



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية : العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم : العلوم الإجتماعية

الشعبة: علم الإجتماع



العنوان :

علاقات السلطة وأثرها على فعالية اتخاذ القرار
دراسة ميدانية بمقر مؤسسة التوزيع -سونلغاز-
غرداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الإجتماع

تخصص: علم الإجتماع التنظيم و العمل

إشراف الاستاذ :

قمانة محمد

إعداد الطالب :

العبد بلعور

السنة الجامعية : 2014/2013

كلمة شكر و عرفان

أولاً و قبل كل شيء نحمده سبحانه وتعالى على أن وفقني وأعاني على إتمام هذه الدراسة فله الحمد والشكر راجياً منه أن يجعله في موازين حسناتي.

ثم أتقدم بالشكر و العرفان لأستاذي المشرف قمانه محمد على توجيهاته طيلة فترة هذا البحث من خلال تشجيعه وإرشاداته و دعمه لي حتى اخراج هذه الدراسة في هذه الحلة. ولجميع أساتذتي الأفاضل: قرليفة عبد الحميد، بولعراس نور الدين ، عكوشي عبد القادر ،رباحي مصطفى ،طويل محمد وإلى الأستاذة حواطي آمال ، مولاي عمار سميرة. دون أن أنسى الطاقم الإداري لقسم علم الاجتماع وعلى رأسه الأستاذ رميلي رضا .

وأخيراً و ليس أخراً أتقدم بالشكر الجزيل وجميل العرفان لكل من قدم لي يد العون والمساعدة في انجاز هذا البحث.

إلى كل هؤلاء أرفق سلمي التقدير والإحترام

الإهداء

إلى من كانت دوما تفرح حين اكتب حرفا جديدا.....و تغمرني بحنانهاإلى
من كانت تسهر و تحلم من أجل نجاحي..... أمي الغالية.
إلى من أنار لي الدرب بضوء عيونه وأفكاره....و كانت أناملي تخط احرفي
بنبضات قلبه.....أبي الغالي.
... إلى أسرتي الصغيرة.... زوجتي الغالية التي تحملت عناء هذه الرحلة من
أجلي لتشهد باكورة هذا الجهد ...إلى أبنائي : مروة . محمد البشير . عبد
الحميد . الى الصغيرة مريومة
إلى أخي عبد القادر وجميع أسرته .إلى أخواتي جميعا.
إلى كل من قدم لي يد العون و ساندني وشجعني خاصة بالدعاء ، لإتمام هذا
البحث ..
إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

العيد بلعور

الفهرسة

الشكر والعرفان.

الإهداء.

الفهرس .

قائمة الجداول .

قائمة الأشكال .

الملخص.

مقدمة عامة .

الباب الأول : الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

- 6 المبحث الأول : أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع .
- 6 المطلب الأول : أهمية الدراسة.
- 7 المطلب الثاني : أسباب اختيار الموضوع.
- 7 المطلب الثالث : أهداف الدراسة.
- 8 المبحث الثاني : طرح الإشكالية والفرضيات و تحديد المفاهيم
- 8 المطلب الأول : الإشكالية.
- 10 المطلب الثاني : الفرضيات.
- 10 المطلب الثالث : تحديد المفاهيم.
- 16 المبحث الثالث : المنهج المتبع و الدراسات السابقة.
- 16 المطلب الاول : المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات.
- 18 المطلب الثاني : الدراسات السابقة.
- 22 المطلب الثالث : صعوبات البحث

الفصل الثاني : علاقات السلطة

25 مقدمة.

27 المبحث الأول : ماهية السلطة

27	المطلب الاول : مفهوم السلطة.
30	المطلب الثاني : أهمية السلطة.
31	المطلب الثالث : مفاهيم لها علاقة بالسلطة
34	المبحث الثاني : أنواع السلطة والصراع بينهما في المنظمة
34	المطلب الأول : السلطة الإدارية.
38	المطلب الثاني : السلطة المهنية .
40	المطلب الثالث : الصراع بين السلطة الإدارية والمهنية .
41	المبحث الثالث : تفويض السلطة وعلاقة السلطة بالاتصال في المنظمة.
41	المطلب الأول : تفويض السلطة.
45	المطلب الثاني : علاقة السلطة بالاتصال الرسمي .
47	المطلب الثالث : علاقة السلطة بالاتصال غير الرسمي .
48	المبحث الرابع : المداخل النظرية للسلطة في التنظيمات .
48	المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية .
51	المطلب الثاني : المدرسة السلوكية .
53	المطلب الثالث : النظريات الحديثة .

الفصل الثالث : التحليل الاستراتيجي الكورزي

57	تمهيد.
58	المبحث الأول:مسلمات التحليل الاستراتيجي.
64	المطلب الأول : اختيار الأهداف.
64	المطلب الثاني : الحرية النسبية للفاعلين.
64	المطلب الثالث :العقلانية المحدودة
65	المطلب الرابع :البناء.
66	المبحث الثاني : المبادئ الأساسية للتحليل لاستراتيجي.
65	المطلب الأول :السلطة.
67	المطلب الثاني :منطقة اللايقين.
68	المطلب الثالث : النسق الفعلي للافعال.

الفصل الرابع :تعلية اتخاذ القرار

72	تمهيد
74	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار .
74	المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار.
77	المطلب الثاني: خصائص اتخاذ القرار.
79	المطلب الثالث : أهمية اتخاذ القرار.
80	المبحث الثاني: أنواع القرار ومراحله والعوامل المؤثرة في اتخاذه.
80	المطلب الأول: أنواع القرارات .
81	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار .
86	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.
91	المبحث الثالث : الفعالية ومقومات القرار الفعال والصعوبات التي تعترض اتخاذه.
91	المطلب الأول : مفهوم الفعالية.
91	المطلب الثاني : مقومات القرار الفعال.
92	المطلب الثالث : الصعوبات التي تعترض القرار الفعال .
93	المبحث الرابع : علاقة السلطة ودور العقلنة والمشاركة العمالية في اتخاذ القرار.
93	المطلب الأول : علاقة السلطة باتخاذ القرار.
94	المطلب الثاني : دور العقلنة في اتخاذ القرار.
95	المطلب الثالث : دور المشاركة العمالية في اتخاذ القرار.
99	المبحث الخامس :التطور التاريخي للقرارات الإدارية .
99	المطلب الأول : القرارات في الفكر الإداري القديم.
103	المطلب الثاني : اتخاذ القرار في الفكر الحديث .
103	1 -المدرسة الكلاسيكية .
107	2 -المدرسة السلوكية.
112	3 -المدرسة الحديثة والمعاصرة.
114	المبحث الخامس : نماذج لاتخاذ القرار.
114	المطلب الأول : اتخاذ القرار في المؤسسة اليابانية .

116

المطلب الثاني : اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

الباب الثاني : الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس : الاجراءات الميدانية بمجمع البحث

120

المبحث الأول : التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

120

المطلب الأول : نشأة و تطور شركة سونلغاز.

121

المطلب الثاني : دور و مهام المؤسسة و أهدافها.

122

المطلب الثالث : المديرية الجهوية للتوزيع غارداية .

126

المبحث الثاني:مجمع البحث و العينة و مجال الدراسة.

126

المطلب الأول : مجتمع البحث و اختيار العينة.

126

المطلب الثاني : مجالات الدراسة.

127

المبحث الثالث: خصائص و خلاصة نتائج العينة.

127

المطلب الأول : خصائص العينة.

132

المطلب الثاني : خلاصة نتائج العينة.

الفصل السادس : النمط الإداري للاردر الشركة الجزائرية

—تحليل واستنتاجات الفرضية الأولى—

134

تمهيد .

135

المبحث الأول : أسلوب التسيير وتفويض السلطة في المؤسسة .

135

المطلب الأول :أسلوب الإدارة وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار.

139

المطلب الثاني: الإدارة والسلطة المفوضة للمرؤوسين .

141

المطلب الثالث : العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

144

المبحث الثاني : الإجراءات الإدارية ومعايير الترقية في المؤسسة .

144

المطلب الأول :الإجراءات الإدارية ودورها في الحد من حرية العاملين.

146

المطلب الثاني: معايير الترقية في المؤسسة.

148

استنتاج الفرضية الاولى

المجلد السابع : السلطة المهنية وعتة القرارات .

–تحليل واستنتاجات الفرضية الثانية–

- 151 تمهيد .
- 152 المبحث الأول : موارد السلطة وأسباب مقاومة القرارات في المؤسسة .
- 152 المطلب الأول :موارد السلطة في المؤسسة.
- 155 المطلب الثاني: أسباب مقاومة القرارات في المؤسسة .
- 156 المبحث الثاني : دور المعلومة و تأثير الصراع على عقلنة القرارات.
- 156 المطلب الأول :دور المعلومة في تفعيل القرارات.
- 159 المطلب الثاني: تأثير الصراع على عقلانية القرارات المتخذة.
- 164 استنتاج الفرضية الثانية.

المجلد الثامن : توازن السلطين ورضا العاملين .

–تحليل واستنتاجات الفرضية الثالثة–

- 167 تمهيد .
- 168 المبحث الأول : دور التنسيق وشفافية الإجراءات في تحقيق رضا العاملين بالقرارات .
- 168 المطلب الأول :فعالية الإتصالات واثرها نجاح القرارات.
- 172 المطلب الثاني:شفافية الإجراءات ودورها في تحقيق رضا العاملين بالقرار .
- 174 المطلب الثالث : هامش الحرية الممنوح وتحفيز العاملين بالمؤسسة.
- 175 المبحث الثاني : دور الوعي وتأثير المركزية في فعالية القرارات .
- 175 المطلب الأول :وعي العاملين بمعايير الترقية في المؤسسة .
- 176 المطلب الثاني: التسيير المركزي وأثره في فعالية القرارات المتخذة.
- 178 استنتاج الفرضية الثالثة .
- 180 الإستنتاج العام .
- 183 التوصيات
- 184 الخاتمة.
- 185 المراجع.
- الملاحق.

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	مجتمع البحث حسب متغير الجنس .	127
2.	توزيع مجتمع البحث حسب الفئات العمرية .	128
3.	توزيع مجتمع البحث حسب وظيفة أفراد العينة.	129
4.	توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	130
5.	توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي.	130
6.	توزيع مجتمع البحث حسب متغير الاقدمية.	131
7.	أسلوب الإدارة وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار في المؤسسة.	135
8.	رأي العمال في قرارات المدير .	137
9.	أحادية السلطة و مشاركة العمال في اتخاذ القرار	138
10.	تدخل الإدارة في سلطة المرؤوسين وعلاقته بكيفية اشراكهم في اتخاذ القرار.	139
11.	العلاقات السائدة بين العمال	141
12.	حوار المدير والعمال في الامور الشخصية	143
13.	الإجراءات الإدارية المتبعة والحد من هامش حرية العمل.	144
14.	يوضح نظرة العمال لمعايير الترقية والتكوين في المؤسسة.	146
15.	رأي العاملين في الكيفية التي يفرض بها العامل نفسه وسلطته.	152
16.	نفوذ أصحاب الخبرة المهنية عبر حل المشاكل التقنية وعلاقته بمقاومة القرار.	154
17.	رأي العاملين عن أسباب مقاومة القرارات المتخذة.	155
18.	إحتكار أصحاب الكفاءة والخبرة على المعلومات وعلاقته بعقلانية القرارات.	156
19.	أسباب تستر العاملين على بعض المعلومات	158
20.	التعاون بين الإدارة ومصالح المؤسسة وعلاقته بدقة المعلومات	159
21.	وجود تحالفات بين جماعات العمل بالمؤسسة	161
22.	يوضح الصراع بين الادارة والعمال بالمؤسسة	162
23.	يوضح فعالية الاتصال وعلاقته بأسباب نجاح القرارات في المؤسسة	168
24.	يوضح فعالية القرارات الجماعية وعلاقتها بالتنسيق بين الادارة والمصالح الاخرى	170

172	يوضح شفافية الإجراءات المتخذة وعلاقتها بالرضا عن القرارات .	.25
174	هامش حري العاملين في التحفيز والإقبال على العمل	.26
175	يوضح نسبة الوعي بالمعايير التي تحكم المكافآت بالمؤسسة .	.27
176	يوضح مساهمة التسيير المركزي في تفعيل القرارات .	.28

فهرسة الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز بغارداية	125

الملخص :

تعد علاقات السلطة أحد العوامل المؤثرة في المؤسسة من خلال توجيهها لسلوك الفاعلين عبر الإستراتيجيات المعتمدة والمستندة لمورد السلطة الذي يمتلكه كل فاعل . وهو ما قامت عليه هذه الدراسة الميدانية .

وعليه فان علاقات السلطة هي تلك المفاوضات القائمة بين السلطتين الادارية والمهنية . اين يساهم كل من السلطتين عبر إستراتيجيته التي يراها تحقق له المزيد من المكاسب وبالتالي تحقق له الاهداف التي يسعى لها . حيث تتخذ السلطة الاولى من التطبيق الحرفي للإجراءات والقواعد التنظيمية للحد من مشاركة العاملين في القرار . بينما يساهم بروز أصحاب الكفاءة والخبرة التي تحتكر المعلومة من خلال خبرة أعضائها ، وهو ما يتيح لها المزيد من القوة التفاوضية كمقاومة القرار لكبح سلوك النمط السلطوي للادارة ، مما سيؤدي الى عدم عقلنة القرارات المتخذة . وبالتالي فان علاقات السلطة بالمؤسسة ميدان الدراسة تؤثر في فعالية اتخاذ القرار .

Résumé :

Les relations de pouvoir sont considérées comme l'un des facteurs influents dans l'organisation, à travers les orientations des comportements des acteurs selon leurs stratégies adoptées qui s'articulent sur les ressources du pouvoir détenue par chaque acteur.

Et par conséquent, les relations de pouvoir sont ces de négociations entre les pouvoirs administratif et professionnel. Où contribue chacun des pouvoirs par la stratégie, qui juge adéquate pour réaliser plus de gains supplémentaires et ainsi atteindre ses objectifs qu'il vise. Telque prendre le pouvoir administratif fait l'application littérale des procédures et des règles organisationnelles limitation de la participation des travailleurs.

Tandisque ceux maintenant un capital de savoir faire et d'expérience leur émergence permet de monopoliser l'information., ce qui leur donne permet plus de pouvoir de négociation pour lutter contre les décisions prises par l'administration, chose qui conduira à un manque de rationalisation des décisions prises.

Et Par conséquent, les relations de pouvoir de l'entreprise. Sujet de cette étude influent sur l'efficacité de la prise de décision .

مقدمة :

تمثل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تشهدها المنظمات اليوم أحد أهم المتغيرات التي تواجهها بما تفرزه من آثار ينعكس على أدائها وتحقيق أهدافها .

وفي إطار تلك التحديات قامت كثير من المؤسسات الجزائرية عبر حزمة الإصلاحات التي جاءت لتحد من آثار تلك المتغيرات والتقليل منها . ومن بين تلك المؤسسات نجد شركة سونلغاز التي ما فتئت عبر سياسات الإصلاحات الهيكلية و الادارية تحقيق الفعالية المطلوبة لمجموعتها ، لكن رغم ذلك لازالت كثير من إدارتها تحكمها رواسب التسيير القديم الذي لا يعتبر المسير فيها إلا حارسا لتلك الموارد، وليس عنصرا فعالا ينقل المؤسسة من حال إلى حال ويسير بها نحو تحقيق أهدافها .رغم أن الهدف من تلك الإصلاحات والجهود كان يسعى لإحداث تغييرات جذرية في الاساليب والسلوك .

وهو ما أشارت اليه كثير من الدراسات الحديثة على أن فعالية أي منظمة مرتبط بقدرتها إدارتها على اتخاذ قرارات تراعي وتشارك العاملين فيها ،من خلال تقريب أهداف الأفراد بأهداف المنظمة و اشباع حاجاتهم بإعتبار أن العامل يمثل أهم الموارد في المؤسسة وليس عاملا من عوامل الإنتاج فيها .

لذلك نجد أن الكثير من العاملين في المؤسسات الإقتصادية اليوم يبدون مقاومة لكثير من القرارات في العمل حين يهتم المسيرون بالنواحي التنظيمية والتركيز عليها واعتبار السلطة والقانون أحد أدوات السيطرة والنفوذ ، وهو ما يخلق ردودا من الأفعال تترجم في سلوكيات تحاول مقاومة ذلك الواقع والحد من تأثيره الذي فرضته تلك السلطة .

وانطلاقا من ذلك كان الاهتمام بعلاقات السلطة والعناية بدراستها كونها تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في أساليب التسيير وبالفاعلين كذلك وهو ما ينعكس تأثيره على المؤسسة ككل وعليه فقد وقع اختيارنا على موضوع علاقات السلطة وفعالية اتخاذ القرار ، ليكون محورنا في هذه الدراسة نظرا لما للموضوع من أهمية كما أشرنا وهو ما يستدعي فهم وتحليل الانعكاسات الايجابية منها أو السلبية لعلاقات السلطة الموجودة في مؤسسة التوزيع سونلغاز غارداية.



وسنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية الوقوف على ذلك التأثير وعليه فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين فالأول به إطاران منهجي ونظري والآخر ميداني . ففي الاول شمل أربع فصول أولها متعلق بالإطار المنهجي المتضمن موضوع الدراسة ،وقد إحتوى على أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة وإشكالية الدراسة وفرضياتها ،ثم تحديد المفاهيم وتبيان المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات ثم التطرق للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وأخيرا الصعوبات التي اعترضتنا أثناء هذه الدراسة .

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه لعلاقات السلطة وقد تم تقسيمه إلى أربع مباحث أولها ماهية السلطة من خلال وضع أهم التعريفات و أهميتها والمفاهيم المرتبطة ثم انواعها و التزاع الحاصل بين السلطتين الادارية والمهنية أما المبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى تفويض السلطة وعلاقة السلطة بالاتصالين الرسمي وغير الرسمي . وأخيرا المداخل النظرية للسلطة في التنظيمات .

أما الفصل الثالث فقد تم التطرق فيه الى التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي باعتباره اهم المقاربات التي حاولت فهم وتفسير علاقات السلطة في التنظيمات .

أما الفصل الرابع المخصص لفعالية اتخاذ القرار فقد احتوى على خمسة مباحث اساسية أولها ماهية اتخاذ القرار ثم القرار ومراحله والعوامل المؤثرة في اتخاذه . ثم علاقة السلطة ودور العقلنة والمشاركة العمالية في اتخاذ القرار أما الرابع فتم التطرق فيه للتطور التاريخي الذي عرفته القرارات الادارية بدءا بالفكر القديم و انتهاءا بالمدارس الحديثة وأخيرا ثم صياغة نموذجين للمقارنة بين النموذج الياباني والجزائري .

أما الجانب الميداني الذي تضمن أربعة فصول أولها التعريف بالمؤسسة نموذج الدراسة و مجتمع البحث اما السادس فاحتوى على مبحثان فالأول في اسلوب التسيير وتفويض السلطة في المؤسسة اما الثاني فيتطرق للإجراءات الادارية ومعايير الترقية في المؤسسة ثم استنتاج الفرضية الأولى .

أما الفصل السابع فقد شمل مبحثان أيضا ، فالأول قد شمل موارد السلطة وأسباب مقاومة القرارات في المؤسسة ثم استنتاجات الفرضية الثانية .

أما الفصل الأخير فإحتوى كذلك مبحثان أيضا فالأول لدور التنسيق وشفافية الإجراءات في تحقيق رضا العاملين بالقرار ثم إستنتاج الفرضية الاخيرة. لنصل في الأخير إلى إستنتاج عام بناء على نتائج تلك الدراسة.

الإطار المنهجي

المبحث الأول :أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع .

المطلب الأول : أهمية الدراسة.

المطلب الثاني : أسباب اختيار الموضوع.

المطلب الثالث : أهداف الدراسة.

المبحث الثاني :طرح الإشكالية والفرضيات و تحديد المفاهيم

المطلب الأول : الإشكالية.

المطلب الثاني : الفرضيات.

المطلب الثالث : تحديد المفاهيم.

المبحث الثالث:المنهج المتبع و الدراسات السابقة.

المطلب الاول : المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة.

المطلب الثالث : صعوبات البحث

المبحث الأول: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

المطلب الأول : أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في كونه يعالج أحد أهم الموضوعات التي تهتم بالعلاقات والتفاعلات التي تتم بين العمال والإدارة داخل التنظيمات عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة ، لذلك فإن موضوع علاقات السلطة شغل اهتمام الباحثين ، نظرا للدور الهام والفعال لهذه الظاهرة السوسولوجية في تنظيم وتسيير تلك العلاقات والتفاعلات القائمة بين الإدارة والعمال و العمال أنفسهم ، وهذا عبر إشراكهم وتحفيزهم بما يحقق الرضا لديهم ، وتوجيههم قصد تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

و إذا أردنا اختصار أهمية الموضوع نجمله في نقطتين أساسيتين وهما :

- توضيح أهمية علاقات السلطة في اتخاذ القرارات نظريا وتطبيقيا .
- إبراز أشكال جديدة للسلطة وبالتالي إبراز مفاهيم حديثة للتسيير مع محاولة تعديل تلك الآراء الكلاسيكية لتحقيق الفعالية داخل المؤسسة .

المطلب الثاني : أسباب اختيار الموضوع:

تعد الأسباب التي تدفع الباحثين لأي موضوع كثيرة و متنوعة و يمكننا أن نجملها في أسباب موضوعية و أخرى ذاتية تدفعنا لاختيار هذا الموضوع.

أ-الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات والبحوث العلمية خاصة في علم الاجتماع التنظيم ، التي تناولت علاقات السلطة إذا ما قورنت بالدراسات الأجنبية آمليين أن يكون بحثنا هذا انطلاقة لمواضيع أخرى تسلط الضوء على زوايا لم نتطرق إليها في موضوعنا هذا.
- تسليط الضوء على أنماط علاقات السلطة و أثرها على فعالية اتخاذ القرار ، وفق دراسة سوسولوجية تعتمد على المنهج العلمي المعتمد في علم الاجتماع.
- محاولة إيجاد حلول وتدابير لتوازن علاقات السلطة داخل المؤسسة القصد منها تحقيق فعالية للقرارات المتخذة .

- و من خلال ما رأيناه من سلوكيات تنظيمية في الواقع العملي، بحكم تعاملنا اليومي مع هذه الظاهرة ،التي باتت تأثيراتها وانعكاساتها واضحة، لكن فهمها وتفسيرها كان يقتضي الوقوف عليها ،من خلال دراسة علمية مستفيضة لمعرفة الأسباب الحقيقية ،التي تقف وراء تلك الظاهرة لما لعلاقات السلطة والصراع الخفي والعلني بين السلطتين من تأثير مباشر على التنظيمات عامة و المؤسسة الاقتصادية خاصة

ب-الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- التعرف على واقع علاقات السلطة في مؤسستنا ، من حيث تنوع السلطات الموجودة فيها واختلافها و سيرورة النسق الاتصالي ، إضافة لتفويض السلطة والأساليب الإدارية والكيفية التي تتخذ بها القرارات ، وهذا لم يكن صدفة بقدر ما كان انعكاس لتلك الملاحظات اليومية خلال فترة معاشتي لهذه الظاهرة و الوقوف عليها بحكم التعامل معها و تأثيري بها يوميا في المؤسسة بما لاحظته وما لمستته من مؤشرات ميدانية حفزتني للبحث والوقوف على دراستها أكثر.

المطلب الثالث : أهداف الدراسة

- إن أي باحث و هو بصدد دراسة موضوع ما ، لابد أن تكون له قواعد و أرضية يعتمد عليها، و يحدد مسارا يتبعه بغية الوصول إلى الأهداف التي يسعى لها .ومن بين أهم الأهداف:
- التعرف على واقع و طبيعة علاقات السلطة ومدى تأثيرها على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية.
 - إثراء المكاتب الجامعية عامة و جامعة غارداية خاصة بموضوع جديد يضاف إلى بقية المواضيع السابقة.
 - التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التي إعتدناها كنموذج للدراسة بصفة خاصة و المؤسسة الجزائرية بصفة عامة.

• تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع علاقات السلطة وأثره على فعالية اتخاذ القرار بعيدا عن المقاربات الاقتصادية .

• التعريف بعلاقات السلطة وتحديد عناصرها الأساسية كموارد السلطة والإستراتيجية .. الخ ودور التحليل الاستراتيجي فيه .

المبحث الثاني : طرح الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم.

المطلب الأول : الإشكالية:

يمثل الإهتمام والتكفل بالموارد البشري بالمؤسسات الحديثة اليوم ، أحد أهم الأولويات والشغل الشاغل لها لما له من أهمية في رسم سياساتها وتحقيق أهدافها ، عبر تفاعل العاملين فيها .

وبما أن المؤسسة الاقتصادية تمثل المجال الذي تحدث فيه تلك التفاعلات بما تحويه من عناصر وعمليات ، إلا أن أداء الفاعلين ضمن تلك المؤسسات ، لا يتم بمعزل عن التأثيرات التي تحدثها علاقات السلطة على الفاعلين والمؤسسة ككل .

وعليه فالمؤسسات اليوم عموما لا تقوم بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية و المناصب والمهام والسلطات فيها . إنما يربط بعضها البعض عبر تلك العلاقات ، وهو ما يجعلها تساهم في خلق التفاعل بين العاملين والسير بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها .

وانطلاقا من ذلك فإن نجاح المؤسسات الاقتصادية ، بات يتوقف على قدرة وكفاءة ومعرفة متخذي القرارات بالعوامل والمتغيرات المساهمة في التأثير على القرارات والمؤسسة ككل . ومن أهم تلك العوامل والمتغيرات ، ما تحدثه علاقات السلطة بين الفاعلين بالمؤسسة وما ينتج عنها من تداخل للعلاقات بين الأفراد والجماعات يؤدي إلى عدم التوافق والتفاعل بينهم ، نتيجة لاختلاف طبيعة الأفراد والجماعات وتباين أهدافهم ومصالحهم . وهي عوائق باتت تحد من تحقيق القرار لفعاليته وتؤثر في أهداف المؤسسة ونجاحها .

ولفهم تلك التفاعلات والعلاقات لا بد من معرفة الموجهات والأطر المرجعية للفعل الاجتماعي المشكل لها ، حتى نفهم ونحدد طبيعة ومضمون النسق الذي يوجه تلك السلوكيات والأفعال .

وضمن هذا السياق تعددت الدراسات التي حاولت فهم تلك العوائق وإيجاد تصورات لتجاوز الصعوبات والعقبات التي كانت سببا في ذلك ، معتبرة أن ما يتحكم في العلاقات بين الفاعلين وما ينتج عنها من تفاعلات ، إنما مرده لسوء التسيير المرتبط بالموارد البشرية والمادية والمحيط الذي تتفاعل فيه متجاهلة الخصوصية الاجتماعية والثقافية للمؤسسة والفاعلين فيها . وهو ما أكدته كثير من الدراسات السوسولوجية الحديثة بأن العوائق الغير اقتصادية باتت تمثل أكثر التحديات التي تحد من فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها .

“فمن هذا المنطلق، يتبين لنا أن الخصوصية السوسولوجية للكيان البشري المكون للمؤسسة وما ينتج من قيم ومعايير ثقافية، ليست عوامل تابعة ومنفعلة بالقواعد التنظيمية الرسمية والمؤسسية التي تحكم هذا العون الاقتصادي بل إن هذا الكيان البشري يتميز بالاستقلالية والفاعلية النسبية”¹ ورغم أن السلطة داخل المؤسسة وجدت من أجل أن تجعل السلوكيات الفردية والجماعية مطابقة لأهداف التنظيم ، إلا أن التطبيق الصارم للقواعد والإجراءات التنظيمية والتقليل من الحرية وهامش المناورة لبعض الفاعلين الأساسيين ، يؤدي بهم إلى بناء إستراتيجيات فردية وجماعية تعاونية و هجومية أحيانا بسبب علاقات السلطة وتأثيرها في الصراع الحاصل بين الفاعلين، وبالتالي التأثير والحد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، إضافة للتأثير السلبي في تفعيل العملية الاتصالية ورضا العاملين داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية الدراسة حول علاقات السلطة وأثرها في اتخاذ القرار ومنه كان تساؤلنا الجوهرى لهذه الإشكالية.

التساؤل العام :

ما تأثير علاقات السلطة باعتبارها نسقا للفعل الملموس على فعالية اتخاذ القرار .؟

ونسعى للإجابة عن إشكالية بحثنا من خلال الأسئلة الجزئية :

1- ما مدى مساهمة النمط السلطوي للإدارة في الحد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .؟

¹ محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز “ PIPE GAZ ” غارداية ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، غير منشورة ، 2004-2005 ، ص 7.

2- هل يعيق سلوك السلطة المهنية عقلانية اتخاذ القرار؟.

3- كيف يساهم توازن سلوك السلطتين الإدارية والمهنية في رضا العاملين بالقرار؟.

المطلب الثاني : الفرضيات

تمثل الفرضية اقتراح إجابة عن سؤال مطروح و تعد "إجابة مقترحة لسؤال البحث يمكن تعريفها

حسب الخصائص الثلاث التالية : التصريح التنبؤ ووسيلة للتحقق الأميركي¹

وتصاغ في شكل صريح، يوضح في جملة أو أكثر على العلاقة القائمة بين حدين أو أكثر و تتضمن

هذه الفرضية أيضا التنبؤ بما سنكتشفه في الواقع المدروس وهي تعد وسيلة للتحقق الأميركي التي تعد

من خصائص البحث العلمي.

ومن خلال ما سبق ذكره وما بيناه في إشكالتنا المطروحة حول موضوع البحث الذي سوف نتناوله

في هذه الدراسة قد تمت صياغة الفرضيات على النحو التالي :

الفرضية العامة:

تؤثر علاقات السلطة في فعالية اتخاذ القرار، حين تساهم في الحد من مشاركة العمال في القرار

وعقلنته ، بالمقابل من ذلك يساهم توازن سلوك السلطتين الإدارية والمهنية في تفعيل رضا العاملين

بالقرار.

الفرضيات الجزئية :

1- يجد النمط السلطوي للإدارة من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

2- يعيق السلوك التفاوضي للسلطة المهنية عقلانية اتخاذ القرار .

3- يساهم توازن سلوك السلطة الإدارية والمهنية في تفعيل رضا العاملين بالقرار.

المطلب الثالث : تحديد المفاهيم.

مما لاشك فيه أن أي باحث، لابد له من تحديد المفاهيم التي يستعملها في دراسته وهي

تمثل نتيجة لتراكم الخبرات و الجهود التي قام بها الدارسون و الباحثون كل في اختصاصه.

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة : بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصة للنشر

،الجزائر، 2004، ص 151.

وعليه فسوف نبين هذه المفاهيم المستعملة في بحثنا هذا، بهدف تبديد الغموض وضبط موضوع الدراسة و تتمثل هذه المفاهيم في: علاقات السلطة ، السلطة ، السلطة الإدارية، السلطة المهنية ، الفعالية ، اتخاذ القرار ، المشاركة العمالية ، الصراع ، العقلانية ، رضا العاملين.

1-علاقات السلطة: إن التفاعل اليومي والممارسات التي تتشكل بين مختلف الفاعلين فيما بينهم سواء كانوا أفراداً أم جماعات ، يمنح لهم درجة من الاستقلالية عن التنظيم الرسمي، نظراً للضغوطات والعوائق المسلطة عليهم من التنظيم ذاته ، مما يسمح بتشكيل سلطة تختلف درجتها ، باختلاف الاستراتيجيات المعتمدة على العلاقات القائمة بين الفاعلين والمستمدة من الوضعية المهنية والتنظيمية والفعالية داخل التنظيم.

فهذه المكونات الثلاث تشكل واقع جديد وفعلي وليس نظري للسلطة داخل المنظمة وهو ما أشار إليه ميشال كروزبي من : “ أن علاقات السلطة الفعلية والمموسة التي تتشكل داخل المنظمة ، ليست مجرد إعادة إنتاج آلي وميكانيكي لما يقتضيه التقسيم التقني للعمل أو متطلبات السلطة الرسمية .”¹ انطلاقاً من ذلك فان تعريف المفهوم يكمن في إن : علاقات السلطة هي عبارة عن مفاوضات دائمة ، أين يبحث كل واحد من الفاعلين عن زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الآخرين .

أما التعريف الإجرائي لعلاقات السلطة فيتمثل في تلك العلاقات القائمة على الصراع الظاهر والخفي التي تنشأ داخل المؤسسة بين المدير وما يملكه من سلطة رسمية ، يخولها له القانون وبعض رؤساء و أفراد المصالح التقنية من مهندسين وتقنيين، وما يملكونه من مؤهلات وخبرات تقنية حول اتخاذ القرار في المؤسسة .

2-السلطة: يعد مفهوم السلطة أحد المفاهيم الأساسية والمركزية في تحليل علاقات السلطة المتبادلة، التي تفرضها طبيعة المفاوضات بين جماعات العمل ، بهدف تجسيد طبيعة الصراع الحاصل بالنسق الاجتماعي بين الفئات المهنية داخل التنظيم . وقد تعددت تعريفات هذا المفهوم غير أن ارتباط هذا المفهوم بعلاقات السلطة يجعلنا ، نعرف مفهوم السلطة ضمن هذا السياق ، لذلك ارتأينا اختيار

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم (من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة)، مطبعة إمبرلاست، الجزائر، 1، 2010، ص 33.

التعريف الذي جاء به ميشال كروزي حين يعرفها بأنها : “تتضمن أو تقتضي دائما إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات في التحكم في أفراد ومجموعات أخرى والتحكم في الآخرين ، يعني الدخول معهم في علاقة وهذه العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر “¹.

وقد جاء هذا التعريف تأثرا بتعريف روبرت داهل – Robert Dahl – الذي قدمه للسلطة وهي “أنها سلطة شخص (أ) على شخص (ب) ، بقدرة (أ) دفع (ب) إلى القيام بشيء ما لم يكن ليفعله لولا تدخل (أ).”²

أما التعريف الإجرائي للسلطة فهي القوة والقدرة أو الحق الذي يملكه أو يمتلكه الأشخاص – رؤساء أو مرؤوسين – في التصرف أو إعطاء الأوامر لتنفيذها ، بالامتناع عن تنفيذها أو القيام بعمل ما وتختلف قوتها باختلاف الموارد التي يمتلكها هؤلاء الأشخاص .

3- السلطة الإدارية : تزايد الاهتمام والحاجة في العصر الحديث إلى معرفة القائمين على إدارة المؤسسات الاقتصادية ، بعد أن كبر حجمها وتعددت مستوياتها ، بغية فهم السلطات التي تتركز عليها بما يضمن تحقيق أهدافها وهو ما يستوجب “وجود هيئة إدارية تتركز على هذه السلطة ، وهناك رئيس لهذه الهيئة الإدارية الذي قد يكون مديراً عاماً أو مديراً حسب حجم ونوعية نشاط المؤسسة”³. على اعتبار أن هذه السلطة لها الحق الشرعي في اتخاذ القرار وإصدار التعليمات للمرؤوسين بما تملكه من سلطات قانونية .

انطلاقاً من ذلك فإن تعريف هذا المفهوم يتمثل في أن “السلطة الإدارية هي التي تقود وتسير المؤسسة حيث تقوم بتحديد أهدافها واختيار السياسة والوسائل والبرامج والإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف “⁴.

¹ فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل ، دار مدني، الجزائر 2002 ، ص ، 46.

³ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر ، ط2، 1995. ص 31.

⁴ فاروق مداس ،التنظيم وعلاقات العمل ، مرجع سابق ، ص 31.

أما التعريف الإجرائي لمفهوم السلطة الإدارية ، فهي تلك القوة التي يستمدّها مدير المؤسسة من الإجراءات والقواعد القانونية ، التي تمنحه الحق في اتخاذ القرارات ، بإشراك المرؤوسين أو عدم إشراكهم وإلزامهم بتقبل تلك القرارات وتنفيذها .

4-السلطة المهنية: إن طبيعة العمل داخل المؤسسة وما تفرضه من تقسيم للعمل والتخصص فيه ساهم في ظهور سلطة موازية للسلطة الرسمية أو الإدارية ، بما تتميز به من كفاءة وخبرة عالية اكتسبتها من خلال مزاولتها للمهام المنوطة بها ، مما ميز هؤلاء وجعل لهم القدرة على التنظيم واحتكار المعلومة قصد ممارسة سلطتهم على الآخرين ، باعتبار أن السلطة من طبيعتها التفاوض والتبادل وفق ما يملكه الفاعلون من موارد للسلطة.

وبصفة عامة “ يقصد بالسلطة المهنية تلك السلطة التي يستمدّها أصحابها أساسا من خبراتهم الفنية المعترف بها وهي ترتكز أساسا على عنصرين أساسيين الكفاءة والمسؤولية. فبالنسبة للفئات المهنية فإن الكفاءة لا تعني فقط امتلاك المعارف التقنية ، التي تسمح لهم بمعالجة المسائل التقنية كإصلاح الآلات وصيانتها . إذا تعلق الأمر بالمصانع طبعا وكذا التحكم في العملية الإنتاجية إنما تعني قدرة هؤلاء التقنيين على التنظيم والتسيير والتوجيه وكذا على التنسيق والمراقبة لضمان تنفيذ الأوامر “¹.

وعليه فإن التعريف الإجرائي لهذا **السلطة المهنية** ، فيتمثل في تلك السلطة التي تمتلكها الفئات المهنية ضمن المصالح التقنية للمؤسسة ، سواء كانوا من فئة المهندسين أو التقنيين عبر ما يتميزون به من خصائص مهنية كالمبادرة والمسؤولية والإشراف ، فإنهم يمارسون هذه السلطة التي تفرضها طبيعة العلاقات، التي يحكمها التفاوض والتبادل أحيانا بين الفاعلين داخل التنظيم .

5- مفهوم الفعالية : تعددت تعريفات هذا المفهوم انطلاقا من تعدد العوامل والمحركات الملائمة لتقييمها ، ومرد ذلك أن الفعالية ليست مفهوما أحاديا إنما يفترض أن تقوم من خلال عدة عوامل وإذ نحاول أن نقيم أحدها كاتخاذ القرار، لابد من وضع السياق الذي تنتظم فيه رغم أن مفهوم الفعالية ارتبط ارتباطا كبيرا بفعالية القائد. إلا أن هناك بعض التعريفات التي جعلت من الفعالية أشمل من ذلك، منها التعريف الذي قدمه بيلوس **Bellows** - حول الفعالية والذي مفاده أنها : “ إنجاز

¹ فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل ، مرجع سابق، ص 54.

أهداف المنظمة ، وإشباع حاجات الجماعة والإسهام في رفاهية العاملين -على المدى القريب والبعيد- والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه تلك المنظمة .¹ “

أما المفهوم الإجرائي للفعالية فيتمثل في تحقيق القرار لأهداف المؤسسة عبر مشاركة الإدارة للعمال في اتخاذه، و من خلال توفره على العوامل التي تجعل منه يحقق للمؤسسة أهدافها وهو ما يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين بالآثار المترتبة على ذلك .

6- مفهوم اتخاذ القرار: تعد عملية اتخاذ القرار من أصعب المهمات الإدارية ، والذي هو عبارة عن الأوامر والتعليمات التي تصدرها السلطات العليا من الإدارة إلى السلطات الدنيا بغية تنفيذها والالتزام بتعليماتها بما يحقق الصالح العام للمؤسسة ، وقد تعددت التعاريف حول مفهومها وعلى ضوء تلك الآراء من الكتاب والباحثين ، ويمكننا القول أنها عبارة عن “ 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 “².

أما التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة عن طريق المفاضلة بين مجموعة البدائل المقترحة عند حدوث خلل أو مشكلة ما في عملية تسيير المؤسسة من أجل إيجاد أفضل القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة عبر مشاركة العاملين فيها ، ومن ثم قبولهم بالآثار المترتبة على ذلك.

7- المشاركة العمالية : نظرا للأهمية التي يوليها الباحثون لهذا المفهوم فقد تعددت تعاريف مفهوم المشاركة العمالية منها : “إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ.”³ وفي تعريف آخر فهي “اشتراك فرق العمل في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة ، عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل ما يتعلق بنواحي العمل ، وكل ما يتعلق بمصالحهم ومصالح

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة للنشر، ص 197.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 123.

³ سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، 1978، ص 368.

المنظمة وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة ، ومختلف العاملين لتحقيق الفاعلية.¹

أما التعريف الإجرائي للمشاركة العمالية فهو إفراح المجال وإتاحة الفرصة لكافة الفاعلين في التنظيم، للمساهمة والمشاركة في اتخاذ القرار من خلال الاستفادة من الخبرات التي يتمتعون بها وتبادل الرأي والنقاش عبر قواعد وأسس موضوعية ، يسعى من خلالها الجميع لتحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم على حد سواء .

8-العقلانية : “ والتي تشير إلى استخدام الخيارات الحكيمة المبنية على أساس اختيار العقل وليس على أساس ردود الأفعال العاطفية أو الوجدانية أو القيمة ، في تفسير وتحليل السلوك الإنساني “² ، أما التعريف الإجرائي للعقلانية فهي العناصر الواجب توفرها في القرار، من حيث جودته و موضوعيته وإقراره في المكان والزمان المناسبين .

9-رضا العاملين : يشير مفهوم الرضا لدى العاملين إلى مدى إشباع الحاجات الذي تحققه الوظيفة لهم من خلال مجموعة من العوامل ، منها ما يتعلق بنوعية وطبيعة العمل و مدى استجابته لذلك ، والعلاقات والتفاعلات الموجودة بين أعضاء مجموعة العمل من جهة، وعلاقة العامل برؤسائه في العمل من جهة أخرى.

كل ذلك ينعكس و يولد لديهم مشاعر إيجابية اتجاه عملهم خاصة اتجاه القرارات المتخذة ، وهذا ما نجده في كثير من التعريفات التي تشير إلى هذا المفهوم وقد اخترنا منها هذا التعريف والذي يشير إلى “ مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا ، و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أنه يحققه من عمله . “³

أما المفهوم الإجرائي لرضا العاملين فهو إتجاه العمال نحو سلوك الإدارة و خاصة القرارات الصادرة عن المدير داخل المؤسسة ، حيث يشير عامل الرضا لديهم على التفاعل الإيجابي والسعادة والإقبال

¹ فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل ، مرجع سابق، ص 81.

² عامر مصباح ، علم الاجتماع الرواد والنظريات ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، ط1، 2010 ص

244.

³ أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية ،بيروت لبنان ،1983،ص 138.

على العمل و الرغبة فيه من خلال علاقات السلطة القائمة على التفاوض الايجابي والاحترام وتبادل الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار والشفافية ،أما عدم الرضا لديهم فهو الشعور بالاستياء وعدم التجاوب مع القرارات المتخذة ومقاومتها التي لا يتفاعل معها العمال وهو ما يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل والتزاع والصراع.

10- الصراع : يمثل الصراع أحد مظاهر التفاعل الاجتماعي ،القائم بين الأفراد والجماعات وينشا حين يحاول البعض تحقيق مصالح وأهداف خاصة ، مع منع الآخرين من تحقيق ذلك .ولأهمية الصراع وضرورته تعددت التعاريف بين الباحثين تبعا لتعدد توجهاتهم ، إلا أن تعريف مارش وسيمون نجده يتوافق وزاوية البحث التي إختارناها في هذه الدراسة حيث يعرفانه على أنه “ عرقلة لميكانيزمات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى صعوبة في تجسيد اختيار نشاطهم ”¹ أما التعريف الإجرائي للصراع فهو القائم على صراع الاستراتيجيات الفردية والجماعية بين السلطة الإدارية بغية فرض أسلوبها التسييري من خلال الإجراءات والقواعد ، والسلطة المهنية من خلال احتكارها وتسترها على المعلومات ومقاومة القرارات المتخذة التي لا تنال رضا العاملين بالمؤسسة.

المبحث الثالث: المنهج المتبع و الدراسات السابقة.

المطلب الأول : المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات.

1- المنهج المتبع : إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج دون آخر ولذلك فإن المناهج تختلف باختلاف المواضيع المختارة، و وفق طبيعة و موضوع البحث المدروس ، لذلك فإن تحديد المنهج يعتبر خطوة هامة وضرورية وهو عبارة عن مسار ينبغي على الباحث أن يسلكه للوصول إلى تعميم ما توصل إليه من نتائج حول دراسته التي قام بها وفق طريقة علمية . وهو يمثل أيضا كما يعرفه موريس أنجرس “مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغ هدف ”² وبما أننا سوف نبين و نكشف علاقات السلطة و نتوصل إلى تحديد التأثير الحاصل على فعالية اتخاذ القرار و ما يستدعيه ذلك من نقل ووصف لذلك.

¹ بوفلحة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992، ص 47.

² موريس أنجرس ،مرجع سابق ،ص 98.

فقد تعين علينا اعتماد المنهج الوصفي الذي يعد منهجا ملائما لهذه الدراسة ، و يتمثل هذا المنهج حين يقوم الباحث “بجمع معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة ، و يهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوافرة ، و يعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصف الظاهرة و توضيح خصائصها ، أو تعبيرا كيميا بوصف الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة ، أو حجمها ، و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى”¹.

2- أدوات جمع البيانات :

تمثل أدوات جمع البيانات وسائل الباحث التي يسعى بواسطتها وتمكنه من دراسة الواقع وفهمه فهما علميا ، و تتوقف فعالية هذه الأدوات على كفاءتها من جهة وعلى مدى استعمالها ومصداقيتها من جهة أخرى ، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على :

-**الملاحظة:** تبقى الملاحظة كتقنية بحث ومصدر أساسي في جمع المعلومات والبيانات وهي كذلك من أهم التقنيات التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة بحثه ، و من بين أنواع هذه الأداة نجد الملاحظة المباشرة “وهي أن يكون الباحث شاهد على ضروب السلوك الاجتماعية للأفراد أو المجموعات في أماكن نشاطاتهم ذاتها ، أو في أماكن إقامتهم من دون أن يغير كيفية حدوثها . إنها (أي الملاحظة) تهدف إلى جمع وتسجيل كل جوانب الحياة الاجتماعية التي يشاهدها هذا المشاهد من نوع خاص وهو الملاحظ الذي عليه أن يخالط الأشخاص ويدرّسهم . ويحضر إلى الأفعال والحركات التي تنتج عن أفعالهم تلك ، ويستمتع إلى تبادل الكلام فيما بينهم . . وعليه أن يكون في حالة انتباه ويلجأ إلى استخدام حواسه سيما البصر والسمع ، والقدرة على تذكر مختلف خصائص الوضع .”²

ويبقى أني كموظف في المؤسسة ميدان الدراسة قد استعملنا الملاحظة بالمشاركة من خلال معاشتنا لهذه الظاهرة و الوقوف عليها ، بحكم التعامل معها و تأثرنا بها يوميا في المؤسسة بما لاحظناه وما لمسناه من مؤشرات ميدانية حفزتنا للبحث والوقوف على دراستها .

¹ وائل عبد الرحمان و آخرون ،البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2007 ، ص 84.

² سعيد سبعون ،حفصة جرادي ،الدليل المنهجي (في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع) ، دار القصة للنشر ، الجزائر 2012 ، ص ،86.

