



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



# أثر إدارة الظل على صنع القرار

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد

مذكرة مقدمة لنيل شهادة مستر في علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف:

د: بو عبدلي نور الدين.

إعداد الطالب:

قن مراد

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
عضوا مناقشا

جامعة الجلفة  
جامعة الجلفة  
جامعة الجلفة

السنة الجامعية: 2025 / 2026.



# تَشْكُر

الحمد لله الذي أعانني لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدنا بيد العون لإنجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب.

الشكر للأستاذة الفاضلة على الطرح و المعلومات القيمة التي أفادتنا بها .

و أشكر والدي على سندهم لي على الجهد الذي بذله معي و كل الأساتذة الكرام الذين

ساهموا ولو بكلمة تدفع للأمام.

أشكر كل أصدقائي وزملائي.

و على رأسهم عمر الأخنس و غزال ناجي .



# إهداء

إلى والدتي التي علمتني الصبر...  
إلى والدي الذي علمني حب العمل ونبذ الكسل...  
إلى زوجة الغالية.  
إلى كل أشقائي وشقيقاتي كل واحد باسمه...  
إلى كل أصدقائي وزملائي  
رأسهم عمر الاخنش و غزال ناجي  
إلى كل أساتذتي في كل الأطوار...  
إلى كل باحث وطالب علم...  
إلى كل من ذكره قلبي و نسيهم قلبي  
أهدي هذا العمل المتواضع .

قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	تشكرات
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال
أ	المقدمة:
<b>الفصل الاول : الاطار النظري .</b>	
05	1- أسباب اختيار الموضوع :ذاتية و موضوعية .
06	2- اهمية الدراسة.
07	3- اهداف الدراسة .
07	4- الاشكالية .
09	5- الفرضيات.
09	6- تحديد المفاهيم.
13	7- المقاربة السوسولوجية.
14	8- الدراسات السابقة .
26	9- تقييم الدراسات السابقة.
<b>الفصل الثاني:</b>	
28	تمهيد
29	1- الإطار المفاهيمي وأبعاد إدارة الظل
29	1-1: تعريف إدارة الظل:
32	1-1*1: تعريف إدارة الظل من منظور القيادة غير الرسمية.
33	1-1*2: تعريف إدارة الظل من منظور هياكل السلطة غير الرسمية.
34	1-1*3: تعريف إدارة الظل في ضوء نظرية الوكالة .
37	2-1 : خصائص إدارة الظل.
38	1-2-1: التفاعل والاتصال المتبادل.

## قائمة المحتويات

39	1-2-2: الحجم.
40	1-2-3: القيادة غير الرسمية.
42	1-2-4: المعايير والقيم:
43	1-2-5: الأهداف المشتركة .
44	1-3: تمييز إدارة الظل عن المفاهيم ذات الصلة
44	-3-1: التمييز بين إدارة الظل ومدير الظل في القانون الإنجليزي .
45	1-3-2: التمييز بين إدارة الظل والهياكل غير الرسمية .
45	1-3-3: التمييز بين إدارة الظل والقيادة غير الرسمية
46	1-3-4: التمييز بين إدارة الظل و الفساد الاداري .
48	1-4: المقاربة النظرية في دراسة إدارة الظل و اثرها على صنع القرار .
48	1-4-1: المقاربة الخلدونية:
51	1-4-2: مقاربة ميشال كروزيه.
55	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث :</b>	
57	تمهيد
58	1- الإطار المفاهيمي لصنع القرار.
58	1-1 مفهوم صنع القرار.
58	1-1-1: مفهوم القرار:
59	1-1-2: مفهوم اتخاذ القرار
60	1-1-3: مفهوم صنع القرار :
62	2-1: أهمية اتخاذ القرار:
64	1-3 العوامل المؤثرة في صنع القرارات:
64	1-3-1 العوامل الخارجية:
65	1-3-2 العوامل الداخلية:
67	1-4: أنواع القرارات.
67	1-4-1. تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة:
68	1-4-2. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

## قائمة المحتويات

70	1-4-3. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها:
71	1-4-4. تصنيف القرارات وفق النمط القيادي لمتخذيها:
71	1-4-5. تصنيف القرارات حسب درجة شموليتها:
71	1-4-6. تصنيف القرارات حسب مجالها العام:
72	1-5 خطوات عملية اتخاذ القرار.
75	1-6 : نماذج صنع القرار.
76	1-6-1 : النموذج الأول MC I (1965) : لرهبرت سيمون.
81	1-6-2 : نموذج الثاني: Archer (1980)
82	1-6-3 : نموذج Marh و Olsen (1974) نموذج سلسلة المهملات
84	1-6-4 : نموذج Simon و March
86	الخلاصة
<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة والوسائل المستخدمة.</b>	
88	1- التعريف بالمؤسسة المعنية بالدراسة.
89	2- مجالات الدراسة.
90	3- عينة الدراسة.
91	4- : الأدوات المستعملة في الدراسة.
93	5- مناهج المستخدمة الدراسة .
94	6- صعوبات الدراسة.
<b>الفصل الخامس :</b>	
96	. عرض وتحليل البيانات.
96	1-1. عرض وتحليل البيانات العامة.
99	1- 2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.
125	1- 2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
150	2- مناقشة النتائج.
150	2- 1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
153	2- 2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
155	2- 3. الاستنتاج العام.

## قائمة المحتويات

158	خاتمة
162	قائمة المراجع.
166	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول

والأشكال

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
96	توزيع افراد العينة حسب الجنس	01
96	توزيع افراد العينة الفئة المهنية	02
97	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	03
99	مدى استخدام وسائل الاتصال الشخصية (كالمواتساب والهاتف) في مهام العمل.	04
100	. الأسباب الرئيسية وراء استخدام وسائل الاتصال الشخصية في العمل	05
101	مدى كفاية أجهزة الكمبيوتر والإنترنت التابعة للمستشفى لاتخاذ قرارات سريعة	06
102	البدائل التقنية الخاصة التي يوفرها الموظف من ماله الخاص	07
103	دور استخدام "الفلش ديسك" في تجاوز وتخفيف البطء الإداري	08
104	الطريقة التي يساهم بها "الفلش ديسك" في تسريع العمل والقرارات	09
105	مدى التنسيق بين المصالح بطرق غير رسمية قبل إرسال الأوراق الرسمية	10
106	أسباب تفضيل التنسيق غير الرسمي بين المصالح قبل المراسلات الإدارية	11
107	مدى فاعلية وسرعة الأرشيف الشخصي للموظف مقارنة بأرشيف المستشفى	12
108	العيوب والمشاكل الرئيسية الموجودة في الأرشيف الرسمي للمستشفى	13
109	مدى استخدام برامج وتطبيقات خاصة وغير رسمية لتنظيم بيانات العمل والمرضى	14
110	الفائدة والقيمة المضافة من استخدام البرمجيات والتطبيقات الخاصة بالموظف	15
111	مدى اضطرار الموظف لإصلاح الأعطال التقنية البسيطة بنفسه لتفادي تعطيل العمل	16
112	تأثير ونتائج انتظار الصيانة الرسمية التابعة للمستشفى على سير العمل	17
113	مدى تبادل الملفات والتقارير بين الموظفين عبر البريد الإلكتروني الشخصي	18
114	الصعوبات والمشاكل الفنية التي تواجه الموظفين عند استخدام النظام	19

	الداخلي للمستشفى	
115	مدى اعتماد الموظفين على مذكرات شخصية لتسجيل الاتفاقات والقرارات الشفهية.	20
116	أسباب عدم اكتفاء الموظفين بالتعليمات الشفهية التي يصدرها المسؤول	21
117	آراء الموظفين حول دور الوسائل الخاصة في ضمان استمرار الخدمة بالمستشفى	22
118	النتائج المتوقعة على المستشفى في حال توقف الموظفين عن استخدام وسائلهم الخاصة	23
119	الجدول رقم ( ) : أثر أبعاد كفاية الوسائل التقنية الرسمية على معدلات اللجوء لوسائل الاتصال الشخصية	24
121	العلاقة بين معدلات تبادل الملفات عبر البريد الشخصي ودور الوسائل غير الرسمية في تجاوز البطء البيروقراطي	25
123	الجدول رقم أثر الاضطرار لإصلاح الأعطال التقنية ذاتياً في تحديد مكانة التقنية الموازية لضمان استمرار الخدمة	26
125	مدى تفضيل استشارة الزميل الأكثر خبرة ميدانية بدلاً من المسؤول المباشر	27
126	أسباب ثقة الموظفين في خبرة زميل العمل أكثر من منصب المسؤول	28
127	دور العلاقات الشخصية والودية بين الأطقم في تسهيل وحل مشاكل العمل	29
128	أمثلة ونماذج للمواقف التي سهلت فيها العلاقات الشخصية اتخاذ القرارات	30
129	مدى وجود أشخاص غير مسؤولين لكنهم يواجهون القرارات داخل المصلحة	31
130	المصادر الأساسية التي تمنح هؤلاء الأشخاص النفوذ والتأثير داخل العمل	32
131	مدى مناقشة القرارات الصحية الهامة في أماكن جانبية وغير رسمية قبل الاجتماع	33
132	فائدة النقاشات الجانبية وغير الرسمية في صياغة القرار النهائي	34
133	مدى اعتبار التكوين والخبرة الذاتية المحرك الفعلي للقرارات أثناء الأزمات	35
134	أمثلة ومواقف ميدانية غلبت فيها الخبرة الشخصية على القوانين الرسمية	36
135	مدى لجوء الموظفين للوساطة والمعارف لتسهيل أمور المرضى الطبية والإدارية	37
136	مدى مساهمة الوساطة الشخصية في تعويض نقص الإمكانيات الرسمية بالمستشفى	38

137	مدى تقديم الولاء للزملاء ومجموعة العمل على الالتزام بالقوانين الإدارية	39
138	الطرق والأساليب التي يحمي بها الولاء بين الزملاء استقرار مصلحة العمل	40
139	مدى الاعتماد على قداماء المهنة لتصحيح أخطاء المسؤولين الجدد الأقل خبرة	41
140	أساليب تصحيح القرارات عبر قداماء المهنة دون إحراج المسؤول الجديد	42
141	ور جلسات الحوار والنقاشات غير الرسمية في تخفيف المشاكل والنزاعات داخل العمل	43
142	الأسباب الكامنة وراء فشل الاجتماعات الرسمية في حل الخلافات بين الموظفين	44
143	دور العلاقات والروابط غير الرسمية في ملء الفراغ الناتجة عن غياب قوانين واضحة	45
144	آراء الموظفين حول مدى إمكانية تسيير المستشفى بدون العلاقات والروابط الشخصية	46
145	أثر سلطة الخبرة الميدانية لزملاء العمل في توجيه وتصحيح قرارات المسؤولين الجدد.	47
146	العلاقة بين فضاءات النقاش غير الرسمية ومدى فاعلية العلاقات الشخصية في تذليل عقبات القرار الصحي.	48
148	أثر التكوين الذاتي والخبرات غير الموثقة في سد الفراغات القانونية والتنظيمية أثناء الأزمات.	49

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
79	نموذج سيمون لاتخاذ القرار	01
81	نموذج الثاني: Archer (1980)	02
83	نموذج Marh و Olsen (1974) نموذج سلسلة المهملات.	03

مقدمة

## مقدمة:

تعد المنظمات الحديثة، بما تشهده من تطورات متسارعة وتحديات متزايدة، بيئة معقدة تتطلب قدرة فائقة على التكيف واتخاذ القرارات الصائبة لضمان بقائها ونموها. وفي هذا السياق، تبرز ظاهرة "إدارة الظل" كأحد الأبعاد الخفية التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مسار صنع القرار داخل هذه المنظمات. فبينما تركز الأدبيات الإدارية التقليدية على الهياكل الرسمية وآلياتها، فإن إدارة الظل تمثل الجانب غير الرسمي الذي يتشكل من تفاعلات وسلطات خفية، قد تغير من مسار القرارات المتخذة، وتحدث تأثيرات متعددة على فاعلية الأداء التنظيمي.

إن الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة ينبع من إدراك أن القرارات الإدارية ليست دائما نتاجا لعمليات منطقية وشفافة تخضع للهياكل الرسمية فحسب، بل قد تتأثر بقوى خفية تمارس نفوذًا معينًا، مما يستدعي تحليلا عميقا لفهم كيفية تشكل هذه القوى وتأثيرها على جودة القرارات المتخذة. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الظل، وتحديد أبعادها، ومن ثم تحليل أثرها على مسار صنع القرار في المنظمات، محاولة الكشف عن الآليات التي من خلالها تمارس هذه الإدارة نفوذها، وتحديد الانعكاسات الإيجابية والسلبية التي قد تخلفها على فاعلية القرارات التنظيمية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم توزيعها على خمسة فصول رئيسية، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة، ويتناول أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى صياغة الإشكالية والفرضيات، وتحديد المفاهيم الأساسية، وعرض المقاربة السوسيولوجية، وتقييم الدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي وأبعاد إدارة الظل، حيث يتعمق في تعريف إدارة الظل من منظور القيادة غير الرسمية وهياكل السلطة غير الرسمية ونظرية الوكالة، ويحدد خصائصها، ويميزها عن المفاهيم ذات الصلة كمدير الظل والفساد الإداري، ويختتم بعرض المقاربات النظرية في دراسة إدارة الظل وأثرها على صنع القرار.

الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي لصنع القرار، ويقدم مفهوم القرار واتخاذ صنعه، ويبرز أهمية اتخاذ القرار، ويحلل العوامل المؤثرة فيه (الخارجية والداخلية)، ويصنف أنواع القرارات، ويستعرض خطوات عملية اتخاذ القرار ونماذج صنع القرار المختلفة.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة والوسائل المستخدمة، ويفصل المنهج المتبع في الدراسة، ويحدد عينة الدراسة، ويبين الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ويوضح مجالات الدراسة، ويقدم تعريفاً بالمؤسسة المعنية بالدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج، ويشمل عرض وتحليل البيانات العامة وبيانات الفرضيات، ثم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، ويختتم باستنتاج عام يلخص أهم ما توصلت إليه الدراسة.

الجانب

النظري

# الإطار العام للدراسة

- 1-أسباب اختيار الموضوع :ذاتية و موضوعية .
- 2-اهمية الدراسة.
- 3-اهداف الدراسة .
- 4-الاشكالية .
- 5-الفرضيات.
- 6-تحديد المفاهيم.
- 7-المقاربة السوسيولوجية.
- 8-الدراسات السابقة .
- 9-تقييم الدراسات السابقة.

أولاً: الاطار النظري :

1. اسباب اختيار الموضوع :

### 1.1 الأسباب الذاتية (Subjective Reasons)

✓ انطلاقاً من التكوين الأكاديمي في علم اجتماع التنظيم، تولّد لدى الباحث اهتمام علمي بفهم آليات اشتغال السلطة في أشكالها الخفية وغير الرسمية. فالدراسات الكلاسيكية غالباً ما تركز على السلطة كما هي مرسومة في الهياكل التنظيمية، بينما الواقع المعاش يكشف أن التأثير الحقيقي يكمن غالباً في "مناطق الظل"، وهو ما أثار فضول الباحث لاستكشاف هذه الديناميكيات المعقدة.

✓ الملاحظة الأولية للميدان: من خلال الاحتكاك الأولي والملاحظات العابرة لمؤسسات خدمية عمومية، ومنها المؤسسة الاستشفائية، تبلورت لدى الباحث قناعة بأن فهم ما يجري حقيقةً داخل هذه التنظيمات يتطلب تجاوز النظرة السطحية للإجراءات الرسمية. فقد لفت انتباهه وجود "فاعلين" مؤثرين وشبكات غير مرئية يبدو أنها تلعب دوراً حاسماً في تسيير الأمور اليومية، مما دفعه إلى الرغبة في تحويل هذه الملاحظة العابرة إلى مشروع بحث علمي منهجي.

✓ الرغبة في معالجة موضوع أصيل: شكل البحث في المراجع والدراسات السابقة حافزاً إضافياً، حيث لوحظ أن موضوع "إدارة الظل" (Shadow Management) كمفهوم محدد لا يزال حديثاً نسبياً في الدراسات السوسيولوجية العربية والجزائرية على وجه الخصوص، خاصة عند تطبيقه على قطاع حيوي كقطاع الصحة. هذا الأمر مثّل دافعاً للباحث للمساهمة في تقديم إضافة علمية أصيلة قد تفتح آفاقاً جديدة في هذا الحقل.

### 2.1 الأسباب الموضوعية (Objective Reasons)

✓ الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة الاستشفائية: تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية من أكثر التنظيمات حساسية في المجتمع، لأن جودة القرارات المتخذة داخلها لا تؤثر على

كفاءة تنظيمية فحسب، بل تتعكس مباشرة على صحة وحياة المواطنين. وبالتالي، فإن دراسة أي ظاهرة قد تعيق جودة صنع القرار فيها، مثل "إدارة الظل"، تكتسب أهمية مجتمعية قصوى.

✓ القيمة العلمية للموضوع: يقع هذا الموضوع في قلب النقاشات المعاصرة في علم اجتماع التنظيم. فهو يتيح فرصة لتطبيق واختبار نظريات كلاسيكية وحديثة (كنظريات فيبر، كروزيه، منتزيرغ) في ميدان تطبيقي ثري ومعقد. كما أن دراسة "إدارة الظل" تساهم في تعميق الفهم السوسيولوجي للعلاقة الجدلية بين الرسمي وغير الرسمي، وبين البنية والفاعل (Structure and Agency) داخل التنظيمات.

✓ راهنية الظاهرة في السياق الجزائري: تتزايد في الخطاب العام والمجتمعي في الجزائر الإشارة إلى ظواهر مثل "الوساطة" و"النفوذ" وتأثيرها على سير المؤسسات العمومية. تأتي هذه الدراسة لتعالج هذه الظاهرة ليس من منظور أخلاقي أو انطباعي، بل من منظور علمي رصين، عبر تفكيك آلياتها وقياس أثرها الملموس، مما قد يوفر لصانعي السياسات ومنتخذي القرار فهماً أعمق يمكن أن يساعد في عمليات الإصلاح الإداري والحوكمة.

### 2. أهمية الدراسة:

✓ تعميق الفهم السوسيولوجي للتنظيم: تساهم هذه الدراسة في إثراء النقاش السوسيولوجي حول مفهوم السلطة داخل التنظيمات. فبدلاً من الاكتفاء بتحليل السلطة الرسمية والقانونية، تتجه الدراسة إلى تسليط الضوء على أشكال السلطة الموازية وغير المرئية ("إدارة الظل")، وتكشف عن آليات اشتغالها وتأثيرها، مما يقدم فهماً أكثر شمولية وعمقاً لديناميكيات القوة الفعلية التي تحكم التنظيم.

✓ محاولة المساهمة في تطوير مفهوم "إدارة الظل": نظراً لحدثة المفهوم نسبياً في الحقل السوسيولوجي، خصوصاً في الدراسات العربية، فإن هذه الدراسة تساهم في بلورته وأجرائته (جعله قابلاً للقياس)، وتطبيقه على قطاع حيوي لم يتم تناوله من هذه الزاوية

من قبل، مما قد يفتح الباب أمام بحوث مستقبلية لتوظيف هذا المفهوم في دراسة تنظيمات أخرى.

✓ تتجلى الأهمية في تسليط الضوء على "المسارات الخفية" لاتخاذ القرار (الإداري والصحي)، والكشف عن دور المتغيرات التقنية والبشرية غير الموثقة في توجيه هذه القرارات، مما يوفر فهماً أعمق لكيفية اشتغال المستشفيات بعيداً عن القواعد البيروقراطية الجامدة.

### 3\_ اهداف الدراسة:

الهدف العام لهذه الدراسة هو الكشف عن طبيعة تأثير ممارسات "إدارة الظل"، كبنية سلطة موازية، على عملية صنع القرار داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية، لتحقيق الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. يهدف البحث إلى رصد وتحليل الممارسات غير الرسمية (التقنية والبشرية) التي تتشكل موازاةً مع الهياكل التنظيمية الرسمية، وفهم كيف تتحول الخبرات الفردية والاستخدامات الواقعية للتكنولوجيا إلى "سلطة ظل" فاعلة داخل المستشفيات الجزائرية.
2. يهدف البحث إلى رصد وتحليل الممارسات غير الرسمية (التقنية والبشرية) التي تتشكل موازاةً مع الهياكل التنظيمية الرسمية، وفهم كيف تتحول الخبرات الفردية والاستخدامات الواقعية للتكنولوجيا إلى "سلطة ظل" فاعلة داخل المستشفيات الجزائرية.
3. محاولة بناء نموذج تفسيري (Modèle explicatif) يوضح العلاقة السببية بين متغير "إدارة الظل" بأبعاده المختلفة، ومتغير " صنع القرار" بأبعاده المقاسة، وذلك في سياق المؤسسة الاستشفائية الجزائرية.

### 4. إشكالية الدراسة:

تُعد المؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر تنظيمات معقدة تتداخل فيها الأطر الرسمية مع الممارسات الواقعية، مما يجعلها بيئة خصبة لتفاعل مستمر بين الهياكل المعتمدة والآليات غير الرسمية التي تؤثر بعمق في سير العمليات الجوهرية، وعلى

رأسها عملية صنع القرار. وفي هذا السياق التنظيمي المركب، يبرز مفهوم "إدارة الظل" (Shadow Management) كظاهرة سوسولوجية محورية تتجاوز الممارسات السلبية لتشمل كافة الأنشطة، والعلاقات، والتأثيرات التي تنشأ وتتطور خارج القنوات الرسمية، ممتلكة القدرة على توجيه أو تعديل مسارات القرار داخل المؤسسة.

إن فهم أبعاد إدارة الظل في هذا البحث يتطلب التركيز على جانبين أساسيين: البعد التقني، الذي يشمل التكنولوجيا والتجهيزات المتاحة وكيفية استخدامها الفعلي الذي قد ينحرف عن المخطط له رسمياً، والبعد البشري، الذي يركز على خصائص الأفراد كالتخصص والتكوين والخبرات غير الموثقة، وكيفية تشكيلها لمسارات غير رسمية للتأثير. في المقابل، يمثل صنع القرار المحور الأساسي لوظائف المؤسسة، متوزعاً بين القرارات الإدارية المتعلقة بالتسيير والتنظيم، والقرارات الصحية (السريرية) المرتبطة بالرعاية المباشرة للمرضى.

وعليه، فإن التداخل بين هذه الأبعاد وعمليات صنع القرار يفرض واقعاً يستدعي التحليل السوسولوجي المعمق لاستكشاف طبيعة هذا الأثر وتحديد اتجاهاته وآلياته، وهو ما يتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى تؤثر أبعاد إدارة الظل (التقنية والبشرية) على عملية صنع القرار الإداري والصحي في المؤسسات العمومية الاستشفائية؟"  
و يتضمن أسئلة فرعية كالتالي :

1- كيف يؤثر الاستخدام غير الرسمي للتكنولوجيا والتجهيزات (البعد التقني لإدارة الظل) على آليات صنع القرار الإداري داخل المؤسسات الاستشفائية؟

2- يساهم التكوين والخبرة غير الموثقة رسمياً (البعد البشري لإدارة الظل) في تشكيل شبكات التشاور غير الرسمية داخل المؤسسات الاستشفائية؟

## 5.5. فرضيات البحث:

### الفرضة العامة :

"تؤثر أبعاد إدارة الظل (التقنية والبشرية) بشكل جوهري على مسارات صنع القرار (الإداري والصحي) في المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر، من خلال خلق قنوات تأثير موازية للأطر التنظيمية الرسمية".

و ننتقل من فرضيتين أساسيتين ، وهما:

### الفرضية الأولى :

يساهم البعد التقني لإدارة الظل في تعديل آليات صنع القرار الإداري من خلال الاستخدام غير الرسمي للتكنولوجيا والتجهيزات.

### الفرضية الثانية :

يؤثر البعد البشري لإدارة الظل على جودة ومسار صنع القرار الصحي عبر شبكات تشاورية غير رسمية قائمة على الخبرة.

## 6. تحديد المفاهيم.:

### تحديد مفهوم إدارة الظل (Defining Shadow Management)

يُعد مفهوم "إدارة الظل (Shadow Management) "أو" التتظيم في الظل (Shadow Organization) " من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل علم اجتماع التنظيم، وهو يهدف إلى تجاوز الفهم الكلاسيكي للتنظيم غير الرسمي (Informal Organization) لتقديم أداة تحليلية أكثر دقة وعمقاً لفهم ديناميكيات السلطة الخفية. في جوهره، لا يشير المفهوم إلى مجرد وجود علاقات شخصية أو شبكات صداقة عابرة، بل يصف بنية موازية، شبه دائمة ومنظمة، تعمل "في ظل" الهيكل الرسمي للمؤسسة. هذه البنية لها فاعلوها وقواعدها وقنواتها الخاصة، وتمارس تأثيراً حقيقياً وملموساً على القرارات والعمليات التنظيمية.

وفي إطار علم اجتماع التنظيم، يمكن فهم "إدارة الظل" كالتجسيد العملي لتحليلات ميشيل كروزيه (1977) حول "الفاعل ونظامه"، حيث يستغل الفاعلون "مناطق اللاتيقين (Zones d'incertitude)" التي لا تستطيع القواعد الرسمية السيطرة عليها بالكامل، ليبنوا لأنفسهم مصادر قوة ونفوذ تمكنهم من التأثير على سلوك الآخرين وقراراتهم.

يمكن تعريف "إدارة الظل" إجرائياً لهذه الدراسة بأنها:

بأنها مجموعة الممارسات، العلاقات، والتأثيرات التي يمارسها الفاعلون داخل المؤسسة الاستشفائية (إداريين، أطباء، تقنيين) خارج الأطر والهيكل التنظيمية الرسمية المعتمدة، والتي تمتلك القدرة على توجيه أو تعديل مسارات العمل وصنع القرار. وتتحدد في بعدين:

- **البعد التقني:** ويقصد به الاستخدام الفعلي والواقعي للتكنولوجيا والتجهيزات الطبية والإدارية بطرق تختلف عن المخطط لها رسمياً (مثل استخدام أجهزة خاصة، أو تجاوز بروتوكولات الصيانة الرسمية) لتجاوز العقبات البيروقراطية.
- **البعد البشري:** ويقصد به استثمار الخصائص الذاتية للأفراد (كالتخصص الدقيق، الخبرة الميدانية الطويلة، والتكوين غير الموثق) في خلق شبكات تأثير وتشاور غير رسمية تتجاوز السلطة الهرمية الرسمية.

### **التنظيم (organization):**

تعددت التعاريف والآراء حول مفهوم التنظيم، فبعض الكتاب يخلط بين عدة مفاهيم، وبعضهم يطلق لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات، التي تقام بصورة مقصودة قصد تحقيق أهداف معينة، والبعض الآخر اعتبر أن التنظيم هو العمليات الاجتماعية، التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد، والتحكم فيه قصد توجيهه أو جعله ملائماً لمخططات التنمية.

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي لكلمة التنظيم معنيين هما<sup>1</sup>:  
المعنى الأول: ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات، وما يحققه من أهداف اجتماعية، كما انه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.  
المعنى الثاني: وهو المنظمة، ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة، وأهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية.

فالتنظيم هو التجمع البشري الذي يضم مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون فيما بينهم، فيتقاسمون المهام والأنشطة، ويحددون المكان والزمان والكيفية والأداة التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم<sup>2</sup>، أي أن التنظيم هو تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات، تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد.

وبناء و الإطار الذي يتم بموجبه ترتيباً على ما سبق فإن معظم التعاريف تنفق على أن التنظيم بصفة عامة ه جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع توضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

### التنظيم غير الرسمي: (Informal Organisation) :

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء الاجتماع الصناعي في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، و إن اختلفت تحليلاتهم و منطلقا تهم الفكرية، و مسمياتهم فالبعض يطلق عليه اسم (الجماعات غير الرسمية) و البعض الآخر يفضل استخدام مصطلح (البناء غير الرسمي) و هناك من يستخدم عبارة (التنظيم غير الرسمي)، إلا أن هذه الأخيرة

<sup>1</sup> الجيلاني حسان ، التنظيم و الجماعات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ، 2008 ، ص: 59 .  
<sup>2</sup> عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004 ، ص-ص، 43-44 .

هي التسمية التي نفضلها و التي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب علم الاجتماع الصناعي و كتب التنظيم.

ينظر للتنظيم غير الرسمي على أنه شبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي، و تنشأ بعيد عنه، و ترتبط بأداء الأعمال و انجاز المهام في المنظمة، و هذه الشبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية هي العلاقات و التفاعلات التبادلية بين أفراد المنظمة، التي يقصد منها إشباع رغبات الأفراد و حاجاتهم و عواطفهم و اتجاهاتهم، فتنشأ الجماعات غير الرسمية طوعية بين الأفراد الذين تجمعهم مصالح و اهتمامات و حاجات مشتركة لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها<sup>1</sup>.

### جودة صنع القرار (الفعالية) :

يعرف القرار الفعال بأنه ذلك القرار الذي يستطيع تحقيق المستوى المقبول من الملائمة بين هدفه ووسيلته<sup>2</sup> وفي وقت صنعه ضمن معطيات ظرفية معينة، كما يعرف بأنه ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، اعتمادا على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي إلى تحقيق الإحاطة الشاملة بظروف المشكلة، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع البدائل الممكنة والاعتماد على الأساليب الصحيحة في عملية صنع القرار<sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة يتضح لنا جليا أن القرار الفعال هو ذلك القرار الذي يحقق الأهداف التي نسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات معينة.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 159 .  
<sup>2</sup> العبيدي راند عبد الخالق، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية صنع القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 1998، ص: 25.  
<sup>3</sup> عبد الله بن حمود بن محمد الحسني، الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2013، ص 46.

التخصص والتكوين :

إجرائياً، هو امتلاك الفاعل لمهارات معرفية أو تقنية مشهود له بها ميدانياً من طرف زملائه، مما يمنحه "سلطة معرفية" غير رسمية تجعل رأيه مرجعاً في اتخاذ القرار الصحي، حتى لو لم يكن يشغل منصباً قيادياً في الهيكل التنظيمي.

7\_المقاربة السوسيولوجية :

بناءً على الإشكالية المطروحة حول أثر إدارة الظل (ببعديها التقني والبشري) على صنع القرار (الإداري والصحي) في المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر، وعلى ضوء الفرضيات التي تفترض وجود قنوات تأثير موازية للأطر الرسمية، فإن المقاربة السوسيولوجية الأكثر ملاءمة لتحليل هذه الظاهرة تكمن في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، كما طورها عالم الاجتماع الفرنسي ميشيل كروزيه وزميله إرهارد فريدبرغ. تعتبر هذه المقاربة من أبرز النظريات التي تجاوزت النظرة التقليدية للمنظمة ككيان عقلائي بحت، لتركز على المنظمة ك"بناء اجتماعي" يتشكل من تفاعلات استراتيجية بين الفاعلين. تنطلق هذه المقاربة من عدة مبادئ أساسية :

• المنظمة كنظام اجتماعي مبني: المنظمة ليست مجرد هيكل رسمي وقواعد مكتوبة، بل هي نتاج تفاعلات مستمرة بين أفراد وجماعات يسعون لتحقيق مصالحهم الخاصة ضمن إطار جماعي.

• الفاعل العقلاني المحدود: الأفراد داخل المنظمة ليسوا مجرد منفذين للقواعد، بل هم فاعلون استراتيجيون يسعون لزيادة هامش حريتهم وقوتهم. عقلاانيتهم محدودة بمدى توفر المعلومات لديهم وبمصالحهم الخاصة.

• مناطق اللابيقين (Zones d'incertitude): هي تلك المجالات التي لا تغطيها القواعد الرسمية بشكل كامل، أو التي يمكن للفاعلين التحكم فيها. هذه المناطق تمنح الفاعلين مصادر للقوة، حيث يمكنهم استغلالها للتأثير على الآخرين وعلى القرارات

التنظيمية. يمكن أن تكون هذه المناطق مرتبطة بالخبرة التقنية، أو بالتحكم في المعلومات، أو بالعلاقات مع البيئة الخارجية، أو بالتحكم في قواعد الاتصال .

• القوة والعلاقات غير الرسمية: لا تتبع القوة فقط من الموقع الرسمي في الهيكل التنظيمي، بل تتشكل أيضاً من خلال العلاقات غير الرسمية، والتحكم في مناطق اللايقين، والقدرة على التفاوض والتأثير على سلوك الآخرين. هذه العلاقات غير الرسمية هي جوهر ما يمكن أن نطلق عليه "إدارة الظل".

