



تفويض السلطة و فعالية اتخاذ القرار

بمصنع أرسيلور ميتال الجزائر بعنابة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أ.د/ قيرة إسماعيل

إعداد الطالبة :

بوقطف فوزية

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ . د/ بوقصاص عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار عنابة	رئيسا
أ . د/ قيرة إسماعيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا
د/ بوطوطن محمد الصالح	أستاذ محاضر – أ –	جامعة باجي مختار عنابة	عضوا
أ. د/ بلعيور الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل	عضوا
د/ حمديشة نبيل	أستاذ محاضر – أ –	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، يا ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،
والصلاة والسلام على سيد المرسلين الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم الذي قال: " من لا
يشكر الناس لا يشكر الله".

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف على الرسالة الدكتور: إسماعيل قيرة فقد كان
عمولا لي خلال إنجاز هذا العمل نصحا و توجيها، وبصدق العبارات وأوفاهما وأرقها أقدم
عظيم شكري وجزيل امتناني، فقد كان لتوجيهاته السديدة و ملاحظاته الدقيقة واقتراحاته
الثرية، وسعة صدره الأثر البالغ في إخراج هذا العمل إلى النور، وأسأل المولى تبارك
وتعال أن يبارك فيه و في علمه، وأن يبقيه منارا للعلم و طلابه.

كما أتقدم بالشكر المسبق إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة الرسالة، وكلي
ثقة بأن آرائهم و ملاحظاتهم ستثري دراستنا و تحسنها.

كما أشكر إطارات وعمال وحدائق الإنتاج في مصنع أرسيلور ميتال الجزائر على المساعدات
القيمة التي قدموها لي أثناء إجراء الدراسة الميدانية خاصة السادة: حزامي نبيل وسليم.

وأشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد و لو بكلمة تشجيع.
وأخيرا الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذا العمل على هذه الصورة المتواضعة، فما فيها
من صواب فهو من ربه و ما كان فيها من خطأ فمني، فالخطأ والتقصير من طبع البشر
وأدعو الله سبحانه أن ينفخ بهذه الرسالة كل من قرأها واطلع عليها.

بوقطفة فوزية

فهرس محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
7- 4	فهرس محتويات الدراسة
11 -8	فهرس الجداول
13 - 12	فهرس الأشكال
16 - 14	مقدمة
37 - 17	الفصل الأول: المشكلة البحثية وتساولاتها
19 - 18	أولا : مبررات اختيار الموضوع
19	ثانيا: أهداف الدراسة
21 - 19	ثالثا : الإشكالية
33 - 23	رابعا: الإطار المفاهيمي لدراسة
33	خامسا: فروض الدراسة
37 - 36	سادسا : الأسلوب الفني المتبع في الدراسة
78 - 38	الفصل الثاني: تفويض السلطة
40 - 39	أولا : التطور التاريخي لتفويض السلطة
43 - 40	ثانيا: أهمية وأثار تفويض السلطة
47 - 43	ثالثا : العناصر والمبادئ الأساسية لتفويض السلطة
50 - 47	رابعا :أنواع وخطوات عملية تفويض السلطة
52 - 50	خامسا : مزايا و خصائص التفويض تفويض السلطة
54 - 52	سادسا: معوقات ومقومات تفويض السلطة
57 - 54	سابع: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
78 - 57	ثامنا: المداخل النظرية لدراسة تفويض السلطة

99 - 79	الفصل الثالث:الفعالية التنظيمية
80	أولا : أهمية الفعالية
80	ثانيا : خصائص الفعالية
85 - 81	ثالثا : معايير قياس الفعالية
87 - 86	رابعا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
89 - 88	خامسا:خصائص التنظيم الفعال
91 - 89	سادسا: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
97 - 91	سابعاً: مداخل قياس الفعالية التنظيمية:
130- 100	الفصل الرابع:اتخاذ القرار
103 - 101	أولا : التطور التاريخي لعملية اتخاذ القرارات
105 - 104	ثانيا : أهمية اتخاذ القرارات
109 - 105	ثالثا : أساليب و خطوات اتخاذ القرار
111- 109	رابعا: مراحل اتخاذ القرار
112 -111	خامسا : أنواع القرارات
114- 112	سادسا : تصنيف القرارات
115	سابعاً: خصائص عملية اتخاذ القرار
120- 115	ثامنا :العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
129 - 120	تاسعا: نظريات اتخاذ القرار
151- 131	الفصل الخامس: تطور السلطة في المؤسسة الجزائرية
134 - 132	أولا : مرحلة التسيير الذاتي
137 - 134	ثانيا: مرحلة الشركة الوطنية
143 - 137	ثالثا : مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات
145- 143	رابعا : مرحلة الثمانيات و بداية الإصلاحات الاقتصادية

147 - 145	خامسا : مرحلة استقلالية المؤسسات
151- 147	سادسا : مرحلة خصوصية المؤسسات
171- 152	الفصل السادس:البعد الامبريقي لتفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار
163 - 153	أولا :الدراسات التي اهتمت بتفويض السلطة
168 - 163	ثانيا: الدراسات التي اهتمت باتخاذ القرار
171 - 168	ثالثا: الدراسات التي اهتمت بتفويض السلطة واتخاذ القرار
201 - 172	الفصل السابع: الإطار المنهجي لدراسة
175 - 173	أولا: الإطار العام للدراسة
175	ثانيا :الإطار الخاص لدراسة
185 - 176	ثالثا: مجالات الدراسة
185	رابعا: نموذج الدراسة
186	خامسا: الطريقة المستخدمة
190- 186	سادسا :الأدوات المستخدمة
193 - 190	سابعا : العينة وكيفية اختيارها
200 -194	ثامنا : خصائص مجتمع البحث
222- 202	الفصل الثامن: زيادة مهام العمل وحل المشكلات
214 -203	أولا : الرقابة وزيادة التحكم في الأعمال
221- 214	ثانيا : الخبرة وسرعة معالجة المشكلة
242-223	الفصل التاسع: الثقة وتنمية الشعور بالانتماء
232 - 225	أولا:حرية التصرف وزيادة الدافعية في العمل
241 - 233	ثانيا : رضا الإدارة وزيادة الارتباط بالمؤسسة
263 -243	الفصل العاشر: المشاركة والتعاون على تنفيذ القرار

252- 244	أولا : تشجيع المشاركة و تقبل القرار
263 - 252	ثانيا : طلب المشورة و سهولة تنفيذ القرار
279 - 264	الفصل الحادي عشر: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
271 - 265	أولا : نتائج الدراسة في ضوء فروضها
272 - 271	ثانيا : نتائج الدراسة في ضوء أهدافها
276- 272	ثالثا: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة
277	رابعا : موقع الدراسة من نظرية الموارد البشرية
278 - 277	خامسا : القضايا التي تثيرها الدراسة
297- 280	المراجع المعتمدة
295 - 281	أولا : المراجع باللغة العربية
297- 295	ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
323 - 298	الملاحق
308 - 299	أولا : الاستمارة
311 -309	ثانيا : دليل المقابلة
312	ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر
314- 313	رابعا : جداول حسابات معامل ارتباط سبيرمان
318 -315	خامسا : جداول حسابات كا ²
323- 319	سادسا: صور عن وحدات الإنتاج
333- 324	ملخصات الدراسة
327 - 325	باللغة العربية
330 - 328	باللغة الفرنسية
333 - 331	باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
75	خصائص المؤسسات وفقا لنظريات (Z.J.A)	1
193	عينة الدراسة	2
194	الجنس	3
195	السن	4
196	المستوى التعليمي	5
197	الحالة المدنية	6
198	التكوين المهني	7
199	عدد سنوات الأقدمية	8
200	الالتحاق بالمؤسسة	9
204	ترغب في زيادة مهام عملك في إطار التفويض	10
206	يؤدي زيادة مهام عملك إلى إتقانه	11

207	الإبداع في حل المشكلات	12
208	ترغب في زيادة مهام عملك من أجل	13
210	زيادة المهام و زيادة الرقابة على نفسك	14
212	زيادة مهام العمل تؤدي إلى الابتكار في حل المشكلات	15
213	يلقى الابتكار تشجيعا في المؤسسة	16
216	للخبرة دور في حل المشكلات	17
217	ساهمت يوما بحل مشكلة في عملك بماذا شعرت؟	18
218	عندما تزيد مهام عملك يجعلك ذلك	19
219	يتم الأخذ بعين الاعتبار الأفكار الجديدة والاقتراحات في المؤسسة	20
220	خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة	21
221	زيادة مهام عملك تشعرك بالتعب	22
226	سبق و قمت بأعمال في إطار التفويض	23
227	حسب رأيك لماذا تفوض السلطة للعاملين	24

229	لما يثق رئيسك المباشر في قدراتك و يكلفك بأعمال إضافية	25
230	يترك لكم مسؤولك المباشر حرية التصرف عند غيابه	26
232	تحب مؤسستك و تخاف عليها من أي خطر	27
234	يحصل العاملین ذوي القدرات في المؤسسة على فرص جيدة	28
235	عندما تكون هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين يؤدي ذلك إلى	29
236	عندما تقوم بعمل في إطار التفويض	30
239	يعاملك مسؤولك المباشر بنوع من الثقة	31
240	تؤدي ثقة الإدارة بقدرات العاملين إلى تنمية الشعور بالانتماء	32
246	ترى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ضرورية	33
247	شاركت في عملية اتخاذ القرارات المنعقدة في المؤسسة	34
248	هناك مشاركة فعلية العاملين في اتخاذ القرارات في مؤسستكم	35
250	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	36
251	تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي و التعاون	37

253	تطلب الإدارة المشورة من العاملين لاتخاذ قرار ما	38
255	تشعر بالانتماء إلى المؤسسة	39
256	القرارات المهمة في المؤسسة تتخذ من طرف	40
256	يؤدي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	41
259	المشاركة في اتخاذ القرار حق لكل العاملين	42
260	عندما تشارك في عملية اتخاذ القرار يؤدي ذلك إلى	43
261	شاركت في عملية اتخاذ القرار هل أحسست أن مهاراتك زادت	44
252	تفويض السلطة يؤدي إلى فعالية اتخاذ القرار	45

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	نموذج الإشكالية	1
34	متغيرات الفرضية الأولى	2
35	متغيرات الفرضية الثانية	3
36	متغيرات الفرضية الثالثة	4
45	عناصر التفويض	5
68	مترتبات تفويض السلطة	6
98	النماذج الأربعة لقيم الفعالية	7
111	خطوات اتخاذ القرار	8
185	نموذج الدراسة	9
208	أعمدة بيانية توضح الإبداع في حل المشكلات	10
209	أعمدة بيانية توضح الرغبة في زيادة مهام العمل	11
214	أعمدة بيانية توضح تشجيع الابتكار في المؤسسة	12
217	أعمدة بيانية توضح المساهمة في حل مشكلة في العمل	13
221	أعمدة بيانية توضح زيادة مهام العمل والشعور بالتعب	14
228	أعمدة بيانية توضح لماذا تفوض السلطة	15

230	أعمدة بيانية توضح ثقة الرئيس في قدرات المرؤوسين	16
231	أعمدة بيانية توضح ترك المسؤول المباشر حرية التصرف عند غيابه	17
234	أعمدة بيانية توضح حصول العاملين ذوي القدرات على فرص جيدة	18
236	أعمدة بيانية توضح الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين	19
237	أعمدة بيانية توضح القيام بعمل في إطار التفويض	20
241	أعمدة بيانية توضح العلاقة بين ثقة الإدارة بقدرات المرؤوسين و تنمية الشعور بالانتماء	21
248	أعمدة بيانية توضح المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المنعقدة في المؤسسة	22
251	أعمدة بيانية توضح إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	23
252	أعمدة بيانية توضح تشجيع غدارة المؤسسة للعمل الجماعي والتعاون	24
254	أعمدة بيانية توضح طلب المشورة من العاملين لاتخاذ القرار	25
257	أعمدة بيانية توضح نتائج إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	26

مقدمة:

تشكل علاقات السلطة، سواء كانت علاقات عمودية أو علاقات أفقية العوامل التي تجعل التنظيم ممكناً، وهي التي تربط ما بين أنشطة الإدارات والأقسام المختلفة، وتحقق تنسيق مختلف أعمال المؤسسة.

وتتجسد هذه السلطة في نمطين غالبين أحدهما تقليدي والآخر حديث. فالأول يرتبط بالمركزية، التسلسل الهرمي، الانضباط، العقاب، الرقابة المباشرة، الولاء للرئيس، أما الثاني فتبدوا ملامحه في تعددية التدرج الرأسي، الالتزام، الإقناع، الرقابة الذاتية، الولاء للمؤسسة.

وإذا كانت المركزية واللامركزية هما المعبران عن هذين النمطين، فتفويض السلطة آلية أخرى تسهم في تطوير المرؤوسين وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

فهي توضح الطريقة التي يسير عليها المديرون في تعاملهم مع المرؤوسين، كما تبين درجة الثقة الممنوحة للمرؤوسين للمشاركة في العمل واتخاذ القرارات. فمن المعروف أن لعملية اتخاذ القرار أهمية خاصة خصوصاً إذا صدرت القرارات في المؤسسة بصورة مشتركة وبالتعاون الوثيق بين الإدارة والمرؤوسين.

وبالنظر إلى أهمية متغير تفويض السلطة، ودوره في تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، فقد عولج وفق منظورات نظرية متباينة وكلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى، نظراً لأهميته داخل التنظيم. خاصة عملية اتخاذ القرار.

فجوهر الإدارة هو عملية اتخاذ القرارات، حيث تمثل هذه الأخيرة القاسم المشترك الأعظم بين وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة وتقييم. وجودة القرارات التي يتم اتخاذها في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها العاملون لتحقيق النجاح والفعالية للمؤسسة.

وبناء على ما أوردناه يندرج اهتمامنا بموضوع تفويض السلطة في علاقته بفعالية اتخاذ القرار من وجهة نظر سوسولوجية خالصة قوامها البحث في أساليب توزيع السلطة في المؤسسة ومضمون وعوامل اتخاذ القرار وأساليبها في ظل الخصوصية، حيث أن نقل السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في قدرات المرؤوسين هي أساس تفويض السلطة، وهذا ما نسعى إلى تشخيصه ووصفه بمؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر للحديد والصلب بعناية.

ونظرا لتباين الظروف حول توزيع السلطة في المستويات التنظيمية المختلفة، فإن دراستنا الراهنة حاولت تقصي العلاقة القائمة بين طبيعة تفويض السلطة السائدة في مصنع أرسيلور ميتال الجزائر بعنابة محل الدراسة، كمتغير مستقل وفعالية اتخاذ القرار كمتغير تابع، هذا الأخير الذي يعد من أهم المتغيرات في دراسة فعالية المؤسسة، وذلك بمحاولة وضع هذين المتغيرين في سياقهما النظري والميداني في ضوء اتجاه الإدارة نحو تحميل الموظفين مسؤولية العمل، والتوجه نحو المشاركة في اتخاذ القرارات الذي يتجسد في التعاون على تنفيذ القرارات و كذا الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، ولتحقيق هذا السعي، وتأسيسا على ما سبق قسمت الدراسة إلى إحدى عشرة فصلا كما يأتي:

تمحور الفصل الأول حول إبراز موضوع الدراسة وقد تمت الإشارة فيه إلى مبررات اختيارنا لموضوع الدراسة الراهنة، حيث يندرج هذا الموضوع ضمن اهتماماتنا ورغبتنا الذاتية في تقصيه وكذا الأهداف المتوخاة التي تهدف إلى محاولة التعرف على العلاقة القائمة، بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار، هذا فضلا عن الإشكالية البحثية المطروحة بعدها قمنا بتحديد مفاهيم الدراسة.

فحين خصصنا الفصل الثاني لاستعراض التراث السوسيولوجي حول تفويض السلطة، التطور التاريخي لتفويض السلطة، وأنواع ومبادئ تفويض السلطة، أهمية وأثار التفويض، خطوات عملية تفويض السلطة ومزايا وخصائص تفويض السلطة، معوقات ومقومات تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، أهم المداخل النظرية لدراسة تفويض السلطة.

أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه أهمية الفعالية، خصائص الفعالية، معايير قياس الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، وأهم مداخل قياس الفعالية التنظيمية.

وخصص الفصل الرابع لاتخاذ القرار وتم التطرق فيه للتطور التاريخي لعملية اتخاذ القرارات، أهمية اتخاذ القرارات، أساليب اتخاذ القرارات، مراحل اتخاذ القرار، أنواع القرارات، وأهم نظريات اتخاذ القرار.

بينما اشتمل الفصل الخامس على تطور المؤسسة الجزائرية، فقد تم التعرض فيه إلى أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، مرحلة التسيير الذاتي كيفية تسيير المؤسسات في ظل هذا النمط، أسباب زوال نمط التسيير الذاتي للمؤسسات، مرحلة الشركة الوطنية، أسباب فشل الشركات الوطنية، مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، طريقة التسيير، مرحلة الثمانينات و بداية الإصلاحات الاقتصادية، مرحلة استقلالية المؤسسات (ما بعد 1980) واقع الخصخصة في الجزائر.

بينما تناولنا في الفصل السادس الدراسات الامبريقية وتجليات تفويض السلطة على مستوى المؤسسة الجزائرية وفي هذا الشأن ركزنا على ثلاث محاور رئيسية، أولها الدراسات التي اهتمت بتفسير أشكال تفويض السلطة، وثانيها الدراسات التي اهتمت باتخاذ القرار، و ثالث هذه المحاور عنيت بالبحث عن أهم الدراسات التي اهتمت بتفويض السلطة واتخاذ القرار معا.

واشتمل الفصل السابع على الإطار المنهجي لدراسة موضوع تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار، وفيه تم تناول مجالات الدراسة، والمنهج الذي استعنا به بغية الإجابة على تساؤلات المشكلة البحثية، مع نوعية الأدوات المستخدمة، والطريقة المستخدمة في الدراسة وكيفية تطبيقها، كما أوردنا فكرة عن مجتمع البحث وخصائصه.

بينما تناولنا في الفصل الثامن تحليل البيانات الكمية المستقاة من المؤسسة مجال البحث ممثلة في مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر للحديد والصلب، وتعرضنا فيه إلى زيادة مهام العمل والابتكار في حل المشكلات مع الكشف على نتائج الفصل من خلال المناقشة والتقييم.

الفصل التاسع هو الآخر يعتبر بمثابة تكملة للتحليل السوسولوجي وتم عنونته بالثقة في قدرات المرؤوسين وتنمية الشعور بالانتماء، وقد عني بتقديم صورة واقعية عن دور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في تحقيق الانتماء للمؤسسة، وقصد تبيان نتائج الدراسة خلص الفصل بمناقشة وتقييم.

كذلك الفصل العاشر قدم تحليل سوسولوجي وتم عنونته بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والتعاون في تنفيذ القرار. وكشف عن رغبة العاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وكذا استعداد الإدارة لفتح المجال للعاملين الطامحين لتحقيق ذواتهم، وبينت نتائج الفصل ذلك من خلال المناقشة والتقييم.

وانتهت الدراسة التي يدور موضوعها حول تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار، بفصل حادي عشر أظهر جملة النتائج المتمخضة في ضوء الفرضيات والنتائج وفي ضوء الدراسات المشابهة، والكشف عن موقع الدراسة الراهنة ضمن الإطار التصوري.

والذي تم فيه تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها، وأهدافها وكذلك في ضوء نتائج الدراسات السابقة إضافة إلى توضيح موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية والتي أولت أهمية إلى ضرورة مشاركة الفرد في القرارات واعتباره كفاءة قادرة على تحمل المسؤولية، وهذا يتماشى وتفويض السلطة التي تشجع المشاركة والتعاون بين العاملين. كما تم في هذا الفصل تبيان أهم القضايا التي تثيرها الدراسة.

الفصل الأول: المشكلة البحثية و تساؤلاتها

تمهيد

أولاً: مبررات اختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: الإشكالية

رابعاً: الإطار المفاهيمي

خامساً: فروض الدراسة

سادساً: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة

خلاصة

تمهيد :

أصبح تفويض السلطة من بين المواضيع التي تحظى باهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى تباين وجهات النظر حول مختلف المقولات النظرية والعلمية التي تحكم هذه الظاهرة التنظيمية، هذا ما دفعنا إلى محاولة تفصيلها في سياق تنظيمي يتميز بالتحول نحو أنماط تسييرية تعطي لفعالية اتخاذ القرار أهميتها كمتطلب أساسي للاستمرار والمنافسة.

وفي هذا السياق طرحنا موضوع الدراسة الراهنة المتمحور حول محاولة تحديد طبيعة الارتباطات القائمة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار.

أولاً- /مبررات اختيار الموضوع

تأتي أهمية تفويض السلطة من كونه واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث في تنظيم اجتماعي قائم. نظرا لما له من انعكاسات وتأثيرات على كفاءة وفعالية أي مؤسسة، وقد زادت أهميته عندما طبق في المؤسسات الاقتصادية والعمومية. التي تشهد مجموعة من التحولات والتغيرات الاقتصادية، جعلت هذه المؤسسات تعيش جملة من التعقيدات و الاختلالات في توزيع وتحديد السلطات وكذا تحديد المسؤوليات في المستويات التنظيمية المختلفة، مما أدى إلى ضرورة الكشف على هاته التعقيدات.

ازدياد حجم ووتيرة الدراسات التي تطرقت لتفويض السلطة في بيئات مغايرة، يستدعي رصد الواقع السوسيولوجي لمبدأ تفويض السلطة باعتباره واحد من أهم مبادئ التنظيم في المؤسسات وتمثلاته في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والذي من شأنه أن يساعد على فهم أبعاد البناء التنظيمي من حيث خصائصه ودينامياته خاصة أمام قلة الدراسات الجزائرية التي تناولت هذا الموضوع.

كما أن تفويض السلطة في المؤسسات يرتبط عادة بدرجة عالية بتطبيق أساليب الإدارة الحديثة لهذا فإن الوقوف على مدى تطبيق إجراءات التفويض والتعامل مع الواقع التنظيمي الناتج، يسمح لنا بتقييم مدى تطور المؤسسة الجزائرية وكذا استعداد العاملون لتعامل مع هذا التطور واستدماجه. وكذلك ما مرت به المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال إلى الآن، فقد خاضت عدة رهانات، وأخرها دخول الاقتصاد الوطني في دائرة اقتصاد السوق الذي يتميز بالتححر والمنافسة الشرسة، ما جعل المؤسسات العمومية الاقتصادية مجالاً للخصوصة، وبالتالي دورة تنمية اقتصادية مغايرة عن سابقتها، ومن هذا المنظور فإن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن وليد الصدفة، بل جاء نتيجة مجموعة من المبررات المعرفية والعلمية والعملية:

- 1- هذا الموضوع هو من ضمن اهتماماتي البحثية، حيث يعتبر الدافع الرئيسي في اختياره.
- 2- أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات من أهم المبادئ التي تقوم عليها أي مؤسسة.
- 3- قلة الدراسات العلمية التي تناولت هذا الموضوع، فالدراسات التي أجريت لحد الآن لم تعطي تحديد دقيق وكافي وواضح لحقيقة تفويض السلطة واتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية.
- 4- إضافة إلى ما توصلنا إليه من نتائج في مذكرة الماجيستر التي تطرقت إلى أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرار، فقد كشفت عن رغبة العاملين في تحمل المسؤولية، وكذا المشاركة في عملية اتخاذ القرار هذا ما دفعنا إلى مواصلة البحث في نفس الموضوع، لاكتشاف تفويض السلطة في مؤسسة صناعية أكبر تتميز بعدة فروع، فكبر حجم الأعمال في المؤسسة الصناعية كان دافعا لنا لمعرفة مدى تطبيق مبدأ تفويض السلطة.

ثانياً: أهداف الدراسة

إن الهدف من دراستنا لهذا الموضوع هو الاطلاع بشكل علمي على عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة الجزائرية، ومحاولة كشف وتشخيص وتبيان مميزات وخصائصها لاسيما بوجود عملية اتخاذ القرارات التي سنحاول إبراز أهميتها وخصائصها، وتبيان دورها في رسم مستويات تفويض السلطة وانعكاسات تواجدها في المؤسسة، وتسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية تتمثل كما يلي:

- 1- التعرف على كيف يبذل العامل في حل المشكلات التي تصادفه مع زيادة مهامه.
- 2- التعرف على دور الثقة في خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة عند العامل.
- 3- التعرف على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ودورها في التعاون على تنفيذ القرارات المتخذة.

ثالثاً الإشكالية

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات كبيرة، كان لها انعكاساتها الايجابية على إدارة الموارد البشرية، وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، وتزايد المهام والمسؤوليات وتعهدها على الجهاز الإداري، جعل المهتمين في الحقل العلمي عامة، وحقل علم الاجتماع خاصة، يبحثون في كيفية توزيع صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات بين مختلف المستويات التنظيمية حتى لا تبقى حبيسة المستويات التنظيمية العليا، خاصة مع كبر حجم المؤسسات وتعهدها.

ضمن هذا الإطار، برزت الحاجة إلى مبدأ تفويض السلطة لتخفيف الأعباء وتسهيل الأعمال، فقد حظي باهتمام مختلف العلوم الاجتماعية، نظرا للأهمية التي أصبح يحظى بها، حيث يعمل التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين وتجهيزهم بقصد ترقية مستقبلا، وهذا بدوره يمكن الرؤساء من الارتقاء في السلم الإداري، مادامت أعمال إدارتهم لن تتعطل بوجود بدلاء لهم. وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، و زيادة شعورهم بالثقة في أنفسهم، و تحملهم المسؤوليات، بل و يساهم في الرفع من كفاءتهم في العمل، لأن شعورهم بالمساهمة الفعالة يبعث لديهم روح الارتياح الذي يؤدي إلى حالة من الانسجام بين أعضاء التنظيم يدفعهم للتعاون من أجل حل المشكلات وهذا يعطي فعالية أكثر للقرارات المتخذة والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن الفعالية في اتخاذ القرارات هو ما تسعى كل المؤسسات لتحقيقه، لتضمن بقاءها واستمراريتها وتحقق أهدافها، و لتحقيق ذلك فإنه من الضروري إشراك باقي أفراد التنظيم في اتخاذ القرارات، من أجل تكوينهم على المواقف الصعبة وتعاونهم في حل المشكلات، التي تواجههم بحكم أنهم الأقرب للميدان وهاته المشكلات تصادفهم يوميا وبذلك تزداد ثقتهم بأنفسهم فيشعرون بالانتماء إلى مؤسستهم.

وقد تعددت الأطر النظرية التي تناولت الموضوع وكذا الدراسات الميدانية التي حاولت معالجة موضوع تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار. حيث ظهرت التصورات الكلاسيكية التي كان جل اهتمامها منصبا على العمل وكيفية تحليله وفقا لمبدأ الرشد والعقلنة وكذا الرقابة المغلقة ومركزية الضبط والإشراف، ودراسة المؤسسة كنسق مغلق، وأن الإنسان يحفز ماديا فقط. وتطورت أعمال الباحثين في الموضوع في نظريات الكلاسيكيين الجدد الذين تعرضوا إلى النماذج الكلاسيكية بالنقد والتشريح وأكدوا على ضرورة مراعاة رغبة أفراد التنظيم في استشارتهم ومشاركتهم في وضع السياسات والخطط، وأكدت على أن تفويض السلطة يؤدي إلى مزيد من تدريب وتكوين الأشخاص على تحمل المسؤولية، كما أكدت كذلك على ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

أما التصورات الحديثة فقد رأت بأن أي فرد في التنظيم يسعى دوما إلى امتلاك حرية التصرف وأنه باستطاعته خلق الظروف التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة باستقلالية، وفي خضم هذه الدراسات والرؤى والبدائل النظرية يتبين دور تفويض السلطة في المؤسسة والمجتمع من خلال تسهيل المعاملات وكذا سرعة إصدار القرارات، حيث يعتبر مبدأ تفويض السلطة من المبادئ الأساسية لبناء التنظيم فهو ينمي

ويطور مهارات وقدرات المستويات الإدارية المختلفة، ويعدهم لمناصب إدارية عليا مما يساهم في إعداد قيادات جديدة ويخلق لديهم نوع من الثقة تجاه رؤسائهم.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معالجة هذا الموضوع للغوص أكثر في الواقع الفعلي لعملية تفويض السلطة وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار ومدى تطبيق المؤسسة الجزائرية لهذه العملية، وقد تم تحديد مصنع أرسيلور ميتال الجزائر بعناية لتقصي طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار.

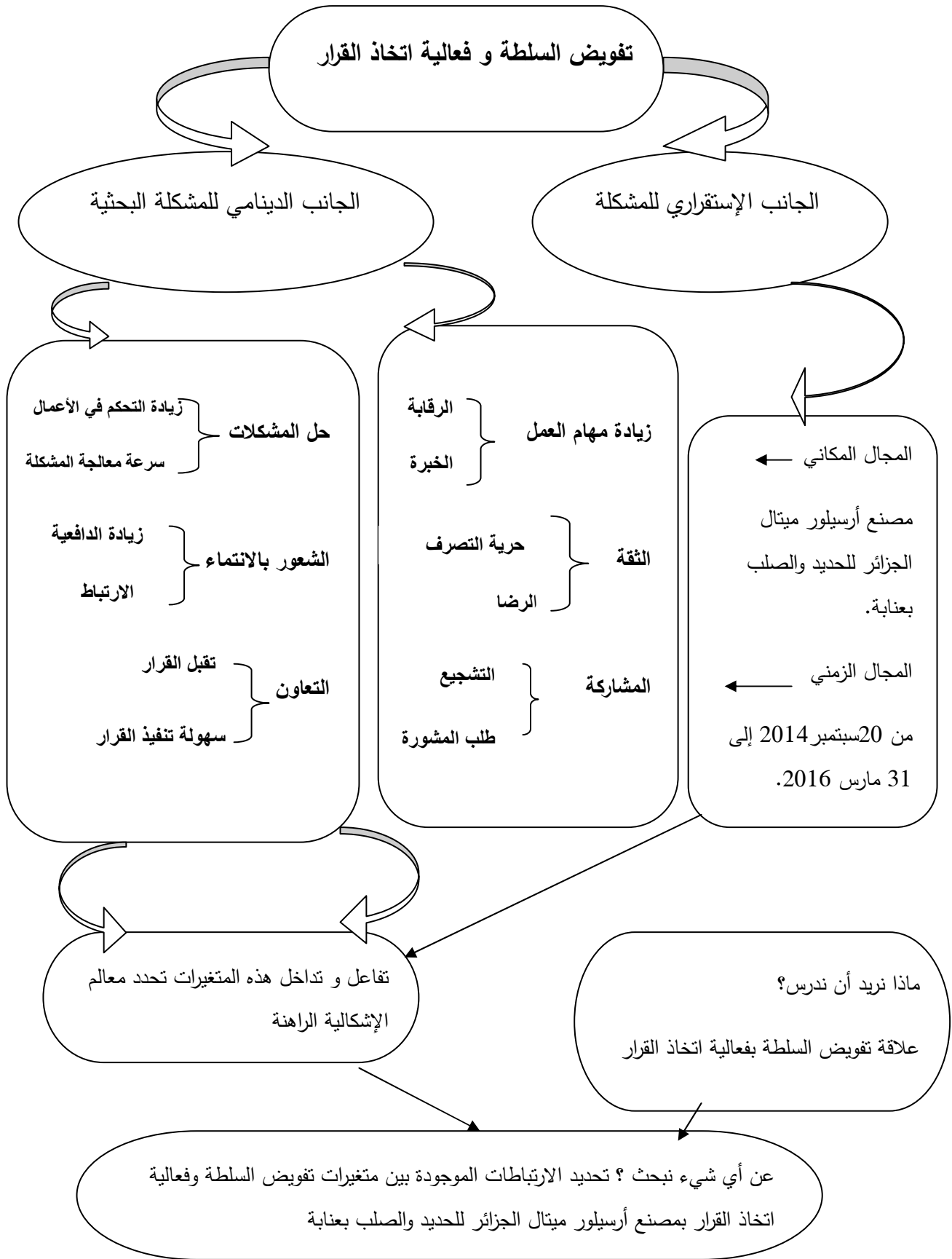
كما تحاول هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير تفويض السلطة في علاقته بفعالية اتخاذ القرار وذلك من خلال تناول متغيرات تفويض السلطة: زيادة مهام العمل، الثقة بقدرات المرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومتغيرات فعالية اتخاذ القرار: الابتكار في حل المشكلات، تنمية الشعور بالانتماء، التعاون في تنفيذ القرارات. وبناء على ما سبق تحاول الدراسة الراهنة الكشف على الارتباطات العامة والجوهرية والضرورية التي تحكم هاته المتغيرات. وعليه فقد أثارت الدراسة الراهنة تساؤلا محوري مؤداه:

• هل يؤدي تفويض السلطة إلى فعالية اتخاذ القرارات ؟

ويندرج تحته تساؤلات فرعية كما يلي:

- 1- هل هناك علاقة دالة بين زيادة مهام العمل وزيادة مستوى الإبداع في حل المشكلات؟
- 2- هل ترتبط زيادة الثقة بقدرات المرؤوسين بزيادة تنمية الشعور بالانتماء ؟
- 3 - هل كلما زاد إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار زاد التعاون في تنفيذ القرار؟

الشكل (1) معالم الإشكالية البحثية



رابعاً: الإطار المفاهيمي:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث، على اعتبار أن تحديد المفاهيم يساهم في بلورة المعاني والدلالات التي ينطوي عليها كل مفهوم، فالمفهوم يمثل حلقة وصل بين النظري والميداني، وعلى هذا الأساس سنتعرض لتحديد المفاهيم المتضمنة في العنوان والتي تعد مفاهيم رئيسة في البحث، وسيجري اعتماد المفاهيم التي تستجيب لمعطيات دراستنا، من حيث اقترابها في تحليلها للمؤسسة على أساس أنها تمكن من تحديد مفهوما إجرائيا يتناسب والمعطيات الواقعية للمؤسسة الجزائرية وعلى هذا الأساس اعتمدت دراستنا على مفاهيم أساسية كانت كالتالي:

1- تفويض السلطة.

2- الفعالية.

3- اتخاذ القرار.

1- تفويض السلطة: لقد خلف البحث في هذا الموضوع تراثا معرفيا كبيرا، فقد حاول المتخصصون والدارسون لظاهرة تفويض السلطة تقديم العديد من التعاريف لها، والتي تختلف في عناصرها إلا أنها تشترك في الكثير من الخصائص، و سنتطرق فيما يأتي إلى أهمها:

يرى **السلمي** تفويض السلطة على أنها " ضرورة أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعباء ومسؤوليات كبيرة نقل جانب من أعبائه ومسؤولياته إلى بعض معاونيه".⁽¹⁾ من خلال هذا التعريف يتأكد حسب الباحث أن التفويض يقلل من أعباء المسؤولين لتفريغ لأداء مهام أخرى و بالتالي يسمح للمرؤوسين بالتكوين الجيد في ميدان الأعمال واكتساب خبرة من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وذلك بفضل الصلاحيات الممنوحة لهم. فحين يرى **الأزهري** أنها "قوة أو حق يتم تفويضه من رئيس أوجهة أعلى يخول لصاحبه إعطاء تعليمات أو أوامر إدارية أو اتخاذ قرارات واجبة التنفيذ برأسة مرؤوسيه و ذلك دون الرجوع إلى جهة أعلى".⁽²⁾ فالتفويض حسبه قوة يتم منحها للمرؤوسين لاتخاذ القرارات بدون العودة إلى المستويات الرئاسية العليا و بالتالي يصبح للمرؤوسين حرية أكثر في إعطاء التعليمات واكتساب خبرة في الميدان وثقة في النفس. وفي زاوية أخرى يرى **محمد بن عبد الله عبد الرحيم** أنها "إسناد السلطة الرسمية والمحاسبة أو المساءلة عن أنشطة محدودة إلى شخص آخر، ويعتبر تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين أمرا ضروريا لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة حيث لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصا أو يشرف كلية على

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 76.

(2) محي الدين الأزهري: الإدارة و دور المديرين (أساسيات و سلوكيات) ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 150.

جميع مهام المنظمة".⁽¹⁾ فقد ركز هذا التعريف على مسألة المحاسبة والمساءلة عن الأنشطة التي يتم تفويضها للمرؤوسين كما أكد على أهمية تفويض السلطة في التقليل من أعباء الرؤساء. أما موني فيرى أنها عبارة عن "تحويل أو تسليم لسلطات معينة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تتلوها".⁽²⁾ فالتفويض إذا ينساب عموديا وفق خطوط السلطة إذ أن المستويات الإدارية العليا هي التي تفوض السلطة للمستويات الأدنى ويتفق معه بربر في أنها "عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين".⁽³⁾ إذا أن السلطة عندما تفوض فهي لأداء أعمال محددة ومعينة مسبقا تساهم بقدر كبير في منح المرؤوسين فرص أكثر لتدرب على حل المشكلات، وتفسح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات. على أن الشراقوي يرى بأنها "عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وتتكون عملية التفويض من ثلاث عناصر رئيسية هي إسناد المسؤولية، تفويض السلطة، المساءلة"⁽⁴⁾. فقد تعرض الباحث لمكونات تفويض السلطة التي تتمثل في المساءلة و تحمل المسؤولية. ويذهب كنعان إلى اعتبارها "عملية يعهد بمقتضاها القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها".⁽⁵⁾ فالتفويض إذا هو جزئي، إذ من غير الممكن أن ينقل الرئيس كامل واجباته إلى المرؤوسين، وعليه فإن هذا التعريف قد أبدي اهتماما بالواجبات والمهام المحددة الموكلة للمرؤوسين.

ويتفق معه في هذا الجانب عمر سعيد وآخرون على أنها "نقل حق التصرف في اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم للقيام بالعمل وذلك من خلال منح المدير بعض اختصاصاته لمساعديه".⁽⁶⁾ وقد أكدوا على عملية اتخاذ القرارات لكن في إطار محدود وذلك من خلال السلطة المفوضة دون تجاوزها كذلك يرى اللوزي تفويض السلطة " إعطاء و منح السلطة الرسمية للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة بين الطرفين".⁽⁷⁾ وهو تأكيد أن تبقى المسؤولية بين الطرفين أي المرؤوس والرئيس حتى تتحقق أهداف المؤسسة غير أن المهدي طاهر غنية يرى أنها "السماح للمرؤوس باستخدام من سلطات رئيسه في التعامل مع الأنشطة التي يمارسها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها"⁽⁸⁾ وتأكيد على أن تفويض السلطة يسمح للمرؤوس ببعض الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة. وهناك تعريف آخر يري أنها "نقل رئيس لحق التصرف إلى

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات التنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص 226.

(2) محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 1999، ص 185.

(3) كامل بربر: إدارة الموارد و كفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2000، ص 37.

(4) علي الشراقوي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، د س ن، ص 336.

(5) عمر سعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 81.

(6) المرجع السابق، ص 81.

(7) موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 38.

(8) المهدي طاهر غنية: مبادئ التنظيم و إجراءات العمل، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 81.

مرؤوس تحته في التسلسل الإداري والذي يخول له صلاحية اتخاذ القرارات في المهام التي فوضها إياه دون الرجوع إليه وتحمل المسؤولية الناتجة عن امتلاك تلك السلطة".⁽¹⁾ فالمفوض إليه الذي تفوض إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام رئيسه عن القيام بالعمل كما يتمتع بحق التصرف في اتخاذ القرارات. ويتفق معه بلوط على أنها "أسلوب إداري لإنجاز الأعمال والنشاطات عن طريق الآخرين، إذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة وإعطاء حق اتخاذ القرارات وأخذ المبادرات فالتفويض بنقل سلطة القرار والمسؤولية من مستوى إداري عال إلى مستوى إداري آخر أدنى".⁽²⁾ فالتفويض إذاً هو منح للصلاحيات والمهارات للأفراد مرفقة بحرية اتخاذ القرار، مما يسمح للعاملين بأخذ المبادرة في شؤون المؤسسة وبهذا فإن التفويض هو توزيع للسلطة والمسؤولية من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، يسمح بتكوين الأفراد على المشكلات التي تطرأ. أيضاً **المجنوب** يؤكد على " أن يعهد الرئيس الإداري ويسمى المفوض اختصاصاتها التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه ويسمى المفوض يترتب على ذلك أن يكون للمفوض صلاحية إصدار القرارات في الشؤون التي فوضت إليه دونما حاجة للرجوع إلى الرئيس المفوض".⁽³⁾ وقد ركز على أطراف عملية التفويض ومراحل التفويض وكذلك اهتم بمسألة القرارات وكيف تتخذ في ظل السلطة الممنوحة. على أن عبد الغفار حنفي يركز هو الآخر على ضرورة قبول السلطة المفوضة من خلال تعريفه لتفويض السلطة على أنها عملية بمقتضاها يقوم بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة للمرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات.⁽⁴⁾ فحين يعرفها **حريم** على أنها "الإجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة".⁽⁵⁾ ويشير **صبري وإبراهيم راشد الشمري** في تعريفهم لتفويض السلطة في كون "أن الإداري الناجح يفوض كل ما يعتقد أن مرؤوسيه يستطيعون القيام به بصورة معقولة وبنجاح نسبي. فالتفويض لا يعني إعطاء السلطة من قبل الرئيس لمرؤوسيه فحسب. ولا يعني تخلي الرئيس عن سلطاته وأن يقوم بسحب أو إلغاء السلطة الممنوحة لمساعديه. و لمن فوض إليهم القيام ببعض أعماله بل سيتبعه تحديد الواجبات والأعمال المطلوبة منهم للقيام بها في ضوء التفويضات المخولة لهم وجعلهم مسؤولين عنها وإعلامهم بأنهم سيحاسبون عن أداء هذا العمل".⁽⁶⁾ ويضيف **محمد فتحي** أنها "تفويض رئيس مرؤوس له أو

(1) رؤوف كعواش: تفويض السلطة وأداء الموظف – محطة توليد الكهرباء بالطاهير نموذجاً، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2003 – 2004، ص 07.

(2) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 325.

(3) طارق المجنوب: الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري)، ط 1، منشورات الجلي الحقوقية، بيروت، 2005، ص 319.

(4) عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف و الممارسات الإدارية) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 239.

(5) حسن محمود حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل) ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 163.

(6) صبري درويش وإبراهيم راشد الشمري: تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 82، 2010، ص 66.

أكثر، فيعطيه حقا مفوضا لصنع قرارات في مجال اختصاصه دون الرجوع لهذا الرئيس. أو الحق المفوض لمديرين في صنع قرارات، لهم دون الرجوع للمستوى الأعلى أو للإدارة العليا. سواء كان المفوض في المركز الرئيسي أو الإدارة العامة للمؤسسة أو في فروعها المنتشرة جغرافيا⁽¹⁾. فتفويض السلطة يسمح للأفراد باتخاذ القرارات أيا كان موقعهم في السلم الإداري. وهي أيضا "تخصيص السلطة لشخص معين ليتمكن من القيام بواجبات محددة لذلك فتفويض السلطة من المدير إلى المرؤوس ضرورة للتشغيل الفعال للتنظيم لأن المدير لا يستطيع القيام بالأعمال بنفسه أو الإشراف على مختلف أجزاء التنظيم"⁽²⁾. ومن ما سبق يظهر تباين كبير في تحديد مفهوم تفويض السلطة وذلك بالنظر إلى اختلاف الأطر التصورية والنظرية التي تنتمي إليها هذه التعريفات وفي ضوء هذا التنوع والتباين الذي أشرنا إليه إلا أن هناك خصائص بنائية تشترك فيها مختلف التعريفات الأنفة الذكر فأغلب هاته التعريفات تؤكد على أن تفويض السلطة هو نقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وحرية في اتخاذ القرارات في إطار الأعمال المفوضة، مساءلة وتحمل للمسؤولية. وبالاستناد إلى الواقع المعاش ومختلف الأدبيات التي أشرنا إليها و بالاستناد إلى الخصائص المشتركة الواردة في التعريفات السالفة الذكر يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي لتفويض السلطة: هي نقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس مع منحه صلاحية اتخاذ القرارات في المهام التي فوضها إياها وتحمل المسؤولية عن امتلاك السلطة.

2- الفعالية: يعتبر تحقيق الفعالية الهدف الرئيسي لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية فالفعالية غاية تنشدها كل المؤسسات، ويعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي باعتباره أحد المحركات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها، وقد اختلف الدارسون والباحثون حول وضع تعريف دقيق لمفهوم الفعالية، فقد عولج هذا المفهوم من منظورات متباينة تعكس اختلاف المنطلقات الفكرية للباحثين والدارسين وسنحاول طرح جملة من المفاهيم لمختلف الباحثين والدارسين: برنارد **Barnard** هو أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية فقد اعتبر أن الفعالية هي: "أي نشاط مقترن بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط"⁽³⁾ فقد أكد في تعريفه على مدى تحقيق الهدف من خلال النشاط " كما عرفها ردين **Reddin** على أنها: "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يفودها حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب بل يمتد ليشمل إشباع

(1) محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، ب ط ، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص99.

(2) عاطف مصطفى مكاوي: السلطة والمسؤولية في إدارة المؤسسات الاجتماعية، المؤتمر الثالث للتوجيه الإسلامي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية 1995، ص 146.

(3) Barnard, C. The Functions of the executive, Cambridge, Mass; Harvard University, Press, 1974, P 55.

الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره." (1) فقد ركز على المدى الزمني الذي تحقق فيه المؤسسة أهدافها وذلك من خلال البيئة المحيطة بالمؤسسة وكذا إشباع متطلبات الأفراد كما عرفها فريمين **Freema وهانان Hannan** بأنها: "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها". (2) و قد أكد هذا التعريف على ضرورة أن تكون الأهداف المسطرة متطابقة مع النتائج المتوصل إليها. كما أن **ميلز Miles** قدم تعريف للفعالية على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون للمؤسسات ذات العلاقة (الموردة) والمؤسسات المنافسة." (3) فمتى تم إشباع حاجيات الجماعات الإستراتيجية تحققت الأهداف المسطرة. كما أن **ناريان وناث Narayanan et Nath** يعرفان الفعالية على أنها: "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية". (4) يرى هذا التعريف أنه كلما حقق التنظيم أهدافه كان ذلك القاعدة التي تساهم في إصدار قرارات تحدث التغيير. كما يضيف **بينز Bennis وليكرت Likert** و **أرجيرس Argyris** تعريف آخر للفعالية، ومفهوها عندهم "موازيا للصلة التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف." (5) **اتزيوني Etzioni** هو الآخر قدم تعريف للفعالية فرأى أنها: " الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها". (6) حيث ربط بين الفعالية المتمثلة في بلوغ الأهداف ونوعية الإشراف والروح المعنوية للمرؤوسين التي تعتبر كمؤشرات ومعايير للفعالية. كما أن **أبو قحف** عرف الفعالية على أنها: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلية للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية و وظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة." (7) و يتفق معه **علي شريف** فيعرفها على أنها: " عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب والطريقة الملائمة." (8) هذان التعريفان يؤكدان على المدة الزمنية لتحقيق الأهداف.

(1) زين العابدين درويش: علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 175.

(2) صلاح الدين عون الله: مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية 1987، ص 09.

(3) Desreumaux A , introduction à la gestion des entreprises éd , Armand colin , 1992, p :133

(4) موسى توفيق و آخرون: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان، الأردن، 1995، ص 535.

(5) المرجع السابق، ص 41.

(6) محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط و التنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص 39.

(7) عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 25.

(8) ناصر قاسيمي: دليل المصطلحات علم إجماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص 98 – 99.

كما أن قاموس **Le petit Robert** أعطى معنيين للفعالية: "الأول يشير إلى القدرة على إنتاج الفعل الذي ينتظره وهو مرتبط بالأهداف والنتائج. والثاني يشير إلى المقدرة على إنتاج أعلى النتائج لأدنى المجهودات وهو ما يرتبط بالعلاقة بين النتائج والمواد المسخرة لذلك". أما **Dimitri Weiss** فقد فرق بين الأنواع المختلفة للفعالية وحدد الفعالية التنظيمية في *la pertinenc*، وهو تركيز آخر على الأهداف والنتائج المرجوة من الفعالية.⁽¹⁾ فحين عرفها باري وميلس **Barry –Armendi edgar – W . Mills** على أنها: "مجموعة المخرجات التي حققتها المؤسسة مقارنة مع مجموعة مدخلات ويريان أن الإطار الذي تقاس فيه تلك المؤسسات أعمالها يحكمه معياران هما: تحقيق الأهداف، وإنجاز الأهداف من خلال الموارد المحدودة"⁽²⁾. وبالتالي فإن هذا التعريف يركز على الأهداف من خلال مجموعة المخرجات ومقارنتها بالمدخلات وعرفها **Roblins** و **Genzo** على أنها: "التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها".⁽³⁾ وقد أكد هذا التعريف على استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل يحقق أهداف المؤسسة. كما يرى الباحثان **Kast** و **روزنفيج Hosenzwieg** أن الفعالية تعني: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو والربحية. أما **ماهوني Mahonez** و **ستيرز Steers** فينظرون إلى الفعالية على أنها: الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار." ⁽⁴⁾

كما أن **ياتشمان Yachtman** و **سيشور Seashores** يعرفانها على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية وتعبير الأهداف التشغيلية عن الناتج النهائي الذي يرتبط بالسياسات التي تتبعها المنظمة أي ما تحاول المنظمة تحقيقه في الواقع العملي وعلى ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها كما أن استخدام الأهداف التشغيلية في قياس الفعالية يحقق المرونة بما يتلاءم مع الهيكل التنظيمي والبيئة."⁽⁵⁾ ويهتم هذا التعريف بالإنتاجية ودور البيئة في تحقيق الاستقرار وبالتالي فإن الفعالية من أحد مؤشرات الإنتاجية وكيفية تحقيقها. أيضا **حريم** قد عرفها على أنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة."⁽⁶⁾ فقدرة المؤسسة على توفير الموارد البشرية والمادية هو تحقيق لأهدافها فيما يعرفها **بلوط** على أنها إنجاز ما ينبغي إنجازه بنجاح والمثابرة إذ بمقدار ما تستمر المؤسسة في

(1) Dimitri ,Weiss : roussources humaines ; 2eme edition Dorganisation .paris. 2003, p p :242- 243

(2) راجح العايب: مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 22، جامعة قسنطينة، ديسمبر 2004، ص 133.

(3) شاكر جاد الله الخشالي وآخرون: فعالية نظم المعلومات الإدارية و أثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية للإدارة الأعمال، مجلد 1، الأردن، كانون الثاني 2007، ص 27.

(4) ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 73.

(5) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 199.

(6) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة) ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 344.

إنجاز أعمالها وبمقدار ما تحقق أهدافها تعد فاعلة وهذه الفعالية هي الصفة الملازمة للأهداف العملائية كون تعريفها مرتبط برغبة المؤسسة في الخروج بقرارات صائبة ونجاح هذه القرارات باستمرار.⁽¹⁾ و ترتبط الفعالية أيضا بمدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في إنجاز الأعمال التي تكون نتيجة لقرارات صائبة تحقق أهداف المؤسسة. فيما رأى الشماع أنها السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور⁽²⁾ فقد بين السبل التي تحقق أهداف المؤسسة وتحقق الفعالية وحددها في الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية وأكد أنه بتضافرها تتحقق الفعالية في المؤسسة. كما يعرفها إسماعيل السيد على أنها المخرجات الخاصة بالنظام وهي السبب في وجود النظام، وكون التنظيم أو النشاط فعالا يعنى أنه يؤدي الشيء المناسب أو يؤدي إلى النتائج المرجوة.⁽³⁾ ويضيف علي شريف أنها عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب والطريقة الملائمة.⁽⁴⁾ كما يعرفها مخامرة وآخرون على أنها مدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون وهكذا فإن الفعالية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة.⁽⁵⁾ كذلك يؤكد khemakhem على أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك هذا ما نسميه نحن الفعالية معيار أي التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها.⁽⁶⁾ ويركز هذا التعريف على تحقيق الهدف بغض النظر عن الإمكانيات. وقد عرفها كاتز Katz وكاهن Kahn على أنها القدرة على البقاء والاستثمار والتحكم في البيئة.⁽⁷⁾

مما نلاحظه على هذه التعاريف المتعددة للفعالية أنها تركز بالدرجة الأولى على تحقيق الأهداف، فرغم الاختلافات التي تظهر في تحديد مفهوم الفعالية وذلك لاختلاف الاتجاهات الفكرية والنظرية التي ينتمي إليها الباحثين والمفكرين إلا أنها تلتقي في كثير من الخصائص البنائية وعليه وبناء على مختلف الأدبيات والخصائص البنائية والوظيفية للتعريفات السالفة الذكر وبالاستناد إلى الواقع يمكن استخلاص التعريف

(1) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 155.

(2) خليل محمد حسن الشماع وخضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص-ص 327-328.

(3) إسماعيل السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي، الإسكندرية، د. س. ن، ص 203.

(4) علي شريف: مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في التحليل العملية الإدارية) الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1994، ص 29.

(5) خالد محمد الحياصات: معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظرا الموظفين" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، الأردن، تشرين الأول 2006، ص 564 .

(6) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002، ص 126.

(7) ناصر مراد: مرجع سابق، ص 73.

الإجرائي: للفعالية: هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات مما يضمن لهم القدرة على التكيف والنمو المستمر.

3 - اتخاذ القرار: يمثل اتخاذ القرار جوهر ولب العملية الإدارية وهو يشمل جميع المستويات الإدارية وهو مفهوم مرتبط بجميع العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة، كما أنه يعتبر من الموضوعات الصعبة والمتعددة لكثرة الكتابات حوله، فالإدارة هي عبارة عن شبكة متحركة لاتخاذ القرارات باستمرار، فقد ارتبط هذا المفهوم في بادئ الأمر بالمفهوم العسكري وبالسيطرة التنظيمية، لكن اليوم تحول إلى سيرورة تقم جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة من أجل ضمان تجسيده على أرض الواقع من خلال ما يسمى اليوم بالإدارة التشاركية، ومن هنا يبدو جليا تعدد التعاريف واختلاف التصورات حول مفهوم اتخاذ القرار، وذلك راجع إلى اختلاف المدارس الفكرية الموجودة، وسنحاول تقديم أهم التعريفات حول هذا المفهوم: فقد عرفه الشرفاوي على أنه "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها - أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار." (1) و قد اهتم بالخطوات الرئيسية لعملية اتخاذ القرار التي تبدأ بالفحص الدقيق للبدائل ثم تقييمها واختيار الحل الأفضل للمشكلة. كما عرفه حسن علي بأنه: "عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع أو مشكلة ما." (2) إذا هو عبارة عن اختيار البديل الأفضل لحل مشكلة ما. كما يؤكد عمار عوابدي أن: "اتخاذ القرارات وسيلة عملية وفنية وعملية حتمية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات، والاستراتيجيات العامة في الدولة والمنظمة، وتحقيق أهدافها المرسومة بصورة علمية وموضوعية رشيدة." (3) فاتخاذ القرارات هي وسيلة لتطبيق السياسات الموضوعية بنجاحة وبطرق علمية. كما بين علي شريف ومحمد فريد الصحن أنه: "لا يتخذ القرار اعتباطا وإنما من أجل حل لمشكلة قائمة. فهو مسلك معين من بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة. وهذا يعني ضرورة وجود الاختيار، ويصبح متخذ القرار أمام أمر واقع." (4) أكد هذا التعريف على ضرورة الاختيار من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة ما. كما أن اتخاذ القرار هو: "الاختيار من بين مجموعة من البدائل، و تتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية، صنع قرارات داخل النسق التنظيمي، يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل." وهو تأكيد على ضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار. هربت سيمون يؤكد على أنه: " قلب

(1) علي الشرفاوي: العملية الإدارية - وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 128 - 129.

(2) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال و تحديثات القران الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2001، ص

149.

(3) عمار عوابدي: نظريات اتخاذ القرارات الإدارية بين الإدارة العامة و القانون الإداري، ب ط ، المؤسسة الجزائرية للطباعة، 2003، ص 192.

(4) علي الشريف و محمد فريد الصحن: اقتصاديات الإدارة، منهج القرارات، ب ط ، الدار الجامعية، بيروت، 1988، ص 11.

الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني. ⁽¹⁾ هذا التعريف يعطي أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرار ويعتبرها المحرك الأساسي للإدارة. ويتفق معه جريفت على أنه "حلقة رئيسية في العملية الإدارية لا تتكامل بدونها فالتخطيط والتنظيم والتوجيه وعمليات المتابعة والرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيذ الفعلي إلا إذا تم اتخاذ قرار فيها." ⁽²⁾ مما يعني أن القرار هو مركز العملية الإدارية الذي يتحكم في كل عمليات التنظيم من تخطيط وتوجيه ورقابة ومتابعة فلا يمكن للإدارة أن تقوم بأي عمل إلا إذا اتخذ القرار.