الإستمارة و كيفية بنائها :

تمثل الاستمارة إحدى التقنيات المباشرة التي يستعملها الباحث في طرح أسئلته وهي تعد كذلك من بين الوسائل التي يمكن التواصل بها مباشرة من خلال طرح الأسئلة على أفراد العينة المزمع بحثها. حيث يعرفها موريس أنجرس بأنها " تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية."¹

وقد اعتمدنا في بحثنا على الإستمارة بالمقابلة وذلك لتوضيح أي غموض قد يتبادر للمبحوثين، و الاستمارة بالمقابلة التي تسمى أحيانا بالاستمارة الإستبائية وهي " الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من المبحوث خلال عملية المقابلة، وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقييد بموضوعات البحث المزمع إجرائه و عدم الخروج عن أطره العريضة و مضامينه التفصيلية و مساراته النظرية و التطبيقية"²

وهذه الأداة يمكننا أن نجمع من خلالها المعلومات المتعلقة بتأثير علاقات السلطة على فعالية اتخاذ القرار، وقد تضمنت استمارة بحثنا على 39 سؤالاً و قد تم تقسيم الإستمارة إلى خمسة محاور.

-الأول أسئلة هذا المحور تعلقت بالبيانات الشخصية.

- أسئلة متعلقة بالسلطة الإدارية.

- أسئلة متعلقة بالسلطة المهنية.

- أسئلة متعلقة بتوازن السلطتين الإدارية و المهنية .

- أسئلة خاصة بفعالية اتخاذ القرار .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة.

من المعروف أن العديد من الأسس النظرية للدراسات المقترحة يعتمد على نتائج دراسات نظرية أو ميدانية سابقة عكست آراء الباحثين أو المؤسسات التي قامت بها في أوقات سابقة .

¹ موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 204.

² إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2009، ص 226.

فيلجأ الباحثون والطلبة في العلوم الاجتماعية وغيرها في الغالب إلى قراءة تلك الدراسات النظرية والميدانية قراءة تحليلية من أجل استخلاص العبر، بالإضافة إلى تحديد مدى مساهمة النتائج التي تم التوصل إليها في تلك الدراسات ذات الصلة بالموضوع المراد بحثه .

“ولكي يبرر الباحث أهمية دراسته فإن عليه أن يوضح كيف يختلف أو يتميز بحثه أو دراسته المقترحة عن الدراسات السابقة ، مع توضيح عيوب أو نقاط الضعف في تلك الدراسات من ناحية الإطار النظري أو المنهجية التي تم إتباعها”¹.

وهذا لإعطاء الموضوع البحثي الذي هو بصدده المزيد من التبرير المنطقي، أو المزيد من الأهمية من خلال ما يريد الوصول إليه في دراسته والذي لم يصل إليه الباحثون الآخرون . كذلك تؤدي المراجعات النظرية للدراسات السابقة إلى تحديد قوة أو أساس الإطار النظري للموضوع ، بالإضافة إلى أنها في النتيجة النهائية تساعد على تعديل وبلورة الإطار النظري بحسب المستجدات الميدانية .

كذلك تمثل الدراسات السابقة مجالات أرحب وأوسع للباحث للأطر النظرية المعتمدة خاصة ، حين تدعمها ترسانة المفاهيم التي لا يمكننا الاستغناء عنها كإطار نظري عام . فالدراسات السابقة تساعدنا كذلك على تدقيق التقنية المتبناة في البحث وتفادي الأخطاء السابقة . وتسمح له بتعزيز إطاره النظري وتحدد أوجه المقارنة مع مشكلة بحثه والاطلاع على النتائج المتوصل إليها .

فالباحث يستطيع من خلال الدراسات السابقة “التأكد من عدم تناول مشكلة بحثه المختار من قبل باحثين آخرين لأنه يفترض فيه أن يختار مشكلة بحث جديدة أو أن يكمل ما تم بحثه من مشاكل مشابهة ومقاربة حول الموضوع . وتزويد الباحث بالجديد من الأفكار والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها في بحثه . فقد تساعده البحوث السابقة في اختيار أداة ووسيلة أو تصميم أداة مشابهة لأدوات أخرى ناجحة استعملت في تلك البحوث”².

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات) ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، ط2 ، 1999 ، ص 26 .

² سعيد سبعون ، حفصة جرادي ، مرجع سابق ، ص 36 .

الدراسة السابقة :تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيو مهنية.

وهي عبارة عن رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل من إعداد الباحث فاروق مداس، جامعة الجزائر، 2001/2000. لقد حاول الباحث أن يعالج مسألة التنظيم وعلاقات العمل، وما تنطوي عليه من علاقات سلطوية بين الفئات السوسيو مهنية ، من خلال توضيح العلاقات بين تلك الفئات ، والخلفيات التي أعتمدت في استراتيجياتها ، من أجل ضمان الفعالية والديناميكية في المؤسسة الإستشفائية.

وقد طرح الباحث إشكالية بحثه بتساؤله العام ومن ثم التساؤلات الفرعية للدراسة ب “ما هي الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة الإستشفائية ؟ وهل تستجيب لتطلعات العمال واهتماماتهم أم لا ، ولماذا؟ هذا من جهة، ومن جهة أخرى ما هو موقفهم من ظروف العمل السائدة ولماذا؟”¹.

وبناء على التساؤلات المطروحة اقترح الباحث الفرضيات التالية :

- 1- أسلوب التنظيم والتسيير بالنمط السلطوي للإدارة أدى إلى بروز صراع بينها وبين السلطة المهنية.
- 2- ظروف العمل السيئة أدت إلى غياب الفاعلية ورداءة الخدمات الصحية .
- 3- التعاون والتضامن بين جماعات العمل في المؤسسة الاستشفائية أدى إلى الرفع من الروح المعنوية لدى العمال .

وقد اعتمد الباحث على العينة الطبقيّة العشوائية المكونة من 91 مبحوث من ثلاث فئات مختلفة هي فئة الأطباء والإداريين والشبه الطبيين، وقد قامت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الإستشفائية المختصة بالدويرة - ولاية الجزائر -، أما أدوات البحث وتقنياته فقد استخدمت بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلات، الاستمارة كذلك و المكونة من 82 سؤال .

حيث نجد أن فئة الإداريين التي تمثل الإدارة وما تملكه من سلطة تستمدتها من القواعد والإجراءات المنظمة لها، وهو ما يسمح لها بإصدار القرارات المتعلقة بتنظيم العمل .

¹ فاروق مداس ، تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيو مهنية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية المختصة بالدويرة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، غير منشورة، 2001-2002 ، ص 9 .

في المقابل من ذلك نجد سلطة موازية لها في إطار تنظيم غير رسمي تتمثل في السلطة المهنية التي يتمتع بها عمال السلك الطبي والشبه الطبي، فهي سلطة غير رسمية تركز على الخبرة والمهارة الفنية والتجربة الميدانية وتستند على علاقات الزمالة والصدقة وعلاقات القرابة والجوار، ضمن نسق العلاقات غير الرسمية، وفي هذا الإطار تشكل هاته الفئات أقطابا سلطوية لمواجهة النمط السلطوي للإدارة من جهة وللحصول على مكانة وموقع للتفاوض ضمن دائرة القرار في المؤسسة الإستشفائية من جهة أخرى.

وبعد تحليل المعطيات والمعلومات التي توصل إليها الباحث في نهاية دراسته وجد ما يلي :

إن أسلوب التنظيم والتسيير بالنمط السلطوي للإدارة أدى إلى بروز صراع وعدم تعاون أيضا بينها وبين السلطة المهنية، وكان هذا على أساس التمايز الموجود بين العمال وهو ما فرض على الإدارة استشارتها والأخذ باقتراحاتها رغم وجود النمط السلطوي للإدارة، ومحاوله تفرد بالقرار رغم بعده عن الميدان وتهميشه وتجاهله لمتطلبات العمال على اعتبار أنه يمارس صلاحياته المنصوص عليها قانونيا لتبرير سطوته ونفوذه رغم وجود الهيئة التمثيلية -المجلس الطبي- إلا أنها تبقى شكلية في نظر العمال، وهو ما يعزز بناء إستراتيجية السلطة المهنية المبنية على التضامن في مواجهة نفوذ وقوة وتهديد السلطة الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة :

قبل أن نعلق على هذه الدراسة ، لابد من الإشارة ومن نافذة القول أن قلة الدراسات السابقة المرتبطة بعلاقات السلطة تكاد تنعدم في الجزائر والبلاد العربية ، وهو ما جعلنا نركز على هذه الدراسة ، لأنه من غير الممكن أن يتخلى أي باحث عن الأعمال التي أجراها الباحثون السابقون، فهي تمثل له حجر الأساس والقاعدة التي يؤسس لها في بحثه ودراسته وانطلاقا من ذلك ، رأينا أن الدراسة التي قام بها فاروق مداس، تؤكد على أن أسلوب التنظيم في المؤسسة من خلال التسيير بالنمط السلطوي للإدارة أدى إلى بروز صراع وعدم تعاون بينها وبين السلطة المهنية إضافة إلى انسداد قنوات النسق الاتصالي . كل ذلك ساهم وزاد من حدة الصراع بين السلطتين .وزاد من بروز لعلاقات سلطوية بين الإدارة والسلطة المهنية المتمثلة في الكادر الطبي .إن هذه الدراسة تعد اقرب

الدراسات السابقة لموضوع البحث الذي نتناوله ولكونها كذلك تؤكد على التفاوض المباشر وغير المباشر بين السلطتين من خلال الاستراتيجيات المعتمدة من كلا الفاعلين .

وبالرغم من أن هذه الدراسة لم تشر بطريقة مباشرة لعلاقات السلطة فقد استفدنا منها كثيرا ، خاصة في تحليل تلك العلاقات القائمة بين السلطتين ، وكونها كذلك تعالج مشكلات تنظيمية تعاني منها المؤسسات عامة ، والاقتصادية خاصة ، وهو ما جعلني أطرح تساؤلات الدراسة كما جاءت صياغتها في الإشكالية، ومن ثم صياغة الفرضية العامة والجزئية، التي يقوم عليه الجانب الميداني لهذه الدراسة .

المطلب الثالث :صعوبات البحث

تواجه أي باحث أثناء قيامه بدراسة موضوعه مجموعة من العراقيل، التي تكون عائقا أو تحول دون انجازه لعمله تبعا للخطة التي رسم ملاحظها مسبقا و أحيانا تظهر له عوائق وصعوبات لم تكن في الحسبان ومن بين تلك الصعوبات نجد ما يلي :

- يعد العامل الزمني أكبر عائقا واجهنا في هذا البحث حيث تكمن الصعوبة في المدة الزمنية الممنوحة لنا لانجاز هذا البحث أو الدراسة ،فهي غير كافية لإتمامه وانجازه على الوجه الذي نرجوه فقد كنا في صراع مع الزمن حتى نهاية الدراسة.
- إضافة للعامل الزمني كان عدم تجاوب بعض المبحوثين مع موضوعنا حيث أبدى بعضهم في بداية الأمر عدم التجاوب إطلاقا نتيجة لحساسية الدراسة حسب زعمهم، ثم ما لبثوا أن تفهموا الأمر بعد ذلك.
- تعقد الظاهرة المدروسة لارتباطها بكثير من المتغيرات وهو ما زاد من صعوبة فهم مشكلة البحث .

لكن رغم كل تلك الصعاب حاولنا التكيف معها من أجل إتمام هذه الدراسة و إخراجها في أجمل حلة.

الإطار النظري

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية السلطة

المطلب الأول : مفهوم السلطة.

المطلب الثاني : أهمية السلطة.

المطلب الثالث : مفاهيم لها علاقة بالسلطة

المبحث الثاني : أنواع السلطة والصراع بينهما في المنظمة

المطلب الأول : السلطة الإدارية.

المطلب الثاني : السلطة المهنية .

المطلب الثالث : الصراع بين السلطة الإدارية والمهنية .

المبحث الثالث : تفويض السلطة وعلاقة السلطة بالاتصال في المنظمة.

المطلب الأول : تفويض السلطة.

المطلب الثاني : علاقة السلطة بالاتصال الرسمي .

المطلب الثالث : علاقة السلطة بالاتصال غير الرسمي .

المبحث الرابع : المداخل النظرية للسلطة في التنظيمات

المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية .

المطلب الثاني : المدرسة السلوكية .

المطلب الثالث : النظريات الحديثة

مقدمة:

لقد شهد مفهوم المنظمة بصفة عامة والمؤسسة خاصة، تطورا كبيرا منذ فجر الثورة الصناعية إلى يومنا هذا وما واكب ذلك من متغيرات و إفرزات، على بنية المجتمعات الصناعية ومن تم على التنظيمات الصناعية ،ومع التطور السريع الذي شهدته هذه المجتمعات واتساع تلك المنظمات ،ظهر جليا الحاجة الماسة لدراساتها لتحسين الجوانب الإيجابية و معرفة العوائق التي تحد من تحقيق التنظيمات للأهداف التي أنشئت من أجلها .

وتكمن فعالية الأفراد و كفاءتهم وتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، بمدى تأثر الفاعلين داخل المؤسسة بمجموعة من العوامل عبر ما يتخذه المديرون من قرارات وإجراءات ، قد ينعكس ذلك إيجابا أو سلبا على سلوك الفاعلين عليها .

حيث تشير كثير من الدراسات الحديثة إلى وجود تلك العلاقة بين فعالية المنظمة و بين قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات تراعي وتشارك العاملين فيها ، ومن خلال تقريب أهداف الأفراد بأهداف المنظمة، كون حاجات العمال والمنظمة هي حاجات مشتركة تسعى المنظمات الفاعلة لإشباعها باعتبار أن العامل يعد أهم مورد في المؤسسة وليس عاملا من عوامل الإنتاج .

لذلك نجد أن الكثير من العاملين في المؤسسات الصناعية يبدون مقاومة لكثير من القرارات في العمل، حين يهتم المديرون بالنواحي التنظيمية والتركيز عليها واعتبار السلطة والقانون أحد أدوات السيطرة والنفوذ ، وهو ما يخلق ردودا من الأفعال تترجم في سلوكيات تحاول مقاومة ذلك الواقع والحد من التأثير الذي تفرضه تلك السلطة .

وقد جاءت المقاربات السوسولوجية لتبحث في فهم وتفسير وضبط تلك السلوكيات بما يحقق أهداف المؤسسات والتنظيمات على حد سواء .

“ فالمدرسة التقليدية مثلا التي اهتمت بمشكلة الإنتاجية و الحفز المادي و لم تراعي المتغيرات النفسية و الاجتماعية التي تؤثر في حفز العامل نحو مزيد من البذل و العطاء ، ومدرسة العلاقات الإنسانية وإن نجحت جزئيا في تشخيص و تحليل العوامل و المتغيرات الإنسانية و السلوكية ، إلا أنها أغفلت العوامل والمتغيرات الفنية و الرسمية و البيئية ، و تابعت بعدها نظريات و افتراضات كثيرة عن السلوك

التنظيمي و الإنساني¹ وكانت جل هذه الدراسات تدرس هذا السلوك بغية معرفة العوامل و الأسباب والبحث في الطرق الأنجع في محاولة لضبطه و الارتقاء بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها. ومن بين العوامل المؤثرة في فعالية المنظمات خاصة ما يرتبط منها بالقرار ، نجد علاقات السلطة حيث تعد من أهم العوامل تأثيرا في المؤسسة ، وهو ما دفعنا لدراستها باعتبار أن النمط السلطوي للإدارة والسلوك التفاوضي الذي يديه بعض الفاعلين الأساسيين داخل المؤسسة هما المساهمان المباشران من خلال نمط تلك العلاقات والسلوكيات التنظيمية التي تفرزها ، “ فالفلسفة الإنسانية للقادة و للمشرفين وطريقة تعاملهم مع الرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز تعد عاملا هاما في إشاعة الثقة و المشاركة و الانتماء للمنظمة ،ويحفز على البقاء و العطاء بخلاف النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالتسلط و القسر ويحد من المشاركة و يشيع الخوف والملل في النفوس .ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان وطبيعة هذه العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها، واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء والولاء وعلى مستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل برمته، إما إيجابا أو سلبا ولذلك تولى كل القيادات المستنيرة جانبا كبيرا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية للعاملين² .

وعليه فإن التفاعل اليومي والممارسات التي تتشكل بين مختلف الفاعلين فيما بينهم ،سواءً كانوا أفرادا أم جماعات، يمنح لهم درجة من الاستقلالية عن التنظيم الرسمي نظرا للضغوطات والعوائق المسلطة عليهم من التنظيم ذاته، مما يسمح بتشكيل سلطة تختلف درجتها باختلاف الاستراتيجيات المعتمدة على العلاقات القائمة بين الفاعلين والمستمدة من الوضعية المهنية والتنظيمية والفعالية داخل التنظيم .

¹ محمود سلمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، ط3 ، 2005 ، ص52.

² ناصر محمد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004 ، غير منشورة ، ص 38

فهذه المكونات الثلاث تشكل واقع جديد وفعلي وليس نظري للسلطة داخل المنظمة، وهو ما أشار إليه ميشال كروزبي من: " أن علاقات السلطة الفعلية والمموسة التي تتشكل داخل المنظمة ليست مجرد إعادة إنتاج آلي وميكانيكي لما يقتضيه التقسيم التقني للعمل أو متطلبات السلطة الرسمية."¹

فعلاقات السلطة تتمثل في تلك العلاقات القائمة على الصراع الظاهر والخفي التي تنشأ داخل المؤسسة بين المدير وما يملكه من سلطة رسمية يخولها له القانون وبعض رؤساء و أفراد المصالح التقنية من مهندسين وتقنيين وما يملكونه من مؤهلات وخبرات تقنية حول اتخاذ القرار في المؤسسة .

ومما سبق يؤكد الاهتمام بعلاقات السلطة كونها المجال الذي تتمحور فيه سلوكات الفاعلين فيها، من خلال التأثير الذي تحدثه تلك العلاقات عليهم ، ومن تم جعل القرارات المتخذة فعالة ولهذا السبب وكون موضوع علاقات السلطة لم يحض بالكثير من الاهتمام رغم أهميته جاء هذا الفصل ليقف على بعض الظواهر التي تعاني منها المؤسسة والقرارات المتخذة فيها ، وهي علاقات السلطة وأثرها على فعالية اتخاذ القرار ، كانت دراستنا التي أخذت من مؤسسة سونلغاز بغاردية كنموذج لتفسير تلك الظاهرة .

المبحث الأول : ماهية السلطة

المطلب الأول : مفهوم السلطة

يعد مفهوم السلطة من بين أهم المفاهيم الأساسية والمركزية في تحليل علاقات السلطة بما تفرزه من علاقات متبادلة ، تفرضها طبيعة المفاوضات القائمة بين جماعات العمل الرسمية والغير الرسمية بهدف تفسير طبيعة الصراع الحاصل داخل النسق الاجتماعي بين فئاته المهنية داخل المنظمة .

ورغم إشارات ابن خلدون للسلطة والتي تعد عنده " كتعبير على مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحكم أفراد أو جماعة أو مجتمع ما "². إلا أن التأمل في دراسة هذا المفهوم في الأبحاث العربية وما تشير إليه في قواميسها نجد أنها إشارات غامضة وتزداد غموضا حين يحاول الباحث التقصي والبحث في بنية هذا المفهوم .

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 33.

² حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحل، الجزائر، 1993، ص 216.

فقد جاء في لسان العرب إشارة لهذا المفهوم في معنى السلاطة وهي: “ القهر ، وقد سلط الله فتسلط عليهم ، والاسم سلطة بالضم”¹. ورغم المحاولات المعاصرة والتطورات التي شهدتها القواميس المعاصرة بقيت متشعبة بروحها التقليدية في بناء هذا المفهوم ، وهو ما يستدعي من الباحث أن ينطلق في بناء تصوره السوسولوجي عبر البحث عنه في الدراسات السوسولوجية المعاصرة المرتبطة بالتنظيمات مما سيساهم في توضيح إشكالية السلطة والعلاقات المرتبطة بها .

وللأهمية التي يمثلها هذا المفهوم فقد نال اهتمام المفكرين والباحثين في علوم شتى ، وهو ما يبين الاختلافات الشديدة التي تبحث في تحديده وهذا ما أكدته كثير من التعريفات منها :

- لقد عرف التقليديون السلطة “بأنها الحق الممنوح للمركز الإداري في إصدار الأوامر للآخرين وتوقع طاعتهم . ويتضح من هذا التعريف أن السلطة تمنح للوظيفة التي يشغلها الفرد داخل المنظمة، وليس للفرد بصفته الشخصية.”².
- وتعرف السلطة أيضا على أنها: “ الحق الرسمي والقانوني الذي من خلالها يتمكن المدير من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوك الآخرين بهدف تحقيق أهداف المنظمة، أو هي الحق في ممارسة القوة والحصول على الطاعة . والقوة هي القدرة على التأثير على أعمال الآخرين ، وقد تكون سلطة بدون قوة كما هو الحال في مشرف ضعيف ،وقد توجد القوة بدون سلطة كما هو الحال في موظفي بعض أقسام الخدمات في المنظمة ”³.
- “ وقد عرفت أيضا ، على أنها حق إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على طاعة هذه الأوامر ”⁴.

¹ أمين محمد عبد الوهاب وآخرون ، لسان العرب لابن منظور ، دار إحياء التراث العربي ومؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان ج6، ط3 ،1999، ص326.

² طارق طه ، التنظيم (النظرية -الهيكلي-التطبيقات) ،دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ،مصر، 2006 ص 174.

³ نادر أحمد أبو شيخة ، التنظيم وأساليب العمل ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، ط1 ،2011، ص 173.

⁴ جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،2003، ص 93.

- ويعرفها شستر بارنارد: " السلطة هي الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم ، لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها وهي القوة أو الحق في التصرف أو إعطاء الأوامر، سواءً كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه "1.
- أما المفهوم الاجتماعي والنفسي للسلطة فنجد أن الأفراد في ظل ظروف واعتبارات معينة يطيعون أوامر وتعليمات الآخرين بصرف النظر عما يفرضه النظام القانوني.
- " ويصبح مفهوم السلطة في مثل هاته الحالات هو القدرة على الحصول على الطاعة ، وقد يختلف مدى هذه القدرة بصرف النظر عن المستوى الإشرافي الذي يشغله الموظف، فقد نجد مثلا شخصا في مستوى أقل من المدير قادرا على التأثير في الآخرين والحصول على طاعتهم أكثر من تأثير المدير ، ومثل هذا الشخص يمارس في الواقع سلطات أكثر من تلك المخولة رسميا للمدير ، طالما أن الأخير غير قادر أو قاصر عن الحصول على الطاعة الكاملة. ولا نعني بالسلطة هنا التسلط أو الأمر أو الإلزام ، فحيث تسود الديمقراطية الحقة تستقر السلطة في الجماعة بل وتنبع منها"2.
- أما فيير فيرى بأن " السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها ، وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعته. ويعني ذلك أن السلطة تفترض وجود ضرب من الشرعية يمنحها التنظيم واستقرار نسبي يحدد أبعادها. وإذن فالجماعة هنا على استعداد للطاعة ، لأن أعضائها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدرا شرعيا ، وقد يكون هذا المصدر شخصا أو لا شخصي مثل النظام القانوني. ويتطلب ممارسة السلطة وجود أعداد كبيرة من الأفراد، ووجود هيئة إدارية "3.
- أما مفهوم السلطة في التنظيم حسب ميشال كروزي يختلف عن ذلك التصور السائد بأنها تسيير وفق اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل فقط ومن مصدر واحد هو سلطة القانون "بل ترى

1 محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 ص 225.

2 نفس المرجع ، ص ص ، 228-229.

3 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 140.

أن الأفراد والمجموعات يتمتعون بدرجة من الاستقلالية عن التنظيم الرسمي في المنظمة ، يتمتعون كذلك بدرجة من السلطة سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو بعلاقتهم بالمنظمة الشيء الذي يحدد استراتيجياتهم في جميع العلاقات التي يقيمونها سواء بالمنظمة أو ببعضهم البعض وهذه السلطة يستمدونها من وضعيتهم المهنية والتنظيمية والواقعية والفعالية .أي أن هذه السلطة لا علاقة لها بالسلطة الرسمية التي يقرها الهيكل التنظيمي أو العلاقة الرسمية¹.

المطلب الثاني : أهمية السلطة²:

كثيرا ما تمارس السلطة بقصد الحصول على مزايا معينة من تخصصات معينة داخل التنظيم ، وفي حياتنا العادية اليومية نقبل من الأطباء علاج معيناً أو نقبل رأي المحامي أو قد يتضمن العقد شرطا معيناً...إلخ. وطالما كان الإنسان العادي بعيدا عن الثقافة الطبية أو القانونية، فإنه يتحتم علينا أن نقبل مقترحات المتخصصين أو ذوي الخبرة، ولا نتوقع أن نتفهم كل الأسباب التي تنطوي عليها المقترحات، إذ لا نملك القدرة على الحكم على صحة هذه المقترحات.

ويمكن أن نطبق هذا الكلام الذي يحدث في حياتنا اليومية على ما يحدث داخل التنظيمات، وسوف نرى أن الدوافع النفسية لقبول المقترحات - مهما كانت طبيعتها - هي نفسها في كلتا الحالتين، إلا أن الاختلاف الوحيد بين قبول المقترحات من أصحاب السلطة داخل التنظيم وخارج التنظيم، هي أن السلطة تباشر داخل التنظيم بصفة دورية مستمرة كطريقة من طرق التخصص في عملية اتخاذ القرارات أكثر مما يحدث خارج التنظيم.

ويستند الجزء الأكبر من عمل أعضاء التنظيم وخاصة من نطلق عليهم المشرفين، الإداريين، القياديين، إلى اتخاذ القرارات أو إصدار المقترحات أو الأوامر التي يلتزم بها الآخرون.

¹ محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق ،ص 131.

² محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة (المبادئ والتطبيق) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003،

علاوة على ما تقدم فإن أغلب القرارات التي يتخذها التنظيم تتم عبر العمل الجماعي أي أنها عملية جماعية، بمعنى أن هذه القرارات ليست نتيجة جهود شخص واحد داخل التنظيم، ولكنها محصلة لعملية ضخمة من الدراسة، والمناقشة و الإتصال.

المطلب الثالث: مفاهيم لها علاقة بالسلطة

1- القوة: في علم الإدارة تعرف القوة التنظيمية بأنها قدرة أي فرد أو أية جماعة من داخل التنظيم، على طرح بدائل محددة ، يلتزم بها بقية الأفراد بإتباع أي منها دون ان يكون لهم حق في اختيار غيرها . وقد تناول عبد الرحمان بن خلدون موضوع القوة، “ فأشار إلى أن الفرد لا يستطيع العيش بمفرده ، ولا بد أن يحدث تعاون مع أفراد آخرين لتحقيق الاحتياجات الضرورية لحياة الإنسان. إلا أن التضامن لا يلبث أن يقل تدريجياً إزاء طبيعة تنامي رغبات الفرد التي يسعى لتحقيقها مما يثير دوافع العداة والاضطهاد . وهنا تظهر الحاجة لكبح جماح القوة التي تميل إلى تفتيت التعاون بين الأفراد ، ويتولى الفرد الواحد من هؤلاء الأفراد مسؤولية كبح جماح تلك القوة الذي يملك زمام السلطة والقوة بيد من حديد ، فيمنع أي فرد من الاعتداء على الآخر ، وبمعنى آخر تكون له السيادة والسلطة العليا. “¹

أما ماكس فيبر فقد إنطلق من تصويره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع أو داخل منظمات العمل. ووصف القوة بأنها : “ قدرة شخص معين وإمكاناته على فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين. أما السلطة فهي القوة الشرعية النظامية في مجتمع معين ، أو أي نسق إجتماعي آخر . وتعتبر السلطة نموذجاً للقوة. وهي احتمال أن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأفراد، وهي تعتمد على مجموعة من القواعد والمعتقدات التي تجعل القوة شرعية في نظر كل من الرئيس والمرؤوسين. “² وعلى ذلك فجوهر السلطة هو الطاعة الاختيارية للأوامر والتوجيهات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة. ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الجماعة يعتبرون تحكم السلطة فيهم أمراً شرعياً ، وليس من الضروري أن يكون مصدر السلطة أحد الأفراد ، فقد يكون نظاماً ليس له

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 139.

² نفس المرجع ، ص 140.

الطابع الشخصي كالنظام القانوني. وهكذا تتميز السلطة عن القوة من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الطاعة الاختيارية من جانب أعضاء الجماعة .

وحلل روبرت "ميتشلز" الوسائل التي يحاول الحكام بواسطتها احتكار مزيد من القوة. واستمد ذلك من مظاهر التسلسل الإداري في البناءات الديمقراطية، وتركيز وسائل الاتصال في أيديهم لجعل مناصبهم ذات قوة وسيطرة بعيدة عن متناول الآخرين، وكذلك بالاحتفاظ بأسرار التنظيم بعيدا عن الغالبية. والعمل على استخدام شبكة الاتصالات من أجل تثبيت مراكزهم.

وعن طريق ممارسة القادة لمهام مناصبهم. فإنهم يكتسبون بالتدريج الخبرة والمهارة السياسية والمعرفة المتخصصة، وصنع الخطب المؤثرة أو كتابة المقالات المعبرة.

ولما كانت كفاية التنظيم تتأثر بدرجة قبول الأفراد للأوامر. فإن في إنكار سلطة الاتصال في التنظيم تهديدا لمصالح كل الأفراد الذين لا يحصلون على المزايا إلا من خلال ارتباطهم بالتنظيم. ووفقا لذلك يوجد دائما شخص فعال بين المساهمين يهتم بالحفاظ على سلطة كل الأوامر التي تقع داخل منطقة قبولهم.

ويعرف **تالكوت بارسونز** القوة بأنها " القدرة التعميمية لضمان تأدية الالتزامات الإجبارية بواسطة وحدات داخل نسق تنظيمي جماعي. وهذه الالتزامات ذات صفة شرعية لارتباطها بالأهداف الجماعية. وخلاصة القول فإن السلطة هي: قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين، أو أنها الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على إمتثال المرؤوسين وغيرهم للقرارات التي يصدرها هؤلاء المشرفون." ¹

2- المسؤولية: تمثل المسؤولية وهي الالتزام والتعهدات التي يسعى لها الأفراد داخل التنظيمات للقيام بأعمال ما ، على الوجه الذي يحقق للمؤسسة أهدافها .وقد تعددت تعريفات المسؤولية وهو ما ذهب إليه البعض في تعريفها ، على أنها التزام الفرد بانجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقاته وقدراته وخبراته ومؤهلاته على الوجه الأكمل ويذهب آخر إلى أنها عبارة عن " مجموعة المهام والواجبات التي تعهد

للفرد للقيام بأدائها¹ . وهناك من عرفها على أنها “الالتزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد”². إلا أنه لا يمكن أن يكون هناك التزام للأفراد لأداء عمل معين دون تفويض للسلطة وان كانت جزئية.

3- نطاق الإشراف: يعد نمط الإشراف ضروريا للسير الحسن للمؤسسة ، لذلك فقد نال اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم خاصة إتباع الاتجاه الكلاسيكي حيث يرى البعض انه “يشير إلى الحد الأقصى لعدد المرؤوسين المباشرين الذين يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم بفعالية”³، إضافة إلى ذلك فإن هناك من يعرف نطاق الإشراف على انه “المدى الذي يستطيع فيه ممارسة الرقابة الفعالة على مرؤوسيه”.

وتزداد أهمية نطاق الإشراف من كونه له ارتباط وعلاقة وثيقة بفعالية المؤسسة ، أما نمط الإشراف فتزداد أهميته أكثر تبعا لنوع النشاط والتسيير داخل المؤسسة . فالدراسات التي قامت بها الجامعة الأمريكية ميتشيغن حول الإشراف ، أشارت إلى أن المشرف الذي يبدي اهتمامه وتفهمه ومساندته لمرؤوسيه ، سيحقق جانبا كبيرا من الرضا عن العمل أما المشرف الذي يسعى للاهتمام بالإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات وأرقام لتحقيق أهداف المؤسسة فقط، فإن ذلك سوف ينمي مشاعر الاستياء وعدم الولاء له “حيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فانه يكسب ولاءهم له و رضاهم عن عملهم”⁴. وقد اتفقت جامعة أوهايو مع هذه الدراسة إلى حد بعيد ، معتبرة أن المشرف الذي يتفهم مشاعر مرؤوسيه و يقيم معهم علاقات الصداقة والثقة والاحترام المتبادل والحب والمودة ، فحتما سوف يحقق أعلى معدلات الرضا بين مرؤوسيه عكس المشرف الذي يفتقد إلى تلك الصفات السابقة .

¹ حسين محمود حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ط 2، 2010، ص 149.

² محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق ، ص 226.

³ حسين محمود حريم ، مرجع سابق، ص 130.

⁴ فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والطباعة ، الأردن، 2009 ، ص 263.

المبحث الثاني : أنواع السلطة والصراع بينهما في المنظمة

المطلب الأول : السلطة الإدارية

تمثل السلطة الإدارية أهم سلطة داخل المؤسسة وهذا عبر ممارستها لعدة وظائف إدارية ، من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات المنظمة لسير تنظيم المؤسسة ، وهي سلطة كما يشير العديد من الباحثين تمثل القلب النابض كونها تركز عليها كل الأنشطة والهياكل داخل المؤسسة ، فلذلك تعددت اهتماماتها وأنشطتها ومسئولياتها وهي لما سبق تقوم “ بعدة أنشطة لتحقيق أهدافها وضمان السير الحسن لمصالحها، و يقتضي هذا وجود هيئة إدارية تتركز على هذه السلطة. وهناك رئيس لهذه الهيئة الإدارية، والذي قد يكون مديرا عاما أو مديرا، حسب حجم و نوعية نشاط المؤسسة.”¹

وهذا المنصب الذي يشغله المدير أو الرئيس لهذه الهيئة يمكنه من التصرف بمقتضى ما تخوله له القوانين والقواعد التنظيمية التي تحكم المؤسسة ونظامها باتخاذ القرارات المناسبة ، لكونه يملك السلطة القانونية والشرعية التي تجعل من المرؤوسين يمثلون لها ، عبر تلك الإجراءات والنظم التي تحكم سير المؤسسة وقانونها الداخلي ، كما يشير ماكس فيبر في توصيفها وتعريفه للسلطة الرسمية داخل التنظيم إضافة لكونها “ صلة دائمة بين الرؤساء و المرؤوسين ، الذين يخضعون لها لأنها قانونية و شرعية، وهذه السلطة تسمى السلطة الإدارية، و لا يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تنشط بدونها.”²

فهي تمثل كذلك نمطا أو نوعا من السلطة ، تقوم أساسا على عقلانية رشيدة مصدرها الاعتقاد في القواعد والمعايير الموضوعية وغير الشخصية ، حيث يمكنها من تفويض الذين يمتلكون مقاليد السلطة الحق في إصدار أوامرههم بهدف إتباع هذه القواعد والحفاظ عليها ، وممارسة السلطة وفقا لأنماط من القواعد المعيارية.

وانطلاقا من ذلك فهي أساس العملية الإدارية في المؤسسة. بموجب ما تتمتع به من حق إصدار الأوامر لكونها السلطة الوحيدة التي يمنحها القانون ذلك. إضافة لما تملكه من حق القيادة للمؤسسة ووضع الأهداف واختيار الوسائل والآليات الضرورية لتحقيقها .

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، ط2 1995، ص 31.

² فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، مرجع سابق، ص 50.

“ كما تنظم البيانات الداخلية للمؤسسة، وتهتم بتحديد مهام كل أفرادها طبقا لمقاييس مهنية ، و تقوم بتوجيههم وإرشادهم لأداء الأعمال بصفة جيدة و تغرس فيهم تقاليد المؤسسة، و تحدد أهدافها و سياستها المادية و الإنسانية و المالية اللازمة لذلك. كما تهتم بتنسيق جهود عمالها ، وكذا بإجراء مفاوضات مع منظمات و هيئات و شخصيات خارجية، كالسلطات العمومية و البنوك و غيرها. كما تقوم بمراقبة سير العمل وفق الخطة الموضوعة، و تقوم بتقييم أداء أفرادها و الحكم عليهم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة و اللازمة لمكافئتهم أو عقابهم، حسب ما يقتضيه سلوكهم في العمل.”¹

وفي محيط الإدارة يرى البعض وجود ثلاث أنواع من السلطة وهي:

1- السلطة التنفيذية: ويكون لصاحبها الحق في اتخاذ القرارات وتستمد قوتها من المركز أو الوظيفة التي يشغلها ، إضافة لذلك فهي يشار إليها في الخريطة التنظيمية بخط متماسك متصل " وتتسم الوظائف التنفيذية بان لها علاقة مباشرة مع أهداف المنظمة وغاياتها ، ومثلها وظائف الإنتاج في المنظمة الصناعية ، ووظائف الاستقبال والتمريض في مستشفى ، ووظائف الحسابات في المصرف ، ووظائف التعليم في مدرسة أو الجامعة .

لشاغلي هذه الوظائف سلطة تنفيذية أمره على العاملين ، لأنه لا يجوز أن يكون هؤلاء المديرون مسؤولين عن نتائج وحداتهم التنظيمية وهم لا يملكون الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل هذه الوحدات.”²

2- السلطة الإستشارية:

فبمثل ما تضم المؤسسة أفرادا يتمتعون بسلطات تنفيذية ، فإنها تضم كذلك أفرادا يتمتعون بسلطة تقديم النصح والمشورة ، أي إن لهم الحق في اقتراح رأي دون أن يكون لهم الحق في فرضه وإلزاميته إلى السلطة التنفيذية “ فالشخص الذي تربطه علاقة استشارية مع شخص أو إدارة معينة لا يمكن أن تكون له أيضا علاقة أو سلطة تنفيذية على هذا الأساس أو الإدارة .ولعله جدير بالذكر أن كل

¹ فاروق مداس ،التنظيم وعلاقات العمل ، مرجع سابق ، ص ص 50-51.

² نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 175.

علاقة تنفيذية بين الرئيس والمرؤوس تتضمن وجود علاقة استشارية تتمثل في تقديم النصح والمشورة من المرؤوس للرئيس أي أن يكون مسارها معاكسا .¹

3- السلطة الوظيفية : "توجد هذه السلطة أو العلاقة عندما يكون شخص ما له سلطة على شخص آخر أو على أشخاص آخرين يقعون خارج نطاق إدارية وفي مجال معين ، وان أساس قيام هذه السلطة هو الاستفادة من مبدأ التخصص ، وهذا ما يجعل جميع الأنشطة المتشابهة تحت إشراف شخص واحد ويشرف على مزاوتها في مختلف الوحدات التنظيمية .

ومما يجدر ذكره أن فكرة السلطة الوظيفية تعود إلى فريدريك تايلور الذي كان يرى أن مصدر السلطة هو المعرفة وليس المركز الوظيفي . و لاشك أن تلقي الشخص الواحد الأوامر من أكثر من مصدر قد يتيح المجال لتضارب هذه الأوامر ، ولعل هذا ما حدا بهنري فايول إلى توجيه نقد شديد إلى فكرة السلطة الوظيفية التي جاء بها تايلور ، وكان يرى أن التنظيم يجب أن يتم بناؤه على أساس وحدة الأمر .

بمقتضى هذه السلطة التي يشار إليها عادة في الخريطة التنظيمية بخطوط متقطعة يمارس احد المديرين (التنفيذيين أو المستشارين) سلطة دعم السياسات أو البرامج أو العمليات في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون ، كان يصدر احد المديرين الاستشاريين كمدير إدارة الموارد البشرية قواعد وإجراءات اختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم وترقيتهم وتحديد أجورهم وإجازتهم ، ومن ثم يتولى الإشراف على تطبيق هذه القواعد ، وذلك لعدم وجود الوقت والخبرة والمعرفة لدى المديرين التنفيذيين للقيام بذلك. والسلطة الوظيفية كما يمارسها المدير الاستشاري يمكن أن يمارسها المدير التنفيذي كذلك.

وبصفة عامة فان السلطة الوظيفية مقيدة بطبيعتها داخل إطار التعليمات أو التوجيهات أو الإجراءات التي تصدرها أو تقررها الوحدة التنظيمية صاحبة السلطة الوظيفية ، ولهذا فان المغالاة في منح السلطة الوظيفية دون أن تستوجب الضرورة ذلك يؤدي إلى تقويض وهدم خط السلطة التنفيذية ، ويضعف من قوة المديرين التنفيذيين ، ويؤدي إلى إرباك العمل الإداري ، والى تعقيد علاقات السلطة نتيجة

¹ نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 176.

الإخلال بمبدأ وحدة الأمر . وبالتالي فإن المحافظة على قوة السلطة التنفيذية تفرض مراعاة أن لا تمتد السلطة الوظيفية التي يتمتع بها مدير إدارة الموارد البشرية مثلا إلى ادني من مستوى مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو المدير المالي .¹

ويمكن وصف أساليب التسيير لدى السلطة الإدارية في المؤسسة عبر الأسلوبين التاليين:²

1- الأسلوب التسلطي:

يتمثل هذا الأسلوب في أن رئيس المؤسسة هو الذي يقرر كل شيء، فأتناء ظهور أي مشكل يعود الأمر دائما إليه. فمساعدوه أو مرؤوسوه المباشرون، يقومون بمهامهم طبقا لتوجيهاته، فصاحب هذا الأسلوب يعتبر مرؤوسيه كمنفذين فقط، و ليس كمساعدين له . فهو يقضي وقتا كبيرا في مراقبتهم و متابعة نشاطاتهم، و بالتالي لا تكون لهم أي مبادرات شخصية، لأنهم لا يستطيعون أن يقدموا كل ما لديهم. إلا أن هذا الأسلوب لا يسمح بالسير الناجح للمؤسسة، لأنه يقضي على المبادرات الفردية و الجماعية للمرؤوسين، كما أن رئيس المؤسسة مع تطور هذه الأخيرة و توسع نشاطاتها، يصبح غير قادر على أن يهتم بكل الأمور فيها، لدى يصبح مجبرا على تفويض جزء من سلطته لمرؤوسيه وذلك بتوزيع بعض المهام عليهم، وبالتالي فإنه يتبنى أسلوب الإدارة بالتعاون.

2- أسلوب الإدارة بالتعاون:

في هذا النمط يقوم رئيس المؤسسة بتفويض جزء من سلطته لمساعديه، حيث يوزع عليهم بعض المهام، فيصبح كل واحد منهم مسؤولا على قطاع أو مصلحة معينة، و بالتالي يصبح ذا استقلالية في اتخاذ القرارات التي تتماشى و المهام الموكلة إليه، طبقا للخطة العامة التي تحددها السلطة الإدارية. ويصبح رئيس المؤسسة يستعين بإرشادات ونصائح مساعديه، ويستشيرهم قبل اتخاذ أي قرار، مما يسمح له بالحصول على معلومات أكثر حول ما يدور في المؤسسة وإيصال قراراته إلى القاعدة بصورة فعالة وسريعة. وكل هذا يؤدي إلى تناسق الجهود، و هذا الأسلوب الذي يتجسد من خلال مجلس إدارة المؤسسة باعتباره الأداة لصنع القرار فيه و باعتباره الهيئة المخول لها ذلك قانونا.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 178.

² فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، مرجع سابق، ص 52.

المطلب الثاني : السلطة المهنية

بالمقابل من السلطة الإدارية نجد هناك سلطة موازية تمتلك مقومات السلطة تبعاً لمكانتها وخبرتها المهنية وقدرتها التفاوضية وقد تعددت التعاريف التي تصنف هذه السلطة الموازية لكن " بصفة عامة يقصد بالسلطة المهنية، تلك السلطة التي يستمدّها أصحابها أساساً من خبراتهم الفنية ومؤهلاتهم الخاصة المعترف بها، وهي تركز على عنصرين أساسيين هما: الكفاءة والمسؤولية. فبالنسبة للفئات المهنية، فإن الكفاءة لا تعني فقط امتلاك المعارف التقنية التي تسمح لهم بمعالجة المسائل التقنية كإصلاح الآلات وصيانتها، إذا تعلق الأمر بالمصانع طبعاً، وكذا التحكم في العملية الإنتاجية، إنما تعني قدرة هؤلاء التقنيين على التنظيم والتسيير والتوجيه، وكذا التنسيق والمراقبة لضمان تنفيذ الأوامر".¹

إن أصحاب الكفاءة والخبرة المهنية سواءً كانوا مهندسين أو تقنيين في المؤسسات الاقتصادية عامة يتميزون بروح المبادرة والإقدام وتحمل المسؤولية، والمخاطرة أحياناً قصد إيجاد الحلول والبدائل للمشاكل التي قد تعترض سبيلهم أثناء تأدية واجبه المهني وهو ما يؤهلهم لاكتساب تلك السلطة و ممارستها على بقية العاملين وتسمح لهم باتخاذ القرارات الميدانية المناسبة، أو ما يدونه من مقاومة لقرارات السلطة الإدارية أحياناً من خلال تلك السلطة التي منحها لهم خبرتهم وكفاءتهم المهنية التي تحصلوا عليها واستفادوا منها خلال فترة تكوينهم وتعليمهم في المؤسسة أو خارجها.

كل ذلك أعطى لأصحاب الكفاءة والخبرة المهنية هامشاً من الحرية والمناورة بحكم ما يتمتعون به من خبرات كون طبيعة التكوين وطبيعة الوظيفة التي يشغلونها وكذا الخبرة والكفاءة المعترف لهم بها، تجعلهم يتمتعون بالسلطة المهنية داخل المؤسسة، ويؤثرون بها على القرارات التي تصدرها الهيئة الإدارية سلماً أم إيجاباً.

ويتميز أصحاب السلطة المهنية بمجموعة من الخصائص أهمها:²

- 1 الحافز على القيام بالعمل و تنظيمه لدى أصحاب الخبرة المهنية على وجه الخصوص باعتبارهم أهل ميدان.

¹ فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، مرجع سابق، ص 54.

² نفس المرجع، ص 55.

- 2 يرغب أصحاب الخبرة المهنية كالأطباء مثلا، بالشعور بأهميتهم في المشاركة في أعمال المستشفى، حيث أن الكثير من الأعمال تتوقف على تدخلاتهم المباشرة أو اقتراحاتهم.
- 3 طرح المتخصص المهني يختلف كثيرا عن تفكير المدير الإداري، فهو إذا تدخل يتبع المبادئ والقيم التي تفرضها طبيعة عمله المتعلقة بالمهنة المسندة إليه.
- 4 يتمتع المتخصص المهني بالحرية وذلك بإتباعه القواعد التي يخططها لنفسه في مجال عمله، فالأخصائي يريد أن يكون حرا، ويطلب أقرانه مثله بحرية أكثر ليسيروا عملهم وليستعملوا طرقهم الخاصة في حل مشاكلهم، و مشاريعهم حسب أساليبهم وخطواتهم الخاصة، وهم بذلك يقاومون التوجيهات المفصلة والكثيرة من قبل الإدارة لأنهم حساسون جدا، و لا يودون أن يشعروا بأنهم مسيروا أو مقيدون في تنفيذ مهامهم.
- 5 يهتم الأخصائيون و المختصون المهنيون بالقدرة الخلاقة و التجديدية، وليس بنمط الروتين الملل.