#### 8- الدراسات السابقة:

##### الدراسات المحلية :

الدراسة الاولى : دراسة: د. ليندة العابد (أهمية الرأسمال الاجتماعي في عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية:

- هدف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور "الرأسمال الاجتماعي" — باعتباره المكون الجوهرى لإدارة الظل والشبكات غير الرسمية— في تفعيل وتعزيز مراحل عملية صنع القرار التنظيمي. وسعت إلى تبيان كيف يمكن للموارد غير الملموسة (الثقة، المعايير، والشبكات) أن تساهم في تجاوز العقبات البيروقراطية وتسهيل الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة وتجانساً.
- منهج الدراسة :اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إطار "إسهام نظري"، حيث قامت بمناقشة وتحليل المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية وعملية صنع القرار، مع التركيز على الأبعاد الإمبريقية للرأسمال الاجتماعي وتأثيره في بيئة العمل.
- عينة وأدوات الدراسة :استندت الدراسة إلى تحليل الأدبيات والنظريات الإدارية والاجتماعية التي تربط بين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات وبين جودة المخرجات الإدارية. ركزت الأدوات على تفكيك مفهوم الرأسمال الاجتماعي إلى

- أبعاده الثلاثة (البنائي، العلاقاتي، والمعرفي) وربطها بمراحل صنع القرار (تشخيص المشكلة، جمع البيانات، واختيار البديل).
- نتائج الدراسة :توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:
    - الرأسمال الاجتماعي يعمل كـ "قوة خفية" (إدارة ظل إيجابية) تملأ الفجوات التي يتركها الهيكل الرسمي، مما يعزز من مرونة صنع القرار.
    - الثقة المتبادلة بين الفاعلين في المؤسسة تقلل من تكلفة "المراقبة" وتسرع من عملية تبادل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
    - تساهم الشبكات غير الرسمية في امتصاص النزاعات بين الجماعات التنظيمية، مما يؤدي إلى خلق بيئة متجانسة تدعم تنفيذ القرارات الجماعية.
    - القرار التنظيمي ليس مجرد عملية تقنية، بل هو نتاج تفاعل اجتماعي يتأثر بقوة الروابط غير الرسمية والقيم المشتركة داخل المؤسسة.
  - توصيات الدراسة :أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بالاستثمار في "الرأسمال الاجتماعي" وتنميته كأصل استراتيجي لا يقل أهمية عن رأس المال المادي. كما أكدت على تفعيل قنوات الاتصال غير الرسمية لضمان تدفق المعلومات بصدق وشفافية، والعمل على خلق ثقافة تنظيمية تتمركز حول العمل الجماعي والمشاركة لضمان بيئة محفزة لصنع قرارات رشيدة.
- الدراسة الثانية : دراسة د. زكاز علي (التنظيم غير الرسمي: الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية).**
- هدف الدراسة :هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على "التنظيم غير الرسمي" ككيان موازٍ ومكمل للتنظيم الرسمي، واستكشاف طبيعة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين بعيداً عن اللوائح الجامدة. وسعت إلى فهم كيف يتحول هذا التنظيم (إدارة الظل) إلى وسيلة لتلبية الاحتياجات النفسية

والاجتماعية التي قد يغفل عنها الهيكل الرسمي، وكيف يؤثر ذلك على سير العمل.

• منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض وتحليل الطروحات النظرية السوسولوجية والإدارية التي تناولت ظاهرة التنظيم غير الرسمي، مع التركيز على الوظائف التي يؤديها داخل المنشأة الصناعية.

• عينة وأدوات الدراسة: استندت الدراسة إلى تحليل نظري معمق للأدبيات العلمية، مع التركيز على مفاهيم رواد الإدارة (مثل إلتون مايو وسيستر برنارد) وتطبيقها على واقع المنشآت الصناعية. ركزت "الأداة" على تفكيك عناصر التنظيم غير الرسمي (الجماعات الصغيرة، القادة غير الرسميين، شبكات الاتصال العفوية) وربطها بفعالية التنظيم الرسمي.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

○ التنظيم غير الرسمي ليس مجرد "ظاهرة طارئة"، بل هو ضرورة حتمية تنشأ نتيجة لطبيعة الإنسان الاجتماعية وتفاعله المستمر داخل بيئة العمل.

○ يعمل التنظيم غير الرسمي (إدارة الظل) كصمام أمان لامتصاص ضغوط العمل وتجاوز الروتين البيروقراطي، مما يسهل "اتخاذ القرارات الميدانية" السريعة التي قد تتعثر في القنوات الرسمية.

○ القائد غير الرسمي يمتلك تأثيراً معنوياً يفوق أحياناً سلطة المدير الرسمي، مما يجعله فاعلاً أساسياً في توجيه سلوك الجماعة نحو قبول أو رفض القرارات الإدارية.

○ يساهم التنظيم غير الرسمي في سد الثغرات في نظام الاتصال الرسمي من خلال "شبكة المعلومات العفوية" التي تتميز بالسرعة والانتشار.

• توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة اعتراف الإدارة بوجود التنظيم غير الرسمي والعمل على كسب تأييده بدلاً من محاربتة أو تجاهله. كما دعت إلى أهمية "التنسيق" بين أهداف الجماعات غير الرسمية وأهداف المؤسسة، وضرورة فهم القادة الرسميين للديناميكيات الاجتماعية داخل "إدارة الظل" لضمان سلاسة تنفيذ القرارات وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

### الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : دراسة محمد عبدالرحمن محمد (التنظيم غير الرسمي ودافعية الإنجاز: الفاعلية والانعكاسات - دراسة ميدانية على إحدى الشركات في المجتمع المصري)<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التنظيم غير الرسمي ودافعية الإنجاز لدى العاملين، وتحديد مدى تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية على تكوين التنظيم غير الرسمي، ووسائل اتصاله، وعوامل الضبط على دافعية الإنجاز لدى العاملين. يمكن ربط مفهوم التنظيم غير الرسمي في هذه الدراسة بمفهوم إدارة الظل، حيث يشير كلاهما إلى الهياكل والعلاقات غير المعلنة التي تؤثر على سير العمل وصنع القرار داخل المؤسسات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتحديدًا منهج المسح الاجتماعي، لتحقيق أهدافها. وبلغت عينة الدراسة 70 فرداً من العاملين بشركة "تايجر للبلاستيك" بالمنطقة الصناعية غرب طهطا بمحافظة سوهاج. كما استخدمت الدراسة الاستبانة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.

وفي ضوء ذلك، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

<sup>1</sup>محمد عبد الرحمن محمد. (2022). التنظيم غير الرسمي و دافعية الإنجاز : الفاعلية و الانعكاسات : دراسة ميدانية على إحدى الشركات في المجتمع المصري. مجلة كلية الآداب ، جامعة سوهاج، العدد الخامس والستون، الجزء الثالث، أكتوبر 2022م.

• يلعب التنظيم غير الرسمي دوراً مهماً في دافعية الإنجاز، ويتمثل هذا الدافع في نزعة الفرد لتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة بكفاءة وفاعلية وفي وقت قصير وبمستوى أداء متميز.

• أدت الظروف الاقتصادية والاجتماعية إلى تكوين التنظيم غير الرسمي بين العاملين داخل مؤسسة العمل، وما يسود هذه الظروف من مشاعر حب وتعاون وتفاهم وتشجيع وحث على العمل.

• أثرت عوامل الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على سلوك العاملين نحو الأفضل في دافعية الإنجاز لديهم في العمل.

• سهلت وسرعت مواقع التواصل الاجتماعي والاتصال والوصول للمعلومات بين مجموعات العمل داخل مؤسسة العمل، ويمثل تكوين المجموعات على هذه المواقع تنظيمات غير رسمية، مما زاد من دافعتهم للإنجاز.

توضح هذه النتائج الفاعلية والانعكاسات بين التنظيم غير الرسمي (إدارة الظل) ودافعية الإنجاز لدى الأفراد داخل مؤسسة العمل. وتبرز الدراسة أن إدارة الظل، من خلال شبكاتها غير الرسمية وتأثيرها على السلوك، يمكن أن تكون محركاً قوياً لدافعية الإنجاز، مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على صنع القرار داخل المؤسسة. فعندما تتشكل مجموعات غير رسمية بناءً على ظروف اجتماعية واقتصادية مشتركة، وتتبنى قيم التعاون والتشجيع، فإنها تخلق بيئة داعمة يمكن أن تعزز الأداء وتوجه القرارات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، حتى لو لم تكن هذه القرارات صادرة عن الهيكل الرسمي.

الدراسة الثانية :

الدراسة: د. محمد عبدالرحمن عبداللطيف وأ. إيمان أحمد عمار (أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار داخل المنظمة: بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء)<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرارات، والاتصالات، والأداء داخل الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. ركزت الدراسة على كيفية تأثير العلاقات غير الرسمية (إدارة الظل) على مراحل صنع القرار، بدءاً من صناعة القرار وصولاً إلى ترجمته وتنفيذه على أرض الواقع، ومدى مقاومة أو دعم أعضاء التنظيم لهذه القرارات بناءً على مصالحهم وتوجهاتهم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت مستويات إدارية مختلفة (عليا، وسطي، تشغيلية) في رئاسة الشركة بالخرطوم. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS واختبار "كا مربع" ( $\chi^2$ ) لاختبار الفرضيات.

وفي ضوء ذلك، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- يلعب التنظيم غير الرسمي (إدارة الظل) دوراً حيوياً في دعم التنظيم الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يسد الثغرات التي قد يتركها الهيكل الرسمي.
- يساهم التنظيم غير الرسمي في تسريع وتفعيل عملية الاتصال ونقل المعلومات داخل الشركة، مما يوفر قاعدة بيانات غير رسمية تساعد متخذي القرار.
- تبين أن الإدارة العليا لا تحارب التنظيم غير الرسمي طالما أنه يخدم احتياجات المنظمة، بل قد تقوم بدعمه في بعض الأحيان لضمان سلاسة العمل.

<sup>1</sup>د. محمد عبدالعاطي عبدالله أ. إيمان أحمد عمار ، اثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار داخل المنظمه : بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ،جامعة النيلين، السودان ، 2014.

• يؤثر قادة التنظيم غير الرسمي بشكل كبير في توجيه آراء العاملين وقبولهم لأنظمة الأجور والترقيات، مما ينعكس على الولاء والانتماء التنظيمي.

• توجد علاقة ارتباطية قوية بين وجود تنظيم غير رسمي فعال وبين فاعلية اتخاذ القرارات، حيث يوفر هذا التنظيم مرونة لا تتوفر في القنوات الرسمية الجامدة.

تؤكد هذه النتائج أن إدارة الظل ليست بالضرورة كياناً سلبياً، بل هي واقع يفرض نفسه داخل المنظمات السودانية (مثل شركة الكهرباء). فالتنظيم غير الرسمي يمتلك القدرة على إعاقة أو تسهيل القرارات الرسمية بناءً على مدى مواعمة هذه القرارات مع قيم وتوقعات الجماعات غير الرسمية. لذا، فإن فاعلية القرار تعتمد بشكل كبير على قدرة الإدارة الرسمية على فهم "إدارة الظل" والتعامل معها كشريك استراتيجي في عملية صنع القرار وليس كخصم.

وفي التالي توصي الدراسة بضرورة:

1. اعتراف الإدارة الرسمية بأهمية وتأثير التنظيم غير الرسمي، والتعامل معه كواقع لا يمكن تجاهله أو القضاء عليه.
2. استثمار شبكة العلاقات المتداخلة في التنظيم غير الرسمي لتعزيز فاعلية الاتصالات وتنسيق الأهداف داخل المنظمة.
3. الاستفادة من قادة التنظيم غير الرسمي في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، وإشراكهم (بشكل غير رسمي) في التمهيد للقرارات الكبرى لضمان قبولها.
4. متابعة ومراقبة سلوك التنظيم غير الرسمي لمنع الانحرافات السلبية، وإدارة الصراعات التنظيمية من خلال تفاهات إيجابية مع هذا التنظيم.
5. توجيه طاقات التنظيم غير الرسمي نحو تقليل مشاكل دوران العمالة وصراعات العمل من خلال تحقيق أهداف اجتماعية ومعيشية للعاملين.

الدراسات الاجنبية :

الدراسة الاولى :

## Organisational informal structures: social identity perspective <sup>1</sup>:

- هدف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير العناصر المعرفية للهوية الاجتماعية داخل الهياكل غير الرسمية (إدارة الظل) على تصورات الموظفين، وكيف ينعكس ذلك بدوره على الاستراتيجية المؤسسية وصنع القرار . كما سعت إلى تقديم إطار عمل لإدارة هذه الهياكل بما يضمن مواءمتها مع أهداف المنظمة.
- منهج الدراسة :استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على "دراسة الحالة المفردة (Singular Descriptive Case Study) "لتحقيق أهدافها وتطوير نظرية جديدة حول هذه الظاهرة.
- عينة وأدوات الدراسة :طبقت الدراسة على شركة تعدين في جنوب أفريقيا (يُشار إليها بالرمز X) تضم أكثر من 800 موظف .شملت العينة 90 موظفاً، حيث تم إجراء مقابلات شبه منظمة (Semi-structured interviews) معهم، وتقريغ وتحليل 45 مقابلة شملت (15 مديراً رفيع المستوى، 15 مديراً متوسطاً، و15 موظفاً عاماً). (كما استخدمت الدراسة الملاحظة الميدانية كأداة إضافية لجمع البيانات.
- نتائج الدراسة :توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الجوهرية، أهمها:

<sup>1</sup> Kadakure, A., & Twum-Darko, M. (2024 ). *Organisational informal structures: social identity perspective*. International Journal of Business Ecosystem & Strategy, 6(3), 117-128.

- تمثل الهياكل غير الرسمية (إدارة الظل) قواعد قوة مهيمنة داخل المنظمة تمتلك القدرة على دعم أو تقويض الاستراتيجية المؤسسية والقرارات الرسمية.
- يتمتع القادة غير الرسميين (قادة الظل) بتأثير وسيطرة على الموظفين أكبر مما يتمتع به المديرون الرسميون.
- يؤدي "انحياز المجموعة الداخلية" في الهياكل غير الرسمية إلى تبني أنماط تفكير نمطية، حيث لا يدعم أعضاء هذه المجموعات إلا القرارات التي تتماشى مع قيم ومعايير جماعتهم غير الرسمية.
- تعد الهياكل غير الرسمية محركاً أساسياً للثقافة التنظيمية، حيث يتم "تعديل" السياسات والاستراتيجيات الرسمية فعلياً عندما يجتمع الموظفون في الأوساط الاجتماعية غير الرسمية.
- غالباً ما يكون تأثير إدارة الظل سلبياً على الاستراتيجية بسبب سوء التواصل وعدم موازنة القيم الشخصية مع القيم المؤسسية.
- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة دمج الأهداف الشخصية للموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتقليل المقاومة. كما أكدت على أهمية اعتماد استراتيجية "التواصل المستمر والشفاف" لإضعاف قنوات التواصل غير الرسمية المشوهة (الشائعات). (واقترحت الدراسة إشراك القادة غير الرسميين في أدوار إدارية اجتماعية لتقليل صراعات القوة وتعزيز التآزر بين الهيكل الرسمي وغير الرسمي).

الدراسة الثانية :

**Shadow Management: An Analysis of How Informal Power Structures Influence Decision-Making in Today's Organisations<sup>1</sup>.**

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير هياكل القوة غير الرسمية على عمليات صنع القرار في المنظمات، وفحص الدور الوسيط الذي تلعبه "إدارة الظل" في هذه العلاقة. كما سعت الدراسة إلى فهم كيفية تسبب العوامل الاجتماعية والثقافية والضعف المؤسسي في تعزيز هيمنة هذه الهياكل، خاصة في السياق النيجيري.
- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على "مراجعة الأدبيات النظرية والمفاهيمية" (Conceptual and Theoretical Review). واستندت في تحليلها إلى ثلاث نظريات أساسية: نظرية الرؤية القائمة على الموارد (RBV)، ونظرية القوة والسياسة، ونظرية الوكالة.
- عينة وأدوات الدراسة: نظراً لطبيعة الدراسة النظرية والتحليلية، فقد اعتمد الباحثون على مراجعة وتوليف الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (هياكل القوة غير الرسمية، إدارة الظل، وصنع القرار). كما تم تقديم إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات بناءً على الاستنتاجات النظرية.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لعدد من النتائج، أهمها:
  - وجود ارتباط إيجابي معنوي بين هياكل القوة غير الرسمية وعملية صنع القرار، وهو ارتباط يتأثر بشكل حاسم بمتغير "إدارة الظل".
  - يمكن للشبكات غير الرسمية أن تعزز كفاءة صنع القرار التنظيمي، ولكن إدارة الظل هي التي تشكل هذه الديناميكية وتحدد اتجاهها.

<sup>1</sup> Okuo, U., Gabriel, O. L., & Gabriel, J. M. O. (2025). *Shadow Management: An Analysis of How Informal Power Structures Influence Decision-Making in Today's Organisations*. International Journal of Social Sciences and Management Research, 11(8), 165-178

- في البيئات ذات المؤسسات الضعيفة، يتم التفاوض على القرارات غالباً عبر قنوات غامضة، مما يؤدي إلى نتائج غير متسقة أو منحازة سياسياً.
  - يعمل "مديرو الظل" دون ألقاب رسمية لكنهم يمتلكون وصولاً للمعلومات المتميزة والرافعات الاستراتيجية، مما يجعل نفوذهم مورداً غير ملموس يصعب تكراره.
  - تؤدي إدارة الظل غير المعترف بها إلى تآكل الثقة في القيادة الرسمية وتقليل شرعية أنظمة الحوكمة.
  - توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات بالاعتراف المنهجي بتحليل "إدارة الظل" ودمجه في التقييمات الاستراتيجية وأطر الحوكمة. كما اقترحت إشراك قادة الظل المؤثرين في أدوار استشارية رسمية للاستفادة من نفوذهم بشكل بناء. وأكدت على أهمية تنفيذ عمليات صنع قرار شفافة لتقليل اللجوء للقنوات غير الرسمية، وتوفير برامج تدريبية للقادة تساعدهم على فهم كيفية التعامل مع الشبكات غير الرسمية دون الوقوع تحت تأثير تلاعبها.
- الدراسة الثالثة :

### Developing and Presenting a Shadow Leadership Model in the Ministry of Water Resources of Iraq. <sup>1</sup>

تطوير وتقديم نموذج للقيادة الظلية في وزارة الموارد المائية العراقية. المجلة الدولية لإدارة الابتكار والسلوك التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير وتقديم نموذج للقيادة الخفية في وزارة الموارد المائية العراقية من خلال دراسة ظروفها السببية، والعوامل المتداخلة، والاستراتيجيات، والنتائج.

<sup>1</sup> Khamas, H. A., Dalvi, M. R., Abbas, Z. M., & Sadeghi, M. (2025). *Developing and Presenting a Shadow Leadership Model in the Ministry of Water Resources of Iraq*. International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior

المنهجية والمواد: تستخدم هذه الدراسة منهجية بحثية مختلطة، تجمع بين البحث النوعي والكمي. في المرحلة النوعية، تم اختيار 18 خبيراً، من بينهم أعضاء هيئة تدريس جامعية متخصصون في العلوم السلوكية وخبراء في موارد المياه، من خلال أخذ عينات هادفة لإجراء مقابلات معمقة. تم تحليل البيانات النوعية باستخدام نظرية البيانات المرتكزة، بما في ذلك الترميز المفتوح والمحوري والانتقائي. في المرحلة الكمية، تم استطلاع آراء 384 موظفاً في وزارة موارد المياه باستخدام استبيان صممه الباحث بناءً على نتائج البحث النوعي. تم تقييم صلاحية الاستبيان باستخدام نسبة صلاحية المحتوى (CVR) ، وتم تأكيد موثوقيته بمعامل ألفا كرونباخ 0.858. تضمن تحليل البيانات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج المقترح.

النتائج: تشير النتائج إلى أن القيادة الخفية في وزارة الموارد المائية العراقية تتشكل بفعل عوامل سياسية واجتماعية ومؤسسية. وتشمل العوامل المسببة تحديات السلطة، ومتطلبات السلطة الخفية، والتحديات الاجتماعية، وعدم الاستقرار البيئي، والقصور الحكومي. أما الظروف السياقية، مثل نفوذ الشبكات، والتأثير الأيديولوجي، والسيطرة الإعلامية، فتعزز آليات القيادة الخفية. وتؤثر العوامل المتداخلة، بما في ذلك إدارة الانتقادات، وتوقعات أصحاب المصلحة، والهوية السياسية، في تشكيل الإجراءات الاستراتيجية. وتشمل الاستراتيجيات المحددة التنمية الاجتماعية، والتطوير المهني، وتحويل الإعلام، والتكتيكات الثقافية القائمة على التخويف. وتُبرز النتائج آثاراً مُستقرة، مثل كفاءة القيادة وتطوير التفاعل، وتحديات، مثل السيطرة السياسية وانخفاض الشفافية.

الخلاصة: تعمل القيادة الخفية كآلية بديلة للتأثير في المؤسسات البيروقراطية، لا سيما عندما تكون هياكل القيادة الرسمية مقيدة بتحديات سياسية وحوكومية. ورغم قدرتها على تحقيق الاستقرار في عملية صنع القرار، إلا أنها تُشكل مخاطر على الشفافية والمساءلة. ويمكن التخفيف من الآثار السلبية للقيادة الخفية، مع الاستفادة من دورها

في تحقيق الاستقرار، من خلال تعزيز آليات الحوكمة الرسمية، وتشجيع القيادة الأخلاقية، وزيادة المشاركة في صنع القرار.

### 9- التعليق على الدراسات السابقة.

يتضح لنا من الدراسات السابقة أنها تتفق جزئياً مع موضوع هذه الدراسة، واختلفت في الأهمية والأهداف والأساليب وذلك نتيجة اختلافها في المتغير التابع أو المتغير المستقل، وإن تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب عديدة من العمليات الإدارية قد زاد الخزينة المكتبية ثراء كبيراً الذي ساعدنا كثيراً في توجيهنا البحثي وكان ذلك من نواحي عديدة منها:

- استغلالها كمراجع لبناء الجانب النظري.
- استغلالها كدراسات سابقة.
- استغلالها في تصميم الاستبانة.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

# الفصل الثاني

تمهيد

1- الإطار المفاهيمي وأبعاد إدارة الظل.

1-1: تعريف إدارة الظل.

1-2 : خصائص إدارة الظل.

1-3: تمييز إدارة الظل عن المفاهيم ذات الصلة.

1-4: المقاربة النظرية في دراسة إدارة الظل و اثرها على صنع القرار .

خاتمة الفصل.

تمهيد :

أثعد ظاهرة "إدارة الظل" إحدى أكثر القضايا التنظيمية تعقيداً في الإدارة المعاصرة، حيث تعكس الفجوة الجوهرية بين الهياكل الرسمية المصممة وبين الواقع الممارس داخل المؤسسات. لا تقتصر هذه الظاهرة على الأطر القانونية الضيقة، بل تمتد لتشمل شبكات واسعة من النفوذ، والقيادة غير الرسمية، وديناميكيات القوة الخفية التي توجه مسار القرارات الاستراتيجية بعيداً عن القنوات المعتمدة. يهدف هذا الفصل إلى تفكيك مفهوم "إدارة الظل" من منظور نظري وسلوكي، من خلال استعراض مكوناتها الأساسية المتمثلة في القيادة غير الرسمية وهياكل السلطة الخفية، مع التركيز على تفسيرها عبر نظرية الوكالة والمقاربات السوسولوجية (الخلدونية وميشيل كروزيه). كما يسعى الفصل إلى تحديد الخصائص المميزة لهذه الإدارة، والتميز الدقيق بينها وبين المفاهيم المتداخلة كالفساد الإداري والقيادة غير الرسمية، وصولاً إلى فهم الدور المزدوج الذي تلعبه هذه الظاهرة كآلية تعويض أو عامل تعقيد في العملية الإدارية.

## 1- الإطار المفاهيمي وأبعاد إدارة الظل

### 1-1: تعريف إدارة الظل:

يشكل مفهوم "إدارة الظل (Shadow Management)" أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة المعاصرة، وذلك على الرغم من جذوره النظرية العميقة التي تمتد إلى نظريات القيادة غير الرسمية، وهياكل السلطة غير الرسمية، وديناميكيات النفوذ التنظيمي التي طالما اهتم بها باحثو الإدارة والسلوك التنظيمي لعقود طويلة. ويأتي الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم في سياق سعي الباحثين والممارسين على حد سواء إلى فهم الفجوة القائمة بين الهياكل التنظيمية الرسمية والعمليات الفعلية لصنع القرار، وبين السلطة الرسمية الممنوحة والنفوذ الفعلي الممارس في المنظمات، وبين ما هو مقرر في الهياكل التنظيمية وما هو واقع في الممارسات اليومية للإدارة والقيادة.<sup>1</sup>

وتعكس ظاهرة إدارة الظل حقيقة تنظيمية مفادها أن التأثير وصنع القرار في المنظمات لا ينحصر دائماً في القنوات الرسمية أو في أيدي من يشغلون المناصب القيادية العليا فحسب، بل يمتد ليشمل أفراداً وشبكات تعمل خارج الهيكل التنظيمي الرسمي، وتمارس نفوذاً حقيقياً وفاعلاً في توجيه مسار المنظمة وقراراتها

<sup>1</sup> Uzo, U. & Mair, J. Source and patterns of informal power in emerging market firms: The case of Nigeria. Academy of Management Perspectives, (2019) , pp. 240-255.

واستراتيجياتها، دون أن يكونوا محملين بالمسؤولية القانونية أو الرسمية عن نتائج تلك القرارات.

وهذه الظاهرة - كما يلاحظ الباحثون - تزداد حدة وانتشاراً في البيئات التنظيمية التي تعاني من فساد ونقص المساءلة فالفساد الواسع النطاق داخل المؤسسات يقوض فعاليتها ومصداقيتها، هذا الفساد يخلق فرص للفاعلين غير الرسميين لممارسة التأثير، حيث تتأثر الآليات الرسمية، أي الفساد بين المسؤولين العموميين يضعف مؤسسات الدولة، مما أضعف ثقة الجمهور ويمكن الهياكل غير الرسمية من الازدهار.

كما أن غياب الأطر القانونية والتنظيمية الضعيفة وآليات التنفيذ يسمح بالعمل دون عقاب غالباً ما تفتقر المؤسسات إلى القدرة على تطبيق القوانين بفعالية، مما يؤدي إلى فراغ حوكمي يملأه ما يعرف بإدارة الضلية، كما أن نمط مركزية السلطة واللامركزية المحدودة بدورها تعيق القدرة على معالجة قضايا خاصة مما تخلق هذا المركزية فجوة بين المؤسسات الرسمية والاحتياجات المحلية، مما يسمح للشبكات غير الرسمية بسد الفجوة وممارسة التأثير.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Okwu, O., Gabriel, O. L., & Gabriel, J. M. O Shadow Management: An Analysis. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 11(8), . (2025). P171

وعلى الرغم من أن مفهوم إدارة الظل قد يبدو للوهلة الأولى قريباً من مفهوم "مدير الظل (Shadow Director)" في قانون الشركات الإنجليزي، إلا أن هناك فروقاً جوهرية بين المفهومين من حيث النطاق والطبيعة والأساس القانوني والتنظيمي. ففي حين يركز مفهوم مدير الظل في القانون الإنجليزي على المسؤولية القانونية للشخص الذي يمارس سيطرة فعلية على مجلس الإدارة الرسمي ويصدر له توجيهاً ملزمة<sup>1</sup>، فإن مفهوم إدارة الظل في أدبيات الإدارة التنظيمية يتسع ليشمل ظواهر أوسع وأكثر تعقيداً تتعلق بالقيادة غير الرسمية، والشبكات غير الرسمية للنفوذ، وديناميكيات السلطة الخفية التي تؤثر في العمليات التنظيمية المختلفة.

ولأغراض هذه الدراسة، ومع الاستفادة من التعريف القانوني لمفهوم مدير الظل في القانون الإنجليزي، الذي يقضي بأن مدير الظل هو الشخص الذي "يمارس سيطرة فعلية وتأثيراً حاسماً على أعضاء مجلس الإدارة المعينين رسمياً، وذلك من خلال إصدار توجيهات وإرشادات يلتزم بها المديرون الرسميون بشكل معتاد ومستمر"<sup>4</sup>، فإنه يمكن صياغة تعريف موسع لمفهوم إدارة الظل ليشمل الأوجه والجوانب المختلفة التي تناولتها أدبيات الإدارة الحديثة، على النحو الذي سيتم تفصيله في النقاط التالية:

---

<sup>1</sup>فهد الزميع، الإطار القانوني لمدير الظل في القانون الإنجليزي - دراسة تحليلية، المجلة الدولية للقانون، المجلد الثالث عشر، العدد المنتظم الأول، 2024، ص 6-7.

1-1-1: تعريف إدارة الظل من منظور القيادة غير الرسمية (Informal Leadership)

(Leadership)

تعد القيادة غير الرسمية (Informal Leadership) أحد الأوجه الأساسية التي يقوم عليها مفهوم إدارة الظل في الأدبيات الإدارية المعاصرة. "وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي"، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية، أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، وتكون السلطة التي يتمتع بها القيادة غير الرسمية نابعة من قبول الأشخاص الذين يمارس عليهم السلطة لتوجيهه، ولذا تعتبر هذه السلطة معطاة عن الرضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة وليست مفوضة من مستوى أعلى<sup>1</sup>.

و عليه وصف هذه الظاهرة بأنها "قيادة بلا رتبة" (Leadership without rank)، حيث يتمكن الأفراد من حشد الجهود وتحقيق الأهداف وإحداث التغيير في المنظمات دون الحاجة إلى تفويض رسمي للسلطة أو سند هيكلي من الهيكل التنظيمي الرسمي، معتمدين بدلاً من ذلك على ما يمتلكونه من معرفة عميقة، أو

<sup>1</sup>زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص : 27.

علاقات واسعة، أو قدرة على حل المشكلات المعقدة، أو سمعة طيبة في الوسط التنظيمي.

ومن هذا المنظور، يمكن النظر إلى مديري الظل أو القادة غير الرسميين باعتبارهم "قلب وروح الفرق، وهم غالباً ما يكونون محوريين في الفعاليات الاجتماعية داخل المنظمة، ومحل إعجاب وتقدير الزملاء، وذلك على الرغم من رفضهم في كثير من الأحيان تولي المناصب الرسمية، حتى وإن كانت محفزة بمرتبات ومزايا أعلى، لأن تلك المناصب قد تقيد استقلاليتهم وتجبرهم على اتخاذ قرارات جامدة وبيروقراطية تستند إلى القواعد التنظيمية التقليدية.

### 1-1-2: تعريف إدارة الظل من منظور هياكل السلطة غير الرسمية (Informal)

#### Power Structures)

تمثل هياكل السلطة غير الرسمية (Informal Power Structures) الوجه الثاني الأساسي الذي يقوم عليه مفهوم إدارة الظل. وتعرف هذه الهياكل بأنها " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة<sup>1</sup> " ، أي تختلف مصادر السلطة غير الرسمية عن مصادر السلطة الرسمية اختلافاً جوهرياً؛ ففي حين تستمد السلطة الرسمية

<sup>1</sup> علي كمال محمد، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص:108.

مشروعيتها من المنصب الرسمي والتفويض القانوني والإجراءات التنظيمية المعتمدة، فإن السلطة غير الرسمية تستمد من عناصر غير مدونة ولا خاضعة للرقابة الرسمية، كالثقة والولاء والأقدمية والقرابة، والانتماءات السياسية والاجتماعية والدينية المشتركة .

### 1-1-3: تعريف إدارة الظل في ضوء نظرية الوكالة

#### (Agency Theory Perspective)

تقدم نظرية الوكالة (Agency Theory) منظوراً مكماً لفهم إدارة الظل، وذلك من خلال تركيزها على علاقة الوكالة بين الموكل - (Principal) كالمساهمين أو الهيئات الحكومية - والوكيل - (Agent) كالمديرين أو الموظفين العموميين أو أعضاء مجالس الإدارة. وتتمثل المشكلة المحورية التي تعالجها هذه النظرية فيما يعرف بـ "مشكلة الوكالة" (Agency Problem)، والتي تنشأ عندما تتعارض مصالح الوكيل مع مصالح الموكل، خاصة في السياقات التي تكون فيها المراقبة صعبة، أو المعلومات غير متماثلة، أو الحوافز غير متوافقة<sup>1</sup>، وتفترض النظرية أن الوكلاء قد يتصرفون بانتهازية (opportunisticly) لتعزيز مصالحهم الشخصية على حساب الأهداف التنظيمية أو

<sup>1</sup> Okwu, O., Gabriel, O. L., & Gabriel, J. M. O Shadow Management: An Analysis. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 11(8), . (2025). p168.

مصالح أصحاب المصلحة، وذلك في غياب آليات الحوكمة الرشيدة، وهياكل المساءلة، والشفافية<sup>1</sup>.

وتعمل إدارة الظل على تفاقم مشكلة الوكالة من خلال إدخال طبعة خفية من النفوذ تعقد علاقة الموكل بالوكيل وتجعل من الصعب تحديد من يؤثر فعلياً في القرارات والنتائج.

ومن هذا المنظور، يمكن تعريف إدارة الظل بأنها "الممارسات والترتيبات غير الرسمية التي تمكن أفراداً أو جماعات من تجاوز علاقات الوكالة الرسمية والتأثير في سلوك الوكلاء، مما يؤدي إلى انحراف أهداف المنظمة لصالح أجندات خفية، وزيادة تكاليف الوكالة (Agency Costs) ، وإضعاف آليات المساءلة والشفافية".

بناءً على ما تقدم من استعراض للأوجه المختلفة لمفهوم إدارة الظل في أدبيات الإدارة المعاصرة، يمكن صياغة تعريف إجرائي شامل لإدارة الظل على النحو التالي:

إدارة الظل (Shadow Management) هي منظومة متكاملة من الممارسات والسلوكيات والعلاقات والترتيبات غير الرسمية التي تعمل بالتوازي مع أو خارج الهيكل التنظيمي الرسمي، ويمارس من خلالها أفراد أو شبكات (يعرفون بمديري الظل أو القادة غير الرسميين) سيطرة فعلية وتأثيراً حاسماً على العمليات التنظيمية وصنع القرار وتوجيه الاستراتيجيات، وذلك دون أن يكونوا معينين رسمياً في المناصب القيادية، أو حاملين

<sup>1</sup> Okwu, Gabriel, Shadow Management: An Analysis. *International Journal of Social Sciences and Management Research* , 2025, p168.

للصفة القانونية للمديرين، أو خاضعين للمساءلة المؤسسية والرقابة الرسمية. وتقوم إدارة الظل على أربعة أركان رئيسية:

الأول: القيادة غير الرسمية، حيث يعتمد مديرو الظل على موارد غير رسمية كالخبرة الفنية العميقة، والكاريزما الشخصية، والثقة التنظيمية، والمكانة الاجتماعية، لتحفيز الآخرين وتوجيههم وتحقيق الأهداف دون سلطة رسمية.