- كما عرفه بيتر دريكر "...القرار حكم واختيار يندرج حدوثه بين البدائل على وجه الدقة من حيث الصح والخطأ حيث يشير إلى أفضل الاختيارات بين الصح على وجه التقريب واحتمالات الخطأ وقد يمتد في معظم الأحيان إلى الاختيار بين مجموعتين من التصرفات البديلة لا يزيد اقتراب إحداها من الصحة عن الأخرى" ⁽³⁾ كما اهتم هذا التعريف بضرورة اختيار الحل الأمثل من دون الوقوع في الخطأ. محمد علي محمد عرفه على أنه "تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من عدد من البدائل قد لا تكون التصرفات واضحة إنما يمضي وقت عليها ويمضي الوقت يترتب على القرار بعض التصرفات الملموسة في شكل قواعد وأوامر وتعليمات" ⁽⁴⁾ وهذا يوضح أن القرار هو اختيار الحل من بين عدد من البدائل متضمنا قواعد و أوامر قيد التنفيذ. أما بلوط فيعرفه على أنه "الخيار الذي يبادر المديرون إلى اتخاذه بعد تحليلهم وتقييمهم للبدائل المتاحة أمامهم وضمن موقف أو مواقف معينة" ⁽⁵⁾ فهو بمثابة حسم الاختيار بعد تحليل جميع البدائل الممكنة لمواجهة موقف طارئ، وهذا يؤكد أنه نتيجة مراحل منظمة. فيما يعرفه الأزهري على أنه " نشاط لمواجهة وحل المشكلات التي تواجهها الإدارة أو يواجهها المدير أو الفرد." ⁽⁶⁾ فالقرار يمثل حلا صائبا للمشكلات التي تصادف الإدارة فعن طريق اختيار القرار المناسب تحسم كل المشاكل، كما أن رشوان يعرفه على أنه "عملية إنسانية تتمثل في أن كل فرد يهيمه أمر من الأمور ينبغي أن يكون بحسب مستوى خبرته وثقافته رأي في تقرير هذا الأمر ولكل رأيه عند حدود المستوى الذي يعمل فيه وكذلك فإن اتخاذ القرار عملية تستند إلى العلم والخبرة المتضمن في القرار" ⁽⁷⁾ ويركز هذا التعريف على الجانب الإنساني في عملية اتخاذ

(1) علي الشرفاوي: مرجع سابق، 129

(2) طارق المجذوب: مرجع سابق، ص 635.

(3) سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص329.

(4) فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص325.

(5) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص166.

(6) محي الدين الأزهري: مرجع سابق، ص119.

(7) حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص26.

القرار ومن الضروري أ يستند القرار إلى العلم والخبرة أثناء القيام باختيار أفضل البدائل. كما أن ماجدة العطية ترى أنه " عملية اختيار أسلوب فعل للتعامل مع مشكلة أو فرصة "(1) وهذا يؤكد أن القرار يأتي كنتيجة لحل مشكلة أو لاختيار أسلوب للتعامل مع الظروف المفاجئة .

ويؤكد **عمار عوابدي** على دور الجماعة حيث يعرفه على أنه "الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات المتاحة له."(2) فقد أعطى هذا التعريف أهمية لدور الجماعة في اختيار القرار المناسب. أما **العديلي فيري** أنه "الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه وبمعنى مختص هو الأسلوب العلمي لحل المشكلات الإدارية"(3) فالقرار إذا يأتي وفق قواعد محددة تتطلب توافر المعلومات دقيقة من أجل تحليل البدائل وإيجاد الحل للمشكلات بما يتناسب مع المواقف الطارئة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. كما عرفه **حريم** على أنه " سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار."(4) فالقرار نتيجة إدارة واعية مدركة تختار الحل المناسب من بين عدد من الحلول يكون حلاً فعالاً. أما **الشكرنجي** فيؤكد أن القرار هو "عملية إنسانية وهو اختيار المسلك الذي يعتقد بأنه الأحسن."(5) بمعنى أن القرار هو نتيجة تضافر جهود الجماعة من أجل الوصول إلى حل مناسب وهو ما يتفق مع تعريف **كشك** الذي يرى أن القرار هو "ذلك الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم"(6) وهو تأكيد آخر على دور العاملين في اختيار الحل المناسب وعلى ضرورة مشاركة أفراد التنظيم في القرار. يضيف **حجازي** أنه "اختيار إرادة منفردة لبديل مناسب في ضوء بعض المتغيرات ليرتبط آثار قانونية معينة."(7) هو تأكيد على دور الاجتهاد الشخصي في حل المشكلات. كما عرف أيضا على أنه " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار"(8) هذا التعريف يؤكد على الخطوات الرئيسية لعملية اتخاذ القرار التي تبدأ

(1) ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 191.

(2) عمار عوابدي : مرجع سابق، ص17.

(3) المرجع السابق، ص17.

(4) كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 23 .

(5) صالح بن نوار: مرجع سابق ، ص 78 .

(6) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص172.

(7) حجازي محمد حافظ : دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص106.

(8) علي الشرقاوي: مرجع سابق، ص144.

بالفحص الدقيق للبدائل ثم تقييمها واختيار الحل الأفضل للمشكلة. كما يعرفه يونج Yong على أنه «الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة»⁽¹⁾. مما يعني أن القرار يتوقف على النتائج التي سوف تنتج عن هذا القرار والتي بدورها يتوقف عليها مستقبل المؤسسة.

يؤكد البابينز على أهمية مشاركة أطراف التنظيم في الاختيار من بين مجموعة من البدائل وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع قرارات داخل النسق التنظيمي يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل ويتضمن الاختيار البدائل والأهداف⁽²⁾ كما عرف أيضا على أنه «عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما»⁽³⁾. بارنارد Barnard أكد بأنه «ذلك التصرف العقلاني الذي ينأى نتيجة التدابير والحساب والتفكير»⁽⁴⁾ أي أن القرار يأتي نتيجة تفكير عقلي يس وليد الصدفة فقط..

وهذا ما أكد عليه هاريسون Harrison حينما قال بأن القرار هو مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل هدف معين وبنظرة مماثلة⁽⁵⁾ مما يعني أن القرار هو نتيجة مراحل متسلسلة تحاول الوصول إلى هدف معين من خلال سلوك لفرد في اختيار البديل الأفضل.

إن اتخاذ القرار عملية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل منها النفسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، من هذا المنطلق نصل إلى حقيقة مؤداها أنه من الصعب تحديد مفهوم اتخاذ القرار نظرا لتشابك وتداخل عناصره، وعليه بناء على الخصائص المشتركة الواردة في التعاريف السابقة واختلاف الأدبيات التي عالجت هذا المفهوم يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي لاتخاذ القرار: اختيار البديل الأفضل من بين البدائل لمواجهة مشكلات المؤسسة، و ذلك لتعاون على تنفيذ هذا القرار.

خامسا: فروض الدراسة :

من خلال الأدبيات المتوفرة حول تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار وفي ضوء الحقائق الواقعية صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة، و ثلاث فرضيات جزئية:

الفرضية العامة:

يؤدي تفويض السلطة إلى فعالية اتخاذ القرار

(1) مؤيد عبد الحسين الفضل: نظرية اتخاذ القرار (مدخل كمي) ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 15.

(2) علي الشرقاوي: مرجع سابق، ص- ص 144-145.

(3) أمين عبد العزيز حسن: مرجع سابق، ص149.

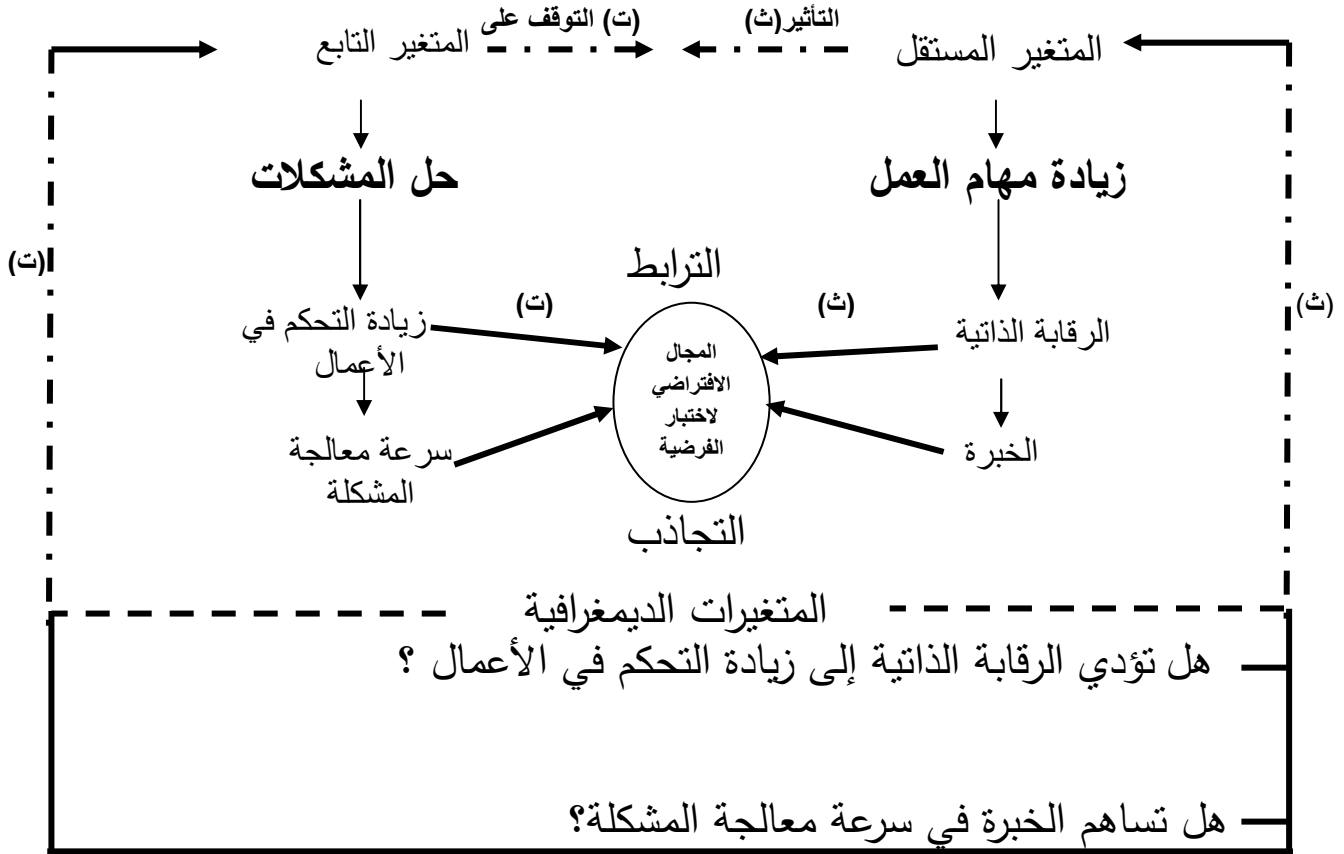
(4) مؤيد عبد الحسين الفضل: مرجع سابق ص 15.

(5) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعة في منظمات الأعمال) دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 225.

الفرضية الجزئية الأولى :

هناك علاقة دالة بين زيادة مهام العمل و زيادة مستوى الإبداع في حل المشكلات.

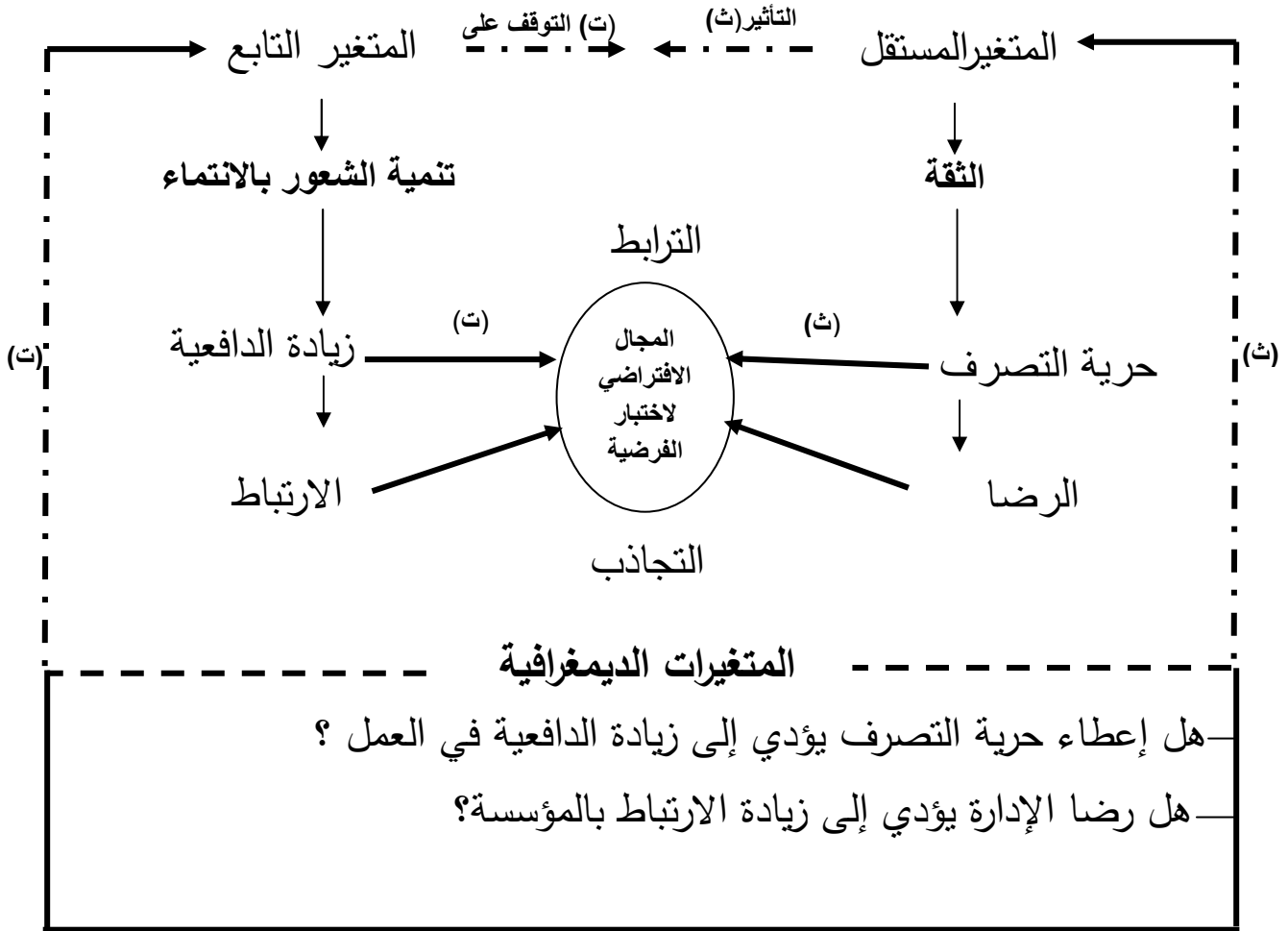
الشكل رقم (2) متغيرات الفرضية الأولى:



الفرضية الجزئية الثانية :

ترتبط زيادة الثقة بقدرات المرؤوسين إلى زيادة تنمية الشعور بالانتماء.

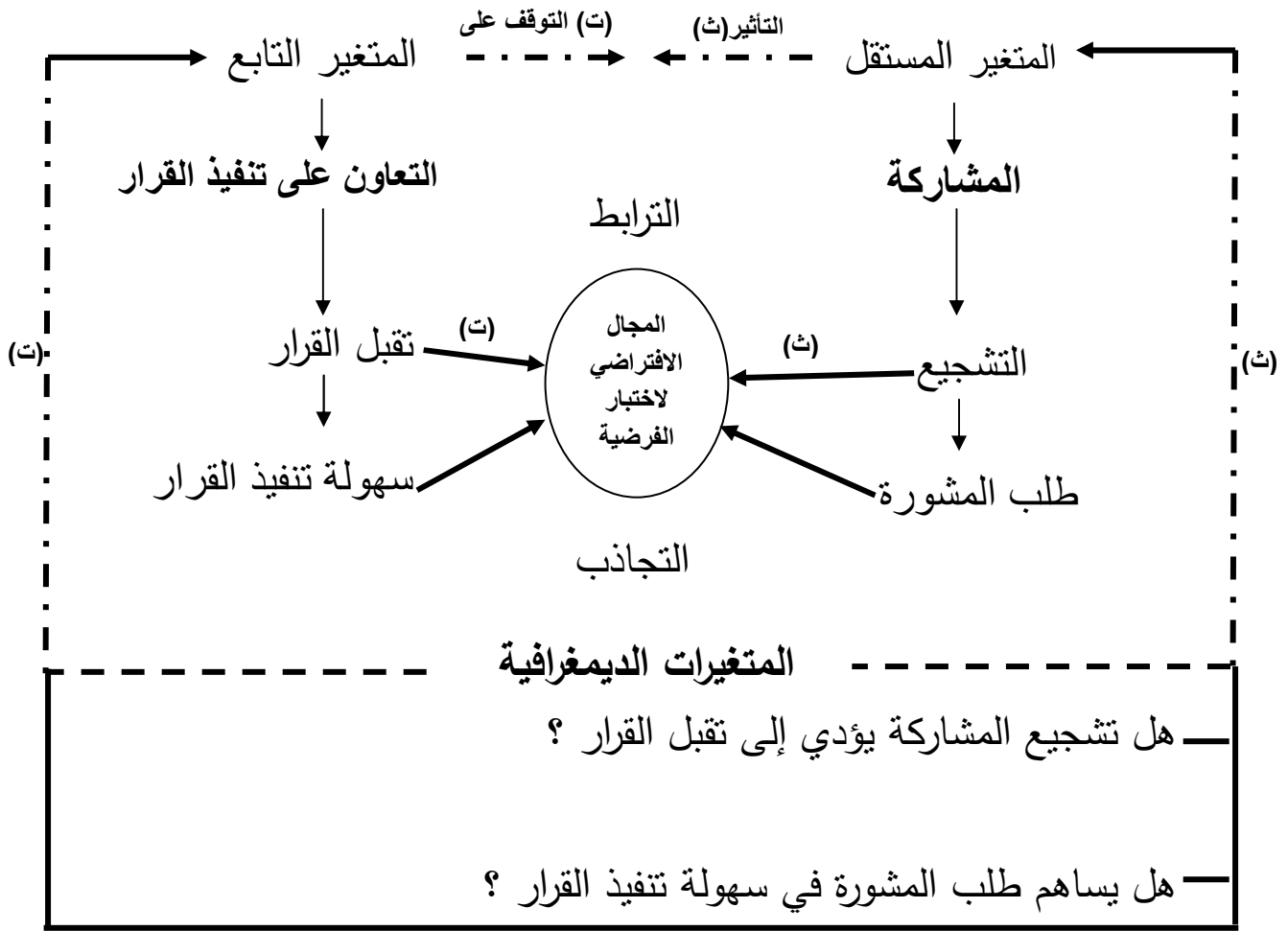
الشكل رقم (3) متغيرات الفرضية الثانية:



الفرضية الجزئية الثالثة :

كلما زاد إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار كلما زاد التعاون في تنفيذ القرار.

الشكل (4) متغيرات الفرضية الثالثة:



سادسا: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة:

بعدها عرضنا المشكلة البحثية وحددنا أهداف الدراسة وقمنا بتحديد الإطار المفاهيمي وكذا فروض الدراسة نحاول تحديد الأسلوب الفني المتبع في هذه الدراسة، حيث تعتمد الدراسة الراهنة في تناولها لطبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرين المستقل والتابع على الإطار التصوري النظري القاضي بوجود علاقة بين مختلف مكونات عملية تفويض السلطة واتخاذ القرار، وهذا ما دفعنا إلى دراسة تفويض السلطة من خلال التحولات التي تشهدها المؤسسة الجزائرية حاليا في ظل الخصخصة واقتصاد السوق.

حيث تدرج عملنا باستشارة الأدبيات المكتوبة حول الموضوع سواء كانت نظرية أو ميدانية كما اعتمدنا على معطيات المؤسسة، ولقد تطلب ذلك مجموعة من تقنيات البحث فمن حيث المنهج فقد اعتمدت الدراسة

على المسح بالعينة، بذلك فقد تمثلت العينة في إطارات و أعون التحكم وعمال التنفيذ وقد كانت العينة حصصية وتم اختيار مفرداتها بطريقة مقصودة.

من حيث تقنيات البحث الميداني استخدمت الدراسة الاستمارة كأداة رئيسية إلى جانب دليل المقابلة مع رؤساء الوحدات والمقابلة الموجهة مع مفردات العينة أثناء ملء الاستمارات، والملاحظة، كذلك استعنا ببعض الوثائق حول المجال البشري والجغرافي لمجتمع الدراسة.

أما من حيث تحليل البيانات، فقد جمعت الدراسة الراهنة بين الأسلوبين الكمي والكيفي، الأسلوب الكمي القائم على عرض الجداول المتعلقة بكل جزئية من جزئيات الدراسة وتحديد النسب المئوية بطريقة كمية بغية تحديد العلاقات الكمية بين مختلف مؤشرات فرضيات الدراسة. والتحليل الكيفي القائم على محاولة التعليق على المعطيات الكمية وإبراز علاقتها بما تم عرضه في الجوانب النظرية للدراسة، ثم استخلاص النتائج.

إن هذا التدرج في طرح الموضوع سمح لنا بطرح الإشكالية البحثية في سياق النظريات والدراسات السابقة وصولاً إلى الإجراءات المنهجية وهذا ما ساعدنا على ربط عناصر وأجزاء هذه الدراسة بشكل يسمح لنا بمعرفة طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار.

الفصل الثاني: تفويض السلطة

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لتفويض السلطة

ثانياً: أهمية وأثار تفويض السلطة

ثالثاً: العناصر والمبادئ الأساسية لتفويض السلطة

رابعاً: أنواع و خطوات التفويض

خامساً: مزايا وخصائص تفويض السلطة

سادساً: معوقات ومقومات تفويض السلطة

سابعاً: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

ثامناً: المداخل النظرية: لدراسة تفويض السلطة

خلاصة

تمهيد:

يعد تفويض السلطة من المبادئ المهمة في العمل الإداري وعلى كافة المستويات، من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرار نشاط التنظيم. وهذا ما يزيد في ثقتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار والتعاون على القيام بالأعمال، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ضمن هذا المسعى نحاول تسليط الضوء على مجمل القضايا التي تدور حول عملية تفويض السلطة بدءاً بالتطور التاريخي لتفويض السلطة، إضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها عملية تفويض السلطة مع تحديد مختلف أنواع التفويض ومحاولة إبراز أهمية وأثار تفويض السلطة، وكذلك الإشارة إلى خطوات التفويض وفي الأخير إبراز أهم معوقات عملية التفويض وأهم المداخل النظرية.

أولاً- التطور التاريخي لتفويض السلطة:

أسلوب التفويض ليس حديثاً العهد بل كان يُعرف منذ القدم فهو لم يظهر مرة واحدة بل هو حصيلة تطور اجتماعي، نتيجة تعاقب عدة مراحل تاريخية، ولقد كان يعرف في بداية الأمر عند الرومان، حيث كان يتم استعماله في التعبير عن العلاقة التعاقدية في إطار القانون الخاص، فكانت كلمة تفويض تعني تكليف شخص لشخص آخر للقيام بمهمة معينة أو بتصرف قانوني محدد، كالعقد، أو القيام بنقل التزامات شخصية منفرد لآخر.

وانتقلت بعدها فكرة التفويض إلى القانون المدني الفرنسي القديم، حيث كانت تتضمن نفس المعنى الذي جاء به القانون الروماني في استعمال العلاقة الرابطة بين الأفراد كالعقود المسماة وقد تناول بعض فقهاء القانون الخاص في فرنسا فكرة التفويض في نهاية القرن الماضي، والتي كان لها مفهوم واسع والمتضمن معنى الوكالة، أي تكليف شخص نيابة عن شخص آخر بتصرف قانوني.⁽¹⁾

إن فكرة التفويض لم تقتصر فقط على العلاقات الخاصة فيما بين الأفراد، بل كانت تُعرف كذلك في علاقة الحاكم بالأفراد في أوائل العهد المسيحي خلال العصور الوسطى، حيث اتجه رجال الكنيسة في أوروبا إلى القول بأن الإمبراطور يستمد سلطته من الله، ويقول القديس بولس " إن عمله كشخص يخضع للسلطة العليا، لأن كل سلطة مصدرها الله، ومن ثمّ فإن السلطات تستمد وجودها من تفويض إلهي."⁽²⁾

(1) منور كربولي: التفويض الإداري وتطبيقاته في الإدارة المركزية الجزائرية، مذكرة ماجستير، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر،

1982، ص 11 - 12.

(2) فواد العطار: النظم السياسية والقانون الدستوري، دار النهضة العربية، 1996، ص 102 - 103.

ولقد عرفت الدولة الإسلامية في مختلف مراحلها فكرة التفويض بداية من زمن الرسول صلى الله عليه وسلم إلى غاية العهد العباسي، حيث كان يتولى رئاسة هذه الدولة الوليدة بتفويض تابعيه ومبعوثيه فينشر الدعوة إلى الله، ويكلفه بتولي أمور المسلمين في مختلف أنحاء الدولة الإسلامية.⁽¹⁾

وفي عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه شهدت الدولة الإسلامية تنظيماً محكماً لم يعرف له مثيل من قبل، وذلك بإنشاء ما يعرف بالدواوين، مثل ديوان العطاء، وديوان الجند، وديوان المظالم، بالإضافة إلى تقسيم الدولة إلى ولايات، وعلى رأس كل ولاية والي، حيث كان يقوم الخليفة بتفويض سلطته إلى الولاة في تسيير الشؤون العامة، وفقاً لأحكام القرآن والسنة النبوية الشريفة، وكان يعمل أيضاً على متابعة ومراقبة أعمالهم المفوضة إليهم، وكذلك الشأن بالنسبة لرؤساء الدواوين، فالصلاحيات التي يمارسونها هي مفوضة من طرف الخليفة، لأنه هو الذي يملك السلطة الكاملة في تسيير شؤون الدولة الإسلامية، واستمر الوضع في عهد كل من الخليفة عثمان بن عفان رضي الله عنه وعلي بن أبي طالب كرم الله وجهه. والرسائل والبريد والخاتم، حيث كان الخليفة يفوض السلطة إلى رؤساء الدواوين كل حسب مهامه.

أما في العهد الأموي توسعت إدارة الدولة الإسلامية من حيث عدد الدواوين المتمثلة في ديوان الجند، العطاء هامه واختصاصه بالتفويض خلال هذه المراحل كان يقصد به تكليف شخص بمهمة محددة. ولقد تجلى أسلوب التفويض بشكل واضح في العهد العباسي، الذي تم من خلاله إنشاء ديوان المظالم حيث كان ينظر في الشكاوي المرفوعة ضد الولاة وتظلمات الموظفين. بالإضافة إلى إحداث وزارة التفويض، حيث كان يتولى الوزير المفوض جميع الاختصاصات والصلاحيات التي يتمتع بها الخليفة باستثناء ولاية العهد واستغناء الأمة وعزل الحكام والولاة. ولقد اشتهرت هذه الوزارة في عهد هارون الرشيد، حيث كانت تمارس وزارة التفويض من طرف أسرة البرامكة.⁽²⁾

إن التفويض في التنظيم الإداري الإسلامي كان يقوم على أسس قانونية من حيث تحديد الاختصاصات وتحت رقابة الخليفة، إلا أنه كان يشكل نطاقاً واسعاً، ولم يقتصر على الشؤون أو الأمور الإدارية فقط، بل اشتمل على الشؤون الحربية والمالية والقضائية والدينية وكان العمل بتفويض مختلف هذه السلطات وهذا للتخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق الخليفة. إن ظهور نظام التفويض في الدولة الإسلامية يعتبر أو بذرة للنظام البرلماني من حيث العلاقة بين رئيس الدولة والحكومة.⁽³⁾

(1) عبدالغني بسيوني عبد الله، تفويض السلطة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1986، ص 106.

(2) عبدالغني بسيوني عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 107.

(3) عبدالغني بسيوني عبد الله، نظرية الدولة في الإسلام، الدار الجامعية، بيروت، 1986، ص 254.

وأدى قيام الثورة الفرنسية والتطور الذي صاحبها إلى ظهور القانوني الإداري وفي نهاية القرن التاسع عشر انتقل أسلوب التفويض إلى المجال الإداري، ومن هنا توضح مفهوم التفويض والأسس التي يقوم عليها منفردا عن غيره من الأساليب المشابهة له، كالوكالة والنيابة والحلول.

ثانيا - أهمية وأثار تفويض السلطة: يعتبر التفويض من أكثر العوامل تأثيرا في زيادة فعالية المؤسسة وربما يكون الوسيلة الوحيدة لإنجاز الأعمال في حالة تعدد المهام والأعمال على الرؤساء، فتفويض السلطة كعمل إداري له أثر كبير على الأداء الوظيفي والإنجاز ففي حالة تفويض المسؤوليات تفويضا مستوفيا بمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فإن معطيات التفويض سيأتي بآثار إيجابية وفوائد تتمثل هذه الآثار بتحقيق الأهداف التالية:

أ - إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية: إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من السلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعد على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية إضافة إلى توفير الجهد والوقت الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم المتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري بدلا من إهدار وقته بالقيام بنفسه بالأعمال التي يمكن مرؤوسه من إنجازها.

ب - إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار: يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والابتكارية واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها فمن خلال ممارستها لبعض الأعمال والوظائف الإدارية وخاصة (التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة) يؤدي إلى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل، فالتفويض إذن مدرسة للمدراء على مختلف مستوياتهم وموقعهم في السلم الإداري.

ج - تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية: إن عملية تفويض السلطة للمرؤوسين من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم من شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به.

د - تخفيض التكاليف: تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية وتساعد على الإسراع في الإنجاز وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من

الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والأجور كل ذلك يؤدي إلى ترشيد الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كمية ونوعية وبأقل كلفة ووقت وجهد كما هو متبع في الطريقة العادية.

هـ - **تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم:** إن التفويض يعني الثقة في قدرة المسؤولين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات وهو يعني تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصور إيجابية ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز وبالانتماء لمثل هذا التنظيم.⁽¹⁾

لتأكيد أهمية تفويض السلطة قام أحمد بدره بجمع آراء بعض العلماء و الباحثين حول أهمية التفويض، حيث أكد ستيفن كوفي على ذلك بقوله: إن التفويض الفعال للآخرين ربما يكون هو النشاط الوحيد المتاح الأعظم قوة والأشد فعالية، والتفويض يعني النمو للأفراد والمؤسسات على السواء. أما غازي القصيبي فيعتبر أنه سر عظيم من أسرار الإدارة، ويقول: افتح المجال أمام الآخرين، وسوف يذهلك ما تراه من منجزاتهم. ويؤكد إبراهيم الفقي أنه: عندما تفوض بعض المهام الملقاة على عاتقك للآخرين، فإنك بذلك توفر مزيداً من الوقت لإنجاز أعمال أكثر أهمية، كما أن التفويض لا يجعلك مضطراً لأن تقوم بنفسك بكل العمل، وهذا بالتالي سوف يقلل من شعورك بالتوتر، وإن ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة سوف يمنحناك سلطة التركيز على النتائج. ويؤكد نادر أبو شيخة: إن تفويض السلطة وسيلة مهمة للإفادة من مواهب وقدرات المرؤوسين، ولتوسيع مجال تأثير الرئيس بما يتجاوز مقدراته الذاتية على إنجاز العمل، وإذا كان التفويض أمراً ضرورياً في الحالات العادية فإنه يكون أشد ضرورة في الحالات العاجلة التي لا تحتمل التأخير، ولينذكر المدير أن قيامه بالعمل بنفسه خسارة للجميع، الأمر الذي يفرض عليه عدم القيام به إذا كان بالإمكان تفويضه، وعلى الرغم من المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية تفويض السلطة فإن بعض المديرين يقاومونها لأسباب كثيرة، ليس أقلها الخوف بسبب الأخطاء المحتملة، أو ضعف الثقة في النفس.

وهذا روبرت هارتلي يذكر أن من فوائد التفويض بناء الرجال والقادة، فيقول: يفوض المديرون الجيدون الكثير من العمل على قدر الإمكان لتابعيهم، فعن طريق إعطائهم الحرية والمسؤولية بقدر ما يستطيعون التعامل به، ينشأ رواد المستقبل للمؤسسة. وسئل نابليون: كيف استطعت أن تمنح الثقة في أفراد جيشك؟ فقال: كنت أرد بثلاث: من قال: لا أقدر، قلت له: حاول، ومن قال: لا أعرف، قلت له: تعلم، ومن قال: مستحيل، قلت له:

(1) صبري درويش وإبراهيم راشد الشمري: مرجع سابق، ص 69.

جرب وهذا جيمس كوزيس وباري بوزنر قد استنتجا من دراستهما الثرية هذا الأمر، وعبرا عنه بقولهما: إن الزعماء لا يسيطرون، بل يمكّنون الآخرين من التصرف. وفي موضع آخر يقولان: إن الثقة هي القضية المركزية في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها، وإن الأفراد الذين لا يستطيعون أن يتقوا في الآخرين، كثيراً ما يفشلون في أن يصبحوا زعماء، ومن ناحية أخرى فإن الناس الذين يتقون في الآخرين أكثر مما يجب قد يفشلون أيضاً.

وفي موضع آخر يقولان: إن الزعماء الذين يبنون علاقات ثقة داخل مجموعتهم يشعرون بالارتياح معها، إنهم راغبون في النظر في وجهات نظر بديله، وفي استغلال خبرات ومقدرات الآخرين، إنهم راغبون كذلك في السماح للآخرين بالتأثير على قدراتهم، وبدون الثقة كثيراً ما يتخذ المديرون موقفاً واقياً لهم، إنهم مرشدون يمسكون بشدة بعنان مرؤوسيهم، وكذلك فإن مرؤوسي المديرين غير الواثقين من المحتمل أن يحجبوا المعلومات ويشوهوها.

كما ذكر روي إليكسندر فوائد عديدة للتفويض فقال: إنه يحرك كي تصبح أكثر إنتاجية وأكثر إبداعاً. وإنه يجبرك على أن تصبح أكثر تنظيماً، لأنه يحتم عليك أن تخطط للمشروعات وتحدد من يتولى المسؤوليات، وتحدد المواعيد النهائية، وتتحقق من التقدم.

هذا ومع أن القياديين يحصلون على الثقة بالممارسة، ويزرعونها في رؤسائهم ويمنحونها لمرؤوسيهم، وصحيح أن الصلاحيات ينتزعونها بمهاراتهم وقدراتهم العالية التي تجعل رئيسهم يطمئن إلى سلامة وصدق أعمالهم وقراراتهم - بعد توفيق الله - إلا أن هذه الحالة ليست ممكنة دائماً، لأنه يمكن أن يكون في المنظمة رئيس أول أعلى منهم يحجم هذه الصفة لديهم، ويقلل الاستفادة من قدراتهم وكفاءاتهم، إن لم يقض عليها، بسوء إدارته أو بضعف ثقته أو بتحطيمه للإدارات والإرادات والأفكار، وهذا هو الحاصل في كثير من المنظمات للأسف. إنه مهما كانت كفاءة وأمانة ومهارات وقدرات أي مدير أو موظف فإنه إن لم يحصل على الثقة والصلاحيات اللازمة فإن الاستفادة منه تكون في أدنى مستوياتها، فيعطل الفكر... ويكبل رجال عن خدمة وتطوير وإنجاح منظماتهم والمساهمة في نموها واستقرارها.

يقول جون جاردنر: في النموذج التقليدي المؤلف يريد الناس أن يعرفوا ما إذا كان التابعون يؤمنون بالقائد، أنا أريد أن أعرف ما إذا كان القائد يؤمن بتابعيه، وإذا كان على قادتنا في كل المستويات أن يكونوا قادرين على أن يسموا بنا، وأن يدفعونا نحو التميز، فعليهم أن يؤمنوا بنا وبالشعب الذي هو بحاجة ملحة إلى المؤازرة والتشجيع لكي يحقق العظمة والمجد⁽¹⁾.

ثالثاً: العناصر والمبادئ الأساسية لتفويض السلطة

1- عناصر التفويض: تتكون عملية تفويض السلطة من ثلاث عناصر رئيسية هي:

محمد بدر: أهمية التفويض 10:30 /27/04/2015 http://www.annajah.net

أ- إسناد المسؤولية: يستخدم اصطلاح المسؤولية ليشير إما إلى العمل المسند إلى مركزها أو إلى الالتزام الناشئ من إسناد هذا العمل. ويفضل الكثير من الكتاب استخدام الاصطلاح في معناه الأول ليشير إلى الالتزام في عملية تفويض السلطة. ولكن من الأفضل استخدامه ليشير إلى العمل أو الواجبات. ويوجد عدد من الأسباب لاستخدام الاصطلاح في هذا المعنى. ففي أحاديثنا اليومية عادة ما نربط بين المسؤولية والواجبات عندما نتكلم عن مسؤوليات الوالدين أو مسؤوليات الطالب أو العامل. كذلك نجد أن الكثير من المنظمات تستخدم الواجبات كبديل للمسؤولية في توصيف المراكز الإدارية في كتيباتها التنظيمية. وهناك أيضا سبب آخر لاعتبار المسؤولية واجبات مطلوب أداؤها، وهو وجود اصطلاح آخر يحدد الالتزامات التي تنشأ من تفويض السلطة وهو المساءلة.

ب- تفويض السلطة:

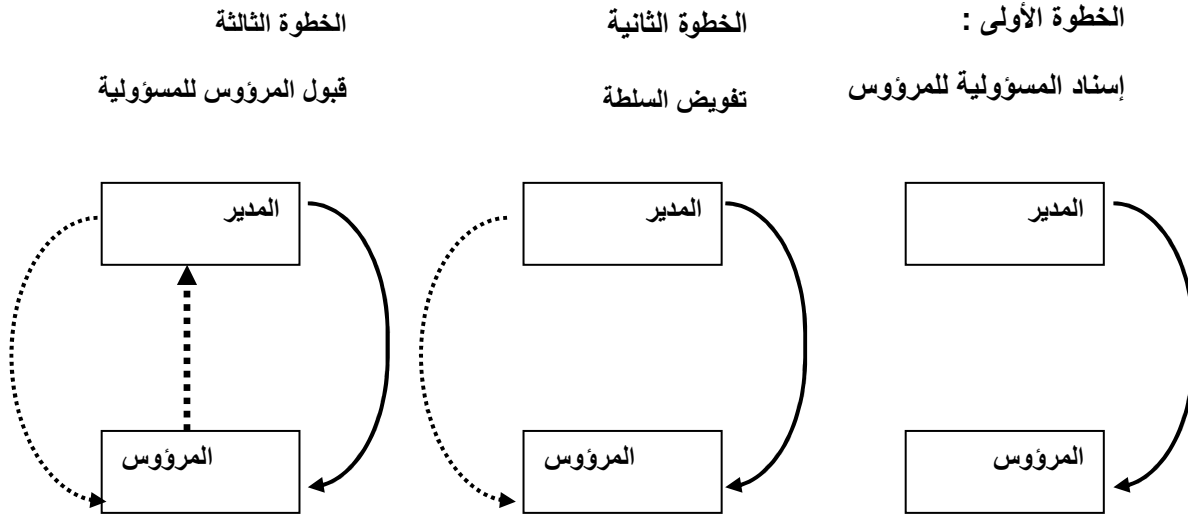
إن اصطلاح التفويض على عكس اصطلاح المسؤولية له معنى محدد. فعندما يقوم "أ" بتفويض "ب" فإنه يحق لـ "ب" أن يتصرف نيابة عن "أ" وينطوي هذا التعريف على تفسيرين: الأول أن المفوض بتفويضه يساند أو يدعم المفوض إليه. ولما كانت السلطة هي الحق في التصرف أو توجيه تصرفات الغير، ولما كانت المسؤولية أو الواجبات تستند إلى الغير كخطوة أولى في عملية التفويض، لهذا فإن المفوض إليه له نفس حقوق المفوض أي في التصرف بنفسه أو توجيه تصرف الغير. أما الجزء الثاني في التعريف فيشير إلى أن المفوض إليه يتصرف لحساب أو ممثلاً للمفوض. وينطوي ذلك على آثار جوهرية على العملية التنظيمية، لأنه يعني أن المفوض لازال يحتفظ بحق الرقابة الكاملة على السلطة المفوضة، وربما يسترد هذا الحق إذا تطلب الأمر ذلك. فالتفويض لا يعني التنازل، لأن التنازل هو تخلي المرء عن كل المسؤولية والسلطة المرتبطة بها.

ج- المساءلة: عندما يقبل المرؤوس والسلطة اللازمة لها، فإنه يرتب على نفسه التزاما، وهو التزاما بأداء الأعمال المسندة إليه وحسن استخدام السلطة المفوضة إليه. و يعرف هذا الالتزام في مجال العمليات التنظيمية بأن الملتزم يخضع للمساءلة. فالمرؤوس يخضع للمساءلة أمام رئيسه عن حسن استخدام السلطة وعن أداء الأعمال التي أسندت إليه. و لكي نفرق بين المسؤولية والمساءلة لابد أن نتذكر أن المسؤولية تكون عن اكتمال الأعمال، أما المساءلة فهي أمام الرئيس عن الأداء المرضي لهذا العمل.⁽¹⁾

ويمكن توضيح عناصر التفويض من خلال الشكل التالي:

(1) علي الشرقاوي: مرجع سابق، ص ص 336- 337.

شكل (5) يبين عناصر التفويض



المصدر: عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 241.

هذه الخطوات تبدوا متباينة ولكن في حقيقة الأمر تتم في وقت واحد عندما يقوم المدير بالتفويض.

2 - المبادئ الأساسية لتفويض السلطة:

للقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الغرض منها لا بد من توافر شروط ومبادئ أساسية عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في علمية التفويض نفسها بكل جوانبها لكي يتم اعتماده لأكثر من منظمة ومسؤول إداري وفي أدناه عرض لتلك الشروط والمبادئ.

أ - **قانونية التفويض:** أي توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين النافذة في الشركة حيث لا تفويض بدون نص وهذا يعني أن المدير لا يمكن من تفويض السلطة إذا لم يكن مخولاً قانونياً لتفويضها وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيز مصيره الإبطال على توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض إليه وإن يتم تحديد الواجبات. ب - **جزئية التفويض:** أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار. فإن كان التفويض شاملاً لكل اختصاصات المدير يعد تنازلاً وليس تفويضاً فهناك أعمال من صلب مسؤوليات المدير ليس بالإمكان تفويضها.

ج - **علنية التفويض:** يجب أن يبلغ التفويض للمفوض إليه بالسلطة للعاملين في المؤسسة كافة وأن يكون صريحا ضمنيا وأن يكون تفويض السلطة مكتوبا وليس شفويا وأن يكون تفويض السلطة والأعمال المخولة محددة بدقة وواضحة المعالم إلا عبارة بالتفويض الشفهي لأن أمر التفويض قرين من قرائن الإثبات في حالة حدوث خلاف أو نزاع حول تفسير السلطة أو تجاوزها أو في الحالات التي تتطلب تحديد المسؤوليات ولهذا يجب أن يكون التفويض مكتوبا لتسهيل الرجوع إليه.

د - **توضيح جمود السلطات المخولة قبل التفويض:** يتوجب على الرئيس الأعلى توضيح حدود السلطات المفوضة للمرؤوسين بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتا لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه وربما يتسبب في سوء العلاقة بين المدير والمرؤوسين.

هـ - **تفويض المسؤولية:** أن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من سلطته واختصاصه لا يعني تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضا لبعض المرؤوسين فيجب عليه القيام بالمتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها إذ أنه المسؤول الأول عن تلك الأعمال.

و - **تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي:** على الرئيس أن تكون لديه القدرة على اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سيتم تفويض أدائها إليهم وأن تتوفر لديه المعرفة بأن هؤلاء المرؤوسين على قدرة كبيرة من المسؤولية والحرص والاطلاع وأن استخدامهم للتفويض لن يخرج عما هو متفق عليه.

ز - **صدر تفويض السلطة للمفوض بصفته الوظيفية لا الشخصية:** بحيث لا يتأثر أو يتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافيا للتدخلات في العمل.

ح - **عدم تفويض ما يتم تفويضه:** أي لا يجوز للمرؤوسين أن يقوم بإعادة تفويض السلطة التي انتقلت إليه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي وإلا أصبح الأمر بلا حدود مما يجعل المسؤولية تضيع بين عدد كبير من الإداريين.

ط - **التفويض لا يكون إلا من الأعلى إلى الأسفل:** فالتفويض بعد وسيلة للتخلص من المركزية وكذلك عدم التركيز الشديد للسلطات في قمة السلم الإداري فيلجأ المدير إليه بغرض نقل جانبا من تلك الاختصاصات التي تعوقه عن أعماله الرئيسية إلى من هم أدنى منه.

ي - حق المدير في تعديل التفويضات المخولة واستردادها: يمكن للرئيس الأعلى بعد تفويض المسؤوليات والسلطات إلى المرؤوسين القيام بمراقبتهم وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية ممارستهم للسلطة وبعد ذلك يحق له إذ رغب أن يعدل وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية ممارستهم للسلطة وبعد ذلك يحق له إذا رغب أن يعدل من السلطات المخولة لمرؤوسيه واستردادها في حالة الضرورة التي تستوجب ذلك⁽¹⁾.

رابعاً: أنواع وخطوات التفويض

1- أنواع التفويض:

التفويض نوعان: تفويض الصلاحية وتفويض التوقيع.

أ - تفويض الصلاحية: ويقتضي نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى منها مفوض إليها.

ب - تفويض التوقيع: يقتضي تكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بتوقيع بعض القرارات أو الأعمال الإدارية نيابة عنها.

ولتوضيح نوعي التفويض نذكر النقاط التالية:

تفويض الصلاحية يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه ولا يحق للجهة المفوضة أن تمارس صلاحياتها التي فرضتها إلى غيرها طيلة مدة التفويض ولكي تستعيد حقها في ممارسة صلاحياتها يجب أن تعود أو تتراجع عن تفويض الصلاحيات التي فرضتها لغيرها.

في حين أن تفويض التوقيع لا يعني التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات ويحق للجهة المفوضة أن تمارس حقها في أي وقت إلى جانب الجهة المفوضة إليها وبدون أن تكون ملزمة بالرجوع أو العدول عن قرار تفويض التوقيع الذي أعطته لغيرها.

يعطي تفويض الصلاحية للمركز فهو يعطي بصورة مجردة من سلطة عليا إلى سلطة أدنى منها دون النظر إلى شاغل السلطة العليا أو الدنيا فهو يتم من جهة إلى جهة إدارية أخرى أي من وظيفة إلى وظيفة أخرى وعلى هذا الأساس فإذا حدث تغيير في وضع المفوض أو المفوض إليه أو إذا نقل أحدهما أو كلاهما فإن التفويض المعطى يستمر قائماً ولا يزول من قبل السلطة الجديدة صاحبة الحق في التفويض وعلى عكس

(1) صبري درويش و إبراهيم الشمري: مرجع سبق ذكره، ص 67.

ذلك فإن تفويض التوقيع ذو صبغة شخصية أي أنه يعطي بالنظر للشخص المفوض إليه فإذا نقل المفوض أو المفوض إليه أو استقال أحدهما أو ترك وظيفته فإن تفويض التوقيع يزول حالا ويقتضي بالتالي إعطاء تفويض جديد من السلطة العليا الجديدة إلى السلطة الدنيا الجديدة. (1)

ويؤدي تفويض الصلاحية إلى تخلي المفوض عن بعض صلاحياته إلى المفوض إليه ويصبح المفوض إليه الفاعل الحقيقي والمسؤول عن الأعمال التي مارسها بحكم هذا التفويض كما أن الأعمال والقرارات التي يتخذها تبعا لذلك تكون من مستوى الأعمال والقرارات العائدة أصلا لاختصاصه.

أما في حالة تفويض التوقيع فإن المفوض يعتبر الفاعل الحقيقي والمفوض إليه يتصرف باسم المفوض كما أن الأعمال والقرارات التي يصدرها ويوقعها تكون بنفس مستوى الأعمال والقرارات التي تصدر عن المفوض. والجدير بالذكر أن حرمان السلطة المفوضة من ممارسة الصلاحيات التي فوضتها لغيرها لا يعني حرمانها من حق الرقابة على الأعمال التي تصدرها السلطة المفوضة إليها للتنفيذ لهذا التفويض عندما تكون السلطة المفوض إليها مرؤوسة للسلطة المفوضة ذلك لأن من حق الرئيس الإشراف والرقابة على أعمال مرؤوسيه سواء كانت هذه الأعمال صادرة عن ممارسة لصلاحياتهم الأصلية أو المفوضة لهم من رؤسائهم. (2)

ج - التفويض في الاختصاص:

عرف التفويض في الاختصاص على أنه يمثل الصلاحية القانونية لموظف معين أو جهة إدارية محددة ، في إبرام التصرفات القانونية العامة - قرارات إدارية وعقود إدارية وفي تعريف آخر بأنه القدرة القانونية لعون الإدارة لاتخاذ تصرفات قانونية عقدية كانت أم بإرادة منفردة في مكان وزمان محددين والاختصاص بهذا المفهوم يعد التزاما يفرض على صاحبه القيام به بنفسه. (3)

وبهذا فإن الاختصاص يعبر عن الصلاحية القانونية لموظف ما في مؤسسة أو جهة إدارية معينة لها الحق في اتخاذ قرارات معينة في ظل وجود قواعد قانونية تمنح الرخصة لهذا الموظف أو هذه الهيئة في التصرف لممارسة سلطات ونشاطات معينة داخل المؤسسة.

2 - خطوات عملية تفويض السلطة: يمكن تلخيص عملية تفويض السلطة في الخطوات التالية:

أ - يجب على الرئيس أن يحسن اختيار المفوض إليه. (4)

(1) فوزي حبيب: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، ط2، بيروت، لبنان، د س ن، ص ص 183- 198.

(2) المرجع السابق، ص 184.

(3) السعيد بن محمد قارة: التفويض الإداري و مدى تأثيره على فاعلية الإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2009-2010، ص51.

(4) عادل ثابت: سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 32.

- ب- تكليف شخص بأداء عمل معين وتزويده بالمعلومات العامة بشأن أسلوب أدائه.
- ج- إعطاء السلطة في استخدام الوسائل المختلفة آلات، مواد، رجال، أموال لأدائه.
- د - إحاطة الأفراد الآخرين الذين لأعمالهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بعمله علما بما أعطى لهذا الشخص من سلطات.
- هـ - تحديد تاريخ معين يجب على هذا الشخص أن ينتهي فيه من العمل.
- و- تحميل هذا الشخص مسؤولية تأدية هذا العمل بالكفاءة المطلوبة وفي التاريخ المحدد.⁽¹⁾
- ز- ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض.
- ح- يتولى مدير المنظمة محاسبة المرؤوسين على الأداء والنتائج المحققة حيث يتوقع من المرؤوسين بأداء المهام التي كلفوا بها وفي المقابل أن يقوم المدير باتخاذ الإجراءات التصحيحية لأي انحراف في الأداء المخطط.⁽²⁾

توجد ثلاثة مستويات للتفويض وهي كالآتي:

المستوى الأول: تفويض السلطة على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة. ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبيا، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة.

المستوى الثاني: التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوسين في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوفر مزيدا من الحرية أو الفرص للموظف ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبيا .

المستوى الثالث: التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف وترك الحرية للموظفين في تحديد مالا ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل. وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض ويلائم هذا المستوى

(1) عادل حسن وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، د ط، دار النهضة العربية، بيروت، د س ن، ص 282.

(2) طارق طه: التنظيم (النظرية، الهياكل والتطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د.س.ن، ص 180.

من التفويض، الموظفين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح الموظف جانبا من المسؤولية والحرية لصنع القرارات.⁽¹⁾

خامسا: مزايا وخصائص تفويض السلطة

1- مزايا تفويض السلطة:

أ- مزايا التفويض الخاصة بالرئيس والمرؤوس:

- إعطاء المرؤوسين الفرصة لتقدم في السلك الوظيفي.
- يتيح المبدأ المجال للمرؤوسين لتجديد الإبداع.
- تحقيق الذي يؤكد أن كل الوظائف العليا مفتوحة للعاملين.
- يتيح الفرصة للهيئات المنشودة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه وتقديم خبراتها من خلال إشراكها في عملية صنع القرار.
- يدرّب التفويض المفوض إليه على الاهتمام بالعمل مستقبلا، فهو يقدم له القدوة ويرى لديه التعود في أن يفوض السلطات لمعاونيه مستقبلا في حدود المعقول.⁽²⁾
- السرعة في اتخاذ القرار وتصريف الأمور خاصة بالنسبة للأعمال اليومية المتكررة بصورة مستمرة
- تخفيف عبء العمل على كاهل الرؤساء .
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وإجبارهم على استخدام كفاءتهم وأفكارهم لإثراء العمل وتطويره.
- يكشف التفويض على الأشخاص ذوي المواهب، والأكفاء تمهيدا لترقيتهم إلى مناصب أعلى في المستقبل.⁽³⁾

ب- مزايا التفويض الخاصة بالمؤسسة:

- يتم رفع الروح المعنوية بشكل عام.

(1) هاينز - ماريوناي: إدارة الأداء، ترجمة محمد مرسى، زهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص (310 - 316).

(2) رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 87.

(3) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط 2، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 145.

- غالبا ما تكون القرارات أفضل، حيث أنه يتم اتخاذها من قبل موظفين على دراية ومقربة من واقع العمل.
- سيتم مواصلة العمل دون أدنى تعطيل سواء كان المسؤول في إجازة، أو مريض....الخ.
- سوف يتحسن أداء فريق العمل.
- سيتم تنفيذ المزيد من المهام والمشروعات.
- سيتم التجهيز والتحصير للتخطيط والترقي المتوالي.
- سوف يكون هناك المزيد من الثقة والمسؤولية والتطوير.
- سيتم توفير الأموال عن طريق انجاز المهام بالشكل والمستوى الصحيحين - حيث تتزايد الإنتاجية والكفاءة.(1)
- تحقيق ديمقراطية الإدارة: حيث تكون هناك تشاركيه في اتخاذ القرارات وبهذا تغلب الصفة الجماعية على الإدارة.(2)
- التفويض هو إجراء وقته يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين. ومن خلال التعريف السابق نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي:
- إن تفويض السلطة يساعد على توزيع جزء من مهام القائد، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام الأخرى.
- إن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة في المستويات الوسطى والمباشرة.
- إن القائد من خلال التفويض يتيح الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه وتقديم خبراتها من خلال اشتراكها في صنع القرارات... فقد أثبتت الممارسة العملية أن تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة، كما أنه يؤدي إلى اختناق العمل وإضعاف الروح المعنوية لأعضاء التنظيم ولجم الكفاءات الإدارية عن الخلق والإبداع.

(1) جولي أن أموس: فن الإدارة بالتفويض، ترجمة خالد العامري، د. ب. ت. دار هاتويوس، مصر، ص 16.

(2) صالح ناصر عليما: العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق، الأردن، 2007، ص 136.

- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، لأن إعطاء القائد لمن فوضهم السلطة حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفصيلات ... كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه ...و بذلك يمارس القائد من خلال التفويض، سلطة الثقة بدلا من سلطة الجراء. (1)

2- خصائص التفويض

- التفويض هو إجراء وقتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين. ومن خلال التعريف السابق نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي:
- أ- أن التفويض هو إجراء وقتي، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.
- ب- إن الهدف من إجراء التفويض هو الإقلال من العبء الملقى على عاتق المدير، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ العديد من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها.
- ج- أن التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه، وبالتالي يتيح له متسعا من الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على التركيز على الاختصاصات الرئيسية والهامة للمدير، وبالتالي الدخول في تفاصيلها، وتقديرها قبل اتخاذها.
- د- يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة، لأنه إذا كان شاملا فإنه سيكون سالبا لمنصب صاحبها، بل هو محدد بمسائل معينة على سبيل الحصر.
- هـ- التفويض يصدر عن يملك التفويض، وبالتالي فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذه(2).

سادسا: معوقات و مقومات تفويض السلطة

1- معوقات تفويض السلطة:

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية ، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 240.

(2) <http://www.watein.com>, 18/05/2015, 15 :20.

توجد العديد من المعوقات نحو تفويض السلطة في المنظمات البعض منها يرجع إلى المديرين والبعض الآخر يرجع إلى المرؤوسين أنفسهم.

ونلخص أهم المعوقات التي ترجع إلى المديرين في الآتي:

أ- شيوع بعض المعتقدات التنظيمية الغير محبذة لتفويض السلطة مثل " إذا أردت أن يتم العمل بالصورة الصحيحة فأعمله بنفسك "

ب- عدم ثقة مدير المنظمة في المرؤوسين وخوفه من فشلهم مما يعرضه للمساءلة في النهاية.

ج - خوف المدير من فقدانه لنفوذه وقوته إذا ما تم تفويض السلطة لأحد المرؤوسين وأجاد في إنجاز الأعمال المطلوبة منه.

د- عدم دراية مدير المنظمة الكافية بما ينبغي تفويضه.