من خلال النقاط السابقة، يتبين لنا أهمية وجود أصحاب الخبرة المهنية في المؤسسة بصفة عامة ، كونهم يساهمون في إيجاد الحلول عبر الابتكار وإيجاد البدائل للمعوقات التي قد تعترض السير الحسن للمؤسسة في الميدان ، حينها يكون من الصعب الرجوع في كثير من الأحيان للقيادة كون طبيعة هؤلاء الاختصاصيون تدفعهم لإيجاد الحلول وعدم انتظار الأوامر الفوقية ، لأن الإدارة في كثير من الأحيان لا تسير حيثيات ما يجري في الميدان . وهو ما يجعل من أصحاب الخبرة والكفاءة يوظفون ذلك في التفاوض المباشر وغير المباشر مع السلطة الإدارية .

بالمقابل نجد أن ماكس فيبر فقد ميز بين ثلاثة أنماط للسلطة الشرعية يتركز كل منها على شكل محدد من الشرعية وذلك على النحو التالي:¹

1-السلطة القانونية والرشيده : وهي نمط من السلطة يقوم على أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية ، ومصدره أيضا تفويض الذين يمتلكون مقاليد

¹ طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص ص 79 و80.

السلطة الحق في إصدار أوامره بهدف إتباع هذه القواعد والحفاظ عليهم ، أي أن هذا النمط من السلطة يقوم على أسس عقلانية ، وتتمارس السلطة وفقا لأنماط من القواعد المعيارية ، وهذا النمط من السلطة يشيع عموما في المجتمع الغربي الحديث ويستمد شرعية من التعاقد القانوني .

2-السلطة التقليدية : وهي نمط من السلطة يرتكز على الاعتقاد في قدسية التقاليد ، وشرعية المكانة التي يحتلها هؤلاء الذين يستغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة المستندة للتقاليد ، أي أن هذه السلطة التقليدية تستمد من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة وتستمد شرعيتها من القيم التقليدية

3-السلطة الروحية أو الملهمة أو الكاريزمية : وهي نمط من السلطة الشرعية على الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولة ، أو نموذج من نماذج الشخصيات يحتذى بما لديه من مثل وقيم أو صفات غير عادية أو بسبب نظام ابتدعه أو دعمه زعيم معين ، ويستمد هذا النمط من السلطة الشرعية من التوحد الروحي مع شخص لديه بعض السمات .

المطلب الثالث : الصراع بين السلطة الإدارية والمهنية

تعد السلطة الإدارية في المؤسسة وما تملكه من موارد تكتسبها من وضعيتها القانونية ، يؤدي في نظر الكثير من الباحثين إلى تركيز المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية ، يزيد بدوره إلى اتساع الهوة بين القاعدة و الإدارة العليا ، فالعاملون في المستويات الدنيا يحصلون على كم هائل من المعلومات و هو ما يتعذر عليهم إفادة الإدارة العليا به، كونهم فاقدين لسلطة اتخاذ القرار من جهة و من جهة أخرى غالبا ما يستغلون هذا الموقف لإمدادها بمعلومات خاطئة ، قصد إخفاء أخطائهم ومخالفتهم للقواعد و اللوائح أو بالمساومة للحصول على امتيازات غير عادية نتيجة لسيطرتهم على هذه المعلومات.

“ فحسب ميشال كروزي هناك نوعان من السلطة : سلطة إدارية أو سلطة هرمية وظيفية والتي تتمركز في يد المدير أو نائبه وهناك سلطة موازية أو سلطة مهنية والمتمركزة في يد أصحاب الكفاءة

الفنية والتقنية وهم خبراء وإحصائيين ذوي تأهيل عال ، هؤلاء يحتكرون المعرفة التقنية وهذا الاحتكار يسمح لهم بمراقبة ميدان عملهم والسيطرة عليه وهم مراقبون من طرف السلطة الهرمية أو الرسمية .¹ لكن رغم هذه المراقبة إلا أن أصحاب الكفاءة والخبرة المهنية دوماً يبقون في وضعية قوة ، لأنهم وحدهم من يتمتع بالكفاءة اللازمة لحل الكثير من المشاكل التقنية في الميدان وذلك من خبرتهم الميدانية التي اكتسبوها عبر تعاملهم اليومي مع الواقع الميداني ، وهذا ما يجعل الإدارة في وضعية لا تمكنها من مراقبتهم ، لأن وظيفتها إصدار الأوامر للعاملين ولا تستطيع مراقبة تنفيذ تلك الأوامر كونها محتكرة على أصحاب الكفاءة والخبرة المهنية .

فعلى مستوى مؤسسة سونلغاز يسعى التقنيون والمهندسون خاصة في المصالح التقنية بالاحتفاظ بكثير من التقنيات والفيئات ، وهو ما يتيح لهم هامشاً من الحرية الذي يستمدونه من سلطتهم المهنية، ويسعون دوماً لأن تبقى حكرًا عليهم ، بعد أن أدركوا أن السلطة الإدارية لكثرة مشاغلها وارتباطاتها تبقى عاجزة لمراقبتهم ميدانياً . فلذلك تسعى الأخيرة إلى سياسة التفاوض أحياناً كي تعقلن قراراتها وأحياناً أخرى تحاول استصدار الكثير من الأوامر والقوانين سعياً منها إلى تضيق الفجوة والتقليل والحد من هامش الحرية الذي يتمتع به أصحاب الكفاءة والخبرة المهنية .

“هذا يبين أنه لا يمكن اتخاذ قرارات طبقاً للمعطيات الموجودة ، لأن أصحاب الكفاءة التقنية ، بفضل احتكارهم للخبرة التقنية يكتسبون سلطة يؤثر بها على القرارات داخل المؤسسة ، فكل طرف يحاول تقوية موقفه وإضعاف موقف الطرف الآخر ، لكي يتمكن من استعمال مبادرات أفراد له لصالحه ، لذلك يجب على المدير أن يمتلك سلطة قوية على رؤوسه لإجبارهم على قبول قراراته المتخذة ولكي يحقق ذلك لابد من امتلاك وسيلتين هما : العقلانية والقدرة على رسم القواعد وإجبار الأفراد أو العمال على تطبيقها من جهة ، والقدرة على وضع استثناءات وتجاهل النظام المعمول به ، بالتفاوض مع السلطة الموازية أي سلطة الإحصائيين التقنيين على حساب تلك القواعد الرسمية ، أي

¹ فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل ، مرجع سابق ص 57.

دور المدير يصبح دبلوماسياً يتقبل مصالح أصحاب الكفاءة المهنية ، مقابل الحصول على بعض النتائج الايجابية .¹

المبحث الثالث : تفويض السلطة وعلاقة الإتصال بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي
المطلب الأول : تفويض السلطة.

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في التنظيم ، فبدون تفويض فإن الرئيس الأعلى للمنشأة يصبح العضو الإداري الوحيد فيها. “وتفويض السلطة يعني نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه ، مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة. والتفويض هنا يحمل في جوهره مسؤولية ثانية ، فالشخص المفوض إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فوض فيه، ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه.”²

ويعرف تفويض السلطة بأنه: “الإجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية للمرؤوسين، لإنجاز أعمال محددة.”³

و غالباً ما يقوم الرئيس الإداري بتفويض سلطاته الأقل أهمية كالأعمال الإدارية اليومية لكي يتفرغ لمباشرة اختصاصاته الهامة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سير العمل في المنظمة الإدارية. والتفويض هنا يحمل في جوهره مسؤولية ثنائية فالشخص المفوض إليه بالسلطة يصبح مسؤولاً أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فوض فيه ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه.

وتشمل عملية تفويض السلطة الخطوات التالية:⁴

- تحديد واجبات المرؤوس.
- تفويض السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات.

¹ فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل، مرجع سابق، ص 58 و59.

² محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، 230.

³ حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 163.

⁴ محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، 231.

- جعله مسؤولاً أمامه عن تحقيق هذه الواجبات .

أهمية التفويض ومزاياه:¹

إن تفويض السلطة على جانب كبير من الأهمية، ويتضح ذلك من مزاياه المتعددة والتي يمكن توضيحها في ما يلي:

1 تفرغ الرئيس الإداري للمهام القيادية: حيث تكون المهام المسندة إليه أكثر مما يستطيع القيام بها، في ظل وجود الكثير من الأعمال الإدارية الروتينية التي تنتزع الكثير من وقته، وتعوقه عن التفرغ للمهام القيادية، ولا يضر العمل أن تفوض سلطة تلك الأعباء للمرؤوسين.

2 سرعة إصدار القرارات: حيث أن قيام المنوط إليه بالسلطة بإصدار القرار لمواجهة الظروف الطارئة بدون الرجوع إلى الرئيس المباشر، يحقق فائدة ويوفر الوقت والمجهود، كما أن ذلك يؤدي إلى رفع قيمة القرار لأنه صادر من واقع الظروف المحيطة، نتيجة للإتصال المباشر بالموقف.

3 خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية: تتضمن التكلفة المالية للقرار الإداري قيمة الموارد المستخدمة، واستهلاك الآلات والأجهزة وإيجار الأماكن من ناحية، وأجور العاملين ومكافئاتهم عن ساعات العمل التي استغرقتها عملية تحضير القرار وإصداره من ناحية أخرى والأخذ بتركيز السلطة وإحالة جميع المسائل الإدارية للرئيس فيها، يؤدي إلى زيادة التكاليف نظراً لما تستغرقه هذه العملية من إجراءات تتطلب نفقات مالية لإعداد التقارير والمذكرات لمساعدة الرئيس على اتخاذ القرار، هذا بجانب الوقت الضائع في إنجاز هذه السلسلة من العمليات، كما أن ساعات العمل الضائعة لها تكاليفها المالية المتمثلة في أجور ومكافئات العاملين.

¹ محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 235.

4 خلق قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية: يمنح التفويض المرؤوسين الشجاعة على تحمل المسؤولية ، ويخلق لديهم تعود على المرونة والسرعة والحماس و الاعتزاز بالنفس، كل هذا يؤدي إلى آثار إيجابية تساعد على نمو القدرات القيادية.

5 استمرار العمل وعمق التنظيم: إن كل منشأة تحتاج إلى عمق في تنظيمها، ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم، أو نقلهم أو مرضهم... إلخ، وفي هذه الحالة يجب أن يكون في المنشأة من يستطيع القيام بتلك المسؤولية لكي يستمر العمل.

مشاكل التفويض:

بالرغم من توضيح مدى أهمية تفويض السلطة والمزايا التي توفرها هذه العملية للمنظمات الإدارية، إلا أن هذه العملية (تفويض السلطة) لا تتم دائما بصورة سلسة أو بطريقة خالية من العيوب. حيث تواجهها العديد من الصعوبات التي لو تركت بدون الرغبة في دراستها والقضاء عليها، لأدت في النهاية إلى فشل عملية تفويض السلطة تماما.

وترجع الصعوبات التي تواجه عملية تفويض السلطة في المنظمات إلى عدة أسباب من بينها¹:

1 الشعور الزائد بالذات من قبل الرئيس: مما يجعل هذا الأخير لا يقبل فكرة إسناد أي مسؤولية إلى الآخرين، وتصوره بأنه هو الشخص الوحيد القادر على البت في الأمور واتخاذ القرارات.

2 الرغبة في التسلط: فنجد أن بعض المديرين يرغبون في أن يقوموا بكل صغيرة وكبيرة، ويسعدون بأن يمنحهم من حولهم الاهتمام وبالرجوع إليهم في أتفه الأمور، ولا تسير حركة العمل إلا بإذهم. وقد يدفعهم إلى ذلك دوافع شعورية أو لا شعورية، ويترتب على الأخذ بهذا الأسلوب تعطيل العمل في حالة غياب هذا الرئيس، وغياب أي صف ثاني أو قدرات داخل المنشأة.

¹ محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص ص 237 و 238.

3 الخوف من تحمل نتائج خاطئة: إن عملية تفويض السلطة تعني الثقة في المرؤوس لاتخاذ بعض القرارات، وقد يخطأ فيها أحيانا ويتحمل الرئيس هذا الخطأ ويقوم بالتوجيه، على اعتبار أن هذا الخطأ جزء من تدريب المرؤوس. إلا أن بعض الرؤساء يخشون من ذلك ولا يستطيعون تحمل أي أخطاء من جانب المرؤوسين، ويدفعهم هذا إلى رفض عملية تفويض السلطة للآخرين، مما يجعلهم يحجبون الخبرة اللازمة لإعداد المرؤوسين حتى يكونوا إداريين أكفاء عن طريق الممارسة الفعلية للعمل.

4 عدم الاقتناع بتفويض السلطة : قد يلجأ بعض الرؤساء إلى تلك العملية (عملية تفويض السلطة)، مع عدم الاقتناع الكافي بها وتفهمها فهما صحيحا، مما يجعلهم يبالغون في تعنيف وعقاب المرؤوسين إذا ما أخطئوا في الحكم والتقدير، وهذا يجعل المرؤوس يخشى اتخاذ القرار، ولا يستطيع القيام بمسؤولياته أو السلطات التي أسندت إليه، فتفشل تلك العملية.

5 خشية الرئيس على مركزه : يعقد البعض من الرؤساء أن تفويض السلطة يعني منح الفرصة للمرؤوسين للتمرس على أعمال الإدارة واتخاذ القرارات، مما يجعلهم على مستوى كفاءة عالية قد تسمح لهم بالوصول إلى مراكز أعلى، مما يهدد مركز الرئيس نفسه، فيجعله ذلك رافضا لعملية تفويض السلطة حتى تظل الأمور دائما في يده.

6 عدم فهم تلك العملية من جانب المرؤوس : حيث نجد أن بعض المرؤوسين يتصورون أن تفويض السلطة إليهم في بعض الأمور، قد يجعلهم يفقدون صداقة زملائهم وعلاقاتهم الطيبة معهم، فيدفعهم ذلك إلى رفض تفويض السلطة.

7 فقد الثقة وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية : نجد أيضا أن بعض المرؤوسين يخشون أن يستغل رؤسائهم تلك العملية في تصيد الأخطاء لهم، أو قد يخشون من تحمل مسؤولية قد يترتب عليها قرار خاطئ لا يدركون عواقبه، كما أن ثقتهم في أنفسهم لا تكون على مستوى يسمح لهم بالموافقة على تحمل بعض السلطات.

8 الصراع بين المرؤوسين: عندما تفتقد أي منشأة للروح الطيبة والعلاقات القوية بين المرؤوسين، فإن ذلك يوجد العديد من المشكلات ويدخلهم في صراع حول كل عمل يسند إلى أحدهم، مما يجعل المرؤوس يخشى أن تفوض إليه بعض السلطات، مما يدفع الآخرين إلى الوشاية به أو إثارة الفتن حوله، الأمر الذي يؤدي إلى رفضه لهذا العمل.

9 صعوبات أخرى: وتوجد أيضا مجموعة من العوامل التي تحول دون الأخذ بمبدأ تفويض السلطة، ومن بينها بعض الاعتبارات السياسية للتنظيم، طبيعة عمل المنظمة الإدارية ومدى حاجتها لتطبيق أسلوب التفويض.. الخ.

المطلب الثاني : علاقة السلطة بالاتصال الرسمي .

تلعب الاتصالات دورا رئيسيا في رفع الكفاءة والفعالية للتنظيم عامة والأفراد وتزداد أهميتها خاصة في المؤسسات الكبيرة من خلال تأثيرها على سلوكياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم وتقبلهم للسياسات العامة للإدارة وأهدافها. وهو ما أشار إليه التون مايو بأن الإتصال يعد أحد العوامل الرئيسية في قيام العلاقات الإنسانية داخل التنظيم فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال فإن حصل نتيجة لشائعة ما، فإن العمال يتخذون موقفا عدائيا دون أن تتفطن وتعرف الإدارة أسباب ذلك العداء وهو ما يجب على الإدارة أن تعمل على تحسين النسق الاتصالي والعلاقات المساعدة له، وأن يفهم كل طرف الطرف الآخر ولا يتحقق ذلك إلا من خلال نظام للإتصال، يقوم بين السلطة الإدارية والعمالين يكون فعلا وهو ما يجعل من الضرورة بمكان الإهتمام بهذا العامل المهم حتى وإن تعددت أنظمة الإتصال داخل المؤسسة. لكن يبقى الإتصال الرسمي يمثل القناة أو الأداة بين السلطة الإدارية والعمالين بالمؤسسة وهو الإتصال الذي " يستخدم خطوط السلطة الرسمية " ¹ وهو ما يمثل ترجمة لهيكلها التنظيمي الذي يقتضي تمرير وتبليغ المعلومات والأوامر للمرؤوسين عبر السلطة الإدارية من خلال مجموعة المراسيم والقرارات التي تتخذها .

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 84.

وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية¹ :

- **الاتصالات النازلة** : وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه ، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه ، وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال ، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ، ومناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة... إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا .
 - **الاتصالات الصاعدة** : تتضمن نشاطات الإتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس .
 - **الاتصالات الجانبية** : تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة
 - **الاتصالات المتقابلة أو المحورية** : تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا . ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية .
 - **الاتصالات الخارجية** : وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين والمستهلكين والصناعيين وغيرهم .
- وهناك من يرى بأنها “ تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوي والاقتراحات عن طريق المرؤوسين .”² وانطلاقا من ذلك فإن الاتصالات الرسمية وإن كانت تعطي الحق للسلطة الإدارية في إصدار الأوامر والتعليمات وإجبار وإلزام المرؤوسين بتنفيذها فإنه ينبغي كذلك الأخذ بعين الاعتبار تلك الاتصالات الصاعدة التي تدرج في تقارير المرؤوسين وشكاويهم وملاحظاتهم حول واقع التسيير

¹ خليل محمد حسن الشماع ، كاظم خضير حمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2007، ص 208.

² طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 84.

في المؤسسة وهو ما تسعى له السلطة المهنية من خلال مراسلاتها إلى الإدارة مما يستدعي تضافر جميع الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة عبر منح عوامل الثقة وتشجيع روح المبادرة لجميع العاملين وتوفير كل الشروط الضرورية لتحقيق فعالية القرارات المتخذة عبر توضيح وجودة الإتصال كونه يمثل الأداة الفاعلة في ذلك وإيجاد الحلول للمعوقات والمشاكل التي قد تعترض تحقيق تلك الأهداف .

المطلب الثالث : علاقة السلطة بالاتصال غير الرسمي

تمثل تلك الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة من غير قواعد واضحة وهي تلك الاتصالات التي "تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية داخل المنظمة . وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية . إن التنظيم التسلسلي للإدارة يفرض ضمان توصيل المعلومات توصيلا فعالا من أعلى إلى أسفل وكذلك من أسفل إلى أعلى . إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضروريا حتى يستفاد من جميع المعلومات لأن مرورها عبر القنوات الرسمية قد يفقدها الكثير من محتواها. لذلك يدعي بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية تعتبر من أهم عوامل التكامل داخل المنظمة . وقد تكون الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة ."¹

وتعد الاتصالات غير الرسمية المرآة الحقيقية التي تظهر حقيقة علاقات السلطة داخل المنظمة ، وهذا ما أكدت على أهميته وخطورته تجارب الهاوثورن ، التي قام بها التون مايو - مؤسس العلاقات الإنسانية - وهو أن العلاقات الشخصية والاتصال بين العمال له دور أساسي في تحقيق الرضا لدى العاملين . وتتأكد فعالية هذا النوع من الإتصال حين يصادف العمال وتعترضهم بعض العوائق الميدانية فيضطرون إلى عدم الإتصال برؤسائهم والبحث عن أفضل البدائل لحل المشكل الموجود، ضمن جماعات العمل ممن يكون لهم دراية وعلم بالموضوع . و مع تكرار هذه الحوادث والعمليات تظهر الحاجة الماسة لمثل هؤلاء الخبراء وتزيد من سلطتهم غير الرسمية ، باعتبار أنهم يمثلون مرجعا ضمن جماعات العمل في حل المشاكل وإيجاد البدائل للمعوقات التي تعترض أفراد الجماعة في ميدان عملهم

¹ طلعت إبراهيم لطفي ، مرجع سابق ، ص 84.

المبحث الرابع : المداخل النظرية للسلطة في التنظيمات

المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية .

1- - ماكس فيبر و التنظيمات:

“ كان ماكس فيبر (1864-1920) موسوعي المعرفة ، فلا يكاد يخلو منه مؤلف معاصر في علم الاجتماع من الإشارة إليه ويرجع ذلك إلى أن معظم أعماله تتميز بقدرتها الفائقة على شمول كافة مسائل هذا العلم موضوعا ومنهجيا ونظرية ، كما شملت كتاباته ميادين الاقتصاد والحقوق والفلسفة والتاريخ المقارن¹ .

إن المجتمع الحديث في نظر فيبر قد تعرض إلى تغييرات هامة في أنماط الفعل الاجتماعي وهو ما جعلهم يتحولون من الأنماط التقليدية و يتبنون أساليب جديدة في التفكير والسير نحو العقلانية والترشيد .

“ فعند مناقشة فيبر لظاهرة الزعامة الكاريزمية ، ركّز على التطورات اللاحقة لهذه الزعامة والمتمثلة في التحول إلى أبنية تقليدية عادية أو بيروقراطية . كما يرى أنها تعتمد على اعتقاد الأتباع بوجود قدرات خارقة في الزعيم. أما بالنسبة للزعامة التقليدية ، فيرى فيبر أنها تركز في شرعيتها على (ما قد وجد دائما) أو وجد من قبل، كتقليد يجب المحافظة عليه والالتزام به .أما بالنسبة للسلطة القانونية ، فيرى فيبر أنها تستمد شرعيتها من شرعية القوانين الموضوعة من قبل الجماعة أو المجتمع . فالأفراد بالنسبة إليه يطيعون ويحترمون المنصب القانوني لا الشخص الذي يشغله . وبناء على ذلك يجب على الباحث الاجتماعي تركيز الانتباه في البحث على التساؤل : كيف يتزايد تغلغل السلطة القانونية (العقلانية) في كل المؤسسات ؟² .

إن مفهوم العقلنة الذي تقوم عليه أفكار ماكس فيبر ، ما هو إلا الالتزام بتلك القواعد والقوانين التنظيمية التي تنتجها السلطة القائمة وتعطي للتنظيم الفاعلية و النجاح ، وتكون متحررة من أي ضغوطات غير عقلانية .

¹ خالد حامد، المدخل إلى علم الاجتماع ،حسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2008، ص 87.

² نفس المرجع ، ص 88

وعليه فهو يرى أن قرارات المسيرين وإستراتيجياتهم لا تكفي ، فلا بد أن يشمل ذلك أيضا النسق التنظيمي وأفعال الأفراد بداخله ، على اعتبار أن كل منهما هو نتاج للآخر في نفس الوقت ، فإستراتيجية الأفراد وحدودها مرتبط ارتباطا وثيقا بالنسق التنظيمي البيروقراطي ، فإن كان عقلايا فإنه دليل على أن أفعال الناس وإستراتيجياتهم هي كذلك عقلانية والعكس صحيح.

إلا أن تلك العقلانية تبدو غير ممكنة كما يرى ريمون بودون وفرانسوا بوريكو ، حين يرونها تهدف عبر تلك القواعد الدقيقة إلى التنسيق والمراقبة وهي أهداف وإن كانت مهمة إلا أنها صعبة في آن واحد كما وصفها كروزي تحت إسم الحلقة المفرغة للبيروقراطية التي يرى بأن مثل هذه “المراقبات التي تثقل بقدر ما تتسع وتصبح مع ذلك أكثر ضرورة بقدر ما هي اقل فاعلية ، وهي لا تساهم أبدا في خلق الحوافز بصورة أقوى للمنفذين الذين أصبحوا أكثر ميلا إلى إستراتيجيات الأمن منهم إلى إستراتيجيات المبادرة .”¹

إن استنتاجات كروزي ما هي سوى تلك النتائج التي توصل إليها في دراساته للتنظيمات الفرنسية - كما سنرى في فصل التحليل الإستراتيجي - التي أكد فيها أن العنصر البشري هو كائن معقد ولا يمكن الإلمام بأهدافه وإستراتيجياته من خلال الاعتماد على القوانين التي إنتهجها فيبر في مبادئه للبيروقراطية دون إبراز لدور الصراع وعلاقات السلطة بين الفاعلين داخل التنظيم .

2- الإدارة العلمية :

إن مدرسة الإدارة العلمية نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين ، على يد مجموعة من المفكرين في مقدمتهم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (1856-1915) الذي يعتبر المنظر الرئيسي لهذه المدرسة “ حيث قام ببناء إطار فلسفي جديد يختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمدا الأساليب العلمية في دراسة الحركة والزمن.”² وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في

¹ ريمون بودون وفرانسوا بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ت: سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1986، ص 112.

² خليل محمد حسن الشماع وكاظم خضير كاظم حمود ، مرجع سابق، ص 47.

الإنتاج من خلال تلك الأساليب . ولعلها من أهم الإسهامات العلمية البارزة التي قام بها فردريك تيلور في حقل الإدارة التي لا زالت محل إعجاب وتقدير من قبل كثير من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة بالرغم من مرور زمن كبير عليها .

إن أهم القضايا التي كان يسعى لها تيلور من خلال المبادئ التي صاغها في نظريته ، هو إنتفاء التعارض بين المصالح والأهداف بين الإدارة والعاملين . وبالتالي إنتفاء أي مبرر لظهور علاقات للسلطة تقوم بين الإدارة والعاملين باعتبار أن “ما يحقق النفع والمصلحة للإدارة يعتبر كذلك بالنسبة للعاملين ، طالما أن العامل الذي يبلغ درجات الكفاءة ، سوف يؤدي في النهاية إلى رفع أجره وزيادة العائد لكل من الإدارة والعمال على حد سواء”¹.

وعلى هذا الأساس جاءت أفكار تيلور لتوحيد جهود كل من الإدارة والعاملين، وذلك بخلق أجواء الثقة والتعاون ، عبر تحديد علمي لأجور العاملين ووفق أسس علمية ، لا يستطيع العمال من خلالها ، التفاوض أو المساومة عليها ، كونها تتعلق بحقائق ومعايير علمية حسب ما جاء في تلك المبادئ.

المطلب الثاني : المدرسة السلوكية

–مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد تناولت مدرسة العلاقات الإنسانية الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة. ويعتبر البروفيسور التون مايو الرائد الأساسي لهذه الحركة ، حيث قام فريقاً من علماء جامعة هارفارد لدراسة مصانع الهاوثورن الشهيرة ومن بين أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها المدرسة وأكدت عليها :

أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي ، نتيجة لعلاقته وتفاعله مع الآخرين ، في إطار هادف و متفاعل مع جماعة العمل ، فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية. وتؤشر هذه العلاقات على دلائل واضحة لمستوى الإنتاجية المتحققة إذ أن المصنع أو المعمل هو بمثابة نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية كما يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين اتجاهات

¹ محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 138

الجماعة واتجاهات الفرد ذاته. فأى موقف يخالف الجماعة يواجه بعدم القبول أو الرفض منها، مما يدفع بالفرد إلى الانصهار في بوتقة الائتلاف الذاتي مع جماعة العمل وبالتالي خلق التوازن النسبي للأفراد فيها وتحقيق أهدافهم من خلال النظام الجماعي.

لذلك يرى مايو أن الوسيلة الوحيدة لإحداث الاستقرار والتوازن في العلاقات القائمة بين من يملكون السلطة وبقية العاملين في المؤسسة، هو الاعتراف بالتنظيم الغير الرسمي و إيجاد الأجواء المناسبة التي تقوم على التعاون والتشاور من أجل الوصول لتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد عبر التون مايو عن هذا التنظيم "بالقيم وبأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية وإنما تنشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل أو الميدان الذي تعمل به المنظمات المختلفة. أما التنظيم الرسمي كما هو مألوف في الإتجاهات الكلاسيكية في بناء المنظمات، فيتحدد بقواعد وأنماط معينة تتسم بالثبات والاستقرار النسبيين. ولذا فإن إيجاد التنسيق بين كلا النوعين من التنظيم يعد حلقة أساسية في تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها."¹

وعليه فإن البناء الغير الرسمي للقوة يلعب دوراً أساسياً في تشكيل علاقات السلطة، وإن بطريقة غير رسمية وغير مرئية نتيجة للعراقل والعوائق التي تضعها وتصنعها الجماعات الغير الرسمية، كإحدى الوسائل لكسب القوة أو إعادة توزيعها من جديد في المصنع نتيجة لحرفية الإجراءات والقواعد المنظمة لسير العمل في المصنع.

وانطلاقاً من ذلك نجد أن هذه المدرسة من خلال إبرازها للتنظيمات الغير الرسمية وجماعات العمل التي تشكل في المصنع ما هي إلا استجابة ونتيجة للنقائص والقصور الذي يعترى التنظيم.

لذلك قامت تلك المدرسة من أجل المحافظة على هذا البناء، عبر الاهتمام بكرامة العاملين وتحقيق مصالحهم و تفعيل الاتصالات الغير الرسمية و الإهتمام بالجماعات الموازية، وإيجاد أنماط جديدة للتسيير تسمح لها بإعادة النظر في علاقات السلطة القائمة وإن بشكل غير رسمي عبر خلق علاقات جديدة تساهم في الحفاظ على البناء التنظيمي للمؤسسة وتحقيق حاجات العاملين وإشباعها ومن ثم أهداف المؤسسة ككل.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 66 و 67.

المطلب الثالث : النظريات الحديثة

البنائية الوظيفية (بارسونز) :

يعتبر بارسونز من الرواد الأوائل للنظرية البنائية الوظيفية من خلال نظرية النسق الاجتماعي . وقد قدم نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات حيث أعتبر التنظيم نسقا اجتماعيا . يتألف و يتكون من عدة أنساق متعددة وأن التنظيم هو جزءا من النسق الاجتماعي الأشمل الذي هو المجتمع .

لقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم ، هي التي تمنح لأهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى لها النسق الأكبر وهو المجتمع .

وهذا ما يتطلب انسجاما بين قيم التنظيم والقيم العامة للمجتمع . ومن خلال الشرعية التي يحققها التنظيم و يستطيع أن يضع أهدافه الرئيسية في الأولوية . تتسق مع أهداف الأنساق الفرعية المكونة له . وعليه بعد ذلك أن يحدد مكانته في المجتمع وأن يحدد مواقفه أمام أية منافسة خارجية مهددة .

يقول بارسونز أن أي نسق وعلى أي مستوى يجب أن يفي بأربعة متطلبات إذا كان يريد البقاء وفي كل حالة فإن نسقا فرعيا متخصصا لا بد أن يظهر للوفاء بكل متطلب على حدة ، “ وهذه المتطلبات الأربعة أو المستلزمات الوظيفية هي كما يلي¹ :

- التكيف : إن كل نسق لا بد أن يتكيف مع بيئته .
- تحقيق الهدف : لا بد لكل نسق من أدوات يحرك بها مصادره كما يحقق أهدافه وبالتالي يصل إلى درجة الإشباع .
- التكامل : وكل نسق يجب أن يحافظ على التوازن والانسجام بين مكوناته ووضع طرق لدرء الانحراف والتعامل معه أي لا بد له من المحافظة على وحدته وتماسكه .
- المحافظة على النمط : ويجب على كل نسق أن يحافظ بقدر الإمكان على حالة التوازن فيه .

¹ أيان كريب ، النظرية الاجتماعية ، (من بارسونس إلى هابر ماس) ، ت : محمد حسين غلوم ، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت

إن تركيز البنائية الوظيفية الشديد والقائم على توازن النسق وتكامله ، وعبر احترام النظام الرسمي وبنائه والمحافظة عليه ، قد ساهم في إهمال علاقات السلطة التي تقوم على المفاوضة على أساس ما يملكه الفاعلون من أوراق، وهو ما يساهم في تغيير موازين القوة والسلطة في التنظيم تبعاً لما يملكه الفاعلون من موارد والقدرة على استثمارها وتوظيفها .

إضافة لذلك فإننا نجد أن النسق الإداري للتنظيم يساهم سلباً عبر أساليبه التسييرية أحياناً ، في التأثير على بقية الأنساق الأخرى خاصة والتنظيم عامة ، نتيجة لتركيز هذه النظرية على الطابع الإستاتيكي وإهمال دور الصراع ، و اعتمادها على مسلمات التوازن والتكامل وإدارة التوتر، تبعاً للمقولات التي أعتمدها روادها في هذه النظرية .

تقييم النظريات:

- إن تركيز فيبر على العقلانية المطلقة ، ساهم في عدم ظهور علاقات السلطة والتنظيم الغير الرسمي وكذلك اعتبار التنظيم نسقاً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة الخارجية . متناسية أن العنصر البشري هو كائن معقد ولا يمكن الإلمام بأهدافه وإستراتيجياته ، من خلال الاعتماد على القوانين والإجراءات التنظيمية وإهمال دور الصراع وعلاقات السلطة بين الفاعلين داخل التنظيم.
- أما المدرسة العلمية لتايلور فقد تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين ، وبين العاملين وبعضهم البعض، وبين العاملين والسلطة . ولم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد، ونظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج، رغم اقتراحها نظاماً للحوافز و الأجور . كذلك ركزت على السلطة والقوانين الرسمية بصفة مطلقة ولم تسمح لبروز أي علاقات للسلطة بين الإدارة والعاملين ، من خلال تلك المبادئ التي صاغها تايلور في نظريته و التي لم تدع أي مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، أو التفاوض على حقوقه نتيجة للمعايير التي تحكم الأجور والمكافآت التي أقرتها نظريته العلمية .

- أما إلتون مايو فقد ركز كثيرا على البناء الغير الرسمي في التنظيم ، بإعتباره يساهم في تشكيل علاقات السلطة وإن بطريقة غير رسمية وغير مرئية ، نتيجة للعراقيل والعوائق التي تضعها وتصنعها الجماعات الغير الرسمية وإن كان على حساب التنظيم الرسمي.
 - أما بارسونز فيمكننا القول نتيجة لترعته في توازن وتكامل النسق الاجتماعي ، من خلال تركيزه على النظام فيه ، نجده قد أهمل الصراع وعلاقات السلطة المفضية لذلك ، نتيجة للمصالح المتعارضة بين العاملين والجماعات ، والتي تنشأ حول توزيع الموارد الأساسية والتنظيم الواقعي للإنتاج والقوى و جماعات المصالح.
- ويبقى أن المقاربة والاتجاه الذي ساهم من خلال أفكاره وتجاربه في الإمام بعلاقات السلطة وتسيط الضوء عليها ، ودراستها دراسة مستفيضة هو ميشال كروزي وهو ما جعلنا نخصص له فصلا خاصا لبيان تأثير وفضل هذه المقاربة في تحليل سلوكيات الفاعلين في التنظيم وفق الأسس التي قامت لتحليل سلوكياتهم حسب ما جاء في هذه النظرية.

تمهيد.

المبحث الأول: مسلمات التحليل الاستراتيجي.

المطلب الأول : اختيار الأهداف.

المطلب الثاني : الحرية النسبية للفاعلين.

المطلب الثالث : العقلانية المحدودة

المطلب الرابع : البناء.

المبحث الثاني : المبادئ الأساسية للتحليل لاستراتيجي

المطلب الأول : السلطة.

المطلب الثاني : منطقة اللايقين.

المطلب الثالث : النسق الفعلي للأفعال.

تمهيد :

يعد التحليل الاستراتيجي تصورا أو اقترابا نظريا حديثا ، سواءً بالنظر إلى فترة ظهوره في حقل سوسولوجيا التنظيمات وما يقدمه من طرق وتحليل في فهم السلوك التنظيمي ، أو بإعتباره منهجا نوعيا ، مقارنة مع النماذج الكلاسيكية في تحليل المنظمات ودراسة السلوك التنظيمي بداخلها . إنطلاقا من الإنتقادات التي وجهها الكثير من المنظرين و الباحثين للنظريات السابقة للتنظيم ، خاصة النظرية البيروقراطية لغير و التي كانت ترى في الفرد أو الجماعات داخل التنظيم دوما بمعزل عن إستراتيجية المنظمة وأنهم في خضوع تام للقواعد والإجراءات التنظيمية ، بمثابة نقطة انطلاق ميشال كروزي.

وقد حاول كروزيه أن يستفيد مما سبقه من دراسات ، بدءا من ماكس فيبر إلى نظرية الأنساق فالفعل الاجتماعي دون تجاهل العوامل الثقافية في توجيه السلوك التنظيمي ، وما شكلته دراسته من بعد ميداني لفهم طبيعة العلاقات والتفاعلات بين أفرادها واستراتيجياتهم المعتمدة .

المبحث الأول: مسلمات التحليل الإستراتيجي.

قبل الحديث عن المسلمات الأساسية التي يقوم عليها هذا الاتجاه الجديد في دراسة التنظيمات ، نجد أن كروزيه قد رفض كل أشكال الحتميات المطلقة التي حاولت تفسير السلوك الاجتماعي فحاول أن يكون له تصور ذو نظرة توفيقية ، فالسلوكات الاجتماعية لا يرجعها إلى السمات الشخصية الفردية كليا، ولا إلى الحتمية المطلقة كما كان الحال في النظرية العلمية أو البيروقراطية عند فير بل إن السلوكات هي نتيجة لعبة بين الطرفين . وقد أوضح أن فير قد تجاهل العديد من القضايا كالقوة و الصراع و التغيير في المنظمات و ذلك نتيجة الجانب الشكلي الستاتيكي للتنظيم الذي وضعه . و قد اعتمد "كروزيه على المنهج الاستقرائي، القائم على نموذج المفاوضة و الحساب، الشيء الذي جعل من كل فاعل يبحث عن مكاسبه و منفعه في المفاوضة، التي يجب عليه أن يديرها مع شركائه"¹. ويعتبر "ميشال كروزيه " من بين العلماء المعاصرين الذين حاولوا دراسة ظاهرة البيروقراطية حيث استخدم في ذلك مدخل مدرسة الرشادة الحديثة من خلال معرفة مدى إلتزام الحرفي للشخصية البيروقراطية، و يرى كروزيه أن البيروقراطية إذا أخذت حسب المعنى العامي فهي التعقيدات غير الضرورية و خلق الشخصية و بالتالي ليس مهما من وجهة نظره تعريف البيروقراطية و إنما المهم هو محاولة تفسير الخلل الوظيفي الذي يتطور داخل التنظيمات الكبرى، و لتحقيق هذا الهدف قام كروزيه باختيار تنظيمين مختلفين فيما بينهما ، من حيث درجة البيروقراطية حيث أختار وكالة حكومية فرنسية للأعمال الإدارية تتصف بدرجة عالية جدا من البيروقراطية ، و مصنع آخر للتبغ بفرنسا يتصف بدرجة أقل نسبيا من البيروقراطية مقارنة ببنية الوكالة الحكومية و تظهر الدرجة العالية للبيروقراطية داخل الوكالة في وجود (هيرارشية) تدرج السلطة محددة الخصائص بالإضافة إلى أن الأعمال و النشاطات الداخلية تتميز بالعلاقات الرسمية غير الشخصية، و وضوح قنوات الاتصال و

¹ إبراهيم أبو الفلفل ، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمائية الجزائرية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض

السلطة، كما تقوم الترقية في هذا التنظيم على الأقدمية في العمل أكثر من اعتماده على تقييم الأداء ملاحظة لأعضاء التنظيم.

و الجدير بالذكر أن كروزييه قد حدد مفهومه للبيروقراطية ، بأنها ظاهرة الروتين و التعقد و جمود المنظمات . فهي تعبير عن صورة الموظف الحكومي الملتزم بالتطبيق النصي و الحرفي للقواعد و اللوائح دون أي تصرف يقتضيه تبيان الحالات.

من خلال النتائج التي توصل إليها كروزييه من هذه الدراسة بدا متأثرا بآراء "ميرتون" حول الشخصية الإدارية ، التي تشكل أساسا من خلال برامج التدريب الخاصة التي يقوم بها التنظيم لإعداد هذه الشخصية التي تلتزم نظريا التزاما تاما بتنفيذ التعليمات و القواعد الرسمية و من هذا المعطى حاول كروزييه معرفة مدى إلتزام تلك الشخصية بالقواعد و اللوائح الرسمية ، و هل تحاول تلك الشخصية أن تفسح لنفسها مساحة من الحرية ، تحقق لها نوع من القوة في علاقتها بشخصيات أخرى داخل التنظيم ، لقد خلصت نتائج الدراسة ، إلى إجابات مهمة على التساؤلات السابقة التي حاولت تفسيرها¹:

- مع التسليم بمقولة أن للعضو التنظيمي غايات خاصة يسعى لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل ، فان الوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشارك يبي عليها استراتيجيات تكفل له حماية مصالحه ، وتحقق غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد واللوائح الرسمية .

- على مستوى العمال في مصنع التبغ ، اتفقتا جماعتا عمال الصيانة وعمال الإنتاج على إستراتيجية واحدة ، تضمن بقاءها في التنظيم وعدم تعرضها للعقاب من قبل المستويات الإشرافية الأعلى ، وتتأسس هذه الإستراتيجية على حماية وتحقيق المصالح الخاصة لكل جماعة من خلال الاتصالات العرضية بينها دون الحاجة لتدخل خارجي من قبل المستويات الرئاسية الأعلى ، أيضا تشتمل الإستراتيجية على توسيع نطاق الامتياز والتفوق والاستقلالية الذاتية

¹ اعتماد محمد عماد ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر، ط1، 1994، ص ص

للجماعتين ومن ثم تصعد المعلومات المرغوبة فقط من قبل الجماعتين إلى المستوى الأعلى ،
وليست المعلومات التي يجب أن تصل لهذه المستويات وفق ما تقره القواعد واللوائح الرسمية .

● التحكم الغير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المتركرة في حوزة جماعة تنظيمية معينة ،
كالمهندسين مثلا مما يزيد من قوة أفرادها وهذا ما كشفت عنه الدراسة في قسم الصيانة ،
حيث يوجد مهندس على درجة عالية من الخبرة الفنية ، المتخصصة في إصلاح وصيانة
ماكينات إنتاج التبغ ، لذا كانت الحاجة ماسة لخبرته ، في إصلاح أي عطل طارئ ، وغير
متوقع في الماكينات .

ومع تغير الثقافة يرى كروزي من خلال إعادة تحليله للنتائج ضمن الإطار التاريخي الثقافي للمجتمع
الفرنسي ، إن المهندسين يحافظون على مواقفهم المتغيرة في مواجهة التطور التقني بزيادة معرفتهم
المتخصصة وإبداعاتهم ، مما يحفظ لهم مكانة وظيفية عالية يمارسون من خلالها التحكم الغير المباشر
والحد الأمثل من القوة داخل التنظيم الصناعي .

“ أما بالنسبة للوكالة الحكومية فأعطت الدراسة مؤشرات تدل على حدوث توترات ، يدور حولها
الصراع بين رئيس القسم و رئيس الوحدة التابع له و المشرفين في المستوى التنظيمي الأدنى ، هذه
التوترات و الصراعات تعود لعدم دقة المعلومات المنقولة رأسيا من المشرفين إلى رئيس القسم من
خلال رؤساء الوحدات التابعة له ، وبالتالي صعوبة اتخاذ قرارات ناجحة تماما تختص بسير العمل و
كفاءة الأداء و من النتائج المتوصل إليها وجد أن التنظيم قاس و شكله هرمي و واضح التدرج، و
كل القرارات بل حتى التنظيم نفسه محدد من طرف المديرية الوطنية من خلال قواعد لا شخصية،
و العمال في هذا التنظيم يوظفون من خلال مسابقة، و فرص الترقية غير ممكنة إلا على أساس مسابقة
جديدة، أما بالنسبة لحو العمال فقد كان سيئا، حيث كانت هناك اضطرابات نقابية نشيطة و تسرب
مرتفع للعمال، و كانت الإدارة تفسر هذه الوضعية بصنف الإطارات المرؤوسة أمام العمال، و من
خلال المقابلات الشخصية مع بعض العمال اتضحت بعض القضايا الهامة منها:

- أن العمال يحكمون على هذه الوكالة بالسلبية خاصة العمال القدامى.
- وجود انسحاب اجتماعي و يعني وجود تنافر بين العمال مما يترتب عنه غياب الزمالة.

• تضامن سلبي بين العمال موجه ضد مدير الوكالة.

• وجود علاقة جيدة بين العمال و الإطارات المرؤوسة.

من خلال هذه الدراسة، و دراسات أخرى عديدة يصل كروزيه إلى تعريف البيروقراطية على أنها نسق تنظيمي غير قادر على تصحيح نفسه في ضوء أخطائه، حيث أصبحت المعوقات الوظيفية عنصرا هاما من عناصر التوازن، بمعنى أن البيروقراطية كنسق تنظيمي لاتساعها، و كبرها، و كثرة المعوقات الوظيفية أخذت بعدا آخر للتوازن تمثل في تلك المعوقات، و هي في الأصل بعد وظيفي، غير أن هذا التعريف للبيروقراطية يرتبط بمدى وجودها كتنظيم في بلد دون آخر ، بمعنى أنها في الجزائر مثلا تختلف عنها في فرنسا و تختلف عنها في بريطانيا... و هكذا، و هذا الاختلاف ترتب عنه وجود صفة خاصة للبيروقراطية، فوضعية فرنسا من خلال مؤسساتها اتضحت في وجود بيروقراطية لها نمط خاص مصدره أسباب خاصة أفرزها الواقع الثقافي للمجتمع الفرنسي، و يضيف أن هناك سببين حاسمين في ذلك هما:

• الخوف من علاقات الند للند، والتي يمكن أن تجر إلى الصراعات، أو إلى أوضاع التبعية و الخضوع.

• النظرة مطلقة للسلطة و التي بدونها لا يمكن أن ينجح أي فعل جماعي.

و هذان السببان ناتجان عن عوامل ثقافية مختلفة من بينها النسق التربوي الذي يلعب دورا هاما في ذلك. من خلال هذه الدراسة فإنه رغم الوضوح في قنوات الاتصال الرسمية التي تضمنها التنظيم فيما يخص العلاقة بين المستويات الإشرافية الثلاثة إلا أنه يوجد صراع فيما بينهما يرجع مصدره للإستراتيجية التي ينتهجها المشرف مع عماله من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة و التي تضمن لكل طرف استمرارية في عمله، دون التعرض للعقوبات، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على عدم تنفيذ المشرف للتعليمات الرسمية تجاه المرؤوسين بشكل حربي من جهة و الدخول معهم في علاقات غير رسمية من جهة أخرى و ذلك لضمان تحقيق سير العمل، و عدم إثارة أي مشكلات تصل إلى مسامع رئيس الوحدة أو من خلال ما تتضمنه التقارير المتعلقة بكفاءة العامل و مستوى مهارته و علاقته مع زملائه . و قد كشفت دراسة كروزيه للوكالة الحكومية ذات البيروقراطية العالية على دور

البيروقراطية ذاتها على خلق حالات استخدام القوة في التحكم غير المباشر على المعلومات المتوفرة عبر قنوات الاتصال.¹

حيث أكد على حقيقة هامة مؤداها أن للبيروقراطية وجهين هما:

أن قواعد تفضلية مكتوبة لا يرجع إليها أثناء العمل إلا في حالات معينة منها مثلا:

محاولة أحد الأعضاء ممارسة السلطة المخولة له أو التلويح بها أو كأن يستخدمها في تغطية موقفه في أحوال حرجة حيث يحتفظ الأفراد بالتعليمات المكتوبة لحماية أنفسهم أولا عندما تظهر محاولة غير رسمية لتفسيرها لأساليب تخرجها عما تم صدورها من أجله.