الثاني: هياكل السلطة غير الرسمية، حيث تستمد إدارة الظل قوتها من الشبكات والتحالفات والعلاقات الشخصية والانتماءات الاجتماعية والسياسية والعائلية التي تعمل خارج الهرمية الرسمية، وتمكن مديري الظل من الوصول إلى المعلومات المتميزة وصناع القرار والرافعات الاستراتيجية.

الثالث: النفوذ السياسي التنظيمي، حيث تمارس إدارة الظل من خلال استراتيجيات خلف الكواليس للتأثير في القرارات، وتجاوز القواعد والسياسات الرسمية، وإعادة تخصيص الموارد، وتغيير الأولويات، والتلاعب بعملية صنع القرار لخدمة أجندات خفية.

الرابع: إخفاء المساءلة وتضخيم مشكلة الوكالة، حيث تؤدي إدارة الظل إلى زيادة تكاليف الوكالة، وإضعاف آليات الرقابة والشفافية، وتمكين الفاعلين الخفيين من التهرب من المسؤولية القانونية والأخلاقية عن نتائج قراراتهم وتوجيهاتهم.

وتكون ممارسات إدارة الظل - وفقاً لهذا التعريف - أكثر انتشاراً وتأثيراً في البيئات التنظيمية التي تعاني من ضعف المؤسسات الرسمية، وسيطرة الأعراف الاجتماعية

والثقافية على المعايير الموضوعية، وغلبة المحسوبة والزبونية على أسس الكفاءة والجدارة، والفجوات الرقابية التي تخلق مساحات رمادية تمكن الفاعلين الخفيين من التحرك بحرية ومرونة. وفي المقابل، يمكن أن تشكل إدارة الظل - إذا ما تم التعرف عليها وفهمها وتوظيفها بشكل استراتيجي - أداة فعالة لسد الفجوات المؤسسية، وتسريع عمليات صنع القرار، وتعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة الأزمات والظروف غير المستقرة، وذلك من خلال الاستفادة من موارد النفوذ غير الرسمي التي لا تتوفر في الهياكل البيروقراطية التقليدية.

### 1-2 : خصائص إدارة الظل:

في ظل إدارة الظل المتكاملة من الممارسات والسلوكيات والعلاقات والترتيبات غير الرسمية ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن طاقة الفرد لا يمكن أن تتحدد فقط بطاقته الفسيولوجية، لكن يتأثر أيضا بطاقته الاجتماعية أي نتيجة العلاقات التلقائية كعلاقات الصداقة والقرابة والجيرة والصلات الشخصية وغيرها من العلاقات التي تحدث تغييرا في سلوكيات الأفراد وفي أدائهم سواء كان أداء جيد أو عكس ذلك، وتتميز بعدة سمات وخصائص تميزها عن بقية التجمعات المنتشرة داخله، وتعتبر هذه الخصائص إسهاما لعدة دراسات وأبحاث أجريت داخل التنظيمات الصناعية وغيرها، أن نعرض هذه الميزات في النقاط التالية:

1-2-1: التفاعل والاتصال المتبادل:

إذ تشكل العملية الاتصالية والتفاعلية بين عناصر الجماعة العنصر الحيوي في فاعلية الجماعة، فالأعضاء المنتمون إلى جماعة معينة يتفهمون الأمور بسرعة، وهذا ناتج عن سهولة الاتصال بينهم وفهم بعضهم للبعض الآخر، إذ أن أي معلومة تدخل إطار الجماعة تنتشر بسرعة كبيرة بين كل أعضائها، وترجع هذه السرعة في الاتصال إلى وجود مصالح وتجارب مشتركة بين أعضاء الجماعة، وكذلك إلى اتفاقهم حول استخدام مفاهيم واضحة بينهم، والتي عن طريقها يجتمع الأعضاء بسهولة ودقة مع بعضهم البعض<sup>1</sup>.

وتؤكد هذه الخاصية على سهولة ويسر في التفاعل والتواصل بين أعضاء الجماعة غير الرسمية من خلال سرعة وصول المعلومة وفهمها مما يساهم في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي فإن التفاعل الاجتماعي ثلاث مظاهر تتمثل في: - التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد عندما يكون في نطاق تلك الجماعة.

-التوقع المشترك بين أفراد الجماعة.

-استعداد أفراد الجماعة إلى تبادل الأثر والتأثير.

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب وآخرون، ادارة الموارد البشرية، دار البيان، مصر، 1979، ص : 282.

1-2-2: الحجم:

ويعتبر تحديد الحجم أمر في غاية الأهمية في تحديد الجماعة، ولقد أخذت هذه المسألة كثيرا من البحث، وقد اختلف الباحثون في تحديد العدد الذي يكون حجم الجماعة غير الرسمية، ولكن أغلب الدراسات تذهب إلى اعتبار أن حجم الجماعة الذي يتراوح بين 04 و 09 أعضاء هو حجم مناسب ، إذ وجد أن الجماعات الكبيرة التي يزيد عددها عن 10 أعضاء عادة ما يتجه أفرادها إلى تكوين جماعات صغيرة ضمن الجماعة الكبيرة، وكذلك فإن كبر حجم الجماعة يعيق العمليات الاتصالية والتفاعلية بين الأعضاء، وإبداء الآراء ومناقشتها، لهذا أبدت البحوث العلمية التي تمت في هذا الخصوص الرغبة في تقليل عدد أفراد الجماعة غير الرسمية حتى تكون جماعة فعالة ومتماسكة<sup>1</sup>.

ومعنى ذلك أنه كلما زاد حجم الجماعة قل الترابط والتماسك بين أعضائها، ويؤكد هذا الكلام ما قام به سيشور "Saeshere" في دراسته عن التماسك لمئتين وثمانين وعشرين جماعة عمل في مصنع كبير ، فوجد أن الجماعات الصغيرة التي يتراوح عددها بين (22) فردا تكون أكثر تماسكا من الجماعات الكبيرة<sup>2</sup>.

وتشير أيضا نتائج الدراسات إلى أن الجماعات الصغيرة تتيح فرصا أكثر للجاذبية بسبب كثرة الاتصال والتفاعل المتكرر بين الأعضاء، أما في الجماعات كبيرة الحجم فإن

<sup>1</sup> حامد أبو أحمد رمضان بدر السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت ، 1993، ط: 5، ص 109.  
<sup>2</sup> صباح أحمد محمد النجار العلاقات السوسيو مترية في الجماعات الصغيرة ، دار الحامد، الأردن، ط 1، 2013، ص 32 :

العلاقات مع الآخرين رغم توفرها فهي تتميز بأنها أقل ودية وأكثر رسمية، كما أنه من المعروف أن التقارب المكاني في الجماعات الصغيرة يسهل تواجد الناس مع بعضها ويؤدي إلى كثرة الاتصال والتفاعل والذي يؤدي بدوره إلى خلق اتجاهات ايجابية نحو الآخرين وتقبلهم ضمن دائرة تفاعلهم مما يعني أن الحجم الصغير للجماعة يساهم في بناء الجاذبية<sup>1</sup>.

### 1-2-3: القيادة غير الرسمية:

تتميز الجماعة غير الرسمية بوجود قائد غير رسمي، والقائد غير الرسمي هو " الشخص الذي يستطيع أن يؤثر تأثيرا عميقا على أنشطة الجماعة ، هذا مع ملاحظة أن هذا التأثير عملية متبادلة مع القائد وأفراد جماعته<sup>2</sup>. وبالإضافة إلى عملية التأثير والتأثر فإن القائد غير الرسمي يتمتع بالخبرة والذكاء والشخصية المحبوبة والقدرة على التفاعل مع الأعضاء والتفاني في حل مشكلاتهم وتحقيق مصالحهم.

وتحتوي الجماعة غير الرسمية عادة على عدة قادة غير رسميين يهتم كل قائد بجانب من الجوانب الحيوية للجماعة، فمثلا يوجد في جماعة ما قائد تعتمد عليه الجماعة في حل مشكلات العمل، وآخر يهتم بالأجور والمكافآت، وآخر يهتم بالجوانب الترفيهية، وآخر

<sup>1</sup> عدنان يوسف العتوم، علم نفس الجماعة نماذج نظرية وتطبيقات عملية مكتبة الجامعة الشارقة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008 ، ص : 232 .

<sup>2</sup> حنفي محمود سليمان السلوك ، مرجع سابق، ص : 234.

يقوم بالتوجيه والإرشاد، لكن رغم تعدد القادة إلا أنه يوجد في الجماعة غير الرسمية قائد

رئيسي له نفوذ كبير على أعضاء الجماعة<sup>1</sup>.

ويمكن الكشف عن القائد غير الرسمي عن طريق الاختبارات السوسيومترية التي

تظهر مدى التقاف أعضاء الجماعة حول ذلك الشخص، فالقائد يعد بمثابة نجم داخل

الجماعة و كل أفراد الجماعة يتجهون نحو الاعتقاد بأنه الأقدر على تحقيق الأهداف.

و يقوم القائد غير الرسمي ببعض المهام نذكر منها:

-الامتثال المعايير جماعة العمل والعمل على تطبيقها.

-القيام بعملية اتخاذ القرارات التي تفيد الجماعة.

-المحافظة على تماسك الجماعة، ومعاينة الأفراد غير الممثلين لما حددته الجماعة

والعمل على توجيههم نحو الأهداف التي يجب تحقيقها.

-القيام بالاتصالات الداخلية والخارجية كإعلام الأعضاء بما يحدث في المؤسسة أو

القسم والعمل على إيصال اتجاهات و مشاكل الجماعة إلى الإدارة.

-يجب أن يكون عادلا وموضوعيا ، و لا يكون متحيزا بل يعامل أعضاء جماعته

بالتساوي ويترك لهم حرية إبداء الرأي.

<sup>1</sup>حامد أبو أحمد رمضان بدر ، مرجع سابق، ص 108

1-2-4: المعايير والقيم:

تعتمد الجماعة غير الرسمية على تحديد معايير خاصة بأعضائها، والتي عن طريقها يتم ضبط وتحديد سلوكياتهم في العمل وهذه المعايير عبارة عن إجماع بين أفراد الجماعة على سلوك معين يجب أن يتبع في مواقف معينة<sup>1</sup>.

فكل جماعة لها معايير معينة تحكم وتضبط سلوك أعضائها ، وعلى الأعضاء الالتزام بها، والمعايير التي تحددها الجماعة غير الرسمية قد تتوافق أو تتماشى مع المعايير التي تحددها الإدارة الرسمية ، وقد لا تتفق معها بل قد تتعارض معها أحيانا، وتكون هذه المعايير بخصوص أوقات الراحة، وسرعة العمل التعاون.....

ولأهمية ومكانة المعايير والضوابط داخل الجماعة غير الرسمية، تلجأ هذه الأخيرة إلى استعمال عدة أساليب ووسائل عقابية ضد كل عضو لا يلتزم بها، كالمضايقة والاستهزاء وأحيانا العنف، فمثلا إذا وضعت جماعة عمل ما معيار تقييد الإنتاج عند حد معين، فإن المخالف لهذا الضابط أو المعيار يتعرض للنبذ والمضايقة والاستهزاء ويشعر المخالف نتيجة لذلك بالعزلة والإقصاء.

فالعامل لا يتأثر كثيرا بتعليمات الإدارة، ولا يستجيب لها بصورة ثابتة بل يتأثر بمعايير جماعته، ويخضع للقواعد التي تملئها عليه، فهو لا يتأثر كثيرا بمنطق التنظيم، بل يؤثر فيه منطق العواطف والمشاعر ، لهذا أساءت النظريات الكلاسيكية للتنظيم وعلى

<sup>1</sup>حامد أبو أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص: 108.

رأسها الإدارة العلمية فهم السلوك الإنساني، والمعايير التي تضعها الجماعات الصغيرة

فسرت تحديد الجماعة للإنتاج بأنه يعود إلى سوء تسيير الإدارة وعدم التحكم فيها<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى المعايير التي تحددها الجماعة غير الرسمية هناك قيم يشترك فيها

أعضاء الجماعة ، وهذه القيم تتمثل في الأفكار والآراء والمعتقدات.

فالجماعة مهما كان تكوينها فإنها تتميز بقيم معينة والتي لها تأثير كبير في تحديد

طريقة العمل داخل الجماعة، كما لها تأثير على سلوك أعضائها، فالقيم هي السلوك

التفضيلي للفرد.

### 1-2-5: الأهداف المشتركة .

يعتبر تحديد الأهداف من أهم الخصائص التي تميز جماعة عن أخرى، وهي إحدى

الصفات التي تقوم عليها، إذ أن عدم وضوح الأهداف يجعل درجة جاذبية الأفراد للجماعة

ضعيفة، هذا ما يجعل انحلالها وتشتتها أمرا سهلا، لذلك لا بد للجماعة من أهداف

يشترك فيها جميع الأعضاء حتى تحافظ على وجودها وكيانها.

والأهداف المشتركة لا تتنافى مع وجود أهداف شخصية لكل عضو من أعضائها،

المهم هو أن يعمل الكل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا طبعا داخل إطار

الجماعة المكون من معايير وقيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، قضايا اجتماعية معاصرة، مرجع سابق ، ص 164.

<sup>2</sup> حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 108.

ومهما يكن فإن الجماعات غير الرسمية تتميز بخصائص وصفات تتفرد بها عن بقية الجماعات الأخرى، فهذه الخصائص تأخذ صفة التركيب والترابط إذ لا يمكن تصور جماعة غير رسمية بوجود خاصية واحدة فهي على ذلك مجموعة من الخصائص توفر لها الظهور والتحديد من خلال ترابطها واجتماعها.

### 1-3: تمييز إدارة الظل عن المفاهيم ذات الصلة

يتعين تمييز مفهوم إدارة الظل عن عدد من المفاهيم ذات الصلة ولكن غير المطابقة، وذلك لضمان الدقة التحليلية والمنهجية، ولتجنب الخلط بين الظواهر التنظيمية المختلفة التي قد تشترك في بعض الخصائص ولكنها تختلف في الجوهر والأبعاد والآثار.

### 1-3-1: التمييز بين إدارة الظل ومدير الظل في القانون الإنجليزي: على الرغم

من التقارب الاسمي، فإن مفهوم إدارة الظل في أدبيات الإدارة أوسع وأشمل من مفهوم مدير الظل في القانون الإنجليزي. فمدير الظل في القانون الإنجليزي هو مفهوم قانوني ضيق يركز على المسؤولية القانونية للشخص الذي يصدر توجيهات ملزمة لأعضاء مجلس الإدارة الرسميين، وينحصر تطبيقه في إطار قانون الشركات وقوانين الإفلاس وشطب المديرين<sup>1</sup>.

أما إدارة الظل في أدبيات الإدارة فتشمل ظواهر أوسع تتعلق بالقيادة غير الرسمية، وشبكات النفوذ، وديناميكيات السلطة الخفية في جميع مستويات المنظمة وليس

---

<sup>1</sup>فهد الزميع، الإطار القانوني لمدير الظل في القانون الإنجليزي - دراسة تحليلية ، المجلة الدولية للقانون، المجلد الثالث عشر، العدد المنتظم الأول، 2024، ص 6-7.

فقط في قمتها، ولا ترتبط بالضرورة بمسؤولية قانونية بقدر ما ترتبط بتأثيرات تنظيمية وسلوكية واستراتيجية.

### 1-3-2: التمييز بين إدارة الظل والهياكل غير الرسمية .

تعتبر الهياكل غير الرسمية مفهوماً أوسع تشير هياكل السلطة غير الرسمية إلى الشبكات والعلاقات وآليات التأثير التي تعمل خارج التسلسل الهرمي التنظيمي الرسمي لكنها تؤثر بشكل كبير على القرارات والسلوكيات وتوزيع الموارد، و تتشكل هذه الهياكل من خلال العلاقات الشخصية، الانتماءات السياسية، الروابط العرقية، الوضع الاجتماعي، الأقدمية وحتى الكاريزما.<sup>1</sup>

أما إدارة الظل فهي فئة خاصة من الممارسات والسلوكيات داخل هذه الهياكل غير الرسمية، وتتميز بكونها هادفة وموجهة نحو التأثير في القرارات والنتائج التنظيمية، وليست مجرد تفاعلات اجتماعية عابرة أو علاقات شخصية غير مؤثرة.

### 1-3-3: التمييز بين إدارة الظل والقيادة غير الرسمية (Informal Leadership)

(Leadership): القيادة غير الرسمية هي أحد مكونات إدارة الظل، ولكنها ليست مطابقة لها. فالقيادة غير الرسمية تركز على قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف دون سلطة رسمية أي إذ يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفعل قدراته و مواهبه الشخصية الذهنية ، الفنية و

<sup>1</sup> Okwu, Gabriel, Shadow Management: An Analysis. *International Journal of Social Sciences and Management Research* , 2025, p:169.

السلوكية ، دون أن تكون له سلطة رسمية " <sup>1</sup>، وهي تظهر نتيجة التقاف الجماعة حول شخص يحبونه و يجلونه و يتوحدون معه ، و بالتالي فتأثيره نابغ من قبول الجماعة له ، لذلك تعتبر القيادة غير الرسمية امتيازاً أكثر منها حقاً ، كما أنها مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها .

. أما إدارة الظل هي منظومة متكاملة من الممارسات والسلوكيات والعلاقات والترتيبات غير الرسمية التي تعمل بالتوازي مع أو خارج الهيكل التنظيمي الرسمي، ويمارس من خلالها أفراد أو شبكات سيطرة فعلية و يأترون تأثيراً حاسماً على العمليات التنظيمية وصنع القرار وتوجيه الاستراتيجيات، وذلك دون أن يكونوا معينين رسمياً في المناصب القيادية، أو حاملين للصفة القانونية للمديرين، أو خاضعين للمساءلة المؤسسية والرقابة الرسمية.

### 1-3-4: التمييز بين إدارة الظل و الفساد الإداري :

قد تناولت العديد من الأدبيات مفهوم الفساد مركزة على أثر السلوك الفردي حيث اعتمدت تعريفاً محدوداً للفساد بمعنى "استخدام المنصب الرسمي في أجهزة الدولة لتحقيق منافع شخصية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مخلوف مامة ، أنماط القيادة والعلاقات الإشرافية داخل التنظيم ، دراسة ميدانية في المركز الجامعي غرداية ، المركز الجامعي بغرداية ، 2011/2012، ص33.

<sup>2</sup> علي عبد القادر علي،، مؤشرات قياس الفساد الإداري، المعهد العربي للتخطيط بالكويت "جسر التنمية"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 70 ، فيفري 2008 ، ص :02.

وقياساً على مفهوم الفساد يمكن تعريف الفساد الإداري على أنه: "استخدام الإداريين السلطة الوظيفية المرتبطة بشغلهم أدوارهم في تحقيق مكاسب شخصية معينة، فالهيبية والمكانة الاجتماعية التي اكتسبها الشخص من الدور الوظيفي الذي يشغله يتحول إلى نفوذ وسلطة يحقق من ورائها منافع خاصة يتجاوز بها المسؤول حدود القواعد المنظمة لسلطته الإدارية في التنظيم"<sup>1</sup>.

والفساد الإداري معيار للدلالة على غياب المؤسسات الفعالة التي شهدها عصرنا الحالي، وعليه فإن الفساد ليس نتيجة لانحراف السلوك عن الأنماط السلوكية المقبولة فحسب، بل إنه نتيجة لانحراف الأعراف والقيم ذاتها عن أنماط السلوك القائمة والمعهودة<sup>2</sup>.

وعليه فالفساد الإداري ينشأ من خلال سوء استخدام الأفراد للسلطة العامة المخولة لهم من أجل تحقيق مكاسب خاصة، كما يقول الدكتور "صلاح فهمي محمود" قد توصل إلى أنه: " كل تصرف غير قانوني مادي أو أخلاقي من جانب العاملين يسود في بيئة بيروقراطية، يهدف إلى تحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة مما يؤدي

---

<sup>1</sup> الطاهر محمد الهليلي وعامر عاشور أبو دية، (28-29 أبريل 2010)، الفساد الإداري قراءة تحليلية في مفهومه وأسبابه والآثار الناجمة عنه، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية حول "مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية العالمية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة أربد، الأردن، ص: 455.

<sup>2</sup> حسن أبو حمود، الفساد ومنعكساته الاقتصادية والاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، 2002، ص: 477.

إلى هدر في موارد الدولة الاقتصادية، الأمر الذي ينعكس بالسلب على عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي<sup>1</sup>.

فالفساد أثر سلبي مطلق يعد "عائقاً أمام التنمية وعاملاً لإهدار المال العام" يقول ، بينما إدارة الظل (أثر إيجابي تعويضي): تعمل ك "آلية تعويض (Compensatory Mechanism) للنقص في الموارد الرسمية ، فهي "تساهم في رفع فعالية الأداء من خلال الاستخدام الذكي للعلاقات والخبرات لتوفير الحلول العاجلة " .

### 1-4: المقاربة النظرية في دراسة إدارة الظل و اثرها على صنع القرار .

وعلى ضوء ما تقدم يمكننا عرض مجموعة من المقاربات ذات الصلة بموضوع الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بمؤشرات كما يلي:

### 1-4-1: المقاربة الخلدونية:

تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم ما ركز عليه ابن خلدون في دراسته باعتبارها نسقا مغلقا ومفتوحا في آن واحد، فقد تحدث عن طبيعة الرؤساء وتأثر سلوك المرؤوسين وفقا لتوجهات الحكم عند ساستهم، فإذا اشتهروا بالرفق والعدل عمل المرؤوسون على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعته، وإذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات فإن العقوبات تذهب بأس المرؤوسين وحماسهم، لأن العقاب المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوس.

<sup>1</sup>صالح الدين فهمي محمود: الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، دط، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1994 ،ص:40.

وبمعنى آخر وفي أثناء ممارسة المهام الإدارية يشير ابن خلدون إلى أثر خصائص سلوك الرئيس وأثرها في سلوك المرؤوسين، فإذا كان سلوكه تسلطياً يتسم بالضغط والقهر ويحدث التراجع والضعف وردود فعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوى ضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم سوى إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم.

وفي سياق المقاربة الخلدونية تظهر بعض المفاهيم التي قد يختلف استخدامها في المنظمات الحديثة وفقاً لتغير الروابط الاجتماعية والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية داخلها، فمفاهيم العصبية، الولاء والنصرة قد تطورت من عصبية الدم والولاء والقرابة التي تحدث عنها ابن خلدون مجتمعات المغرب العربي إلى عصب أخرى ترتبط بالمصالح كالعصب التنظيمية والعصب الحزبية .... ومن ولاء قائم على روابط الدم إلى ولاء يرتكز على المصلحة والمنفعة.

وتتشط عصب المنظمات داخل مجالات فردية واجتماعية رسمية وغير رسمية، من أجل الحصول على مصالحها المختلفة ومن أجل الدفاع عن مكتسباتها، فكل عنصر من عناصرها له دوره الخاص الذي يتكفل به ، بحيث ينال هذا الدور بناء على منصبه في التنظيم الرسمي أو المهام المكلف بها ، أو بناء على مختلف الإمكانيات التي يتمتع بها شخصية وتكوينية، أو حتى المتعلقة بتوافق الانتماء الجهوي أو القرابي لجهات مهمة

داخل أو خارج المنظمة، فوجود رؤساء من نفس جهة أو قرابة بعض الموظفين يزيد في

أهميتهم داخل المنظمة، وهذا ما يؤكد مرونة المجال الاجتماعي للمنظمة.

إن النصر والتضامن والتضحية والولاء التي تكلم عنها ابن خلدون وصعود عصبية

لتخلف أخرى مستمرة في المنظمة الجزائرية والعربية بأشكال متعددة، وقد تلاهمت مع

خصائص هذا المجتمع في الوقت الراهن نظرا لعوامل التغيير الاجتماعي التي مر بها،

والانتماء إلى العصب لم يبق مرتكزا بالأساس على العلاقات القرابية والولاء وكثرة العدد..

بل تعدها ليرتكز على الانتماءات الجهوية والسياسية والجموعية.. والتي تركز على

استمرار تحقيق الإشباعات المختلفة مما يجعل من مميزات هذه العصب المرونة وسهولة

البحث عن آليات التكيف مع مختلف التغيرات الاجتماعية الحاصلة.

ويهتم المنتمون إلى هذه العصب بتدعيم مراكزهم داخل المنظمة بكل الطرق الرسمية

وغير الرسمية، ومنها تدعيم شبكة العلاقات الاجتماعية بأشخاص موالين لهم عن طريق

تبادل المصالح، فتقديم الخدمات النوعية يزيد من تدعيم شبكة العلاقات الاجتماعية

وعلاقات الولاء، ويتنافس الفاعلون بقوة على اكتساب أعضاء جدد موالين لهم ومخلصين

لأفكارهم، فكلما زاد عدد الموالين زادت قوة العصب داخل المنظمة، وهذا ما يؤكد ابن

خلدون في أن قوة العصبية تكون بكثرة عدد أفرادها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص

تقدم المقاربة الخلدونية، بتحليلها لتطور مفاهيم العصبية والولاء والنصرة من روابط الدم إلى عصب ترتبط بالمصالح والمنافع داخل المنظمات، إطارا سوسولوجيا عميقا لفهم نشأة وآليات إدارة الظل. فهذه العصب، التي تنشط في مجالات رسمية وغير رسمية لتدعيم مراكزها والدفاع عن مكاسبها، تمثل بجوهرها تلك الشبكات والآليات غير الرسمية التي تشكل إدارة الظل. إن تأكيد ابن خلدون على أن قوة العصبية تتجلى في كثرة العدد والولاء القائم على المصلحة، يعكس كيف تتشكل مراكز القوة غير الرسمية وتؤثر في مسارات صنع القرار، خارج الأطر البيروقراطية المعلنة، معتمدة على الإمكانيات الشخصية والتكوينية والانتماءات الجهوية أو القرائبية، وهو ما يتطابق مع البعدين البشري والتقني لإدارة الظل في المنظمات الحديثة.

### 1-4-2: مقارنة ميشال كروزيه

اهتم كروزيه في تحليلاته بالتركيز على دراسة العلاقات الداخلية وأنماط التفاعل بين أعضاء التنظيم باختلاف مناصبهم ومواقف الفاعلين وعلاقات السلطة إضافة إلى مختلف العمليات الاجتماعية التي يستخدمها الفاعلين كاستراتيجيات، تعبر عن توجهاتهم ومواقفهم المسبقة ورهاناتهم، فكل فرد داخل التنظيم كما أسماه الفاعل له مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، عن طريق بناء إستراتيجيات تمكنه من ذلك، كما أن الفاعل كلما كان أقرب مواقع السلطة وفي مراكز تفاوضية أعلى ، كلما تمكن من توسيع مجال نفوذه وسيطرته وتحكم أكثر في سيرورة القرارات واحتوائها بما يحقق مكاسب ومنافع للفرد

أو الجماعة التي ينتمي إليها ، فالفاعلين داخل التنظيم سواء كانوا أفرادا أو جماعات يتمتعون بنوع من الحرية والاستقلالية عن التنظيم الرسمي، وبدرجة من السلطة في علاقاتهم مع الآخرين وفي علاقاتهم بالتنظيم.

هذه السلطة لا يستمدونها من مركزهم ووضعيتهم داخل الهيكل التنظيمي، وإنما من خلال الممارسة اليومية والخبرات والمعارف المكتسبة، بمعنى أنها سلطة مستحدثة لا علاقة لها بالسلطة الرسمية، وبناء على هذه السلطة يبني الفاعل إستراتيجيته اتجاه البيئة التنظيمية ، كما يبني خطته بناء على مصلحته وأهدافه وتكون الاستراتيجيات بناء على الأهداف ، فهناك المصلحة الفردية التي يسعى الفاعل إلى تحقيقها بمفرده، وهناك المصلحة المشتركة التي تكون ضمن إطار تبادلي أو وفق إستراتيجية التبادل المصلي بين الفاعلين.

ويعتبر ميشال كروزيه التنظيم غير الرسمي نسقا مغلقا يؤدي أعضاؤه أدوارا للحفاظ على استمراريته، دون أن يهمل أهداف الفرد الشخصية داخل الجماعة، وهو ما أسماه هامش الحرية فالفرد له حرية داخل الجماعة لا يخضع فيه لسلطة الجماعة<sup>1</sup>.

وتتأثر ممارسة السلطة وعقلانية القرارات داخل التنظيم بجماعات المصالح التي تعمل إلى الوصول إلى مراكز السلطة أو القرار من أجل خدمة مصالحها، وهذا ما يكرس حالة

<sup>1</sup> Crozier (M). Friedberg (E). L'acteur et le système. Ed du seuil. Paris. 1977. p 135.

الانحراف عن خدمة أهداف المنظمة، فكلما ابتعدت المنظمة عن خدمة أهدافها الحقيقية وقعت في خدمة مصالح الجماعات المختلفة صاحبة القوة والقرار والنفوذ في دوائر القرار.

ويتبع الفاعلون داخل المنظمة عدة استراتيجيات أخرى من أجل تحقيقها، وتضارب الاستراتيجيات يمكن أن يكون عائقا حقيقيا يناقض تحقيق العقلنة، خاصة إذا كانت هذه الاستراتيجيات صادرة عن جماعات المصالح وبذلك تتراجع العقلنة ، وبسبب هوامش الحرية التي يبحث عنها الفاعلون وبسبب الرغبة في احترام الذات، فإن العقلانية في هذه الحالة تكون محدودة بسبب هذه العوامل الإنسانية التي تحد من العقلانية وتؤثر في سيرورة القرارات داخل المنظمة.

وعليه من خلال مقارنة كروزيه يتضح أن الفاعل سواء كان فردا أو جماعة يسعى دائما إلى الحفاظ على المصالح والمنافع التي تربطه بجماعات المصالح ، وباستمرار هذه المصالح تستمر عضوية هذا الفرد في الجماعة، كما يستغل علاقاته الاجتماعية مع الأعضاء من أجل تحسين موقعه<sup>1</sup>.

تقدم مقارنة ميشيل كروزيه إطارا نظريا متينا لفهم نشأة وآليات عمل "إدارة الظل" داخل المنظمات. ففكرة "الفاعل" الذي يتمتع ب "هامش حرية" وبيئي "استراتيجيات" لتحقيق أهدافه ومصالحه، تتطابق تماما مع جوهر إدارة الظل. إن سلطة الفاعل التي لا تستمد من مركزه الرسمي، بل من "الممارسة اليومية والخبرات والمعارف المكتسبة"، هي

<sup>1</sup> Crozier (M). Friedberg (E). L'acteur et le système.P:136.

ذاتها سلطة الخبرة التي تميز مديري الظل. كما أن تأثير "جماعات المصالح" على عقلانية القرارات وتوجيهها لخدمة مصالحها، يعكس بوضوح كيف تعمل إدارة الظل على تحوير مسارات القرار خارج الأطر الرسمية، مستغلة "العلاقات الاجتماعية" لتحسين المواقع وتحقيق المنافع، وهو ما يشكل المحور الأساسي لإشكالية دراستنا حول أبعاد إدارة الظل وأثرها على صنع القرار.

### خاتمة الفصل

خلص هذا الفصل إلى أن إدارة الظل ليست مجرد ممارسات هامشية أو عشوائية، بل هي "منظومة موازية" ذات أركان واضحة (قيادة، هياكل سلطة، نفوذ سياسي، وتأثير على المساءلة) تفرض نفسها بقوة داخل البيئات التنظيمية، خاصة تلك التي تعاني من فجوات هيكلية أو ضعف في آليات الرقابة. وقد بينت المقاربات النظرية، لا سيما مقارنة "كروزي" حول "هوامش حرية الفاعل" والمنظور "الخلدوني" حول "عصبية المصالح"، أن هذه الظاهرة تمثل استجابة طبيعية ومرنة للأفراد والجماعات الساعين لتحقيق أهدافهم وتأمين مكتسباتهم. وبذلك، فإن إدارة الظل تظل ظاهرة ذات طبيعة مزدوجة؛ فهي من جهة تُضعف الشفافية وتزيد من تكاليف الوكالة وتعرقل العقلانية المؤسسية، ومن جهة أخرى قد تُسهم في سرعة اتخاذ القرار وسد الثغرات المؤسسية في الظروف الاستثنائية. إن هذا الفهم التأسيسي يعد مرتكزاً أساسياً لفهم كيف تتحول هذه "القوة الخفية" إلى محرك فعلي لصنع القرار، بعيداً عما هو مدون في الهياكل التنظيمية الرسمية

# الفصل الثالث

1- الإطار المفاهيمي لصنع القرار.

تمهيد

1-1 مفهوم صنع القرار.

2-1 أهمية اتخاذ القرار.

3-1 العوامل المؤثرة في صنع القرارات.

4-1 أنواع القرارات.

5-1 خطوات عملية اتخاذ القرار.

6-1 نماذج صنع القرار.

الخلاصة .

## تمهيد:

يعد اتخاذ القرار الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية، بل هو جوهر النشاط الذي يمارسه المديرون في مختلف مستوياتهم التنظيمية. ففي ظل بيئة عمل تتسم بالتعقيد والديناميكية، تبرز الحاجة الماسة إلى تبني أساليب علمية منظمة للتعامل مع المشكلات والمواقف التي تواجه المؤسسات. لا يقتصر القرار على كونه اختياراً بين بدائل، بل هو عملية ذهنية وعملية معقدة تتطلب توافر معلومات دقيقة، وقدرة على التحليل والمفاضلة، ومتابعة واعية لنتائج التنفيذ. يهدف هذا الفصل إلى تأصيل الإطار المفاهيمي لصنع القرار، من خلال تحديد المفاهيم الجوهرية (القرار، اتخاذ القرار، وصنع القرار)، وتسليط الضوء على أهميته البالغة في نجاح المؤسسات واستمراريتها، مع استعراض العوامل المؤثرة فيه، وتصنيفاته المختلفة، وصولاً إلى عرض أهم النماذج النظرية التي فسرت هذه العملية ووجهت ممارساتها.