هـ - تجنب مدير المنظمة لوسائل رقابية تتيح له الكشف المبكر لأي تجاوزات حدثت نتيجة تفويض السلطة.

و - افتقار مدير المنظمة لوسائل رقابية تتيح له الكشف المبكر لتجاوزات حدثت نتيجة تفويض السلطة.

أما المعوقات التي ترجع إلى المرؤوسين فأهمها ما يلي:

أ- تردد المرؤوسين نحو تحمل مسؤولية السلطة المفوضة لهم خوفا من الفشل وبالتالي المساءلة.

ب- عدم وجود حافز قوي لدى المرؤوسين مقابل تحملهم تبعات السلطة المفوضة لهم.

ج- عدم ترحيبهم بسلطة فوضت إليهم لتنفيذ مهام غير واضحة. (1)

2- مقومات التفويض الفعال:

يشترط لكي يكون تفويض السلطة فعالا ويؤتي ثماره، أن تتوافر فيه العوامل الآتية:

أ- أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة قادراً على ممارستها، وتتوفر فيه الدراية الفنية بالعمل الذي يوكل إليه.

(1) طارق طه: مرجع سبق ذكره، ص 183.

ب - أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس، لأنه يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها هذا المفوض إليه.

ج - توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة، بحيث يمكن التأكد دوماً من حسن استخدام السلطة المفوضة.

د- ينبغي أن يدرّب المرؤوس على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائياً، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجياً.

هـ- يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه ومتماشياً مع إمكانياته وخبراته ومعلوماته.

و - تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولاً أمام الرئيس عن تحقيق هذه الواجبات.

ز - يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه.⁽¹⁾

ح- توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومن مصادر القلق وتثبيط الهمم، والعمل على إشاعة جو من الثقة والموضوعية في التعامل.

ط- تشجيع الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ي- قيام المدير - مفوض السلطة - بمساعدة المفوض إليه لضمان صحة استخدامه للسلطة وعدم اتخاذه لقرارات لا تخدم تحقيق الأهداف المكلف ببلوغها.⁽²⁾

سابعا: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

تلعب المشاركة دورا هاما في تحقيق أهداف كل مؤسسة، وأن الأخذ بآراء العاملين حول اتخاذ قرار ما يعتبر عاملا أساسيا في نجاح القرار ذلك أن المدير لوحد لا يستطيع أن يتخذ قرارا بمفرده، حيث أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تشعرهم بالرضا، وتضفي جوا نفسيا مفعما بالأمان والاستقرار في العمل، وتكون

(1) حمد رسلان الجويوشي وجاد الله، جميلة: الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999، ص 116.

(2) قيس محمد العبيدي: التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الجامعة القدس المفتوحة، الأردن، 1997، ص 212.

مشاركتهم على أسس واضحة يضعها التنظيم، وحول مبدأ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وانعكاسه على الفرد والمؤسسة وعلى جودة القرار المتخذ.

مزايا المشاركة: إن المشاركة في اتخاذ القرار أصبحت عاملاً أساسياً في مؤسسة، لما لها من مزايا على تحقيق أهداف المؤسسة:

- 1- تحقق المشاركة تفهم المرؤوسين للقرار وقبولهم، وبالتالي فهي تؤدي إلى إزالة مخاوفهم بما يضعف من مقاومتهم المحتملة للقرار.
- 2- تؤدي المشاركة إلى زيادة الالتزام المرؤوسين بتنفيذ القرار ومرجع الالتزام الحماس هو شعور المرؤوسين عندما يشاركون في القرار مشاركة حقيقية بأن هذا القرار قرارهم، لأنه وليد مشاركتهم وإسهامهم.
- 3- تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار وتفهمهم لبرنامج تنفيذه وبالتالي فهي تيسر التنفيذ الفعال للقرار والتطبيق المرن له.
- 4- تمكن المشاركة من تعرف المرؤوسين تعرفاً صحيحاً على الحوافز الإيجابية والسلبية المشروطة بالأداء الفعال، فالمشاركة تتيح لهم هذه المعلومات.
- 5- تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للأفراد والتي تتمثل في الاستقلال والشعور بالذاتية وتجعل العمل أكثر إثارة وإشباعاً.
- 6- تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة وزيادة الفهم المتبادل وتيسر فرص التنسيق بينهم وكذلك تقويه وتنمي روح الفريق .
- 7- يمكن للمشاركة أن تسهم في زيادة كفاءة القرار عندما يملك المرؤوسون من الخبرة والمعلومات والدراية بواقع الممارسة.⁽¹⁾

وفيما يلي نطرح بعض آراء المتخصصين في الإدارة والسلوك حول أهمية المشاركة، حيث يرى **هلال**

بن محمد العسكر أن كثيراً من رجال الإدارة ورجال الفكر يجمعون على ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي والتعاون فيما بينهم للوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ، لأن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي تسيطر عليه فكرة واحدة من القضية.

كما يبين أن درجة المشاركة تختلف باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير، والنهج الذي يتبعه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه في اتخاذ قراراته، فالمدير الديمقراطي يبني علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على إشباع حاجات الأفراد وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وإشراك المرؤوسين في

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص - ص 238 - 239.

اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه، بينما لا يؤمن المدير الأوتوقراطي بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات إنما يحاول أقناعهم بقبول القرار الصادر منه.

فمشاركة أكثر من شخص في القرار يعني أن هناك بدائل عديدة ومقترحات مختلفة. فكثير من القرارات وحل المشكلات يدركها المرؤوسون أكثر من المدير، ففي هذه الحالة فإن المشاركة الجماعية في صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، وتزيد من درجة الولاء و الانتماء، ويشعر الفرد بأنه جزء فاعل في كيان المنظمة.

ويضيف هلال العكسر بأن الموظف أو العامل، مهما يكن، عندما يستشار في عملية صنع القرارات أو حل المشكلات الإدارية، خصوصاً تلك القرارات أو المشكلات التي تتعلق بإدارته أو قسمه أو وحدته أو جهازه، يشعر بأهميته وثقة مديره وكذلك ثقة مؤسسته، والتجربة اليابانية الباهرة خير مثال على ذلك، حيث أكد البروفسور (وليم أوشي Ouchi) " أنه عندما يراد اتخاذ قرار مهم في منظمة يابانية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه، سواءً كان القرار يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو بإحداث تعديل في عملية الإنتاج، أو الإعداد لحدث مهم آخر. هذا يعني في الغالب، أن ما بين 60 إلى 80 % من الأفراد يشاركون مباشرة في اتخاذ القرار، والواقع أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً للغاية، ولكن بمجرد اتخاذه يلحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بالكامل، فالتفاهم والمساندة يكونان أكثر أهمية من المستوى الفعلي للقرار نفسه."

ويؤكد العكسر: إن إشراك الرؤساء للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار قبل أن تكون حقاً وواجباً، فإنها ثقافة منظمة وأفراد وبيئة وتنشئة وسلوك وعمل مؤسسي، والرأي الواحد يعد خطأً ولو كان صواباً، ورأي المجموعة صواباً ولو كان خطأً، ولا خاب من استنثار..! والله موفق.

أما أسماء بنت عبدالعزيز الحسين فترى، أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يعد محفزاً للقيام بالأعمال على أكمل وجه. كما يساعدهم في عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وفي حل مشكلات العمل والرغبة في نجاح مكان العمل وتطويره.

ويؤكد سعود بن غازي العتيبي على أن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار له آثار إيجابية، منها زيادة الثقة في النفس التي تنعكس على أدائهم لأعمالهم الروتينية. وتنمي المهارات الشخصية الأخرى كالتواصل الفعال والتحليل والاستنتاج، وتقضي على الصراعات داخل المنظمة، وتزيد من ولاء الموظفين لمنظمتهم. ويشير إلى أن أغلب الدراسات اتفقت على أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومشاركة المرؤوسين في

القرارات داخل المنظمة، والرضا الوظيفي يمثل الهاجس الأكبر لأي منظمة لأن أدائها وإنتاجيتها مرتبط بدرجة كبيرة بمدى رضا العاملين داخل المنظمة.

ويتفق معه عبد العزيز الشقير، على أن تبني مبدأ المشاركة من شأنه أن يزيد من درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على دقة العمل وجودة المخرجات، لأن المرؤوس في هذه الحالة يتحول من أجير يتقاضى راتباً على مجهوده، إلى شريك فاعل في المنظمة، ويشعر بأهميته ودوره فيها⁽¹⁾. فبالمشاركة تنتشر روح التفاهم والتعاون بين كافة أفراد التنظيم، فتزيد فرص الإبداع والابتكار في حل المشكلات، فهي من بين الحوافز التي تعمل على تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي الدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

ثامنا - المداخل النظرية: لدراسة تفويض السلطة:

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت السلطة وقصد إعطاء لمحة لأهم هذه المداخل ولأهم الأفكار التي تعرضت لها قمنا بتصنيفها إلى مداخل كلاسيكية، نيوكلاسيكية، حديثة ومعاصرة.

1- النظريات الكلاسيكية:

أن الهدف الذي تريده النظريات الكلاسيكية هو تحقيق الزيادة في الإنتاجية، وقد استمدت مفاهيمها الأساسية من مؤسسات تتسم بالتركيز على سلطة الرؤساء وضرورة خضوع المرؤوسين، وقد حاول أنصار هذا النموذج الكلاسيكي وضع مبادئ وفرضيات تركز على كيفية تحقيق الكفاية الإنتاجية معتمدين على مبدأ العقلنة والرشد في تحليل العمل حيث اعتمدت نماذج تنظيم تركز على مركزية السلطة في اتخاذ القرارات على مستوى قمة الهرم التنظيمي، حيث درست التنظيم على أنه نسق مغلق يعتمد على العقلانية وهو عبارة عن آلة الاهتمام بتحقيق الكفاية الإنتاجية⁽²⁾

أ - نظرية البيروقراطية:

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر Max Weber 1864 - 1920 " هي البداية لنظرية التنظيم العلمي، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي"⁽³⁾ فقد أكد على مركزية السلطة وتوحيد مصدر السلطة ومركز

⁽¹⁾ <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.s/26/02/2015,14:15>

⁽²⁾ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 192.

⁽³⁾ المرجع السابق، ص 192.

الإشراف وأن توزيع السلطة هو توزيعاً هرمياً متسلسلاً طبقاً لقواعد محددة و" أن تفويض السلطة لأفراد المنظمة يكون بطريقة مقننة ومحددة وفقاً لقواعد واضحة يتم خلالها تحديد نطاق الإشراف ويحدد فيه الالتزامات والمسؤوليات والمهام".⁽¹⁾

فالفبيريية قد ركزت على مفهوم السلطة حيث وضحت أنه عند توظيف موظف يحدد له مركز معين وسوف يكون هناك رئيس مباشر فوقه أو يعلو هذا الموظف وأن هذا الرئيس له حق إصدار الأوامر والتعليمات وأن على الموظف قبولها وتنفيذها ومن ثم هناك ما يسمى بوحدة السلطة الأمرة في كافة مستويات التنظيم الهرمي أي مركزية القرار وهذا ما أكد عليه فيبير عندما ميز بين أنواع السلطة حيث قسمها فيبير على ثلاث أنواع:

1/ السلطة الكارزمية:(الروحانية، الشخصية) L'autorité à caractère Charismatique والتي تستند على الإلهام ويستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسيمة، والقدرات التي يتميز بها، ونموذج هذه السلطة ملاحظ في بعض القادة العسكريين والشخصيات الدينية والمصلحين الاجتماعيين.

2/ السلطة التقليدية: L'autorité à caractère traditionnel:

يستمد الفرد أو القائد، سلطته من توارث السلطة ويؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة لأنهم يرون أن الحاكم هو الإله المفوض في الأرض، وهو ما يدفعهم إلى طاعة أوامره .

3/ السلطة القانونية L'autorité à caractère rationnel –légal:

في هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير⁽²⁾ وهو النوع الذي ركز عليه فيبير في تحليلاته حيث يؤكد على مبدأ العقلنة والرشد وركز على مركزية القرارات وأن تنسيق مختلف النشاطات في المؤسسة يستدعي مركزية السلطة وتوحيد مصدر السلطة ومركز الإشراف وبهذا فإن نموذج فيبير يركز على توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً طبقاً لقواعد محددة، توجد على قمة الهرم طبقة الإدارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب⁽³⁾ وبالتالي هنا سلطه اتخاذ القرارات هي من شأن من هم في المستويات العليا.

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 35.

(2) CIAudette Lafaye : Sociologie des organisations , Editions Armand colin , Paris , 2007 , P-P -12-13 .

(3) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 116.

فقد أبرزت الفيدرالية عوامل أهمها ما خلص إليه فيبر من دراسته على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والتدرج الهرمي للسلطة⁽¹⁾ باعتبارها عوامل تحقق الرشد والعقلانية في التنظيم وأن ندرس التنظيم كنسق مغلق مركزة على الرقابة ومركزية اتخاذ القرارات دون أية مساهمة للعاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما يضمن تحقيق الكفاءة الإنتاجية. وقد أولى فيبر أهمية إلى مسألة مركزية السلطة وتوحيد مصدرها وأن القرارات تتخذ فقط في المستويات الإدارية العليا والهدف من ذلك إحكام الرقابة والضبط على العاملين لتحقيق الإنتاجية العالية وأن السلطة هي حكر على المستويات العليا. كما " أكد فيبر على أن سلطة اتخاذ القرار أو تعديله يجب أن تبقى في يد الإدارة العليا وأنه لا مانع من خلال المشاورات أو اللجان المتخصصة المساهمة في عملية صنع القرار أما اتخاذه أو تعديله فيجب أن يبقى من اختصاص السلطة العليا في المنظمة"⁽²⁾

فالبيروقراطية ركزت على مفهوم السلطة وكيفية تحديدها في المستويات التنظيمية وحصر السلطة في المستويات العليا واقتصار اتخاذ القرارات على فئات معينة، إذا فقد ناقشت مفهوم مركزية السلطة وتحديدها ومركزية اتخاذ القرارات. وقد أثارت مشكلة السلطة وما ينتج عنها من التزام الأفراد وخضوعهم لهذه السلطة، وقد عرف فيبر السلطة على أنها احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر معين. مما يؤكد خضوع الأفراد لها وعدم أخذ المبادرة أو الحرية في التصرف وركز على كيفية توزيعها.

إلا أن البيروقراطية تنظيم مثالي لم يطبق على أرض الواقع حيث كثير ما انتقدت على هذا الأساس «أهملت العامل البشري والعلاقات الاجتماعية كعناصر أساسية في عملية الإنتاج واهتمت أساسا بتحليل العمل والتنظيم». ⁽³⁾ كما أن الأفراد باتخاذ القرارات «قد يسيء إلى المنظمة والعاملين فيها إذا كانت الإدارة العليا صاحبة السلطة غير مؤهلة»⁽⁴⁾ أيضا القيادة التي طبقها المسؤولون قيادة أوتوقراطية لا يملك المرؤوسون أمام ممارستها سوى طاعة الأوامر والعمل بالتعليمات التي يقرها الرئيس.

2- نظرية الإدارة العلمية:

تقوم على افتراضات تايلور Frederick Taylor 1856-1915 والتي تؤكد على «ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وذلك لتحقيق كفاءة إنتاجية»⁽⁵⁾ حيث أعطى أولوية للنواحي

(1) رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 114.

(2) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص-ص 24-25.

(3) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1997، ص 76.

(4) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 35.

(5) خليل محمد حسن الشماع وخضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 47.

الاقتصادية والرشد والعقلنة في العمل وبنى نظريته على أساس تقسيم الأعمال حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار القرارات والعمال مهام التنفيذ، وهو تأكيد أيضا على مركزية القرارات في المستويات العليا على «أن لإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل، تاركا للعامل واجب الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه»⁽¹⁾.

أما فلسفة فقد تبلورت في كتاب فردريك تايلور بعنوان مبادئ الإدارة العملية حيث تقوم على أن عمل كل فرد تخططه الإدارة ومع العامل إلا التنفيذ من دون اتخاذ تعديلات أو تحسينات وأن على الإدارة القيام بعملية التخطيط والإشراف بينما يقوم العامل بالتنفيذ، ومن هنا فإنه يبدو واضحا الفصل بين الأعمال الإدارية والأعمال الإنتاجية فوفقا لمبدأ تقسيم العمل تضطلع الإدارة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة والعمال ينفذون هذه القرارات وهذا يبين «أن على الإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل تاركا للعامل واجب الطاعة العمياء للأوامر... وأن هذه القرارات يتم اتخاذها بواسطة مجموعة صغيرة من الأفراد الإداريين الذين يتلقون تدريبا خاصا في فن اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها»⁽²⁾ وهذا يؤكد أنها كانت تحقق أعلى معدل للإنتاجية من خلال التركيز على الجانب المادي و«استغلال العامل ودحض إرادته ومسؤوليته في العمل ونفي مشاركته في عملية اتخاذ القرارات»⁽³⁾.

وقد أكد على «مركزية اتخاذ القرارات وتوحيد إجراءات العمل والتركيز على الجوانب الفيزيولوجية واعتبار العامل تابع للآلة»⁽⁴⁾ وعليه فقد عملت على الفصل بين أعمال الإدارة والعامل وتركت مسؤولية اتخاذ القرارات والمسؤوليات في قمة التنظيم حتى تضمن تحقيق أهداف التنظيم فقد استهدفت تطوير طاقة العامل الجسدية وليس الفكرية. والتركيز فقط على زيادة الإنتاجية من خلال الاهتمام بالجانب الجسدي للعامل وإبعاده من مراكز السلطة واتخاذ القرارات.

كما ركزت على «دراسة الحركة والزمن وتنميط العمليات والإجراءات وتوحيدها وأساليب وطرق تحقيق الكفاءة في العمل وقياس الإنتاجية»⁽⁵⁾ كذلك على تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة واعتمدت على مبدأ الرشد والعقلانية في اتخاذ القرارات.

(1) رابع كعباش: مرجع سابق، ص 102.

(2) المرجع السابق، ص 102.

(3) سعد بشايبنة: علم اجتماع العمل (الأسس والنظريات والتجارب) منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003-2002، ص 141.

(4) بلقاسم سلطانية وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور، المفهوم، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 114.

(5) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 69.

إلا أن التaylorية عملت على تحويل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من التخصص فقد أهملت الجوانب الإنسانية للفرد العامل واعتباره كأداة من أدوات الإنتاج المادية⁽¹⁾.

- أغفلت عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم فهي تركز على التنظيم الداخلي، وبذلك فقد قضت على الحرية الفردية، حيث أن تايلور في أحد كتبه يقول بأن العمال ليسوا موجودين لتفكير وإنما هناك من يتقاضون أجرا ليفعلوا ذلك. «vous n'êtes pas ici pour penser, d'autres sont payés pour le faire»⁽²⁾ ومن هنا يتأكد أن الأفراد لا يشاركون في اتخاذ القرارات وإنما هم موجدون للتنفيذ الأوامر فقط. وأن خصائصهم الجسدية هي الأهم لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

3 - نظرية التقسيم الإداري: أكد هنري فايول Henri Fayol 1841-1925 هو الآخر على " مبدأ تقسيم السلطة رأسياً وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة بحيث تترج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم هبوطاً إلى قاعدته"⁽³⁾ وهو تأكيد آخر على وحدة السلطة الآمرة ومركزية اتخاذ القرارات وبذلك تضاعف حجم المشاركة العمالية في أهداف وسياسات المؤسسة.

وقد انطلقت من نفس المسلمات الأساسية التي انطلقت منها النظرية العلمية حيث ركزت على العمليات الداخلية للمؤسسة من إنتاج وتوزيع السلطة والتخصص، وأكدت على مبدأ تقسيم السلطة رأسياً وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة وكذلك أكدت على المركزية، حيث يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر وتتحقق الأهداف العامة وكذلك مبدأ تدرج السلطة خاصة من المستويات العليا إلى الدنيا⁽⁴⁾ حيث ينفرد الرؤساء لوحدهم بالسلطة الإدارية من أجل توحيد إصدار الأوامر وتجنب الاختلاف عند إنجاز العمل " فتحدد مسؤولية العمال بسيطة للغاية إذا ما قورنت بتلك التي تتصل برؤساء العمال والمشرفين ورجال الإدارة والمدير العام"⁽⁵⁾ وبالتالي مركزية اتخاذ القرارات ومحدودية دور تفويض السلطة مقنن ومحدد بما يخدم فقط وبالتالي إبعاد الطبقة العامة عن المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما أن فايول يؤكد على مبدأ الرشد والعقلانية وتقسيم العمل والتخصص حيث أنه قام بدراسة للجهاز الإداري وتوصل إلى عدة مبادئ من أهمها تقسيم العمل والتخصص والمركزية في اتخاذ القرارات، وتركيزه على كيفية توزيع السلطة بين المستويات الإدارية وكان فيول "يعتقد أن المديرين ينبغي أن يتحملوا المسؤولية النهائية

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، 2002، ص 38.

(2) Michel de coster et d'autre: sociologie du travail et gestion des ressources humaines , 3^e édition , de boeche, université Belgique, 1999, p56

(3) علي السلمي: مرجع سابق، ص 74.

(4) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص 99.

(5) عبد الغفار يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 279

والكاملة، وفي نفس الوقت ينبغي أن يفوضوا إلى مرؤوسيه قدرًا كافيًا من السلطة تمكنهم من إنجاز أعمالهم إلا أن هذا التفويض هو محدود ومقصود على بعض القطاعات فقط⁽¹⁾ مما يعني أن المركزية تطغى أكثر على اللامركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي احتكار المشاركة في اتخاذ القرارات على بعض المسؤولين فقط. وحسب رأي فايول فإن هذا هو الذي يوفر الرقابة ويحقق أهداف المؤسسة.

كذلك هدف فايول إلى دراسة الجهاز الإداري ورأى أن السلطة هي حكر على المستويات الإدارية العليا وذلك من خلال دراساته التي قام بها واستنتج منها مبادئ التنظيم، كان أهمها مركزية السلطة حيث دعا فايول «إلى ضرورة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في الإدارة العليا وتفويضها دونما إفراط في المستويات الإدارية المتخصصة حسب ضرورات العمل وعدم إفساح اللامركزية للمرؤوسين خشية سوء استخدام السلطة»⁽²⁾ وهذا بهدف تحقيق معدلات عالية من الربحية، الإنتاجية وحتى وإن فوضت السلطة فهي وفق شروط معينة اعتمد فيها فايول على ما يسمى «بالتنظيم العمودي أو العسكري للصلح بحيث تتدرج من أعلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة إلى أدنى مستويات ذلك الهرم»⁽³⁾ أين تكون كل وحدة محددة بأعمال ومسؤولية أمام الإدارة العليا. أي أنه تجاهل دور الأفراد وقدراتهم في الإبداع والمبادرة في تحمل المسؤولية وتفويض السلطة حتى وإن أشاروا له فهو مقنن ومحدود بقطاعات متخصصة.

- فيما كان تركيز التقسيم الإداري على مركزية اتخاذ القرارات وتقسيم العمل وتحديد السلطة وهي نفس رأى البيروقراطية والتaylorية، وتأثير هذه النظريات لم يبق حبيس المؤسسات التي أجريت فيها هذه الدراسات بل انتقل من مجتمع إلى آخر حقق خلالها نقلة نوعية في أساليب الإدارة اعتبرت في وقت ما أساس تحقيق الإنتاجية العالية، ما لبثت أن تعرضت لاحقًا إلى تعديلات وإضافات وتنقيحات لتتماشى مع التغيرات الحاصلة في المؤسسات والمجتمعات. كما أن فايول قد ركز اهتمامه على دراسة مبادئ التنظيم وكيفية توزيع السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة.

إذن هذا الاتجاه الكلاسيكي كان جل اهتمامه هو حل مشكلة الإنتاجية بالتركيز على العمل وكيفية تحليله وبالتالي فقد أشار إلى عدة مشكلات كانت فيما بعد محل دراسة وبحث منها مشكلة دوران العمل وتذبذب الإنتاج بسبب الضبط الصارم للممارس.

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 134.

(2) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 28.

(3) المرجع السابق: ص 28.

نظرية التكوين الإداري قد أهملت عدة مؤشرات كتفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الجماعات الغير رسمية، اللامركزية.

ومن خلال تصفحنا لأهم مبادئ النظريات الكلاسيكية توصلنا إلى نتيجة مؤداها أن هذه النظريات تهدف في الأساس إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية و ذلك خدمة لمصالح النظام الرأسمالي، رغم ما جاءت به من أفكار هزت بها معالم الإدارة وما أضافته للتراث النظري ومحاولتها تطبيق المنطق العلمي في جميع مراحل العملية الإنتاجية بحثا عن تحقيق معدل ربحيه عالي ورفع الإنتاجية، إلا أنها تعرضت إلى انتقادات كان أهمها تأكيدها على الجوانب المادية كأساس في تحفيز الأفراد متناسين دور الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة للأفراد وتحقيق ذاتهم وقاموا بدراسة المؤسسة كنسق مغلق بعيد عن كل المؤثرات البيئية الخارجية. واعتبارها العنصر البشري في التنظيم والعمل وحدات تتحرك آليا وعلى الفرد أن يتأقلم مع العمل واعتمادها على العلاقات الرسمية حيث أنها اعتبرت المؤسسة هيكل رسميا من العلاقات بين العاملين فيها والمستويات الإدارية، والجانب الإنساني لا وجود له في ظل العلاقات الرسمية.

ونظرا لقصور النظريات الكلاسيكية وعدم اهتمامها بالعنصر البشري أدى إلى ظهور نظريات أعطت أهمية للعنصر البشري.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

كان تركيز النظريات النيوكلاسيكية على أهمية العنصر البشري في التنظيم، كما ركزت على أهمية وضرورة مراعاة مشاعر وأحاسيس الأفراد وترغيبهم في العمل من خلال المشاركة في صنع القرار.

أ- **نظرية العلاقات الإنسانية:** حيث أكد إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) الأسترالي الأصل من خلال تجاربه التي أجراها وزملائه في وسترن إلكتريك الكهربائية في إحدى ضواحي مدينة شيكاغو، على ضرورة توافر أسلوب ديمقراطي في القيادة والإشراف بدلا من القيادة التسلطية وضرورة وجود مناخ يسمح بمشاركة الجماعات في القرارات الخاصة بالعمل داخل البناء التنظيمي مما يعني ضرورة تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا كي تساهم في اتخاذ القرارات.

«وإذن يتعين أن يتبين التنظيم سياسة جديدة فيما يتعلق بتفويض السلطة ونطاق المراقبة بحيث تسمح هذه السياسة بوجود اتصالات قوية بين الجماعات المختلفة، وأن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي

يستجيب له العامل⁽¹⁾ وبالتالي ركزت على ضرورة الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل التنظيم ذات الطابع الغير رسمي وضرورة إشراك العاملين في مشاكل المؤسسة وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كما أنها " أوضحت أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك فإنه يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم⁽²⁾ وهو تأكيد منها على ضرورة تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. حيث ركز إلتون مايو على التنظيم الغير رسمي والمشاركة في اتخاذ القرارات وجاءت دراساته لإبراز أهمية عنصر التفويض، وأن الكفاءة في الأداء الوظيفي تتحقق من خلال عملية التفويض وأن غياب التفويض يعني عجز الموظف عن أداء عمله كما هو مطلوب منه القيام به⁽³⁾ لذلك فإن من بين مرتكزات هذه النظرية هو خلق التوازن بين السلطة والمسؤولية عبر عملية التفويض، كما أنها ركزت على التنظيم الغير رسمي وما له من دور في تحقيق كفاءة الإنتاج وذلك من خلال حث العمال على المشاركة في صنع القرار وأن العمال يكونون أكثر التزاما بالمهام المرتبطة بهم لم تكون لديهم كلما تهم في كيفية انجاز العمل عن طريق دمج أعمال الجماعات غير الرسمية في التنظيم⁽⁴⁾ وبالتالي هناك تأكيد على ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وأنه عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل تتحقق أهداف التنظيم⁽⁵⁾.

فقد أبرزت عوامل أهمها ما خلص إليه إلتون مايو من خلال تجاربه في مصانع الهاوتورن رأت أن أهم عامل هو المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن « مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ضرورة لازمة للإنتاجية المرتفعة⁽⁶⁾ وهذا ما جعلها تحث العمال على المشاركة في صناعة القرار وأن يأخذوا بالمبادرة في شؤون العمل فهي تعتمد على فكرة أن العمال يكونون أكثر التزاما بالمهام المرتبطة بهم لم تكون لديهم كلماتهم في كيفية إنجاز العمل ومن هنا سوف يحققون ما يطلب منهم إضافة إلى تأكيد هذا النموذج على أن «إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها بدورها الإيجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين والتي تؤثر إيجابيا على الإنتاجية⁽⁷⁾ وهذا تأكيد منها على دور الجماعات الغير رسمية

(1) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات الموضوع و المنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص-ص 154-155.

(2) محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص45.

(3) موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 65 .

(4) رابع كعباش: مرجع سابق، ص 127.

(5) علي غربي و أخرون: مرجع سابق، ص41.

(6) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص 84.

(7) المرجع السابق: ص 87 .

وأهميتها في التنظيم كما أنها حرصت على «إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية»⁽¹⁾ وهو تأكيد آخر على ضرورة تفويض السلطة لباقي أعضاء التنظيم، فالمشاركة في اتخاذ القرارات لا تأتي إلا من خلال تفويض السلطة.

كما أن إلتون مايو من خلال تجاربه دعا إلى «إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها وبدورها الإيجابي لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجاباً في زيادة الإنتاجية»⁽²⁾ وهي دعوى لإشراك العامل في سياسات وأهداف المؤسسة وكذلك إعطاء أهمية للجماعات الغير رسمية ودورها في التنظيم والتركيز على دراسة الجماعة بدل الفرد.

فحسب إلتون مايو أن مشاركة الأفراد في التنظيم يعد من أهم العوامل التي خرجت بها دراساته في الهاوثورن وكذلك دعوته إلى ضرورة خلق توازن بين السلطة والمسؤولية من خلال تفويض السلطة هذا ما سوف يترك في نفوس الأفراد إحساس بالانتماء إلى المؤسسة، وكذلك تركيزها على مفهوم التنظيم الغير رسمي وتأثيره على التنظيم الرسمي.

ب- نظرية تفويض السلطة:

أكد أيضا سلزنيك P.Selznick على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم ذلك أن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة في الضبط والتحكم مما يجعل الحاجة إلى عملية تفويض السلطة تتزايد» على أنه ينجم على التفويض جملة من النتائج المباشرة كالزيادة في فرص التدريب⁽³⁾ حيث أن الأفراد يتدربون على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة، فنتيجة لتعدد الأنشطة في المؤسسة وكبر حجمها والضبط الصارم التي تمارسه، فالمؤسسة تحتاج إلى ميكانيزم تفويض السلطة حتى تمارس عملية الرقابة على مختلف الأنشطة فالضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة وأنه أي التفويض «يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها»⁽⁴⁾ وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى سرعة في اتخاذ القرارات وعدم تعطيل المصالح ويؤكد سلزنيك على أن «الزيادة أو النقصان في تحقيق أهداف التنظيم يؤدي إلى زيادة في التفويض»⁽⁵⁾.

(1) المرجع السابق: ص 87.

(2) صبحي جبر العتيبي: مرجع سبق ذكره، ص 38.

(3) رابع كعباش: مرجع سابق ، ص 182.

(4) السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار النضامن للطباعة، القاهرة، 1994، ص 86.

(5) صالح بن نوار: مرجع سابق ، ص 167.

وأكد سلزنيك على ضرورة تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى في التنظيم، ذلك أن التفويض سوف يجعل من يتحمل تلك السلطة يحس باهتمام الإدارة مما يؤدي إلى زيادة شعوره بالمسؤولية الوظيفية وهكذا فإنه يزيد من فرصة تدريبه حول عملية اتخاذ القرارات مما يكسبه الخبرة في ممارسة مهامه وإنجازها بسرعة وعلى هذا فإن « التفويض يساهم في تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الانجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على مزيد من التفويض للسلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة والعمل⁽¹⁾» وقد اهتم بالتفويض كأداة لتحقيق الرقابة .

كما أن سلزنيك أكد على هذه النظرة من خلال الدراسات التي قام بها في منظمة التنس فالي وهي إحدى المنظمات الأمريكية، حيث توصل إلى أن من بين العوامل الرئيسية لتحقيق الرقابة على مختلف المستويات التنظيمية هو تفويض السلطة، فهو يحقق الكفاءة الإنتاجية⁽²⁾ وعلى هذا الأساس فإن تفويض السلطة يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الانجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على مزيد من التفويض للسلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل⁽³⁾ فعملية التفويض تزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها. كما أشار أيضاً للجوانب الغير مقصودة من عملية التفويض كزيادة التفرعات في التنظيم التي تؤدي إلى تفويض السلطة .

- إضافة إلى تحليل سلزنيك لمفهوم تفويض السلطة واعتباره نتيجة حتمية للرقابة الصارمة التي تفرضها المستويات الإدارية العليا، وكذلك قضية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها فوفقاً للدراسة التي أجراها أنه «لنفادي الهجوم الذي قد يشنه رجال المجتمع المحلي على سياسة المنظمة ونشاطاتها لجأت إلى جعل مسؤولية اتخاذ القرارات مسؤولية مشتركة بين أعضاء التنظيم⁽³⁾» وقد اعتبر تفويض السلطة مكانيزم لدراسة ديناميات التنظيم ووصل إلى أنه لتحقيق الرقابة يتطلب ذلك تفويضاً دائماً للسلطات « ذلك لأن زيادة تعقد النشاطات التنظيمية تجعل من مسألة توزيع السلطات وتفويضها لمستويات وسيطة أمراً محتملاً⁽⁴⁾».

كما أشار سلزنيك إلى «مشكلة تفويض السلطة التي نتجت عن الرقابة الصارمة والنتائج الغير متوقعة التي تصدر عنها والتي تقتضي التفويض الدائم وطغيان التنظيمات الفرعية نتيجة تفويض السلطة، وأن تفويض

(1) المرجع السابق: ص 167.

(2) علي السلمي: مرجع سابق، ص 42.

(3) طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص 115.

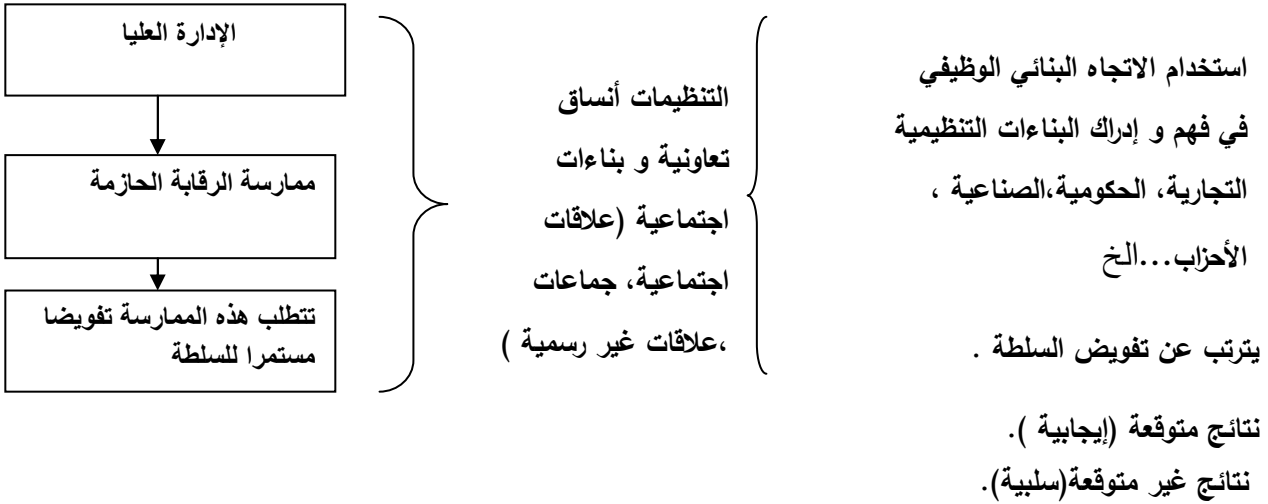
(4) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 85.

السلطة يخلق نتائج غير متوقعة كأن يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدات الفرعية»⁽¹⁾.

وقد قام سلزنيك بدراسة النتائج المترتبة على هذا التفويض، وأكد على أهمية التنظيم غير الرسمي في تحقيق استقرار وتوازن التنظيم.

⁽¹⁾ على السلمي: مرجع سابق، ص42.

شكل رقم (6) مترتبات تفويض السلطة :



- | | |
|--|---|
| <p>1 - زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية</p> <p>2- تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الوحدات والأقسام</p> <p>3- ظهور صراعات بين الأقسام الفرعية.</p> <p>4 - استبدال الأهداف.</p> <p>5 - ظهور إيديولوجيات فرعية .</p> <p>6 - تحول الوسائل والغايات .</p> | <p>1- الكفاءة في العمل.</p> <p>2 - زيادة تخصص وكفاءة الأفراد .</p> <p>3 - زيادة الخبرة .</p> <p>4 - مواجهة المشكلات ومعالجتها .</p> <p>5- المشاركة .</p> <p>6- انخفاض معدل النقل والتغيير .</p> |
|--|---|

- 1- أكد فكرة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة .
- 3- درس مشكلة الديمقراطية في التنظيم (دراسة عن TVA).
- 3- درس الميكانيزمات التي تؤثر على قرارات التنظيم .
- 4- استخدام مفهوم الحاجات الأساسية، وحاول تقديم تفسير لمعاني الأفعال في التنظيم .
- 5- أكد أهمية العلاقات الاجتماعية غي الرسمية التي تنمو في التنظيم والتي تلعب دورا هاما في تحديد طابعه وأدائه لوظائفه.
- 6- أوضح قضية الاهتمام بالشخصية التنظيمية (في تفاعلاتها المختلفة) كمدخل أساسي.

المصدر: بلقاسم سلاطينية وإسماعيل قيرة: مرجع سابق، ص ص 149 - 150.

ج- نظرية الدافعية للعمل وتحمل المسؤولية:

تعد هذه النظرية واحدة من النظريات التي جاءت كامتداد للجهود التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية حيث تمثل هذه النظرية وجهتي نظر مختلفتين طرحها دوجلاس ماكجروجر Douglas Mc.Gregors بشأن العامل، الأولى نظرية X حيث ينظر «المديرين إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلاً، ولا طموح له ويكره المسؤولية وأنه إنسان منغلق داخلياً أي أنه لاتهمة أهداف المنظمة»⁽¹⁾ بمعنى أنه غير قادر على تحمل المسؤولية وبالتالي لا يستطيع المشاركة في اتخاذ القرارات كما طرح إلى جانبه أيضاً النموذج الثاني Y الذي ينظر فيه المديرين إلى الفرد العادي على أنه «تتوفر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية وأنهم يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية ويحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف».⁽²⁾

وقد حاول دوجلاس ماكجروجر هو الآخر وضع فلسفة تعتمد على ضرورة مشاركة أفراد التنظيم في اتخاذ القرارات من خلال المقارنة بين نظريته Y و X وخرج بنظرية أخرى أكثر حداثة وإيجابية تجاه دور أهمية ومكانة الفرد في التنظيم حيث يركز على أن للأفراد طاقات ذاتية للعمل وأنهم يقبلون عليه بدافعية ويلتزمون بتحقيق الأداء المطلوب منهم ويحسون بالمسؤولية اتجاه ما يوكل لهم من أعمال وأنهم يمارسون رقابة ذاتية على أنفسهم وبالتالي بإمكانهم المشاركة في اتخاذ القرارات ومن هنا فإن ماكجروجر «يركز على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة».⁽³⁾

حيث كانت وجهة نظره مساندة لافتراضات نظرية Y وأكد على ضرورة النظر للأفراد باعتبارهم ملتزمين ومسؤولين ومبتكرين ولديهم طاقات ذاتية للعمل وأنهم يحسون بالمسؤولية اتجاه ما يوكل إليهم من أعمال بل إنهم يسعون إلى تحملها، وما على المديرين إلا إعطائهم الفرصة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض سلطات وحرية أكثر في اختيار البدائل لحل المشاكل.

كما أكدت على أنه على المديرين إعطاء الفرصة للعاملين، فهم قادرين على تحمل المسؤولية حيث يعد المرؤوسون قادرين على تعلم كيفية ممارسة التحكم الفعال في الذات. فعندما يخلق الرئيس الظروف المناسبة للمرؤوسين لإشباع رغباتهم الخاصة فذلك سوف يدفعهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.

(1) كامل بربير: مرجع سابق، ص 105.

(2) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 88.

(3) خليل محمد حسن الشماع وخضركاظم حمود: مرجع سابق، ص 73.

وقد أشار ماكجروجر إلى ضرورة إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات فهم قادرين على الإبداع والمبادرة «ولا داعي لرقابته أو إجباره على العمل وهو يتقبل في الظروف العادية المسؤولية ويبدل قصارى جهده في الإنجاز ويمكن الاعتماد عليه وإشراكه في صنع واتخاذ القرارات التي تخص عمله.»⁽¹⁾

كما أن ماكجروجر أشار إلى مفهوم المشاركة من خلال تحليله لنظريتي x و y وأكد على ضرورة إعطاء المبادرة للأفراد العاملين. وأكد «على إمكانيات وقدرات الأفراد وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية وبأنهم مبدعون»⁽²⁾

د- نظرية الإطار المساعد على بلوغ الأهداف:

وفيها ركز دافيد إمري David Emery على ضرورة أن تولى المؤسسات أهمية لعنصر اتخاذ القرارات وكذلك المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله «أنها يمكن أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج»⁽³⁾ فقد صاغ تصورا مؤداه «أن الأفراد سيبدلون أقصى جهدهم في العمل، ويساهمون في التنظيم ككل بغض النظر عن مستوى نموذج العمل فيه إذا اعتبروا الإسهام في الأهداف العلمية لقسمهم بمثابة وسيلة لتحقيق وإشباع قيم عملهم الخاصة في أي وقت ومن ثم يحتمل أن يندفعوا نحو تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية»⁽⁴⁾ وهو تأكيد منه على ضرورة إعطاء فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

كما ركز دفيد إمري هو أيضا على المشاركة ومالها من أثر في نفوس الأفراد في تحقيق رغباتهم وتطلعاتهم من حيث «اهتمامه بمسألة عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيمات وفتح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحفيز العاملين على الشعور بالأمن والانتماء إلى التنظيم من العوامل التي تدفع العاملين إلى بذل الجهد»⁽⁵⁾ وبالتالي المشاركة هي أساس تحقيق أهداف المؤسسة.

وأكد على توسيع دور المرؤوسين عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات والإحساس بالمسؤولية حيث نظر لها على أنها ضرورية وبناء على هذه المشاركة تزداد فرص الوصول إلى الفهم التام والعمل الجماعي

(1) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 39.

(2) حسين حريم: مرجع سابق، ص 89.

(3) يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2007، ص 83.

(4) عبد الرزاق الجليبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص- ص 152- 153.

(5) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 191.

الفعال⁽¹⁾ وهذا تأكيد على أن للمشاركة أهمية كبرى في تحقيق الكفاية الإنتاجية. كما حث القيادة الإدارية على إعطاء دور للمشاركة العمالية في برنامج المديرين ليحققوا أهداف المؤسسة. ضرورة منح فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وفي تحديد الأهداف إذا شاركوا في وضعها وتحديدها ودعا المديرين إلى تقاسم السلطة معهم.

وأن رغبات العاملين ومصالح التنظيم لا تأتي إلا من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون وهو ما سماه دور غير المدير وأن إمكانية تحقيق ذلك لا يأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبذلها المرؤوسون⁽²⁾

هـ - نظرية قانون الموقف:

وهي نظرية قدمتها ماري باركر فوليت Mary Parker Follet وهي أيضا من المهتمين بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة، فقد ركزت على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد واهتمت بالمشاركة والتعاون والاتصال والتنسيق و مشاركة الأفراد بالسلطة ويعتبر خروجها واضحا عن المبادئ الأساسية للمدرسة الكلاسيكية⁽³⁾ فقد اهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف أن مشاركة المرؤوسين يمكن أن تساهم في نجاح المنظمة⁽⁴⁾ وهي تختلف مع أصحاب النظرية الكلاسيكية في فكرة التدرج الرئاسي واعتبرت «أن الرؤساء لا يفوضون السلطة بل أن مدى التفويض واتجاهه مسألة ضمنية توجد ويعبر عنها عندما توضع بنية التنظيم وترى أن الجماعة هي الحجر الأساسي في بناء المنظمات إذا أنه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وتحقيقه المصالح المشتركة⁽⁴⁾ وترى أنه على المديرين أن يفرضوا سياسة إدارية غير متسلطة يراعون جانب العلاقات الإنسانية ويفهمون حاجات ورغبات واتجاهات الأفراد الذين يخضعون لهم والابتعاد عن الرغبة في امتلاك كل السلطة وتنمية الشعور بالقدرة على ممارسة السلطة لدى المرؤوسين وتحمل المسؤولية.

كما ركزت ماري باركر فوليت على الجماعة واهتمت أكثر بعنصر المشاركة في السلطة على المرؤوسين وطرحت بديلا لها وهي ممارسة السلطة مع المرؤوسين والتي تعكس فكرة المشاركة في السلطة وتوسيع دائرة الأفراد الذين يقومون باتخاذ القرارات⁽⁵⁾ وأنه على الإدارة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة بحيث تكون السلطة

(1) عبد الرزاق جليبي: مرجع سابق، ص 153.

(2) يوسف عنصر: مرجع سابق، ص 83.

(3) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 27.

(4) خليل محمد حسن الشماع وخضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 45.

بالمشاركة مع العاملين وليست قوة ضغط عليهم وكذلك أنه على المؤسسة أن تبني نظرة شمولية لتشجع العمل الجماعي وذلك لمواجهة كافة المشكلات التي تقابلها⁽¹⁾ ويبدو أن هناك تفويض ضمني للسلطة هذا ما يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

- كذلك ناقشت ماري بارك فوليت مفهوم المشاركة وذلك من خلال قضية السلطة وأنه من الضروري أن تبتعد عن القوانين الجامدة والهيكل الرسمية واستعمال وسائل الإكراه والرغبة في امتلاك السلطة، وإنما من الضروري أن ينمي شعور الانتماء والقدرة على تحمل المسؤولية لدى المرؤوسين من خلال عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وقد كانت تنادي أن القيادة والسلطة ليست فردية، بل إنها جماعية، لأنها تتعلق بأفراد كثيرين⁽²⁾

كما ركزت على السلطة والمشاركة والاتصال والتنسيق ودعوة السلطة الإدارية إلى حفز المرؤوسين لتحمل المسؤولية وممارسة السلطة وليس قهرهم وجعل السلطة مع العاملين وليس عليهم. أن تكون سلطة المشاركة مع العاملين وليست قوة الضغط عليهم⁽³⁾.

كذلك أشارت ماري فوليت إلى مفهوم السلطة بالمشاركة أي جعل السلطة تشاركية بين المديرين والعمال من خلال عملية الاتصال والتنسيق مما يضمن تحقيق أهداف التنظيم.

النظريات النيوكلاسيكية ركزت على ضرورة مراعاة مشاعر وأحاسيس الأفراد ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وقد ساهمت بقدر كبير في تقديم حلول لمشكلات التنظيم ورغم هذه الخصائص إلا أنها لم تقلت من الانتقادات التي تمثلت أساساً في:

تركيزها على عناصر جزئية للتنظيم ولم تقدم تفسيرات وتحليلات لمشكلات التنظيم بل أكتفت « بدراسة أنساق التكامل والتوازن بصورة مستمرة ولم يركز على أنساق اللاتكامل والتوازن كما أنها أهملت المجتمع الخارجي الذي تعيش فيه فركزت على تحليل قضايا داخلية فقط»، كذلك اکتفت بالوصف دون تحليل وتفسير فدرستها ينقصها التحليل والتفسير العلمي والمنهجي للنتائج فمدرسة العلاقات الإنسانية «تدعو لإشراك العمال في الإدارة، وفي الحقيقة فإن هذه الدعوة لا تتعدى النداء للمشاركة في بعض القضايا التافهة، لأن الاقتصار على المشاركة في معالجة المسائل البسيطة، معناه ضمناً حرمان العامل من المعلومات المتعلقة بالمواضع

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص 89.

(2) عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1993، ص 112.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص 89.

الهامة التي لا يشتركون في معالجتها، هذا يجعل عملية الاتصال محصورة ومحددة كما ونوعاً⁽¹⁾، لكن ورغم ذلك فإن تجاربه تضافرت فيها جهود الباحثين واعتمدت فيها على الملاحظة والمقابلة والتجربة واستعملت طرق علمية. وقد ساهمت في ظهور مفاهيم جديدة تؤكد على إنسانية الإدارة كالتعاون، المشاركة، تفويض السلطة، المبادرة.

1- النظريات الحديثة:

فيما ركزت النظريات الحديثة على كفاءة الأفراد وقدراتهم في تحمل المسؤولية وعلى ضرورة ترك المبادرة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

أ- نظرية قبول السلطة:

يعد رنسيس ليكرت Rensis Likart من الكتاب الذين تأثروا بتيار حركة العلاقات الإنسانية فقد ارتكزت نظريته على أربعة أنساق للتسيير والإشراف «النسق الأول وهو نسق استغلالي تسلطي تتم في إطاره عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة أي فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات أما النسق الثاني وهو نسق تسلطي لا يختلف عن الأول إلا في الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو حاجات مرؤوسيهم ويتضاءل معدل التحكم قليلاً وزيادة طفيفة في معدل المشاركة لكن الاستشارات والنصح والأمور الجوهرية من اختصاص الرئيس، أما النسق الثالث فهو استشاري يسمح فيه بممارسة الشورى ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات لكنها مشاركة شكلية فقط. أما النسق الرابع فهو نسق المشاركة الكلية حيث يشجع الأتباع والمرؤوسون على المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرارات»⁽²⁾.

وقد ركز أكثر على النسق الرابع مؤكداً أنه أفضل النماذج لأنه يحقق الكفاية الإنتاجية حيث يولد لدى المرؤوسين شعوراً بالمسؤولية تجاه العمل المنجز والتي تكون مشتركة بين أعضاء فريق العمل وبالتالي فتح مجال لهم لإعطاء اقتراحاتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشاركة المطلوبة ويقترح ليكرت لتحقيق الفعالية في عملية اتخاذ القرارات إلى حل المشاكل بواسطة تشكيل ما سماه بالجماعات المتناسقة حيث يكون كل مشرف عضو في جماعته لتسهل هذه الجماعة في حل المشاكل.

(1) مصطفى عشوي: إهمال مفهوم السلطة في دراسات، وزارة الثقافة و الاتصال التنظيمي، مجلة الثقافة، العدد 81، ماي - جوان، وزارة الثقافة والسياحة، 1988، ص 187
(2) مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص- ص 162-163.

كما ركز ليكرت هو الآخر على ضرورة مشاركة أعضاء المؤسسة في السياسة التنظيمية وذلك من خلال وضعه نموذجا للتسيير قسمه إلى أربعة أنماط تزداد فيه درجة المشاركة كلما انتقلنا من الإدارة الاستغلالية إلى الإدارة التشاركية حيث شجع فيه على المشاركة وأكد على ضرورة «أن تكون الإدارة مشاركة واستشارية وكذلك ضرورة إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات جماعية وكذلك وضع الثقة في الأفراد وكذا وضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة»⁽¹⁾ وبالتالي هو يركز على المشاركة من خلال تفويض السلطة وإعطاء الثقة للأفراد ليبتكروا ويواجهوا المشاكل.

كما أن من أهم القضايا التي أثارها نظرية قبول السلطة هي قضية المشاركة في اتخاذ القرارات على كافة المستويات بالمنظمة من خلال طرق الجماعة وكذلك تشجيع على المشاركة في وضع الأهداف⁽²⁾ أي أنها تشجع على المشاركة من خلال الجماعة في اتخاذ القرارات. حيث أن ليكرت أشار إلى ضرورة وجود علاقات مساندة ومؤيدة للمدراء لتحقيق نجاحهم وهي المجموعات المشاركة في العمل واعتبر المشاركة والتعاون هما محور النجاح في أي عمل. وعالج مفهوم المشاركة من خلال تحليله لأنماط الأربعة للتسيير وتأكيد على أنه متى دخلت المجتمعات في النمط الرابع أي الإدارة التشاركية فإن أهداف التنظيم سوف تتحقق .

وقد ناقش مشكلة المشاركة بدأ من النمط التسلسلي إلى التشاركي وركز على ضرورة خلق الدافعية عند الأفراد من خلال المشاركة.

ب- النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية (Z) :

نتيجة التطور الكبير في الصناعة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، سلط الضوء على دراسة تجربتها الإدارية فقام وليام أوشي W. Ouchi بإعداد دراسة قارن فيها بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية التي تمثلت في نظريتي J اليابانية و A الأمريكية وأستخلص نظرية ثالثة هي Z وهي تعتبر تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية ويفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المؤسسات اليابانية وأهم شيء تدعو له نظرية Z هو المشاركة في اتخاذ القرارات حيث «تؤكد المدرسة اليابانية انطلاقا من مفهوم العمل الجماعي على أن تكون عملية اتخاذ القرارات مستندة على المشاركة الجماعية من خلال إبداء كل رأيه بشكل موضوعي في الأمر موضوع القرار»⁽³⁾ وبالتالي تتيح للمستويات الدنيا أخذ المبادرة وإعطاء الرأي في أهداف ومشاكل المؤسسة. «بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت

(1) محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 135.

(2) سعيد بسن عامر: مرجع سابق، ص 268.

(3) محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف) ط1، دار وائل للنشر، 2004، ص 43.

إنتاجيته، وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية «(1)

وتأتي النظرية اليابانية المطوعة للبيئة الأمريكية لتؤكد على مجموعة من القيم المستمدة من نظرية J اليابانية والنظرية الأمريكية A والتي نتج عنها نموذج معدل وهو Z ويمكن تلخيص أهم مرتكزاتها وقيمها في الجدول التالي.

جدول رقم (1) يوضح خصائص المؤسسات وفقاً لنظريات Z . J . A

نظرية A (الإدارة الأمريكية)	نظرية J (الإدارة اليابانية)	(النظرية اليابانية Z نظرية مطوعة للبيئة الأمريكية)
- توظيف لمدة قصيرة	- توظيف مدى الحياة	- توظيف لمدة طويلة
- مسار وظيفي متخصص	- مسار وظيفي عام	- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص
- فردية في اتخاذ القرارات	- اتخاذ القرارات بالإجماع	- قرارات يتم اتخاذها بالإجماع
- المسؤولية فردية	- المسؤولية جماعية	- المسؤولية فردية
- تقييم رسمي متكرر	- تقييم غير رسمي غير متكرر	- عمليات التقييم وفق مقاييس
- ترقيات سريعة	- ترقيات بطيئة	- ترقيات بطيئة
- اهتمام جزئي بالموظفين	- اهتمام شامل بالموظفين	- اهتمام شامل بالموظفين .

المصدر: محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص- ص 296 - 298

فالنظرية اليابانية تركز أكثر على المشاركة في اتخاذ القرارات، إذ أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء لمستوى الإنتاج «(2) حيث أن المشاركة تحسن وتعزز الدافعية للعمل وتشجعهم على تقبل المسؤولية، بالتالي هي عملية اجتماعية يصبح الأفراد من خلالها من منغمسين ذاتيا في المؤسسة، ذلك أن

(1) محمد سلمان العميان: مرجع سابق، ص 58.
(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص 140.

عملية اتخاذ القرارات مستندة على المشاركة الجماعية وكل بيدي رأيه وعليه فإن « الإرادة اليابانية ترى مسؤولية القرار كتحصيل حاصل هي مسؤولية جماعية تقع على عاتق جميع من ساهموا في اتخاذه مما يحفز الجميع على بذل قصارى جهدهم في إنجاح تنفيذ القرار»⁽¹⁾ بينما تركز نظرية A الأمريكية على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات والدقة في تقسيم العمل وتحديد مجالات التخصص⁽²⁾ وبالتالي فهي لا تعطي مجالاً للمشاركة في اتخاذ القرارات، وعملياً فإن فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين صداقات في العمل تكون قليلة، فيما جمعت نظرية Z بين مزايا الأسلوبين، حيث تركز على « المشاركة والثقة بين أفراد التنظيم وأنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية»⁽³⁾ وعليه فهي ترى أن أساس تحقيق الإنتاجية العالية هي المشاركة والتعاون والثقة التي تمنحها الإدارة للأفراد التي تبعث لديهم روح الانتماء وتجعلهم يخافون على مصالح المؤسسة.

أما نظرية Z المطوعة فقد ركزت هي الأخرى على المشاركة في اتخاذ القرارات، فصنع القرارات بالإجماع يؤدي إلى قرارات أكثر إبداعاً وفعالية في التنفيذ⁽⁴⁾ وأن المشاركة الجماعية تحقق الفعالية الإدارية فقد أثبتت الدراسات أن القرارات الجماعية أكثر موضوعية وفعالية من القرارات الانفرادية أو القرارات المفروضة بحكم المركز أو السلطة ذلك أنه عند المشاركة يتقبلها المرؤوسين بسهولة ويطبقونها دون معارضة.

