



Ministry of Higher Education and Scientific Research
Ziane Achour University of Djelfa
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Sociology and Demography



Organizational climate and its relationship to decision-making

A field study at the National Fund for Social Insurance in Djelfa

A thesis submitted for obtaining a PhD in Sociology
Sociology majoring in organization and work

Preparing the student researcher

Reda Mahad

Supervision of a professor of higher education

Doctor: Hisham Hassan

Before the discussion committee consisting of:

Prof. Dr. Omar Mahdi University of Djelfa President

Prof. Dr. Hisham Hassan, University of Djelfa, supervisor and rapporteur

Dr.. Belkacem Toumi, University of Djelfa, Discussing Member

Dr.. Abdelaziz throughout the University of Djelfa, a discussion member

Dr.. Zizah Saida, University of Laghouat, discussing member

Dr.. Lazhari Benaissa, University of Laghouat, discussing member

Undergraduate year: 2018-2019



Ministry of Higher Education and Scientific Research
Ziane Achour University of Djelfa
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Sociology and Demography



Organizational climate and its relationship to decision-making

A field study at the National Fund for Social Insurance in Djelfa

A thesis submitted for obtaining a PhD in Sociology
Sociology majoring in organization and work

Preparing the student researcher

Reda Mahad

Supervision of a professor of higher education

Doctor: Hisham Hassan

Before the discussion committee consisting of:

Prof. Dr. Omar Mahdi University of Djelfa President

Prof. Dr. Hisham Hassan, University of Djelfa, supervisor and rapporteur

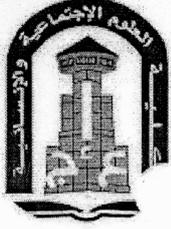
Dr.. Belkacem Toumi, University of Djelfa, Discussing Member

Dr.. Abdelaziz throughout the University of Djelfa, a discussion member

Dr.. Zizah Saida, University of Laghouat, discussing member

Dr.. Lazhari Benaissa, University of Laghouat, discussing member

Undergraduate year: 2018-2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف أستاذ التعليم العالي:

الدكتور: هشام حسان

إعداد الطالب الباحث:

رضا محاد

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة المعنية	الصفة	مؤسسة الالتحاق بها
أ.د. مهدي عمر	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة الجلفة
أ.د. هشام حسان	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة
د. تومي بلقاسم	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا	جامعة الجلفة
د. طوال عبد العزيز	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا	جامعة الجلفة
د. بن عيسى لزهاري	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا	جامعة الاغواط
د. زيزاح سعيدة	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا	جامعة الاغواط

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْمُرْسَلِينَ
مُحَمَّدِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ الْهَادِي الْأَمِينِ

اهداء

أهدي هذه الاطروحة لمن كان لهما الفضل علي بعد الله
سبحانه وتعالى إلى والدي الكريم محاد عبد القادر رحمه الله
وأسكنه فسيح جناته ، ذلك الذي كان له الفضل في توجيهي نحو
طلب العلم تقديرا و وفاء لما قدمه طوال السنين في خدمة
المرضى وفي خدمة القطاع الصحي بالجلفة .

إلى والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها وأبقاها بصحة
وعافية.

إلى زوجتي وبناتي الأعزاء أسماء وريتا حفظهما الله .

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء وكل عائلة محاد .

إلى زملائي وزميلاتي .

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة .

أهدي لهم هذا العمل المتواضع .

رضا مُحَاو

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله أهلّ الحمد والثناء ، والصلاة والسلام على
نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
وسلم .

اشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه
لي وعلى ما أسداه إلي من نعم لا تعد ولا
تحصى .

والشكر إلي المشرف الأستاذ الدكتور هسانه
هشام على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد .
كما يطيبه لي أنه أقدم بجزيل الشكر وعظيم
الامتنان إلي كل من أسهم في مساعدتي
وتوجيهي وإرشادي .

وأخيرا يسعدني أنه أقدم بجزيل الشكر والتقدير
والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول
مناقشة هذه الذكرى والحكم عليها وإثرائها بأرائهم
السديدة .

وفقه الله الجميع لما فيه خيريه الدنيا والآخرة ، انه
سميع مجيب وبلا جابة قدير .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

محاد رضا

الكلمات المفتاحية:

المناخ ، التنظيم ، المناخ التنظيمي ، القرار ، السلطة

. Key words:

Climate, regulation, organizational climate, decision,
power

Les Mots clés :

Climat, régulation, climat organisationnel, décision,
pouvoir.

المخلص

• عنوان الدراسة:

المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة

تهدف هذه الدراسة إلى:

نسعى في هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن إيجازها على النحو التالي:
المساهمة في إثراء التراث النظري بتقديم هذه الدراسة التي تتعلق بالمناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات.
دراسة المناخ التنظيمي والكشف عن كيفية تأثيرها على علاقته باتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهو من أهم العناصر من أجل سير وسلامة نظام المؤسسة والعمل على خلق الجو المناسب للعمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

التساؤل الرئيس:

فما هو واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة؟
وما درجة تأثيره في ترشيد المواقف الإدارية المختلفة للعاملين فيها؟
وهل وجود مناخ تنظيمي ايجابي كفيل لإعطاء الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع الى تحقيق أهداف المؤسسة وتلبي حاجياتها؟

الفرضية العامة:

وجود مناخ تنظيمي ايجابي سائد في المؤسسة يساهم في إعطاء الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتلبي احتياجات العاملين فيها.

• أدوات البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة الجلفة موضوع الدراسة، بالنسبة لمفردات المراد دراستها في هذه الدراسة هم كل من الاطارات السامية وعددهم 06 مفردات و 40 اطار و 176 عون تحكم و 82 عون تنفيذ، والذين يشكلون مجتمع الدراسة البالغ إجمالاً (304) مفردة ، وتم إتباع المنهج الوصفي لكون الموضوع يتطلب وصفا وتشخيصا، كما اعتماد الاستبيان كتقنية أساسية في جمع المعطيات و البيانات.

• المعالجة الإحصائية:

تحددت الأساليب الإحصائية في النسبة المئوية : يلجأ الباحث أحيانا إلى استخراج النسب المئوية متغيرات سؤال معين ، من أجل المقارنة بين أكبر و أصغر نسبة .

النتائج:

تناولنا أهم النظريات السوسولوجية المفسرة التي تطرقنا من خلالها إلى ربط العلاقة بين متغيرات دراستنا الخاصة بالمناخ التنظيمي واتخاذ القرارات، وبالتالي ربط الدراسة بالحقل السوسولوجي والتأصيل النظري له، وقد تناولنا فيه النظريات الكلاسيكية من خلال التطرق إلى النظرية الوضعية وسياقها العام وتصورها المنهجي المفسر للظواهر الاجتماعية وارتباطها السببي، كما تطرقنا أيضا إلى النظرية العضوية التي تنظر إلى المجتمع بنظرة تطويرية بيولوجية، وتصورها المنهجي الـاي يعتمد على التجانس واللاتجانس، بالإضافة إلى النظرية الوظيفية الكلاسيكية التي تعتمد في تفسيرها على البناء والوظيفة، لنخلص في الأخير إلى النظريات الحديثة وعلى رأسها النظرية الصراعية التي تقوم على مفهوم الصراع والاختلاف، بالإضافة إلى نظرية التفاعل الرمزي والنظرية الوظيفية بشكلها الحديث

مفهوم السلطة وأنواعها وإبراز أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت هذا الموضوع وتحليلها تحليلًا سوسولوجيًا وتسليط الضوء على ارتباطها بأنماط القيادة داخل المنظمات وتتبع مسارها الكرونولوجي خاصة منه ما تعلق بالجانب النظري السوسولوجي، ومقارنة التراث النظري لدى الاتجاهات النظرية العربية منها والأجنبية.

تطرقنا إلى اتخاذ القرار في المنظمات، أهم المفاهيم التي حاولت تفسير وتفكيك اتخاذ القرار داخل المنظمات، ثم تطرقنا إلى خطوات وأساليب اتخاذ القرار والعوامل التي تتحكم فيها، وكذلك أنواع القرارات لنخلص أخير إلى أهم النظريات التي تناولت تفسير اتخاذ القرار، من حيث الأسس والقواعد، فالنظرية التقليدية افترضت أن عملية اتخاذ القرار عملية راشدة وهي الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية، لنعرج على النظرية السلوكية لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى النظرية المتعلقة بالقرار غير الرشيد الذي تعتقد أن اتخاذ القرار مقترن بالضرورة بالمشكلة التي تعترض القائد أثناء اتخاذ القرار.

تناولنا مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية، حيث تطرقنا فيه إلى كرونولوجيا المؤسسة وتاريخها في مدينة الجلفة، وتطرقنا فيه إلى سيرورة التنظيم داخل هذه المؤسسة وبنائها الهرمي ومواردها البشرية والمالية، كما خلصنا في نهاية الفصل إلى الأرقام والاحصائيات الخاصة بعمل هذه المؤسسة الاجتماعية ذات الأهمية القصوى في مسار الموظف والمؤمن له الذي ينتمي إليها، وتكاملها مع المؤسسات الخدمائية الأخرى في بناء المجتمع ككل ووظيفتها الهامة كمؤسسة مكملة لمختلف المؤسسات الأخرى.

بعد النزول إلى الميدان وتطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات من مصادرها، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة مفصلة من الفرضية الأولى إلى لفرضية الرابعة، وصولًا إلى الاستنتاج العام الذي يمثل نتيجة ربط متغيرات الدراسة ميدانيا، وخاتمة الدراسة التي تطرقنا فيها إلى نتيجة الفرضية العامة للدراسة، وعرجنا على مقترحات وتوصيات لدراستنا التي تفتح دون شك زاوية وآفاقا أخرى لإجراء دراسات أخرى متعلقة بالموضوع لنخلص في الأخير إل قائمة المراجع المعتمدة في دراستنا والملاحق المتعلقة بها.

Abstract

Study title :

Organizational climate and its relationship to decision making

Field study at the National Fund for Social Insurance in Djelfa

This study aims to:

In this study we seek to achieve a range of objectives which can be summarized as follows:

To contribute to the enrichment of the theoretical heritage by submitting this study on the organizational climate and its relationship to decision-making.

Study the regulatory environment and reveal how it affects its relationship to decision making within the organization, It is one of the most important elements for the functioning and integrity of the enterprise system and work to create the right atmosphere for work and achieve the desired objectives.

the problematic of the study is subdivided into several questions, namely:

What is the current regulatory climate in the National Fund for Social Insurance in DJELFA? How does it affect the rationalization of the different administrative positions of its employees?

Is a positive regulatory environment conducive to effective decision-making that will lead to the achievement of the Organization's goals and needs?

Study hypotheses:

A positive organizational climate prevails in the institution that contributes to the effectiveness of making sound decisions that advance the objectives of the institution and meet the needs of its employees.

Research tools:

Study community consists of all workers of the national fund for social insurance in the city of Djelfa subject of study, for the items to be examined in this study are all of the tires of the High Commissioner's 06 Filed under: 40 under 176 Assistant control and 82 Administrative Assistant implementation, who constitute the study of society as a whole (304) single, and descriptive approach that issue requires a description, and the adoption of the questionnaire as a supportable technology in data collection and data.

Statistical treatment:

. Statistical methods were determined in the percentage: the researcher sometimes resorted to extracting the percentages of a given question variables, in order to compare the larger and the smallest proportion.

Results:

We discussed the most important sociological theories explained through which we related to the relationship between the variables of our study of the organizational climate and decision-making, and thus link the study with the field of sociological and theoretical theory, and we dealt with classical theories by addressing the theory of positivism and its general context and its conceptual interpretation of the phenomenon of social and causal link , We also discussed the organic theory that views the society with a biological evolutionary perspective, and its systematic conception based on homogeneity and heterogeneity, in addition to the classical functional theory that is based on interpretation Based on the concept of conflict and difference, in addition to the theory of symbolic interaction and functional theory in its modern form.

The concept of power and its types and highlight the most important theoretical trends that dealt with this subject and analyzed a sociological analysis and highlight the link to the patterns of leadership within the organizations and track chronological track, especially related to the theoretical and sociological aspect, and comparing the theoretical heritage in the Arab and foreign theoretical trends.

We discussed the decision-making in the organizations, the most important concepts that tried to interpret and dismantle the decision-making within the organizations, and then we discussed the steps and methods of decision-making and the factors that control them, as well as the types of decisions to finalize the most important theories that dealt with the interpretation of decision-making, in terms of bases and rules, The traditional assumption was that the decision-making process was an adult process, which was the best option in terms of economics, to lapse on the behavioral theory of decision-making, as well as the theory of irrational decision that believes that decision-making is necessarily associated with the problem facing the leader Athens Decision-making.

We discussed the institution of the National Fund for Social Insurance, in which we conducted our field study, where we discussed the chronology of the institution and its history in the city of Djelfa, and discussed the process of organization within this institution and its hierarchical structure and human and financial resources. At the end of the chapter we concluded the figures and statistics related to the work of this institution And the integration of them with other service institutions in building the society as a whole and its important function as an institution complementary to other institutions.

We will discuss in this chapter the presentation and discussion of the results of the study from the first hypothesis to the hypothesis of the fourth, We have reviewed proposals and recommendations for our study that undoubtedly open up a further angle and horizon for further studies on the subject, to conclude with the list of references approved in our study and related annexes.

Résumé :

Titre de l'étude:

Le climat organisationnel et sa relation avec la prise de décision

Etude de terrain au Fonds national pour l'assurance sociale à Djelfa

Cette étude vise à:

Dans cette étude, nous cherchons à atteindre un éventail d'objectifs qui peuvent être résumés comme suit:

Contribuer à l'enrichissement du patrimoine théorique en soumettant cette étude sur le climat organisationnel et sa relation à la prise de décision.

Etudier l'environnement réglementaire et révéler comment il affecte sa relation à la prise de décision au sein de l'organisation, Il est l'un des éléments les plus importants pour le fonctionnement et l'intégrité du système d'entreprise et travaille à créer l'atmosphère propice au travail et à atteindre les objectifs souhaités.

- **la problématique de l'étude se subdivise en plusieurs questions, à savoir :**

Quel est le climat réglementaire actuel dans le Fonds national d'assurance sociale de DJELFA? Comment cela affecte-t-il la rationalisation des différentes positions administratives de ses employés? Un environnement réglementaire positif propice à une prise de décision efficace mènera-t-il à la réalisation des objectifs et des besoins de l'Organisation?

Hypothèses de l'étude :

Un climat organisationnel positif prévaut dans l'institution qui contribue à l'efficacité de prendre des décisions saines qui font progresser les objectifs de l'institution et répondent aux besoins de ses employés.

Outils de recherche :

Composé d'une société de l'étude de tous les travaux du Fonds national d'assurance sociale de la ville de Djelfa le thème de l'étude, pour échantillons devant être examinées lors de cette étude sont tous des pneus Commissaire au nombre de 06 éléments et 40 Le cadre et 176 Aide régissent et 82 aide l'application, qui constituent une société de l'étude de l'ensemble (304) Termes de recherche, et d'adopter une démarche descriptive que le sujet exigeait une description et un diagnostic et l'adoption du questionnaire Comme technique de recherche de collecte de données.

Traitement statistique:

Statistical methods were determined in the percentage: the researcher sometimes resorted to extracting the percentages of a given question variables, in order to compare the larger and the smallest proportion.

Résultats:

Nous avons discuté des théories sociologiques les plus importantes expliquées à travers lesquelles nous avons mis en relation la relation entre les variables de notre étude du climat organisationnel et de la prise de décision, et avons ainsi lié l'étude au champ de la théorie sociologique et théorique, et nous avons traité les théories classiques en abordant la théorie du positivisme et son contexte général et son interprétation conceptuelle du phénomène de lien social et causal. Nous avons également discuté de la théorie organique qui considère la société avec une perspective évolutive biologique et de sa conception systématique basée sur l'homogénéité et l'hétérogénéité, en plus de la théorie fonctionnelle classique qui repose sur l'interprétation Basé sur le concept de conflit et de différence, en plus de la théorie de l'interaction symbolique et de la théorie fonctionnelle dans sa forme moderne.

Le concept de pouvoir et ses types soulignent les principales tendances théoriques qui traitent de ce sujet et analysent une analyse sociologique et soulignent le lien entre les modèles de leadership au sein des organisations et suivent une piste chronologique, en particulier en ce qui concerne l'aspect théorique et sociologique, et en comparant l'héritage théorique dans les tendances théoriques arabes et étrangères.

Nous avons discuté de la prise de décision dans les organisations, des concepts les plus importants essayant d'interpréter et de démanteler la prise de décision au sein des organisations, puis nous avons discuté des étapes et des méthodes de prise de décision et des facteurs qui les contrôlent, ainsi que des types de décisions permettant de finaliser les théories les plus importantes traitant de l'interprétation de la prise de décision, en termes de bases et de règles, L'hypothèse traditionnelle était que le processus décisionnel était un processus adulte, ce qui était la meilleure option en termes d'économie pour abandonner la théorie comportementale de la prise de décision, ainsi que la théorie de la décision irrationnelle qui pense que la prise de décision est nécessairement associée au problème auquel est confronté le dirigeant Athènes. La prise de décision.

. Nous avons discuté de la création de la Caisse nationale des assurances sociales dans laquelle nous avons mené notre étude de terrain, de la chronologie de l'institution et de son histoire dans la ville de Djelfa, ainsi que du processus d'organisation au sein de cette institution, de sa structure hiérarchique et de ses ressources humaines et financières. À la fin de ce chapitre, nous avons conclu les chiffres et statistiques se rapportant aux travaux de cette institution. Et leur intégration avec d'autres institutions de service dans la construction de la société dans son ensemble et son rôle important en tant qu'institution complémentaire à d'autres institutions.

Nous discuterons dans ce chapitre de la présentation et de la discussion des résultats de l'étude, de la première hypothèse à l'hypothèse de la quatrième, Nous avons passé en revue les propositions et les recommandations de notre étude qui ouvrent indiscutablement un angle et un horizon futurs pour la poursuite des études sur le sujet, pour conclure avec la liste de références approuvée dans notre étude et les annexes associées.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	اهداء.
ب	شكر وعرهان.
ح	ملخص البحث.
ش	فهرس المحتويات.
ف	قائمة الجداول.
ك	قائمة الأشكال.

19	مقدمة.
----	--------

الباب الأول: الجانب النظري للدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

25	تمهيد.
26	1.1- الإشكالية.
28	2.1- الفرضية العامة.
29	3.1- المفاهيم الأساسية للدراسة.
31	4.1- أسباب اختيار الموضوع.
32	5.1- أهداف الدراسة.
32	6.1- أهمية الدراسة.
33	7.1- صعوبات الدراسة.
33	8.1- الدراسات السابقة.
40	9.1- تقييم ونقد الدراسات السابقة.
43	10.1- المقارنة السوسولوجية.
45	خلاصة.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة.	
48	تمهيد.
49	المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية
49	المطلب الأول: النظرية الوضعية.
52	المطلب الثاني: النظرية العضوية
54	المطلب الثالث: النظرية الوظيفية الكلاسيكية
60	المبحث الثاني: النظريات الحديثة
60	المطلب الأول: النظرية الصراعية
63	المطلب الثاني: نظرية التفاعل الرمزي
67	المطلب الثالث: النظرية الوظيفية
72	خلاصة.
الفصل الثالث: المناخ التنظيمي	
75	تمهيد.
76	المبحث الأول: مدخل إلى المناخ التنظيمي
76	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وأهم خصائصه
79	المطلب الثاني: المناخ التنظيمي في المدارس الادارية وأهميته
84	المطلب الثالث: مداخل قياس المناخ التنظيمي معايير
87	المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره
87	المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي
97	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي
104	المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه
104	المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه
104	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي
109	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

117	المبحث الرابع : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته .
117	المطلب الأول : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
124	المطلب الثاني : تحسين المناخ التنظيمي
127	خلاصة.
الفصل الرابع: السلطة وأنماط القيادة بالمنظمات	
129	تمهيد.
130	المبحث الأول : مفهوم السلطة وأنواعها
131	المطلب الأول : مفهوم السلطة وأنواعها عند أرسطو ووالتر بكلي
132	المطلب الثاني : تعريف السلطة وأنواعها عند بيروود وأحمد زكي بدوي
134	المبحث الثاني : نظرية السلطة عند ميشال كروزي
134	المطلب الأول : مبادئ التحليل الاستراتيجي
136	المطلب الثاني : السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة
139	المبحث الثالث : الصراع بين السلطة ونطاق الإشراف داخل المنظمة وعلاقة
139	المطلب الأول : الصراع بين السلطة ونطاق الإشراف داخل المنظمة
142	المطلب الثاني : السلطة وعلاقتها بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير
144	المبحث الثالث : القيادة والدور القيادي في الفكر الإداري المعاصر والأنماط
144	المطلب الأول : القيادة والدور القيادي في الفكر الإداري المعاصر
147	المطلب الثاني : الأنماط القيادية
152	المطلب الثالث : أهم نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر.
154	خلاصة.

الفصل الخامس: اتخاذ القرارات في المنظمات	
156	تمهيد:
157	المبحث الأول : مفاهيم حول اتخاذ القرارات.
157	المطلب الأول : تعريف اتخاذ القرار.
158	المطلب الثاني : نظريات اتخاذ القرارات..
162	المبحث الثاني : خطوات واساليب عملية اتخاذ القرارات
162	المطلب الأول : خطوات اتخاذ القرار.
169	المبحث الثاني : أنواع القرارات والعوامل التي تتحكم في عملية اتخاذها.
169	المطلب الأول : أنواع القرارات
176	المطلب الثاني : العوامل التي تتحكم في عملية إتخاذ القرارات
184	خلاصة.
الفصل السادس: مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية	
186	تمهيد:
187	المبحث الأول: الضمان الاجتماعي:
187	المطلب الاول : الوضعية التنظيمية للضمان الاجتماعي بعد الاستقلال.
189	المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .
189	المطلب الثالث: تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
193	المطلب الرابع: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
194	المبحث الثاني: التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة.
194	المطلب الاول: الوضعية القانونية.
195	المطلب الثاني: سيرورة التنظيم داخل صندوق الضمان الاجتماعي
196	المبحث الثالث: البناء الهرمي لصندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة.
203	الخلاصة

الباب الثاني الجانب الميداني.	
الفصل السابع اجراءات البحث الميدانية.	
206	تمهيد.
207	اولا: مجال الدراسة.
207	المجال الجغرافي والمكاني.
207	المجال الزمني.
207	فترة الدراسة النظرية.
208	فترة الدراسة الميدانية.
208	ثانيا: عينة الدراسة.
209	المجتمع الأصلي.
210	ثالثا: منهج الدراسة.
210	رابعا: أدوات جمع البيانات.
211	الاستبيان.
212	اختبار الاستبيان.
212	خامسا: اساليب المعالجة الاحصائية
213	سادسا: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.
218	خلاصة
الفصل الثامن عرض ومناقشة نتائج الدراسة.	
220	تمهيد
221	أولاً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى.
227	ثانياً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية.
234	ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة.
243	رابعاً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الرابعة.
250	خامساً: الاستنتاج العام.
252	خاتمة.
المراجع.	
الملاحق.	

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
202	يظهر تصنيف الموظفين في ص-ض-إ-و-ج حسب الفئات المهنية	01
213	يبين الجنس لعينة البحث	02
214	يبين السن لعينة البحث	03
215	يبين المستوى التعليمي لعينة البحث	04
216	يبين الرتبة في الوظيفة لعينة البحث	05
217	يبين الأقدمية لعينة البحث	06
221	يبين دور الاتصال الرسمي في التخطيط لاتخاذ قرار جيد لدى عينة البحث	07
222	يبين تأثير تدفق المعلومات بين الإدارة والموظف على اتخاذ القرار لدى عينة البحث	08
224	يبين العلاقة بين طرق الاتصال ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لدى عينة البحث	09
227	يبين علاقة الأداء الجيد باستشارة الموظفين في اتخاذ القرار	10
228	يبين دور الحوافز وتطور الإبداع في المشاركة في صنع القرار	11
231	يبين أثر الرغبة في تلقي الحوافز في صنع القرار	12
234	يبين مساهمة التكنولوجيا في تطبيق القرار لدى عينة البحث	13
235	يبين أثر الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في مشاركة العاملين في تطبيق القرار لدى العينة	14
237	دور التكنولوجيا الحديثة في تطبيق القرار لدى عينة البحث	15
239	بين دور التكنولوجيا في توصيل الآراء لتنفيذ القرارات بصورة جيدة لدى العينة	16
240	يبين أثر توظيف التكنولوجيا لدى عينة البحث	17
243	يبين علاقة المعلومات المتبادلة ونمط السلطة	18
245	يبين تأثير نمط السلطة على اتخاذ القرار	19
247	يبين تأثير الاتصال ونمط السلطة على عملية اتخاذ القرار	20

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الأشكال
148	دور القائد وتأثير المجموعة التي يقودها وفقا لأنماط القيادة المختلفة	1
149	إتجاه التأثير بين القائد والمجموعة وفقا لأنماط القيادة	2
183	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	3
192	يوضح فروع صندوق الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة	4
201	الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة. المصدر: سجلات مصلحة المستخدمين (ص.ض.إ. الجلفة)	5
210	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	6
211	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	7
212	يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	8
213	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة	9
214	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	10

مقدمة

مقدمة

مُتَكَلِّمًا :

شهد العالم خلال العقود القليلة الماضية تطورات و تغيرات لم يشهدها من قبل ، شملت هذه التطورات و التغيرات تغيرات في أسلوب الحياة بالعمق و الشمول و السرعة ، و تعيش اليوم عصر التحديات التي باتت تطوق أبعاد حياتنا كافة ، و لم تعد الحياة تسمح بالسكون . لابد أن تكون الإدارة على مستوى التحديات إدارة تهجر التقليد و تتعامل مع رياح التغيير و ما تحمله بين طياتها من آمال و أحلام و استعداد للتكيف مع إحداث التغيير المدروس على إحداثه و إيجاد مناخ تنظيمي يتلاءم مع تطلعات العاملين و رغباتهم و حاجاتهم حيث يشكل الأفراد أهمية كبيرة للمنظمات فهم الذين يعملون على تحقيق أهداف المنظمة

وسط هذا المناخ التنظيمي يعيش الأفراد الكثير من أوقاتهم في تأدية أعمالهم و مع مرور الوقت تنشأ الكثير من العلاقات بينهم داخل المنظمة يسعون إلى إشباع رغباتهم و حاجاتهم و مصالحهم السعي إلى خدمة المنظمة على أحسن و أكمل وجه و تقديم أفضل الخدمات المستفيدين منها .

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها و تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها و التي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها ،لذا فإنها تعمل على إتباع الإستراتيجيات السياسات و التكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية ، الآلات ، الأموال و المعلومات .

تعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات و أكثرها تأثيرا على المنظمة ، لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لموارد البشرية مناخا تنظيما يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه .

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسة الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين هدف دراسته هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم و البيئة التي يعملون فيها ، حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية و تطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها اتخاذ القرارات المناسبة .

باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفية و حاجات الفرد فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام و الارتقاء به من حيث المستوى و الدرجة و جعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الأفراد على حد سواء ، حيث يكون متكيف مع ميولاتهم و رغباتهم بهدف تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم من جهة و تحقيق البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخرى.

إن الناظر اليوم في العالم يجده في ديناميكية كبيرة وتطور سريع في شتى المجالات اليومية وبالخصوص في المنظمات التي تعتبر اللغز الأكبر وصفة الأبرز لهذا العصر حتى قيل انه عصر التنظيمات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وهذا لا يكون إلا بتوفر مجموعة من الظروف والمتطلبات التي تساعد على تحقيق غاياتها ومن بينها اتخاذ القرارات المناسبة الذي حظي باهتمام كبير من طرف المختصين في مجال الإدارة والتسيير الذي عرف بأنه مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والأساليب والنظم والقيم السائدة في المنظمات وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية التي يتفاعل معها أفراد المنظمة بما يكون ادراكاتهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم الرامي في مجمله لتحقيق أهداف المنظمة .

وتؤكد الدراسات والبحوث على أن المناخ التنظيمي يعد أحد أهم محددات قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق في تكوين ادراكات واتجاهات العاملين بها وفي سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المنظمة ، وكما بينت هذه الدراسات على أن أهم ما يواجه المنظمات المعاصرة من تحديات تتمثل في بناء وتنمية المناخ التنظيمي الذي بدوره يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لدى العاملين مما ينتج عنه تحقيق أهداف المنظمة وهو المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الانسجام القائم بين أفراد التنظيم مع بعضهم البعض من جهة ومن جهة أخرى مدى الانسجام مع الإدارة .

ويعتقد علماء الإدارة والتنظيم أن تفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم والعلاقات المتبادلة التي تنشأ أثناء تعاملهم تقوي مشاعرهم وتحدد مسارهم سواء كانت ايجابية أم سلبية فإذا كانت هذه المشاعر ايجابية يميل أفراد الجماعة على الود والتلاحم والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية وحماس كبير .

لقد أصبح موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين وذلك نظرا لأهمية المتغيرات التي يدرسها من خلالها هذا من ناحية ولتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوكيات العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي من ناحية أخرى .

هذا ويتجلى دور المناخ التنظيمي إذا ما أدركنا انه البيئة التي فيها يتفاعل أهداف التنظيم وأبعاده مع إمكانات أفرادهم وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم ووسط أجواء هذا المناخ يعمل أفراد التنظيم على تأدية ما كلفوه به من مهام ومسؤوليات تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون فيها ما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة ، ومن خلال عمل الأفراد يضمن هذا المناخ وقضاء يومهم الوظيفي فيه ويكتسبون خبراتهم ويكونون تجاربهم وقيمون علاقاتهم ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم وبحسب واقع هذا المناخ وما تتسم به أبعاده من خصائص تتشكل مشاعرهم وتتكون اتجاهاتهم إزاء أعمالهم وإزاء منظماتهم ووفق ذلك يتحدد مستوى اتخاذ القرارات المناسبة التي تؤثر على سلوكياتهم سواء داخل المنظمة أو خارجها بما ينعكس في مجمله على مستوى أداء الفرد ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ، وبذلك أصبح ينظر المناخ التنظيمي على انه من أشد العوامل تأثيرا في المنظمة.

وتؤكد الدراسات والبحوث على أن المناخ التنظيمي يعد احد أهم محددات قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق في تكوين إدراك واتجاهات العاملين وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المنظمة ، ومن ثم بناء قدر المنظمة على استخدام إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية لتحقيق البقاء والاستقرار والنمو كما تؤكد هذه الدراسات والبحوث أن أهم ما يواجه المنظمات من تحديات تتمثل في بناء وتنمية المناخ التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرارات في المؤسسة وطبيعة علاقته بالمناخ التنظيمي السائد بها .

لأجل ذلك قام الباحث بتقسيم هذه الأطروحة إلى بابين الأول نظري والثاني ميداني .
أولاً الجانب النظري واشتمل على ستة فصول، تناول الباحث في الفصل الاول الاطار العام للدراسة المتمثل خاصة في طرح الاشكالية واهم التساؤلات والفرضيات، واهم المفاهيم الإجرائية، اضافة للدراسات السابقة والمقاربة النظرية التي سيرتكز عليها البحث.

أما الفصل الثاني فتم التطرق الى أهم النظريات المفسرة ، بينما تناول الباحث في الفصل الثالث الذي كان بعنوان المناخ التنظيمي، في حين تضمن الفصل الرابع السلطة وأنماط القيادة بالمنظمات والفصل الخامس اتخاذ القرار في المنظمات ثم في الفصل السادس تناول الباحث في هذا الفصل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

أما الباب الثاني والمتمثل في الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تضمن فصلين، حيث تناول الباحث في الفصل السابع الإجراءات الميدانية للدراسة المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، وكيفية اختيار العينة وكذا المنهج الاحصائي المستخدم في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية والاساليب الاحصائية التي تم اعتمادها في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة لاختبار صحة الفرضيات المحددة، ثم بيانات ديموغرافية خاصة بعينة البحث.

يأتي الفصل الثامن لعرض و مناقشة نتائج الدراسة حيث قام الباحث بمناقشة وتحليل نتائج الفرضيات وإبراز مدى تحقيقها لأهداف البحث، وقد خلص الباحث في الأخير الى الاستنتاجات العامة الخاصة بالبحث.

ويأمل الباحث في الأخير أنه قد تطرق الى موضوع هام وأساسي له علاقة كبيرة بخدمة التناسق والتوافق ووحدة المجتمع وتماسكه وتعاونه لاسيما انعكاس مكانة الدين في المجتمع على استعدائه وتدويره في فعالية المجالات الاجتماعية الأخرى.

الباب الأول

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثاني: أهم النظريات المفسرة للنظريات.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي.

الفصل الرابع: السلطة وأنماط القيادة بالمنظمات.

الفصل الخامس: اتخاذ القرارات في المنظمات.

الفصل السادس: مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية

الإطار المنهجي للدراسة

- 1.1- الإشكالية.
- 2.1- فرضيات الدراسة.
- 3.1- المفاهيم الأساسية للدراسة.
- 4.1- أسباب اختيار الموضوع.
- 5.1- أهداف الدراسة.
- 6.1- أهمية الدراسة.
- 7.1- صعوبات الدراسة.
- 8.1- الدراسات السابقة.
- 9.1- نقد الدراسات السابقة.
- 10.1- المقاربة السوسيولوجية.

تمهيد:

يُعد الإطار العام للدراسة الأساس العلمي الذي تركز عليه البحوث في مختلف التخصصات، واختيار المنهج العلمي المناسب الذي يؤدي الى نتائج سليمة، ولأن كل موضوع محل دراسة وبحث له أسبابه وأهدافه ومبرراته الموضوعية والذاتية دفعت الباحث لتناوله، لذلك ومروراً بما ذُكر آنفاً سيتناول الباحث في هذا الفصل أيضاً الإشكالية العلمية التي تنتهي بتساؤلات رئيسة وجزئية واجابات لفرضيات عامة وجزئية يتوقع تحقيقها كما تم تحديد النموذج المفاهيمي للدراسة والمتغيرات المستقلة والتابعة ومجموعة من المفاهيم التي تنطلق منها الدراسة، دون اغفال الدراسات السابقة مُنوهاً الباحث بأهم الملاحظات التي استفاد منها الباحث أثناء اطلاعه عليها وخُتم هذا الفصل بالمقاربة السوسيولوجية التي ستساعد في التفسير والتحليل النظري والميداني لموضوع الاطروحة

1.1 - الإشكالية:

كل عمل نقوم به في حياتنا اليومية يقوم على قرارات فردية أو جماعية وذلك لأن اتخاذ القرارات يعني العمل على بلوغ الأهداف المنشودة، وبالنسبة للمؤسسات تعتبر عملية اتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية ومحورها وعلى هذا فان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل من المدير وباقي العاملين وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية ومتخذ القرار يمكن أن لا يكون عقلانياً أو منطقياً في اتخاذ القرار وبالتالي يتأثر بالأطراف والعوامل المحيطة به والسلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل والمؤشرات والاتجاهات المختلفة التي يصعب إخضاعه لقاعدة معينة تبنى على الأحكام والاستنتاجات وهذا يفسر فكرة أن العمل في المؤسسات البشرية يحتوي بشكل عام على درجات من التفاوت في تقدير مختلف المواقف، ووجود أهداف متعددة متناقضة في بعض الأحيان أمام متخذ القرار تجعل عملية اتخاذ القرار سديداً غير مضمون دائماً، فمتخذ القرار يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد وإلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر، وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

لذلك التنظيمات الحديثة تسعى اليوم إلى تحقيق أهدافها وهذا لا يكون إلا بتوفر مجموعة من الظروف والمتطلبات التي تساعدها على تحقيق غاياتها، ومن بينها المناخ التنظيمي الذي حظي باهتمام كبير من طرف المختصين في مجال الإدارة والتسيير والذي عرف بأنه مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والأساليب والنظم والقيم السائدة في المنظمات.

وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية التي يتفاعل معها أفراد المنظمة بما يكون إدراكاتهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم الرامي في مجمله لتحقيق أهداف المنظمة.

بناء على ما تقدم وللوصول إلى معرفة مدى انعكاس الجو السائد في المؤسسة على مختلف المواقف الإدارية، وإلى تأثير البيئة الداخلية السليمة التي تمارس فيها الموارد البشرية مختلف المواقف الإدارية والتي تقترب في مجملها من تحقيق أهداف المؤسسة، نخلص إلى التساؤل التالي :

كثيرة هي العوامل التي تتحكم في المناخ التنظيمي لكل منظمة فما هو واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة؟

وما درجة تأثيره في ترشيد المواقف الإدارية المختلفة للعاملين فيها؟

وهل وجود مناخ تنظيمي ايجابي كفيلا لإعطاء الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع الى تحقيق أهداف المؤسسة وتلبي حاجياتها؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي الذي قمنا بطرحه، تتشكل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي درجة يساهم نظام الاتصال الرسمي وغير الرسمي في ترشيد المواقف الإدارية لدى العاملين؟
- هل تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة؟
- إن التغيرات التكنولوجية السريعة لها تأثير على المؤسسة، ولأن المؤسسات في الجزائر لا تعتمد غالبا على الجانب العلمي، فهل لأشكال التكنولوجيا وتوظيفها لرفع كفاءة أفراد المؤسسة دعم وتفعيل على اتخاذ القرار في المؤسسة؟
- هل لنمط السلطة الذي تمارسه الإدارة العليا في المؤسسة تأثير على عملية اتخاذ القرارات؟

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة، والجوانب التي سوف يركز عليها هذا البحث، لذا طرحنا فرضية عامة وفرضيات جزئية نرتبها كآتي:

2.1-الفرضية العامة:

جاءت الفرضية العامة كإجابة عن التساؤل الرئيس للإشكالية وتنص على ما يلي:

**وجود مناخ تنظيمي ايجابي سائد في المؤسسة يساهم في إعطاء
الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتلبي احتياجات
العاملين فيها.**

وتفرعت الفرضية العامة إلى فرضيات جزئية وكانت على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

- يساهم نظام الاتصال الرسمي وغير الرسمي في ترشيد المواقف الإدارية لدى
العاملين.

الفرضية الثانية:

- تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة.

الفرضية الثالثة:

- استغلال أشكال التكنولوجيا وتوظيفها يزيد في رفع كفاءة أفراد المؤسسة
وبالتالي يدعم اتخاذ القرار في المؤسسة.

الفرضية الرابعة:

- لنمط السلطة الذي تمارسه الإدارة العليا في المؤسسة تأثير على عملية اتخاذ
القرارات.

3.1- المفاهيم الأساسية للدراسة:

أ - مناخ التنظيم :

تعريف المناخ : هو تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة و الطبيعة لموقع جغرافي معين

تعريف التنظيم : تعريف "أميتاي إترزيوني" بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل

تحقيق هدف معين و يرى "أترزيوني" أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف و احتياجات تتعرض أحيانا مع أهداف و احتياجات أعضاء هذا التنظيم .¹

المناخ التنظيمي : بأنه مجموعة الخصائص التي تميز المحيط الداخلي للمشروع الذي

يعمل الفرد ضمنه يؤثر على قيمة و اتجاه وإدراكه ، وذلك لأنه يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النفسي ، و تتضمن مجموعة من الخصائص و أهمها الاتصالات ، الحوافز ، الهيكل التنظيمي ، نمط القيادةالخ.

فالسلك التنظيمي هو أحد الأبعاد الكبرى للمناخ التنظيمي ، فالمناخ التنظيمي له

تأثيرات كبرى على العمال في أي مشروع ، و يؤدي إلى الإحباط أو التحفيز و ذلك لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات لوظيفة و عادات الفرد .²

تعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي : هو مجموعة العوامل السائدة داخل المنظمة و التي

تساعد في انجاز الأعمال و المهام و الذي يضم مجموعة من المتغيرات منها : القيادة ، الهيكل التنظيمي ، و أبرزها الاتصالات ، الحوافز ، المشاركة في وضع اتخاذ القرار التي تساعد العامل على أداء أعماله .

و لذا فإن هذه الدراسة ركزت على الاتصالات و الحوافز و المشاركة في اتخاذ القرار

و مدى أهميتها داخل المؤسسة .

¹-طلعت إبراهيم ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، 2007 ، ص 23.

²-كامل محمد معربي ، السلك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر ، عمان ،

1993، ص 303.

ب/ القرار :

- هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الصواب والأفضل أو الأقل ضرراً.

-هو التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل بحس متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح. معنى ذلك أننا عندما تعرض لنا مشكلة أو نعزم على أمر فإن هناك عدة خيارات تظهر لنا فنحل المشكلة أو نتغاضى عنها أو نحلها بمواجهتها مواجهة عنيفة، أم نتخذ طريق التدرج ونحلها بشكل جزئي أم نستعين بغيرنا في هذا الحل هذه خيارات متنوعة؟

فالقرار أن تعرف هذه الخيارات والبدائل، ثم تصل إلى الخيار الأمثل، وذلك من خلال التأمل وحب الظروف المحيطة وحسب متطلبات الموقف، وفي حدود الزمن المتاح، لان الزمن أيضا أحيانا يكون له أثر حاسم في اتخاذ القرار، فالذي يريد - مثلا - ان يتخذ قرارا في ان يدرس في جامعة كذا وجامعة كذا لا بد ان يتخذ القرار قبل انتهاء مدة القبول والتسجيل، فإذا اتخذ قراره بعد ذلك أصبح قراره بعد فوات الأوان كما يقال.

إذا فالقرار الذي نتحدث عنه هو كيف تختار الامثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والمدى البعيد بإذن الله تعالى.

ج/ السلطة :

رغم الاهتمام الكبير والاستخدام الواسع لمفهوم السلطة في إطار الدراسات والأبحاث السوسولوجية ، إلا أننا نلاحظ بوضوح التداخل في استخداماته وإحلاله بديلاً بعض الأحيان لمصطلحات ومفاهيم أخرى مثل الدولة ، والحكومة ، والقوة ، والنفوذ ، والسيطرة ، على سبيل المثال حيث نرى أن بعض العلماء استخدم مفهوم السلطة كمرادف بل وبديل في بعض المرات لمفهوم الدولة في حين أن الدولة كيان سياسي يمارس السلطة عن طريق

استخدام القوة المشرعة ، فالسلطة لا تتوقف على استخدام القوة فقط، بل وعلى شرعيتها أيضاً فرغم أن السلطة تعني في طبيعتها وجود علاقة أمرية بين أمر ومأمور إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن تفرض إرادة طرف على طرف آخر ، وان ينصاع هذا الطرف الآخر للأوامر وحسب عند ذلك تكون العلاقة علاقة قوة يسودها الإكراه والإكراه وتوجد إشكالية التداخل بين مفهومي السلطة والنفوذ ، فإذا كانت السلطة تعني القوة الشرعية فإن النفوذ هو الاستطاعة والقدرة على التأثير فالسلطة هي نفوذ مشروع بينما النفوذ هو سلطة غير مشروعة.

4.1-أسباب اختيار الموضوع:

لكل موضوع بحث أسباب وعوامل تدفع الباحث لاختياره بقوة من بين الموضوعات الأخرى، وهذا الموضوع " رأس المال الديني والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية" دفعت الباحث إليه أسباب عدة، منها الذاتية ومنها الموضوعية، يوجزها الباحث فيما يلي:

1.4.1-الأسباب الذاتية:

بحكم تخصصي في علم الاجتماع تنظيم وعمل أنه سبق لي التطرق في رسالة الماجستير تناول بعنوان : المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية .

2.4.1-الأسباب الموضوعية:

لقد وقع اختياري على موضوع المناخ التنظيمي ليكون محورا أساسيا في دراستي الحالية، نظرا لما لهذا الموضوع من أهمية تكمن في الكشف عن الانعكاسات السلبية أو الايجابية لنوع المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات بدراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة .

5.1- أهداف الدراسة:

- نسعى في هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن إيجازها على النحو التالي:
- المساهمة في إثراء التراث النظري بتقديم هذه الدراسة التي تتعلق بالمناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات.
 - دراسة المناخ التنظيمي والكشف عن كيفية تأثيرها على علاقته باتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهو من أهم العناصر من أجل سير وسلامة نظام المؤسسة والعمل على خلق الجو المناسب للعمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

6.1- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في:
- التعرف على آراء واتجاهات أفراد التعبئة نحو اتخاذ القرارات.
 - أهمية اتخاذ القرار في أي مؤسسة حيث يعتبر المحور الأساسي للعملية الإدارية.
 - كشف الغموض الذي يعتري على بعض المواضيع السلوكية لدى طلبة علم اجتماع تنظيم وعمل.
 - معرفة أهم معالم المناخ التنظيمي الجيد الذي يساهم بشكل واضح في تحقيق اتخاذ القرارات. للعاملين من خلال توفير لهم متطلبات العمل.
 - إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع الحساسة والتي تعتبرها نادرة فيها.

