، ما نوع هذا التحفيز وهل هو مرضي بالنسبة لك؟:

نعم  لا

هل يتم توضيح أهداف المنظمة للموظف من قبل المسؤولين؟:

نعم  لا

هل تتركز الأهداف في مستوى الأداء المطلوب إنجازها؟:

### 3. الملحق الثالث: تحليلات الحزم الاحصائية Spss

#### Fiabilité

Remarques	
Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

<b>Remarques</b>		
Résultat obtenu		07-SEP-2019 16:14:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hos\Documents\واقع العطلات مؤثرها فسي الفاعلية=ثامر.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
	Entrée de la matrice	C:\Users\hos\Documents\واقع العطلات مؤثرها فسي الفاعلية=ثامر.sav
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY عطلات مؤثرها فسي الفاعلية=ثامر /VARIABLES=واقع العطلات مؤثرها فسي الفاعلية=ثامر /SCALE('اتساق و ثبات اداة الدراسة') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	4

<b>Remarques</b>
Résultat obtenu

Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

<b>Remarques</b>		
Résultat obtenu		07-SEP-2019 16:15:08
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hos\Documents\واقبع العتلا قو ائرها فسي الفاعلية=ثامر.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=عقلنةقرار عقلنةالوقت ادارتسعة فاعليةتنظيمية /SCALE('اتساق و ثبات اداة الدراسة') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques d'item			
	Moyenne	Ecart-type	N
العقلنةفي اتخاذ قرار	3,2523	,24488	83
العقلنة في ادارةالوقت	3,5120	,27862	83
العقلنة في ادارة المعرفة التنظيمية	3,5349	,19027	83
فاعلية تنظيمية	3,3311	,15377	83

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
العقلنةفي اتخاذ قرار	10,3781	,247	,329	,765
العقلنة في ادارةالوقت	10,1183	,201	,432	,707
العقلنة في ادارة المعرفة التنظيمية	10,0954	,260	,465	,671
فاعلية تنظيمية	10,2993	,263	,638	,607

Statistiques d'échelle			
Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments

13,6304	,387	,62203	4
---------	------	--------	---

<b>Remarques</b>	
Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

<b>Remarques</b>		
Résultat obtenu		07-SEP-2019 09:23:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hos\Documents\عقلنة.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	<p>T-TEST</p> <p>/TESTVAL=0</p> <p>/MISSING=ANALYSIS</p> <p>/VARIABLES=x111 x112 x113 x114 x115 x116 x127 x128 x129 x1210 x1211 x1212 x1313 x1314 x1315 x1316 x1317 x2119 x2129 x2130 x2131 x2132 x2133 x2134 x2235 x2236 x2237 x2238 x2239 x2240 x2241 x3142 x3143 x3144 x3145 x3146 x3147 x3148 x3149 x3250 x3251 x3252</p> <p>x3253 x3254 x3255 x3256 y58 y59 y60 y61 y62 y63 y64 y65 y66 y67 y68 y69 y70 y71 y72 y73 y74</p> <p>تخطيط التنفيذ التقييم تخطيط وقت تحكم وقت عقلنة القرار عقلنة الوقت اكتساب معرفة نشر معرفة فاعلية تنظيمية ادارة معرفة عقلنة قرار عقلنة الوقت الاهداف والانتاج مستوي الاداء مستوي الرضا</p> <p>/CRITERIA=C(.95).</p>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,05