و عليه تنتشر القوة داخل التنظيم و تتجه لصالح الأفراد الأقدر على حماية أنفسهم باستخدام ما يرونه مناسباً من القواعد الرسمية لخدمة هذه الأهداف بينما يتجاهلون باقي القواعد.

فالتنظيم كما يعتقد فيبر بضوابطه الرسمية يخلق عوائق أمام الفاعلين، لذلك يلجؤون لوضع استراتيجيات مناسبة يتميز بها كل فاعل حسب مكانته الإستراتيجية ومدى استغلال تلك المكانة وما يملكه من أوراق تفاوضية حولها .

وانطلاقاً من هذين العاملين الرئيسيين توصلت الدراسات التي قامت في أحد المصانع الأمريكية إلى تصنيف مجموعات العمل داخل المؤسسة إلى أربع مجموعات مختلفة الإستراتيجيات وكيفية استغلال تلك الأوراق للإبقاء أو التفاوض على مكانتها²:

● **المجموعة الخاملة :** وهي المجموعة التي تعيش وضعيتها المهنية داخل المصنع بسلبية كبيرة وعليه نجد أنها غائبة عن حياة المصنع وليس لها أي تأثير فيه. أي أنها لم تتمكن من بناء أو تشكيل المكانة الإستراتيجية .

● **المجموعة الثانية والثالثة :** أطلق عليها الكاتب بالمجموعة الإستراتيجية والمجموعة المحافظة هاتان المجموعتان تتميزان بالكفاءة والتأهيل المهني العالي . فهي تستغل وتستثمر علاقتها التفاوضية في المحافظة على المكاسب أو المطالبة بأخرى جديدة وتعد الثانية أكثر فعالية من الأولى .

¹ إبراهيم أبو الفلفل ، مرجع سابق ، ص 13، 14.

² محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق، ص 26.

- المجموعة المتذبذبة : هذه المجموعة تتميز بأن لها المكانة الاستراتيجية في المؤسسة ، ولكن ليس لها القدرة على استغلالها لأنه ليس لها القدرة الاتصالية العالية بين أعضائها ، أو التأثير . ويرى ميشال كروزي أيضا أن دراسة سلوك الأفراد هو فعل إستراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها ، ويستهدف دوما أن يحصل على كل ما يعتقد الفاعل أنه يشكل رهانا بالنسبة إليه في الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعايشها، بناء على الموارد التي مجوزته وأن يأخذ بالحسبان تلك العوائق التي تتضمنها تلك الوضعية وعليه فان هذه المقاربة ترى أن سلوكات الفاعلين في علاقتهم بالتنظيم يمكن حصرها في إستراتيجيتين أساسيتين هما¹:
- الإستراتيجية الدفاعية : وهي الإستراتيجية التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف الحفاظ على الامتيازات أو المكاسب التي يعتقد بأنها تشكل له رهانا بالنسبة إليه ، فيستعمل كل ما يملكه من أوراق رابحة في التفاوض من أجل ان تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية ويبقى هو في موقع قوي في علاقته التفاوضية في المؤسسة.
- الإستراتيجية الهجومية : و هذه الإستراتيجية يستعملها الفاعل انطلاقا من وضعيته التنظيمية والمهنية ، ليس من أجل المحافظة على امتيازات ومكاسب كما رأينا في الإستراتيجية السابقة وإنما بغية الحصول على مكاسب أو الاستزادة منها وهي نوعان :
 - أ- الإستراتيجية المساوماتية: وهي التي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ وهات .
 - ب- الإستراتيجية الاستثمارية: في هذه الإستراتيجية يكون المقابل بعدي ، وعلى المدى المتوسط أو الطويل. فهذه الإستراتيجية يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الإستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية . إضافة لما سبق فان نظرية التحليل الاستراتيجي تمثل توجهها جديدا حول خضوع العلاقات الاجتماعية والسلطة داخل التنظيمات لإستراتيجية الفاعلين وحريرتهم النسبية .

¹ محمد المهدي بن عيسى ، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص 30.

وعلى هذا الأساس اهتم ميشال كروزي بعلاقات السلطة وكانت محور اهتمامه المركزي في دراساته التنظيمية لكثير من المؤسسات ، كما جاء في كتابه الظاهرة البيروقراطية ، بأن السلطة تمثل رغبة بعض الأفراد أو الجماعات في التحكم في أفراد آخرين أو جماعات أخرى ، وهو ما يستدعي الدخول معهم في علاقات تمثل السلطة أهم أسسها وهو ما يفرز بتشكيل علاقات رسمية أو غير رسمية .

ومن خلال هذه الدراسات انطلق كروزي في تحليله الإستراتيجي من أربع مسلمات أساسية وهي :

المطلب الأول : اختيار الأهداف .

“ أن الأفراد لا يقبلوا أبدا أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المديرون للمنظمة هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة ولا يعني بالضرورة أن هذه الأهداف الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف المنظمة كما أن هذه المسلمة . حسب **ph. Bernoux** تؤدي بنا للتأكد بان المنظمة مهما كان نمطها التنظيمي مشكل بطريقة يريد أن يجعل سلوكيات العمال خاضعة وتابعة كليا له تبقى هذه العقلنة نسبيا وغير مطلقة . “¹

المطلب الثاني : الحرية النسبية للفاعلين .²

إن الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم، وتعطيه القدرة على الاختيار على الأقل بأن يساهم ويشارك أولا حتى ولو كان مفروض عليه أن يشارك فهذه الاستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة، فالمنظمة تسعى دائما للحد من درجة هذه الاستقلالية والفاعل يسعى بكل قدراته بأن يعظم من هذه الاستقلالية أو على الأقل أن يحافظ عليها.

المطلب الثالث : العقلانية المحدودة .

فعكس التصور الفيبري المبني على العقلانية فكروزي يرى “ أن الإستراتيجية التي يختارها الفاعلون سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة تتمتع دائما بالعقلانية لكنها عقلنة نسبية، لأنها أمام استراتيجيات مضادة وكذا عوائق المحيط المتعددة ولا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي كبير أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى الحل العقلاني أو الأمثل ، من أجل

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 214.

² نفس المرجع، ص 215.

تحقيق أهدافه لكي يصل إلى الحل المرضي أو الحل الأقل سوءاً بالنسبة إليه في ظل العوائق والإمكانيات التي يحدكم عليها.¹

المطلب الرابع : البناء .

وهذا يعني أن كل تنظيم يجب أن نتصوره دوماً كبناء أو مجموعة من البناءات تتفاعل فيما بينها لتشكيل نظاماً متكاملًا ، وعليه فلا يمكننا فهم وتفسير هذه البناءات إذا كانت مركبة بشكل فوضوي أو عشوائي . “ولهذا كان التنظيم بناءً لتأثير القيود الخارجية ، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلة تنظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة و يهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير .“²

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 216.

² عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد الاول - الثاني، سوريا، 2011، ص 579.

المبحث الثاني : المبادئ الأساسية للتحليل الاستراتيجي

يقوم التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي السلطة ومنطقة الالاقين ونسق الفعل الملموس ، حيث نجد أن هذه المبادئ والمفاهيم هي من تعطي المنظمة شكلها الواقعي والملموس ونجد أيضا كذلك هذه المفاهيم الثلاث ، هي من تشكل محاور فهم وتحليل أي تنظيم وفق هذه المقاربة الإستراتيجية الحديثة .

المطلب الأول : السلطة .

إن مفهوم السلطة في التنظيم وفق التحليل الاستراتيجي لميشال كروزى ، يختلف عن ذلك التصور السائد بأنها تسير وفق اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل فقط ومن مصدر واحد هو سلطة القانون .¹ بل ترى أن الأفراد والمجموعات يتمتعون بدرجة من الاستقلالية عن التنظيم الرسمي في المنظمة ، يتمتعون كذلك بدرجة من السلطة سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو بعلاقتهم بالمنظمة الشيء الذي يحدد استراتيجياتهم في جميع العلاقات التي يقيمونها، سواء بالمنظمة أو ببعضهم البعض وهذه السلطة يستمدونها من وضعيتهم المهنية والتنظيمية والواقعية والفعالية .أي أن هذه السلطة لا علاقة لها بالسلطة الرسمية التي يقرها الهيكل التنظيمي أو العلاقة الرسمية .¹ وقد حدد كروزى أربع مصادر أو موارد أساسية للسلطة وهي :

أ - الكفاءة والقدرة المهنية : تمنح الكفاءة والقدرة المهنية العالية أو التخصص المهني الدقيق لصاحبه إمكانية تفاوضية عالية في علاقته بالمنظمة من جهة ، وفي علاقته بزملائه من جهة أخرى فمثل الخبير في مجال معين يمكن أن يكون هو الوحيد داخل المنظمة الذي يمتلك المعرفة العلمية والقدرة التطبيقية و الخبرة الكافية لمعالجة بعض المشاكل والتعقيدات العويصة التي لا يستطيع الآخرون أن يعالجوها ، وهذا ما لاحظناه في دراسة سابقة بان العامل في آلة الخراطة الصناعية يستعمل كفاءته في تشغيل هذه الآلة ، لأنها في حالة تقادم متدهورة لم يستطع أحد أن يفهم خباياها وأسرارها المترتبة عن هذه الحالة المتدهورة إلا هو ، مما جعله أن يكون في مركز قوة (أي سلطة) إزاء المسؤولية المباشرة ، بحيث هذا الأخير أصبح في وضعية لا

¹ محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 131.

يستطيع معها أن يُغضب هذا العامل المتخصص ، لأنه لو فعل ذلك وهذا ما حصل فعلا عدة مرات يقوم ، هذا الأخير بإعطاب الآلة عمدا ويدعي أنها متوقفة بسبب عطل خارج عن نطاقه ، مما يؤدي إلى توقف العملية الإنتاجية لعدة ساعات، إن لم نقل عدة أيام مما يؤثر سلبا على برنامج العمل المتخصص لهذا المسؤول المباشر من طرف إدارة المصنع .

ب - **إمتلاك المعلومة** : إن امتلاك المعلومة من طرف أحد الفاعلين في شبكة الاتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي له القدرة على المفاوضة والمساومة ، خاصة إذا كانت ذات أهمية كبيرة ومؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر، أو على ترشيد قراراته التسييرية ، فهذه الوضعية تمكنه من بناء إستراتيجية دفاعية وهجومية ، والمثال الذي قدمه ميشال كروزيه عن إستراتيجية إطار تابع لأحد الوكالات المحاسبية في تعامله مع رئيسه كون هذا الرئيس في احتياج دائم للمعلومة التي يرسلها له هذا الاطار من أجل تصويب قراراته وإتمام مهامه التسييرية والتنظيمية ، جعلت هذا الرئيس في حالة تابعة لمؤوسه .اذن إن امتلاك المعلومة من طرف المؤوس يمكن ان تشكل مصدر من مصادر السلطة في المؤسسة .

ت - **العلاقة مع المحيط** : من بين مصادر السلطة التي يمكن أن تفرزها المؤسسة يترتب عن علاقتها بمحيطها هذا الشكل من السلطة، إن كان مشابها للمصدر الأول المتمثل في الكفاءة والقدرة المهنية ، إلا أنه يختلف عليه في نقطة أساسية تتمثل في أن مصدر السلطة السابق للمؤسسة مرتبط بحالات الارتياح التي ينتجها المحيط والسير الداخلي لها ، أما هذا المصدر كما اشرنا مرتبط بتسيير العلاقة بين المحيط والمؤسسة ، لأنه مهما كان شكلها وطبيعتها فهي في علاقة دائمة ومستمرة مع المحيط وبيئتها الخارجية سواء من اجل بيع أو تسويق منتوجاتها ، من هذا المنطلق فان المحيط أو البيئة الخارجية تشكل دائما مصدر اضطراب للسير الحسن للمؤسسة ، وبالتالي تخلق منطقة ارتياح هامة وحقيقية تجعل الأفراد والمجموعات المهنية والمتخصصة التي تملك رصيد من المعرفة أو من العلاقات الخاصة والنوعية متمكنة من السيطرة على هذه الاضطرابات وبهذا سيكون لديها سلطة معتبرة تمكنها من بناء إستراتيجية معينة.

ث - القواعد التنظيمية: يشكل استعمال القواعد القانونية في كثير من الحالات والظروف مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة ، بحيث لا توجد أي منظمة أو مؤسسة يمكنها أن تدير بدون قواعد قانونية تضبط أمورها التنظيمية و التسييرية ، فالتطبيق الحرفي للقانون قد يؤدي إلى حالة من الشلل والاختلال الوظيفي للمنظمة لان القاعدة القانونية من المفروض أنها وضعت من أجل ضمان الحد الأدنى لسير المنظمة ، وتحقيق الانضباط لكن تحقيق الفاعلية والنجاعة يتطلب تعظيم العمل والنشاط من جميع الأطراف المعنية بالعملية الإنتاجية حتى يتم تعظيم الإنتاجية والربحية، لكن عندما يتمسك أحد المرؤوسين بحرفية نص القاعدة القانونية فإنه يضمن من جهة الحماية القانونية من العقوبة التأديبية لعدم التزامه بتعظيم إنتاجيته ، وفي نفس الوقت يضع الرئيس و المسؤول المباشر على العملية الإنتاجية في وضعية حرجة ليس بإمكانه أن يعاقب ولا باستطاعته أن يحقق الإنتاجية المحددة له في خط الإنتاج . وبالتالي لا توجد أمامه إلا طريقة واحدة وهي الدخول في علاقة تفاوضية ومساومتية مع العمال، أو الفاعلين الذين هم ملتزمون بالقانون وليس بمخطط الإنتاج ، وذلك سواء بالتغاضي عن بعض التصرفات مقابل رفع إنتاجيتهم أو من مردودية عملهم أو منحهم امتيازات إضافية مقابل ذلك .¹

المطلب الثاني: منطقة اللا يقين .

تعد منطقة اللا يقين من المفاهيم الأساسية في التحليل الاستراتيجي لكروزي ، فهي حسب المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين بالمفهوم الاستراتيجي . فإذا اعتبرنا السلطة على أنها علاقة تبعية بين الأطراف المتفاعلة في التنظيم ، فإنها كذلك تمثل المجال الذي لم يتمكن التنظيم الرسمي أن يجعل له قوانين لان “ كل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم هامشا من الشك الذي يستغله

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق، ص، ص 39،38 .

وينتهزه التحليل الاستراتيجي ، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش حرية الأفراد أو الجماعات اتجاه بعضهم البعض¹

وعليه فإن استغلال هذه المنطقة من طرف العاملين تعطي لهم أسبقية التبعية التي تربطهم ببعضهم البعض وتشكل لهم أيضا مصدر سلطة تزيد وتنقص أهميتها حسب درجة الاحتياج ومستوى تبعية الأفراد لبعضهم البعض ، وكذلك لعدم قدرة البعض على الاستغناء عنهم أو السيطرة والاحتواء على هامش الحرية الذي يمتلكه هؤلاء . وهذا الهامش له مصادر أربع رئيسية كما رأينا في موارد أو مصادر السلطة وهي :

- - استثمار السلطة القانونية والتي بموجبها تعطيه القدرة على الدفاع والهجوم حسب الوضعية المهنية التي يكون فيها.
- - الكفاءة والخبرة المهنية .
- - امتلاك المعلومة وتسييرها بشرط أن تشكل رهانا بالنسبة للطرف الآخر.
- - القدرة على استثمار العلاقة مع البيئة الخارجية.

ويستغل الفاعل هذا الهامش من هذه المنطقة في المناورة والتفاوض انطلاقا من رفض أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه ، ويتحقق ذلك غالبا حينما يستطيع الفاعل أن يحتفظ بهامش للتحرك لا يتحكم فيه الآخرون مما يجعل سلوكه غير متوقع بالنسبة لهم.

المطلب الثالث : النسق الفعلي للأفعال

يدرس التحليل الاستراتيجي علاقات السلطة في المنظمة ، من خلال إقرار وجود التعاون بين الفاعلين بمعنى أن كل فعل جماعي قائم على حد أدنى من الاندماج ، والذي يهدف أيضا إلى متابعة تلك التفاعلات بين إستراتيجية الفاعلين ، و السلوكات الناجمة عنها والعوامل التي تحكمها والضوابط التي توجهها ، ليحقق النجاح والفاعلية للتنظيم ككل . فالنسق الفعلي للأفعال “هو جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين ، والتي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية ، ولا تستطيع المؤسسة

¹ عبد القادر خريش ، مرجع سابق ، ص 587.

التنبؤ بهذه العلاقات ولذلك تعد هذه القواعد غير الرسمية ضرورية في سير المؤسسة.¹ فهي الكيفية التي ينظم بها الفاعلون علاقاتهم، من أجل مجابهة ومعالجة كل الإشكالات التنظيمية و التسييرية و الإنتاجية التي تعترضهم في التنظيم. فهم يقومون بذلك وفق منطق التوافق الضمني أو العلني ليحقق للمؤسسة أهدافها. وهذا النسق يشمل بدوره نسقين فرعيين :

أ- النسق الفرعي لضبط العلاقات : هو ذلك النسق المشكل من القواعد التي ينتجها الأفراد داخل التنظيم . من أجل معالجة وحل تلك المشاكل وضبط وتوجيه سلوكياتهم في علاقتهم ببعض البعض أو في علاقتهم بعملهم أو موضوعاتهم اليومية .² وهو كذلك شبكة العلاقات التي ينسجها الفاعلون المدربون لحل المشاكل اليومية للتنظيم بحيث عندما يحدث مشكل ما فما المصلحة المعنية بالتدخل ؟ وما الطريقة الرسمية المتبعة لحل ذلك المشكل ؟ وما الصيغة المنهجية ؟.² وعليه فان هناك تشكل لنسق من القواعد و الإجراءات والقوانين مهما كانت جزئية وغير مشكلة بطريقة رسمية . فهي تعمل على ضبط العلاقات بين الفاعلين داخل التنظيم وهذا ما يعرف بالنسق الفرعي لضبط العلاقات.

ب- نسق التحالفات : يعد هذا النسق شكل من أشكال العلاقات بين الفاعلين ومن يحكم على تحالفات الفاعلين داخل التنظيم ، فالفاعل يدرك جيدا من هم حلفاؤه الذين سيساندونه فرغم التعارض الحاصل بين الفاعلين ، فإنهم قد يتحالفون كون التنظيم يتسم بالتعقيد والتغيير ، لذلك فان هذه التحالفات تكون ظرفية وقد ترتبط بقضية ما ، لذلك يعد نسق التحالفات ضروريا لان المؤسسة تواجه جملة من الشكوك تتطلب جهودا كبيرة من الفاعلين لحلها مع الأخذ بعين الاعتبار لإستراتيجيتهم الخاصة داخل التنظيم. أما الفرق بين النسق الفرعي لضبط العلاقات ونسق التحالفات. فنسق ضبط العلاقات يمتاز بالديمومة ويقوم بتنظيم وهيكله العلاقات بين الفاعلين المستمرة والمنظمة داخل التنظيم . أما نسق التحالفات يتميز بالظرفية ويكون عادة في الحالات الطارئة .

¹ عبد القادر خريش ، مرجع سابق ، ص 589.

² نفس المرجع ، ص 590.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار

المطلب الثاني: خصائص اتخاذ القرار

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: أنواع القرار ومراحلته والعوامل المؤثرة في اتخاذه

المطلب الأول: أنواع القرارات

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

المبحث الثالث: الفعالية ومقومات القرار الفعال والصعوبات التي تعترض اتخاذه

المطلب الأول: مفهوم الفعالية

المطلب الثاني: مقومات القرار الفعال

المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض القرار الفعال .

المبحث الرابع: علاقة السلطة ودور العقلنة والمشاركة العمالية في اتخاذ القرار

المطلب الأول: علاقة السلطة باتخاذ القرار

المطلب الثاني: دور العقلنة في اتخاذ القرار

المطلب الثالث: دور المشاركة في اتخاذ القرار

المبحث الخامس: التطور التاريخي للقرارات الإدارية

المطلب الأول: القرارات في الفكر الإداري القديم

المطلب الثاني: اتخاذ القرار في الفكر الحديث

1- المدرسة الكلاسيكية

2- المدرسة السلوكية

3- المدرسة الحديثة والمعاصرة

المبحث السادس: نماذج في اتخاذ القرار

المطلب الأول: اتخاذ القرار في المؤسسة اليابانية

المطلب الثاني: اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الحديثة لب العملية الإدارية والمحور المركزي الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم ، فهي تعتبر من أصعب المهام الإدارية. لذلك فالمؤسسة اليوم يتحدد مدى نجاحها على الطريقة التي تتخذ بها القرارات ، كون التنظيم الإداري اليوم يقوم أساسا على تلك العملية.

ومن هذا المنطلق فإن اتخاذ القرار يمثل الشغل الشاغل للسلطات الرسمية في المؤسسة ، ويمثل لها احد المحاور المركزية لنشاطات الإدارة فيها ، فهي المعيار الذي يميز ويفرق بين السلطة الرسمية الناجحة والفعالة والغير فعالة.

وتكمن أهمية تلك العملية كون تأثيرها لا يتوقف و لا يتعلق بشخص واحد أو أفراد أو جماعات ، بل يشمل جوانب المؤسسة كلها ، فهي تمس الموظفين وتؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة ككل.

ومن هذا المنطلق نجد أن سيمون لم يكن مغاليا حين شبه وعرف الإدارة بأنها مجال لعملية اتخاذ القرارات ، فهي قلبها النابض الذي يضمن لها الاستمرارية والبقاء والاستقرار . بل إن جميع وظائف الإدارة أصلا لا يمكن أن تكون ، بل يتوقف وجودها على تلك العملية في الأساس . وترتبط هذه العملية دوما بحل المشكلات الإدارية لان نجاحها يعتمد كثيرا وأساسا على قدرة تلك السلطة في معرفة وتحديد أسباب المشكلة المراد إيجاد حل لها ، بغية التخلص من أسبابها التي كثيرا ما تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

وتزداد أهميتها أيضا مع تعقد الظواهر التنظيمية وبروز سلوكيات وسلطات موازية في المؤسسات ، اليوم تسعى للتأثير على القرارات المتخذة وتحذ من عقلايتها، نتيجة لعلاقات السلطة المركبة في المؤسسات وهو ما يزيد من تعقد الظاهرة ويؤثر في قدرة وكفاءة السلطة الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة .

وعليه فالربط المحكم بين حل المشكلات التنظيمية وعملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية اليوم ، ما هي إلا عملية متلازمة فحل المشكلات من حيث المفهوم هي أشمل وأوسع من مفهوم اتخاذ

القرار، إلا أن هذا الأخير يعتبر خطوة من خطوات حل المشكلة، كما أن حلها لا ينطوي فقط على عملية اتخاذ القرار من قبل السلطة الإدارية بل على سلسلة من الاختيارات يجب القيام بها ، تنتهي في النهاية بحل المشكلة أساسا بما يحقق أهداف المؤسسة من ذلك ويحقق الرضا لدى العاملين بها .

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار أمراً ضروريا لتسيير نشاط المؤسسة بغية تحقيق الأهداف التي تسعى لها من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات تسمى عملية اتخاذ القرار، وقد أخذ هذا المصطلح اهتمام الباحثين في هذا المجال وجعلهم يقدمون له عدة تعاريف نذكر منها:

- فقد جاء تعريف القرار لغويا بمعنى: “سكن واطمأن وقرر الأمر رضي عنه وأمضاه، وتقرر الأمر أي تبث واستقر، والقرار ما انتهى إليه الأمر.”¹
- ويعني أيضا “بأنها الاختيار الواعي، القائم على بعض المعايير والأسس العلمية، لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، في أمر يستحق القيام به، وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها، مثل العمل على إضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل في خط المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة.”²
- “اتخاذ القرار هي عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة، فهي ببساطة: عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صنع القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.”³
- أما بلال خلف السكارنة فيعرفه بأنه “عبارة عن أداة من أدوات السلطة، إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.”⁴

¹ محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، فلمنج للطباعة، مصر، ص 105.

² فاروق عبده فليبه السيد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 24.

³ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ط1، 2010، ص 269.

⁴ نفس المرجع، ص 272.

• أما فاروق مداس فيرى بأن "عملية اتخاذ القرارات هي عملية ديناميكية ، حيث تختص بالكشف عن الجوانب التي تستدعي الاهتمام والتركيز عليها في التنفيذ ، واختيار الإجراء المناسب ، والأفضل من غيره من الإجراءات في العمل ."¹

كما يحدد برنارد (Bernard) مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أورد فعل مباشر"².

الفرق بين حل المشكلات واتخاذ القرار :

تمثل عملية حل المشكلات و ارتباطها باتخاذ القرارات أحد أهم العمليات الأساسية في حياة المنظمات، فنجاح أي سلطة إدارية يعتمد على مدى قدرتها على تحديد أسباب المشكلة، ثم إيجاد البدائل العملية لذلك لا بد من الضروري أن نميز بين بعض المصطلحات المستخدمة منها :

-المشكلة : "هي عبارة عن سؤال أو قضية يحوم حولها شك وعدم ارتياح يراد التحرر منها ، أو هي سؤال مطروح للحل والنقاش بهدف التوصل إلى حلول إبداعية لها .

- القرار :عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير ، لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم .

-صناعة القرار: هي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث والدراسة .

-حل المشكلة: فهو مصطلح عام يستعمل للتعبير عن عملية متكاملة وشاملة لتحليل الظروف ودراستها دراسة مستفيضة بهدف الوصول إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ لحل المشكلة .ومن الجدير بالذكر هنا أن نبين أنه غالبا ما يستخدم مصطلح حل المشكلة كبديل لمصطلح اتخاذ القرار، أو بكلمات أخرى استخدام المصطلحان بشكل مترادف ليعني معنى واحد وطبعا هذا الكلام غير صحيح علميا ، إذ أن عملية اتخاذ القرارات هي عبارة عن خطوة أو مرحلة واحدة من مراحل عملية شاملة ومتكاملة، وهي عملية حل المشكلة أما مرحلة عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل من بين عدة

¹ فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، مرجع سابق، ص 73.

² عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال ، الإسكندرية ، مصر، 1996، ص 96.

بدائل أما حل المشكلة فهي تتعدى ذلك لتشمل خطوات ومراحل أخرى مثل التحليل والتنفيذ والتقييم .

لذا فالفرق واضح بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار حيث أن الأولى يشترك فيها جميع أفراد المؤسسة أما الثانية فهي تصدر من طرف السلطة الإدارية التي تتحمل مسؤولية قراراتها والنتائج المترتبة على ذلك فهي نوع من المخاطرة وهو ما يجعل كثير من رؤساء المؤسسات يترددون في اتخاذ القرارات المناسبة وهي أسباب لخصها السيد هواري في النقاط التالية¹ :

- 1-عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يتخذ بشأنها القرار.
 - 2-عدم وضوح الأهداف مما يجعل الصورة ضبابية في ذهن متخذ القرار.
 - 3-عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المقترحة .
 - 4-ظهور بدائل جديدة نتيجة لتطور المسألة ، أو ظهور معطيات جديدة .
 - 5-قوة الضغوط ، وتعارض القرار مع مصطلح فئات داخل المؤسسة أو خارجها .
 - 6-الخوف من العقوبة ، ومن غضب السلطة الوصية في حالة وقوع الخطأ.
- فهذه الأسباب قد تكون عقبات وتشكل ضغوط على متخذ القرار في سبيل اتخاذ قرار راشد وعقلاني يقوم على اخذ رأي ومشاركة العاملين فيه ، بما يحقق الرضا لديهم ومن ثم يحقق أهداف المؤسسة وهو ما يتطلب تبديد المخاوف و تذليل العقبات والتردد من خلال مراعاة شروط وعوامل أهمها²:

- توخي الحذر من الأسباب السابقة وتوضيح الهدف من القرار .
- الموضوعية إلى أقصى حد ممكن وإبعاد الذاتية والاعتراف بالنقص إن وجدت والإصغاء إلى الآراء المقترحة .

¹ رابع سرير عبد الله ، القرار الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2012 ، ص 28.

² نفس المرجع ، ص 29.

- أن لا يتخذ القرار لمجرد إرضاء فرد أو جهة معينة والمطلوب في هذا هو النظر و الإصغاء إلى الآراء المقترحة والمعارضة .
- التأكد من المعلومات المجمعة من مختلف المصادر من أن لها علاقة بالموضوع محل القرار وفي حالة انتفاء هذه العلاقة فان المعلومات تكون مشوشة على القرار وغير مفيدة .
- الدقة في المعلومات صفة ملازمة للقرار الجيد وعدم الدقة يتسبب في أضرار كثيرة يصعب إصلاحها مستقبلا .
- إن فحص المعلومات وتنسيقها وعرضها بالشكل الصحيح يمكن متخذ القرار من نضج الفكرة في ذهنه وبالتالي الميل نحو البديل الأفضل .
- إخضاع القرار للاستشارة من هم أهل ذلك وفتح مجال لتدفق المعلومات والاقتراحات المتنوعة التي تفتح أفقا أوسع لاختيار البديل الأصوب .
- استعمال التفاوض كأحد الأساليب لتقريب وجهات النظر على اعتبار أن القرار أخذ وعطاء -كما يقال- كما يسمح التفاوض بمعرفة الرأي المعارض وتكوين فهم مشترك.
- التوقيت المناسب شيء مهم جدا لجعل القرار أكثر تأثيرا وعدم مراعاة التوقيت يجعل من القرار كأنه لا شيء .
- شرعية القرار من جوانبه المختلفة الموضوع ،الهدف، المعلومات ،الوسائل، إذ لا معنى لفكرة الغاية تبرر الوسيلة لان ذلك سيلحق أضرارا بالآخرين .

المطلب الثاني : خصائص اتخاذ القرار

تتدخل في عملية اتخاذ القرارات عدة عوامل نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، وهو ما يستوجب من متخذي القرار معرفتها حتى تكون تلك القرارات فعالة ، ومن أهم تلك المميزات ما يلي :

1. عملية قابلة للترشيد: ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد.

2. تتأثر بعوامل ذات صيغة إنسانية واجتماعية: "هذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية ، نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به وهذا ما أكده سيمون في قوله: ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية منظمة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد.

كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار، سواء كانت هذه البيئة داخلية أو بيئية خارجية وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المنظمة نشاطها في إطاره"¹.

3. عملية تمتد في الماضي والمستقبل: وتنبع هذه الصفة من كون القرار الإداري وخاصة القرارات المتكررة امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، وأن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها، بل يعتبر حلقة من سلسلة قرارات، حتى يكاد يكون من المتعذر في كثير من الأحيان تحديد القرار الأصلي من مجموعة القرارات التي تتخذ في تنظيم ما، حيث يبدو كل قرار وكأنه مرتبط بقرار آخر قبل ذلك.

4. عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليل لهذه المعلومات وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.²

5. عملية تتصف بالعمومية والشمول: فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية ، فهي صالحة للتطبيق على المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها سواء كانت منظمات تجارية أو صناعية أو خدمية ... وهي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة....

¹ نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية، (بين النظرية والتطبيق) ،دار الثقافة ،عمان ،الأردن ، ط1، 2009 ، ص 87 .

² نفس المرجع ، ص 88.

6. عملية ديناميكية ومستمرة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار.
7. عملية مقيدة وتسم بالبطء: وهذه العملية مقيدة وليست مطلقة وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع من الرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار كما أنها تتسم أحياناً بالبطء لكونها تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحياناً أو لنقص المعلومات والبيانات اللازم توفرها أحياناً أخرى...إلخ.
8. عملية صعبة ومعقدة: وتنبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها¹.

المطلب الثالث : أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة إدارية كالتخطيط والتنظيم والترجمة والرقابة ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

1. اتخاذ القرارات عملية مستمرة: إن مجال العمل في المنظمات هو مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد، ونحوها.
2. اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي والتي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 89 و90.

3. القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها¹.

4. اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: إن اتخاذ القرارات هو جوهر كل الوظائف الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

5. اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ ومن المسؤول من الإنتاج في فترة زمنية معينة؟ ونحوها. كذلك فإن نشاط التسويق يحدد عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج ونحوها².

المبحث الثاني: أنواع القرار ومراحله والعوامل المؤثرة في اتخاذه .

المطلب الأول: أنواع القرارات

يقوم مديرو المؤسسات من خلال ممارستهم لسلطتهم باتخاذ قرارات تتباين تأثيراتها على المؤسسة ، حيث تكون هناك قرارات بسيطة قد لا تتطلب جهدا مثل القرارات المتعلقة بالأجور أو العلاوات، أو قد تتخذ قرارات إستراتيجية ترتبط بديمومة المؤسسة وهو ما يتطلب المفاضلة بين بديلين أو أكثر وهو ما يعتمد أساسا على اختيار البديل المناسب القابل للتنفيذ .

وعليه تظهر أهمية نوع القرارات التي تتخذها السلطات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية وتباينها من حيث معالجتها للمشاكل التي تعترض تلك المؤسسات، ويمكننا تبويب القواعد التي تتخذ على أساسها القرارات ويمكن تصنيف القرارات بالنسبة للمعايير التالية :

أولا -معيار التكرار³: ويتناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرار لضمان حسن سير الأعمال، وبالنسبة لهذا المعيار يمكن فرز القرارات التالية :

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 321 و322.

² نفس المرجع ، ص 323.

³ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 282.

1-القرارات العادية : وهي القرارات التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

2-القرارات الطارئة : إن القرارات الطارئة هي قرارات تفرضها ظروف استثنائية غير مخطط لها ، وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل بها .

ثانيا- معيار مجال التطبيق¹ : ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما :

1-قرارات عامة : إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة وليس موجهة لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة وقد تكون قرارات عادية او طارئة .

2-قرارات خاصة : ويكون هذا النوع من القرارات موجهة لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة خاصة وهي ليست شمولية كالقرارات العامة .

ثالثا-القرارات المبرمجة والغير المبرمجة :

أ-القرارات المبرمجة : “هي القرارات المخططة سلفا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة ، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة”².

ب-القرارات الغير مبرمجة : “وتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة ولا يمكن حلها بقرارات فورية حيث تحتاج إلى التفكير وإبداع المدراء ، مثل القرارات المتعلقة بخفض الإنتاجية أو تغيير أسلوب تقديم الخدمات للزبائن أو إنشاء مشروع معين.”³

المطلب الثاني :مراحل اتخاذ القرار

يعتقد كثير من علماء الإدارة أن عملية صنع القرار تمر بمراحل معينة لا بد لمتخذ القرار مراعاتها، حيث استهدفت معظم الجهود النظرية للعلماء في تحليل تلك المراحل والخطوات والعوامل المؤثرة فيها، ثم محاولة الإحاطة بجوانب المشكلة ثم التمعن في كيفية الوصول إلى القرار المناسب لها عبر تقديم عرض

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 282.

² احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 292.

³ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 284.

لتحليل وتقييم البدائل الموجودة والمتاحة واختيار البديل الأنسب لذلك. وهذه المراحل الأساسية يمكن أن نجملها على النحو التالي :

أولاً-تحديد المشكلة وتشخيصها: وهي تمثل الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات و تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بمشكلة ما، وهي ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار على وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التدخل. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، تدرك الإدارة أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها. يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية . ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم وغير فعال لعدم ملاءمته للمشكلة، ويتم الاستعانة في هذه الخطوة بذوي الخبرة من داخل التنظيم أو من خارجه لتحديد و تشخيص المشكلة على أسس علمية أو موضوعية .

والتشخيص مأخوذ من العلوم الطبية كغيره من المصطلحات المستخدمة في الإدارة وغيرها، حيث تتطلب هذه المرحلة من صناع القرار خاصة المدير القيام بأعمال وأنشطة متعددة. تضمن له الاستعداد للتعرف على المشكلة وإجراء دراسات تحليلية لها ولإبعادها. والهدف المراد تحقيقه .إن عملية تحديد الهدف بدقة يمكن القائمين على إمكانية تحقيقها وهو ما يتطلب الخطوات التالية:

أ-التعرف على المشكلة واكتشافها: “والمشكلة هي انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون. والمشكلة عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء¹.”

يرى البعض أن العوامل التي تساعد أصحاب القرار على التعرف على المشكلة واكتشافها هي مدى القدرة لديهم وتوفر الاستعداد لهذه المهمة وبذل الجهد للتعرف على ما يحيط بها من عناصر. وهذا التحقق والتفهم للموقف لا يتأتى إلا من خلال الإحاطة الشاملة بجميع متطلبات الموقف وظروفه

¹ سيد الهواري ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، ص 457.

وهذا " ما عبر عنه -برنارد- بقوله :إن الأصول العلمية لاتخاذ القرارات تتطلب عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة ..وعدم التصدي للمشكلات التي لم يحن وقتها بعد..وعدم التصدي لاتخاذ قرارات ذات أثر فعال..وعدم التصدي لاتخاذ قرارات يكون هناك من هو اقدر للتصدي لها..وعدم التصدي لاتخاذ قرارات تدخل في اختصاص الآخرين..."¹

ب- التركيز على تحديد المشكلة بدلا من التركيز على حلها: حيث يمثل تحديد المشكلة أولا من الأمور المهمة على صانعي القرار ومراعاتها ، لأن سلامة التشخيص وصحته من شأنه أن يؤدي إلى حل سليم لها . وهو ما يوضحه دركر في إشارته حيث ذكر "إن هناك أسلوبين لاتخاذ القرارات الفعالة : أحدهما (وهو السائد في اليابان يتميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على إيجاد الحل، وتركيزه على وجهات النظر المختلفة، بحيث تتم مناقشة الحل بعد الاتفاق على المشكلة وتركيزه على البدائل أكثر من تركيزه على الحل الصائب، فالتركيز على فهم المشكلة وتحديدتها وعلى وجهات النظر المختلفة يتيح الفرصة للاشتراك في صنع القرار أما الأسلوب الآخر (وهو السائد في الولايات المتحدة الأمريكية) فيقوم على ضرورة إقناع الناس بالقرار لتنفيذه. لهذا يقال أن المدير -في الأسلوب الأول -عندما يقوم باتخاذ قرار فإنه يعتبر نفسه في مرحلة التنفيذ لأن قراره أصبح ناضجا..أما في -الأسلوب الثاني - فإن متخذ القرار لا يعتبر نفسه في مرحلة التنفيذ لأن هناك مرحلة إقناع الناس بالقرار لوضعه موضع التنفيذ."²

ثانيا تحليل المشكلة محل القرار : ينبغي على متخذي القرارات أن يتعرفوا على أبعاد المشكلة وأسباب ظهورها وإعراضها وأثارها، وذلك بمتابعة خطوات تحليل المشكلة كتصنيفها وتحديد بياناتها والمعلومة الواجب توافرها لحلها من خلال :

أ-تصنيف المشكلة : ونعني بتصنيف المشكلة تحديد حجمها وطبيعتها ومدى تعقدها وطبيعة الحل المطلوب لها ، " إذ أن التشخيص والتحديد الدقيقين للمشكلة يساعدان على تصنيفها وتحديد شكلها

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 119.

² نفس المرجع ، ص 120.

النهائي .¹ فتصنيفها يحدد للمدير طبيعة المشكلة هل هي تنظيمية أو فنية أو سلوكية وهو ما يسمح له بتحديد نوع القرار المناسب لها.

ب-تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة ومصادرها : إن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على مقدرة السلطة الإدارية على الحصول وجمع المعلومات الكافية من الميدان ، بهدف دراسة مسببات المشكلة والتعرف على العلاقة بين العوامل والمؤثرات التي أدت إلى حدوثها .

ثالثا -إيجاد البدائل لحل المشكلة : بعد تحديد المشكلة وأبعادها ومعرفة الهدف الذي يسعى إليه متخذ القرار، وهو ما يتطلب حلا معيناً وأن يكون هناك أكثر من حل أي عدة حلول تطرح للنقاش ويتم دراستها بعد ذلك وتقييمها حتى يتم إيجاد واختيار الحل الأنسب للمشكلة . حيث يعد بعض الباحثين هذه العملية بالمخزون الابتكار لحل المشكلات وتعد مرحلة شاقة وصعبة “ فكلما ازدادت أهمية المشكلة وارتفعت كلفتها ، كلما كلفت وقت أطول للبحث عن البدائل وتطويرها وغالبا ما يتجه المدير ، كمتخذ القرار إلى تجربة البدائل المعروفة أولا ، أي تلك التي استخدمت في مواقف متشابهة فإن لم تكن مجدية ، فإنه يتوجه إلى البحث عن بدائل جديدة. وفي البحث عن البدائل الجديدة يواجه متخذ القرار مقيدات معينة ، تؤلف عقبات تحول دون اختيار بعض البدائل ، ومن أهم هذه المقيدات الوقت والمال ، فبعض القرارات لا بد أن تنجز بوقت قصير ، وبعضها يحتاج إلى أموال .²

رابعا-تقييم البدائل واختيار أفضلها : تقوم هذه العملية أساسا على المفاضلة بين البدائل في ضوء النتائج المتوقعة ، وفي هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة ومقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها . وفي حال المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية³:

أ-إمكانية تنفيذ البديل ، ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة واللازمة لتنفيذه.

¹ شهرزاد محمد شهاب موسى ، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 1010 ، ص 54.

² خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 255.

³ فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل ، مرجع سابق ، ص 85.

ب- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ، ومدى استجابة المرؤوسين للبديل ، وحسن تنفيذه من حيث التوقيت .

ج- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملما وعاجلا .

د- اختيار البديل ، الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة ، بأقل مجهود ممكن .

خامسا: تنفيذ القرار: لا يصبح البديل حقيقة واقعة إن لم يوضع موضع التنفيذ . فالخطة قبل التنفيذ لا تخرج عن كونها فكرة مدونة لا يمكن معرفة أبعادها إلا إذا طبقت ، و ينبغي أن يعلم كل من له علاقة بتنفيذه من العمال “ فالطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية . وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفعالية .“¹

سادسا: تقييم عملية تنفيذ القرار : وهي تمثل آخر خطوة في عملية اتخاذ القرار من خلال جمع المعلومات عن كيفية أو فعالية القرار المتخذ ، وهي تمثل “القدرة على مراجعة ومتابعة تنفيذ القرار ، لأنه قد يكون القرار جيد ، ومدروس من كل الجوانب ، لكن التنفيذ لا يكون في المستوى ، فتغيب المتابعة والتقييم ، وشرح المراحل مما يصعب معه تحويل القرار إلى واقع“². وهذا ما يجعل ممن يتخذ القرار لا ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل ، إنما من خلال تعاون الآخرين معه ومراقبة تنفيذه في إطار جدول زمني ومراحل محددة للتأكد من أن التنفيذ قد تم وفق المراحل السابقة المرسومة لعملية القرار .

لأن من المهم هنا أن نأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة على تنفيذه خاصة في ما مدى قبول الأفراد العاملين بالمؤسسة به والاستعداد لتنفيذه وقابليتهم به ، لأنه يمثل المحك الحقيقي لجودة القرار

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 281.

² رابح سرير عبد الله ، مرجع سابق، ص 26.

وعقلانيته لان أي اعتراض من طرف العاملين لعدم الرضا عنه أو عدم مشاركتهم فيه سوف يجد ويعيق من فعاليته .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

إن المتتبع لإسهامات المدرسة التقليدية والتي كان محور تفكيرها يدور حول تقسيم العمل للتحقق من الكفاءة الإنتاجية، و التي لم تعطي اهتماما كبيرا لدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، وإنما كان تركيزها ينصب على العوامل المادية عموما بينما بالمقابل نجد أن المدرسة السلوكية ركزت على أهمية العوامل والمتغيرات الاجتماعية و النفسية والبيئية وتأثيرها على القرار، وقد عكست مفاهيم المدرستين مدخلين كما رأينا سميما فيما بعد بالنظام المغلق يقوم على افتراض أن المدير يتصف بالرشد فاختياره لبديل ما لموقف معين من مجموعة البدائل المتاحة في اعتقاده يحقق له النتائج المطلوبة على أسس من المعايير الموضوعية القائمة على التحليل والتقييم والمقارنة دون أي اعتبار للجوانب الإنسانية في هذه العملية.

بالمقابل من ذلك نجد النظام المفتوح يقوم على مبدأ الواقعية والأخذ بجميع العوامل و المتغيرات بدءا من شخصيته وقيمه ودوافعه واتجاهاته وغيرها من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار واختيار المناسب منها، فلذلك سوف نتطرق إلى أهم العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار انطلاقا من ذلك .

أولا-العوامل الداخلية :

1- إن شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل إضافة لمركزه الاجتماعي تؤثر في فهمه العميق والشامل وقدرته على التوقع وضبط النفس في المواقف الحرجة والابتكار وتحمل المسؤولية، إلا أن “هناك حالات ينفرد فيها المسؤول بالقرار نتيجة للاعتزاز أو لحب الظهور بمظهر المتمتع بالسلطة، كذلك باعتبار الدوافع الشخصية والذاتية من عواطف وأحاسيس وقيم فردية تؤثر في عملية اتخاذ القرار”¹

¹ فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، مرجع سابق، ص 87.

2- إن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار يجب أن لا ينظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردة ، بل كأفراد لهم رغبات ودوافع وهو ما لفت إليه -عالم الإدارة- دركر حيث أشار إلى " الانتباه إلى دور المرؤوسين وتأثيرهم في عملية اتخاذ القرارات ، من خلال تأكيده على تأثير اختلاف الآراء في هذه العملية . ذلك أن اختلاف الآراء -إذا كان منظما وبناء-يساعد على طرح حلول و بدائل متنوعة"¹ . وتتأثر تلك المشاركة إيجابا أو سلبا من خلال مجموعة من العوامل أهمها :

-عدم الإحساس بالأمن والاستقرار في العمل : ويتجلى مظاهر ذلك في الترقية وتغيير المنصب وهو ما يؤدي إلى فقدان المؤسسة لأصحاب الكفاءات القادرة على الإبداع .

-علاقات العمل والمناخ الاجتماعي المريح المساعد على التعاون بين أفراد التنظيم .

3- ظهور تنظيمات وقوى غير رسمية تضغط على المدير، " ويتخذ هذا الضغط من قبل هذه القوى لأجل تلبية متطلباتها الاجتماعية والمهنية ، كما يتخذ هذا الضغط كإستراتيجية لكي يكون لها موقع تفاوضي قوي ، وقد تبث أن لجماعات العمل ومختلف الفئات المهنية الغير رسمية دور حاسم في عملية اتخاذ القرار وقد تصل التوترات بين الإدارة وهذه القوى إلى حد الصراع، كل ذلك من اجل توسيع نفوذها وبسط سلطتها في التنظيم ."²

4-المركزية الشديدة : وما يترتب عليها من عدم رغبة السلطة الإدارية في تفويض الاختصاصات والصلاحيات لرؤساء الأقسام والمصالح بشكل كامل. وتبرز مظاهر هذه المركزية الشديدة في كثرة الإمضاءات والموافقات و التفصيلات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على الإدارة مما يؤدي إلى بروز النزاعات بين جماعات العمل و الإدارة و سيطرة الروتين والروح البيروقراطية.التي تقترن دائما بالمركزية في المؤسسات العامة .