7.1- صعوبات الدراسة.

يمكن القول أن الصعوبات التي واجهتنا هي :

- الاستغراق الكثير من الوقت في توزيع الاستمارات، حيث كانت ترد فارغة في كثير من الأحيان مما اضطرنا إلى إعادة توزيعها عدة مرات .
- تشابه المعلومات في المراجع التي تحصلنا عليها والتي تخص الموضوع .

8.1- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار مشكلة البحث، فيبدأ الباحث بالبحث والتمحيص في الدراسات السابقة والتي تشكل بالنسبة له تراثاً هاماً ومصدراً غنياً لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء بالبحث، وهذا بحد ذاته يوفر للباحث العديد من الفوائد وخاصة بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومجالاتها وذلك من خلال الاطلاع الواسع على ما قد كتب من دراسات وأبحاث حول المشكلة التي اختارها الباحث مما يجنب الباحث التكرار، ويستطيع الباحث من خلال الدراسات السابقة تحديد الأدوات التي يستخدمها في بحثه، وقد تتزود بالأفكار والإجراءات والاختبارات.

أ- دراسة الدكتور عدنان مريزق

التي كان موضوعها : علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية (المدرسة العليا للتجارة بالجزائر العاصمة)

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما ميدان البحث فكان في المدرسة العليا للتجارة بالجزائر العاصمة، و العينة كانت مكونة من 79 أستاذ ، و قد أكدت النتائج المتحصل عليها في هذا البحث إلى أن مصادر المكونة لضغوط العمل على مستوى المدرسة العليا للتجارة تتمثل في :

- الأمان الوظيفي خاصة من جانب الترقية المرتبط أساسا بالشهادة التي يحملها الأستاذ بالإضافة إلى غياب نظام المكافآت و هذا راجع إلى غياب مؤشرات تقييم و بتالي فإن الحافز الرئيسي للأستاذ هو الراتب الشهري .
- عبء و طبيعة العمل الذي عنه الانتهاك اليومي .
- حجم البرنامج المقرر مقارنة بالحجم الساعي و قلة قاعات التدريس التي تعيق الأستاذ على أن يقدم حصص إضافية أو تعويض حصص الغياب .
- ارتباط بعض الأساتذة بالتزامات في مؤسسة أخرى يضاعف من الضغوط نتيجة لحجم الأعباء التي يتحملها ، كل هذه العراقيل تؤثر على مستوى الأداء للأستاذ رغم الكفاءات العالية التي يمتلكها أساتذة المدرسة .
- للعلاقات الشخصية الاجتماعية دور في خلق الضغوط لدى الفرد و ذلك من الجانب النفسي و هو أكثر انعكسا على طبيعة التصور اتجاه المناخ التنظيمي .
- أثبتت الدراسة النظرية أن غموض الدور و صراع الدور من أهم المصادر المكونة للضغوط في بيئة العمل ، لكن الدراسة الميدانية نفت على مستوى المدرسة العليا للتجارة و هذا راجع إلى وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة و بتالي وضوح المهام و المسؤوليات.

ب- دراسة الدكتور : عيسى قبوقب

التي كان موضوعها : المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما ميدان البحث فكان في مؤسسة الكوابل بمدينة بسكرة ، و العينة كانت متكونة من 492 عاملا .

و قد أكدت النتائج المتحصل عليها أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء في العمل لعمال مؤسسة الكوابل حيث انطلقت بسبعة فرضيات بينت أن :

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير الاتصال المتبع على العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير اتخاذ القرار على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير الأجر على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير ظروف العمل على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة .

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الترقية على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة .

ج/ دراسة الدكتور : عبد الدائم باية

والتي كان موضوعها : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر _ الوحدة العملية بالبلدية

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة عمال اتصالات الجزائر في عملية

اتخاذ القرار وعلاقة ذلك بثقافتهم التنظيمية.

وقد اعتمدت نموذجا مؤلفا من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي :

-التعاون.

-التماسك.

-الفاعلية.

-الابتكار.

أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر وهي :

-الاعتقاد بفاعلية المشاركة.

-إدراك أثر المشاركة على قوة المدير.

-الالتزام بالمشاركة .

د - دراسة احمد عبد إسماعيل الصفار

بعنوان: اثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف

التجارية الأردنية . استهدف البحث التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسية

و المتمثلة في الهيكل التنظيمي و السياسات الإدارية و تكنولوجيا الاتصال و التقدم المهني

وحوافز العمل على الأداء و الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، ولقد اختار

الباحث عينة قصدية مكونة من خمس مصارف تجارية حسب معيار القيمة السوقية الأعلى

للسهم الواحد ولقد صمم الباحث استبانته وتم تحليل 134 منها، واستند البحث على ثلاث فرضيات أساسية لمعرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على متغيرات البحث و اختبارها حيث اعتمد الباحث على برنامج SPSS لتحليل البيانات المتحصل عليها وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لإبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

هـ- دراسة عبد الواحد حميد الكبيسي:

بعنوان: دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع. هدف الباحث إلى استقصاء دور المناخ التنظيمي السائد في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة الأنبار (العراق). تكون مجتمع البحث من جميع تدريسي جامعة الأنبار من حملة شهادة الدكتوراه ولقب أستاذ أو أستاذ مساعد ومدرس والبالغ عددهم (302) منهم (52) مرتبة أستاذ، و(303) مرتبة أستاذ واخذ نسبة 20% من مجتمع البحث لتمثل عينة للبحث وكانت (61) تدريسي، واعتمد الباحث مقياس لقياس المناخ التنظيمي تكون بصيغته النهائية من (45) فقرة موزعة إلى خمس مجالات مقابل مقياس خماسي متدرج بدرجات الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، معدومة) وبأوزان هي (0-1 - 2 - 3 - 4) على التوالي، وبذا يكون الوسط النظري أو عتبة القطع هي الدرجة (2)

وكان من نتائج البحث:

- تحقق مستوى المناخ التنظيمي بصورة عامة ودوره في التأثير الإيجابي بالمجتمع كان متحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث.
- المجالات كان مستوى تحققها بدرجة متوسطة هي على التوالي.
- تحفز الجامعة المنتسبين على السلوك المؤدي على التأثير الإيجابي على المجتمع.

-الحوافز التي توعدها الجامعة تشجع التدريسي على التأثير الايجابي في

المجتمع .بينما كان المجالين الآتين كان مستوى تحققهما ضعيف وهما:

تعمل الجامعة على الانتماء التنظيمي للتأثير الايجابي في المجتمع.

-تحرص الجامعة على التدريب بهدف التأثير الايجابي في المجتمع.

و- دراسة محمد عبد الرحيم المحاسنة:

بعنوان: أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات ،أجريت الدراسة

بدائرة الجمارك سنة 2005.

وكانت تهدف الدراسة إلى التعرف على اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ

القرارات في دائرة الجمارك، كما تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1- معرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك إزاء كفاءة نظم المعلومات.

2- معرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك إزاء فاعلية اتخاذ القرارات.

3- تحليل اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات .أجريت الدراسة

على عينة بلغت 250 فرد تمثل % 50 من المجتمع الكلي المتمثل في كل

مستخدمي نظم المعلومات في دائرة الجمارك، وزع عليهم استبيان استرجعت منه

230 استبيان صالح تمثل % 92 من عينة الدراسة و % 46 من المجتمع الكلي.

نتائج الدراسة :بينت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطا هاما ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات

المستقلة كفاءة نظم المعلومات مجتمعة و بمختلف أبعادها المستقلة المستلزمات المادية و

الفنية و البشرية، و الإدارية من جهة، و بين المتغير التابع-فاعلية عملية اتخاذ القرار -
بمختلف أبعاده التابعة. تحديد المشكلة، تطوير البدائل، المقارنة بين البدائل، الرقابة والمتابعة
من جهة أخرى. وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

1- جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ
3,29.

2- جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة عمليات اتخاذ القرارات مرتفعة بمتوسط حسابي
بلغ 3,29.

3- يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية
اتخاذ القرارات .

جوانب الاستفادة من الدراسة :

اهتمت هذه الدراسة بأهم ركيزة لاتخاذ القرار المناسب وهي توفر المعلومات كفاءة نظم
المعلومات و توصلت إلى أن هناك ارتباط وثيق بين فاعلية اتخاذ القرار و كفاءة نظم
المعلومات، عبر مختلف مراحل صنع القرار من تحديد المشكلة إلى غاية متابعة البديل .هذا
ما يجعلنا نهتم بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار في تسيير المواردالبشرية.

9.1-تقييم ونقد الدراسات السابقة:

تقييم ونقد الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة توصلنا إلى ما يلي:

- الأمان الوظيفي خاصة من جانب الترقية المرتبط أساسا بالشهادة التي يحملها الأستاذ بالإضافة إلى غياب نظام المكافآت وهذا راجع إلى غياب مؤشرات تقييم وبالتالي فإن الحافز الرئيسي للأستاذ هو الراتب الشهري.
- عبء وطبيعة العمل الذي عنه الانتهاك اليومي.
- حجم البرنامج المقرر مقارنة بالحجم الساعي وقلة قاعات التدريس التي تعيق الأستاذ على أن يقدم حصص إضافية أو تعويض حصص الغياب.
- ارتباط بعض الأساتذة بالتزامات في مؤسسة أخرى يضاعف من الضغوط نتيجة لحجم الأعباء التي يتحملها، كل هذه العراقيل تؤثر على مستوى الأداء للأستاذ رغم الكفاءات العالية التي يمتلكها أساتذة المدرسة.
- للعلاقات الشخصية الاجتماعية دور في خلق الضغوط لدى الفرد وذلك من الجانب النفسي وهو أكثر انعكسا على طبيعة التصور اتجاه المناخ التنظيمي.
- أثبتت الدراسة النظرية أن غموض الدور وصراع الدور من أهم المصادر المكونة للضغوط في بيئة العمل، لكن الدراسة الميدانية نفت على مستوى المدرسة العليا للتجارة وهذا راجع إلى وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبالتالي وضوح المهام والمسؤوليات.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير الاتصال المتبع على العاملين تغرى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير اتخاذ القرار على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير الأجر على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير ظروف العمل على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الترقية على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تغرى لمتغيرات الجنس، والعمر، ولمدة الخدمة في الجامعة والكلية.
- وقد أوصلت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرض البديلة.
- عدم وجود إجماع في رأي الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي).
- وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.
- عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة إشرافية أو غير إشرافية برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

10.1-المقاربة السوسيولوجية.

تعتبر المقاربة النظرية السوسيولوجية طريقة علمية منهجية، تهدف إلى تحديد الاتجاه الفكري وتبني المنطق والإطار النظري السوسيولوجي الذي يراه الباحث ملائماً لطبيعة الموضوع المتناول، حتى يصاغ البحث ضمن اقتراب سوسيولوجي علمي متخصص ودقيق، بناء على طبيعة الموضوع و طبيعة الفرضيات و المتغيرات التي بنيت عليها الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي و علاقته باتخاذ القرارات، و أيضا من خلال تحديد المفاهيم التي من أهمها الحوافز المادية و المعنوية و المشاركة في صنع القرارات و الاتصال الرسمي و الغير الرسمي و المناخ التنظيمي و اتخاذ القرارات .

فقد قمنا باختيار التحليل متعدد المداخل كمقاربة لموضوع بحثنا و التي تمثلت في :

-النظرية النسقية التي تنظر إلى المنظمة كنسق اجتماعي في شبكة العلاقات التفاعلية التي تحدد طبيعة هذا النسق كحالة من حالات التفاعل الإنساني إضافة إلى تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية داخل المنظمة حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة و ظروفها ، كما يظهر المناخ التنظيمي كنسق فرعي أساسي هام للموافقة و القبول للمنظمة و تجميع الأنساق الفرعية المكونة للنسق الاجتماعي .

- كما يظهر المناخ التنظيمي كنسق فرعي في الملامح الرئيسية للمنظمة و التي تحدد شرعية وجوده في النسق الاجتماعي للمجتمع بتحقيق التكيف الداخلي و الخارجي من خلال تحقيق النسق الفرعي التنظيمي أسلوب عملي و منهجي للتكيف و العمل الجماعي و إشراك كل الأعضاء لتحقيق أهداف النسق الاجتماعي المتمثل في التوازن والاستقرار و القرارات المناسبة.

- كما يكمن الاستعانة بالنظرية التفاعلية الرمزية لفهم طبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم حيث تمثل هذه العلاقة حسب المدخل التفاعلي الرمزي نسيجاً من التفاعلات التي تقع بين أفراد التنظيم باعتبار الفرد ينظم إلى جماعات بصفة أولية ثم يتعرف تدريجياً إلى أعضائها ليكون بعد ذلك علاقة مع الآخرين ، و أثناء عملية التفاعل و الاختلاط يكون كل فرد انطباعات و تصورات تنتج عن عملية الاتصال و التعاون و التلاحم لخدمة المصالح أو الأهداف المشتركة حيث يرى " أوجيست كونت " في هذا المجال أن الفرد لا يكون اجتماعياً إلا إذا تفاعل مع الآخرين و تضامن معهم بشكل جماعات متماسكة و التي تضمن هذه العلاقة استمرار الفرد فيها وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة .

خلاصة:

حاول الباحث أن يستفيد من المعطيات النظرية لعلم الاجتماع، لفهم مشكلة البحث، والكشف عن دلالاتها وباستقراء الجهود النظرية في تراث علم الاجتماع، كما تبين وجود العديد من المقاربات النظرية المتفاوتة من حيث جوانب القوة والضعف، مما جعل الباحث ينحو إلى محاولة عرض ومقارنة بين بعض المعطيات المتاحة في عدد من المداخل النظرية المفسرة في هذا العلم، بما يراه أكثر تكاملاً وملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية.

أهم النظريات المفسرة

تمهيد

المبحث الأول :النظريات الكلاسيكية

المطلب الأول :النظرية الوضعية.

المطلب الثاني : النظرية العضوية

المطلب الثالث : النظرية الوظيفية الكلاسيكية

المبحث الثاني : النظريات الحديثة

المطلب الأول: النظرية الصراعية

المطلب الثاني : نظرية التفاعل الرمزي

المطلب الثالث : النظرية الوظيفية

خلاصة

مَهَيِّدٌ :

شهد علم الاجتماع في تاريخه الطويل عدة نظريات سوسيولوجية كبرى وصغرى، ومن أهم هذه النظريات المشهود لها بالقوة والسيطرة والاهتمام بالنظرية المادية التاريخية، والنظرية الوضعية، والنظرية الوظيفية البنائية، والنظرية البنيوية، والنظرية الماركسية الجديدة، ونظرية الفعل الاجتماعي، والنظرية التفاعلية الرمزية، والنظرية الإثنومنهجية، والنظرية الإسلامية، ونظريات ما بعد الحداثة وغيرها من النظريات السوسيولوجية الأخرى التي لها أهمية كبرى في فهم الواقع المجتمعي وتفسيره وتأويله.

المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية.

المطلب الأول: النظرية الوضعية

تعد النظرية الوضعية من أهم النظريات السوسولوجية الكبرى في تاريخ الفكر الغربي فقد أحدثت قطيعة إبستمولوجية مع التصورات الأسطورية والميتافيزيقية بتبني التجريب العلمي منهجا في تحصيل الحقائق وخاصة في مجال علم الاجتماع الذي أصبح علما مستقلا مع إميل دوركايم.

ومن هنا تتبنى الوضعية على الاختبارات الحسية والتفكير المادي والموضوعية العلمية والحياد في البحوث العلمانية (فصل الدين عن العلم)، والتجريب، والتخلص من اللاهوت والتفكير الميتافيزيقي، والمنفعة، والواقعية...

وترتكز النظرية الوضعية على مجموعة من المقومات النظرية والمنهجية كالانطلاق من الإحساس وحده باعتباره مصدرا للمعرفة الاجتماعية؛ والاعتداد بالنموذج الطبيعي على أساس أنه سلطة مرجعية للعلوم الإنسانية وإخضاع الظواهر الاجتماعية للفحص والتجريب والاختبار والقول بشيئية الظواهر الاجتماعية¹.

وقد ينتج عن هذا التطبيق الوضعي المبالغ فيه تضخم في الوثوقية العلمية واختزال الحقيقة الاجتماعية في جوانبها المادية الواقعية؛ وإحلال النسبية محل المطلق في دراسة الظواهر الأخلاقية وتبرير مشروعية النزعة الإلحادية؛ وتعميق نزعة الشك، وخلخلة البنية الفكرية...².

¹ - محمد محمد أمزيان: منهج البحث الاجتماعي بين الوضعية والمعيارية، منشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فيرجينيا،

الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الأولى سنة 1991م، ص: 51-57.

² - محمد محمد أمزيان: نفسه، صص: 57-76.

المطلب الثاني: سياق النظرية الوضعية

تأثرت السوسيولوجيا وبالضبط مع سانسيمون (San Simon)، وهربرت سبنسر (Spencer)، وأوجست كونت (Auguste Comte)، وإميل دوركايم (Emile Durkheim) بالمرحلة الوضعية التي تبنت مناهج العلوم الطبيعية أو مناهج العلوم التجريبية في القرن التاسع عشر الميلادي بالاحتكام إلى الفرضيات والأخذ بالملاحظة الخارجية والميل إلى التجريب والقيام بكثرة الاختبارات واستصدار القوانين والنظريات العامة. أي يقوم علم الاجتماع الوضعي على الملاحظة العلمية الخالصة والتجريب الدقيق والمنهج المقارن والاستعانة بالتحقيب التاريخي والاسترشاد بالحتمية التجريبية القائمة على العلية والارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

لذا كانت العلوم الطبيعية بما فيها: الفيزياء، والرياضيات، والفيزيولوجيا، والكيمياء، مثالا ونموذجاً متميزاً وصالحاً للاقتداء به من قبل السوسيولوجيين الوضعيين.

ويعني هذا أن الوضعية كانت نتاج الثورة الفرنسية ونتاج فلسفة القرن التاسع عشر الميلادي وفي هذا يقول ليفي بريل أن "كونت كان يمثل فلسفة القرن التاسع عشر بأسره فمن بين جميع المذاهب التي نشأت في فرنسا في القرن التاسع عشر كان مذهب كونت هو المذهب الوحيد الذي استطاع أن يتجاوز الحدود ويترك أثراً قوياً في المفكرين الأجانب امتدت الروح الوضعية إلى إنجلترا والجامعات الألمانية.¹"

ويعني هذا أن القرن التاسع عشر هو قرن الوضعية بامتياز واعتماد العقل والعلم والتجريب وتجاوز الأسطورة والميتافيزيقا والاستفادة من مكاسب عصر النهضة من جهة أولى ومن مقاييس عصر الأنوار من جهة ثانية ومن مبادئ الثورة الفرنسية من جهة ثالثة.

¹ - ليفي بريل: فلسفة أوجيست كونت، ترجمة محمود قاسم، مكتبة الأنجلومصرية، سنة 1952م، ص: 18.

التصور المنهجي

اعتمدت السوسيولوجيا الوضعية على منهجية التفسير (Explication) في دراسة الظواهر المجتمعية، على أساس ارتباطها السببي والعلّي بمعنى دراسة المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، ضمن رؤية تجريبية استقرائية وعلمية بغية تحصيل القوانين والنظريات أو اختزال مجموعة من الظواهر في أقل عدد من العمليات المنطقية الصارمة ومن ثم يعد التفسير من أهم مبادئ الفكر العلمي أو الفكر الوضعي الموضوعي. لذا تشير كلمة السوسيولوجيا إلى هذا الجانب التفسيري الوضعي الربط بين مفهومين متضامين هما علم ومجتمع.

بمعنى أن السوسيولوجيا تدرس الظواهر المجتمعية دراسة علمية موضوعية باستجلاء العلاقات السببية والارتباطية بين المتغيرات المدروسة سواء أكانت مستقلة أم تابعة.

وفي هذا الإطار يقول مارسيل موس (Marcel Mauss): "السوسيولوجيا هي كلمة وضعها أوجست كونت ليشير بها إلى العلم الذي يعنى بدراسة المجتمعات... وكل ما تصادر عليه السوسيولوجيا هو ببساطة اعتبار أن ما يسمى بالوقائع الاجتماعية هي وقائع موجودة في الطبيعة أي: إنها خاضعة لمبدأ النظام والحتمية الكونيين، وأنها بالتالي وقائع تنطوي على معقولية.¹"

ويسمى التفسير أيضا بالنسق العلي أو السببي عند عبد الله إبراهيم في كتابه (علم الاجتماع)، ويعرفه قائلا: "قوام النسق العلي (السببي) تصور علاقة زمنية ثابتة بين الظواهر بحيث يؤدي وجود ظاهرة ما بالضرورة إلى وجود الظاهرة الثانية.

كما تشير العلاقة العلية بين ظاهرتين إلى ارتباط ضروري بينهما بحيث تسبق واحدة منها زمنيا الأخرى لهذا فإن للبعد الزمني أهمية في تحديد العلاقة العلية ولقد عرف النسق

¹ – Marcel Mauss: Essai de sociologie, éd Minuit, Paris, France, 1971, pp: 6-7.

العليّ تحدياً كبيراً مع ثورة الفيزياء الكبرى وما رافقها من انتقادات وجهت إلى العلاقة العلية التي تسير في اتجاه واحد من العلة إلى المعلول.

وبنتيجة الانتقادات انتقلت إلى النسق العلي فكرة الكل والأجزاء، وقد حمل هذا الانتقال معه تصويبا للعلاقة العلية، بحيث لم يعد الأمر يقف عند مجرد إثبات قيام علاقة علية بين الظاهرة ونتائجها بل لابد من إكمال الطريق لإثبات قيام علاقة علية بين النتائج، وما تحدثه النتائج من نتائج في الظاهرة.¹

ويعني هذا إذا كانت نظرية الفعل الاجتماعي مع ماكس فيبر تأخذ بمنهج الفهم والتأويل، فإن المنهج الوضعي يستند إلى التفسير في دراسة الظواهر المجتمعية.

المطلب الثاني : النظرية العضوية

تعد النظرية العضوية من أهم النظريات السوسولوجية في تاريخ الفكر الغربي، وقد ارتبطت بهربرت سبنسر (Herbert Spencer)². وتهدف هذه النظرية إلى وضع مماثلة نظرية ومنهجية بين المجتمع والكائن العضوي، متأثراً في ذلك برواد الفكر البيولوجي، أمثال: داروين، ولامارك، وبرونوتير، ومندل... ويعني هذا أن هربرت سبنسر ينظر إلى المجتمع نظرة بيولوجية تطورية أو عضوية.

مفهوم النظرية العضوية

يقصد بالنظرية العضوية تلك النظرية السوسولوجية أو الاجتماعية التي تعقد مماثلة بين المجتمع والكائن الحي بمعنى أن المجتمع يتطور كتطور الكائن الحي أو الكائن

¹ - عبد الله إبراهيم: علم الاجتماع (السوسولوجيا)، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، الدار البيضاء، المغرب، الطبعة الثالثة 2010م، ص: 144.

² - هربرت سبنسر فيلسوف بريطاني، ولد سنة 1820م، وتوفي سنة 1903م. ويعتد من أهم مؤسسي علم الاجتماع.

العضوي أي: تتعرض المجتمعات الإنسانية لثلاث مراحل أساسية هي: النشوء، والارتقاء، والانحلال، أو لظاهرة الولادة والتكيف والفناء.

علاوة على ذلك فهذه النظرية العضوية بيولوجية في مرجعيتها الإحالية والنظرية تأثرت بشكل كبير بأفكار شارلز داروين وهكذا يولد المجتمع الإنساني ويتدرج في تطوره ورقبه حتى يصيبه الفناء والزوال.

ويعني هذا أن تطور المجتمعات البشرية خاضع للحتمية البيولوجية أو الحتمية التطورية العضوية. وفي هذا، تقول وسيلة خزار: "يعد هيربرت سبنسر أبرز أنصار النظرية العضوية في علم الاجتماع التي تحاول الأخذ بفكرة المماثلة العضوية بين المجتمع والكائن العضوي. كذلك يعد هذا المفكر أبرز رواد الاتجاه الدراويني في علم الاجتماع وهو الاتجاه الذي يؤكد أن تطور المجتمع الإنساني يسير عبر مجموعة من المراحل الحتمية التي لا يمكن إرادة البشر تغييرها فالتطور الاجتماعي عند أنصار هذا الاتجاه محكوم بقوى طبيعية تتجاوز إرادة الإنسان."¹

التصور المنهجي

فنظرية سبنسر هي نظرية عضوية وبيولوجية وارتقائية بامتياز، تقارب السوسولوجيا المجتمعية انطلاقاً من المقترّب البيولوجي الارتقائي والنشوي. ويتعبّر آخر، فهذه النظرية نظرية تطورية تاريخية قائمة على ثنائية التجانس واللاتجانس، وثنائية البساطة والتركيبوثنائية التماثل والتباين، وثنائية التباين والتكامل.

ومن هنا فقد أقام سبنسر تصوّره لعلم الاجتماع على مبدأ المماثلة بين الحياة البيولوجية والحياة الاجتماعية حيث يقرر أن في الحياة ميلاً إلى التفرّد والتفرد هو غاية كل ارتقاء وكل ارتقاء إنما ينطوي على الانتقال من التماثل إلى التباين، أو من المتجانس إلى اللامتجانس ويقرر كذلك أن التخصص هو غاية كل تطور وارتقاء في الموجودات.

¹ - وسيلة خزار: الإيديولوجيا وعلم الاجتماع، جدلية الانفصال والاتصال، ص: 138.

وينتقل سبنسر بهذه الحقائق من ميدان الحياة البيولوجية إلى ميدان الحياة الاجتماعية فيحاول تطبيقها على هذه الحياة مشبها إياها بالحياة البيولوجية، وبعد أن يشرح كيفية نشأة الحياة الاجتماعية وتطورها ووضوح وظائفها، وازدياد ظاهرة التفرد والتخصص حتى وصلت في العصر الحاضر إلى أدق مظاهرها.¹

ومن هنا يتبين لنا أن هربرت سبنسر يدرس المجتمع الإنساني في تطوره المرحلي أو المتدرج في ضوء المقاربة البيولوجية أو العضوية الداروينية، بإقامة مماثلة منهجية بين سيرورة المجتمع والكائن الحي في نمائه ونشوئه وارتقائه.

المطلب الثالث : النظرية الوظيفية الكلاسيكية

تتبنى المقاربة الوظيفية على تشبيه المجتمع بالكائن العضوي الحي بمعنى أن المجتمع يتكون من مجموعة من العناصر والبنى والأنظمة. ويؤدي كل عنصر من هذه العناصر وظيفة ما داخل هذا الجهاز المجتمعي.

وبهذا يترابط كل عنصر في النسق بوظيفة ما، ومن ثم فالمجتمع نظام متكامل ومتربط ومتماسك، يهدف إلى تحقيق التوازن والحفاظ على المكتسبات المجتمعية ومن ثم يقوم الدين والتربية - مثلا - بالحفاظ على توازن المجتمع.

وخير من يمثل هذه المقاربة الفرنسي إميل دوركايم، والأمريكيان تالكوتبارسونز (Talcott Parsons)² وروبرت ميرتون (R.Merton)³ على سبيل التمثيل وقد كان لهذه النظرية إشعاع كبير في سنوات الخمسين من القرن الماضي.

¹ - وسيلة خزار: نفسه، ص: 138-139.

²-Parsons, Talcott: **The social System**.tavistock, London, 1952.

³- Merton, Robert K: **Social theory and social structure**.Glencoe, Free Press, 1957.

ويعني هذا أن النظرية الوظيفية تعتبر " المجتمع نظاما معقدا تعمل شتى أجزائه سويا لتحقيق الاستقرار والتضامن بين مكوناته. ووفقا لهذه المقاربة، فإن على علم الاجتماع استقصاء علاقة مكونات المجتمع بعضها ببعض وصلاتها بالمجتمع برمته. ويمكننا على هذا الأساس أن نحلل، على سبيل المثال المعتقدات الدينية والعادات الاجتماعية بإظهار صلتها بغيرها من مؤسسات المجتمع لأن أجزاء المجتمع المختلفة تنمو بصورة متقاربة بعضها مع بعض.

ولدراسة الوظيفة التي تؤديها إحدى الممارسات أو المؤسسات الاجتماعية، فإن علينا أن نحلل ما تقدمه المساهمة أو الممارسة لضمان ديمومة المجتمع. وطالما استخدم الوظيفيون ومنهم كونت ودركايمبدأ المشابهة العضوية للمقارنة بين عمل المجتمع بما يناظره في الكائنات العضوية.

ويرى هؤلاء أن أجزاء المجتمع وأطرافه تعمل سويا وبصورة متناسقة كما تعمل أعضاء الجسم البشري، لما فيه نفع المجتمع بمجمله.

وليتسنى لنا دراسة أحد أعضاء الجسم كالقلب على سبيل المثال فإن علينا أن نبين كيفية ارتباطه بأعضاء الجسم الأخرى ووظائفه، وعند ضخ الدم في سائر أجزاء الجسم، يؤدي القلب دورا حيويا في استمرار الحياة في الكائن الحيوي بالمثل فإن تحليل الوظائف التي يقوم بها أحد تكوينات المجتمع يتطلب منا أن نبين الدور الذي تلعبه في استمرار وجود المجتمع، ودوام عافيته¹.

ومن هنا تنبني النظرية الوظيفية على مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية، مثل: العنصر، والوظيفة، والنسق، والعلاقات المختلفة، والبناء الاجتماعي، والمشابهة العضوية، والدور، والمكانة الاجتماعية، والمتطلبات الوظيفية، والبدائل الوظيفية، والمعوقات الوظيفية والوظائف الظاهرة، والوظائف الكامنة، والجزء في خدمة الكل، والتضامن العضوي،

¹ - عبد الله إبراهيم: علم الاجتماع (السوسولوجيا)، ص 28 .

والمحافظة والاستقرار، والنظام والتوازن، والأدوار الحيوية، والاتساق والانسجام، والتماسك الاجتماعي مقابل مبدأ التجزئة والصراع، وإذا أخذنا المجال التربوي على سبيل المثال فإن " المدرسة الوظيفية تشدد على أهمية الاجتماع الأخلاقي في الحفاظ على النظام والاستقرار في المجتمع. ويتجلى الإجماع الأخلاقي هذا عندما يشترك أغلب الناس في المجتمع في القيم نفسها.

ويرى الوظيفيون أن النظام والتوازن يمثلان الحالة الاعتيادية للمجتمع ويرتكز التوازن الاجتماعي على وجود إجماع أخلاقي بين أعضاء المجتمع. إن دوركايم على سبيل المثال كان يعتقد أن الدين يؤكد تمسك الناس بالقيم الاجتماعية الجوهرية، ويسهم بالتالي في صياغة التماسك الاجتماعي.

وربما كان التفكير الوظيفي يحتل مكانة الصدارة بين التقاليد النظرية في علم الاجتماع لوقت طويل ولاسيما في الولايات المتحدة ، وكان تلكوت بارسونز وروبرت ميرتون وقد نهل كلاهما من أفكار دوركايم، أبرز الداعين إلى هذا التيار، غير أن الشعبية التي كانت تتمتع بها المدرسة الوظيفية قد مالت إلى الأفول في الآونة الأخيرة بعد أن اتضح ماتعانيه من أوجه القصور والثغرات¹.

ومن جملة ما يوجه لها من انتقادات أنها تغالي في التشديد على العوامل المؤدية إلى التماسك الاجتماعي على حساب العوامل الأخرى التي تفضي إلى التجزئة والصراع. إن التركيز على نواحي الاستقرار والنظام يعني التقليل من أهمية التقسيمات والتفاوتات التي تنشأ في المجتمع على أساس الطبقة والعرق والجنس، كما أن الوظيفيين يميلون إلى التقليل من دور الفعل الاجتماعي الخلاق في المجتمع، ويرى كثير من النقاد أن التحليل الوظيفي يسبغ على بعض المجتمعات صفات اجتماعية لا توجد فيها، ذلك أن الوظيفيين

¹ - عبد الله إبراهيم: علم الاجتماع (السوسيولوجيا)، ص 35.

كثيرا ما يقولون: إن للمجتمع حاجات، وإن له أهدافا على الرغم من أن هذه المفاهيم لاتصدق إلا على الأفراد من البشر¹.

ومن جهة أخرى يستند الاتجاه الوظيفي إلى التجربة العقلية واستخدام المنهج المقارن كما وكيفا، وملاحظة النتائج المترتبة على حدوث الاضطرابات في المجتمع وتحليلها. ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذا الاتجاه أنه تيار إيديولوجي محافظ يهدف إلى خلق مجتمع منظم ومتناسق ومتماسك ومستقر اجتماعيا، يخلو من الصراع والتناقضات الجدلية لذا يعتبر النظام أو التوازن أو الاستقرار الهدف المنشود الذي يسعى إليه هذا الاتجاه السوسيولوجي.

وفي هذا تقول وسيلة خزار: "يجمع النقاد على الطابع الإيديولوجي المحافظ للاتجاه البنائي الوظيفي والذي يتضح بجلاء في قيامه على مسلمة أساسية تتمثل في وحدة وترابط أجزاء النسق ووظائفه وفي تأكيده المبالغ فيه لأهمية التكامل والتوازن والاستقرار داخل المجتمع هذا فضلا عن اعتماده الكبير على تشبيه المجتمع الإنساني بالكائن الحي حتى أصبحت صحة المجتمع مرادفة للنظام ومرضه مرادفا للصراع.

لقد حاول الاتجاه البنائي الوظيفي بكل جهة أن يلغي فكرة وجود تناقضات داخل الأنساق الاجتماعية ولما بات ذلك من المستحيل وغير المقنع نظرا إلى عدم القدرة على إغفاله في واقع الحياة تبني الكثير من أصحاب هذا الاتجاه مبدأ وجوده على أنه حالة استثنائية تعبر عن مرض اجتماعي مع التأكيد أن التوازن والتكامل هما الحالة الطبيعية التي تمثل النموذج الأمثل للنظام.²

ومن هنا، يدافع هذا الاتجاه عن القيم البورجوازية وتوجهات الرأسمالية المحافظة وفي هذا يقول رايت ميلز: "لقد حول بارسونز المجتمع بأسره إلى مجرد قيم ومعايير أو إلى رموز مجردة توجد مستقلة عن البشر، وتفرض عليهم سلطانها وأغفل تماما الأساس الاقتصادي

¹ - وسيلة خزار: الإيديولوجيا وعلم الاجتماع، ص: 178.

² - وسيلة خزار: الإيديولوجيا وعلم الاجتماع، ص: 209.

والسياسي للمجتمع وعبر بوضوح عن انحيازه الإيديولوجي للطبقة الحاكمة والإنسان عنده غير قادر على تغيير هذه الأنساق القيمية، ولكن عليه أن يخضع لها ويتكيف معها.¹ ويضيف: " إن تأكيد بارسونز على فكرة التوازن عن طريق الخضوع للمعايير السائدة والمشاركة بين الناس، إنما هو تحذير من أي تمرد أو محاولة لتغيير الأوضاع القائمة"². ومن ثم فبارسونز مفكر اجتماعي محافظ يبحث عن استقرار مجتمعي مفوض ومبارك من الله وفي هذا يقول بوبوف: " يقرر بارسونز أن بواعث وأهداف الأفعال الاجتماعية لاتحددها الأسباب المادية بل تحددها سيكولوجية الأفراد بوصفهم ممثلين يقومون بأدوار محددة لهم من قبلتحددها القيم التي يعتبرونها مطلقة وأبدية لأن مصدرها هو مجال غير حسي أو تجريبي أي: إنه الله.وهنا ينفق بارسونز مع كل من يبررون للسلطة حكمها في كل زمان بادعاء أنها ممثلة لإرادة الله."³

ومن هنا يحمل بارسونز ضمن آرائه النظرية، تصورا محافظا للوجود. وفي هذا الصدد، يقول خضر زكريا: " إن مشكلة بارسونز تكمن في أنه يدعي تأسيس نظرية عامة للفعل تنطبق على جميع الناس في جميع البلدان ومختلف الأزمان بينما هو في الواقع يدعو للحفاظ على النظام الرأسمالي القائم في بلده (أمريكا) ويبرر علاقاته ومؤسساته وأنظمة القوة فيه بوصفها الأسس التي تقوم عليها جميع المجتمعات أو على الأقل المجتمعات المرغوبة (المستقرة، المتكاملة، التي تسودها القيم المشتركة).

وتعبر بحوثه في نظم القرابة والطبقات الاجتماعية وتنظيمات القوة وغيرها من البحوث التي تتناول البيانات الواقعية لبعض المجتمعات تعبيرا واضحا عن النزعة المذكورة...إنه يرى مثلا أن التدرج وعدم المساواة بين الناس يعود إلى أنهم يؤدون أعمالهم إما بشكل جيد أو رديء، كما أن مهارتهم وكفاءتهم يجري تقويمهما وترتيبهما في درجات ومراتب، أين نظام

1 - سمير نعيم أحمد: النظرية في علم الاجتماع(دراسة نقدية)، دار المعارف، القاهرة، مصر، الطبعة الخامسة، 1985م، ص: 210.

2 - سمير نعيم أحمد: النظرية في علم الاجتماع(دراسة نقدية)، ص: 210.

3 - سمير نعيم أحمد: نفسه، ص: 210.

الملكية؟ وأين تأثير القوى المهيمنة؟ ألا يتحكم رأس المال الاحتكاري بكثير من آليات التفاوت؟ هل مقياس الكفاءة والفعالية وحدهما هما اللذان يحددان مكان الفرد أو الجماعة في المجتمع الرأسمالي المعاصر؟¹

ويتميز هذا الاتجاه بانفصام النظرية عن الواقع، فأصحابه يتبنون فكرة النظام والاستقرار. في حين يتسم الواقع بالأزمة والتناقضات الجدية البارزة والحادة.

وفي هذا السياق يقول أحمد مجدي حجازي: "لقد رأى أصحاب الفكر المحافظ أن الفجوة قد أصبحت أكثر اتساعاً بين الشواهد الواقعية والفكر السوسيولوجي السائد نظراً إلى أن شواهد الواقع لا تشير إلى تأصيل الاستقرار كهدف سعى إليه رجال هذا الفكر.

وإزاء هذا الموقف المتأزم أصبح هدف علم الاجتماع من وجهة نظر علماء القرن العشرين يتمثل في كيفية التوصل إلى الحكمة المنهجية والصياغة النظرية المقنعة لمفهوم الأزمة أو محاولة تخطيها من جانب، ومواجهة الفكر الراديكالي من جانب آخر."²

وهكذا نخلص إلى أن الاتجاه الوظيفي هو تيار سوسيولوجي يركز على البنية والوظيفة ومن ثم فهو تصور بنيوي نسقي يربط كل عنصر في المجتمع بوظيفة ما ويكون الهدف من ذلك كله هو تحقيق النظام والاستقرار والتوازن والتضامنيدي أن هذا الاتجاه يغلب عليه الطابع الإيديولوجي المحافظ من جهة ومن جهة أخرى يدافع عن التواجد الليبرالي البورجوازي باعتباره النظام الاقتصادي البديل الذي يؤدي إلى الحفاظ على ثوابت المجتمع ومراعاة تماسكه اجتماعياً وطبقياً واقتصادياً ونفسانياً.

¹ - خضر زكريا: نظريات سوسيولوجية، الأهالي للطباعة النشر والتوزيع، دمشق، سورية، طبعة 1998م، ص: 2012-213.

² - أحمد مجدي حجازي: علم اجتماع الأزمة: رؤية نقدية للنظرية السوسيولوجية، دار قباء، القاهرة، مصر، طبعة 1998م، ص: 104.

المبحث الثاني : النظريات الحديثة

المطلب الأول: النظرية الصراعية

لا يمكن استيعاب التصورات النظرية والمنهجية والعملية التي تقوم عليها المقاربة أو النظرية الصراعية (La théorie conflictualiste) إلا بالتركيز على المطالب التالية:

مفهوم المقاربة الصراعية

تتبنى المقاربة الصراعية على مفهوم الصراع والاختلاف حول السلطة والقوة ومن ثم فالمجتمع غير خاضع لمبدأ النظام والتوازن والانسجام كما يقول الوظيفيون (دوركايم، وبارسونز، وميرتون)، بل قائم على الصراع والاختلاف والتوتر.

وفي هذا يقول أنتوني غيدنز، في كتابه (علم الاجتماع)، " يميل علماء الاجتماع الذين يطبقون نظريات الصراع إلى التأكيد على أهمية البنى في المجتمع مثلما يفعل الوظيفيون كما أنهم يطرحون نموذجاً نظرياً شاملاً لتفسير عمل المجتمع ، غير أن أصحاب النظريات الصراعية يرفضون تأكيد الوظيفيين على الإجماع ويبرزون بدلاً من ذلك أهمية الخلاف والنزاع داخل المجتمع ويركزون بذلك على قضايا السلطة والتفاوت والنضال¹.

ويميل هؤلاء إلى أن المجتمع يتألف من مجموعات متميزة تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة. ووجود هذه المصالح المنفصلة يعني أن احتمال قيام الصراع بين هذه الجماعات يظل قائماً على الدوام، وأن بعضها قد ينتفع أكثر من غيره من استمرار الخلاف.

ويميل الملتزمون بنظريات الصراع إلى دراسة مواطن التوتر بين المجموعات المسيطرة والمستضعفة في المجتمع، ويسعون إلى فهم الكيفية التي تنشأ بها علاقات السيطرة وتدوم ويعزو كثير من منظري الصراع آراءهم إلى ماركس الذي أكد في مؤلفاته على الصراع الطبقي، إلا أن بعضهم ينوهون بالأثر الذي تركه فيبر على توجهاتهم.

¹- سمير نعيم أحمد: النظرية في علم الاجتماع (دراسة نقدية)، ص: 210.

ومن أبرز ممثلي هذا الاتجاه عالم الاجتماع الألماني رالف دارندورف ففي واحد من أبرز مؤلفاته (الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي (1959)).

يرى دارندورف أن المفكرين الوظيفيين يقصرون دراستهم على جانب واحد من المجتمع - أي نواحي الحياة الاجتماعية التي يتجلى فيها الانسجام والتوافق وما يعادل أهمية تلك الجوانب أو يفرق أهمية هو النواحي الأخرى التي يميزها الصراع والاختلاف¹.

وينتج الصراع كما يقول دارندورف بشكل أساسي عن الاختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات على السواء وقد اعتقد ماركس أن اختلاف المصالح وقف على الطبقات، غير أن دارندورف يعزوه بصورة أوسع إلى الاختلاف على السلطة والقوة.

وفي جميع المجتمعات ينشأ الخلاف والنزاع بين من يملكون السلطة من جهة، ومن يتم إقصاؤهم عنها من جهة أخرى أي: بين الحكام والمحكومين.

وبناء على ما سبق تركز المقاربة الصراعية على التوجه الماركسي الجديد وعلى أساس أن المدرسة هي فضاء للصراعات الطبقيّة والاجتماعية واللغوية والرمزية أو هي فضاء للصراع حول السلطة والقوة كما يقول دارندورف.

وتتبنى هذه المقاربة التصورات النقدية في ضوء مقترب ماركسي جديد. وخير من يمثل هذه المقاربة كل من بيير بورديو (Pierre Bourdieu)، وبودلو (Baudelot)، وإستابلت (Establet)، وبرنار لاهير (Bernard Lahire)، وكولانز (Collins)، وبازل برنشتاين (Basil Bernstein)...

وتتطلق هذه المقاربة من أن العلاقات الاجتماعية هي التي تتحكم في التوجيه المدرسي وهي التي تساهم في تحقيق النجاح أو تكون وراء الإخفاق الدراسي ، ومن ثم فالأصل الاجتماعي عنصر مهم في التحليل السوسيولوجي لكنه لايعتبر العنصر الوحيد في

¹- سمير نعيم أحمد، مرجع سابق ، ص 225 .

فهم الظاهرة التربوية وتفسيرها اجتماعيا ومن ثم فالمدرسة في منظور هذه النظرية، مثل آلة لإعادة إنتاج اللامساواة الطبقية والاجتماعية.

وقد طرحت السوسيولوجيا التربوية في سنوات الستين من القرن الماضي سؤال اللامساواة وكان سؤالاً جوهرياً وأسأل كثيراً من الحبر إلى يومنا هذا أما قبل ذلك فكان سؤال التنشئة الاجتماعية وإدماج الفرد في حضان المجتمع مع إميل دوركايم¹.