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
القرارات المتخذة تراعي قبل اتخاذها جمع المعلومات الملائمة و الكافية عنها من كل المصادر المتاحة.	30,471	82	,000	3,37349	3,1533	3,5937
. المعلومات المجموعة عن المشكل المطروح يتم تحليلها بكل موضوعية بين مختلف الموظفين	36,391	82	,000	3,68675	3,4852	3,8883
يتم دراسة الوضعية الحقيقية لتنظيم قبل اتخاذ أي قرار من منطلق تشخيص الواقع بدقة	31,708	82	,000	3,26506	3,0602	3,4699
يتم صياغة القرارات عبر عرضها على أفراد متخصصين حسب نوع القرار و التخصص	42,203	82	,000	2,60241	2,4797	2,7251
كل قرار إداري سيخذ يرتبط بزمن محدد للتنفيذ قصد تقيم مدى فاعليته لاحقا	55,222	82	,000	3,56627	3,4378	3,6947
يتمشى القرارات المتخذة مع الإمكانيات الحقيقية من جهة و الأهداف الإجرائية من جهة أخرى	43,582	82	,000	3,98795	3,8059	4,1700
يتم مناقشة القرارات المتخذة و شرحها لكل الفاعلين في المنظمة بكل شفافية	32,772	82	,000	3,02410	2,8405	3,2077
تشرح و تبين طريقة و اجراءات التنفيذ للقرارات المتخذة على أرض الواقع	42,807	82	,000	3,54217	3,3776	3,7068
يتم عملية تنفيذ القرارات رصد و تنظيم لكل الامكانات البشرية، و المادية، و الزمنية	33,434	82	,000	3,67470	3,4561	3,8933
يتم المراجع الدورية لتنفيذ القرارات على صعيد كل قسم اداري لتأكد سلامة طرق التنفيذ	33,635	82	,000	2,92771	2,7546	3,1009
يتم تقييم تنفيذ القرارات الجزئية عبر فترات زمنية متتالية للحكم على فاعلية القرارات المتخذة في كل قسم	40,531	82	,000	2,98795	2,8413	3,1346
تعالج الاختلالات الملاحظة في طريقة التنفيذ بكل مرونة و سرعة	37,298	82	,000	3,80723	3,6042	4,0103
تخضع عملية تحضير القرارات البديلة لمنهجية واضحة قبل طرحها و تحديدها	22,281	82	,000	2,54217	2,3152	2,7691
القرارات المتخذة مرنة يمكن تعديلها ومراجعتها في الوقت المناسبة بحسب القرارات البديلة	32,125	82	,000	3,09639	2,9046	3,2881
يتم تحديد القرارات البديلة بدقة للجوء اليها في حالة استدعى الأمر ذلك	27,333	82	,000	3,10843	2,8822	3,3347
. عملية الاختيار بين القرارات البديلة المطروحة تتم وفق منهجية تشاركية أيضا عبر مختصين	34,271	82	,000	3,20482	3,0188	3,3908
يقيم القرارات المتخذة بعد كل فترة للحكم على نجاعتها في تحقيق الأهداف المسطرة	29,766	82	,000	3,37349	3,1480	3,5990
عملية تنظيم و تقسيم الوقت في العمل تخضع لقواعد مضبوطة على صعيد الموظف و الإدارة على حد سواء	36,705	82	,000	3,67470	3,4755	3,8739
انجاز مختلف المهام و الأعمال اليومية يتم وفق تخطيط مسبق و دقيق	31,320	82	,000	3,28916	3,0802	3,4981
تستند في عملية انجاز الأعمال و المهام على جدول زمني محدد تنقيد به إنشاء الاجراء الروتيني في العمل	41,580	82	,000	3,51807	3,3498	3,6864
يراعي مبدأ التناسبية بين حجم الأعمال و مقدار الوقت المخصص لانجازها بدقة	15,685	82	,000	3,01205	2,6300	3,3941
الأهداف المسطرة من قبل الإدارة يعطى لها حجم زمني مضبوط لادب من التقيد به إنشاء الانجاز و التنفيذ	14,707	82	,000	2,43373	2,1045	2,7629
يتم انجاز الأعمال و المهام اليومية استنادا إلى قائمة الأولويات بحسب درجة أهمية العمل	48,712	82	,000	4,07229	3,9060	4,2386
في العادة لا تشعر بضغط عمل و بتراكم في الاعمال اليومية نظرا لترتيب الاعمال و المهام	28,882	82	,000	2,77108	2,5802	2,9619