" ويرجع بعض كتاب الإدارة ظاهرة المركزية في الدول النامية إلى رواسب سياسية واجتماعية خلفتها عهود السيطرة والاستعمار التي عاشتها هذه الدول وتركت مفاهيم إدارية لازلت هذه الدول تعاني منها ...ذلك أن أصحاب النفوذ في تلك العهود لجأوا إلى استخدام سلطاتهم المركزية في اتخاذ

¹ نواف كنعان ،مرجع سابق، ص 282 .

² فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، مرجع سابق، 88.

القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه في ذلك. هذا بالإضافة إلى طغيان بعض المفاهيم القبلية والتقاليد الموروثة وشيوع الأمية ونقص الكفاءات والخبرات المحلية وغير ذلك من العوامل التي كانت مبررا للأخذ بأعلى درجات المركزية في اتخاذ القرارات¹

أما بالنسبة لظاهرة عدم رغبة القيادات في تفويض السلطات والصلاحيات فإن مرد هذه الظاهرة يرجع إلى عدة أسباب أهمها : الانقسامات الاجتماعية والسياسية والقومية التي تعود إلى الارتباط الأسري أو الانتماء الحزبي أو الديني أو القومي وكلها عوامل تجعل القيادات الإدارية تشعر بعدم الاطمئنان وتحجم بالتالي عن المبادرة و الجرأة خوفا من إساءة التصرف... مما يجعل تفويض السلطة من قبل هذه القيادات أمرا غير مرغوب فيه .

5- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات : إن البيروقراطية هو اصطلاح يوصف بها الجهاز الحكومي الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في هذا الجهاز ومنهم المديرين الذين بيدهم مصنع القرار. وإن من خصائص الجهاز البيروقراطي الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ العمليات والبطء في اتخاذ القرارات “ كما تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة تواجه متخذي القرارات في الدول النامية ذلك أن تعتقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات، وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديهم، وكل ذلك يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة. يضاف إلى ما سبق من عوائق تباين الإجراءات الإدارية في الجهاز الإداري الواحد بين فترة وأخرى أو بين شخص و آخر أو بين مشكلة وأخرى، وقد يرجع مثل هذا التباين غموض اللوائح و التعليمات أو اختلاف تفسيرها أو عدم معرفة متخذي القرارات السابقة وانسجامها مع القرارات الجديدة فيما بينها، مما يؤدي إلى فقدان ثقة العاملين بقدرة متخذي القرارات في اتخاذ القرارات الصائبة إضافة لما يترتب على هذا التناقض من تردد المرؤوسين في تطبيق القرارات وتنفيذها قبل الاستفسار عن أسباب هذا التناقض².

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 318.

² نفس المرجع، ص، 325.

6- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. يعد عدم توفر المعلومات الكافية واللازمة من أهم العوائق التي تعترض متخذي القرارات وتزداد القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة كلما زادت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها بالقدر والدقة المطلوبة للمشكلة المطلوب اتخاذ القرار بدراستها وجميع الخصائص المرتبطة بها .

ثانياً: العوامل الخارجية

إن معظم هذه المشاكل تنبع من العوامل والعوائق البيئية كالاقتبارات السياسية والاجتماعية و الضغوط التي تمارسها الجماعات الضاغطة والمنظمات المهنية، إضافة إلى الموروثات الاجتماعية كالعادات والتقاليد والعوامل المستحدثة كالتكنولوجيا والتقدم العلمي .

1- الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد :هناك الكثير من الأوضاع و الظواهر الإدارية السلبية النابعة من العادات والتقاليد السائدة في مجتمعاتنا، ينعكس آثارها على عملية اتخاذ القرارات وأهم هذه الظواهر عن هذه الأوضاع عما يلي:

1- بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوكيات الاجتماعية السائدة في معظم مجتمعاتنا وما يترتب عليه من آثار سلبية على الإدارة العامة وعملية اتخاذ القرارات بشكل خاص ومن أبرز الظواهر السلبية الناتجة عن هذه الأوضاع عما يلي :

“الوساطة وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية أو مذهبية أو عشائرية وتؤدي إلى إقحام هذه الأمور في العمل الإداري وعلى حسابه، وخاصة في عملية اتخاذ القرارات التي تبدو فيها هذه الأسباب واضحة.”¹

- بعض أنماط العلاقات الاجتماعية والأعراف الاجتماعية التي تؤدي إلى تحول بعض القرارات إلى شعارات كالقرارات القاضية بمنع الزيارات الخصوصية في مقر العمل .

- شيوع بعض أنماط السلوك الاجتماعي في مجتمعات الدول النامية وانعكاسها على العاملين في الأجهزة الإدارية، ومن أمثلة هذه الأنماط المحسوبة التي تعتبر ضرب من ضروب النخوة والاعتزاز

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 333.

بالنسب ورد الجميل للصديق عن طريقة تمشية مصالحه ، وتفشي بعض الصفات اللاأخلاقية كالكذب والانتهازية واللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم احترام المواعيد.

-عدم استقرار الأوضاع السياسية والاجتماعية: إن التقييد الشديد من قبل السلطات من خلال السلطة الواحدة للحزب في مراحل سابقة ومختلف الوزارات الوصية كان وراء انتشار “ اللامبالاة وغياب العلمية والعقلانية في تنظيم وتسيير العمل، حيث فرضت على المؤسسات الاقتصادية سياسة التأميم وملكية الدولة، كما تحولت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر مثلا من مؤسسة اقتصادية تسعى لتحقيق الفاعلية إلى الوظيفية الاجتماعية لاعتبارات سياسية وإيديولوجية، حيث أن صنع القرار كان يتم في غالب الأحيان على مستوى الوزارات الوصية وبالتالي كان القرار جاهزا ما على المديرين إلا التنفيذ”¹.

3-ثم جاءت مرحلة التحولات الكبرى التي مرت بها المؤسسة الجزائرية وبات من الضروري عليها مواكبة تلك التحولات والابتعاد على النمط التسييري السابق والذي يعود إلى سوء التسيير كما يشير إليه كثير من الباحثين كعبد الحق لعميري وغيره .

4-وفي ظل التحديات الجديدة بات من الضروري أن تتكيف المؤسسة مع المناخ الجديد“ فعملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات الاقتصادية تضع في اعتبارها خاصة المنافسة الدولية وضمن الجودة والنوعية لمنتوجاتها “².مع مساندة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية التي ترافق تلك التحولات الاقتصادية.

¹ فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، مرجع سابق، ص 88.

² نفس المرجع ، ص 90.

المبحث الثالث : الفعالية ومقومات القرار الفعال والصعوبات التي تعترضه.

المطلب الأول : مفهوم الفعالية

فعالية القرار: "يشير مصطلح الفعالية إلى مدى تحقق الأهداف ،ومن ثم فالتساؤل الذي يدور هو كيف نحقق الفعالية للقرار؟ أي ما هي الوسائل أو الأساليب التي من خلالها يحقق القرار الهدف المنشود منه؟"¹.

فمن الممكن للسلطة الإدارية أن تتخذ قرارا ما في ضوء القانون ولوائح المؤسسة يتصف بالجودة ،لكن عند التنفيذ يصاب المدير بخيبة الأمل لنتائج القرار ولتحقيق الفعالية والأهداف التي يسعى لها مصدره القرارات ،هي جودة القرار ومطابقته للإجراءات والقواعد القانونية والإدارية وقبوله من طرف المنفذين، وهو ما يعني أن السلطة الإدارية في إصدارها للقرارات لا بد أن تتفحص وتتبصر بأولئك الذين سيتلقون القرارات كونهم هم من يتفاعل معه سلبا أو إيجابا ويجعله مجسدا في تحقيق أهدافهم .

المطلب الثاني : مقومات القرار الفعال

إن الطريقة اليابانية في اتخاذ القرار تنتج قرارات فعالة لان التنفيذ الفعال يتم تصميمه في عملية اتخاذ القرار .فالتركيز على فهم المشكلة وتحديد لها لا يجعل الناس المرتبطين بالمشكلة يأخذون مواقف محددة مسبقة من البداية. وكذلك فإن التركيز على وجهات النظر المختلفة يجعل الناس منغمسين في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فهم مشتركون في صنعه.وعليه فإن نجاح أي مؤسسة اقتصادية يتوقف إلى حد كبير على قدرة سلطتها الإدارية في اتخاذ قرارات فعالة، وهو ما يعني سلامة خطوات القرار ونجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة منه .

ويمكننا إدراج مقومات القرار الفعال فيما يلي :

-قدرة القائد على تحديد المشكلة .

-قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار.

-أن يوازن القائد بين المخاطر التي قد يسببها القرار والمزايا التي قد يجلبها .

¹ محمد حافظ حجازي ، مرجع سابق ، ص 111.

-مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة والسماح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعددة ، مما يساعد على التوصل إلى البديل الأفضل الذي يحقق الهدف المطلوب ،ومن جهة أخرى التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار باعتبار أن العاملين الذين يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة إليه ويكونون أقل عرضة لرفضه .

المطلب الثالث : الصعوبات التي تعترض القرار الفعال.

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، ويمكن إجمال هذه العوائق في¹:

1. **عدم إدراك المشكلة وتحديدها:** يلقي متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسيبتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة، وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها وتعريفها.

2. **عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:** إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا، التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

3. **شخصية متخذ القرار:** قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

¹ حسن على مشرقي، نظريات القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، دار المسيرة، عمان، ط1، 1997، ص32.

4. نقص المعلومات: يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تعترض متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات. في العصر الحديث حيث يجب أن تعطى صورة متجددة عن بيئة العمل، ظروفه، وإمكاناته والقيود. وبما أن صحة القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

المبحث الرابع: علاقة السلطة ودور العقلنة والمشاركة العمالية في اتخاذ القرار المطلب الأول: علاقة السلطة باتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرار التي تعد أداة من أدوات السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم باعتبار إن نسق السلطة يعد من العوامل الرئيسية لفهم القرارات، إذ أن السياسة العامة لاتخاذ القرار توضع في المستويات العليا للتسلسل الهرمي ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا، وبذلك يتحدد الإطار الذي يتحرك فيه أعضاء هذه المستويات في اتخاذ قرارات، ذات طابع إجرائي وعملي، يمكن النظر إلى التنظيم بوصفه يرتكز على سلسلة من الوسائل، والغايات، ففي كل مستوى هرمي تمثل قرارات الرؤساء مقدمة قيمة لمرؤوسيه الذين يستخدمون بدورهم وسائل معينة لتحقيق هذه الأهداف.

يرى سيمون أن السلطة هي الوسيلة الناجعة والناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات، ويربط اتخاذ القرار بالتأثير والنفوذ على أعضاء التنظيم، حيث يدخل السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي، ويؤكد سيمون أن نظريته تتطلب إحداث تغيير جوهري في مهمة الباحث في التنظيمات، فلم يعد هناك حاجة إلى الاهتمام بوضع مبادئ عامة، أو قواعد مقررة نسترشد بها عند تصميم الخرائط التنظيمية، إنما يتعين عليه التركيز على دراسة بناء التنظيم ومكوناته ومختلف الأوضاع، التي يتواجد فيها، وان يجلل سلوك الأعضاء على المستوى الرسمي والغير الرسمي، مستعينا بذلك كله بمفهوم اتخاذ القرار، وهكذا يصبح من الضروري أن نكشف بصورة واضحة طبيعة القرارات التي تتخذ في كافة مستويات السلم الهرمي للسلطة، ومختلف القيود التي يفرضها التنظيم على سلوك المشاركين فيه، وعلاقة ذلك بمستوى انجاز الأهداف العامة المقررة في إستراتيجية المنظمة

.ومن الضروري دراسة سلوك القائم باتخاذ القرارات في المنظمة ، والذي بهمنا هو كيف يصبح الفرد عضو في التنظيم وما هي الأسباب التي تدفعه إلى الاشتراك فيه ، يرى هيربرت سيمون أن الأسباب التي تدفع الفرد إلى الاشتراك في التنظيم مردها إلى فكرة التوازن بين الحوافز أو البواعث من جهة ، والإسهام الفردي من جهة أخرى ، و بمعنى أن الالتحاق الفرد بالتنظيم ، قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات والحوافز ، مقابل ما يقدمه من إسهامات ، ويتوقف استمراره في المشاركة على مدى التوازن بين الحوافز أو البواعث و ما يقدمه ، أو ما يبذله من جهد في المساهمات الفردية ، ومن الواضح أن تقدير هذا التوازن يعتمد على معيار ذاتي ، فالرضا الشخصي للفرد يمكن أن يكون مقياسا مناسباً في هذا الصدد ، معنى ذلك أن بقاءه ومشاركته في التنظيم وفي عملية اتخاذ القرار يكون في ضوء تقديره للعلاقة بين الباعث والإسهام الشخصي الذي يقدمه ، وكذا في ضوء البدائل المتاحة أمامه ، ومن الواضح كذلك أن الوسط الذي يحيط باتخاذ القرارات ، يتسم بالتوترات والصراعات النفسية والتحديات الاجتماعية .

إن التحاق الفرد بتنظيم معين ، يعني بالنسبة له بالقبول ببعض القيود على حريته الذاتية في اتخاذ القرار وحل المشكلات ، فلا بد على التنظيم أن يمارس على الفرد درجة معينة من التأثير ، ومثال ذلك حين يقبل المرؤوس السلطة ، معناه أن يسمح لسلوكه أن يوجه وفقاً لقرار اتخاذه شخص آخر دون النظر إلى رأيه الخاص ، فيقوم التنظيم بتحديد طبيعة واجبات الفرد وسلطته في اتخاذ القرارات ، ثم يضع قيوداً تحد من اختياره الحر ، لكي يمكن التنسيق بين أنشطة الأعضاء الآخرين .¹

المطلب الثاني : دور العقلنة في اتخاذ القرار

يشير مفهوم العقلنة في اتخاذ القرار إلى مجموع العوامل التي تجعل منه قراراً فعالاً كجودته وتوقيته وقد تعددت تعريفات العقلنة إجمالاً¹ والتي تشير إلى استخدام الخيارات الحكيمة المبنية على أساس اختيار العقل وليس على أساس ردود الأفعال العاطفية أو الوجدانية أو القيمية في تفسير وتحليل السلوك

¹ فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل ، مرجع سابق ، ص 80.

الإنساني. وفي المجال الوظيفي تعني العقلانية الارتباط بين الأنساق الوظيفية الفرعية ضمن النظام الكلي على أساس الوظائف وإشباع الحاجات الاجتماعية المختلفة¹

إن فعالية اتخاذ القرارات في أي تنظيم تتوقف على عقلنة القرارات من خلال توافر وتكامل أهم عناصرها كالمعلومات الضرورية ودقتها وسلامتها، ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها. وتكمن أهميتها كذلك في كونها تعد العمود الفقري للعمل الإداري عامة والقرار خاصة، حيث تمثل مجمل البيانات التي يتم إعدادها وجمعها لتصبح وتشكل قيمة ومفتاحا للمدير والإدارة لاتخاذ قرار ما. فنوعية المعلومات وكميتها عامل مهم ومؤهل لتدعيم أي قرار متخذ فكل قرار ناجح وفعال يتوقف على توفر ودقة المعلومة وفعاليتها، فكلما توفرت تلك الشروط كان القرار سليما وفعالاً “وكلما كانت المعلومات غير دقيقة وغير أكيدة كان القرار غير سليم. إن القفز على بعض المعلومات يجعل القرار غير متحكم فيه. فالقرار تفضيلي بين المعلومات الدقيقة.”²

وهي مشكلة عويصة باتت تعاني منها المؤسسات الجزائرية عموماً كما بينته دراسة سعيد أوكلي حيث أشار إلى أن “عددا كبيرا من المؤسسات الجزائرية تشكو من عدم وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، حيث أن 76% من المؤسسات تشتكي من احتكار المعلومات في بعض المستويات، و 55% منها تشتكي من عدم الحصول على المعلومات.”³

لأن المعلومات الذاتية التي يستقي منها متخذ القرار وإن كانت منبعها الخبرة الشخصية التي تراكمت عنده عبر السنين، تبقى غير كافية لاتخاذ القرارات المناسبة لأنها تنقصها كثير من الاعتبارات التي تعتمد على المعلومات بشكل أفضل.

¹ عامر مصباح، مرجع سابق، ص 244.

² أحمد زردومي، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الباحث الاجتماعي، عدد 10، سبتمبر 2010، ص 204.

³ نفس المرجع، ص 204.

المطلب الثالث : دور المشاركة العمالية في اتخاذ القرار

مما لا شك فيه أن القرارات التي تتم بمشاركة أفراد العاملين بالمؤسسة تكون ذات فعالية أكثر من القرارات الفردية، لأنها توفر لها مزايا عدة من معلومات وخبرات، وهو ما يتيح لها جانبا كبيرا من الرضا والقبول والتعاون بين أفراد المؤسسة وهي عوامل تساهم في سهولة تنفيذه كون الأفراد العاملين هم من ساهموا في صناعة واتخاذ القرارات المطلوبة .

والمشاركة العمالية في اتخاذ القرار تقوم على “ إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ. ”¹

وهي تعني أيضا : “ اشتراك فرق العمل في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل ما يتعلق بنواحي العمل ، وكل ما يتعلق بمصالحهم ومصالح المنظمة وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة ، ومختلف العاملين لتحقيق الفاعلية. ”²

إلا أن هناك لبس قد يحدث بين مفهومي المشاركة العمالية و القرارات الجماعية في اتخاذ القرار وصناعته “ ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرار كما أن أفراد المجموعة يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل. أما في حالة المشاركة في صنع القرار فإن الرئيس هو الذي يتخذ القرار، كما أن الأفراد المشاركة قد لا يجتمعون معا لمناقشة آرائهم وإنما ينحصر دورهم في إمداد الرئيس بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل أو تقييم تلك البدائل. ”³

أما مزايا المشاركة العمالية في اتخاذ القرار فرغم تعددها سنذكر أهمها وهي⁴ :

- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم ، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم.

¹ سليمان حنفي محمود، مرجع سابق ، ص 368.

² فاروق مداس ، تنظيم وعلاقات العمل ، مرجع سابق ، ص 81.

³ محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002/2001 ، ص 136.

⁴ إبراهيم شهاب ، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، مجلة الإداري، العدد 61 ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ،

عمان ، 1995 ، ص 213 .

- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية ،خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة .
- انتشار روح التفاهم و التعاون بين كافة أفراد التنظيم.
- زيادة فرص الإبداع والمبادرة و الابتكار مما ينعكس إيجابا في زيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ،والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب ، كثرة التظلم والحد من مظاهر الصراع.
- تعدد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمنظمة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها ،وتحقيق أهدافها.
- تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية ،فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.
- فرغم هذه المزايا نجد أن هناك مساوئ وعيوبا للمشاركة سنوجزها في العناصر التالية :
- تشكل مظهرا لتنازل المسئول عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه،إضافة إلى إضعافها لمركز المسئول بإبقاء ما يناط به من ادوار بعيدا عن رقابته .
- تصبح أحيانا غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع القرارات،وعادة ما يتم في الواقع العملي أن المسئول هو صاحب الاختيار وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادي.
- تعد أسلوب غير علمي فقد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية.
- قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار ،خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية أو عدم اهتمامهم بموضوع القرار مما يؤدي إلى انخفاض كفاءته.

اما مستويات المشاركة في صنع القرار: قدم تاونوم وشميت نموذجا يشمل سبع مستويات يتيحها القائد الإداري (الرئيس) لمؤوسيه في صنع القرار و هي¹:

- صنع الرئيس لقرار ثم تبليغه لمؤوسيه : يقوم الرئيس في هذا المستوى بصنع القرار منفردا، ثم يبلغه لمؤوسيه و لا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.
- صنع الرئيس للقرار ثم شرحه مبرراته: لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار ، و عدم تعاونهم في تنفيذه.
- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: يقوم الرئيس بعد صناعه للقرار واتخاذها بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم بشأن القرار وآثاره ، وهو يرد على هذه الاستفسارات محاولا إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.
- اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره : يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة، تحديد عدد من بدائل الحلول ، و تحديد أنسب هذه الحلول _القرار المبدئي_ وفي عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيرا على القرار النهائي ،من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل ،وتبقى للرئيس هنا سلطة البت النهائي في الأمر وتحديد إذا ما كان القرار سيعدل أم لا .
- عرض الرئيس للمشكلة و دعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين ،ويطلب منهم أن يشخصوها ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولها،وقد تتاح للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة ،ويختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي عرضها المرؤوسون.
- تحديد الرئيس للمشكلة وللقيود على حلها و الطلب من المرؤوسين صنع القرار: يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم

¹ احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1985، ص ص

التوصل إليه، ويشارك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ليس بفرض رأيه وإنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.

● تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته على المرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة أو المشكلات و تشخيصها، إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار، ويكون القرار الذي يصل إليه المرؤوسين نهائياً، ويقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها .

المبحث الخامس: التطور التاريخي للقرارات الإدارية

المطلب الأول : القرارات في الفكر الإداري القديم

أولاً : الإدارة المصرية

تعتبر الآثار المصرية القديمة على أهمية التنظيم والإدارة لدى المصريين القدماء، والتي شهدت تنظيمًا وتنسيقًا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، ما يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك . كما دلت بعض النصوص ، التي عثر عليها مدونة على مقابر الفراعنة. وأكدها كثير من المؤرخين من أن أي ملك لا يستطيع أن يقوم بأي عمل عام أو يدين أو يعاقب شخصاً مجرد نزعة شخصية أو بقصد التشفي والانتقام ، لأنه مقيد التصرف وفق ما تنص عليه الأنظمة وما تفرضه الأعراف. مما يدل على أن قرارات الحكام في الإدارة المصرية القديمة كانت تتخذ في إطار من المشروعية والتقاليد والأعراف . كما عرفت أيضاً الكثير من المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات كالتقارير و الأوامر، التعيين، التفويض.. الخ. وتميزت في أواخر تلك الحضارة بتضافر للجهود أو ما يشبه أشكال المشاركة في ظل مناقشات حادة بين أعضاء المجالس لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنها استعملت أساليب متقدمة من الإدارة والتخطيط للتحكم في الموارد المالية، حيث تمكن المصريون القدماء من وضع طرق ومقاييس توضح منسوب المياه وكيفية تخزينه وتوزيعه إلى جانب حجم المحصول ونوعه. وهذا ما يتفق إلى حد كبير مع أساليب الإدارة الحديثة في اتخاذ قرارات التخطيط.

ثانيا :الإدارة الصينية

يدل التاريخ الصيني على أن الإدارة حظيت بمكانة هامة في ظل الحضارة الصينية التي شهدتها الصين، خاصة في عهد الفيلسوف كونفوشيوس، حيث شهدت الإدارة استقرارا نتيجة لتطبيق القوانين التي كانت في هذه الفترة .وأدركت الإدارة الصينية في هذه الفترة أهمية تأثير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتاريخية على الإدارة وهذا ما يشبه المنهج البيئي الذي عرفته الإدارة الحديثة وأدركت أهمية تأثيره على الإدارة بشكل عام وعلى عملية اتخاذ القرار بشكل خاص، وهو ما جاء على لسان كونفوشيوس :“...على الإداري أن يتفهم ظروف بلده،ومجتمعه وأن يعالج ببراعة كل ما يتعرض له المجتمع من نكبات طبيعية أو اجتماعية، وأن يراعي العوامل الطبيعية و الأحوال الاجتماعية عند ممارسة مسؤولياته ...”¹

ومن التوجيهات التي قدمها في مجال اتخاذ القرارات -قوله “ إن على الإداري أن يؤثر المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وأن يتجنب بل ويشجب كل مظاهر التحيز والمبالاة ..وأن يكون هدفه الأسمى تحقيق الرفاهية لكل أفراد المجتمع ..”²

ويرى كذلك أن على القائد أن يضع في اعتباره حين حل المشاكل التي تواجهه تابعيه وأن يتيح الفرصة لهم لإبداء آرائهم المتباينة ويدرس بعمق كل الحقائق المقدمة إليه بروح من النزاهة، وأن لا يجبر تابعيه على الطاعة بأسلوب العقاب والقهر وأن يراعي العادات والتقاليد والأعراف، وبهذا لفت كونفوشيوس من خلال توجيهاته إلى أهمية إشراك التابعين وقبولهم للقرارات التي يتخذها قائدهم وما يترتب ذلك من أثار وانعكاسات على القرارات المتخذة تؤدي إلى صوابها وحسن تنفيذها .

ثالثا :الإدارة الرومانية

تمثل أهم إسهامات التي شهدتها هذه الإدارة في مختلف مراحل الحضارة الرومانية هي أسلوب الإدارة بالمشاركة ، وهو ما يتجسد في مشاركة قادة تلك الإمبراطورية لوزرائهم في ممارسة السلطة العليا لاقتناعهم بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة .

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 27.

² نفس المرجع ، ص 27.

“وأصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الإمبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الإداري ، حيث يقوم على رأس الإدارات الحكومية وزراء يليهم رؤساء الإدارات وهؤلاء يشرفون بدورهم على مساعدين أو مشرفين أقل مرتبة . .وأصبح شغل الوظائف الإدارية العليا لا يخضع لمشيئة الإمبراطور .ولا يقوم على معايير أرستقراطية وإنما يقوم على توافر الخبرة والثقافة القانونية”¹

وقد تأثرت الإدارات الأوروبية بذلك فيما بعد خاصة الفرنسية فاشتطت الثقافة والتدريب القانونيين لمن يشغلون الوظائف القيادية لأهمية هذه المعرفة في تمكين القادة من اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة والفعالة .

رابعا :الإدارة الإسلامية

شهدت الإدارة الإسلامية في عهدها الأولى تنظيما محكما ومتقدما شمل مجمل مناحي الحياة ،فقد عرفت الإدارة آنذاك كثير من الممارسات والتطبيقات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية وهو ما يمثل روح المبادرة والإبداع لدى القادة آنذاك في مواجهة المشاكل والأزمات .وإيجاد الحلول الملائمة لها بما يحقق أهداف الإدارة آنذاك. ومن أهم تلك الممارسات ما يعرف بالشورى وهي من المبادئ الإسلامية ،التي أكدها القرآن الكريم و مثلت إحدى أهم الدعائم التي يقوم عليها الحكم الإسلامي الراشد وجعلها المولى عز وجل من صفات عباده المسلمين ،حيث يقول الله تعالى في محكم تنزيله :“والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون.” (الشورى الآية38)، كما تضمنت السيرة النبوية العطرة مواقف كثيرة تبين مدى اهتمامه صلى الله عليه وسلم بمشاركة أصحابه في الرأي والمشورة لاتخاذ القرار المناسب.

أ- عهد النبي صلى الله عليه وسلم: ففي عهده صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم على حكومة مركزية قوية ومنظمة ، حيث كان الأسلوب الاستشاري في اتخاذ القرارات هو السائد ، وهو ما تجلّى في أحداث السيرة النبوية الحافلة والمليئة بالشواهد، فقد كان لا يتخذ قرارا دون استشارة أصحاب الرأي والمشورة ، كخبيب بن المنذر يوم بدر، و السعدين ابن معاذ وابن عبادة يوم الأحزاب ، وسلمان الفارسي الذي عمل بمشورته في حفر الخندق ، حيث أصدر قراره التنفيذي

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ،ص 33.

حول ذلك. وهكذا“ عرفت الإدارة في عهد النبي صلى الله عليه وسلم مبدأ التشاور في الوصول إلى أفضل الحلول، وهو ما عرفته الإدارة اليوم بالإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية.“¹

كما تعكس هجرته صلى الله عليه وسلم مثلاً من مكة إلى المدينة، أحد النماذج المتقدمة في مدى التهيؤ والاستعداد لاتخاذ القرارات الفعالة، بدلاً من الارتجال والقدرة أيضاً على مواجهة المواقف الطارئة والتكيف معها. أما متابعة القرارات المتخذة فكان صلى الله عليه وسلم يتابع ويسمع ما ينقل إليه من أخبار تنفيذ ولاته وعماله. وهو ما جعله يعزل العلاء بن الحضرمي بعد أن شكاه وفد عبد القيس، وولى مكانه إبان بن سعد وأوصاه خيراً بذلك الوفد. وعرفت أيضاً الإدارة في عهد النبي صلى الله عليه وسلم بفكرة المسؤولية الإدارية في القرارات من خلال حديثه عليه الصلاة والسلام: (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته...)

ب- عهد الخلفاء الراشدين: اهتم الخلفاء الراشدون بتنمية المعرفة لدى عمالهم وتدريبهم على الأعمال التي سيقومون بها، لزيادة مقدرتهم في مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة لحلها. كما عرفت الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين -مبدأ تقسيم العمل والتخصص في القيام بالمهام أو تقديم المشورة ضمناً لرشد القرارات وفعاليتها. “فوجد الخليفة أبو بكر يسند إلى عمر بن الخطاب مهمة القضاء ويسند إلى الإمام علي الإشراف على أسرى الحرب وشؤونهم، ويسند إلى أبي عبيدة بن الجراح أمانة بيت المال... كما أن من بدائع الإدارة الحسنة في عهد الخليفة عمر“²، أنه كان يعلم الناس ألا يكثرؤا من الرجوع إلى الحاكم للفصل بينهم في خصوماتهم ليصرف وقته في التفكير في أمورهم الخطيرة، وأن يعتمدوا على أنفسهم لا على صاحب السلطان. وهذا ما أدركته الإدارة الحديثة وعملت على تطبيقه للحد من ضياع وقت المديرين في الإجراءات الروتينية. وتلافي تبديد جهودهم التي يجب أن تكون موجهة لإنجاز المهام الرئيسية وحل المشاكل الهامة والخطيرة. وغير بعيد عن ذلك شهدته خلافة عثمان وعلي رضي الله عنهما.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 35.

² نفس المرجع، ص 38

ج- العهد الأموي: ففي مجال اتخاذ القرارات لفتت الإدارة الأموية إلى أهمية الانتباه بتلافي بعض المعوقات التي قد تحول دون سرعة البث في الأمور، وقد تمثل في دعوة الخليفة عمر بن عبد العزيز كبار الموظفين إلى تبسيط الإجراءات أثناء ممارسة مهامهم وعدم الإكثار من المكاتبات والاستفسارات والبث السريع في الأمور .

د-العهد العباسي: ومن أهم المبادئ التي عرفتھا الإدارة العباسية -في مجال اتخاذ القرارات -تلك الرسائل التي تضمنتها رسائل الخلفاء، كرسالة طاهر بن الحسين أحد قادة الخليفة المأمون التي تبين كيفية إصدار القرارات “...وأن أردت أن تأمر بأمر، فانظر في عواقب ما أمرت من ذلك، فإذا رأيت السلامة فيه والعافية، ورجوت فيه حسن الدفاع والنصح والصفح فأمضه، وإلا فتوقف عنه وراجع أهل البصر والعلم به، ثم خذ فيه عدته...”¹.

وعرفت الإدارة العباسية أيضا مبدأ المتابعة وطبقته بهدف رفع الظلم الذي قد يصيب أي فرد فأقامت للمظالم ديوانا مستقلا يديره أهل الخبر والمهابة وقوة الشخصية .

وبهذا قدمت لنا الإدارة العربية الإسلامية فهما متطورا للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، أقامته على أسس ومفاهيم تضمنت رشد القرارات وفعاليتها. فعرفت مبدأ التشاور في الوصول إلى أفضل الحلول وأكثرها ملائمة للمواقف التي تواجه كبار موظفي الدولة. وأدركت أهمية وضوح القرارات ودقتها ومتابعة تنفيذها وتقييمها من خلال تفسير وتبرير مضمون القرارات وأهدافها. وعملت على تحسين معرفة القادة وتفويضهم السلطات التي تمكنهم من مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة لحلها. وهكذا نجد أن الإدارة العربية الإسلامية قد طبقت منذ أربعة عشر قرنا الكثير مما جاءت به الإدارة الحديثة من مفاهيم وأصول إدارية في مجال اتخاذ القرارات .

المطلب الثاني : اتخاذ القرار في الفكر الحديث

أولا: المدرسة الكلاسيكية

لقد ظهرت النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين وقد سادت حتى أواخر الثلاثينات، وهي تمثل نتاج لتفاعل بين عدة تيارات وقد تميزت تلك الفترة بسيطرة الآلة على

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 40.

الإنسان، وكان محور تفكير الباحثين يقوم على تقسيم العمل للتحقق من الكفاءة الإنتاجية ويمثل أهم رواد تلك المرحلة فريدريك تايلور وهنري فيول. وسنحاول أن نجمل أهم الإسهامات التي قام بها رواد تلك المرحلة في مجال اتخاذ القرارات .

أ-نظرية الإدارة العلمية: تقيم نظرية الإدارة العلمية والذي يعد فريدريك تايلور (1856-1916) رائدها الأول ، لقد قام فهمها للإدارة على أسس فنية في طبيعتها، وترى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على أسس وقواعد ومبادئ محددة. لذلك اتبعت الأسلوب العلمي بغية “ اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج”¹ للحصول على الحقائق عبر تقديم فرضيات معينة واختبارها وتحقيقها وتعديلها وفق النتائج التي يكشف عنها من خلال الاختبارات. إضافة لذلك ترى هذه النظرية أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية بغية تحقيق أهداف التنظيم ويبقى دور السلطة الإدارية في رأيه تحديد ما يجب أدائه وعمله وأن على العمال تنفيذ ما تحدده الإدارة لهم.

إلا أن أهم إسهامات تايلور -في مجال اتخاذ القرارات- تلك الأفكار والتوجيهات التي استخلصها من خلال دراساته وأبحاثه وتجاربه وملاحظاته في الميدان ، حين إشرافه على العمال أثناء عملية تطريق الصلب ، حيث كانوا يستخدمون طرقاً مختلفة أثناء تأدية مهامهم . “ومن أهم هذه الأفكار تلك التي تقول بإمكان استبدال طرق قطع الصلب الشخصية والتجريبية ، التي كانت متبعة من قبل بطريقة واحدة مثلى .”² وقد توصل تايلور لذلك بعد أن درس عاملي الحركة والزمن ومعرفة ما يمكن أن ينتجه العامل يوميا ، وهو ما مكنه من تلافي الوقت والحركة الزائدين.

إضافة لذلك دعوته لتطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من التقليدية والتعاون بدلا من الروح الفردية والانسحاب بدلا من التفرقة، وهي عوامل تساعد على ترشيد وتفعيل اتخاذ القرارات .

¹ محمد علي سالم ، نظرية التنظيم ، دار البداية ناشرون موزعون ،عمان، الأردن ، ط1 ، 2009، ص77.

² نواف كنعان ،مرجع سابق، ص 47.

إن أفكار تايلور مثلت نقلة نوعية وفتحت أفقا كبيرة نحو عقله وفعالية أساليب اتخاذ القرارات .“ وإن هذه الأفكار والملاحظات كانت منطلقا للأساليب العلمية في اتخاذ القرار التي تقوم على إتباع

مراحل وخطوات معينة بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار.¹

ذلك أن أسلوب تايلور بإحلال الأسلوب العلمي محل الأسلوب الشخصي المرتجل وجه علماء الإدارة إلى محاولة البحث عن إيجاد الطرق والوسائل الموضوعية والمناسبة والعلمية ، التي تؤدي إلى إيجاد البديل المناسب لحل المشكلة المطروحة واتخاذ القرار المناسب لها. كما نرى أن فريدريك تايلور في طريقة تفادي كل الحركات والزمن الزائدين لأداء الأعمال وجهت أنظار علماء الإدارة فيما بعد إلى معرفة البدائل الضرورية وغير الضرورية في عملية اتخاذ القرار. و ما يترتب على ذلك من التركيز على البدائل الضرورية التي تحقق الوصول إلى الحل المطلوب للمشكلة. وطرح البدائل الغير ضرورية التي تؤدي إلى ضياع وقت جهد السلطة الإدارية متخذة القرار.

وبالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية وإغفالها لكثير من العوامل والجوانب السلوكية والاجتماعية، واعتبار الإنسان ملحقا لآلته وتابعا لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية .إلا أن أفكار تايلور وتجاربه الدقيقة كان لها الأثر العميق في توجيه علماء الإدارة من بعده في توجيههم إلى أهمية إيجاد الطرق والوسائل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية .إضافة لذلك نجد أن أفكاره كان لها صدى كبير في الدراسات الحديثة للإدارة عامة واتخاذ القرارات خاصة.

ب-نظرية التقسيم الإداري:يمثل اهتمام هذه المدرسة وتركيزها على التكوين والعمليات الداخلية للتنظيم، بغية تحديد وحدات العمل الضرورية وتحديد أهداف التنظيم عبر تقسيم وتوزيع النشاطات بين أقسامه بالكيفية التي تحقق التكامل بينهم وتحقيق الأهداف المرسومة .

ومن بين الكتاب الذين ساهموا وعبروا عن هذا الاتجاه الفكري الجديد ، نجد لوثر جيليك وليندال أيرويك إلا أن إسهامات هنري فايول (H .fayol) (1841-1925) تمثل أهمها كونه من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عمليا .

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ، ص 48.

حيث يرى فايول أن وظائف الإدارة تتمثل في ست مجموعات وهي: فنية وتجارية ومالية ومحاسبة وصيان وأخيراً يمكن إجمال الوظائف الإدارية في خمسة عناصر أساسية وهي: التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة وهي مهام رئيسية يكلف بها المدير أما في مجال اتخاذ القرارات فقد اقترح عدداً من التوجيهات لترشيد سلوك السلطة الإدارية بغية ضمان حسن أدائها وقد أجمالها في ستة عشر توجيهاً، ومن أهم التوجيهات التي نجدتها أنها أسهمت في تطوير وترشيد اتخاذ القرارات¹:

- التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية، ومراعاة المديرين لذلك في اتخاذ قراراتهم.. ويرى -فايول- أن بعض السمات المتمثلة في الأنانية والكسل والضعف والطموح والجهل وغيرها من السمات لها آثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذ القرار في تحقيق الصالح العام.
- إن على المديرين أن يتأكدوا دائماً من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية، وأنها ستنفذ بدقة.. ولقد اعتبر -فايول- "قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء" بأنها جوهر الإدارة. وأن هذه الصفة لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل واتخاذ الاحتياطات اللازمة بشأنه.. وأن من يكتسبها نتيجة تجاربه الطويلة وتعوده على بعد النظر في اتخاذ القرارات .
- التأكيد على أهمية توافر صفة المبادأة لدى المديرين لتمكينهم من ابتكار وخلق الحلول الملائمة للمشاكل الصعبة ..
- التأكيد على أن الرقابة الشاملة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة وللتعليمات الصادرة والقواعد المنشأة.. وأن موضوعها هو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها.
- التأكيد على اختيار المدير للوسيلة التي تحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين يجب أن يقوم على أسس ومعايير نابعة من شخصيته وتجاربه واعتماده على رؤوسيه.. وعلى ضوء هذه الأسس والمعايير يمكن للمدير معرفة ما إذا كانت الوسيلة المختارة تحقق الهدف المطلوب .

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 49.

-التأكيد على مجموعة السمات الفذة التي رأى لزوم توافرها في المدير القائد لاتخاذ القرارات الصائبة وهي : صفات جسمية وذهنية وسعة اطلاع المدير وثقافته العامة ، ومعرفته المتخصصة في العمل وخبرته..

-التأكيد على المديرين بان يعملوا بكل جهد ممكن لمقاومة الإفراط في استعمال اللوائح والأنظمة في التطبيق العملي أو ما يسمى بالتعقيدات البيروقراطية أو الروتين الحكومي والرقابة الدقيقة والوثيقة على كل المعاملات الدائرة بين إدارات التنظيم...

أما المبادئ الإدارية التي يرى فايول أنها تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بحيث تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها ومن أهمها نجد:

-مبدأ التدرج الرئاسي الذي يعني التزام الوحدات الإدارية الدنيا بمن يتخذ من قرارات عن الوحدات الإدارية الأعلى منها .ويترتب على تطبيق هذا المبدأ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعاً لأهميتها..وهذا كله يساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات

-مبدأ استقرار الموظف في مركزه الوظيفي ، الذي يعكس صفة استمراره في وظيفته ،ويؤدي إلى فاعلية القيادة في أداء مهامها ،لأنها تضع الأساس لتكوين مجموعة من الموظفين المدربين الذين يخدمون في الوظيفة باعتبارها عملهم المستديم ..وهذا يساعد القيادة ويطمئنها في إشراكهم في اتخاذ القرارات وعلى سلامة تنفيذها .

-مبدأ اللامركزية الإدارية الذي يعني نقل كل أو بعض الصلاحيات ومنها اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأخرى داخل المنظمة ..

-مبدأ الاتصال الأفقي الذي ينصح -فايول- المديرين باللجوء إليه في اتخاذ قراراتهم بدلا من الصعود إلى الرئيس الأعلى المشترك ،مع إخطاره بنتيجتها . وقد تبين فايول أن الاتصالات الأفقية المباشرة توفر الوقت كما أنها تضمن الوصول إلى القرارات الواقعية المناسبة لان الرئيس قد يكون بعيدا عن موقع العمل وغريبا عليه.

-مبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه وبين موظفيه بعضهم البعض .بما يكفل أداء العمل بروح الفريق . وتطبيق هذا المبدأ يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة ويضمن سلامة تنفيذها.

-مبدأ ترتيب العمل الذي يعني تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام المختلفة في المنظمة.

ومن أبرز المآخذ على إسهامات فايول في مجال اتخاذ القرارات ما يؤخذ على تقسيمه الخماسي للعملية الإدارية ، من عدم تعرضه لإدارة الأفراد وعدم تركيزه على القيادة واتخاذ القرارات ، والاتصالات كما يؤخذ عليه أنها ذات صبغة وصفية مجردة إلا أن تلك المآخذ لا تقلل من إسهاماته التي صاغها في شكل توجيهات ومبادئ مقترحة لتطوير وترشيد عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: المدرسة السلوكية:

يعتبر العلماء والباحثين المهتمين بعلم الإدارة ، أن أي تطوير وإصلاح وفعالية للإدارة يرتبط ارتباطا كبيرا بمدى نجاحها في اتخاذ أفضل القرارات الممكنة ، بما يحقق أهدافها . وبالتالي يصبح الاهتمام بترشيد وعقلنه وفعالية عملية اتخاذ القرار وتحديثها . وهو ما مثل اهتمام الباحثين بتنمية هذه العملية ، كما أكد رواد الفكر السلوكي في إسهاماتهم على أهمية كثير من العوامل التي تعيق القرارات الإدارية وتنفيذها.

ومن رواد هذا الفكر هيربرت سايمون حيث يرى هذا العالم أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرار التي تجري في التنظيم ، وبالتالي فإن فهم السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها وتؤثر في فعاليتها.

أ-هيربرت سيمون ونظرية اتخاذ القرار:

لقد ظهرت نظرية هيربرت سيمون الخاصة باتخاذ القرارات الإدارية لأول مرة من خلال كتابه الشهير - السلوك الإداري- الذي يعد أحد أهم الإسهامات في هذا المجال، والذي أخذ بتنميتها منذ الثلاثينات من القرن الماضي . إضافة لذلك يعد سيمون أحد المفكرين الذين انتقدوا النظريات الكلاسيكية وبينوا ما بها من قصور وتناقض . ومن ناحية أخرى فقد قدم سيمون إطارا جديدا يتخذ من مفهوم اتخاذ القرار أساسا لكل عمليات الإدارة “ وأن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم ، وبالتالي إن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ

القرارات التنظيمية وما هي المؤثرات التي تحددها .¹ حيث أوضح الأهمية القصوى للقرارات المتخذة في الإدارة وهو ما جعله يتخذه مدخلا هاما لدراستها ، كونها تمثل أحد مظاهر السلوك الإنساني لذلك “ يرى سيمون أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرار وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات .ولذلك فهو يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي “² .إضافة لذلك فقد ركز على عملية التبادل والتفاعل داخل التنظيم بين أعضائه باعتباره “هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذه للقرارات .وكذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل .“³ لذلك فهو يركز على عامل التفاعل بينهم “ كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية ، وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرارات بحيث أن “كل مدير حين يتخذ قرارا ، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار ، ورد الفعل المنتظر لأعضاء التنظيم .“⁴

فالمدير حسب سيمون من خلال كتابه هذا لا ينظر إلى اتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى ردود الأفعال الناتجة عنه .وانطلاقا من ذلك فهو يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة والغير الرشيدة للقرار ، فمتخذ القرار يقوم على مجموعة من الأسس كالمعلومات المتوفرة وبما أن متخذ القرار قدراته محدودة “ طالما أن النتائج التي تترتب على مجرى معين للفعل يصعب توقعها كاملة كما أن البدائل التي ستختار من بينها يتعذر حصرها بأسلوب عقلي ، ومن هذا المنطلق فإن الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد ، عندما يتخذ قراراته ويستطيع التنظيم أن يقوم بوظيفته هذه من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيه ، ووضع الأهداف التي تحدد سلوكه

¹ محمد علي سالم ،مرجع سابق ،ص 165.

² كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط3، 2004، ص 228.

³ نفس المرجع ، ص 228 .

⁴ فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل ،مرجع سابق ،ص 75.

وكذا توضيح الميكانيزمات اللازمة لإنجاز مثل هذه القواعد الرسمية، وتوافر القنوات الموصلة للمعلومة ووجود برامج تكوينية-تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته¹ إن الهدف الرئيسي لسيمون ليس تعظيم النتائج ، بقدر ما تكون مرضية خلافا للمدرسة الكلاسيكية لأن القرار المثالي غير موجود في الواقع العملي ، لذا يجب الاكتفاء بالقرار العقلاني باعتباره يحقق القبول لمتخذ القرار. حين يحقق للمؤسسة أهدافها.

“كما أن من الأفكار الأساسية التي أبرزها سيمون في تحليله لعملية اتخاذ القرارات “فكرة الاختيار التي تسبق كل تصرف إنساني والتي استخدمها كنقطة ارتكاز في تحليله للسلوك الإداري. على أساس أن محور السلوك الإداري هو الإنسان القادر على الاختيار وعلى حل المشاكل واتخاذ القرارات..إلا أن قدرة الإنسان ليست قدرة لانهائية وإنما هي قدرة محددة لا تستطيع إلا أداء أشياء قليلة في وقت واحد، لان الإنسان لا يستطيع التعامل إلا مع جزء قليل من المعلومات المخترنة في ذاكرته أو الموجودة في بيئته.”²

وقد لخص الدكتور علي السلمي عناصر نظرية سيمون في النقاط التالية³:

1-عنصر اتخاذ القرارات : إن التنظيم يتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد يقوم على أساس هرمي، بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين و لتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة لتحقيق هدف آخر .

2-عنصر البيئة :عند اتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار بين التنظيم ، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم .

3-عنصر الجماعة :إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين الجهود المشاركة في التنظيم .

¹ فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل ،مرجع سابق ، ص 76.

² نواف كنعان، مرجع سابق ، ص 65.

³كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ، ص 229.