ومن ثم فسؤال اللامساواة المدرسية نتاج اللامساواة الطبقية والاجتماعية ومعنى هذا أن المدرسة تعبير عن الفوارق الفردية والطبقية والاجتماعية واللغوية والثقافية فأبناء الأغنياء والطبقات المرموقة يحصلون على معدلات مرتفعة ويستفيدون من التعليم الجامعي في حين يحصل أبناء الطبقات الدنيا على معدلات ضعيفة ويعانون من فوارق التحصيل والذكاء ثم لا يستطيعون متابعة دراساتهم الجامعية فيكتفون بالتوجيه المهني أو التقني. وهذا إن دل على شيء، فإنما يدل على أن المدرسة الرأسمالية الطبقية تعيد لنا إنتاج الورثة بامتيازاتهم الطبقية والاجتماعية. بينما يفتقر أبناء الطبقة العمالية إلى الرأسمال الثقافي الذي يمتلكه أبناء الطبقة البورجوازية. ومن ثم تمارس المدرسة الرأسمالية عنفا رمزياً ضد أبناء الطبقات الكادحة أو المسحوقة اجتماعياً.

ومن ثم فوظيفة المدرسة - حسب بيير بورديو وكلود بارسرون - هي تحقيق اللامساواة الطبقية والاجتماعية. ومن هنا فالمدرسة ليست محايدة أو موضوعية أو عادلة أو كونية بل تخدم مصالح الطبقة السائدة أو قيم الفئة المهينة على الحكم ليس إلا.

وترى هذه المقاربة أن المدرسة لا تنتقي من هو أكثر ذكاءً وقدرة وإنتاجاً وإبداعاً بل من هو أكثر مطابقةً ومسايرةً لتمثيلات الفئة الحاكمة أي: تختار من ينفذ تعليمات الطبقة المالكة للسلطة ويعيد إنتاج قيمها.

¹ - سمير نعيم أحمد، نفسه، ص 232 .

المطلب الثاني : نظرية التفاعل الرمزي

ترتبط نظرية التفاعل الرمزي بمدرسة شيكاغو وقد استلهمت تصوراتها التفاعلية من براغماتية جون ديوي التي بدأها كل من شارلز بيرث ووليم جيمس، وطورها بشكل رئيسي ميد¹.

وقد انصب اهتمام هذه المدرسة على الطبيعة الرمزية للحياة الاجتماعية بالتركيز على المعاني والدلالات الرمزية التي تحملها أفعال الفاعلين داخل سياق اجتماعي معين. وتعبير آخر تنتج المعاني الاجتماعية عن عمليات التفاعل والتبادل الموجودة بين الفاعلين داخل النسق الاجتماعي أو في علاقة ببنية المجتمع.

ومن ثم فدور الباحث هو أن يحلل أفعال الفاعلين المجتمعيين، برصد الدلالات والمعاني الرمزية التي تنتج عن تلك الأفعال المتبادلة، وتأويلها وفق تجارب الأفراد، ضمن نسق مجتمعي معين.

ومن هنا فقد ارتبطت نظرية التفاعل الرمزي بجورج هيربرت ميد كما يبدو ذلك جليا في كتابه (الفكر والذات والمجتمع من وجهة نظر السلوك الاجتماعي) الذي نشره سنة 1934م ضمن منشورات جامعة شيكاغو، ولم يترجم إلى اللغة الفرنسية إلا في سنة 1963م ، لكن هذا المفهوم قد وظفه بلومر لأول مرة سنة 1937م ،² لقد فكر بلومر في سعيه للجمع بين المقاربة الفردية والمقاربة السوسولوجية المجتمعية أن مفهوم الذات يمكن أن يؤدي هذا الدور شريطة أن نعتبر الذات استبطانا للسيرورة الاجتماعية التي تتفاعل بواسطتها مجموعات من الأفراد مع بعضها بعضا، فيتعلم الفاعل كيفية تكوين ذاته وذوات الآخرين بفضل تفاعله مع الآخرين. ويمكن عندئذ اعتبار الفعل الفردي خلقا متبادلا لعدة ذوات تتفاعل فيما بينها. وهكذا تكتسب الذوات معنى اجتماعيا وتضحى ظواهر سوسولوجية تشكل

¹ - آلان كولون: مدرسة شيكاغو، ترجمة: مروان بطش، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى سنة 2012م، ص: 21.

² - آلان كولون، نفسه، ص 35 .

الحياة الاجتماعية. وسيتوجب على الدراسة السوسولوجية - إذاً - تحليل السيرورات التي يوفق بها الفاعلون سلوكياتهم على أساس تفسيراتهم للعالم الذي يحيط بهم.¹

ويحصر مفهوم التفاعل الرمزي عند أرنولد روس، في تفسيره لتصور ميد، في خمس فرضيات أساسية هي:

- ① "نحن نعيش في محيط رمزي ومادي في آن واحد، ونحن الذين نضع معاني العالم ومعاني أفعالنا في هذا العالم بواسطة رموز.
 - ② بفضل هذه الرموز ذات المعنى التي يميزها ميد عن العلامات الطبيعية يكون بمقدورنا أن نحل محل الآخر؛ لأننا نشارك الآخرين الرموز نفسها.
 - ③ نحن نتقاسم ثقافة مؤلفة من جملة من المعاني والقيم، وهي توجه معظم أفعالنا، وتتيح لنا على نحو واسع أن نتنبأ بتصرف الأفراد الآخرين.
 - ④ إن الرموز وبالتالي المعاني والقيم المرتبطة بها ليست معزولة وتشكل جزءاً من مجموعات معقدة يعرف الفرد إزاءها دوره وهو التعريف الذي يدعوه ميد الأنا والذي يتغير بحسب المجموعات التي يتعامل معها. في حين إن أناه تمثل الإدراك الحسي الذي يكونه عن ذاته ككل. وقد وضح ميد هذا الفارق: "إن ضمير المتكلم أنا هو رد الجسم على مواقف الآخرين في حين إن الأنا هي جملة المواقف المنظمة التي أوليها للآخرين. وتشكل مواقف الآخرين الأنا المنظمة، ويكون عندئذ رد الفعل إزاء ذلك على أساس أنا".
 - ⑤ إن الفكر هو السيرورة التي من خلالها تدرس في بادئ الأمر الحلول الممكنة والمحتملة من زاوية الفوائد والأضرار التي يجنيها الفرد بالنسبة لقيمه قبل أن يختار هذه الحلول في نهاية الأمر، إنه نوع من الاستعاضة عن التصرف بوساطة تجارب وأخطاء. إن الفعل - إذاً - هو تفاعل مستمر بين أنا والأنا وسلسلة من المراحل التي تتبلور في نهاية الأمر في تصرف وحيد.²
- وهكذا، يتبين لنا أن مدرسة شيكاغو السوسولوجية هي التي اهتمت كثيراً بنظرية التفاعل الرمزي.

1- آلان كولون: مدرسة شيكاغو، ص: 23.

2- آلان كولون: مدرسة شيكاغو، ص: 23-24.

منهجية التفاعل الرمزي

يستند التفاعل الرمزي إلى منهجية فردية ذاتية. بمعنى أن المقاربة التفاعلية الرمزية تعطي دورا كبيرا للفاعل ضمن بيئته الاجتماعية الطبيعية. وتعبير آخر، يعتمد التفاعل الرمزي على استعراض تجارب الأفراد، بغرض فهم الدلالات الرمزية لأفعال الأفراد داخل السياق الاجتماعي، وما تتميز بها هذه الأفعال البينية من دلالات ومعان وحمولات رمزية. وبهذا، تتخطى المقاربة التفاعلية الرمزية السوسولوجيا الدوركايمية القائمة على التفسير العلمي والوضعي، وترجيح كفة المجتمع على كفة الذات أو الفاعل. وفي هذا الصدد، يقول آلان كولون (Alain Goulon) في كتابه (مدرسة شيكاغو): "يجب أن نأخذ بالحسبان أن التفاعل الرمزي المتبادل، وللمرة الأولى في تاريخ علم الاجتماع، يمنح دورا نظريا للفاعل الاجتماعي كمثل للعالم الذي يحيط به. ومن ثم، تستخدم طرائق في البحث تعطي أولوية لوجهات نظر الفاعلين. إن الهدف من استخدام هذه الطرائق هو توضيح المعاني التي يستخدمها الفاعلون أنفسهم لبناء عالمهم الاجتماعي، وهنا تقتضي المعرفة السوسولوجية الاعتماد على تجربة الأفراد¹.

وبخصوص التفاعل الرمزي المتبادل لا يمكن للمعرفة السوسولوجية الواقعية أن تتكون عن طريق التقيد بمبادئ منهجية تسعى إلى استخراج المعطيات من سياقها لجعلها موضوعية. وسيكون المقصود، وعلى العكس من ذلك، دراسة الفاعل تبعا للواقع الاجتماعي الطبيعي الذي يعيش فيه. ينبغي على كل بحث في العلوم الاجتماعية الحرص على عدم تشويه العالم الاجتماعي، أو إخفاء الفاعليات المتبادلة التي تتركز عليها كل حياة اجتماعية. ولهذا يجب المحافظة على سلامة العالم الاجتماعي لكي يصبح بالإمكان دراسته، وأخذ وجهة نظر الفاعلين الاجتماعيين بالحسبان إذ إن هؤلاء يبنون عالمهم الاجتماعي من خلال المعاني التي يخصصونها للأشياء والأفراد والرموز التي تحيط بهم².

ويعني هذا كله أن مدرسة شيكاغو تتبنى نظرية ماكس فيبر في دراسة الأفعال الاجتماعية، والتركيز على الفاعل الاجتماعي.

¹ - آلان كولون: مدرسة شيكاغو، ص: 27-28 .

² - آلان كولون: نفسه، ص: 25.

تقويم النظرية التفاعلية الرمزية

وعلى الرغم من أهمية النظرية التفاعلية الرمزية في تناول قضية الأفعال الفردية من الناحية اللسانية والسيمائية والرمزية والتركيز على عملية التفاعل أو عملية الفعل ورد الفعل واستجلاء دلالاته الرمزية واللفظية والبصرية في سياق تواصلية وتبادلية معين، فإن هذه النظرية " تتعرض للنقد لأنها تهمل القضايا الأوسع التي تتعلق بالسلطة وبالبنى في المجتمع، وبالطريقة التي يفرضان بها القيود على الفعل الفردي.¹"

ويعني هذا أن التفاعلية الرمزية ذات طبيعة شكلية ليس إلا ترصد التفاعلات الاجتماعية ذات الطابع اللغوي والرمزي والسيمائي دون أن تتعمق في مواضيع سوسولوجية معقدة مثل: القوة، والسلطة، والظلم والفقر، واللامساواة وتهميش السود في مجتمعات البيض، والصراع بين الطبقات الاجتماعية، إلخ...

وخلاصة القول، لقد ظهرت النظرية التفاعلية الرمزية في مدرسة شيكاغو، في منتصف القرن العشرين، وتبني على فكرة أساسية هي أن المجتمع نتاج التفاعلات الفردية. وبعد ذلك، انتشرت النظرية في ربيع أوروبا. ومن هنا، فالنظرية التفاعلية رصد للعلاقات التفاعلية التي تجمع الأفراد بالأشياء أو الموضوعات التي تحمل معاني أو دلالات معينة. ومن ثم، تتحقق المعاني عبر عملية التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض في علاقتهم بتلك الأشياء. ومن ثم، تتغير معاني تلك الأشياء حسب التأويلات التي يعطيها الأفراد لها.

وعلى العموم، تتخذ المدرسة التفاعلية الرمزية طابعا لسانيا وسيمائيا وتذهب بنظرية الفعل الفيبرية إلى أوسع مدى عندما تحلل مختلف التفاعلات اللغوية والرمزية والسيمائية بغية رصد دلالاتها الاجتماعية.

1 - أنتوني غيدنز: نفسه، ص: 77.

المطلب الثالث : النظرية الوظيفية

تتبنى المقاربة الوظيفية على تشبيه المجتمع بالكائن العضوي الحميمعنى أن المجتمع يتكون من مجموعة من العناصر والبنىات والأنظمة ويؤدي كل عنصر من هذه العناصر وظيفة ما داخل هذا الجهاز المجتمعي. وبهذا يترابط كل عنصر في النسق بوظيفة ما. ومن ثم فالمجتمع نظام متكامل ومترابط ومتماسك يهدف إلى تحقيق التوازن والحفاظ على المكتسبات المجتمعية ومن ثم يقوم الدين والتربية - مثلا- بالحفاظ على توازن المجتمع.

وخير من يمثل هذه المقاربة الفرنسي إميل دوركايم، والأمريكيان تالكوتبارسونز

¹

(Talcott Parsons)[1] وروبرت ميرتون (R.Merton) على سبيل التمثيل وقد كان لهذه النظرية إشعاع كبير في سنوات الخمسين من القرن الماضي.

ويعني هذا أن النظرية الوظيفية تعتبر " المجتمع نظاما معقدا تعمل شتى أجزاؤه سويا لتحقيق الاستقرار والتضامن بين مكوناته. ووفقا لهذه المقاربة، فإن على علم الاجتماع استقصاء علاقة مكونات المجتمع بعضها ببعض وصلتها بالمجتمع برمته. ويمكننا على هذا الأساس أن نحلل على سبيل المثال المعتقدات الدينية والعادات الاجتماعية، بإظهار صلتها بغيرها من مؤسسات المجتمع لأن أجزاء المجتمع المختلفة تنمو بصورة متقاربة بعضها مع بعض.

ولدراسة الوظيفة التي تؤديها إحدى الممارسات أو المؤسسات الاجتماعية فإن علينا أن نحلل ما تقدمه المساهمة أو الممارسة لضمان ديمومة المجتمع.

وطالما استخدم الوظيفيون ومنهم كونت ودركايم مبدأ المشابهة العضوية للمقارنة بين عمل المجتمع بما يناظره في الكائنات العضوية.

¹ -Merton, Robert K: Social theory and social structure.p 78.

ويرى هؤلاء أن أجزاء المجتمع وأطرافه تعمل سويا وبصورة متناسقة كما تعمل أعضاء الجسم البشري، لما فيه نفع المجتمع بمجمله وليتسنى لنا دراسة أحد أعضاء الجسم كالقلب على سبيل المثال فإن علينا أن نبين كيفية ارتباطه بأعضاء الجسم الأخرى ووظائفه عند ضخ الدم في سائر أجزاء الجسم، يؤدي القلب دورا حيويا في استمرار الحياة في الكائن الحي. وبالمثل فإن تحليل الوظائف التي يقوم بها أحد تكوينات المجتمع يتطلب منا أن نبين الدور الذي تلعبه في استمرار وجود المجتمع، ودوام عافيته.

ومن هنا، تتبنى النظرية الوظيفية على مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية، مثل: العنصر، والوظيفة، والنسق، والعلاقات المختلفة، والبناء الاجتماعي، والمشابهة العضوية والدور، والمكانة الاجتماعية، والمتطلبات الوظيفية، والبدائل الوظيفية، والمعوقات الوظيفية والوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة والجزء في خدمة الكل والتضامن العضوي، والمحافظة والاستقرار، والنظام والتوازن، والأدوار الحيوية، والاتساق والانسجام، والتماسك الاجتماعي

مقابل مبدأ التجزئة والصراع.¹

وإذا أخذنا المجال التربوي على سبيل المثال، فإن " المدرسة الوظيفية تشدد على أهمية الاجتماع الأخلاقي في الحفاظ على النظام والاستقرار في المجتمع. ويتجلى الإجماع الأخلاقي هذا عندما يشترك أغلب الناس في المجتمع في القيم نفسها.

ويرى الوظيفيون أن النظام والتوازن يمثلان الحالة الاعتيادية للمجتمع، ويرتكز التوازن الاجتماعي على وجود إجماع أخلاقي بين أعضاء المجتمع إن دوركاييم على سبيل المثال كان يعتقد أن الدين يؤكد تمسك الناس بالقيم الاجتماعية الجوهرية ويسهم بالتالي في صياغة التماسك الاجتماعي.

وربما كان التفكير الوظيفي يحتل مكانة الصدارة بين التقاليد النظرية في علم الاجتماع لوقت طويل ولاسيما في الولايات المتحدة وكان تلكوت بارسونز وروبرت ميرتون وقد نهل

¹ - خضر زكريا: نظريات سوسولوجية، مرجع سابق، ص 165.

كلاهما من أفكار دوركايم أبرز الداعين إلى هذا التيار غير أن الشعبية التي كانت تتمتع بها المدرسة الوظيفية قد مالت إلى الأفول في الآونة الأخيرة بعد أن اتضح ماتعانيه من أوجه

1
القصور والثغرات .

ومن جملة ما يوجه لها من انتقادات أنها تغالي في التشديد على العوامل المؤدية إلى التماسك الاجتماعي على حساب العوامل الأخرى التي تفضي إلى التجزئة والصراع. إن التركيز على نواحي الاستقرار والنظام يعني التقليل من أهمية التقسيمات والتفاوتات التي تنشأ في المجتمع على أساس الطبقة والعرق والجنس، كما أن الوظيفيين يميلون إلى التقليل من دور الفعل الاجتماعي الخلاق في المجتمع.

ويرى كثير من النقاد أن التحليل الوظيفي يسبغ على بعض المجتمعات صفات اجتماعية لا توجد فيها. ذلك أن الوظيفيين كثيرا ما يقولون: إن للمجتمع حاجات، وإن له أهدافا على الرغم من أن هذه المفاهيم لاتصدق إلا على الأفراد من البشر.

ومن جهة أخرى، يستند الاتجاه الوظيفي إلى التجربة العقلية، واستخدام المنهج المقارن كما وكيفا وملاحظة النتائج المترتبة على حدوث الاضطرابات في المجتمع وتحليلها.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذا الاتجاه أنه تيار إيديولوجي محافظ يهدف إلى خلق مجتمع منظم ومتناسق ومتماسك ومستقر اجتماعيا، يخلو من الصراع والتناقضات الجدلية. لذا يعتبر النظام أو التوازن أو الاستقرار الهدف المنشود الذي يسعى إليه هذا الاتجاه السوسيولوجي.

وفي هذا تقول وسيلة خزار: " يجمع النقاد على الطابع الإيديولوجي المحافظ للاتجاه البنائي الوظيفي، والذي يتضح بجلاء في قيامه على مسلمة أساسية تتمثل في وحدة وترابط أجزاء النسق ووظائفه وفي تأكيده المبالغ فيه لأهمية التكامل والتوازن والاستقرار داخل

¹ - خضر زكريا، نفسه ، ص 170.

المجتمع هذا فضلا عن اعتماده الكبير على تشبيه المجتمع الإنساني بالكائن الحي حتى

1

أصبحت صحة المجتمع مرادفة للنظام ومرضه مرادفا للصراع .

لقد حاول الاتجاه البنائي الوظيفي بكل جهة أن يلغي فكرة وجود تناقضات داخل الأنساق الاجتماعية ولما بات ذلك من المستحيل وغير المقنع نظرا إلى عدم القدرة على إغفاله في واقع الحياة، تبنى الكثير من أصحاب هذا الاتجاه مبدأ وجوده على أنه حالة استثنائية تعبر عن مرض اجتماعي مع التأكيد أن التوازن والتكامل هما الحالة الطبيعية التي تمثل النموذج الأمثل للنظام.

ومن هنا يدافع هذا الاتجاه عن القيم البورجوازية وتوجهات الرأسمالية المحافظ وفي هذا يقول رايت ميلز: " لقد حول بارسونز المجتمع بأسره إلى مجرد قيم ومعايير أو إلى رموز مجردة توجد مستقلة عن البشر، وتفرض عليهم سلطانها، وأغفل تماما الأساس الاقتصادي والسياسي للمجتمع وعبر بوضوح عن انحيازه الإيديولوجي للطبقة الحاكمة والإنسان عنده غير

2

قادر على تغيير هذه الأنساق القيمية ولكن عليه أن يخضع لها ويتكيف معها .ويضيف: " إن تأكيد بارسونز على فكرة التوازن عن طريق الخضوع للمعايير السائدة والمشاركة بين

3

الناس، إنما هو تحذير من أي تمرد أو محاولة لتغيير الأوضاع القائمة" .

ومن ثم فبارسونز مفكر اجتماعي محافظ يبحث عن استقرار مجتمعي مفوض ومبارك من الله. وفي هذا يقول بوبوف: " يقرر بارسونز أن بواعث وأهداف الأفعال الاجتماعية لاتحددها الأسباب المادية بل تحدها سيكولوجية الأفراد بوصفهم ممثلين يقومون بأدوار محددة لهم من قبل تحدها القيم التي يعتبرونها مطلقة وأبدية لأن مصدرها هو مجال غير

1- وسيلة خزار، مرجع سابق ، ص155.

2- سمير نعيم أحمد: النظرية في علم الاجتماع (دراسة نقدية)، ص 199 .

3- نفسه ، ص 210 .

حسي أو تجريبي. أي: إنه الله. وهنا يتفق بارسونز مع كل من بيررون للسلطة حكمها في كل زمان بادعاء أنها ممثلة لإرادة الله.

ومن هنا يحمل بارسونز ضمن آرائه النظرية تصورا محافظا للوجود، وفي هذا الصدد يقول خضر زكريا: "إن مشكلة بارسونز تكمن في أنه يدعي تأسيس نظرية عامة للفعل تنطبق على جميع الناس في جميع البلدان ومختلف الأزمان بينما هو في الواقع يدعو للحفاظ على النظام الرأسمالي القائم في بلده (أمريكا) ويبرر علاقاته ومؤسسته وأنظمة القوة فيهبوصفها الأسس التي تقوم عليها جميع المجتمعات أو على الأقل المجتمعات المرغوبة (المستقرة، المتكاملة، التي تسودها القيم المشتركة) وتعتبر بحوثه في نظم القرابة، والطبقات الاجتماعية، وتنظيمات القوة، وغيرها من البحوث التي تتناول البيانات الواقعية لبعض

1

المجتمعات تعبيراً واضحاً عن النزعة المذكورة .

إنه يرى - مثلاً - أن التدرج وعدم المساواة بين الناس يعود إلى أنهم يؤدون أعمالهم إما بشكل جيد أو رديء كما أن مهارتهم وكفاءتهم يجري تقويمهما وترتيبهما في درجات ومراتب. أين نظام الملكية؟ وأين تأثير القوى المهيمنة؟ ألا يتحكم رأس المال الاحتكاري بكثير من آليات التفاوت؟ هل مقياس الكفاءة والفعالية وحدهما هما اللذان يحددان مكان الفرد أو الجماعة في المجتمع الرأسمالي المعاصر؟

ويتميز هذا الاتجاه بانفصام النظرية عن الواقع، فأصحابه يتبنون فكرة النظام والاستقرار في حين، يتسم الواقع بالأزمة والتناقضات الجدية البارزة والحادة وفي هذا السياق يقول أحمد مجدي حجازي: "لقد رأى أصحاب الفكر المحافظ أن الفجوة قد أصبحت أكثر اتساعاً بين الشواهد الواقعية والفكر السوسيولوجي السائد نظراً إلى أن شواهد الواقع لاتشير إلى تأصيل الاستقرار كهدف سعى إليه رجال هذا الفكر.

¹ - خضر زكريا: نظريات سوسيولوجية، مرجع سابق، ص 205.

وإزاء هذا الموقف المأزوم أصبح هدف علم الاجتماع من وجهة نظر علماء القرن العشرين يتمثل في كيفية التوصل إلى الحكمة المنهجية والصياغة النظرية المقنعة لمفهوم

1

الأزمة أو محاولة تخطيها من جانب ومواجهة الفكر الراديكالي من جانب آخر .

وهكذا، نخلص إلى أن الاتجاه الوظيفي هو تيار سوسيولوجي يركز على البنية والوظيفة ومن ثم فهو تصور بنيوي نسقي يربط كل عنصر في المجتمع بوظيفة ما ويكون الهدف من ذلك كله هو تحقيق النظام والاستقرار والتوازن والتضامن.

بيد أن هذا الاتجاه يغلب عليه الطابع الإيديولوجي المحافظ من جهة ومن جهة أخرى يدافع عن التواجد الليبرالي البورجوازي باعتباره النظام الاقتصادي البديل الذي يؤدي إلى الحفاظ على ثوابت المجتمع ومراعاة تماسكه اجتماعيا وطبقيا واقتصاديا ونفسانيا.

1- أحمد مجدي حجازي ، مرجع سابق ، ص 125 .

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل أهم النظريات السوسولوجية المفسرة التي تطرقنا من خلالها إلى ربط العلاقة بين متغيرات دراستنا الخاصة بالمناخ التنظيمي واتخاذ القرارات، وبالتالي ربط الدراسة بالحقل السوسولوجي والتأصيل النظري له، وقد تناولنا فيه النظريات الكلاسيكية من خلال التطرق إلى النظرية الوضعية وسياقها العام وتصورها المنهجي المفسر للظواهر الاجتماعية وارتباطها السببي، كما تطرقنا أيضا إلى النظرية العضوية التي تنظر إلى المجتمع بنظرة تطويرية بيولوجية، وتصورها المنهجي الـاي يعتمد على التجانس واللاتجانس، بالإضافة إلى النظرية الوظيفية الكلاسيكية التي تعتمد في تفسيرها على البناء والوظيفة، لنخلص في الأخير إلى النظريات الحديثة وعلى رأسها النظرية الصراعية التي تقوم على مفهوم الصراع والاختلاف، بالإضافة إلى نظرية التفاعل الرمزي والنظرية الوظيفية بشكلها الحديث.

الفصل الثالث

المناخ التنظيمي

تمهيد.

المبحث الأول : مدخل إلى المناخ التنظيمي

المبحث الثاني : نماذج المناخ التنظيمي وعناصره

المبحث الثالث : أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه

المبحث الرابع : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

وطرق تحسين نوعيته .

الخلاصة.

تمهيد:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور مع بداية الستينات ومنذ ذلك الحين وهي تخصص باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي ، وقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة .

وتعد دراسة المناخ التنظيمي والتعرف والعمل على تطويره أمر ضروري لتحقيق المنظمات أهدافها المتوخاة منها وأهداف العاملين فيها فكل ذلك يؤدي إلى المشاركة في تنمية أهداف المجتمع .

ويعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي أفرزتها الأبحاث والدراسات السلوكية في مجال الإدارة عامة والإدارات التربوية خاصة وكان للمدرسة السلوكية في الإدارة سابق الظهور مثل هذا المفاهيم و المناخ التنظيمي قد انتشر في الدراسات الإدارية ولاسيما السلوكية منها . وعلى الرغم من تعدد البحوث المهمة به فضلا عن تناول في أغلب المؤلفات الأجنبية المهمة بالسلوك التنظيمي لا تزال الكتابات الإدارية والسلوكية في العالم العربي عن تناول الموضوع الحيوي كهذا البحث والدراسة علما أن له تأثيرات لا يمكن إغفالها في المجالات الخاصة بإنتاجية الفرد ونجاح المنظمة .

المبحث الأول : مدخل إلى المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة ، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي واستنتاج خصائصه.

المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي وأهم خصائصه

الفرع الأول : تعريف المناخ التنظيمي

المناخ مصطلح غامض المعنى بعض الشيء سواء عنيانا له الجو أو قصدنا به البيئة الداخلية للمنظمة وحين نأتي إلى المناخ التنظيمي يجدر بنا القول أنه من المفاهيم التي استمدها علم الإدارة من علم الجغرافيا وذلك للتعبير ولإضافة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة .

ومن بين الأسباب التي تدعونا إلى البحث في هذا الموضوع هو إيمان الكثير من كتب السلوك التنظيمي بأن المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير ، وهم يرون أن المنظمات التي تمتلك مناخا ضعيفا سيصيبها الفشل في الأمد الطويل حتى وان أودعت في وظائفها الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم .

لقد تباينت مواقف الكتاب الذين تناولوا مفهوم المناخ التنظيمي بتباين اختصاصهم واتجاهاتهم الفكرية.

التعريف الأول :

المناخ التنظيمي هو مجموعة من القيم والعادات والإيديولوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك الأفراد العاملين في التنظيم .

ويمكن القول أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع التي يعمل الفرد ضمنها وتؤثر على قيمه واتجاهاته وادراكاته ، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار وثبات نسبي ¹.

التعريف الثاني:

المناخ التنظيمي هو الخصائص الاجتماعية الرئيسي التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها ².

التعريف الثالث:

المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي والحاجات الخاصة .

التعريف الرابع :

المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص المتعلقة ببيئة العمل وغيرها من العوامل التنظيمية يمكن إدراجها من أعضاء التنظيم مما يؤثر في سلوكهم . ويعرف كذلك بأنه الانطباع العام المتكون لدى أعضاء التنظيم استنادا إلى أسلوب معاملة المديرين للمرؤوسين وفلسفة الإدارة وظرف العمل ونمط الإشراف. ومن خلال التعاريف السابقة نصل إلى أن المناخ التنظيمي هو تلك العوامل التي تتفاعل في المنظمة وتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

1- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " ، الطبعة الثانية ، دار الفكر ، الأردن ، 1993 ، ص 303 .
2- محمد قاسم القريوتي ، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية، الطبعة 5 ، مؤنة البحوث والدراسات ، ص 78 .

الفرع الثاني : خصائص المناخ التنظيمي

من خلال دراسة التعاريف السابقة و تعاريف أخرى يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي :

- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
 - إن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبيويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى ، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والعدد .
 - أن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا ¹ .
 - المناخ التنظيمي يؤثر مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم
 - يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد .
 - إن الإدارة العليا تلعب دورا أساسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحد من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها ² .
 - المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ أمثل الشخصية الإنسانية ³ ، ويشترك فيه عدة أشخاص
 - يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الدافع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج مابين الموضوع والذاتي بالخروج بالواقع المدرك .
- قبل التطرق إلى المناخ التنظيمي ومقاييسه نتعرض إلى المناخ التنظيمي في إطار المدارس الإدارية¹.

1- حمادات محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن ، 2008 ، ص 17.

2- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 17 .

3- فلييه فاروق عيده ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 295 .

الفرع الأول : المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية

أولاً : المدرسة الكلاسيكية

ويأتي ضمنها مدرسة الإدارة العلمية التي كان رائدها (فريديريك تايلور) أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين غيرها هي علاقة تعاقدية يحق للإدارة بموجبها ن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الرب متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها لأن على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دونما إبداء الرأي ، وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به فالفردي لدى الإدارة عبارة عن آلة ناطقة ، بينما نرى أن تايلور يرى أن الدارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم والعطف والعدالة بينهم فالعامل يعمل بأعلى طاقته قدرة نتيجة توفر الجو الملائم للعمل ، والاستقرار النفسي والوظيفي لديه مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم ، والذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة .

ثانياً : المدرسة البيروقراطية

تسود في كل وحدة من وحدات النظام البيروقراطي إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها وكل منها تحدد سلوكيات معيارية في كتيبات خاصة تسجل بها معايير هذا السلوك والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة ، وتوزع على جميع المشاركين في هذا النظام . إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة توفر لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها التي تضم أوضاعها ومهام كل وظيفة وعلاقة كل منها وارتباطها بالوحدات الأخرى وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين أفرادها بين عملائهم بحيث تكون بعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية أو الانفعالية و الأهواء الشخصية .

تلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني ما يحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات تسير على أساليب التعهدات الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز ، وتتماشى قدرات هذه المنظمة

1- حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سابق ، ص 22 ص 23 .

مع تحقيق أهداف وغايات هذا النظام بعيدا عن جو الألفة والصدقة والمحبة حيث لاتصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية .

يلاحظ عند الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس ويبر أنه كان يهدف لتحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال الإدارية بالقدر الممكن من الكفاءة وهي تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر مما تهتم بالعنصر البشري في التنظيم .

وعليه فان المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي إنما هو مناخ جامد وروتيني تنقيد فيه كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات ذلك لتركيز الإدارة على اللوائح والأنظمة والقوانين وتنفيذها دون مراعاة للعلاقات الاجتماعية والإنسانية ، وبالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي غير ملائم¹ .

ثالثا : المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية :

ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر الإنساني في داخل المنظمة والذي يتأثر من الحاجات النفسية والاجتماعية ، وكان من أبرز المفاهيم والنتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية ما يلي :

- أ/ لا تعتبر القدرة الجسمية المحدد الرئيس للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية أخرى
- ب/ للقيادة دور هام في التأثير على السلوك .
- ج/ اعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية .
- ث/ ربطت بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية .
- ح/ دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين .

¹- تقبيل بوجمة ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب ادارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة ، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009 ، ص 31 .

رابعاً : نظرية النظم الاجتماعية :

إن التركيز على الأساليب للبحوث الحديث تدعم وجهة النظر القائلة بأن السلوك المؤسس بشكل عام يمكن اعتباره على انه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المؤسسة .

إن نموذج جيلز وجبا يصف الترابط الداخلي بين البعد المؤسسي والبعد الفردي والشخصي .

الفرع الثاني : أهمية المناخ التنظيمي

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مناخاً تنظيمياً يميز بين مجتمع أي منظمة عن الأخرى ، وظيفة العلاقات بين أفراد المنظمة ، فكل منظمة تختلف عن الأحزاب من حيث الخصائص والتعاملات .

لقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي بأخذ جانب متزايد من الأهمية عند الباحثين نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومرتكزة الأساسي ، وجمعت لدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي ، وبأنه فكرة قائمة بذاتها وان له تأثير في استقرار التنظيم .

ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي :

1- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعتبر عن جوالعمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد ، تدعيم ومساندة على تحسين مستوى أدائي الوظيفي ، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة ، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية¹ .

2- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة بعد تأثيرها

1- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17 - 18 .

مباشراً والتأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكن العمل ، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي الى تكوين سلوكيات الأفراد تتسجم والتوقعات ، فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى ، العلاقة المباشرة بين المناخ الايجابي وبين تحسين السلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم ، لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع احتياجاتهم فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة وادراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى ، التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة مستويات ، فهو يخضع في سلوكه لتأثيراته على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف العاملين بها التأثير على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة للتأثير على الأفراد وتحفيزهم لبلورة أهدافهم و استكشاف طاقاتهم و لكونه لإنشاء وتأجيل أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين واستمرارية و كفاءة العاملين وتنمي قدراتهم وتحسين ولأنهم ورفع كفاءتهم لفنية ورفع معنوياتهم وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة¹.

3- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصر أزمة لتحقيق التقارب الواجب بين تقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها ، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نحو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال² .

1- البدر ابراهيم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 19- 20 .

2- فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 294 .

4- من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي ، كذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع¹ .

5- إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم ، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين اتجاه العلاقات السائدة دال المنظمة .

6- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة ، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية و بالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها² .

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعاليته وتأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم ، دوافعهم ، قيمهم رضاهم و دافعيتهم ، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الولاء للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة .

كما يتأثر سلوك الفرد للمنظمة بالبيئة المحيطة به ونحو تلك البيئة وإدراكه لها ، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة و المناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة ايجابية ام سلبية ، وكمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبني قدرة على التعامل بإبداع وكفاءة مع متغيرات البيئة الدالية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا ، متميزا ومتجددا .

1- الكتبي محسن علي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، بدون دار النشر ، بدون البلد ، 2005 ، ص 98 .

1- تقبيل بوجمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

المطلب الثالث: مداخل قياس المناخ التنظيمي معايير

يؤكد الواقع أن تعريف المناخ التنظيمي يختلف بتغيير عناصره كذلك يختلف باختلاف تقنيات القياس المستعملة ، وفي هذا الصدد نجد أن الباحثين مهتمين أكثر فأكثر بتطوير وسائل قياس المناخ بدلا من تعريف المناخ .

الفرع الأول : مداخل قياس المناخ التنظيمي

كشفت دراسة الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي ¹ :

أ/ مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية

ب/ مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية

ت/ مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصي

حيث يحصر المدخل الأول (معدل القياس المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياس مثل حجم المنظمة ، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي .

أما المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا لتنظيم ، حيث يتم قياس هذه الميزات او الصفات من خلال متوسط تصورات ادراكات الأفراد عن المنظمة .

أما المدخل الثالث (مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية) فانه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الادراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى ان المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم .

ويعد المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي وهذا راجع إلى الإمكانات التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهةوما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من

1- فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 302-303.

جهة أخرى بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم ، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية ؛وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها .

الفرع الثاني : معايير قياس المناخ التنظيمي

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها فبعض الباحثين يعطي أهمية للروح المعنوية الرضا الحماس و الدفاء التي يحسها العاملون التي تنعكس على ولائهم ، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران ، إصابات العمل ، الحوادث النزاعات والشكاوي ، التعاون ، التشجيع ، الدعم والتحفيز ، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

حسب **danielepemartin jacques** يقاس المناخ التنظيمي انطلاقا من المعايير

التالية:

- معدل التغيب في كل مصلحة ، ورشة او مكتب
- معدل دوران شخصي
- تطور الإنتاجية
- عدد حوادث العمل
- الأمراض من النوع الجسمي والنفسي
- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة ، عدد ونوعية التدخلات
- العلاقات (سلطة - الخاضع لها)
- تطور الاتصالات غير الشكلية
- صيانة أو إتلاف المعدات ، معدل العطل ، العيوب في الصنع ، كمية وطبيعة

(الانتقادات)

هذه المعايير يمكن التعامل معها سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين ، أو من خلال التحقيق حيث التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس

القاعدية حيث عدم المراقبة يمكن أن تهمل كليا النتائج المتحصل عليها (العينة ، الاستبيان ، المعالجة الإحصائية للنتائج) وفي هذا المجال التدريب ضروري .

من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الاعتماد غالبا على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين .

وهناك عدة نماذج يتم الاعتماد عليها في هذا المجال والتي سنتعرض إليها لاحقا .

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس

هما :

أ/ المقاييس الموضوعية : التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا والمتمثلة في حجم التنظيم ، عدد الوحدات الإدارية ، حجم القرى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم معدل الإنتاجية ، عمر التنظيم ، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية .

ب/ المقاييس الوصفية : والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم .

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية ، فإن مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوضعية ذلك لأن المقاييس التي تلعب فيها الخصائص دورا مهما ¹ .

1- فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 304 .

المبحث الثاني : نماذج المناخ التنظيمي وعناصره

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي الا أن هناك اختلاف بشن الأبعاد والعناصر الخاصة به ، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراستها ، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم المناخ التنظيمي ، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلية فإنه يؤكد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل الهيكل التنظيمي ، الأهداف وغيرها ، أما إذا انتهج الباحث منهاجاً على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة التأييد والرضا وغيرها .

المطلب الأول : نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحث في معرفة إبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وماله من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى تفاعلية المنظمة بشكل عام .

ومن هذه النماذج نذكر ما يلي :

أولاً : نموذج كروفيت و هالبيين 1966 croft and halpin :

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ، ولقياس المناخ السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان ، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي :

المجموعة الأولى :

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد .
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لانجاز العمل .
- المسافة العاطفية التي تربط بين المدير ومروؤسيه.
- الانطباع المتولد لدى الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت .

المجموعة الثانية :

- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل .
- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة .
- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له .

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة ، النمط القيادي ومحتوى الوظيفة¹.

ثانيا : نموذج ليكرت 1967 likert

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاء وإنتاجية المنظمة ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد الرغبة التي تبذلها الإدارة ، وقد استنتج من خلال نمودجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة ، كما انه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة ر والذي اعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي :

الاتصال ، اتخاذ القرار ، الاهتمام بالعاملين ، الحوافز ، التكنولوجيا ، الضغوط² . يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم ، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا ، أو متسلطا عادلا ، أو ديموقراطيا ، مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي³ .

1- قبتوب عيسى ، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 16 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2009 ، ص 166 .

1- ميهوبي فوزي ، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاعتراف النفسي لدى الممرضين ، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة ، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 43 .

2- فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 304 .

ثالثا : نموذج ليتوين وسترينجر 1968 stringer et litwin :

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين ، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من :

- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة
- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية
- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي
- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة.
- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة
- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية
- الإحساس بوجود الدعم والمساندة
- مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل¹

لقد توصل هذا النموذج إلى أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وان عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية ، الإنجاز والرضا الوظيفي عند العاملين كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين .

رابعا : نموذج كامبل وزملائه (campbelleetal 19740)

يعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حدودها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات وهذه العناصر هي :

¹- الصريفي محمد ، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، ص ص 270-275 .

- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة : درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات .
- المكافأة والعقاب الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات .
- مركزية القرارات درجة تعويض السلطة .
- التدريب والتطوير مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية .
- المخاطرة والأمان مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة .
- الانفتاح أو السلوك الدفاعي العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين .
- الروح المعنوية درجة إحساس الفرد بأهميته .
- التقدير والنقدية العكسية إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته .
- القدرة التنظيمية العامة والمرونة درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل .

• تأكيد الانجاز التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة ككل¹.

نلاحظ أن هذا النموذج قد همل النمط القيادي ، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي والعكس صحيح ، وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة روح الفريق .

خامسا : نموذج لولروز وزملائه 1974 Louler et al :

يرى لولر وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية

المجموعة الأولى : تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية :

- 1- درجة المركزية في اتخاذ القرارات .
- 2- درجة الرسمية في إجراءات العمل .
- 3- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة .

1- قيقوب عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 167 .

المجموعة الثانية : وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية :

1- نمط القيادة .

2- نظم المكافآت .

3- نظم مواجهة الصراعات¹ .

نلاحظ أن نموذج لولر وزملائه يتفق مع نموذج ليرتين وسترينجر في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي المسؤولة ، نظم المكافآت ، نمط القيادة.

سادسا : نموذج دوني وزملائه **downey et al 1974** :

وفقا لهذا النموذج فان المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في : اتخاذ القرارات ، الدفاء ، المخاطرة ، المكافآت ، الهيكل التنظيمي² .

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين وجماعات العمل وكذا وجوب تحديد السياسات ووضوحها .

سابعا : نموذج ستيرز **steers 1977**

قدم ستيرز نموذج واقعي على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت من خلال العق الماضي ، ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي .

يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

1- السياسات والممارسات الإدارية : ويتضمن هذا العنصر النمو القيادي السائد وسلوك الإدارة وآراء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين فيها كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختبار والتدريب.

1- البدر إبراهيم بن محمد ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل** ، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006 ، ص ص 24-25 .

2- فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 304 .

2- هيكل المنظمة : ويتضمن درجة المركزية ، نطاق الإشراف ، حجم المنظمة ، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي .

3- التقنية المتاحة داخل المنظمة : يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه .

4- البيئة الخارجية : ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية¹ .

ثامنا : نموذج تيم وپترسون 1982 timm et peteterson

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي :

1- الثقة : ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.

2- المشاركة في القرارات : يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات ، وضع الأهداف وتحديد سياسات المختلف ذات العلاقة .

3- الصدق والصراحة : ويتناول هذا البعد مدى اطلاع الأفراد بالتنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات

4- المساندة والتشجيع : ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم ومدى تعاونهم وان العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء رؤساء ام مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة .

1- بدر ابراهيم بن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 24-25 .

5- الاتصالات الصاعدة : ويصف هذا العنصر مدى إضفاء إدارة المنظمة للاقتراحات و التقارير الخاصة بالمشكلات والمستويات التنظيمية المختلفة ، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة واستفادتها منها لتطوير المنظمة .

6-الأداء الوظيفي : ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها ، كما يتناول مستوى التعاون بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض ¹ .

تاسعا : نموذج كوزلوسكي و دوهبيرتي kozloski et doherthy

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا من المناخ التنظيمي ، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين بخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم ، ويمكن توضيح هذا النموذج كما يلي :

- 1- هيكل العمل : ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكله العمل
- 2- فهم الوظيفة : ويعتبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن اهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم .
- 3- المحاسبة أو المساءلة الشخصية ويعتبر عن مدى اعتماد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم .
- 4- المسؤولية ك ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- 5- تركيز المشرف على العمل ويعتبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- 6- المشاركة : ويعبر عن مدى إحساس الموظفين أن رؤسائهم على المشاركة في اتخاذ القرارات

1- بدر ابراهيم بن محمد ، المرجع السابق ، ص 26 .