تمت إدارة الملفات بين مختلف الأقسام و المكاتب عبر شبكة معلومات داخلية توفر الكثير من الوقت.	54,333	82	,000	3,92771	3,7839	4,0715
يتم الرد من قبل المسؤولين على مختلف انشغالات الموظف الإدارية و المهنية في الوقت المناسب.	47,151	82	,000	3,95181	3,7851	4,1185
تتم مناقشة المشكلات المعيقة للأداء في الوقت المناسب من دون تأجيل	54,966	82	,000	4,10843	3,9597	4,2571
توفر الإدارة كافة الإمكانيات المادية و الفيزيائية المساعدة على الانجاز و الأداء	46,768	82	,000	3,74699	3,5876	3,9064
تتجنب أثناء العمل الدخول في نقاشات خارجة عن إطار المهام و الأعمال الموكلة لك تجنباً لتضييع الوقت	57,772	82	,000	3,48193	3,3620	3,6018
تتقيد في عملك باحترام مواعيت الدوام و تحرص على الامتثال لها أثناء الدخول و الخروج	42,533	82	,000	3,69880	3,5258	3,8718
تتجنب استعمال الكثير من مضيعات الوقت كاستعمال الهاتف التنقل بين المكاتب تصفح المواقع الالكترونية أثناء فترة العمل	38,831	82	,000	3,48193	3,3035	3,6603
توجد مراقبة دائمة لك من قبل المشرفين في حل المشاكل التي تعترضك في العمل	36,291	82	,000	3,65060	3,4505	3,8507
تعتبر أن بيئة العمل مشجعة لك على تطور ذاتك من خلال إتاحة فرص إمكانية التعلم لك	32,675	82	,000	3,30120	3,1002	3,5022
تشعر أن طبيعة عملك تتيح لك تطوير معارفك العلمية و التقنية بشكل دوري	38,655	82	,000	2,62651	2,4913	2,7617
تعتبر أن عملية الرقمنة الواسعة توفر لك مرونة أكبر لتحكم في العمل و تقنياته و خبياه	30,139	82	,000	3,28916	3,0721	3,5063
تعتقد أن المشرفين عليك يعتبرون أن تطور المؤسسة يتم عبر رفع قدرات الموظفين عبر التعلم و التكوين	51,651	82	,000	4,04819	3,8923	4,2041
يحاول المشرفين عليك توفير نفس القدر من المعلومات و الخبرات للموظف لأداء عمله دون عوائق	39,732	82	,000	3,67470	3,4907	3,8587
يحاول المشرفين عليك تزويدك بالمعلومات و الافكار الخاصة بالعمل و تقنياته دون أي صعوبة	42,080	82	,000	3,60241	3,4321	3,7727
لا يمارس زملاءك في العمل أي احتكار للمعلومات و البيانات المتعلقة بالعمل	32,146	82	,000	3,24096	3,0404	3,4415
تتنوع طرق اكتساب المعرفة العلمية المتعلقة بالعمل عبر التكوين النظري و التطبيقي	46,830	82	,000	3,53012	3,3802	3,6801
يتم اخضاع مختلف الموظفين إلى رسكلة تكوينية بشكل دوري و مستجد لتطوير أداءهم بشكل فاعل	46,558	82	,000	3,77108	3,6100	3,9322
التكوين و التدريب الذي تخضعون له فاعل و مواكب لكل تحديث هيكلي أو قانوني أو تكنولوجي لمنظمتكم	32,156	82	,000	3,26506	3,0631	3,4671
تتنوع طرق التكوين و التدريب الذي تتلقونه بين التكوين الداخلي ( على مستوى المنظمة ) و الخارجي بحسب الإمكانيات	48,712	82	,000	4,07229	3,9060	4,2386
المحتويات التكوينية و التدريبية التي تتلقونها تتلاءم و الاحتياجات الفعلية للعمل و مستجداته وتقنياته	43,794	82	,000	3,91566	3,7378	4,0935
تشعر بتغير ايجابي في ادائك لمهامك بعد كل عملية تكوين و تدريب تخضع لها	33,215	82	,000	3,32530	3,1261	3,5245
تشعر أن كل دورة تكوينية جديدة تمنحك الاضافة لتطوير قدراتك و موهلاتك المعرفية العملية بشكل فاعل	48,571	82	,000	3,69880	3,5473	3,8503
تحدد الأهداف بكل دقة و وضوح و تشرح بالتفصيل لتسهيل عملية تحقيقها	39,313	82	,000	3,07229	2,9168	3,2278
توفر الإدارة كل متطلبات العملية الإدارية لبلوغ الأهداف: الوسائل المادية البشرية و التحفيزية	35,318	82	,000	3,13253	2,9561	3,3090
يراعي عند صياغة و تحديد الأهداف الإمكانات الفعلية و الحقيقة للمؤسسة لبلوغ تلك الأهداف	46,982	82	,000	3,92771	3,7614	4,0940
الأهداف المطلوب بلوغها واقعية في تصميمها و يمكن تحقيقها	25,017	82	,000	2,72289	2,5064	2,9394

يتم تصميم الأهداف وفق عملية تخطيطية محكمة توضح الأساليب الإجرائية بدقة	28,023	82	,000	3,00000	2,7870	3,2130
يتم تصميم بلوغ الأهداف وفق سلم زمني دقيق و مضبوط يراعي بدقة لبلوغه في الوقت المحدد	24,475	82	,000	2,66265	2,4462	2,8791
تتبع عملية بلوغ الأهداف و تحققها في وقتها المسطر بتحفيز معنوي و مادي	29,742	82	,000	3,27711	3,0579	3,4963
الأداء المنجز من قبل تتقيد فيه بزمان الانجاز و كيفية الانجاز حسب متطلبات العمل الفعلية	51,741	82	,000	4,08434	3,9273	4,2414
الأداء المنجز من قبلك يبعث على الارتياح لك و من قبل المشرفين عليك في العمل	39,987	82	,000	3,68675	3,5033	3,8702
يتم تقييم أدائك في العمل وفق أسلوب موضوعي يمكنك الاطلاع عليه	42,313	82	,000	3,61446	3,4445	3,7844
طريقة تقييم مردوديتك في العمل تشعرك بالارتياح و المواصلة بهذا الشكل	31,692	82	,000	3,22892	3,0262	3,4316
يوفر المشرفين كل ظروف العمل التي تبعث على الارتياح و الانسجام خلال مزاولة العمل اليومي	45,861	82	,000	3,54217	3,3885	3,6958
لا تشعر بنوع من الضغوط من قبل المسؤولين خلال مزاولة أعمالك اليومية	47,000	82	,000	3,78313	3,6230	3,9433
لا تشعر بانزعاج لنوع الرقابة الممارسة عليك في أداء الأعمال و المهام اليومية	32,146	82	,000	3,24096	3,0404	3,4415
إبتمائك لهذه الإدارة العمومية يشعر بحالة من الاستقرار	48,712	82	,000	4,07229	3,9060	4,2386
الفرصة متاحة لك قصد تحقيق ترقية وظيفية في الرتبة أو المنصب مستقبلا	28,882	82	,000	2,77108	2,5802	2,9619
الأجر الذي تتقاضاه في العمل يتلاءم و ما تقدمه من جهد و مسؤولية	35,403	82	,000	3,50602	3,3090	3,7030
علاقتك بالمشرفين المباشرين ( الرؤساء ) عليك يسودها الاحترام المتبادل	26,536	82	,000	2,79518	2,5856	3,0047
تتلقى تحفيز معنوي من المشرف المباشر عليك في العمل باستمرار	29,766	82	,000	3,37349	3,1480	3,5990
لا تشعر بنوع من التحيز بينك و بين زملائك من قبل المشرفين عليكم	36,391	82	,000	3,68675	3,4852	3,8883
لا تحاول التغيب عن العمل الا في الحالات الضرورية و القصوى	31,724	82	,000	3,27711	3,0716	3,4826
تشعر بنوع من الاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة التي تعمل فيها	42,873	82	,000	2,56627	2,4472	2,6853
تخطيط للقرارات	97,841	82	,000	3,30981	3,2425	3,3771
تنفيذ القرار	80,101	82	,000	3,28715	3,2055	3,3688
التقييم للقرارات	55,721	82	,000	2,96867	2,8627	3,0747
تخطيط وقت	108,00 1	82	,000	3,69707	3,6290	3,7652
تحكم في وقت العمل	105,02 3	82	,000	3,4389	3,374	3,504
اكتساب معرفة التنظيمية	95,327	82	,000	3,24548	3,1778	3,3132
نشر و تداول معرفة التنظيمية	91,057	82	,000	3,48021	3,4042	3,5562
فاعلية تنظيمية	197,35 8	82	,000	3,33106	3,2975	3,3646
العقلنة في ادارة المعرفة التنظيمية	169,25 7	82	,000	3,53494	3,4934	3,5765
العقلنة في اتخاذ قرار	120,99 8	82	,000	3,25230	3,1988	3,3058