أما مفهوم المشاركة فقد برز أيضاً في نظرية Z من خلال تأكيد الإدارة اليابانية على المشاركة في اتخاذ القرارات واعتباره مبدأ أساسياً وكذلك المسؤولية الجماعية وتأكيد نظرية Z على ذلك أيضاً فمشاركة أفراد التنظيم في عملية اتخاذ القرار تجعلهم أكثر تقبلاً له عند التنفيذ عكس ما هو جاري في نظرية A الأمريكية التي تركز على مركزية اتخاذ القرارات.

- كما أن النظرية اليابانية أيضاً هي من النظريات التي أحدثت تأثير كبير على المجتمع الأمريكي بمحاولتها تطويع النظام الياباني في الإدارة على البيئة الأمريكية التي تمتاز بالفردانية، فالإدارة اليابانية هي إدارة تشاركية جماعية وتقوم على مبدأ المسؤولية الجماعية ومبدأ الثقة في المرؤوسين.

(1) محفوظ جودة وآخرون: مرجع سابق، ص 43.

(2) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 185.

(3) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 58.

(4) نادر أحمد أبو شبيخة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 390.

فيما أشارت نظرية Z إلى الفروق الجوهرية بين النظرية الأمريكية A والنظرية اليابانية J وحاولت أن تجد نموذج مطوع يجمع بين النظريتين ركز على الثقة المتبادلة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ج - نظرية الإدارة بالأهداف:

تنسب هذه النظرية إلى بيتر دراكر Peter Drucker النمساوي الأصل في مطلع الخمسينات وهي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات الإدارية. في هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف التي تم وضعها وصياغتها من قبل الطرفين تساعد في الآتي:

- أ- تحفيز المرؤوسين على العمل، وذلك من خلال المشاركة في وضع الأهداف المراد إنجازها خلال فترة محددة ويليها عملية تقييم.
- ب- تنمية قدرات المرؤوسين، عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس وبالرجوع إليه بمشاورته.
- ج- مراقبة أعمالهم وأدائهم، وذلك عن طريق تقييم أداء المرؤوسين لعدم تكرار الأخطاء مستقبلاً.
- د- تقييم أعمالهم، ومن خلال الرئيس المباشر.

إن هذا الأسلوب يعطي للتنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، هناك شروط يجب توافرها لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف:

- يجب على الرئيس إعطاء التفويض الكافي للمرؤوسين لإنجاز الأهداف المطلوبة.
- أن تشجيع الرئيس المرؤوسين على الابتكار وتحمل المسؤوليات.
- أن يكون الرئيس ديمقراطي في تبادل الآراء مع المرؤوسين.
- تقييم أعمال المرؤوسين.⁽¹⁾

وقد توصلت النظريات الحديثة إلى ضرورة إعطاء حرية أكبر للأفراد في تحديد تصرفاتهم واتخاذ قراراتهم وضرورة إشراكهم في وضع السياسات والإجراءات وطرق العمل الخاصة بهم وإعطائهم فرصة المبادرة وتشجيع سلوكهم الابتكاري وإثراء عملهم وتفويضهم السلطة وتعليمهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية، زيادة

(1) موسى قاسم القريوتي- على خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 64-65.

على إنماء رقابة ذاتية والابتعاد عن الأمر والرقابة الصارمة والتخصص الدقيقالخ من المفاهيم الأتوقراطية التي كانت مستعملة في النظريات الكلاسيكية.

خلاصة

من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية موضوع تفويض السلطة على الرغم من كونه ليس بالموضوع الجديد إلا أنه يعد من أهم مبادئ التنظيم وعامل أساسي يؤثر في فعالية اتخاذ القرارات بمختلف أبعادها، وهذا ما يترجم اهتمام مختلف المداخل النظرية بإبراز أهمية عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة إضافة إلى مختلف آثاره وأهميته هذا إذ قام على مبادئ وأسس موضوعية وقانونية يؤثر إيجاباً على عملية اتخاذ القرار، هذا الأخير الذي سنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى أهم عناصره وخطواته والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: أهمية الفعالية

ثانياً: خصائص الفعالية

ثالثاً: معايير قياس الفعالية

رابعاً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

خامساً: خصائص التنظيم الفعال

سادساً: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

سادساً: مداخل قياس الفعالية التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

إن الفعالية من المواضيع البالغة الأهمية، لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن تتحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، وتعد الفعالية مؤشراً هاماً لنجاح النظام المطبق في المؤسسة، رغم أن بداية الأعمال والدراسات حول الفعالية قد بدأت منذ أزيد من أربعين سنة مضت غير أن ميدان البحث فيها مازال مفتوح، ذلك أنها تعتبر من أهم عناصر نجاح المؤسسة، وقد عولجت الفعالية من منظورات متباينة. سنحاول في هذا الفصل التعرف على أهمية الفعالية، خصائص الفعالية، معايير قياس الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، مداخل قياس الفعالية التنظيمية.

أولاً- أهمية الفعالية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة. فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه. - تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه⁽¹⁾

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.⁽²⁾

ثانياً- خصائص الفعالية:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- 1- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- 2- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ.
- 3- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ.

(1) على السلمي: مرجع سابق، ص 228.

(2) فريد النجار: النظم والعمليات الإدارية، ط2 وكالة المطبوعات، الكويت، 1999، ص 399.

- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

5- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة

يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.

6- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة. فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة " مما

يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.⁽¹⁾

ثالثاً- معايير قياس الفعالية التنظيمية:

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية وهي: مجموع

القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها،

وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع.⁽²⁾

- ويمكن تقديم أربعة عشر معياراً للفعالية هي:

1- بلوغ الهدف.

2 - تحقيق الأهداف.

3 - خفض التكاليف.

4- المسؤولية الاجتماعية.

5 - الاستخدام الكفء للمواد.

6 - إنتاج السلعة أو الخدمة.

7 - إعدادها وأصنافها.

8 - درجة رضى المستهلكين.

9 - درجة الرشد والادعاء الفني والإداري.

⁽¹⁾ علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 230.

⁽²⁾ Duncan(W). (j) : les grand idéé du management des cllassique. Au modernes.traduction de l'American par moniquesperryed :Affnorgestion.paris.1990.p29

10- مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة.

11 - انتظام العمالة.

12 - عمر المنظمة.

13 - استقرار الأعمال.

14 - تكامل جهود العاملين.⁽¹⁾

وما يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمفكرين حول معايير محددة للفعالية فالنموذج التالي يقدم عدة مقاييس للفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- الاستقرار: أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وعمالها.
- التكامل: أي قدرة المنظمة على تفادي الصراع بين أفرادها بما توفره لهم من علاقات واتصالات.
- التحصيل: أي النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة.
- رغبة العاملين: أي إرادتهم في الاستمرار في المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.⁽²⁾

وتوصل الباحث P-campbell من خلال دراسة حول الفعالية التنظيمية إلي إيجاد ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي:

- 1 - الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذي على علاقة بالمؤسسة.
- 2 - الإنتاجية : وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ونقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.⁽³⁾
- 3- الكفاءة: وتعني النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام بمعنى: أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثم فهي تعتمد

(1) سعيد بيس عامر و محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، ط2، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1988، ص 217.

(2) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 213.

(3) صلاح الدين عون الله: مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص 13.

على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكف هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة⁽¹⁾.

4- النمو: يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، و يمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي.

5- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

6 - التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.⁽²⁾

7- الربحية: وهي كمية الإيرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.

8 - الجودة والنوعية: ويتصل بنوع الخدمات المقدمة من المنظمة.

9 - حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.

10 - دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

11 - معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

12 - الرضا الوظيفي: هو الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة.⁽³⁾

13 - التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة .

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجستكي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 145.

(2) نجاه قريشي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، رسالة ماجستير، جامعة بكرة، 2006، ص 49.

هاني بن ناصر بن حمد الراجحي: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، www.nauss.edu.sa⁽³⁾ السعودية، 2003، ص، 24، 8، 2010/05/10:30.

- 14- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- 15 - الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- 16- تحقيق التماسك: والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- 17 - درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- 18 - الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة: وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- 19 - تمتع المؤسسة بالشرعية: والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم، والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- 20 - التوافق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل: تفويض السلطة، توقعات الأداء.
- 21 - المهارات العلمية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- 22 - المهارات العلمية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- 23 - إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- 24- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- 25 - الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب من العمال وحصولها على ما له علاقة بالفعالية التنظيمية.
- 26 - التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة، والتي تربطهم مع المؤسسة.

27 - تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات، ومكافئات مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

28 - مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار: وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة بهم.

29 - برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

30 - التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.⁽¹⁾

كما أن ليكرت (R.Likert) قد أكد أنه ليكون التنظيم ممتازاً في أدائه وقادراً على تحقيق أهدافه يجب أن تتوفر فيه سمات معينة، حيث يتوقع لمثل هذا التنظيم أن يحقق مستوى رفيعاً من الإنتاجية وانخفاضاً في التكاليف، ونسب الغياب وترك العمل وهذه السمات هي:

- المؤسسة نظام متكامل، وفعالية أي نشاط مرتبط بفعالية الأنشطة الأخرى.
- المؤسسة نظام مفتوح وفعاليتها تتأثر بالبيئة المحيطة وما يحدث فيها من تغيرات.
- جماعات العمل يجب أن تكون فعالة ذات أداء كفؤ.
- القيادة عامل أساسي في خلق الاتجاهات المؤيدة والمتعاونة لدى الأفراد.
- توفر جو العمل المناسب، حتى يسير العمل داخل المؤسسة بشكل جيد ومتناسق يساعد على الإنتاجية.
- الأفراد هم أهم عنصر في المؤسسة، وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها، لذلك يجب أن يتوفر لهم التدريب المناسب والمستمر.
- التعاون هو محور النجاح في أي نوع من الأعمال، فإذا، أن هناك صراع بين الجماعات داخل المؤسسة، فإن ذلك سيؤثر تأثيراً مباشراً في نجاحها وفعاليتها.
- ضرورة وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في المؤسسة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر وسيلة لإشعار الفرد بأهميته ودوره في المؤسسة، الأمر الذي يحقق عنصر التعاون والتفاعل في العمل.

(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 144.

رابعاً- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها ويمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي:

1- النظام الاقتصادي: يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في

المؤسسة وعليه فمعايير فاعلية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية:

- المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.
- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية L'automatismes تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.
- المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من التي ينقصها التخصص.⁽¹⁾

2 - النظام السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة - هنا - تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- أن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
- أن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجيا واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

⁽¹⁾ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 200.

- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

3 - النظام الرقابي:

أن المعنى الخاص للنظام الرقابي: هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
- لكن من وجهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللهولة الأولى.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيها، لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء و مزاج الرئيس.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية).

4- النظام البيئي:

ونقصد بالنظام البيئي: تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الايجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزء منه.⁽¹⁾

(1) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، دراسة ميدانية بولاية قسنطينة، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2005، ص ص 269 - 271.

خامسا: خصائص التنظيم الفعال:

لقد بينت أغلب الدراسات أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة ومن ضمن هذه المتغيرات يمكننا ذكر الخصائص التالية:

1- الخصائص الاقتصادية:

وقد تحددت أهم هذه الخصائص في الآتي:

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من تقسيم العمل وفي هذه الحالة فإن ذلك يصاحبه تطبيق نماذج وتوزيع الأدوار وتجزئة المهام، الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية بصورة إيجابية.
- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من التقييم المتخصص للإدارات.
- درجة عالية من الآلية أي الاستعانة بمصادر الطاقة غير البشرية.
- درجة عالية من الإنتاج المستمر.

إن هذه الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال تسهم في تحقيق الفعالية من خلال تأثيرها من ناحيتين أساسيتين هما: الروح المعنوية والإنتاجية.

2 - الخصائص الإدارية:

وقد تحددت فيما يلي:

- أن يتميز التنظيم بنظام واضح ومحدد لاتخاذ القرارات يحظى بقبول التنظيم جميعا، أن اتخاذ القرارات هي العملية الإدارية الأساسية، وكلما كانت واضحة الأسس ومستقرة الدعائم كلما كانت فرص الوصول لقرارات سليمة وفعالة أكبر وأكثر احتمالا، وبتطبيق مفهوم تقسيم العمل في هذا المجال تتحقق زيادة واضحة في كفاءة اتخاذ القرارات بما ينعكس على فعالية التنظيم.⁽¹⁾
- أن يتميز التنظيم بوجود معايير وأسس واضحة يتم اتخاذ القرار على أساسها، ولا شك أن هذا الجانب في التنظيم الفعال يفترض عدة أمور لا بد من الإشارة إليها وهذه الأمور هي:
- أن أهداف التنظيم المستمدة من استقراء حاجات المجتمع المتماشية مع القيم الاجتماعية هي الأساس في تحديد معايير اتخاذ القرارات.
- أن شاغل الوظيفة الإدارية يمارس اتخاذ قرارات معينة بناء على طبيعة وظيفته والدور الذي يلعبه.
- أن هذه المعايير موضع اتفاق موجود بين متخذي القرارات وأن استخدامها على أسس موحدة.

(1) علي السلمي: مرجع سابق، ص 246.

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من مركزية اتخاذ القرارات سواء الإستراتيجية منها أو التكتيكية، وهذا يسمح بتحقيق درجة عالية من الفعالية.

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الاستقلال وحرية الحركة أي درجة عالية من الحرية في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب وإجراءات الوصول إلى الأهداف المقررة دون الرجوع إلى سلطة أعلى خارج التنظيم⁽¹⁾.

إضافة إلى ما سبق هناك خصائص أخرى يمكن ذكرها منها ما يلي:

أ - مناخ العمل الصحي:

تتحدد فعالية التنظيم بمدى قدرته على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى الصحي من ضغوط العمل والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي والوظيفي الذي يدفع الأفراد للتنافس الإيجابي من جانب والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر وتعميق الاستعداد أو التعاون كفريق متكامل من جانب ثالث.

ب - التطبيق الفعال لسياسة التمكين:

لم تعد الكفاءة الإدارية هي السيطرة على الآخرين، وإنما بالتخلي عن السيطرة والتحكم وتفويض الصلاحيات وتمكين الآخرين من ممارسة هذه الصلاحيات وتعميق الاتجاه بين المسائلة عن الإنجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيات التصرف.

ج - التحفيز السليم للعاملين في المنظمة:

لكي يتم بناء المنظمة حول العاملين فيها، يتطلب ذلك تفهم احتياجات العمل وموضوع اهتماماتهم. وتحديد ما الذي يحركهم ويحفزهم، هل هو المشاركة والتأثير والإحساس بالسيطرة؟ أم توفر قدرة من التحدي والإحساس بقيمة الوظيفة أو المهنة التي يمارسها الفرد؟ هل الرغبة في التعليم وتحقيق إنجازات متواصلة؟

سادسا- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا ولا بد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقد كبر من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي:

1- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات

(1) المرجع السابق: ص 246.

النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي " سيرز روبك و شركائهم Sears Roebuk and Company مثالا مهما، فهما تفرضان " الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2- توسيع العمل : رواده هما شركتي " أي .بي.أم I. B.M و "ديترويت أيدسون"فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور...

3-التقييم التنظيمي وتقييم الأداء :التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفس - اجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز " وشركة " أنسول " للكيمياويات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة : حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

5- تسطير الأهداف وصناعة القرار: يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغير الأهداف، وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة وهي:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها التنظيمية.
- التغيرات التنظيمية الداخلية.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.

6 - زيادة فاعلية الاتصال : يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
- إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
- قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقديم الحلول.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها .
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية Feed-back والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.
- ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات عديدة، كعدم منح الأهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلبا على الفعالية، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الإجراءات كالترقية والسكن...، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة.
- حيث نجد أن الإدارة تتبنى الأفكار ولكنها تطبقها ضمن إطار النظرية الكلاسيكية (الإدارة بالسيطرة)، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة (الإدارة بالسيطرة) لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف) وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لابد أن تجد أفكارا مبدعة تطبقها بنجاح في أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية.⁽¹⁾

سابعاً - مداخل قياس الفعالية التنظيمية:

يشير التراث النظري في مجال الإدارة المتصل بهذا الموضوع إلى وجود العديد من المداخل والنماذج النظرية التي حاولت تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية وعناصرها، إلا أن مدخلي الأهداف والنظم يعدان أقدمهما وأهمها وأن بقية المداخل بوجه عام قد انبثقت من هذين المدخلين ومع ذلك بقيت هذه المداخل جميعها باختلاف

⁽¹⁾ نور الدين تاويريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة دكتوراه في العلوم علم نفس العمل و التنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2005 - 2006، ص (165 - 167).

مقاييسها وعناصرها ذات أهمية في مواقف أو منظمات محدد ولها مؤيدوها ومعارضوها، وفيما يلي عرض لأهم مؤيدوها ومعارضوها، و أهم هذه المدخلات.⁽¹⁾

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور تصورات نظرية مختلفة.

حيث صنفنا هذه المدخلات إلى نوعين أساسيين هما:

- المدخل التقليدية.
- المدخل المعاصرة.

1- المدخل التقليدية:

لقد ركزت المدخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل الموارد (المدخلات) إلى (مخرجات) سلع وخدمات، ثم إلى البيئة الخارجية مرة أخرى.

1-1 - مدخل الأهداف:

يعتبر من أكثر المدخل شيوعا واستخداما في قيام الفعالية التنظيمية و بموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها: "المدى التي تتمكن من خلاله إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها". وهذا المدخل يقوم الفعالية على أساس موازنة الأهداف المتحققة مع المخطط لها، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات، ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف التنظيمية وقابلية قياس تحققها في زمن بعيد ويعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فاعلية المنظمة فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريبية وغير قابلة للقياس، في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

- ومن المشاكل التي يواجهها هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية ما يلي:
- تعدد الأهداف التنظيمية.

وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفاعلية مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول ويتطلب تقييم فاعلية المنظمات في هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار العديد من الأهداف في نفس الوقت.

(1) عالية خلف اخوا رشيدة:المساءلة والفعالية في الإدارة التربوية، ط 1، دار أسامة،الأردن، 2006، ص86.

ب - صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي وخاصة في المنظمات غير الهادفة للربح أو الحكومية.

ج - عدم إجماع أو الاتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي تقاس بها الأهداف.⁽¹⁾

1-2 - مدخل النظم:

تحول الاتجاه في أواخر الخمسينيات من مدخل الأهداف إلى مدخل النظم في قياس الفعالية و ظهرت في التراث الإداري عدة نماذج أخذت بشكل أو بآخر من نظرية النظم، وتعد دراسة:

1957: (Georgopoulos, Tannenburn) من أوائل الدراسات في استخدام مدخل النظم لتحليل فاعلية المنظمات.

وقد ركزت نماذج النظم بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية في قياس الفاعلية:

- قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها.

- كفاءة عمليات الإنتاج.

- مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

- الاستقرار والتوافق الداخلي.

- الإنتاجية.

- التطوير الداخلي.

- الروح المعنوية.

يعاني هذا المدخل من مجالات قصور عديدة أبرزها هي:

- لا يركز مدخل النظم على غاية أو هدف محدد ينبغي أن تسعى المنظمات للوصول إليه، وإنما يصنع

التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية، ومن هنا لا يهتم المدخل بقدرة المنظمة على تحديد

أهدافها بصورة سليمة، وبقدرتها على تأمين النتائج الضرورية لتحقيق الأهداف.

⁽¹⁾ محمد حسن أحمد: علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 105.

- يعتمد المدخل على معيار البقاء (Survival) كمؤشر نهائي لقياس الفاعلية.

- يلتزم مدخل النظم جانب القياس الكمي ما أمكن لكل عناصر الفاعلية الجزئية والكلية، وافترض البديهي هنا أن كل منظمة ينبغي أن تتوفر لديها إمكانيات عالية للقياس الكمي، وهو افتراض يصعب تحقيقه في أحوال كثيرة.⁽¹⁾

1-3 - مدخل العمليات الداخلية:

تضمن هذا المدخل مؤشرات: الاتصال و درجة مقبولة من المنافسة وحتى الصراع و كذا الرضا الوظيفي كما اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم والعنصر الهام في الفاعلية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد.

ومن مؤشرات تحديد الفاعلية حسب هذا المدخل، وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين الأعضاء، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، فهو مدخل يهتم بالموارد البشرية.⁽²⁾

بناء على ما جاء في هذا المدخل يمكن القول أنه وبالرغم من اهتمامه وتركيزه على المورد البشري واعتباره موردا هاما وحيويا في المنظمة، إلا أنه قد غفل عن تلك العلاقة الموجودة بين المنظمة والبيئة الخارجية، وكذلك فإن مسألة الاهتمام برضا الفرد العامل عن ما تحتويه وظيفته من واجبات ومسؤوليات تبقى مسألة نسبية فمن الممكن أن تتوفر مؤشرات عديدة ذاتية لدى الفرد لا يمكن حصرها وفهمها بسهولة في كل الأحوال، وعموما يبقى أن مدخل العمليات يلائم دراسة فاعلية المنظمات المحدودة وغير المعقدة والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها بشكل كبير.

2- المداخل الحديثة:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد

⁽¹⁾ كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة ، ط 2، دار وائل، عمان، 2004، ص ص 321 - 322.

⁽²⁾ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 204.

فعالية المنظمات ومن أهمها ما يلي:

2-1- مدخل أطراف التعامل: يركز مدخل أطراف التعامل في قياس فعالية المنظمات على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة و صاحب المصلحة هو كل فرد أو مجموعة من الأفراد الذين لهم اهتمام بنواتج أداة المنظمة، و لهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها. و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة هم: الموردون، والمستهلكون، والعمال، والمديرون، والملاك والحكومة، والمجتمع بصفة عامة، وغالبا ما تتعارض أهداف ومصالح هذه الأطراف مع بعضها البعض.⁽¹⁾

في حالة استعداد تام ومستمر فبناء على ما جاء في هذا النموذج يمكن القول أن المسألة المتعلقة بكيفية إرضاء جميع الأطراف الخارجية للمنظمة بأقل أضرار وأقل تكلفة هي مسألة ليس من السهل تحقيقها قصد زيادة الفعالية في احتواء كل التناقضات الموجودة في البيئة الخارجية من بينها مثلا: العملاء، الموردون، المالكون للمنظمة.... الخ، فقد تكمن الصعوبة في اختيار أو تحديد الجهة الأكثر أهمية التي تستحق الإرضاء أكثر وذلك راجع ربما للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للجهات المتصلة بالمنظمة، وعموما فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساهم في إيجاد الحل المناسب للتعامل مع ظروف العمل الخاصة بها وطبيعة العمل لديها والتي تمثلت فيما يلي:

أ- النموذج النسبي:

يرى أصحابه ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها فلا يفصل صاحب مصلحة معينة على آخر، وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

ب- نموذج القوة: على العكس من النموذج الأول يرى هذا النموذج أنه يجب تحديد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا. وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة، وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى.

ج- نموذج العدالة الاجتماعية: هذا النموذج يبحث عن أقل الأطراف رضا ثم العمل على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم، ويكون المعيار مثلا الشكوى التي يتقدم بها أي طرف للمنظمة ليتم معالجة النقائص على ضوء تلك الشكوى المقدمة.

(1) عبد الهادي مسلم: تحليل و تصميم المنظمات، ب ط، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 174.

د- النموذج التطوري: يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن، وأيضاً خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة، قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل.⁽²⁾

وما يمكن أن نلاحظه على هذا المدخل أنه قد اشتمل على العديد من النماذج، واستناداً لما تم تناوله حول مفهوم الفعالية التنظيمية بشكل واسع حيث أنه ألم بكثير من الأبعاد والجوانب المختلفة المتمثلة في المؤثرات الخارجية والداخلية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الفعالية وتلعب دوراً أساسياً في دعم وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

2-2- مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة:

ينطلق مؤيدو هذا الأسلوب في تحديد الفعالية، من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، إذ أن معيار الفعالية لشخص يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم، لذلك لا بد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لا بد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل.⁽¹⁾

وقام الباحثان كوين وريباغ بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

أ- الهيكل الجامد: ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل، والالتزام بإجراءات ونظم العمل وهو نمط مشابه للهيكل الميكانيكي.

ب - الهيكل المرن: ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى، وهو نمط مشابه للهيكل العضوي.

وقدم هذا المدخل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة والنماذج هي:

(2) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 208.
(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 123.

أ- نموذج العلاقات الإنسانية:

ويعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وفيه يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل. وتكون وسيلتهم في ذلك: الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

ب- نموذج النظم المفتوحة:

يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع العاملين في البيئة الخارجية.

ج- نموذج الهدف الرشيد:

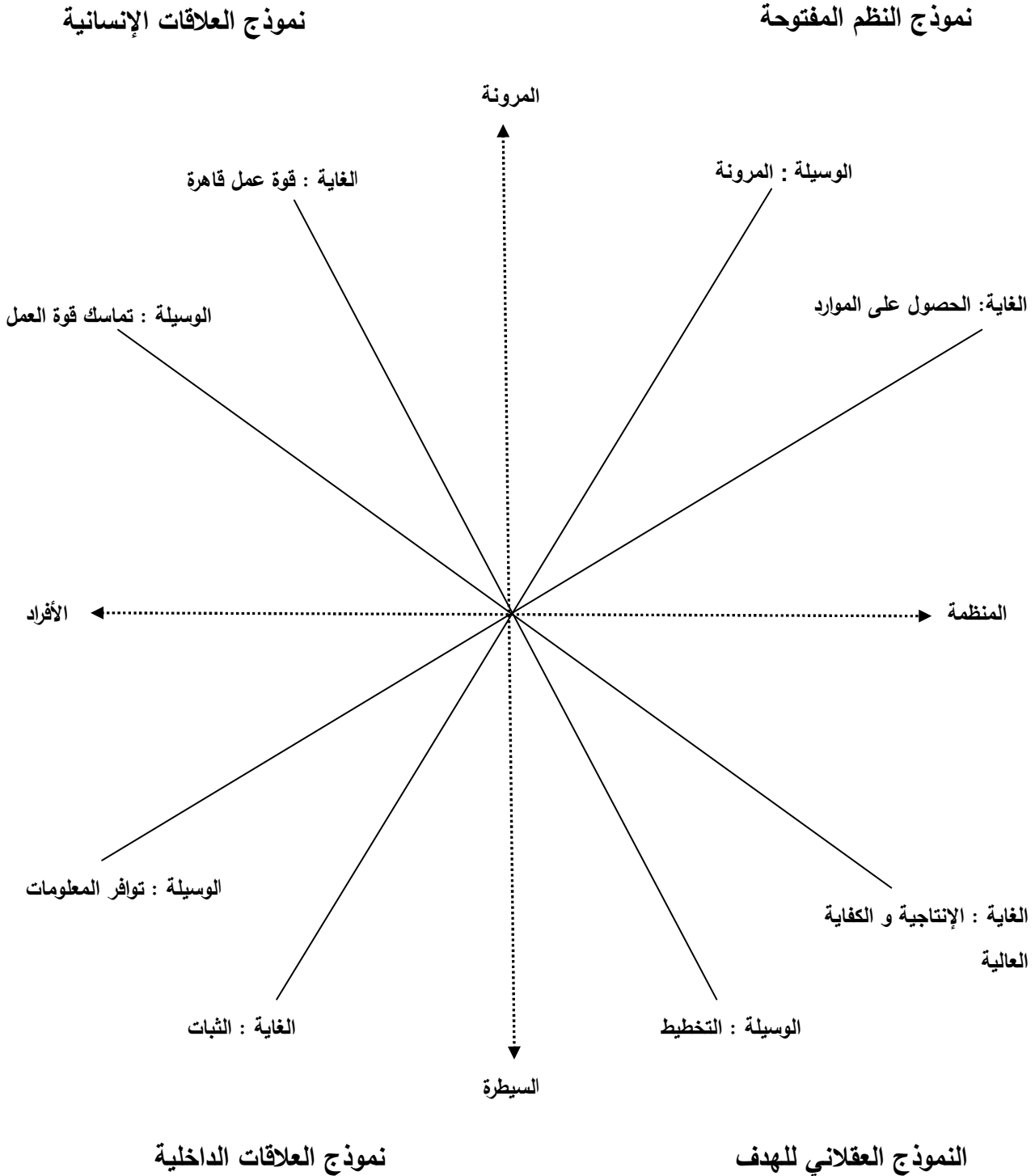
يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد، و تهدف المنظمة وفقه إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة الربحية وتسعى إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط إستراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.

د - نموذج العلاقات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.⁽¹⁾

بناء على ما جاء في هذا النموذج يمكن استنتاج بأنه ليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، وبالتالي فإن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية قد يؤدي بالضرورة لإهمال الأهداف الأخرى فالمبالغة بالاهتمام بالعمال مثلا قد يؤدي إلى الإهمال والاستهتار بالأهداف المخطط لها، والاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة على حساب البيئة الداخلية قد يؤدي إلى بروز بعض السلوكيات العدوانية، كل هذا يظهر جليا في شكل عدم الفعالية، وبناء عليه يمكن القول بأن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا الطرح النظري تمثل عملية توازن بين القيم المتنافسة.

(1) عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص 178 - 179.

الشكل (7) التالي يوضح النماذج الأربعة لقيم الفعالية



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 128.

خلاصة

تعتبر الفعالية التنظيمية من أهم المواضيع تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة، حيث بينت الدراسات الاختلاف في وجهات النظر والأفكار بين الباحثين والمفكرين، ونتيجة هذا الاختلاف أخذت الفعالية التنظيمية عدة صور تحت تأثير الإطار الفكري للباحثين، تتمثل في الصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وبقي الاختلاف في تحديد أنجع صورة للفعالية التنظيمية والتي يمكن للمؤسسات من خلالها أن تحقق أهدافها ومن هذا المنطلق فإن قياس الفعالية التنظيمية يعتبر المبتغى الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق وتحقيق أهدافها.

الفصل الرابع: اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لعملية اتخاذ القرار

ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات

ثالثاً: أساليب و مراحل اتخاذ القرار

رابعاً: أنواع القرارات

خامساً: تصنيف القرارات

سادساً: خصائص عملية اتخاذ القرار

سابعاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

ثامناً: نظريات اتخاذ القرار

خلاصة

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرار قلب العملية الإدارية وجوهرها، فمن خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، ف جودة القرارات التي يتم اتخاذها في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها العاملين لتحقيق النجاح والفعالية للمؤسسة. فعملية اتخاذ القرارات ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المؤسسة فهي محور وجوهر العملية الإدارية وهي مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وأصبح نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى فعالية قراراتها. وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى: التطور التاريخي لعملية اتخاذ القرارات، أهمية اتخاذ القرارات، أساليب اتخاذ القرار، أنواع القرار ومراحله اتخاذ القرار، نظريات اتخاذ القرار.

أولا - التطور التاريخي لعملية اتخاذ القرارات:

1 - الإدارة المصرية القديمة:

تعتبر الآثار المصرية القديمة على أهمية التنظيم والإدارة لدى المصريين القدماء حيث شهدت في الفترة الممتدة ما بين (2900- 2475 ق.م) تنظيما وتنسيقا 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 في الفترة 2962 - 2565 ق. م كانت مقيدة نوع ما، ويؤكد ذلك ما أورده المؤرخ ديودور Diodor " لم يكن يستطيع أي ملك أن يقوم بأي عمل عام أو يدين أو يعاقب شخصا بمجرد نزعة شخصية أو بقصد التشفي والانتقام لأنه مقيد التصرف وفق ما تنص عليه الأنظمة وما تفرضه الأعراف " ما يدل على أن قرارات الحكام في الإدارة المصرية القديمة كانت تتخذ في إطار من المشروعية والتقاليد والأعراف. كما عرفت أيضا في الفترة الممتدة من (1587 - 1320 ق. م) الكثير من المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات كالتقارير والأوامر، التعيين، التفويض... الخ أما ما ميز فترة (640 - 323 ق. م) هو تضافر للجهود ما يشبه أشكال المشاركة في ظل مناقشات حادة بين أعضاء المجالس لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنها استعملت عدة أساليب متقدمة من الإدارة والتخطيط للتحكم في الموارد المالية حيث تمكن المصريون القدماء من وضع طرق ومقاييس توضح منسوب المياه وكيفيات توزيعه وتخزينه إلى جانب حجم ونوعه (التنبؤ بالمستقبل) وهذا ما يتفق إلى حد كبير مع الأساليب الإدارية الحديثة في اتخاذ قرارات التخطيط.

2- الإدارة الصينية:

لقد عرفت بدورها تقدماً في مجال الإدارة، حيث كانت على مستوى عامل من التنظيم إلى جانب اهتمامها بالاتصالات الإدارية التي أدركت أهميتها وخاصة في عملية اتخاذ القرار، فمن بين المفاهيم الإدارية التي عرفت والتي ارتبطت باتخاذ القرار: الامتحان الذي يتم التركيز فيه على اكتشاف مهارات الأشخاص على مواجهة المشاكل الإدارية وحلها من خلال معرفة آرائهم اتجاه مبادئ الأخلاق والمشاكل الجارية حالياً . كما أن علماءها أكدوا على أن النظام الإداري مستوحى من العقائد الاجتماعية والقوانين المرشدة للسلوك الإداري السليم وعليه فإن الإدارة الصينية كانت على إدراك تام بأهمية الاتصالات الإدارية والرقابة إلى جانب اعتمادها على نظام الامتحانات لإدراكها أهمية المهارات والقدرات في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، إلى جانب ضرورة المشاركة فيها. (1)

3 - الإدارة الرومانية: شهدت الإدارة الرومانية القديمة في الفترة (753 - 306 ق.م) الكثير من التطورات، حيث ظهرت بعض المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات، كهيئات المشورة التي كانت تعاون الحاكم في ممارسة مهامه، وتتكون من رؤساء الأسر الأرستقراطية ويعاونه مجلس من خلال تقديم النصح والمشورة لحل مختلف المشاكل.(2) كما طبقت أسلوب الإدارة بالمشاركة للاقتناع بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة إلى جانب اللجان التي كانت تسند إليها المهام الخطيرة، والتي كانت مكونة من كبار الموظفين مسؤولة عن مرافق المياه والمعابد والطرق، كما أصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الإمبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الإداري من وزراء يليهم رؤساء الإدارات الذين يشرفون بدورهم على مساعدين أقل رتبة وأصبح شغل الوظائف الإدارية العليا لا يخضع لمشيئة الإمبراطور ولا يقوم على معايير أرستقراطية وإنما يقوم على توافر الخبرة والثقافة القانونية. وعلى هذا الأساس تم إدراك أهمية توافر المعرفة القانونية لدى من يشغلون الوظائف القيادية لأن مثل هذه المعرفة تنمي اتجاهات وعادات ذهنية كالتعود على التفكير المنطقي المجرد والقدرة على التخصيص والتعميم واحترام القواعد والتمرن على ربطها بالحقائق عند اتخاذ القرار. (3)

(1) نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية ، ب ط ، كلية الحقوق الجامعية الأردنية ، عمان، 1998 ، ص ص 21 - 26 .
 (2) أحمد بوشناق: أساليب التحليل الكمي لاتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 49.
 (3) نواف كنعان: مرجع سابق، ص ص 33-34.

4 - الإدارة العربية:

عرفت الإدارة العربية عدة ممارسات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية لمواجهة مختلف المشاكل، ففي عهد الرسول عليه الصلاة والسلام كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنتظمة، حيث تم تطبيق الأسلوب الاستشاري فكان يستشير أهل الرأي والبصيرة وتم الاعتماد على أسلوب المشاركة كأسلوب ديمقراطي إلى جانب مفهوم المسؤولية.⁽¹⁾

فقد عرف عهد الخلفاء الراشدين بدوره كثيرا من المبادئ المرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية كمبدأ الشورى ومبدأ متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها من خلال تفسير وتبرير أهداف القرار لإقناع الرأي العام بمضمونه وكان هناك أيضا الاهتمام بتنمية المعرفة لدى عمالهم وتدريبهم لزيادة مقدرتهم على مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة إلى جانب مبدأ تقسيم العمل والتخصيص للمهام. والاعتماد على تفويض الصلاحيات، وتجلي بشكل واضح في عهد الأمويين حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية وإعطائهم شبه سلطة مطلقة في ولاياتهم فيما يتعلق باتخاذ القرارات، كما أدركت كذلك أهمية استقرار القيادات في وظائفها التي يكون لها كل الأثر في الابتعاد عن الأهواء الشخصية والسياسية في اتخاذها، خاصة فيما يتعلق بالفصل من الوظيفة فأكدت على ضرورة نسبها، لضمان عدم اتخاذ قرارات ارتجالية، كما لفتت الانتباه إلى أهمية تجنب المعوقات التي تحول دون سرعة البث في الأمور وعدم الإكثار من المكاتبات والاستفسارات.⁽²⁾

وشهدت الدولة العباسية بدورها تطورات كثيرة في هذا المجال حيث أن صعوبة الاتصالات أعطت حق الإشراف التام للولاة، وعرفت عدة مبادئ من بينها مبدأ التدقيق في القرار من خلال معرفة عواقبه وإيجابياته وفهم المشكلة المعروضة واختيار الوقت المناسب للبث في الأمور، إضافة إلى ذلك مبدأ الشورى من خلال الأخذ من أهل الرأي والخبرة. ومبدأ المتابعة لرفع الظلم الذي قد يصيب الأفراد.

وبناء على ما سبق قدمت لنا الإدارة العربية الإسلامية من خلال مختلف مراحلها العديد من المفاهيم والأساليب المتعلقة بالقرارات الإدارية التي تضمن ترشيد القرار من خلال مبدأ الشورى للوصول إلى أفضل الحلول، إلى جانب ضرورة وضوح ودقة القرارات ومتابعتها وتقويمها من خلال تفسير وتبرير مضمونها والاعتماد على التدريب كذلك.⁽³⁾

(1) أحمد بوشناق: مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) نواف كنعان: مرجع سابق، ص 37 - 40.

(3) أحمد بوشناق: مرجع سبق ذكره، ص 54 - 56.

ثانيا - أهمية اتخاذ القرارات:

وتبرز أهمية القرارات على مستوى حياة الأفراد والمجموعات الإنسانية، كما تبرز على مستوى المؤسسات، يضاف إلى ذلك ما يحظى به هذا الموضوع من أهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية فاتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية ترتبط بجميع وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فكل المستويات التنظيمية في أي مؤسسة تتخذ فيها القرارات، وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

أ- اتخاذ القرارات عملية مستمرة :

في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كاللتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق...

ب -اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:

تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

ج- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة"في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي IBM " بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم .

د -اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية : تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...

هـ - اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة

متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية ؟.(1)

(1) أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 - 2004، ص ص 280-282.

إن اتخاذ القرارات هي أساس الإدارة و جوهرها. حيث من خلالها يتم تحديد سلوك العاملين في استخدامهم للمواد المتاحة. فالإدارة تشمل مجموعة عمليات من تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه ورقابة. و كل عملية تمارس من خلال القرارات التي تتعلق بها.

كما أن جهود ونشاطات الموارد البشرية تتحرك من خلال اتخاذ القرارات، سواء ما تعلق منها بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات، وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، أو ما يتعلق منها بالحياة اليومية في أعمال المنظمة.⁽¹⁾

أي أن اتخاذ القرارات يمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات في حياة المؤسسة. وتوقفها يؤدي إلى شلل على مستوى إنجاز الأعمال والمهام. ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مقدرة وكفاءة المرؤوسين على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

وهذا ما دفع بالمتخصصين في شؤون التنظيم والإدارة إلى القول بأن اتخاذ القرارات هي صلب العملية الإدارية بمنظمات العمل، وهي أهم عناصر العملية الإدارية.⁽²⁾

وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات تلعب كلبيرا في أي مؤسسة فهي ترتبط بسلامة وفعالية القرارات المتخذة في المستويات التنظيمية المختلفة .

ثالثا- أساليب و خطوات اتخاذ القرار:

1 - أساليب اتخاذ القرار:

اختلفت الأساليب بين أساليب نظرية وأساليب عملية وتضم كل منها عدد من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات فيشمل القسم الأول: الخبرة، البديهية، الحكم الشخصي والآراء، والاقتراحات ويشتمل القسم الثاني بحوث العمليات، نظرية المباريات، نظرية الاحتمالات، نظرية شجرة القرارات.

1-1: الأساليب النظرية غير الكمية:

أ - الخبرة: يمر المدير متخذ القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستقاة من النجاح أو الفشل وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب متخذ القرارات مزيدا من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة ولا مزيدا من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة ولا تقتصر الخبرة على خبرة المدير متخذ القرار، بل يمكنه الاستفادة من

(1) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 25.
(2) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، ب ط ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 476.

خبرات المديرين الآخرين وتجاربهم في حل مشكلة إدارية والاستفادة أيضا من تجارب المديرين السابقين الذين أحيلوا على التقاعد وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات المتكررة والبسيطة. (1)

ب - البديهية والحكم الشخصي:

المدير عند اتخاذه القرارات في هذه الحالة إنما يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة وسرعة بديهته في فهم وتبيان العناصر المؤلفة التي يتعرض لها، وقدرته على التقييم والتحليل وإصدار الأحكام وربط هذه العناصر بسرعة، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب.

ج - الآراء والاقتراحات:

يقوم المدير متخذ القرار بعرض قراره المبدئي على العاملين معه في المنظمة لأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه هذا القرار من تعديل أو إقراره أو إلغائه بهدف الوصول للقرار الأنسب، والاعتماد على الآراء الاجتماعية يعد أسلوبا ديمقراطيا في اتخاذ القرارات لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي.

د - الحقائق: تعد الحقائق من الركائز الهامة في اتخاذ القرارات ، ففي حالة توافرها فإن القرارات المتخذة تصبح منطقية وقوية، أما في حالة عدم توافر الحقائق عند المدير متخذ القرار فقد يقوم المدير باتخاذ قرارات غير رشيدة إزاء مواقف أو أحداث غير متوقعة. (2)

2- الأساليب العلمية الكمية في اتخاذ القرارات:

أ - بحوث العمليات: تهدف بحوث العمليات إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب ويرى Miler et Star إنما تطبيق الوسائل والطرق العملية لحل المشكلات الإدارية المعقدة والأسلوب العلمي يفترض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة تتمثل في وجود شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة الإدارية، وأن يكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة المعنية تحقيقها، وأن يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها، وأن يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار. (3)

(1) نواف كنعان: مرجع سابق، ص 181.

(2) مدني عبد القادر علاقي: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الرابعة، جدة، 1996، ص 152.

(3) نواف كنعان: مرجع سابق، ص 190-191.

بحوث العمليات إطار نظري ومدخل إداري يستعمل أكثر من نظرية للتعامل مع مشكلة من المشكلات، وإذا استعمل المدير أو رئيس الإدارة نظرية بمفردها كالبرمجة الخطية، أو الاحتمالات فلا نكون بصدد نظرية بحوث العمليات، فنظرية بحوث العمليات تشكل إطار منهجيا للتعامل مع المشكلات المعقدة والبحث في أسباب القرار بموضوعية، ومن ثم توظيف مختلف النظريات ونتائج البحوث الميدانية للوصول إلى ترشيد القرار.⁽¹⁾

ب- نظرية المباريات: تعد من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منطمتين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر، وكثيرا ما ينظر لهذه النظرية كوسيلة فعالة لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات، غير أنها مع استمرار التطور الرياضي لنظرية المباريات بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة فإنه ينتظر لها مساهمة أكبر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيدا.⁽²⁾ ويعتبر أسلوب المباريات في الإدارة أسلوبا فريدا ومفيدا في المشاكل التي تتعلق بالمنافسين والمنافسة. ويقوم على مجموعة من الافتراضات هي أن الهدف الإنساني هو تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة، وأن الإنسان يتصرف من واقع المنطق والمعقولية Rationality، وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس المنطق وتهيئ لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير إستراتيجية تحقق له أقصى عائد وأقل خسارة ممكنة.

غير أن أسلوب المباريات لا يزال قاصرا على استخدامه لقياس ردود فعل المنافسين، ولم تتطور أدواته الرياضية بعد لتشمل الأوجه المختلفة للنشاطات الإدارية في منظمات الأعمال.⁽³⁾

د - شجرة القرارات: تعد شجرة القرارات إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية التي تتم بدرجة أعلى من الدراسة، وبالتالي النجاح، وذلك عند المفاضلة بين البدائل المتاحة، في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع فهو، لذلك أسلوب علمي في التوصل إلى حل المشكلات والسير بالمنظمة باتجاه تحقيق أهدافها، وتستند شجرة القرارات إلى نظرية الاحتمالات، من حيث حساب كل حدث،

(1) عبد الله رابح سرير: القرار الإداري، ط 1، دار الأمة، الجزائر 2011، ص 107 - 108.

(2) توفيق جميل: إدارة الأعمال، ب ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1978، ص 126.

(3) جمال الدين لعويصات: الإدارة و عملية اتخاذ القرار، ب ط، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص 86 - 87.

ووزنه بنسبة احتمال حصوله ومن المعروف أن مجموع الاحتمالات لكل مجموعة بدائل يساوي واحد عدد صحيح أو (100).⁽¹⁾

وهي أداة بيانية تصور سلسلة القرارات التي يجب اتخاذها لموقف معين، والتي تشكل بدائل مختلفة لموقف من المواقف المطروحة في المؤسسة، ويكثر استعمال هذه النظرية في المؤسسات الصناعية والإنتاجية وفي المشاريع المعقدة وبالأخص في أثناء عملية البرمجة، والتخطيط لأجل حصر وسائل الإنتاج الموجودة وحصر الاحتياجات، وتجديد الممتلكات، أو التنازل عن بعض الأصول أو القيام بأي عقود ذات طابع استراتيجي للمؤسسة. وهي أسلوب يمكن القادة ورؤساء المؤسسات من تقدير وضع المؤسسة المالي، والبشري والأفاق المستقبلية، و يبني القرار على شكل شجرة لها جذع وفروع حيث ينتقل متخذ القرار بين الجذع، والفروع، وينتقل في كل ذلك من الكل إلى الجزء و العكس. وباستخدام أساليب نظرية شجرة القرار نقل المؤسسة من المخاطر والانحرافات في اتخاذ القرار.⁽²⁾

ج - نظرية الاحتمالات: تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستحقق عند استخدام بديل معين. وتعني تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات - في مجال اتخاذ القرارات - ثلاث معايير:

- الاحتمال الشخصي.
- الاحتمال الموضوعي.
- الاحتمال التكراري.

وهي أحد الأساليب الكمية التي تنطلق في حل المشكلة من المعطيات والمعلومات ومن الظروف المحيطة بالموقف لتجيب على أسئلة متكررة مفادها هل المعلومات والمعطيات المتوفرة لدينا حقيقية، و كاملة ؟ أم لا؟ وهل الظروف المحيطة بالقرار مواتية ومناسبة لاتخاذ القرار؟ وما درجة مواءمة تلك؟ إن الإجابة عن تلك

(1) خليل محمد حسن الشماع و خضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 260.

(2) عبد الله رابع سرير: مرجع سابق، ص 107 - 108.

التساؤلات تجعل المدير أو الرئيس الإداري في وضعين مختلفين، وضع التأكد من المعطيات المتوفرة، و وضع عدم التأكد من تلك المعطيات والحقائق⁽¹⁾. وعليه فإن نظرية الاحتمالات تقدم الكثير لمتخذ القرار.

د- أسلوب التحليل الحدي: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات. ويهدف أسلوب التحليل الحدي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة المتحققة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل .

هـ- أسلوب دراسة الحالات: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم. ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار، والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، و تصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة.

1-3- أساليب و نماذج كمية أخرى: ومن أهمها:

أ- البرمجة الخطية: وهو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المحدودة المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة. والمقصود بالبرمجة هنا استخدام نماذج بيانية أو جبرية لتحليل المشكلة وحلها، كما تعني الخطية وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر وهي علاقة مباشرة تتغير بنفس النسبة.

ب- نموذج مصفوفات العائد: وهي التي تبنى على تحديد الأهداف، كأن يكون هدف متخذ القرار مثلا مضاعفة أو إقلال قيم محددة كالربح أو الخسارة.⁽²⁾

رابعا- مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل عدة وهي على النحو التالي:

أ - تحديد المشكلة: تشير المشكلة إلى التعارض بين الحالة الراهنة والحالة المرغوبة، ويعتمد المديرون على ثلاثة طرائق في تحديد المشكلات هي:

(1) عبد الله رابع سرير: مرجع سابق، ص 103.

(2) نواف كنعان: مرجع سابق، ص 190.

- الرجوع إلى الماضي لتحديد المشكلة على افتراض أن الماضي يمثل امتدادا للمستقبل، وهنا يعتمد المدراء في تحديد المشكلة على الخبرة السابقة.
- المدخل التخطيطي: وهو مدخل أكثر تنظيماً من سابقه ويقود إلى نتائج أكثر دقة منه يتألف المدخل التخطيطي من استعمال الاحتمالات أو السيناريوهات لتقدير ما يتوقع أن يحدث مستقبلاً.
- اللجوء إلى إدراكات الآخرين شكوى الزبائن أو التغذية العكسية.⁽¹⁾

ب- مرحلة البحث عن البدائل:

وفي هذه المرحلة يتم البحث عن الحلول المختلفة لحل المشكلة القائمة وتتطلب من المدير الاستعانة بأراء الغير مثل المختصين وعلى متخذ القرار جمع البدائل الممكنة ويستطيع التعرف عليها من خلال:

- 1- خبراته السابقة في المواقف المماثلة.
- 2- أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول للبدائل وحلول ابتكاريه وفعالة.

ج - مرحلة تقييم البدائل:

عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل في النقاط التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان.
- آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة أو خارجها في المجتمع ككل.
- الآثار النفسية والاجتماعية للبديل.
- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.⁽²⁾

د - مرحلة التنفيذ:

وهي مرحلة وضع القرار من خلال توضيح القرار للأفراد أو الجماعات الذين لهم علاقة بالقرار.

(1) إحصان دهب جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار الصفاء، عمان، 2011، ص568.

(2) هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة، الأردن، 2012، ص 18.

هـ - مرحلة المتابعة والتقييم:

يتم متابعة عملية تنفيذ القرار ضمن الشروط المطلوبة ولهذه المرحلة أهمية كبيرة في استيعاب الأخطاء فهذه المرحلة تمثل تغذية راجعة لمتخذ القرار.⁽¹⁾

فعملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بانتهاء مرحلة اختيار الحل الأمثل، بل تمتد حتى وضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله إلى عمل فعال، و يجب أن يرفق التنفيذ بالمتابعة ويتم التنفيذ عبر خطوات.

شكل (8) خطوات اتخاذ القرارات



المصدر: أمين عبد العزيز حسن: مرجع سابق، ص 156.

خامسا - أنواع القرارات:

تقسم القرارات حسب مدى التأكد من المعلومات التي سيبني عليها القرار إلى ما يلي :

أ - القرارات في حالة التأكد:

توجد هذه الحالة عندما يعرف متخذ القرار بالضبط النتائج التي ستتوفر من تطبيق البديل الذي تم اختياره، حيث يكون لديه معلومات كاملة عن القرار. فعلى سبيل المثال إذا كان بنك (س) يعطي فائدة على حساب

⁽¹⁾ محمد عزت الحلالمة و أحمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط 1، دار الإثراء، الأردن، 2010، ص 120.

التوفير مقدارها 10% وبنك (ص) يعطي فائدة مقدارها 7% والبنك (ع) يعطي فائدة مقدارها 4% فإن المستثمر سيضع أمواله في البنك الأول (س) لزيادة أرباحه.

ب -القرارات في حالة عدم التأكد: توجد حالة عدم التأكد عندما لا يكون لدى صانعي القرارات أي فكرة عن نتائج تنفيذ القرار. وقد أطلق على هذه القرارات هذا الاسم لأن احتمال حدوث حالات الطبيعة معروفة. حيث تتوفر لدى متخذ القرارات معلومات قليلة ليست كافية. واتخاذ قرار رشيد لا بد من استخدام معايير إحصائية مثل معيار التفاؤل أو معيار التشاؤم أو معيار الندم وغير ذلك من المعايير.

ج - القرارات في حالة المخاطرة:

في هذه الحالة تتوفر معلومات كافية لصانعي القرارات عن نتائج كل بديل مما يمكنهم من تقدير كم هو احتمال الناتج إذا تم تنفيذ القرار. أي أن نتائج البديل تكون معروفة بعض الشيء والقرار في هذه يقع بين حالة التأكد وحالة شبه التأكد. ويمكن اتخاذ القرار الرشيد باستخدام نماذج إحصائية دقيقة أهمها نموذج القيمة المتوقعة .

والقيمة المتوقعة = مجموعة نتيجة حدوث x احتمال حدوثها.

ودائما يختار صانع القرار القيمة المتوقعة الكبيرة لأنها تحقق أكبر الأرباح للمؤسسة، وأطلق على هذه القرارات بالمخاطرة لأن كافة البدائل لحل المشكلة معروفة و لكن النتائج مشكوك فيها قد تعرض المؤسسة إلى خسائر مادية.⁽¹⁾

سادسا - تصنيف القرارات

1 - وفق الأهمية:

يمكن تقسيم القرارات وفقا لأهميتها إلى ثلاث أنواع:

أ - القرارات الإستراتيجية : هي القرارات التي تتعامل مع عملية التخطيط طويل الأجل، وهي تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمنظمة، إعداد الخطط المستقبلية، والسياسات التي تحدد هيكل التكلفة، التسعير الإنتاج، الاستثمار، وغيرها.⁽²⁾

(1) موسى قاسم القربوتي وعلي خضر مبارك: مرجع سابق، ص ص 98- 99.
(2) علي الشريف و محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 14.

بمعنى أنها القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل، أي في الأمد الطويل وتمس مجالات حساسة تتعلق بحجمها، أهدافها التنافسية ومكانتها في السوق وغيرها. وتقع مسؤولية اتخاذها وإصدارها على عاتق المستويات الإدارية العليا، وتؤثر بالتالي في عمل جميع أجزاء المنظمة. بحيث تؤدي إلى إحداث تغيرات أساسية سواء بالإنشاء أو التعديل أو بالإلغاء. فهي قرارات لا تهتم إلا بالمشكلات المعقدة والهامة في التنظيم.⁽¹⁾

ب - القرارات التكتيكية: يعرف القرار التكتيكي على أنه: قرار قصير الأجل يصنع على مستوى الإدارة الوسطى (الإدارة التنفيذية)، وهو يقل نسبيا في مداه الزمني، وأثاره من حيث العائد والتكلفة، ودرجة المخاطرة الكامنة في صنعه.⁽²⁾

وهذا يبين أن القرارات التكتيكية تتخذ في مستوى الإدارة الوسطى وهي تتضمن الأنشطة الإدارية قصيرة الأجل.

ج - القرارات التنفيذية (التشغيلية): هي قرارات متكررة تتعلق غالبا بالأعمال الجارية و المعتادة، فلا تؤثر في التنظيم تأثيرا مباشرا، و يمكن البث فيها من خلال التجارب والخبرات السابقة.⁽³⁾

أي أن القرارات لا تحتاج إلى دراسات مسبقة، وهي تزداد في المستويات الإدارية الدنيا (الإدارة التنفيذية) وعادة ما تكون متكررة وتتعلق بالأعمال الروتينية. وهي كثيرة و يومية، وقد تكون، محددة في إطار من اللوائح والنظم

المعمول بها، ومن أمثلة ذلك تطبيق اللوائح على العامل الذي يغيب والوقت الإضافي أو المكافآت شبه الدورية. بالإضافة إلى منح الإجازات، التصريح بالخارج، انتهاء العمل الرسمي وغيرها.⁽⁴⁾

2- تصنيف القرارات وفقا لطبيعة المصدر:

يقسم علماء الإدارة القرارات من حيث القائمين باتخاذها إلى:

(1) إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، ب ط ، منشأة المعارف، مصر، 1993، ص 346.

(2) محمد فتحي: مرجع سابق ص 195.

(3) إبراهيم عبد العزيز شيحا: مرجع سابق، ص 346.

(4) جابر عوض السيد و أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 195.

أ - **القرارات الانفرادية:** تسمى أيضا القرارات الأوتوقراطية. ينفرد بصنعها متخذ القرار، دون مشاركة من جانب من يعنيه أمر القرار. وهي بالتالي يمكن أن تتأثر بالخيارات السابقة، وبالأحكام الشخصية لمتخذ القرار. ويسمىها بعض علماء الإدارة الأسلوب الاستبدادي وذلك لسبب الإنفراد بسلطة اتخاذها أي دون مشاركة المعنيين أي الأفراد الذين تمسهم.