- 7- الإشراف الساند والدعم ويعبر عن مدى اعتماد الموظفين المشرفين لهم وأنهم يتعاملون معهم ثقة واحترام ويراعون مشاعرهم .
- 8- العمل الجماعي ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصداقة بين أفرادهم والعمل بروح الفريق .
- 9- التعاون بين المجموعات يعتبر عن مدى إدراك لوجود التعاون بين مجموعات العمل

المختلفة

- 10- وعي الإدارة والإحساس بموظفيها ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية .
- 11- انسياب الاتصالات ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث الانفتاح والانسباب¹.

عاشرا : نموذج فورهند وجيلمر 1991 forehand et gilmer

حدد الباحثان عناصر ر في أربعة تتمثل في :

- 1- الهيكل التنظيمي : ويتضمن متغيرات نوعية مثل حجم المنظمة درجة تركيز السلطة ، درجة الرسمية في الإجراءات ، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات .
- 2- درجة تعقد التنظيم : ويدل ذلك على المستويات الإدارية و الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهم .
- 3- اتجاهات الأهداف : ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية الخاصة
- 4- نمط القيادة : وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا ، أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المرافق أو المشاركة المختلفة .

إحدى عشر : نموذج كويز و ترماس koyse et omas

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي :

- 1- الاستقلالية : وتعني إدراك الفرد لاستقلالية فيما يتعلق بإجراءات العمل .

1- بدر ابراهيم بن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

- 2- درجة التماسك : وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم .
- 3- الثقة : وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي .
- 4- ضغط العمل : وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة اليه .

- 5- الدعم : وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد قبل الإدارة .
- 6- التقدير : وتعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة .
- 7- العدالة : وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام

المكافآت والترقيات

- 8-الإبداع : ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف ومدى تحمل المخاطرة ¹ .

اثنا عشر : نموذج داروجرينبيرجfriederdar et greenberg

وفق هذا النموذج فان المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسية :

- 1- التحرر
- 2- العوائق
- 3- الروح المعنوية
- 4- الألفة والمودة
- 5- التحفظات
- 6- التأكيد على الانجاز
- 7- المكافأة ².

نلاحظ أن كل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيمي وربما أكثر

نماذج الاستقصاء شمولاً لقياس المناخ التنظيمي هو نموذج مسح المنظمات .

1- الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 ، ص ص 221-223.

2- بدر ابراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 25-26 .

ثلاثة عشر : نموذج مسح المنظمات Survey of organizationsso

والذي طوره معهد مراجعة البحوث servey of desearchinstitue بجامعة ميتشجان

وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كمايلي :

1- الاستعداد التكنولوجي

2- مدى الاهتمام بالموارد البشرية

3- استتباب الاتصالات

4- مستوى الدافعية

5- عمليات صنع القرار

6- نفوذ المستويات الدنيا (في عملية صنع القرار ، في تصميم نظم الاتصالات ...)

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما

يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين .

المطلب الثاني : عناصر المناخ التنظيمي

من خلال استعراضنا لنماذج المناخ التنظيمي يتضح ان عناصر المناخ التنظيمي تتألف مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي :

أولا : الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي دور مهم في حياة المنظمة يحدد بوضوح طبيعة والية عمل التنظيمات الإدارية فهو أداء لجهود العاملين ، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله ومن خلاله يتم التوحيد والتفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة .

فالهيكـل التـنظيمي ينظر له انه نموذج وشبكة العلاقات العمل بين مختلف المستويات الإدارية فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها يجب العمل على تصميم الهيكل التنظيمي واضح ومحدد يحدد الأوار والمستويات والمهام داخل التنظيم ويمكننا الحصول على هذه المعلومات من خلال ما يعرف بالخرائط التنظيمية والأدلة التنظيمية .

فالهيكـل التـنظيمي يعتمد على الخرائط التنظيمية كونها توضح الوحدات الإدارية والأقسام والوظائف وخطوط السلطة ويعتبر الدليل المادي الملموس للهيكل التنظيمي ، أما الأدلة التنظيمية فتشير إلى وصف الوظيفة لجميع الإدارات داخل التنظيم¹.

وتعتبر هذه احد المصادر الرئيسية للمعلومات ويمثل الهيكل التنظيمي الطريقة أو السلوك الذي من خلاله يقسم العمل إلى مهام محددة لتحقيق التنسيق بين هذه المهام².

ثانيا : نمط القيادة

تعتبر عملية القيادة من أثر العمليات تأثيرا على سلوك التنظيمي فهي تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل ، وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، وهي أيضا من أجل التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة .

1- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 32 .
28- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 301 .

فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كما يقدم المكافآت ويهتم بمشاكلهم ، ويدافع على مصالحهم ، وفي المقابل ذلك يقدم المرؤوسين بدورهم للقائد الولاء والقبول والطاعة الشيء الذي يكسب القائد شرعيته .

وبعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة ، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية في العمل ، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كما ونوعا فأسلوب القيادة والسلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة في درجة قبوله كقائدهم وإذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل .

ومن هذا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارس هذه المنظمات ¹ .

ثالثا : نمط الاتصالات

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها فبدون اتصال لا يعرف لموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ولا نستطيع الإدارة أن نستلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والعلمييات والإرشادات اللازمة .

ودون اتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهما ، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ، ومشاعرهم للآخرين ، وهذا يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة ، إذ أن أي عمل في الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء وحصوله على رضا أكبر في العمل ، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل .

وحسب حسن دريم فان الاتصال في المنظمات يقدم أغراض وأهمها :

-نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون

- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل

1- راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 253 .

-- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتمادات من اجل الإقناع والتأثير في السلوك.

-- تعريف الموظفين ببيئتهم المادية والمعنوية

-بالإضافة إلى ذلك فان الاتصال يساعد أيضا في الترقية والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس ، فالاتصالات وسيلة وليست غاية ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية كما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات وهي الشريان الذي يمد المنظمة المختلفة بدم الحياة¹ .

وتعدت أنواع مابين الرسمية وغير الرسمية ، فالرسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمي وإبعادها .
وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية :

أ/ الاتصالات الهابطة : تكون من أعلى إلى أسفل ، بمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين وتكون على شكل توجيهات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد اختصاص المنظمة .

ب/ الاتصالات الصاعدة : من المستويات الدنيا في القاعدة إلى المستويات الإدارية العليا وهي عبارة عن تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا وتحمل هذه الاتصالات المعلومات التي تتخذ أساسا القرارات وتتعد بموجبها الخطط وتصدر بموجبها أيضا التعليمات و الأوامر .

ت/ الاتصالات الأفقية : وتكون بين أعضاء الإدارة والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل ، وذلك عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر حول الموضوعات المشتركة بينهم والاتصالات غير الرسمية تتم خارج نطاق الاتصالات الرسمية المحددة للاتصالات ويعتمد أساسا على مدى وقوة العلاقات الشخصية التي

1- حسن دريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ص 243 .

ترتبط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ، واخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة من أهمها :

-الاتصالات الشخصية المباشرة

- الاتصالات الهاتفية

-الكفاءات الاجتماعية الغير الرسمية¹.

رابعاً : التكنولوجيا

تحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمة الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات من البيئات المحيطة .
ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا ، فان استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

-ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها .

-ضرورة العمل على التطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها .

-العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهارتها وقدراتها العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادرة على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا ويؤدي استخدام الحواسيب الالكترونية وما يتفرع عنها من أجهزة ومعدات ذات استخدام مكثبي مثل أجهزة تصنيف المعلومات والطابعة الالكترونية إلى توفير قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية، فاستخدام هذه الأجهزة بكفاءة وفعالية سيؤدي إلى توفير الوقت وزيادة الإنتاجية .

ويتطلب استخدام تكنولوجيا العمل ضرورة توافر ما تحتاجه من معدات وأجهزة وقطع غيار وتوفير بيئة ملائمة لعمل التكنولوجيا من التهوية والتخزين والتشهير وتوافر قطع الغيار ، إضافة على عمل الدراسة المسحية للمعدات وتحديد ما تحتاجه هذه الأجهزة في المستقبل

¹ - حسن حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 244 .

ولمعرفة ما توصلت إليه صناعة التكنولوجيا حتى تتمكن إليه صناعة التكنولوجيا حتى تتمكن المنظمة من مواكبة ما هو جديد في هذا المجال .

لقد أصبح التسابق نحو استخدام التكنولوجيا المتطورة ظاهرة تتميز بها المنظمات الإدارية الحديثة رغبة في إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف في أجواء تنافسية شديدة ، فالمكتب النموذجي هو أحد أساليب التكنولوجيا الحديث التي تسعى التنظيمات الإدارية إلى تحقيقها ، فأنظمة المعلومات والأجهزة والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الصناعي الذي يوفر للمدير جمع ما يحتاجه من معلومات وأنظمة بسرعة وقت ممكن .

ففي ظل هذه الأساليب الحديثة فإن أجهزة الحواسيب سوف تستقبل من الأفراد المعلومات وتقوم بدراساتها وتحليلها ومعالجتها ، إضافة إلى إدخالها في برامج تشمل عملية استخدامها في الوقت المناسب .

ضف إلى ذلك ما يعرف بإرسال الصور بطريقة لاسلكية واستخدام أجهزة ذات أحجام صغيرة وقدرات عالية ، وسوف توفر هذه التطورات والأساليب التي يعتمد على إدارة ذات درجة عالية من التكنولوجيا ، والهدف من كل هذا هو جعل الأفراد يميلون بفاعلية أكثر¹ .

خامسا : العمل الجماعي

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث تؤكد العدد من الدراسات والبحوث ، إن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية .

1- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الأردن؟ ، الطبعة الأولى ، ص 151 – 153 .

سادسا : مشاركة العاملين في صنع القرار

إن المشاركة في صنع القرارات يتيح العاملين فرص إبداء الرأي ، الأفكار والاقتراحات ، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرف العمل ، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات ، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق المنظمة ، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمة المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي ، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار ، وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها¹.

سابعا : الحوافز

يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية ايجابية أو سلبية ، يهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة²، أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد .

ثامنا : طبيعة العمل

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم ، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة ، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية ، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومجددا أدى ذلك الى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في إنجاح العمل وتحقيق الأهداف وينعكس ذلك على ايجابية .

1- حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، الأردن ، 2004 ، ص 171 .
2- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2009 ، ص 365 .

تاسعا : نظم وإجراءات العمل

هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة ، فعلى سبيل المثال فان نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلّم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها ، كما تبين التسلسل الوظيفي ، وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية شؤون الموظفين التعامل مع المراجعين ، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور ، وغير ذلك من الإجابات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها¹.

عاشرا : العلاقات الداخلية

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض ، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم ، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة ، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة ، وإدارتها المختلفة ، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة او هابطة ، ايجابية أو سلبية ، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء² .

1- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 298.
36- فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 300.

المبحث الثالث : أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه

مثلما تعددت الآراء حول عناصر المناخ التنظيمي فا أبعاده وأنواعه هي الأخرى قد تعددت ، لقد تعرضنا في هذا المبحث إلى مختلف الأبعاد المحدد المناخ التنظيمي حسب الكتاب والباحثين ومتلف أنواعه.

المطلب الأول : أبعاد المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائص عناصرها وتفاعلاتها له عدة أبعاد ، تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة ، قبل ذكرها ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين اكتتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها ، ومن أهم الأبعاد المكونة المناخ التنظيمي

أولا : مرونة التنظيم

يقص بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية¹ ، فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فان ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي ، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي دون انهياره .

ثانيا : التركيز على الانجاز

أي هل المنظمات تؤكد على الانجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة ، الترقية والنقدم أم لا .

ثالثا : التدريب والتنمية الإدارية

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم .

1- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة ، دار وائل ، 2008 ، ص 306.

رابعاً : أنماط السلطة

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية ، تعني المركزية تركيز بيد الرؤساء ، وهي تتسم بعد المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين ، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الدنيا في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد ، اقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرار .

إن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دورا هاما في مدى ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي ، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالبا بالصلب والتسلط وعدم المرونة التي تؤدي إلى الملل وبالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس له الحق في اتخاذ القرار عكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالا للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة التي تساهم في الإبداع والابتكار فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي .

خامساً : أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحد نمط تعامل العاملين معها ، فالإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتمادا منها بان اتفاقهم يشكل تهديدا لها .

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادئة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي ، الإخلاص ، الصدق تدعيم الثقة والحرص الدائم للمنظمة من شأن هذه الأساليب أن تفرز روح الولاء .

فالعاملين في المنظمات البيانية حين تسألهم عن أماكن انشغالهم بأنهم يقولون هذه شركتي أما الإدارة في المنظمات الحالية والمستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة .

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة¹.

يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف سيما وأن زيادة تشجيع الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم².

إن اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية وشعورهم بالاستقرار فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمار الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتكم رغبة منهما في تكريس الولاء للمنظمة³.

إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص، الأمانة مع عاملها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وولائهم والعكس صحيح.

سادساً : أنماط الثواب والعقاب

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز وتقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحياناً بأن المكافأة تعطي لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع⁴.

1- الكتبي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

2- حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

1- حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

2- عبوي زيد، المرجع السابق، ص 123.

سابعاً : الأمن الوظيفي

وهو مجموعات الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الذي يؤدي الى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي توثيق الولاء¹، وهذا يعني أن مدح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية لضمان ولاءه وهذا وتمثيل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات ، حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق الاستقرار النفسي وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية والنوعية .

ثامناً : مراعاة الموضوعية في نظام الترقية

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاته ومسؤولياتها ، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي².

تاسعاً : عدالة التعامل مع العاملين

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال الشعور العاملين معهم من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب من حيث المكافآت والأجور الترقيات والعقوبات التدريب الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في أنفس العاملين و تحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف إذ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها³ .

1- عبوي زيد ، المرجع السابق ، ص 123 .

2- الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 100 .

1- حمود خضير كاظم ، المرجع السابق ، ص 175 .

عاشرا : الاهتمام بالروح المعنوية

عمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لأن الروح المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل ، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل وكذا معدل الغياب وأيضا معدلات الحوادث ، وإجمالا فان الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي الى تحسين المناخ التنظيمي وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من أهمها :

- كفاءة المشرف المباشر
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب
- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين
- تحسين التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها
- توفر نظام فعال للحوافز في المنظمة
- توفر نظام فعال للاتصال في المنظمة
- تمتع الأفراد بصحة عضوية ونفسية طيبة ¹ .

إحدى عشر : زيادة اهتمام الإدارة بالكفاءات المتميزة

المنظمة كلما زادت الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المتميزة والمبدعة كلما أدى إلى خلق مناخ تنظيمي جيد ² .

1- الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 10 .

2- المرجع السابق ، ص 103 .

المطلب الثاني : أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي المناخ التنظيمي والسلبى ، والبعض يميز بين المناخ التنظيمي المعاون المناخ التنظيمي والمعيق ، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم والحيادية وغير الملائم ، بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي المناخ التنظيمي المرضي ، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها ، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصله على المناخات المختلفة لكون ذلك يخضع لتأثيرات بيئية ومجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان والزمان ، هناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي :

-المناخ التنظيمي السلطوي

-المناخ التنظيمي المتبني

-المناخ التنظيمي الانتمائي

-المناخ التنظيمي الانجازي.

أولا : المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد)

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملين بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ الأوامر ، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة اتجاه العمل¹ .

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي كالقيادة ، حيث يميل القائد إلى الاستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ قرارات ، وتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه ، فضلا على أنه يعتنق نظرية في تفسير سلوك الأفراد ، حيث يرى أن الأفراد كسالى ، ولا يحبون العمل ، وان الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المالي ويميل الى

1- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 298.

استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيراً على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية ، كذلك فإن توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية ، في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية ، ويكاد يكون مفقوداً¹ .

ثانياً : المناخ التنظيمي المتبني

وهو عكس النوع السابق حيث يسود التفويض السلطة والمشاركة باتخاذ القرارات ، والتوجه بالحوافز الإيجابية ، فالقائد هذا يعتنق نظرية لا تفسر سلوك الأفراد ، حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب ، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق .

ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة والى تفويض السلطة والى استخدام الحوافز الإيجابية ويرى أن الفرد مدفوع إلى العمل للعديد من الدوافع ، مثل (تحقيق الذات ، الأمان ، خدمة الآخرين) و صنف ثان من الإطارات الإدارية المتميزة ، كما أن العلاقة الإنسانية للمنظمة تكون جيدة وبناءه² .

ثالثاً : المناخ التنظيمي الانتمائي

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلاً من علاقات العمل الرسمية³.

رابعاً : المناخ التنظيمي الانجازي

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة ، بالأهداف والمحاسبة على النتائج ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك المرؤوسين في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف ، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج .

1- الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 108 .

49-الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 108 .

1- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 298 .

كذلك فان توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف¹ .

بينما يرى هالينوكروفت **HALPIN AND CROFT** أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف ، إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل.

وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي² :

1-المناخ التنظيمي المفتوح

يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية وارتفاع مستوى العمل الجماعي و انخفاض مستوى الانفصال وأعباء العمل معقولة ، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام (عدم إعادة ارتفاع مستوى الود ، الرضا والانتماء نحو العمل) .

ويمثل سلوك المدير تكامل بيتن الدور والشخصية ، يعمل بجد قدوة في العمل ، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد ، مرونة تناول الأمور ، موقفية القرار ، القبول الاجتماعي ، عدم العزلة ، القدرة على التحكم في مختلف المواقف ، كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة ، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل انجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين ، يتمتعون بالعلاقات الاجتماعية وثيقة ، وفيه يتم تحقيق انجاز العمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين ويسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدوة في العمل.

2-المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي)

يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وان كانت أقل من المناخ المفتوح ، لإشباع الحاجات الاجتماعية ، الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق

2- الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

3-رسمي محمد حسن ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 42

أهداف العمل ، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته ، اهتمام قليل بالرقابة على الأداء ، يضرب المثل في التفاني في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما ¹.

يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدواره وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر ².

يتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم الاجتماعية والحرية الشبه كاملة في تنفيذ أعمالهم فالقائد يمارس قدا ضئيلا من السيطرة على الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة ، ويسود في هذا المناخ روح التعاون وتقل فيه الأعمال الروتينية .

3-المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه)

يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية ، عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات ، متقن بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية ويتحقق الرضا الوظيفي عن أداء العمل .

يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه ، انخفاض مستوى المرونة ، يميل إلى العزلة ، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد ، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق ، اقرب إلى الأسلوب العسكري ، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد ³.

يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم ، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم ، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرقابة ، كثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسئول ⁴.

تسيطر على القادة فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج فالرقابة المباشرة ، التخصص المحكم الإشراف الدقيق ، الرقمية والتماسك بمبادئ الإدارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع ⁵.

1- رسمي محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

2-حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

3- رسمي محمد حسن ، المرجع السابق ، ص 101 .

2- حمادات محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

2- رسمي محمد حسن محمد ، المرجع السابق ، ص 102 .

يهتم هذا المناخ بانجاز العمل في المقام الأول وذلك على إشباع الحاجات الاجتماعية ، فالجميع يعملون بجد ولا وجود للوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين تكون فيه الروح المعنوية مرتفعة نوعا ما ، يقوم فيه القائد بالتوجه المباشر وعدم الخروج عن القواعد ولا يهتم بمشاعر العاملين ، فاهتمامه منصب على انجاز العمل .

4-المناخ التنظيمي العائلي

يتميز هذا المناخ بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية وارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية ، ارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة ، انخفاض مستوى أداء العمل ، العمل الإداري قليل ، مستوى الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية يتصف سلوك المدير بالاجتماعية ، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين ، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب ، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية ، اهتمام قليل بالعمل والإنتاج¹ .

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودها لإشباع حاجاتهم الاجتماعية بدون اهتمام كان بتحقيق أهداف المؤسسة وانجاز الأعمال ، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة ، صحيح يشعر العاملون بالموودة الشديدة بينهم لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل ، والقائد لا يرهق العاملين هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة ، تتميز الروح المعنوية لديهم بالمتوسطة وذلك لشعورهم بعدم الرضا عن انجاز الأعمال.

5-المناخ التنظيمي الأبوي

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالانجاز ، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية ، انخفاض مستوى تماسك الجماعة ، وجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ، يقوم المدير بالأعمال الإدارية ، اهتمام

1-حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

بالعمل من جانبه ، متزن يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الاجتماعية ، انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة يفشل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة ¹ .

يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجي ولكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم ، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساساً بأنه نموذج لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته ² .

في هذا المناخ لإنتاج العاملين فرص المشاركة واستغلال القدرات كما لا يشجع الإبداع ، ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية ويكرهون تحمل المسؤولية ويحبون أن يقادوا وأنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة ³ .

فالسلاطات هنا متمركزة في يد القائد الذي لا يسهم بظهور أي نوع من المبادرات القيادية معه ، وهذا ما يؤدي إلى عدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا وجود لعلاقات الترابط بين العاملين ، يلعب المدير هنا دور الأب في المؤسسة والانجاز كذلك يتميز بالضعف .

6- المناخ التنظيمي المغلق

يتصف بانخفاض شديد في مستوى للروح المعنوية والرضا وانتقاء روح الجماعة ، انفصال وعزلة الأفراد ، ارتفاع معدلات ترك العمل ، يجد الأعضاء بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض الزملاء ، يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادرة والقدرة على حفز الأفراد ، الاهتمام بالنتائج ، العمل طبقاً للقواعد والقوانين ، افتقاده القدرة على توجيه الأنشطة عدم الاهتمام بحاجات الأفراد ، الاهتمام بالإنتاج ، العمل طبقاً للقواعد والقوانين ، افتقاد القدرة على توجيه الأنشطة ، عدم الاهتمام بحاجات الأفراد ، الاهتمام بالإنتاج ، طبقاً للقواعد

1- حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

2- رسمي محمد حسن محمد ، المرجع السابق ، ص 102 .

1- حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

والقوانين ، افتقاد القدرة على توجيه الأنشطة ، عدم الاهتمام بحاجات الأفراد ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل¹ .

يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعبي الانجاز والرضا عند العاملين ، فهم منقسمون على أنفسه وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير والمسئول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار².

يتميز هذا النوع من المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتميين للعاملين³. كما يسود هذا المناخ الفتور وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولعدم إحساسهم بالرضا عن انجاز العمل . فالقائد لا يهتم بحاجات العاملين ويسود في هذا المناخ وذلك نتيجة لاهتمام القائد بالشكلية في العمل وتركيزه فقط على الإنتاج .

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي والسلبي :

المناخ التنظيمي الايجابي

هو المناخ الذي يؤثر إيجابا على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوضاع التالية :

- 1- العمل يميل إلى الإبداع وبيتعد عن الروتين
- 2- المكافآت مبينة على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقييم الأفكار الجديدة
- 3- العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض

الصلاحيات

- 4- الترقية والتقدم في العمل مبينة على مدى الانجاز الذي يحققه الفرد .

1- أبو شحبة نادر أحمد ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية** " دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني " مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والادارة ، الجزء 19 ، العدد 02 ، الأردن ، 2005 ، ص 13 .

2- رسمي محمد حسن محمد ، المرجع السابق ، ص 102 .

3- حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

5- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع روح معنوياتهم وتحسين أدائهم

6- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة

7- العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة

8- الحالة المعنوية العالية للموظفين

1- التنظيم قادرة على الاستجابة للمتغيرات الجديدة

المناخ التنظيمي السلبي

هو عكس المناخ الايجابي إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف

التالية :

1- العمل روتيني وبيئته تماما عن الإبداع وروح الابتكار .

2- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع .

3- العمل يقوم على المركزية ولايعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض

الصلاحيات .

4- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة .

5- لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة .

المبحث الرابع : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها ، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدرا من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة .

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات ، عوامل خارجية ، عوامل تنظيمية ، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو الموالي :

الفرع الأول : العوامل الخارجية

نذكر منها :

1-البيئة الخارجية :

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت الظروف سياسية ، اقتصادية ، قانونية ، أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العمل بأدوار مختلفة في هذا القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم

2-البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها ، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز¹.

1-المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكوين الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادرة والمخاطرة ، بينما لاتساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة .

هذا و يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكاريه والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أخرى¹.

3- البيئة الاجتماعية :

يقصد بها مجموعة العادات ، التقاليد ، القيم ، الثقافة المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم².

تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها :

- أ/ مستوى الدافع على الانجاز
- ب/ العلاقات الاجتماعية والأسرية
- ج/ طريقة التفكير بشكل علمي
- د/ الميل نحو السلطة وعدم التفويض

4- البيئة الثقافية :

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد ، أفكارهم ، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم ، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يعرض القيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم³ .

1- مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 410 .

2- الصربفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 265 .

3- المغربي عبد الفتاح ، المرجع السابق ، ص 26 .

5-المشاكل الأسرية :

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالتوالي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة لقد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.

الفرع الثاني : العوامل التنظيمية

1- السياسات والممارسات الإدارية :

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور ، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فان شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون غالبا من الأفراد ، مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل ايجابية مناخية التنظيمي²، كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختبار والترقيات والأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلي فكما كانت موضوعي وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فان غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبت للعزائم والمعنويات والروح المعنوية .

2- القيم المهنية :

تعتبر القيم عن أخلاقيات و معتقدات الطاقم الإداري ، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافئا للعطاء ، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة ، كما تؤثر القيم على طبيعة بين الرؤساء

1- الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 265 .

1- حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

والمرووسين (ودورة رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية أو الإنسانية) فالقيم الصالحة تهني مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس ، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظّمته .

3- طبيعة البناء التنظيمي :

حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن بيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق¹ .

كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الحالات وهرمية الاتصالات يؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم ، الهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة والعكس هو الصحيح .

4- النمط القيادي المتبع :

يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فان القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين و مجهودات بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة² .

إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في اي مستوى كان ، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغاء لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل ، لذلك تولي القيادة المستتيرة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين .

1- الصيرفي محمد ، المرجع السابق ، ص 266 .

1- الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 266.

5- نظام الأجر والحوافز :

أن تتبنى المنظمة لنظام أجر عادل وحوافز (مادية ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد وبرغبتهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة .

6- أهداف المنظمة :

فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد ، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم .

7- الصراع التنظيمي :

إن محافظة الإدارة على مستوى الأمن سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم ¹ .

8- الثقافة التنظيمية :

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة ، كما لها تأثير على اتجاهات واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة .

9- ظروف العمل :

يقصد بها البيئة العمل المادية الإضاءة ، الضوضاء ، الأثاث ، تنظيم المكاتب ، التهوية .. التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر البيئة السليمة على سلوك الأفراد ، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد .

1- لصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 267 268 .

10- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد ، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف إدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء .

11- البيئة التكنولوجية :

حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها ، لذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يجد في تلك البيئة ، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب مهارات الأزمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية¹ . وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع ، أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى ايجابية المناخ وزيادة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل .

الفرع الثالث : العوامل الشخصية

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثى أو مستواه التعليمي ، وأيضا من حيث عد السنوات الخبرة في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي² نوجزها فيما يلي :

1- قدرة الفرد :

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخض إنتاجيته .

1- الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 264 265 .

1- عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

2- تناقض القيم :

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف ، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه .

3- درجة المخاطرة :

المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز ، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط¹ .

4- خصائص أعضاء التنظيم :

تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي التي تتزايد فيها بنسبة كبار السن أو منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح ، كما يكون المناخ اثر ودا وتالفا في المنظمات التي يشارك أعضائهم بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل² .

1- الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 268.

2- مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 410 .

المطلب الثاني : تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام المناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة ، تتمثل عملية تحسين المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق القيم مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ، السؤال المطروح هو : كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا ؟

إن الاهتمام المناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أية منظمة ، وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية¹ :

1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي :

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثيرا ، إن تعديل هيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه وذلك من خلال تعديل تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضو في الجماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل .

2- الاهتمام بالسياسات :

أ/ أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرار لتتلاءم مع المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا ايجابيا نو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها .
ب/ كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم من السياسات المهمة

مثلا : سياسة التوظيف ، الترقيّة ، النقل ، وإنهاء الخدمة

¹ - عيوي زيد منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 126 .

3- الاهتمام بتدريب العاملين :

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً ما يشبع الثقة بالنفس ، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة¹ .

4- الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال :

يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية الهابطة والأفقية ، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها² .
كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسحاب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات ، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة .

5- عدالة العامل :

إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم ، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت ، الترقيات ، الأجور ، العقوبات ، التدريب ... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف ، فالإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها³ .

6- النمط القيادي :

إن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان ، وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل المشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة ،

1- حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 174 .

2- حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

3- حمود خضير كاظم ، المرجع السابق ، ص 175 .

فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيير والتمارض¹.

7- أساليب الرقابة :

مما لا شك فيه أن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة لتحقيق ق من انجاز الأهداف ، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها إلا إن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما من وسيلة فاعلة من أجل التأكد من إلى انجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف .
وان استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم² .

8- المسؤولية الاجتماعية :

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بان المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة ، وخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الانجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى ، وتغطي صوراً مثلي المناخ التنظيمي الذي يعزز الولاء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعداً هادفاً في العطاء الفعال في هذا المجال³.

1- عبودي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص 127.

2- حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 175 .

1- نفس المرجع ، ص 176 .

خلاصة :

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصهم واتجاهاتهم الفكرية إلا أنه لا يمكن إهمال دور البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة .

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراض لمختلف مفاهيمه وتبيان أهميته ، نماذج وعناصره وكذا أبعاده وأنواعه وطرق تحسين نوعيته ، لأنه يعد عاملا مؤثرا في المنظمات الحديثة ، حيث تطرقنا إليه بالقدر الذي يسمح لنا فهم هذا العنصر وبما يخدم دراستنا أثناء التحليل رغم أن الحديث لا ينتهي عند هذا الحد أو الطرح .

الفصل الرابع

السلطة وأنماط

القيادة بالمنظمات

تمهيد:

المبحث الأول : مفهوم السلطة وأنواعها

المطلب الأول : مفهوم السلطة وأنواعها عند أرسطو ووالتر بكلي

المطلب الثاني : تعريف السلطة وأنواعها عند بيرود وأحمد زكي بدوي

المبحث الثاني : نظرية السلطة عند ميشال كروزي

المطلب الأول : مبادئ التحليل الاستراتيجي

المطلب الثاني : السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة

المبحث الثالث : الصراع بين السلطة ونطاق الإشراف داخل المنظمة وعلاقة

السلطة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي .

المطلب الأول : الصراع بين السلطة ونطاق الإشراف داخل المنظمة

المطلب الثاني : السلطة وعلاقتها بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

المبحث الثالث : القيادة والدور القيادي في الفكر الإداري المعاصر والأنماط

القيادية

المطلب الأول : القيادة والدور القيادي في الفكر الإداري المعاصر

المطلب الثاني : الأنماط القيادية

أهم نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

خلاصة

مَهَيِّد:

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم السلطة وأنواعها وإبراز أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت هذا الموضوع وتحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا وتسليط الضوء على ارتباطها بأنماط القيادة داخل المنظمات وتتبع مسارها الكرونولوجي خاصة منه ما تعلق بالجانب النظري السوسيولوجي، ومقارنة التراث النظري لدى الاتجاهات النظرية العربية منها والأجنبية.

المبحث الأول : مفهوم السلطة وأنواعها

بداية يجب أن نشير إلى أن تناولنا لأي مصطلح من المصطلحات أو مفهوم من المفاهيم السوسولوجية ما هو إلا لغرض البحث والدراسة والتحليل من أجل الوصول إلى ماهية ذلك المصطلح أو المفهوم حتى نستطيع أن نحدده بشكل علمي وذلك لغرض استخدامه في تحليل وتفسير ودراسة الظواهر الاجتماعية، إلا أن ذلك لا يعني الفصل الكامل بين تلك المصطلحات والمفاهيم المختلفة حيث أن تركيب وتعقيد الظاهرة الإنسانية بصفة عامة والاجتماعية بصفة خاصة يجعل تلك المصطلحات والمفاهيم كذلك مركبة ومتداخلة لا تتعارض في غالب الأحيان بقدر ما تكون مكملة لبعضها البعض في تفسير النظم الاجتماعية.

على هذا الأساس ونظراً لأن مفهوم السلطة يعد من أكثر المفاهيم السوسولوجية استخداماً في إطار علم الاجتماع بصفة عامة فإن الدارسين والعلماء والمتخصصين رغم الاجتهادات الكبيرة في هذا المجال لم يتفقوا على تحديد هذا المفهوم اصطلاحاً، بل أن الكثير من الآراء والاجتهادات تتباين مع بعضها البعض أحياناً وقد تتضارب أحياناً أخرى.

فرغم الاهتمام الكبير والاستخدام الواسع لمفهوم السلطة في إطار الدراسات والأبحاث السوسولوجية إلا أننا نلاحظ بوضوح التداخل في استخداماته وإحلاله بديلاً بعض الأحيان لمصطلحات ومفاهيم أخرى، مثل الدولة، والحكومة، والقوة، والنفوذ، والسيطرة، على سبيل المثال، حيث نرى أن بعض العلماء استخدم مفهوم السلطة كمرادف بل وبديل في بعض المرات لمفهوم الدولة، في حين أن الدولة كيان سياسي يمارس السلطة عن طريق استخدام القوة المشرعة، فالسلطة لا تتوقف على استخدام القوة فقط بل وعلى شرعيتها أيضاً .

فرغم أن السلطة تعني في طبيعتها وجود علاقة أمرية بين أمر ومأمور إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن تفرض إرادة طرف على طرف آخرون ينصاع هذا الطرف الآخر للأوامر وحسب عند ذلك تكون العلاقة علاقة قوة يسودها الإكراه والإكراه .

وتوجد إشكالية التداخل بين مفهومي السلطة والنفوذ فإذا كانت السلطة تعني القوة الشرعية فإن النفوذ هو الاستطاعة والقدرة على التأثير، فالسلطة هي نفوذ مشروع بينما النفوذ هو سلطة غير مشروعة¹.

1- المنيف، إبراهيم عبد الله، (الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة،

المطلب الأول : مفهوم السلطة وأنواعها عند أرسطو ووالتر بكلي

الفرع الأول : مفهوم السلطة عند أرسطو

إن موضوع السلطة قديم قدم المجتمعات البشرية حيث لا يمكن أن نتصور أي تجمع إنساني دون أن تكون به سلطة بأي طريقة من الطرق، فمنذ المجتمع اليوناني القديم نجد إشارات واضحة في فكر " أرسطو " عندما تناول موضوع الدولة المدينة حين أشار إلى إن شرعية الدولة تقوم على السلطة، وشرعية السلطة هي قيامها لمصلحة المسود .

ويرى أن سلطة السيد على العبد هي لمصلحة العبد مع أن مصلحة السيد ومصلحة العبد تتماثلان حينما تكون المشيئة الحقيقية للطبيعة هي التي تعين للسيد وللعبد المستوي الذي يشغله كل منهما، ويشير إلى أن سلطة الوالد على الأسرة غايتها مصلحة الخاضعين لها أو أنها مصلحة مشتركة¹.

كما يرى " أرسطو " في السلطات العامة حينما تكون المساواة الكاملة للمواطنين هي القاعدة بأن لكل منهم الحق في مباشرة السلطة في دوره، ومن الطبيعي أن يرى الجميع التناوب في مباشرة السلطة شرعياً، ويقرون لغيرهم حق الفصل بنفسه في مصالحهم مثلما سبق لهم الفصل في مصالحه، لكنهم فيما يعد، قد توحى إليهم المزايا التي تجلبها السلطة وإدارة المرافق العامة بالرغبة في أن يبقوا في السلطة دائماً بعد أن ذاقوا الاستمتاع بها، فتصبح سلطتهم مستمدة من رغبتهم الخاصة.

فمن البديهي إذن أن يقال إن الدساتير كلها التي تقصد المنفعة العامة صالحة لأنها تراعي العدل وكل الدساتير التي تقصد المنفعة الخاصة للحاكمين ليست إلا فساداً للدساتير الصالحة فإنها تشبه سلطة السيد على العبد في حين أن المدينة على الضد من ذلك ليست إلا جماعة من الناس الأحرار .

وتجدر الإشارة إلى أن تطور الفكر الاجتماعي وتقدم الفكر السياسي وصولاً إلى الفكر الجماهيري أثبت أن هذا التقسيم الطبقي والتمييز بين الحكام والمحكومين هو الذي خلق

1-المنيف، إبراهيم عبد الله، "الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام" دار العلوم، القاهرة، 1983، ص175.

العلاقات الظالمة التي تعاني جراء نتائجها المجتمعات البشرية والتي ما زالت تعمل جاهدة لتصحيحها، وقد يختلف مفهوم السلطة من مجتمع لآخر، ومن تقاليد سياسية لأخرى، وهو مركب من عناصر مادية ومعنوية .

الفرع الثاني : تعريف " والتر بكلي Walter Buckley " للسلطة

هي التوجيه أو الرقابة على سلوك الآخرين لتحقيق غايات جمعية معتمدة على نوع ما من أنواع الاتفاق والتفاهم وهكذا تتضمن السلطة الامتثال الطوعي الذي هو حالة سيكولوجية تعبر عن تنسيق أو تطابق في التوجه نحو الهدف لدى كل من الطرفين الممارس للسلطة والممتثل لها أي أن الرغبة في الوصول إلى الغايات والأهداف المجتمعية تجعل هناك نوع من التوافق في الوصول إلى المصلحة العامة العليا، وهذا ما يجعل الجهة الآمرة أي التي بيدها السلطة تضمن امتثالا طوعياً ممن يشملهم الطرف الثاني أي الجهة المأمورة ويأتي ذلك من دوافع نفسية للجماعات الاجتماعية التي تسعى إلى ضمان مصالحها في إطار هذا السياق .

المطلب الثاني : تعريف السلطة وأنواعها عند بيروود والدكتور أحمد زكي بدوي

الفرع الأول : بيروود

بأنها قوة في خدمة فكرة إنها قوة يولدها الوعي الاجتماعي، وتتجه تلك القوة نحو قيادة الجموع للبحث عن الصالح العام المشترك قادرة على أن تفرض على أعضاء الجماعة ما تأمر به، ويرى أن السلطة ليست قوة خارجية توضع في خدمة الفكرة، ولكنها قوة ذات الفكرة نفسها.

وهنا تكون السلطة مرادفة لمفهوم القوة إلا أنها ليست القوة القهرية بل القوة المقبولة اجتماعياً لأن استخدامها يأتي في إطار البحث عن المصلحة العامة التي تهتم كل أفراد المجتمع لذا فإنها حق لبعض الأفراد لممارسة القوة وإصدار الأوامر والتعليمات.

الفرع الثاني : الدكتور أحمد زكي بدوي

بأنها القوة الطبيعية أو الحق الشرعي في التصرف وإصدار الأوامر في مجتمع معين، ويرتبط هذا الشكل من القوة بمركز اجتماعي، يقبله أعضاء المجتمع بوصفه شرعياً ومن ثم يخضعون لتوجيهاته وأوامره وقراراته إلا أنه يشير إلى أن التركيز المفرط للسلطة أو عدم وجود رقابة شديدة على ممارستها يؤدي إلى إساءة استعمالها ويطلق على من يتصف بهذا الاتجاه أنه استبدادي أي أنه لا يستمد سلطته من إرادة الشعب، بل يفرضها على الناس بالقوة.

أما تعريفه الآخر للسلطة : Power فإنها القدرة أو القوة التي تمكن من السيطرة على الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم، للحصول على طاعتهم، والتدخل في حريتهم، وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة، وفي مقارنة منه لأفكار " ماكس فيبر "، فإنه يشير إلى أن السلطة هذه تستمد من شخصية الحائز عليها أو من التقاليد، أو كنتيجة لاحتكار الثروة أو من القوة العسكرية.

وإذا ما نظرنا إلى المصطلحين باللغة الإنجليزية، نجد أن المصطلح الأول وهو (Authority) ليس له أي معنى سياسي إلا إذا أُضيفت له كلمة (Political)، أما المصطلح الثاني (Power) فهو يعني السلطة المجردة ويعني كذلك السلطة السياسية أي سلطة الدولة.

المبحث الثاني : نظرية السلطة عند ميشال كروزي

المطلب الأول : مبادئ التحليل الاستراتيجي

تتنمي مقارنة التحليل الاستراتيجي الذي قدمها " ميشال كروزيه" ومدرسته في بداية الستينات إلى التيار السوسيولوجي وذلك بغية دراسة وتحليل التنظيمات على أسس تتجاوز الطرح الكلاسيكي في تناوله للعوامل التكنولوجية، والنفسية ...، إلى تناول السلوكيات اللاعقلانية فقد نوه إلى أن النسق التنظيمي هو واقع اجتماعي يجمع الأفراد في إطاره.

وأشار كذلك إلى الحرية النسبية للفاعلين فيه والعقلانية المحدودة التي تحتكم إلى رؤية الفاعلين الشخصية، ف "كروزيه" يذكر بأن الفرد ذو اجتماعي واستراتيجي يعتمد على رهاناته الشخصية في إطار متاح من السلطة للوصول إلى أهدافه الخاصة.

إن السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة...¹ أهم منطلق لهذه النظرية هو اعتبار التنظيم ظاهرة سوسيولوجية وهو دائما بناء اجتماعي ومتغير فقط من جهة إذا استطاع الارتكاز على المناورات التي تمكن من إدماج استراتيجيات فاعليه ومن جهة أخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد أحرار ومتعاونين .

لذا يعتبر هذا النموذج من المقاربات الأساسية لتحليل " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع وفي تحليل "السلوك التنظيمي" وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المنظمات .يهتم التحليل السوسيولوجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي

¹- د. عبد الوهاب بلعباس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس ديسمبر 2016 ص 145.

يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم بتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء الذي قد تهدد حياة المؤسسة¹.

ومن هذا المنطلق فالسلوك فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها لهذا السبب يستعمل "كروزيه وفردبرغ" مصطلح الفاعل عندما يتكلمون عن الفرد في علاقته بالمنظمة يكون في تصورهم أن الفاعل يتمتع داخل المنظمة بدرجة من الاستقلالية عن النسق التنظيمي القائم وهذا يقتضي ما يلي:

- إن الفاعلين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات عمل داخل المنظمة لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها.

- أن النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة وصارمة، يبقى به دائما ثغرات تترك مجالا للمناورة والتحرك يستعمله هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المنظمة

- أن كل سلوك الأفراد وأفعالهم حسب مقاربة "ميشال كروزيه" هو نتاج لعدة عوامل مترابطة هي الوضعية التنظيمية وخصائصها وإدراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية وأهميتها بالنسبة له وكذا المزايا التي يتوفر عليها والعوائق التي تقف أمامه.

⁴ مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد) -مقاربة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لـ: "ميشال كروزيه، عدد 03، رقم 02، ص 137.

المطلب الثاني : السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة

إن استناد هذه المقاربة على إستراتيجية السلطة والتفاعل في إطار علاقات القوة والنفوذ يجعلها ذات نزعة حركية نسقية متجددة فهي تهتم بالعلاقات التبادلية الدينامية التي تكون بين الفاعلين وبيئتهم التنظيمية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وكذا بين المجموعات الفرعية في إطار البناء التنظيمي ككل، ومن هنا تركز مقاربة التحليل الاستراتيجي على ثلاث مبادئ أساسية هي السلطة، مناطق الشك والارتياب، ونسق الفعل الملموس.

وفي التالي إيجاز لذلك السلطة تناولت مقاربة التحليل الاستراتيجي فكرة السلطة بكونها علاقة تبادلية وليست مطلقة ممنوحة من طرف معين، أي أنها تناولت مفهوم السلطة بصورة تحتمل منطق المصالح المتبادلة بين الرئيس السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة المرؤوس¹.

فالخضوع لتلك السلطة ينطلق من كون المرؤوس يقوم بذلك انطلاقاً من علمه بحصوله على مقابل يتيح له ممارسة استراتيجيته الشخصية، في إطار علاقة تفاوضية معلومة بين الطرفين وهي بذلك تنطلق من نظرية التبادل الاجتماعي التي تقوم على مبدأ أساسي مؤداه أن أي علاقة بين طرفين أو أكثر تقوم بصورة أساسية على التفاوض والتبادل لتحقيق أهداف محددة لكافة الأطراف.