العقلنة في ادارة الوقت	114,839	82	,000	3,51205	3,4512	3,5729
تحقيق الاهداف	90,411	82	,000	3,11360	3,0451	3,1821
مستوى الاداء و الانجاز	118,314	82	,000	3,59725	3,5368	3,6577
مستوى الرضا الوظيفي	102,469	82	,000	3,25602	3,1928	3,3192

## Descriptives

<b>Remarques</b>	
Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

<b>Remarques</b>		
Résultat obtenu	09-SEP-2019 11:15:51	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hos\Documents\واقنع العقلنة في ائرها فسي الفاعلية=تأمر.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>

	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		<p>DESCRIPTIVES VARIABLES=x111 x112 x113 x114 x115 x116 x127 x128 x129 x1210 x1211 x1212 x1313 x1314 x1315 x1316 x1317 x2119 x2129 x2130 x2131 x2132 x2133 x2134 x2235 x2236 x2237 x2238 x2239 x2240 x2241 x3142 x3143 x3144 x3145 x3146 x3147 x3148 x3149 x3250 x3251 x3252 x3253 x3254 x3255 x3256 y58 y59 y60 y61 y62 y63 y64 y65 y66 y67 y68 y69 y70 y71 y72 y73 y74 y75 y76 y77 y78 y79</p> <p>/STATISTICS=MEAN STDDEV SEMEAN.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,05

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne		Ecart type
		Statistique	Statistique	Erreur std
القرارات المتخذة تراعي قبل إتخاذها جمع المعلومات الملائمة و الكافية عنها من كل المصادر المتاحة.	83	3,3735	,11071	1,00863
. المعلومات المجموعة عن المشكل المطروح يتم تحليلها بكل موضوعية بين مختلف الموظفين	83	3,6867	,10131	,92298
يتم دراسة الوضعية الحقيقية لتنظيم قبل اتخاذ أي قرار من منطلق تشخيص الواقع بدقة	83	3,2651	,10297	,93814
تتم صياغة القرارات عبر عرضها على أفراد متخصصين حسب نوع القرار و التخصص	83	2,6024	,06166	,56179
كل قرار إداري سيخضع يرتبط بزمن محدد لتنفيذ قصد تقييم مدى فاعليته لاحقاً	83	3,5663	,06458	,58836
تتماشى القرارات المتخذة مع الإمكانيات الحقيقية من جهة والأهداف الإجرائية من جهة أخرى	83	3,9880	,09151	,83365
تتم مناقشة القرارات المتخذة و شرحها لكل الفاعلين في المنظمة بكل شفافية	83	3,0241	,09228	,84067
تشرح و تبين طريقة و اجراءات التنفيذ للقرارات المتخذة على أرض الواقع	83	3,5422	,08275	,75387
يتم عملية تنفيذ القرارات رصد و تنظيم لكل الامكانيات البشرية، و المادية، و الزمنية	83	3,6747	,10991	1,00132
تتم المراجعة الدورية لتنفيذ القرارات على صعيد كل قسم اداري لتأكد سلامة طرق التنفيذ	83	2,9277	,08704	,79300
يتم تقييم تنفيذ القرارات الجزئية عبر فترات زمنية متتالية للحكم على فاعلية القرارات المتخذة في كل قسم	83	2,9880	,07372	,67162
تعالج الاختلالات الملاحظة في طريقة التنفيذ بكل مرونة و سرعة	83	3,8072	,10208	,92996