4- عنصر التخصص :يتخصص أعضاء التنظيم في المستويات العليا باتخاذ القرارات أما الآخرون فيتولون تنفيذها .

5-عنصر التأثير : حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا ، ولذا يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة .. وغيرها.

6- عنصر التوازن : إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل .

أما الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية اتخاذ القرار حسب سيمون فهي¹:

1-المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد ، وما يسبقه من قرارات ،وتبدو هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم الذي أولته التaylorية كل اهتمامها، بحيث يمكن اعتبار الوسائل الفنية التي طورتها هذه الحركة من بين الجهود المبذولة لرفع مستوى الإنتاجية عن طريق توسيع نطاق السلوك الرشيد في العمل الصناعي .

2-هناك مجموعة من الضغوط تعرض على السلوك الرشيد ، تنشأ عن الدوافع والقيم ، والولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذات قيم متعارضة مع الأهداف العامة للمنظمة .

3-يتحدد السلوك الرشيد ، بالمعلومات المتاحة ، ومدى توافر قنوات الاتصال التي تيسر نقل المعلومات لأجل اتخاذ القرارات ، وأخيرا طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في المنظمة .

ب-ماري فوليت(M follet):

تميزت مساهمة ماري فوليت في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية ، من خلال تحليلها لقانون الموقف والذي مفاده أن متخذ القرار يستمد قراره من ظروف الموقف الذي يواجهه. وليس من شخصه ، مما يجعل المرؤوسين يقومون بالتنفيذ من خلال معرفة هذه الظروف . كما ركزت على

¹ فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل ، مرجع سابق ، ص 76.

مفهوم سلطة القائد في اتخاذ القرارات ، و قامت بتصنيف القيادة على أساس كمعيار السلطة إلى ما يلي¹ :

قيادة المركز و القيادة الشخصية وقيادة الوظيفة ، فالنوعين الأولين يركزان على الجانب الرسمي والجانب الشخصي للقيادة ، في حين النوع الثالث يجمع بين الجانبين وهذه الأخيرة هي الأكثر نجاحاً لأن نجاح القيادة يعتمد على الشخص الأكثر تفهما لطبيعة وظيفته وعناصرها وظروفها و متطلباتها أكثر من الاعتماد على الشخص الذي لا يمتاز إلا بمركزه أو بشخصيته المسيطرة .هذا التصور يتفق مع أساسيات الإداري الحديث والتي تقيم فهمها لسلطة متخذ القرار على عوامل نابعة من شخصيته، من مركزه الوظيفي وما يرتبط بهذا المركز من متطلبات.

كما لفتت الاهتمام إلى أهمية تحديد الأهداف عمداً اتخاذ القرارات وكيفية الملائمة والتوفيق بين الأهداف المتعارضة .والذي يمثل موقفاً صعباً لاتخاذ القرار، لذا قامت باقتراح مبدأ أسمته مبدأ التعارض البناء الذي يعبر عن ثلاث طرق هي:

- أن تغطي أهداف جانب على أهداف جانب آخر وهذا لا يعتبر حلاً للمشكلة.

- استخدام أسلوب المساومة في تحقيق الأهداف.

- تحليل مظاهر التعارض إلى عناصرها لكل جانب و ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه كما تركز على الطريقة الثالثة وتعتبر العمل بها بناءً لأن كل طرف يحصل من خلاله على ما يرضيه. وبهذا يتم تجاوز مشكلة التعارض بين الأهداف وضمان تعاون المجموعة العاملة معه في تنفيذ القرار .

ثالثاً : المدرسة الحديثة والمعاصرة

أ- النظرية الكمية:

ظهرت هذه المدرسة في أوائل الخمسينات ،على أساس استخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى كالبرمجة الخطية ،نموذج النقل، نموذج شبكة بيرت، النماذج الإحصائية... الخ. اعتمد هذا الأسلوب

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ، ص 74.

في حل المشاكل على تداخل عدد من فروع المعرفة كالرياضيات والإحصاء ، الاقتصاد. ويمكن القول أن أفكار هذه النظرية تنطوي على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية و يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية ، ومن ثم يمكن معالجة المشاكل الإدارية من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها.

وبناء على ما سبق تميزت عملية اتخاذ القرارات بجملة من الصفات يمكن إجمالها في النقاط الآتية¹:

1- **أنها عملية قابلة للترشيد:** تقوم هذه العملية على افتراض وهو ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار بل يمكن الوصول إلى حد المعقولة، والرشد، كما أن هذه الأخيرة تتم تحت ظروف وعوامل متباينة، الأمر الذي يجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة، وتنبؤ دقيق تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل. بالإضافة إلى تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها أحيانا والتي تبعد هذه العملية عن اعتبارها عملية حسابية قابلة للقياس والتحديد الدقيق .

كما ينبغي الإشارة إلى أن القرار الإداري هو محور العملية الإدارية وجوهرها وسلامته ترجع إلى مدى رشده، هذا الرشد الذي يقوم على عدة مقومات أساسية هي:

- القانونية: وهذا يفترض أن يتم القرار طبقا للشروط المتفق عليها .
- الكفاءة : ما يعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط.
- وأخيرا الربط بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين وأهداف المجتمع.

2- **عملية تمتد في الماضي والمستقبل :** تنبع هذه الصفة من كون القرار الإداري هو امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، بل ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة قرارات ، ما يجعلها مرتبطة فيما بينها . كما أن عملية اتخاذ القرارات تمتد في المستقبل من حديث كون القرار تعود على المستقبل وعليه فمن بين العوامل الحاسمة في اتخاذ القرار، هي درجة تأكد متخذ القرار من احتمالات نجاح القرار في تحقيق الهدف المنشود ، وأن واع التأثيرات المتوقعة كنتيجة لتنفيذ القرار.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ، ص 77.

3-عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة : تعتبر عملية اتخاذ القرار على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد و تحضير وجمع معلومات وتحليلها ، وتنفيذ القرار و ما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.وبرزت هذه الصفة بشكل واضح ببعد التطورات التي شهدتها التنظيمات الإدارية الحديثة وبالتالي صعوبة وتعقد المشاكل الإدارية، هذا ما قضى توحيد الجهود لمواجهتها.

4-عملية تتسم بالعمومية و الشمول : ذلك كون القرارات و أسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المؤسسات الإدارية، ويظهر الشمول في ضرورة توفر القدرة على اتخاذ القرارات لدى صانعه.

المبحث السادس: نماذج لاتخاذ القرار

المطلب الأول :اتخاذ القرار في المؤسسة اليابانية

تمثل التجربة اليابانية نموذجا مميزا وتجربة رائدة في الإدارة والتنظيم ولعل من أهم مميزات هذا النموذج هو التكامل بين أفراد التنظيم وتعاونهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع أهداف التنظيم أو ما يسمى بالإدارة بالإجماع حيث "يعتبر نظام RENGI SYSTEM أهم سمة من سمات الإدارة اليابانية وكلمة Rin تعني باليابانية تقديم اقتراح من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى لأخذ موافقة عليه بينما تعني Gi إجراءات اتخاذ القرار.وطبقا لهذا النظام فإن مسؤولية المبادرة في اتخاذ القرار تبدأ في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بينما اتخاذ القرار نفسه والإشراف على تنفيذه يظل مسؤولية الإدارة العليا .

ومن الملاحظ أنه يسبق تقديم الاقتراح عدة مناقشات ومشاورات غير رسمية بين الأفراد، ويعزي اليابانيون أهمية كبرى على المناقشات غير الرسمية التي تسبق تقديم المقترحات وإصدار القرارات. فعملية إصدار القرار دون إجراء تلك المناقشات المسبقة يعتبر من الأشياء الغير المحببة لهم حيث يفقد فعاليته ويؤثر على اقتناع العاملين بضرورة تنفيذه.

واليابانيون يؤمنون بشدة أن أي تغيير أو مبادرة يجب أن تكون من هؤلاء القريبون من المشاكل، لأنهم أقدر من غيرهم على تقديم المقترح اللازم لحل المشاكل وقلما يحدث أن تصدر الإدارة العليا أية

قرارات دون الرجوع إلى آراء هؤلاء الأفراد الذين يتعاملون مع الأنشطة اليومية. ولذلك يمكن القول أن اتخاذ القرار في المؤسسات اليابانية غالباً ما يكون بالإجماع مما يساعد على سهولة تنفيذه، كما أن رجل الإدارة العليا في اليابان يعتبر مساعد على اتخاذ القرار. حيث تكون مهمته تهيئة المناخ المناسب للعاملين وتحفيزهم على وضع المقترحات لحل مشاكلهم التي يواجهونها، ويقوم هو بصياغة هذه المقترحات في صورة قرارات ملزمة، ويعتمد اليابانيون قبل اتخاذ القرار على جمع كم هائل من المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرار الرشيد، ولذلك فإن رجال الإدارة الغربيين ينتقدون رجال الإدارة في اليابان بسبب طول الوقت اللازم لإصدار القرار، حيث يتم إصدار القرارات في الدول الغربية في وقت أقصر دون استشارة المستويات الدنيا، إلا أنه يمكن القول أن هذه القرارات بالرغم من أنها تستغرق وقت طويلاً، إلا أن تطبيقها وتنفيذها يستغرق وقت أقصر بكثير منه في الدول الغربية نتيجة لاقتناع القائمين على التنفيذ هو اشتراكهم في وضعه¹.

“ولقد حظيت جماعات العمل في المنظمات اليابانية باهتمام كبير، إذ أنها تعد نقطة محورية في الإدارة بالإجماع، لذلك أنصب الاهتمام على معرفة بتأثيرها وأدوار أعضائها، وتحليل شبكات الاتصال داخلها، ومعرفة خاصة درجة تماسك هذه الجماعات وأسبابه، ومظهره وتحليل ظاهرة السلطة باعتبارها وظيفة لسلوك الجماعة أكثر منها خاصية فردية، فالمسؤول عليه أن يتحصل على قبول لدى الجماعة أو أن يواجه معاييرها لكي يستطيع أن يؤدي مهامه ووظائفه².”

وكما سبق وأن ذكرنا فإن رجال الأعمال يطبقون مبدأً جماعية القيادة وجماعية اتخاذ القرارات، ولذلك فهم يطبقون مبدأً جماعية المسؤولية وجماعية الابتكار هي جزء أصيل من خصائص جماعية الإدارة.

ويساعد النظام العضوي في التنظيم الياباني على فتح مجال للابتكار والإبداع في مجالات مختلفة، هذه الإبداعات والابتكارات لا تستند أو تنسب إلى فرد إنما تنسب إلى فريق العمل أو الجماعة بكاملها.

¹ عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط4،

1998، ص 116.

² فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، مرجع سابق، ص 91.

كما أنهم يهتمون بالتنظيم الغير الرسمي. إضافة للرسمي وعدم إتباع التخصص الدقيق، فالفرد لا يبقى في وظيفته مدة كبيرة وإنما ينتقل من وظيفة إلى أخرى بهدف الإلمام بكل أنشطة المؤسسة التي يعمل بها... كما أنهم يهتمون كثيرا بالاتصالات بكافة أنواعها سواء من أسفل إلى أعلى أو من الأعلى إلى أسفل أو الاتصال العرضي أو الاتصال غير الرسمي دون التقيد بخطوط السلطة التي يوضحها التنظيم.¹

المطلب الثاني : اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية .

إن اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية مر بمراحل مختلفة وهذا تبعا لطبيعة المراحل التسييرية التي عرفتها المؤسسة منذ الاستقلال والظروف الحساسة والغير مستقرة وهو ما أثر بشكل سلبي وكبير على أدائها “ فعندما غادر الفرنسيون الجزائر في سنة 1962م تركوا ورائهم أغلبية المؤسسات بدون إطارات مسيرة، فلجأت الدولة إلى سند هذا الفراغ وبشكل استعجالي بتعيين جزائريين لم يكن لهم التكوين والخبرة المطلوبة في التسيير . “²، لكن سرعان ما بدأت الدولة في سن القوانين والمراسيم لتحسين أداء تلك المؤسسات ،حيث بدأت التغيرات الأولى بصدور مراسيم مارس 1963 المتعلقة بالتسيير الذاتي للمؤسسات، ثم عملية التأمينات في 1966 وتطبيق ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات في 1974، وإعادة الهيكلة في 1980، ثم استقلالية المؤسسات في 1988 إلى أن وصلنا إلى اقتصاد السوق والخصخصة.

وانطلاقا من ذلك نجد أن متخذ القرار في المؤسسة الجزائرية كان أسيرا ورهينة لتلك التحولات الاقتصادية، فلم يستقر له قرار وبات ينتقل من تسيير إلى آخر ، دون أن يعي الأسباب الحقيقية من وراء تلك التحولات ، حتى صار يتخيل إلى أذهاننا وأذهان الكثيرين “ أن المسير في الجزائر، ما هو إلا حارس للملكية المشتركة بين عدّة أطرف، مما أدى إلى تكوين أنماط سلوكية وقيم ظرفية لدى المسيرين للتكيف مع الأوضاع التي قد يواجهونها “³ .

¹ عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 118.

² أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 226.

³ نفس المرجع ، ص 227.

ورغم تعدد الإصلاحات الاقتصادية كما رأينا، لم تتغير أساليب التسيير لان الكثير من إدارات المؤسسات لازالت تحكمها رواسب التسيير القديم . رغم أن الهدف من تلك الإصلاحات والجهود ، كان يسعى لإحداث تغييرات جذرية في الاتجاهات والقيم والسلوك. إن تلك التحولات العميقة أثرت على كثير من الأنساق التنظيمية ، خاصة النسق الاتصالي الذي يعد ضروريا لصانع القرار ، كونه الأداة والقناة التي توفر له المعلومات والبيانات المطلوبة ، فالضعف الذي تعاني منه الكثير من المؤسسات ، هو نتيجة لعدم فعالية النسق وعدم توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب ، لأنه كلما توفرت تلك الشروط كان القرار سليما وفعالاً “وكلما كانت المعلومات غير دقيقة وغير أكيدة كان القرار غير سليم . وهي مشكلة عويصة باتت تعاني منها المؤسسات الجزائرية عموما كما بينته دراسة سعيد أوكلي حيث أشار إلى أن “عددا كبيرا من المؤسسات الجزائرية تشكو من عدم وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ، حيث أن 76 % من المؤسسات تشتكي من احتكار المعلومات في بعض المستويات ، و 55% منها تشتكي من عدم الحصول على المعلومات .”¹

¹ أحمد زردومي ، مرجع سابق، ص 204.

الإطار الميداني

الإجراءات الميدانية وخصائص مجتمع البحث

المبحث الأول : التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

المطلب الأول : نشأة و تطور شركة سونلغاز.

المطلب الثاني : دور و مهام المؤسسة و أهدافها.

المطلب الثالث : المديرية الجهوية للتوزيع غارداية .

المبحث الثاني:مجتمع البحث و العينة و مجال الدراسة.

المطلب الأول : مجتمع البحث و اختيار العينة.

المطلب الثاني : مجالات الدراسة.

المبحث الثالث: خصائص و خلاصة نتائج العينة.

المطلب الأول : خصائص العينة.

المطلب الثاني : خلاصة نتائج العينة.

المبحث الأول : التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".^{1*}

المطلب الأول : نشأة و تطور شركة سونلغاز.

تقوم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- سابقا -مؤسسة سونلغاز حاليا بتوفير وتموين زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية عبر كامل القطر الجزائري الوطني حيث عرفت كغيرها من المؤسسات الوطنية عدة تحولات وتطورات فبداية وعقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جوان من سنة 1947 قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر آنذاك بتنمية الاقتصاد وذلك بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة وهي كهرباء وغاز الجزائر " EGA" و أوكلت لهذه المؤسسة مهمة إنتاج ونقل و توزيع الكهرباء والغاز.

أما بعد الاستقلال فقد أعيد تشكيل الشبكة الوطنية لنقل الكهرباء ذات التوتر المتوسط' والتوتر المنخفض لتزويد المدن الداخلية. أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلاله إلا في سنة 1956م في حاسي الرمل من طرف الاستعمار الفرنسي .

وفي سنة 1969 جاء المرسوم التنفيذي رقم 69-59 المؤرخ ليوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 الذي ينص على إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بدلا من كهرباء و غاز الجزائر " EGA" التي حلت حسب نفس المرسوم .

وقد حدد هذا المرسوم للشركة مهمة رئيسية تتمثل في اندماجها في سياسة الطاقة الداخلية للدولة .وجعلها تحتكر إنتاج ونقل وتوزيع و استرداد و تصدير الطاقة الكهربائية وهو ما عزز من مكانتها .وهذا الاحتكار سمح لها أيضا بتوزيع الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع الأصناف من الزبائن وهو ما يتطلب منها القيام بأنجاز و تسيير قنوات النقل و شبكة التوزيع داخل المدن وخارجها ونظرا للطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت هذه الشركة بتحديث بنيتها التحتية وزاد إنتاج الطاقة الكهربائية للمؤسسة في سنة 1974 ليصل إلى الضعف على ما كان عليه في سنة 1969

*عن رئيس مصلحة المستخدمين بمديرية التوزيع سونلغاز غارداية -أفريل 2014-

بفضل مجموعة من المركز والمحطات الحرارية على غرار ،ارزيو،حاسي مسعود ،و حاسي الرمل وغيرها .

وضمن البرنامج الوطني لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية في سنة 1983 أعيد هيكلة سونلغاز هي الأخرى لتمنح عندها ستة مؤسسات فرعية و هي :

1 - **KAHRAKIB** : متخصصة في تركيب المنشآت الكهربائية.

2 - **KANAGAZ** : متخصصة في انجاز شبكات نقل الغاز .

3 - **ENERGA** : متخصصة في الهندسة المدنية .

4 - **ETERKIB** : متخصصة في التركيب الصناعي.

5 - **AMC** : متخصصة في صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وبعد مرحلة الإصلاحات الاقتصادية في بداية التسعينات أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري **EPIC** تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية .

- إنتاج و نقل و توزيع الكهرباء

- نقل و توزيع الغاز

ثم بعد التغييرات الهيكلية التي شهدتها سونلغاز لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أعطيت لها مهمة التصدير خارج الوطن وأصبحت شركة ذات أسهم في سنة 2002 وفي عام 2004 2006، شهد مجمع سونلغاز توسعا كبيرا وقامت بإعادة هيكلتها. عبر عدة مؤسسات فرعية . ثم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع .

و يبقى من وراء هذا التطور وإعادة الهيكلة هو ضمان الخدمة العمومية للزبائن وهي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك إن توسيع مجال أنشطتها و تحسين تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

المطلب الثاني : دور و مهام المؤسسة و أهدافها.

في إطار المهام الموكلة لها قانونا و خاصة القانون رقم 01 المؤرخ في 05 فيفري 2002م الذي يتمثل أساسا في الخدمة العمومية يعمل مجمع سونلغاز على :

- ضمان إنتاج نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة .
- ضمان التوزيع العمومي للغاز ،مع احترام كل الشروط و الإجراءات الأمنية وبأدق تكلفة .
- تخطيط و وضع برامج السنوية و تلك ذات عدة سنوات و تأمين تمويلها .
- دراسة و وضع برامج لتحقيق الطلب التزايد على الطاقة والوصول إلى توازنات السوق.
- تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من اجل تحقيق مجموع مهامها .
- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة .

المطلب الثالث : المديرية الجهوية للتوزيع غارداية .

تعتبر مديرية التوزيع الجهوية للوسط لمجمع سونلغاز والكائن مقرها بالبلدية والمكلفة بالأشراف على المديريات الولائية بوسط البلاد والجنوب الشرقي كذلك وتعد مديرية غارداية احد المديريات التسع بعد أن تقرر فصلها عن منطقة ورقلة ابتداء من جانفي 2005 بعد قرار مجمع سونلغاز إعادة هيكلة الشركة الأم وأصبح على إثرها مركز غارداية مديرية تابعة لتوزيع الوسط بالبلدية لغاية اليوم وتحوي المديرية على سبعة أقسام وهي :

أ- مصالح وأقسام شركة التوزيع بغارداية

1) قسم الموارد البشرية : تتمثل مهامه في ما يلي :

إعداد وتوجيه ومراقبة المديرية لمختلف مخططات المستخدمين ، من حيث التوظيف والتكوين والترقية . و ضمان وتنسيق وترقية النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين. وإعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين. وإعداد ومتابعة أجور العمال .

2) قسم استغلال الكهرباء :يقوم هذا القسم بالمهام الآتية :

إعداد برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط ومتابعتها. وإعداد برامج الشبكة الكهربائية ومتابعتها. وتحليل المعطيات الإحصائية وتحديد التصاميم البيانية الخاصة بالشبكة . و ضمان تسيير المحاولات الكهربائية. وإعداد البرنامج السنوي للتجهيز وكذلك على المستوى القصير .

- التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة وإصلاحه .

-متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لها عبر دوائر الولاية غارداية، متليلي، المنيعه، القرارة..الخ.

- تسيير العدادات و إصلاحها .

- استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطل معين و اتخاذ الإجراءات اللازمة

3- قسم إستغلال الغاز ويهتم بما يلي :

- ضمان تسيير شبكة الغاز و مراقبتها و تطويرها و إعداد برامج الصيانة .

- متابعة المقاييس دوريا و تحليل الأخطار. و تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية .

- إعداد و تحليل المعطيات و الإحصائيات اللازمة و وضع مخططات الحماية العامة تحليل النتائج .

- إعداد مخططات أو تصاميم قنوات الغاز و تحديثها . وإعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب و تفعيلها .

- ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث و إبلاغ المواطنين عنها .

- ضمان صيانة كل العادات و العتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات.

4) قسم الدراسات و تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز : مهامه تتمثل في :

- وضع برامج إنجاز الأشغال و التحكم .

- دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن (RCN) أو الكهرباء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز. و جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز .

- تنظيم فتح الورشات للمؤسسات و مراقبتها من حيث نوعية و آجال الأشغال .

- المصادقة على الكشوف الكمية و إنجاز تقارير الأشغال .

- تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني . و استقبال و تقييد فواتير المؤسسات .

- وضع برامج الاستثمار على المدى القصير و المتوسط طبقا لتوجيهات الإدارة المركزية و بالتنسيق

مع المصالح التقنية . و الحرص على استعمال التقنيات و العتاد الحديث في الإنجاز .

- الإعلان على المناقصات و الاتفاقيات و إنجازها . و اقتراح اعتمادات مالية إضافية .

5) قسم العلاقات التجارية :

- احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد و أشغال الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال

و طلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.

- إعداد عقود المشتركين من التوتر و الضغط المتوسطين والمنخفضين و مطابقتهم .
- تسيير المشتركين ذوي التوتر و الضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد و الفوترة و التحصيل .
- تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الجرد . و إعداد و تسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM .
- إحترام رزنامة التعداد و نوعية التعداد و متابعته دوريا . و القطع و الوضع بالخدمة للعدادات.

6) قسم المالية والمحاسبة : و تهتم بما يلي :

- ضمان مراقبة التسجيلات المحاسبية لكل العمليات . و ضمان مراقبة القيود المحاسبية الخاصة ب P40 و SGC . و استخراج النتيجة المحاسبية للمديرية .
- مراقبة و تبرير و تصفية الحسابات . و ضمان النشاط الضريبي المركزي . و مسك ملف الموجودات .
- ضمان الربط بين مختلف الفروع و المراكز المحاسبية و المديرية المركزية . و استخراج فروق الجرد .
- متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية والبريدية .
- إعداد توقعات الخزينة على المدى القصير . و إجراء المقاربات البنكية . و إعداد الموازنة السنوية للمديرية . و كذلك إعداد جدول المراقبة و ميزانية نشاط المؤسسة .

7) قسم تسيير برامج الإعلام الآلي : و تهتم بـ:

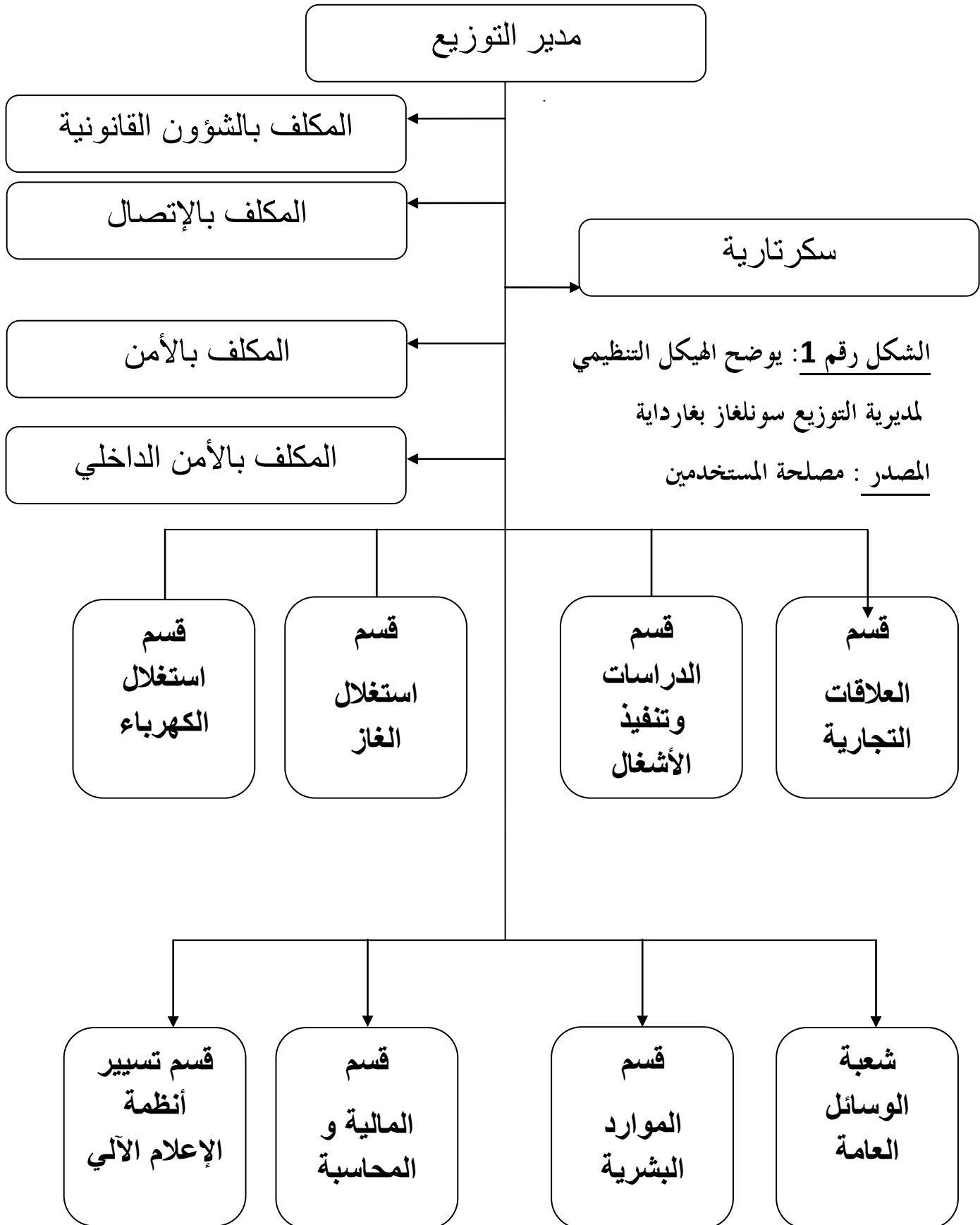
- تسيير مركز المعالجة المعلوماتية و ترقية البرامج على مستوى المديرية الجهوية .
- ضمان تسيير مركز معالجة المعلوماتية و صيانة البرامج .
- صيانة جميع عتاد الإعلام الآلي دوريا الموجه للمديرية الجهوية .
- تقدير و مراقبة اللوازم المستهلكة . و ترقية و تطوير التطبيقات الخاصة بالإعلام الآلي للمديرية .

8) شعبة الوسائل العامة تتمثل في :

- ضمان سير الوسائل و الأجهزة والأدوات و البنية التحتية للمديرية . و متابعة برنامج الحراسة . و إيصال و توزيع طرود المؤسسة . و ضمان تسيير الممتلكات المنقولة و غير المنقولة . و تسيير الصندوق و مختلف المشتريات .

- تسيير الوقود و القيام بعمليات تصليح السيارات و حفظ المرآب . و إدارة مكتبية المديرية و تنظيم الأرشيف .

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز بغارداية :



الشكل رقم 1: يوضح الهيكل التنظيمي

لمديرية التوزيع سونلغاز بغارداية

المصدر : مصلحة المستخدمين

المبحث الثاني:مجتمع البحث و مجال الدراسة.

المطلب الأول :مجتمع البحث و اختيار العينة .

تعد هذه المرحلة والتي تمثل اختيار عينة البحث مفصلية ومهمة بالنسبة لمراحل البحث العلمي و قبل التفكير فيها لابد من معرفة مجتمع الدراسة والذي يعرفه موريس أنجرس بأنه “بمجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي”¹

وقد مثل جميع أفراد مجتمع البحث من جميع العاملين بمقر مديرية التوزيع سونلغاز الذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة ، بطريقة المسح الشامل حيث نجد أن العينة تتكون من جميع العاملين الذين يبلغ عددهم 134. باستثناء العمال المنفذين الذين يقدر عددهم ب 12 عاملا وكذلك الذين لا يعينهم الموضوع كالمتمهين والمتربصين هذا وقد تم توزيع الاستمارات على جميع أفراد العينة وبعد الأخذ والرد والنقاش تحصلنا على 107 من مجموع الاستمارات الموزعة نظرا لوجود البعض في عطل ورفض البعض الإجابة عليها .

المطلب الثاني : مجالات الدراسة:

مجتمع البحث القائم على المورد البشري و بما أن موضوع الدراسة:علاقات السلطة وأثرها على فعالية اتخاذ القرار .فقد اهتمت بتحديد مجال المؤسسة المتمثلة في مقر مؤسسة التوزيع سونلغاز غارداية.

- المجال المكاني:فقد تمت هذه الدراسة ببلدية غارداية باعتبارها المكان الجغرافي لمقر مديرية التوزيع سونلغاز غارداية.
- المجال البشري : فقد اختيرت كل من فئتا الإطارات والمهرة لارتباطهما المباشر بعلاقات السلطة والصراع بين الإدارة وأصحاب الخبرة والكفاءة المهنية وهو ما جعلنا نستثني في هذه الدراسة فئة المنفذين .

¹ موريس أنجرس ،مرجع سابق ص 298.

- المجال الزمني : بعد تحديد موضوع الدراسة “علاقات السلطة وأثرها على فعالية اتخاذ القرار “. حيث انطلق البحث في هذه الدراسة في شهر فيفري 2014، أما الدراسة الميدانية بالمؤسسة فكانت يوم 01 افريل 2014 و استغرقت مدة 15 يوم.

البحث الثالث: خصائص وخلاصة نتائج العينة .

المطلب الأول : خصائص العينة.

الجدول رقم(1): يوضح مجتمع البحث حسب متغير الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%90.70	97	ذكور
%09.30	10	إناث
% 100	107	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول البسيط الذي يمثل توزيع العينة وفقا للجنس نلاحظ أن أن الغالبية من الذكور بنسبة %90.70 من المبحوثين وهذا بسبب طبيعة العمل خاصة التقني منه ، الذي يتطلب تحملا وتنقلا مستمرا خارج المؤسسة في المقابل من ذلك نجد أن نسبة الإناث تمثل 09.30 % من المبحوثين كلهن يعملن في المهام الإدارية فقط وذلك لعدم قدرتهن على تحمل ظروف العمل والتنقل الدائم لمراقبة الأشغال خارج المؤسسة .

الجدول رقم(2) يوضح مجتمع البحث حسب السن أو الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
[30-20]	09	%08.41
[40-30[56	%52.33
[50-40[33	%30.84
[+50[9	%08.42
المجموع	107	%100

يتضح من خلال هذا الجدول أن توزيع المبحوثين وفقا للفئات العمرية نجد أن أعلى نسبة تمثلت في الفئة العمرية [40-30[سنة بنسبة 52.33 % ثم تليها الفئة العمرية [50-40[سنة بنسبة 30.84 % ثم الفئتان [30-20[سنة و [50 سنة فأكثر] بنسبة 08.42 % لكلاهما .

ويمكننا تفسير هذه النسب خاصة الفئة العمرية [40-30[سنة التي مثلت أعلى نسبة كونها استفادت من ترقية مقر الولاية من مندوبية إلى مديرية واستقلاله عن مديرية الاغواط في نهاية التسعينيات وهو ما تطلب إنشاء مصالح وأقسام جديدة لهذه المديرية الفتية ، إضافة إلى سياسة التشغيل المعتمدة من طرف السلطات العليا للفئة الشبابية إبان مرحلة العشرية الفارطة . أما بالنسبة للفئة العمرية [30-20[سنة التي مثلتها نسبة 08.42 % فهي لا تعبر عن شيء سوى أن جلهم من فئة الإطارات الجديدة التي استحدثت لها مناصب تواكب التغيرات التكنولوجية والهيكلية الجديدة للمؤسسة. اما الفئة [50-40[سنة بنسبة 30.84 % ، فتمثل قاعدة المؤسسة وخزائنها من أصحاب الكفاءة والخبرة الذين شهدوا التغيرات الهيكلية التي عرفتها المؤسسة . أما فئة [50 سنة

فأكثر [بنسبة 08.42 % فهم أصحاب الاقدمية الذين أحيل العديد منهم إلى التقاعد وهم ينتظرون فرصتهم وهو ما يستدعي من المؤسسة الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم أيضا .

الجدول رقم(3) يوضح مجتمع البحث حسب وظيفة أفراد العينة:

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطارات	34	%31.80
تحكم	73	%68.20
المجموع	107	%100

تضح من خلال الجدول أن الفئة السوسيو مهنية الثانية والخاصة بالمهرة التي تمثل غالبية العمال والتي تقدر نسبتها ب 68.20 % . بالمقابل من ذلك نجد فئة الإطارات المقدره نسبتها ب 31.80 % . وهذا له دلالة بان مؤسسة سونلغاز بعد إعادة الهيكلة التي مست مؤسساتها وقامت بخصصة أشغال الانجاز للقطاع الخاص والمؤسسات العمومية الأخرى ، أضحت مضطرة لمراقبة الأشغال ومتابعتها ميدانيا من خلال فئة المهرة ، وهو ما جعلها تستغني عن فئة المنفذين كما رأينا من قبل . أما فئة الإطارات فهي التي تشرف على المصالح والأقسام التي تتولى تلك العمليات .

الجدول رقم(4) :يوضح مجتمع البحث حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
27.10%	29	أعزب
72.90%	78	متزوج
100%	107	المجموع

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن اغلب العمال متزوجين حيث تمثل هذه الفئة نسبة 72.90% من الباحثين بالمقابل من ذلك نلاحظ أن نسبة العزاب تمثل 27.10% وهذا يدل على أن نسبة العمال الذين يفوق سنهم الثلاثين سنة تقدر ب 91.59% ، بينما الشباب الذين يقل أعمارهم عن الثلاثين سنة تقدر نسبتهم 08.41% في المؤسسة كما هو مبين في الجدول رقم 02 وهو عامل رئيسي بالإضافة لعامل الأجور الذي توفره المؤسسة للعاملين بها مما يساعد هم على تحسين الحياة الاجتماعية خارج مجال العمل.

الجدول رقم(5) يوضح مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي.:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00.93%	01	متوسط
19.62%	21	ثانوي
79.45%	85	جامعي
100%	107	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة الباحثين ذات المستوى الجامعي تمثل 79.45% من بقية الباحثين بالمقابل من ذلك نجد أن فئة المتوسط والثانوي التي تقدر ب 00.93% و 19.62% على التوالي وانعدام المستوى الابتدائي فله دلالة على أهمية الجانب العلمي والمعرفي كون المؤسسة اليوم

بحكم إعادة الهيكلة كما اشرنا سابقا ، لا تحتاج إلى الجهد العضلي و اليد العاملة المنفذة ، بل صارت تحتاج إلى تأهيل علمي عالي للعاملين بها تتابع وتراقب وتشرف على تنفيذ المشاريع الممنوحة للخواص أو المؤسسات العمومية الأخرى.

الجدول رقم(6) يوضح مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من عشر سنوات	70	65.40%
[20-10[26	24.30%
[30-20[11	10.30%
المجموع	107	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 65.40% من المبحوثين ذو الخبرة المحصورة بأقل من 10 سنوات تمثل أعلى نسبة بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 24.30% ممثلة لذوي الخبرة المحصورة في المجال [20-10] و نسبة 10.30% تمثل الفئة المحصورة في المجال [30-20]. وهذا يعني أن النسب الكبرى والعالية لشاغلي المناصب من الشباب ، كون المؤسسة زادت فيها نسبة التشغيل بوتيرة عالية لمواكبة التحولات التقنية ، إضافة لسياسة التشغيل العامة للدولة وهو ما يفسر تلك النسبة العالية من فئة اقل من عشر سنوات . بالمقابل من ذلك نجد أن أصحاب الخبرة من فئتي [20-10] و [30-20] يمثلان نسبة 24.30% و 10.30% على التوالي وهو ما يجعل منهم يحتكرون الخبرة والمعلومة ، خاصة الفئة الأخيرة كون الخبرة تلعب دورا هاما خاصة في مسيرة ومعاصرة التغيرات الهيكلية والتقنية التي تشهدها المؤسسة .

المطلب الثاني : خلاصة خصائص العينة.

فبعد أن حددنا الإطار الميداني وقمنا بدراسة نشأة وتطور شركة سونلغاز ومدى تأثير تلك التغيرات الهيكلية والتقنية على جنس ونوع الوظيفة في المؤسسة التي جعلنا منها ميدانا لدراستنا . وحين تم تحديد الخصائص العامة للمبحوثين كما وكيفما والتي مثلت البنية التحتية والتي أضحت المجال الخصب للدراسة .

ومنه استنتجنا من تلك الجداول الخاصة بخصائص العينة أن اغلبية العمال في هذه المؤسسة محل الدراسة من جنس الذكور ، كما هو مبين في الجدول رقم (1) وذلك لكون الأعمال التقنية منها خاصة تتطلب تنقلا خارج المؤسسة وأحيانا خارج المدينة لمتابعة ومراقبة أشغال مشاريع الكهرباء والغاز. إضافة أن النسبة الغالبة للمستوى الجامعي وهو ما يدل على المؤسسة كما اشرنا في تحليل الجدول رقم (5) لاحتياج إلى اليد العاملة المنفذة بل صارت تحتاج إلى تأهيل علمي عالي للعاملين بها كي تتابع وتراقب وتشرف على تنفيذ المشاريع الممنوحة للخواص أو المؤسسات العمومية الأخرى. وان أغلبيتهم متزوجون كما هو مبين أيضا في الجدول رقم (4) كون أغلبيتهم يتجاوزون الثلاثين سنة إضافة لمستوى الدخل والأجور التي تمنحه المؤسسة وهو ما يساعدهم على تحسين الحالة الاجتماعية لهم.

الفرضية الأولى: يجد النمط السلطوي للإدارة من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

-تحليل واستنتاج الفرضية الأولى-

تمهيد .

المبحث الأول : أسلوب التسيير وتفويض السلطة في المؤسسة .

المطلب الأول :أسلوب الإدارة وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: الإدارة والسلطة المفوضة للمرؤوسين .

المطلب الثالث : العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

المبحث الثاني : الإجراءات الإدارية ومعايير الترقية في المؤسسة .

المطلب الأول :الإجراءات الإدارية ودورها في الحد من حرية العاملين.

المطلب الثاني: معايير الترقية في المؤسسة.

استنتاج الفرضية الأولى.

تمهيد.

تمثل السلطة الإدارية أحد الركائز الأساسية في المؤسسة ، بل تعد أهم السلطات فيها و هذا من خلال ممارستها للوظائف الإدارية ، من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات المنظمة لسير تنظيم المؤسسة وهي سلطة كما يشير العديد من الباحثين ، تلتزم بموجبها بخلق الظروف الملائمة للعمل وتقويم الخطط وإدخال التحسينات الضرورية على إستراتيجية العمل، وبلوغ الأهداف المنشودة .

لكن بالمقابل نجد أن السلطة الإدارية ، من خلال التطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات التنظيمية للمؤسسة تسعى لزيادة سلطتها القانونية التي تمنحها لها تلك القوانين والإجراءات التنظيمية وما توفره لها من هامش الحرية تحت مظلة تلك السلطة ، لتوسيع تلك السلطة مع بقية الفاعلين عبر الإجراءات والقوانين ولو على حساب الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والعلاقات. وللتأثير الذي تحدثه هذه السلطة على العاملين خاصة والمؤسسة عامة ، عبر أساليبها التسييرية كما اشرنا ومن ثم على مشاركة العاملين بالقرارات المتخذة . كانت الفرضية الأولى ولأهمية المشكلة وتأثيراتها على المورد البشري بالمؤسسة ، جاءت الفرضية الأولى لتجيينا مبدئياً عن هذا التأثير عبر مجموعة من المؤشرات التي سنتناول تحليلها في هذا الفصل .

المبحث الأول : أسلوب التسيير وتفويض السلطة في المؤسسة .

المطلب الأول :أسلوب الإدارة وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار.

الجدول رقم(7): يوضح أسلوب الإدارة وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار في المؤسسة

المجموع		ممثلي العمال		الإدارة العليا		مستوى اتخاذ القرار أسلوب الإدارة
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	15	%13.33	02	%86.67	13	ديمقراطي
%100	58	%05.17	03	%94.83	55	استبدادي
%100	34	%08.82	03	%91.18	31	فوضوي
%100	107	%07.47	08	%92.53	99	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 92,53% من الباحثين يرون أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة إنما يكون على مستوى الإدارة العليا . تدعمها في ذلك نسبة 94.83% من الباحثين الذين يعتقدون أن أسلوب الإدارة إستبدادي . بالمقابل من ذلك نجد نسبة 86.67% من الباحثين الذين يرون أن أسلوب الإدارة ديمقراطي.

و هذا مقارنة بنسبة 07.47% من الباحثين الذين يعتبرون أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة يكون على مستوى ممثلي العمال ، تدعمها في ذلك نسبة 13.33% من الباحثين الذين يرون أن أسلوب الإدارة ديمقراطي . بالمقابل نجد أن نسبة 08.82% من الباحثين الذين يعتبرون أن أسلوب الإدارة فوضوي.

من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ وبشكل واضح ، أن مستوى اتخاذ القرار يتمركز أساسا في الإدارة العليا .وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن نمط التسيير بالمؤسسة ،

هو نمط احتكاري لا يقوم على المشاركة ويظهر ذلك من فئة المستجوبين الذين يرون أن أسلوب الإدارة في المؤسسة هو أسلوب استبدادي حيث سجلت به أعلى نسبة في هذا الاتجاه .

فرغم الإصلاحات التي عرفتها مؤسسة سونلغاز إلا أن المسير في كثير من مؤسساتها، لازالت تحكمه رواسب التسيير السابق الذي لا يعتبر المسير إلا حارسا لتلك الموارد، وليس عنصرا فعلا ينقل المؤسسة ويسير بها نحو تحقيق أهدافها وهو ما "أدى إلى تكوين أنماط سلوكية وقيم ظرفية لدى المسيرين للتكيف مع الأوضاع التي قد يواجهونها"¹ .

إن الهدف من تلك الإصلاحات والجهود ، كانت تتطلب تغييرا جذريا في القيم والاتجاهات والسلوك، لكن يبقى التساؤل مطروحا "هل المديرون الذين تمت تنشئتهم على قيم واتجاهات وأنماط سلوكية معينة في النظام السابق مستعدون للتغيير والتكيف مع النظام الجديد"² ؟

إلا أن الملاحظ من أجوبة المبحوثين ، ترى أن النمط السلطوي للإدارة لم يستطع التخلص منها نتيجة للدهنيات التي ترى أن تلك الأساليب ، ما هي إلا إمتداد للنمط الاقتصادي في التسيير القائم على احترام المقاييس العلمية في التسيير وهو ما نراه بعيدا في أرض الواقع .

لكن في واقع الحال إنما هو تبرير لأساليب و سلوكات غير عقلانية، تسعى لتحقيق مصالح وغايات كالسيطرة والحد من حرية الفاعلين والظهور بمظهر المالك الفعلي لزمam السلطة وإن كان على حساب المنطق الاقتصادي . إن انفراد الإدارة باتخاذ القرار وعدم إشراك بقية الفاعلين من خلال تلك الأساليب ، هو ما يدفعهم إلى مقاومة تلك القرارات " لتحسيس المسؤول أن إلغاء الغير أسلوب غير مجد وغير حضاري " كما جاء في احد الإجابات لأحد المستجوبين عن السؤال رقم 39.

¹ أونيس عبد المجيد أونيس ،مرجع سابق ،ص227.

² نفس المرجع ص 227

الجدول رقم(8) : يوضح رأي العمال في قرارات المدير .

النسبة المئوية	التكرار	رأي العمال في المدير
62.61%	67	التطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات التنظيمية
03.74%	04	المحافظة على العلاقات الجيدة بينه وبين العمال
25.23%	27	تحقيق أهداف المؤسسة
08.42%	09	مصالح شخصية
100%	107	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من هذا الجدول ، نجد أن نسبة 62.61% من المبحوثين أجابوا بان قرارات المدير تركز أساسا على التطبيق الحرفي للقوانين و الإجراءات التنظيمية للمؤسسة ، وان نسبة 25.23 % من المبحوثين يرون أن قرارات المدير إنما تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة . بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 08.42 % فقط من المبحوثين يعتبرون أن قرارات المدير ما هي إلا مصالح شخصية . بينما نجد نسبة 03.74% فقط من المبحوثين يرون أن القرارات هي للمحافظة على العلاقات الجيدة بينه وبين العمال .

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن العاملين بالمؤسسة في غالبيتهم يعتقدون أن قرارات المدير تخضع للتطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات التنظيمية . كون المدير يسعى من خلال ما يتخذه من قرارات إلى زيادة سلطته القانونية التي تمنحه له تلك القوانين والإجراءات التنظيمية . وما توفره له من هامش الحرية تحت مظلة تلك السلطة ، وأنها تزيد وتنقص تبعا للامتثال الذي يمثله الفاعلون لتلك السلطة وإجراءاتها. وهذا ما تؤكد أيضا نتائج الجدول رقم 07 ورقم 10، التي تبين من إجابات المبحوثين أن أسلوب الإدارة هو أسلوب استبدادي ذو نمط سلطوي ، يرى في القانون

أداة كما اشرنا لتوسيع هامشه التفاوضي والتقليل من مناطق الشك، عبر تلك الإجراءات والقوانين أما العوامل الأخرى كالأهداف الاقتصادية للمؤسسة والمصالح الشخصية فلم تلقى أي اهتمام بينما نجد أن العلاقات الإنسانية لم تحضي في رأيهم إلا باهتمام أقل من ذلك .

الجدول رقم(9) : يوضح أحادية السلطة و علاقتها بمشاركة العمال في اتخاذ القرار.