وانطلاقاً من العقلانية المحدودة التي ينتهجها الأفراد في ضوء مفاهيم الصراع والتفاوض فإن هذه المقاربة تتبنى موقفا معارضا لاتجاه عقلانية التنظيم بحيث تظهر علاقات السلطة عندما يمتلك طرفان أو أكثر الموارد بشكل متباين معتمدين على حتمية التبادل لتسيير هذه الموارد التي تعطي القدرة على عدم توقع أو تنبؤ سلوكهم أو مواقفهم وعلى التحكم في الحالات التي تخلفها هذه السلوكات والمواقف.

¹ - د. عبد الوهاب بلعباس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، ديسمبر 2016، 146.

لهذا فان علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين¹.

تتمثل منطقة الارتياح هذه حسب "كروزيه وفردبرغ" في الإشكاليات التنظيمية والتسيير التي لم يستطع التنظيم الرسمي القائم أن يجد لها الإجابة المناسبة و لهذا لم يأخذها بعين الاعتبار أثناء التصور ووضع النسق التنظيمي لسبب من الأسباب.

وبذلك تم ترك المبادرة الفردية والكفاءات الشخصية للفاعلين لأنه مهما كان النسق التنظيمي دقيقا وقويا فانه يترك ثغرات لا يستطيع أن يأخذها بعين الاعتبار لان القوانين مهما كانت صارمة ودقيقة لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تتوقع كل شيء أو أن تتشأ بالمستقبل وبالجزئيات.

تمثل نقاط الظل في العلاقات الرسمية والثغرات التي توجد على مستوى التنظيم سواء كانت ثغرات تنظيمية أو علائقية بين مختلف الفاعلين وتختلف بين فاعل و آخر حسب الموقع الوظيفي وكذا درجة التفاوض والتحكم في العلاقة وكذا مدى تحرر منطقة الشك أو الارتياح وفي ظل هذه النقاط يحاول الفاعل الاجتماعي الاستثمار في مختلف الاختلالات ليكون استراتيجية خاصة يحقق من خلالها أهدافه الشخصية .

ويعتبر هذا التحليل امتداد لفكرة التنظيم غير الرسمي وتكوين العلاقات الجانبية بين الأفراد، لكن من خلال نظرة استغلالية تتوقف على رهانات الفاعلين الشخصية وليست علاقات عشوائية يفترض فيها العقلانية.

إذن منطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمن سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين وهنا يظهر الاختلاف عن أفكار النظرية البنائية الوظيفية وخاصة مع "تالكوت بارسونز" الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكييفه مع متطلبات الدور.

6- مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، نفس المرجع، ص 141 .

أما بالنسبة لنسق الفعل الملموس يعرف "كروزيه" النسق الفعلي للأفعال على أنه جماعة إنسانية مهيكلة تتسق أفعال أعضائها بفعل آليات المناورة الثابتة نسبياً والتي تضمن البناء أي ثبات المناورات والصلات فيما بينها بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى.

ويؤكد على أن ضغوطات التنظيم التي تكون السبيل المفروض لعلاقات السلطة أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس وتهدف مفاهيم نسق المسيرين والنسق الفعلي للأفعال إلى توضيح وإجلاء الجدلية بين السلطة والتفاوض (إذن فنسق الفعل الملموس حسب "كروزيه" هو حصيلة الاستراتيجيات المختلفة التي يمارسها الفاعلون. ولا يشترط كونها خاضعة للعلاقات الرسمية إنما تشمل مختلف الحيل والألعاب الموجهة تنظيمياً بصفة ترتيبية بين الفاعلين في علاقاتهم التفاوضية التي تظهر فيها المصلحة والتناظر والصراع... فكل فاعل منهم يحاول وضع طرق وبدائل تبادلية و تفضيلية تؤدي في مجملها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة آليات الضبط الجماعي .

المبحث الثالث : الصراع بين السلطة ونطاق الإشراف داخل المنظمة

وعلاقة السلطة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي .

المطلب الأول : الصراع بين السلطة ونطاق الإشراف داخل المنظمة

إن استخدام التسييس التنظيمي وممارسة السلوك التسييسي من قبل الفاعلين في المنظمة في إطار علاقات القوة والسلطة والنفوذ يتم بآليات متعددة ويأخذ عدة أشكال سلوكية تهدف للتأثير على الآخرين لغرض تحقيق هدف ما ومن هنا يظهر الارتباط الواضح بين مختلف المتغيرات السابقة وتراكبها ضمن مؤثرات محددة تشكل في عمومها ما يعرف بالسلوك السياسي الذي يركز عليها بصفة مباشرة .

فالعلاقات النفوذ والقوة واليات السلطة وهوامش المناورة وانساق الفعل الفعلي كلها متغيرات غير نظامية ولا تتحدد في الإطار الرسمي بصورتها الدقيقة مما يساهم في ممارسة التسييس التنظيمي.

وفي التالي سنحاول ربط موضوع التسييس التنظيمي وأفكاره الأساسية بمقاربة التحليل الاستراتيجي من خلال مبادئها ومرتكزاتها الرئيسية .

ترتبط ممارسة صاحب السلطة بقدرة الفاعل على تحقيق السيطرة والتحكم في علاقات السلطة والقوة، وتسيير اللعبة التنظيمية بطريقة تتيح تحقيق نفوذ اكبر لدى نقاط القوة وممتلكي المعلومة في المنظمة.

ولهذا فان السلطة التنظيمية بمفهومها الهيكلي وبمفهومها غير الرسمي تشكل نقطة الارتكاز الأساسي في تحديد الفاعل لأطر رهاناته الشخصية عن طريق الاستغلال الأمثل لهوامش الارتياح المتاحة وفق علاقات تفاوضية مع الفاعلين الآخرين في المنظمة، وهذه هي نقطة الالتقاء الأساسية في ممارسة الفعل التسييسي التنظيمي، أي أن الفاعل بتعبير مقارنة التحليل الاستراتيجي، والفرد بتعبير عام، يعتمد بشكل أساسي في الممارسة الوظيفية في إطار الرسمي وغير السمي على السلطة المتاحة تنظيمياً أو تلك الناتجة عن الثغرات أو الاختلالات أو ما يسمى هوامش الشك.

إن اكتساب النفوذ في المنظمة عملية استراتيجية تتحقق في الإطار غير الرسمي وهي من هذا المنطلق تمثل احد أهم نقاط الظل التي تجاوزها النظام الرسمي واغفل تحديدها وتركها كآلية السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة شخصية يتصرف فيها الأفراد حسب رهاناتهم الشخصية وطموحاتهم في الترقية الوظيفية وفي اكتساب المكانة الاجتماعية، و تحقيق الذات في ضوء العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين في المنظمة. وفيما يخص موضوع القوة والنفوذ. يشير "كروزيه" إلى تجنب نظرتين يؤدي كل منهما إلى تجاهل مشاكل القوة الأولى تتماشى مع العقلانية الكلاسيكية التي يمثلها التنظيم العلمي للعمل بحيث ترى انه يمكن تنسيق النشاطات البشرية عقليا... والنظرة الثانية تتماشى مع حركة العلاقات الإنسانية من خلال خلق تطابق بين متطلبات العمل والإشباع الفردي للعاملين عن طريق وجود قيادة متسامحة ومتعاونة.

ويرى "كروزيه" أن هناك حسابات عقلية على كل المستويات وهناك أيضا ضغوط ذات طابع عاطفي في كل القرارات ولن تكون هناك نظرة واقعية للمنظمة إلا بتجنب هاتين النظرتين المبسطتين المتعارضتين واللتان لا تعطيان إلا حالتين جزئيتين من العقلانية. كما سبقت الإشارة فان هوامش المناورة الفعلية تقع في نقاط الشك والارتياب في المنظومة التنظيمية، فالفراغات القانونية والاختلالات التنظيمية تمثل فسحة هامشية تتحدد وفقها القرارات الحاسمة للفاعلين الاجتماعيين.

وبالتالي فان تلك المنطقة المظلمة في المنظمة والتي تنتج عادة عن عدم احتواء التنظيم الرسمي لكافة المتغيرات والجزئيات، تتيح للفاعل وضع إستراتيجيته الخاصة وممارسة السلوك التسييسي التنظيمي كآلية استراتيجية لتحقيق أهدافه الخاصة، وللإشارة فان هوامش المناورة تلك تخضع لاستراتيجيات مختلفة من قبل الفاعلين ما يولد حالة صراع دائمة على المصالح في المنظمة تتراوح في شدتها من الآليات التبادلية ثم التفاوضية وترتقي لحالات صراع شديدة في حالات أخرى .

تتبنى فكرة منطقة الهامش أو مجال المناورة على آلية السلوك غير المتوقع والمبادرة الفردية المباشرة في تنفيذ الاستراتيجيات الشخصية للفاعلين والحصول على السلطة بخلق تلك المنطقة المظلمة التي لا تتيح المجال للمناورة فقط بل تمثل محور تحركات الفاعلين لأن أساليب التجديد التنظيمي تركز على الأخطاء التقنية والتنظيمية التي تمثل الهاجس الأكبر في المنظمة بالنسبة لمتخذي القرار، وكذلك لكون جماعات الانتماء والولاء بالإضافة إلى كافة الجماعات والأفراد على مستوى التنظيم لا يمتلكون استراتيجيات ثابتة قادرة على تحقيق المناورة بسبب محدودية التنبؤ العام بالاستراتيجيات.

ومن هذا المنطلق يبرز المقتضى الأساسي للفعل التنظيمي المبني على الشك وعدم اليقينوهنا كان الالتقاء بين الفعل التسييسي ومنطقة الشك كآلية أو مساحة يسعى فيها الفاعل لإضمار استراتيجيته وعدم إظهارها للحفاظ على مجال الحرية في تنفيذ استراتيجياته الخاصة.

"والفاعل الأكثر تحكما فيها بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع أن يتنبأ بحدوثها ومن ثم فانه يتوفر على اكبر مصدر للسلطة ومن هنا تصبح سلوكاته غير مقدرة إذن يتبين أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات وتتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها إلى حد بعيد".

المطلب الثاني : السلطة وعلاقتها بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

تعريف التنظيم الرسمي: التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة.

تعريف التنظيم الغير الرسمي : وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة .من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا .وللتنظيم الغير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزماً لأعضاء هذا التنظيم .وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم الغير رسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين.

تطابقت الأهداف التنظيمية مع المصالح الشخصية و تعددت السبل من أجل تحقيق الهدفين مع إعطاء الأولوية للمصالح الشخصية هذه الأخيرة التي تكونت بفعل التفاعلات والعلاقات الرسمية و غير الرسمية الموجودة داخل النسق التنظيمي و العنصر البشري المكون الرئيسي لها مهما كان مركزه في التنظيم مما يمكن أن يحدث عملية التأثير و التأثير. إذ ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن طاقة الفرد لا يمكن أن تتحدد فقط بطاقته الفسيولوجية ولكنه يتأثر أيضا بطاقته الاجتماعية أي نتيجة العلاقات التلقائية كعلاقات الصداقة و القرابة و الجيرة و الصلات الشخصية و غيرها من العلاقات التي لا يتدخل الفرد أحيانا في تحديدها، هذا الأخير الذي يمكن أن يحدث تغير في سلوكيات الأفراد و أحيانا في الأداء يخرج من وراء ذلك سواء بأداء جيد و بالتالي تحقيق الفعالية المرغوب فيها خاصة إذا وجد في ذلك أي في العلاقات الذي كونها الفرد الفاعل راحته النفسية و بالتالي حقق حاجة الأمان،أو أنه يلقي عدة عراقيل خاصة في ظل علاقات إنسانية ضعيفة.

أن العلاقات التي يمكن أن تحدث بالطرق الرسمية و غير الرسمية كما تم ذكره من قبل يمكن أن تحدث تأثيرا في عملية اتخاذ القرار، هذا التأثير الذي يمكن أن يحدث في أول مرحلة من صناعة القرار إلى غاية إتخاذ وترجمته على أرض الواقع، هنا و في هذه

المرحلة يمكن أن يظهر فيما إذا كان هذا القرار يخدم المنظمة ككل و فئة معينة دون سواها و يتوقف ذلك على درجة مقاومة القرار المتعارض مع أعضاء التنظيم مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على أداء العمال و على فعالية اتخاذ القرار بصفة خاصة.

و من هنا برزت فكرة الدراسة التي تتناول التنظيم غير الرسمي و أثره على إتحاد القرار داخل الإدارة المحلية، هذه الإدارة التي بالرغم من قلة عدد أفرادها خاصة إذا وجدت في بيئة ذات كثافة سكانية قليلة إلا أنها توجد بداخلها تفاعلات كثيرة و متنوعة تتعدى في ذلك العلاقات الرسمية المستمدة من القوانين و المراسيم، لذا تم صياغة مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي: كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية؟ و قد كان السعي إلى تحقيق هدفها الرئيسي في تحديد أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية داخل الإدارة المحلية و ذلك من خلال الكشف عن المؤثرات المؤدية إلى نجاح أو فشل القرار انطلاقاً من القائد متخذ القرار إلى ضعف التنظيم الرسمي و كذلك تحقيق مصالح شخصية لجماعة العمل، إذ اتضح أن كل من هذه العناصر تعمل على التأثير في عملية اتخاذ القرار من غاية صياغته إلى ترجمته و يصبح قابل للتطبيق.

كما يعمل التنظيم غير الرسمي بقيادة القائد الرسمي إلى تحقيق مصلحته و مصلحة الجماعة المتوافقة معه في الآراء و المقترحات و تشترك معه في نفس الأهداف بالتستر وراء القانون و الاحتماء به مما يوفر راحة الفرد الفاعل المكون لتلك العلاقات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي و السلطة الممنوحة لهذا القرار هي المكون الرئيسي لذلك، على حساب بقاء جامعة أخرى تعيش الضغط من طرفا لقائد بدون وجود أي مقاومة من طرف هذه الفئة خوفاً من فقدان المنصب و يبقى بذلك التنظيم غير الرسمي يبسط نفوذه و يتحكم في القرارات على حسابه الشخصي.

المبحث الثالث : القيادة والدور القيادي في الفكر الإداري المعاصر والأنماط القيادية

المطلب الأول : القيادة والدور القيادي في الفكر الإداري المعاصر

دراسة جامعة " أوهايو " :

وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولاً ودقة في العالم ولقد أشرف على هذه الدراسة (كارل شارتل) في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأواخر الخمسينات .
لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين :

أ. إنشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه .

ب. الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة هذه العلاقات .
ولقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل 85% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقادة .

1- دراسة جامعة (ميتشيجان) :

بدأت هذه الدراسة عام 1947 عن القيادة وكانت النتيجة الأساسية من الدراسة هي وجود محور واحد طرفه الاهتمام بالإنتاج ومحور آخر طرفه الاهتمام بالعاملين ومن الطبيعي أن كثيراً من المديرين يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذلك كذلك فإن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد المدير من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس .

2- دراسة جامعة " هارفارد " :

لقد أظهرت دراسات " بيلز " في جامعة هارفارد أن هناك محورين أساسيين مؤثرين في سلوك القائد فهناك اهتمام بالمهام وآخر بالنواحي الاجتماعية العاطفية. ويركز الأول على إعطاء إرشادات عن كيفية أداء العمل بينما يركز الثاني على جعل الظروف المحيطة بالعمل أكثر سهولة وليس بالنسبة للعاملين .

3- دراسة " روبرت بليك " و " جين موتون " :

إن وجود محوري المعضلة الإدارية والاهتمام بالعمل أو بالمهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين خمس مجموعات أساسية من القادة :

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس .
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل .
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس .
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس .
- اهتمام وسط بالعمل واهتمام وسط بالناس .

إن النمط الخامس هو لإضافة التي تميزت بها دراسة (بليك) و (موتون) ومن أهم أفكارهما أن المدير الذي بهتم اهتماما كبيرا بالناس واهتماما كبيرا بالعمل هو أفضل المديرين على الإطلاق .

4- دراسة " وليام ريدن " :

إن وجود محوري المعضلة الاهتمام بالعمل أو المهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين أربع مجموعات أساسية من القيادة :

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المتفاني .
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل أعطاه اسم المرتبط بالناس .
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المنفصل .
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس أعطاه اسم المتكامل .

5- دراسة " رنسيس ليكرت " :

أوضح "رنسيس ليكرت" وزملاؤه في معهد "البحث الاجتماعي" في "جامعة متيشيجان" في بحوثهم أن هناك أربعة نظم لقيادة الإدارة المعاصرة :

حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي فمعظم القرارات من الرئيس ويعمل المرؤوس خوفا من العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى (الإدارة العليا).

* نظام إدارة رقم (2):

حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوسين مثل العلاقة بين " السيد والخدام " ومعظم القرارات تتخذ من الرئيس وإن كان يسمح للمرؤوس باتخاذ قرارات في إطار محدد ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وإن كان يسمح بتفويض بعضها .

* نظام إدارة رقم (3):

حيث توجد علاقة ثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث السياسات العامة توضح في أعلى المستويات ويسمح باتخاذ القرارات في الإدارة الدنيا في ضوء تلك السياسة العامة. ويكون الاتصال باتجاهين: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، كذلك يوجد تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرؤوسين، وإحساس معقول بالمسؤولية في أعلى وأدنى المستويات الإدارية. ومن الممكن وجود تنظيم غير رسمي يدعم التخطيط الرسمي أو يعرقله.

* نظام إدارة رقم (4):

حيث علاقة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمي، العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية (بين رئيس ومرؤوس) ولكن في كل الاتجاهات، إن التخطيط ينتج أساسا من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية، الرقابة الذاتية أكثر منها رقابة رئاسية، التنظيم غير الرسمي غالبا، إن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة .

المطلب الثاني: الأنماط القيادية

لعل أهم ما يميز موضوع القيادة هو كثرة وتنوع ما كتب عنه وبصفة خاصة في مجال تحديد الأنماط القيادية التي يمكن أن يتخذها القادة في المواقف المختلفة. ولقد أورد الكتاب المحدثون العديد من النظريات التي تفسر سلوك القائد في موقف معين. وسنحاول من خلال السطور التالية أن نعرض أهم النظريات التي وردت في هذا المجال، ثم نطرح التصور الإسلامي لأنماط القيادة ومحدداتها. أن أهم تقسيم لأنماط القيادة، وأكثرها شيوعاً هو ذلك الذي يصنف أنماط القيادة إلى أنواع ثلاثة رئيسية حسب مدى سماح القائد لمجموعته بالاشتراك في صنع بعض القرارات، وهي على النحو التالي:

أولاً: القيادة التسلطية (Autocratic)

يقوم القائد في هذا النمط بكل العمل، ويتخذ القرارات بنفسه دون الرجوع إلى مرعوسيه، فهم لا يعرفون عن العمل شيئاً، ولا يمكنهم أن يتوقعوا ما هي الخطوة القادمة أبداً. فله الأمر والنهي، وعليهم الطاعة والولاء فقط فهو القانون الأعلى، يفاخر بأعماله، وقلماً يعترف بأخطائه.

ولا شك أن هذا النمط للقيادة لا يصلح أن يكون منهجاً دائماً وأسلوباً قوياً للعمل، لأنه لا يولد إلا الكراهية والحقد بين المجموعة وقائداً سواء كان آجلاً أم عاجلاً. وبالرغم من ذلك، فإن هذه الأسلوب قد يصلح في موقف طارئة وظروف محددة تحتاج إلى حزم وقوة من القائد لكي يحسم الأمور وينفذ الموقف دون الرجوع إلى مجموعته.

ثانياً: القيادة الفوضوية (Free-rein)

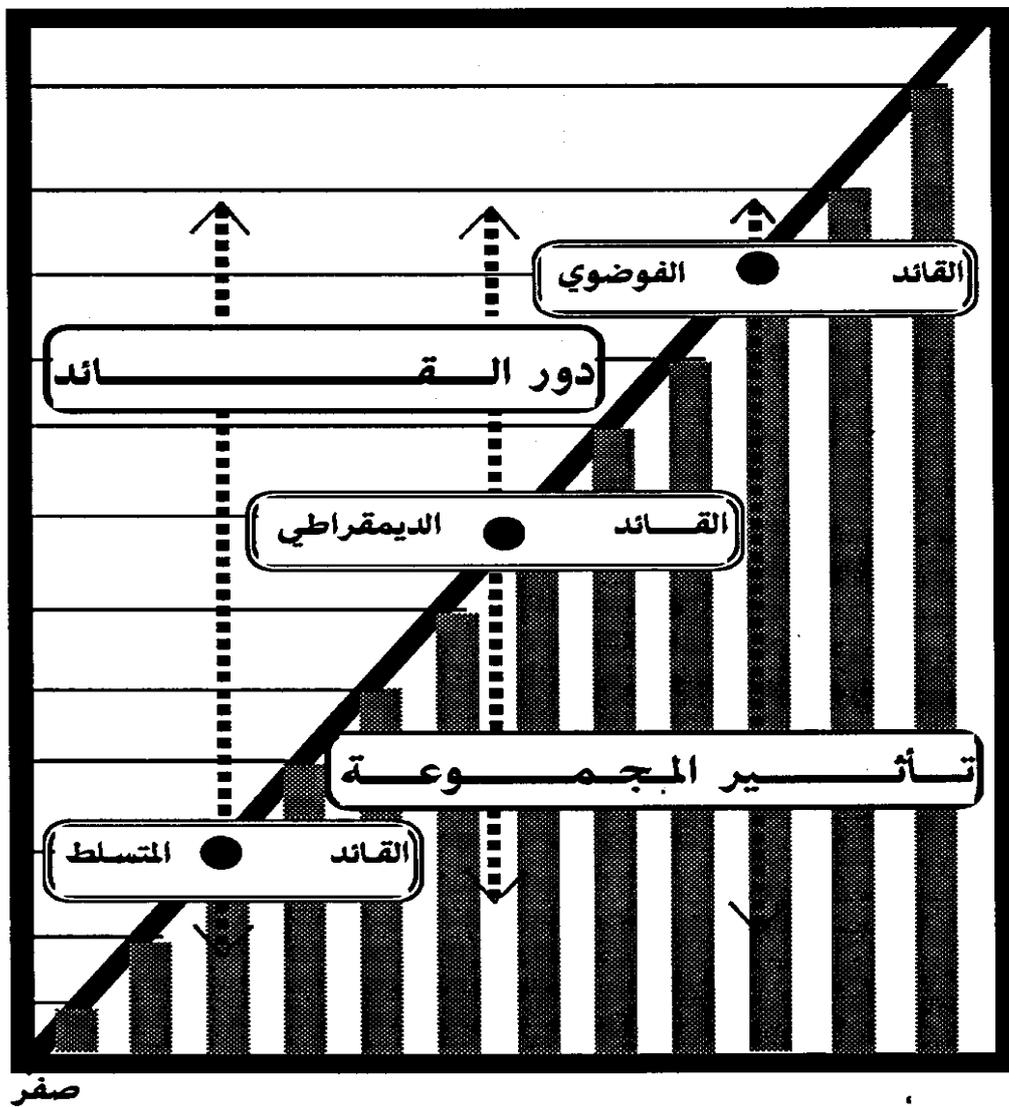
ويقع هذا النمط من القيادة على الطرف الآخر من خط القيادة التسلطية، فالقائد في هذا النوع من القيادة، لا يتدخل في صغيرة أو كبيرة- فيترك الحبل على الغارب- فهو لا يكاد يتسلم أمور العمل إلا ويبدأ كل شيء في التدهور، وتظهر الشللية والأحزاب المتنازعة على السلطة، ويقتصر دور القائد هنا على تقديم المعلومات أو الرد على الاستفسارات، ويترك للمجموعة اتخاذ القرار وفق أهوائهم.

وفي واقع الأمر فإن هذا النوع السلبي تماماً من القادة نادر الوجود، وإن وجد فإنه يكون سريع الانهيار لأنه يكون قد فقد أهم مقومات القيادة الفعالة.

ثالثاً: القيادة الديمقراطية (Democratic)

وهو أكثر الأنماط شيوعاً اليوم. ويقوم القائد في هذا النمط باستشارة مرعوسيه ويتناقش معهم كل الأمور، ويكسب تأييدهم وحماسهم نحو آرائه، كما أنه ينمي فيهم روح الفريق والحماس نحو أداء العمل بأفضل صورة، في إطار منافسة شريفة.

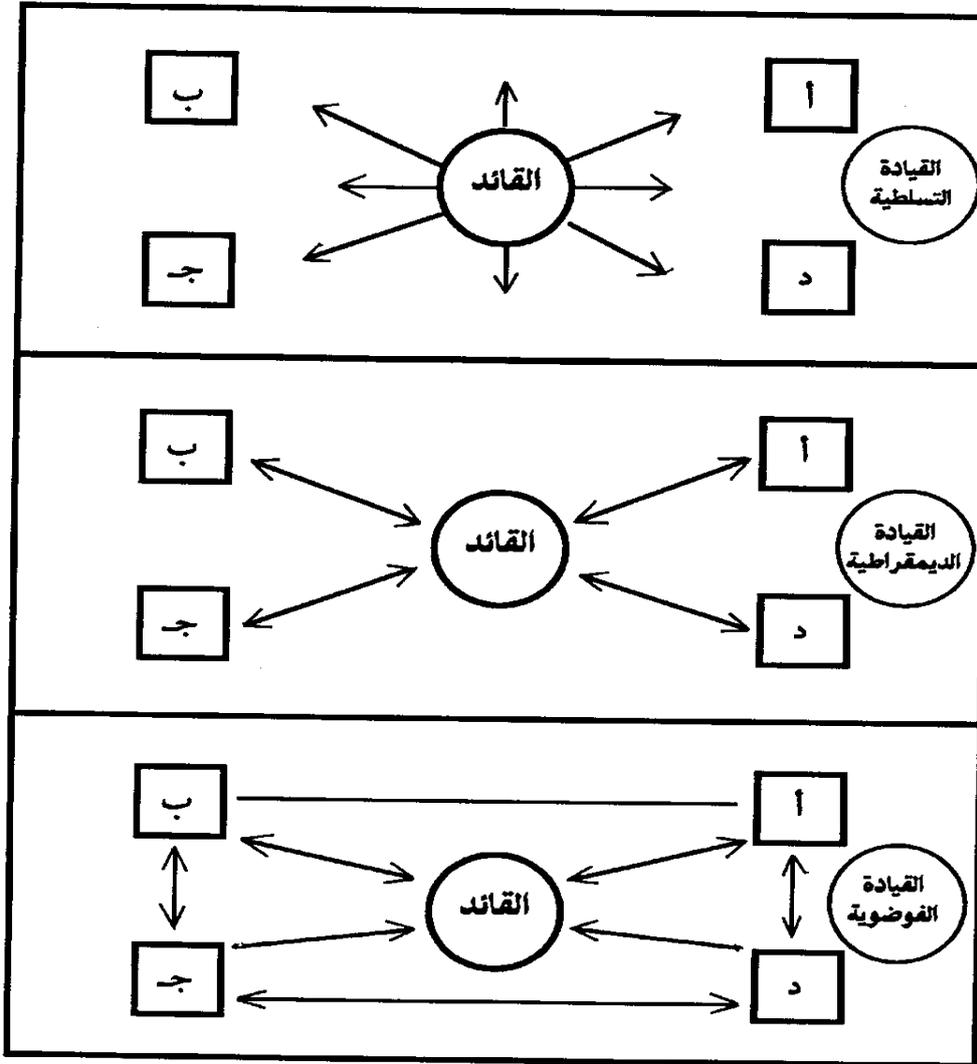
ويوضح الشكل التالي رقم (1) مدى دور القائد، ومدى تأثير المجموعة التي يرأسها في كل نمط من الأنماط الثلاثة التي أشرنا إليها.



شكل رقم (01)

دور القائد وتأثير المجموعة التي يقودها وفقاً لأنماط القيادة المختلفة

كما يظهر الشكل التالي رقم (02) إتجاه التأثير المتبادل بين القائد والمجموعة وفقا لأنماط الثلاثة.



شكل رقم (02)

إتجاه التأثير بين القائد والمجموعة وفقا لأنماط القيادة

يتميز النمط الإسلامي للقيادة الإدارية بالتوسط والاعتدال، فهو ليس بالنمط المتسلط المتعالي الذي ينظر إلى الناس من أعلى، كما أنه ليس النمط المتسيب الغير مبالي الذي يترك الأمور تسير وفق الأهواء الشخصية لصاحبها. كما تتميز الشخصية القيادية الإسلامية

بقوة الإيمان والعزيمة والحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق الإقناع والتعاون مع أعضاء المجموعة المؤمنين برسالة عقائدهم، وفي إطار التعاليم السماوية السمحة، وبحيث يكون هدف الجميع- قائدا ومجموعة- ابتغاء مرضاة الله سبحانه وتعالى.

وحول علاقة القائد بمجموعته، نظم القرآن الكريم لنا منهاجاً وشريعة سمجاء وردت في مواضع عدة من القرآن الكريم نورد منها ما يلي: حول التعامل مع القائد الأول- محمد ﷺ - قال تعالى: ﴿يا أيها الذين آمنوا لا ترفعوا أصواتكم فوق صوت النبي ولا تجهروا له بالقول كجهر بعضهم لبعض أن تحبط أعمالكم وانتم لا تشعرون﴾ سورة الحجرات-4. كما قال تعالى في سورة النساء-59 ﴿يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم﴾. والمقصود هنا بأولي الأمر كافة من يتولى قيادتكم وتصريف شؤونكم في كل زمان ومكان. ومن جانب آخر، وحول كيفية توجيه القائد لمجموعته التي يتولى قيادتها نحو تحقيق الأهداف في إطار إسلامي قال تعالى:

﴿ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك﴾ سورة آل عمران- 159. ويقول المصطفى ﷺ: " من لا يرحم الناس لا يرحمه الله". ولعل ما أروده سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه حول نمط القيادة المثلى يعتبر نموذجا يحتذى به حيث قال: (أن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوى في غير عنف) كما قال في أول خطبة له لما ولي الخلافة: (أيها الناس: أنه والله ما فيكم أحد أقوى عندي من الضعيف حتى آخذ له الحق، ولا اضعف عندي من القوي حتى آخذ الحق منه).

ويمكن هنا أن نعرض ما خلص إليه الدكتور أبو سن من أهم الصفات والخصائص

التي يتميز بها نمط القيادة الإدارية في الإسلام. (i)

1- أنها قيادة وسطية في الأسلوب ترعى الحقوق والواجبات للفرد وللجماعة المسلمة في آن واحد.

2- أنها قيادة إنسانية تحفظ للإنسان كرامته.

3- أنها قيادة تنتمي إلى الجماعة ولا تتميز عن أعضائها.

4- أنها قيادة تؤمن وتلتزم بالهدف وتضع التابعين على طريق القدوة الحسنة.

5- أنها قيادة ذات مهارة سياسية، تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في

البيئة.

وإذا كان لنا أن نضيف إلى هذه الصفات، فإن أهم ما يجب أن يتصف به القائد المسلم هو أنه يخشى الله في السر وفي العلن، ولا يخشى في الحق لومة لائم فقد قال ﷺ في خطبة الوداع:

" تركت فيكم ما أن تمسكتم به لن تضلوا بعدي أبدا: كتاب الله وسنتي". ولعل السياسة التي اتبعتها الرسول الأعظم ﷺ في مخاطبة قادة الروم والحبشة. في دعوته لهم لدخول دين الإسلام، تعد مثالا يحتذى به للقائد العظيم، ولقد أثمرت هذه السياسة الكثير من الإيجابيات نذكر منها على سبيل المثال - لا الحصر - جواب إمبراطور الروم إلى النبي ﷺ: (ii)

(إلى احمد رسول الله الذي بشر به عيسى، من قيصر ملك الروم أنه جاءني كتابك مع رسولك، وإني اشهد انك رسول الله، نجدك عندنا في الإنجيل بشرنا بك عيسى بن مريم، وإني دعوت الروم إلى أن يؤمنوا بك فأبوا، ولو أطاعوني لكان خيرا لهم، ولو أردت أنى عبدك، فأخدمك واغسل قدميك.).

المطلب الثالث : أهم نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

بالرغم من تعدد النظريات التي تناولت موضوع القيادة، إلا أنه يمكن إجمالها في ست نظريات أساسية هي: (iii)

- 1- نظرية السمات. - The Traits Theory.
- 2- نظرية الرجل العظيم. - The Great Man Theory.
- 3- نظرية الموقف. - The Situation Theory.
- 4- النظرية الوظيفية. - The Functional Theory.
- 5- نظرية حاجات التابعين. - The Followers Needs Theory
- 6- النظرية التفاعلية. - The Interaction Theory.

وسوف نعرض بإيجاز لكل من هذه النظريات لكل نقارن بينها كنظريات مستحدثة، وبين ما ورد في الفكر الإسلامي حول نفس الموضوع.

أولاً: نظرية السمات:

تركز هذه النظرية على أهم الصفات الشخصية التي يتميز بها شخص معين، وأنه متى توافرت هذه الصفات فيه، أصبح مؤهلاً للقيادة ومن بين أهم هذه الصفات حسن المظهر، وطول القامة، والذكاء بالإضافة إلى بعض الصفات الإضافية التي حددها الباحثون في هذا المجال. ولا شك أنه يمكن الاعتماد بشكل كامل على هذه النظرية، نظراً لما يشوبها من أوجه قصور مختلفة، يأتي في مقدمتها عدم الاتفاق على صفات معينة كمؤهل للقيادة.

ثانياً: نظرية الرجل العظيم:

تتلخص هذه النظريات في أن قائد المجموعة يمكنه - بما توفر لديه من قدرات فذة - أن يؤثر في الجماعة، وأن يغير من سماتها وخصائصها. وتتفق نظرية الرجل العظيم مع نظرية السمات في أن الأساس في عملية القيادة هو ما يوفر للقائد من قدرة على التأثير الشخصي على مجموعته. وتهمل النظريتان أهم العوامل الأخرى في القيادة وهي ظروف الجماعة والموقف الذي يواجهونه.

ثالثاً: نظرية الموقف:

تعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين. وخالصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من رد فعل من هذا القائد، قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى، أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر. وبناء على ذلك فالقائد العسكري مثلاً، قد لا يكون مؤهلاً للقيام بواجباته القيادية في مجال سياسي أو اقتصادي.

وتعتبر نظرية الموقف من أكثر النظريات قبولاً للمدير القائد الذي يختلف رد فعله باختلاف الموقف ذاته. وقد ظهرت العديد من الأنماط القيادية في ظل هذه النظرية ومنها:

- المدير الاجتماعي. -Country- Club Leader Style.
- المدير المتقاني. - Task- Centered Leader Style.
- المدير الضعيف. - Impoverished Leader Style.
- المدير الوسط. - Middle of the Road Leader Style.
- المدير المتكامل. - Team Leader Style.

رابعاً: النظرية الوظيفية:

تعتمد هذه النظرية على الدور الهام لأعضاء الجماعة، ومدى معرفتهم بالمهام الموكلة لكل منهم. وتكون وظيفة القائد في هذه النظرية هي تحقيق التعاون والتفاعل بين أعضاء المجموعة، وتوجيه جهودهم الفردية نحو تحقيق الهدف الكلي، مع المحافظة على الحماس والدافعية التي تسهم في تماسك الجماعة. فالقيادة وفقاً لهذه النظرية قد يؤديها عضو واحد بالجماعة، أو مجموعة متعاونة مع بعضها البعض.

خامسا: نظرية حاجات التابعين:

تقوم هذه النظرية على أن القائد الجيد هو الذي يسهم بأفضل صورة ممكنة في إشباع رغبات احتياجات الجماعة التي يتولى قيادتها حيث يكون هذا القائد أكثر قبولا من مجموعته. ولا شك أن هذه النظرية لا تصلح للتطبيق في كل الظروف، حيث أنها تبدو قاصرة على إمكانية التطبيق في بعض المجالات دون المجالات الأخرى.

سادسا: النظرية التفاعلية:

وتعد هذه النظرية مزيجا من كافة النظريات السابقة، حيث تعتمد على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها ومثلها وأهدافها، ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة.

خلاصة :

ومحصلة القول أن ممارسة السلطة والقيادة يستندان في كثير من حالاتهما على مسلمات مقارنة التحليل الاستراتيجي والمرتكزة أساسا على الحرية النسبية للفاعلين والعقلانية المحدودة وكذا رهانات الفاعلين والبناء الاجتماعي للمنظمة، وتشكل هذه المفاهيم رؤية تجاوزه في تحليلها للتنظيم بناء على فكرة التفاوض والتبادل وعلى العلاقات الإستراتيجية للفاعلين وكلها تتقاطع في عمومها مع عملية التسييس التنظيمي وممارساته من قبل الأفراد والجماعات في المنظمة. .

(أ) الإدارة في الإسلام/ احمد إبراهيم ابوسن. - 119.

(ب) الوثائق السياسية/ حميد الله. - ص110. - ورد في كتاب: الإدارة في الإسلام/ إبراهيم الضحيان. - ص 264.

(ج) - مرجع سابق/ محمود عساف. - ص459.

- القيادة في الإدارة العربية، وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث الإسلامي/ نعيم نصير. - ص19، 72

د. مصطفى صبحي الغيث، القيادة الإدارية في العصر الحديث، الاسكندرية: جامعة الاسكندرية، كلية الحقوق، 1981، ص

الفصل الخامس

اتخاذ القرارات في المنظمات

تمهيد:

المبحث الأول : مفاهيم حول اتخاذ القرارات.

المطلب الأول : تعريف اتخاذ القرار.

المطلب الثاني : نظريات اتخاذ القرارات..

المبحث الثاني : خطوات واساليب عملية اتخاذ القرارات

المطلب الأول : خطوات اتخاذ القرار.

المبحث الثاني : أنواع القرارات .

الخلاصة.

تمهيد:

كل عمل نقوم به في حياتنا اليومية يقوم على قرارات فردية أو جماعية و ذلك لأن اتخاذ القرارات يعني القيام بالحركة و الإقدام على العمل و بلوغ الأهداف المنشودة، و عدم اتخاذ قرارات يعني في واقع الأمر الجمود وبقاء الإنسان حائراً و غير قادر على القيام بأي عمل بناء و محقق للأهداف النبيلة التي يطمح كل فرد لتحقيقها، ولذلك فإن نجاح الأفراد في أعمالهم يقاس في معظم الأحيان بالقرارات الصائبة التي يتخذونها، و في العادة يرتبط القرار بسلسلة متعاقبة من الإجراءات المتمثلة في وضع برامج و خطط دقيقة و مفاتيح الآخرين بشأنها ثم إعادة تقويمها و وضعها حيز التنفيذ حسب الإمكانيات المتوفرة و الظروف الملائمة والمهارة الشخصية في الموضوع.

و بالنسبة للمنظمات تعتبر عملية اتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية و محورها و مهنة الرجل الإداري (المدير)، فالممارسة الإدارية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله؟ و من؟ و أين؟ و كيف؟ لذا فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، و لا يوجد للممارسة من دون اتخاذ قرارات بل تستمد وجودها في المؤسسة من هذه العملية بدون نزاع.

المبحث الأول : مفاهيم حول اتخاذ القرارات.

تمثل عملية اتخاذ القرار جانبا هاما في العملية الإدارية وقد استندت قديما على الحدس و التخمين لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي حتى تكون للقرارات أكثر دقة ولتساهم في حل للمشاكل الإدارية، و يعتبر "فريدريك تيلور " أول من دعا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضا عن الأحكام الشخصية.

المطلب الأول : تعريف اتخاذ القرار.

- يعرفه مواربي : العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ". ويعرفه ماكلوري : العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف.

-يعرفه نيجرو على أنه " الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين."

-أما برنارد فيري أن : " اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر . "

كما يمكن تعريفه بأنه " اختيار بديل من عدة بدائل متوفرة لتحقيق هدف، حل مشكل انتهاز فرصة .

ويمكن القولان اتخاذ القرار هي : عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.

المطلب الثاني : نظريات اتخاذ القرارات .

ان نظريات اتخاذ القرارات تتعرف بأنها علم و فن صناعة القرار الذي يتناول أسس و قواعد عملية اتخاذ القرار الإداري و مبادئ صياغته و متابعة تنفيذه، و تقوم هذه النظرية على مدخل تحليلي كمي منظم و متناسق و موضوعها عملية اتخاذ القرارات لمعايير و أهداف محددة مسبقا، غالبا ما تكون معايير و أهداف اقتصادية، و لتحقيق الكفاية في ذلك فإنها تعتمد على المنهج العلمي و تبتعد عن أسلوب الحدس و التخمين الذي ساد لفترة طويلة كمنهج في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

لقد تطورت عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير بعد أن حاول فر يدريك تايلور تطبيق طرق البحث العلمي في ذلك عوضا عن الأحكام الشخصية و التخمين و بعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينات، ومنذ ذلك اكتسب مفهوم اتخاذ القرارات أهمية كبرى.

حيث أشار بيتر دراكر إلى "أن الفكر الإداري قد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيم و نظريات التنظيم و الإدارة و التحليل الاقتصادي و النشاطات التي يمارسها المديرون واعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات و أساليب اتخاذها كجزء أساسي من عمل المدير"¹.

نتيجة التطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار و فلسفته و في الأساليب المستخدمة في اتخاذها ظهرت عدة نظريات اهتمت في دراسة القرارات الإدارية، و هذه النظريات يمكن اختيار أربعة منها، هي : التقليدية و السلوكية، و غير الرشيدة و الموقفية².

- ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص: 22.

- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ص: 111.

الفرع الأول : النظرية التقليدية للقرار

افتترضت هذه النظرية أن متخذ القرار يتصرف برشد، فقراراته رشيدة (أو راشدة)، و قد عرف "الرشد" (Rationality) على أنه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية، و بهذا يكون القرار الإداري الرشيد يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمؤسسة، و بالإضافة لذلك، فقد افتترضت هذه النظرية أن بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة (أو الكاملة) عن الموقف الذي يتطلب القرار، و عن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف، و عن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها، و نظرا إلى أن هدف متخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي، فإنه سوف يختار في ضوء هذه المعلومات المتكاملة، ذلك البديل الذي يحقق أفضل النتائج الاقتصادية المستهدفة.

كما نشير إلى أن هذه النظرية تعرف أيضا بـ "نظرية القرار الرشيد"، حيث تمثل النموذج المغلق في اتخاذ القرار، و لقد سادت مفاهيمها حتى الربع الأول من القرن العشرين. و بالرغم مما قدمته النظرية الكلاسيكية من أفكار و مفاهيم مهمة في اتخاذ القرار و تطور نظرية القرارات الإدارية إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات و التي على أساسها قامت النظرية السلوكية في اتخاذ القرار، و نورد فيما يلي أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية و الموجهة من المدارس الحديثة في الفكر الإداري¹:

-رفض فكرة أن المؤسسة نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة؛

-أهملت هذه النظرية الجانب الإنساني (العلاقات الإنسانية) داخل المؤسسة و خارجها و ركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار، مما جعل فكرة القرار الرشيد غير صحيحة لأن السلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل والمؤثرات و الاتجاهات المختلفة التي يصعب إخضاعه لقاعدة معينة تبنى على الأحكام والاستنتاجات، وهذا يفسر فكرة أن العمل في المؤسسات البشرية يحتوي بشكل عام على درجات من عدم الرشد.

- خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 125.

- الرشد مفهوم نسبي لا يؤدي دائما إلى القرار الأفضل بسبب خضوع متخذ القرار لعوامل مختلفة تحد من قدراته على اتخاذ القرار الرشيد، و كما ترى النظرية السلوكية فإن المدير يعتمد على الرشد المحدد في اتخاذ قراراته للوصول إلى القرار المناسب و ليس القرار الرشيد؛

- إن متخذ القرار يمكن أن لا يكون عقلانيا أو منطقيا في اتخاذ القرار و يتأثر بالأطراف و العوامل المحيطة به؛

- إن وجود أهداف متعددة متناقضة في بعض الأحيان أمام متخذ القرار تجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار أمرا غير مضمون دائما.

الفرع الثاني : النظرية السلوكية للقرار¹

تؤكد هذه النظرية على أن متخذ القرار، كفرد، له أفضلياته الخاصة به، و هو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، و إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية و مهارات و مشاعر و كل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار².

أضف إلى ذلك أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة و عن نتائج كل بديل.

و قد برز هنا مفهوم " الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار و في ضوء عدم اكتمال المعلومات يحدد عددا قليلا من البدائل و يتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة، و هذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن الحدود المذكورة، كما أنه يستهدف تحقيق الحلول المرضية و ليس تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج و بالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه، يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج.