تخضع عملية تحضير القرارات البديلة لمنهجية واضحة قبل طرحها وتحديد أهدافها	83	2,5422	,11410	1,03948
القرارات المتخذة مرنة يمكن تعديلها ومراجعتها في الوقت المناسب بحسب القرارات البديلة	83	3,0964	,09639	,87811
يتم تحديد القرارات البديلة بدقة للجوء إليها في حالة استدعى الأمر ذلك	83	3,1084	,11372	1,03608
. عملية الاختيار بين القرارات البديلة المطروحة تتم وفق منهجية تشاركية أيضا عبر مختصين	83	3,2048	,09351	,85196
تقيم القرارات المتخذة بعد كل فترة للحكم على نجاعتها في تحقيق الأهداف المسطرة	83	3,3735	,11333	1,03253
. عملية تنظيم و تقسيم الوقت في العمل تخضع لقواعد مضبوطة على صعيد الموظف و الإدارة على حد سواء	83	3,6747	,10012	,91209
انجاز مختلف المهام و الأعمال اليومية يتم وفق تخطيط مسبق و دقيق	83	3,2892	,10502	,95675
تستند في عملية انجاز الأعمال و المهام على جدول زمني محدد تنقيد به أثناء الإجراء الروتيني في العمل	83	3,5181	,08461	,77083
يراعي مبدأ التناسبية بين حجم الأعمال و مقدار الوقت المخصص لانجازها بدقة	83	3,0120	,19204	1,74952
الأهداف المسطرة من قبل الإدارة يعطى لها حجم زمني مضبوط لا بد من التقيد به أثناء الانجاز و التنفيذ	83	2,4337	,16549	1,50765
يتم انجاز الأعمال و المهام اليومية استنادا إلى قائمة الأولويات بحسب درجة أهمية العمل	83	4,0723	,08360	,76163
في العادة لا تشعر بضغوط عمل و بتراكم في الأعمال اليومية نظرا لترتيب الأعمال و المهام	83	2,7711	,09594	,87409
تتم إدارة الملفات بين مختلف الأقسام و المكاتب عبر شبكة معلومات داخلية توفر الكثير من الوقت	83	3,9277	,07229	,65859
يتم الرد من قبل المسؤولين على مختلف انشغالات الموظف الإدارية و المهنية في الوقت المناسب	83	3,9518	,08381	,76355
تتم مناقشة المشكلات المعيقة للأداء في الوقت المناسب من دون تأجيل	83	4,1084	,07475	,68096
توفر الإدارة كافة الإمكانيات المادية و الفيزيائية المساعدة على الانجاز و الأداء	83	3,7470	,08012	,72991
تتجنب أثناء العمل الدخول في نقاشات خارجة عن إطار المهام و الأعمال الموكلة لك تجنباً لتضييع الوقت	83	3,4819	,06027	,54909
تتقيد في عملك باحترام مواعيت الدوام و تحرص على الامتثال لها أثناء الدخول و الخروج	83	3,6988	,08696	,79226
تتجنب استعمال الكثير من مضيعات الوقت كاستعمال الهاتف التنقل بين المكاتب تصفح المواقع الالكترونية أثناء فترة العمل	83	3,4819	,08967	,81692
توجد مراقبة دائمة لك من قبل المشرفين في حل المشاكل التي تعترضك في العمل	83	3,6506	,10059	,91643
تعتبر أن بيئة العمل مشجعة لك على تطور ذاتك من خلال إتاحة فرص إمكانية التعلم لك	83	3,3012	,10103	,92043
تتشعر أن طبيعة عملك تتيح لك تطوير معارفك العلمية و التقنية بشكل دوري	83	2,6265	,06795	,61902
تعتبر أن عملية الرقمنة الواسعة توفر لك مرونة أكبر لتحكم في العمل و تقنياته و خيباه	83	3,2892	,10913	,99425
تعتقد أن المشرفين عليك يعتبرون أن تطور المؤسسة يتم عبر رفع قدرات الموظفين عبر التعلم و التكوين	83	4,0482	,07838	,71403
يحاول المشرفين عليك توفير نفس القدر من المعلومات و الخبرات للموظف لأداء عمله دون عوائق	83	3,6747	,09249	,84259
يحاول المشرفين عليك تزويدك بالمعلومات و الافكار الخاصة بالعمل و تقنياته دون أي صعوبة	83	3,6024	,08561	,77993
لا يمارس زملاءك في العمل أي احتكار للمعلومات و البيانات المتعلقة بالعمل	83	3,2410	,10082	,91851
تتنوع طرق اكتساب المعرفة العلمية المتعلقة بالعمل عبر التكوين النظري و التطبيقي	83	3,5301	,07538	,68676
يتم اخضاع مختلف الموظفين إلى رسكلة تكوينية بشكل دوري و مستجد لتطوير أداءهم بشكل فاعل	83	3,7711	,08100	,73792