## 1- الإطار المفاهيمي لصنع القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار من بين العمليات الروتينية واليومية التي يمارسها الفرد في حياته الاجتماعية، غير أن معظمها يتم بطريقة تلقائية دون أرضية متينة، ودون دراسة مخصصة وحتى دون اختيار الزمن المطلوب، ذلك كون تلك القرارات لا تخص فئة كبيرة من الأفراد، ولا يترتب عنها نتائج مؤثرة بشكل كبير، لكن في المقابل يعتبر اتخاذ القرار في المؤسسات بشتى أشكالها وأحجامها من العمليات المهمة و التي يولا لها اهتمام كبير، حيث يترتب عنها استمرار المؤسسة وتميزها وتفوقها وقدرتها على المنافسة. و يعد القرار محور عملية صنع القرار لذا سنتطرق فيما يلي إلى مفهومه ثم مفهوم اتخاذ القرار ثم مفهوم صنع القرار .

### 1-1 مفهوم صنع القرار.

يعد القرار محور عملية صنع القرار لذا سنتطرق فيما يلي إلى مفهومه ثم مفهوم اتخاذ القرار ثم مفهوم صنع القرار .

#### 1-1-1: مفهوم القرار:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم القرار نذكر منها: يعرف مفهوم القرار بأنه " أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل"<sup>1</sup>.

ويفترض هذا التعريف القدرة على التعرف على الحل و توليد بدائل مختلفة له، كما يفرض أيضا القدرة على التمييز بين البدائل للتعرف على الأفضل.

<sup>1</sup> احمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2007-2008،ص21.

و يعرف كذلك " بأنه أسلوب أو تصرف واع أو منطقي و ذو طابع اجتماعي، و يمثل الحل أو التصرف البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار"<sup>1</sup> .

هذا وتجدر الإشارة إلى أن القرار قد يكون رفضا لكل البدائل و الحلول المتاحة بلا اختيار؛ ومن ثم يكون القرار المتخذ هو لا قرار<sup>2</sup> .

### 1-1-2: مفهوم اتخاذ القرار

يأخذ اتخاذ القرار عدة مفاهيم و تعاريف نأخذ منها ما يلي:

إن عملية اتخاذ القرار تعني: "الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات و المواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة و الجيدة، و إيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأفضل من بينها"<sup>3</sup> .

كما يري Piere Bergeron: " أن اتخاذ القرار هو العملية التي من خلالها يختار المسيريون بين مختلف الاختيارات "<sup>4</sup> .

<sup>1</sup>كاسر ناصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص23.

<sup>2</sup> منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص14.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد: القيادة و الرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008، ص121.

<sup>4</sup> - عادل بومجان: دور التحليل المالي في اتخاذ القرار، دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير مؤسسات صناعية، ، 2000-2002 ، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004، ص ص05-06.

في حين يعرفه برنارد: " انه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو ردود فعل مباشرة"<sup>1</sup> .

### 1-1-3: مفهوم صنع القرار :

يجد الباحث في موضوع صنع القرار العديد من التعريفات المتقاربة، فمنها من يعرفه من خلال إبراز عوامله، ومنهم من يعرفه من خلال أهميته، ومنهم من يتطرق في تعريفه إلى أهم مراحله. لكن نجد أن الكثير من الباحثين يعرفون صنع القرار على أنه متمثلا في السياسات المتبعة والتي بدورها تعتبر مجموعة متسلسلة من القرارات الصادرة بشأن مواقف معينة، ذلك كون السياسة بصفة عامة تعتمد على القرارات بشكل كبير في تحديد شؤونها وواجهتها والمحافظة عليها وتطويرها<sup>2</sup>.

في هذا الصدد يرى أحد الخبراء الإداريين أن القرار هو البث النهائي في حكم أو اختيار قائم على بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، أما صنع القرار فهو عملية أكثر تعقيدا، حيث تظهر الحاجة إليه حينما يدرك المدير أو المسؤول أن الموقف الذي يواجهه يتطلب قرارا، حيث يقدم ذلك القرار للمعنيين مرؤوسين، زملاء، رؤساء ، ... الخ)، ليتم التخطيط لتنفيذه، ثم متابعة التنفيذ، وتقييم النتائج، وأخيرا تقويم الأداء إذا تطلب الأمر ذلك ، وتجدر الإشارة في هذا المقام أنه لا بد من توفر المعلومات اللازمة في كل من مراحل صنع القرار المذكورة.

<sup>1</sup> نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية ( بين النظرية و التطبيق)، دار الثقافة ،ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 83-84.

<sup>2</sup> بن ازدري مريم ،بن داود العربي ،دور المعلومات في عملية صنع القرار السياسي ،المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد :03، العدد:02 ، ديسمبر 2019 ، ص :70.

إن عملية صنع القرارات هي في حقيقة الأمر عملية مفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب للموقف المواجه، بشرط أن يتم ذلك الاختيار بطريقة منظمة ومدروسة. إذن صنع القرار يتم بطريقة منظمة عند مواجهة مشكلات أو مواقف تتطلب قرارات معينة من أجل تجاوزها ، ولا يتم ذلك إلا بتوفر القدر الكافي من المعلومات الدقيقة والمعالجة والتي تساعد في اختيار البديل الأنسب لتحقيق الأهداف المرجوة " <sup>1</sup>.

و بناء على يمكن يُعرف **صنع القرار** بأنه عملية منظمة ومعقدة تنشأ عندما يدرك الفاعل التنظيمي (سواء كان مديراً أو مسؤولاً) وجود موقف يتطلب اختياراً واعياً ومدروساً. تتضمن هذه العملية المفاضلة المنهجية بين مجموعة من البدائل المتاحة، بهدف اختيار البديل الأكثر كفاءة وفاعلية لحل المشكلات القائمة أو تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة. يعتمد صنع القرار بشكل جوهري على توفر المعلومات الدقيقة والمعالجة، ويمتد ليشمل مراحل تخطيط التنفيذ، المتابعة، التقييم، وتقويم الأداء، مما يؤكد على أهميته القاعدية في تشكيل السياسات وتوجيه مسار العمل داخل التنظيم.

تجدر الإشارة أن صنع القرار هو عملية تتم انطلاقاً من تحديد الموضوع أو المشكلة التي سيتم اتخاذ قرار حيالها وتنتهي عند الوقوف على تنفيذ وتجسيد ذلك القرار، بالتالي لا يتوقف صنع القرار عند اتخاذه، بل تعتبر مرحلة تنفيذه مرحلة ال تقل أهمية عن المراحل السابقة له.

<sup>1</sup>بن ازدري مريم ،بن داود العربي ،المرجع السابق ، ص71.

## 2-1 - أهمية اتخاذ القرار:

تتمثل أهمية اتخاذ القرار فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1-2-1 القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل : ترتبط القرارات بالمدى الطويل

في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها، فعلى سبيل المثال قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارات الصغيرة، مكن هذه الشركات من النجاح وأدى إلى صعوبة وعدم مقدرة المؤسسات الأمريكية على منافستها.

### 1-2-2 اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة: إن الدور الإداري في

وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، فوظيفة الإنتاج مثلا تتطوي على مجموعة القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي الخطة الإنتاجية المثلى؟.

### 1-2-3 اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: يعتبر اتخاذ القرار جوهر كل

الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث:

### 1-3-2-1 : التخطيط: يعرف بأنه عملية اختيار البدائل المتعلقة بالسياسات

وإجراءات العمل، أي الطرق المسطرة للوصول إلى الأهداف ويتطلب التخطيط مجموعة من القرارات تتمثل في:

<sup>1</sup> بلحشر عائشة، نظرية اتخاذ القرار ، محاضرات موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص " تحليل الاقتصادي و الاستشراف" و "اقتصاد و تسيير المؤسسة" قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر ، ب س ، ص : 02.

✓ الأهداف المطلوبة التحقيق من طرف المؤسسة وبالتالي تكون محل اتخاذ قرار .

✓ الموارد المتاحة للمؤسسة أو تلك الواجب توفيرها لتحقيق الأهداف.

✓ طرق وإجراءات العمل.

✓ برامج ومواعيد وطرق التنفيذ من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة.<sup>1</sup>

**1-2-3-2: التنظيم:** هو الوظيفة التي بموجبها يتم تحديد وحصر الأنشطة

الضرورية لتحقيق أهداف المشروع وتوزيع الموارد على الأنشطة والتنسيق بينها عموديا وأفقيا من أجل ضمان نقل المعلومة بينها، وتتضمن عملية التنظيم جملة من القرارات تتمثل في:

✓ تحديد المرجعية في اتخاذ القرار مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار.

✓ تحديد علاقات العمل بين مختلف الأقسام والإدارات.

✓ تحديد المسؤوليات وآليات توزيع العمل بين مختلف المستويات سواء أفقيا أو

عموديا .

✓ تحديد مسؤولية كل فرد وبالتالي تحديد أسس توزيع العمل على الأفراد.

✓ تحديد الوسيلة المناسبة لعملية التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام

والإدارات.

**1-2-3-3: التوجيه :** كما تسمى بوظيفة قيادة الأفراد، وتتمثل المهام

الرئيسية للتوجيه في جملة من القرارات التالية:

✓ الوسائل المتبعة للتحفيز (مكافآت مالية، عطلة، المعاملة الحسنة).

✓ مدى تطبيق الاساليب طرق العمل المحددة مسبقا .

<sup>1</sup> بلحرش عائشة، نظرية اتخاذ القرار ، المرجع السابق ، ص :03.

✓ طرق الاشراف المتبعة.

**1-2-3-4: الرقابة:** هي الوظيفة الإدارية الأخيرة المؤدية لتصحيح الانحرافات التي تحدث أو الممكنة الحدوث خلال مرحلة التنفيذ، وجملة القرارات التي تؤخذ في إطار هذه الوظيفة هي:

✓ تحديد النشاطات التي تخضع للرقابة.

✓ تحديد نوع المعلومات التي تخضع للرقابة في كل نشاط.

✓ تحديد معايير الرقابة (حد أدنى وحد أقصى).

✓ تحديد زمن إجراء الرقابة وزمن إجراء الإجراءات التصحيحية.

✓ تحديد الجهة المسؤولة التي تقوم بالرقابة<sup>1</sup>.

### 1-3-3 العوامل المؤثرة في صنع القرارات:

تأثر عملية اتخاذ القرار سلبا بعدة عوامل تتسبب في الحد من فعاليتها ومن رشادة القرارات أو إيجابيا ، فقد تسبب في تحسبن فعاليتها وتقسم هذه العوامل إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية:

#### 1-3-1 العوامل الخارجية:

**توافر المعلومات ودقتها :** استطاع "برنارد" أن يحدد أهم العوامل التي تؤثر في فعالية عملية اتخاذ القرار، منها مدى توافر المعلومات لمتخذ القرار، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية، وتكشف حقائق الموضوع، كما تتوقف فعالية عملية اتخاذ القرار على دقة المعلومة، حيث يتدفق سيل كبير من المعلومات الناتج عن تنوع المصادر في ظل ثورة وتكنولوجيا

<sup>1</sup> بلحرش عائشة، نظرية اتخاذ القرار ، المرجع السابق ، ص :03.

المعلومات ما يسبب في الارتباك من هذه الزيادة والتراكم الذي يحد من الفهم ويزيد من الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار ويتطلب ذلك أقصى درجات الانتباه في التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات.<sup>1</sup>

**العوامل الاقتصادية والسياسية:** يؤثر كل من النظام السياسي والمشاكل والأزمات الدولية على اتخاذ القرار حيث يجب دراسة العوامل السياسية بدقة، كما يؤثر النظام الاقتصادي خاصة في ما يخص الدول النامية حيث يجب مواكبة التطورات التكنولوجية لتحديث أجهزة المنظمات العامة وأساليبها وسياساتها للتوافق مع النظام الاقتصادي الدولي .

**الإعلام والدعاية :** يمثل الإعلام والدعاية روح ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشكال الاتصالات بكل وسائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية كونها تقوم بنقل الأنباء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الإقليمية والدولية وقبل اتخاذ أي قرار يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كل ما قيل ونشر وما يمكن أن ينشر من طرف وسائل الإعلام خاصة في حالة المؤسسات الكبيرة ومتعددة الجنسيات.<sup>2</sup>

### 1-3-2 العوامل الداخلية:

**العوامل النفسية والشخصية :** تتأثر عملية اتخاذ القرار بالجانب النفسي و بشخصية متخذ القرار، أفكاره ومعتقداته، ميولاته وطموحاته، حيث لا يمكن للفرد أن يتخذ قرار قد يتعارض مع معتقداته و ميولاته، كما يتأثر بالحالة المزاجية لمتخذ

<sup>1</sup>السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط4، ص ص: 193-194.

<sup>2</sup>فيحان محيا علوش المحيا العتيبي ، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص: 54.

القرار كالتوتر ، الاضطراب، الحيرة أو التردد وبالعوامل الذاتية كالمؤهل العلمي، الخبرة، ودرجة الذكاء، فضلا عن طبيعة شخصية متخذ القرار إن كان متجنب للمشاكل أو متردد في حلها، مخاطر، منطقي، عاطفي أو غير ذلك<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى العوامل النفسية والشخصية نذكر<sup>2</sup>:

**توقيت اتخاذ القرار :** يعتبر الزمن عاملا مهما في عملية اتخاذ القرار ويتمثل في توقيت اكتشاف المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها من جهة، وفي حل المشكلات العاجلة التي تواجه عملية صنع واتخاذ القرارات من بصفة عامة، كما يعتبر مراعاة التوقيت المناسب لإعلان القرار أمراً ضروريا لتفادي المعارضة والمشاكل الداخلية وضمان التطبيق في الوقت المناسب.

**المشاركة في عملية اتخاذ القرار :** إن المركزية وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرار يضعف روح المسؤولية لدى المستويات الإدارية الوسطى والعاملين ويزيد من رفض التغيير، كما يحد من تحسين نوعية القرار، فالمشاركة تضمن اشتراك الفئات المختصة مما يؤدي إلى رفع درجة كفاءة القرارات ويضمن تمكين العاملين وشعورهم بروح المسؤولية وبأهميتهم داخل المنظمة.

**عوامل البيئة الداخلية للمنظمة:** نذكر منها حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي، الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة، العلاقات التنظيمية بين الأفراد في مختلف المستويات داخل المنظمة ومدى وضوح الأهداف الأساسية لها.

<sup>1</sup>عباس فرحات ، المؤثرات الشخصية على صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة ،(2009)،ص:16.

<sup>2</sup>السعيد مبروك ابراهيم مرجع سابق، ص ص 240-242

## 1-4 : أنواع القرارات.

توجد عدة تصنيفات للقرارات وتبعاً لها تحدد أنواع مختلفة من القرارات، والتي سنعرضها فيما يلي:

## 1-4-1. تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة:

ويمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية (1):

أولاً: قرارات تتعلق بالعنصر البشري: و تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، و طرق الاختيار و التعيين، و كيفية تدريب العاملين، و أسس تحليل و توصيف الوظائف، وكأسس دفع الأجور و الحوافز و الترقية.

ثانياً: قرارات تتعلق بالوظائف التسييرية ذاتها: كالقرارات الخاصة بوظيفة التخطيط كالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، و السياسات، وبرامج العمل، وكذا قواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم و فصلهم ، وأساليب التحفيز و الاتصال.

ثالثاً: قرارات تتعلق بالإنتاج : وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، و كيفية الحصول عليها، وتصميم المصنع الداخلي، و طريقة الإنتاج، و مصادر الحصول على المواد الخام، و كذا التخزين و حجمه.

<sup>1</sup> نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية ( بين النظرية و التطبيق)، دار الثقافة ، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 249-250.

رابعا: قرارات تتعلق بالتسويق: كالقرارات التي تتعلق بنوعية السلعة التي سيتم بيعها و أوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية و الإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة.

خامسا: قرارات تتعلق بالوظيفة المالية: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم و السيولة، وطرق التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها و كيفية توزيعها.

#### 2-4-1 . تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

وقد صنفت القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي: القرارات الإستراتيجية (التي تتخذها الإدارة العليا)، و القرارات التكتيكية(التي تتخذها الإدارة الوسطى)، القرارات التنفيذية( التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة)، وسنتطرق إلى هذه الأنواع بالتفصيل فيما يلي<sup>1</sup> :

**أولا: القرارات الإستراتيجية(الحيوية):** و هي القرارات التي تتعلق بكيان المؤسسة و مستقبلها و البيئة المحيطة بها، و تتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، و بضخامة الاستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، و بأهمية الآثار و النتائج التي تحدثها في المستقبل.

و نظرا لأهمية آثار و نتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة و مستقبلها، فان الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا، وذلك لان قيمة القرارات و أهميتها تختلف بحسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها.

<sup>1</sup> نواف كنعان ،مرجع سابق، ص ص250-251.

ويضاف إلى ذلك أن ارتباط القرارات الإستراتيجية بمشكلات حيوية و خطيرة يتطلب من متخذيها الاستعانة بأراء و مقترحات و خبرات المستشارين و المساعدين و المتخصصين و الاستعانة بدراسات علماء الاجتماع أو الاقتصاد أو النفس و بالمخططين و رجال السياسة و غيرهم لمعرفة أبعاد المشكلة محل القرار من جوانبها المتعددة، كما يتطلب الأمر إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان سلامة تنفيذ القرارات التي تتخذ لحظها.

**ثانيا : القرارات التكتيكية:** وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، و غالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف و ترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات و قنوات الاتصال، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

**ثالثا: القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذه و كذا النشاط الجاري في المنظمة، و تعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان. كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد و البحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات و التجارب السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسًا بأسلوب العمل الروتيني و تتكرر باستمرار، ومن أمثلة هذه القرارات تلك التي تتعلق بالأسعار و

التسويق و التخزين و بصرف العلاوات الدورية وبتوزيع الأعباء على العاملين و بالأعمال المكتبية.

### 1-4-3. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها:

و تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين، قرارات مبرمجة (مجدولة أو معدة)، و قرارات غير مبرمجة (غير مجدولة أو معدة) (1):

**أولاً: القرارات المبرمجة:** مثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير مثل العمليات الكتابية و غير الفنية، ومن أمثلة هذه القرارات الصادرة الترقية بالأقدمية، أو منح إجازة اعتيادية، أو التصريح بالخروج قبل مواعيد العمل الرسمي، و توزيع المكاتب، أو صرف مبلغ معين أو الإعلان عن مناقصة، وهذه كلها و غيرها أمثلة للقرارات التي تدخل ضمن القرارات المبرمجة.

**ثانياً: القرارات غير المبرمجة:** و هي القرارات التي لا تتكرر، بمعنى أن المشكلات و المواقف التي تقضي اتخاذها لا تتكرر باستمرار، أو إذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة، وتتميز مثل هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، كما تتطلب من متخذها جمع البيانات و المعلومات الوافية و الدقيقة، و بالإضافة إلى إجراء البحوث و الدراسات و استطلاع الآراء تمهيداً لاتخاذها، ومن هنا وصف بعض كتاب الإدارة مثل < جور > Gore مثل هذه القرارات بأنها قرارات إبداعية، وان صعوبتها نابعة من كونها تهدف إلى مواجهة مشاكل ومواقف جديدة، وأنها تعبر عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية و الخارجية في إجراءات و سياسات العمل و من أمثلة هذه القرارات:

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص253-254.

القرار الصادر بإنشاء فرع جديد لإحدى المؤسسات الحكومية، أو افتتاح كلية جديدة في إحدى الجامعات، أو تأميم إحدى المؤسسات الأجنبية، أو تحديد سياسة الأجور أو التوزيع أو توزيع ساعات العمل....الخ.

#### 1-4-4 . تصنيف القرارات وفق النمط القيادي لمتخذها:

وفيه نوعان <sup>1</sup> :

أ. **القرارات الاتوقراطية:** (الانفرادية) وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي و يعلنها على موظفيه دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة في اتخاذها.

ب. **القرارات الديمقراطية:** (قرارات بالمشاركة) هي التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك المستويات المختلفة و حتى من يعينهم أمر القرار من خارج المؤسسة.

#### 1-4-5 . تصنيف القرارات حسب درجة شموليتها:

وهي نوعان <sup>2</sup> :

أ. **قرارات شاملة:** تخص جميع مصالح و إدارات المؤسسة.

ب. **قرارات جزئية:** تخص قسما أو مصلحة معينة في المؤسسة.

#### 1-4-6 . تصنيف القرارات حسب مجالها العام:

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 207-208.

<sup>2</sup> عادل بومجان: دور التحليل المالي في اتخاذ القرار، دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير مؤسسات صناعية، ، 2000-2002 ، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004، ص 26.

تقسم إلى <sup>1</sup> :

- أ. قرارات سياسية: و هي التي ترتبط بالسياسة العامة للدولة.
  - ب. قرارات اقتصادية: و هي التي ترتبط بالمسائل المالية و الضرائب و غيرها.
  - ج. قرارات اجتماعية: و هي التي ترتبط بالأفراد و معيشتهم و رفايتهم..
- كما يمكن تصنيف القرارات حسب طبيعة و مستوى متخذها: وهي <sup>2</sup> :

- أ. قرارات قومية: على مستوى الدولة.
- ب. قرارات دولية: على مستوى الدول.
- ج. قرارات عالمية: على مستوى العالم كتلك التي تتخذها المنظمات الدولية كمنظمة الأمم المتحدة و المنظمات التابعة لها.

### 1-5 خطوات عملية اتخاذ القرار.

لاتخاذ قرار بشأن حل مشكلة ما يجب على متخذ القرار المرور ، بمجموعة من المراحل و الخطوات، اختلف الباحثون في حصرها لأنها قد لا توجد فواصل زمنية بين مرحلة معينة و أخرى وقد نجد في الكثير من الأحيان أن الخطوتين أو أكثر قد تتدمجان معا خطوة واحدة دون أن نشعر متخذ القرار بذلك وهذه المراحل هي <sup>3</sup> :

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص208.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص208.

<sup>3</sup> محمد اسماعيل بلال ، نظم المعلومات الادارية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2005 ، ص ص: 188-191 .

### 1-5-1 : تحديد المشكلة<sup>1</sup>

تعرف المشكلة على أنها انحراف عن الأداء المخطط و يرى البعض أن تحديد الدقيق للمشكلة يمثل نصف الطريق إلى الحل كما أن التحديد الخاطئ لها يجعل جميع الجهود التالية تضيع سدى ، ويتطلب التحديد الدقيق للمشكلة مراعاة ما يلي :

أ- يجب أن يدرك المدير أن هناك مشاكل ظاهرة تعلق على نفسها و أيضا مشاكل مستترة تحتاج إلى خبرة المدير للإحساس بوجودها . بالإضافة إلى ذلك قد تنطوي المشكلة على فرص متوقعة يجب اقتناصها أو تهديدات محتملة يجب تجنبها أو الحد من آثارها السلبية .

ب- يجب التمييز بين المشكلة الحقيقية و أسبابها و مظاهرها أو أعراضها يجب التمييز بين المشكلة الرئيسية و المشاكل الفرعية المشتقة منها

ج- ينبغي تجزئة المشاكل الكبيرة إلى مشاكل جزئية أو عناصر فرعية مما قد يساعد على تبسيطها و سرعة حلها .

### 1-5-2 : تحديد البدائل<sup>2</sup>

تقوم هذه المرحلة على تحديد كل الطرق و المسارات التي يمكن أن تسير فيها للوصول إلى حل للمشكلة التي سبق تحديدها و يتطلب الأداء الفعال لهذه المرحلة مراعاة الآتي :

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص: 188.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص: 189 .

- 1- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص و التهديدات الموجودة فيها من الأجل القصير و الأجل الطويل وكذلك يجب تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة نقاط القوة و الضعف التي يمكن أن تؤثر في البدائل كما ونوعا .
- 2- يجب أن يطلق المدير العنان في التفكير و الإبداع و الابتكار لجلب بدائل جديدة لحل المشكلة و هنا تلعب القدرات الشخصية و الذاتية للمدير دورا حاكما و مؤثرا في تحديد البدائل المحتملة .

### 1-5-3: اختيار البديل المناسب<sup>1</sup>

تقوم هذه المرحلة على اختيار البديل المناسب لحل المشكلة و يجب أن يتمتع البديل المختار بأكثر المزايا و أقل العيوب بمقارنة مع بدائل أخرى .  
و يتطلب الأداء الفعال لهذه المرحلة مراعاة مايلي :

- 1- أن يتجنب صانع القرار أن يحصر نفسه داخل حدود و قيود لم تكن مفروضة عليه أصلا .
- 2- من الصعب أن يحصل صانع القرار على كل المعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرار الرشيد ، وأيضا لا يجب أن ينتظر إلى مالا نهاية للحصول على المعلومات إنما أن يعرف ما هي المعلومات التي لم يتمكن من الحصول عليها ليراعي ذلك عند اتخاذ البديل المناسب .
- 3- يجب أن يكون البديل المختار لديه القدرة على حل المشكلة الأساسية في الوقت الحاضر و أن يمنع تكرار ظهورها في المستقبل و أن يكون اقتصاديا وقابلا للتطبيق في حدود الموارد المتاحة الحالية و التي يمكن توفيرها في المستقبل .

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص: 190 .

4- يجب أن يحقق البديل المختار التوازن بين العائد المادي الذي يمكن قياسه كميًا و العائد النوعي أو الكيفي الذي يمكن التعرف عليه من خلال قياس أثره على بعض الظواهر .

#### 1-5-4 : تطبيق القرار و متابعته<sup>1</sup>

تتطوي هذه المرحلة على وضع القرار موضوع التنفيذ و متابعة التطبيق العلمي مضمون القرار من خلال الحصول على المعلومات المرتدة من القائمين على عملية التنفيذ حتى يمكن تدعيم الجوانب الإيجابية و تصحيح الانحرافات التي تحدث ، ويتطلب الأداء الفعال لهذه المرحلة مراعاة الآتي :

1- يجب تهيئة المناخ الملائم لتطبيق القرار على نحو يضمن المشاركة الإيجابية من القائمين على التنفيذ و أيضا من المتأثرين بها .

2- التمييز بين الأخطاء التي ترجع إلى الخطأ في التنفيذ و تلك التي ترجع إلى وجود قصور في أحد أو بعض مراحل عملية صنع القرار مثل التحديد الخاطئ للمشكلة أو عدم اختيار البديل المناسب .

3- يجب التمييز بين الأخطاء التي ترتبط بالقائمين على التنفيذ أو صانعي القرار و تلك التي ترجع إلى عوامل تخرج عن نطاق المنظمة .

#### 1-6 : نماذج صنع القرار.

القرار صيغ تصويرية علمية منسقة، تعمل على جمع المتغيرات المتداخلة التي تقوم عليها نظريات القرار في شكل محدد. تهدف نماذج القرار إلى تصوير النظريات من اجل إدراك العلاقات بين المتغيرات التي تعبر عنها بسرعة وعلى نحو

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص:191 .

شامل. ويوجد شبه اتفاق بين كتاب الإدارة حول المراحل المنطقية التي يعتمدها الإنسان في اتخاذ القرار إلا انه توجد اختلافات شكلية ساهمت في ظهور عدة صيغ تصورية للقرار. ومن بين الصيغ أو النماذج التي سنتناولها:

-نموذج IMC

- نموذج Archer .

-نموذج Olsen و Marh

March و Simon نموذج

1-6-1 : النموذج الأول IMC (1965) : لهربرت سيمون.

(Intelligence – Modélisation – Choix)

ترجع الصورة الأولى للنموذج إلى Herbert Simon ، إذ ينطلق القرار عندما تصف معطيات وجود فجوة بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يحدث، تترجم هذه المعطيات وجود حدث يستدعي اتخاذ قرار، عندها تتدخل لفهم والتأقلم مع هذا الواقع الأنشطة المتتالية التالية<sup>1</sup>:

أولاً- نشاط الذكاء Intelligence :

"إن القرار البارع يتضمن عدم التصدي لمشاكل غير ملائمة ليست لها صلة وثيقة بالموضوع أو المشاكل غير الناضجة التي لم يأت وقت لاتخاذ قرار بشأنها. بل يجب أن يسعى ذكاء الفرد إلى تحديد المشكل القراري".

يهدف نشاط الذكاء إلى صياغة المشكل والذي يعتبر حسب:

<sup>1</sup>رايمولا مكليود، 2000 ، نظم المعلومات الإدارية " ، دار المريخ، 2000، ص: 709.

-المنظور العام وجود صعوبة.

-المنظور العملي انحراف أو فجوة بين الحالة القائمة والحالة المرغوبة.

-المنظور الاستراتيجي العامل الحرج.

وتصنف المشاكل إلى:

**المشاكل غير المعقدة (Complice) :** توافق المشاكل البسيطة أو الصعبة

ترتبط هذه المشاكل بالحالات التي تظهر هيكل ثابتة وتتبع تغيراتها قواعد ثابتة ومتوقعة.

**-المشاكل المعقدة (Complexe) :** توافق " الصعوبات التي ثم مصادفتها

في المحاولات السابقة لحل المشكل وعدم الرضا بالحلول والنتائج المتوصل إليها.

### ثانيا - نشاط التصميم Modélisation

يهدف هذا النشاط كطريقة تفكير إلى تكوين البدائل التي ينوي عن طريقها،

متخذ القرار حل المشكل وفق المعايير التي يضعها أثناء نشاط التصميم تصميم

حلول المشكل)، وجد سيمون نفسه أمام عمليات القرار هذه العمليات والقرارات غير

بديلة بل توجد جميعها في المؤسسة التالية:

- عملية مهيكلة لان القرار متكرر وبالتالي يمكن برمجة هذا القرار .

- عملية شبه مهيكلة لان القرار شبه متكرر وبالتالي يمكن برمجة جزء منه.

- عملية غير مهيكلة لان القرار غير متكرر وبالتالي يستحيل برمجة هذا القرار

مسبقا.

**ثالثا : نشاط الاختيار Choix :**

يقوم هذا النشاط على المفاضلة بين البدائل من اجل انتقاء البديل المناسب. يفترض نشاط الاختيار وجود أكثر من بديلين لحل المشكل. وينطوي الاختيار على تقييم الحلول من خلال تصوير ايجابيات وسلبيات كل حل، بمعنى مدى كفاءة وفعالية كل حل في مواجهة المشكلة.

لم يطرح سيمون مرحلة التنفيذ لان وضع البديل المختار موضع التطبيق ومتابعة تنفيذه عملية تابعة للاختيار.

الشكل رقم (01) نموذج سيمون لاتخاذ القرار

حدث = التعرف على واقع حالة تتميز بعوامل موضوعية تهم المسير.



معطيات = تشكيل خصائص هذه الحالة المهمة بتجميع وتحليل المعلومات

ضمن السياق.



تقديم = الاختيارات الممكنة ونتائجها بناء على معايير متخذ القرار

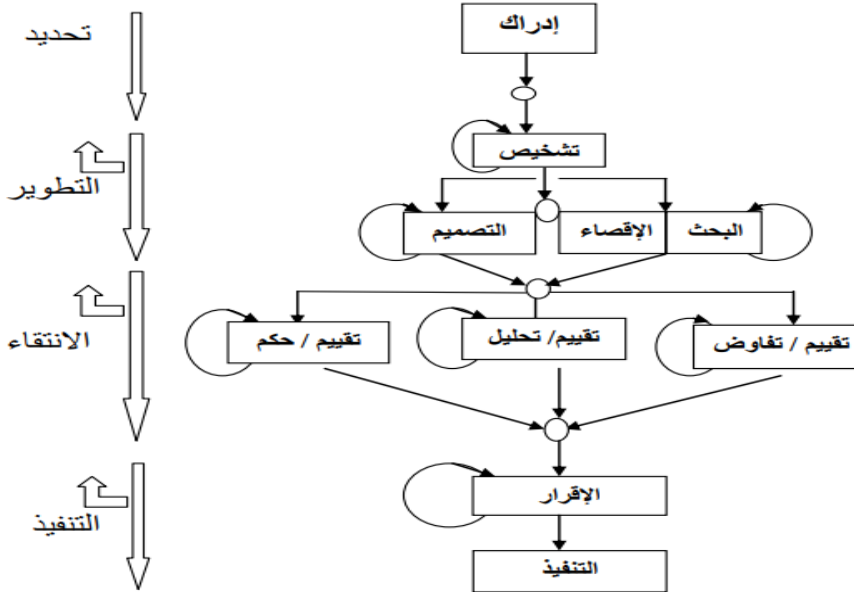


تقييم وتنفيذ الخصائص السلبية والايجابية للحالة المستقبلية مقارنة بالاختيار المقبول.

Chouleur.(1986).((( Les flux d'information dans l'entreprise))) Revue technique de l'ingénieur, P A 4600-11

قد عرف نموذج سيمون تطوير على يد Mintzberg سنة 1976 ، حيث بين أن عملية القرار لا تتطلب منطق التتابع وأن خطوات القرار يمكن أن تكون متزامنة وليست بالضرورة متتابعة. يقدم نموذج Mintzberg القرار وفق الصورة التالية:

- مرحلة التحديد (مرحلة الذكاء) وتشمل مرحلتين تمييز المشكلة وتشخيصها.
- مرحلة التطوير (مرحلة التصميم)، تتألف من مرحلتين البحث والتصميم.
- مرحلة الانتقاء (الاختيار)، تشمل ثلاث مراحل مرحلة الغريبة مرحلة التقييم، والاختيار.
- مرحلة التنفيذ، تشمل مرحلة المصادقة على القرار المختار وتنفيذه.



Source : François Bodart,(2006),« Apport des théories de la décision et de la cognition au domaine des systèmes d'information », Encyclopédie d'information et de l'informatique », Vuibert, P1295.

6-2 : نموذج الثاني: Archer (1980)

يرى Archer استنادا إلى 2000 دراسة وبحث، أقيمت على المديرين والمشرفين والمنفذين أن عملية القرار لا يمكن اختصارها في 3 أو 4 مراحل، ويؤكد أن نموذجه جاء " لسد الفراغ " الخانات الفارغة في النماذج السابقة، وهو يقوم على تسع مراحل.