ب - **القرارات الجماعية:** تسمى أيضا القرارات بالمشاركة، وهي تكون ثمرة جهود ومشاركة جماعية. حيث أن متخذ القرار يشرك الآخرين في صنعها، سواء بأن يسمح لهم بإبداء آراءهم ويستمع لنصائحهم، أو يتخذ قراره النهائي بعد عرضه ومناقشته مع الجماعة التي ستوافق عليه. وذلك من خلال الاتفاق الجماعي الكلي، أو الاتفاق بالأغلبية سواء كانت لجان، أو فرق عمل أو غيرها. و يسمى الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

ج - **القرارات الصريحة والضمنية:** تنقسم القرارات هنا إلى صريحة. وهي التي يصدرها الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة، ويفصل في موقع معين بالموافقة أو الرفض. أما القرارات الضمنية فيمكن استخلاصها، أو استنتاجها من مسلك الرئيس الإداري دون التعبير عنها صراحة. كأن يطلب موظفا من رئيسته الانصراف قبل انتهاء موعد العمل الرسمي فلا يرد عليه، أو يغير مجرى الحديث إلى موضوع آخر. (1)

3 - تصنيف القرارات حسب إمكانية برمجتها:

لقد ميز " هيربرت سيمون " بين نوعين أساسيين من القرارات هما:

أ - **القرارات المبرمجة:** وهي تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر. فهي تتخذ تبعا لإجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعية ومعروفة مسبقا. (2)

ب - **القرارات غير المبرمجة:** تعالج مواقف لا تتكرر، مواقف متميزة تحدث بشكل عارض، ولا توجد سوابق لمعالجتها، كما تزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة لها. (3)

فهذه القرارات تحتاج إلى تفكير وإبداع، و تهيؤ من جانب متخذها لأنها تتعلق بمواقف، ومشكلات غير متكررة وذات أبعاد متعددة يصعب حصرها والتحكم فيها. فهي جديدة في نوعها وفي محتوى الموضوعات أو المشكلات التي تعالجها، وتتطلب وقتا طويلا لجمع المعلومات المتعلقة بها، ويسمىها الباحثون القرارات الأساسية. (4)

(1) عمار عوابدي: مرجع سابق، ص ص 64 - 66.

(2) جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 28.

(3) محمد فتحي: مرجع سابق، ص 194.

(4) جودت عزت عطوي: مرجع سبق ذكره، ص 28.

سابعاً - خصائص عملية اتخاذ القرار:

تتسم عملية اتخاذ القرار بالخصائص التالية:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح .
- هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البدائل ...
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات.
- تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقاً للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية.
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.⁽¹⁾

ثامناً - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

تخضع عملية اتخاذ القرارات لبعض العوامل الداخلية والخارجية، التي تؤثر على فعالية القرار: نتيجة نوعية القرار مضروبة في مدى قبول القرار، من أولئك الذين ينبغي أن ينفذوه.

$$\text{فعالية القرار} = \text{نوعيته} + \text{مدى قبوله}$$

ومن الصعوبة بما كان التوصل إلى قرار يرضي الجميع بشكل تام، لكن القرار الفعال يمثل على الأقل أحسن

الحلول في ظل الظروف، والإمكانيات المتوفرة.⁽²⁾

وعملية اتخاذ القرار تتأثر بعدة عوامل تؤثر فيها إيجاباً أو سلباً وذلك في مدة صدورها، أو في مدى قبولها، أو معارضتها من طرف أعضاء التنظيم أو المتعاملين معه كما أن عملية اتخاذ القرار أثناء مرورها بعدة مراحل

تتأثر إما بشخصية متخذ القرار أو بالبيئة المحيطة به داخلية كانت أم خارجية ومن أبرز هذه العوامل:

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 281-282.

(2) محمد فتحي: مرجع سابق، ص 193.

1 - العوامل المتعلقة بمتخذ القرار:

1 - 1 سلوكيات متخذ القرار: يتخذ على العموم إطار سلوكي يتضمن ثلاثة جوانب هي:

أ - الجانب الأول: يتمثل في الدوافع النفسية لدى الفرد، ومدى توافقها مع حجم القرار المتخذ، لاسيما من حيث اتجاهاته وأغراضه وميوله وأخلاقياته.

ب - الجانب الثاني: يتعلق بالبيئة النفسية للفرد، أي حالته النفسية التي تتأثر بظروف مختلفة كالأوضاع العائلية، أو الاقتصادية أو الاجتماعية، والضغوط النفسية والمسؤوليات الاجتماعية. حيث تعتبر المصدر الرئيسي الذي يوجهه إلى الاختيار بين البدائل الموجودة أمامه.

ج - الجانب الثالث: يتصل بدور التنظيم في تحديد حالة البيئة النفسية للفرد من خلال تحديد الأهداف ووضع الفرص أمامه للممارسة الإدارية، واكتساب الخبرة داخل التنظيم، فضلا عن مده بالمعلومات والبيانات اللازمة ومنحه القدر اللازم من السلطة التي تمكنه من اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

كل هذه الجوانب تؤدي إلى حدوث سلوكيات متعددة لدى متخذ القرار، فإذا كان تأثيرها ايجابيا يصل سلوك متخذ القرار درجة كبيرة من السلامة و المنطق، بينما إذا كان التأثير سلبيا فهذا ينعكس على فعالية القرار المتخذ وذلك بعدم التوصل إلى الحل الأنسب، أو تعطل صدور القرارات .

بالإضافة إلى خوف متخذي القرارات من المسؤولية وهذا يؤدي إلى ترددهم وامتناعهم عن اتخاذ بعض القرارات وهذا يرجع إلى عدم إحساسهم بالأمان وهذا يجعل الرئيس يراجع مرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة، كما يمكن للرئيس الإداري أن يتأثر بالعلاقة التي تجمعهم بمساعديه، ومستشاريه باتخاذ قرارات بناء على نصائحهم وتوجيهاتهم و بحكم قريهم منه ، تكون في خدمة مصالحهم بالدرجة الأولى.

1-2 - قدرات متخذ القرار: ويقصد بها مستوى ذكائه و ما اكتسبه من خبرات و مهارات، و حسن تحكمه في مختلف خطوات عملية اتخاذ القرار، والمعوقات التي تواجهه والتي تتمثل في مجملها في:

أ - عدم تحديد الأهداف تحديدا دقيقا: حيث أن المبتغى من اتخاذ قرارات هو محاولة التوصل إلى تحقيق الأهداف. هذه الأخيرة على متخذ القرار أن يرتبها وفق أهميتها، ووفق تماشيها مع أهداف التنظيم حتى لا تقابل بالمعارضة والرفض .

(1) جابر عوض السيد - أبو الحسن عبد الموجود: مرجع سابق، ص 144.

ب - صعوبة إدراك المشكلة وتحديدّها: وذلك لتشعبها وتداخلها مع النتائج وهذا ما يؤدي إلى بذل جهوده للتوصل إلى نتائج، تعالج المشكلة من فروعها فقط دون أن تمس مسبباتها الرئيسية، وبالتالي يستحيل هنا التوصل إلى القرار الصائب.

ج - نقص المعلومات والبيانات اللازمة: حيث أن صحة القرارات تتوقف على مدى وفرة، وصحة المعلومات المستخدمة لاتخاذها. فتقع على عاتق متخذ القرار مسؤولية تحديد نوع المعلومات والبيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

د - صعوبات في تقييم البدائل: فقد لا يجد متخذ القرار بدائل كثيرة لمعالجة الموقف أو المشكلة موضوع القرار أو أنه لا يجد المعايير أو المقاييس التي يستخدمها في تقييم كل بديل من البدائل، أو لا يحسن استعمالها في تقييم كل بديل .

هـ - صعوبة المفاضلة بين البدائل: فبعد مرحلة التقييم يجد متخذ القرار تشابها بين مختلف البدائل بناء على الظروف المحيطة به والمعلومات المتوافرة لديه، وهذا ما يصعب من عملية اختيار البديل الأنسب. (1)

2 - العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للتنظيم: والتي يمكن إجمالها في العناصر التالية:

2 - 1 أهداف التنظيم: إن اتخاذ القرارات في التنظيم لاسيما الإستراتيجية منها والتكتيكية. هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها. ومما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ، لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق

الأهداف التنظيمية وذلك من خلال اختيار أفضل الطرق والوسائل.(2)

كما أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات. حيث أن الإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة بأقل التكلفة في الوقت والجهد والمال، وذلك من خلال اتخاذ القرارات التي تحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.(3)

(1) اندرودي سيزلاقي - مارك جي والاس : السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1991، ص 298 .

(2) منال طلعت محمود : أساليب في علم الإدارة ، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003، ص 137 .

(3) عبد الكريم أبو مصطفى : الإدارة و التنظيم، المفاهيم ، و الوظائف، العمليات، ب ط ، دار الكتب الجامعية ، الإسكندرية ، 2001، ص 12 .

2 - 2 عامل الزمن: للوقت أهميته خاصة في عملية اتخاذ القرارات. لان سرعة التعرف على المشكلة وبيان حدودها، تتيح الفرصة لدراستها دراسة متأنية. كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع البيانات والإحصائيات والبيانات المتعلقة بالمسكلة، و تحديد الحلول الممكنة وتقسيمها أمر ضروري.

وذلك حتى لا تزداد المسكلة تعقيدا. وفي مقابل ذلك يؤدي التسرع إلى قصور وضعف في المعلومات. مما يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرارات.

أما في حل المشكلات الطارئة وما يميزها من ظروف وضغوطات، يأتي دور الرئيس الإداري الناجح في حلها بسرعة من خلال خبرته وحكته. كما أنه لابد من اختيار التوقيت المناسب لإصدار القرارات، أي لابد من توخي المناخ المناسب وتأهيل العاملين في التنظيم، لاسيما فيما يخص قرارات التعديل والتغيير.⁽¹⁾

3 - المشاركة في صناعة القرار:

تعتبر القرارات نتائج جهود مشتركة لعدد كبير من المختصين والمؤوسين الذين شاركوا في عملية صنعها. وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالاحترام داخل المنظمة، وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها. كما أن مشاركة المؤوسين في تلك العملية تدفعهم إلى تنفيذها بدقة، وسيقبلون ما تحدثه هذه القرارات من تغييرات وتعديلات. والواقع الملموس في كثير من الإدارات، بين أن القرارات هي حصيلة مجهودات متكاملة، وآراء وأفكار تمت بلورتها في مستويات مختلفة من التنظيم، من خلال إشراك العاملين في رسم الخطط والسياسات المتعلقة بمختلف الأعمال، وهذا ما يكسب القرارات قوة شرعية ويجعلها أكثر واقعية وتكيفاً و تطابقاً مع الظروف السائدة في التنظيم.⁽²⁾

حيث أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تشعرهم بالرضا. و تضيي جوا نفسيا مفعما بالأمان والاستقرار في العمل، في حين أن عدم مشاركتهم تؤثر سلبا على مردودياتهم وأهداف المؤسسة، بصفة عامة يؤدي ذلك إلى تدمير العمال ومعارضتهم لأي تعديل، أو تغيير يطرأ على أنظمة العمل وغيرها من الأنظمة. مما يؤدي إلى خلق صراعات تؤدي في النهاية إلى إفشال القرار وعدم تنفيذه.

وتكون مشاركة المؤوسين على أسس واضحة يضعها التنظيم، أو يتبعها الرئيس الإداري حيث يقوم بتوضيح المسكلة والبدائل التي تتوافر لديه ثم يبين اتخاذه للقرار الذي يرى أنه الأساس، وذلك قصد إقناع الجماعة

(1) إبراهيم عبد العزيز شيحا: مرجع سابق، ص 302.

(2) عمار عوابدي: مرجع سابق، ص 61.

وتحفيزها على تنفيذها، أو يقوم باستشارة الجماعة ويسمح لها بإبداء آراءها، وتقديم الاقتراحات المناسبة. كما يمكن أن يفوض لمرؤوسيه السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات، في حين يكتفي هو بتوجيههم فقط.

ويرى بعض الباحثين أن المشاركة تتضمن الاشتراك الجسمي والعقلي للناس في مختلف النشاطات وبصفة خاصة في مجال إدارة الأفراد. حيث تعني اشتراك المستخدمين في وضع القرارات. أي أن المشاركة في اتخاذ القرارات تتطلب وجود الذات الإنسانية (جسما وعقلا) إلا أنها عملية نفسية أكبر منها بدنية، بحكم أن الفرد يمكن أن يحضر جسما أثناء صنع القرارات، ولا يشارك فيها بأفكاره وآراءه.⁽¹⁾

4- حركية الظروف البيئية المحيطة بالتنظيم :

تأثر الظروف البيئية المحيطة بالتنظيم في القيم والمبادئ، والتقاليد المشتركة للعمل والسلوك التنظيمي وهناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر بأشكال متعددة على العمليات التنظيمية والمناخ التنظيمي الداخلي. من بين هذه العوامل والتغيرات والاكتشافات التكنولوجية الخاصة بالمنتجات الجديدة، طرق الإنتاج الجديدة، الآلات والمعدات وكذلك الشأن لعملية اتخاذ القرارات. حيث تتطور بتطور أساليب وطرق جمع المعلومات والبيانات، وكيفية تقييم البدائل والمفاضلة بينها. مما يستدعي ذلك على التنظيم بالضرورة مسايرة تلك التطورات⁽²⁾.

يقول هيربرت سيمون: "إن القرارات هي أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية، فهناك تفضيل لها لحالة على حالة أخرى، و توجه بذلك السلوك نحو البديل".

يتمثل هذا الواقع في عوامل داخلية تتعلق بمتخذ القرار. تبرز أهمها في قدراته على التفكير، التصور، الخبرة والطريقة التي يحدد بها الموقف. حيث تتأثر جزئيا بمركزه الوظيفي، فالمدیر العام مثلا يرى المواقف بطريقة وأشمل عما يراه المديرون المتخصصون. ضف إلى ذلك المركز الاجتماعي لمتخذ القرار، تأهيله المهني وميولاته الاجتماعية.

أما العوامل الخارجية فيمكن حصرها في عامل المرؤوسين، الزملاء، الرؤساء. حيث أن متخذ القرار يجب أن يضع في حسابه، أن القرار يكون فعالا إذا كان مقبولا من طرف مرؤوسيه، وإذا كان مبنيا مستندا على القيم

(1) سعد بشايبية : ندوة المؤسسة الاقتصادية و المجتمع ، ب ط ، جامعة منتوري، 2004، ص 83.
(2) محمد على شيهب: السلوك الإنساني في التنظيم ، ط 2 ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1976، ص 310.

والمعتقدات والمصالح التي يقبلها الزملاء. كما أن الرئيس هو جزء من الهيكل الإداري للتنظيم، وهو يخضع بالتالي لرئيس في مركز تنظيمي أعلى منه، وأن اختياراته تخضع للمعايير التي يحددها الرئيس.⁽¹⁾

5 - التنظيم غير الرسمي:

يعرفه عبد الباسط محمد حسن أنه: شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال، و انجاز المهام في المنظمة. و قد شكل هذا التنظيم مراكز قوة فعالة، يمكن أن يعارض القرارات التي يتخذها التنظيم الرسمي، فعلى متخذ القرار أن يعمل على إشراك أعضاء هذا التنظيم ويستمع إلى مطالبهم و تطلعاتهم وآراءهم.⁽²⁾

6 - الثقافة السائدة في المجتمع:

المنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية عند اتخاذ القرارات، أي الأخذ في الحسبان ثقافة المجتمع وبالأخص نسق القيم (العملية، الاقتصادية الحسية، الجمالية، السياسية والدينية)⁽³⁾

تاسعا - نظريات اتخاذ القرار:

1- مداخل اتخاذ القرار

هناك العديد من مداخل اتخاذ القرار والنظريات الكمية والكيفية التي حاولت تحليل هذه الظاهرة وتفسيرها، وخاصة من جانب عقلانية الاختيارات ورشادة الحلول، ومن أبرز هذه المداخل:

- مدخل النظم.
- مدخل الجماعة.
- مدخل الاتصال.
- المدخل القانوني.
- مدخل الإحصاء.

(1) على الشرقاوي: مرجع سابق ص (155 - 159).

(2) عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، ب ط ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 325.

(3) منال طلعت محمود: مرجع سابق، ص 138.

أ- مدخل النظم:

هو عبارة عن عملية تكوين منظم و مركب من عدة عناصر تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو عدة أهداف، وأي عملية اتخاذ قرار على أي مستوى ما هي إلا نظام فرعي من أنظمة المؤسسة. لذا يستخدم مدخل النظم كأحد المداخل أو الأساليب لاتخاذ القرارات و يشتمل هذا النظام على العناصر التالية:

- المدخلات.
- عملية التحويل.
- المخرجات.
- التغذية المرتدة (الاسترجاعية).

من أبرز رواد هذا المدخل دافيد إستون David Eston وغابريال ألموند Gabriel Almond، وكابلان Kaplan ومكلياند Maclelland.

وبالرجوع إلى التطور الذي عرفه الفكر الإداري نجد أن حركة الإدارة العلمية قد اهتمت بالقرار من منظور تحقيق الكفاءة عن طريق تصميم العمل، ودراسة الحركة والزمن دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية. ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي بحثت عن جدوى القرار من منظور رضا الأفراد، والعلاقات فيما بينهم داخل التنظيم. وانتقلت نتائج هذه المدرسة إلى مدرسة النظم الاجتماعي التي ترى أن فعالية القرار تكمن في ضرورة تكامل الجانب الرسمي مع بقية الجوانب الغير رسمية، ليتوصل الفكر الإداري بعد ذلك على مدرسة اتخاذ القرار التي استفادت من نتائج البحوث السابقة و أدخلت مختلف الأساليب الكمية والكيفية.

وقد ساعد مدخل النظم على تحقيق التكامل بين مختلف حقول المعرفة العلمية من جانب، و بين مكونات خطوات عملية صنع القرار من جانب آخر، وقد أضاف كفاءة التفكير بمنطق النظم ويعني النظر إلى المشكلة من المنظور الكلي، وعلاقة أجزاء النظام بعضها البعض، بمعنى أن حل مشكلة قد يكون سببا في مشاكل أكبر وأخطر لذا ينبغي تقدير آثار البديل المختار، والنظر إلى أجزاء النظام من منظور التكامل أو التعارض (1).

وعليه فإن مدخل النظم يشكل مقاربة هامة لدراسة عملية صنع القرار بداية من وصف الأسباب والمشكلات، وبالتالي تحديد العوامل المسؤولة والمؤثرة في استقرار، وتوازن المؤسسة، ثم استخراج العوامل الدافعة إلى التحول والتكيف مع متطلبات الواقع وبالتالي تحقيق النمو والاستمرار.

(1) عبد الله رابع سرير: مرجع سابق، ص 83 - 86.

ب- **مدخل الجماعة:** وهو أحد المداخل المستعملة في دراسة موضوع القرار، وذلك منظور جماعة، طبقة، أو نخبة، أو من مدخل المشاركة بواسطة اللجان أو المجالس المنتخبة، أو مجلس الإدارة، ويشكل هذا المبدأ قاعدة العمل في المجالس المنتخبة، والتصويت على المدلولات، وفي القطاع الاقتصادي ظهر مدخل الجماعة في مجال التسيير الاشتراكي للمؤسسات تحت شعار: "العامل منتج ومسير في آن واحد". وقد تناولت الدراسات الأكاديمية موضوع الجماعة، والطبقة، وموضوع النخبة أو الأقلية المتحكمة بالدراسة والتحليل لبيان أثر كل ذلك على عملية صنع القرار، ومدى رشده والمجال الذي استعمل فيه كل مصطلح من المصطلحات.

- مصطلح الطبقة: استعمل بشدة في التحليل الماركسي ليعبر به عن انقسام المجتمع إلى طبقات طبقة تملك وسائل الإنتاج، وطبقة تابعة ومستغلة، وأن كل من يملك وسائل الإنتاج يملك القرار حتى ولو لم يمارسه بنفسه كالعاملين بالجهاز البيروقراطي، أو أعوان الدولة حيثما كان موقعهم.

- مصطلح النخبة: يقترن معناه من مفهوم الجماعة وهو مصطلح فرنسي يدل على الأقلية أو أفضل جزء في الشيء، كما يشير على فئات متميزة، وحاكمة في المجتمع.

إن النخبة يعترف لها بالتفوق، والكفاءة على أي مستوى من مستويات التنظيم في الدولة، والكفاءة على أي مستوى من مستويات التنظيم في الدولة، و بالتالي يسند لها حق اتخاذ القرار باعتبارها جماعة الحل والعقد، أما بقية الأفراد على مستوى المؤسسة أو الفروع التابعة للدولة فلها الطاعة والامتثال .

ومن هذا المنطق يمكن التأكيد على دور الجماعة في عملية صنع القرار، إذ كلما ساد التفاهم بين عناصر الجماعة كلما كان أقرب إلى اتخاذ القرار العقلاني الرشيد والعكس و بالتالي تحقيق الفعالية في الأداء داخل المؤسسة.

ج- مدخل الاتصال:

يساعد مدخل الاتصال الرئيس الإداري على توجيه الأفراد على أهداف المؤسسة، و شرح برامج العمل لهم، ومختلف الأساليب الضرورية للقيام بالإعمال المسندة لهم، وهو في ذلك يتعرف على الصعوبات التي تعترضهم، وبالتالي حل المشكلات في وقتها.⁽¹⁾

فالاتصال يجعل الجماعة تعمل مع بعض، وتفكر مع بعض ويسود بينها روح الفريق، أي الجماعة تعمل في إطار تنظيم عضوي وهو ما توصلت إليه نتائج البحوث الحديثة بشأن تآلف الجماعة، وهو لن يتأتى لها إلا عن طريق القائد في الاتصال الفعال قصد إحداث التفاهم. كما أن على نظام الاتصال أن ينطوي على

(1) عبد الله رابع سرير: مرجع سابق ، ص 86 - 89.

المقومات الرئيسية التي تتجاوب مع التجارب والتطبيقات الميدانية، وهي كما أوردها Straus "الإصغاء، الشرح، السؤال، والمناقشة، التقييم، الاستجابة" وهذا حتى يكون الاتصال فعال، ويسهم في رشد القرار وتحقيق الأهداف المخطط لها.

ويشكل مدخل الاتصال أحد المداخل الرئيسية في عملية صنع القرار وترشيده و بالتالي ضمان استقرار المؤسسة وتطورها وهو الشرط أو الحلقة المفقودة في كثير من المنظمات.

د- المدخل القانوني:

يعود هذا المدخل إلى أنصار المذاهب الشكلية في تفسير أصل القاعدة القانونية، ومن ورائها قرار السلطة العامة بشأن موضوع معين، وخلاصة هذه المذاهب أن القانون هو إرادة و مشيئة الحاكم، أي الطرف الذي له السلطة العليا في المجتمع، حيث أنه في كل دولة توجد فئة حاكمة وأخرى محكومة فالأولى تفكر و تتخذ قرارات ثم تصيغها في قوانين ملزمة للثانية بمعنى أن أصل القرار هو إرادة الحاكم، و من يملك هذه السلطة تأرجح بين القوة البشرية والقوة الغيبية وسادت عندما كانت السلطة مطلقة للحاكم. منح الحاكم مطلق الحرية في التصرف تجمع هؤلاء الفقهاء حول مقولة " أن القانون هو أمر من شخص مسلم له بالطاعة إلى آخر واجب عليه الامتثال..." وسار على هذا الاتجاه عدد من الفقهاء شكلوا مدرسة بفرنسا عرفت بالشرح على المتون Ecole L'exégèses والتي من مبادئها- التطبيق الحرفي للقانون على مستوى القاضي والموظف والمواطن والأنشطة.

- إن حل المشكلات التنظيمية، والوظيفية لا يتم إلا وفق النص القانوني.

- إن العمل خارج النص معناه عدم الشرعية في النشاط أو العمل.

- إن القرار من المنظور القانوني يركز على الجوانب الإجرائية، والشكلية أكثر من الجوانب الموضوعية، ويجد القادة عندئذ صعوبات في التطبيق، لذا يفترض أن يكون القانون أداة إجرائية لانجاز الأهداف المحددة سلفاً.

إن كلا من الأهداف والقرارات تتخذ بناء على دراسة واقع قائم بناء على تشخيص دقيق للأسباب وربط تلك الأسباب بالنتائج وذلك حتى يمكن وصف القرار بالعقلاني الرشيد.⁽¹⁾

وعليه فإن المدخل القانوني ضروري كوسيلة وإجراء لتوصيف الأعمال، وتحديد الحقوق والواجبات، بيان الأساليب والإجراءات، وبيان الشروط والكيفيات اللازمة لاتخاذ القرار وهو في هذا يشترك مع بقية المقاربات والمناهج العلمية الأخرى، و توظيف نتائجها في حياة المؤسسات والمجتمع بكامله.

(1) المرجع السابق، ص 92- 94

هـ - المدخل الإحصائي:

أساس هذا المدخل يعود إلى طبيعة المشكلة الإدارية، ومتطلبات حلها، حيث أن طبيعة النشاط الإداري يتركز بصورة مباشرة على المعلومات الميدانية الكمية، والتي تجمع في شكل أرقام وجداول تمثل الأسلوب العملي لصنع القرار.

وقد درج الباحثون في هذا المجال على استخدام الطرق الإحصائية والوصف الإحصائي بصفة عامة حتى يتمكن الرئيس الإداري من اتخاذ القرار، وعلى مستوى الإدارة العامة يلاحظ أنه أصبح من التقليد لدى قادة المؤسسات العامة أنهم يشخصون المشكلات عددياً، و يعللون أسبابها بالنقص العددي في الإمكانيات والوسائل وفي حالة اتخاذ قرار ما فإنك تجدهم ينطلقون من حسابات كمية، و يجيبون على سؤال متكرر مفاده ماذا يوجد لدينا من إمكانيات مادية، وأموال، وأفراد، ووقت..؟

إن الدارس للسلوك الإنساني في مجال الإدارة في الوقت الراهن سيلاحظ أن هناك استخدام واسع للأساليب الكمية في عملية صنع القرار ومنه جاء استعمال المدخل الإحصائي كأداة لا غنى عنها في عملية صنع القرار. إن المدخل الإحصائي يشكل دعماً قوياً لعملية صنع القرار لكن يشترط فيها :

- واقعية الأرقام وعدم التيه فيها، أو المبالغة في استعمالها أو عدم قراءتها بالشكل الصحيح كل هذه الشروط تؤثر على عملية صنع القرار.⁽¹⁾

الافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه يمكن تصميم نماذج رياضية مجردة. تمثل أبعاداً للوضع الحالي محل الدراسة، والعناصر المؤثرة فيه، والهدف المطلوب تحقيقه. ثم تحليل هذه البيانات بهدف الوصول إلى الحل المناسب، الذي يحقق أقصى عائداً وبأقل التكاليف.

وقد ظهرت هذه النظرية أثناء الحرب العالمية الثانية. عندما ظهرت الحاجة إلى طرق جديدة للتعامل مع مشاكل تحريك القوات المتحاربة، ونقل المعدات الحربية وصناعة السلاح.⁽²⁾

حاولت هذه النظرية، الوصول إلى الطرق التي تؤدي إلى الحصول على البديل الأفضل من بين عدة بدائل وهي تعتبر تطويراً للنظرية الكلاسيكية التي تركز على مبدأ الرشد، وذلك باستعمال النماذج الرياضية في اتخاذ القرارات، بهدف الوصول إلى الرشد الكامل، من خلال توسيع نطاق البحث في مختلف المتغيرات المؤثرة في القرار، ومعرفة العوامل المتشابهة فيما بينها للحصول على إجابات كمية للنتائج المترتبة على كل بديل، وهذا ما يشمل اكتشاف البديل الأمثل.⁽³⁾

(1) المرجع السابق: ص 94-96.

(2) على الشريف: مرجع سبق ذكره، ص 46.

(3) مصطفى زهير و آخرون: أصول التنظيم و الإدارة، ب ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1974، ص 394.

كما اعتمد هذا المدخل على استخدام الوسائل الرياضية والإحصائية، التي تتلخص في ثلاث أساليب رئيسية هي (بحوث العمليات، تقليد المواقف، وأسلوب التحليل الهرمي).

وترتكز هذه الأساليب في حصر متغيرات الموقف والتعبير عنها كمياً وتحديد الأثر النسبي لكل متغير، ودرجة تأثيره على بقية المتغيرات، ويكون ذلك في شكل معادلات رياضية لتحديد أفضل العلاقات، التي تتخذها المتغيرات بالنظر إلى الهدف المنشود.

ومن أبرز الأساليب التي اتبعتها المدخل في اتخاذ القرارات أسلوب التحليل الهرمي. الذي يقوم على صياغة مشكلة معقدة، و بناءها كمدرج أو كنظام بحلقات متداخلة، وتعريف معاييرها وعواملها الملموسة وغير الملموسة، وذلك بإبداء أحكام واضحة تمثل بأرقام ذات معنى، وقياس التفاعل بينهما بأسلوب سهل واضح ثم مزج جميع المعلومات بمنهج يعتمد على علم الرياضيات، وذلك من أجل الحصول على الأولويات على شكل حساب المنفعة

وقد استخدمت نماذج هذا المدخل في شركات الطيران والإلكترونيك، وشركات تصنيعية كبرى (شركة فورد للسيارات)، والمنظمات كبيرة الحجم، و التي تملك فروعاً في مناطق متعددة وهي تعتمد خصوصاً على استعمال الحاسوب.

وتتصف النماذج الرياضية بأنها معيارية، حيث أنها توجه المديرين إلى كيفية اتخاذ أفضل قرار وعلى ذلك فهي ليست نماذج وصفية. بل هي توضح سلسلة الخطوات المتبعة في اتخاذ القرارات. وذلك باستخدام الأسلوب العلمي الرياضي. و لكن رغم أهمية هذه الوسائل التي تقدمها هذه النظرية إلا أنها لا يمكن أن تعد بديلاً عن الذهن البشري، بما يملكه من قدرات إدراكية لا تتوفر للوسائل الآلية.

ولكن رغم ذلك اعتبر أخصائيي التنظيم أن النظرية الرياضية هي الأوسع استعمالاً. نظراً لإتباعها الأسلوب العلمي الرياضي. حيث كانت تهدف إلى معالجة البيانات الكترونياً لتحقيق أهداف المنظمة في الظروف المختلفة، تبعاً لدرجة التأكد (ظروف مؤكدة، غير مؤكدة، المخاطرة).⁽¹⁾

و- مدخل اتخاذ القرار:

يمثل هذه النظرية هربرت سيمون Herbert Simon الذي اهتم بعملية اتخاذ القرارات. على اعتبار أنها لب العملية الإدارية. وأن كل المشاكل التي يصادفها التنظيم هي مشاكل متعلقة باتخاذ القرارات.

يعتبر هربرت سيمون أب نظرية القرار. حيث قام بدراسة ميكانيزمات اتخاذ القرار كعنصر أساسي وقاعدي، يجب أن يكون موضوعاً للرشد بالنسبة لعمل المسيرين، وليس المنتجين كما كان ينظر إليه في السابق. حيث

(1) علي الشريف: مرجع سبق ذكره، ص 50.

قام بتحليل عملية اتخاذ القرار لدى المسيرين، وذلك لبناء سلسلة إنتاجية وتقسيم المهام بين مختلف أفراد التنظيم. حيث قسم مستويات السلطة إلى فئة متخذي القرارات وهم الفئة الإدارية العليا. وفئة المنفذين وهم الذين يؤديون الأعمال و ينفذون القرارات، ويقع على عاتق الفئة الأولى اتخاذ القرارات المناسبة، والتأثير على فئة المنفذين لوضع القرار موضع التنفيذ. كما أنه لا ينفي وجود مستويات وسطية من مشرفين يقومون بنقل وتوضيح القرارات إلى مستوى المنفذين.⁽¹⁾

وتبحث هذه النظرية عن أكثر الأساليب فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، في هذه النظرية المدير يعتمد على تفويض السلطة إلى المستويات الرئاسية الدنيا التي تقوم بدورها بتفويضها إلى الأقسام الفرعية وهكذا حتى تصل إلى أدنى مستويات التسلسل الرئاسي.

فالسلك الرشيد حسب نظرية القرار والقرارات العقلانية. تتحدد بكمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة مبلغ قدرة العقل الإنساني على استيعابها و تطبيقها، ومدى توافر قنوات الاتصال، لتيسير نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.⁽²⁾

ما يعاب على هذه النظرية هو أن تحليلها للبناء التنظيمي على أساس اتخاذ القرارات، يصلح فقط لتحليل عمليات فردية، ولا يعطي الحق في التعميم على التنظيم ككل. حيث انصبت اهتماماتها على دراسة الفرد دون التطرق إلى دراسة التنظيم، ومن أمثلة ذلك أنها ركزت على مراقبة اتخاذ القرارات في سير الإنتاج و دور السلطة كمسير فيه، وليس كعلاقة اجتماعية يجب عقلنتها. بل أخذتها كهيئة عليا أو قمة لا بد عليها أن تصدر قرارات عقلانية.⁽³⁾

إن هاته المداخل ما هي إلا منافذ ومقاربات تسمح بترشيد القرار، تمكن القادة والرؤساء من تقدير أعمال المؤسسات و عليه الرشد والفعالية في اتخاذ القرارات.

3- النظريات الكيفية: من بين النظريات الكيفية:

أ- نظرية إرجاء التعامل مع المشكلة:

إن اتخاذ القرار لا يتم إلا في ظروف وإطار اكتمال المعلومات حتى يتمكن الرئيس الإداري من وضع البدائل المتاحة، واختيار البديل المفضل لديه. غير أن الظروف وملابسات القرار ليست دائما على قدر متساوي، وفي كثير من الأحيان يمر رؤساء المؤسسات بأوقات عصبية، تجعلهم يعيشون في ظروف عدم التأكد، واتخاذ القرار في مثل هذه الحالات من شأنه أن يكون مكلفا، وغير مفيدا، كما أن آثاره قد ينتج عنها

(1) علي السلمي : مرجع سبق ذكره ، ص 184.

(2) نجيبه هيبوب: أساليب الاتصال، مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002،

ص 39.

(3) علي السلمي: مرجع سبق ذكره ، ص 188.

مشكلات فرعية أو مضاعفات قد تؤدي إلى تعقد الوضع، و بالتالي التأزم، وهذا الذي يدفع بالمديرين ورؤساء المؤسسات إلى إرجاء التعامل مع المشكلة إلى وقت لاحق، و تفسيرهم في ذلك يختلف من قطاع إلى آخر تبعاً لحجم و نوع المؤسسة، وفي دراسة لعبد المنعم خطاب بالمملكة العربية السعودية أورد ثلاثة أسباب لإرجاء اتخاذ القرار وهي:

- حالة الهروب والكبت والنسيان.
 - حالة الغضب، والعدوان، والانتقام من الآخر.
 - حالة العلو والرفعة التي يشعر بها الرئيس الإداري.
- وقد يرجع التأخير والتأجيل إلى طبيعة الشخص الإداري ونظراته للمشكلات وفلسفته في حلها كأن يرى أو يقدر:

- أن المشكلة قد تختفي بمرور الوقت.
- أن التغاضي المؤقت عن المشكلة يؤدي إلى معرفة الأسباب الحقيقية لها.
- أن تجمع المشاكل يسمح بوضع ترتيب لها وتحديد الأولويات.
- أنه في الغالب يمكن حل العديد من المشاكل بحل واحد، كما أن حل مركزي قد يسهم في حل بقية المشكلات.
- كما أن العوامل الذاتية للقادة تتعارض في كثير من الأحيان مع أهداف التنظيمات التي يديرونها، وبالتالي لا يقدمون على حلها.

إن إرجاء القرار يضع أمام المسير الإطار النظري الكيفي لصنع القرار حيث أن لشخصية الرئيس الإداري دور كبير في تقدير متى يمكن إرجاء القرار ومتى يستعجل به وذلك تبعاً للقيمة المتوقعة من السلوك التنظيمي الرشيد.⁽¹⁾

ب- نظرية التقليد والمحاكاة

هي أسلوب يسمح بحل المشكلة واتخاذ القرار بشأنها عن طريق تقليد نموذج سابق أو حل مماثل وقع داخل المؤسسة في الماضي بنجاح، أو لدى مؤسسة أخرى لها تجربة مشابهة، وعولجت على مستواها بنجاح، وفي مثل هذه الحالات فإن التجربة النموذج تصبح مركز قياس تستعمل من طرف مؤسسات أخرى يعيد من خلالها الرئيس الإداري استخدام مجموعة الظروف، والمتغيرات، والأساليب التي سبق استخدامها لحل المشكل النموذج، والرئيس الإداري في مثل هذه الحالة يماثل ويحاكي خصائص وخطوات الحل النموذج - سواء كان

(1) عيد الله رايح سرير: مرجع سابق، ص 115 - 120.

مصدره تجربة خارجية أو حل داخلي لمشكلة متكررة. فائدة الرئيس الإداري الذي يعتمد على هذا الأسلوب تكمن في:

- إمكانية نجاح الحل بنسبة عالية.
- إخضاع المشكل محل البحث إلى نفس الظروف والشروط التي خضع لها الحل النموذج مع مراعاة فارق البيئة والزمن.
- تخفيض التكلفة، والوقت.
- الخروج من دائرة عدم التأكد إلى دائرة التأكد.

إن نظرية المحاكاة ما هي إلا أسلوباً يسترشد به المديرون في حل المشكلات التي تعترضهم وخاصة إن لم تكن للمدير تجربة سابقة في مشاكل مستعصية ما تجلعه يبحث عن حالة مشابهة لما لديه في نفس التنظيم أو من خارجه بشرط تشابه الحالات محل التقليد والمحاكاة.

ج - نظرية الاستعانة بخبير

الاستعانة بخبير أو مختص هي أسلوب نوعي يستند إليه الرئيس الإداري للتعامل مع المشكلات العديدة والمعقدة، وهو ينطلق في استعمال هذه النظرية من مسلمة مفادها أنه: "لا خاب من استشارة ولا ضل من استخارة".

والاستشارة كما هو معروف أسلوب للتيسر الديمقراطي الذي يستهدف التشاور، والمناقشة مع المرؤوسين، ومن خبرة من داخل التنظيم أو من خارجه، وما هو مطلوب من الرئيس في مثل هذه الحالات هو اطلاعهم على المعلومات المتعلقة بعملهم حتى يتمكن هؤلاء من إبداء آرائهم حول المشكلات التي تواجه المؤسسة في العمل، وبالمقابل من ذلك يمكن أن يحمل الرئيس الإداري جزءاً من المسؤولية لتابعيه، من هذا المنطلق تكون الاستعانة بخبير، واستشارة من لهم دراية بالموضوع أسلوباً كفي يمكن الرئيس الإداري من تحسين مستوى أداء المؤسسة، وبالتالي تطورها واستقرارها.⁽¹⁾

د - نظرية المحاولة والخطأ

هي أحد النظريات، والأساليب الكيفية التي ترشد الرئيس الإداري إلى حسن اختيار القرار، ومن خلال هذه الطريقة يتعلم الرئيس الإداري كيف يواجه المشكلات المتكررة والمستجدة، كما يتعلم - بالتجربة - كيف يتصرف مع أصناف البشر الذين يعملون معه، و بالتالي الوصول إلى رشادة القرار، وجودة التسيير.

(1) المرجع السابق: ص 120 - 123.

وقد اهتم بهذا الأسلوب عدد من العلماء على رأسهم تشارلس ليندبلوم Charles Lind bloom الذي انتقد بشدة المدرسة الواقعية لهيريت سيمون، واعتبرها مثالية وليست واقعية، وذلك على اعتبار أن القرار يأتي نتيجة لعمليات متتالية متراكمة، ويكون حصيلة أسلوب معين قوامه المحاولة والخطأ، والأخطاء تحدث ثم تصحح والقرار في النهاية مقوم وفق حسابات متعددة حسابات سياسية إستراتيجية.⁽¹⁾

هـ - نظرية التفكير الذهني المعمق

إن عملية التفكير المعمق هي أحد الأساليب الفكرية النوعية التي استخلصت من تجارب عديدة أجريت على سلوك مديرين في مستويات ومؤسسات مختلفة في الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، وقد ركزت تلك التجارب على قدرة وفهم هؤلاء المديرين في سلوكهم الراشد، وقدرتهم على التغيير، والاستفادة من الخبرة الماضية في حل مشكلات الحاضر بتجميع القوى الذهنية، وتركيز الفكر حول كيفية التعامل مع المشكلات التي تعترض سبيلهم، وبالتالي التركيز الفكري على جوهر المشكلة وليس المظاهر أو الأعراض، أو النتائج، ويمثل هذا الأسلوب نموذج الكفاءات السلوكية لبوياترس ريتشارد درجة متقدمة في استخدام أسلوب التفكير المعمق الذي استخلصه من دراسته لأكثر من 2000 مدير و12 قطاعا و41 مؤسسة، وشملت الدراسة عدد من الكفاءات العليا، المتوسطة، والكفاءات التنفيذية - لإثبات الكفاءة المؤثرة فعلا في التغيير، واتخاذ القرار وقد خلصت تلك الدراسة إلى الاستنتاج التالي:

- أن كفاءة المديرين، والرؤساء يشترط أن تكون شاملة وواسعة.
- أن يكون للمديرين معرفة بماضي المؤسسة، وحاضرها ومستقبلها.
- أن يكون للمديرين دور اجتماعي وعلاقات عامة تؤهله لأداء واجباته، ويعلق على هذه الشروط ريتشارد بوياتريس أنه رغم أهمية التفكير المعمق إلا أن قوة التغيير والتأثير تتأثر بشكل مباشر بأبعاد ثلاثة:
- البعد المتعلق بالبيئة المستقبلية.
- طرق و أساليب التعامل مع الأفراد.
- القيادة النشطة، القدرة على اتخاذ القرار وتحمل آثاره.⁽²⁾

(1) المرجع السابق: ص 128.

(2) المرجع السابق: ص 132-133.

خلاصة:

عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية، والمحرك الأساسي لمختلف النشاطات والوظائف التي تتم في أي تنظيم، مهما كان حجمه ونوعية نشاطه، وتتم هذه العملية بعدة خطوات تستدعي توافر مواصفات في متخذها وفي البيئة المحيطة به. كما أن مستويات اتخاذ القرارات متعددة بتعدد المستويات الإدارية.

الفصل الخامس: تطور السلطة في المؤسسة الجزائرية

تمهيد

أولاً: مرحلة التسيير الذاتي

ثانياً: مرحلة الشركة الوطنية

ثالثاً: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات

رابعاً: مرحلة الثمانيات وبداية الإصلاحات الاقتصادية

خامساً: استقلالية المؤسسات

سادساً: مرحلة خصخصة المؤسسات

خلاصة

تمهيد:

عرفت المؤسسة الجزائرية مراحل بارزة تركت أثرا واضحا على تسييرها وتطورها ابتداء من التسيير الذاتي ثم الاشتراكي في بداية السبعينات. كما عرفت بعض الاختلالات المالية المتمثلة في المديونية التي أنهكت كاهل الدولة، ثم قرار إصلاح المؤسسة الاقتصادية وذلك لإخراج البلاد من الأزمة التي عاشتها خلال الثمانينات وبعدها عرفت قرار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية مما أدى إلى إصدار مرسوم 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات، ثم تلتها الخوصصة وفتحت رأس مال المؤسسات أمام القطاع الخاص الوطني والأجنبي، ذلك حتى تساير التحولات الاقتصادية العالمية الكبرى.

أولا - مرحلة التسيير الذاتي (1962 - 1966):

جاءت هذه المرحلة بعد الاستقلال مباشرة سنة 1962 وقد خلفتها آثار الثورة ضد المستعمر الفرنسي، فكانت بداية البناء من نقطة الصفر، باعتبار ما لحق بالدولة من أضرار على المستوى الاقتصادي والاجتماعي وكذا السياسي، فحاولت السلطة السياسية، بكل تواضع رفع تلك القيود وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة، قصد تقليص التبعية للخارج، وعليه فقد تم تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين:

عرف حينها ما يسمى بالتسيير الذاتي للمؤسسات، فتميزت كما أشار إلى ذلك عبد اللطيف بن أشنهو بـ "عجز القوى الاجتماعية عن ممارسة قدراتها الاقتصادية وباستقلالية الدفاع عن الفوائد"⁽¹⁾ بمعنى أن التدخل السياسي للدولة في الشؤون الاقتصادية قد أخذ عدة أشكال و لكن دون المساس بفوائد رأس المال الأجنبي الذي حقق في هذه الفترة أهم وأكبر عائد من المصادرة الطاقوية، فكانت هذه الفترة وليدة الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة، فبعد مغادرة المعمرين الأوربيين التراب الوطني، تركوا وراءهم العديد من المؤسسات المخربة والآلات المعطلة، حتى الوثائق والمستندات لم تسلم و طالها الحرق والإتلاف، مما أدى إلى تعطل دورة الإنتاج، لكن هذه الأوضاع والصعوبات لم تنتهي عزيمة العمال فقد تحركوا بصورة تلقائية وعفوية وقاموا بتسيير هذه المؤسسات وهذا أدى إلى تجسيد نمط جديد من التسيير سمي " التسيير الذاتي " والذي يعني: تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون أو تم تأميمها⁽²⁾. إن الأملاك التي تركها الأوربيون كانت شاغرة، نظمت لأول مرة بموجب مرسوم مؤرخ في 24 أوت

(1) Ahamed Bouyacoub, La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie , volume1, office des publication universitaires Algérie , 1987 ,page 22

(2) محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1990، ص122.

1962 ثم بعد ذلك مرسوم 22 أكتوبر 1962 خاصة بالمؤسسات الزراعية، ثم مرسوم 23 نوفمبر 1962، الخاص بالمؤسسات الصناعية، و مع اتساع الحركة أوجب إيجاد نظام أكثر دقة، وأدى لصدور مراسيم 18 و 22 مارس 1963 الشهيرة التي أسست المؤسسات المسيرة ذاتيا.⁽¹⁾

وقد امتدت هذه المرحلة إلى حوالي سنة 1965 وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية معينة، ذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادت وطغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية، في هذه الفترة حاول العمال مواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع، وهذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات. وقد عرف ميشال رابتييس Michel Raptis التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه: تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستعمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تأميمها.⁽²⁾

1- كيفية تسيير المؤسسات في ظل هذا النمط: بعد أن ينتخب العمال لجنة التسيير الذاتي، التي يقوم أعضاؤها بدورهم باختيار رئيس لها من بينهم بطريقة ديمقراطية، يعين إلى جانب الرئيس مدير من طرف الوزارة الوصية، وهذا ما يشكل لب التناقض في مضمون التسيير الذاتي « الذي أعطى صلاحية حق الفيتو للمدير في بعض الأحوال مما أدى إلى ظهور المدير كسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال خاصة و أن المدير و مجلس الإدارة يراقبان الحالة المالية وعملية التسويق. وقد أدى بروز المديرين كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية المنتشرة بين العمال وإلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات وعرقلة نشاط العمال بل وتأخير رواتبهم الشهرية مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة مما ترتب عنه شل نشاط مجالس العمال⁽³⁾ ذلك لوجود حالة الازدواجية مكونة من مدير معين وهيئة منتخبة، وكون المدير هو الذي يسيطر على الهيئة المنتخبة، حيث تخول له صلاحيات واسعة تجعله سلطة أقوى من الهيئة المنتخبة.⁽⁴⁾ هذا ما يدل على تكريس المركزية والتعقيدات البيروقراطية وعدم تجسيد المشاركة الفعلية للعمال في التسيير واتخاذ القرارات.

2- أسباب زوال نمط التسيير الذاتي للمؤسسات:

(1) أحمد محيو: محاضرات في المؤسسات الإدارية، ت. محمد عرب صاصيلا، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1996، ص471.

(2) <http://centeruniversitair-d.forum-for-him.com,24/12/2015,11:15>

(3) مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص ص 229-230 .

(4) عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 25.

استغل المديرون الأمية المنتشرة في أوساط العمال لبسط نفوذهم، وممارسة مركزية اتخاذ القرارات وعرقلة نشاط العمال بل و تأخير حتى رواتبهم الشهرية مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة وترتب عنه شل نشاط مجالس العمال.

وقد أدت هذه الإجراءات إلى إثارة العديد من الصراعات داخل المؤسسة المسيرة ذاتيا ويمكن عرض أسباب ذلك فيما يلي :

أ- شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون ويرجون منذ أمد بعيد.

ب- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية (اتجاهات سلبية)

واحتمار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين.

ج - فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.

د- انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء.⁽¹⁾

لقد كان الهدف الرئيسي في هذه المرحلة يتمثل في جعل كل شيء بيد العمال، بمعنى إعطائهم سلطة تسيير المؤسسات بعد أن تركها المعمرين، غير أن تعيين مدير يمثل السلطة الوصية خلق نوعا من عدم التوازن في محتوى التسيير الذاتي، و هذا ما أدى إلى التردد في تطبيق اللامركزية، ذلك أن وجود المدير حال دون تطبيق المشاركة الفعلية للعمال في التسيير، و عليه احتكر المدير سلطة التسيير و اتخاذ القرارات، خاصة و أن أغلبية العمال كانوا يعانون من الأمية فكان من السهل جدا التأثير عليهم ، فتركز السلطة في المدير المعين من الوصاية رغم وجود هيئات منتخبة، أضعف بشدة معنويات العمال و بالتالي قل حماسهم لهذا النمط التسييري وماتت هذه التجربة حتى قبل ولادتها وساد التسيير المركزي البيروقراطي في المؤسسة الجزائرية، و ابتعدت المؤسسة عن اللامركزية و الديمقراطية و هذا ما أدى إلى مرحلة جديدة ونمط آخر.

ثانيا: مرحلة الشركة الوطنية (1966 - 1971):

ظهرت هذه المرحلة بعد ظهور التصحيح الثوري بتاريخ 19 جوان 1965، الذي وصف بالمنعرج الحاسم وتحول جذري في المجتمع الجزائري و كما يعتبر الانطلاقة الفعلية لتطبيق الاشتراكية كفكر ونموذج

⁽¹⁾ مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 230.

اقتصادي "بناء الاشتراكية توقف في الفترة التي سبقتها بسبب السلطة التي تأسست حينها.⁽¹⁾ وانصب التصحيح الثوري في بداياته على الجانب السياسي، إلا أنه لم يلبث أن أعقبه تصحيح اقتصادي واجتماعي يهدف إلى تحسين ظروف المعيشة وتحقيق حاجات الشعب الأساسية.

فكانت الانطلاقة سنة 1966 بعمليات التأميم المكثفة التي شملت المناجم، البنوك والعديد من الصناعات الأخرى، أعقبها مباشرة إنشاء العديد من الشركات الوطنية، التي يعتبرها ميثاق الجزائر بمثابة "الأداة التي يمكن بواسطتها القيام بالنشاطات الاقتصادية الرئيسية.⁽²⁾ ومن أبرزها تأميم المحروقات في 24 فيفري 1971 بالإضافة إلى 45 مؤسسة في مختلف الصناعات الميكانيكية والالكترونية ومؤسسات البناء وغيرها وقد سمح ذلك بتضاعف دخل الدولة من البترول. وامتصت الشركات الوطنية استثمارات هائلة في المجموع الموارد مما نتج عنه ظهور مؤسسات عملاقة لها تأثير في الاقتصاد فظهرت إلى الوجود الشركة الوطنية للحديد والصلب سنة (SNS) في 1965، والشركة الوطنية للمناجم "سوناريم" سنة 1966، و الشركة الوطنية لمواد البناء "سنة 1967 والشركة الوطنية للعربات والحافلات "سوناكوم" سنة 1967، والشركة الوطنية للمصبرات سنة 1966،... وغيرها. إن نظام التسيير الذاتي كان ما يزال قائما في هذه المرحلة، غير أن الدولة و بعد الشروع في المخطط الثلاثي (67-1969)، عمدت إلى وضع العديد من المؤسسات المسيرة ذاتيا تحت وصايتها المباشرة.⁽³⁾ و تعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية بداية إعداد الشروط الأساسية للانطلاقة التنموية و منها سادت وطغت فكرة الإيديولوجية الاشتراكية.

1- ظهور الشركة الوطنية:

في هذه المرحلة الأمر كان يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري، يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية ويتمتع بسلطات واسعة، وإلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعده في تسيير شؤون الشركة يتألف من ممثلين عن بعض الوزارات وحزب جبهة التحرير الوطني، وبذلك فإن الدولة هي الممثلة وحدها في هذه الهيئة التي ينحصر دورها في ممارسة اختصاصات استشارية محصنة، و ذلك ما يقوي من سلطة المدير وسيطرته على التسيير واتخاذ القرارات ويجعله الفرد الذي يضع سياسة المؤسسة باعتباره الرجل الوحيد المسير لهذه الشركة في هذه المرحلة، غير أن النقطة الهامة التي يمكن ملاحظتها هنا هي عدم إقامة

(1) علي عوض: الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، دار الثقافة للطباعة و النشر، مصر، 1975، ص 36.

(2) علي زغود: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، ط2، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، د س ن ، ص 40

(3) لعلي بوكميش: التجربة الجزائرية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، الملتقى لعلمي الدولي حول: الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة - واقع ورهانات -، المكتبة الوطنية بالحامة ، الجزائر 11-12 جوان 2005، ص 03.

أي تنظيم لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بهذه المؤسسات، مما قد يؤدي إلى فتح المجال للصراعات والمشاكل حول هذه القضية أي مشاركة العمال في التسيير.

في هذه المرحلة كانت أهداف الاقتصاد الوطني غير محددة حسب قانون العرض والطلب وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعة، وهذا ما جعل التحكم في عملية التصنيع واتخاذ القرارات يتم خارج الشركات الوطنية من قبل الجهاز المركزي وهذا ما دفع بالسلطة إلى تغيير نمط التسيير.⁽¹⁾

فقد كانت أهداف ووظائف الشركات الوطنية تتحد من طرف الجهاز المركزي والسلطة الوصية وذلك في إطار الإستراتيجية الوطنية العامة التي تتمثل في تلبية مطالب العمال الاجتماعية وتحقيق الاستقرار السياسي للبلاد، ما جعل القرارات تتخذ من خارج هذه الشركات أي من طرف الإدارات المركزية، وفي هذا تكريس للمركزية وما يرتبط بها من تعقيدات بيروقراطية وجمود وبطء في اتخاذ القرارات.

2 - أسباب فشل الشركات الوطنية:

أدى تدهور ظروف العمال والمطالبة بتحسين الخدمات ورفع الأجور، إلى بداية ارتسام ملامح فشل مرحلة الشركات الوطنية التي كانت تعاني من الآتي:

- صعوبة تسييرها جراء حجمها الكبير.
- صعوبة إقامة هياكل تنظيمية على مستوى كل الشركات.
- مشاكل البيروقراطية وسوء الاتصال العمودي.
- حجم السلطة التي أكتسبها بعض المسيرين الإداريين.
- سوء المعاملة بين الإدارة والعمال والمشرفين.

كما ساهم إلحاق نقابة العمال بحزب جبهة التحرير الوطني خلال مؤتمر الثالث، وحرمانهم من حقهم في الاحتجاج والتظاهر في تفاقم الوضع، إذ جاء في التقرير المقدم لمؤتمر الاتحاد النقابي المحلي لمنطقة الجزائر الوسطى في جوان 1966 أن هناك 3.377 عامل في حالة إضراب و10.428 ساعة عمل ضائعة من جراء الإضراب خلال الثلاثي الأول من سنة 1966.⁽²⁾ وحتى يتم القضاء على الإضرابات أو التقليل

⁽¹⁾ <http://www.startimes.com>,26/12/2015,10 :30

⁽²⁾ weiss.Doctrine et action syndicales en Algérie,Cujas,Paris,1970 ;p145 .

منها، تم سن المادة 171 من قانون العقوبات التي تمنع اللجوء إلى الإضراب نهائياً، بحجة أنها وسيلة ضغط تمس بحرية العمل.⁽¹⁾

إن عدم الاعتراف بحقوق العمال كان ابرز إفرزات هذه المرحلة وعقبة رئيسية في التحول نحو الاشتراكية ومشاركة الطبقة العاملة، وبالتالي البحث عن إزالة التناقض بين مصالح الدولة ومصالح العمال وإزالة التناقضات الموجودة في علاقات العمل، ولتحقيق ذلك أصدرت السلطة ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

وما نستخلصه من هذه الفترة أنه من أهم مبادئ هذا التسيير هو الديمقراطية والتعيين عن طريق الانتخابات وإعطاء العمال الحق في تسيير وحداتهم الإنتاجية، إلا أن مديري هذه الوحدات كانوا يرعون سلطة الدولة ويسهرون على تطبيق الخطة التنموية الوطنية والاندماج فيها فأعطى لهم ذلك سلطة بيروقراطية أكبر وساعد على تهميش العمال خاصة في اتخاذ القرارات وتحكمت الجهات المركزية في سلطة اتخاذ القرار. وقد كتبت جوليت تقول: "لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي الصناعي إلى ملاك جدد حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم و قوتهم من جماعات خارجية منها الحزب والجيش ليصبحوا في النهاية معارضين للعمال"⁽²⁾ فالدولة في هذه المرحلة كانت ترمي إلى إنشاء نظام اشتراكي قوي مبني على أسس ديمقراطية في جميع الميادين لكن بدل سيادة السلطة الديمقراطية التي تراعي حقوق العمال حلت محلها السلطة البيروقراطية، و هذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف برأسمالية الدولة، وبالتالي أبعد العمال عن أي محاولة للمشاركة في اتخاذ القرارات، و رغم نمو هذه الشركات وتطورها ولجوء عدد كبير من العمال للعمل فيها إلا أنها لم تثبت نجاحها، و هذا يعود بالدرجة الأولى إلى نمط السلطة السائد والمتبع في هذه الشركات والذي كان أكثر مركزية و بيروقراطية وإهمالا لأي دور للعمال، كذلك أن أهداف ووظائف الشركة كانت تحدد من الجهاز المركزي والوصاية، وهذا في إطار إستراتيجية البلاد بالدرجة الأولى.