التكوين و التدريب الذي تخضعون له فاعل و مواكب لكل تحديث هيكلي أو قانوني أو تكنولوجي لمنظمتكم	83	3,2651	,10154	,92505
تتنوع طرق التكوين و التدريب الذي تتلقونه بين التكوين الداخلي ( على مستوى المنظمة) و الخارجي بحسب الامكانيات	83	4,0723	,08360	,76163
المحتويات التكوينية و التدريبية التي تتلقونها تتلاءم و الاحتياجات الفعلية للعمل و مستجداته وتقنياته	83	3,9157	,08941	,81457
تشعر بتغير ايجابي في ادائك لمهامك بعد كل عملية تكوين و تدريب تخضع لها	83	3,3253	,10012	,91209
تشعر أن كل دورة تكوينية جديدة تمنحك الاضافة لتطوير قدراتك و مؤهلاتك المعرفية العملية بشكل فاعل	83	3,6988	,07615	,69379
تحدد الأهداف بكل دقة و وضوح و تشرح بالتفصيل لتسهيل عملية تحقيقها	83	3,0723	,07815	,71197
توفر الإدارة كل متطلبات العملية الإدارية لبلوغ الأهداف: الوسائل المادية البشرية و التحفيزية	83	3,1325	,08870	,80806
يراعى عند صياغة و تحديد الأهداف الإمكانيات الفعلية و الحقيقة للمؤسسة لبلوغ تلك الأهداف	83	3,9277	,08360	,76163
الأهداف المطلوب بلوغها واقعية في تصميمها و يمكن تحقيقها	83	2,7229	,10884	,99159
يتم تصميم الأهداف وفق عملية تخطيطية محكمة توضح الأساليب الإجرائية بدقة	83	3,0000	,10705	,97530
يتم تصميم بلوغ الأهداف وفق سلم زمني دقيق و مضبوط يراعي بدقة لبلوغه في الوقت المحدد	83	2,6627	,10879	,99115
تتبع عملية بلوغ الأهداف و تحققها في وقتها المسطر بتحفيظ معنوي و مادي	83	3,2771	,11018	1,00381
الأداء المنجز من قبل تنقيد فيه بزمن الانجاز و كيفية الانجاز حسب متطلبات العمل الفعلية	83	4,0843	,07894	,71916
الأداء المنجز من قبلك يبعث على الارتياح لك و من قبل المشرفين عليك في العمل	83	3,6867	,09220	,83997
يتم تقييم أدائك في العمل وفق اسلوب موضوعي يمكنك الاطلاع عليه	83	3,6145	,08542	,77823
طريقة تقييم مردوديتك في العمل تشعرك بالارتياح و المواصلة بهذا الشكل	83	3,2289	,10189	,92822
يوفر المشرفين كل ظروف العمل التي تبعث على الارتياح و الانسجام خلال مزاولة العمل اليومي	83	3,5422	,07724	,70367
لا تشعر بنوع من الضغوط من قبل المسؤولين خلال مزاولة أعمالك اليومية	83	3,7831	,08049	,73332
لا تشعر بانزعاج لنوع الرقابة الممارسة عليك في أداء الاعمال و المهام اليومية	83	3,2410	,10082	,91851
انتمائك لهذه الإدارة العمومية يشعرك بحالة من الاستقرار	83	4,0723	,08360	,76163
الفرصة متاحة لك قصد تحقيق ترقية وظيفية في الرتبة أو المنصب مستقبلا	83	2,7711	,09594	,87409
الأجر الذي تتقاضاه في العمل يتلاءم و ما تقدمه من جهد و مسؤولية	83	3,5060	,09903	,90221
علاقتك بالمشرفين المباشرين ( الرؤساء) عليك يسودها الاحترام المتبادل	83	2,7952	,10534	,95966
تتلقى تحفيز معنوي من المشرف المباشر عليك في العمل باستمرار	83	3,3735	,11333	1,03253
لا تشعر بنوع من التحيز بينك و بين زملائك من قبل المشرفين عليكم	83	3,6867	,10131	,92298
لا تحاول التغيب عن العمل الا في الحالات الضرورية و القصوى	83	3,2771	,10330	,94111
تشعر بنوع من الاعتراز بالانتماء لهذه المؤسسة التي تعمل فيها	83	2,5663	,05986	,54533
N valide (listwise)	83			

Effectifs

<b>Remarques</b>	
Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

<b>Remarques</b>		
Résultat obtenu		09-SEP-2019 11:22:45
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hos\Documents\واقع العطلات مؤثرها في الفاعلية=ثامر.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=x111 x112 x113 x114 x115 x116 x127 x128 x129 x1210 x1211 x1212 x1313 x1314 x1315 x1316 x1317 x2119  /STATISTICS=VARIANCE SEMEAN MEAN  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,04

Statistiques					
		القرارات المتخذة تراعي قبل إتخاذها جمع المعلومات المتاحة و الكافية عنها من كل المصادر المتاحة	المعلومات المجموعة عن المشكل المطروح يتم تحليلها بكل موضوعية بين مختلف الموظفين .	يتم دراسة الوضعية الحقيقية لتنظيم قبل اتخاذ أي قرار من منطلق تشخيص الواقع بدقة	تتم صياغة القرارات عبر عرضها على أفسراد متخصصين حسب نوع القرار و التخصص
N	Valide	83	83	83	83
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,3735	3,6867	3,2651	2,6024
Erreur std. de la moyenne		,11071	,10131	,10297	,06166
Variance		1,017	,852	,880	,316

Statistiques					
		كل قرار إداري سيتخذ يرتبط بزم من محدد لتنفيذ قصد تقييم مدى فاعليته لاحقا	تتماشى القرارات المتخذة مع الإمكانيات الحقيقية من جهة والأهداف الإجرائية من جهة أخرى	تتم مناقشة القرارات المتخذة و شرحها لكل الفاعلين في المنظمة بكل شفافية	تشرح و تبين طريقة و اجراءات التنفيذ للقرارات المتخذة على أرض الواقع
N	Valide	83	83	83	83
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,5663	3,9880	3,0241	3,5422
Erreur std. de la moyenne		,06458	,09151	,09228	,08275
Variance		,346	,695	,707	,568