مراحل اتخاذ القرار					
J.W.NEWMAN	H.A.SIMON	. DRUCKER	D.J.BROSS	C.BARNARD	الرقم
	المرحلة 1: البحث (إيجاد الظروف التي تستدعي الحل)		المرحلة 1: رد فعل بيولوجي وثقافي للظروف البيئية		1
المرحلة 1: التعرف على الوضع الذي يفرض سلوك القرار .		المرحلة 1: تحديد المشكل			2
		المرحلة 2: تحديد الأسبقيات .			3
				الهدف الأول: تأسيس الحقيقة	4
المرحلة 2: تحديد وتطوير أساليب العمل).	المرحلة 2: تصميم (إبداع، تطوير وتحليل أساليب العمل)	المرحلة 3: تطوير مختلف الحلول .	المرحلة 2: تحديد إمكانيات العمل المتوافقة.		5
					6
المرحلة 3: تقييم مختلف البدائل					7
المرحلة 4: اختيار احد البدائل	المرحلة 3: اختيار (انتقاء أسلوب عمل).		المرحلة 3: اختيار أسلوب عمل لتحقيق أهداف محددة.	الهدف الثاني: تحديد أسلوب عمل.	8
المرحلة 4: وضع الأسلوب المختار محل التنفيذ		المرحلة 4: معرفة كيف يجب العمل بالقرار المتخذ.		الهدف الثالث: الإقناع.	9

Source: Keit Zakwan(2009), "Contribution à l'étude des methods "quantitatives d'aide à la décision–appliquées aux indices du marché d'actions".

- 1) فهم ومراقبة بيئة القرار .
- 2) تحديد المشكلة .
- 3) تحديد أهداف القرار .
- 4) تشخيص المشكلة .
- 5) تطوير بدائل الحلول (بدائل خطط العمل) .
- 6) تأسيس معايير طريقة لتقييم البدائل .
- 7) تقسيم بدائل الحلول (خطط العمل) .
- 8) اختيار أفضل البدائل .
- 9) تنفيذ الحل .

### 1-6-3 : نموذج Olsen وMarh (1974) نموذج سلسلة المهمات

#### Le modèle de la poubelle

يرتكز نموذج القرار الذي يشار إليه بنموذج سلسلة المهمات على مفهوم " الفوضى المنظمة" (Lanarchie organisée) الذي قام بتصوير السياق التنظيمي لاتخاذ القرارات داخل الجامعات. يتميز هذا السياق بالفوضى لان الأفراد، المشاكل والحلول تتوافق بصفة عشوائية عند اتخاذ القرار .

لكن منظم لان الإجراءات متوافقة وتسعى لتحقيق غاية مما يفرض إحلال التنظيم. يتميز سياق الفوضى المنظمة بثلاث خصائص<sup>1</sup>:

- وجود تنوع في الميول. - إجراءات غير محددة. - مشاركة غامضة.

ينتج القرار حسب النموذج عند التقاء أربع تدفقات مستقلة<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> François Bodart,(2006), " Apport des théories de la décision et de la cognition au domaine des systèmes d'information ", Encyclopédie d'information et de l'informatique ", Vuibert, P1299.

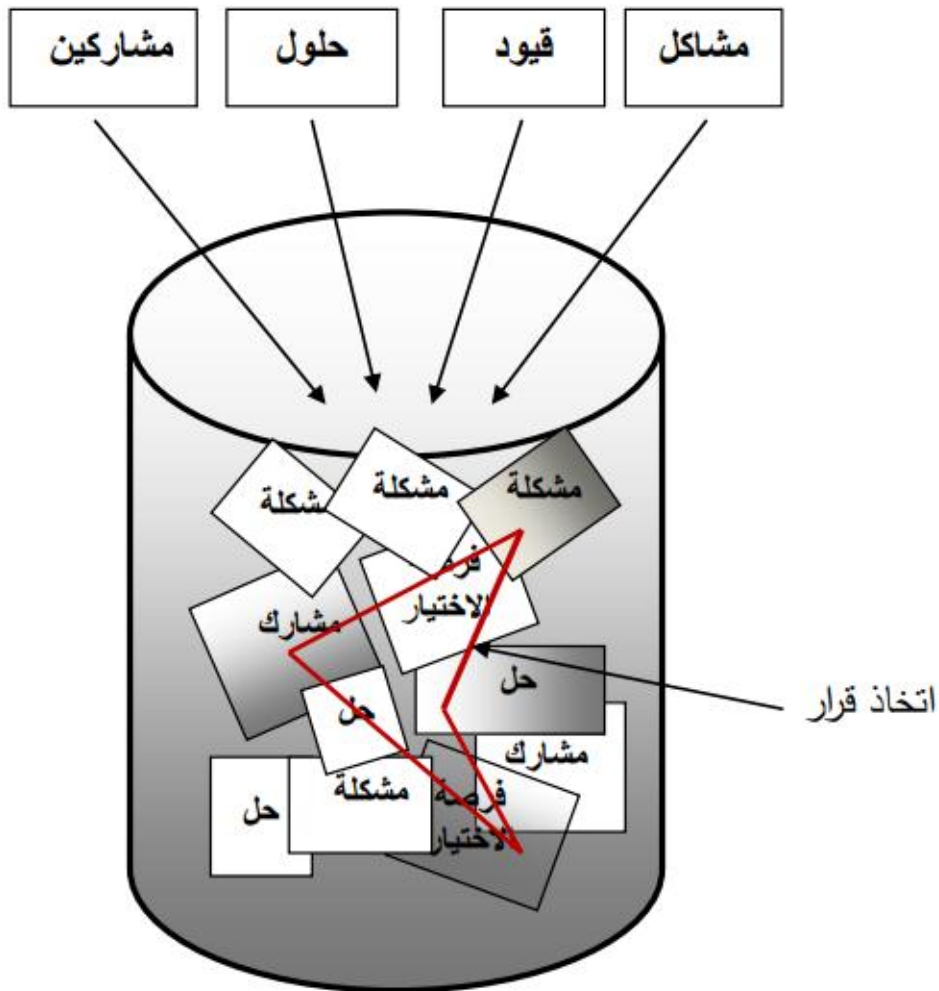
-تدفق مشاكل : ( تنتظر الحل).

-تدفق حلول : ( تنتظر التطبيق ).

-تدفق مشاركين : ( لديهم خبرة بفعل دوران العمل).

-تدفق الفرص : ( اتخاذ القرار يشبه سلة المهملات، أين يفرغ فيها متخذ

القرار أسئلة، حلول ومشاكل تنتظر الربط والمعالجة ).



<sup>1</sup> - Stratégor, (2005), " Politique d'entreprise ", Dunod, Paris, P68

إذا، تنتظر الحلول حتى تظهر المشاكل المقابلة، كما تنتظر الأسئلة الإجابة الصحيحة، إنها

فرصة التوافق بين سؤال وجواب، بين الحل والمشكلة، والتي تتيح الفرصة لاتخاذ قرار . وعليه:

-القرار ناتج عن التقاء مشاكل مطروحة وحلول مقترحة في الصندوق بالصدفة (يفسر القرار المتخذ حسب النموذج بالصدفة أكثر من الحتمية).

-غياب التزامن والتتابع. يمكن لحلول أن تسبق مشاكل والعكس، كما يمكن لحلول ومشاكل أن تبقى في السلة في انتظار فرصة الاختيار المناسبة.

-الغياب المطلق لمبدأ العقلانية في اتخاذ القرار.

-غياب البعد النظري عند تفسير عملية اتخاذ القرارات.

- التفاعل بين التدفقات الأربعة عشوائي (قائمة على الفوضى).

### 1-6-4 : نموذج March وSimon

ارتكز النموذج على مفهوم العقلانية النسبية لسيمون داخل التنظيم، حيث بين النموذج أن هنالك قيود لا تسمح للمدير بطرح كل بدائل القرار وتقييمها . يرتكز النموذج على أربع عناصر أساسية<sup>1</sup>:

✓ مستوى الطموح، يعبر عن مستوى الهدف الذي رسمه المدير.

✓ القيمة المتوقعة للمكافآت، تشير إلى المكاسب المتوقعة جراء القرار.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي ، " اتخاذ القرارات التنظيمية " ، دار وائل ، 2010 ، ص :96..

✓ البحث المتواصل عملية البحث عن المعلومات مستمرة في ضوء القرار

المرضي.

✓ مستوى الرضا، يعبر عن المستوى الذي يرى فيه المدير الحل مرضي.

## الخلاصة :

ختاماً، يتضح من خلال هذا الفصل أن صنع القرار ليس مجرد تصرف عشوائي أو روتيني، بل هو عملية إدارية استراتيجية منظمة تنطلق من الإحساس بالمشكلة وتنتهي بتقويم نتائج التنفيذ. إن فعالية القرارات في المؤسسات مرهونة بمدى رشادة هذه العملية وتوفر المعلومات اللازمة والقدرة على تحليلها. وقد أظهرت النماذج المذكورة - سواء تلك التي ركزت على العقلانية والمنطق التسلسلي مثل نموذج "سيمون"، أو التي أخذت في الحسبان قيود الواقع والفوضى المنظمة مثل نموذج "سلة المهملات" - أن عملية صنع القرار تختلف باختلاف طبيعة الموقف، والمستوى الإداري، والبيئة المحيطة. وبذلك، فإن فهم هذه الأطر والنماذج يمنح المديرين الأدوات اللازمة للارتقاء بجودة قراراتهم، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئات العمل المتغيرة.

# الفصل الرابع

✓ الإجراءات المنهجية للدراسة.

1. التعريف بميدان البحث .

2. مجالات الدراسة.

3. عينة و خصائصها .

4. مصادر و أدوات جمع البيانات.

5. منهج الدراسة .

6. صعوبات الدراسة .

1. التعريف بميدان البحث .

التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد :

تعرف المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد (EPH MESSAD) كل هيئة تهدف الى تقديم رعاية علاجية أو وقائية أو للأفراد الذين يقيمون في بيئة جغرافية معينة أو في قطاع مهني أو خدمات عامة للجميع بدون استثناء و من هذا التعريف يتجلى لنا أن المؤسسة الصحية تركز في أداء مهامها على بعدين العلاجي و الوقائي و بالتالي فالتعريف السابق للمؤسسة الصحية يركز على الأهداف العامة للمؤسسة الصحية و التي تتصف بتعدد أقسامها و كثرة عدد العاملين بها مع اختلاف تخصصاتهم و مسؤولياتهم ، فكلما زاد حجم المؤسسة الصحية كلما تعددت أقسامها ، و تعقدت أجزاءها و إدارتها المختلفة ، كما أن المؤسسة الصحية تتسم بطابع يميزها عن غيرها من المؤسسات و الهيئات الاجتماعية الأخرى في المجتمع و في تعريف آخر للمؤسسة الصحية تتكون من مجموعة الأقسام المتخصصة لكل قسم رئيسه و أعضائه و ميزانيته ، تشرف عليه مؤسسة و هدفها الأساسي هو مساعدة المرضى على الحصول على الخدمات العلاجية بصورة تناسب و حالتهم المرضية و الاستفاد منها اكبر استفادة ممكنة<sup>1</sup>.

تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 1985 و طرأت عليه تغيرات طبقا للقرار الوزاري المشترك لوزير الصحة والمالية القرار الوزاري المشترك لوزير الصحة والمالية 07/140 المؤرخ في 2007/05/19 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية بصفة عام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>الشاعر عبد المجيد، وآخرون ، علم الاجتماع الطبي، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص192

<sup>2</sup> انظر للملحق رقم: 01

## 2. مجالات الدراسة:

### - حدود مكانية:

اقتصرت الدراسة الميدانية على المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد .

### 2- حدود بشرية:

تشمل الدراسة عينة من موظفي يتم اختيارهم على خبرتهم ومعرفتهم العميقة بالظاهرة المدروسة وقدرتهم على تقديم معلومات غنية ومفصلة حول موضوع البحث .

### 3- حدود زمنية:

تغطي هذه الدراسة فترة زمنية محددة تمتد من 12 فبراير 2026 إلى 22 مايو 2026. وقد شملت هذه الفترة جميع مراحل البحث الأساسية، بدءا من الإطار النظري وجمع البيانات، وصولا إلى الجانب التطبيقي وتحليل الاستبيانات.

توزعت الجهود البحثية خلال هذه المدة على النحو التالي:

· الإطار النظري: تم تخصيص الجزء الأول من الفترة لإعداد ومراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحديد المفاهيم الأساسية، وبناء الإطار المنهجي للبحث.

الجانب التطبيقي وجمع البيانات: شملت هذه المرحلة تصميم أدوات الدراسة، وتحديد عينة البحث، وتوزيع الاستبيانات، وجمع الردود، وذلك خلال الفترة الزمنية المحددة لضمان حداثة البيانات ودقتها.

تحليل الاستبيانات واستخلاص النتائج: خصت الأيام الأخيرة من الفترة لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسير النتائج، وصياغة التوصيات النهائية للدراسة.

لقد تم الالتزام بهذه الحدود الزمنية لضمان إنجاز البحث ضمن الإطار الزمني المحدد، مع مراعاة الشمول والدقة بالقدر المستطاع .

### 3. العينة و خصائصها :

إن الهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات من المجتمع الأصلي للبحث، فليس من السهل أن يقوم الباحث بتطبيق بحثه على جميع افراد المجتمع الأصلي ، فالعينة إذا هي انتقاء عدد من الأفراد لدراسة معينة تجعل نتائج منهم ممثلين لمجتمع الدراسة فالاختبار الجيد للعينة يجعل النتائج قابلة للتعميم على المجتمع حيث نتائجها صادقة بالنسبة له 1.

و لقد تم اختيار عينة طبقا لـ :

بداية يتكون مجتمع البحث من العاملين(المدراء الفرعيين و رؤساء الأقسام الصحية و الادارية ، الأطباء ذوي الخبرة الطويلة و المرضى و الإداريين المطلعين ) في المؤسسات العمومية الاستشفائية الهاني بلهادي بمسعد ، والذين يشاركون في عمليات صنع القرار ، أو يتأثرون .

و نظراً لخصوصية الظاهرة المدروسة (إدارة الظل) وصعوبة الوصول إلى المعلومات الرسمية حولها، قام الطالب باستخدام عينات احتمالية مع التركيز على العينة القصدية يتم اختيار أفراد العينة بناءً على خبرتهم ومعرفتهم العميقة بالظاهرة المدروسة وقدرتهم على تقديم معلومات غنية ومفصلة حول موضوع البحث و تسمح هذه الطريقة بالوصول إلى الأفراد الذين لديهم معرفة مباشرة بالآليات غير الرسمية وشبكات التأثير، والذين قد لا يكونون مستعدين للكشف عن هذه المعلومات بالإضافة الى الحصول على رؤى معمقة حول كيفية عمل "إدارة الظل"، سواء من حيث الاستخدام غير الرسمي للتكنولوجيا أو تشكيل شبكات التشاور غير الرسمية.

<sup>1</sup> خلاص محمد بن عبد الحفيظ و مصطفى حسين باهي , طرق البحث العلمي و التحليل الإحصائي في المجالات التربوية , مركز الكتاب للنشر , القاهرة 2000 ص 83.

وقد شملت العينة النهائية التي خضعت فعلياً للتحليل الإحصائي (42 موظفاً)، وهم الأفراد الذين استجابوا لاستمارة الاستبيان استجابة كاملة وصالحة للتحليل، ويُعد هذا الحجم مقبولاً ومناسباً منهجياً للدراسات التنظيمية الدقيقة، لتأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات بعد جمعها من خلال الاستمارات الموزعة على أفراد العينة المدروسة وقامت هذه العملية على مرحلتين أساسيتين هما:

#### أولاً: مرحلة تفرغ البيانات والمعلومات

لقد تم تفرغ البيانات من خلال جمع كل الأجوبة المتحصل عليها من طرف المستجوبين في استمارة واحدة بعد تحديد وزن كل إجابة، ثم تبويبها في جداول بسيطة وذلك بهدف تسهيل عملية تحليل وتفسير هذه البيانات

#### ثانياً: مرحلة تحليل وتفسير البيانات

بعد عملية تفرغ البيانات ووضعها في جداول، يتم تحليلها إحصائياً لإعطاء صورة دقيقة عن مضمون الجداول وبالتالي تحديد النتائج المتوصل إليها، وقد تم الاستعانة في ذلك بجوانب إحصائية كالترار، النسب، وذلك باستخدام برنامج **SPSS**.

#### 4. مصادر و أدوات جمع البيانات

نظراً لطبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، فقد تم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ويعرف الاستبيان على أنه وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملأ الاستمارة بالمستجيب.

ويتم توزيع الاستبيانات إما عن طريق البريد، عبر الهاتف، عبر الانترنت (استبيان الكتروني)، أو بالمقابلة الشخصية، أو تسلم باليد للمستجيب على أن يتم أخذها بعد

تعبئتها كما تم بالنسبة لاستبيان بحثنا، وعادة ما يتم توزيع الاستبيانات على عينة من المجتمع تكون ممثلة لمجتمع الدراسة لعدم امكانية القيام بمسح شامل لكافة أفراد المجتمع.

و قد تم في دراستنا هذه تقسيم الاستبيان الى اربعة انواع من الاسئلة وهي:<sup>3</sup>

#### أ- الأسئلة المفتوحة:

وهي الأسئلة التي لا تلزم المستجيب باختيار إجابة معينة من بين عدد من البدائل، بل تعطي له فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها.

#### ب- الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة التي تكون الإجابة عنها باختيار بديل من البدائل التي يتيحها الباحث للمستجيب كالإجابة بنعم أو لا.

ج- أسئلة الخيارات المتعددة: وهي الأسئلة التي تستخدم للقضايا التي تتباين فيها الآراء.

#### د- أسئلة الأوزان والقيم:

وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية: أتفق تماما، أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق ولا أتفق تماما.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المزوجة بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة ، وفي ضوء أهداف الدراسة تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور :

**المحور الاول :** البيانات السوسيوديموغرافية و الذي يحتوي على أسئلة تبرز طبيعة تركيب العينة من الجنس و الفئة المهنية بالإضافة الى الأقدمية.

**المحور الثاني :** البعد التقني لإدارة الظل (اختبار الفرضية الأولى).

( يساهم البعد التقني لإدارة الظل في تعديل آليات صنع القرار الإداري من خلال الاستخدام غير الرسمي للتكنولوجيا والتجهيزات ) ، و الذي يحتوي على أسئلة مرقمة من (01) الى (10).

<sup>3</sup> الحمداني موفق وآخرون، مناهج البحث العلمي :أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 238- 239. (بتصرف)

المحور الثالث : البعد البشري لإدارة الظل (اختبار الفرضية الثانية).

( يؤثر البعد البشري لإدارة الظل على جودة ومسار صنع القرار الصحي عبر شبكات  
تشارورية غير رسمية قائمة على الخبرة) ، و الذي يحتوي على أسئلة مرقمة من (10)  
الى (20).

#### 5. المناهج المستخدمة الدراسة :

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، كذلك الغاية منه  
ويعرف المنهج على أنه « أنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها  
الباحث بغية تحقيق بحثه هو مجموعة القواعد والأساليب والأدوات العامة التي تشكل  
خارطة الطريق الواجب على الباحث الالتزام بها والسير عليها في دراسته الموضوع  
ومعالجته للمشكلة البحثية من اجل الوصول إلى نتائج وأجوبة المطلوبة وإيجاد الحلول  
المناسبة له<sup>1</sup>.

وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف  
على أنه: «مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على  
جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص  
دلالتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة»<sup>2</sup> ، ويستخدم المنهج  
الوصفي بشكل واسع في دراسات الرأي العام، والمسوح الاجتماعية، ودراسة الحالات،  
وتحليل المحتوى، مما يجعله أداة أساسية لتشخيص المشكلات الاجتماعية، وتحديد  
احتياجات المجتمع، ووضع الخطط التنموية القائمة على بيانات واقعية.

بالإضافة الى ذلك اعتمدت هذه الدراسة في تحليل البيانات على المنهج الإحصائي  
الوصفي، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة وتحديد خصائصها بدقة وموضوعية.  
وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات التي جمعت

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، الجزائر، 2008، ص:34.

<sup>2</sup>بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي-رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

من الاستبيانات. شملت هذه الأدوات بشكل أساسي الجداول التكرارية لتنظيم البيانات وتصنيفها، والنسب المئوية لتوضيح التوزيعات النسبية للظواهر والمتغيرات المختلفة. وقد ساعد هذا المنهج في عرض النتائج بطريقة واضحة وموجزة، مما سهل فهم الأنماط والعلاقات بين المتغيرات، ووفر أساساً متيناً لاستخلاص الاستنتاجات والتوصيات النهائية للبحث.

### 6. صعوبات الدراسة :

واجهنا في هذه الدراسة عدة صعوبات منها:

- ✓ قلة المراجع المرتبطة بمتغير إدارة الضل.
- ✓ صعوبة الحصول على الوثائق و الإحصائيات من طرف مؤسسة محل الدراسة .
- ✓ صعوبة في الدراسة الميدانية لعدم تعاظم لبعض العمال معنا.
- ✓ صعوبة الحصول على الوثائق و الإحصائيات من طرف مؤسسة محل الدراسة .

# الفصل الخامس

1. عرض وتحليل البيانات.

1-1. عرض وتحليل البيانات العامة.

1 - 2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

1 - 2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

2- مناقشة النتائج.

2 - 1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

2 - 2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

2 - 3. الاستنتاج العام

1- عرض وتحليل البيانات

1- 1. عرض وتحليل البيانات العامة.

الجدول رقم (01): توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
35.7 %	15	ذكر
64.3 %	27	أنثى
100.0 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (01) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس، أن النسبة الأكبر تعود للإناث بنسبة 64.3%، في حين قدرت نسبة الذكور بـ 35.7% من إجمالي المبحوثين بالمؤسسة الاستشفائية، تعكس هذه النتيجة الميدانية بوضوح ظاهرة "تأنيث القطاع الصحي" الملحوظة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، حيث تشكل النساء القوة العاملة الأساسية في مختلف المصالح الطبية، الشبه طبية والإدارية.

الجدول رقم (02): توزيع افراد العينة الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
31.0 %	13	إداري
50.0 %	21	طبيب/ممارس طبي
19.0 %	8	سلك التمريض/تقني
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (02) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية، أن النسبة الأكبر من المبحوثين هم من فئة الأطباء والممارسين الطبيين بنسبة %50.0، تليها فئة الإداريين بنسبة %31.0، بينما جاءت فئة سلك التمريض والتقنيين في المرتبة الأخيرة بنسبة %19.0.

تظهر هذه المؤشرات التراتبية الوظيفية داخل المستشفى، حيث يمثل الأطباء والممارسون الطبيون النواة الصلبة والمحرك الأساسي للفعل التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية، كونهم المسؤولين المباشرين عن القرارات العلاجية. هذا التنوع الوظيفي بين الأطباء والإداريين والمرمضين يخلق فضاءً تنظيمياً تتشابه فيه المصالح، مما يفسر لجوء الفاعلين إلى بناء علاقات تعاونية موازية خارج الأطر الرسمية (إدارة الظل) لربط الهياكل الإدارية بالمصالح الطبية، بهدف تذليل العقبات البيروقراطية وتسهيل الخدمة الصحية، حيث يفرض التفاعل اليومي بين هذه الفئات تبادل الأدوار والخبرات لضمان سيرورة المرفق الصحي.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	% 23.8
5 - 15 سنة	28	% 66.7
أكثر من 15 سنة	4	% 9.5
المجموع	42	% 100

يوضح الجدول رقم (03) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، أن النسبة الأكبر للمبحوثين تقع في فئة الأقدمية المتوسطة من 5 إلى 15 سنة بنسبة %66.7، تليها فئة

الأقدمية الأقل من 5 سنوات بنسبة 23.8%، في حين سجلت فئة الأقدمية الطويلة لأكثر من 15 سنة النسبة الأقل بمعدل 9.5%.

تشير هذه المعطيات إلى أن النسيج البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية يتمتع بنوع من الاستقرار والتوازن المهني، حيث يمتلك ثلثا المبحوثين تجربة ميدانية متوسطة تمنحهم دراية جيدة بكواليس التسيير الاستشفائي وثقافة المؤسسة. ومن الناحية السوسولوجية، فإن هيمنة فئة الخبرة المتوسطة تجعل الموظفين أكثر مرونة وقدرة على الموازنة بين اللوائح الرسمية والحلول البديلة التي تفرضها إدارة الظل، فهم يملكون من التجربة ما يسمح لهم بابتكار آليات اتصال وتنسيق شخصية لتجاوز العقبات الإدارية، وفي الوقت ذاته يعتمدون على الفئة ذات الأقدمية الطويلة كمرجعية استشارية و خبراتية لحل الحالات المعقدة وتوجيه القرارات المستجدة.

1. 2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: يساهم البعد التقني لإدارة الظل في تعديل آليات صنع القرار الإداري من خلال الاستخدام غير الرسمي للتكنولوجيا والتجهيزات

الجدول رقم (04): مدى استخدام وسائل الاتصال الشخصية (كالواتساب والهاتف) في مهام العمل.

النسبة المئوية	التكرار	مدى استخدام وسائل
57.2 %	24	بصفة دائمة
35.7 %	15	أحياناً
7.1 %	3	أبداً
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) الذي يمثل مدى استخدام وسائل الاتصال الشخصية (كالواتساب والهاتف) في مهام العمل، أن النسبة الأكبر من المبحوثين يلجؤون إليها بصفة دائمة بنسبة 57.2 %، تليها فئة الذين يستخدمونها أحياناً بنسبة 35.7%، في حين سجلت الفئة التي لا تستخدمها أبداً النسبة الأقل بمعدل 7.1%.

تثبت هذه المؤشرات بوضوح تغلغل قنوات الاتصال الشخصية والموازية في العمق التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية، حيث تحولت هذه الأدوات من مجرد وسائل ترفيهية شخصية إلى قنوات عمل أساسية يعتمد عليها الموظفون بشكل شبيه كلي، هذا الإقبال الكثيف يعكس رغبة الفاعلين في التحرر من جمود الاتصال الرسمي و بطئه الذي يعطل الطبيعة الاستعجالية للمؤسسة وبناء فضاء اتصالي مرن يتوافق مع الطبيعة الاستعجالية للمرفق الصحي، مما يجعل الوسائل الشخصية ركيزة تقنية موازية تضمن التدفق السريع و السهولة للمعلومات اللازمة لصناعة القرار الطبي والإداري..

وعليه تشير نتيجة استخدام 57.2% للوسائل الشخصية بصفة دائمة إلى سعي الفاعلين لخلق قنوات مرنة تتجاوز جمود الاتصال الرسمي، مما يمنحهم سيطرة أكبر على مناطق اللايقين التنظيمية. وهذا يتطابق مع ما خلصت إليه دراسة محمد عبد الرحمن (مصر) بأن مواقع التواصل تعزز دافعية الإنجاز عبر تسريع تدفق المعلومات .

الجدول رقم (05): الأسباب الرئيسية وراء استخدام وسائل الاتصال الشخصية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الأسباب الرئيسية
64.3 %	27	كسباً للوقت والسرعة
28.6 %	12	سهولة تبادل الملفات
92.9 %	* 39	المجموع

يوضح الجدول رقم (05) الذي يمثل الأسباب الرئيسية وراء استخدام وسائل الاتصال الشخصية في العمل، أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يفضلونها كسباً للوقت والسرعة بنسبة 64.3%، بينما تعود النسبة المتبقية لسبب سهولة تبادل الملفات بنسبة 28.6%.

يكشف هذا السياق أن الدوافع الحقيقية وراء نشوء إدارة الظل التقنية مرتبطة بـ "عقلانية الوقت" لدى الموظفين داخل المستشفى، فالسرعة واختصار الزمن التنظيمي يمثلان الرهان الأساسي للأطعم الطبية والإدارية لتفادي الآثار السلبية للمراسلات الورقية التقليدية. كما أن الحاجة لتداول الوثائق بمرونة تدفع الفاعلين لتبني تطبيقات تتيح التنسيق الآني، مما يعني أن استخدام هذه الوسائل يمثل سلوكاً وظيفياً هادفاً لتسيير المرفق العام وحمايته من البطء والتأجيل.

\*المجموع لا يمثل عدد العينة و إنما عدد أفراد العينة الذين أجابوا باستخدام وسائل الاتصال الشخصية (كالواتساب والهاتف) في مهام العمل.

الجدول رقم (06): مدى كفاية أجهزة الكمبيوتر والإنترنت التابعة للمستشفى لاتخاذ قرارات

سريعة

النسبة المئوية	التكرار	كفاية أجهزة الكمبيوتر
35.7 %	15	كافية جداً
45.2 %	19	كافية إلى حد ما
19.1 %	8	غير كافية
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (06) الذي يمثل مدى كفاية أجهزة الكمبيوتر والإنترنت التابعة للمستشفى لاتخاذ قرارات سريعة، أن النسبة الأكبر من المبحوثين يرون أنها كافية إلى حد ما بنسبة 45.2%، تليها فئة الذين يعتبرونها كافية جداً بنسبة 35.7%، وجاءت فئة الذين يرون أنها غير كافية بنسبة 19.1 % .

تظهر هذه النتائج وجود تذبذب وقصور نسبي في البنية اللوجستية والتقنية الرسمية للمستشفى، حيث تقع الكتلة الحرجة للموظفين في منطقة عدم الرضا الكامل عن الوسائل المتاحة. هذا النقص اللوجستي يولد فراغاً تقنياً يهدد سرعة صناعة القرارات الحيوية، وهو ما يدفع الموظفين تلقائياً للبحث عن حلول تعويضية موازية تسد هذا التذبذب وتضمن مواكبة متطلبات العمل اليومي وصحة المرضى دون الوقوع في فخ العجز التقني للمؤسسة.

الجدول رقم (07): البدائل التقنية الخاصة التي يوفرها الموظف من ماله الخاص

النسبة المئوية	التكرار	البدائل التقنية
7.1 %	3	الكمبيوتر المحمول الخاص
11.9 %	5	اشتراكات إنترنت خاصة
19.0 %	* 8	المجموع

يوضح الجدول رقم: (07) الذي يمثل البدائل التقنية الخاصة التي يوفرها الموظف من ماله الخاص، أن النسبة الأكبر من الفئة المعنية تعتمد على اشتراكات إنترنت خاصة بنسبة 11.9%، في حين بلغت نسبة الذين يحضرون أجهزة الكمبيوتر المحمول الخاص بهم 7.1% من إجمالي العينة.

يعبر هذا المؤشر عن تحول استراتيجي في سلوك الموظف الاستشفائي، والذي يتجاوز حدود التزامه المهني التقليدي ليتحمل أعباءً مالية ولوجستية شخصية لصالح استمرارية المرفق العام. إن توفير الإنترنت والأجهزة الشخصية يعكس ضعف التغطية الرقمية الرسمية وتوقفها المستمر، مما يشرع لجوء الموظفين لإنشاء بيئة عمل تقنية موازية ومستقلة تؤمن لهم الاستقلالية والسرعة في إنجاز المهام وإعداد التقارير دون الارتهان للوسائل الرسمية المتعطلة

\*المجموع لا يمثل عدد العينة و إنما عدد أفراد العينة الذين أجابوا بعدم كفاية الاجهزة و استعمالهم لأجهزتهم الخاصة .

لجدول رقم (08): دور استخدام "الفاش ديسك" في تجاوز وتخفيف البطء الإداري

النسبة المئوية	التكرار	دور استخدام
50.0 %	21	نعم، بشكل كبير
28.6 %	12	نعم، بشكل طفيف
21.4 %	9	لا يؤثر
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم: (08) الذي يمثل دور استخدام "الفاش ديسك" في تجاوز وتخفيف البطء الإداري، أن نصف المبحوثين وافقوا على أنه يساهم بشكل كبير بنسبة 50.0%، تليها فئة الذين يرون أنه يساهم بشكل طفيف بنسبة 28.6%، بينما اعتبرت فئة بنسبة 21.4% أنه لا يؤثر.

يجسد هذا التقسيم الإحصائي الأهمية الوظيفية لوحدات التخزين الخارجية كأداة محورية في إدارة الظل التقنية لمواجهة الانغلاق البيروقراطي، فالإجماع الساحق على مساهمة هذه الوسيلة البسيطة يؤكد أنها أصبحت أداة لتخطي قيود التراسل الإداري العقيم وعائق الأنظمة الداخلية المعقدة، حيث تسمح للموظف بنقل قراراته ومعطياته بحرية وسرعة ميكانيكية تختصر الدورة المستندية التقليدية داخل أروقة المستشفى.

يؤكد نصف المبحوثين (50%) أن الفاش ديسك يساهم بشكل كبير في تجاوز البطء، مما يعني تحوله من مجرد أداة تقنية إلى مورد استراتيجي للسيطرة على مناطق اللائقين الناشئة عن قصور النظام المعلوماتي الرسمي. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (جنوب أفريقيا) التي بينت أن الهياكل غير الرسمية تمتلك قواعد قوة تدعم الاستراتيجية عند عجز الهيكل الرسمي ،

فالموظف يبني نظاماً موازياً لحماية نفسه من مخاطر التعطل ولضمان جودة وسرعة مخرجات القرار.

الجدول رقم (09): الطريقة التي يساهم بها "الفلش ديسك" في تسريع العمل والقرارات

النسبة المئوية	التكرار	الطريقة التي يساهم
50 %	21	اختصار وقت التنقل
11.9 %	5	تعديل الملفات فوراً
16.7 %	7	العمل من المنزل
78.6 %	33*	المجموع

يوضح الجدول رقم (09) الذي يمثل الطريقة التي يساهم بها "الفلش ديسك" في تسريع العمل والقرارات، أن النسبة الأكبر من المبحوثين يرون فائدته في اختصار وقت التنقل بنسبة 50.0%، تليها فئة العمل من المنزل وإحضار الملفات جاهزة بنسبة 16.7%، وأخيراً فئة تعديل الملفات فوراً بنسبة 11.9%.