و هكذا فإن مفهوم " الحل المرضي" يتوافق مع مفهوم " الرشد المحدود".

- د. أشرف الصايغ، نظريات القيادة و اتخاذ القرار جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، برنامج الإدارة التربوية،¹ نابلس، لبنان 2004.

- ناديا أيوب، مرجع سابق، ص 65.²

الفرع الثالث : نظرية القرار غير الرشيد

تطرح هذه النظرية فكرة مغايرة أساسها أن متخذ القرار هو في الغالب غير رشيد في قراراته، بل أن يكون قد اتخذ القرار حتى قبل بلورة البدائل الممكنة. و في حالات أخرى قد يكون أول بديل متصور أمام متخذ القرار هو أفضلها، و قد يقدم متخذ القرار لا حقا القواعد أو التبريرات التي استند إليها في قراراته و قد تتخذ الجماعة قرارا و تبرر ذلك لأي فرد فيها على أنه قرار رشيد لغرض مواجهة أي معارض له.

الفرع الرابع: النظرية الظرفية

تؤكد المدرسة الموقفية على أن متخذ القرار يبذل في أسلوبه تبعا للمشكلة التي يواجهها ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل التالية¹:

- مشكلة القرار، التي تتضمن درجة تقربية منها و اطلاعه عليها، ووضوحها، و درجة تعقيدها و مدى تغيير المعايير، و الأهداف والقيود.
- بيئة القرار التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس ودرجة مساءلة المدير أمام الغير بسبب اتخاذه للقرار و القيود المالية و الزمانية على القرار.
- خصوصيات متخذ القرار نفسه مثل معرفته، قابليته، و دوافعه، بل و شخصيته و سلوكه فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن أن تتخذ بحكم العادة هذا في حين أن القرارات المعقدة للمدير و للمؤسسة تتطلب استخدام الأساليب الكمية أو التحليلية الأكثر تعقيدا بشرط توافر الوقت و المال و معرفته بخصوصيات القرار، وهكذا فاختيار أسلوب اتخاذ القرار هو حصيلة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح و بين التكلفة المتمثلة بالوقت و المال التي يسببها ذلك القرار.

كنعان نواف (2001) : إتخاذ القرارات بين النظرية و التطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض. -1

المبحث الثاني : خطوات واساليب عملية اتخاذ القرارات

المطلب الأول : خطوات اتخاذ القرار¹:

المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة

تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفاً طالما بني على خطأ في التشخيص أو على خطأ في تحديد الأسباب و هذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها كلياً أو جزئياً.

المرحلة الثانية : جمع البيانات والمعلومات

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

- البيانات والمعلومات الكمية.

- البيانات والمعلومات النوعية.

- الأمور والحقائق.

فؤاد الشيخ سالم (2002) : الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان. -1

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها¹

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير، متخذ القرار، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة²

- وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:
- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

1- فؤاد الشيخ سالم (2002): الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

2- فؤاد الشيخ سالم (2002): الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه¹

ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المطلب الثاني : أساليب عملية اتخاذ القرار

يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين الأولى تشمل الأساليب التقليدية و الثانية الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية و سنتناول فيما يلي بعض هذه الأساليب²:

فؤاد الشيخ سالم (2002) : الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان. -1

سالم فؤاد الشيخ (1995) : الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان. -2

الفرع الأول : الأساليب التقليدية

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة و التقديرات الشخصية، و تعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة.

أولا : الخبرة Experience¹

يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعده في اتخاذ القرارات.

كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة، و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة.

لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات و المعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار.

ثانيا : إجراء التجارب Experimentation²

بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدا مجال اتخاذ القرارات و ذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذا بعين

1- سالم فؤاد الشيخ (1995) : الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

2- سالم فؤاد الشيخ (1995) : الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة و ذلك بعد إجراء تجارب على كل منها و إجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغييرات التي تكشف عنها التجارب و بالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة و محاولة تجنبها مستقبلاً.

و لكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي للتكاليف كما أنه يستغرق وقت طويل، فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات و آلات و يد عاملة. و لعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة و للتجربة، و مثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة، فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل.

ثالثاً : البديهية و الحكم الشخصي¹ Intuition

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، و للتقدير السليم لأبعادها وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة و الفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها ."

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية و الاجتماعية و هذه سمات غير ثابتة، لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجدياً في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية أو قرارات موقفية لا تحتمل التأجيل، هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.

1- سالم فؤاد الشيخ (1995): الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان .

رابعاً : دراسة الآراء و الاقتراحات و تحليلها

يتمثل هذا الأسلوب في دراسة للمدير الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون و المتخصصون لحل مشكلة ما و تحليلها لاختيار البديل الأفضل، و من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة، كما أنه لا يستغرق وقتاً و جهداً كبيرين.

يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس و معايير نابغة من شخصية المدير و قدراته و معارفه، وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدراً من النجاح في ظل ظروف و مواقف معينة.

الفرع الثاني : الأساليب الكمية في صنع القرار¹

أولاً : بحوث العمليات

تسمح باستخدام مقادير هائلة من البيانات وبالتعبير عن العلاقات المتشابكة التي تربط بين عدد هائل من المتغيرات القابلة للقياس الكمي وذلك على شكل نماذج رياضية حيث المشكلات الإدارية الأكثر تعقيداً:

البرمجة الخطية: لمعالجة مواقف تخصيص الموارد بين أوجه استخدام متنافسة ومتباينة وعندما توجد علاقة خط مستقيم بين المتغيرات فإنه من الممكن تحديد الوضع الأمثل للتشغيل.

ثانياً : تقليد المواقف

تشغيل المشكلة فكراً وحسابياً مع حسب المتغيرات والأحداث المؤثرة فيها وذلك في علاقات ومقادير متفاوتة بقدر ما يتصور في الواقع الفعلي ويعبر عن المتغيرات بأسس كمية كما تعالج احتمالات حدوثها وفقاً لنظرية الاحتمالات.

سامي الحجار (2003): عقلانية إتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية؛ دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن. -1

ثالثاً : نظرية المباريات

بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في مواجهه موقف معين يتضمن إستراتيجية من شأنها تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر إلى أقل حد ممكن أيضاً للتفاوض مع موردين أو مع مديري شركات أخرى وفي اتخاذ القرارات بمجالات يكون لعمل المنافسين فيها شأن خطير.

ويمكن اضافة عناصر أخرى من الأساليب الكمية في صنع القرار :

- * الطريقة البيانية تستخدم لتقييم بدائل بين متغيرين.
- * السمبلكس للتعامل مع مواقف متعددة المتغيرات
- * التخصيص لتقييم بدائل متعلقة بتوزيع المهام علي عدد مماثل للآلات أو الأفراد.
- * النقل للتعامل مع مواقف في ظروف التأكد وتقييم بدائل لنقل كميات من السلع.
- * نظرية الصفوف للمفاضلة بين بدائل تعالج نقاط اختناق في قسم أو عنبر بمصنع.
- * أسلوب بيرتوالمسار الحرج لتقييم بدائل في مواقف الأحداث الاحتمالية وغير الاحتمالية وتحديد الأنشطة الحرجة كما تساعد في تحليل فاعلية التكاليف.
- * تحليل ماركوف للتنبؤ بسلوك العملاء بالنسبة لموقف أو مشكلة معينه
- * شجرة القرارات هي شكل بياني يأخذ صورة شجرة تنتج بدائل ويستخدم في حالة المفاضلة على البدائل في معيار واحد مثل الربح وخفض التكاليف يكون القرار الرشيد باختيار القرار صاحب العائد الأعلى.

المبحث الثاني : أنواع القرارات والعوامل التي تتحكم في عملية اتخاذها

المطلب الأول : أنواع القرارات

يختلف القرار الإداري الذي يتخذه المدير و ذلك من خلال ما يلي :

- باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير داخل المؤسسة.
- بمدى الصلاحيات التي يتمتع بها المدير؛
- البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة.

ونتيجة هذه الاختلافات الكبيرة في القرارات فإنه يتم تصنيفها إلى أنواع استنادا إلى

معايير عديدة أهمها ما يلي¹ :

- الناحية القانونية للقرار
- طبيعة القرار
- بيئة القرار
- القرار و وظائف المؤسسة

وسنتناول فيما يلي شرح مختصر لكل معيار من هذه المعايير

الفرع الأول : الناحية القانونية للقرار

تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى أربعة أقسام و هي :

أولا : مدى القرار و عموميته

و يتضمن ما يلي :

-القرار التنظيمي :

المتعلق بالقواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد غير محدد من الناس كاللوائح

التنظيمية والسلطات والسياسات في المؤسسة.

- كاسر نصر المنصور، "تظرية القرارات الإدارية-مفاهيم وطرائق كمية-"، (دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000)، ص:25.

-القرار الفردي :

المتعلق بمخاطبة فرد محدد كقرار التعيين.

ثانيا : تكوين القرار**-قرارات بسيطة :**

لها كيان مستقل و أثر قانوني سريع كتعيين موظف أو مكافأته.

-قرارات مركبة :

تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل عديدة كإجراء مناقصة أو مزاد.

ثالثا : اثر القرار على الأفراد

- قرارات ملزمة كالأوامر الإدارية.

- قرارات لا تحمل صفة الإلزام كالنشرات و التعليمات التي توضح إجراءات

العمل.

رابعا : قابلية القرار للإلغاء أو التعويض

- قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض كقرارات الفصل و العقوبة.

- قرارات غير قابلة للإلغاء كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

الفرع الثاني :طبيعة القرار الإداري

تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام و هي ¹:

أولا : القرارات الأساسية و الروتينية

- القرارات الأساسية :

تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار و تكون

قرارات استراتيجية كاختيار موقع المشروع أو طريقة الإنتاج.

- كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية-مفاهيم وطرائق كمية-"، (مرجع سبق ذكره)، ص:28.¹

- القرارات الروتينية :

مكررة باستمرار و تتخذ لتعالج الأعمال المتكررة مثل الرقابة على جدولة الإنتاج.

ثانيا : القرارات التنظيمية و الفردية

- القرارات التنظيمية :

تتعلق بعمل المؤسسة و نشاطها و تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية؛

- القرارات الفردية :

ليست لها صفة رسمية و ترتبط بالشخص الذي يتخذها كإستقالة.

ثالثا : القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة :

قسم سايمون* (H.Simon) القرارات إلى نوعين و هما¹ :

- القرارات المبرمجة (ProgrammedDecision) :

و هي تلك القرارات التي تتصف بأنها متكررة بصورة مستمرة، و تتعلق غالبا بالأعمال الجارية و المعتادة، و غالبا ما تكون هناك إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية اتخاذ مثل هذه القرارات.

حيث يمكن جدولتها أو برمجتها وفقا لروتين معين و يمكن البت فيها بناء على التجارب السابقة، و هذه القرارات تصدر عادة بطريق تلقائي و فوري، و لا تحتاج إلى دراسة و تحليل و جهد ذهني لاتخاذها.

و من أمثلة هذه القرارات :

- القرار بمنح إجازة لأحد العاملين بالمؤسسة

- قرار بالتصريح له بالخروج قبل إنهاء العمل الرسمي

(: اقتصادي أمريكي ولد سنة 1916، صاحب جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1978، ركزت أعماله H.Simon* سايمون) على ميكانيزمات اتخاذ القرار، اهتم بالعديد من العلوم أهمها : علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع و المعلوماتية من ناحية الذكاء الاصطناعي.

- إبراهيم بدر شهاب، "معجم مصطلحات الإدارة العامة"، (مرجع سبق ذكره)، ص: 240 و 242.

- قرار بصرف العلاوة الدورية للموظف أو العامل
- قرار بتحديد ساعات العمل الإضافية...إلخ.

القرارات غير المبرمجة (Non-Programmed Decision) :

و هي القرارات التي تصدر بقصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا، و التي لا تتكرر باستمرار، و يغلب على هذه القرارات الصفة الدائمة والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة.

لذلك فإن الإخلال بها أو القصور في تنفيذها يهدد المؤسسة ويعرضها للأخطار والخسائر كما أن اتخاذ هذه القرارات يتطلب الدراسة المعمقة و البحث و التحليل الخاص للنواحي المالية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر فيها، كما في اختيار موقع المؤسسة أو المشروع أو السوق الذي سيعمل به، أو تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي سيمارسه أو تعديل أنواع المنتجات أو الخدمات، أو إنشاء فرع جديد له،...إلخ. وتحتم طبيعة هذه القرارات و أهميتها و أثرها على مستقبل و فعالية المؤسسة أن تتخذ في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف و رسم السياسات العامة، أما القرارات المبرمجة فتتخذ في المستويات التنفيذية.

الفرع الثالث: بيئة القرار الإداري

و تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى :

أولا : القرارات تبعا لدرجة التأكد

و هي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات و نوعيتها و العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار و القدرة على تنفيذه و بالتالي فإن آثار القرار و نتائجه تكون معروفة بصور مسبقة.

ثانيا : القرارات تبعا لدرجة عدم التأكد

و هي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف العامة للمؤسسة و سياستها، و تكون الإدارية في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع و جودها بعد اتخاذ القرارو ذلك بسبب عدم توافر المعلومات و البيانات الكافية و بالتالي صعوبة التنبؤ بها.

ثالثا : القرارات تبعا لدرجة المخاطرة

و هي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع و بالتالي فإن على متخذ القرار يقدر الظروف و المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل و كذلك درجة إحتمال حدوثها.

الفرع الرابع: أنواع القرارات حسب الأهمية

1- قرارات روتينية: وهي قرارات لا تتمتع بأهمية كبيرة، ولا تحتاج لوقت كبير للبحث فيها، وقد يتم تفويضها إلى الإدارات والأقسام كإعتماد الإجازات أو المصاريف النثرية البسيطة في تسيير العمال اليومية، ويفضل أن تفوض هذه القرارات إلى المديرين في المستويات الوسطى حتى لا تتزاحم القرارات المهمة التي تحتاج لموافقة من الإدارة العليا في المنظمة، مما قد يؤثر سلباً على ترتيب أولويات المنظمة والقرارات الروتينية يجب عدم تأخيرها بلا سبب لأن ذلك سيؤدي إلى تعطيل العمل بلا مبرر، فيجب أن تتم بسلاسة مستمرة والتأخير فيها يعني أن هناك مشكلة في التنظيم الإداري كتداخل سلطات أو ضعف الأداء في بعض المستويات الإدارية.

2- قرارات هامة: وهي القرارات التي يتوجب أن تكون بيد الإدارة العليا، كالتوسع بالنشاط، وفتح فروع جديدة، أو الإستثمار في نشاط جديد... إلخ ولا يجب أن تفوض مثل هذه القرارات المهمة لمستويات إدارية دنيا، لأنها تتعلق بالمنظمة ككل وليست مختصة بقسم دون آخر وهذه القرارات لا تتخذ بسرعة بل قد تأخذ دراسات تستمر عدة أشهر للوصول إلى نتيجة، وقد تكون بعض القرارات الهامة مؤلمة وصعبة، كما تفعل بعض الشركات أثناء

الأزمة الاقتصادية من إنكماش وفصل آلاف الموظفين، وهذا النوع من القرارات يتطلب الجراءة وتحمل المسؤولية عن النتائج المهمة للجميع.¹

الفرع الخامس: أنواع القرارات حسب التوقيت

1- قرارات غير مستعجلة: وهي قد تكون روتينية أو هامة، إلا أنها ليست مستعجلة، وتقبل الأخذ والرد والمشاورة أو تشكيل لجان لدراستها، والتوصية بالحلول المقترحة، وكثير من القرارات التي تتخذ في المنظمات هي قرارات عادية حيث يتوفر الوقت للبحث فيها.

2- قرارات مستعجلة : وهي الأقلية من القرارات وقد تكون روتينية أيضا وقد تكون هامة، كتوقيع إجازة طارئة لأحد الموظفين نتيجة وفاة أحد والديه، أو اعتماد إجازة مرضية لعامل أصيب في أثناء العمل... إلخ. إلا أن ما يورق المدراء هو إجتماع أهمية القرار مع إستعجاله، وهو وضع لا يرغب أي مدير أن يوضع فيه، بأن يتخذ قرارات هامة ومصيرية في ساعات قليلة، وهو أمر يتطلب جرأة كبيرة وتركيز وخبرة، وأن تساعد الظروف على نجاح القرار، فعلى سبيل المثال لو كانت إحدى الشركات تعمل على تصميم جهاز جديد وقبل الإنتهاء بأسابيع وصلت معلومات تفيد بأن المنافس سيعلن عن تصميم مشابه خلال الأيام القادمة فهنا لا يبقى إلا خياران، فإما الإعلان عن الجهاز قبل جاهزيته من أجل الحصول على السبق، واما الإنتظار فقد تكون المعلومات غير دقيقة. حتى يعلن عن الجهاز بشكل رسمي.²

- شعلان الشمري، 2012، ص ص 101، 100¹
- شعلان الشمري، 2012، ص ص 102، 101²

الفرع السادس : القرار الإداري و وظائف المؤسسة

و تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى:

أولا : قرارات تتعلق بالإنتاج

مثل : حجم الإنتاج، حجم المصنع، موقع المصنع، التصميم الداخلي للمصنع، طرق الإنتاج، إجراءات الشراء كمية المخزون، طرق دفع الأجور، مدى البحث الفني، أهمية التفنيس... إلخ.

ثانيا : قرارات تتعلق بالمبيعات

مثل : تحديد الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات، العلامة التجارية المستخدمة، منافذ التسويق المستخدمة، السعر، مدى و نوع الإعلانات، طرق مكافأة رجال البيع، جهود ترويج المبيعات، بحوث التسويق المستخدمة و مداها... إلخ.

ثالثا : قرارات تتعلق بالتمويل

مثل : الهيكل المالي، شروط الائتمان، مقدار رأس المال العامل، طرق الحصول على الأموال الجديدة، توزيع الأرباح، خطط إعادة التمويل، تحديد تكاليف العمليات، الإجراءات المحاسبية، الاندماج، التصفية... إلخ.

رابعا : قرارات تتعلق بالأفراد

مثل : مصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الاختيار، مدى التدريب و نوعيته، تحليل العمل و تقييمه، استخدام نظام الاقتراحات، معالجة التأخير و الغياب، أسس دفع الأجور و المرتبات، طرق الترقية، الترويج لوسائل الأمان، علاقة المؤسسة بالجماعات الخارجية... إلخ¹.

- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص:167¹

المطلب الثاني : العوامل التي تتحكم في عملية إتخاذ القرارات

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد، فإن العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات تزيد من صعوبة و كلفة هذه العملية، و إذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة). لهذا فإن إتخاذ أي قرار و مهما كان بسيطا و ذا أثار و مدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل المؤسسة (عوامل داخلية)، و بعضها من خارج المؤسسة (عوامل خارجية)، و بعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة. وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار في المنظمة¹.

الفرع الأول:عوامل البيئة الخارجية (External Environment Influence)

و تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها و تتمثل هذه العوامل بما يلي² :

- الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية السائدة في المنظمة.
- التطورات الثقافية و التكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين و المستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات و القوانين الحكومية و الرأي العام و السياسة العامة للدولة و شروط الإنتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

- منعم زمير الموسوي،"إتخاذ القرارات الإدارية-مدخل كمي-"،(دار اليازوري العلمية،عمان،1998)،ص:13.

- ناديا أيوب،"نظرية القرارات الإدارية"،(مرجع سبق ذكره)،ص:141.

إن هذه العوامل ترتب على إدارة المؤسسة والمنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائماً، فمثلاً: إذا كان القرار المتخذ قد تم إتخاذه تحت ضغوط سياسية أو ذا طابع سياسي أو اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الرشيد في إتخاذ القرارات الحكومية المبني على معيار اقتصادي، إلا أن ذلك لا يعني أن لا يقوم متخذوا القرارات بدراسة عميقة للمسائل و المشكلات و استخدام إجراءات منظمة و أحكام رشيدة تمكنهم من الوصول إلى استنتاجاتهم، و لكنه يعني أن إجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المؤسسة بالحسبان.

الفرع الثاني: عوامل البيئة الداخلية (Internal Environment Influence)

وتتمثل بالعوامل التنظيمية و خصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها :

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد و الإدارات و الأقسام.
- درجة المركزية و حجم المؤسسة.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمؤسسة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- و يظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي :
- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار.
- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المؤسسة.
- بالموارد المالية و البشرية و الفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

الفرع الثالث : عوامل شخصية و نفسية (Decisions Maker) (Influence)

و هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءا بالمدير متخذ القرار و مستشاريه و مساعديه الذين يشاركونه في ذلك.

و هذه العوامل تقسم إلى نوعين هما¹ :

أولا : عوامل نفسية

و هذه العوامل تنتشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، و منها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به و أثره في عملية اتخاذ القرار و خاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

ثانيا : عوامل شخصية

تتعلق بشخصية متخذ القرار و قدراته و هناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية و الشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة، و عليه تشكل عمليات اختيار الأفراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية اتخاذ القرار، فكل مدير و له أسلوبه حتى لو تساوت الكفايات و المهارات، و يرى راييموند مكليود أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر و هذه الأبعاد هي :

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة و أسلوبهم في تجميع المعلومات؛ و أسلوبهم في استخدام المعلومات.

وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة و التعامل معه فإن المديرين يختلفون في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية، وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في الأمور التالية¹:

كاسر نصر المنصور،¹-

-مدى الإحساس بالمشكلة و التجاوب معها.

- اختيار الاستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها.

و سنستعرض هذه النقاط فيما يلي :

1/ الإحساس بالمشكلة و التجاوب معها :

و المديرين في هذا المجال أنماط متعددة أهمها :

- المدير المتجاوب :

فهو يدرك المشكلة فور وقوعها، و قد يتنبأ بوقوعها أحيانا قبل أن يلمس ظواهرها و آثارها، فيبادر إلى الاعتراف بها، و إيجاد الحلول الملائمة لها، و هو يهتم بالمشكلة نفسها و بمعالجتها قبل الاهتمام بالمسؤول عنها.

- المدير العدواني :

فهو يقابل المشكلة برد فعل عدواني، فيغضب بل يثور و يكيل الاهتمامات للآخرين على أنهم الذين سببوا هذه المشكلة، إما لإهمالهم، أو لوجود أهداف تخريبية لديهم، و يهدد و يتوعد بمعاقبة المسؤولين بدلا من أن يبادر إلى تحليل المشكلة و إيجاد الحلول الملائمة، و هو بذلك يترك المشكلة جانبا ليتحرى عن الجهة التي يحملها مسؤولية حدوثها.

- المدير الإنسحابي :

فهو يقابل المشكلة برد فعل انسحابي، يتبرأ منها مكتفيا بالإيعاز إلى أعوانه بإيجاد الحلول المناسبة، و تحميلهم المسؤولية الناجمة عن التقصير في ذلك، و هو يشعر بأنه عندما يعطي الأمر بإيجاد الحل بأن مهمته قد انتهت، و تخلص من المسؤولية و ألقاها على غيره، و لا فرق عنده بعد ذلك إذ كان الحل قد وجد و نفذ أم لا.

- كاسر نصر المنصور، "تظرية القرارات الإدارية- مفاهيم وطرائق كمية-"، (دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000)، ص: 25.

- المدير الدفاعي :

فهو يواجه المشكلة برد فعل دفاعي، بالتبرؤ من الأساليب و التركيز على تهدئة الموقف، فهو يعد بالدراسة ووضع الحلول، و قد يؤلف لجنة خاصة لمعالجة الموضوع المثار والنجاح عنده أن يتمكن من التغلب على الموقف بالتسوية، و المماثلة و ترك آثار المشكلة لتتفاقم أكثر فأكثر، حتى إذا ما تكررت عاد إلى التسوية بأسلوب آخر.

- المدير الإصراري :

وهو الذي يواجه المشكلة برد فعل إصراري، فيثبت عند الموقف الذي نشأت عنه المشكلة و لا يحاول تفهم وجهة نظر الآخرين، بل يعتمد إلى أساليب القهر و الإذعان و استخدام السلطة للتغلب على الشاكين و المتذمرين.

و بديهي أن من بين هذه الأنماط المختلفة نمطا واحدا إيجابيا و هو المتجاوب مع المشكلة مع محاولة إيجاد الحل الملائم لها.

2/ اختيار الإستراتيجية الملائمة في التصدي للمشكلة :

و في هذا المجال أيضا توجد أنماط كثيرة من المديرين أهمها الأنماط الأربعة التالية :

- المدير المتسرع :

و من طبيعة المنتمين إلى هذا النمط أن يكونوا مرهفي الإحساس أمام المشاكل، فحالما يلمسون ظاهرة معينة تبين عن وجود مشكلة ما بالغوا في تقييم هذه الظاهرة، و في النتائج التي يمكن أن تتجم عنها و هم يبادرون إلى اتخاذ إجراءات سريعة، و غالبا ما تكون مرتجلة، و غير متلائمة مع حجم المشكلة الحقيقي. و لا شك في أن ذلك عن عدم توازن الشخصية و عدم الثقة بالنفس و أمثال هؤلاء غالبا ما يتورطون في أخطاء كبيرة تثير القلق في النفوس، و قد تؤدي إلى افتعال مشاكل حقيقية، بسبب تصور وجود مشاكل وهمية، مما يؤدي إلى إصابة المؤسسة التي يقودونها بأضرار فادحة.

- المدير الحذر :

و من طبيعة ما ينتمون إلى هذا النمط أنهم عندما يلمسون ظاهرة معينة لمشكلة ما، يراقبون هذه الظاهرة، و مدى تكرارها و عواملها و أسبابها، ثم يقومون بتحليلها و اتخاذ الحلول الملائمة للقضاء عليها قبل تفاقمها. و هذا النمط يدل على التوازن في شخصية المدير، مما يجعل رد فعله إزاء كل مشكلة موازيا تماما لأهميتها و آثارها المرتقبة الحقيقية.

-المدير الواثق:

ومن طبيعة هذا النمط عدم الاهتمام بالظواهر التي يعتبرها بسيطة استنادا إلى ثقته بقدرته على وضع حد لها حالما يشعر بأنها أصبحت مشكلة فعلا و يمكن أن تؤثر على المؤسسة و تعرقل أعمالها، و هو بذلك و استنادا إلى ثقته على اتخاذ القرار في الوقت المناسب يشجع على تنامي الظاهرة و ازديادها، إلى أن تصبح حقيقة واقعة يحسب حسابها، و لا شك في أن هذا النمط، برغم كفاءته و يقظته يمكن أن يخطئ في تقدير الوقت الملائم للحسم فتتعاطم المشكلة حتى تصبح فوق قدرته على إيجاد الحلول الملائمة لها(مثال: ظاهرة التغيب، ظاهرة نقشي الفساد و الرشوة...إلخ).

- المدير اللامبالي :

و من طبيعة المنتمي إلى هذا النمط، ترك الأمور على حالها حتى تتفاعل المشاكل مع الزمن و الظروف، و القيادات العليا أو العناصر ذات العلاقة، فإن تم حلها فهو محظوظ، و إن تفاقت زعم بأن الحلول كانت متعذرة، لتشابك المشاكل و ازدياد الضغوط أو أنه لم يكن في سلطته اتخاذ الحلول الملائمة، و هو بهذه الطريقة يهتم بالابتعاد عن إقحام نفسه في مشاكل قد تمسه شخصيا، أي غير عابئ بمشاكل العمل.

الفرع الرابع :التردد في إتخاذ القرار

يعد التردد في إتخاذ القرار من العوامل التي تعيب إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة و فعالية حلها، و سبب في ذلك هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة و الظروف المتغيرة.

الفرع الخامس:عوامل أخرى¹

أولا : تأثير عنصر الزمن (Time Influence)

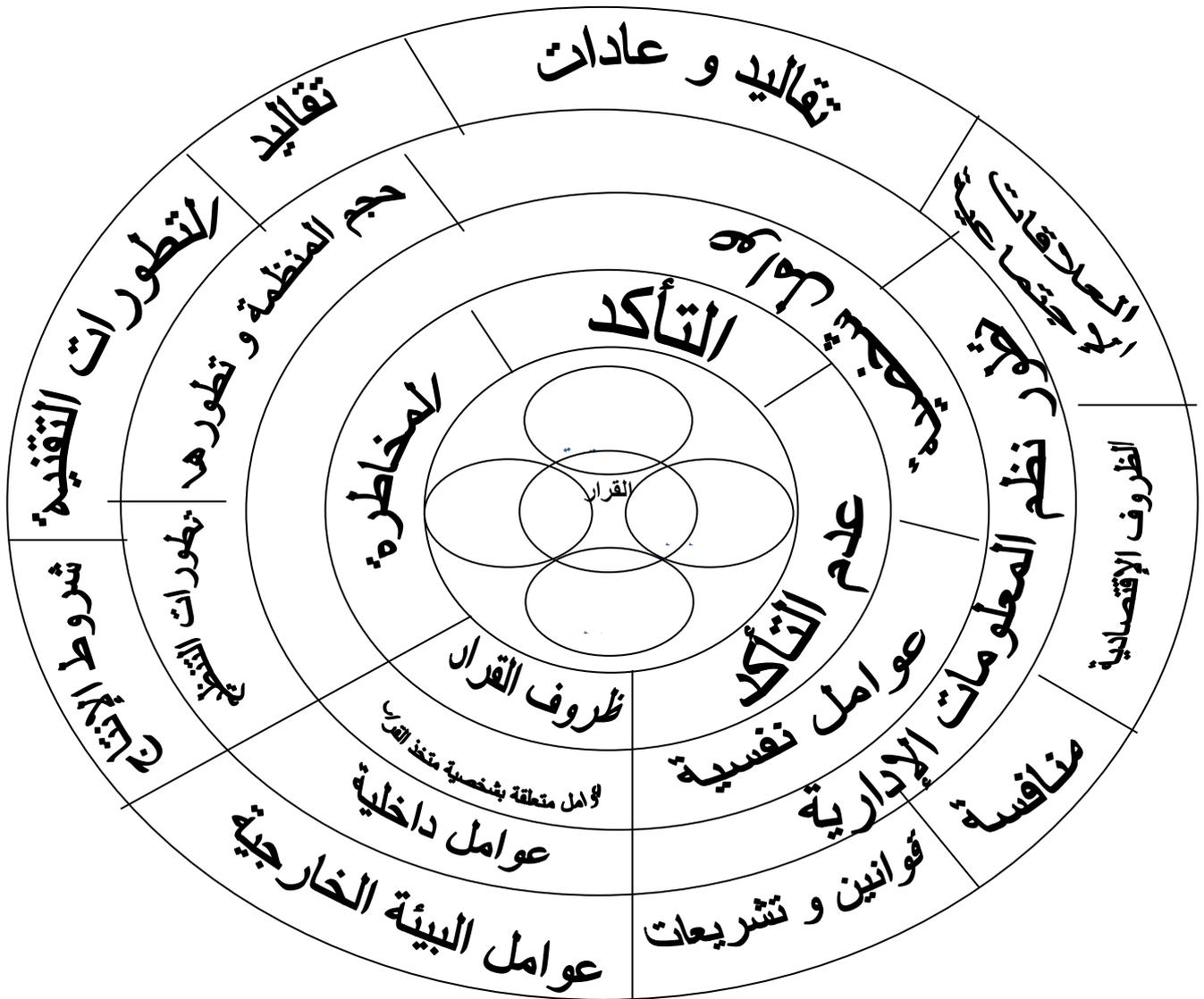
يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر و النتائج أقرب إلى الصواب و إمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، و كلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في إتخاذ القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

ثانيا : تأثير أهمية القرار (DecisionSignificance Influence)

كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية :

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير.
- تكلفة القرار و العائد حيث تزداد أهمية القرار، كلما كان العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.
- الوقت اللازم لاتخاذ قراره فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج المدير إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة و المعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

1. - سامي الحجار (2003) : عقلانية إتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية؛ دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.



الشكل رقم (03)

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

المصدر : كاسر نصر المنصور، (مرجع سابق)، ص: 35.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الذي خصصناه لاتخاذ القرار في المنظمات، أهم المفاهيم التي حاولت تفسير وتفكيك اتخاذ القرار داخل المنظمات، ثم تطرقنا إلى خطوات وأساليب اتخاذ القرار والعوامل التي تتحكم فيها، وكذلك أنواع القرارات لنخلص أخير إلى أهم النظريات التي تناولت تفسير اتخاذ القرار، من حيث الأسس والقواعد، فالنظرية التقليدية افترضت أن عملية اتخاذ القرار عملية راشدة وهي الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية، لنخرج على النظرية السلوكية لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى النظرية المتعلقة بالقرار غير الرشيد الذي تعتقد أن اتخاذ القرار مقترن بالضرورة بالمشكلة التي تعترض القائد أثناء اتخاذ القرار.

الفصل السادس

مؤسسة الصندوق

الوطني للتأمينات الإجتماعية

تمهيد.

المبحث الأول: الضمان الاجتماعي:

المطلب الاول : الوضعية التنظيمية للضمان الاجتماعي بعد الاستقلال.

المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .

المطلب الثالث: تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

المطلب الرابع: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

المبحث الثاني: التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة.

المطلب الاول: الوضعية القانونية.

المطلب الثاني: سيرورة التنظيم داخل صندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة.

المبحث الثالث: البناء الهرمي لصندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة.

الخلاصة.

تمهيد:

سنة 1950 و بعد الكفاح المتعدد الأشكال و الدموي في بعض الأحيان و الذي خاضه العمال الجزائريون ضد السلطة الاستعمارية و أرباب العمل أدخلت بوادر الضمان الاجتماعي للجزائر بحيلة التخفيف من حدة الميز العنصري.

و هذا النظام الخاص بالضمان الاجتماعي و الذي كان مبني على أساس رأسمالي في تلك المرحلة و المطبق في الجزائر لم يكن يخدم الجزائريين عامة لأنه اخذ منهج التمييز في اتجاه الطبقة العامة في القطاع الفلاحي .

المبحث الأول: الضمان الاجتماعي:

المطلب الاول : الوضعية التنظيمية للضمان الاجتماعي بعد الاستقلال.

غداة الاستقلال ورثت الجزائر نظاما الاجتماعي رأسمالي التوجه استعماري الخلفية ،

معقد الإجراءات ، يتميز بـ:

- تعدد الأنظمة.
- التفرقة في تقديم الامتيازات من نظام لآخر.
- انعدام الحماية لفئة هامة من المجتمع .
- الضعف في الامتيازات الممنوحة بالنسبة إلى رفع الأجور و القيمة المالية للمعيشة.

خلال العشر سنوات الأولى ما بعد الاستقلال اتخذت بعض الإجراءات فيما يخص

تحسين الامتيازات و تحسين تسيير الهيئات.

سنة 1967 تم إدخال إصلاحات هامة فيما يخص حوادث العمل و الأمراض المهنية

و أصبحت هذه الأخطار تسييرها هيئات الضمان الاجتماعية .

و في سنة 1971 تم إنشاء نظام المنح العائلية و نظام التقاعد .

تجدر الإشارة انه تم تأسيس لجنة وطنية بموجب الأمر رقم 74-08 المؤرخ في

74/01/30 مكلفة باقتراح الإجراءات لإعادة النظر في قوانين الضمان الاجتماعي ، وعلى

أساس أشغال هذه اللجنة ظهرت قوانين جديدة للضمان الاجتماعي في 05 جويلية 1983

نتيجة لما جاء في الدستور و الميثاق الوطني و المبادئ المطروحة في القانون الأساسي

العام للعمال و ما أقره المجلس الشعبي الوطني. يهدف القانون الجديد خاصة إلى:

- توحيد جميع أنظمة الضمان الاجتماعي و تأسيس نظام وحيد.
- توسيع الحماية الاجتماعية إلى كافة العمال مهما كان نظام النشاط الذي ينتمون إليه.
- إعادة تمويل نظام الضمان الاجتماعي.
- و دخلت هذه القوانين حيز التطبيق في 01/01/ 1984 وهي:
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية :

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول
- تحصيل الاشتراكات
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض

المهنية

- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان

الاجتماعي

- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ،

على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي

- تسيير صندوق المساعدة والنجدة
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم

المطلب الثالث: تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

يتولى مجلس الإدارة، إدارة الصندوق وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعيهاكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراءحتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامهعلى المستوى المركزي والولائي فهو يتكون من:

- مديرية عامة
- 49 وكالة ولائية اثنان منها بالجزائر العاصمة.)
- 839 structures de paiement dont
 - 368 centres de paiement
 - 405 antennes de paiement.
 - 66 correspondances locales.
- 4 عيادات متخصصة الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان.
- 4مراكز للتصوير الطبي الشعاعي.
- 35مركزا للتشخيص والعلاج.
- 55صيدليات تابعة للصندوق.
- 30حديقة و رياض الأطفال.
- مطبعة.
- مركز عائلي ذو طابع اجتماعي.

المستفيدون:

- العمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط،
- الممتهين و المترصين.
- الطلبة.
- المترصين في مجال التكوين المهني.
- فئة المعاقين.
- المجاهدين.
- المستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي المنح والريوع.
- المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين).

Les bénéficiaires de l'allocation forfaitaire de solidarité ●

(personnes malades ou âgées et inactives) Il faut ajouter les ayants

droit qui sont :

- Le conjoint.
- Les enfants mineurs.
- Les filles inactives non mariées.
- Les ascendants à charge.

الأداءات:

- يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80% وبنسبة 100 % في بعض الحالات لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة.
 - يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50% من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع إلى نسبة 100% من الأجر بعد هذه المدة.
 - وتصل المدة القصوى لهذا التعويض إلى ثلاث (03) سنوات.
 - التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100%، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة تصل إلى 98 يوما،
 - يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز إلى نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون،
 - عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة.
 - تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100 % في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض،
 - يتم تسديد الربوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث،
 - وتسدد الربوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل المفضي إلى الوفاة.
- هكذا أصبح كل العمال الأجراء أو غير الأجراء (أي الأشخاص الذين يمارسون حسابهم الخاص نشاطا حرا صناعيا أو تجاريا أو حرفيا أو فلاحيا) يستفيدون من تغطية اجتماعية واسعة تشمل الأخطار المتعلقة بالمرض و الولادة العجز و التقاعد والوفاة حوادث العمل .

المطلب الرابع: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

- تسيير الأداءات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية.
 - ضمان التحصيل،المراقبة و المنازعات في تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات .
 - المساهمة في ترقية سياسية الوقاية الخاصة بحوادث العمل و الأمراض المهنية و تسيير صندوق الأداءات المستحقة من طرف الأشخاص المستفيدين من الاتفاقات الدولية في الضمان الاجتماعي .
 - تنظيم وتنسيق المراقبة الطبية.
 - القيام بنشاطات في المجال الصحي و الاجتماعي .
 - القيام بنشاطات في مجال الوقاية،التربية و الإعلام الصحي.
 - إبرام اتفاقات في مجال الدفع من قبل الغير .
 - تسجيل المؤمنين الاجتماعيين و أصحاب العمل و تزويدهم برقم وطني .
 - ضمان الإعلام للمستفيدين و أصحاب العمل.
- يتم تمويل الضمان الاجتماعي بفضل الاشتراكات الإجبارية التي يدفعها المستفيدون (المؤمنون الاجتماعيون) و أصحاب العمل. تعمل هذه الاشتراكات للتأمين على المرض وحوادث العمل والأمراض المهنية والنقاعد والتأمين على البطالة والمستشفيات وتحويل العلاج بالخارج .

المبحث الثاني: التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة.

المطلب الأول: الوضعية القانونية.

بموجب المرسوم رقم 223/85 الموافق لـ: 20 أوت 1985 الذي يتضمن التنظيم الجاري للضمان الاجتماعي, تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الذي يحمل الرمز "ص.و.ت.أ" الذي مقره الجزائر العاصمة تتمثل مهمة الصندوق الوطني في تسيير الأداءات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية كما يسير الصندوق بصورة انتقالية المنح العائلية الموضوعة على عاتق الهيئات التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية كالوكالات المتواجدة على مستوى ولايات الوطن .

طبقا لأحكام المادة 78 و المادة 7 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02/جويلية/1983، تم إنشاء وكالات ولائية بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي و التي هي موضوع دراستنا هذه و هي على وجه التحديد " وكالة الجلفة " ذات بناية كبيرة تحتوي على عدة أقسام منها مديرية التعويضات, مديرية المحاسبة و المالية, مركز الدفع جانب قسم خاص بالمراقبة الطبية, و هي مؤسسة عمومية تتمتع حسب ما ينص عليه القانون و التنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من مادته السادسة بالشخصية القانونية و باستقلال المالية .

المطلب الثاني: سيرورة التنظيم داخل صندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة

تشغل وكالة ولاية الجلفة قرابة الثلاثمائة وأربعين فردا مابين موظف و عامل و الذين يتم توظيفهم من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عن طريق إجراء مسابقات و امتحانات حسب احتياج المؤسسة الذي يخضع لعدة مقاييس كالكثافة السكانية و التي من خلالها تم فتح فروع تابعة للوكالة عبر عدة نقاط من تراب الولاية تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية نوردها كالتالي:

فروع صندوق الضمان. إ / ولاية الجلفة											
عين وسارة 703	الشارف 706	حد الصحاري 710	دار الشيوخ 712	عين الإبل 707	القديد 715	فيض البطمة 714	سيدي لعجال 708	حاسي بجيج 702	البييرين 705	مسعد 704	الادريسية 711

الشكل رقم (04) يوضح فروع صندوق الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة

المبحث الثالث: البناء الهرمي لصندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة:

نظرا لخصائص الصندوق في التسيير فإن تنظيمه الإداري يكون موافق لخصوصياته فهو من المديرية و التي بها خلايا و مصالح و نيابات مديرية مكونة من مصالح أيضا و فروع و هذه الخصوصيات المتمثل في نوعية الوظائف و مهامها و علاقاتها كذلك العلاقات بين مختلف المصالح و نوعية الاتصال بينهم و انتقال المعلومات من القاعدة إلى القيادة و العكس. علاقاته الخارجية تتمثل في جمع الاشتراكات ثم بعد ذلك توزيعها.

كذلك يكون التنظيم موافق لمخطط الهيكل التنظيمي المرافق على النحو التالي:

1-/الأمانة العامة:

يمكن تلخيص مهام مكتب الأمانة العامة لمكتب المدير في النقاط التالية:

- استلام البريد الوارد و المراسلات الواردة وفرزها وترقيمها لتسجلها ضمن كل سجل (الوارد و الصادر).
- تنظيم عملية استقبال المراجعين و الزائرين عن طريق المواعيد و تسجيلها.
- القيام باستقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس أثناء غياب المدير.
- تدوين المراسلات الصادرة عن المؤسسة و تسجيلها.
- القيام بمعالجة النصوص و حسابات الفواتير على جهاز الإعلام الآلي.
- الحفاظ على أسرار المؤسسة .
- استقبال الزوار و أخذ المعلومات و البيانات الخاصة بالعمل

ما يمكن قوله عن مكتب الأمانة العامة أنه يمثل همزة وصل بين المدير و الزوار سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها بصورة أخرى يعتبر واجهة المؤسسة و لايمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنه.

2/ نيابة مديرية الإدارة و الوسائل العامة:

تخص هذه المصلحة بكل ما يتعلق بملفات المستفيدين و تسيير كل الوسائل العامة للمؤسسة التي تتعلق بالموارد المالية و ممتلكات المؤسسة و الصيانة و تضم المصالح التالية:

1. مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير كل الموارد البشرية و ما يتعلق بملفات المؤسسة (التبغات, العطل, العقوبات, التحويلات) عن طريق تجسيد قرارات المديرية كتابيا و إشعار المصالح و تزويد المصالح الأخرى بأي معلومات تتعلق بموظفي المؤسسة مثال على ذلك الأقدمية, الأحوال الاجتماعية, استقبال واثق العطل المرضية و إرسالها لمصلحة الرقابة الطبية في شكل مراسلات إدارية.

II. مصلحة الوسائل العامة:

تقوم هذه المصالح بتمويل جميع المصالح التابعة للمؤسسة بكل المستلزمات من واثق و لوازم المكتب بالإضافة إلى تكلفتها بجميع احتياجات المؤسسة المادية كصيانة الأثاث و ترميم المنشآت و ممتلكات بناية المؤسسة. كما تقوم بالاهتمام بالجانب الأمني في الحراسة و كذا متابعة المشاريع المنجزة و تمويلها و توزيع العمل .