ثالثاً: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971 - 1980):

وخلالها هيمنت الدول على القطاع العام واستمرت في إضفاء الطابع الاشتراكي على المؤسسات العمومية، أين جعلت العامل يلعب دوراً هاماً في هذا النوع من التسيير، ويتابع الأعمال بمساهمته بآراء أو ملاحظات من خلال هيئات التسيير المختلفة فحسب إسماعين حمداني هذه الطريقة من التسيير ترمي إلى الاستجابة إلى الأهداف السياسية للتخطيط الاقتصادي ليست لا تسييراً ذاتياً، ولا مساهمة في التسيير أو تسييراً

(1) الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 8 جويلية 1966 والمتضمن قانون العقوبات.

(2) ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د س ن، ص 191.

مشتركا، إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو مبادرة العمال في التسيير ومراقبة المؤسسات العمومية، فهو تغير ظروف العامل من أجبر، إلى منتج مسير.⁽¹⁾ جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات التي تعتمد على أساس النظام الاشتراكي، و بدأ تطبيقها في 16 نوفمبر 1971 وذلك بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفق للمنهج الاشتراكي وهي "ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات" وجاءت كنتيجة لعدة عوامل أهمها:

- تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها كانت باعنا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير.

- تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك.

- إضافة إلى ذلك تجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي "يسهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط."⁽²⁾

- جاء هذا النظام لتكريس الديمقراطية في عالم الشغل وإشراك العمال في تسيير واتخاذ القرارات وممارسة الرقابة، وتحسين ظروفهم و رفع مستواهم الاقتصادي، الثقافي، التقني و تحسين ظروف حياة الجماهير الشعبية عامة، و رفع مستوى الإنتاج الوطني وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة والاستقلال الاقتصادي، وقد صاحب صدور هذا القانون اتخاذ عدة قرارات مست الحياة الاجتماعية والاقتصادية للبلاد.

- إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ قرار من جهة والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى.

(1) ناصر دادي عدون: اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998، ص 116.
(2) قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1971، العدد 101.

1 - طريقة التسيير:

جاء التسيير الاشتراكي بفكرة مشاركة العاملين الفعلية في تسيير وإدارة المؤسسات وذلك من خلال ممثلين ينتخبهم العمال في الجمعيات العامة، في اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة، و عليه فإن تسيير المؤسسة الاشتراكية يتميز بلامركزية الإدارة ومشاركة العاملين حيث ظهرت عدة هيئات تتقاسم تسيير المؤسسة وإدارتها وهي: مجلس العمال، مجلس المديرية، المدير العام للمؤسسة، اللجان الدائمة. و لقد عرفت هذه المرحلة عدة مشاكل أساسها يرجع إلى سياسة النموذج البيروقراطي في تسيير هذه المؤسسات كيف لا وهي تفتقد إلى أدنى مستويات الكفاءة الإدارية ويمكن الوقوف عنده من خلال مستويين⁽¹⁾: - على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة .

- على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

أ- **المحيط الداخلي** : اتسمت عملية التسيير في المؤسسة العمومية بالعديد من النقائص والسلبيات تجسدت في:

- **تعدد مراكز اتخاذ القرار**: لقد أدت الثنائية في التسيير إلى ظهور عدة توترات، وذلك لعدت اعتبارات منها:

- جهل العامل بأسس وميادين التسيير، و كذا قلة وعيه ونقص تكوينه العلمي.

- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال.

- إن التكنولوجيا المستوردة وبشكل سريع ومكثف لم تأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين الموجود في الجزائر مما حال دون تمكن هؤلاء من تشغيل تجهيزات الإنتاج، وانعكس ذلك على الإنتاج والإنتاجية.

- **تعدد المهام و الوظائف**: إن تعدد المهام الثانوية و تبعث مجهودات المؤسسة الوطنية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي. إذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل و الرياضة والترفيه باهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية "وانعكست آثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية و بالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها"⁽²⁾

(1) عبد اللطيف بن أشنهوا: مرجع سابق، ص 466.

(2) Sid Ali , Boukrami, Forme de marché et politique de l'entreprise, OPU, 1982, p13

- **ضخامة حجم المؤسسة:** إن تعدد المهام من تموين وتوزيع وإنتاج أدى إلى تضخم الجهاز الإداري مما تسبب في تشابك المسؤوليات والتشعب المفرط في الوحدات والوظائف، وكانت نتيجته صعوبة التحكم في التسيير وعدم ضبط التكاليف، واختلال نظام المعلومات ومركزية اتخاذ القرارات مما حقق خسائر كبيرة .
- **نقص تأطير الكفاءات و تهيمش الإطارات:** إن نقص التأطير وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي وكذا تهيمش الإطارات الوطنية التي حظيت باكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية حال دون اندماج هؤلاء في المجال التطبيقي حتى يتمكنوا من إبراز قدراتهم حسب تخصصاتهم.
- **التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرئية):** إن تكس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف مؤسساتنا، مرده الأساسي إلى جهل المسؤولين بأدوات التسيير وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية من مناصب العمل، فقد ظلت المؤسسة الوطنية العمومية تستقطب الأيدي العاملة لاعتبارات شخصية من طرف بعض المديرين فلم تعد المناصب ملائمة لأصحابها.
- ب- **المحيط الخارجي:** عرفت المؤسسة الوطنية العمومية في الفترة نفسها، مجموعة من الإجراءات والقوانين أعاقت مسيرتها و كبلت جهودها للقيام بأي مبادرة للنهوض بنشاطها أو تطويره، ومن أهمها نذكر ما يلي:
 - التدخل المفرط للجهات الوصية في الشؤون الداخلية للمؤسسة، أدى بالمشرفين إلى إخفاء الحقائق في أغلب الأحيان عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها، إلا أن الإطارات البشرية التي تحملت مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير لم تكن من ذوي الاختصاص الذي يؤهلها للإلمام بمحتوى تلك التقارير.⁽¹⁾
 - إعادة النظر في الدور المنوط بالمؤسسة العمومية وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه: الاهتمام والتكفل الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية قصد تحسين ظروف المعيشة، فتبعثرت جهود المؤسسة العمومية الإدارية، فكان لمشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة وغيرها الحظ الأوفر من الجهود. لرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للاستفادة من الطاقات المتاحة قدر الإمكان، و توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الاستخدام الأمثل عبر تحسين ظروف الأداء والسعي لتوفير المحيط الكفيل بتجسيد الغايات المخططة.

⁽¹⁾ Sidi Ali Boukrami, OP, CIT ,p15

أدى التسيير الاشتراكي إلى صراع دائم بين الإدارة ومجلس العمال حول مسألة التسيير واتخاذ القرارات مما أدى إلى تعرض ممثلي العمال إلى مساومات من طرف مسيرين في الإدارة المحلية. أو المركزية أو العكس أي أن المسيرين هم أنفسهم أصبحوا يتعرضون لضغوطات من طرف ممثلي العمال لتلبية حاجاتهم الشخصية والحصول على امتيازات عالية وفي كلا الحالتين تتعرض مصالح العمال للخطر والانتهاك، هذه الممارسات تركت آثارا سلبية على مردودية العامل، وذلك " بدفعه للإضراب عن العمل - في بعض الحالات - لعزل فقط ممثلي العمال على مستوى الوحدة أو الشركة، فحين تبقى الإدارة تتفرج لأن الخلاف هو بين العمال أنفسهم⁽¹⁾ إن تعرض المؤسسة العامة خلال هذه المرحلة إلى العديد من العوائق والمشاكل أبرزها الصراعات والخلافات بين العمال والإداريين وزيادة العبء المالي للمؤسسة العامة على الخزينة العامة وعدم اعتمادها على نفسها دفع بالدولة إلى التفكير في أسلوب جديد لإدارة المؤسسات.

2- الجوانب الايجابية في التسيير الاشتراكي للمؤسسات: للتسيير الاشتراكي للمؤسسات عدة جوانب إيجابية، تتمثل أهمها فيما يلي:

أ- الأمن المهني: غالبية اليد العاملة كانت موظفة من طرف الدولة ولم يكن هناك احتمال طرد المستخدمين إلا في حالات ارتكاب أخطاء مهنية فادحة.

ب- المساهمة في التسيير: في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات، يساهم العمال في تسيير مؤسساتهم من خلال مختلف اللجان الدائمة في المؤسسة.

ج- الخدمات الاجتماعية: يتمتع العمال في القطاع الاشتراكي بعدة خدمات اجتماعية، تتمثل في النقل والمطعم والتعاونية الاستهلاكية، والخدمات الصحية إلى جانب بعض الخدمات الثقافية والترفيهية .

3- المظاهر السلبية لتسيير الاشتراكي للمؤسسات:

إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات أسلوبا جيدا، من الناحية النظرية على الأقل، إلا أن ممارسات الإدارة والعمال على السواء، أدت إلى مجموعة من الانعكاسات السلبية، تتمثل أهمها في:

(1) سعيد أوكيل م و آخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994، ص 38.

أ- مركزية اتخاذ القرارات الأساسية: تتخذ غالبية القرارات الأساسية (مستوى الأجور، الطرد، ثمن المنتج...) على المستوى المركزي للشركة، أو على المستوى الوزاري.

ب- بطء عملية اتخاذ القرارات: تتعدد الجهات المكلفة باتخاذ القرارات، مما ينتج عنه كثرة الاجتماعات واللقاءات، وهو ما يؤدي بدوره إلى بطء في اتخاذ القرارات وبيروقراطيتها.

ج- عقم الاجتماعات: أن كثرة الاجتماعات لا يعني إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة. إذ أن نقص التكوين الإداري والعلمي لكثير من ممثلي العمال في مختلف المجالس أدى إلى عقم الاجتماعات، ونقص مردوديتها وفوائدها.

د- ضعف المستوى العلمي لكثير من العمال المسيرين: وجد كثير من العمال أنفسهم كمتثلين لزملائهم مقحمين في عمليات تسيير، تتطلب منهم مستوى علميا وكفاءة إدارية والإلمام بمعلومات، وهي شروط غير متوفرة عندهم. لهذا كانت مساهمتهم شكلية، بل معرقة لعملية التسيير في كثير من الأحيان.

هـ- استغلال منصب تمثيل العمال للحصول على امتيازات شخصية: من الطرق التي استعملها بعض العمال لتحقيق بعض المآرب الشخصية اعتمادهم الطريق النقابي. كما أن الإدارة عادة تشجع على هذا الاتجاه حيث تتم ترقيتهم ومنحهم بعض الامتيازات حتى تضمن ووقوفهم بجانبها. (1)

3- انعكاسات التسيير الاشتراكي للمؤسسات على قيم العمال: أدى تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى مجموعة من الانعكاسات والقيم السلبية عند العمال تمثل أهمها في:

أ- انتشار ذهنية البايك: إن شعور العامل بدوره في إدارة المؤسسة التي يشتغل فيها، والامتيازات الممنوحة له والأمن المهني الذي كان يتمتع به، عوامل جعلته وكأنه يشتغل في ملكه الخاص، فالمؤسسة ملك للدولة وليست ملك لرب العمل أو المسؤول. وعندما يأمر المشرف العامل ببعض المهام، لم يكن من الغريب الإجابة بأنه يشتغل عند الحكومة (أي البايك) ولا يشتغل عنده. و بالتالي يجد المسؤولون صعوبة في دفع العمال إلى العمل و الامتثال للقوانين، نتيجة انتشار ما يمكن أن نطلق عليه ذهنية البايك .

(1) بوفلجة غيات: القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 69 - 70.

ب-الركون إلى الكسل: أن عدم إمكانية معاقبة المتهاونين في العمل واستحالة طردهم، دفعت كثيرا من العمال إلى التهاون والتكاسل والتفاسس عن تأدية واجباتهم، إلى درجة أصبحت ظاهرة شبه عامة. إذ أن النقابة تمتلك سلطة قوية على حساب سلطات المديرين والمسيرين.

ج - ضعف حوافز العمل: فكما أنه لا يمكن معاقبة المقصرين في العمل، فكذلك لا يمكن جزاء المجتهدين، وهو ما أدى بالعمال المجدين إلى تقليد المتهاونين والمقصرين في مهامهم، إذا أن الرواتب والعلاوات لا تتأثر بمدى جدية العامل، وهو ما أدى إلى نقص الدوافع للعمل عند غالبية العمال.⁽¹⁾

فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات كطريقة للتسيير، ساهم بقدر كبير في منح سلطة ومكانة للعامل، ذلك من خلال منحة فرصة للمشاركة في تسيير مؤسسته إلا أن ذلك أدى إلى تفشي التهاون واللامبالاة بين العمال والمسيرين على السواء، وأثر سلبا على فعالية المؤسسات الإنتاجية. فقد أثبت هذا النمط من التسيير فشله، فرغم ما دعا إليه من الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات بقيت مجرد قوانين و لوائح و برزت بيروقراطية شديدة على جميع الأصعدة ، أيضا ضياع العمال بين مجلسين يتصارعان من أجل السلطة لمن تكون، وطغيان المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وكذلك الطابع التخطيطي الذي يملى على المؤسسة تطبيق مخطط معين دون معرفة ما إذا كان يلائم توجهاتها وتطلعاتها، كما أن هذه المؤسسات أصبحت تعيش فقط من تغطية البنوك لمصاريفها وكان هذا عبء آخر على الدولة.

رابعا: مرحلة الثمانينات وبداية الإصلاحات الاقتصادية:

استهدفت المؤسسة العمومية عمليات الإصلاح الشامل آخذة على عاتقها الفعالية والكفاءة، التي يمكن أن تتحقق نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتحفيزها لتحقيق الأهداف المبرمجة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وعن طريق تحكّم أفضل في قواعد التسيير.⁽²⁾ و قد حدث وأن عرفت هذه المرحلة ما يسمى بإعادة الهيكلة العضوية، وكان ذلك في سنة 1980. مع بداية الثمانينات أعيد النظر في دور الدولة وفي مختلف الاقتصاديات، بحكم فشل تجاربها في التسيير والتي ميزها أنها: مكلفة، قليلة الفعالية، مولدة للتبذير والرشوة ومصدر للمساواة، ومنه تخلى الدولة عن تسيير الاقتصاد أصبح ضروريا.⁽³⁾

(1) المرجع السابق: ص ص 71-72.

(2) الميثاق الوطني لسنة 1986، الجزائر، ص 114.

(3) Dahmani Ahmed .L'état dans la transition à L'économie de marché , l'expérience Algérienne de réformes ,les cahiers du CREAD ,N° 50 , 1999 ,pp47-49

بهدف تحسين ظروف المعيشة وامتصاص الغضب الشعبي، فكان لابد من القيام بإصلاحات اقتصادية أو إدارية تخص في مراحلها الأولى: إعادة توزيع الاستثمارات العمومية، تخفيض المديونية النهوض بالاستثمار الوطني والأجنبي، إعادة هيكلة المؤسسات عضويا وماليا ثم مشروع استقلاليتها فيما بعد، وتم تحضير جملة من القوانين المنظمة لهذه الإصلاحات جاء رأسها.

مراجعة القانون الأساسي للنظام الإنتاجي الفلاحي بموجب القانون 87 - 19 بتاريخ 18 ديسمبر 1987 والمتعلق بإعادة تنظيم القطاع الفلاحي العام، حيث وضع هذا القانون حدا للقطاع الزراعي الاشتراكي، كما حدد حرية المعاملات على الأراضي الفلاحية الخاصة.

- استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية من أجل تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، حيث صدر القانون رقم 88 - 01 بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتعلق باستقلالية المؤسسات الاقتصادية حيث منح لهذه الأخيرة درجة واسعة من الحرية في ممارسة نشاطاتها.
- إصلاح نظام التخطيط وذلك بصدور القانون رقم 88 - 02 بتاريخ جانفي 1988 والمتعلق بنظام التخطيط لتسهيل عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق وتجنب معوقات التوجيه الاقتصادي.⁽¹⁾

ويمكن تعريف إعادة الهيكلة على أنها عملية تتحول بواسطتها المنشأة العمومية إلى عون اقتصادي فعال وعقلاني. فإعادة الهيكلة تعمل على تعديل أو إعادة تشكيل أجهزة المؤسسات الضخمة لكي تتمكن هذه الأخيرة من التحكم الجيد في وسائل التسيير و فعالية جيدة لأداء الإنتاج، مع محاولة الارتقاء بشكل الاستقلالية، إذن تحديد المسؤوليات.⁽²⁾

1- إعادة الهيكلة العضوية: وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة. "و لقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة"⁽³⁾

الهيكلة العضوية للشركات الوطنية الكبرى تتمثل في تجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم حيث تضاعف عددها عدة مرات وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسة

⁽¹⁾ سهام عبد الكريم : دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال- مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، جوان 2007، ص 39.

⁽²⁾ على زكار و نصر الدين بوشيشة : الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط1 ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، الجزائر 2013، ص 67.

⁽³⁾ اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات: التقرير النهائي، وزارة التخطيط و التعبئة العمرانية، مارس 1980، ص 41.

وتحديد مجالها الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل منها. وهي أيضا عملية إصلاح اقتصادي شامل يهدف إلى التحكم في وسائل الإنتاج وبالتالي فهي تأخذ مفهوم محاولة تقويم وتصحيح الوضعية السابقة للمؤسسة.

2- إعادة الهيكلة المالية:

فهي حل لمشكلة ديون المؤسسات السابقة أين تولت الخزينة العمومية بتسديد الديون التي كانت تربط هذه المؤسسات، إعادة الهيكلة المالية في بداية 1983 مست 300 مؤسسة انحدرت من إعادة الهيكلة العضوية للقطاع العام، حيث كانت هذه المؤسسات محل إعادة هيكلة مالية بإدخال الحساب الاقتصادي وأساليب التسيير الحديث لتسمح المؤسسة بالتخلص من التبعية الخارجية والدخول في مرحلة المساهمة الفعلية للتنمية الشاملة بالتمويل الذاتي في مرحلة أولى، ثم المساهمة في إنتاج الفائض الاقتصادي الذي يولد.⁽¹⁾

3 - حقائق مرحلة إعادة الهيكلة: شهدت هذه المرحلة إصدار الطاقات الإنتاجية فكان الخاسر الأكبر هو الاقتصاد الوطني والمتمثل في المؤسسة الوطنية العمومية.

إن الإستراتيجية السياسية المطبقة على المؤسسة الوطنية لم تكن اقتصاديات رشيدة، تمكن من استخدام مواردها وطاقتها على هذا الوضع الذي أصبحت فيه معظم المؤسسات الوطنية العمومية مع خلق مؤسسات جديدة زاد التضخم وبالتالي العجز المالي الذي أصبح معتادا عليه في مؤسستنا الوطنية، مما أدى بالحكومة للبحث عن أسرع الطرق لإنقاذ الوضع الذي أل إليه الاقتصاد الوطني، فإعادة الهيكلة لم تكن تقسيما للمؤسسات بقدر ما كانت تقسيما للأعباء والمصاريف فقط. و هي مرحلة انتقالية لتحضير الجو العام و المؤسسة ككل لأسلوب ونمط تسييري آخر، كما تعتبر الخطوة الأولى للدخول لاقتصاد السوق وتحويل المؤسسة العمومية إلى شركة مساهمة.

خامسا: مرحلة استقلالية المؤسسات (ما بعد 1980):

أن الأزمة التي عاشها الاقتصاد الجزائري سنة 1986 والتي كانت ظاهرة خطيرة في الاقتصاد الوطني، حيث انخفض سعر برميل البترول وتدهورت قيمته، بالإضافة إلى التسيير السيئ للمؤسسة ولأجل هذه النتائج سعت الجزائر إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري وإخراج المؤسسة الوطنية من البيروقراطية وإعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة لتسيير مواردها المالية والمادية، ومن ثمة بدأت مناقشة

⁽¹⁾ <http://centeruniversitair-d.forum-for-him.com,24/12/2015,11:45>.

قضية استقلالية المؤسسة وبرزت في هذه المرحلة عدة مؤشرات من بينها تعديل الميثاق سنة 1986 (التخلي عن المفاهيم الاشتراكية. وميلاد مفاهيم جديدة تنتج نحو الغرب) بالإضافة إلى انخفاض سعر البترول، وهذا ما أدى إلى إضعاف القدرة الشرائية ونقص بعض المواد الأساسية فكانت أحداث 5 أكتوبر 1988.

وفي بداية 1988 بدأت مرحلة التطبيق، بعد دراسة مشاريع وقوانين حددت الحكومة شروطها ومخططاتها.

والاستقلالية: تعني حرية الإدارة في التصرف دون الخضوع إلى أي إجراء من الإجراءات البيروقراطية كما تتحرر من الضغوطات والتدخلات المختلفة للسلطات ويترتب عليها حرية إدارة المؤسسة بتمتع هذه الأخيرة بالذمة المالية والاستقلال المالي ومن هنا فالاستقلالية ترمي أساسا إلى تنمية وخلق روح المسؤولية ومن أهدافها: - اللامركزية في السلطة والقرار.

- إعطاء المؤسسة المسؤولية المباشرة في القيام بعملياتها الاقتصادية التجارية وتنظيم علاقاتها الاقتصادية.

- تسيير مواردها المادية والبشرية وكذلك اختيار مسؤولياتها.⁽¹⁾

1- أسباب استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية:

أ - الانخفاض المفاجئ لعائدات البترول مع مطلع 1986، حيث ساهم في استقلالية المؤسسات.

ب - تدهور المؤسسات الاقتصادية العمومية من عدة أوجه.

ج - ضعف الجهاز الإنتاجي كما ونوعا.

د - تحمل المؤسسة لأعباء لا علاقة لها بنشاط المؤسسة.

هـ - تدهور الوضعية المالية للمؤسسة نتيجة تراكم الخسائر من سنة إلى أخرى.

و - النتائج السلبية لإعادة الهيكلة بنوعها.

ز - الرغبة في محاربة البيروقراطية والإجراءات الإدارية التي أصبحت معرقة للمؤسسة العمومية.

⁽¹⁾ <http://www.startimes.com,26/12/2015,10> :30.

لم يأتي مبدأ الاستقلالية بالنتائج المتوقعة منه نظرا:

تصور سليم لكيفية الاستقلالية الحقيقية وهذا يعني عدم وجود تحول جذري أو نمط جديد للمؤسسة التي دخلت عهد الاستقلالية، وقد واجهتها عدة صعوبات نظرا لاشتداد الأزمة الاقتصادية، ضف إلى ذلك تعاقب حكوماتها والتي كان لها من القوانين الخاصة بها إلا أن الاستقلالية كانت بداية لعمل منظم وانطلاقة لتطبيق إصلاحات جديدة كفيلة بتحقيق النجاعة. (1)

هذه المرحلة تميزت بالانفتاح الاقتصادي و يعني ذلك الانتقال من المركزية إلى اللامركزية ، فالمؤسسة الجزائرية ظلت للمدة طويلة وهي تسير مركزيا، وبالتالي هل تم تهيئة المؤسسات الجزائرية بما تتضمنه من عمال وإداريين و مشرفين للاستقلالية ولا مركزية السلطة.

2 - التطهير المالي للمؤسسات الاقتصادية:

بالنظر لكثرة المشاكل المالية التي عانت منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وفشلها المزمّن للخروج منها، فقد تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات كان التطهير المالي أولها، وضع لتدعيم قوانين وتشريعات ذات طابع مالي توضح وتنظم آلية عمله، من بينها المرسوم التنفيذي رقم 90 - 101 المؤرخ في 27 مارس 1990 والمتعلق بتحويل ديون الخزينة العمومية المترتبة على المؤسسات العمومية إلى قيم منقولة. (2) له فتح له الحساب رقم 302 - 063 المسمى " صندوق تطهير المؤسسات العمومية " لدى الخزينة الذي يهدف إلى تحقيق الاستقرار النقدي الداخلي للمؤسسات. و كلف تطبيقه حوالي 250 مليار دينار جزائري.

سادسا: مرحلة خوصصة المؤسسات:

بعد إعادة هيكلة القطاع الصناعي العمومي، ظهر إلى الوجود برنامج للإصلاحات يتخذ من الخصخصة وسيلة لتحقيقه. و فعلا اعتمدت الجزائر برنامج الخصخصة بصفة رسمية منذ سنة 1995 وذلك بعد صدور قانون 95 - 22 المتعلق بها، تم بعدها توزيع أسهم المؤسسات العمومية على 11 شركة قابضة تمهيدا لإعادة هيكلتها أو خصصتها، وصنفت المؤسسات العمومية إلى مجموعتين:

- وحدات عاجزة تمت تصفيتها وبيع عتادها وتجهيزاتها وتسريح عمالها.

(1) <http://centeruniversitair-d.forum-for-him.com,24/12/2015,11:45>

(2) المرسوم التنفيذي رقم 91 - 74 المؤرخ في 16-03-1991 المتعلق بإعادة شراء الخزينة العمومية للديون المترتبة على المؤسسات العمومية، والمرسوم التنفيذي رقم 91-75 المؤرخ في 16-03-1991 المتعلق بكيفيات تسبير حساب التطهير المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

- ومؤسسات أخرى قابلة للخصخصة وقادرة على مواصلة النشاط بصورة أحسن إذا ما تم تغيير طبيعتها القانونية.

تهدف عملية خصخصة المؤسسات العمومية إلى الارتقاء بالمؤسسة وعصرنتها⁽¹⁾، أي أن المشروع في بادئ الأمر قد ركز على خصخصة المؤسسات المتعثرة فقط، كما أنها ستشمل كل القطاعات، باستثناء بعض المؤسسات الإستراتيجية كمؤسسة سونطراك، مؤسسة النقل البحري للغاز والمنتجات البترولية وكل المؤسسات البنكية.⁽²⁾

وقد اعتمدت على طريقتين: **الطريقة الأولى:** لا تمس المؤسسات العمومية لدولة بل إدخال طرق وتقنيات تسيير في المؤسسة كما تهدف إلى تأجير المؤسسة العمومية لشركة أو متعامل خاص، عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة لكل أو جزء من ممتلكاتها، المساعدة في التسيير، استقلالية المؤسسات العمومية.

الطريقة الثانية: تحويل كلي أو جزئي لرأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية للقطاع الخاص من خلال المساهمة العمالية (5 % من الأسهم مجانية)، رفع رأسمال المؤسسة، التوقف عن التسديد، تنازل مباشر للأسهم باختيار المشتري الذي يتوفر على أهم رؤوس أموال أو تكنولوجيا. مثلا: **خصخصة مركب الحديد والصلب بالحجار مع الشركة الهندية "إسبات ISPAT"**، خصخصة جزئية لـ: "صيدال" الأوراسي.⁽³⁾

بينما لم يستثنى الأمر 01-04 أي قطاع وأعتبر جميع المؤسسات العمومية مؤهلة للخصخصة مهما كان أداؤها الاقتصادي واشترط لتطبيق عملية تحويل الملكية ضرورة تحقيق عدة شروط تمثلت أساسا فيما يلي:

- مراعاة الكفاءة الاقتصادية، حيث اشترط الأمر 95-22 أن الخصخصة لن تتم إلا إذا كان الهدف منها تحديث المؤسسة.

- مراعاة الأهداف الاجتماعية المتمثلة أساسا في الحفاظ على كل العمالة أو جزء منها على الأقل لمدة 5 سنوات، وفي هذا الإطار منح القانون إمكانية مساهمة العمال في رأس المال، شرط أن لا يتعدى نسبة مساهمة 10%⁽⁴⁾.

- كما منحت لهم تخفيضات بنسبة 20% من قيم الأسهم.⁽⁵⁾ وخفضت إلى نسبة 15% في سنة 2001.⁽⁶⁾

(1) المادة 3 من الأمر 95-22 الصادر في 26 أوت 1995، المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية.

(2) المادة 4 من الأمر 95-22.

(3) ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ب ط ، دار المحمدية العامة، الجزائر، د س ن، ص

104

(4) المادة 36 من الأمر 95-22.

(5) المادة 37 من الأمر 95-22.

(6) المادة 39 من الأمر 01-04 الصادر في 20 أوت 2001 ، المتعلق بتنظيم و خصخصة المؤسسات العمومية.

- الحفاظ على نشاط المؤسسة، بهدف الحفاظ على أداة الإنتاج التي اكتسبتها الجزائر عبر سنوات طويلة وتمكين العمال من التأقلم مع الظروف الجديدة لسوق العمل.
- إتمام البيع والتحويل وفقا للشروط المحددة قانونا، و يتم ذلك باللجوء إلى السوق المالي أو عن طريق عقود البيع بالتراضي.

تم وضع أول برنامج للخصوصية سنة 1996 بالتعاون مع البنك العالمي بعد تجميع المؤسسات العمومية الاقتصادية في 11 شركة قابضة قطاعية (بعد حل صناديق المساهمة) و 5 شركات قابضة جهوية في سنة 1997 تجمع المؤسسات المحلية، ويتولى المجلس الوطني لمساهمات الدولة توجيه تلك الشركات وتسيير مساهمات الدولة، وفي هذا المجال، ومع نهاية سنة 1996 تمت تصفية 826 مؤسسة، منها 464 بيعت لصالح العمال، أما الشركات الكبرى التي يزيد عددها عن 400 شركة، فقد تم الإبقاء عليها بعد إعادة هيكلتها ماليا، وفي نهاية سنة 1997، تم تصفية 76 شركة منها وكانت معظمها من قطاع البناء والانجاز أما برنامج الخصوصية لسنة 1998 فقد تضمن 250 شركة كبرى تساهم بنسبة 30% من إجمالي اليد العاملة في القطاع العام.⁽¹⁾

عمدت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة إلى تبني برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة وهو برنامج يمتد على تسع سنوات (2000-2008)، ويشمل عصرنة المؤسسة ومحيطها في نفس الوقت ليضع حد لسياسات إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية التي أثبتت الواقع فشلها.

ويشمل البرنامج المؤسسات الطالبة للانضمام بصفة طوعية، من أجل تكييف نظام الإنتاج الجزائري مع أنظمة الإنتاج الحديثة، والعمل على تكوين إطارات المؤسسات الوطنية تكوينا علميا يرقى لمتطلبات التغيير الحديث ومساعدته على الحصول على المعلومات والاستشارة ودفعها نحو الحصول واعتماد المقاييس والمعايير الدولية

لتسهيل تعاملها مع محيط خارجي مؤهل بدوره لتشجيع تطور المؤسسات.⁽²⁾ وتواصلت عملية خصوصية المؤسسة العمومية بوتيرة ضعيفة بعد سنة 1998 ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى الوضعية الصعبة لتلك المؤسسات وخاصة التقادم التقني لمعداتها فمن بين 1112 قابلة للخصوصية في سنة 2003 أكدت وزارة

(1) ك.ا. الناشيبي و آخرون : الجزائر، تحقيق الاستقرار و التحول إلى اقتصاد السوق، صندوق النقد الدولي، واشنطن، 1998، ص 133.

(2) منور أوسريير و يوسف بومدين: إعادة تأهيل المؤسسات شرط ضروري لإنجاح الشراكة الاقتصادية و مفتاح للقدرة التنافسية، وقائع الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة (واقع و رهانات)، المنظم من قبل الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، المكتبة الوطنية بالحامة الجزائر، 11 و 12 جوان 2005، ص 5 - 7.

الصناعة و ترقية الاستثمار، أن 731 مؤسسة منها في وضعية صعبة، كما يمكن إرجاع أسباب ضعف العملية إلى صعوبة تقييم المؤسسة بغرض الخصوصية وتدخل بعض الأطراف لحماية مصالح العمال حتى وإن كانت معدات المؤسسة لا تمكنها من ذلك.⁽¹⁾

1- آثار الخصوصية: تركت الخصوصية أثارا واضحة على المؤسسة الجزائرية:

أ - الآثار الإيجابية: و تتمثل في:

- الحد من تبذير الأموال العمومية.
- تشجيع الادخار وإعادة الأموال المكتنزة إلى دائرة الاستثمار والإنتاج بواسطة السوق المالية أو البنوك.
- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة بحيث تخضع لمراقبة الشركاء.
- تحسين الإنتاج من حيث الكمية والنوعية من خلال المنافسة.
- الشراكة الاقتصادية لجلب التكنولوجيا للمؤسسات.
- التقليل من عجز الميزانية عن طريق توفير أموال من خلال التنازل عن أصول المؤسسات.

ب - الآثار السلبية: وتتمثل في:

- تسريح العمال لأسباب اقتصادية.
- انخفاض المستوى المعيشي للسكان.
- ظهور الطبقة في المجتمع.
- زيادة النفقات العامة الناجمة عن الخصوصية كتعويض العمال المسرحين.
- التطهير المالي.
- صعوبة إيجاد مستثمرين في بعض القطاعات أو المؤسسات الضخمة.⁽²⁾

⁽¹⁾ Sadin.E ,la privatisation des entreprises publiques en Algérie ,objectifs modalités et enjeux,O.P.U , Algérie 2005,p207

⁽²⁾ ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد: مرجع سبق ذكره ،ص ص 104 – 105 .

1- تأهيل المؤسسة الاقتصادية:

اعتبرت التدابير المتعلقة بتأهيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، بمثابة السياسة المساندة للأهداف المرجوة من طرف السلطات العمومية والمتعلقة أساسا بالتحريك الاقتصادي وإنشاء منطقة تبادل حر مع الاتحاد الأوربي بعد سنة 2017، والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وعند تحقق تلك الأهداف تظهر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عاجزة عن مواكبة تلك التطورات والمنافسة مع مثيلاتها الأجنبية، خاصة بعد عمليات الخصخصة أين أصبحت معظم المؤسسات العامة بالجزائر مؤسسات صغيرة ومتوسطة ولهذا الغرض قامت السلطات العمومية بوضع برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية، يهدف إلى تحسين وترقية فعالية أدائها على مستوى منافسيها الرائدین في السوق المحلي أو الأجنبي.⁽¹⁾ ويسعى هذا البرنامج إلى تحديد المحيط الصناعي والتقني للمؤسسة الاقتصادية، تطوير كفاءة الأفراد، وتحسين طرق الإنتاج.

خلاصة:

المؤسسة الجزائرية تعيش اليوم في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، وهي تسعى للانضمام إلى منطقة التبادل الحر للاتحاد الأوروبي، وكذا الانضمام لمنظمة التجارة العالمية وهذا يتطلب النظر في الدور التقليدي للدولة حتى تتكيف مع المتغيرات الاقتصادية الحديثة، فالمؤسسة الصناعية تهدف إلى محاولة إرساء دعائم إستراتيجية صناعية حديثة. قادرة على المنافسة والتحدى لتثبت مكانتها بين المؤسسات العالمية، فرغم ما مرت به من تحولات وتغيرت من الاستقلال إلى الآن، فهي صامدة تبحث عن إرساء دعائم تنظيمية توفر لها الاستقرار والتطور. فقد عرفت هياكلها التنظيمية بعض التغييرات والتحويلات كإدخال مصالح وأقسام جديدة كمصالح التسويق وأقسام الدراسات والبحوث من أجل التطوير والتنمية هذا إلى جانب وظائف جديدة لم تكن تعرفها المؤسسة من قبل، تم إدخالها في أشكال عدة. كاليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، ناهيك عن تكنولوجيات الإعلام والاتصال. فكل هذه التغيرات على مستوى المؤسسات تترجم اهتماماتها بالتحديات التي يجب عليها مواجهتها من حيث إعداد إستراتيجيات تسمح ببقائها على قيد الحياة والتكيف مع التحولات السريعة للتكنولوجيا والاضطرابات البيئية للمؤسسة وتطوير استراتيجيات تنافسية جديدة.

⁽¹⁾ L amri A , la mise a niveau , revue des sciences commerciales et de gestion , n 2 école supérieur de commerce ,Alger, juillet 2003 ,p41.

الفصل السادس: البعد الامبريقي لتفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً: الدراسات التي اهتمت بتفويض السلطة

ثانياً: الدراسات التي اهتمت باتخاذ القرار

ثالثاً: الدراسات التي اهتمت بتفويض السلطة واتخاذ القرار

خلاصة

تمهيد:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في كل بحث اجتماعي. حيث أنها تساعد الباحث في صياغة فروض دراسته، والإلمام بأهم جوانب الموضوع، وهي أيضا موجهة حقيقا للباحث، ضف إلى ذلك معطيات الدراسات السابقة ونتائجها التي يمكن الاعتماد عليها في تكوين رصيد معرفي لدى الباحث يمكنه الانطلاق من خلال بحثنا عثرنا دراسات سابقة مشابهة لدراستنا فمنها ما عالجت تفويض ومنها ما عالجت اتخاذ القرار وعليه فقد قمنا بتصنيف هاته الدراسات حسب متغيرات الدراسة:

أولاً: الدراسات التي اهتمت بتفويض السلطة.

ثانياً: الدراسات التي اهتمت باتخاذ القرار.

ثالثاً: الدراسات التي اهتمت بتفويض السلطة واتخاذ القرار معا.

أولاً: الدراسات التي اهتمت بتفويض السلطة:

يشكل موضوع تفويض السلطة واحدا من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم اجتماعي قائم، نظرا لما له من انعكاسات وتأثيرات كبيرة على كفاءة وفعالية المؤسسة. لذا فقد تنوعت الدراسات واختلفت البيئات التي أجريت فيها.

لعل أبرز الدراسات التي اهتمت بدراسة تفويض السلطة، دراسة سلزنيك هي دراسة أجراها في سلطة وادي تنسي TVA وهي مؤسسة عامة أنشأت من طرف الدولة الفدرالية في ماي 1933 في إطار صفقة جديدة واهتمت بتهيئة المقاطعة التي أوجدت فيها، فقد تم الاعتماد على مؤسسات محلية أعطيت (فوضت) لها بعض السلطات من أجل تغيير آراء و سلوكات سكان الوادي بما يسهم في مساعدة الهيئة على تحقيق أعمالها حيث استخلص من دراسته:

- أن الضبط الممارس على المستويات الرئاسية في التنظيم يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة. كما أنه يترتب على التفويض نتائج مباشرة فهو يزيد من فرص التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجته.⁽¹⁾

(1) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 85.

- كما توصلت الدراسة إلى أنه في أي تنظيم، يميل أفراده إلى مقاومة الأفعال التي لا تخدم أغراضها والأهداف التي لا تراعي مصالحها، ذلك أن الأفراد يعملون في التنظيم كأشخاص كاملين وليس في ظل أدوارهم الرسمية فلا يتم الفصل بين رغباتهم و حاجاتهم و رغبات و حاجات التنظيم، بل تسيير عدم إشباعها جنباً إلى جنب كما أن المؤسسات والمنظمات الأخرى القائمة في البيئة التي يوجد فيها هذا التنظيم تتصف بالمقاومة، وأن التعاون معها أو الشراكة سوف يفضي إلى نتائج إيجابية تسهم إيجابياً في الأداء وبلوغ الأهداف، لما يمكن أن تفرز نتائج سلبية تعرقل هذا الأداء لهذا وجب على المؤسسة أن تسعى باستمرار إلى أن تجعل أنشطتها شرعية لأعضائها و لبيئتها.

دراسة **لينا Leana** والتي هدفت إلى معرفة أثر التفويض على أداء المرؤوسين في شركة أمريكية للاتصالات، وتكونت عينة الدراسة من (198) موظفًا و 24 مديرًا يعملون في (19) فرعًا من فروع الشركة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المبحوثين يدركون بدرجة عالية أهمية التفويض، وأن التفويض يؤثر في أداء الموظفين، كما أنه يزيد من انتماء الفرد للمنظمة، وكذلك يدفعه لتحقيق أهدافها كما لو أنها أهدافه، كما أن التفويض يساهم في الانسجام بين المرؤوسين والرؤساء وبين الرؤساء والإدارة العليا.⁽¹⁾ كما أجرى **أنثوني Anthony,Thomas** دراسة هدفت إلى معرفة أثر احترام النفس والثقة الإدارية على ممارسة التفويض الفعال وقد أجريت على عينة من مديري المدارس الابتدائية والثانوية بقطاع الشمال في أمريكا وقد ناقشت الدراسة الإدارة التي تتطلب التفويض وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- أن التفويض ينمي المهارات.

2- المديرون الذين يتمتعون بقدر كبير من احترام الذات يمارسون التفويض بدرجة أكبر من غيرهم.⁽²⁾ أما الدراسة التي قام بها **فادل Fadal** فقد هدفت إلى اكتشاف أثر التفويض على محصلة العمل النهائية لـ 500 مؤسسة، ومعرفة الاختلافات في الإنتاج بناء على التفويض الذي تمنحه المؤسسة لموظفيها. وقد أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من التفويض حيث أن 96.2 % من الشركات تمنح نوعاً من سلطة اتخاذ القرار في المواقف المختلفة لموظفيه. وأن تفويض الموظفين هو المفتاح الرئيس في إستراتيجية العمل.⁽³⁾

⁽¹⁾ Leana, Carrie R. Predictors and Consequences of Delegation, The Academy of Journal, Vol. 29, No., 1986, pp.754-774.

⁽²⁾ Anthony, A; Thomas, R, An Administrator's Self-Esteem Is Key to Effective Delegation, North Central Association Quarterly, v65 n3p462-64 Win 1991

⁽³⁾ Fadal, S. Employee empowerment as a business optimizing and development, participation right and decision making authority. Dissertation Abstracts International, vol, 64, No, 12A, 2004, p.4533

وفي دراسة أجراها القريوتي، واستهدفت معرفة اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، وذلك من حيث المفهوم والضرورة، ومدى الاطمئنان للتفويض أو الشعور بأنه يهدد أدوارهم القيادية، وكذلك رغبة وحماس المرؤوسين لقبول تفويضهم، ومدى أهمية الحوافز بالنسبة للتفويض، وكذلك مدى تفهمهم لمبادئ التفويض الفعال. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت والبالغ حجمه 160 شخصاً وهم يشكلون عينة الدراسة، واشتملت الدراسة على متغيرات: العمر والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أظهرت الدراسة أن المبحوثين يدركون بدرجة عالية، أهمية التفويض لزيادة فاعلية الإدارة وتحسين سير العمل ومن أجل تدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات.
- 2- يعتقد المبحوثون أن التفويض يمثل تهديداً لهيبتهم ومكانتهم ويعزز تمرد المرؤوسين عليهم.
- 3- يتفهم شاغلوا الوظائف القيادية أهمية مراعاة مبادئ التفويض الفعال.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية نحو التفويض يعزى لمتغير العمر فقط.⁽¹⁾

أما دراسة العثمان فقد هدفت للتعرف على الأثر الذي يتركه تفويض السلطة على تطوير الأداء ومرونة العمل والعوامل التي تعيق التفويض وكذلك التي تساهم في نجاحه، وقد تألف مجتمع الدراسة من 668 ضابطاً من ضباط الشرطة في منطقة الرياض، وقد اختيرت عينة الدراسة منهم بواقع 335 ضابطاً واشتملت الدراسة على متغيرات: العمر، والرتبة، والوظيفة، والمؤهل العلمي والخبرة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- 1- أظهرت الدراسة فوائد تفويض السلطة على مرونة العمل وتنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين، وعدم تعطل الأعمال في غياب الرئيس.
- 2- أظهرت القوى الدافعة لنجاح التفويض ومنها الارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت.
- 3 - يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز، ويزيد من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة.

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي: اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات و الإدارية الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، دورية الإدارة العامة، العدد 43، الجزء 2، 2003، صص (289 - 297).

4- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء تعزى لمتغير الخبرة.⁽¹⁾ وفي دراسة أجرتها الزعبي، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، وتألف مجتمع الدراسة من 128 فرداً، استجاب منهم 60 فرداً واستخدمت الباحثة أداة مؤلفة من 32 فقرة واشتملت الدراسة على خمسة متغيرات هي: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرتبة العلمية، والتخصص، وطبيعة العمل.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- درجة التفويض التي يمارسها أكاديميو جامعة البلقاء منخفضة.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة في التدريس والتخصص.⁽²⁾ وقام ذياب، بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من 178 معلماً ومعلمة، وأشارت

نتائج الدراسة إلى:

1 - أن درجة تفويض السلطة كانت متوسطة.

2- كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين 3 - بينما لم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. كما أجرى الحجري دراسة كان هدفها التعرف على درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عمان وأثرها في أداء القيادات الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، فئة القيادات الإدارية وبلغ عددها 208 من القيادات الإدارية، والأخرى تكونت من فئة الإداريين والتنفيذيين وبلغ عدده 128 موظفاً.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1 - درجة التفويض في مركز الوزارات بسلطنة عمان كانت مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين.

2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عمان.

(1) محمد بن عبد الله العثمان: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء (رسالة ماجستير) في العلوم الإدارية، جامعة نائف www.nauss.edu.sa

للعلوم الأمنية، 2003، 2010/05/15، 11:3

(2) دلال الزعبي: درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية و النفسية، كلية التربية، المجلد 5، العدد 3، البحرين، 2004، ص(307-337).

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في درجة تفويض السلطة ومستوى الأداء، لصالح الذكور.

4 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في درجة التفويض ومستوى الأداء ولصالح ذوي الخبرة الأعلى. (1)

كما أجرى التوجيهي، دراسة كان هدفها التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية، وكذلك إلى معرفة أسباب عدم تقبل المرؤوسين للتفويض، واقتصرت الدراسة على العاملين الذين يزاولون مهناً إشرافية في جمرک مطار الملك خالد وعددهم 96 فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة في تفويض الصلاحيات تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

2- كما أظهرت الدراسة اتفاق عينة الدراسة على وجود علاقة قوية بين تفويض الصلاحيات وتطوير مهارات المرؤوسين. (2)

وفي نفس السياق فقد أجرى الحربي دراسة بعنوان: **تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية** وهي دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم، هدفت لتعرف على المجالات التي يتم فيها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والعوامل التي تشجع على تفويض الصلاحيات وكذا التعرف على نطاق التفويض، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة، حيث كان مجتمع الدراسة من القيادات العاملة بالوزارة وبلغت عينة الدراسة 250 قائد وقائدة.

حيث توصلت الدراسة إلى التالي:

- 1- نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية متوسط.
- 2- عدم الاستقرار الوظيفي لدى القيادات يعد من أهم الأسباب التي تحد من عملية التفويض.
- 3- تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين من أهم العوامل التي تشجع على تطبيق التفويض. (3)

أمجد تركي واصف ذياب: تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من <https://Scholar.Najah.edu> وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004، 2014، 9:30/05/27.

عبد العزيز التوجيهي: تفويض الصلاحيات و دوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض، www.nauss.edu.sa رسالة/ ماجستير غير منشورة، جامعة نانف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، 2014، 10:30/05/27.

محمد بن عطية: تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، دراسة مسحية على وزارة التربية و التعليم ، رسالة <https://books.google.com> ماجستير، جامعة الملك سعود ، 2007، 30، 15:20/02/2007، 2015.

أما دراسة المطيري بعنوان أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية، فقد هدفت إلى معرفة أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية وتألفت عينة الدراسة من 400 موظف من العاملين في الوزارات السعودية، واستجاب منهم 356 واشتملت الدراسة على متغيرات: النوع الاجتماعي والعمر والخبرة والمؤهل العلمي.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- أن مستوى تفويض السلطات في الوزارات السعودية كان فوق المتوسط.

2- وجود أثر لتفويض السلطة على فعالية أداء الموظفين التنظيمية.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية تعزى لمتغير العمر ولصالح الأكبر عمراً، وبتغير الخبرة.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التفويض على أداء الموظفين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.⁽¹⁾

كما أن كعواش رؤوف أجرى دراسة حول تفويض السلطة والأداء التي طبقها على 40 مفردة مستعملا المسح الشامل، حيث كانت تهدف للإجابة على عدة تساؤلات من بينها: ما هو واقع منح حرية اتخاذ القرارات إلى الموظف؟ ما هو واقع تحمل الموظف لمسؤولية عمله في المؤسسة؟ ومن بين النتائج المتوصل إليها أنه:

بإمكان الموظفين امتلاك سلطة اتخاذ القرارات وتحمل كافة المسؤوليات الناجمة عن امتلاك تلك السلطة التي تدفعهم إلى الانضباط أكثر في عملهم والالتزام بمنصب العمل وتحمل نواتج أعمالهم وأن يشاركوا في خطط المؤسسة.⁽²⁾

بالإضافة إلى دراسة فؤاد القاضي: حول المشاركة في اتخاذ القرارات حيث جاءت هذه الدراسة للإجابة على بعض التساؤلات منها، هل يشارك العاملون في اتخاذ القرارات؟ وهل ينقص ذلك من سلطات المديرين؟ هل تزيد المشاركة في صنع القرارات من رضا العاملين وشعورهم بالتقدير والاحترام والولاء للمنظمة وزيادة الإجراءات الإدارية وعدم الكفاءة وزيادة التكاليف؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن سلطات المديرين تزيد ولا تنقص نتيجة إشباع حاجات العاملين بمشاركتهم في وساطة اتخاذ القرارات.

سعود سالم المطيري: أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية ، رسالة ماجستير الجامعة Hip.jopuls.org.jo/ ⁽¹⁾ الأردنية ، عمان ، 2015:09:30/01/2007:05.
⁽²⁾ كعواش رؤوف: مرجع سابق، ص 112.

2- وأن نظام المشاركة يؤدي إلى الرضا عن العمل خاصة مع أولئك الذين يهتمون بتوزيع السلطات والذين تتاح لهم فرصة المشاركة وبالتالي إتاحة فرص المشاركة في سلطات اتخاذ القرارات يحقق مصالح العاملين ومصالح المؤسسة ككل.⁽¹⁾

كذلك دراسة ساجدة حول تفويض السلطة وأثره في تطوير الخدمة المدنية: حيث تناولت هذه الدراسة مفهوم تفويض السلطة وأثره في تطوير الخدمة المدنية وأشارت إلى أن التفويض في العصر الحاضر أصبح ضرورة ملحة تقتضيها ظروف العمل.

وخلصت هذه الدراسة إلى:

أن الأحكام والنصوص التشريعية الواردة في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية في سلطنة عمان قد حرصت أن يكون هناك تفويض في اعتماد القرارات والمستندات الصادرة بشأن الموظفين.⁽²⁾

وقد قام سعد بشاينية بدراسة حول المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال والتي أجريت على عينة من 200 عامل في تكرير الزيت بعنابه والتي كانت تهدف إلى التعرف على درجة المشاركة في اتخاذ القرار في حقل الصناعة في مسائل التسيير في المؤسسات. وقد حاولت الإجابة على عدة تساؤلات من بينها: هل القرار يتخذ من طرف كبار الإداريين من فوق؟ أم يتخذ من قبل مجموع العمال أم أنه عملية يشترك فيها الجميع بحسب قواعد معينة.

وتوصلت الدراسة لنتائج التالية:

- أنه لا مشاركة للعمال في التسيير وأن المشاركة التي يؤديها العمال درجات وبالتالي فإن المشاركة ضعيفة أو تأكد تكون منعدمة⁽³⁾

كما قام ايريز وأراد Arad ، Erez بدراسة هدفت لمعرفة أثر المشاركة في وضع الأهداف وذلك على عينة مكونة من 96 مديرا يعملون في مجال اختيار الأفراد الجدد.

وتوصلت الدراسة إلى:

1- أن المشاركة في وضع الأهداف تؤثر تأثيرا ذا دلالة على كل من الأداء واتجاهات الأفراد.

(1) فواد القاضي : "المشاركة في اتخاذ القرارات " مجلة الإدارة ، المجلد 22، العدد 3، القاهرة، أكتوبر 1989 ، ص- ص 90- 91 .

ساجدة عبد الحميد : تفويض السلطة وأثرها في تطوير الخدمة المدنية رسالة ماجستير في العلوم، جامعة نائف للعلوم www.nauss.edu.sa (2) الأمنية، 15، 2010/05/1994، 11:30 .

(3) سعد بشاينية : المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 1985، ص 244.

2- أن درجة الالتزام الجماعي وقبول الأفراد أو اقتناعهم بالأهداف الموضوعة كلما زادت درجة المشاركة في المناقشات الجماعية.

3- كما أظهرت الدراسة أن عملية المشاركة تؤثر بصورة مختلفة على الأداء من حيث الكم والجودة.⁽¹⁾

كما قامت **دريدي فاطمة** بدراسة حول **تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة انعكاس عملية تفويض السلطة على تحقيق الفعالية التنظيمية أجريت الدراسة على 43 فرداً، استخدمت طريقة المسح الشامل لأفراد العينة واعتمدت على المنهج الوصفي.

توصلت إلى:

1- أن لتفويض أثر كبير في تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين وتخلق عملية التفويض الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

2- أن تفويض السلطة يحقق الرضا التام عن العمل وهذا راجع للمكانة والدور الذي يمتلكه المرؤوس. هناك ارتباط بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار واختيار الحل الأنسب.

3- أن تحمل الرئيس المسؤولية مع المرؤوس يخلق بينهما علاقة مبنية على الطاعة والاحترام.⁽²⁾

وأجرى **العنزي** دراسة بعنوان: **علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تفويض الصلاحيات التي يمنحها مديرو المدارس لوكلائهم وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري. والكشف عما إذا كان هناك أثر للنوع الاجتماعي والخبرة والمرحلة الدراسية من وجهة نظر المبحوثين على درجة التفويض ودرجة الإبداع الإداري، وتكون مجتمع البحث من وكلاء المدارس البالغ عددهم 545 وكيلا بعينة عشوائية 200 وكان عدد الاستمارات المستردة 159 استمارة و توصلت الدراسة إلى التالي:

1- وجود درجة مرتفعة من تفويض الصلاحيات الممنوحة لوكلاء المدارس.

2- يتوفر الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة في مجال الخروج عن المألوف و درجة متوسطة في مجال الحساسية للمشكلات والمخاطرة و درجة كلية متوسطة.

(1) عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص 125.

(2) دريدي فاطمة: تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير علم اجتماع التنظيم، جامعة بسكرة، 2013- 2014 ، ص 115.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

4- وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية بين المرحلة الثانوية والابتدائية ولصالح المرحلة الابتدائية وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.01$) بين درجة تفويض الصلاحيات والإبداع الإداري تعزى لوكلاء المدارس.⁽¹⁾

كما قام حسام الدين خليل حرب بدراسة بعنوان أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد وزع 476 استمارة على الموظفين وتم الحصول على 382 استمارة بنسبة 80%، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف، ووضوح الأنظمة والإجراءات، والعملية الرقابية والكفاءة والمهارة، والهياكل التنظيمية، وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة

3- وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى العمر.⁽²⁾

وأجرى محمد حسين الرفاعي دراسة بعنوان الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ودراسة أجزائها على شركة من القطاع الخاص تعمل في مجال الاتصالات، وقد استعمل دراسة الحالة عن طريق المسح الميداني لاستقصاء وتحليل واقع الإدارة و واقع المشاركة في أحد أكبر أقسام الشركة ، وذلك في مجتمع

مبارك عبد الله العنزي: علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة Elibrary.mediu.my/ نظرهم، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، 03، 10:30/05/2009، 2015.

حسام الدين خليل حرب: أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، دراسة library.iugaza.edu.ps/ تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 16، 11:00/04/2011، 2015.

دراسة يتكون من 800 حالة (موظف، مشرف، رئيس قسم) ، وقد كانت عينة الدراسة 7.5%، مؤلفة من 60 حالة ، سحبت بشكل عشوائي طبقى بما يتناسب وعدد الموظفين والمشرفين و رؤساء الأقسام. هدفت الدراسة لتعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة وأثر عملية المشاركة على تعزيز الدافعية لدى العاملين، وكذا تحديد أثر المشاركة على خلق علاقات إنسانية جديدة داخل الشركة والتعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات، وسبل علاجها. وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- 1- تؤثر الإدارة بالمشاركة على الجوانب التالية:
 - تحسين من الرقابة الخارجية والداخلية.
 - ترفع مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين مع بعضهم، و بين العاملين والإدارة.
 - للإدارة بالمشاركة أثر كبير على رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 2- إن لمشاركة العاملين في العملية الإدارية دور فعال في خلق أجواء عمل جديدة تمس كل الجهات المعنية بالعملية الإدارية.
- 3- توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة يؤثر إيجابا على نتائج عملية المشاركة .
- 4- إن اختلاف أسلوب المشاركة يؤثر إيجابا على نتائجها.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- إن في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، أثر على الدافعية والحماس لديهم.
- 2- هناك أثر واضح للمشاركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين، والشعور بالإنجاز، و الروح المعنوية لديهم.
- 3- هناك انعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين.
- 4- إن القرارات التي تتخذ بمشاركة المرؤوسين تأخذ وقعا أطول ولكن المشكلة موجودة بنسبة قليلة جدا
- 5-المباشر يقوم بتفويض السلطة لبعض الأعضاء لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات .
- 6- إن في المشاركة زيادة لدرجة الرقابة الذاتية لدى العاملين.