تكشف هذه المعطيات عن مرونة الفضاء والزمن التنظيمي التي تتيحها إدارة الظل التقنية، فنقل الملفات إلكترونياً بشكل يدوي يكسر حدود المكاتب والمسافات الجغرافية داخل المؤسسة الاستشفائية. كما أن امتداد العمل إلى النطاق المنزلي يعبر عن استدماج الموظفين لأهداف المؤسسة وتقانيهم في إنجاز المهام، مما يجعل هذه التقنيات الموازية وسيلة لإنتاج نماذج قرارات مرنة وقابلة للتعديل الفوري حسب متطلبات الموقف الطبي أو الإداري.

\*المجموع لا يمثل عدد العينة و إنما عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب : نعم ، يؤثر استخدام "الفلش ديسك" في تجاوز وتخفيف البطة الإداري.

الجدول رقم (10): مدى التنسيق بين المصالح بطرق غير رسمية قبل إرسال الأوراق الرسمية

مدى التنسيق بين المصالح	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	10	23.8 %
أحياناً	19	45.2 %
نادراً	13	31 %
المجموع	42	100 %

يوضح الجدول رقم (10) الذي يمثل مدى التنسيق بين المصالح بطرق غير رسمية قبل إرسال الأوراق الرسمية، أن النسبة الأكبر تعود للذين ينسقون أحياناً بنسبة 45.2%، تليها فئة التنسيق النادر بنسبة 31.0%، بينما بلغت نسبة التنسيق الدائم والمستمر 23.8%.

تظهر هذه النتائج أن التنسيق عبر قنوات إدارة الظل (أحياناً و دائماً ) يمثل آلية تسييرية معتمدة بشكل واسع لتهيئة المناخ التنظيمي قبل اتخاذ القرارات الرسمية، حيث يفضل الفاعلون بناء توافقات مسبقة وموازية لتجنب الصدمات التنظيمية وصراعات النفوذ بين المصالح الطبية والإدارية، مما يجعل المراسلات الرسمية اللاحقة مجرد إجراء شكلي لقرارات تم هندستها وصياغتها مسبقاً عبر شبكات التنسيق الودي ، بينما تكشف التنسيق بين المصالح (النادر) إلى الالتزام الصارم بالرسمية أو ضعف الروابط الاجتماعية البينية.

الجدول رقم (11): أسباب تفضيل التنسيق غير الرسمي بين المصالح قبل المراسلات الإدارية

أسباب تفضيل التنسيق	التكرار	النسبة المئوية
لضمان الموافقة المبدئية	20	47.6 %
لتصحيح الأخطاء ودياً	9	21.4 %
لتجنب الرفض الرسمي	13	31.0 %
المجموع	42	100 %

يوضح الجدول رقم (11) الذي يمثل أسباب تفضيل التنسيق غير الرسمي بين المصالح قبل المراسلات الإدارية، أن النسبة الأكبر تتوزع لصالح سبب ضمان الموافقة المبدئية بنسبة 47.6%، تليها فئة تجنب الرفض الرسمي بنسبة 31.0%، ثم فئة تصحيح الأخطاء ودياً بنسبة 21.4%.

يكشف هذا التحليل عن استراتيجية وقائية يتبناها الموظفون لحماية مسار صنع القرار من الفشل والرفض، فاللجوء للتنسيق الموازي يهدف بالأساس إلى امتصاص الخلافات وحل المشكلات الفنية بشكل ودي بعيداً عن السجلات الرسمية التي قد تقيد الفاعلين أو تعرضهم للمساءلة. إنها رغبة جماعية في الحفاظ على التوازن والتضامن التنظيمي داخل المستشفى وتقادي التعقيدات التي تفرضها الهيرارشية الجافة.

الجدول رقم (12): مدى فاعلية وسرعة الأرشيف الشخصي للموظف مقارنة بأرشيف المستشفى

مدى فاعلية وسرعة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	54.8 %
ربما	16	38.1 %
لا	3	7.1 %
المجموع	42	100 %

يوضح الجدول رقم (12) الذي يمثل مدى فاعلية وسرعة الأرشيف الشخصي للموظف مقارنة بأرشيف المستشفى، أن النسبة الأكبر تؤكد فاعليته بنسبة 54.8%، تليها فئة الذين يرون ذلك محتملاً بنسبة 38.1%، في حين عبرت النسبة الأقل عن عدم فاعليته بمعدل 7.1%.

تثبت هذه النتيجة تفوق الأنظمة الأرشيفية الموازية والخاصة التي يستحدثها الموظفون بجهودهم الذاتية على النظام التوثيقي الرسمي للمستشفى، فالأرشيف الشخصي يمنح صانع القرار استقلالية تامة وسرعة فائقة في استدعاء البيانات التاريخية للملفات والمرضى، مما يحميه من الانتظار والتعطيل ويؤكد أن إدارة الظل هنا تعمل كذاكرة تنظيمية بديلة ونشطة تضمن جودة وأمن القرار الإداري المستعجل.

الجدول رقم (13): العيوب والمشاكل الرئيسية الموجودة في الأرشيف الرسمي للمستشفى

العيوب والمشاكل	التكرار	النسبة المئوية
سوء التنظيم والترتيب	19	45.2 %
تعقيد إجراءات الوصول	17	40.5 %
غياب الرقمنة التكنولوجية	6	14.3 %
المجموع	42	100 %

يوضح الجدول رقم (13) الذي يمثل العيوب والمشاكل الرئيسية الموجودة في الأرشيف الرسمي للمستشفى، أن النسبة الأكبر تعود لسبب سوء التنظيم والترتيب بنسبة 45.2%، تليها فئة تعقيد إجراءات الوصول وصلاحياته بنسبة 40.5%، وجاء سبب غياب الرقمنة التكنولوجية في المرتبة الأخيرة بنسبة 14.3%.

تفسر هذه الاختلالات الهيكلية دوافع هجرة الموظفين للأطر الرسمية، فسوء الترتيب البيروقراطي وصعوبة الحصول على الوثائق الرسمية يحولان الأرشيف المؤسسي إلى عبء يعيق حركة الإدارة ويهدد سلامة القرارات الصحية التي تتطلب السرعة. هذا الوضع يدفع الفاعلين لبناء أرشيفهم الخاص كآلية دفاعية لحماية أنفسهم وتأمين تسيير مصالح المرفقين بعيداً عن عيوب المنظومة التقليدية المتأخرة.

الجدول رقم (14): مدى استخدام برامج وتطبيقات خاصة وغير رسمية لتنظيم بيانات العمل والمرضى

النسبة المئوية	التكرار	مدى استخدام برامج
54.8 %	23	دائماً
9.5 %	4	أحياناً
35.7 %	15	أبداً
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (14) الذي يمثل مدى استخدام برامج وتطبيقات خاصة وغير رسمية لتنظيم بيانات العمل والمرضى، أن النسبة الأكبر من المبحوثين يعتمدون عليها دائماً بنسبة 54.8%، تليها فئة الذين لا يستخدمونها أبداً بنسبة 35.7%، ثم فئة الاستخدام المتقطع بنسبة 9.5%.

تكشف هذه المؤشرات عن نشوء ظاهرة "الرقمنة الموازية" من أسفل التنظيم الاستشفائي، حيث يتجاوز الموظفون البرمجيات الرسمية (التي قد تكون غائبة أو قاصرة) لصالح تطبيقات يختارونها بأنفسهم لتنظيم وتدوين المعطيات الصحية. هذا الاعتماد الدائم لغالبية العينة يوضح كيف تفرض إدارة الظل أدواتها الحديثة لفرض واقع تقني جديد يتوافق مع الاحتياجات الفعلية والميدانية للأطعم الطبية والإدارية.

الجدول رقم (15): الفائدة والقيمة المضافة من استخدام البرمجيات والتطبيقات الخاصة بالموظف

النسبة المئوية	التكرار	الفائدة والقيمة
54.8 %	23	سرعة استخراج البيانات
16.7 %	7	دقة الإحصائيات الدورية
14.3 %	6	تنظيم المواعيد آلياً
14.3 %	6	سد الفراغ الرقمي
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (15) الذي يمثل الفائدة والقيمة المضافة من استخدام البرمجيات والتطبيقات الخاصة بالموظف، أن النسبة الأكبر تجمع على دورها في سرعة استخراج البيانات بنسبة 54.8%، تليها فئة دقة الإحصائيات الدورية بنسبة 16.7%، وتساوت فئتا تنظيم المواعيد آلياً وسد الفراغ الرقمي بنسبة 14.3% لكل منهما.

تؤكد القيمة المضافة لهذه التطبيقات الموازية سد العجز الرقمي للمستشفى وتطوير الأداء الوظيفي، فالحصول الفوري على معلومات المرضى وتوليد التقارير بدقة يرفع من جودة القرار الاستشفائي ويحمي المؤسسة من التخبث العشوائي. إن إدارة الظل التقنية هنا تظهر كقوة تجديدية وإيجابية تبتكر أدوات تنظيمية متطورة لتعويض غياب نظام معلوماتي متكامل وموحد للمؤسسة.

الجدول رقم (16): مدى اضطرار الموظف لإصلاح الأعطال التقنية البسيطة بنفسه لتفادي تعطيل العمل

النسبة المئوية	التكرار	مدى اضطرار الموظف
50.0 %	21	نعم، غالباً
19.0 %	8	نادراً
31.0 %	13	لا، أنتظر الصيانة الرسمية
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (16) الذي يمثل مدى اضطرار الموظف لإصلاح الأعطال التقنية البسيطة بنفسه لتفادي تعطيل العمل، أن نصف المبحوثين يضطرون لذلك غالباً بنسبة 50.0%، بينما ينتظر الصيانة الرسمية ما نسبته 31.0%، وسجلت فئة الاضطرار النادر نسبة 19.0%.

يعكس هذا السلوك الميداني تنامي روح المبادرة والمسؤولية التسييرية لدى الموظفين الذين يرفضون الوقوف مكتوفي الأيدي أمام الأعطال التقنية المعرقله للخدمة، فالإصلاح الذاتي يمثل آلية للتكيف السريع وتجاوز الروتين الإداري لطلب الصيانة، مما يعني أن الموظف يمارس دوراً وظيفياً مزدوجاً (مهنيًا وتقنيًا) للحفاظ على حيوية المستشفى وحماية القرارات من التجميد المؤقت.

الجدول رقم (17): تأثير ونتائج انتظار الصيانة الرسمية التابعة للمستشفى على سير العمل

النسبة المئوية	التكرار	تأثير ونتائج انتظار
42.9 %	18	تراكم الملفات العالقة
33.3 %	14	تعطيل مصالح المرضى
23.8 %	10	خلق مشادات مهنية
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (17) الذي يمثل تأثير ونتائج انتظار الصيانة الرسمية التابعة للمستشفى على سير العمل، أن النسبة الأكبر تؤكد تسببها في تراكم الملفات العالقة بنسبة 42.9%، تليها فئة تعطيل مصالح المرضى بنسبة 33.3%، ثم فئة خلق مشادات مهنية داخل بيئة العمل بنسبة 23.8%.

تكشف هذه التدايعات السلبية عن خطورة التصلب والالتزام الحرفي بالإجراءات الرسمية في بيئة استشفائية ديناميكية، فانتظار الصيانة يولد شللاً تراكمياً يضر بمصالح المرتفقين ويخلق ضغوطاً نفسية ومهنية تؤدي لتوتر العلاقات بين الموظفين والإدارة. هذا الواقع السلبي يشجع سوسيولوجياً وفسولوجياً تدخل إدارة الظل عبر الإصلاحات الفردية كضرورة حتمية لحماية المرفق الصحي من الانسداد.

الجدول رقم (18): مدى تبادل الملفات والتقارير بين الموظفين عبر البريد الإلكتروني الشخصي

الدرجة المئوية	التكرار	مدى تبادل الملفات والتقارير
57.1 %	24	دائماً
28.6 %	12	أحياناً
14.3 %	6	نادراً
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (18) الذي يمثل مدى تبادل الملفات والتقارير بين الموظفين عبر البريد الإلكتروني الشخصي، أن النسبة الأكبر تعتمد عليه دائماً بنسبة 57.1%، تليها فئة الاستخدام أحياناً بنسبة 28.6%، في حين بلغت نسبة الذين يتبادلونها نادراً 14.3%.

تظهر هيمنة الاستخدام الدائم للبريد الشخصي نشوء شبكة تواصل رقمية موازية وحاضرة بقوة خارج الأنظمة الاتصالية الرسمية للمستشفى، حيث يعتمد الموظفون على حساباتهم الخاصة لتداول المراسلات والتقارير المهنية حياً في السلاسة والتحرر من الرقابة والقيود الإدارية المعقدة، مما يسهل صناعة وصياغة القرارات المشتركة بين المصلحة الإدارية والطبية بسرعة تامة.

الجدول رقم (19): الصعوبات والمشاكل الفنية التي تواجه الموظفين عند استخدام النظام الداخلي للمستشفى.

النسبة المئوية	التكرار	الصعوبات والمشاكل الفنية
35.7 %	15	نعم، لكثرة خطواته
45.2 %	19	نعم، لنقص التدريب
19.0 %	8	لا، لكنه كثير الأعطال
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (19) الذي يمثل الصعوبات والمشاكل الفنية التي تواجه الموظفين عند استخدام النظام الداخلي للمستشفى، أن النسبة الأكبر ترجعها لنقص التدريب الكافي بنسبة 45.2%، تليها فئة كثرة خطوات تسجيل الدخول والقيود بنسبة 35.7%، وجاءت فئة كثرة الأعطال الفنية في المرتبة الأخيرة بنسبة 19.0%.

تكشف هذه المعوقات عن وجود فجوة حادة بين التخطيط التكنولوجي الرسمي للإدارة وبين الكفاءة الاستخدامية للموظفين في الميدان، فغياب التكوين والتدريب المتخصص وتعقيد النظام يجعلانه طارداً للموظف بدلاً من أن يكون جذاباً له. هذا العجز التدريبي يدفع الفاعلين للهروب نحو بدائلهم الشخصية البسيطة والمألوفة لديهم لضمان إنجاز المهام دون تعقيد وإحباط مهني.

الجدول رقم (20): مدى اعتماد الموظفين على مذكرات شخصية لتسجيل الاتفاقات والقرارات الشفهية.

النسبة المئوية	التكرار	مدى اعتماد الموظفين
64.3 %	27	نعم
19.0 %	8	أحياناً
16.7 %	7	لا
100.0 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (20) الذي يمثل مدى اعتماد الموظفين على مذكرات شخصية لتسجيل الاتفاقات والقرارات الشفهية، أن الأغلبية الساحقة تؤكد هذا الاعتماد بنسبة %64.3، تليها فئة الاستخدام أحياناً بنسبة %19.0، بينما بلغت نسبة الذين لا يستعملونها %16.7.

يجسد التدوين الشخصي للاتفاقات الشفهية سلوكاً تنظيمياً دفاعياً بامتياز، فالموظف الاستشفائي يسعى لإنشاء "توثيق مواز" يحميه من الطبيعة الهشة والمتغيرة للقرارات والوعود الشفهية الصادرة عن الإدارة العليا. هذا الأسلوب يعكس رغبة الفاعل الاجتماعي في عقلنة بيئة عمله وتثبيت الالتزامات المتبادلة لضمان تنفيذ القرارات المتفق عليها بدقة دون التعرض لتقلبات المواقف الإدارية.

الجدول رقم (21): أسباب عدم اكتفاء الموظفين بالتعليمات الشفهية التي يصدرها المسؤول

أسباب عدم اكتفاء الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
للحماية القانونية والإدارية	20	47.6 %
لتغير المسؤولين المستمر	19	45.2 %
لتفادي نسيان الاتفاقات	3	7.1 %
المجموع	42	100 %

يوضح الجدول رقم (21) الذي يمثل أسباب عدم اكتفاء الموظفين بالتعليمات الشفهية التي يصدرها المسؤول، أن النسبة الأكبر ترجع ذلك لطلب الحماية القانونية والإدارية بنسبة 47.6%، تليها فئة التغير المستمر للمسؤولين بنسبة 45.2%، ثم فئة تفادي نسيان المهام والاتفاقات بنسبة 7.1%.

تكشف هذه الدوافع عن وعي حاد لدى الموظفين بحالة عدم الاستقرار التنظيمي وكثرة حركات التغيير في مناصب المسؤولية داخل القطاع الصحي الجزائري، فالخوف من التبعات القانونية والمساءلة الإدارية في حال تراجع المسؤول أو تغييره يدفع الفاعلين لعدم الركون للمشفهة، مستبدلين إياها بآليات توثيق خاصة تضمن لهم الأمان المهني وتثبت حقوقهم ومسؤولياتهم أثناء صناعة وتنفيذ القرار الإداري.

الجدول رقم (22): آراء الموظفين حول دور الوسائل الخاصة في ضمان استمرار الخدمة بالمستشفى

آراء الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	32	76.2 %
موافق إلى حد ما	8	19.0 %
غير موافق	2	4.8 %
المجموع	42	100.0 %

يوضح الجدول رقم (22) الذي يمثل آراء الموظفين حول دور الوسائل الخاصة في ضمان استمرار الخدمة بالمستشفى، أن النسبة الساحقة توافق بشدة على هذا الدور بنسبة 76.2%، تليها فئة الموافقين إلى حد ما بنسبة 19.0%، في حين عبرت نسبة ضئيلة جداً عن عدم موافقتها بمعدل 4.8%.

تمنح هذه النتيجة العالية مشروعية سوسيولوجية وتنظيمية كاملة لوجود إدارة الظل التقنية داخل المستشفى، فالموظفون يقرون بشكل جماعي وشبه كلي بأن الوسائل والمبادرات الخاصة هي الشريان الحقيقي الذي يحمي المستشفى من التوقف والشلل. إنها اعتراف ضماني بأن التنظيم الرسمي بات عاجزاً عن تسيير نفسه بمفرده دون الاتكاء على العقلانية الموازية والبدائل التقنية الذاتية للفاعلين، إن موافقة 76.2% من العينة بشدة يقر بمشروعية كاملة لإدارة الظل كآلية تعويضية حتمية لضمان استمرارية المرفق الصحي بعيداً عن التصلب الإجرائي. وهذا يتطابق مع دراسة زكاز علي (الجزائر) التي ربطت بين التنظيم غير الرسمي وتحقيق الأهداف الميدانية عبر تجاوز العقبات البيروقراطية. إن هذا الإجماع يثبت أن الفاعل الاستراتيجي يدرك أن جودة صنع القرار لا تتحقق إلا بتعبئة كافة البدائل المتاحة لمواجهة الانسداد.

الجدول رقم (23): النتائج المتوقعة على المستشفى في حال توقف الموظفين عن استخدام وسائلهم الخاصة

النسبة المئوية	التكرار	النتائج المتوقعة
38.1 %	16	شلل التسيير الإداري
35.7 %	15	بطء شديد بالخدمات
26.2 %	11	ظهور عيوب البيروقراطية
100.0 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (23) الذي يمثل النتائج المتوقعة على المستشفى في حال توقف الموظفين عن استخدام وسائلهم الخاصة، أن النسبة الأكبر تتوقع حدوث شلل في التسيير الإداري بنسبة 38.1%، تليها فئة حدوث بطء شديد في تقديم الخدمات بنسبة 35.7%، وجاء خيار ظهور العيوب الحقيقية للبيروقراطية في المرتبة الأخيرة بنسبة 26.2%.

تؤكد هذه السيناريوهات الاستشرافية والمخاوف التنظيمية على الدور الحماي والتعويضي الحاسم الذي تلعبه إدارة الظل التقنية، فالتوقف عن استخدام البدائل الشخصية يعني تعرية الواقع الهش للمستشفى وسقوطه في فخ الانسداد والتصلب البيروقراطي. هذا يثبت صحة الفرضية الأولى بأن استخدام التكنولوجيا والتجهيزات بشكل غير رسمي يسهم جوهرياً في تعديل وتسهيل آليات صنع القرار الإداري ويحمي المؤسسة من الشلل الوظيفي التام.

الجدول رقم(24) : أثر أبعاد كفاية الوسائل التقنية الرسمية على معدلات اللجوء لوسائل

الاتصال الشخصية

المجموع		غير كافية		كافية الى حد ما		كافية		كفاية الوسائل التقنية اللجوء للوسائل الاتصال الشخصية
%57.1	24	%37.5	3	% 31.6	6	% 100	15	بصفة دائمة
% 35.7	15	%62.5	5	% 52.6	10	%0	0	أحياناً
% 7.1	3	%0.0	0	%15.8	3	%0	0	أبداً
% 100	42	%100	8	% 100	19	% 100	15	المجموع

يوضح الجدول التالي التوزيع المتقاطع لآراء المبحوثين حول مدى كفاية الوسائل التقنية الرسمية المتاحة لاتخاذ القرار وسلوكهم الاتصالي الموازي. حيث تبين أن جميع الأفراد الذين يقرون بأن الوسائل التقنية الرسمية كافية جداً بنسبة 100.0% يلجؤون لاستخدام وسائل اتصاليهم الشخصية بصفة دائمة (15 مفرداً). وفي المقابل، فإن الفئة التي ترى أن الوسائل الرسمية كافية إلى حد ما توزع سلوكها بين استخدام الوسائل الشخصية أحياناً كأعلى نسبة بمعدل 52.6% (10 مفردات)، تليها نسبة 31.6% بصفة دائمة، ثم 15.8% أبداً. أما بالنسبة للفئة التي أكدت عدم كفاية الوسائل التقنية الرسمية، فقد انحصرت إجاباتها بين اللجوء للوسائل الشخصية أحياناً بنسبة 62.5% (5 مفردات) وبصفة دائمة بنسبة 37.5% (3 مفردات)، في حين انعدمت نسبة الذين لا يلجؤون إليها أبداً بنسبة 0.0%. وفي المجمل، يظهر الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تعتمد على وسائل الاتصال الشخصية في

العمل بنسبة إجمالية بلغت 57.1% بصفة دائمة و35.7% أحياناً، مقابل نسبة ضئيلة جداً لا تتعدى 7.1% لا تستخدمها أبداً.

يعكس هذا الارتباط الإحصائي فجوة تنظيمية واضحة داخل المؤسسة الاستشفائية بين ما توفره البنية التكنولوجية الرسمية وبين متطلبات تدفق القرارات. واللافت أن اللجوء إلى وسائل الاتصال الموازية (كالواتساب والهاتف الخاص) لا يرتبط فقط بقصور الوسائل الرسمية، بل يتحول إلى سلوك تنظيمي اعتيادي وثقافة عمل مكرسة حتى لدى الأفراد الذين يثمنون الوسائل الرسمية. يعود ذلك إلى رغبة الفاعلين الاجتماعيين في التحرر من جمود القنوات الإدارية التقليدية وبيروقراطية المراسلات الورقية، مستبدلين إياها بمرونة "إدارة الظل التقنية" التي تضمن لهم الآنية والسرعة في التنسيق واتخاذ القرارات العاجلة، خاصة في بيئة استشفائية حساسة لا تحتمل التأخير المرتبط بالمسارات الهيرارشية الجافة.

الجدول رقم (25): العلاقة بين معدلات تبادل الملفات عبر البريد الشخصي ودور الوسائل

غير الرسمية في تجاوز البطء البيروقراطي

المجموع		نادراً		أحياناً		دائماً		تبادل الملفات دور الوسائل غير الرسمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
50.0%	21	0.0%	0	33.3%	4	70.8%	17	نعم، بشكل كبير
28.6%	12	0.0%	0	41.7%	5	29.2%	7	نعم، بشكل طفيف
21.4%	9	100%	6	25%	3	0.0%	0	لا يؤثر
100%	42	100%	6	100%	12	100%	24	المجموع

يوضح الجدول التالي العلاقة المتقاطعة بين معدلات تبادل الملفات والتقارير عبر البريد الإلكتروني الشخصي ومدى مساهمة الوسائل الموازية (كالفلاش ديسك) في تجاوز البطء البيروقراطي. تشير البيانات إلى أن المبحوثين الذين يتبادلون التقارير عبر بريدهم الشخصي دائماً يؤيدون بقوة دور الوسائل غير الرسمية في تجاوز البطء، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "نعم بشكل كبير" 70.8% (17 مفرداً)، و 29.2% بـ "نعم بشكل طفيف"، بينما انعدمت تماماً خيارات عدم التأثير بنسبة 0.0%. أما الذين يتبادلونها أحياناً، فقد توزعت آراؤهم بنسبة 41.7% للتجاوز الطفيف، و 33.3% للتجاوز الكبير، و 25.0% لعدم التأثير. وفي المقابل، فإن المبحوثين الذين نادراً ما يستخدمون البريد الشخصي أجمعوا بنسبة 100.0% (6 مفردات) على أن الوسائل غير الرسمية لا تؤثر في تجاوز البطء البيروقراطي. إجمالاً، يمثل المؤيدون للمساهمة الكبيرة للتقنية الموازية نصف العينة بنسبة 50.0%، تليها المساهمة الطفيفة بنسبة 28.6%، ثم عدم التأثير بنسبة 21.4%.

تؤكد هذه النتائج على وجود استراتيجية دفاعية واعية يتبناها الفاعلون الإداريون داخل المستشفى لمواجهةً للانغلاق التنظيمي والروتين البيروقراطي. إن الارتباط الطردي بين الاستخدام الدائم للبريد الشخصي والإيمان بقدرة الوسائل الموازية على اختصار الوقت يوضح كيف يعيد الموظفون تشكيل الفضاء التقني للمؤسسة من الأسفل. فالبريد الشخصي ووحدات التخزين الخارجية تصبح أدوات لإنتاج عقلانية موازية تتخطى عيوب الأنظمة الداخلية الرسمية، مما يتيح للموظف نقل وتعديل القرارات ومشاركتها بمرونة، الأمر الذي يجعل إدارة الظل هنا أداة وظيفية لتسريع وتيرة العمل وتحرير القرار الإداري من قيود الإجراءات الرسمية المعيقة.

الجدول رقم(26): أثر الاضطراب لإصلاح الأعطال التقنية ذاتياً في تحديد مكانة التقنية

الموازية لضمان استمرار الخدمة

المجموع	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة	تحديد مكانة التقنية الاضطراب لإصلاح الأعطال	
				ك	نعم، غالباً
21	0	2	19	ك	نعم، غالباً
100.0%	0.0%	9.5%	90.5%	%	
8	0	0	8	ك	نادراً
100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	%	
13	2	6	5	ك	لا، أنتظر
100.0%	15.4%	46.2%	38.5%	%	الصيانة الرسمية
42	2	8	32	ك	المجموع
100.0%	4.8%	19.0%	76.2%	%	

يوضح الجدول التالي التوزيع المتقاطع لآراء المبحوثين بشأن اضطرابهم لإصلاح الأعطال التقنية البسيطة بجهودهم الخاصة وعلاقة ذلك بمدى اعتبارهم التقنية الموازية ضامناً لاستمرارية الخدمة. يظهر من البيانات أن الموظفين الذين يضطرون للإصلاح الذاتي غالباً يتبنون مواقف إيجابية جداً نحو التقنية الموازية، حيث وافق بشدة ما نسبته 90.5% منهم (19 مفرداً) على أنها تضمن استمرار الخدمة، مقابل 9.5% وافقوا إلى حد ما، وانعدام تام للمعارضة بنسبة 0.0%. وبالمثل، فإن الذين يقومون بالإصلاح نادراً وافقوا جميعاً بشدة بنسبة 100.0% (8 مفردات) على هذا الدور الحيوى. أما الفئة التي تلتزم بانتظار الصيانة الرسمية،

فقد توزعت آراؤها بنسب متقاربة، حيث وافق 46.2% منها إلى حد ما، و38.5% وافق بشدة، في حين عبرت نسبة 15.4% عن عدم موافقتها. في المحصلة العامة، يبدي غالبية أفراد العينة توافقاً كبيراً حول أهمية إدارة الظل التقنية في استمرار المرفق الصحي بنسبة إجمالية بلغت 76.2% للموافقين بشدة و19.0% للموافقين إلى حد ما.

يكشف التحليل لهذا السياق عن مفهوم الاعتمادية المتبادلة والمسؤولية الأخلاقية والمهنية الملقاة على عاتق الطاقم الاستشفائي. إن اضطرار الموظفين لإصلاح الأعطال التقنية بجهودهم الذاتية يعكس قصور جهاز الصيانة الرسمي وبطء استجابته، وهو ما يتناقض مع خصوصية المؤسسة الصحية التي تتطلب تدفقاً مستمراً وغير منقطع للقرارات الطبية والإدارية. هنا، يتجاوز الفاعل التنظيمي حدود وظيفته الرسمية ويتحمل عبئاً تقنياً إضافياً مدفوعاً بمنطق الخدمة العامة وحماية مصالح المرتفقين. بالتالي، فإن النظر للتقنية الموازية كضامن للاستمرارية يشرعن وجود إدارة الظل، حيث لا تُصنف هنا كخروج عن النسق أو تمرد تنظيمي، بل كآلية تعويضية حتمية تملأ الفراغ والقصور اللوجستي لتفادي الشلل التنظيمي للمستشفى.

1. 2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

التذكير بالفرضية الثانية: يؤثر البعد البشري لإدارة الظل على جودة ومسار صنع القرار الصحي عبر شبكات تشاورية غير رسمية قائمة على الخبرة.

الجدول رقم (27): مدى تفضيل استشارة الزميل الأكثر خبرة ميدانية بدلاً من المسؤول المباشر

النسبة المئوية	التكرار	مدى تفضيل استشارة
50.0 %	21	دائماً
26.2 %	11	أحياناً
23.8 %	10	نادراً
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (27) الذي يمثل مدى تفضيل استشارة الزميل الأكثر خبرة ميدانية بدلاً من المسؤول المباشر، أن نصف المبحوثين يلجؤون إلى هذه الاستشارة دائماً بنسبة 50.0%، تليها فئة الذين يستشيرونهم أحياناً بنسبة 26.2%، في حين بلغت نسبة الذين يفضلون ذلك نادراً 23.8%.

تكشف هذه المعطيات عن مرجعية سلطوية موازية داخل المؤسسة الاستشفائية تتنافس مع السلطة التراتبية الرسمية، فاللجوء الدائم والأحيان لغالبية أفراد العينة نحو الزميل الخبير يثبت أن شرعية التوجيه في الميدان الطبي والإداري تُبنى على المعرفة العملية والممارسة الطويلة وليس على التعيين الإداري فقط. هذا السلوك يمثل آلية حماية جماعية يعتمد عليها الفاعلون لضمان سلامة خطواتهم المهنية وتفاذي الوقوع في الأخطاء التنظيمية أو الطبية التي قد تتجم عن الالتزام الحرفي بتوجيهات مسؤولين يفتقرون للخبرة الميدانية الكافية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نيجيريا) التي أكدت أن إدارة الظل هي التي تشكل ديناميكية صنع القرار

عبر فاعلين يمتلكون موارد معرفية ميدانية فالفاعلون هنا يبنون شبكة أمان معرفية تقيهم مخاطر القرارات الرسمية التي قد تفتقر للواقعية أو الخبرة العملية.

الجدول رقم (28): أسباب ثقة الموظفين في خبرة زميل العمل أكثر من منصب

المسؤول

أسباب ثقة الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
لحلولة العملية المجربة	29	69.0 %
لتفادي العقاب الإداري	13	31.0 %
المجموع	42	100 %

يوضح الجدول رقم (28) الذي يمثل أسباب ثقة الموظفين في خبرة زميل العمل أكثر من منصب المسؤول، أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يرجعون ذلك لحلوله العملية المجربة بنسبة 69.0%، في حين بلغت نسبة الذين يثقون به لتفادي العقاب الإداري 31.0%.

تظهر هذه النتائج أن "العقلانية الوظيفية" هي المحرك الأساسي لبناء الثقة بين الأطقم الاستشفائية، فالأفراد داخل المستشفى يواجهون مواقف معقدة تتطلب حلولاً فورية وواقعية لا توفرها دائماً النصوص القانونية الجامدة التي يطبقها المسؤولون. إن غلبة دافع الحلول المجربة يعكس بحث الفاعلين عن الكفاءة الأدائية، بينما يمثل الخوف من العقاب الإداري دافعاً وقائياً يجعل من شبكة العلاقات والتشاور غير الرسمي ملجأً آمناً لإيجاد المخارج المناسبة للمشكلات المهنية دون إثارة حفيظة الإدارة الرسمية.

الجدول رقم (29): دور العلاقات الشخصية والودية بين الأطقم في تسهيل وحل مشاكل العمل.

النسبة المئوية	التكرار	دور العلاقات الشخصية
47.6 %	20	تؤثر بقوة
28.6 %	12	تؤثر قليلاً
23.8 %	10	لا تؤثر
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (29) الذي يمثل دور العلاقات الشخصية والودية بين الأطقم في تسهيل وحل مشاكل العمل، أن النسبة الأكبر من المبحوثين يقرون بأنها تؤثر بقوة بنسبة 47.6%، تليها فئة الذين يرون أنها تؤثر قليلاً بنسبة 28.6%، بينما سجلت فئة عدم التأثير نسبة 23.8%.

تُثبت القراءة السوسولوجية أن العلاقات الشخصية والودية داخل بيئة العمل تمثل "الدينامو" الجوهرية لتشكيل وتفعيل إدارة الظل، و لا تُعد هذه العلاقات مجرد روابط اجتماعية عارضة، بل هي رأس مال اجتماعي يُنتج شبكات تضامن وتواصل تتجاوز جمود القنوات الرسمية والبيروقراطية، فهي تمنح الفاعلين الاجتماعيين مرونة فائقة في تبادل المعلومات الضمنية واتخاذ قرارات سريعة خارج الأطر الهيكلية الجافة. وبناءً عليه، فإن إدارة الظل تظل كياناً خاملاً أو غائباً ما لم تُحركها هذه الروابط الشخصية التي تملأ الفراغات التنظيمية، مما يجعلها المحرك الفعلي للنسق الاجتماعي داخل المؤسسة والضامن لمرونتها وقدرتها على التكيف مع الأزمات التي قد تعجز الهياكل الرسمية عن استيعابها، وهذا يتطابق مع دراسة ليندة العابد (الجزائر) التي رأت في الرأسمال الاجتماعي "" العلاقات الشخصية والودية داخل بيئة

العمل "" أداة لتقليل تكلفة المراقبة وتسريع التوافق بين الأطقم ، فالروابط الودية تعمل كملين للبيروقراطية و سيرها ، مما يسهل اتخاذ قرارات مرنة وسريعة خارج الأطر الهيكلية الجافة.