Statistiques					
		يتبع عملية تنفيذ القرارات رصد وتنظيم لكل الامكانيات البشرية، و المادية، و الزمنية.	تتم المراجع الدورية لتنفيذ القرارات على صعيد كل قسم اداري لتأكد سلامة طرق التنفيذ.	يتم تقييم تنفيذ القرارات الجزئية عبر فترات زمنية متتالية للحكم على فاعلية القرارات المتخذة في كل قسم.	تعالج الاختلالات الملاحظة في طريقة التنفيذ بكل مرونة و سرعة
N	Valide	83	83	83	83
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,6747	2,9277	2,9880	3,8072
Erreur std. de la moyenne		,10991	,08704	,07372	,10208
Variance		1,003	,629	,451	,865

Statistiques					
		تخضع عملية تحضير القرارات البديلة لمنهجية واضحة قبل طرحها و تحديدها	القرارات المتخذة مرنة يمكن تعديلها ومراجعتها في الوقت المناسب بحسب القرارات البديلة.	يتم تحديد القرارات البديلة بدقة للجوء اليها في حالة استدعي الأمر ذلك.	عملية الاختيار بين القرارات البديلة المطروحة تتم وفق منهجية تشاكرية أيضا عبر مختصين .
N	Valide	83	83	83	83
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,5422	3,0964	3,1084	3,2048
Erreur std. de la moyenne		,11410	,09639	,11372	,09351
Variance		1,081	,771	1,073	,726

Statistiques					
			تقيم القرارات المتخذة بعد كل فترة للحكم على نجاحها في تحقيق الاهداف المسطرة.	تقيم القرارات المتخذة بعد كل فترة للحكم على نجاحها في تحقيق الاهداف المسطرة.	عملية تنظيم و تقسيم الوقت في العمل تخضع لقواعد مضبوطة على صعيد الموظف و الإدارة على حد سواء.
N	Valide		83		83
	Manquante		0		0
Moyenne			3,3735		3,6747
Erreur std. de la moyenne			,11333		,10012
Variance			1,066		,832

Tableau de fréquences

القرارات المتخذة تراعى قبل اتخاذها جمع المعلومات الملائمة و الكافية عنها من كل المصادر المتاحة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,4	2,4	2,4
	غير موافق	16	19,3	19,3	21,7
	محايد	24	28,9	28,9	50,6
	موافق	31	37,3	37,3	88,0
	موافق بشدة	10	12,0	12,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

المعلومات المجموعة عن المشكل المطروح يتم تحليلها بكل موضوعية بين مختلف الموظفين					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	12,0	12,0	12,0
	محايد	22	26,5	26,5	38,6
	موافق	35	42,2	42,2	80,7
	موافق بشدة	16	19,3	19,3	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

يتم دراسة الوضعية الحقيقية لتنظيم قبل اتخاذ أي قرار من منطلق تشخيص الواقع بدقة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	22	26,5	26,5	26,5
	محايد	23	27,7	27,7	54,2
	موافق	32	38,6	38,6	92,8
	موافق بشدة	6	7,2	7,2	100,0

## الملاحق

	Total	83	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

تتم صياغة القرارات عبر عرضها على أفراد متخصصين حسب نوع القرار و التخصص

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	36	43,4	43,4	43,4
	محايد	44	53,0	53,0	96,4
	موافق	3	3,6	3,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

كل قرار إداري سيتخذ يرتبط بزمن محدد لتنفيذ قصد تقييم مدى فاعليته لاحقاً

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,4	2,4	2,4
	محايد	34	41,0	41,0	43,4
	موافق	45	54,2	54,2	97,6
	موافق بشدة	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

تتماشى القرارات المتخذة مع الإمكانيات الحقيقية من جهة والأهداف الإجرائية من جهة أخرى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,4	2,4	2,4
	غير موافق	1	1,2	1,2	3,6
	محايد	14	16,9	16,9	20,5
	موافق	45	54,2	54,2	74,7
	موافق بشدة	21	25,3	25,3	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

تتم مناقشة القرارات المتخذة و شرحها لكل الفاعلين في المنظمة بكل شفافية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,2	1,2	1,2
	غير موافق	23	27,7	27,7	28,9
	محايد	34	41,0	41,0	69,9
	موافق	23	27,7	27,7	97,6
	موافق بشدة	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

تشرح و تبين طريقة و اجراءات التنفيذ للقرارات المتخذة على أرض الواقع					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	6,0	6,0	6,0
	محايد	36	43,4	43,4	49,4
	موافق	34	41,0	41,0	90,4
	موافق بشدة	8	9,6	9,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

يتبع عملية تنفيذ القرارات رصد و تنظيم لكل الامكانيات البشرية، و المادية، و الزمنية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,8	4,8	4,8
	غير موافق	4	4,8	4,8	9,6
	محايد	23	27,7	27,7	37,3
	موافق	36	43,4	43,4	80,7
	موافق بشدة	16	19,3	19,3	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