المجموع		لا		نعم		المشاركة في القرارات أحادية السلطة في المؤسسة
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%100	81	%71.60	58	%28.40	23	نعم
%100	26	%57.69	15	%42.31	11	لا
%100	107	%68.22	73	%31.78	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 68.22% من المبحوثين يرون أنهم لم يسبق لهم وأن اشتركوا في أي قرار داخل المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 71.60% من المبحوثين الذين يعتبرون أن السلطة في المؤسسة تسير في اتجاه واحد .بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 57.69% من المبحوثين الذين لا يرون أنها تسير في اتجاه واحد.

و هذا مقارنة بنسبة 31.78% من المبحوثين الذين يرون أنهم قد سبق وأن اشتركوا في قرار ما داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 42.31% من المبحوثين الذين لا يرون أن السلطة تسير في اتجاه واحد بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 28.40% من المبحوثين الذين يرون أن السلطة تسير في اتجاه واحد .

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الانطباع السائد لدى اغلب العاملين يعتبرون بأنهم لم يسبق لهم وأن اشتركوا في قرار ما داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 71.60% من المبحوثين الذين يرون بأن السلطة تسير في إتجاه واحد وهي نتيجة في نظرهم تعود إلى أسلوب الهيمنة والتسلط

كما يراه أغلبية الذين يعتبرون ذلك، وهذا ما يؤكد طبيعة وسلوك الإدارة التسلطي الذي يساهم من خلال أساليبه التسييرية بعدم إشراك العمال في القرارات المتخذة . ويؤكد ذلك حتى من أجابوا بأنهم قد سبق وأن شاركوا في بعضها إلا أنهم يعتبرونها قرارات هامشية وليست حول أساليب التسيير حسب أغلبية المستجوبين الذين قالوا بأنهم قد سبق لهم وأن شاركوا من قبل في قرار ما . وبناء على ذلك فإن صيغة تلك الأوامر وطبيعة السلطة التي تصدرها، التي لا تعكس طموحات وأهداف العاملين هي من تساهم في بروز مظاهر الصراع وعدم التعاون و انتهاج الطرق الغير الرسمية في التنظيم .

المطلب الثاني: الإدارة والسلطة المفوضة للمرؤوسين .

الجدول رقم(10) : يوضح تدخل الادارة في المرؤوسين وعلاقته بإشراك العمال في اتخاذ القرار.

المجموع		حق قانوني		تحقيق أهداف المؤسسة		شكلية		إشراك العمال في اتخاذ القرار
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%100	54	%18.52	10	%25.93	14	%55.55	30	دائما
%100	50	%32.00	16	%28.00	14	%40.00	20	أحيانا
%100	03	%66.67	02	%00.00	00	%33.33	01	أبدا
%100	107	%26.17	28	%26.17	28	%47.66	51	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 47,66% من المبحوثين يعتقدون أن إشراك العمال داخل المؤسسة هو عملية شكلية تدعمها في ذلك نسبة 55,55% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة دائما تتدخل في السلطة المفوضة للمرؤوسين وتدعمها أيضا نسبة 40,00% من المبحوثين الذين يعتبرون أنها لا تتدخل إلا أحيانا . بالمقابل نجد أن نسبة 25.93% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة لا تتدخل أبدا في السلطة المفوضة للمرؤوسين .

و هذا مقارنة بنسبة 26.17% من المبحوثين يرون أن إشراك العمال داخل المؤسسة هو لتحقيق أهداف المؤسسة .تدعمها في ذلك نسبة 28,00% من المبحوثين الذين يعتبرون أنها لا تتدخل إلا أحيانا . بالمقابل نجد إن نسبة 25,93% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة دائما تتدخل في السلطة المفوضة للمرؤوسين .

و هذا مقارنة أيضا بنسبة 26.17% من المبحوثين يعتقدون أن إشراك العمال داخل المؤسسة هو حق قانوني تدعمها في ذلك نسبة 66,67% من المبحوثين الذين لا يرون أن الإدارة لا تتدخل أبدا في السلطة المفوضة للمرؤوسين. بالمقابل نجد إن نسبة 32,00% من المبحوثين الذين يعتبرون أن الإدارة لا تتدخل إلا أحيانا في تلك السلطة. وكذلك نسبة 18,52% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تتدخل دوما في السلطة المفوضة للمرؤوسين.

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الانطباع السائد لدى اغلب العاملين يرون بان مشاركة الفاعلين في المؤسسة هي عملية شكلية فقط ، وهو ما تدعمه نسبة 55% من المبحوثين ممن يعتبرون أن مرد ذلك هو نتيجة للتدخل الدائم للإدارة في السلطة المفوضة للمرؤوسين ، نظرا لأسلوب تسيير هذه الإدارة السلطوية البيروقراطية المكتنية للمؤسسة .

إن أساليب الإدارة من خلال نمطها التسييري ، تجعل عملية مشاركة العاملين شكلية وهو ما يذكي الصراع والتراع بين العاملين والإدارة كما جاء في أجوبة المبحوثين في الجدول رقم 22 الذي يبين حالة الصراع بين السلطتين الإدارية والمهنية .

حيث تقوم الأولى بمراقبة الفاعلين عبر إنتاج المزيد من القواعد و الإجراءات التنظيمية التي تحاول عبرها التقنين من مجالات الارتباب من خلال عقلنتها، ومن ثم التدخل في سلطة المرؤوسين عبر توظيف تلك القواعد والإجراءات البيروقراطية داخل المؤسسة ، كما جاءت وفق منظرها لان

تلك “ الإجراءات البيروقراطية بالنسبة لفيبر ، هي نموذج للهيمنة القانونية على المجتمع وذلك من خلال مجموعة المبادئ الأساسية التي يقوم عليها “¹.

ومما يؤكد ذلك أن أغلبية المبحوثين يعتبرون أن تدخل الإدارة في السلطة المفوضة للمرؤوسين ، ما هو إلا أحد الأدوات التي يستعملها هذا النمط السلطوي الذي يرى بان “تلك الإجراءات ما هي إلا إقرار حق السلطة العليا في مراقبة موظفيها أثناء عملهم وتكوين أجهزة تأديبية مؤقتة، في حالة الانحراف عن النظام العام أو المخالفة القانونية لنظام العمل ، حسب الضرورة التي يتطلبها سير عمل النظام البيروقراطي “²: حتى يزيد من هامش حرية سلطته في الرقابة وعدم الإفلات منها .

بالمقابل نجد أن السلطة المهنية عبر الفاعلين فيها ، تعمل على توظيف مواردها للتخفيف من تلك الإجراءات والقواعد والالتفاف على أسلوب المشاركة الشكلي ، الذي تعتمده الإدارة كما سنرى في تحليل الفرضية الثانية .

المطلب الثالث : العلاقات الإنسانية في المؤسسة .

الجدول رقم(11) : يوضح العلاقات السائدة بين العاملين بالمؤسسة .

العلاقة بين العمال	التكرار	النسبة المئوية
الحذر والحيطه	51	47.70%
الصراع والتراع	46	43.00%
التضامن والتعاون	10	09.30%
المجموع	107	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها من هذا الجدول ، نجد أن نسبة 47.70% من المبحوثين

أجابوا بأن العلاقات بين العمال في المؤسسة تتسم بالحذر والحيطه ، وأن نسبة 43.00 % من

¹ عامر مصباح ، مرجع سابق ، ص 163.

² نفس المرجع ، ص 163 .

المبحوثين يعتبرون أنها تقوم على الصراع والتزاع . بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 09.30 % فقط من المبحوثين يرون أن العلاقات في المؤسسة تتميز بالتضامن والتعاون .

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن العاملين بالمؤسسة في غالبيتهم يعتقدون أن العلاقات بين العاملين لا تقوم على التضامن والتعاون وإنما تتسم بالحيطة والحذر والتزاع وهذا نتيجة طبيعية للنمط السلطوي للإدارة الذي تسبب أساليبه التسييرية في خلق أجواء بعدم الرضا والضغط النفسية والتنافر وهو ما يولد المزيد من أسباب الحذر والحيطة نتيجة لتعدد الجماعات واختلافها تبعاً لأهداف كل منها . إن ضعف التوازن الذي تصنعه النقابة وممثلي العمال يمنح الإدارة للإدارة المزيد من هوامش الحرية لأن تفرض أسلوبها التفاوضي من خلال مجموعة من الإجراءات التي تساهم في وجود وظهور تلك العلاقات كمعايير الترقية وتفويض السلطة وغيرها .

إن العلاقة مع زملاء العمل وما تحدته تلك العلاقة من تفاعل بينهم نتيجة لعوامل عدة أهمها الحوار والتواصل وتقاسم الأعباء وتقارب المستوى والسن بينهم وقد ينتج الخلاف والتزاع بينهم نتيجة لبيئة العمل وأساليب التسيير المؤثرة فيها . لذلك “ تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدراً لرضا العامل عن عمله ، وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجته أو وصوله لأهدافه، اعتبر ذلك جماعة العمل مسبباً لاستيائه من عمله ، هذا بالإضافة إلا أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فزيادة هاته الحاجة له أثر قوى في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيراً¹ . لذلك فالاستحواذ على قلوب العاملين بالمؤسسة يمر عبر تكوين علاقات إنسانية تقوم على خلق بيئة عمل تجعل العامل يشعر بالرضا والراحة والأمان الوظيفي و الإحترام المتبادل القائم على إحترام القانون والإجراءات التنظيمية وهو ما يساهم في تحفيز العامل وحسن أدائه .

¹ فاروق عبده فليو و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 263.

الجدول رقم(12) : يوضح حوار المدير والعاملين في الأمور الشخصية.

النسبة المئوية	التكرار	الحوار بين المدير والعمال
03.70%	04	دائما
50.50%	54	أحيانا
45.80%	49	أبدا
100%	107	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من هذا الجدول ، نجد أن نسبة 50.50% من المبحوثين أجابوا بأن الحوار بين المدير و العمال في الأمور الشخصية لا يكون إلا أحيانا ، وأن نسبة 45.80 % من المبحوثين يعتقدون أنه ينعدم إطلاقا . بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 03.70 % فقط من المبحوثين يرون بوجود الحوار معه في الأمور الشخصية .

فمن خلال عرض نتائج الجدول أعلاه نجد أن غالبية العاملين بالمؤسسة يعتبرون أن فتح أبواب الحوار في الأمور الشخصية خارج مجال العمل شبه منعدم وهو ما يعكس نمط العلاقات السائد في هذه الإدارة ، التي تركز على الجوانب الاقتصادية وإهمال الجوانب الإجتماعية ، وهو ما يؤثر في العلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين . لأن سياسة الإنصات للموظفين وسماع مشاكلهم الشخصية والاهتمام بظروفهم النفسية والاجتماعية كحضور أفراحهم وولائهم ، هي من تشعر العامل بأنه يحظى بقيمة ومكانة في المؤسسة وهو ما ينعكس على مردوده وحسن أدائه في المؤسسة .

وهذا ما أشارت إليه الدراسات التي قامت بها الجامعة الأمريكية ميتشغن حول الإشراف حيث أشارت أن المشرف الذي يبدي إهتمامه وتفهمه ومساندته لمؤوسيه ، سيحقق جانبا كبيرا من الرضا عن العمل أما المشرف الذي يسعى للاهتمام بالإنتاج وأهدافه ويعتبر مؤوسيه مجرد أدوات وأرقام لتحقيق أهداف المؤسسة فقط، فإن ذلك سوف ينمي مشاعر الإستياء وعدم الولاء له “ حيث

أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فانه يكسب ولاءهم له و رضاهم عن عملهم¹.

وقد إتفقت جامعة أوهايو مع هذه الدراسة إلى حد بعيد ، معتبرة أن المشرف الذي يتفهم مشاعر مرؤوسيه ويقيم معهم الصداقة والثقة والاحترام المتبادل والحب والمودة ، فحتما سوف يحقق أعلى معدلات الرضا بين مرؤوسيه عكس المشرف الذي يفتقد الى تلك الصفات السابقة

المبحث الثاني : الإجراءات الإدارية ومعايير الترقية في المؤسسة .

المطلب الأول :الإجراءات الإدارية ودورها في الحد من حرية العاملين.

الجدول رقم(13): يوضح الإجراءات الإدارية المتبعة والحد من هامش حرية العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجراءات المتبعة والحد من حرية العمل
77.60%	83	نعم
22.40%	24	لا
100%	107	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 77.60% من المبحوثين يعتبرون بأن الإجراءات المتخذة في المؤسسة ،تحد من هامش الحرية للعاملين ،بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 22.40% من المبحوثين أكدوا أنها لا تحد من هامش الحرية لديهم .

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الفاعلين بالمؤسسة في غالبيتهم ، يرون أن الإجراءات المتخذة في رأيهم من قبل الإدارة تحد من هامش حرية العاملين بالمؤسسة وهذا عبر إنتاج المزيد من القوانين والإجراءات لتقنن عبرها كل مجال ترى فيه الإدارة أنه يشكل لها منطقة إرتياب كي تزيد من سلطتها وتبعية الفاعلين لها .ومما يؤكد ذلك أن أغلبية المبحوثين ممن أجابوا بأن تلك

¹ فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد ،مرجع سابق،ص 263.

الإجراءات تحد من هامش الحرية لديهم فإنهم يعتقدون أن مرد ذلك يتمثل في طبيعة المسير في حد ذاته وليس مرده لطبيعة العمل من “خلال توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد أو أعضاء المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة”¹. وهو ما يجعل من أحكام الرقابة الشديدة واستخدام القواعد والإجراءات وكأنها قيم ومعايير يسعى الأفراد لتحقيقها على حساب الأهداف الحقيقية للمؤسسة . إن هذه الإجراءات ما هي إلا “أداة لتنفيذ الكفاية الاقتصادية والاجتماعية ، والذي يؤدي إلى تقييد حرية الإنسان وتنميط سلوكياته مخضعا إياه لقواعد وتعليمات محددة سلفا ، وبالنظر إلى تضخم المنشآت وتعقد أدوارها ، فان تحقيق الرشد الاقتصادي والاجتماعي للتنظيم ، مع المحافظة على دور مقرر للإنسان فيه أصبح أمرا أقرب للاستحالة”²، كل ذلك يستدعي من الفاعلين في المستويات الأخرى للتخفيف من العوائق القانونية بتفعيل إستراتيجية المقاومة ، أو التستر على المعلومات الضرورية قصد تحسين الظروف المهنية أو المطالبة بشفافية آليات الترقية والتكوين أو الاشتراك في عملية اتخاذ القرار

¹ خليل حسن الشماع ،خضير كاظم محمود ،مرجع سابق ، ص 34.

² محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير(أساسيات وظائف تقنيات)، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص

المطلب الثاني: معايير الترقية في المؤسسة.

الجدول رقم(14): يوضح نظرة العمال لمعايير الترقية والتكوين في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	معايير الترقية
22.43%	24	الأقدمية
9.34%	10	الكفاءة
68.23%	73	الموالاتة والمحابة
100%	107	المجموع

من خلال المعلومات المتحصل عليها من هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 68.23% من الباحثين يرون أن معايير الترقية والاستفادة من التكوين في المؤسسة تخضع للموالاتة والمحابة ، بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 22.43% من الباحثين أكدوا أنها تخضع للأقدمية بينما نجد أن نسبة 9.34% من الباحثين فقط يرون أنها تخضع للكفاءة .

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الانطباع السائد لدى أغلب العاملين، يعتبرون بأن المعايير المتبعة في الترقية والاستفادة من التكوين في المؤسسة تخضع لمنطق الموالاتة والمحابة .وهي ظاهرة ومرض استشرى وبات يهدد المؤسسة حتى في قدرتها على تحقيق أهدافها.

وعليه فإن هذه الظاهرة لخطورتها استطاعت أن تغير من نمط التسيير القائم وفق منطقها إلى تسيير لا يرقى إلى مواصفات التسيير الحديث والعقلاني . وهي أيضا ورقة تسعى الإدارة من خلالها إلى شراء بعض المواقف وتسجيل نقاط تظهرها بمظهر المالك لزاما السلطة الفعلية أمام التنظيمات الرسمية الأخرى كالنقابة وممثلي العمال .

إن انعدام العدالة في المؤسسة يؤدي إلى بروز جماعات المقربين و المحظيين مقابل جماعات المنبوذين أو المهملين. و هو ما يساهم في تكوين تحالفات تؤدي إلى " تفكيك المؤسسة وتكوين مراكز نفوذ تخدم مصالح أصحابها على حساب مصلحة المؤسسة"¹. ولعل من أبرز عوامل ظهور هذه التحالفات ميول المسئولين أو بعضهم للهيمنة والتسلط والرغبة في التجسس على جميع مراكز وأقسام التنظيم عبر تلك الوسائل. مما يؤدي إلى إحساس العديد من الفاعلين بالمؤسسة بالعزلة والتهميش.

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط3، 2000، ص 131.

إستنتاج الفرضية الأولى:

من نتائج قراءتنا للجداول الخاصة بالفرضية الأولى نجد أن:

- إن السلطة الإدارية من خلال التطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات التنظيمية للمؤسسة، تسعى لزيادة سلطتها القانونية التي تمنحها لها تلك القوانين والإجراءات التنظيمية ، وما توفره لها من هامش الحرية تحت مظلة تلك السلطة لتوسيع هامشها التفاوضي ، مع بقية الفاعلين والتقليل من مناطق الشك عبر تلك الإجراءات والقوانين ولو على حساب الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والعلاقات الإنسانية كذلك .
- إن المعايير المتبعة في الترقية والاستفادة من التكوين في المؤسسة ، تخضع لمنطق الموالاة والمحابة وهي ورقة تسعى الإدارة من خلالها ، إلى شراء بعض المواقف وتسجيل نقاط تظهرها بمظهر المالك لزام السلطة الفعلية أمام التنظيمات الرسمية الأخرى كالنقابة وممثلي العمال .
- إن اتخاذ القرار يتمركز أساسا في الإدارة العليا . وهذا يدل على أن نمط التسيير بالمؤسسة هو نمط احتكاري لا يقوم على المشاركة ويظهر ذلك من فئة المستجوبين الذين يرون أن أسلوب الإدارة في المؤسسة هو أسلوب استبدادي .
- تمثل مشاركة الفاعلين في المؤسسة حسب أغلبية العاملين ، أنها عملية شكلية فقط وان مرد ذلك هو نتيجة للتدخل الدائم للإدارة في السلطة المفوضة للمرؤوسين ، نظرا لأسلوب تسيير هذه الإدارة السلطوية البيروقراطية المكتنية للمؤسسة وإن كان هناك من يرى أن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، هو حق قانوني تضمنه الإجراءات والقواعد المنظمة لسير العمل بالمؤسسة حتى وإن كانت الإدارة تتدخل في السلطة المفوضة لهم ، بالمقابل من ذلك نرى أن هناك من يرى أن إشراكهم هو لتحقيق أهداف المؤسسة وإن كانت بنسبة اقل .
- محاولة الإدارة عبر أساليبها الحد من هامش الحرية للعاملين بالمؤسسة وهذا عبر إنتاج المزيد من القوانين والإجراءات ، لتقنن بها كل مجال ترى أنه يشكل لها منطقة ارتياب حتى يزيد من سلطتها وتبعية الفاعلين لها.

• يمثل مسار السلطة في المؤسسة في اتجاه واحد ولا يقوم على مشاركة الفاعلين وإن حدث فهي مشاركة هامشية ليس إلا .

نستنتج مما سبق أنه برغم الإصلاحات والجهود والإمكانات الهائلة التي سخرتها الدولة ، للنهوض بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة والتي كانت تسعى لتغيير كثير من القيم والاتجاهات والسلوكيات لدى مسيري مؤسسات شركة سونلغاز ، إلا أن ما هو مشاهد من خلال الواقع الفعلي وعبر هذه الدراسة تبين لنا أن الكثير من أساليب التسيير ، ما هو إلا انعكاس على ما تم تنشئتهم به من قيم و اتجاهات وأنماط سلوكية في مراحل سابقة من عمر المؤسسة . مما جعله عائقا يحول بين التكيف والتغيير مع النظام الجديد ، نتيجة للدهنيات التي ترى أن الأساليب الحالية ما هي إلا امتداد للنمط الاقتصادي في التسيير، القائم على احترام المقاييس العلمية في التسيير وهو ما نجده مخالف في ارض الواقع عبر هذه الدراسة . إنما كان ذلك تبريرا لأساليب و سلوكيات غير عقلانية ، تسعى لتحقيق مصالح وغايات كالسيطرة ، للظهور بمظهر المالك الفعلي لزام السلطة وإن كان على حساب المنطق الاقتصادي خاصة وأهداف المؤسسة عامة.

وبالتالي فإن هذا النمط من السلطة و عبر تلك الأساليب التسييرية ، قد أفرزت سلوكيات كما بينته هذه الدراسة ، كعدم التعاون و بروز الصراعات بين الفئات العمالية ، نتيجة للمحابة و غياب العلاقات الإنسانية والتدخل الدائم في السلطة المفوضة للمرؤوسين ، من خلال التطبيق الحرفي للقانون والإجراءات التنظيمية التي باتت تحد من حرية العاملين في العمل .

وعليه ففعالية القرارات الذي تسعى لها الإدارة وفق منطقها يكون من غير جدوى ويفتقر لذلك حين يجد الفاعلون أنفسهم مغيبون في اتخاذ القرار ومبعدون عنه ، وهو ما يجعلهم يبدون مقاومة لعدم الرضا بهذه الأساليب كما سنبينه في نتائج الفرضية الثانية .وانطلاقا من ذلك كله فإن النمط السلطوي للإدارة صار يجد بالفعل من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات . وهو ما يثبت الفرضية الأولى للدراسة. ولدور المشاركة في تحقيق فعالية القرارات المتخذة وعدم إعاقتها يجعل من هذه الظاهرة جديرة بالإهتمام والإلمام بجوانبها ، لما لها من آثار شديدة، صارت تنعكس على المؤسسة سلبا كما جاء في نتائج هذه الدراسة .

الفرضية الثانية : يعيق سلوك السلطة المهنية التفاوضي عقلنة القرارات المتخذة في

المؤسسة

تمهيد .

المبحث الأول : موارد السلطة واسباب مقاومة القرارات في المؤسسة .

المطلب الأول :موارد السلطة في المؤسسة.

المطلب الثاني: اسباب مقاومة القرارات في المؤسسة .

المبحث الثاني : دور المعلومة و تاثير الصراع على عقلنة القرارات .

المطلب الأول :دور المعلومة في تفعيل القرارات.

المطلب الثاني: تأثير الصراع على عقلانية القرارات المتخذة.

الاستنتاج .

تمهيد :

رغم قوة السلطة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية بقوة ما تملكه من قواعد وإجراءات ، تبقى دوما نسبية تعيقها قدرة السلطة المهنية على فرض تلك السلطة .

وإنطاقا من ذلك فإن هذه السلطة تنمو وتزداد قوتها حين يكون هناك إنسدادا في القنوات الإتصالية نتيجة لعدم التنسيق والتعاون وبروز الصراع بين العاملين والإدارة . وبروز جماعات موازية وغير رسمية تحتكر المعلومة من خلال خبرة أعضائها، مما يتيح لها المزيد من القوة التفاوضية لكبح سلوك النمط السلطوي للإدارة .

وللتأثير الحاصل دوما بسبب هذا الصراع على منطقة الارتباب، وبالتالي على عقلنة القرارات في المؤسسة ، جاءت صياغة الفرضية الثانية لنحاول عبرها إيجاد الإجابة للتساؤل الجزئي الثاني ومعرفة مدى التأثير الحاصل بين سلوك السلطة المهنية التفاوضي وعقلنة القرارات في المؤسسة.

المبحث الأول : موارد السلطة وأسباب مقاومة القرارات في المؤسسة .

المطلب الأول :موارد السلطة في المؤسسة.

الجدول رقم(15): يوضح رأي العاملين في الكيفية التي يفرض بها العامل نفسه وسلطته .

النسبة المئوية	التكرار	موارد السلطة في المؤسسة
16.66%	20	الأقدمية
13.33%	16	الكفاءة والخبرة
60.84%	73	العلاقة الخاصة من خارج المؤسسة
09.17%	11	سبب آخر
100%	120	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من هذا الجدول ، نجد أن نسبة 60.84% من المبحوثين يرون بأن العامل بالمؤسسة يفرض نفسه وسلطته ، من خلال العلاقات الخاصة التي يتمتع بها خارج المؤسسة ، وأن نسبة 16.66 % من المبحوثين يرون الأقدمية هي من تحقق له ذلك ، بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 13.33 % من المبحوثين يعتقدون أن الكفاءة والخبرة هي من تحقق للعامل فرض نفسه وسلطته . بينما نجد النسبة الأضعف 09.17% فقط من المبحوثين يعتبرون أن هناك أسبابا أخرى تجعل من العامل يفرض نفسه وسلطته بالمؤسسة .

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن الفاعلين بالمؤسسة عبر الانطباع السائد لديهم يرون أن سلوكياتهم وتصرفاتهم ، هي تبعا ونتيجة لمصدر السلطة الذي يملكونه وهامش الحرية الذي يتمتعون به داخل المؤسسة .

ونتيجة للنمط السلطوي للإدارة ، الذي يعد نمطا إستراتيجيا كان رأي أغلبية المبحوثين ، بأن العلاقة مع المحيط ، هي رهان حقيقي لديهم من أجل مساومة السلطة الإدارية والدخول معها في علاقات

تفاوضية بقصد الحصول على مكاسب وامتيازات وفقا لإستراتيجية هؤلاء. تدعم تلك النسبة أيضا من أجابوا أن هناك أسبابا أخرى تجعل من الفاعلين يفرضون أنفسهم وسلطتهم بعلاقتهم بممثلي النقابات على المستوى المركزي ، إضافة إلى من يرى أن وظيفة المخبر السري هي من تحقق له مكانة وسلطة في المؤسسة .

أما من يرى بأن الكفاءة والخبرة المهنية تحقق لهم فرض أنفسهم وسلطتهم بالمؤسسة ، فهي بنسبة 13.33 % حيث تعد لهم عاملا أساسيا أيضا ، كما يرى كروزي تؤسس وتدعم له قدرته التفاوضية من أجل الحصول على مزايا والدفاع عن مكاسب . وهو ما تؤكد أيضا من نسبة الباحثين الذين يعتبرون أن من يملك المعلومة تكون له القدرة على مقاومة القرارات المتخذة كما هو مبين في الجدول رقم 16.

بالمقابل من ذلك نجد أن من يرى الأقدمية تمثل له رهانا آخر لأجل المساومة والتفاوض أيضا مع السلطة الإدارية ، بالرغم أن هذا العامل لم يرد في التصور الذي جاء به كروزي حول موارد السلطة لكن يبقى عاملا وان بنسبة 16.66% ممن يرونه من الباحثين نظرا لطبيعة التسيير الحاصل في المؤسسة قصد الحصول على مكانة أو مكاسب ما ، وهو ما يدل على تعدد الرؤى في النظر إلى تعدد موارد السلطة حسب رأي العاملين وهو ما يجعل من خصوصية البحث في حاجة إلى تسليط الضوء على جوانبه ودراسته من زوايا أخرى أعمق وأشمل نتيجة لتعدد الظاهرة الاجتماعية التي هي قيد الدراسة .

المطلب الثاني: أسباب مقاومة القرارات في المؤسسة .

الجدول رقم(16) : يوضح نفوذ أصحاب الخبرة بحل المشاكل وعلاقته بمقاومة القرارات المتخذة

المجموع		لا		نعم		مقاومة القرارات المتخذة نفوذ أصحاب الخبرة بحل المشاكل
%100	58	%31.03	18	%68.97	40	نعم
%100	49	%48.98	24	%51.02	25	لا
%100	107	%39.25	42	%60.75	65	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 60.75% من المبحوثين يرون أن هناك مقاومة للقرارات المتخذة من طرف أصحاب الكفاءة والخبرة المهنية داخل المؤسسة . تدعمها في ذلك نسبة 68.97% من المبحوثين الذين يعتقدون أن حل المشاكل التقنية يزيد من نفوذه أصحاب الخبرة المهنية ، بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 51.02% من لا يرون أن حل المشاكل التقنية تزيد في قوة ونفوذ أصحاب الكفاءة والخبرة المهنية . و هذا مقارنة بنسبة 39.25% من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن هناك مقاومة للقرارات المتخذة من طرف أصحاب الكفاءة والخبرة المهنية داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 48.98% من المبحوثين الذين لا يعتبرون أن حل المشاكل التقنية يزيد من نفوذه أصحاب الخبرة المهنية . بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 31.03% ممن يرون أن حل المشاكل التقنية يزيد في قوة ونفوذ أصحاب لكفاءة والخبرة المهنية . من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الانطباع السائد لدى أغلب العاملين يرون بأن هناك مقاومة للقرارات المتخذة في المؤسسة بأغلبية المبحوثين تدعمها في ذلك نسبة 68.97% من المبحوثين ممن يعتبرون أن حل المشاكل التقنية يزيد من نفوذه أصحاب الخبرة المهنية .وهو ما يتيح لهم

ويزيدهم قوة في ممارسة تلك السلطة المهنية ، الناتجة عن إحتكار المعلومة والتستر عليها كما هو مبين في الجدول رقم 18 . لدفع الإدارة للتفاوض معهم والبحث عن صيغة من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة وكذلك تحقيق أهدافهم الخاصة ، فمهما كانت سلطة الإدارة المباشرة كبيرة بقوة التنظيم الرسمي وبقواعده وإجراءاته التنظيمية ، تبقى دائمة نسبية تعيقها قدرة أصحاب الخبرة والكفاءة المهنية على فرض تلك السلطة . وتزداد هذه السلطة تبعا وعلى حساب السلطة الإدارية كلما إزدادت قدرتهم على حل المشاكل التقنية وانتفت إمكانية الإستغناء عنهم ، لتجربتهم الميدانية وهو ما يزيد من نفوذهم وقوتهم في المؤسسة . وعليه فإن مقاومة القرارات تمثل رد فعل وإستراتيجية معتمدة من طرف الخبراء . وهي حالة من حالات توسيع السيطرة على منطقة الارتياح ، انطلاقا من هامش الحرية الذي يمتلكه الفاعلون في التنظيم عن طريق ما يمتلكونه من موارد . لكن يبقى التساؤل مطروحا ما علاقة

مقاومة القرارات بعقلانيتها ؟ لكن الإجابة عن هذا السؤال نجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يوضح رأي العاملين عن أسباب مقاومة القرارات المتخذة .

النسبة المئوية	التكرار	أسباب مقاومة القرارات
43.10%	28	عدم المشاركة في القرار
50.80%	33	عدم الرضا عن القرار
06.10%	04	سبب آخر
100%	65	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من هذا الجدول ، نجد أن نسبة 50.80% من المبحوثين يرون بأن من أهم الأسباب ، التي تؤدي بالعاملين لمقاومة القرارات هي عدم الرضا . بالمقابل نجد أن هناك نسبة 43.10% ممن يعتبرون أن ذلك بسبب عدم المشاركة في القرارات .

وبالمقابل نجد النسبة الاقل وهي 06.10% من المبحوثين الذين يعتقدون أن هناك أسبابا أخرى تدفعهم لذلك كاسلوب المدير في التسيير . فالنسب توحي دلالتها على أن المقاومة هي الحصول على مزيد من موارد السلطة ، كونهم يملكون الحرية وإن كانت نسبية في التصرف في المعلومات التي يبتكرونها ويتسترون عليها، وهو ما يؤثر و يعيق في كثير من الحالات تنفيذ القرارات المتخذة . إن القرار العقلاني هدفه تحفيز العمال عبر مشاركتهم في اتخاذه بما يملكونه من معلومات وخبرة ، قصد تفعيل الكفاءات الموجودة وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرجوة . وليس عبر قرارات فردية تساهم في عدم الرضا وخلق أجواء تزيد من خلق الصراع والتزاع ، بسبب النمط السلطوي وقراراته الفردية.

المبحث الثاني : دور المعلومة و تأثير الصراع على عقلنة القرارات .

المطلب الأول : دور المعلومة في تفعيل القرارات.

الجدول رقم(18):يوضح احتكار أصحاب الخبرة على المعلومات وعلاقتها بعقلانية القرارات

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		عقلانية القرارات إحتكار المعلومات
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
100%	91	06.59%	06	85.72%	78	07.92%	07	نعم
100%	16	18.75%	03	68.75%	11	12.50%	02	لا
100%	107	08.41%	09	83.18%	89	08.41%	09	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 83.18% من المبحوثين يرون أن القرارات المتخذة في المؤسسة لا تكون عقلانية إلا أحيانا . تدعمها في ذلك نسبة 85.72% ممن يرون أن هناك احتكار وتستر على المعلومات من طرف أصحاب الكفاءة والخبرة .بالمقابل نجد أن نسبة 68.75% من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن هناك احتكار وتستر على المعلومات .

و هذا مقارنة بنسبة 08.41% من المبحوثين الذين يرون أن هناك دوما عقلانية في القرارات المتخذة داخل المؤسسة . تدعمها في ذلك نسبة 12.50 % من المبحوثين الذين لا يعتبرون أن هناك احتكار وتستر على المعلومات من أصحاب الكفاءة والخبرة المهنية . بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 07.92% من المبحوثين الذين يعتقدون أن هناك احتكار وتستر على المعلومات من أصحاب الكفاءة والخبرة المهنية .

من نتائج عرض نتائج الجدول أعلاه ، نلاحظ أن الانطباع السائد لدى أغلب العاملين يرون بأن هناك شبه اتفاق على أن القرارات المتخذة لا تكون عقلانية إلا أحيانا داخل المؤسسة ، وأن من يعتبرون أن هناك احتكار للمعلومات من أصحاب الكفاءة والخبرة هي النسبة الغالبة في الاتجاه العام بنسبة 85.72% من المبحوثين ، وهي نتيجة في نظرهم تعود إلى النمط التسلسلي الذي تسير به المؤسسة ، من خلال فرض آرائه وقراراته التي تتناقض مع مبدأ المشاركة في التسيير .

لأن القرار في واقع الأمر ما هو إلا انعكاس وإجابة للمشاكل التي تعترض المؤسسة. و لا يكتب له النجاح إلا إذا توفرت فيه شروط ومواصفات القرار العقلاني من إتصال فعال بين مختلف الفاعلين ، “ومعرفة سلوكهم حين تنفيذه ومدى اقتناعهم به لبث الحماس والمشاركة في تنفيذه”¹ إضافة لدقة المعلومات الخاصة بالمشكل المرجو دراسته .

وعلى هذا الأساس فإن عقلانية القرار، تقوم على الشفافية والدقة و عدم التستر واحتكار المعلومة وأي تصرف للسلطة الإدارية لتثبيت سلطتها من خلال القواعد والإجراءات التنظيمية وإعتبارها هدفا وليست وسيلة ، سيؤدي إلى إنعاسات سلبية تخلق صراعات ونزاعات، ينعكس أثرها على عقلانية القرار وفعاليتها. وتبقى أهم الأسباب في التستر على المعلومات التي تؤثر على عقلانية القرار ما جاء في الجدول التالي الذي يبين نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن هناك تستر على المعلومات من طرف أصحاب الكفاءة والخبرة .

¹ رابع سرير عبد الله ، مرجع سابق ، ص 27.

الجدول رقم(19):يوضح رأي العاملين حول أسباب تستر العاملين على بعض المعلومات .

النسبة المئوية	التكرار	أسباب التستر على المعلومات
74.40%	67	الرغبة في الإحتفاظ بالقوة والنفوذ
16.70%	15	عدم الثقة في العمال
08.90%	08	نقص في فهم طبيعة العمل
100%	90	المجموع

فمن خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 74.40% من الباحثين يرون بان مرد ذلك هو الإحتفاظ بالقوة والنفوذ أما نسبة 16.70% منهم فترى ذلك في عدم الثقة بين العاملين . بالمقابل من ذلك ترى نسبة 08.90% منهم يرجع ذلك إلى نقص في فهم طبيعة العمل .

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن من أهم أسباب التستر على المعلومات داخل المؤسسة ، هو الإحتفاظ بالقوة والنفوذ وهو ما يؤثر على عقلنة القرار ، كون ذلك يخلق المزيد من الصراع الظاهر والخفي في السيطرة على تلك الموارد باعتبارها تمثل أحد الآليات والإستراتيجيات المعتمدة من طرف الفاعلين – أصحاب الكفاءة والخبرة المهنية- في التموقع والسيطرة على منطقة الارتباب ، باعتبار ان عدم الشفافية والدقة في المعلومات تمثل لهم كما اشرنا أحد أهم رهانات تلك الإستراتيجيات .

المطلب الثاني: تأثير الصراع على عقلانية القرارات المتخذة.

الجدول رقم(20): يوضح التعاون بين الإدارة ومصالح المؤسسة وعلاقته بدقة المعلومات .

المجموع		لا		نعم		دقة المعلومات التعاون بين الإدارة ومصالحك
		%	تكرار	%	تكرار	
%100	02	%50.00	01	%50.00	01	دائما
%100	86	%83.72	72	%16.28	14	أحيانا
%100	19	%94.74	18	%05.26	01	أبدا
%100	107	%85.05	91	%14.95	16	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول اعلاه تبين لنا أن نسبة 85.05% من الباحثين لا يرون بأن هناك دقة في المعلومات تدعمها في ذلك نسبة 94.74% من الباحثين ممن يعتقدون إنعدام التعاون بين إدارة ومصالحتهم . و تدعمها أيضا نسبة 83.72% ممن يرون أن التعاون بين الادارة ومصالحتهم لا يكون إلا أحيانا . بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 50.00% من الباحثين الذين يعتبرون أنهم يقرون بوجود التعاون بين الإدارة ومصالحتهم. وهذا مقارنة بنسبة 14.95% من الباحثين ممن يرون بأن هناك دقة في المعلومات تدعمها في ذلك نسبة 50.00% من الباحثين ممن يعتبرون لوجود التعاون بين الإدارة ومصالحتهم . ونسبة 16.28% ممن يرون كذلك . بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 05.26% من الباحثين الذين لا يعتقدون بوجود التعاون بين الإدارة ومصالحتهم.

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن الفاعلين بالمؤسسة في غالبيتهم ، يرون أن الإجراءات المتخذة في رأيهم من قبل الإدارة تحد من هامش حرية العاملين بالمؤسسة. وهذا عبر إنتاج المزيد من القوانين والإجراءات، لتقنن عبرها كل مجال ترى فيه الإدارة أنه يشكل لها منطقة ارتياب ، كي تزيد من سلطتها وتبعية الفاعلين لها . ومما يؤكد ذلك أن أغلبية الباحثين ممن أجابوا بأن تلك الإجراءات تحد من هامش الحرية لديهم. فإنهم يرون أن مرد ذلك لطبيعة المسير في حد ذاته وليس لطبيعة العمل . وعليه فان تشخيص هذه المشكلة في عدم التعاون، بين الإدارة وبقية المصالح بعدم دقة المعلومات هو مرتبط كما أشرنا سابقا بالبناء الاجتماعي للتنظيم ، القائم على عدم التعاون والتماسك و الإنسجام لأن النمط السلطوي للإدارة حاول عبر أساليبه المعتمدة في التسيير عبر الإفراط في توظيف القواعد والإجراءات التنظيمية . وسعيًا منه لتأطير وتوجيه سلوكيات الفاعلين ، إلا أن الذي حدث عكس ذلك ، فقد كانت توجهها و توطرها إستراتيجيات الفاعلين وما يملكونه من موارد ناتجة عن تشكل جديد ومتجدد لعلاقات غير رسمية تسعى عبرها لخدمة أهدافها ومتجاوزة لأهداف التنظيم . وهو ما زاد من تأثيره على عدم عقلنة القرارات المتخذة وجعلها رهينة لعدم التعاون والصراع بين الفاعلين .

الجدول رقم(21): يوضح وجود تحالفات بين جماعات العمل بالمؤسسة.

التحالف بين جماعات العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	79	%73.80
لا	28	%26.20
المجموع	107	%100

من خلال البيانات المتحصل عليها من هذا الجدول ، يتبين أن نسبة %73.80 من الباحثين يرون بأن تحالفات قائمة بين جماعات العمل ضد جماعات أخرى في المؤسسة ، بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة %26.20 من الباحثين يعتبرون أنه لا توجد هناك تحالفات بين جماعات العمل في المؤسسة ضد جماعات أخرى .

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الفاعلين بالمؤسسة في غالبيتهم ، يعتقدون أن هناك تحالفات تقيمها بعض جماعات العمل ضد جماعات أخرى نتيجة لقوة الجذب الذي تتمتع بها تلك الجماعة للإبقاء على استراتيجياتها و أعضائها متماسكين، ، ونتيجة لعوامل عدة تزيد و تضعف تبعاً لموارد السلطة والنفوذ الذي تتمتع به .

وعندما تضعف قوى التجاذب لدى جماعة عمل ما ، نتيجة للتأثير السلبي الذي تحدثه أساليب التسيير للنمط السلطوي للإدارة من خلال تلك السلوكيات التي لا تنسجم مع قيم و أهداف تلك الجماعات فتسود مظاهر اللامبالاة و الأنانية أو تزيد تبعاً لمقاومتها لتلك الأساليب .

لذلك فالمكانة الاجتماعية للجماعة تزيد كلما كانت جماعة العمل ذات مكانة هامة في التنظيم و الإلتواء لها يزيد من قوتها و نفوذها بحيث " كلما تفوقت الجماعة اجتماعيا كلما انعكس ذلك على درجة التماسك بين أعضائها"¹. ويزيدها قوة في مواجهة الجماعات الأخرى .
وعليه فان التحالفات المقامة في المؤسسة اليوم ، ما هي إلا استجابة لحاجات نفسية واجتماعية وإستراتيجية أيضا ، تقتضيها طبيعة المؤسسة والتسيير الحاصل فيها وهو ما يستدعي تكتلات تبعا للظروف والمواقف ، لمواجهة أي طارئ أو بناء أي إستراتيجية لمواجهة أي خلل ، يمس بالبناء التنظيمي للمؤسسة .

الجدول رقم(22): يوضح الصراع بين الإدارة والعمال بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الصراع بين الإدارة والعمال
79.44%	85	نعم
20.56%	22	لا
100%	107	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من هذا الجدول يتبين أن نسبة 79.44% من المبحوثين يرون بأن هناك صراعا بين العمال والإدارة ، بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 20.56% من المبحوثين أكدوا أنها لا يوجد صراع بين الإدارة والعمال .

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه نلاحظ وبشكل واضح ، أن الصراع بين العمال والإدارة تؤكده أغلبية العاملين بالمؤسسة . ومع إتفاق تلك الأغلبية بوجوده ، إلا أننا نجد إختلافا

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 207 .

في أسبابه ودوافعه، وهو ما جاءت به أغلبية المبحوثين ممن أجابوا بنعم وهذا يعني لهم بوجود الصراع بين الإدارة والعاملين ، حيث نجد أن نسبة 51.45% منهم ترى أن طبيعة المعايير المتبعة في الترقية والتحفيز هي السبب الرئيسي وهو ما يكرس في ظهور جماعات تشعر بالتهميش و يجعلهم يميلون إلى بعضهم البعض ، بتلقائية مشكلين جماعات تنشأ بشكل عفوي في المؤسسة حيث تجتمع "مصالح بعض الأفراد فيلتقون معا لتحقيق مصالح متبادلة أو الدفاع عن أهداف معينة، و غالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمنشأة التي يعملون بها"¹.

ويعد التفاعل بين تلك الجماعات "أهم المصادر الرئيسية لتماسك الجماعة ووحدها وهو مقدار الاتصال بين أعضاء الجماعة"². وقدرة تلك الجماعات على تحقيق أهدافها .

وتبرز مظاهر الصراع من خلال الإنتقادات والتذمر والتشكيك في القرارات المتخذة ومقاومتها وكذلك غياب الثقة بين العاملين والإدارة ، إضافة لعدم عدالة التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة . وهي عوامل ومؤشرات مهمة تظهر مدى خطورة الصراع ودرجته على العاملين والمؤسسة ككل .

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ،مرجع سابق ،ص 198.

² نفس المرجع،ص 205 .

-إستنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للعلاقة القائمة بين معطيات الفرضية الثانية و المتمثلة في أن السلوك التفاوضي للسلطة المهنية يعيق عقلنة القرار بالمؤسسة.

فقد توصلنا إلى النتائج التالية :

- يمثل زيادة نفوذ أصحاب الخبرة المهنية بجل المشاكل التقنية أحد موارد السلطة عبر إحتكار المعلومة ، إلا أن علاقة ذلك بمقاومة القرار المتخذ يمثل إستراتيجية مفضلة ، يتم من خلالها دفع السلطة الإدارية للتفاوض حين يكون عدم الرضا بالقرار فتم أعاقته عبر الموارد التي تملكها السلطة المهنية.
- تعدد الكيفية التي تجعل من العامل يفرض من خلالها سلطته و نفسه في المؤسسة ذات دلالة فهي تمثل له رهانا حقيقيا ، كالعلاقة مع المحيط و غيرها وهي تعد أسلوبا أيضا ورد فعل للأسلوب المعتمد في تسيير المؤسسة، للدخول مع السلطة الإدارية في عملية تفاوض و إن كانت على حساب الأهداف الإقتصادية والإجتماعية للتنظيم .
- هناك إحتكار للمعلومة و تستر عليها نتيجة للنمط السلطوي للإدارة الذي تسيير به المؤسسة والذي يفرض آراءه و قراراته و التي تتناقض مع مبدأ المشاركة و عقلنة القرار .
- عدم الدقة و الشفافية في المعلومات يؤدي لضعف التعاون بين الإدارة و المصالح المتعددة بسبب الإجراءات الإدارية كما أشرنا والتي تسعى دوما للحد من هامش حرية الفاعلين بالمؤسسة .
- الزيادة في حدة الصراع و ظهور الجماعات غير الرسمية بسبب عدم عدالة معايير الترقية و التحفيز. مما يؤدي إلى بروز نسق من التحالفات بين أعضاء وجماعات في المؤسسة.
- ظهور سلطات موازية تساهم في تنظيم و توجيه العمل داخل المصالح المتعددة .

من النتائج السابقة يمكننا أن نستنتج :

إن السلطة الإدارية مهما كانت كبيرة بقوة التنظيم الرسمي بقواعده وإجراءاته تبقى دوما نسبية تعيقها قدرة السلطة المهنية على فرض تلك السلطة .وعليه فمن خلال دراستنا فان هذه الأخيرة تنمو

وتزداد قوتها حين يكون هناك انسدادا في القنوات الاتصالية نتيجة لعدم التنسيق والتعاون و بروز الصراع بين العاملين والإدارة . و بروز جماعات موازية وغير رسمية تحتكر المعلومة من خلال خبرة أعضائها مما يتيح لها المزيد من القوة التفاوضية لكبح سلوك النمط السلطوي للإدارة .

وبتالي فان عقلنة القرارات مرتبط ومتوقف على إستراتيجيات الفاعلين كونهم لا يتصرفون وفق الوضعية أو الوظيفة التي يشغلونها بل يتم ذلك وفق موارد السلطة التي يملكونها وبالتالي المحافظة على مصالحهم وأهدافهم.

وعليه فعقلنة القرارات الذي تسعى لها الإدارة وفق منطقتها، يكون من غير جدوى ويفتقر للفعالية حين يتعارض مع أهداف وإستراتيجية الفاعلين بالمؤسسة . وإنطلاقا من ذلك فان سلوك السلطة المهنية التفاوضي بات يعيق عقلنة القرارات المتخذة . وهو ما يثبت الفرضية الثانية للدراسة ويوحى بخطورة هذه الظاهرة ويجعلها تستحق الاهتمام والدراسة لما تسببه من آثار اقتصادية واجتماعية تنعكس سلبا على المؤسسة والعاملين بها على حد سواء.