الجدول رقم (30): أمثلة ونماذج للمواقف التي سهلت فيها العلاقات الشخصية اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	
42.9 %	18	تسريع علاج مريض
45.2 %	19	التناوب الودي بالمناوبات
11.9 %	5	إعارة مستلزمات طبية
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (30) الذي يمثل أمثلة ونماذج للمواقف التي سهلت فيها العلاقات الشخصية اتخاذ القرارات، أن النسبة الأكبر تعود لموقف التناوب الودي بالمناوبات بنسبة 45.2%، تليها فئة تسريع علاج مريض بنسبة 42.9%، وجاءت فئة إعارة مستلزمات طبية في المرتبة الأخيرة بنسبة 11.9%.

تجسد هذه الأمثلة التطبيقية مظاهر "التضامن العضوي الموازي" داخل المستشفى، حيث يتحول الالتزام الرسمي إلى مرونة تضامنية تضمن استمرار الخدمة، فالتناوب الودي وتسريع التكفل بالمرضى خارج القنوات الطويلة يعكسان رغبة الأطقم في تجاوز التصلب التنظيمي لأجل تحقيق أهداف إنسانية ومهنية مستعجلة. إن هذه الممارسات تثبت أن إدارة الظل البشرية تتدخل بشكل مباشر لإعادة صياغة القرارات الميدانية بما يخدم مصلحة المريض واستقرار العمل في آن واحد.

الجدول رقم (31): مدى وجود أشخاص غير مسؤولين لكنهم يوجهون القرارات داخل المصلحة

النسبة المئوية	التكرار	مدى وجود أشخاص
50.0 %	21	نعم، موجودة
26.2 %	11	موجودة أحياناً
23.8 %	10	غير موجودة
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (31) الذي يمثل مدى وجود أشخاص غير مسؤولين لكنهم يوجهون القرارات داخل المصلحة، أن نصف العينة يؤكدون وجودهم بنسبة 50.0%، تليها فئة الذين يلمسون وجودهم أحياناً بنسبة 26.2%، في حين نفت فئة قدرت بـ 23.8% وجود هذه الظاهرة.

تشير هذه المؤشرات إلى بروز ظاهرة سوسولوجية هامة وهي "القيادة غير الرسمية" أو "النخبة الخفية" داخل المصالح الاستشفائية، فامتلاك القوة لتوجيه القرارات دون تولي منصب رسمي يعكس توازناً جديداً للقوة داخل المستشفى، حيث يتخلى القادة الرسميون أحياناً وبشكل ضمني عن جزء من صلاحياتهم لصالح فاعلين يمتلكون سلطة معنوية وقبولاً جماعياً، مما يجعل من هذه النخبة المحرك الحقيقي الخفي وراء الكثير من القرارات الصحية المتخذة، وهذا يتفق مع دراسة (العراق) حول دور القيادة الظلية في تحقيق الاستقرار التنظيمي عبر فاعلين يمتلكون نفوذاً معنوياً وقبولاً جماعياً، فالقرار في جوهره، هو نتاج تفاوض بين هذه النخبة وبين القيادة الرسمية لضمان نجاح التنفيذ في الميدان.

الجدول رقم (32): المصادر الأساسية التي تمنح هؤلاء الأشخاص النفوذ والتأثير داخل العمل

النسبة المئوية	التكرار	المصادر الأساسية
57.1 %	24	الكفاءة المهنية العالية
31.0 %	13	العلاقات الاجتماعية القوية
11.9 %	5	الأقدمية الميدانية الطويلة
100.0 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (32) الذي يمثل المصادر الأساسية التي تمنح هؤلاء الأشخاص النفوذ والتأثير داخل العمل، أن النسبة الأكبر تجمع على الكفاءة المهنية العالية بنسبة 57.1%، تليها فئة العلاقات الاجتماعية القوية بنسبة 31.0%، وجاءت الأقدمية الميدانية الطويلة في المرتبة الأخيرة بنسبة 11.9%.

تثبت هذه المعطيات أن "شرعية النفوذ غير الرسمي" داخل بيئة المستشفى تُستمد بالدرجة الأولى من الرأسمال المعرفي والمهني (الكفاءة العالية)، فالأطعم الطبية والإدارية تتقاد طواعية لمن يملك المعرفة والقدرة على حل المعضلات المعقدة. كما أن دور العلاقات الاجتماعية يؤكد أهمية الرأسمال الاجتماعي في مد الجسور مع الإدارة، مما يعني أن النخبة الخفية تبني نفوذها من خلال الدمج بين المهارة العلمية والقدرة الاتصالية لتوجيه صناعة القرار نحو الفاعلية.

الجدول رقم (33): مدى مناقشة القرارات الصحية الهامة في أماكن جانبية وغير رسمية قبل الاجتماع

النسبة المئوية	التكرار	مدى مناقشة القرارات
57.1 %	24	نعم، غالباً
19.0 %	8	أحياناً
23.8 %	10	نادراً
100.0 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (33) الذي يمثل مدى مناقشة القرارات الصحية الهامة في أماكن جانبية وغير رسمية قبل الاجتماع، أن النسبة الأكبر من المبحوثين يقررون بحدوث ذلك غالباً بنسبة 57.1%، تليها فئة الذين يلحظون ذلك نادراً بنسبة 23.8%، بينما بلغت نسبة الذين يشاركون أحياناً 19.0%.

تكشف هذه النتيجة عن آليات "الهندسة المسبقة للقرارات" عبر قنوات إدارة الظل، حيث يتم إفراغ الاجتماعات الرسمية من محتواها الصراعي والنقاشي الجاد عبر نقل النقاش الحقيقي إلى الكواليس والفضاءات الموازية. هذا السلوك يعبر عن رغبة الفاعلين في الوصول إلى قاعة الاجتماعات برؤية موحدة وتوافقات تامة، مما يقلل من حدة التوترات ويجعل من الهيكل الرسمي مجرد أداة بروتوكولية لترسيم ما تم الاتفاق عليه وراء الستار.

الجدول رقم (34): فائدة النقاشات الجانبية وغير الرسمية في صياغة القرار النهائي

النسبة المئوية	التكرار	فائدة النقاشات
33.3 %	14	تحقيق الإجماع المسبق
50.0 %	21	التعبير بحرية تامة
16.7 %	7	كشف العيوب بهدوء
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (34) الذي يمثل فائدة النقاشات الجانبية وغير الرسمية في صياغة القرار النهائي، أن نصف المبحوثين يرون فائدتها في التعبير بحرية تامة بنسبة 50.0%، تليها فئة تحقيق الإجماع المسبق بنسبة 33.3%، ثم فئة كشف العيوب بهدوء بنسبة 16.7%.

يفسر هذا السياق الدوافع النفسية والتنظيمية لهجرة الموظفين نحو فضاءات الكواليس، فالبروتوكولات الإدارية والقيود التراتبية داخل الاجتماعات الرسمية غالباً ما تمنع الفاعلين من إبداء آرائهم الحقيقية خوفاً من الإحراج أو الصدام مع القيادة. تمنح الأماكن غير الرسمية الموظفين فضاءً ديمقراطياً آمناً للحديث بحرية وتشريح القرارات الصحية وكشف عيوبها التقنية دون ضغوط، مما يضمن صياغة قرارات ناضجة وواقعية قبل إخراجها للعلن.

الجدول رقم (35): مدى اعتبار التكوين والخبرة الذاتية المحرك الفعلي للقرارات أثناء الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	مدى اعتبار التكوين
64.3 %	27	موافق
23.8 %	10	موافق إلى حد ما
11.9 %	5	غير موافق
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (35) الذي يمثل مدى اعتبار التكوين والخبرة الذاتية المحرك الفعلي للقرارات أثناء الأزمات، أن النسبة الأكبر من أفراد العينة موافقون على ذلك بنسبة 64.3%، تليها فئة الموافقين إلى حد ما بنسبة 23.8%، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 11.9%.

تؤكد هذه الآراء أن "الخبرة الضمنية والتكوين العصامي" للمورد البشري يمثلان خط الدفاع الأول للمستشفى عند حدوث الهزات والتغيرات الفجائية، فالأزمات الصحية بطبيعتها لا تنتظر صدور المناشير التفسيرية أو القرارات الفوقية البطيئة. إن موافقة الأغلبية الساحقة تبرز أن إدارة الظل البشرية تصبح هي القائد الفعلي للتنظيم في أوقات الطوارئ، حيث يتم الاعتماد على الاجتهادات الفردية والخبرات المخزنة لمواجهة المخاطر بمرونة وسرعة تتجاوز بروتوكولات الإدارة الرسمية.

الجدول رقم (36): أمثلة ومواقف ميدانية غلبت فيها الخبرة الشخصية على القوانين الرسمية

أمثلة ومواقف ميدانية	التكرار	النسبة المئوية
إنقاذ حالات حرجة	16	38.1 %
تسيير الحوادث الكبرى	22	52.4 %
معالجة الأعطال المفاجئة	4	9.5 %
المجموع	42	100 %

يوضح الجدول رقم (36) الذي يمثل أمثلة ومواقف ميدانية غلبت فيها الخبرة الشخصية على القوانين الرسمية، أن النسبة الأكبر من المبحوثين يشيرون إلى موقف تسيير الحوادث الكبرى بنسبة 52.4%، تليها فئة إنقاذ حالات حرجة بنسبة 38.1%، وسجل موقف معالجة الأعطال المفاجئة النسبة الأقل بمعدل 9.5%.

تعكس هذه البيانات تجليات "المرونة التنظيمية التعويضية" في بيئات العمل عالية المخاطر كالمستشفيات، فعند تدفق الحوادث الكبرى أو مواجهة الحالات الطبية الحرجة، يجد الفاعلون أنفسهم مدفوعين سوسيلوجياً وأخلاقياً لتجاوز النصوص الإجرائية الجافة والاعتماد على سرعة البديهة والخبرة التراكمية لإنقاذ الأرواح. إن غلبة تسيير الحوادث تعني أن إدارة الظل البشرية تظهر كآلية إنقاذ وإسناد حتمية يعاد من خلالها رسم مسارات القرارات العلاجية تحت ضغط الواقع الميداني.

الجدول رقم (37): مدى لجوء الموظفين للوساطة والمعارف لتسهيل أمور المرضى الطبية والإدارية

النسبة المئوية	التكرار	مدى لجوء للوساطة
64.3 %	27	دائماً
31.0 %	13	أحياناً
4.8 %	2	نادراً
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (37) الذي يمثل مدى لجوء الموظفين للوساطة والمعارف لتسهيل أمور المرضى الطبية والإدارية، أن النسبة الأكبر تعود للذين يلجؤون إليها دائماً بنسبة 64.3%، تليها فئة اللجوء أحياناً بنسبة 31.0%، في حين انحصرت نسبة اللجوء النادر في معدل ضئيل بلغ 4.8%.

يعكس الجدول أهمية ودور الوساطة والمعارف في بيئة العمل، هذه الأرقام تعكس أن الوساطة والمعارف تُعد آلية تنظيمية غير رسمية وفعالة في نظر الغالبية العظمى من الموظفين، مما يشير إلى أنها قد تكون وسيلة لتجاوز البيروقراطية أو نقص الشفافية في الإجراءات الرسمية، وبالتالي تُسهم في تسريع إنجاز المهام وتحقيق المصالح الفردية. ومع ذلك، فإن هذا الاعتماد الكبير على الوساطة يحمل في طياته مخاطر تنظيمية جمة. فهو قد يؤدي إلى تآكل مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين، حيث تُمنح الأفضلية لمن يمتلكون شبكات علاقات قوية، بغض النظر عن الكفاءة أو الاستحقاق. كما يمكن أن يُعزز من ظاهرة المحسوبية والفساد الإداري، ويُضعف الثقة في الأنظمة والإجراءات الرسمية، مما يُعيق بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة.

الجدول رقم (38): مدى مساهمة الوساطة الشخصية في تعويض نقص الإمكانات الرسمية بالمستشفى

مدى مساهمة الوساطة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	52.4 %
لا	20	47.6 %
المجموع	42	100 %

يوضح الجدول رقم (38) الذي يمثل مدى مساهمة الوساطة الشخصية في تعويض نقص الإمكانات الرسمية بالمستشفى، أن النسبة الأكبر تؤكد هذه المساهمة التعويضية بنسبة 52.4%، بينما تقاربت معها فئة الذين لا يرون ذلك بنسبة 47.6%.

يعكس هذا الانقسام الإحصائي المتقارب جداً جدلية سوسولوجية حول دور الوساطة، فالفئة الأكبر تراها أداة وظيفية حتمية لسد العجز والقصور الهيكلي للمستشفى، حيث تسهم المعارف الشخصية في توفير أسرة أو مستلزمات غير متاحة رسمياً، مما ينقذ القرارات العلاجية من التجميد. وفي المقابل، فإن الفئة الأخرى تعي أن هذا السلوك الموازي -رغم فائدته اللحظية- قد يكرس اللامساواة بين المرضى ويخفي العيوب الحقيقية للمنظومة الرسمية دون علاجها جذرياً

الجدول رقم (39): مدى تقديم الولاء للزملاء ومجموعة العمل على الالتزام بالقوانين الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	مدى تقديم الولاء
61.9 %	26	نعم
19.0 %	8	أحياناً
19.0 %	8	لا
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (39) الذي يمثل مدى تقديم الولاء للزملاء ومجموعة العمل على الالتزام بالقوانين الإدارية، أن النسبة الأكبر تناصر تقديم الولاء للجماعة بنسبة 61.9%، بينما تساوت فئتا تقديم الولاء أحياناً أو عدم تقديمه مطلقاً بنسبة 19.0% لكل منهما.

تثبت هذه النتيجة قوة وسلطة "جماعة العمل المصغرة" في مقابل سلطة اللوائح الرسمية للإدارة، فالإنسان التنظيمي داخل المستشفى يميل مدفوعاً بثقافة التضامن المهني إلى تقديم روابط الزمالة على الالتزام الأعمى بالقوانين الجافة. هذا الولاء المرتفع يشكل النواة الصلبة لإدارة الظل البشرية، إذ يضمن تماسك الفريق وتشكيل جبهة موحدة قادرة على تعديل وتوجيه القرارات الإدارية بما يتوافق مع مصلحة الطاقم وحماية أعضائه من العزلة أو الضغوط الفوقية

الجدول رقم (40): الطرق والأساليب التي يحمي بها الولاء بين الزملاء استقرار مصلحة العمل

الطرق والأساليب	التكرار	النسبة المئوية
بالتغطية الودية للخطأ	19	45.2 %
بتعزيز العمل الجماعي	18	42.9 %
برفض القرارات التعسفية	5	11.9 %
المجموع	42	100 %

يوضح الجدول رقم (40) الذي يمثل الطرق والأساليب التي يحمي بها الولاء بين الزملاء استقرار مصلحة العمل، أن النسبة الأكبر تذهب لصالح أسلوب التغطية الودية للخطأ بنسبة 45.2%، تليها بفارق ضئيل فئة تعزيز العمل الجماعي بنسبة 42.9%، ثم فئة رفض القرارات التعسفية بنسبة 11.9%.

يكشف هذا التحليل عن الأبعاد الحمائية والدفاعية لشبكات إدارة الظل، فالتغطية الودية على الأخطاء غير المقصودة للزملاء لا تعني الفوضى، بل تعني سوسولوجياً رغبة الأطقم في الحفاظ على التوازن النفسي والمهني داخل المصلحة وتجنب النزاعات القانونية التي قد تعطل المرفق. كما أن التقارب مع تعزيز العمل الجماعي يوضح أن هذا الولاء يمثل آلية مرنة لخلق بيئة عمل متكاملة تحمي مسار القرار من التشتت والارتباك.

الجدول رقم (41): مدى الاعتماد على قدماء المهنة لتصحيح أخطاء المسؤولين الجدد الأقل خبرة

النسبة المئوية	التكرار	مدى الاعتماد على قدماء
69.0 %	29	دائماً
16.7 %	7	أحياناً
14.3 %	6	نادراً
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (41) الذي يمثل مدى الاعتماد على قدماء المهنة لتصحيح أخطاء المسؤولين الجدد الأقل خبرة، أن النسبة الأكبر والأقوى تؤكد هذا الاعتماد دائماً بنسبة 69.0%، تليها فئة الاعتماد أحياناً بنسبة 16.7%، في حين بلغت نسبة الاعتماد النادر 14.3%.

تظهر هذه المؤشرات الدور التقويمي الحاسم الذي يلعبه "رأس المال الخبراتي" لقدماء المهنة في الحفاظ على الرصيد المعرفي للمستشفى، فعندما يفتقر المسؤول الجديد للممارسة الواقعية، يتدخل النسق غير الرسمي لتعديل مسار قراراته وحمايتها من الانحراف. هذا اللجوء الدائم الكثيف يشرعن وجود إدارة الظل كجهاز رقابي واستشاري موازٍ يعمل بذكاء لإنقاذ جودة القرار الصحي والإداري من قلة خبرة الإدارة الرسمية المتغيرة

الجدول رقم (42): أساليب تصحيح القرارات عبر قداماء المهنة دون إحراج المسؤول الجديد

النسبة المئوية	التكرار	أساليب تصحيح القرارات
61.9 %	26	تقديم نصيحة سرية
31.0 %	13	تقديم اقتراحات استشارية
7.1 %	3	طرح أسئلة توجيهية
100.0 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (42) الذي يمثل أساليب تصحيح القرارات عبر قداماء المهنة دون إحراج المسؤول الجديد، أن النسبة الأكبر تتم عبر تقديم نصيحة سرية بنسبة 61.9%، تليها فئة تقديم اقتراحات استشارية بنسبة 31.0%، وجاء أسلوب طرح أسئلة توجيهية في المرتبة الأخيرة بنسبة 7.1%.

تكشف هذه الأساليب عن ذكاء ودبلوماسية تنظيمية عالية يمتلكها الفاعلون في إدارة الظل، فالقداماء يعون جيداً أهمية الحفاظ على "الهيئة الشكلية" للمنصب الرسمي والتراتبية الهيرارشية للمستشفى. لذا، فهم يستعملون قنوات سرية وودية لتقديم النصح وتصحيح القرارات وراء الأبواب المغلقة، مما يضمن تعديل القرار الخاطئ وتوجيهه نحو الصواب بسلاسة ودون إحداث تصدع أو صراعات نفوذ علنية مع القيادة الجديدة

الجدول رقم (43): دور جلسات الحوار والنقاشات غير الرسمية في تخفيف المشاكل والنزاعات داخل العمل

النسبة المئوية	التكرار	دور جلسات الحوار
50.0 %	21	نعم، كثيراً
26.2 %	11	نعم، قليلاً
23.8 %	10	لا تساهم
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (43) الذي يمثل دور جلسات الحوار والنقاشات غير الرسمية في تخفيف المشاكل والنزاعات داخل العمل، أن نصف المبحوثين يقرون بمساهمتها الكبيرة بنسبة 50.0%، تليها فئة الذين يرون مساهمتها القليلة بنسبة 26.2%، في حين اعتبرت فئة بنسبة 23.8% أنها لا تساهم.

يجسد هذا التوزيع الوظيفية العلاجية والتكاملية لجلسات الحوار الموازية، فالفضاءات غير الرسمية (كقاعات الاستراحة أو النقاشات الهامشية) تعمل كـ "صمامات أمان" لامتنعاص شحنات الغضب والتوترات الناجمة عن ضغوط العمل الاستشفائي اليومي. إن نجاح هذه الجلسات في احتواء نصف الصراعات يؤكد دور إدارة الظل في إعادة الدفء للعلاقات المهنية، مما ينعكس إيجاباً على مناخ العمل ويسهل عملية التوافق حول القرارات المشتركة

الجدول رقم (44): الأسباب الكامنة وراء فشل الاجتماعات الرسمية في حل الخلافات بين الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الأسباب الكامنة
69.0 %	29	لتركيزها على الشكليات
28.6 %	12	خوف الموظفين من الصراحة
2.4 %	1	لتحولها لساحة تصفية
100.0 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (44) الذي يمثل الأسباب الكامنة وراء فشل الاجتماعات الرسمية في حل الخلافات بين الموظفين، أن النسبة الأكبر والمهيمنة ترجع ذلك لتركيزها على الشكليات والقوانين الجافة بنسبة 69.0%، تليها فئة خوف الموظفين من الصراحة بنسبة 28.6%، بينما بلغت نسبة سبب تحولها لساحة لتصفية الحسابات 2.4% فقط.

يكشف هذا التحليل السوسيولوجي العميق عيوب البيئة الرسمية الطاردة للحوار الحقيقي، فالاجتماعات الرسمية بتصلبها وإفراطها في تطبيق الشكليات القانونية تهمل الجوانب النفسية والاجتماعية المحركة للخلافات، مما يؤدي إلى كبت آراء الموظفين وخوفهم من المصارحة خشية العقاب. هذا الفشل البنوي للمؤسسة الرسمية يعطي مبرراً قوياً للفاعلين للجوء إلى القنوات الموازية وإدارة الظل كفضاء وحيد قادر على حل النزاعات بمرونة وواقعية

الجدول رقم (45): دور العلاقات والروابط غير الرسمية في ملء الفراغ الناتجة عن غياب قوانين واضحة

النسبة المئوية	التكرار	دور العلاقات والروابط
71.4 %	30	موافق
19.0 %	8	موافق إلى حد ما
9.5 %	4	غير موافق
100 %	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (45) الذي يمثل دور العلاقات والروابط غير الرسمية في ملء الفراغ الناتجة عن غياب قوانين واضحة، أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين موافقون على هذا الدور بنسبة 71.4%، تليها فئة الموافقين إلى حد ما بنسبة 19.0%، في حين سجلت فئة عدم الموافقة النسبة الأقل بمعدل 9.5%.

تثبت هذه النتيجة القاطعة الدور التشريعي والتنظيمي التعويضي الذي تلعبه إدارة الظل البشرية، فالقوانين الرسمية مهما بلغت دقتها تظل عاجزة عن إحاطة بكل تفاصيل ومستجدات الواقع الصحي المتغير. إن إجماع الموظفين على دور العلاقات الموازية في ملء الفراغ التشريعي يؤكد أن الفاعلين يبتكرون "قواعد تنظيمية مرنة" من أسفل الهرم التنظيمي لتسيير مصالحهم وضمان عدم توقف المسار القراري عند غياب أو غموض النصوص الرسمية.

الجدول رقم (46): آراء الموظفين حول مدى إمكانية تسيير المستشفى بدون العلاقات والروابط الشخصية

آراء الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
غير قابل تماماً	21	50.0 %
قابل بجودة ضعيفة	16	38.1 %
نعم، فالتسيير الرسمي أصل	5	11.9 %
المجموع	42	100 %

يوضح الجدول رقم (46) الذي يمثل آراء الموظفين حول مدى إمكانية تسيير المستشفى بدون العلاقات والروابط الشخصية، أن نصف المبحوثين يؤكدون أن المستشفى سيكون غير قابل للتسيير تماماً بنسبة 50.0%، تليها فئة الذين يرون إمكانية تسييره بجودة ضعيفة جداً بنسبة 38.1%، بينما انحصرت فئة الذين يرون التسيير الرسمي كأصل وبإمكانية تامة في نسبة 11.9%.

تمنح هذه الخلاصة الإحصائية الاستشراعية تأكيداً نهائياً لصحة الفرضية الثانية، فالأغلبية الساحقة من الأطقم الاستشفائية (التي تجمع بين عدم القابلية تماماً وضعف الجودة الشديد) تعترف علناً بأن المستشفى ككيان وبنية تنظيمية لا يمكنه العيش أو الحركة دون شبكاته التشاورية والروابط البشرية الموازية. إن إلغاء إدارة الظل البشرية القائمة على الخبرة يعني سوسيولوجياً الدخول في حالة جمود كلي وانسداد هيكلي، مما يؤكد أن البعد البشري الموازي هو الضامن الفعلي والحيوي لجودة ومسار صنع القرار الصحي داخل المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم (47) : أثر سلطة الخبرة الميدانية لزملاء العمل في توجيه وتصحيح قرارات المسؤولين الجدد.

المجموع		نادراً		أحياناً		دائماً		سلطة الخبرة تصحيح قرارات المسؤولين
		%	ك	%	ك	%	ك	
% 69	21	%20	2	%72.7	8	%90.5	19	دائماً
%16.7	11	%20	2	%27.3	3	%09.5	02	أحياناً
%14.3	10	%60	6	%0	0	%0	0	نادراً
%100	42	%100	10	%100	11	%100	21	المجموع

يوضح الجدول التالي التوزيع المتقاطع لآراء المبحوثين حول مدى استشارة الزميل الأكثر خبرة ميدانية بدلاً من المسؤول المباشر وعلاقة ذلك بالاعتماد على قدماء المهنة لتصحيح قرارات المسؤولين الجدد الأقل خبرة. حيث تبين أن المبحوثين الذين يستشيرون الزميل الأكثر خبرة دائماً يقرون بالاعتماد على قدماء المهنة دائماً بنسبة بلغت 90.5% (19 مفرداً)، مقابل نسبة ضئيلة بلغت 9.5% أحياناً، بينما انعدمت خيارات نادراً تماماً بنسبة 0.0%. أما الذين يستشيرون الزميل ذو الخبرة أحياناً، فقد بلغت نسبة تأكيدهم على دور قدماء المهنة دائماً 72.7% (8 مفردات)، و 27.3% أحياناً. وفي المقابل، فإن الفئة التي نادراً ما تستشير الزميل الأكثر خبرة انحصرت أغلب إجاباتها في خانة نادراً ما يتم الاعتماد على القدماء لتصحيح القرارات بنسبة 60.0% (6 مفردات)، وتساوت نسبتا دائماً وأحياناً بمعدل 20.0% لكل منهما. وفي المجمل، تظهر البيانات أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تؤكد الاعتماد الكلي على قدماء المهنة دائماً بنسبة إجمالية بلغت 69.0%، تليها نسبة 16.7% أحياناً، ونسبة 14.3% نادراً.

تثبت هذه النتائج وجود نسق تفاعلي موازٍ داخل المؤسسة الاستشفائية يرتكز بالأساس على "سلطة الخبرة" كبديل للسلطة الرسمية عندما يفتقر منصب المسؤول للممارسة الميدانية الكافية. فالأطعم الطبية والإدارية تلجأ لبناء شبكات استشارية غير رسمية لحماية قراراتها من الأخطاء الناجمة عن حادثة عهد بعض المسؤولين، مما يعني أن شرعية القرار الصحي والعملي داخل المستشفى لا تُستمد فقط من الكفاءة القانونية الممنوحة للمنصب، بل يجري بناؤها وتعديلها عبر "قدماء المهنة" الذين يمتلكون المعرفة الضمنية والتاريخ التنظيمي الفعلي للمصلحة، مما يجعل من إدارة الظل البشرية صمام أمان تنظيمي يحافظ على جودة القرارات الميدانية.

الجدول رقم (48): العلاقة بين فضاءات النقاش غير الرسمية ومدى فاعلية العلاقات

الشخصية في تذليل عقبات القرار الصحي

المجموع	لا تؤثر	تؤثر قليلاً	تؤثر بقوة	تذليل عقبات القرار فضاءات النقاش غير الرسمية	
				ك	نعم، غالباً
24	0	7	17	ك	نعم، غالباً
100.0%	0.0%	29.2%	70.8%	%	
8	5	0	3	ك	أحياناً
100.0%	62.5%	0.0%	37.5%	%	
10	5	5	0	ك	نادراً
100.0%	50.0%	50.0%	0.0%	%	
42	10	12	20	ك	المجموع
100.0%	23.8%	28.6%	47.6%	%	

وضح الجدول التالي العلاقة المتقاطعة بين مدى مناقشة القرارات الصحية الهامة في أماكن غير رسمية قبل الاجتماع الرسمي وتأثير العلاقات الشخصية والودية بين الأطقم في تذليل عقبات صنع القرار. تشير البيانات إلى أن المبحوثين الذين يناقشون القرارات في أماكن غير رسمية غالباً يؤكدون بقوة على أن العلاقات الشخصية تؤثر بقوة في تذليل العقبات بنسبة بلغت 70.8% (17 مفرداً)، مقابل 29.2% يرون أنها تؤثر قليلاً، مع انعدام خيار "لا تؤثر" بنسبة 0.0%. أما الذين يناقشون القرارات أحياناً في فضاءات غير رسمية، فقد انقسمت آراؤهم بين عدم التأثير بنسبة 62.5% (5 مفردات) والتأثير القوي بنسبة 37.5%. وفي المقابل، فإن الفئة التي نادراً ما تناقش القرارات في أماكن غير رسمية تساوت آراؤها تماماً بين التأثير القليل وعدم التأثير بنسبة 50.0% لكل منهما، وانعدم لديها خيار التأثير القوي بنسبة 0.0%. إجمالاً، يرى أغلب المبحوثين أن العلاقات الودية تؤثر بقوة في تذليل عقبات القرار بنسبة إجمالية قدرت بـ 47.6%.

يكشف التحليل لهذه المؤشرات عن الدور الوظيفي الذي تلعبه "الشبكات الاجتماعية غير الرسمية" كقنوات خلفية لتسيير المستشفى والتحضير المسبق لقراراته. فالارتباط الواضح بين النقاش في الفضاءات الموازية والإيمان بقدرة العلاقات الشخصية على حل المشكلات يعكس رغبة الطاقم الاستشفائي في إذابة الجليد البيروقراطي والتقليل من حدة النزاعات التنظيمية قبل الدخول إلى قاعات الاجتماعات الرسمية، حيث يتحول الود والعلاقات الشخصية من مجرد سلوكيات اجتماعية عفوية إلى استراتيجيات تنظيمية مرنة تُستخدم لتسريع وتيرة العمل والوصول إلى إجماع وتوافقات تضمن سلاسة اتخاذ القرارات الطبية المعقدة.

الجدول رقم (49) : أثر التكوين الذاتي والخبرات غير الموثقة في سد الفراغات القانونية والتنظيمية أثناء الأزمات.

المجموع		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		التكوين الذاتي والخبرات سد الفراغات القانونية والتنظيمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
% 71.4	30	%40	2	%70	7	%77.8	21	موافق
% 19.1	8	%60	3	%30	3	%7.4	2	موافق إلى حد ما
% 9.5	4	%0	0	%0	0	%14.8	4	غير موافق
% 100	42	%100	5	%100	10	%100	30	المجموع

يوضح الجدول التالي التوزيع المتقاطع لآراء المبحوثين حول مدى اعتبار التكوين الذاتي والخبرة غير الموثقة المحرك الفعلي للقرار في الأزمات وعلاقة ذلك بقدرة إدارة الظل البشرية على ملء الفراغ الناجم عن غياب قوانين واضحة. يظهر من البيانات أن المبحوثين الموافقين على أن الخبرة الذاتية هي محرك القرار في الأزمات يوافقون أيضاً على أن إدارة الظل تملأ الفراغ التشريعي بنسبة بلغت 77.8% (21 مفرداً)، مقابل 7.4% وافقوا إلى حد ما، و14.8% غير موافقين. أما الفئة التي وافقت إلى حد ما على دور الخبرة الذاتية، فقد انحصرت موافقها بين التأييد التام لملء الفراغ القانوني بنسبة 70.0% (7 مفردات) والموافقة إلى حد ما بنسبة 30.0%. واللافت أن الفئة غير الموافقة على دور الخبرة الذاتية وافقت بنسبة 40.0% على أن إدارة الظل تملأ الفراغ القانوني و60.0% وافقت إلى حد ما، بينما انعدمت لديها تماماً نسب عدم الموافقة بنسبة 0.0%. وفي المحصلة العامة، يتضح أن النسبة الكلية للموافقين على قدرة إدارة الظل البشرية في ملء الفراغ القانوني بلغت 71.4%.

تؤكد هذه القراءات أن إدارة الظل البشرية داخل المؤسسة الصحية ليست تنظيماً عشوائياً، بل هي نسق تعويضي حتمي يتدخل بمرونة لإنقاذ الموقف عندما تعجز النصوص القانونية الجافة والبروتوكولات الرسمية عن مواجهة الحالات الاستعجالية أو الأزمات غير المتوقعة. إن اعتماد الفاعلين على خبراتهم الذاتية وتكوينهم غير الموثق يمنحهم القدرة على اتخاذ قرارات شجاعة وتجاوز الفراغ التشريعي، مما يشرعن وجود هذه العلاقات والشبكات البشرية الموازية باعتبارها ركيزة تسد الثغرات التنظيمية وتضمن مرونة المستشفى في التكيف مع ضغوط الواقع الصحي المتغير والمفاجئ.

2. مناقشة النتائج

2. 1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

التذكير بالفرضية الأولى: يساهم البعد التقني لإدارة الظل في تعديل آليات صنع القرار الإداري من خلال الاستخدام غير الرسمي للتكنولوجيا والتجهيزات.

بناءً على القراءة المنهجية المتقاطعة والتحليلات السوسيولوجية والتنظيمية لمعطيات الدراسة الميدانية، تم استخلاص النتائج والاستنتاجات الأساسية الآتية:

- تتضح قوة تغلغل قنوات الاتصال الشخصية والموازية في العمق التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية، حيث تحولت الأدوات التقنية الخاصة من مجرد وسائل شخصية إلى قنوات عمل أساسية يعتمد عليها الموظفون للتحرك من جمود الاتصال الهيرارشي الرسمي وبناء فضاء اتصالي مرن يتوافق مع الطبيعة الاستعجالية للمرفق الصحي.