تتم المراجع الدورية لتنفيذ القرارات على صعيد كل قسم اداري لتأكد سلامة طرق التنفيذ					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,4	2,4	2,4
	غير موافق	23	27,7	27,7	30,1
	محايد	37	44,6	44,6	74,7
	موافق	21	25,3	25,3	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

يتم تقييم تنفيذ القرارات الجزئية عبر فترات زمنية متتالية للحكم على فاعلية القرارات المتخذة في كل قسم					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	19	22,9	22,9	22,9
	محايد	46	55,4	55,4	78,3
	موافق	18	21,7	21,7	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

تعالج الاختلالات الملاحظة في طريقة التنفيذ بكل مرونة و سرعة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	9,6	9,6	9,6
	محايد	21	25,3	25,3	34,9
	موافق	33	39,8	39,8	74,7
	موافق بشدة	21	25,3	25,3	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

تخضع عملية تحضير القرارات البديلة لمنهجية واضحة قبل طرحها و تحديدها					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	14,5	14,5	14,5
	غير موافق	32	38,6	38,6	53,0
	محايد	25	30,1	30,1	83,1
	موافق	10	12,0	12,0	95,2
	موافق بشدة	4	4,8	4,8	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

القرارات المتخذة مرنة يمكن تعديلها ومراجعتها في الوقت المناسب بحسب القرارات البديلة.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	7,2	7,2	7,2
	غير موافق	10	12,0	12,0	19,3
	محايد	37	44,6	44,6	63,9
	موافق	30	36,1	36,1	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

يتم تحديد القرارات البديلة بدقة للجوء اليها في حالة إستدعى الأمر ذلك.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	8,4	8,4	8,4
	غير موافق	12	14,5	14,5	22,9
	محايد	36	43,4	43,4	66,3
	موافق	21	25,3	25,3	91,6
	موافق بشدة	7	8,4	8,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

عملية الاختيار بين القرارات البديلة المطروحة تتم وفق منهجية تشاركية أيضا عبر مختصين.					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,4	2,4	2,4
	غير موافق	14	16,9	16,9	19,3
	محايد	35	42,2	42,2	61,4
	موافق	29	34,9	34,9	96,4
	موافق بشدة	3	3,6	3,6	100,0

	Total	83	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

تقييم القرارات المتخذة بعد كل فترة للحكم على نجاحتها في تحقيق الاهداف المسطرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,4	2,4	2,4
	غير موافق	17	20,5	20,5	22,9
	محايد	23	27,7	27,7	50,6
	موافق	30	36,1	36,1	86,7
	موافق بشدة	11	13,3	13,3	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

عملية تنظيم و تقسيم الوقت في العمل تخضع لقواعد مضبوطة على صعيد الموظف و الإدارة على حد سواء

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	12,0	12,0	12,0
	محايد	22	26,5	26,5	38,6
	موافق	36	43,4	43,4	81,9
	موافق بشدة	15	18,1	18,1	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

## Régression

Remarques	
Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé
	Mémoire requise
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels

Remarques		
Résultat obtenu		07-MAY-2022 20:26:24
Commentaires		
Entrée	Données	E:\واقع العقلة في الفاعلية=ثامر.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT فاعليةتنظيمية /METHOD=ENTER عقلةالوقت.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Mémoire requise	5760 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

Variables introduites/supprimées			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العقلة في ادارةالوقت	.	Entrée

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,432	,186	,176	,13955

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,361	1	,361	18,558	,000
	Résidu	1,577	81	,019		
	Total	1,939	82			

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,494	,195		12,800	,000
	العقلنة في ادارة الوقت	,238	,055	,432	4,308	,000

## Régression

Remarques	
Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé
	Mémoire requise
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels

<b>Remarques</b>		
Résultat obtenu		07-MAY-2022 20:26:49
Commentaires		
Entrée	Données	E:\واقع العقلة\اثرها في الفاعلية=ثامر.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT فاعليةتنظيمية /METHOD=ENTER عقلةتقرار.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,13
	Mémoire requise	5760 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

Variables introduites/supprimées			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode

1	العقلاني اتخاذ قرار	.	Entrée
---	---------------------	---	--------

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,374	,140	,129	,14350

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,271	1	,271	13,154	,001
	Résidu	1,668	81	,021		
	Total	1,939	82			

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,568	,211		12,166	,000
	العقلاني اتخاذ قرار	,235	,065	,374	3,627	,001

## Régression

Remarques	
Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif

	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé
	Mémoire requise
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels

<b>Remarques</b>		
Résultat obtenu		07-MAY-2022 20:27:12
Commentaires		
Entrée	Données	E:\واقع العقلنتو اثرها في الفاعلية=ثامر\.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT فاعلية تنظيمية /METHOD=ENTER نشر معرفة
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,09
	Temps écoulé	00:00:00,33
	Mémoire requise	5760 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

Variables introduites/supprimées			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	معرفة التنظيمية	.	Entrée

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,332	,110	,099	,14595

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,214	1	,214	10,023	,002
	Résidu	1,725	81	,021		
	Total	1,939	82			

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	2,821	,162		17,426	,000
	معرفة التنظيمية	,147	,046	,332	3,166	,002