III. مصلحة الانجازات:

تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المباني (كبناء مراكز و فروع) و الترميمات داخل المؤسسة و المشاريع الموكلة إليها من طرف مدير الوكالة.

مصلحة حظيرة السيارات :

تحتوي هذه المصلحة سيارات الوكالة و هي:

- شاحنة لنقل عمال الوكالة
- خمس سيارات لتسهيل عملية التنقل لانجاز المهام المستعجل
- IV. **خلية الوساطة و الإعلام:** تكمن مهام خلية الوساطة و العلاقات العامة في:
 - استقبال و تسجيل شكاوي المؤمنين الاجتماعيين و التدخل لمعالجتها.
 - توجيه ,إعلام و مساعدة المؤمنين في كل الإجراءات الإدارية.
 - القيام بالإجراءات اللازمة مع الحركة الجموعية و الشركاء الاجتماعيين.

3/ نيابة مديرية التعويضات:

تقوم هذه النيابة بجميع ما يتعلق بالتعويضات فيما يخص التأمينات الاجتماعية و المنح العائلية,الإرادات لحوادث العمل و الوقاية و يحتوي المصالح التالية:

مصلحة الانتساب:

تهتم بالاطلاع على الملفات التي تم جمعها لدى مصلحة الترقيم و تثبيتها من طرف مراكز الإعلام الآلي ثم تدوينها في أجهزة الإعلام الآلي بعد تثبيت وضعية المؤمن.

مصلحة الأخطار الكبرى:

تقوم مصلحة الأخطار الكبرى بعدة أعمال خاصة بالتأمينات الاجتماعية في جانبها المتعلق بالتعويضات الكبرى فيما يلي:

رأس مال الوفاة

التكفل بالأجهزة الخاصة بالمعوقين

تأمين بطاقات مجانية للمواد الصيدلانية لذوي الأمراض المزمنة

مصلحة المنح العائلية: يكمن دور هذه المصلحة في دراسة الاستفادة من المنح العائلية للأزواج الذين لهم أطفال بلغوا السن القانونية و هي 17 سنة إلى 21 سنة. يستفيد من المنحة الأرملة و المتقاعدين الأجراء, و يرفق ملف الاستفادة بالنسبة للأطفال بشهادة مدرسية أو تكوين مهني و شهادة عائلية .

مصلحة الإيرادات و العجز:

تقوم هذه المصلحة بتسيير كل إيرادات الحوادث الخطيرة و الحوادث المهنية و العجز لذوي الحقوق كالزوجة و الأطفال و الأم و الأب الكفيل (تحت الكفالة) .

مصلحة حوادث العمل:

الأمراض المهنية تتكفل المصلحة بأيام الراحة والدواء(الأشعة.الفحص).

مصلحة التعويضات:

و هي عبارة عن مركز يضم ما يلي:
الصندوق.

قاعدة أرشيف.

شباك مكلف بالتوجيهات .

شباك مكلف بالتعويضات(الأدوية).

شباك مكلف بالمعوقين.

شباك خاص بالانتساب.

شباك خاص بالمراقبة الطبية.

شباك خاص بحوادث العمل.

قاعة الانتظار.

4 / نيابة المديرية العامة للمراقبة الطبية:

تقوم هذه النيابة بعملية التأكد من الأدوية المشكوك في صحتها وذلك بالكشف عن صاحب الوصفة و تتكون من:

مصلحة الرقابة الطبية: يقوم على تسيير مصلحة الرقابة الطبية مكلف إداري يقدم النصائح و التوجيهات اليومية للتابعين للمصلحة كما يقوم إلى جانب ذلك بعمليات الإحصاء اليومية و الشهرية و السنوية، للملفات و دراسة الملفات المعطلة منها كما يسهر على تنفيذ المرسلات الصادرة عن المصلحة بما في ذلك الإعلانات الداخلية و بطاقات الاتصال و الإعلام .

هيئة الرقابة الطبية: تتكون الهيئة الطبية من رئيس مستشار يعمل تحت إشرافه طاقم من الأطباء و التقنيين و المسؤول عن الإمضاءات الخاصة بالتقارير الطبية كما يعمل طبيب مستشار على المرض و حوادث العمل و العجز، تتكون هذه الهيئة من اللجنة المتمثلة فيما يلي:

رئيس مصلحة.

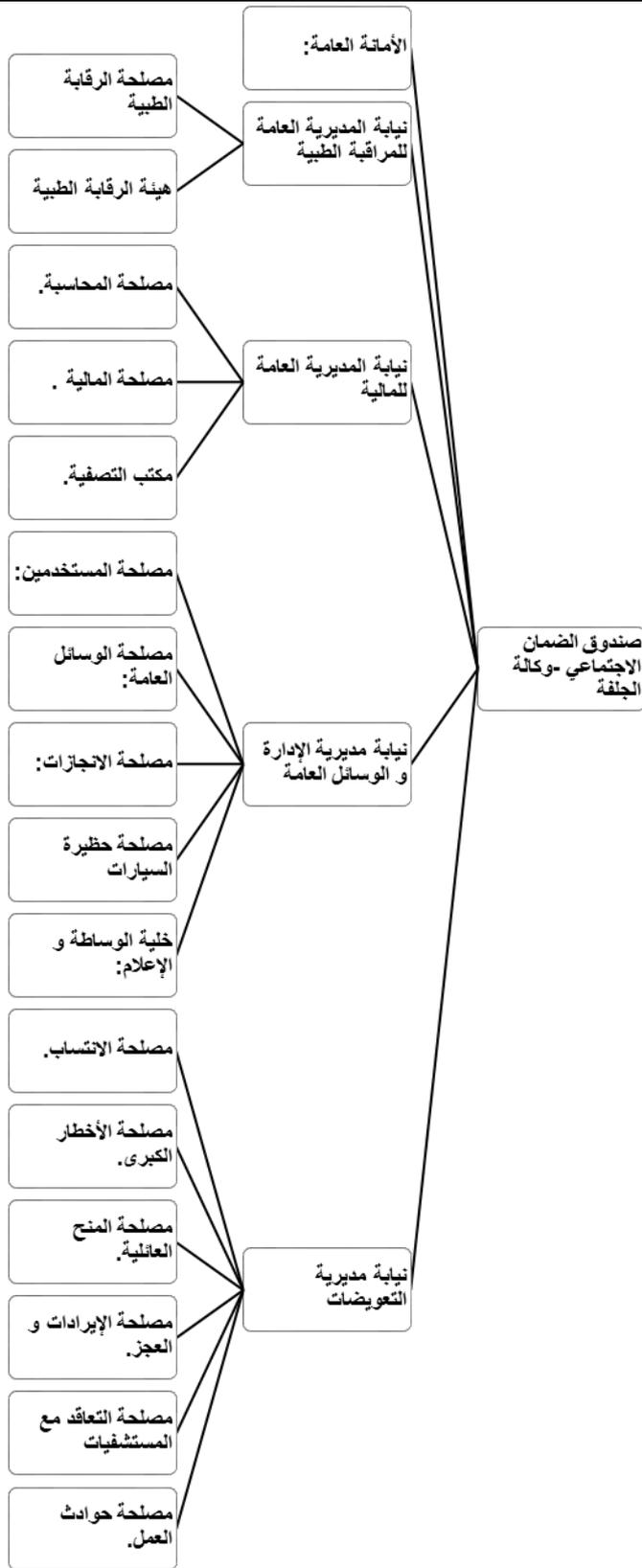
طبيب رئيسي.

أطباء مستشارين.

3 طبيب أسنان.

عون استقبال.

2 عون طبيب.



الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة .المصدر : سجلات مصلحة المستخدمين (ص . ض . إ . الجلفة)

تحديد مجال الدراسة / المكاني-البشري- الزمني

مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة تُشغل أكثر من ثلاثمائة موظفا مصنفون حسب الفئات المهنية كما يظهره الجدول رقم (01)

جدول رقم (01) يبين الرتبة لعينة البحث

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار سامي	6	2.0
إطار	40	13.2
عون تحكم	176	57.9
عون تنفيذ	82	27.0
المجموع	304	100.0

ويظهر تصنيف الموظفين في ص-ض-إ-و- حسب الفئات المهنية

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية، حيث تطرقنا فيه إلى كرونولوجيا المؤسسة وتاريخها في مدينة الجلفة، وتطرقنا فيه إلى سيرورة التنظيم داخل هذه المؤسسة وبنائها الهرمي ومواردها البشرية والمالية، كما خلصنا في نهاية الفصل إلى الأرقام والاحصائيات الخاصة بعمل هذه المؤسسة الاجتماعية ذات الأهمية القصوى في مسار الموظف والمؤمن له الذي ينتمي إليها، وتكاملها مع المؤسسات الخدماتية الأخرى في بناء المجتمع ككل ووظيفتها الهامة كمؤسسة مكملة لمختلف المؤسسات الأخرى.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل السابع: اجراءات البحث الميدانية.

الفصل الثامن: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المراجع.

أداة الدراسة.

الملاحق.

اجراءات البحث الميدانية

تمهيد.

أولاً: مجال الدراسة.

المجال الجغرافي والمكاني.

المجال الزمني.

فترة الدراسة النظرية.

فترة الدراسة الميدانية.

ثانياً: عينة الدراسة.

المجتمع الأصلي.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

الاستمارة.

تصميم الاستمارة.

اختبار الاستمارة.

خامساً: اساليب المعالجة الاحصائية.

سادساً: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.

خلاصة.

تمهيد :

بعد أن أتمنا دراستنا النظرية توصلنا إلى جملة من المعطيات والمعلومات والمؤشرات التي يمكن توظيفها لخدمة الجانب الميداني ، وبالتالي نجد أن هناك علاقة وثيقة بين النظري والميداني وكلاهما يساهم في إثراء الآخر ويتفاعل معه ليكون العمل والبحث متجانس ككل لأنه من الناحية المنهجية لا يمكن فصل الجانب النظري عن الجانب الميداني بحيث هدفهما واحد والدراسة واحدة.

ويعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة ، حيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه ، و يمكن إرجاع هذه الأهمية إلى المنهج الذي تم الاعتماد عليه ، و العينة التي تنصب عليها الدراسة ونوع الأدوات التي سنجمع من خلالها المعلومات من الميدان .

فترة الدراسة الميدانية :

و يقصد بالمجال الزمني للبحث الفترة التي قضاها في إجراء الدراسة الميدانية بدءاً من إعداد الإطار المنهجي و جمع البيانات و تحليلها وصولاً إلى النتائج و التوصيات¹ .
و يكمن تقسيم فترة الدراسة الميدانية إلى :

المرحلة الأولى : تتمثل في وضع خطة للدراسة الميدانية صياغة الإجراءات المنهجية و تصميم الاستمارة في صورتها و عرضها على المشرف ، وكان ذلك في الفترة بين :
2018/11/01 إلى غاية 2018/12/15 ، و في هذه المرحلة تمت مجموعة من التعديلات اللازمة لصياغة الاستمارة في صورتها النهائية .

المرحلة الثانية : وتمثلت هذه المرحلة في تطبيق الاستمارة و جمع البيانات من المبحوثين ، و تجدر بنا الإشارة إلى أن تفرغ البيانات في نفس الوقت الذي وزعت فيه الاستمارة ، أي أن كلما راجعت استمارة تم تفرغها .

ثانياً: عينة الدراسة :

تعرف العينة بأنها مجتمع الدراسة التي تجمع من البيانات الميدانية ، و هي تعتبر جزء لا يتجزأ مع الكل بمعنى أن تأخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثل للمجتمع لتجزي عليها الدراسة فالعينة إذا جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تقسم نتائج الدراسة على المجتمع كله .

1- عبد الهادي أحمد الجوهري ، علي عبد الرزاق إبراهيم ، مدخل إلى المناهج و تصميم البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية 2002 ، ص 239 .

ويمكن تلخيص أهمية استخدام البحث بالعينة على النحو التالي : تساعد في دراسة

المجتمع عدد أفراد كبير و هذا عند استحالة دراسة المجتمع كله .¹

المجتمع الأصلي

يعني مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها ، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع إشكالية الدراسة .
يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بمدينة الجلفة موضوع الدراسة التي موضحة بحسب الهيكل التنظيمي (الملاحق) ، بالنسبة لمفردات المراد دراستها في هذه الدراسة هم كل من الاطارات السامية وعددهم 06 مفردات و 40 اطار و 176 عون تحكم و 82 عون تنفيذ، والذين يشكلون مجتمع الدراسة البالغ إجمالاً (304) مفردة وذلك حسب الإحصاءات التي حصلنا عليها من الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بمدينة الجلفة.

قد حدد الإحصائيون أنواعاً وأصنافاً عديدة من العينات يختار منها الباحث ما يتناسب مع طبيعة بحثه، وإمكانات دراسته، ونظراً لصغر حجم مجتمع هذه البحث وانتشار مفردات البحث في مساحة جغرافية صغيرة، ولسهولة إعداد قوائم تفصيلية لجميع المفردات، وبغرض جمع البيانات الميدانية، فقد عمد الباحث سحب وفق قواعد اختيار العينة القصدية حيث تكمن ميزتها في كون أن سحبها لا يستثني أي مفردة، حيث يتطلب معرفة محدودة نسبياً بمجتمع البحث الكلي وعليه ليس "هناك حاجة لوجود قائمة شاملة لأفراد المكونين للمجتمع أو قائمة اسمية لهم،"⁽²⁾

¹ - رشيد زرواتي تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مطبعة هومة ، باتنة ، 2002 ص 191 .
² - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012، ص143.

ثالثا: منهج الدراسة :

تتنوع المناهج العملية تبعا لتنوع مواضيع العلوم الإنسانية يعبر عن الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للظاهرة لاكتشاف الحقيقة أو استقصاء الحقائق من مصدرها ، و الإجابة على الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ، لان لكل ظاهرة صفات أو خصائص تختلف عن الأخرى ، هذه الصفات تفرض على الباحث منهجا معيناً لدراستها .¹

و طبيعة البحث و البيانات المراد الحصول عليها في هذه الدراسة و منهجية البحث بها ، و الفترة الزمنية للدراسة ، كل هذه دفعت بنا إلى إتباع المنهج الوصفي لكون الموضوع يتطلب وصفا و تشخيصا .

رابعا: أدوات جمع البيانات :

يعتمد جمع البيانات لأي دراسة سوسولوجية على المادة النظرية و الميدانية دائما ، أما المادة النظرية في دراستها فكانت عن كتب ورسائل أطرحوها و قوانين ، أما المعلومات المستقاة من الميدان فأدواتها كثيرة و تختلف باختلاف المواضيع من جهة و اختلاف مصدر البيانات من جهة إلى أخرى و قد ارتأينا في هذه الدراسة بعض أدوات البيانات التي تخدم بحثنا هذا و هي الاستبيان، بوصفه من الأدوات التي هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها أو جدولتها ، و هي ترجمة للكلمة الفرنسية technique، و هناك كثير من الأدوات التي تستخدم للحصول على بيانات ، ويمكن استخدام من هذه الوسائل معا في البحث الواحد لتجنب عيوب أحداها ولدراسة الظاهرة من كافة جوانبها .²

¹ - بشير صالح الرشدي ، مناهج البحث التربوي (رؤية تطبيقية مبسطة) ط1 ، دار الكتاب الحديث ، الكويت : 2000 ، ص 62 .

² - محمد شفيق ، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية : 1983 ، ص 104 .

الاستبيان :

يعتبر الاستبيان تقنية أساسية في جمع المعطيات و البيانات ، فهي وسيلة عملية تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من المبحوثين ، و هي التي تفرض على المبحوث التقيد بموضوع البحث و عدم الخروج عن إطاره العريضة أو مساراته النظرية و التطبيقية

تصميم الاستبيان :

للحصول على معلومات و قريبة من الموضوعية ، فإن الاستمارة من بين الأدوات الفعالة لتحقيق هذا النتائج ، لهذا ارتأينا إجراء استمارة بحث تتمحور حول فرضيات الدراسة ، حيث تم توظيف أسئلة تجلت في ¹:

- فالمحور الأول خاص بالبيانات الشخصية ، وقد تضمنت خمس أسئلة تمحورت حول الجنس و السن و التصنيف المهني ، الأقدمية في العمل ، المستوى التعليمي.
- أما المحور الثاني فخصصناه لأسئلة حول الاتصال و الحوافز وأشكال التكنولوجيا ونمط السلطة وعلاقتهم بإتخاذ القرارات، حيث خصصنا لهم ثمانية واربعون سؤالاً.
- وبعد توضيح أبعاد الاستمارة ووضع العبارات التي تخدم تساؤلات الدراسة .

اختبار الاستبيان :

تم مناقشة المشرف حول عبارات الاستمارة ، حيث أبدا ملاحظاته وأرائه و التي تمثلت

في التالي :

- تفكيك بعض العبارات المركبة.
- إعادة صياغة بعض العبارات.
- اختصار بعض العبارات .
- حذف العبارات المتشابهة .
- يستحسن عدم استعمال مصطلحات التخصص في الاستمارة .

خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية :

بعد تجميع المادة النظرية و فرز المعطيات الكمية التي تحصلت عليها من الاستمارة ، تمت معالجة هذه المعطيات إحصائيا ، من أجل دلالة إحصائية تدعم اقره الجانب النظري ، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة ، تحددت الأساليب الإحصائية في ما يلي :

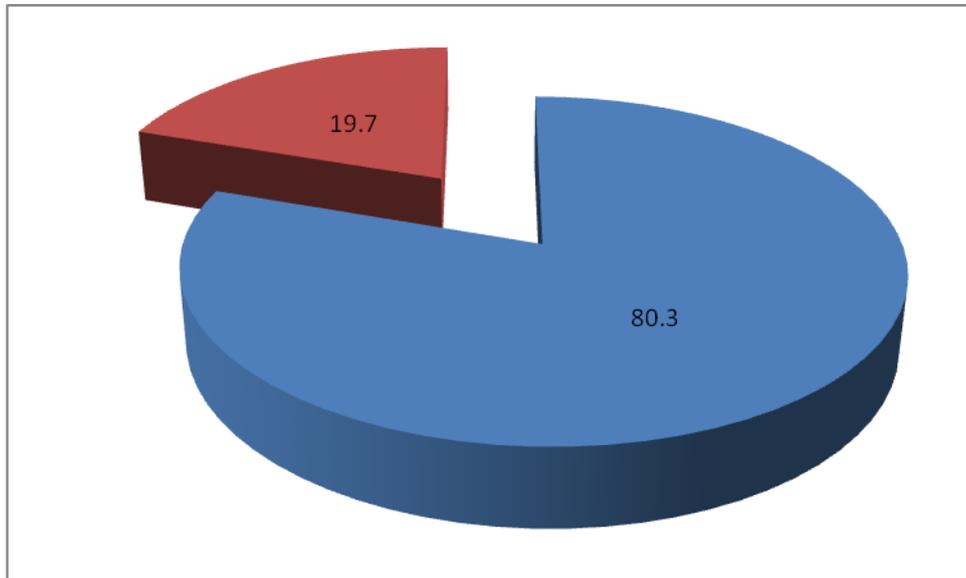
النسبة المئوية : يلجأ الباحث أحيانا إلى استخراج النسب المئوية لمتغيرات سؤال معين ، من أجل المقارنة بين أكبر و أصغر نسبة .

سادسا: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.

تتمثل الخصائص الديموغرافية للعينة بحسب هذه الدراسة في متغيرات: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والحالة العائلية، والحالة المهنية. وفي الفقرات التالية يستعرض الباحث خصائص توزيع العينة بحسب كل متغير من هذه المتغيرات.

1- الجنس.**جدول رقم(02) يبين الجنس لعينة البحث**

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
80.3	244	ذكر
19.7	60	أنثى
100.0	304	المجموع



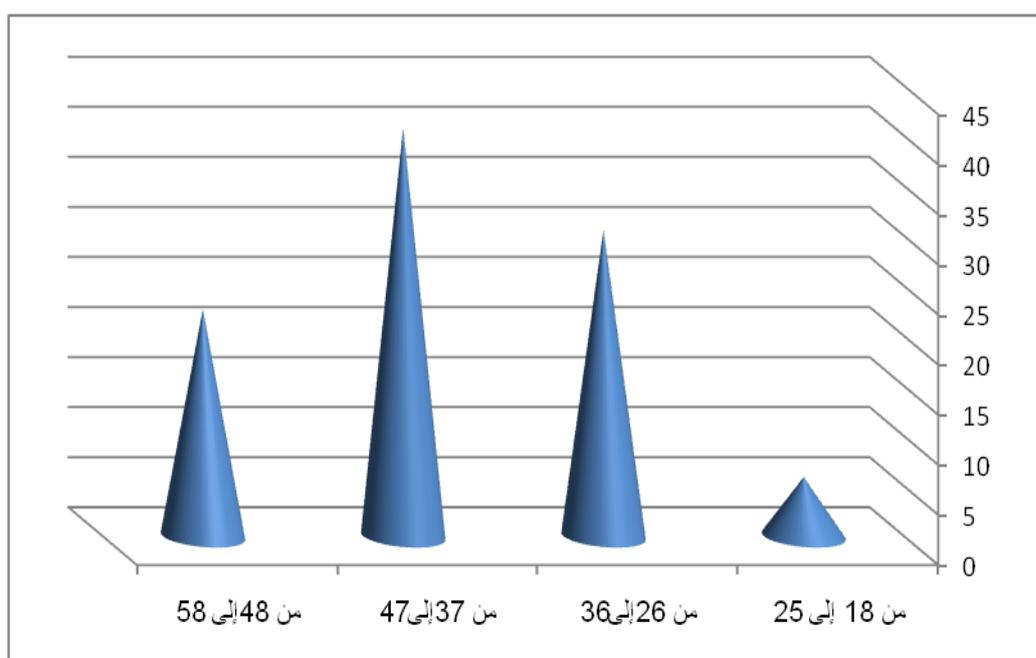
شكل رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

نلاحظ من هذا الجدول رقم(02) والشكل رقم (06) أن 80.3 % من أفراد العينة من الذكور مقابل 19.7 % من الإناث.

2- السن.

جدول رقم (03) يبين السن لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	السن
5.9	18	من 18 إلى 25
30.6	93	من 26 إلى 36
40.8	124	من 37 إلى 47
22.7	69	من 48 إلى 58
100.0	304	المجموع



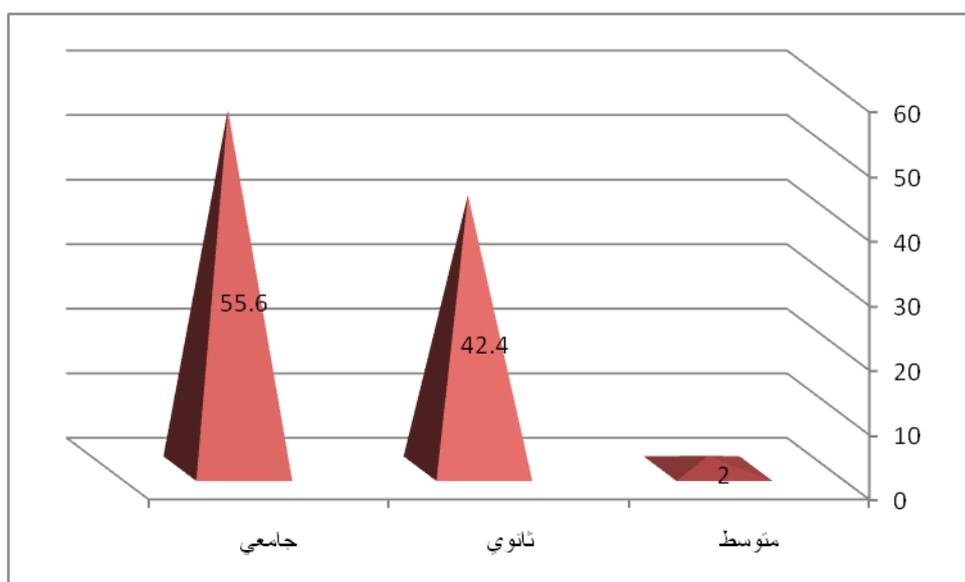
شكل رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

نلاحظ من الجدول اعلاه رقم (03) والشكل رقم (07) أن 40.8 % من أفراد العينة ينتمون إلى فئة السن 37-47 سنة مقابل 30.6 % من أولئك الذين يتراوح سنهم من 26 إلى 36 سنة ومقابل 22.7 % من أولئك الذين يتواجدون في فئة السن 48-58 سنة ومقابل 5.9 % من أولئك الذين ينتمون إلى فئة 18-25 سنة .

3- المستوى التعليمي .

جدول رقم (04) يبين المستوى التعليمي لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.0	6	متوسط
42.4	129	ثانوي
55.6	169	جامعي
100.0	304	المجموع



شكل رقم (08) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

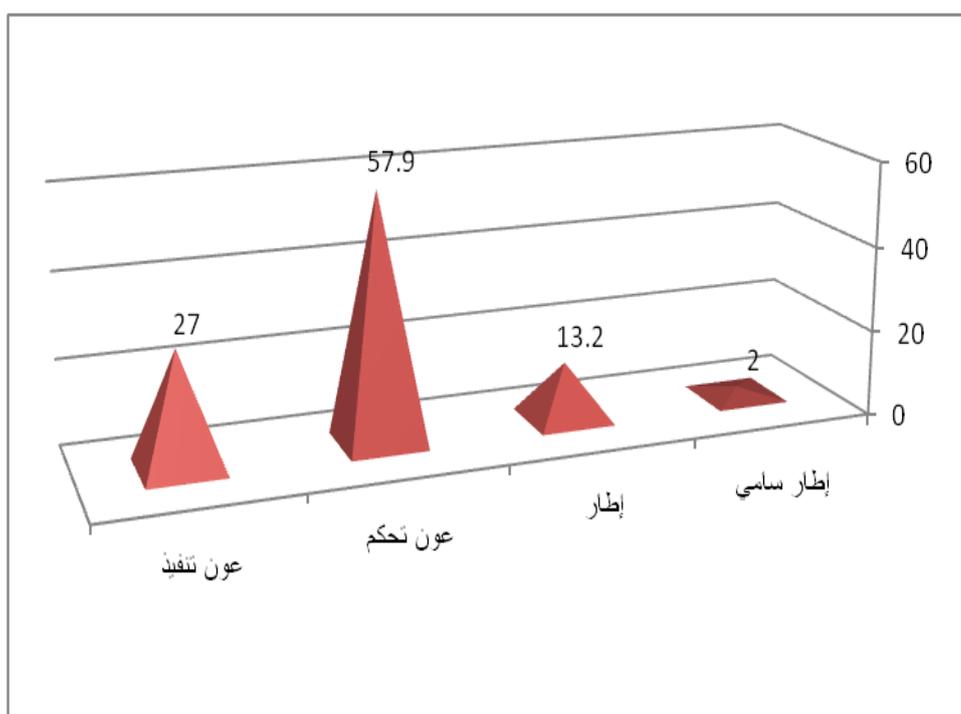
نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (08) ان نسبة 55.6 % من أفراد

العينة مستواهم التعليمي جامعي، تليها 42.4 % ثانوي ، ثم 2 % متوسط.

4- الرتبة في الوظيفة.

جدول رقم (05) يبين الرتبة لعينة البحث

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار سامي	6	2.0
إطار	40	13.2
عون تحكم	176	57.9
عون تنفيذ	82	27.0
المجموع	304	100.0



شكل رقم (09) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (09) أعلاه أن نسبة 57.9 %

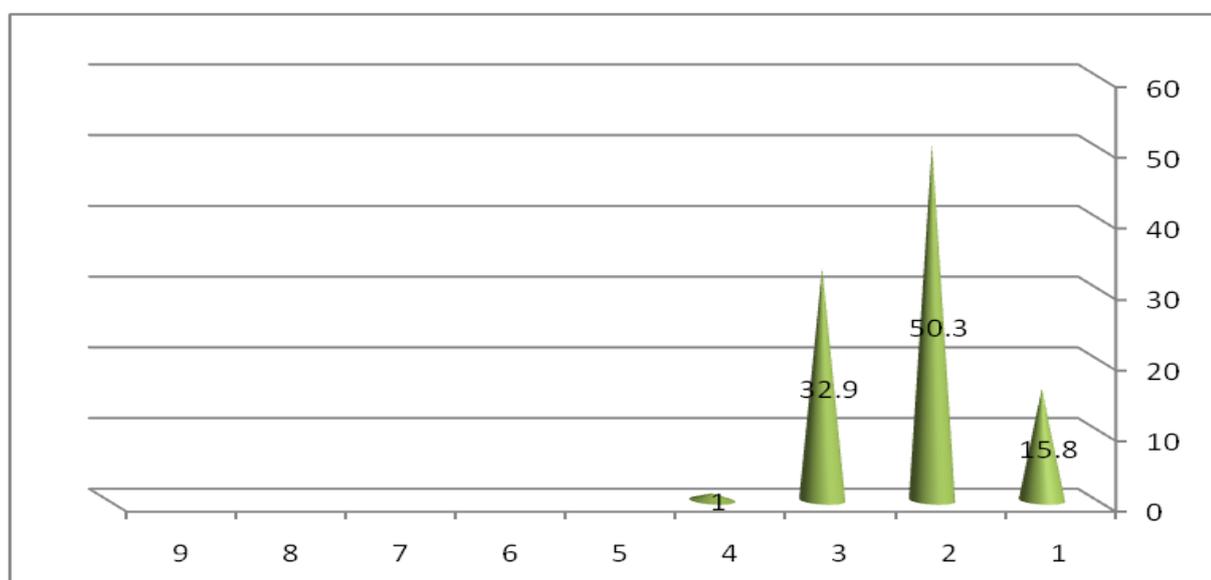
من أفراد العينة يشكلون عون تحكم ، تليها نسبة 27 % بالنسبة لفئة عون تنفيذ، ثم فئة

الإطارات بنسبة 13.2% ، واخبرا 2 % من أفراد العينة إطارات سامية.

5- الأقدمية .

جدول رقم (06) يبين الأقدمية لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
15.8	48	من 1 إلى 10 سنوات
50.3	153	من 11 إلى 20 سنة
32.9	100	من 21 إلى 30 سنة
1.0	3	من 31 إلى 40 سنة
100.0	304	المجموع



الشكل رقم (10) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (10) أعلاه أن نسبة 50.3 % بالنسبة للعمال الذين يتراوح أقدميتهم من 11-20 سنة ، تليها 32.9 % من العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 21 - 30 سنة يعادل % ، تليها نسبة 15.8 % من العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 1 - 10 سنوات، فيما كانت نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 31-40 سنة ب 1.0 % .

خلاصة :

إن الفرق بين المعرفة العلمية والمعرفة غير العلمية يمكن عموماً في الخطوات المنهجية المتبعة للتوصل إلى هذه المعرفة ولا تتم المعرفة العلمية إلا بإتباع خطوات وقواعد المنهج العلمي في التعرف على خصائص الظواهر والأشياء ولهذا فإن نتائج البحث العلمي تقترب أكثر فأكثر من اكتشاف الحقيقة كلما كانت الإجراءات المنهجية أكثر دقة وملائمة لموضوع البحث وظروفه .

ولهذا يعتبر هذا الفصل الرابط بين معطيات البحث النظري و البيانات الميدانية ، إذ أنه يجمع بين جانبي البحث النظري و الميداني .

فبعد التعرض للإجراءات المنهجية للدراسة ، في الفصل الموالي تحليل البيانات و تفسيرها واستخلاص نتائج الدراسة .

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية.

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الرابعة.

خامساً: الاستنتاج العام.

الخاتمة.

تمهيد:

بعد النزول إلى الميدان وتطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات من مصادرها، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة مفصلة من الفرضية الأولى إلى لفرضية الرابعة، وصولاً إلى الاستنتاج العام الذي يمثل نتيجة ربط متغيرات الدراسة ميدانياً، وخاتمة الدراسة التي تطرقنا فيها إلى نتيجة الفرضية العامة للدراسة، وعرجنا على مقترحات وتوصيات لدراستنا التي تفتح دون شك زاوية وآفاقاً أخرى لإجراء دراسات أخرى متعلقة بالموضوع لنخلص في الأخير إلى قائمة المراجع المعتمدة في دراستنا والملاحق المتعلقة بها.

أولاً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى.

- جاء في نص الفرضية الأولى ما يلي: " يساهم نظام الاتصال الرسمي وغير الرسمي في ترشيد المواقف الإدارية لدى العاملين".

جدول رقم (07) يبين دور الاتصال الرسمي في التخطيط لاتخاذ قرار جيد لدى عينة البحث

الاتصال الرسمي له دور فعال في العمل الإداري						التخطيط الجيد ينتج عنه قرار جيد بالضرورة
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
90.1%	280	18.1%	55	74%	225	نعم
7.9%	24	0.2%	2	7.2%	22	لا
100%	304	16.5%	51	83.2%	253	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 92.1 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن التخطيط الجيد ينتج عنه قرار جيد مدعومة بنسبة 76 % من المبحوثين الذين يرون أن الاتصال الرسمي له دور فعال في العمل الإداري ، ونسبة 16.1 % أجابو بـ (لا) . وفي المقابل نجد 7.9 % من المبحوثين لا يرون بأن التخطيط الجيد ينتج عنه قرار جيد بالضرورة مدعومة بنسبة 7.2 % ممن يرون أن الاتصال الرسمي له دور في العمل الإداري و 0.7 % يرون عكس ذلك ، وعليه يمكن القول أن للاتصال الرسمي دور القرار الجيد .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن للعلاقات المختلفة التي تربط بين العمال والرئيس في نسق تنظيمي واحد تكون في أغلب الأحيان مقياسا يسمح بالحصول على

المعلومات في اتخاذ القرار وينمي ارتباط العامل وبقائه في المؤسسة وإنما يكون سير العمل واتخاذ القرارات على أساس التشاور ويحقق جو اجتماعي مشارك متكامل ينمي روح الجماعة ويشعر العامل بأهمية تواجده في المؤسسة ويفسح له مجالاً لإبداء آرائه واقتراحاته ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن عدم اخذ الإدارة باقتراحات العمال راجع إلى طبيعة الاقتراحات لأنها تعتبر آراء وتوصيات يمكن قبولها أو رفضها وعلى الإدارة في الأخير تقدير ذلك لأنها صاحبة السلطة والشرعية والمتمثلة في مجلس الإدارة ، وعلى هذا الأساس فإن الاقتراحات لن تغير الشيء الكثير ، كذلك من ضمن القرارات المبرمجة التخطيط والإستراتيجية المعتمدة لدى المؤسسة الاستشفائية.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن العمال يصرحون بأغلبية في تطبيق القرار بدون أي عراقيل أي أن الرئيس يعمل على التعاون مع العمال من أجل فعالية وتطبيق القرار والقبول من طرف جميع العاملين ، وحتى نستطيع الرئيس إيجاد بنية متكاملة للمؤسسة تعتمد على مبدأ التفاعل والمرونة لمواجهة مختلف المواقف العمالية ويضمن بقاءه واستمرار التفاعل إلى شعور العمال بأن نجاح المنظمة أو تحقيق الأهداف هي مسؤولية الجميع وهذا ما يدفعهم إلى العمل بجد وإخلاص .

جدول رقم (08)

يبين تأثير تدفق المعلومات بين الادارة والموظف على اتخاذ القرار لدى عينة البحث

المعلومات أثناء الاتصال بينك وبين الإدارة الوصية						أسلوب المشاركة بين الموظفين يؤثر إيجاباً على اتخاذ القرار
المجموع		غير كافية		كافية		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
90.1%	274	42.4%	129	47.7%	145	نعم
9.9%	30	4.3%	13	5.6%	17	لا
100%	304	46.7%	142	53.3%	162	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 90.1% من المبحوثين الذين يرون ان أسلوب المشاركة بين الموظفين يؤثر إيجابا على اتخاذ القرار مدعمة بنسبة 47.7% من المبحوثين الذين يرون بأن المعلومات أثناء الاتصال بينك وبين الإدارة الوصية ونسبة 42.4% من المبحوثين اجابوا بـ (لا) ، وبالمقابل نجد 9.9% من المبحوثين لا يرون أن أسلوب المشاركة بين الموظفين يؤثر إيجابا على اتخاذ القرار مدعمة بنسبة 5.6% ممن يرون أن المعلومات أثناء الاتصال بينك وبين الإدارة الوصية كافية و 1.6% يرون عكس ذلك ، وعليه يمكن القول أن المعلومات أثناء الاتصال بين الموظف و الإدارة الوصية تؤثر إيجابا على اتخاذ القرار.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لدى فئة الشبه الطبيين يرجع عدم اخذ الإدارة باقتراحاتهم إلى طبيعة الاقتراحات في حد ذاتها حيث يرى أن هذه الاقتراحات مهما كانت قدرتها على ترجمة المشاكل الواقعية فهي في الأخير تبقى مجرد اقتراحات و الاقتراحات آراء و توصيات يمكن قبولها أو رفضها و على الإدارة في الأخير تقدير ذلك لأنها صاحبة السلطة و الشرعية و المتمثلة في مجلس الإدارة أما عن فئة الإداريين فهناك تباين و اختلاف بين رأيين بارزين في الفئة الأولى يرجع مسالة عدم اخذ الإدارة باقتراحاتهم إلى نوعية القرارات الإدارية الثانية يركز على مسالة طبيعة الاقتراحات بمدلول آراء وتوصيات لا غير، أما فئة الأطباء و الذي يبرز عدم أخذ الإدارة باقتراحات العمال .

تتخذ المشاركة في صنع القرارات من التشجيع العمل الجماعي عاملا مهما في زيادة حماس العمال وتقوية رغبتهم في العمل وتشكيل نسق تفاعلي، حيث تعتمد في إشراك العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية بفسح مجالات النقاش وتوفير جو اجتماعي يشعر فيه العامل بأهمية وجوده في المؤسسة، وهذا ما يجعل النسق المناخي للمؤسسة مصدر للقوة والقدرة الجماعية، وتكيف مع زملائهم وولائهم وإخلاصهم للمؤسسة.

و هذا يؤكد على أن الكثير من القرارات الهامة في المؤسسة لا يتم اتخاذها عادة من قبل فرد واحد، بل يشارك في اتخاذها العديد من العاملين من مختلف المستويات و في مراحل مختلفة من عملية إتخاذ القرار، فبالإضافة إلى الرؤساء التنفيذيين و المديرين، هنالك الاستشاريون و الخبراء و الفنيون و غيرهم، الذين يسهمون بدور كبير في عملية اتخاذ القرارات من خلال تزويد القادة الإداريين بالمعلومات الفنية و المقترحات و الأفكار و النصائح و المشورة التي لا غنى عنها في معالجة العديد من القضايا و المشكلات الإدارية التي تزداد صعوبة و تعقيدا باستمرار، و هكذا فالقرار الذي هو نتاج لعملية اتخاذ القرار هو حصيلة جهود متكاملة من الآراء و الأفكار و الاتصالات و المشاورات و الدراسة التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة.

جدول رقم (09)

يبين العلاقة بين طرق الاتصال ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لدى عينة البحث

الطرق أكثر استعمالاً من طرف الإدارة						توجد مشاركة في بعض القرارات من قبل المرؤوسين
المجموع		غير الرسمية		الرسمية		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
55.6%	169	10.5%	32	45.1%	137	نعم
44.4%	135	10.5%	32	33.9%	103	لا
100%	304	21.1%	64	78.9%	240	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 55.6% من المبحوثين الذين أجابوا بوجود مشاركة في بعض القرارات من قبل المرؤوسين مدعومة بنسبة 45.1% من المبحوثين الذين يرون أن الطرق الرسمية أكثر استعمالاً من طرف الإدارة ،

ونسبة 10.5% أجابوا بأن الطرق المستعملة هي الطرق الغير رسمية . وفي المقابل نجد 44.4% من المبحوثين يرون غياب المشاركة من قبل المرؤوسين مدعمة بنسبة 33.9% ممن يرون أن الطرق الرسمية لها دور في المشاركة في بعض القرارات من قبل المرؤوسين و 10.5% يرون عكس ذلك ، وعليه يمكن القول أن الطرق الرسمية لها دور في مشاركة المرؤوسين في بعض القرارات.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أنه إذا كانت الإدارة تسمح للعمال بالمشاركة في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بنسب 45.6% من عينة الدراسة أكدوا بان الإدارة لهم بالمشاركة بكل حرية وبالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم أما النسبة المتبقية والتي ترى عكس ذلك بان الإدارة لا تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم فقد بلغت 54.4% وهذا يعني أن المديرية والمؤسسة غير ديمقراطية فهي لا تمنح فرصة المناقشة والتحاور لجميع أفرادها للتعبير عن آرائهم وذلك بغض النظر عن الأخذ بها وإنما لرفع معنوياته الروحية ويؤكدون لنا بذلك انه إذ أتاحت لهم الفرصة للتعبير عن وجهة نظرهم فيما يخص الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل فان ذلك يؤثر إيجابا عليهم من وجهة وعلى المؤسسة من وجهة أخرى.

فعند استشارة العامل في حل مشكلة إدارية أو حتى في اتخاذ القرار خصوصا إذا كانت قرارات ومشاكل خاصة بمصلحته فالعامل في هذه الحالة يشعر بأنه ذا أهمية في هذه المؤسسة ويشعر أيضا بثقة مديرته وكذلك ثقة مؤسسة أيضا كلما كان السماح للتعبير عن آراء واقتراحات العمال كلما كان عدد المشاركين اكبر وكانت البدائل كثيرة.

يؤكد العديد من الكتاب و الباحثين على أهمية و ضرورة مشاركة الأفراد و الجماعات في عمليات اتخاذ القرارات لما يترتب على ذلك من نتائج و آثار إيجابية مثل زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، و تحسين الأداء، و زيادة الرضا الوظيفي و تعميق الالتزام و الانتماء لدى الأفراد و غيرها، و يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات في هذا المجال أن المشاركة في اتخاذ القرارات بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة، و توفير حياة عمل إيجابية، وصحة عقلية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية، و الجوانب

المادية للفرد، و قد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، و تقليص الدوران الوظيفي و مزيد من الرضا الوظيفي.

إن التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات المعاصرة تتطلب مزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل، كما أن الأفواج الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تتوقع أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، و من ناحية أخرى، فإنه أصبح ينظر إلى المشاركة من زاوية أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة يؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين على المدى البعيد خاصة إذا كانت لديهم مؤهلات علمية تسمح لهم بذلك.

و يمكن أن تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أساس فردي أو جماعي و بصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، و تتم.

نتائج دراسة الفرضية الأولى:

ان العلاقات المختلفة التي تربط بين العمال والرئيس في نسق تنظيمي واحد تكون في أغلب الأحيان مقياسا يسمح بالحصول على المعلومات في اتخاذ القرار وينمي ارتباط العامل وبقائه في المؤسسة وإنما يكون سير العمل واتخاذ القرارات على أساس التشاور ويحقق جوا اجتماعيا متكامل ينمي روح الجماعة ويشعر العامل بأهمية تواجده في المؤسسة ويفسح له مجالا لإبداء آرائه واقتراحاته.

وأن عدم أخذ الإدارة باقتراحات العمال راجع إلى طبيعة الاقتراحات لأنها تعتبر آراء وتوصيات يمكن قبولها أو رفضها وعلى الإدارة في الأخير تقدير ذلك لأنها صاحبة السلطة والشرعية والمتمثلة في مجلس الإدارة، وعلى هذا الأساس فان الاقتراحات لن تغير الشيء الكثير، كذلك من ضمن القرارات المبرمجة التخطيط والإستراتيجية المعتمدة لدى المؤسسة الاستشفائية.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية.

جاء في نص الفرضية الثانية " تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة. "

جدول رقم (10)

يبين علاقة الأداء الجيد باستشارة الموظفين في اتخاذ القرار

الأداء الجيد والإسراع فيه يكون رغبة في تلقي الحوافز						تساهم في اتخاذ القرار المناسب
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%74.7	227	%40.1	122	%34.5	105	نعم
%25.3	77	%11.5	35	%13.8	42	لا
%100	304	%51.6	157	%48.4	147	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 82.9 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن الأسلوب أو نمط القيادة عامل مهم ومؤثر على إبداع العاملين مدعومة بنسبة 42.4 % من المبحوثين الذين يرون أدائك للعمل الجيد والإسراع فيه يكون رغبة في تلقي حوافز ومكافآت ، ونسبة 40.5 % أجابو ب (لا) . وفي المقابل نجد 17.1 % من المبحوثين لا يرون بأن

نمط القيادة عامل مهم ومؤثر على إبداع العاملين ،مدعومة بنسبة 5.9% ممن يرون أن أداء العمل الجيد والإسراع فيه يكون رغبة في تلقي حوافز ومكافآت و 3.9 % يرون عكس ذلك ، وعليه يمكن القول أداء العمل الجيد والإسراع فيه دور إبداع العاملين .