7- إن في المشاركة تحسن للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين مما يخفف من الصراعات بين الإدارة والعمالين.⁽¹⁾

ثانيا: الدراسات التي اهتمت باتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية في الإدارة، فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية وتتخلل كل وظائف الإدارة وعناصرها من تخطيط وتنسيق وتنفيذ وتوجيه ورقابة، وعملية اتخاذ القرارات هي جزء من حل المشكلات وقد اختلفت الدراسات التي تناولت الموضوع بالدراسة والتحليل.

فقد قام أحمد زردومي بدراسة في الإدارة العمومية بالجزائر بعنوان **التقنوقراطيون واتخاذ القرارات** والتي كانت تهدف للإجابة على التساؤلات التالية: هل الصلاحيات التي تمنح للتقنوقراطيين يمكن تجسيدها عمليا أما هناك حدودا لمهامهم داخل الهيكل الرسمي؟ كيف يمارسون تحليل المشكلات أثناء عملية اتخاذ القرارات؟ ما هي الكيفية التي يتم بها فعلا اتخاذ القرارات؟

وقد حددت الدراسة بعض الملامح الأساسية لفعالية القرار منها: الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والتي تساعد القرار والتحليل المنطقي للمشاكل. عدم التسرع من أجل جمع الآراء المختلفة لمعالجة الموقف المدروس، تنظيم الأدلة والحجج والبراهين بشكل مترابط ومقنعة حتى يكون القرار مقنع. اتخاذ القرار الذي يقدم أقل نسبة من تكاليف. تحقيق النتائج من خلال القرارات. أن يكون القرار المتخذ صالح للتنفيذ والاستعمال.⁽²⁾

كما قام الرادادي بدراسة حول **القيادة الوسطى في اتخاذ القرارات وأثر ذلك في رفع كفاءة الأجهزة** والتي هدفت إلى معرفة آثار مشاركة القيادات الوسطى في اتخاذ القرارات الأمنية على كفاءة الجهاز الأمني.

وتوصلت إلى أن:

1- تفويض القيادات الوسطى بالقدر الكافي من السلطة تنعكس على كفاءة أدائها من حيث الإحساس بالمسؤولية والابتكار والسرعة في الانجاز.

محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه في إدارة : Stclements.edu/grad/gradrefai.pdf⁽¹⁾

⁽²⁾ أحمد زردومي: التقنوقراطيين واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية بالجزائر (رسالة دكتوراه) في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2003، ص 194.

2- كما أظهرت النتائج أن القيادات العليا في المنظمة الأمنية تسمح إلى حد ما للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرار.

3- أن إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرار تنعكس إيجابياته على القرارات التي تصدرها المؤسسة الأمنية.

4- أن تفويض القيادات الوسطى بالقدر الكافي من السلطة بما يساوي مسؤولياتها تنعكس آثاره على كفاءة أدائها من حيث الإحساس بالمسؤولية والابتكار والتحديث في العمل والسرعة في الانجاز.⁽¹⁾

أيضا قام العتيبي بدراسة بعنوان **المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات** بينت إن المعلومات عبارة عن مصدر رئيسي للمؤسسة لإنجاز أعمالها حيث يطلق البعض على المعلومات الدورة الدموية للمؤسسة التي تحافظ على استمرارية حياتها، حيث يجب أن يكون نظام المعلومات الإدارية شاملا حتى يوفر المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب والمكان المناسب لاتخاذ القرارات الجيدة وقد أكدت الكثير من الدراسات على دور المعلومات في اتخاذ وقد هدفت إلى إبراز دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمديرية العامة للجوازات، وكذا التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

وتوصلت إلى النتائج التالية:1- أن المعلومات لها دور فعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

2- أن الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات هي التحديث المستمر للمعلومات والعمل على إيصالها في الوقت المناسب.⁽²⁾ كما أجرى علاء الدين عبد الرحيم دراسة عن **واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات** تهدف إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسات محل الدراسة. كذلك بيان تطبيق الأساليب والطرق الكمية في تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات. توصلت إلى النتائج التالية:1- إن لإستخدام الأساليب الكمية المختلفة دورا مهما في تنمية المؤسسة وزيادة كفاءتها الإدارية والإنتاجية الأمر الذي يخفض تكاليفها ويزيد من أرباحها.

2- وجود الرغبة لتبني واستخدام الأساليب الكمية للمساعدة في اتخاذ القرارات.⁽³⁾

وفي دراسة بعنوان **أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات** هدفت هذه الدراسة لتحليل أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة

محمد عودة الراددي: دور القيادات الوسطى في اتخاذ القرارات وأثر ذلك في رفع كفاءة الأداء الأجهزة الأمنية، رسالة www.nauss.edu.sa ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1997، 2008، 12:30/03/15.

محيا علوش المحيا العتيبي : دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية (رسالة ماجستير) في العلوم الإدارية www.nauss.edu.sa جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2004، 2008/02/28، 12:23.

⁽³⁾ علاء الدين عبد الرحيم أحمد : واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة العامة، المجلد 38، العدد 03، القاهرة، أكتوبر 1998، ص 578.

قام الباحث بتطوير وتقييم استمارة وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 250 مفردة حيث سعت الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما تصورات العاملين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات ؟
- ما العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة (المستلزمات المادية، والفنية، والبشرية والإدارية) والتابعة (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، المقارنة بين البدائل، تقييم البدائل، تنفيذ البدائل، الرقابة والمتابعة).

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- 1- أن تصورات المبحوثين لفاعلية عملية اتخاذ القرارات مرتفعة بمتوسط حسابي (3.29).
- 2- وأنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

دراسة الصفيان بعنوان **علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية** قد جاءت للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى تفعيل أسس التطوير التنظيمي بجهاز جوازات منطقة الرياض لكي تؤدي إلى قرارات إدارية فعالة؟

- ما دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة؟

- ما مدى تأثير المقترحات التي تؤدي إلى تفعيل دور التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة؟ وتوصلت هذه الدراسة إلى:

أن أهم المقترحات التي تفعل دور التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالية في الجهاز هي تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل وتطوير نظم المعلومات الحالية⁽²⁾.

(1) محمد عبد الرحيم المحاسنه : أثر كفاءة نظام المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، الأردن، 2005 ، ص 78.

فهد بن ناصر الصفيان: علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة www.nauss.edu.sa (2) نانف/ للعلوم الأمنية، 2005-2006، 2008/03/15، 10:30.

كذلك دراسة النوشان بعنوان ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات و هي دراسة مسحية أجريت على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض والتي هدفت إلى الإجابة على التساؤلات التالية - ما مدى أتباع القيادات الإدارية لخطوات عملية اتخاذ القرارات؟

- وما أثر ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات؟

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- 1- إلى أن تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات سلبيا مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية كلما انخفضت مستوى إتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات.
- 2- كلما قل مستوى الضغوط لدى القيادات الإدارية كلما زاد مستوى إتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁾ وهي تتوافق مع دراسة القحطاني حول الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية والتي كانت تهدف إلى التعرف على الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل عند اتخاذ القرارات حيث توصلت إلى أن هناك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية⁽²⁾.

وقام المومني والقضاة، بدراسة حول فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن والتعرف على أثر المتغيرات المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية على عملية اتخاذ القرار ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان استمارة وزع منها 103 استمارات استعيد منها 97. وتوصلت الدراسة إلى:

- 1- أن المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار بلغ 52.3 وبنحرف معياري 97 % وبدرجة فاعلية عالية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المحافظة وجاءت الفروق لصالح محافظة أربد.
- 2- فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي أكثر من بكالوريوس.

على بن حمد سليمان النوشان: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، www.nauss.edu.sa (1) جامعة/ نانف للعلوم الأمنية، 2003، 2008/02/28، 11: 45.

صالح بن ناصر شغورد القحطاني : الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة www.nauss.edu.sa (2) ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نانف للعلوم الأمنية، 2007، 2008/02/28، 11:50.

3- فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة ولصالح من خبرتهن أكثر من عشر سنوات. وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمديرات يسمح بتعزيز تطبيق عملية اتخاذ القرار من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهن لتوفير الخبرة الكافية لديهن في عملية اتخاذ القرار والقيام بدراسات أخرى حول المعوقات التي تقف في طريق عملية اتخاذ القرار.⁽¹⁾

كما أجرى العنزي دراسة بعنوان أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية "،هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استمارة مكونة من 35 فقرة وزعت على مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ عددهم 163 موظفاً استرجع منها 125 استمارة وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب والدقة والوضوح والشمولية والمرونة وسهولة الحصول عليها.

2- وجود أثر لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية .

3- وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس ولا يوجد فروق تعزى للعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.⁽²⁾

أيضا قام الغزالي بدراسة حول أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استمارة تكونت من 39 فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع 489 استمارة استرجع منها 434 كانت 422 منها صالحة للتحليل الإحصائي والمنهج الوصفي التحليلي وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين في شركات التأمين الأردنية) كان مرتفعاً.

خالد سليمان الموني و محمد على القضاة: فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال AL.Hashimi-blog.com الأردن/ مجلة علوم إنسانية ، العدد 36 ، 2015،10:30/06/2008،24.

محمد عبد الله العنزي: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة Elibrary.mediu.edu.my الشرق/ الأوسط ، عمان ، 2015،09:15/07/2010،14.

- 2- أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- 3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية⁽¹⁾.

ثالثاً- الدراسات التي اهتمت بتفويض السلطة واتخاذ القرار:

دراسة بعنوان محددات تفويض القرار لدى المديرين في قطاع البترول والتي أجريت على عينة مكونة من 134 مفردة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأداء التفويضي ومحدداته لدى الإدارة العليا في قطاع البترول وذلك عن طريق تحديد مستوى المعرفة والمهارة بالتفويض لدى مدراء.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

1- وجود معوقات تحد من فعالية تفويض سلطة اتخاذ القرار منها ما يعود إلى عوامل مرتبطة باتجاهات الرؤساء نحو عملية التفويض ومستوى مهارتهم ومعرفتها بهذه العملية والمفاهيم المرتبطة بها ومنها ما يعود إلى عوامل تنظيمية.⁽²⁾

دراسة عبد السلام أبو قحف حول علاقة المركز الوظيفي بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والرضا عن العمل في بعض الأجهزة الحكومية فقد كانت تهدف إلى التعرف على علاقة المركز الوظيفي بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي واستطلاع الاتجاهات السائدة نحو المشاركة في عملية القرارات كخطوة مبدئية لمعرفة إمكانيات تبين نظام الإدارة بالإجماع في الأجهزة والمنظمات المصرية وقد استخدم العينة العشوائية البسيطة على عينة من 170 مفردة.

وقد دلت النتائج على:

1- ارتفاع مستوى أو درجة المشاركة في جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات باستثناء مرحلة الإصدار التي تظل دائماً مسؤولية شخص واحد فقط.

حافظ عبد الكريم الغزالي: اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة/ Elibrary.mediu.edu.my (1)
ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 20، 2012، 14:00/06/2012.
(2) هدى صقر: محددات تفويض القرار لدى المديرين في قطاع البترول، مجلة الإدارة، المجلد 27، العدد 01، القاهرة، يوليو 1994، ص 68.

2- أن مستوى ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أعلى بـ 66.5% من حجم العينة من نظيرتها في القرارات الروتينية.

3- أن ارتفاع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لها علاقة بالمستوى التنظيمي للفرد.

4- أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق درجة عالية من الفهم المتبادل لأسباب ودوافع اتخاذ قرار معين.

- أن القطاعات الإنتاجية لا ينخفض فيها درجة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تواجه عدة مشكلات ترتبط بكل من إدارة الموارد والتعامل مع البيئة»⁽¹⁾.

هذا ويضيف الهاشمي لوكيا وآخرون في دراسة حول المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية أجراها على 120 مفردة أختيرت عشوائيا وذلك للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى مشاركة القاعدة البشرية في الهياكل التسييرية والإدارية للجامعة؟

- ما هي أنسب طرق المشاركة لتحقيق أهدافها؟

وتبين من المعطيات الإحصائية للدراسة التي جرت بجامعة قسنطينة بأن المشاركة الديمقراطية مطلوبة غير أن الهياكل بأساليبها الحالية في التسيير غير كافية لتحقيق هذا المطلب»⁽²⁾.

أما دراسة مهنا فقد هدفت إلى التعرف على درجة تفويض السلطة، ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واشتملت الدراسة على متغيرات النوع الاجتماعي، الجامعة، نوع الكلية، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعات الفلسطينية، والبالغ عددهم (1710) أعضاء، وتكونت عينة الدراسة من 370 عضواً، واستخدم الباحث أداتين، واحدة لقياس تفويض السلطة والأخرى لقياس فاعلية اتخاذ القرارات. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- أن درجة تفويض السلطة، ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات، في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً.

(1) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 129.

(2) الهاشمي لوكيا وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 197.

- 2- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة يعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في متغير الخبرة العملية ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات.⁽¹⁾
- وبعد سرد أهم الدراسات التي تصب في الموضوع، يمكننا توضيح أهم الجوانب التي اعتمدها في الدراسة الراهنة في النقاط التالية:

- تعتبر فروض ونتائج هذه الدراسات بمثابة الأساس لصياغة فروض هذه الدراسة ومن بينها:

- واقع تحمل الموظف لمسؤولية عملة في المؤسسة.

- منح حرية اتخاذ القرارات إلى الموظف.

- تأثير تفويض السلطة في الأداء.

- تفويض السلطة يزيد من فرص التدريب.

- ما مدى علاقة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- الثقة في قدرات المرؤوسين.

- تفويض الصلاحيات ودورها في تنمية المهارات.

- الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات.

إضافة إلى استخلاص بعض خصائص فعالية القرار وهي:

- اتخاذ القرار الذي يقدم أقل نسبة من التكاليف.

- تحقيق النتائج الجيدة من خلال القرارات.

إبراهيم عفيف إبراهيم منها: العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة https://Scholar.Najah.edu (1) نظر / أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2006، 10:30-2015/01/25.

- جودة التحليل المستخدم في اتخاذ القرار.

- عدد البدائل التي جرى بحثها.

- الوقت الذي استغرقه اتخاذ القرار.

التعاون على تنفيذ القرارات دون مقاومة.

خلاصة

هذه الخصائص كانت بمثابة أبعاد لفعالية القرار اعتمدنا عليها في صياغة تساؤلات الإشكالية وفروض البحث وصولاً إلى محاور الاستمارة، فضلاً عن أن هذه الدراسات تشكل المعنى الملائم لتقصي الظاهرة البحثية الراهنة في سياق اجتماعي وتنظيمي مختلف.

الفصل السابع: الإطار المنهجي لدراسة

تمهيد:

أولاً: الإطار العام للدراسة

ثانياً: الإطار الخاص للدراسة

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: نموذج الدراسة

خامساً: الطريقة المستخدمة

سادساً: الأدوات المستخدمة

سابعاً: العينة و كيفية اختيارها

ثامناً: خصائص مجتمع الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يسعى هذا الفصل لتوضيح جملة من القضايا المنهجية، التي ترتبط منهجيا بإطار الدراسة في مرحلة من مراحل البحث الميداني عموما، وهي تشير لعناصر ننتبعا بالتدرج، بدء بإعطاء لمحة وصفية لمجالات الدراسة الميدانية، فالتطرق لفرضيات البحث التي نقوم باختبارها في المؤسسة مجال البحث التي تتمثل في مؤسسة: أرسيلور ميتال الجزائر للحديد والصلب - عنابة - وهذا بإتباعنا لمختلف الإجراءات المنهجية، بالارتكاز على المنهج المستخدم، وطرق البحث المتبعة في مثل هاته الدراسات الوصفية التشخيصية ونخلص لإعطاء الخصائص العامة لمجتمع البحث، ممثلا في مجموع المبحوثين.

أولا: الإطار العام للدراسة:

يشكل الإطار العام للدراسة المنطلق الذي يقودنا إلى محاولة فهم المؤسسة الجزائرية بكل متغيراتها، ويتمثل هذا الإطار العام للدراسة في طبيعة تفويض السلطة في المؤسسة وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار. ففي المراحل الأولى للاستقلال امتزجت إدارة المؤسسة الجزائرية أحيانا بالمركزية وأحيانا أخرى باللامركزية وذلك نتيجة ظروف عدم الاستقرار التي عرفتها البلاد بعد الاستقلال إثر رحيل الفرنسيين عن أغلب المؤسسات، وأهم ما ميز هذه المرحلة هو: غياب رقابة الدولة مما أدى إلى استقلالية كل جهاز إداري واتخاذ القرارات لنفسه، وقد ساهم هذا في اتخاذ قرارات إدارية ذات حلول جزئية لمجموع المشاكل الواردة في المؤسسات حيث كانت المؤسسات الصناعية تدار بواسطة جهازين مجلس الإدارة وجهاز التداول، وذلك في الفترة ما بين 1962 إلى 1966، لكن جهاز التداول كان وجوده صوريا فقط ولم يقوم بدوره كما ينبغي وترك المجال للجهاز التنفيذي ليصبح شيئا فشيئا سيد المؤسسة.

وبالتالي أبعاد العمال عن ميدان المشاركة في تسيير المؤسسة وقد أرجع السبب لعدم الكفاية الكمية والنوعية للإطارات المؤهلة للمشاركة في التسيير ولهذا كان من الصعب أن يشاركوا في هذه المجالس بفعالية، لكن التطور السريع والحاجة للعمال المؤهلين برزت بعد سنة 1966 وعليه قامت السلطات بإلغاء جهاز التداول (مجلس الإدارة) واستبدلته بجهاز استشاري سمي مجلس التوجيه والمراقبة في المؤسسة.

وهذا يعني الانتقال من شكل إداري مركز، كان مطبق فيما بين الفترة 1962 إلى 1966 إلى شكل إداري أكثر تركيزا للسلطات والقرارات وأقل أنسنة ومشاركة للعمال، حيث أبعاد التآزر الاجتماعي في المؤسسات الصناعية وهو بذلك يقترب من المؤسسة الرأسمالية الحديثة حيث تتكون بنية المؤسسة من: الإدارة

العامة لها سلطة اتخاذ القرارات، والبنية التقنية لها دور استشاري في اتخاذ القرارات وفئة العمال التي تتلقى القرارات وتنفذها وبذلك حرموا من المشاركة الاجتماعية وبقي تركيز الدولة مسلط على التصنيع المكثف والسريع دون غيره، دونما اهتمام برغبات وأراء العاملين هذا ما خلق اختلالات واضطرابات في صفوف المؤسسات من حيث التنظيم والإنتاج.

لكن بعد تطبيق ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بأمر رقم 74/71 مؤرخ في 16 نوفمبر 1971، ظهر نمط تسييري أساسه المشاركة في اتخاذ القرارات، ولا مركزية السلطة ومنح بعض الصلاحيات لباقي أفراد التنظيم، حيث أن مفهوم المشاركة له تأثير مباشر وفعال على اتجاهات العمال وفي هذا يقول هوارى بومدين: «أنه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين كل من الإدارة والحركة العمالية فمفهوم المشاركة سوف يبعد المؤسسات عن الوقوع في التناقضات المحتملة، بل إن هذا المفهوم سيضع العامل في طريقه الصحيح.»⁽¹⁾

ومن أهم مرتكزاته اشتراك العاملين في التسيير والمراقبة عبر هياكل تمثيله، والممارسة الفعلية في التسيير الجماعي للمؤسسات، وأن اشتراك العاملين في التسيير يساعد على التخلص من السيطرة البيروقراطية والتفوقراطية، وبذلك إنتقل هذا النظام من تسيير منغلق ومتمركز حول دور المدير وإبعاد مشاركة العاملين إلى نظام مبني على المشاركة في التسيير وهذا بدوره كان يهدف إلى ترقية الإنسان في كل الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأن بلوغ معدلات إنتاج عالية يكمن في تحمل كل عامل مسؤولية عمله، ومن هذا المنظور يفترض التسيير الاشتراكي للمؤسسات أن تكون المشاركة العمالية إلى جانب الإدارة في التسيير أداة من أجل النهوض وازدهار العامل وبالتالي توسيع الانسجام ما بين العمال والإدارة، كذلك مشاركة العامل تؤدي إلى استفادته من حيث تطوير قدراته ومهاراته في العمل⁽²⁾ وما يمكن استخلاصه من ميثاق التسيير الاشتراكي هو قيامه على المبدأ السياسي الممارسة الفعلية لمسؤوليات التسيير من قبل العمال أنفسهم.

امتازت مرحلة الثمانينات بصورة عامة بسياسة إعادة الهيكلة لكثير من القطاعات بناء على توجيهات مقررة على المستوى الوطني. وهي كانت تهدف إلى تحقيق أهداف معينة في مطلعها العمل على تخليص الشركات الوطنية من القيود البيروقراطية، وخلق روح المبادرة والإبداع ومحاولة جعل المؤسسات تتكفل بتسيير شؤونها بنفسها إما بإعطاء صلاحيات لمجلس الإدارة أو تشجيع المدراء على اتخاذ القرارات الهامة. كما برزت في

⁽¹⁾ Mahfoud Ghezali : La Participation des travailleurs a la Gestion socialiste des Entreprise, édition .P.O.U, ALGER, 1981, P15.

⁽²⁾ ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات: حزب جبهة التحرير الوطني، 1975، ص ص 11-12.

هذه المرحلة عدة تعديلات من بينها تعديل الميثاق سنة 1986 (التخلي عن المفاهيم الاشتراكية. وميلاد مفاهيم جديدة تشتم فيها رائحة التوجه نحو الغرب) بالإضافة إلى انخفاض سعر البترول، وهذا ما أدى إلى إضعاف القدرة الشرائية ونقص بعض المواد الأساسية.

جاءت بعدها أحداث 5 أكتوبر 1988، ثم تعديل الدستور في فيفري 1989. وتم إعادة جدولة الديون الخارجية للجزائر من طرف صندوق النقد الدولي، ثم جاءت عمليات تسريح العمال والإحالة على التقاعد المبكر لبعض الكفاءات الإدارية.

لكن بالرغم من هذه الإصلاحات بقيت المؤسسات تعاني من أزمت مالية وتسييرية بسبب انتشار مظاهر الفساد في الإدارة، وفي مقدمتها الاختلاسات والرشاوي، بالإضافة إلى جهل المسيرين وغياب سلم حقيقي للاستحقاق الوظيفي (1).

مع التطوير السائد في العالم عرفت المؤسسة الجزائرية في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة انتقلت من خلالها إلى نمط تسييري آخر تمثل في الخوصصة وتحولت المؤسسة الجزائرية إلى مؤسسات رأسمالية تعتمد على العقلانية والرشد في التسيير.

وفي إطار التنافس والاقتصاد الحر أدى هذا إلى تحسين أنماط التسيير وخلق فرص الإبداع والابتكار وشجع على اتخاذ القرارات الهادفة التي تحقق أرباح للمؤسسة، حتى تستطيع البقاء في ظل بيئة تنافسية متغيرة باستمرار وباعتبار مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر واحدة من بين المؤسسات التي شملت عملية الخوصصة فنحن نحاول من خلال هذه الدراسة تلمس واقع تفويض السلطة وعلاقته بفعالية اتخاذ القرار في ظل هذه الظروف.

ثانيا: الإطار الخاص لدراسة

يشمل في الغالب على المجال الجغرافي ويعبر على النطاق المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة وتأثيراته على الظاهرة المدروسة، زيادة على المجال البشري الذي يشير إلى جمهور البحث الذين تشملهم الدراسة والمجال الزمني الذي يمثل الوقت الذي استغرقت فيه الدراسة وكيف يشكل الظاهرة البحثية ومن الواضح إذن أن مجالات الدراسة تمثل محورا هاما في البحث نظرا لما تكسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية .

(1) رفيق بوخرز: تفويض السلطة و علاقته باتخاذ القرارات في المؤسسة – دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت للشرق، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص ص 96 – 97.

ثالثا/ مجالات الدراسة

أشرنا أنفا إلى أهمية مجالات الدراسة المكانية - البشرية - الزمنية، ودورها في تشكيل الظاهرة البحثية وإعطائها خصوصيتها الاجتماعية والتاريخية. ومن أجل تبيان أهمية هذه العوامل في خلق التفرد والتميز والخصوصية، نحاول في الفقرات الموالية طرح مجالات الدراسة المتعلقة بتفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار.

أ- المجال الجغرافي

هو النطاق الذي يجري فيه البحث الميداني، وهو بالتحديد في هذه الدراسة مصنع أرسيلور ميتال الجزائر بعنابة، الذي يصنف ضمن مناطق النشاط الصناعي، يقع مقر مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر في شمال شرق الجزائر في ولاية عنابة، وبالتحديد على بعد 15 كلم جنوب شرق مدينة عنابة، ويربطها بولاية عنابة الطريق الوطني رقم 16 والطريق الوطني رقم 56، كما يربطها بميناء عنابة ومنجم الونزة خط للسكة الحديدية. تتربع هذه المؤسسة على مساحة تقدر بـ 832 هكتار، موزعة كما يلي:

300 هكتار مخصصة لورشات الإنتاج.

300 هكتار مخصصة للتخزين.

200 هكتار مخصصة للخدمات المختلفة.

32 هكتار مساحات خضراء وطرق داخل المؤسسة.

1 - لمحة تاريخية عن مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر:

لقد مرت المؤسسة بعدة تطورات منذ نشأتها عام 1958 إلى يومنا هذا، وفيما يلي لمحة موجزة عن كل المراحل التي مرت بها إلى أن وصلت إلى أرسيلور ميتال الجزائر:

المرحلة الأولى: الشركة العنابية للحديد والصلب SBS

ظهر مشروع الحديد والصلب في مدينة عنابة عام 1958 في إطار ما عرف بمخطط قسنطينة تحت اسم الشركة العنابية للحديد والصلب (SBS)، حيث تم تزويد هذا المشروع عند الإنشاء بفرن عالي مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر بـ: 400.000 طن في السنة، وكانت هذه المؤسسة في البداية عبارة عن مصنع

صغير للحديد والصلب ومصنع الفولاذ يتمثل هدفه في تحويل خام منجم الوزن إلى مادة جاهزة لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد والصلب.

المرحلة الثانية: الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS

بعد الاستقلال مباشرة تحولت المؤسسة الصغيرة إلى مركب وطاقة ضخمة لإنتاج الحديد والصلب، يهدف إلى تدعيم الاستقلال السياسي والخروج من التبعية الاقتصادية، وقد تم تحويل الشركة العنابية للحديد والصلب إلى SBS إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) وبالتحديد بتاريخ 1964.09.03، حيث وكل تسييره إلى مسئولين جزائريين بمساعدة أجنبية.

ولقد عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب تضاعف في المشاريع الصناعية أو الفروع، حيث كان للمركب عام 1966 البطاقة الفنية التالية:

- فرن عالي رقم 01 (HF1) بقدرة إنتاجية تقدر بـ: 450.000 طن/سنة، وقسم تحضير المادة الأولية.
- فولاذ بالأوكسجين رقم 01 (ACO1) مع محولين بمقدار 50 طن، كل محول يستعمل (LD) إجراءات تمحيص الحديد بالأوكسجين لمؤسسة الحديد والصلب النمساوية.
- الدرفلة على الساخن (LAC) للمنتجات المسطحة بمقدار 400.000 طن/سنة.
- في سنة 1969 لوحظ وضع قيد لخدمة الفرن العالي ووحدة الأنابيب للتلميح الحلزوني (TUS)، للتذكير فقط تم تدشين الفرن العالي رقم 01 (HF1) في 1969.06.19 من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين.
- في سنة 1972 انطلق الإنتاج في الدرفلة على الساخن LAC والفولاذ بالأوكسجين رقم 01 (ACO1).
- في سنة 1975 شهد المركب الدخول في خدمة الدرفلة على البارد LAF والفولاذ الكهربائية ACE.
- في سنة 1978 عرف المركب ميلاد وحدة الأنابيب بدون تلميح (TSS) بعدها تبني المركب قرار رفع الإنتاج إلى 2000.000 طن/سنة من الحديد السائل (نظريا)، ولهذا تم إنشاء مصنع للفحم Cokerie وفرن عالي رقم 02 (HF2) بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 1200.000 طن/سنة.

- وفي الأخير بين سنتي 1980 و 1981 تم بناء فولاذ بالأكسجين رقم 02 (ACO2) كما بدأ مصنع الفحم في الإنتاج، أما الفرن العالي رقم 02 فقد بدأ في الإنتاج سنة 1988، ولإطلاع على البنية العامة للمركب .

ويمكن القول بأن بناء هذه المجموعة الصناعية تم خلال خمسة عشرة سنة، حيث اعتمدت المؤسسة في هذه المرحلة بشكل كبير على التعلم عن طريق المحاكاة.

المرحلة الثالثة: المؤسسة الوطنية للحديد والصلب SIDER

في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب إعادة هيكلة أدت إلى ميلاد المؤسسة الوطنية للحديد والصلب والتي تعرف على العموم باسم سيدار. SIDER .

المرحلة الرابعة: مؤسسة إسبات عنابة ISPAT-ANNABA

خلال سنوات التسعينات شهد المركب عدة مشاكل كادت أن تؤدي إلى إفلاسه حيث تراجع الإنتاج في هذه الفترة إلى أدنى مستوياته، وارتفعت التكاليف مع انخفاض في الإيرادات، هذا ما أدى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه. ومن أشهرها الدفع بعدد كبير من العمال إلى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال للتخفيف من حدة الخسائر التي شهدتها المركب، وهذا في إطار القانون المسمى بـ Départ Volontaire كما دفع ذلك وفي إطار الخوصصة بالمركب إلى دخول في شراكة مع المجمع LNM الهندي، حيث تم توقيع عقد الشراكة بين المركب سيدار ومجمع LNM في 2001.10.18 . وقد تم تغيير اسم المركب إلى إسبات عنابة ISPAT-ANNABA ومن بين الشروط التي وضعتها الدولة الجزائرية لخوصصة مؤسسة سيدار في اتفاقية الشراكة مع مؤسسة إسبات العالمية الرائدة في صناعة الحديد والصلب نذكر:

- مدة العقد عشر سنوات قابلة للتجديد.
- الاحتفاظ بالعمال القدماء.
- تحسين المستوى العام للأجور.
- حصة الدولة تقدر بثلاثين بالمائة وحصة ISPAT سبعين بالمائة.

المرحلة الخامسة: مؤسسة ميتال ستيل عنابة Mittal Steel Annaba

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من ISPAT-ANNABA إلى Mittal Steel Annaba ، وكان ذلك ابتداء من 2005.01.01، وذلك بعد تغيير اسم مجموعة ISPAT العالمية إلى Mittal Steel. وقد تم خلال هاتين المرحلتين الرابعة والخامسة عصرنة التجهيزات والقيام بالتأهيل التقني لكل وحدات الإنتاج، إذ تمت العملية بتخصيص أربع 04 وحدات لكل سنة، كما تم وضع قيد الخدمة شبكة إنترنت، أيضا تم في هذه المرحلة اختزال الهيكل التنظيمي إلى أبسط ما يمكن.

المرحلة السادسة: مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة Arcelor Mittal Annaba

مجموعة أرسيلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي ظهرت إلى حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم في 2002.02.18 بين مؤسسة Acer Alia الإسبانية، مؤسسة Usinor الفرنسية و Arbed البلجيكية. حيث أصبحت مؤسسة أرسيلور القائد العالمي الأول في ميدان صناعة الفولاذ بإنتاج يقدر بـ 42.8 مليون طن في السنة أي ما يعادل 4.5% من السوق العالمي، لكن هذه المرتبة ما لبثت أن تم الاستحواذ عليها من طرف ميتال ستيل في أكتوبر 2004، ومن أجل ضمان الحفاظ على الموقع الريادي على المستوى العالمي، تم التحالف بين هذه الأخيرة ومجموعة أرسيلور وكان ذلك سنة 2007، تحت اسم أرسيلور ميتال وبالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال عنابة باعتبارها أحد فروع أطراف التحالف وهو ميتال ستيل إلى أرسيلور ميتال عنابة.

المرحلة السابعة : مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر / Arcelor Mittal Algérie :

في هذه المرحلة وقعت أرسيلور ميتال اتفاق شراكة استراتيجي جديد مع مجمع سيدار في أكتوبر 2013 حول مخطط استثماري يتضمن عصرنة المصنع و جعل آلاته حديثة و الرفع من قيمة الإنتاج إلى 2.2 مليون طن سنويا، وهو مشروع يسمح بضمان مستقبل أفضل للمؤسسة وكذلك بالنسبة لمنجم الونزة و بوخضرة هذا الاستثمار :

- سيسمح للمؤسسة بتحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الحديد محليا.
- تزويد المؤسسة بتجهيزات حديثة و كذا جلب آلات حديثة .
- استعمال التكنولوجيا الحديثة في تسيير المؤسسة.
- تكوين العمال والإداريين وإعدادهم لتسيير المؤسسة بالطرق الحديثة.

ويستمر هذا المخطط إلى غاية 2017، بهذه الاتفاقية أصبحت الجزائر المسيطر الرئيسي على أسهم المؤسسة بنسبة 51 % ومجموعة أرسيلور ميتال بنسبة 49 % وعليه فقد أصبحت السيطرة جزائية على المؤسسة وأصبحت تسمى Arcelor Mittal Algérie.

ب: نوعية نشاط المؤسسة وأهدافها:

تقوم مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر بتلبية متطلبات السوق بمنتجات الحديد والصلب باستعمالها المواد الأولية المستخرجة من منجم الوزنة، والفحم الحجري المستورد عادة من أمريكا أو أستراليا .

ولقد اتخذت مدينة عنابة الموقع لإقامة مثل هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة بهذه المنطقة والمتمثلة في القرب من ميناء عنابة وذلك لتصريف المنتجات إلى الخارج أو استيراد المواد الأولية التي يحتاجها المركب، بالإضافة إلى وجود شبكة السكة الحديدية لنقل المواد والسلع إلى كافة التراب الوطني، ضف إلى ذلك القرب من السدود منها سد بناموسة وسد الشافية لتزويد المركب بالمياه التي يحتاجها لإنتاج الحديد والصلب، وكذا قرب المركب من سوق اليد العاملة المتواجدة في مناطق عنابة، قالمة والطارف.

1- ماذا تنتج المؤسسة؟

تقوم مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولي من الفولاذ الجاري والخاثر فمن جهة تتضمن الصناعة الأولى :

- صناعة الحديد المصهر والفولاذ.

- صناعة المنتجات المسطحة (الصفائح المعدنية).

- صناعة المنتجات الطويلة.

- صناعة الأسلاك والقضبان الحديدية.

- صناعة الأنابيب من غير لحام.

بينما تتضمن الثانية أي صناعة التحويل الأولي للفولاذ الخاثر ما يلي:

- صناعة الفولاذ الخاثر.

- صناعة المنتجات المسطحة.

- صناعة المنتجات الطويلة.

تتكون المؤسسة من عدة أقسام:

• قسم خاص بمتابعة الإنتاج وهو ما يسمى بمديرية العمليات (الإنتاج).

تتقسم المؤسسة حسب الإنتاج إلى عدة مناطق خاصة بنوع المنتج الذي تنتجه نذكر:

• **المنطقة الساخنة:** بها الفرن العالي HF، المفحمة COKERIE و وحدة إضافة المعدلات PMA لإنتاج حديد الزهر.

• **منطقة المفولاذات ACIERIES:** تستقبل حديد الزهر و تحوله إلى أشكال مختلفة حسب الطلب حيث نجد ACE , ACO2 , ACO1

• **منطقة المنتجات المسطحة PPL:** تستقبل منتجات ACO1 و تحولها إلى لفائف حديدية مختلفة أين نجد بها الوحدات التالية: LAC, LAF, RPA.

• **منطقة المنتجات الطويلة PLG:** تستقبل منتجات ACE , ACO2 و تحولها إلى قضبان حديد رقيقة على شكل لفائف أو طويلة بمختلف معاييرها أين نجد كل من LFR,LRB.

• قسم آخر به مختلف المديريات من خدمات و مالية و مديرية الموارد البشرية.

تتقسم الموارد البشرية إلى:

- قسم خاص بالصحة والأمن و المحيط و قطاع طب العمل.

- قسم خاص بالموارد البشرية نذكر فيها ما يلي:

تسيير الموارد البشرية: لكل منطقة إنتاج سبق ذكرها قطاع خاص بتسيير موارده البشرية أضف إليهم قطاع الخدمات والجذوع المشتركة و قسم الصيانة العامة.

الأقسام الأخرى تعني بالتكوين، إدماج العمال، قسم المتابعة القضائية.....

ب: الإطار المكاني:

مكان الدراسة بالتحديد: أجريت هذه الدراسة بمصنع أرسيلور ميتال الجزائر بعنابة و بالتحديد في وحدات الإنتاج ومختلف المصالح التابعة لها للوقوف على الواقع الحديث لتفويض السلطة في المؤسسة ومعرفة ما إذا كان مساندا وداعما للعاملين ومحققا لأهداف المنظمة من خلال عملية اتخاذ القرار، أخذين بعين الاعتبار أن وحدات الإنتاج كوحدة مكانية، تعبر عن ذاتها في أنماط مكانية وزمانية معينة للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، حيث يتم تكاملهم مع بعضهم البعض، استجابة لمتطلباتها اليومية وخصائصها.

ج - المجال البشري:

عرف هو الأخر تحولات وتغيرات منذ نشأة المؤسسة في عدد العمال، فقد وصل عدد العمال في سنة 1984 إلى حوالي 24000 ألف عامل، ثم انخفض عدد العمال في سنة 1990 إلى حوالي 18600 عامل أما في سنة 1997 عرفت هي أيضا انخفاض في عدد العمال في إطار ما سمي بالخروج الإرادي للعمال فأصبح عدد العمال حوالي 16500 عامل، بعد ثلاث سنوات أي في سنة 1999 أصبح عدد العمال حوالي 12300 عامل، في سنة 2001 عندما دخل الشرك الهندي كان عدد العمال حوالي 11600 عامل و بقي عدد العمال في انخفاض مستمر إلى أن أصبح 4673 في سنة 2015. وهذا نتيجة دخول المؤسسة في نظام الخصخصة الذي يفرض التقليل من عدد العمال.

يتوزعون على 14 مديرية كالتالي:

- المديرية العامة: فردان (02).
- مديرية الاستغلال 252 فردا.
- مديرية ضمان النوعية و المحيط: 191 فردا.
- مديرية الاتصال و الإدارة العامة: 38 فردا .
- مديرية التموين: 207 فردا.
- المديرية المالية : 138 فردا .
- مديرية الصيانة المركزية: 539 فردا .
- مديرية التجارة و البيع: 165 فردا.
- مديرية التخطيط والتنظيم: 118 فردا .

- مديرية الموارد البشرية والأمن الصناعي: 219 فردا
- مديرية الصحة والأمن: 45 فردا .
- المديرية التقنية: 31 فردا.
- مديرية الورشات المغاربية للميكانيك والورشات المركزية: 288 فردا.
- مديرية الإنتاج: 2443 فردا.

والجدير بالإشارة إلى أن المجال البشري يتميز بالتنوع والتمايز الوظيفي، الأمر الذي يجعل عملية تفويض السلطة تتلون بهذه التعددية والتنوع.

يتمثل المجال البشري في هذه الدراسة في 2443 عامل يتوزعون على وحدات الإنتاج بين فئات وظيفية مختلفة وهم الإطارات، عمال التحكم وعمال التنفيذ.

د - المجال الزمني: يرتبط المجال الزمني بالسياق المتغير للظاهرة البحثية، من حيث تغيرها و تشكلها الثابت فيها والمتحول، فضلا عن خصوصيتها، على اعتبار أن التنوعات التاريخية، تفيد أن لكل حقبة أو ظاهرة بناؤها المتمحور حول العناصر والمكونات.

وإلى جانب هذا نشير إلى أن المجال الزمني يدفعنا إلى رصد تغيرات الظاهرة البحثية خلال فترة الدراسة وإجراء المقارنات الكيفية والكمية، مع مراعاة تحديد معايير ثابتة للموازنة، والتقيد بمعطيات الواقع المادي، ومن الناحية الميكانيكية، يستخدم المجال الزمني للإشارة إلى المدة التي استغرقها البحث بشطريه النظري والميداني، أخذت الدراسة الميدانية حيزا زمنيا متقطعا و يمكن توزيعه كما يلي:

الفترة الزمنية الأولى: وامتدت من 20 سبتمبر 2014 إلى 21 أكتوبر 2014 وهي فترة الزيارة التفقدية الاستطلاعية بغية التعرف على المؤسسة مجال البحث واختيار مدى ملاءمة من عدم ملاءمة المؤسسة للدراسة من حيث هل تعتمد المؤسسة على مبدأ تفويض السلطة أو لا؟ هذا التساؤل يأتي في المقام الأول، ثم من حيث عدد العمال، هل عدد العمال يفي بالغرض أم لا؟ وأخيرا هل هناك ما يستحق دراسته ليجيب عن فرضيات دراستنا لموضوع ينطرق لجوانب تفويض السلطة في ظل مؤسسة مخصصة؟ وعلى العموم في هذه الفترة تم الالتقاء ببعض مسؤولي مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر، وشرح طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد تناوله على مستوى مؤسستهم، وتعرفنا على مدى تقبلهم لهذا النوع من المواضيع الذي كان بالإيجاب، وبعدها الاتفاق على مدة التريص وخطوات العمل، علما بأن اللقاءات مع بعض المسؤولين كانت مرضية،

إلا أنها تخللتها بعض الغيابات المبررة إثر وجودهم في اجتماعات طارئة تخص الإنتاج، أو في مهمة خارج المؤسسة، و رغم ذلك فقد تحصلنا على المعلومات التي نحتاجها. حيث تم تزويدنا في هذه المرحلة بأهم الوثائق والسجلات أهمها: القانون الداخلي للمؤسسة، وكذلك الاتفاقية الجماعية بين الجامعة والمؤسسة، بالإضافة إلى عدد عمال المصنع وهيكلها التنظيمي، كما أخذنا نظرة أولية عن أحوال المصنع وأهم التطورات التي حدثت فيه.

الفترة الزمنية الثانية: وتمتد من 16 ديسمبر 2014 إلى غاية 15 جانفي 2015 بحيث تم اطلاعنا على المؤسسة من خلال زيارتنا لبعض المصالح الموجودة بها، ومختلف وحدات الإنتاج، و قمنا بترتيب عدة لقاءات مع مدراء الموارد البشرية لوحدات الإنتاج بغية أخذ فكرة عن طبيعة تفويض السلطة، مع الاطلاع على الوثائق والسجلات المتوفرة الخاصة بتفويض السلطة و القرارات المتخذة في الوحدات .

الفترة الزمنية الثالثة:

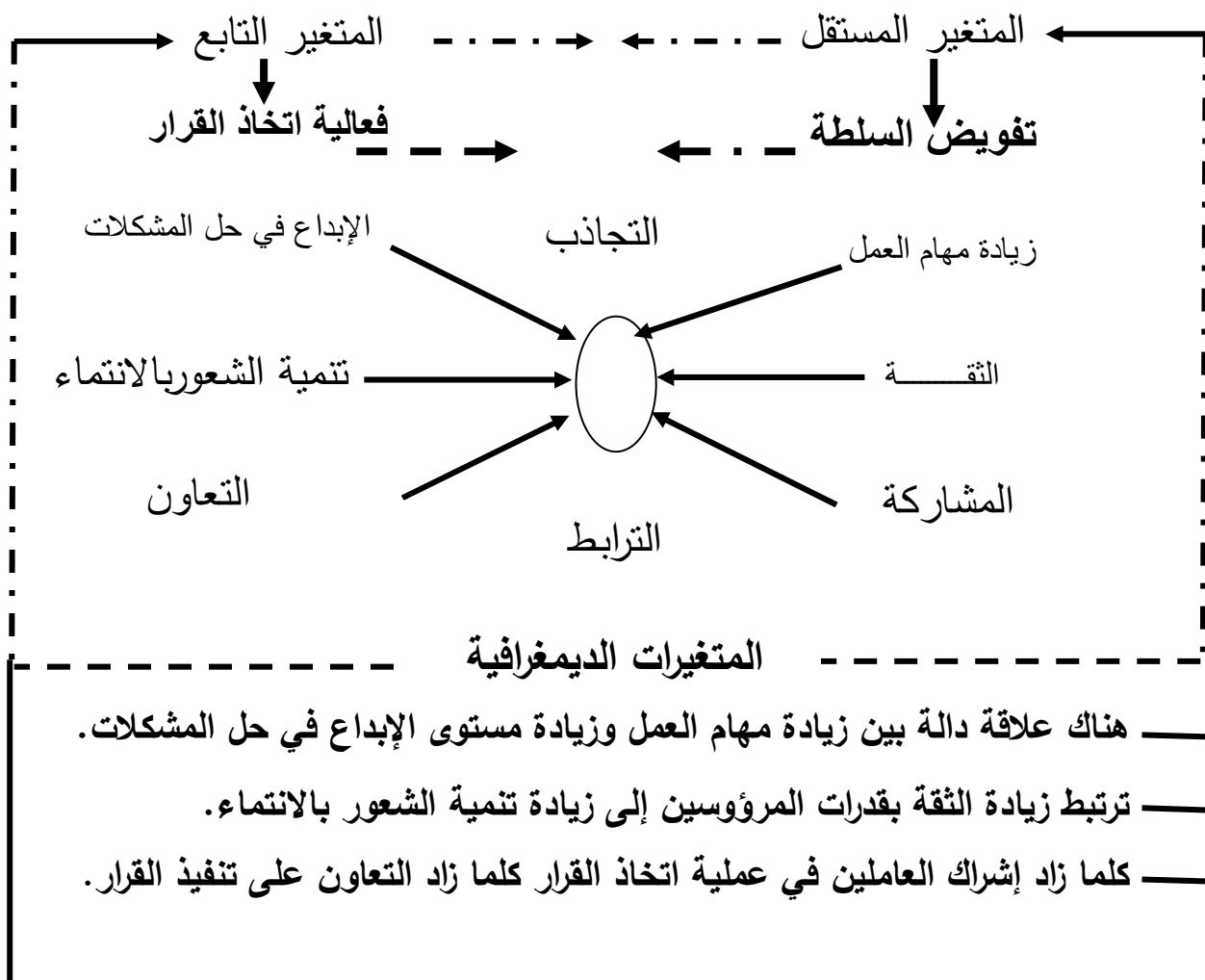
وتمتد من 20 جانفي إلى 31 مارس 2015 وفيها تم تجريب الاستمارة على 30 مفردة مابين عامل وإطار بمؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر للحديد الصلب للوقوف على ملاءمة بعض الأسئلة من عدمها. وكانت استمارة موجهة، وذلك لشرح الأسئلة غير المفهومة لديهم بغرض تعديل الاستمارة النهائية. وبعد جمعنا للبيانات قمنا بحذف وتعديل بعض الأسئلة خاصة القابلة للتأويل ولا تخدم الدراسة ولقد حاولنا تبسيط لغة الأسئلة قدر الإمكان، لكي يتسنى لجميع أفراد العينة الإجابة عنها و خاصة أن غالبيتهم لا يفهمون بعض مصطلحات اللغة العربية جيدا لأن تكوينهم كان باللغة الفرنسية، وتعاملهم اليومي أيضا يستعملون فيه اللغة الفرنسية وبعد استكمال تعديل الاستمارة تم توزيعها على أفراد العينة في الوحدات الإنتاجية وذلك بمراعاة النسبة المئوية المحددة لكل وحدة إنتاج و كذلك نسب الفئات الوظيفية فيها، وكان توزيع الاستمارات موجهة لبعض الفئات العمالية الذين لا يفهمون بعض مصطلحات اللغة العربية إضافة إلى المنشغلين بالعمل وقد استفدنا منها معلومات وحقائق مختلفة عن تاريخ وماضي المؤسسة والمراحل التي مرت بها. أما بقية الاستمارات فقد وزعت بطريقة غير موجهة واسترجعت في وقت لاحق خاصة للعمال الذين يعملون بالتناوب لأن المؤسسة تعمل بنظام ثلاث مناوبات.

وفي المقابل، نشير أنه إلى جانب تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين (نظري - تطبيقي)، يمكن التأكيد على أهمية تأثير الظاهرة البحثية بعامل الزمن وخصوصيات كل مرحلة، لذا أصبح واضحا تضمن المجال

الزمني في سيرورته و صيرورته تحولات في شكل و مضمون تفويض السلطة و درجة فعالية القرار. بمعنى أن العامل الزمني هو عامل حاكم و ناظم لدينامية الظاهرة في كليتها الجامدة والمتحركة.

رابعاً: نموذج الدراسة: نموذج الدراسة يتضمن متغيرين أساسيين و هما: تفويض السلطة و فعالية اتخاذ القرار ولتوضيح الإطار التصوري حددنا مؤشرات هذين المتغيرين اللذين يشكلان أساس الفرضية العامة، والغرض من طرح هذا النموذج هو إعطاء صورة واضحة ودقيقة قدر الإمكان عن طرفي الفرضية العامة، وحتى نوضح الصورة جيداً حددنا مؤشرات هذين المتغيرين كما يبدو في الشكل رقم (5)، حيث يبين هذا الشكل الإطار التصوري للدراسة.

الشكل (9) نموذج الدراسة:



هذا النموذج الذي يحدد مسار الدراسة ومتغيراتها، يتطلب تحديد العلاقات التي يحكمها.

ولتحقيق هذا المسعى صاغت الدراسة إستراتيجيتها المنهجية لجمع البيانات للتأكد من مدى الصدق الامبريقي للفروض والتساؤلات.

خامسا - الطريقة المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الراهنة في تفصي العلاقات القائمة بين فروض الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة إحدى طرائق المنهج الوصفي وهي طريقة المسح بالعينة التي حكمت مسار دراستنا من بدايتها إلى نهايتها من حيث تحديد الإشكالية وفروض الدراسة والمفاهيم وتحليل الأبحاث الميدانية السابقة. إلى جانب ذلك استخدمت أداة الاستمارة و دليل المقابلة كأدوات رئيسية لجمع البيانات فضلا عن ذلك فإن هذه الطريقة المنهجية قد مكنتنا من تحديد خصائص مجتمع الدراسة وسماته ومواقفه اتجاه تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار بالاعتماد على أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

وعلى العموم، تم تطبيق هذه الطريقة بالاعتماد على خطوات أساسية هي: رسم خطة البحث بما تتضمنه من إشكالية وأهداف إلى جانب تحديد منطقة إجراء الدراسة، جمع البيانات والمعلومات من الواقع الميداني، ثم تحليل تلك البيانات واستخلاص النتائج وعرضها بشكل منسق ومنظم. وهذا ما تم تجسيده فعلا في هذه الدراسة.

سادسا: الأدوات المستخدمة:

استخدمت الدراسة الراهنة أربع تقنيات أساسية وهي الملاحظة، الوثائق والسجلات والمقابلة وأداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة.

أ - الملاحظة:

وهي رصد السلوك الذاتي والاجتماعي الذي يمارسه الأفراد بشكل فعلي في الحياة اليومية والعملية، يؤكد موريس أنجرس Maurice Angers على أهمية الملاحظة في العلوم الاجتماعية، فالملاحظة " تكون متبوعة بسؤال أو مجموعة أسئلة بحيث تكون هذه الأسئلة هي السند الذي تركز عليه ملاحظتنا، بحيث بأن الروح العلمية تحاول تجاوز مجرد المشاهدات البسيطة للأشياء الجديدة أو غير العادية، ولكن لا ينبغي علينا طرح التساؤل في صيغة استفهامية مفادها: لماذا تتبنى جماعة العمل هذا النمط من السلوك؟ لماذا تتجسد مثل هذه الأشياء؟"⁽¹⁾

(1) Maurice Angers, Inition pratique a la méthodologie des sciences humaine s , Casbah university , Alg, 1997, p7.

كما أن مادلين قراويتز Madeleine Grawitz تؤكد على ضرورة "ملاحظة الجماعة في مكان العمل وهي تحيا الفعل الذي يولد العمليات التي تجري و ليس قبل انقضائها.⁽¹⁾

واستعنا بالملاحظة المنظمة التي تعني ملاحظة سلوك الأفراد في وضعية اجتماعية ذات علاقة متينة بالنظام الاجتماعي والثقافي، أي ملاحظة جزئيات المجتمع بواسطة حواس الباحث الذي تمده بشكل مباشر بكل ما يسلكه أفراد المجتمع مستخدما جهده العقلي في رصدها و وصفها بدقة دون تحويرها أو تبديلها و بشكل مرتب استنادا، إلى تسلسل وقوعها بشكل موضوعي وفي هذا السياق فقد استعنا بالملاحظة العلمية المنظمة لواقع عمال أرسيلور ميتال الجزائر، بحيث رصدنا تحركات العمال في وحدات الإنتاج وهم بصدد التفاعل فيما بينهم، وفي أثناء ممارستهم العادية لعملهم في المساحة المكانية المخصصة لهم، كما تنقلنا معهم حتى في وسائل النقل الخاصة بهم.

ومن وسائل تسجيل الملاحظة المنظمة الاستمارة من خلال المقابلات الشخصية مع أفراد العينة. أفادتنا الملاحظة في جمع البيانات عن موضوعنا، خاصة أثناء تنقلنا فيما بين مختلف وحدات الإنتاج والتي كانت كبيرة ومصالحها متفرعة، كما استعملناها أثناء تنقلنا مع أفراد العينة في وسائل النقل الخاصة بهم لمعايشة الظروف المحيطة بهم وتتمثل هذه الملاحظات فيما يلي:

- أن هذه المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ تفويض السلطة وذلك لاتساع وكبر حجم المؤسسة وتفرع وحداتها.
- هناك رقابة على التفويض.
- أداء العمال يركز على عدة مرتكزات كمنح المسؤولية من طرف الرئيس للمرؤوسين إضافة إلى التحضير والتدريب لمناصب عليا.
- وصول المعلومة بسرعة إلى وحدات الإنتاج نتيجة توفر شبكة خاصة للإنترنت.
- الاجتماعات تعقد بصفة مستمرة لاتخاذ القرارات يشارك فيها ممثلي العمال للإطلاع على مدى تحقق الأهداف المسطرة.
- العمال على إطلاع دائم بأخر التطورات الحاصلة.
- اتجاه المؤسسة إلى التركيز على البعد الإنساني للعمال وذلك من خلال إشراكهم في الاجتماعات الدورية في المؤسسة وقد حضرنا بعض هذه الاجتماعات.

⁽¹⁾ M.Grawitz, lexiques des sciences sociales ,Doloz , paris,1983,p 565.

ب - السجلات والوثائق:

تم الاطلاع على ما تيسر من الوثائق التي أفادت في إعطاء معلومات حول تاريخ تأسيس المؤسسة وكذا المراحل التي مرت بها وصولاً إلى خوصصة المؤسسة، صور لما تنتجه وحدات الإنتاج، كما تم الاعتماد عليها للحصول على العدد الكلي للعمال إضافة إلى بيانات متعلقة بتوزيع العمال عبر الوحدات الإنتاجية ورتبهم ودرجاتهم المهنية، إضافة إلى مجموعة من الوثائق التي تحمل معلومات حول المؤسسة وهيكلها التنظيمي الذي تم الاستعانة به في بعض الأمور ولو بشكل محدود والذي سندرجه في الملاحق.

ج - المقابلة : للمقابلة أهمية كبيرة في تقديم معلومات إضافية للباحث وفي هذا السياق يقول الباحث "محمد

بوزيان " أن المقابلة هي "أكثر الوسائل شيوعاً و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية، و عادة ما تبدو المقابلة الشخصية بالنسبة للشخص العادي مسألة بسيطة للغاية وهي في الواقع بعيدة عن هذا إذ أن طريقة المقابلة الشخصية مسألة فنية ترقى إلى شئ أكثر من مجرد الاقتراب من عدد من الأفراد".⁽¹⁾ وقد استخدمنا المقابلة الموجهة مع أفراد العينة وتضمنت في عدة لقاءات مفتوحة حاولنا من خلالها التقرب من العمال في وحدات الإنتاج. للبحث عن جانبين على قدر من الأهمية: أولهما: الجانب الشكلي المتعلق بضبط زمن المقابلة و طريقة طرح الأسئلة بعبارات مفهومة ذات مغزى تخدم أغراض البحث.

ثانيهما: هو الجانب الفني الذي يتيح الحصول على الإجابات المرجوة.

وقد تضمنت عدة لقاءات مفتوحة حاولنا من خلالها التقرب من العمال في ورشات عملهم، وكانت مجمل استفساراتنا تتمحور حول:

- رصد فكرة عامة عن التغييرات المصاحبة للخوصصة في مجال الاتفاقية الجماعية، من حيث معاملة

الإدارة للعمال، توفير شروط العمل الملائمة، علاقة العمال بالإدارة.