- تبين أن نشوء إدارة الظل التقنية يرتبط بـ "عقلانية الوقت" لدى الأطقم الطبية والإدارية داخل المستشفى، حيث تمثل السرعة واختصار الزمن التنظيمي الرهان الأساسي لتفادي الآثار السلبية للمراسلات الورقية التقليدية، وتبني تطبيقات تتيح التنسيق الآني لحماية المرفق العام من البطء والتأجيل.

- يظهر وجود تذبذب وقصور نسبي في البنية اللوجستية والتقنية الرسمية للمستشفى، مما يولد فراغاً تقنياً يهدد سرعة صناعة القرارات الحيوية، وهو ما يدفع الموظفين تلقائياً للبحث عن حلول تعويضية موازية تسد هذا التذبذب وتضمن مواكبة متطلبات العمل اليومي وصحة المرضى.

- يمثل التنسيق عبر قنوات إدارة الظل آلية تسييرية معتمدة بشكل واسع لتهيئة المناخ التنظيمي قبل اتخاذ القرارات الرسمية، حيث يفضل الفاعلون بناء توافقات مسبقة وموازية لتجنب الصدمات التنظيمية وصراعات النفوذ بين المصالح الطبية والإدارية، وجعل المراسلات الرسمية اللاحقة مجرد إجراء شكلي لترسيم ما تم هندسته ودياً.

- تكشف المؤشرات عن نشوء ظاهرة "الرقمنة الموازية" من أسفل التنظيم الاستشفائي، حيث يتجاوز الموظفون البرمجيات الرسمية القاصرة لصالح تطبيقات يختارونها بأنفسهم لتنظيم وتدوين المعطيات الصحية، لفرض واقع تقني جديد يتوافق مع الاحتياجات الفعلية والميدانية للأطعم الطبية والإدارية.

- تؤكد القيمة المضافة للتطبيقات الموازية على سد العجز الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للمستشفى، حيث إن الحصول الفوري على معلومات المرضى وتوليد التقارير بدقة يرفع من جودة القرار الاستشفائي ويحمي المؤسسة من التخبط العشوائي، لتظهر إدارة الظل التقنية كقوة تجديدية وإيجابية تبتكر أدوات تنظيمية متطورة.

- تمنح موافقة الموظفين مشروعية سوسيلوجية وتنظيمية كاملة لوجود إدارة الظل التقنية داخل المستشفى، بالإقرار الجماعي بأن الوسائل والمبادرات الخاصة هي الشريان الحقيقي الذي يحمي المستشفى من التوقف والشلل، والاعتراف الضمني بأن التنظيم الرسمي بات عاجزاً عن تسيير نفسه بمفرده دون الاتكاء على البدائل التقنية الذاتية للفاعلين.

- تؤكد السيناريوهات الاستشرافية والمخاوف التنظيمية من توقف الوسائل الخاصة على الدور الحماي والتعويضي الحاسم لإدارة الظل التقنية، حيث يعني التوقف عن استخدام البدائل

الشخصية تعرية الواقع الهش للمستشفى وسقوطه في فخ الانسداد والتصلب البيروقراطي، مما يثبت دور التكنولوجيا غير الرسمية في تسهيل آليات صنع القرار.

- فجوة تنظيمية واضحة بين ما توفره البنية التكنولوجية الرسمية وبين متطلبات تدفق القرارات، حيث تبين أن اللجوء لوسائل الاتصال الموازية يتحول إلى سلوك تنظيمي اعتيادي وثقافة عمل مكرسة حتى لدى الأفراد الذين يثمنون الوسائل الرسمية، رغبةً في التحرر من جمود القنوات الإدارية التقليدية وبيروقراطية مراسلات الورقية.

- يؤكد الارتباط الطردي بين الاستخدام الدائم للبريد الشخصي والإيمان بقدرة الوسائل الموازية على اختصار الوقت وجود استراتيجية دفاعية واعية يتبناها الفاعلون الإداريون داخل المستشفى مواجهةً للانغلاق التنظيمي، حيث تصبح هذه الأدوات وسيلة لإنتاج عقلانية موازية تتخطى عيوب الأنظمة الداخلية الرسمية وتتيح مشاركة القرارات بمرونة.

- يكشف اقتران الاضطرار للإصلاح الذاتي بتقدير مكانة التقنية الموازية عن مفهوم الاعتمادية المتبادلة والمسؤولية الأخلاقية والمهنية الملقاة على عاتق الطاقم الاستشفائي، حيث يتجاوز الفاعل التنظيمي حدود وظيفته الرسمية ويتحمل عبئاً تقنياً إضافياً مدفوعاً بمنطق الخدمة العامة، مما يشرعن وجود إدارة الظل كآلية تعويضية حتمية تملأ القصور اللوجستي لتفادي الشلل التنظيمي للمستشفى.

بناءً على الاستقراء العلمي الشامل لكافة الجداول الإحصائية المتقاطعة والبسيطة المعروضة سابقاً، نقبل الفرضية الأولى والتي تنص على أن "يساهم البعد التقني لإدارة الظل في تعديل آليات صنع القرار الإداري من خلال الاستخدام غير الرسمي للتكنولوجيا والتجهيزات.

2.2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

التذكير بالفرضية الثانية: يؤثر البعد البشري لإدارة الظل على جودة ومسار صنع القرار الصحي عبر شبكات تشاورية غير رسمية قائمة على الخبرة.

بناءً على القراءة المنهجية المتقاطعة والتحليلات السوسولوجية والتنظيمية لمعطيات الدراسة الميدانية، تم استخلاص النتائج والاستنتاجات الأساسية الآتية:

- يظهر أن الحاجة إلى حلول واقعية وفورية للمعضلات المعقدة هي المحرك الأساسي لبناء الثقة في الزميل الخبير، مما يجعل من شبكات التشاور غير الرسمي ملجأً آمناً ووقائياً يحقق الكفاءة الأدائية للأطقم ويحميهم من العقاب الإداري.

- تتضح الأهمية البالغة للروابط الاجتماعية والودية كآلية مرنة تُستخدم كاستراتيجية مقصودة لإذابة الجليد البيروقراطي، حيث تتدخل العلاقات الإنسانية لتسهيل المعاملات وتعديل مسارات القرارات الصحية وجعلها أكثر استجابة للواقع اليومي للمستشفى.

- تتجسد إدارة الظل البشرية في أبعاد تضامنية تطبيقية واضحة كالتناوب الودي وتسريع علاج المرضى خارج القنوات الرسمية المعقدة، مما يثبت أن الطاقم يعيد صياغة القرارات الميدانية لتقديم البعد الإنساني وتحقيق استقرار المصلحة في آن واحد.

- تكشف المؤشرات عن بروز نخبة خفية تمتلك سلطة معنوية وقبولاً جماعياً يخولها توجيه القرارات داخل المصالح دون منصب رسمي، حيث يتنازل القادة الرسميون ضمناً عن جزء من صلاحياتهم لصالح فاعلين يدمجون بين المهارة والقدرة الاتصالية.

-تبيّن أن الفضاءات الجانبية وغير الرسمية تُستغل لطبخ القرارات الصحية الهامة مسبقاً للتعبير بحرية وتفريغ الاجتماعات الرسمية من محتواها الصراعي، مما يقلل حدة التوترات التنظيمية ويجعل من الهيكل الرسمي مجرد أداة لترسيم ما اتفق عليه كواليسياً.

-يؤكد الميدان أن التكوين العصامي والخبرة التراكمية للمورد البشري هما القائد الفعلي للتنظيم أوقات الطوارئ والحوادث الكبرى، حيث يتجاوز الفاعلون النصوص الإجرائية البطيئة لإنقاذ الأرواح وإعادة رسم القرارات العلاجية تحت ضغط الواقع الميداني.

-تظهر شبكات الوساطة والمعارف الشخصية في الثقافة التنظيمية كقناة موازية تعويضية مستمرة لتسهيل أمور المرضى وسد القصور الهيكلي للمستشفى، ورغم دورها في إنقاذ القرارات الطبية من التجميد إلا أنها تثير جدلاً حول تكريس اللامساواة.

-ثبت تفوق سلطة جماعة العمل والولاء للزملاء على الالتزام الأعمى باللوائح الجافة، حيث يشكل هذا التضامن النواة الصلبة لحماية الفريق من الضغوط الفوقية، ويعتمد على التغطية الودية للأخطاء للحفاظ على التوازن النفسي واستقرار المصلحة.

-يعتمد قداماء المهنة على قنوات سرية وودية لتقديم النصح والاقتراحات الاستشارية للمسؤولين الجدد دون إحراجهم، مما يعكس نكاهاً تنظيمياً يحافظ على الهيئة الشكلية للمنصب الرسمي، ويضمن في الآن ذاته تصحيح القرارات الخاطئة وحمايتها من الانحراف بسلاسة.

-تؤدي جلسات الحوار والنقاشات الهامشية وظيفية علاجية لامتناهات شحنات الغضب والتوتر الناجم عن ضغوط العمل اليومي، مما يعيد الدفاء للعلاقات المهنية ويساهم في احتواء النزاعات وتسهيل التوافق حول القرارات المشتركة التي تعجز الاجتماعات الرسمية عن حلها.

-يجمع الفاعلون على أن العلاقات والروابط غير الرسمية تتدخل لملء الفراغ التشريعي الناجم عن غياب أو غموض النصوص القانونية الرسمية، حيث يبتكر الموظفون قواعد مرنة من أسفل الهرم التنظيمي لضمان استمرارية المرفق العام وعدم توقف المسار القراري.

-تخلص النتائج الاستشرافية إلى إقرار الأطقم الاستشفائية بعدم كفاية وقابلية المستشفى للتسيير دون شبكاته التشاورية وروابطه البشرية الموازية، حيث يُنظر لإلغائها كسبب مباشر للدخول في حالة جمود كلي وانسداد هيكلي، مما يثبت دورها كضامن حيوي للقرارات.

بناءً على الاستقراء العلمي الشامل لكافة الجداول الإحصائية المتقاطعة والبسيطة المعروضة سابقاً، نقبل الفرضية الثانية والتي تنص على أن " : يؤثر البعد البشري لإدارة الظل على جودة ومسار صنع القرار الصحي عبر شبكات تشاورية غير رسمية قائمة على الخبرة.

### 2. 3. الاستنتاج العام :

تتوج الدراسة الميدانية في شقها الأول بإثبات صحة وقبول الفرضية الأولى كلياً، حيث خلصت المعطيات إلى أن البعد التقني لإدارة الظل يساهم بفاعلية في تعديل آليات صنع القرار الإداري داخل المؤسسة الاستشفائية من خلال الاستخدام غير الرسمي للتكنولوجيا والتجهيزات الشخصية. ويظهر هذا التعديل كمحصلة حتمية لسد الفجوة والقصور اللوجستي في البنية الرقمية الرسمية، حيث يعتمد الفاعلون على قنوات اتصال موازية وتطبيقات مرنة تفرضها "عقلانية الوقت" والضرورة الاستعجالية للمرفق الصحي، لإنتاج واقع عمل تضامني تعويضي يتجاوز جمود المراسلات الورقية والتعقيدات البيروقراطية الرسمية، ويمنح القرارات الإدارية والطبية الحيوية السرعة والمرونة والتحصين الوقائي من التجميد أو الصدام التنظيمي مسبقاً.

وفي السياق ذاته، تفضي النتائج الميدانية المتعلقة بالشق الثاني إلى قبول الفرضية الثانية كاملة، إذ تبين أن البعد البشري لإدارة الظل يؤثر طردياً على جودة ومسار صنع القرار الصحي عبر شبكات تشاورية غير رسمية قائمة على الخبرة والممارسة الميدانية. ويتجلى هذا التأثير من خلال تشكّل "نخبة خفية" وقيادات غير رسمية داخل المصالح تستمد شرعيتها من رأسمالها المعرفي والأقدمية الطويلة، حيث يُعاد ضبط وتصحيح قرارات المسؤولين الجدد وتذليل عقبات العمل في "الكواليس والفضاءات الجانبية" قبل الاجتماعات الرسمية، مما يجعل من الولاء لجماعة العمل، والاعتماد على قداماء المهنة، واستغلال العلاقات الودية والوساطات التضامنية، صمامات أمان ديناميكية لامتناهات النزاعات، وملء الفراغات القانونية، وحماية المرفق من الانسداد خاصة أوقات الطوارئ والأزمات.

بناءً على ما تقدم وتأسيساً على المخرجات الكلية للبحث، تتكامل المؤشرات الإحصائية والقراءات السوسيولوجية لتصيغ النتيجة العامة للدراسة، والتي تؤكد بمشروعية تنظيمية كاملة أن إدارة الظل بأبعادها التقنية والبشرية لا تمثل سلوكاً عشوائياً أو انحرافاً تنظيمياً، بل هي "نسق وظيفي تعويضي متكامل" لا ينفصل عن حيوية المؤسسة الاستشفائية. وتثبت الدراسة أن التنظيم الرسمي بات عاجزاً عن التسيير الفعال وصناعة قرارات صحية وإدارية رشيدة بمفرده دون الاتكاء على الاستراتيجيات الموازية وبدائل الفاعلين الذاتية، بحيث يُجمع الطاقم الاستشفائي استشرافياً على أن غياب هذه الشبكات التكنولوجية والبشرية البديلة كفيل بإدخال المستشفى في حالة جمود كلي وشلل بنيوي، مما يشرعن وجود إدارة الظل كركيزة حيوية ضامنة لاستمرارية الخدمة العامة وجودة مسار صنع القرار وصياغته ميدانياً.

الختامة

## خاتمة :

تؤكد هذه الدراسة الميدانية، بشقيها التقني والبشري، أن "إدارة الظل" في المؤسسة الاستشفائية ليست مجرد انحراف تنظيمي أو سلوك عشوائي، بل هي نسق وظيفي تعويضي متكامل وضروري لضمان استمرارية حيوية المؤسسة وفعالية أدائها. لقد أثبتت النتائج بوضوح أن التنظيم الرسمي، بجموده البيروقراطي وقصوره اللوجستي، بات عاجزا عن التسيير الفعال وصناعة القرارات الصحية والإدارية الرشيدة بمفرده، مما يحتم الاعتماد على استراتيجيات موازية وبدائل ذاتية يوفرها الفاعلون داخل هذا النسق غير الرسمي.

ففي البعد التقني، تساهم إدارة الظل بفاعلية في تعديل آليات صنع القرار الإداري، وذلك عبر الاستخدام غير الرسمي للتكنولوجيا والتجهيزات الشخصية، هذا التعديل ليس خيارا، بل هو محصلة حتمية لسد الفجوة والقصور في البنية الرقمية الرسمية، إن اعتماد الفاعلين على قنوات اتصال موازية وتطبيقات مرنة، تملئها "عقلانية الوقت" والضرورة الاستعجالية للمرفق الصحي، ينتج واقع عمل تضامني تعويضي يتجاوز جمود المراسلات الورقية وتعقيدات البيروقراطية الرسمية. هذا النهج يمنح القرارات الإدارية والطبية الحيوية السرعة والمرونة، ويحصنها وقائيا من التجميد أو الصدام التنظيمي مسبقا، مما يؤكد قبول الفرضية الأولى كليا.

أما في البعد البشري، فقد كشفت النتائج الميدانية أن إدارة الظل تؤثر طرديا على جودة ومسار صنع القرار الصحي، وذلك عبر شبكات تشاورية غير رسمية تستند إلى الخبرة والممارسة الميدانية. يتجلى هذا التأثير في تشكل "نخبة خفية" وقيادات غير رسمية داخل المصالح، تستمد شرعيتها من رأسمالها المعرفي والأقدمية الطويلة. هذه النخبة تعيد ضبط وتصحيح قرارات المسؤولين الجدد، وتذلل عقبات العمل في "الكواليس والفضاءات الجانبية" قبل الاجتماعات الرسمية. إن الولاء لجماعة العمل، والاعتماد على قداماء

المهنة، واستغلال العلاقات الودية والوساطات التضامنية، تشكل صمامات أمان ديناميكية لامتناهات النزاعات، وملء الفراغات القانونية، وحماية المرفق من الانسداد، خاصة في أوقات الطوارئ والأزمات. هذا يؤكد قبول الفرضية الثانية كاملة.

بناء على ما تقدم، تجمع المؤشرات الإحصائية والقراءات السوسيولوجية على أن غياب هذه الشبكات التكنولوجية والبشرية البديلة كفيل بإدخال المستشفى في حالة جمود كلي وشلل بنيوي. هذا يشرعن وجود إدارة الظل كركيزة حيوية ضامنة لاستمرارية الخدمة العامة وجودة مسار صنع القرار وصياغته ميدانيا، مما يؤكد أنها ليست ظاهرة سلبية بالضرورة، بل هي استجابة طبيعية وضرورية لتحديات الواقع المؤسسي.

### توصيات البحث

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات البحثية والعملية التي تهدف إلى تعزيز الفهم لظاهرة إدارة الظل، والاستفادة من جوانبها الإيجابية، والتعامل مع تحدياتها المحتملة:

إعادة تقييم البنى التنظيمية الرسمية: يجب على المؤسسات الاستشفائية إعادة النظر في بناها التنظيمية والإدارية الحالية، لتحديد مواطن الجمود والقصور التي تؤدي إلى ظهور إدارة الظل. ينبغي أن تركز هذه التقييمات على تبسيط الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، وتحديث آليات صنع القرار لتكون أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات الواقع الصحي المتغير.

تطوير البنية التحتية الرقمية: من الضروري الاستثمار في تطوير بنية تحتية رقمية حديثة وفعالة، تلبي احتياجات الفاعلين وتوفر قنوات اتصال رسمية سريعة وموثوقة. يجب أن تدمج التكنولوجيا الحديثة بشكل يشجع على استخدامها الرسمي، ويقلل من الحاجة إلى البدائل غير الرسمية.

الاعتراف بدور "النخبة الخفية" والاستفادة منها: بدلا من تجاهل أو محاربة "النخبة الخفية" والقيادات غير الرسمية، يجب على الإدارة الرسمية الاعتراف بدورها الحيوي والاستفادة من خبراتها وممارساتها الميدانية. يمكن تحقيق ذلك من خلال إشراكهم في لجان صنع القرار، والاستفادة من مقترحاتهم، وتوفير آليات رسمية لتبادل المعرفة والخبرات.

تأهيل وتدريب الكوادر الإدارية: ينبغي توفير برامج تدريبية متخصصة للمسؤولين الجدد، تركز على فهم ديناميكيات العمل غير الرسمي، وكيفية التعامل معها بشكل بناء. كما يجب تدريبهم على مهارات القيادة التشاركية، والاستماع الفعال، وإدارة التغيير.

و في الاخير وجب التأكيد على أهمية النظر إلى إدارة الظل كظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، تتطلب فهما شاملا للاستفادة من إيجابياتها والتعامل مع تحدياتها بشكل فعال لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات، خاصة في القطاع الصحي الحيوي.

### الآفاق والاقتراحات المرتبطة بالموضوع

تفتح هذه الدراسة آفاقا واسعة للبحث المستقبلي، وتقدم اقتراحات لتعميق الفهم لظاهرة إدارة الظل وتطبيقاتها في سياقات مختلفة:

- تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الظل
- دور القيادة الرسمية في إدارة الظل
- تأثير التحول الرقمي على إدارة الظل

قائمة

المراجع

قائمة المراجع المصنفة والمرتبة أبجديا

- المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007-2008.
2. الجيلاني حسان: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
3. السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط4.
4. حامد أبو أحمد رمضان بدر: السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993، ط: 5.
5. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
6. زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
7. صالح الدين فهمي محمود: الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، د.ط، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1994.
8. صباح أحمد محمد النجار: العلاقات السوسيوتمتية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2013.
9. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004.
10. عدنان يوسف العتوم: علم نفس الجماعة نماذج نظرية وتطبيقات عملية مكتبة الجامعة الشارقة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
11. علي عبد الفتاح ياغي: "اتخاذ القرارات التنظيمية"، دار وائل، 2010.
12. علي كمال محمد: معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
13. علي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار البيان، مصر، 1979.
14. كاسر ناصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2006.
15. محمد إسماعيل بلال: نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
16. منعم زمير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 1998.
17. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008.

18. ناصر قاسمي: سوسولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
19. نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- المجالات والملتقيات:
20. العبيدي رائد عبد الخالق: علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية صنع القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 1998.
21. الطاهر محمد الميملي وعامر عاشور أبو دية: الفساد الإداري قراءة تحليلية في مفهومه وأسبابه والآثار الناجمة عنه، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية، جامعة أربد، الأردن، 2010.
22. بلحشر عائشة: نظرية اتخاذ القرار، محاضرات موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر.
23. بن ازدري مريم، بن داود العربي: دور المعلومات في عملية صنع القرار السياسي، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 03، العدد: 02، 2019.
24. حسن أبو حمود: الفساد ومنعكساته الاقتصادية والاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، 2002.
25. د. محمد عبد العاطي عبد الله، أ. إيمان أحمد عمار: أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار داخل المنظمة، جامعة النيلين، السودان، 2014.
26. عادل بوجمان: دور التحليل المالي في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004.
27. عباس فرحات: المؤثرات الشخصية على صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009.
28. عبد الله بن حمود بن محمد الحسيني: الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
29. علي عبد القادر علي: مؤشرات قياس الفساد الإداري، المعهد العربي للتخطيط بالكويت "جسر التنمية"، العدد 70، 2008.
30. فهد الزميع: الإطار القانوني لمدير الظل في القانون الإنجليزي - دراسة تحليلية، المجلة الدولية للقانون، المجلد الثالث عشر، العدد المنتظم الأول، 2024.

31. فيحان محيا علوش المحيا العتيبي: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

32. محمد عبد الرحمن محمد: التنظيم غير الرسمي ودافعية الإنجاز، مجلة كلية الآداب، جامعة سوهاج، العدد 65، 2022.

33. مخلوف مامة: أنماط القيادة والعلاقات الإشرافية داخل التنظيم، دراسة ميدانية، المركز الجامعي بغرداية، 2012/2011.

– المراجع باللغة الأجنبية:

.34A. Mitrani ; M. Dalziel ; A. Bernard, Des compétences et des hommes.

.35 Crozier (M). Friedberg (E). L'acteur et le système. Ed du seuil. Paris. 1977.

.36 François Bodart, (2006), "Apport des théories de la décision et de la cognition au domaine des systèmes d'information", Encyclopédie d'information et de l'informatique, Vuibert.

.37 Kadakure, A., & Twum-Darko, M. (2024). Organisational informal structures: social identity perspective. International Journal of Business Ecosystem & Strategy, 6(3), 117-128.

.38 Khamas, H. A., Dalvi, M. R., Abbas, Z. M., & Sadeghi, M. (2025). Developing and Presenting a Shadow Leadership Model in the Ministry of Water Resources of Iraq. International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior.

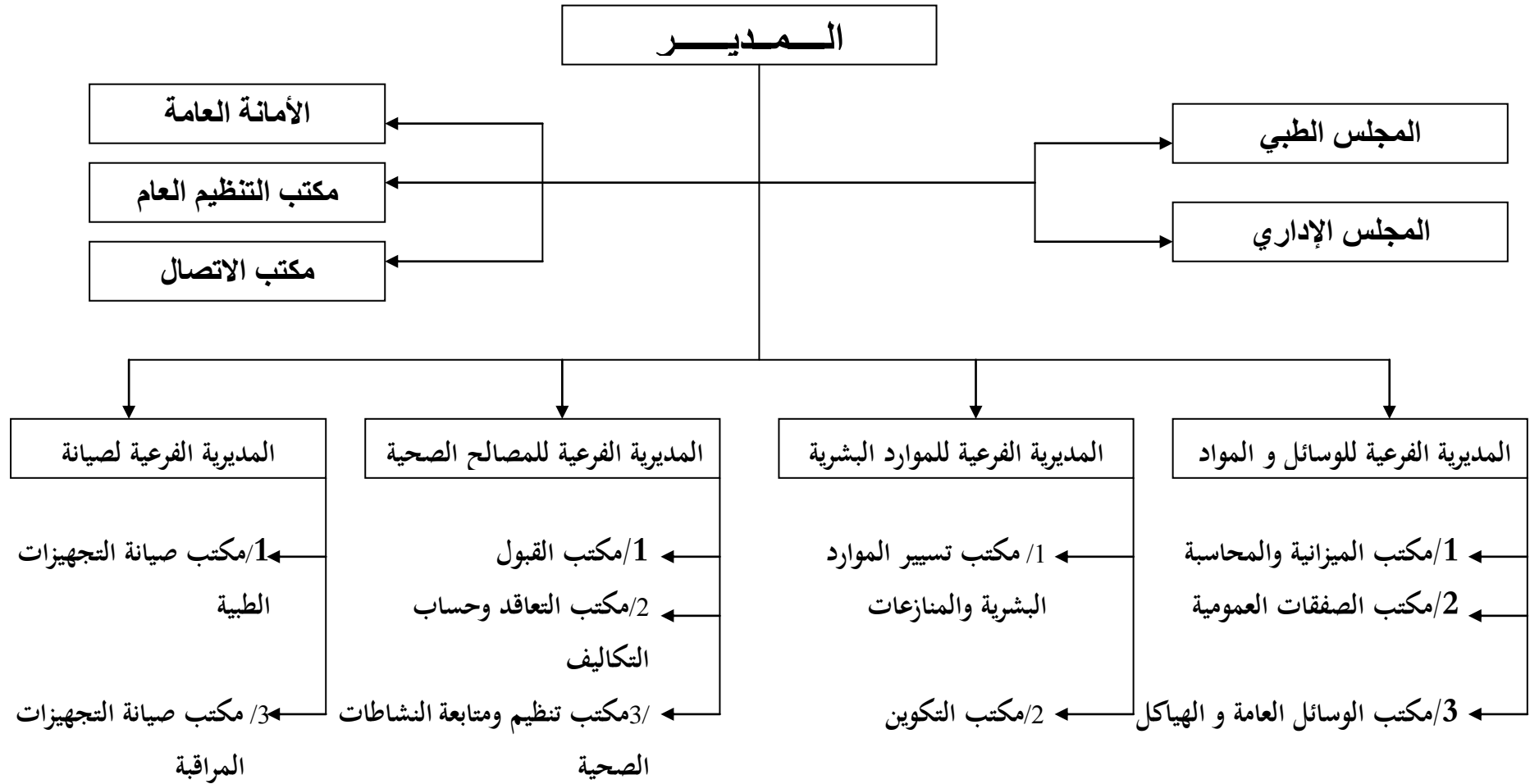
.39 Okuo, U., Gabriel, O. L., & Gabriel, J. M. O. (2025). Shadow Management: An Analysis of How Informal Power Structures Influence Decision-Making in Today's Organisations. International Journal of Social Sciences and Management Research, 11(8), 165-178.

.40 Stratégor, (2005), "Politique d'entreprise", Dunod, Paris.

.41 Uzo, U. & Mair, J. Source and patterns of informal power in emerging market firms: The case of Nigeria. Academy of Management Perspectives, (2019)

قائمة

الملاحق



الشكل رقم : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد

المصدر : 1 المرسوم التنفيذي رقم 140 07 مؤرخ في جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية، المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 الصادرة بتاريخ 20 ماي 2007 .



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استبانة بحث:

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير استراتيجي للمنظمات بعنوان " أثر ادارة الظل على صنع القرار " دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد .

، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المخصص للجواب. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

نهالي حفيظة

من إعداد:

➤ قن مراد

السنة الجامعية: 2026/2025.

## المحور الاول : البيانات السوسيوديموغرافية

- الجنس: [ ] ذكر [ ] أنثى
- الفئة المهنية: [ ] إداري [ ] طبيب/ممارس طبي [ ] سلك التمريض/تقني.
- الأقدمية: [ ] أقل من 5 سنوات [ ] 5 - 15 سنة [ ] أكثر من 15 سنة.

## المحور الثاني : البعد التقني لإدارة الظل (اختبار الفرضية الأولى)

يهدف هذا المحور لقياس أثر التكنولوجيا "الموازية" والوسائل غير الرسمية على مسارات القرار الإداري.

1. هل تلجأ لاستخدام وسائل اتصال شخصية (واتساب، هاتف خاص) لإتمام مهام العمل الرسمية؟

- [ ] بصفة دائمة [ ] أحياناً [ ] أبداً
- إذا كانت إجابتك بـ(دائمة أو أحياناً)، فما هو السبب الرئيسي؟ .....

2. هل ترى أن الوسائل التقنية الرسمية المتاحة (كمبيوتر، إنترنت) كافية لاتخاذ قرار سريع؟

- [ ] كافية جداً [ ] كافية إلى حد ما [ ] غير كافية
- في حال "غير كافية"، ما هو البديل التقني الذي توفره بنفسك؟ .....

3. هل يساهم استخدام الوسائل غير الرسمية (مثل الفلاش ديسك) في تجاوز البطء البيروقراطي؟

- [ ] نعم، بشكل كبير [ ] نعم، بشكل طفيف [ ] لا يؤثر
- وضح كيف يسرع ذلك القرار؟ .....

4. هل يتم التنسيق التقني مع المصالح الأخرى عبر قنوات "غير رسمية" قبل المراسلات الإدارية؟

- [ ] دائماً [ ] أحياناً [ ] نادراً
- لماذا تفضل هذه الطريقة؟ .....

5. هل تعتقد أن الاعتماد على "الأرشيف الشخصي" أسرع من العودة للأرشيف الرسمي للمؤسسة؟

- [ ] نعم [ ] ربما [ ] لا
- ما هو العيب الرئيسي في الأرشيف الرسمي حسب رأيك؟ .....

6. هل تستخدم برمجيات أو تطبيقات خاصة غير معتمدة رسمياً لتنظيم بيانات المرضى أو العمل؟

○  دائماً  أحياناً  أبداً

○ ما هي القيمة المضافة التي تقدمها هذه البرمجيات؟ .....

7. هل تضطر لإصلاح الأعطال التقنية البسيطة بجهدك الخاص لتقادي تعطل القرارات الإدارية؟

○  نعم، غالباً  نادراً  لا، أنتظر الصيانة الرسمية

○ كيف يؤثر انتظار الصيانة الرسمية على سير العمل؟ .....

8. هل تتبادل الملفات أو التقارير مع زملائك عبر البريد الإلكتروني الشخصي بدلاً من النظام الداخلي؟

○  دائماً  أحياناً  نادراً

○ هل تجد النظام الداخلي للمستشفى معقداً؟ .....

9. هل تعتمد على "مذكرات عمل" شخصية لتدوين الاتفاقات الشفهية لضمان تنفيذ القرارات؟

○  نعم  أحياناً  لا

○ لماذا لا تكتفي بالتعليمات الشفهية للمسؤول؟ .....

10. بشكل عام، هل ترى أن "التقنية الموازية" (إدارة الظل التقنية) هي التي تضمن استمرار الخدمة؟

○  موافق بشدة  موافق إلى حد ما  غير موافق

○ ماذا سيحدث لو توقف الموظفون عن استخدام وسائلهم الخاصة؟ .....

**المحور الثالث : البعد البشري لإدارة الظل (اختبار الفرضية الثانية)**

يهدف هذا المحور لقياس أثر "سلطة الخبرة" والشبكات الاجتماعية على جودة ومسار صنع القرار الصحي.

11. عند مواجهة حالة معقدة، هل تستشير الزميل الأكثر "خبرة ميدانية" بدلاً من "المسؤول المباشر"؟

○  دائماً  أحياناً  نادراً

○ لماذا تثق في خبرته أكثر من منصبه؟ .....

12. هل تؤثر العلاقات الشخصية والودية بين الأطقم في تذليل عقبات صنع القرار الصحي؟

○  تؤثر بقوة  تؤثر قليلاً  لا تؤثر

○ انكر مثلاً لعلاقة شخصية سهلت قراراً صعباً: .....

13. هل توجد في مصطلحاتكم "تخبة خفية" (أفراد ليسوا مسؤولين لكنهم يوجهون القرارات)؟

○ [ ] نعم، موجودة [ ] موجودة أحياناً [ ] غير موجودة

○ ما الذي يمنحهم هذا النفوذ (الأقدمية، الكفاءة، أم العلاقات)؟

14. هل تُناقش القرارات الصحية الهامة في أماكن غير رسمية قبل الاجتماع الرسمي؟

○ [ ] نعم، غالباً [ ] أحياناً [ ] نادراً

○ ما فائدة هذه النقاشات الجانبية للقرار النهائي؟

15. هل ترى أن "التكوين الذاتي والخبرة غير الموثقة" هي المحرك الفعلي للقرار في الأزمات؟

○ [ ] موافق [ ] موافق إلى حد ما [ ] غير موافق

○ انكر مثلاً لموقف غلبت فيه الخبرة على البروتوكول:

16. هل تلجأ لاستخدام "الوساطة الشخصية" لتسهيل إجراءات طبية أو إدارية لمرضاك؟

○ [ ] دائماً [ ] أحياناً [ ] نادراً

○ هل ترى أن هذا السلوك يعوض نقص الإمكانيات الرسمية؟

17. هل تشعر أن "الولاء للمجموعة/الزملاء" أقوى من "الالتزام باللوائح الإدارية" عند اتخاذ القرار؟

○ [ ] نعم [ ] أحياناً [ ] لا

○ كيف يحمي هذا الولاء مصلحة العمل؟

18. هل يتم الاعتماد على "قدمات المهنة" لتصحيح قرارات المسؤولين الجدد الأقل خبرة؟

○ [ ] دائماً [ ] أحياناً [ ] نادراً

○ كيف يتم ذلك دون المساس بالتراتبية الرسمية؟

19. هل تساهم "جلسات الحوار غير الرسمية" في تخفيف حدة الصراعات التنظيمية داخل المصلحة؟

○ [ ] نعم، كثيراً [ ] نعم، قليلاً [ ] لا تساهم

○ لماذا تفشل الاجتماعات الرسمية في حل هذه الصراعات؟

20. هل تعتقد أن إدارة الظل (البشرية) تملأ الفراغ الذي يتركه غياب القوانين الواضحة؟

○ [ ] موافق [ ] موافق إلى حد ما [ ] غير موافق

○ برأيك، هل المستشفى بدون هذه العلاقات البشرية الموازية قابل للتسيير؟