الفرضية الثالثة : توازن سلوك السلطتين يساهم في تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة .

تمهيد . - تحليل واستنتاج الفرضية الثالثة-

المبحث الأول : دور التنسيق وشفافية الإجراءات في تحقيق رضا العاملين بالقرارات .

المطلب الأول :فعالية الاتصالات واثرها نجاح القرارات.

المطلب الثاني:شفافية الاجراءات ودورها في تحقيق رضا العاملين بالقرار .

المطلب الثالث : هامش الحرية الممنوح وتحفيز العاملين بالمؤسسة

المبحث الثاني : دور الوعي وتأثير المركزية في فعالية القرارات .

المطلب الأول :وعي العاملين بمعايير الترقية في المؤسسة .

المطلب الثاني: التسيير المركزي وأثره في فعالية القرارات المتخذة.

الإستنتاج .

تمهيد:

يمثل الصراع الحاصل بين السلطتين الإدارية والمهنية في المؤسسة عبر تأثير علاقات السلطة في فعالية القرارات المتخذة كما رأينا في الفصلين السابقين. ولإيجاد التوازن بين السلطتين لإعادة الفعالية للقرارات ومن ثم رضا العاملين بالمؤسسة .

ولتحقيق ذلك فإن رضا العاملين بالقرارات، يقوم على أساس التوازن القائم بين سلوك السلطتين الإدارية والمهنية وهو ما يسهم في بروز علاقات تنشأ وتتشكل بين أفراد التنظيم ، تقوم على التبادل الايجابي والتعاون بين الفاعلين أنفسهم والإدارة .حين يشعرون بأن انضمامهم إلى التنظيم وقبولهم للسلطة به ، ما هو إلا اقتناع بأن هذا الانضمام ومشاركتهم في أعماله سوف يسهم في إشباع حاجتهم ورغبتهم وأهدافهم الشخصية.ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ككل .

وانطلاقاً من ذلك جاءت الفرضية الثالثة لتجيب عن التساؤل وبالتالي عن آليات التوازن المرجو بين سلوك السلطتين الذي يقوم عبر مجموعة من الخطوات كما سنجده في قراءتنا وتحليلنا لبيانات الفرضية الثالثة .

المبحث الأول : دور التنسيق وشفافية الإجراءات في تحقيق رضا العاملين بالقرارات .

المطلب الأول :فعالية الإتصالات وأثرها في نجاح القرارات.

الجدول رقم(23): يوضح فعالية الإتصال وعلاقتها بأسباب نجاح القرارات في المؤسسة .

المجموع		انفراد الإدارة بالقرار		التشاور مع العمال		جودة القرار		سبب نجاح القرارات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%100	21	%04.84	01	%66.66	14	%28.50	06	حسنة
%100	86	%09.31	08	%73.25	63	%17.44	15	ضعيفة
%100	107	%08.42	09	%71.96	77	%19.62	21	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 71.96% من المبحوثين يرون أن سبب نجاح القرارات يقوم على التشاور مع العمال تدعمها في ذلك نسبة 73,25% من المبحوثين الذين يعتقدون أن الفعالية في الاتصالات ضعيفة .وكذلك هناك 66.66% من المبحوثين يرون أن الفعالية في الاتصالات في المؤسسة حسنة .

و هذا مقارنة بنسبة 19.62% من المبحوثين يعتقدون أن سبب نجاح القرارات تكمن في جودته. تدعمها في ذلك نسبة 28.50% من المبحوثين الذين يرون أن الفعالية في الاتصالات حسنة . بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 17.44% من المبحوثين الذين يرونها جيدة .و هذا مقارنة بنسبة 08.42% من المبحوثين الذين يعتبرون أن سبب نجاح القرارات حين تنفرد الإدارة باتخاذها . تدعمها في ذلك نسبة 09.31% من المبحوثين الذين يعتقدون أن الفعالية في الاتصالات ضعيفة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن الانطباع السائد يرى أن احد الأسباب التي نجحت فيها قرارات المؤسسة كانت بالتشاور مع العمال ، وهو ما يؤكد دور التعاون بين العاملين والاتصال -رغم ضعفه نتيجة للصراع بين السلطتين- في نجاح القرار . فالإدارة الحديثة اليوم تقوم على توفير البيئة المناسبة، ليتسنى للعاملين المشاركة في القرارات المتخذة عبر مشاورتهم ،خاصة أصحاب الكفاءة والخبرة والأقدمية مما يحسن في فعالية الأداء والتعاون بين العاملين والإدارة . لكن بالمقابل فتهميش دور الفاعلين بعدم إشراكهم ، يزيد من صعوبة الإتصال وتدفق المعلومات نتيجة لاحتكارها وتسترها وعبر مقاومة القرارات المتخذة حين لا يرون أنهم غير راضين عنها أو عدم مشاركين فيها . أما حين يكون القرار متصفا بالجودة والعقلانية، فهو لا يحتاج إلا من ينفذه ، نتيجة لطبيعته وليس لطبيعة الظروف المحيطة بإنتاجه . ويبقى أن القرارات التي انفردت بها الإدارة فهي تمثل نسبة ضعيفة في رأي المبحوثين . ولتفعيل الاتصال في المؤسسة ينبغي للإدارة أن تعتبر الفاعلين بها شركاء قادرين على تقديم أفكارهم في حل المشاكل ومقترحين للحلول المناسبة، متعاونين عبر إبداء آرائهم وهو ما يجعل من العاملين بها يشعرون بأهميتهم وأنهم فاعلون بالمؤسسة شركاء في القرارات المتخذة وليسوا أدوات إنتاجية كما يرى تايلور بل أفرادا فاعلين في التنظيم ليحقق الأهداف المرسومة

الجدول رقم(24):يوضح فعالية القرارات الجماعية وعلاقتها بالتنسيق بين الإدارة وبقية المصالح.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		التنسيق بين الإدارة والمصالح فعالية القرار الجماعية
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%100	94	%13.85	13	%85.10	80	%01.05	01	نعم
%100	13	%23.08	03	%76.92	10	%00.00	00	لا
%100	107	%14.95	16	%84.12	90	%00.93	01	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 84.12% من المبحوثين يرون أن التنسيق بين الإدارة والمصالح داخل المؤسسة ،لا يكون إلا أحيانا ، تدعمها في ذلك نسبة 85.10% من المبحوثين الذين يعتبرون أن القرار الجماعي أكثر فعالية من الفردي . بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 76.92% من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن القرار الجماعي أكثر فعالية من القرار الفردي .

و هذا مقارنة بنسبة 14.95% من المبحوثين لا يرون بعدم وجود التنسيق بين الإدارة والمصالح داخل المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 23.08% من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن القرار الجماعي أكثر فعالية من الفردي . بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 13.85% من المبحوثين الذين يعتبرون أن القرار الجماعي أكثر فعالية من القرار الفردي .

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الانطباع السائد يرى بأن التنسيق بين الإدارة والمصالح المتعددة بالمؤسسة لا يكون إلا أحيانا .فرغم أهمية التنسيق وكونه يمثل أحد العناصر

الضرورية في المؤسسة ،خاصة عنصر الاتصال الذي يعد الشريان الرئيسي والعمود الفقري في المؤسسة فالنسق الاتصالي الجيد بين العاملين هو من " يعمل على تحقيق التعاون بينهم وينجز المسؤوليات الملقاة على عواتقهم ،ويسهل الإجراءات وتنفيذ القرارات وتبادل المعلومات وتوجيه التعليمات ومتابعة تنفيذها وإثارة حماس المرؤوسين وتبادل الآراء فيها"¹. وبالتالي فضعف الاتصال تنعكس نتائجه بصورة سلبية ووخيمة على المؤسسة . فحين يضعف التنسيق بين المستويات الإدارية، يدفع بالفاعلين إلى تشكيل جماعات غير رسمية نتيجة لأسلوب السلطة الإدارية وتعامله، عبر إجراءاته التنظيمية وقواعده الرسمية .حينها يجعل المؤسسة في إشكالية الاختيار حين تعترضها مشكلة ما، بين الاتصال الرسمي الذي يتميز ببطء إجراءاته أو غير الرسمي الذي يمنح الفاعلين المزيد من المكانة والنفوذ ، كونهم يملكون المعلومات الضرورية والكافية وهو ما يبطئ أو يسهل من العملية الاتصالية . وعلى هذا الأساس نجد أن أغلبية ممن يرون أن التنسيق لا يتوفر بين الإدارة ومصالحها إلا أحيانا ، يؤكدون أن القرارات حين تكون جماعية تمتاز بالفعالية على عكس ما تكون فردية .وهو ما يتعارض مع ما تعتقده السلطة الإدارية من أن إجراءاتها وقواعدها وقوانينها تحد من الاتصال غير الرسمي، لكن في واقع الأمر نجد عكس ذلك بل يساهم في ظهور اتصالات جانبية نتيجة لتلك الإجراءات والتذمر والاستياء الذي يبديه الفاعلون من السلطة الرسمية.

¹ أو نيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص220.

المطلب الثاني: شفافية الإجراءات ودورها في تحقيق رضا العاملين بالقرار .

الجدول رقم (25): يوضح شفافية الإجراءات المتخذة وعلاقتها بالرضا عن القرارات .

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الرضا عن القرار شفافية الإجراءات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%100	07	%00.00	00	%85.72	06	%14.28	01	نعم
%100	100	%27.00	27	%70.00	70	%03.00	03	لا
%100	107	%25.24	27	%71.03	76	%03.73	04	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام تبين لنا أن نسبة 71.03% من المبحوثين يرون أن الرضا عن القرار داخل المؤسسة لا يكون إلا أحيانا. تدعمها في ذلك نسبة 85.72% من المبحوثين الذين يعتبرون أن هناك شفافية في القرارات المتخذة .. بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 70.0% من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن هناك شفافية في القرارات المتخذة. و هذا مقارنة بنسبة 25.24% من المبحوثين لا يرون أنهم راضون عن القرارات المتخذة داخل المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 27.00% من المبحوثين الذين لا يرون أن هناك شفافية في القرارات المتخذة .

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الانطباع السائد لدى اغلب العاملين يعتبرون بأنهم غير راضين عن القرارات المتخذة نتيجة لعدم شفافية الإجراءات المتخذة في المؤسسة من طرف الإدارة وذلك بسبب طبيعة السلطة الإدارية التي تعتمد الأسلوب الاستبدادي في تسييرها للمؤسسة والذي يقوم على التهميش والإقصاء كما ورد في الجدول رقم 07. فالشفافية في المؤسسات الحديثة تقوم

على مبدأ توفير البيئة المناسبة، التي تكون فيها المعلومات المتعلقة بظروف القرارات المتخذة متاحة للجميع ، عبر تفعيل العملية الاتصالية والتنسيق بين الوحدات والمصالح وهو ما يسمح للجميع المساهمة والتعاون ، بتوفير المعلومات اللازمة لإنجاح القرارات . حيث تقوم بالتواصل مع كافة أفراد التنظيم خاصة الفاعلين الحقيقيين ولا تتعامل معهم بسرية عبر إشراكهم في صناعة القرارات وتنفيذها . حتى أن النمط السلطوي للإدارة عبر أساليبه يكرس لانتشار ظاهرة العنف الإداري من خلال تلك الأساليب في إجبار الفاعلين أيضا على إخفاء المعلومات والتستر عليها . وإبداء المقاومة لها حين يكون عدم الرضا بها أو عدم المشاركة في اتخاذها .

المطلب الثالث : هامش الحرية الممنوح وتحفيز العاملين بالمؤسسة
رقم(26): يوضح هامش حرية العاملين في التحفيز والإقبال على العمل.

هامش الحرية والتحفيز	التكرار	النسبة المئوية
موافق	54	50.50%
موافق أحيانا	35	32.70%
غير موافق	18	16.80%
المجموع	107	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام ، تبين أن نسبة 50,55 % من
المبحوثين يوافقون على أن العامل حين يمنح هامشا من الحرية يزيد في تحفيزه وإقباله على العمل ،
بينما نجد أن نسبة 32,70 % من المبحوثين يوافقون أحيانا على ذلك . بالمقابل من ذلك نجد أن
نسبة 16.80 % من المبحوثين فقط ممن يوافقون على أن منح العامل ذلك الهامش يزيد من تحفيزه
والإقبال على العمل.

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الانطباع السائد لدى اغلب العاملين يرون بأنه حين
يمنح للعامل هامشا من الحرية فانه سيحفز ويقبل على العمل ، لان ذلك سيزيد من إحساس العامل
بالراحة داخل المؤسسة ، فهو يراها ثقة ممنوحة يجب استثمارها خاصة حين يتم إشراك المدير
للعاملين في اتخاذ القرار وهو ما يمثل إعطاؤهم هامشا من حرية العمل والإبداع فيه ، فيزيد من
استعدادهم لتحمل تبعات تلك المسؤولية ، واعتباره أمرا مساعدا يجب المساهمة فيه .

وعليه فإحساس العاملين بالراحة والإقبال على العمل داخل المؤسسة ، يمثل انعكاسا لهامش الحرية الممنوح.

المبحث الثاني : دور الوعي وتأثير المركزية في فعالية القرارات .

المطلب الأول :وعي العاملين بمعايير الترقية في المؤسسة .

رقم(27): يوضح نسبة الوعي بالمعايير التي تحكم المكافآت بالمؤسسة .

النسبة المثوية	التكرار	الوعي بمعايير المكافآت
%16.82	18	نعم
%83.18	89	لا
%100	107	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من هذا الجدول يتبين أن نسبة 83.18% من الباحثين لا يرون بأن هناك وعيا عند العمال بمعايير الترقية ،بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 16.82% من الباحثين أكدوا أن هناك وعيا عند العمال بمعايير الترقية داخل المؤسسة .

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الانطباع السائد لدى اغلب العاملين الذين أجابوا بلا ، و يعتقدون بأنه لا يوجد وعي بمعايير الترقية بالمؤسسة لطبيعة العملية الاتصالية التي تتسم بالضعف كما جاء في بيانات المستجوبين منهم بنسبة 55 % منهم حيث يعتبرون أن هناك ضعف في العملية الاتصالية .

بينما نجد أن نسبة 43% منهم يرون أن مرد ذلك هو في ضعف الأداء لدى ممثلي العمال وعدم قدرتهم التفاوضية مع الإدارة .وهذا ما يؤكد على أسلوب الإدارة وعلى نمطها السلطوي الذي

يرى في المكافآت والترقية احد الآليات المستعملة في كسب الولاءات . رغم أن عدالة معايير المكافآت تعد من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز العاملين . ولتحقيق مكانة أفضل ضمن البناء الوظيفي للمؤسسة بما ستحققه من استقرار وامن وإشباع لحاجات الفاعلين وتحقيق أهدافهم . وهو ما سيساهم بتقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فان ضعف الأداء الإعلامي والنسق الاتصالي ، يمثل أحد أهم العوامل بعدم معرفة ووعي العاملين بالأسس التي تحكم المكافآت والترقية داخل المؤسسة وهو ما يستدعي تحسين العملية الاتصالية وتفعيل أداء ممثلي العاملين عبر المزيد من التكوين لديهم في معرفة الحقوق والواجبات .

المطلب الثاني: التسيير المركزي وأثره على فعالية القرارات المتخذة.

الجدول رقم(28):يوضح مساهمة التسيير المركزي في تفعيل القرارات

النسبة المئوية	التكرار	المركزية وفعالية القرار
23.36%	25	نعم
76.64%	82	لا
100%	107	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 76.64% من المبحوثين يرون بأن مركزية التسيير لا تساهم في تفعيل القرارات ،بالمقابل من ذلك نجد أن نسبة 23.36% من المبحوثين يعتبرون أنها تساهم في تفعيل القرارات .

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه نلاحظ وبشكل واضح نجد أن العاملين يرون بأن التسيير المركزي لا يساهم في تفعيل القرارات المتخذة، لطبيعة السلطة المركزية التي تحتكر الصلاحيات والقرارات في مستوى واحد دون غيره من المستويات ، إضافة لذلك فبطء اتخاذ القرار بسبب غياب

المرونة اللازمة وعدم فهم الأهداف الحقيقية لضعف الاتصال والتنسيق كما جاء في بيانات الجدول رقم (24).

إن تركيز القرارات والتعليمات في مستوى وفتة قليلة جدا . وتوظيف القواعد والإجراءات التنظيمية لفرضها سيؤدي "إلى تعطيل الأعمال والتأخير في تحقيق الأهداف المطلوبة بينما نجد اللامركزية السليمة تساهم في إتمام وإنجاز واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتصريف كافة الأمور التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة"¹.

إن المركزية تستدعي آليات ووسائل رقابية فعالة، تضمن التحكم ومتابعة الأداء وتساهم في رفعه والحماسة لدى الفاعلين، لكن ما وقفنا عليه في هذه الدراسة هو وجود التزاع والصراع المفضي لعدم التعاون الذي يساهم في انخفاض الروح المعنوية، وهو ما يجعل الفاعلين لا يتصرفون أحيانا إلا في انتظار القرار من الإدارة العليا، حين تحاول عبر إجراءاتها وقوانينها أن تحد من هامش الحرية لديهم وهو الأمر الذي يعطل الابتكار والإبداع لديهم .

كما جاء في وصف كروزي للحلقة المفرغة للبيروقراطية التي يرى بان مثل هذه "المراقبات التي تثقل بقدر ما تتسع وتصبح مع ذلك أكثر ضرورة بقدر ما هي اقل فاعلية، وهي لا تساهم أبدا في خلق الحوافز بصورة أقوى للمنفذين الذين أصبحوا أكثر ميلا إلى إستراتيجيات الأمن منهم إلى استراتيجيات المبادرة."²

ولتحقيق التوازن في قرارات الإدارة، لا بد من مرونة في توزيع وتفويض الصلاحيات بين المستويات الإدارية، مما يجعل الإدارة العليا تتفرغ للمهام الكبرى والهامة ولا تشغل بالمهام الفرعية. يؤدي إلى خلق أجواء الثقة والتعاون ويساهم في رفع الروح المعنوية بين الفاعلين .

¹ محمد الدبسي، الاتصال والعلاقات العامة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 316.

² ريمون بودون وفرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ت: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1986،

استنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للعلاقة القائمة بين معطيات الفرضية الثالثة و المتمثلة في أن توازن سلوك السلطتين يساهم في رضا العاملين بالمؤسسة.

فقد توصلنا إلى النتائج التالية :

- لا حظنا وجود ضعف في التنسيق بين المستويات الإدارية وهو ما يدفع بالفاعلين إلى تشكيل جماعات غير رسمية نتيجة لأسلوب السلطة الإدارية وتعامله عبر إجراءاته التنظيمية وقواعده الرسمية . إضافة لذلك وجدنا أغلبية المبحوثين يرون بأن القرارات حين تكون جماعية تمتاز بالفعالية ،على عكس حين تكون فردية . وهو ما يساهم في عملية التنسيق حسب رأيهم ،وهذا ما يتعارض مع ما تعتقده السلطة الإدارية من أن إجراءاتها وقواعدها وقوانينها تحد من الاتصال غير الرسمي لكن في واقع الأمر نجد عكس ذلك بل يساهم في ظهور اتصالات جانبية نتيجة لتلك الإجراءات والتذمر والاستياء الذي يبديه الفاعلون من السلطة الرسمية.
- وجود غياب وضعف الوعي لدى أغلب العاملين بمعايير الترقية بالمؤسسة ، نتيجة لطبيعة العملية الاتصالية التي تتسم بالضعف كما جاء في بيانات المستجوبين وكذلك لضعف الأداء لممثلي العمال وعدم قدرتهم على التفاوض البناء مع الإدارة .
- أغلب العاملين يرون بان التسيير المركزي لا يساهم في تفعيل القرارات المتخذة لطبيعة السلطة المركزية التي تحتكر الصلاحيات والقرارات في مستوى واحد دون غيره من المستويات إضافة لذلك فبطء اتخاذ القرار بسبب غياب المرونة اللازمة وعدم فهم الأهداف الحقيقية .
- أهم الأسباب التي نجحت فيها قرارات المؤسسة كانت بالتشاور مع العمال وهو ما يؤكد دور التعاون بين العاملين . إن تهميش دور الفاعلين بعدم إشراكهم يزيد من صعوبة

الاتصال وتدفق المعلومات نتيجة لاحتكارها وتسترها وعبر مقاومة القرارات المتخذة حين لا يرون أنهم غير راضين عنها أو عدم مشاركين فيها .

● أغلب العاملين غير راضين عن القرارات المتخذة نتيجة لعدم شفافية الإجراءات المتخذة في المؤسسة من طرف الإدارة وذلك بسبب طبيعة السلطة الإدارية التي تعتمد الأسلوب الاستبدادي في تسييرها للمؤسسة الذي يقوم على التهميش والإقصاء

من النتائج السابقة يمكننا أن نستنتج :

يقوم رضا العاملين بالقرار على أساس التوازن القائم بين سلوك السلطتين الإدارية والمهنية . وهو ما يسهم في بروز علاقات تنشأ وتشكل بين أفراد التنظيم، تقوم على التبادل الإيجابي والتعاون بين الفاعلين أنفسهم والإدارة. حين يشعرون أن انضمامهم إلى التنظيم وقبولهم للسلطة به ما هو إلا اقتناعهم بان هذا الانضمام ومشاركتهم في أعماله سوف يسهم في إشباع حاجتهم ورغبتهم وأهدافهم الشخصية. ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ككل .

إن توازن سلوك السلطتين يقوم عبر مجموعة من الخطوات كما جاء في إجابات المبحوثين أهمها التنسيق بين الوحدات الإدارية، بتفعيل الاتصال في المؤسسة وتوفير الآليات التي تساهم في شفافية المعلومات والقرارات المتخذة وتفويض السلطات للمستويات الدنيا . ومشاركة كل الفاعلين واعتبارهم شركاء بآرائهم وما يبدونه من ملاحظات حول القضايا والقرارات التي تسعى المؤسسة لحلها . فالتنظيم الفعال يقوم على توعية العاملين عبر نسقه الاتصالي الفعال، الذي يعد من أهم الآليات في معرفة العاملين بالأسس والمعايير التي تحكم المكافآت والترقية مما يؤدي إلى تحفيز العاملين و الإقبال على العمل.

وانطلاقاً من ذلك فإن التوازن بين السلطتين الإدارية والمهنية ، يساهم في تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة من خلال تفعيل مجموعة من الآليات والعناصر خاصة النسق الاتصالي الذي يعد أهم العناصر تأثيراً في بناء العلاقات بين العاملين. لذلك فمن خلال تلك الإجابات يمكننا أن نقول بإثبات الفرضية الثانية للدراسة كما جاءت في صياغتها من خلال أغلبية إجابات المبحوثين . هذا ما يوحي

بضرورة الأخذ بعين الاعتبار بتلك العناصر التي يراها العاملون ضرورية تلبية مصالحهم وتشبع حاجاتهم وتحافظ على تحقيق المسار الذي تسعى له المؤسسة في تحقيق أهدافها .

الإستنتاج العام

من نتائج هذه الدراسة التي تم جمعها من خلال البيانات المتوفرة في أجوبة المبحوثين وعبر المناقشات التي تمت تبين لنا أنه :

يمكننا أن نعتبر بصحة الفرضية العامة نسيباً وذلك لوجود التأثير الحاصل بين علاقات السلطة وفعالية اتخاذ القرار بعد تحليلنا لنتائج الفرضيات الجزئية الثلاث .

قبل ذلك لا بد أن نشير وإثبات ذلك تطرقنا في هذا البحث الميداني، إلى العلاقات السائدة في المؤسسة وما تفرزه من علاقات جانبية سواء رسمية كانت أم موازية ومدى التأثير الذي تحدثه على نمط وسلوك السلطتين الادارية والمهنية .

لقد قامت الفرضية الأولى أساساً على تأثير سلوك النمط السلطوي للإدارة، عبر أساليبه التسييرية في الحد من مشاركة العاملين في القرار، حيث لا حظنا أن التسيير بالمؤسسة لا يرقى إلى التسيير الحديث للمؤسسات القائم على الاساليب العلمية، التي تسعى من خلالها للنهوض بالمؤسسة و تحقيق الاهداف المرجوة . وهو ما أفرز سلوكات سلبية كما بينته نتائج تحليل الفرضية من عدم التعاون و بروز الصراعات بين الفئات العمالية ، نتيجة للمحاباة كالمعايير المتبعة في الترقية والاستفادة من التكوين في المؤسسة ، كلها حسب إجابات المبحوثين تخضع لمنطق الموالاة والمحاباة وهي ورقة تسعى الإدارة من خلالها ، إلى شراء بعض المواقف وتسجيل نقاط تظهرها بمظهر المالك لزاماً السلطة الفعلية أمام التنظيمات الرسمية الأخرى كالنقابة وممثلي العمال . إضافة لمحاولة الإدارة عبر أساليبها الحد من هامش الحرية للعاملين بالمؤسسة وهذا عبر إنتاج المزيد من القوانين والإجراءات ، لتقنن بها كل مجال ترى أنه يشكل لها منطقة ارتياب حتى يزيد من سلطتها وتبعية الفاعلين لها.

وعليه فإن تلك الممارسات ساهمت بقوة في جعل هذه السلطة تسيير في مسار وإتجاه واحد في المؤسسة ، لا يقوم على مشاركة الفاعلين وإن حدث فهي مشاركة هامشية ليس إلا . وهو ما يشاهد من خلال التدخل الدائم للسلطة المفوضة للمرؤوسين عبر التطبيق الحرفي للقانون والاجراءات التنظيمية . وهي استراتيجية اعتمدها هذه السلطة في توظيف الموارد المتاحة لها كي تحدد من حرية العاملين في العمل . ومن ثم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

إن هذه السلطة الادارية مهما كانت مسيطرة ومتحكمة في المؤسسة ، بقوة التنظيم الرسمي عبر قواعده وإجراءاته تبقى دوما نسبية، تعيقها قدرة السلطة المهنية على فرض تلك السلطة . وهو ما قامت عليه الفرضية الثانية فمن خلال إجابات الباحثين حول اسئلة هذه الفرضية بينت أن هذه السلطة المهنية تنمو وتزداد قوتها ، حين يكون هناك انسدادا في القنوات الاتصالية نتيجة لعدم التنسيق والتعاون و بروز الصراع بين العاملين والإدارة . وتبرز مظاهر الصراع من خلال الإنتقادات والتذمر والتشكيك في القرارات المتخذة ومقاومتها وكذلك غياب الثقة بين العاملين والادارة ، إضافة لعدم عدالة التحفيز والمشاركة في إتخاذ القرار بالمؤسسة . وهي عوامل ومؤشرات مهمة تظهر مدى خطورة الصراع ودرجته على العاملين والمؤسسة ككل .

وبروز جماعات موازية وغير رسمية تحكر المعلومة من خلال خبرة إعضائها مما يتيح لها المزيد من القوة التفاوضية لكبح سلوك النمط السلطوي للإدارة . إضافة للموارد التي يستغلها العامل كي يفرض من خلالها سلطته و نفسه في المؤسسة ، كالعلاقة مع المحيط و غيرها وهي تعد أسلوبا أيضا ورد فعل للأسلوب المعتمد في تسيير المؤسسة، للدخول مع السلطة الإدارية في عملية تفاوض و إن كانت على حساب الأهداف الإقتصادية والإجتماعية للتنظيم.

وبتالي فإن عقلنة القرارات مرتبط ومتوقف على إستراتيجيات الفاعلين كونهم لا يتصرفون وفق الوضعية أو الوظيفة التي يشغلونها بل يتم ذلك وفق موارد السلطة التي يملكونها وبالتالي المحافظة على مصالحهم واهدافهم.

وعليه فعقلنة القرارات الذي تسعى لها الإدارة وفق منطقتها، يكون من غير جدوى ويفتقر للفعالية حين يتعارض مع أهداف وإستراتيجية الفاعلين بالمؤسسة.

وختاماً حاولنا عبر الفرضية الثالثة أن نصيغ بعضاً من الملاحظات والتوصيات للخروج من المازق الذي تعاني منه معايير القرار المتخذ خاصة والمؤسسة عامة . جاءت اسئلتها لتقوم بالتوازن بين سلوك السلطتين عبر مجموعة من الخطوات كما جاء في إجابات الباحثين أهمها التنسيق بين الوحدات الإدارية بتفعيل الإتصال في المؤسسة وتوفير الآليات التي تساهم في شفافية المعلومات والقرارات

المتخذة وتفويض السلطات للمستويات الدنيا . و توعية العاملين عبر تفعيل النسق الاتصالي الذي يعد من أهم الآليات في معرفة العاملين بالأسس والمعايير التي تحكم المكافآت والترقية ، وهو مما يؤدي إلى تحفيز العاملين و الإقبال على العمل ومشاركة كل الفاعلين في القضايا التي تسعى المؤسسة لايجاد الحلول لها .

وعليه فرضا العاملين بالقرار يقوم على أساس التوازن بين سلوك السلطتين السابقتين . وهو ما يسهم في بروز علاقات تنشأ وتشكل بين أفراد التنظيم، تقوم على التبادل الإيجابي والتعاون بين الفاعلين أنفسهم والادارة . حين يشعرون أن انضمامهم إلى التنظيم وقبولهم للسلطة به ما هو الا اقتناعهم بان هذا الانضمام ومشاركتهم في أعماله سوف يسهم في إشباع حاجتهم ورغبتهم وأهدافهم الشخصية. ومن ثم تحقيق اهداف المؤسسة ككل.

وتبقى رغم ذلك المقاربة المعتمدة في تفسير الظاهرة أنها لم تكن كافية في تحليل سلوك الفاعلين خاصة في النمط السلطوي الذي يبدو أنه كذلك إنعكاس على ما تم تنشئته به من قيم وإتجاهات وأنماط سلوكية في مراحل سابقة من عمر المؤسسة، وليست فقط إستراتيجية معتمدة وفق التصور الكروزي إضافة لذلك عامل الأقدمية الذي يمثل أحد الرهانات من أجل المساومة والتفاوض مع السلطة الادارية رغم أن هذا العامل لم يرد كذلك في التصور الذي جاء به كروزي حول موارد السلطة لكنه يبقى عاملا مهما نظرا لطبيعة التسيير الحاصل في المؤسسة قصد الحصول على مكانة او مكاسب ما وهو ما يجعل من خصوصية البحث في حاجة إلى تسليط الضوء على جوانبه ودراسته من زوايا أخرى أعمق وأشمل .

توصيات :

من خلال ما تم استنتاجه من هذه الدراسة يمكننا أن نقترح هذه المقترحات والتوصيات حسب اجابات المبحوثين .

- تحسين التنسيق بين المستويات الإدارية عبر تفعيل الجيد للنسق الاتصالي بالمؤسسة .
- تكوين العاملين من خلال التربصات والأيام الدراسية لتنمية الوعي بالحقوق والواجبات ، خاصة ممثلي العمال والفروع النقابية بالمؤسسة.
- تخفيف الإجراءات المركزية عبر منح المزيد من إستقلالية التسيير للمديريات الجهوية .
- تفعيل المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات التي تسعى المؤسسة عبرها التحسين من أدائها وتحقيق أهدافها.
- تحقيق الشفافية في الاجراءات المتخذة من قبل الادارة .
- عدم احتكار المعلومة والتستر عليها عبر ايجاد آليات التعاون بين العاملين والادارة .
- منح المزيد من هوامش الحرية لاصحاب الخبرة والكفاءة لتحفيزهم على الاقبال على العمل.

خاتمة :

من خلال ما تم في هذه الدراسة "علاقات السلطة وفعالية اتخاذ القرار" يمكننا القول أن علاقات السلطة ماهي إلا مفاوضات دائمة تجري في المؤسسة بين السلطة الإدارية والمهنية عبر زيادة هوامش الحرية لكل منهما في مواجهة الآخر .

وإنطلاقاً من ذلك تعد علاقات السلطة أحد العوامل المؤثرة في المؤسسة من خلال توجيهها لسلوك الفاعلين عبر الإستراتيجيات المعتمدة والمستندة لمورد السلطة الذي يمتلكه كل فاعل .

إن عمال المؤسسة ميدان الدراسة يرون أن تلك المفاوضات القائمة من خلال تلك العلاقات السائدة في المؤسسة . وما تفرزه من علاقات جانبية سواء رسمية كانت أم موازية ، تساهم عبر تأثير سلوك النمط السلطوي للإدارة و أساليبه التسييرية في الحد من مشاركة العاملين في القرار . نتيجة للإفرازات السلبية كعدم التعاون و الصراعات الموجودة و المحاباة و غياب العلاقات الإنسانية والتدخل الدائم في السلطة المفوضة للمرؤوسين و التطبيق الحرفي للقانون والإجراءات التنظيمية وهي إستراتيجية إعتمدتها هذه السلطة عبر توظيف الموارد المتاحة لها وجعلتها تحد من هامش حرية العاملين بالمؤسسة .

إن هذه السلطة الإدارية كما رأينا مهما كانت مسيطرة ومتحكمة في المؤسسة ، بقوة التنظيم الرسمي عبر قواعده وإجراءاته تبقى دوماً نسبية تعيقها قدرة السلطة المهنية على فرض تلك السلطة . لأن هذه السلطة المهنية تنمو وتزداد قوتها حين يكون هناك إنسداداً في القنوات الإتصالية نتيجة لعدم التنسيق والتعاون وبروز الصراع بين العاملين والإدارة . وبروز جماعات موازية وغير رسمية تحتكر المعلومة من خلال خبرة أعضائها مما يتيح لها المزيد من القوة التفاوضية لكبح سلوك النمط السلطوي للإدارة .

وعليه فإن علاقات السلطة في المؤسسة ميدان الدراسة تؤثر في فعالية اتخاذ القرار .

لكن رغم ذلك تبقى تساؤلات أخرى مطروحة حول إعادة النظر في أساليب التسيير المعتمدة في المؤسسة كونها أحد العوامل الأساسية في نجاح أو فشل تلك المفاوضات بين الفاعلين وهو ما يمكن أن يكون موضوع دراسة قادمة .

قائمة المراجع

1-الكتب

1-1 الكتب بالعربية:

- 1- أبو قحف عبد السلام ، أساسيات التنظيم والإدارة،الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر ،2005.
- 2-أحمد رشوان حسن، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 3-أحمد أبو شيخة نادر ، التنظيم واساليب العمل ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،ط1، 2011.
- 4- العميان محمود سلمان ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن ، ط3 ، 2005.
- 5- الدبسي محمد ، الاتصال والعلاقات العامة، اثرء للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن ،ط1، 2011.
- 6-بن عيسى محمد المهدي ، علم اجتماع التنظيم (من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة)، مطبعة إمبابلاست ،الجزائر ،ط1، 2010.
- 7- بهجت جاد الله كشك محمد ، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 8- حريم حسين ، إدارة المنظمات،دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ط 2 ، 2010.
- 9- حنفي محمود سليمان ، السلوك الإداري ،دار المعارف المصرية ،القاهرة ، مصر ،1978.
- 10- حنفي عبد الغفار ، تنظيم وإدارة الأعمال ، الإسكندرية ، مصر ،1996.
- 11- حجازي مصطفى ، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان،ط3، 2000.
- 12- حافظ حجازي محمد ، دعم القرارات في المنظمات ، فلمنج للطباعة ، مصر .
- 13-خلف السكارنه بلال ، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن ط1 ، 2010.
- 14- رفيق الطيب محمد ، مدخل للتسيير اساسيات وظائف تقنيات، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1995.
- 15- سرير عبد الله رابح ، القرار الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، ط1 ، 2012.
- 16- سعيد عبد الفتاح محمد ،محمد فريد الصحن،الإدارة العامة(المبادئ والتطبيق)، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .

- 17- سبعون سعيد ، جرادي حفصة ،الدليل المنهجي (في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع) ،دار القصبه للنشر ، الجزائر 2012.
- 18- شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الادارة ،دار غريب ،القاهرة.
- 19- شهاب إبراهيم ، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، مجلة الإداري، العدد 61 ،معهد الإدارة العامة ، مسقط ، عمان ، 1995.
- 20-صقر عاشور احمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ،1985.
- 21- صقر عاشور أحمد ،إدارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية ،بيروت لبنان ،1983.
- 22- طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.
- 23- طه طارق ، التنظيم (النظرية -الميكال-التطبيقات) ،دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ،مصر، 2006.
- 24- عبد الرحمان وائل و آخرون ،البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية،دار حامد للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، ط2 2007.
- 25- عبد المجيد أونيس أونيس ،إدارة العلاقات الإنسانية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن ، ط1، 2011.
- 26- عبيدات محمد واخرون، منهجية البحث العلمي(القواعد والتطبيقات)،داروائل للطباعة والنشر ،عمان ،الاردن ، ط2 ، 1999.
- 27- علي سالم محمد ، نظرية التنظيم ، دار البداية ناشرون موزعون ،عمان، الأردن ، ط1 ، 2009.
- 28- علي محمد محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000.
- 29- غياث بوفلحة ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.
- 30- فريد الصحن محمد وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر، 2002/2001.
- 31- كنعان نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية، (بين النظرية والتطبيق) ،دار الثقافة ،عمان ،الأردن ، ط1، 2009.
- 32- كريب ايان ، النظرية الاجتماعية ،(من بارسونس الى هابرماس) ، ت :محمد حسين غلوم ،سلسلة عالم المعرفة ، الكويت ،1999.
- 33- لعويسات جمال الدين ، مبادئ الادارة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003 .
- 34- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، جامعة الإسكندرية، مصر ، ط2، 1995.
- 35- محمد الحسن إحسان ،مناهج البحث الاجتماعي،دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2، عمان الأردن 2009.
- 36- محمد عماد اعتماد ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر، ط1، 1994.

37- محمد حسن الشماع خليل ، خضير حمود كاظم ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن، ط 3 ،2007.

38- محمد شهاب موسى شهرزاد ،القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، ط 1، 1010.

39- محمد المغربي كامل ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط3، 2004.

40- مصباح عامر ، علم الاجتماع الرواد والنظريات ،شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، ط 1، 2010.

41- مداس فاروق ، التنظيم وعلاقات العمل ، دار مدني، الجزائر 2002.

42- موريس انجرس،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،ت : بوزيد صحراوي و آخرون ،دار القصبه للنشر ،الجزائر، 2004.

1-2- الكتب الاجنبية:

1- Crozier Michel et Friedberg Erhard, **L'acteur et le système** .Edition du seuil, paris , 1977.

الرسائل الجامعية:

1- بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز “ PIPE GAZ “ غارداية ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ،الجزائر، غير منشورة ، 2004-2005.

2- محمد ابراهيم السكران ناصر ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، غير منشورة، 2004.

3- مداس فاروق ، تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيو مهنية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية المختصة بالدورة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة الجزائر ، الجزائر ،غير منشورة، 2001-2002.

المجلات :

1- بوالفلل إبراهيم ، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية الجزائرية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

2 - خريش عبد القادر ،التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي ،مجلة جامعة دمشق ، المجلد الاول -الثاني ، سوريا ، 2011.

3- زردومي أحمد ، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية ، مجلة الباحث الاجتماعي ، عدد 10، سبتمبر 2010.

القواميس:

1- محمد عبد الوهاب امين واخرون ، لسان العرب لابن منظور ، دار احياء التراث العربي ومؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان ج6، ط3، 1999.

2- بودون ريمون وفرانسوا بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ت: سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غارداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة بحث حول :

علاقات السلطة وفعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمقر مديرية التوزيع - سونلغاز - غارداية

يسرني كطالب في جامعة غارداية ، وفي إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة قصد الإجابة على أسئلتها بوضع علامة (X) في المكان المناسب . مؤكدا لكم أن البيانات المستعملة ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، شاكرًا لكم حسن تعاونكم على هذه الخدمة .

السنة الجامعية : 2013 - 2014

البيانات الشخصية:

- 1 - الجنس: ذكر: - أنثى:
- 2 - السن:
- 3 - نوع العمل الحالي: - إطار: - تحكم: - منفذ:
- 4 - طبيعة المصلحة: - إدارية: - مالية: - محاسبة: - تجارية: - تقنية:
- 5 - الحالة العائلية: - أعزب: - متزوج: - مطلق:
- 6 - المستوى التعليمي: - ابتدائي: - متوسط: - ثانوي: - جامعي:
- 7 - الأقدمية في المؤسسة:

السلطة الإدارية

- 8 - كيف ترى أسلوب الإدارة بمؤسستك:
- ديمقراطي: - إستبدادي: - فوضوي:
- 9 - هل يتيح المدير للعمال فرصة الحديث معه للأمر الشخصية خارج مجال العمل؟
- دائما: - أحيانا: - أبدا:
- 10 - هل تتسم العلاقات السائدة بين العمال في مؤسستك ب:
- الحذر والحيطه: - الصراع والنزاع: - التضامن والتعاون:
- 11 - هل تتدخل الإدارة في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين؟
- دائما: - أحيانا: - أبدا:
- 12 - هل الإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة تحد من هامش حرية العمل لديك؟
- نعم: - لا:
- في حال الإجابة بنعم فهل يرجع ذلك إلى:
- طبيعة المسير: - طبيعة العمل في حد ذاته:
- 13 - هل المعايير المتبعة في الترقية والإستفادة من التكوين في مؤسستك تستند إلى:
- الأقدمية:
- الكفاءة:
- الموالة والمحابة:
- 14 - على ماذا ترتكز قرارات المدير في رأيك؟
- التطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات التنظيمية للمؤسسة:
- المحافظة على العلاقات الجيدة بينه وبين العمال:
- تحقيق أهداف المؤسسة:

- مصالح شخصية :

15- هل ترى أن السلطة داخل مؤسستكم تسير في إتجاه واحد ولا تقوم على المشاركة ؟.

- نعم : -لا:

في حال الإجابة بنعم فهل يرجع ذلك إلى : في حال الإجابة بلا فهل يرجع ذلك إلى:

1-الهيمنة والتسلط : 1-التعاون بين الإدارة والعمال:

2-القواعد والإجراءات القانونية : 2-تساهل الإدارة :

16-هل هناك تفويض للسلطة بمؤسستكم؟.

- نعم : -لا:

في حال الإجابة بنعم فهل يتم التفويض ب :

-كل الصلاحيات والقرارات : -الحد الأدنى الذي يضمن سير العمل:

وفي حال الإجابة بلا فهل هو بسبب :

-الخوف من سوء إستخدام التفويض: -عدم الثقة إطلاقا في الآخرين :

السلطة المهنية

17-هل هناك سلطة موازية تساهم في تنظيم وتوجيه العمل داخل المصلحة التي تنتمي إليها؟.

- نعم : -لا:

18- هل تلاحظ وجود للتعاون بين الإدارة ومصلحتك ؟.

-دائما: - أحيانا: - أبدا:

19-هل ترى بأن حل المشاكل التقنية يزيد من قوة ونفوذ اصحاب الكفاءة والخبرة ؟.

-نعم : -لا:

20- في رأيك هل هناك تحالف وتعاون بين بعض الأعضاء ضد جماعات وأطراف أخرى في المؤسسة؟.

-نعم : -لا :

21- هل هناك احتكار وتستر على بعض المعلومات في مؤسستك من طرف أصحاب الكفاءة والخبرة

-نعم : -لا :

في حالة الإجابة بنعم فهل يرجع ذلك إلى :

- الرغبة في الإحتفاظ بالقوة والنفوذ:

-عدم الثقة في بقية العمال :

- نقص في فهم طبيعة العمل :

22-كيف يفرض العامل نفسه وسلطته في المؤسسة هل :

-لأقدميته في المؤسسة :

-كفاءته وخبرته المهنية:

-لعلاقته الخاصة مع أطراف خارج المؤسسة:

..... لسبب آخر اذكره

23- عند حدوث مشاكل تقنية في المؤسسة هل يتم مفاوضاتكم من طرف الإدارة العليا؟.

- نعم : - لا :

في حال الإجابة بنعم فهل يتم التطرق ل :

- المشكلة التقنية فقط: - مشاكل المصلحة التي تنتمي إليها:

..... سبب آخر اذكره

24- هل هناك صراع بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة ؟.

- نعم : - لا :

في حال الإجابة بنعم فهل هو بسبب :

- التحفيز : - المشاركة في إتخاذ القرار :

..... سبب آخر اذكره

التوازن بين السلطتين

25- كيف ترى فعالية الإتصال في المؤسسة ؟.

- جيدة - حسنة - ضعيفة

26- هل الإجراءات المتخذة في المؤسسة من طرف الإدارة تتسم بالشفافية ؟.

- نعم : - لا :

في حال الإجابة بلا فهل هي بسبب :

- إحتكار المعلومة من طرف أصحاب الكفاءة والخبرة:

- طبيعة السلطة الادارية :

..... سبب آخر اذكره

27- هل يؤدي إعطاء العامل هامشا من حرية التصرف إلى التحفيز والإقبال على العمل؟.

- موافق تماما: موافق في بعض الأحيان: غير موافق في الغالب:

28- هل هناك وعي عند العمال بالأسس والمعايير التي تحكم المكافآت في مؤسستكم ؟.

- نعم : - لا:

في حال الإجابة بلا فهل هو بسبب :

- ضعف الإعلام والإتصال :

- ضعف الأداء لدى ممثلي العمال :

..... سبب آخر اذكره

29- هل يساهم نمط التسيير المركزي في تفعيل القرارات المتخذة؟.

-نعم: - لا:

30- هل القرارات الجماعية تكون أكثر كفاءة وفعالية من القرارات الفردية؟.

- نعم: - لا:

فعالية إتخاذ القرار

31- كيف ترى إشراك العمال في عملية إتخاذ القرارات في مؤسستك؟.

-شكالية: -لتحقيق أهداف المؤسسة: -حق قانوني:

32- من خلال خبرتك المهنية هل تتم إتخاذ القرارات داخل مؤسستك على مستوى:

-الإدارة العليا: - مشاركة كل العاملين:

-ممثلي العمال: - النقابة:

33- هل هناك دقة في المعلومات المتوفرة في إتخاذ القرار بالمؤسسة؟.

-نعم: -لا:

34- هل هناك تنسيق بين الإدارة والمصالح المتعددة عند إتخاذ القرار بالمؤسسة؟.

-دائما: -أحيانا: -أبدا:

35- هل سبق وان إشتراكك في إتخاذ قرار ما؟.

- نعم: - لا:

في حال الإجابة بنعم فهل كانت حول:

-أساليب التسيير: - قرارات هامشية:

36- هل تتميز طبيعة القرارات المتخذة في مؤسستك بالعقلانية؟.

-دائما: - أحيانا: -أبدا:

37- هل القرارات المتخذة التي نجحت فيها المؤسسة كانت بسبب؟.

-جودة القرار: - التشاور مع العمال: -انفراد الإدارة بالقرار:

38- هل أنت راض عن الكيفية التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة لديكم؟.

-دائما -أحيانا -أبدا

39- هل يساهم أصحاب الكفاءة المهنية والخبرة من خلال أساليبهم الميدانية في مقاومة القرارات التي

تتخذها الإدارة؟.

-نعم - لا

في حال الاجابة بنعم فهل هي بسبب:

-عدم اشراكهم في القرار - عدم الرضا عن القرار

سبب اخر اذكره.....