من خلال القراءة الإحصائية يمكن أن نستنتج تأثير الحوافز يتجلى تأثيرها في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة بعد تأثيرا مباشرا والتأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكن العمل ، ولكي

يؤدي المناخ التنظيمي الى تكوين سلوكيات الأفراد تتسجم والتوقعات ، فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى ، العلاقة المباشرة بين المناخ الايجابي وبين تحسين السلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ اهداف التنظيم ، لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع احتياجاتهم فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة وادراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى ، التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة مستويات ، فهو يخضع في سلوكه لتأثيراته على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف العاملين بها التأثير على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة للتأثير على الأفراد وتحفيزهم لبلورة أهدافهم و استكشاف طاقاتهم و لكونه لإنشاء وتأجيل أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية.

جدول رقم (11)

يبين دور الحوافز وتطور الإبداع في المشاركة في صنع القرار

للحوافز دور في تطور الإبداع لدى الموظفين						المشاركة في صنع القرار يزيد من اهتمامك وحماسك للعمل
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
69.4%	211	6.6%	20	62.8%	191	نعم
30.6%	93	0.7%	2	29.9%	91	لا
100%	304	7.2%	22	92.8%	282	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 69.4 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن المشاركة في صنع القرار يزيد من اهتمامك وحماسك للعمل مدعمة بنسبة 62.8% من المبحوثين الذين يرون بأن للحوافز دور في تطور الإبداع لدى الموظفين ، ونسبة 6.6 % أجابو بـ (لا) . وفي المقابل نجد 30.6% من المبحوثين لا يرون بأنه المشاركة في صنع القرار يزيد من اهتمامك وحماسك للعمل ،مدعمة بنسبة 29.9% ممن يرون أنه للحوافز دور في تطور الإبداع لدى الموظفين و 0.7 % يرون عكس ذلك ، وعليه يمكن القول للحوافز دور في اتخاذ القرار.

في ضوء القراءة الإحصائية يتضح لنا أن المشاركة في صنع القرار تعتبر من الحوافز القوية و المحرك الخارجي لحث الإنسان على بذل الجهود والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتمتيز، والتحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة بأنفسهم مما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أكمل وجه ودون شكوى أو تذمر، ولا بد من الإقرار بحق العاملين في جزء من العائد الذي يساهمون في تحقيقه لمنظماتهم وإلا فإنهم سوف يحبطون ويقل ولائهم للمنظمة وتقل إنتاجيتهم، لذلك يجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة.

والحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير لكنها قد تخلف أثر سلبية على روح الفريق وتؤدي إلى التنافس وعدم التعاون لذا فإنه من الأفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الأفراد الجماعي لا على أسس فردية، وعلى المدير أن يحفز موظفيه وذلك بالقيام بإجراءات مختلفة، لذلك فكل إنسان يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به، وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه ينبغي مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وهناك على سبيل المثال موظف يجب على مديره أن يعلن أما الجميع في اجتماع ويشيد منفردا مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المديح والشكر على الجهود التي يبذلها.

فئة ثالثة من الموظفين يمكن أن يتم تحفيزها وذلك بمنح الموظفين مكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم وكما نرى أن الحوافز التي توجه سلوك الأفراد وتحدد اتجاهاتهم لها صور عديدة من الحوافز المعنوية في مقابل المادية، والحوافز الإيجابية في مقابل السلبية.

فموضوعية الأسس التي يتم من خلالها توزيع الحوافز على العمال تؤثر على ولائهم للمؤسسة، فقد تشكل هذه الأسس دورا هاما في زيادة رضا العمال وقبولهم لأهداف وقيم المؤسسة، أما إذا كانت تتم على أسس غير موضوعية فإنها تضعف من استقرار العمل وتثير الاضطراب والصراعات في بيئة العمل وبالتالي تؤثر على مستوى ولائهم لمؤسستهم.

وهناك عوامل متعددة تدفع العمال إلى ترك المؤسسة التي يعملون بها، حيث يتبين أن نقص الحوافز في توزيعها وعدم توفير المؤسسة مجالا يسمح للعاملين من تحقيق رغباتهم وطموحاتهم، كل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على ولاء العمال وتضعف مستوى انتمائهم لمؤسستهم.

جدول رقم (12)

يبين أثر الرغبة في تلقي الحوافز في صنع القرار

العمل الجيد والإسراع فيه رغبة في تلقي حوافز						استشارة الموظفين تساهم في اتخاذ القرار المناسب
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
74.7%	227	40.1%	122	34.5%	105	نعم
25.3%	77	11.5%	35	13.8%	42	لا
100%	3.4	51.6%	157	48.4%	147	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 74.7 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن استشارة الموظفين تساهم في اتخاذ القرار المناسب مدعمة بنسبة 40.1% من المبحوثين الذين لا يرون في أدائك للعمل الجيد والإسراع فيه يكون رغبة في تلقي حوافز ومكافآت ، ونسبة 34.5 % أجابو ب (نعم) . وفي المقابل نجد 25.3% من المبحوثين لا يرون ان استشارة الموظفين تساهم في اتخاذ القرار المناسب ، مدعمة بنسبة 13.8% ممن يرون في أدائك للعمل الجيد والإسراع فيه يكون رغبة في تلقي حوافز ومكافآت و 11.5 % يرون عكس ذلك ، وعليه يمكن القول أداء العمل الجيد والإسراع فيه دور في اتخاذ القرار .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن جعل القرارات أكثر واقعية و أكبر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها عن رغبة و اقتناع ، كما أن دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي يتعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين ، فتمني قدراتهم و تتوسع قدراتهم و يتحملون نصيب من المسؤولية .

كما يتضح أن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم ما يؤدي إلى الإخلاص و العمل على تحقيق أهداف المنظمة ، كما يؤدي إلى تربية إطارات

جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة و ذات خبرة في صنع القرارات ، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين.

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح فرصة إبداع الرأي و ترشد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الانسجام، تشكل المشاركة في اتخاذ القرار حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية و تنمية مشاعر الولاء زيادة الإبداع و المبادرة و مواجهة لدى أفراد التنظيم زو المساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين و تنمية قدراتهم و جعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم و أقل اعتمادا على رؤسائهم ، و كذا زيادة التعاون داخل التنظيم ، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر و يسمع منه و يشرح مشاكله مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.

كما أن المشاركة في صنع القرار إتاحة الفرصة و تحفيز للعاملين في المنظمة للمشاركة في صنع القرارات و الاستفادة من آرائهم و خبراتهم، مما يقوي علاقاتهم برؤسائهم بالتالي تحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم و السعي إلى خدمة المنظمة على أحسن و أكمل وجه و تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها.

كما يتبين أن الأسس التي يتم من خلالها توزيع المكافآت على العمال تلعب دورا هاما في شعورهم وعلاقاتهم بالمؤسسة حيث يصرح بعض العمال على أن الحصول على المكافآت يتم بناء على الكفاءة وهذا ما يمنحهم الراحة والرضا ويزيد ثقتهم بمدير المؤسسة وبمؤسستهم ويدفعهم للعمل بأكثر حماس ودافعية ، كما نجد رأيا آخر معارض من طرف العمال الذين يصرحون أن المكافآت في المؤسسة توزع على أصدقاء المسئول والمقربين منه وهذا ما يحدث مشاكل في المؤسسة وبالتالي تقل دافعيتهم وحماسهم للعمل لأنه يحدث فروقات بين العمال .

نستنتج من خلال هذا أن موضوعية الأسس التي يتم من خلالها توزيع المكافآت على العمال تؤثر على رغبتهم في المشاركة في اتخاذ القرار.

نتائج دراسة الفرضية الثانية:

إن للحوافز تأثير فعال في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة تعد تأثيرا مباشرا في عملية التطوير الإداري ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي الى تكوين سلوكيات الأفراد تتسجم والتوقعات، فلا بد من أن تتوفر الملاءمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة؛ وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، العلاقة المباشرة بين المناخ الايجابي وبين تحسين السلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم ، لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع احتياجاتهم، والتأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأنه يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة مستويات ، فهو يخضع في سلوكه لتأثيراته على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تادية المهام المناطة بها تتوقف العاملين بها التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة للتأثير على الأفراد وتحفيزهم لبلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم و لكونه لإنشاء وتأجيل أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية، وهذا لا يتحقق إلا بموضوعية الأسس التي يتم من خلالها توزيع المكافآت على العمال تؤثر على رغبتهم في المشاركة في اتخاذ القرار.

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة.

- جاء في نص الفرضية الثانية " استغلال أشكال التكنولوجيا وتوظيفها يزيد في رفع كفاءة أفراد المؤسسة وبالتالي يدعم اتخاذ القرار في المؤسسة "

جدول رقم (13)

يبين مساهمة التكنولوجيا في تطبيق القرار لدى عينة البحث

التطور التكنولوجي ساهم في تفعيل الاتصال بكل أشكاله						مشاركة العاملين تساعد على تطبيق القرار
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76%	231	7.2%	22	68.8%	209	دائماً
24%	73	2%	6	22%	67	نادراً
100%	304	9.2%	28	90.8%	276	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 76 % من المبحوثين الذين أجابوا بـ (دائماً) أن المشاركة من قبل العاملين تساعد على تطبيق القرار مدعومة بنسبة 68.8 % من المبحوثين الذين يرون بأن التطور التكنولوجي ساهم في تفعيل الاتصال بكل أشكاله ونسبة 7.2 % من المبحوثين اجابوا بـ (لا) ، وبالمقابل نجد 24 % من المبحوثين أجابوا بـ (نادراً) ما تساعد مشاركة العاملين على تطبيق القرارات مدعومة بنسبة 22 % ممن يرون أن التطور التكنولوجي ساهم في تفعيل الاتصال بكل أشكاله ونسبة 2 % يرون عكس ذلك وعليه هناك علاقة بين التطور التكنولوجي وعملية اتخاذ القرار.

لقد أصبح التسابق نحو استخدام التكنولوجيا المتطورة ظاهرة تتميز بها المنظمات الإدارية الحديثة رغبة في إشباع الحاجات، وتحقيق الأهداف في أجواء تنافسية شديدة، فالمكتب النموذجي هو أحد أساليب التكنولوجيا الحديث التي تسعى التنظيمات الإدارية إلى

تحقيقها ، فأنظمة المعلومات والأجهزة والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الصناعي الذي يوفر للمدير جمع ما يحتاجه من معلومات وأنظمة بسرعة وقت ممكن، ففي ظل هذه الأساليب الحديثة فإن أجهزة الحواسيب سوف تستقبل من الأفراد المعلومات وتقوم بدراستها وتحليلها ومعالجتها، إضافة إلى إدخالها في برامج تشمل عملية استخدامها في الوقت المناسب ، ضف إلى ذلك ما يعرف بإرسال الصور بطريقة لاسلكية واستخدام أجهزة ذات أحجام صغيرة وقدرات عالية، وسوف توفر هذه التطورات والأساليب التي يعتمد على إدارة ذات درجة عالية من التكنولوجيا، والهدف من كل هذا هو جعل الأفراد يميلون بفاعلية أكثر.

جدول رقم (14)

يبين أثر الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في مشاركة العاملين في تطبيق القرار لدى العينة

الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا يزيد من عملية تنفيذ اتخاذ القرار						مشاركة العاملين تساعد على تطبيق القرار
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76%	231	23.7%	72	52.3%	159	دائما
24%	73	6.9%	21	17.1%	52	نادرا
100%	304	30.6%	93	69.4%	211	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 76 % من المبحوثين الذين أجابوا بـ (دائما) أن المشاركة من قبل العاملين تساعد على تطبيق القرار مدعمة بنسبة 52.3 % من المبحوثين الذين يرون بأن الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا يزيد في عملية تنفيذ القرار وإنجازه ونسبة 23.7 % من المبحوثين اجابوا بـ (لا) وبالمقابل نجد 24 % من المبحوثين أجابوا بـ (نادرا) ما تساعد مشاركة العاملين على تطبيق القرارات مدعمة بنسبة 17.1 % ممن يرون أن الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا يزيد في عملية تنفيذ القرار

وانجازه ونسبة 6.9 % يرون عكس ذلك. وعليه هناك علاقة بين الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا وعملية المشاركة في اتخاذ القرار.

حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها ، لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يجد في تلك البيئة ، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب مهارات الأزمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية. وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع، أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى ايجابية المناخ وزيادة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل لذلك تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثيراً، إن المشاركة في إتخاذ القرار يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه وذلك من خلال تعديل تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضو في الجماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل

جدول رقم (15)

دور التكنولوجيا الحديثة في تطبيق القرار لدى عينة البحث

تساعد التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ القرار						مشاركة العاملين تساعد على تطبيق القرار
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76%	231	18.8%	57	57.2%	174	دائما
24%	73	4.9%	15	19.1%	58	نادرا
100%	304	23.7%	72	76.3%	232	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 76 % من المبحوثين الذين أجابوا بـ (دائما) أن المشاركة من قبل العاملين تساعد على تطبيق القرار مدعمة بنسبة 57.2% من المبحوثين الذين يرون بأن تساعد التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ القرار ونسبة 18.8 % من المبحوثين اجابوا بـ (لا) وبالمقابل نجد 24 % من المبحوثين أجابوا بـ (نادرا) ما تساعد مشاركة العاملين على تطبيق القرارات مدعمة بنسبة 19.1 % ممن يرون أن التكنولوجيا تساعد في تنفيذ القرار ونسبة 4.9 % يرون عكس ذلك . وعليه هناك علاقة بين استعمال التكنولوجيا الحديثة وعملية اتخاذ القرار .

من خلال النتائج الميدانية تسعى المؤسسة الى تدريب قوة العمل وزيادة مهارتها وقدراتها العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادرة على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا ويؤدي استخدام الحواسيب الالكترونية وما يتفرع عنها من أجهزة ومعدات ذات استخدام مكثبي مثل أجهزة تصنيف المعلومات والطابعة الالكترونية إلى توفير قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية، فاستخدام هذه الأجهزة بكفاءة وفعالية سيؤدي إلى توفير الوقت وزيادة الإنتاجية من خلال المشاركة في اتخاذ القرار و تطبيقه ميدانيا .

ويتطلب استخدام تكنولوجيا العمل ضرورة توافر ما تحتاجه من معدات وأجهزة وقطع غيار، وتوفير بيئة ملائمة لعمل التكنولوجيا من التهوية والتخزين والتشهير وتوافر قطع الغيار، إضافة على عمل الدراسة المسحية للمعدات وتحديد ما تحتاجه هذه الأجهزة في المستقبل، ولمعرفة ما توصلت إليه صناعة التكنولوجيا حتى تتمكن إليه صناعة التكنولوجيا حتى تتمكن المنظمة من مواكبة ما هو جديد في هذا المجال.

لقد أصبح التسابق نحو استخدام التكنولوجيا المتطورة ظاهرة تتميز بها المنظمات الإدارية الحديثة رغبة في إشباع الحاجات، وتحقيق الأهداف في أجواء تنافسية شديدة، فالمكتب النموذجي هو أحد أساليب التكنولوجيا الحديث التي تسعى التنظيمات الإدارية إلى تحقيقها، فأنظمة المعلومات والأجهزة والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الصناعي الذي يوفر للمدير جمع ما يحتاجه من معلومات وأنظمة بسرعة وقت ممكن ، ففي ظل هذه الأساليب الحديثة فإن أجهزة الحواسيب سوف تستقبل من الأفراد المعلومات وتقوم بدراستها وتحليلها ومعالجتها ، إضافة إلى إدخالها في برامج تشمل عملية استخدامها في الوقت المناسب ، ضف إلى ذلك ما يعرف بإرسال الصور بطريقة لاسلكية واستخدام أجهزة ذات أحجام صغيرة وقدرات عالية ، وسوف توفر هذه التطورات والأساليب التي يعتمد على إدارة ذات درجة عالية من التكنولوجيا والهدف من كل هذا هو جعل الأفراد يميلون بفاعلية أكثر إلى القيام بالمهام المكلفين بها بسهولة و سرعة كما أنها تساعدهم في الإدلاء بأرائهم حول الآراء و المقترحات التنظيمية بالمؤسسة.

جدول رقم (16)

يبين دور التكنولوجيا في توصيل الآراء لتنفيذ القرارات بصورة جيدة لدى العينة

التواصل بين أعضاء العمل يؤدي إلى تنفيذ القرار بصورة جيدة						التواصل بين أعضاء العمل يؤدي إلى تنفيذ القرار بصورة جيدة
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
88.2%	268	43.8%	133	44.4%	135	نعم
11.8%	36	9.9%	30	2%	6	لا
100%	304	53.6%	163	46.4%	141	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 88.2 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن التواصل بين أعضاء العمل يؤدي إلى تنفيذ القرار بصورة جيدة مدعمة بنسبة 44.4 % من المبحوثين الذين يرون التكنولوجيا تتيح الفرصة للعمال لتوصيل آرائهم للمسؤولين ، ونسبة 43.8 % أجابوا بـ (لا) . وفي المقابل نجد 11.8 % من المبحوثين لا يرون التواصل بين أعضاء العمل يؤدي إلى تنفيذ القرار بصورة جيدة مدعمة بنسبة 9.9 % ممن لا يرون أن الاتصال الرسمي له دور في العمل الإداري و 2 % يرون عكس ذلك ، وعليه يمكن القول أنه ليس للتكنولوجيا دور في توصيل آراء العمال للمسؤولين .

خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسيات بان المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة ، وخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الانجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من

ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى ، وتغطي صورا مثلي المناخ التنظيمي الذي يعزز الولاء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال.

جدول رقم (17)

يبين أثر توظيف التكنولوجيا لدى عينة البحث

استغلال التكنولوجيا وتوظيفها في رفع كفاءة الأفراد						التواصل بين أعضاء العمل يؤدي إلى تنفيذ القرار بصورة جيدة
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
88.2%	268	7.9%	24	80.3%	244	نعم
11.8%	36	0.0%	0	11.8%	36	لا
100%	304	7.9%	24	92.1%	280	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 88.2 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن التواصل بين أعضاء العمل يؤدي إلى تنفيذ القرار بصورة جيدة مدعمة بنسبة 80.3% من المبحوثين الذين يرون استغلال أشكال التكنولوجيا وتوظيفها يزيد في رفع كفاءة أفراد المؤسسة ، ونسبة 7.9 % أجابوا بـ (لا) . وفي المقابل نجد 11.8 % من المبحوثين لا يرون التواصل بين أعضاء العمل يؤدي إلى تنفيذ القرار بصورة جيدة مدعمة بنسبة 11.8 % ممن يرون أن استغلال أشكال التكنولوجيا وتوظيفها يزيد في رفع كفاءة أفراد المؤسسة ، وعليه يمكن القول أن أشكال التكنولوجيا وتوظيفها يؤدي إلى تنفيذ القرار بصورة جيدة.

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية لاستغلال أشكال التكنولوجيا غالبا ما يشبع الثقة بالنفس سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية المعاصرة ، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء اليها وتطويرها بالوسائل المختلفة وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم، وعليه فإن التكنولوجيا تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، و يعد نظام اليقظة الإستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الإستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها إلى مستفيديها في الوقت المناسب، وحسن استغلالها وتسييرها يساهم في توفر البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى إثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها .

ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجارة الأحداث التي تجري ببيئتها، و المحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة، وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تعنى بالاهتمام ولا بد من حمايتها و أمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسيها،ومن خلال اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الإستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الإستراتيجية و تحقيق التميز في اتخاذ قراراتها الرشيدة.

نتائج دراسة الفرضية الثالثة:

لقد بات التسابق نحو استخدام التكنولوجيا المتطورة ظاهرة تتميز بها المنظمات الإدارية الحديثة رغبة في إشباع الحاجات، وتحقيق الأهداف في أجواء تنافسية شديدة، فالمكتب النموذجي هو أحد أساليب التكنولوجيا الحديث التي تسعى التنظيمات الإدارية إلى تحقيقها، فأنظمة المعلومات والأجهزة والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الصناعي الذي يوفر للمدير جمع ما يحتاجه من معلومات وأنظمة بسرعة وقت ممكن ، ففي ظل هذه الأساليب الحديثة فإن أجهزة الحواسيب سوف تستقبل من الأفراد المعلومات وتقوم بدراستها وتحليلها ومعالجتها، إضافة إلى إدخالها في برامج تشمل عملية استخدامها في الوقت المناسب، ضف إلى ذلك ما يعرف بإرسال الصور بطريقة لاسلكية واستخدام أجهزة ذات أحجام صغيرة وقدرات عالية، وسوف توفر هذه التطورات والأساليب التي يعتمد على إدارة ذات درجة عالية من التكنولوجيا، والهدف من كل هذا هو جعل الأفراد يميلون بفاعلية أكثر إلى القيام بالمهام المكلفين بها بسهولة و سرعة كما أنها تساعدهم في الإدلاء بأرائهم حول الآراء و المقترحات التنظيمية بالمؤسسة.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الرابعة.

- تنص الفرضية الرابعة على أن " نمط السلطة الذي تمارسه الإدارة العليا في المؤسسة تأثير على عملية اتخاذ القرارات".

جدول رقم (18)

يبين علاقة المعلومات المتبادلة ونمط السلطة

كفاية المعلومات المتبادلة أثناء الاتصال						نمط السلطة والإبداع لدى الموظفين
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66.8%	203	30.9%	94	35.9%	109	نعم
33.2%	101	15.8%	48	17.4%	53	لا
100%	304	46.7%	142	53.3%	162	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 66.8% من المبحوثين الذين أجابوا بأن نمط السلطة الذي تمارسه الإدارة يخلق جو من العمل على الإبداع لدى الموظفين مدعمة بنسبة 35.9% من المبحوثين الذين يرون أن أن المعلومات أثناء الاتصال بينك وبين الإدارة الوصية ، ونسبة 30.9 % أجابوا (لا) . وفي المقابل نجد 33.2% من المبحوثين لا يرون بأن نمط السلطة الذي تمارسه الإدارة يخلق جو من العمل على الإبداع لدى الموظفين مدعمة بنسبة 17.4 % ممن يرون أن المعلومات أثناء الاتصال بينك وبين الإدارة الوصية و 15.8 % يرون عكس ذلك ، وعليه التطور المعلومات له دور في اتخاذ القرار .

نستنتج من القراءة الإحصائية مجموعة من المبادئ التي تحكم العمل و تنفيذه بهدف الوصول إلى عمل مشترك جماعي من خلال تحسين علاقات العمل بين جميع أطراف

المنظمة، وهو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار و الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية .

فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات و الأفكار و الشكاوي و المذكرات و التقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا ، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر و القرارات و التعليمات الصاعدة و قد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية.

كما يتبين مما سبق تصريح العمال تسهيل عمليات الاتصال بينهم وهذا راجع إلى التعاون والانتماء إلى جماعة العمل فيكون هناك تفاعل ايجابي اجتماعي للإدارة يشعر فيه كل فرد في المؤسسة جزء من فريق العمل على مستوى نسق العلاقات حيث يتم تدعيم المشاركة والتعاون من جهة وبين العلاقات و الذهنيات من جهة أخرى، وهذا ما يؤكد أن الاتصال يغلب عليه طابع اللارسمي من خلال زملاء العمل.

كما يتبين مما سبق أن المشاكل التي تعترض العمال بالاتصال بالإدارة بسبب علاقاتهم مما يفقدهم ثقتهم بالمؤسسة مما يضعف حماسهم وعزيمتهم وتراجع معنوياتهم ويقل إلزامهم وتمسكهم بقيم وأهداف المؤسسة مما يشكل صعوبات الاتصال في تحقيقها وهذا ما يدفع الإدارة إلى ضرورة توفير مناخ تنظيمي خالي من المشاكل وذلك بتنمية العلاقات الإنسانية بين العمال وتسهيل عمليات الاتصال بينهم.

ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي، القدرة على التحكم في مختلف المواقف كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل انجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين ، يتمتعون بالعلاقات الاجتماعية وثيقة وفيه يتم تحقيق انجاز العمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين ويسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدرة في العمل.

جدول رقم (19)

يبين تأثير نمط السلطة على اتخاذ القرار

سوء العلاقة بين الأفراد وعلاقته بنمط السلطة						نمط السلطة الفردية وتأثيره السلبي على عملية اتخاذ القرار
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
85.2%	259	8.9%	27	76.3%	232	نعم
14.8%	45	1%	3	13.8%	42	لا
100%	304	9.9%	30	90.1%	274	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 85.2 % من الباحثين الذين أجابوا بأن نمط السلطة المركزي يسهل في عملية إصدار القرار مدعمة بنسبة 76.3% من الباحثين الذين يرون أن سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير الاتصال وفعاليتها ، ونسبة 3.9 % أجابو (لا) . وفي المقابل نجد 34.5% من الباحثين لا يرون بأن نمط السلطة المركزي يسهل في عملية إصدار القرار مدعمة بنسبة 28.6 % ممن يرون ان سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير الاتصال وفعاليتها و 5.9 % يرون عكس ذلك ، وعليه سوء العلاقات بين الأفراد يؤثر على اتخاذ القرار .

نستنتج في ضوء القراءة الإحصائية أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي ، كذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع .

إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم ، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين اتجاه العلاقات السائدة دال المنظمة.

أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة ، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية و بالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم ، دوافعهم ، قيمهم رضاهم و دافعيتهم إذ تتوقف كفاءة وفعالية الولاء للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة ، كما يتأثر سلوك الفرد للمنظمة بالبيئة المحيطة به ونحو تلك البيئة وإدراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة و المناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة ايجابية ام سلبية، وكمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبني قدرة على التعامل بإبداع وكفاءة مع متغيرات البيئة الدالية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا ، متميزا ومتجددا.

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادئة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم للمنظمة من شأن هذه الأساليب أن تفرز روح الولاء، فالعاملين في المنظمات البيانية حين تسألهم عن أماكن انشغالهم بأنهم يقولون هذه شركتي أما الإدارة في المنظمات الحالية والمستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة .

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف الى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة.

جدول رقم (20)

يبين تأثير الاتصال ونمط السلطة على عملية اتخاذ القرار

الاتصال بين الطاقم الإداري في الوقت المناسب						نمط السلطة الفردية يؤثر سلبا على اتخاذ القرار
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%85.2	259	%20.1	61	%65.1	198	نعم
%14.8	45	%3.9	12	%10.9	33	لا
%100	304	%24	73	%76	231	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 85.2 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن نمط السلطة الفردية يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرار مدعمة بنسبة 65.1 % من المبحوثين الذين يرون الاتصال بين الطاقم الإداري في الوقت المناسب يؤدي إلى عمل أفضل، ونسبة 20.1 % أجابوا بـ (لا) . وفي المقابل نجد 17.1 % من المبحوثين لا يرون بأن نمط السلطة الفردية يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرار مدعمة بنسبة 10.9 % ممن يرون ان ليس للاتصال بين الطاقم الإداري في الوقت المناسب يؤدي إلى عمل أفضل و 3.9 % يرون عكس ذلك، وعليه يمكن القول أن الاتصال بين الطاقم الإداري في الوقت المناسب له دور في عملية اتخاذ القرار الجيد.

نستنتج أن الاتصال الرسمي نظاما يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات كما يعمل على إظهار جوانب التحفيز والتوجيه لأداء العمال وحثهم لتحسين السلوك والأداء ودفعهم إلى عمل كل ما هو إيجابي، كما يهدف الاتصال الرسمي وغير الرسمي إلى إحداث تغييرات في سلوك وتصرفات العمال كما يحفز أيضا ترابط الجماعة وذلك بخلق معارف جديدة ومراجع مشتركة ويحفز على الشعور بالانتماء، إن تبني المؤسسة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل عملها يؤدي بها إلى تحقيق أهدافها سواء كانت معنوية كرفع سمعتها أو مادية كتحسين خدماتها أو تؤدي بها إلى تحقيق ذلك كما يفضل أغلب عمال المؤسسة عند مواجهتهم للمشاكل أو تعرضهم لأي صعوبات في الاتصال اللجوء إلى الزملاء وطلب المساعدة منهم، وهذا يبين وعي العمال بأهمية تكوين علاقات اجتماعية في التنظيم تشبع حاجة العامل إلى الانتماء إلى وسط اجتماعي تسوده الثقة والاحترام المتبادل ويكون فيه التفاعل بين الأفراد في أعلى مستوياته ويحقق رغبة الفرد في استمراره في هذه الجماعة وإخلاصه وولائه لها.

كما يقوم المدير في المؤسسة بتشجيع التعاون بين العمال بإشراكهم في مهام جماعية وتسهيل طرق الاتصال بينهم وهذا ما يحدث توازن واستقرار في محيط العمل ويعتمد المسؤول في المؤسسة بتنفيذ القرارات دون أي عراقيل ولن يتوصل إلى فعالية القرارات ويصل بالعاملين إلى أقصى درجة ممكنة من التفاعل والمشاركة ويهيئ بيئة تنظيمية متماسكة يصبح فيها نجاح المؤسسة هو الهدف الأسمى يكتسب من خلاله العمال قدرة وقوة جماعية تزيد تماسكهم من الالتزام بأهدافها وقيمها وتضمن ولائهم وإخلاصهم لها.

نتائج دراسة الفرضية الرابعة:

خلص الباحث الى أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم، دوافعهم ، قيمهم رضاهم و دافعيتهم إذ تتوقف كفاءة وفعالية الولاء للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، كما يتأثر سلوك الفرد للمنظمة بالبيئة المحيطة به ونحو تلك البيئة وإدراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية كانت أم سلبية، وكمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبني قدرة على التعامل بإبداع وكفاءة مع متغيرات البيئة الدالية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا، متميزا ومتجددا.

خامساً: الاستنتاج العام.

تناولنا أهم النظريات السوسيولوجية المفسرة التي تطرقنا من خلالها إلى ربط العلاقة بين متغيرات دراستنا الخاصة بالمناخ التنظيمي واتخاذ القرارات، وبالتالي ربط الدراسة بالحقل السوسيولوجي والتأصيل النظري له، وقد تناولنا فيه النظريات الكلاسيكية من خلال التطرق إلى النظرية الوضعية وسياقها العام وتصورها المنهجي المفسر للظواهر الاجتماعية وارتباطها السببي، كما تطرقنا أيضاً إلى النظرية العضوية التي تنظر إلى المجتمع بنظرة تطويرية بيولوجية، وتصورها المنهجي الذي يعتمد على التجانس والملاجانس، بالإضافة إلى النظرية الوظيفية الكلاسيكية التي تعتمد في تفسيرها على البناء والوظيفة، لنخلص في الأخير إلى النظريات الحديثة وعلى رأسها النظرية الصراعية التي تقوم على مفهوم الصراع والاختلاف، بالإضافة إلى نظرية التفاعل الرمزي والنظرية الوظيفية بشكلها الحديث

مفهوم السلطة وأنواعها وإبراز أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت هذا الموضوع وتحليلها تحليلاً سوسيولوجياً وتسليط الضوء على ارتباطها بأنماط القيادة داخل المنظمات وتتبع مسارها الكرونولوجي خاصة منه ما تعلق بالجانب النظري السوسيولوجي، ومقارنة التراث النظري لدى الاتجاهات النظرية العربية منها والأجنبية.

تطرقنا إلى اتخاذ القرار في المنظمات، أهم المفاهيم التي حاولت تفسير وتفكيك اتخاذ القرار داخل المنظمات، ثم تطرقنا إلى خطوات وأساليب اتخاذ القرار والعوامل التي تتحكم فيها، وكذلك أنواع القرارات لنخلص أخيراً إلى أهم النظريات التي تناولت تفسير اتخاذ القرار، من حيث الأسس والقواعد، فالنظرية التقليدية افترضت أن عملية اتخاذ القرار عملية راشدة وهي الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية، لنعرج على النظرية السلوكية لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى النظرية المتعلقة بالقرار غير الرشيد الذي تعتقد أن اتخاذ القرار مقترن بالضرورة بالمشكلة التي تعترض القائد أثناء اتخاذ القرار.

تناولنا مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، الذي أجرينا فيها دراستنا الميدانية، حيث تطرقنا فيه إلى كرونولوجيا المؤسسة وتاريخها في مدينة الجلفة، وتطرقنا فيه إلى سيرورة التنظيم داخل هذه المؤسسة وبنائها الهرمي ومواردها البشرية والمالية، كما خلصنا في نهاية الفصل إلى الأرقام والاحصائيات الخاصة بعمل هذه المؤسسة الاجتماعية ذات الأهمية القصوى في مسار الموظف والمؤمن له الذي ينتمي إليها، وتكاملها مع المؤسسات الخدماتية الأخرى في بناء المجتمع ككل ووظيفتها الهامة كمؤسسة مكملة لمختلف المؤسسات الأخرى.

بعد النزول إلى الميدان وتطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات من مصادرها، اين تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة مفصلة من الفرضية الأولى إلى الفرضية الرابعة، وصولاً إلى الاستنتاج العام الذي يمثل نتيجة ربط متغيرات الدراسة ميدانياً، وخاتمة الدراسة التي تطرقنا فيها إلى نتيجة الفرضية العامة للدراسة، ويحدونا الأمل في ان هذه الدراسة ان تفتح دون شك زاوية وآفاقاً أخرى لإجراء دراسات أخرى متعلقة بالموضوع لنخلص في الأخير إلى قائمة المراجع المعتمدة في دراستنا والملاحق المتعلقة بها.

الخاتمة:

كان هدف البحث يشتمل على عدة نقاط أهمها التعرف على واقع المناخ التنظيمي وكيف تتجلى فيه اتخاذ القرارات بين الفئات المهنية بين الفاعلين في هذه المؤسسة المهمة في حياة المجتمع لا سيما منهم الموظفين، وعلاقة انعكاس معاني المناخ التنظيمي الايجابي بمدى تأثيره على المتغير التابع بطريقة غير مباشرة من خلال ما يعرف بعملية التدوير أسباب وأبعاد المتغير المستقل لعمليات اتخاذ القرارات، وقد تحقق ذلك في الدراسة الميدانية، إضافة إلى الاقتراب من مفاهيم المناخ التنظيمي واتخاذ القرارات واختبار علاقة ارتباطه مع بعض داخل تفاعلات الجارية وسيرورة العمل داخل مؤسسة الصندوق محل الدراسة.

وخلاصة لهذا البحث وكنتيجة للجانب الامبيريقى منه وخاصة وصول الباحث الى نتيجة مفادها أن هناك ارتباط معنوي أي ذو دلالة احصائية بين متغيرات وابعاد موضوع الدراسة

وفي الأخير من هذه الدراسة، كل عمل في مجال البحث العلمي لا يشعر صاحبه بالوفاء للحظة انطلاقته الأولى، ويشعر بأنه جانب الموضوع ولم يوف موضوع البحث حقه في كل جوانبه التي كان ينبغي أن يصل إليها.

المصادر

و

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا : باللغة العربية

أ- قائمة الكتب :

1. أحمد مجدي حجازي: علم اجتماع الأزمات: رؤية نقدية للنظرية السوسيولوجية، دار قباء، القاهرة، مصر، طبعة 1998م.
2. أشرف الصايغ، نظريات القيادة و اتخاذ القرار جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، برنامج الإدارة التربوية، نابلس ، لبنان، 2004.
3. آلان كولون: مدرسة شيكاغو، ترجمة: مروان بطش، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى ، سنة 2012م.
4. بشير العلق، "أسس الإدارة الحديثة-نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.
5. بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي (رؤية مبسطة) ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت ، 2000.
6. حسن دريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع.
7. حمادات محمد حسن محمد ،السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008.

8. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2004.
9. خضر زكريا، نظريات سوسيولوجية، الأهالي للطباعة النشر والتوزيع، دمشق، سورية، طبعة 1998م.
10. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال.
11. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.
12. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الاسكندرية، 2004 .
13. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مطبعة هومة، باتنة، 2002.
14. سالم فؤاد الشيخ، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1995 .
15. سامي الحجار، عقلانية إتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية؛ دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003 .
16. سمير نعيم أحمد، النظرية في علم الاجتماع(دراسة نقدية)، دار المعارف، القاهرة، مصر، الطبعة الخامسة، 1985م.
17. الصريفي محمد، السلوك الاداري العلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.

18. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
19. طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007.
20. عبد الله إبراهيم: علم الاجتماع (السوسيولوجيا)، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، الدار البيضاء، المغرب، الطبعة الثالثة 2010م.
21. عبد الهادي أحمد الجوهري، علي عبد الرزاق إبراهيم، مدخل إلى المناهج و تصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية 2002.
22. عبد الوهاب بلعباس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس ، ديسمبر 2016
23. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008.
24. فؤاد الشيخ سالم (2002): الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
25. فليه فاروق عيده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
26. كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية-مفاهيم وطرائق كمية-"،(دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000).

27. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم "، الطبعة الثانية، دار الفكر، الأردن، 1993.
28. الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، بدون البلد، 2005.
29. كنعان نواف (2001) : إتخاذ القرارات بين النظرية و التطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
30. ليفي بريل: فلسفة أوجيست كونت، ترجمة محمود قاسم، مكتبة الأنجلومصرية، سنة 1952م.
31. محمد شفيق، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية : 1983.
32. محمد قاسم القريوتي، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية، الطبعة 5، مؤتة البحوث والدراسات.
33. محمد محمد أمزيان: منهج البحث الاجتماعي بين الوضعية والمعيارية، منشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فيرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الأولى سنة 1991م.
34. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009.

35. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
36. منعم زمير الموسوي، "إتخاذ القرارات الإدارية-مدخل كمي-"، (دار اليازوري العلمية، عمان، 1998).
37. المنيف، إبراهيم عبد الله ، (الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، 1983.
38. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن ؟، الطبعة الأولى.
39. ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، جامعة دمشق، سوريا، 1997.
40. هربرت سبنسر فيلسوف بريطاني، ولد سنة 1820م، وتوفي سنة 1903م. ويعد من أهم مؤسسي علم الاجتماع.
41. وسيلة خزار، الإيديولوجيا وعلم الاجتماع، جدلية الانفصال والاتصال.

ب/ المجلات :

1. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد) -مقاربة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لـ: "ميشال كروزيه، عدد 03، رقم 02 .
2. أبو شحية نادر أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية " دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني " مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، الجزء 19، العدد 02، الأردن، 2005 .
3. قبتوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الانسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009 .

ج/ رسائل وأطروحات:

1. البدر إبراهيم بن محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
2. تقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب ادارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
3. ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاعتراف النفسي لدى المرضى، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.

ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية:

1. Marcel Mauss: Essai de sociologie, éd Minuit, Paris, France, 1971.
2. Merton, Robert K: Social theory and social structure. Glencoe, Free Press, 1957.
3. Merton, Robert K: Social theory and social structure.
4. Parsons, Talcott: The social System. Tavistock, London, 1952.

الاستبيان

الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الإستبيان

في اطار البحث الأكاديمي لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع
التنظيم والعمل حول موضوع:

"المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات"

نرجو منكم أخذ العبارات الموائية بعين الاعتبار والاجابة بما يتوافق مع
مواقفكم وقناعاتكم واختياركم بكل صدق وموضوعية، والشكر موصول مسبقاً
على تفهمكم وتعاونكم معنا، وعلى مساهمتكم في انجاح هذا البحث.

إعداد الباحث:

محاد رضا

ملاحظة: لا تسجل اسمك في الورقة، البيانات فقط هي التي تهمننا من الواقع، فارجو أن يكون اختيارك واقعي.

البيانات العامة

01. الجنس : ذكر أنثى

02. الرتبة : إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ

03. السن: 25-18 36-26 47-37 58-48 59 فما فوق

04. الأقدمية :سنة

05. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

06. هل الاتصال الرسمي له دور فعال في العمل الإداري؟ نعم لا

07. هل يؤثر الاتصال الغير الرسمي على أدائك بالإيجاب؟ نعم لا

08. هل الاتصال بين الطاقم الإداري في الوقت المناسب يؤدي إلى عمل أفضل؟ نعم لا

09. هل الاتصال أداة مهمة في ربط العلاقات بين الموظفين؟ نعم لا

10. هل الاتصال غير الرسمي يساهم في أدائك الجيد للعمل؟ نعم لا أحيانا

11. هل التطور التكنولوجي ساهم في تفعيل الاتصال بكل أشكاله؟ نعم لا

12. هل نظام الاتصال القائم يساعد على تدفق المعلومات بكافة الاتجاهات؟ نعم لا

13. برأيك أي الطرق أكثر استعمالا من طرف الإدارة: الرسمية غير رسمية

14. هل للحوافز دور في تطور الإبداع لدى الموظفين؟ نعم لا

15. هل للحوافز دور في رفع مردود العمل؟ نعم لا

16. هل أدائك للعمل الجيد و الإسراع فيه يكون في رغبة في تلقي حوافز و مكافئات؟

نعم لا

17. هل المحفزات المادية أفضل من المعنوية؟ نعم لا

18. هل ما تتلاقاه من محفزات كاف نظير عملك؟ نعم لا

19. هل هناك ما يربط بين اتخاذ القرار و التحفيزات؟ نعم لا

20. هل تأثر التحفيزات إيجابيا على اتخاذ القرار؟ نعم لا

21. هل تستخدم التقنيات الحديثة في عملك؟ نعم لا
22. هل التكنولوجيا تتيح الفرصة للعمل لتوصيل أرائهم للمسؤولين؟ نعم لا
23. هل التكنولوجيا تسهل في عملية التنسيق بين الإدارات؟ نعم لا
24. هل الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا يزيد في عملية تنفيذ القرار وإنجازه؟ نعم لا
25. هل التكنولوجيا سهلت في تبادل الأفكار و الآراء بين الموظفين؟ نعم لا
26. هل غياب التكنولوجيا يؤثر على الاتصال بين أفراد العمل؟ نعم لا
27. هل الإكثار من استخدام التكنولوجيا ينعكس سلبا على اتخاذ القرار في العمل؟ نعم لا
28. هل سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير الاتصال وفعاليتها؟ نعم لا
29. هل تساعد التكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرار؟ نعم لا
30. هل تساعد التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ القرار؟ نعم لا
31. هل وسائل التواصل الحديثة تساعد في ربط العلاقات بين الموظفين؟ نعم لا
32. هل استغلال أشكال التكنولوجيا وتوظيفها يزيد في رفع كفاءة أفراد المؤسسة؟ نعم لا
33. هل استشارة الموظفين تساهم في اتخاذ القرار المناسب؟ نعم لا
34. هل مشاركة من قبل العاملين تساعد على تطبيق القرار؟ دائما نادر أحيانا
35. هل التواصل بين أعضاء العمل يؤدي إلى تنفيذ القرار بصورة جيدة؟ نعم لا
36. إذا كانت الإجابة بـ نعم: هل يرجع ذلك إلى: فهم رسالة العمل.
 فهم القوانين المعمول بها.
 التكامل بين أعضاء الفريق.
37. هل التخطيط الجيد ينتج عنه قرار جيد بالضرورة؟ نعم لا
38. هل شخصية متخذ القرار تؤثر على عملية اتخاذ القرار؟ دائما نادر أحيانا
39. هل نمط السلطة الذي تمارسه الإدارة العليا في المؤسسة يؤثر إيجابا على عملية اتخاذ القرار؟ نعم لا
40. هل الأسلوب أو نمط القيادة عامل مهم ومؤثر على إبداع العاملين؟ نعم لا
41. هل نمط السلطة الفردية يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرار؟ نعم لا
42. هل أسلوب المشاركة بين الموظفين يؤثر إيجابا على اتخاذ القرار؟ نعم لا
43. هل نمط السلطة المركزي يسهل في عملية إصدار القرار؟ نعم لا

44. هل نمط السلطة الذي تمارسه الإدارة يخلق جو من العمل على الإبداع لدى الموظفين؟
نعم لا
45. هل نمط السلطة المقرب من جو عمل الموظفين يساعد على عملية تنفيذ القرار؟
نعم لا
46. هل توجد مشاركة في بعض القرارات من قبل المرؤوسين؟
نعم لا
47. هل المشاركة في صنع القرار يزيد من اهتمامك و حماسك للعمل؟
نعم لا
48. هل ترى أن المعلومات التي تمك بها الإدارة الوصية:
كافية لاتخاذ قرار جيد غير كافية لاتخاذ قرار جيد

شكراً جزيلاً على تعاونكم

الملاحق

الملاحق

الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة

المصدر : سجلات مصلحة المستخدمين (ص . ض . إ . الجلفة)