كما استعملنا دليل مقابلة:

أجرينا مقابلات على مرات متفرقة مع رؤساء الوحدات بأرسيلور ميتال الجزائر، باعتبارهم أداة أساسية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة و يبلغ عددهم عشرة مديرين يمثلون وحدات الإنتاج، وقد شملت هذه المقابلة مدير وحدة المفولذات الأوكسجينية رقم 1، مدير وحدة المفولذات الأوكسجينية رقم 2، مدير وحدة

(1) محمد زيان عمر: البحث العلمي مناهجه و تقنياته، ط 4 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 289.

المفولذات الكهربائية، مدير وحدة التغليف والتقطيع، مدير وحدة الدرفلة على الساخن، مدير وحدة الدرفلة على البارد، مدير وحدة تحضير المواد الأولية، مدير وحدة الأفران العالية، مدير وحدة مدرفلة أسلاك الحديد البناء، مدير وحدة مدرفلة قضبان الخرسانة. وتضمن دليل المقابلة 11 سؤال موضحة في الملاحق.

د - الاستمارة: استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستمارة كأداة رئيسية إضافة للملاحظة ودليل المقابلة لجمع البيانات قصد التزود بالمعلومات التي من شأنها إفادتنا في الإجابة على التساؤلات المطروحة. ولقد راعينا في وضع الأسئلة معايير ارتأينا أنها أساسية تمثلت في بساطة الأسئلة، ووضوحها، والإيجاز قدر المستطاع وتوزعت أسئلة الاستمارة البالغ عددها أربعة وأربعون سؤالاً (44) تم تقسيمها على أربعة محاور كالآتي :

المحور الأول: تمحورت أسئلته حول البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين بالمؤسسة مجال الدراسة احتوى على ثمانية أسئلة (من 1 إلى 8) تعلقت بأحوال المبحوثين من حيث: الجنس والمستوى العمري، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي والفئة المهنية والأقدمية وفي الأخير السؤال حول التكوين.

المحور الثاني: وتناولنا فيه العلاقة بين زيادة مهام العمل والابتكار في حل المشكلات، مجموع الأسئلة بلغت ثلاثة عشر سؤالاً (13 سؤالاً) توزعت ما بين السؤال رقم تسعة إلى حد السؤال الواحد والعشرين (من 9 إلى 21)، تم التركيز فيها على زيادة مهام العمل في إطار التفويض وما ينجر عن ذلك من ابتكار في حل للمشكلات.

المحور الثالث: ومضمون هذا المحور محاولة جمع بيانات تتيح لنا التعرف عن قرب عن انشغالات العمال. وتم تقسيم هذا المحور إلى عشرة أسئلة (10سؤالاً) توزعت ما بين السؤال رقم اثنان وعشرون إلى غاية السؤال الواحد و الثلاثون (من 22 إلى 31) قصد جمع بيانات حول الثقة في قدرات المرؤوسين وما لها من دور في تنمية الشعور بالانتماء.

المحور الرابع: يتخلص هذا المحور في محاولة جمع معطيات عن المبحوثين فيما يخص إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والتعاون في تنفيذ القرار، تضمن هذا المحور ثلاثة عشر سؤالاً (13 سؤالاً) بدء من السؤال الثاني والثلاثين إلى السؤال الرابع والأربعين (من 32 إلى 44).

ويجدر بنا الإشارة إلى أن إعداد الاستمارة وتطبيقها خضع إلى مرحلتين وهما:

المرحلة الابتدائية: وفيها تم إعداد الاستمارة وتطبيقها على عينة بلغ تعدادها ثلاثون مفردة (عمالاً وإطارات) توصلنا في نهاية العملية التجريبية للاستمارة إلى إحداث تعديلات على بعض الأسئلة كي تصبح أكثر ملائمة لخدمة موضوع البحث كالآتي:

- تعديل فئات السن: كانت من 35 سنة بعد التعديل أصبحت أقل من 35 سنة ذلك لكون أغلبية عمال المؤسسة كبار السن قد أحيوا على التقاعد وأصبحت هناك كفاءات شابة.
 - كذلك أضفنا أسماء لرتب التنظيمية بالفرنسية لأننا لاحظنا أثناء تجريب الاستمارة أن بعض العاملين لم يفهموا هاته التسمية أعوان التحكم، عمال التنفيذ لأن الأغلبية الساحقة منهم تستعمل الفرنسية.
 - جعل بعض الأسئلة مفتوحة بعدما كانت مغلقة لإثراء الموضوع.
- إضافة سؤال رقم 27 هل تحب مؤسستك وتخاف عليها من أي خطر؟ باعتبار أن المؤسسة تحت إدارة طرف أجنبي وحتى نعرف مدى انتمائه وحبه لمؤسسته. وكان إجمالي المبحوثين الذين بلغ تعدادهم مائتين وأربعة وأربعون مبحثاً (244)، بحيث تم ملء أغلب الاستمارات من طرف المبحوثين بحضورنا، وقدمنا كافة التوضيحات اللازمة للمبحوثين أثناء ملئهم للاستمارة خاصة في حالات غموض بعض الأسئلة وخاصة وأن أغلبهم تكوينهم بالفرنسية، محاولين تبسيطها أكثر فأكثر للحصول على المطلوب من البيانات المراد جمعها.

ه: الاحتكام إلى محكمين: حيث قمنا بالاحتكام إلى محكمين، محاولين بذلك الاستفادة من ذوي الاختصاص العلمي والمنهجي وحتى الميداني. فكانت الاستفادة كبيرة من خلال تصحيح بعض المفاهيم وتعديل الأخرى منها، مع الإشارة إلى إضافة، حذف، وتعديل بعض الأسئلة، والجدير بالذكر هو مناقشة الفروض والإشكالية كركائز لبناء الاستمارة.

سابعاً: العينة وكيفية اختيارها:

تعد العينة إحدى أهم وسائل البحث الإمبريقي، لكن وقبل عملية اختيار العينة وأثناء دراستنا الاستطلاعية في المؤسسة التي اختيرت للقيام بالدراسة الميدانية، حاولنا معرفة أحوال المؤسسة من ناحية العتاد، الطاقة البشرية والقدرة الإنتاجية لكل وحدة، ومدى ملاءمة موضوع الدراسة المتمثل في تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار لمجال الدراسة بمصنع أرسيلور ميتال الجزائر. ولقد اعتمدنا في تحديد حجم العينة على معرفة المتغيرات التالية:

- 1- حددنا القيمة التقريبية للانحراف المعياري لمجتمع البحث الذي نختار منه العينة ولقد تم حسابه على أساس حقيقة تجانس أو عدم تجانس مفردات مجتمع الدراسة.
- 2- تحديد درجة الدلالة للوسط الحسابي لمجتمع الدراسة (يعتمد على مستوى الثقة).
- 3- تم تحديد مستوى الثقة في هذه الدراسة بـ 95% درجة دلالتها في جدول الاحتمالية = 1.96.

4- و بعد معرفة هذه المتغيرات استخدمنا المعادلة التالية لتحديد حجم العينة المطلوب:

$$ف ع = \frac{ح ع}{ع س ع - 2}$$

ن ع = حجم العينة المطلوب اختيارها من مجتمع البحث

- ع د = الانحراف المعياري لمجتمع البحث.

$$ع س ع - 2 = \frac{\text{حد الثقة أو درجة الدلالة للوسط الحسابي لمجتمع البحث}}{\text{مستوى الثقة (95\%)}}$$

الانحراف المعياري = 15,62

- درجة الدلالة = ± 2

مستوى الثقة = 95% (1,96)

$$ع س ع - 2 = \frac{2}{1.96} = 2(1)$$

$$ن.ع = \frac{2(15,62)^2}{2(1)} = 243,98 \leftarrow 244 \text{ مفردة}$$

إذن حجم عينة الدراسة الراهنة ← 244 مفردة

أي بنسبة حوالي 10% من إجمالي العينة $\left(\frac{100 \times 244}{2443} \right) = 9,98$ أي حوالي 10%.

وضمن هذا الإطار تم اختيار مفردات العينة بطريقة العينة الحصصية، حيث التزمنا بالخطوات التالية:

1 - تقسيم مجتمع الدراسة إلى عشر فئات متميزة وفق خصائص معينة للعملية الإنتاجية.

2 - تمثيل كل فئة بنسبة 10% من إجمالي الفئة المعنية.

3- اختيار مفردات العينة بطريقة عمدية مع الالتزام بالعدد المطلوب لمفردات كل فئة.

ضمن هذا الإطار ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، تعذر علينا إجراء مسح شامل لأفراد العينة لهذا

المجتمع. وبالتالي اتجهنا إلى وحدات الإنتاج وأردنا أن نقرب أكثر من الفئات العمالية ككل حيث المعادلة

الأنفة الذكر سمحت بتحديد حجم العينة. وبلغ هذا الحجم ما نسبته 10% من الحجم الإجمالي لمجتمع

الدراسة، وذلك بإتباع نظام تقسيم مجتمع الدراسة إلى 10 فئات وهي تمثل وحدات الإنتاج. وأخذنا نفس

الحصة التي تقدر بـ 10% من كل وحدة إنتاج مع مراعاة أن تشمل بالتساوي كل الفئات الوظيفية والمتمثلة في الإطارات، أعوان التحكم، وعمال التنفيذ (أنظر الجدول رقم 2).

بناء على ما تقدم، يتضح أن اختيار مفردات العينة تم بالطريقة المقصودة، حيث توجهنا إلى كل وحدات الإنتاج و بحثنا على مختلف الفئات الوظيفية وذلك بمساعدة أفراد من العينة، فأخذنا 244 مفردة من مجموع مفردات عددها 2443.

جدول (2) يوضح عينة الدراسة:

المجموع		عمال التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الفتيات
حجم العينة المختارة % 10	العدد الإجمالي	مفردات العينة	العدد	مفردات العينة	العدد	مفردات العينة	العدد	
38	380	18	180	8	80	12	120	وحدة المفولذات الاوكسجينية رقم 1 ACO1
34	340	17	170	07	70	10	100	وحدة المفولذات الاوكسجينية رقم 2 ACO2
19	190	12	120	02	20	05	50	وحدة المفولذات الكهربائية ACE
17	170	11	110	02	20	04	40	وحدة التغليف والتقطيع RPA
24	240	13	130	04	40	07	70	وحدة الدرفلة على الساخن LAC
19	190	12	120	02	20	05	50	وحدة الدرفلة على البارد LAF
30	300	16	160	06	60	08	80	وحدة تحضير المواد الأولية PMA
27	270	16	160	06	60	05	50	وحدة الأفران العالية HFX
21	213	13	133	03	30	05	50	وحدة مدرفلة أسلاك الحديد البناء LFR
15	150	08	80	02	20	05	50	وحدة مدرفلة قضبان الخرسانة LRB
244	2443	136	1363	42	420	66	660	المجموع

ثامنا: خصائص مجتمع البحث:

تشكل البيانات الشخصية، المتعلقة بمجموع المبحوثين في المؤسسة مجال الدراسة (أرسيلور ميتال الجزائر) إحدى المعطيات الأساسية التي تعطي معلومات على غاية من الأهمية أثناء التحليل السوسيوولوجي، لأنها تعكس صورة حقيقية عن الواقع السوسيومهني لمجموع المبحوثين على مستوى المؤسسة. دلت الشواهد الإحصائية أن كل أفراد العينة يندرجون ضمن فئة الذكور والمقدرة ب 244 ذكر، نظرا لطبيعة العمل الشاقة والخطيرة فأغلبية وحدات الإنتاج تتم الأشغال فيها تحت الأرض وتحت درجة حرارة مرتفعة جدا لذا فإن فئة الإناث منعدمة تقريبا.

الجدول (3) الجنس:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل
		ن	ع	ن	ع	ن	ع	
100%	244	55.74%	136	17.21%	42	27.05%	66	ذكر
/	/	/	/	/	/	/	/	أنثى
100%	244	55.75%	136	17.21%	42	24.05%	66	المجموع

وضمن هذا الإطار تفيد البيانات الكمية المتعلقة بالجنس الواردة في الجدول رقم (3) أن أعوان التنفيذ وبنسبة 55.73%، بينما يسجل ثاني نسبة و تقدر ب 27.05%، بتعداد 66 إطار لتبقى آخر النسب والتي تقدر ب 17.21% من نصيب فئة أعوان التحكم التي يبلغ عددها 42 عامل تحكم.

ويبدو واضحا أن أغلبية أفراد العينة تتمحور في الفئة الأخيرة المتمثلة في أعوان التنفيذ التي ترتبط بالإنتاج المباشر وهذا ما تؤكدته المقابلات التي أجريناها مع أفراد العينة، وهذه الفئة موزعة على 10 وحدات لإنتاج الحديد منذ بداية العملية الإنتاجية، كما أن الملاحظات المباشرة التي قمنا بها توضح ذلك وكذا سجلات المؤسسة.

وفي المقابل نشير إلى أن هذه التركيبة الإنتاجية تتدرج ضمن مخطط تايلوري تقوم به المؤسسة من حيث الكمية المطلوبة لكل عامل في أجال محددة ونوعية مطلوبة ولقد لاحظنا ميدانيا تتابع العملية الإنتاجية وتدفق المدخلات عبر العملية الإنتاجية وفق نسق زمني محدد لا يمكن تجاوزه و هذه الطريقة شبيهه بخط

التجميع الذي يقتصر على التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام المطلوبة وتقليل عملية التفاعل بين العمال في الورشات الإنتاجية من أجل انجاز ما هو مخطط في آجاله وبالتكاليف المطلوبة.

والى جانب ما تقدم يبرز الجدول (4) توزيع أفراد هذه العينة حسب السن:

جدول رقم (4) السن:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
%13.94	34	%10.25	25	%01.23	03	%02.46	06	أقل من 35 سنة
%56.15	137	%28.69	70	%10.25	25	%17.21	42	35 - 45 سنة
%29.10	71	%16.80	41	%04.92	12	%07.38	18	46 - 56 سنة
%0.82	02	/	/	%0.82	02	/	/	57 سنة فأكثر
%100	244	%55.74	136	%17.21	42	27.05	66	المجموع

حيث تفيد تحليلات الإحصائية أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 56.55% يندرجون ضمن الفئة العمرية 35 - 45 سنة، ومن خلال اطلاعنا على سجلات المؤسسة، حيث شجعت إدارة المؤسسة العمال على التقاعد المسبق وبذلك تركزت الفئة العمرية في الكهول والشباب. وهي الفئة التي بمقدورها النهوض بكافة احتياجات المؤسسة الاقتصادية، ثاني هاته النسب تقدر بـ 29.10% لفئة تتراوح أعمارها ما بين 46 - 56 سنة، وهي فئة الكهولة صاحبة خبرة مهنية، أما إذا انتقلنا للفئة العمرية الثالثة من حيث التقدير النسبي فنجدها تتمثل في فئة أقل من 35 سنة وهي تفتقر إلى التجربة اللازمة، وتحتاج إلى اكتساب المزيد من المهارات المهنية، مقارنة بالفئات التي تكبرها سنا ونسبتها تقدر بـ 13.94%، وآخر النسب تسجلها الفئة العمرية 57 سنة فأكثر، على قلتها في المؤسسة بحيث لا تتجاوز نسبتها 0.82%، وقد عاصرت أكثر التفاصيل الأساسية في تاريخ المؤسسة من القطاع العام ثم الانتقال إلى الخوصصة.

أما إذا انتقلنا إلى البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي فتجيب عليه بيانات الجدول رقم (5)

جدول رقم (5) المستوى التعليمي:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
/	/	/	/	/	/	/	/	أمي
%08.20	20	%08.20	20	/	/	/	/	ابتدائي
%36.07	88	%33.20	81	%02.87	7	/	/	متوسط
%31.07	76	%14.34	35	%12.70	31	%04.10	10	ثانوي
24.59%	60	/	/	%01.64	04	%22.95	56	جامعي
%100	244	%55.74	136	%17.21	42	%27.05	66	المجموع

حيث أن أصحاب العمل في ظل الخصوصية بحاجة إلى يد عاملة مدربة و كفوّة و ذات مؤهلات مهنية تتناسب ومرحلة الخصوصية وكذا التجديدات الجارية في المؤسسة، والتي تبحث عن الجودة والقدرة على التنافس لتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار تشير المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين المقدر عددهم 88 عامل وبنسبة 36.07% هم من ذوي المستوى التعليم المتوسط، وتليها في الرتبة الثانية نسبة 31.07% بتعداد عمالي قدر بـ 76 عامل من ذوي المستوى الثانوي، وتمثل نسبة 24.59% فئة المستوى التعليمي الجامعي بتعداد 60 عامل، فحين تبقى نسبة 08.20% وعددهم 20 عامل من ذوي المستوى التعليمي الابتدائي من مجموع المبحوثين. وهذا ما دلت عليه الوثائق الرسمية.

ومما سبق نستنتج أن مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر تشتغل بها يد عاملة بمستويات مختلفة وتسيرها مجموعة من الإطارات من ذوي المؤهلات العلمية الجامعية الكفوّة في مجال التسيير والمجال التقني، وهي في أغليبيتها المشرفة على متابعة تركيب خطوط الإنتاج الجديدة التي يجري التحضير لإنجازها خاصة مع سلسلة التجهيزات الحديثة التي تمر بها المؤسسة وهذا ما أكدته المقابلات التي أجريناها مع أفراد العينة، كما أن الملاحظات المباشرة التي قمنا بها توضح ذلك وكذا سجلات المؤسسة.

أما فيما يخص الحالة المدنية لأفراد العينة فإن الإحصائيات المدونة على الجدول رقم (6) تبين ما يلي:

جدول رقم (6) الحالة المدنية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
%12.70	31	%08.20	20	%01.64	04	%02.87	07	أعزب (ة)
%87.30	213	%47.54	116	%15.57	38	%24.18	59	متزوج (ة)
/	/	/	/	/	/	/	/	أرمل (ة)
/	/	/	/	/	/	/	/	مطلق (ة)
%100	244	%55.74	136	%17.21	42	%27.05	66	المجموع

- 87.30% من مجموع المبحوثين ويشكلون الأغلبية بتعداد 213 هم من فئة المتزوجين.

- 12.70% أكدوا على أنهم من فئة العزاب بتعداد 31 عامل.

وفي محاولة منا لتوضيح الأمر أكثر فنقول أن فئة المتزوجين تمثل أكبر نسبة أفراد العينة ذلك أن العامل الأسري ضروري لاستقرار العامل في مكان العمل، لأنه ينعكس على الجانب النفسي للعامل ويجعله أكثر تفهما وتقبلا للأوضاع المهنية، و يحاول دائما استقراء مشكلات العمل بتبصر ورؤية مستقبلية تبحث عن الاستقرار وتحسن الظروف العملية، من خلال بحثه عن الحلول الممكنة في مكان العمل بما يكفل الاستقرار المهني، حتى يضمن تغلبه على الأعباء والمسؤوليات الأسرية المنوط بها، أما الفئة الثانية فتتمثل فئة العزاب وهي كما تبدو ضئيلة مازالت تشق طريقها نحو ضمان الاستقرار في منصب العمل. أما فئة المطلقين والأرامل فهي منعدمة. وهذا ما دلت عليه مقابلاتنا مع أفراد العينة. وكذا سجلات المؤسسة والملاحظات التي أجريناها طيلة فترة تواجدها في المؤسسة.

وإثر تتبعنا بمزيد من الشواهد الكمية المتحصل عليها والتي تخص جانبا آخر على قدر كبير من الأهمية والمتمثل في التكوين المهني للعمال فإن نتائج الجدول رقم (7)

جدول رقم (7) التكوين المهني:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		في حالة الإجابة بنعم	الفئات البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
%52.05	127	%30.74	75	%09.43	23	%11.89	29	داخل الوطن	نعم
%02.05	05	/	/	/	/	%02.05	05	خارج الوطن	
%45.90	112	%25	61	%07.79	19	%13.11	32	لا	
%100	244	%55.74	136	%17.21	42	%27.05	66		المجموع

تعكس بصورة معينة أهمية التكوين بالنسبة للعاملين، بحيث دلت النتائج وبنسبة ذات أغلبية مقارها 52.05% من إجمالي الباحثين على أنهم تلقوا تكويننا داخل الوطن حول منصب عملهم، فيما أكد 05 بنسبة 02.05% أنهم تلقوا تكويننا خارج الوطن. وهذا يؤكد حرص المؤسسة على تكوين وإعداد عمال قادرين على مواجهة المشكلات وحلها في وقتها، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها المؤسسة حاليا من تحديث للمنشآت وعصرنة الآلات والذي يتطلب يد عاملة مؤهلة، وأعترف باقي الباحثين والمقدرة نسبتهم بـ 45.90% أنهم لم يتلقوا تكويننا حول عملهم، وإثر تتبعنا لذلك أكدت لنا سجلات المؤسسة أن المؤسسة تتبع خطة لتكوين العمال على مراحل وحسب أهمية العمل.

ومن خلال الجدول رقم (8) الذي يوضح الأقدمية في العمل بالمؤسسة مجال الدراسة، كانت البيانات كما يلي: أكدت لنا البيانات الإحصائية أن النسبة التي تشكل الأغلبية، هي فئة ما بين 15 - 19 سنة وهذا بنسبة 30.74%، وتليها النسبة 24.59% والتي تعبر عن الباحثين الذين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة ما بين 10 - 14 سنة، و إذا جاز لنا إعطاء قراءة إحصائية فإننا نتوصل إلى أن مجموع الفئتين السابقتين يساوي 55.33% وهو دليل على أن المدة الزمنية المستغرقة بالمؤسسة مجال الدراسة، هي للأكثرية من الباحثين ذات المجال الزمني 10 - 19 سنة وهذا يعبر على أن أغلبية العمال عايشوا أهم المراحل الحرجة للمؤسسة في ظل الخوصصة، بحيث عرف القطاع العام مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية في ظل الأزمة الاقتصادية التي شهدتها الجزائر آنذاك، وانتهت بخصوصة مؤسسات القطاع العام.

جدول رقم (8) عدد سنوات الاقدمية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
%05.74	14	%04.10	10	%0.41	01	%01.23	03	أقل من 04 سنوات
%17.21	42	%12.30	30	%02.46	06	%02.46	06	05 - 09 سنوات
%24.59	60	%11.47	28	%05.33	13	%07.79	19	10 - 14 سنة
%30.74	75	%13.52	33	%04.51	11	%12.70	31	15 - 19 سنة
%21.72	53	%14.34	35	%04.51	11	%02.87	07	20 سنة فأكثر
%100	244	%55.73	136	%17.22	42	%27.05	66	المجموع

وفي المقابل نجد نسبة 21.72% تعبر عن المبحوثين الذين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة بـ 20 سنة فأكثر، وهي فئة عايشة جميع مراحل تحول المؤسسة من القطاع العام إلى استقلالية المؤسسات العمومية وإعادة الهيكلة الاقتصادية والانتقال إلى مرحلة الخصخصة، وهذا ما أكدته مقابلاتنا معهم حيث أكدوا خوفهم الدائم على مصير مؤسستهم وأنهم كانوا متمسكين بها ولم يترددوا في إعطاء رأيهم حول الأزمة التي مرت بها مؤسستهم بحيث كانت لهم وقفات مشرفة تركت انطبعا حسنا لدى زملائهم عندما تم عرض المؤسسة للخصخصة، وقوبل الأمر في بدايته الأمر بالرفض و بفضل إصرارهم وعملهم التحسيبي تم إقناع زملائهم في العمل بضرورة التمسك بحصة من الأسهم كصيغة من صيغ الشراكة التي يكفلها القانون لصالح العمال. لتبقى آخر الفئات تمثيلا لإحدى خصائص المبحوثين متمثلة في خاصية الأقدمية في العمل بالمؤسسة وتشمل أصحاب العمل لفئة أقل من 04 سنوات والتي تقدر بنسبة 05.74% و تعد نسبة ضئيلة مقارنة بما يسبقها من الفئات، وهي فئة حديثة تبحث عن الخبرة والاحترافية في ميدان العمل و تحقيق الذات. كما أنها نسبة تبين سياسة المؤسسة لتقليل من نسبة التوظيف نظرا لخصوصية المؤسسة والتي اتبعت طريقة التقليل من اليد العاملة خاصة وأن المؤسسة وضمن مخطط التنمية لسنة 2013 والذي ينص على تحديث هياكل المؤسسة وجعلها تعتمد اعتماد كلي على الآلات الالكترونية الحديثة التي لا تعتمد على اليد العاملة بشكل كبير. كما تؤكد الشواهد الكمية في الجدول رقم (9) الخاصة بطرق الالتحاق بالمؤسسة:

جدول رقم (9) الالتحاق بالمؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
31.97%	78	20.49%	50	05.33%	13	06.15%	15	عن طريق المسابقة
45.49%	111	21.31%	52	09.02%	22	15.16%	37	إعلان عن توظيف
22.54%	55	13.93%	34	02.87%	07	05.74%	14	عقود ما قبل التشغيل
100%	244	55.73%	136	17.22%	42	27.05%	66	المجموع

أن 45.49% من إجمالي مجتمع البحث الذين شملتهم الدراسة، أجابوا بأن التحاقهم بالمؤسسة كان عن طريق إعلان عن توظيف، كما أشار 31.97% إلى أن التحاقهم بالمؤسسة كان عن طريق المسابقة، في حين أجاب آخرون وبنسبة 22.54% على أن طريقة التحاقهم كانت عن طريق عقود ما قبل التشغيل. ولعله من البديهي أن تجرنا تساؤلات خاصة في ظل الخصوصية إلى معرفة الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في التوظيف، ومما سبق يتضح لنا أن مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر تعتمد الطرق العلمية الحديثة في استقطاب العاملين بدء بالإعلان عن عدد المناصب الشاغرة و إجراء مسابقة لاختيار العمال المناسبين للوظائف التي تم توصيفها، و كذا اعتمادها على تلبية احتياجاتها على مكتب التشغيل لكن من خلال منحهم فترة للتجربة وبعدها إدماجهم في مناصب عمل تليق بهم، و هذا ما أكدته سجلات المؤسسة وكذا شهادات المبحوثين عند مقابلتنا لهم بالإضافة للملاحظات التي أجريناها داخل المؤسسة إثر تنقلنا بين وحدات الإنتاج.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الخاص بإطار الدراسة المنهجي، والذي يتمحور حول إيضاح القضايا المنهجية المراد إتباعها في أثناء الدراسة الميدانية، بدء بالمجالات التي تم تحديدها، وأساسها المجال الجغرافي الذي تجري فيه الدراسة الميدانية، والمتمثل في إحدى المؤسسات التي انتهت إلى الخصوصية ألا وهي أرسيلور ميتال عنابة. وبعدها تم تحديد الفرضيات تحديدا يستجيب وتساؤلات المشكلة البحثية بغية اختيارها ميدانيا ومنتبع الإحصائيات والشواهد الكمية من خلالها، لتكشف في نهاية المطاف صحتها من خطئها. كما تمحور هذا الفصل على تحديد المناهج التي استخدمتها الدراسة الراهنة ومجمل الأدوات التي استعانت بها الباحثة قصد

التمكن من الإلمام بجزئيات الموضوع وحيثياته، وخلصنا إلى توضيح عنصرا منهجيا آخر، والمتعلق بالطريقة التي اعتمدت في الدراسة وظروف اعتمادها، وكيفية تطبيقها، وانتهينا إلى توضيح مجتمع البحث وخصائصه. وفي ضوء هذه الرؤية المنهجية التي تشكل نقطة ربط بين الجانب النظري لجانب الميداني سيتم تتبع طبيعة البيانات ومحاولة تحليلها فيما يأتي في شق الدراسة الميدانية.

الفصل الثامن: زيادة المهام و الإبداع في حل المشكلات

تمهيد

أولاً: الرقابة الذاتية وزيادة التحكم في الأعمال

ثانياً: الخبرة و سرعة معالجة المشكلة .

خلاصة

تمهيد:

تركز أغلب الدراسات الميدانية على تبيان أهمية تفويض المهام للمرؤوسين لما لها من أثر على العاملين وبالنظر إلى تنوع النتائج المتوصل إليها، فإن الدراسة الراهنة تحاول في هذا الفصل تحليل البيانات المتعلقة بزيادة المهام والإبداع في حل المشكلات.

ويستند هذا التحليل إلى محاولة الربط بين زيادة مهام العمل وابتكار الحلول اللازمة لحل المشكلات.

تعد نوعية العمل السائد في المؤسسات أحد أهم مصادر رضا العاملين، لذا بات من الضروري على المؤسسات أن تعمل على تحسين هذه النوعية من خلال ترك المجال للعامل ليحقق طموحاته وأهدافه، فرغم التقدم الحاصل يبقى الاهتمام الأول للمورد البشري ضمن أسبقيات الأهداف الإستراتيجية في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة، وتسابق مستمر بين المؤسسات للحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها، فهو يتطلب مراعاة خاصة من تهيئة لظروف العمل الجيد.

إتقان العمل هو إضفاء صفة الإبداع فيه بإضافة مسؤوليات جديدة للعامل والاعتراف بمنجزاته، فتظهر الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة نتيجة لزيادة حماس العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم، والتشجيع الذي يحضون به من قبل إدارة المؤسسة، كل هذا وذاك يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم للإبداع في حل المشكلات رغم زيادة المهام.

أولاً - الرقابة الذاتية وزيادة التحكم في الأعمال

كثير من مؤسسات العمل تضع الرقابة الذاتية في قائمة عناصرها الأساسية، لأنها تدرك أن العمل مهما اكتملت عناصر نجاحه وتوفرت أسباب إنجازه، فهي غير كافية بدون الرقابة الذاتية. وفي بيئة العمل لا تعني الرقابة الذاتية الالتزام بساعات الحضور والانصراف، لكنها أشمل من ذلك بكثير إنها تتعلق بمدى التحكم في إنجاز الأعمال من حيث إتقانها وتقييمها وتطويرها.

وتتضح أهمية الرقابة الذاتية في الدور الذي تلعبه في تعزيز السلوك الإيجابي والتقييم الذاتي للأعمال المنجزة بحيث يكون قدوة للآخرين.

ويمكن تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين مفهوماً وتطبيقاً من خلال الثقة وتفويض الصلاحيات والتقييم الذاتي وتخفيف الرقابة وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وبذلك تصبح للعامل القدرة على زيادة التحكم في الأعمال.

ففي محاولتنا التعرف على رغبة العاملين في زيادة مهام العمل في إطارا لتفويض كما يوضحها الجدول الموالي رقم (10)

جدول رقم (10) ترغب في زيادة مهام عملك في إطار التفويض:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		في حالة الإجابة بنعم	الفئات المهنية
									البدايل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
19.67%	48	11.47%	28	02.46%	06	05.74%	14	زيادة الخبرة	نعم
17.62%	43	08.61%	21	03.69%	09	05.33%	13	لمعرفة أكبر	
14.76%	36	09.02%	22	02.46%	06	03.28%	08	لكسب المهارة	
17.21%	42	10.24%	25	03.28%	08	03.69%	09	لرفع القدرات العملية	
30.74%	75	16.39%	40	05.33%	13	09.02%	22	لا	
100%	244	55.73%	136	17.21%	42	27.05%	66		المجموع

وعند تتبعنا للشواهد الكمية المتحصل عليها بمزيد من التفصيل، والخاصة بزيادة مهام العمل في إطار التفويض فإن نتائج الجدول تعكس بصورة معينة رغبة العاملين في زيادة مهام عملهم، بحيث دلت النتائج وبنسبة ذات أغلبية مطلقة مقدارها 69.26% من إجمالي المبحوثين على أنهم كثيرا ما يرغبون في زيادة مهام عملهم في إطار التفويض وتختلف مبرراتهم كالاتي:

- 19.67% أجمعوا على القول بأن زيادة مهامهم يؤدي إلى زيادة الخبرة في العمل، ذلك أن تحمل مهام أخرى يكسبهم الخبرة في ميادين أخرى وتؤهلهم لمناصب أعلى.
- 17.62% أقرروا بأن الأمر مرده إلى معرفة أكبر بأمور العمل وكذا ما يحدث المؤسسة.
- 17.21% صرحوا بأن ذلك لرفع القدرات العملية مما يجعلهم عمال مؤهلين قادرين على تحقيق أهدافهم.
- بينما رأى باقي زملائهم في الفئة الجزئية وبنسبة 14.76% أن زيادة المهام يؤدي إلى كسب المهارة في العمل.

وأعترف باقي المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 30.74% أنهم خلافا لزملائهم، فهم لا يرغبون في زيادة مهام عملهم، فهي تتعبهم ولا تركهم يتفرغون لعملهم الرسمي، كما أنهم لا يطمحون لمناصب أعلى ويخافون من تحمل المسؤولية.

مما لاحظناه أثناء مقابلاتنا لأفراد العينة تبين أن هؤلاء العمال الذين يقومون بأعمال في إطار التفويض كانت تبدوا عليهم ملامح الجدية في عملهم، وأكدوا أنهم أصبحوا يحسون بالمسؤولية أكثر، كما أنهم على إطلاع دائم بما يحدث في المؤسسة، وذلك من خلال مشاركتهم في القرارات التي تتخذ في المؤسسة، كما صرحوا بأنهم يحسون ببعض التعب أثناء أداء الأعمال، لكن هاته الأعمال تتيح لهم الفرصة لتعلم وكسب المهارة والخبرة في العمل وكذا الامتيازات المالية وعليه فإنه يبدو جليا حرص أغلبية أفراد العينة على زيادة مهام عملهم.

واستكمالا لما سبق، وفي محاولة منا لاستكشاف إذا كانت زيادة مهام العمل تؤدي إلى إتقانه، أفضت الإحصائيات الموضحة في الجدول رقم (11) التالي:

بلغت نسبة المبحوثين 76.23% الذين اعتبروا زيادة المهام تؤدي إلى إتقانه، حيث توزعت إجاباتهم بنسب متفاوتة كالآتي:

جل المبحوثين 98 بنسبة 40.16% من الفئة الجزئية التي أجابت بالإيجاب عن أن زيادة المهام تؤدي إلى إتقانه، يرجعون ذلك إلى أنه بزيادة المهام يصبح العامل على إطلاع دائم بأهم المستجدات وهذا يساعده على إتقان وتنظيم عمله، أما عن المتغير الثاني الذي حظي بأكبر نسبة فيمثل 15.16% وقد أجابوا بأن زيادة المهام تؤدي إلى زيادة التحكم في الأعمال، ذلك أن المهام الموكلة لهم على كثرتها وتنوعها تساهم بقدر كبير في جعلهم يتعلمون كيفية التحكم فيها، فيما أجابت نسبة 12.30% أن زيادة المهام تجعلهم ينجزون العمل في وقته، ذلك أنهم يتعلمون السرعة في أداء الأعمال.

جدول رقم (11) يؤدي زيادة مهام عملك إلى إتقانه:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت الإجابة بنعم	الفئات المهنية البدائل
ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن		
98	40.16%	56	22.95%	13	5.32%	29	11.88%	إتقان وتنظيم العمل	نعم
37	15.16%	18	7.38%	06	2.46%	13	3.55%	زيادة التحكم في الأعمال	
30	12.30%	16	6.56%	07	2.87%	07	2.87%	انجاز العمل في وقته	
21	8.61%	12	4.92%	04	1.64%	05	2.05%	الفهم الجيد للعمل	
58	23.77%	34	13.93%	12	4.92%	12	4.92%	لا	
244	100%	136	55.75%	42	17.21%	66	27.05%	المجموع	

وأخيراً، تم تسجيل نسبة 08.61% وهم أيضاً يشاطرون رأي زملائهم من الفئة التي أقرت بأن زيادة المهام تؤدي إلى إتقانه، ويعتبرون زيادة المهام عاملاً أساسياً في الفهم الجيد للعمل.

غير أن هناك فئة أخرى والتي قدرت نسبتها بـ 23.77% لا تعترف مطلقاً بوجود ارتباط بين زيادة المهام وإتقانها والأمر بالنسبة إليهم يعد مجرد أعباء زائدة على كاهلهم لا يستفيدون منها شيئاً، حيث أكدوا أن بعض الأعمال تساعد على إتقان العمل والبعض الآخر يتميز بالتعقيد وقد يدخلهم في متاهات هم في غنى عنها.

مما سبق نستنتج أن أغلبية كبيرة من إجمالي المبحوثين، تفيد تصريحاتهم أن زيادة مهام العمل تؤدي إلى إتقانه، يتجلى ذلك في إتقان وتنظيم العمل وزيادة التحكم في الأعمال كما يتم إنجاز العمل في وقته وكذا الفهم الجيد للعمل، وهذا ما يؤكد طموح العاملين لاعتلاء مناصب أعلى وبحثهم الدائم عن الأفضل لتحقيق

مكانة في عالم الشغل الذي أصبح يبحث عن التميز والكفاءة. خاصة في ظل ظروف المؤسسة التي تعيش ظروف اقتصادية تتميز بالتغير الدائم وعليه فهم دائما تحت عدسة المنظار لإثبات قدراتهم وتفوقهم، وهذا طبعا حسب تصريحات أغلب أفراد العينة أثناء مقابلتنا لهم، واستكمالا لما سبق، وفي محاولة منا لاستكشاف حقيقة أقوال مجتمع البحث حول الإبداع في حل المشكلات أفضت الإحصائيات الموضحة في الجدول رقم (12)

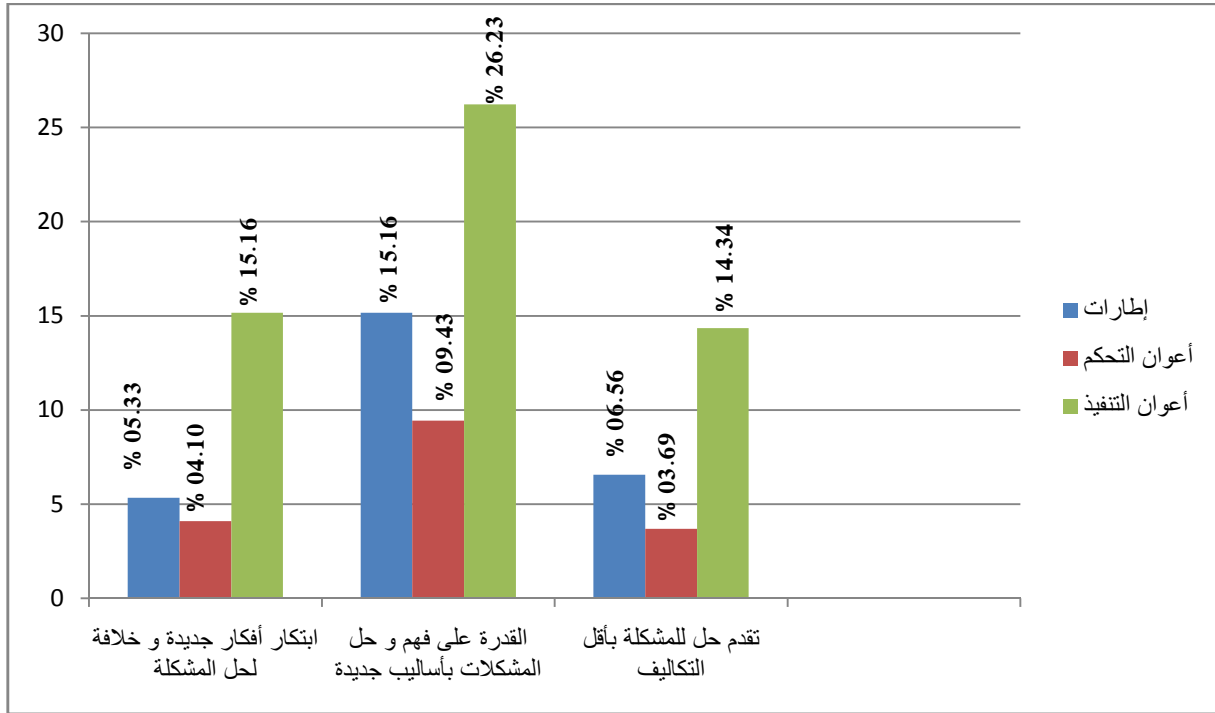
جدول رقم (12) الإبداع في حل المشكلات:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
24.59%	60	15.16%	37	4.10%	10	5.33%	13	
50.82%	124	26.23%	64	9.43%	23	15.16%	37	القدرة على فهم وحل المشكلات بأساليب جديدة
24.59%	60	14.34%	35	3.69%	09	6.56%	16	تقدم حل للمشكلة بأقل التكاليف
100%	244	55.73%	136	17.22%	42	27.05%	66	المجموع

إلى أن ما نسبته 50.82% يؤكدون قدرتهم على فهم وحل المشكلات بأساليب جديدة، وهم يشكلون أكثرية مجتمع البحث، لأن حسب رأيهم أن تنوع المشكلات وكثرتها يجعلهم يبحثون بصفة دائمة على حلول جديدة. وأن الإدارة تترك لهم حرية إيجاد حلول جديدة، وهذا أهم عنصر من عناصر الإدارة الحديثة التي تتسم بالانفتاح وفسح المجال أمام العاملين. مقابل 24.59% أجابوا بأن ذلك يكون بابتكار أفكار جديدة وخلقة لحل المشكلة.

ونفس النسبة أكدت أنه يمكنها تقديم حل للمشكلة بأقل التكاليف. وهذا ما يبين فتح المجال أمام العمال للتعبير بكل حرية وعدم تقييدهم بضوابط تحد من أخذ زمام المبادرة والمبادرة في العمل وطبعا يكون ذلك تحت إشراف الإدارة. فقد عبر أفراد العينة أنهم الأقرب للميدان، وعليه فهم الاجدر بحل المشكلات التي تطرا بما يملكونه من طاقات هائلة، ما يجعلهم يبدعون في حلها.

والشكل التالي يوضح المعلومات الواردة في الجدول رقم (12)



وفي نفس السياق حول الرغبة في زيادة مهام العمل، يجيب المبحوثين من خلال الجدول (13) حول وجود رغبة في زيادة المهام من أجل، فكانت الإجابات كما يلي:

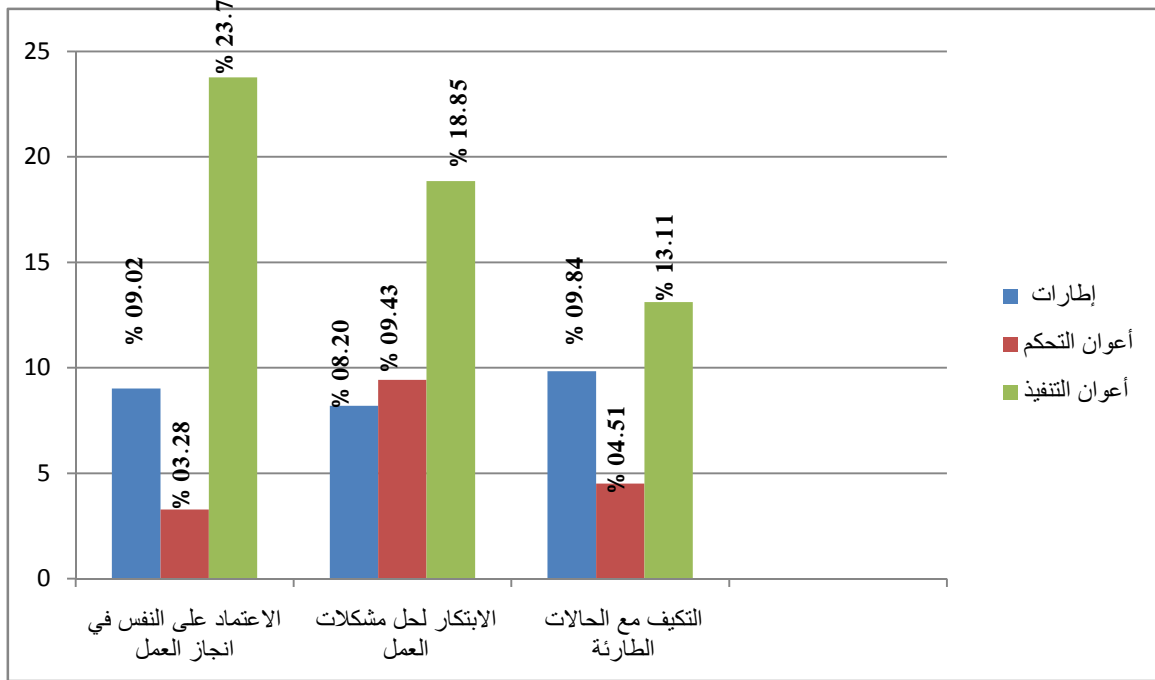
جدول رقم (13) ترغب في زيادة مهام عملك:

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل	
	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
%36.06	88	%23.77	58	%03.28	08	%09.02	22	الاعتماد على النفس في انجاز العمل
%36.48	89	%18.85	46	%09.43	23	%08.20	20	الابتكار لحل مشكلات العمل
%27.46	67	%13.11	32	%04.51	11	%09.84	24	التكيف مع الحالات الطارئة
%100	244	%55.73	136	%17.21	42	%27.05	66	المجموع

أن الأغلبية من مجموع التكرارات وبنسبة %36.48 يذهبون للإقرار بأنهم يرغبون في زيادة مهام عملهم من أجل الإبداع والابتكار لحل مشكلات العمل، فيما أكد زملاء العمل من إجمالي مجتمع البحث وبنسبة

36.06% بأن ذلك يجعلهم يعتمدون على النفس في إنجاز العمل، لتبقى النسبة الأضعف والمقدرة بـ27.46% من مجتمع البحث، يعتبرون الرغبة في زيادة المهام عامل مساعد على التكيف مع الحالات الطارئة. مما سبق تناوله من المؤشرات التي تمحورت حول الرغبة في زيادة مهام العمل وخاصة في ظل الخصوصية يتبدى لن أن العمال يرغبون في تحسين مكانتهم في مؤسستهم وتحقيق الأفضل من خلال الاطلاع على ما يحدث في مؤسستهم وكذا المهام التي يكلفون بها في إطار التفويض ذلك أنهم يطمحون لتحقيق الأفضل. فحسب رأيهم الطموح إلى الأعلى يجعلهم يحققون ذاتهم.

والشكل التالي يوضح المعلومات الواردة في الجدول رقم (13)



تشكل الرقابة في مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر آلية تنظيمية لمتابعة العمليات الإنتاجية، وحسب الملاحظات العملية وما تفرزه وثائق المؤسسة يمكن القول أن الرقابة في المؤسسة المعنية تتخذ أشكال مباشرة وغير مباشرة وهذا ما أكدته المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) الذي يتمحور حول طبيعة العلاقة القائمة بين زيادة المهام والرقابة الذاتية، وضمن هذا الإطار تفيد البيانات الإحصائية بأن 205 بنسبة 84.29% من إجمالي العينة أقروا بوجود العلاقة، وهذه العلاقة التي تم توضيحها من خلال الملفات ووثائق المؤسسة التي تشير إلى أن زيادة المهام تندرج ضمن إستراتيجية المؤسسة.

جدول رقم (14) زيادة المهام وزيادة الرقابة على الذات:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		في حالة الإجابة بنعم	الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
61	25%	35	14.34%	12	4.92%	14	5.74%	تتمي روح الابتكار والإبداع لديك	نعم
39	15.98%	19	7.79%	06	2.46%	14	5.74%	تزيدك الرغبة في انجاز الواجبات بسرعة	
56	22.95%	38	15.57%	09	3.69%	09	3.69%	تتعلم اليقظة في العمل والاهتمام بالوقت الرسمي	
18	7.38%	08	3.28%	04	1.64%	06	2.46%	تعلمك التكيف مع الحالات الطارئة	
31	12.71%	13	5.33%	05	2.05%	13	5.33%	تدريك وتعديك لأعمال قيادية مستقبلا	
39	15.98%	23	9.43%	06	2.46%	10	4.10%	لا	
24 4	100%	13 6	55.73%	42	17.21%	66	27.05%	المجموع	

وفي المقابل نجد 39 بنسبة 15.98% من العينة المبحوثة تشير إلى انعدام العلاقة بين زيادة المهام وزيادة الرقابة الذاتية. وقد دلت الملاحظات والمقابلات العملية إلى أن العامل يحتاج إلى الرقابة لينمي روح الابتكار والإبداع. ومن خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح وجود مسارين مختلفين لتنوع المهام والرقابة حيث تدرج ضمن المدرسة الكلاسيكية التي تركز على التخصص وأحادية الواجب أو المهمة والنظريات الحديثة التي

تركز على تنوع المهام المرتبطة بالفعالية التنظيمية. واتساقا مع البيانات المشار إليها أنفا طرحت مجموعة من البدائل على العينة الفرعية التي أجابت بوجود علاقة بين نوع المهام والرقابة وكانت البدائل كالتالي:

- 25% أجمعوا على القول بأن زيادة المهام تؤدي إلى تنمية روح الابتكار لديهم.

- 22.95% أقرروا على أن ذلك يعلمهم اليقظة في العمل والاهتمام بالوقت الرسمي.

- بينما رأت نسبة 15.98% أن زيادة المهام تزيدهم الرغبة في إنجاز الواجبات بسرعة.

- 21.71% أقرت بأنها تدرهم وتعدهم لأعمال قيادية مستقبلا. بينما رأى باقي زملائهم في الفئة الجزئية وبنسبة 07.38% أنها تعلمهم التكيف مع الحالات الطارئة، وهذا ما أكدته الوثائق والمقابلات التي أجريناها مع أفراد العينة وكذا الملاحظات داخل المؤسسة.

وتأكيدا لما سبق، سعينا لاستقصاء كيف تؤدي زيادة المهام إلى الابتكار في حل المشكلات، فكانت إجابات المبحوثين كما هو مدون في الجدول رقم (15)

حيث اتضح أن الأكثرية من العمال المبحوثين بنسبة 79.51% استقروا على الرأي الذي مفاده، أن زيادة المهام تؤدي إلى الابتكار في حل المشكلات، أما عن طبيعة ذلك فكانت نتائجها على النحو التالي:

أن الأغلبية من المبحوثين في هذه الفئة المجيبة إيجابا، والمقدرة بـ 37.71% أفصحوا بأنه يؤدي إلى السرعة والدقة في إنجاز العمل، بينما أعتبر ما مقداره 19.67% من العمال من نفس الفئة، بأن زيادة المهام العمل تؤدي إلى معرفة مسبقة بالمشكل، ويتفق معهم زملائهم من الفئة الجزئية وبنسبة 16.80% على أن الابتكار يكون باستخدام تقنيات جديدة.

جدول (15) زيادة مهام العمل تؤدي إلى الابتكار في حل المشكلات:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت الإجابة بنعم كيف يكون ذلك	الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
05.33%	13	0.82%	02	1.64%	04	2.87	07	وضع حلول	نعم
19.67%	48	9.84%	24	2.87%	07	6.97%	17	معرفة مسبقة للمشكل	
37.71%	92	20.49%	50	7.37%	18	9.84%	24	السرعة والدقة في العمل	
16.80%	41	10.24%	25	2.46%	06	4.10%	10	استخدام تقنيات جديدة	
20.49%	50	14.34%	35	2.87%	07	3.28%	08	لا	
100%	244	55.73%	136	17.21%	42	27.06%	66	المجموع	

فيما أكدت أضعف نسبة من الفئة الجزئية بمقدار 05.33% على أن زيادة المهام يساهم في وضع الحلول المناسبة للمشكلة. فحين قدرت نسبة الذين صرحوا بأن زيادة المهام لا تؤدي إلى الابتكار في حل المشكلات بـ 20.49% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بمجتمع البحث، حيث أقر هؤلاء بأن زيادة المهام ما هي إلا أعمال إضافية تتعبهم وتدخلهم في مشاكل هم في غنى عنها وأنها لا تسمح لهم بالابتكار، بل العامل يجد نفسه وسط أعمال كثيرة يستحيل عليه الخروج منها، وأنهم لا يرغبون فيها وهذا حسب أقوالهم لما أجرينا معهم المقابلات لملء الاستمارات، قد يعود هذا إلى انعدام الطموح لديهم. أو خوفهم من تحمل المسؤولية.

استنادا للإحصائيات الكمية، والتحليل الكيفي يجدر بنا اعتبار الأكثرية من العمال تعتبر زيادة المهام تجعل العامل يبتكر لحل المشكلات التي تعترضه أثناء أداء مهامه، وقد تبين من خلال التقارير المحصل عليها بأن الوضع العام في المؤسسة الذي عايشه عمال المؤسسة أثناء الخوصصة كان أصعب، مما جعل منهم خبراء في حل المشكلات نظرا لتقليل عدد العمال فأصبح العامل يقوم بمهام متعددة وهذا أكسبهم الخبرة في طريقة حل المشكلات.

ويبدو جليا من هذه النسب وجود علاقة طردية بين زيادة المهام والإبداع في حل المشكلات حيث كلما زادت المهام زاد الإبداع في حل المشكلات. وللتأكد من ذلك قمنا بحساب كاسي² للإجابات المبحوثين بنعم كما هو مبين في الملاحق فوجدناها تساوي 46.14 أما كاسي² الجدولية فوجدناها 7.81 عند درجة حرية 3 بمستوى ثقة 95 % وعليه فإن كاسي² المحسوبة أكبر من الجدولية، ومن هنا نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين زيادة المهام والإبداع في حل المشكلات.

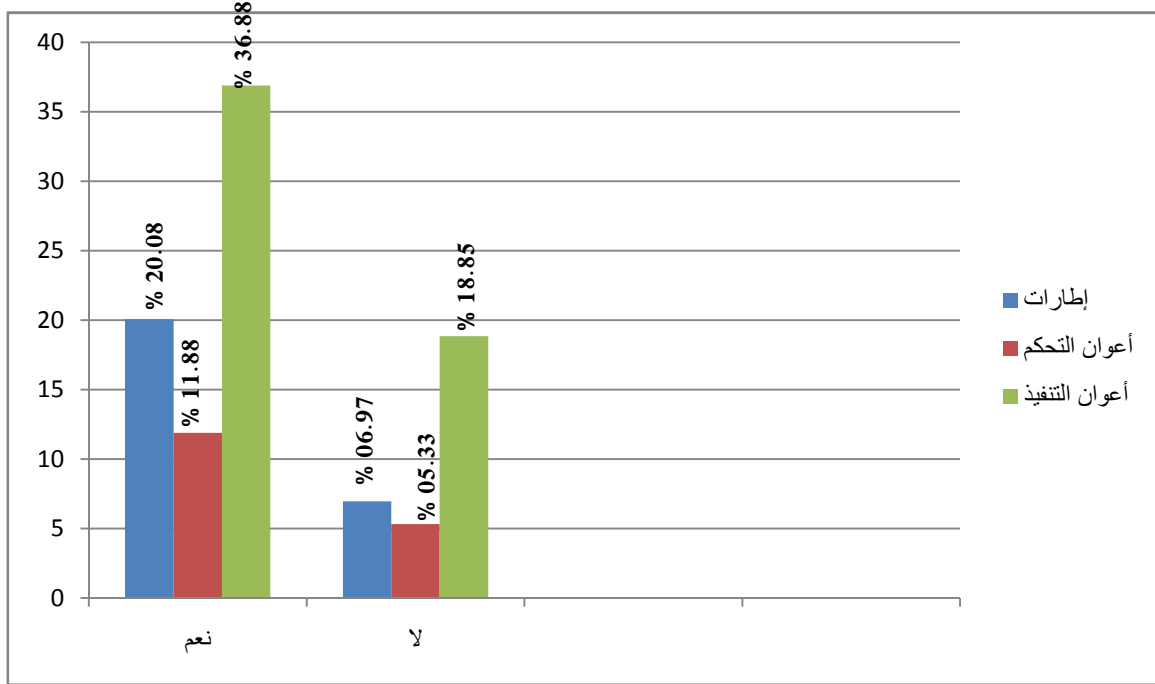
وتدعيما لآراء أفراد العينة حول تشجيع المؤسسة للابتكار، تؤكد البيانات الكمية الواردة بالجدول رقم (16) ما إذا كان هناك تشجيع الابتكار في المؤسسة، فجاءت الإحصائيات كما يلي:

- أن نسبة 68.85% رجحوا تشجيع المؤسسة للابتكار كوسيلة فعالة لحل المشكلات التي تصادفهم فحين خالفهم في ذلك 31.15% من إجمالي أفراد العينة، أكدوا بأن المؤسسة لا تشجع الابتكار، وهذا حسب تصريحات أفراد العينة أثناء مقابلتنا لهم.

جدول رقم (16) يلقي الابتكار تشجيعا في المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
168	68.85%	90	36.88%	29	11.88%	49	20.08%	نعم
76	31.15%	46	18.85%	13	5.33%	17	6.97%	لا
244	100%	136	55.74%	42	17.21%	66	27.05%	المجموع

والشكل التالي يؤكد المعلومات الواردة في الجدول رقم (16)



مما سبق يتضح لنا، أن هناك تشجيع من طرف المؤسسة للابتكار في حل المشكلات، ويبدو واضحا أن المؤسسة تتقبل الابتكارات الجديدة لحل المشكلات إذا كانت مدروسة جيدا وقابلة لتحقيق على أرض الواقع وبأقل التكاليف، وذلك حسب طبيعة ونوع المشكلة، وهذا لمنحهم فرصة أكثر للتقرب من مؤسستهم وفتح المجال لهم لإطلاق مبادراتهم في حل المشكلات وإدخال تحسينات وتعديلات جديدة، وهذا طبعا حسب تصريحات بعض المسؤولين أثناء مقابلتنا لهم وهذا ما يتفق مع تصريحات بعض أفراد العينة.

ثانيا - الخبرة و سرعة معالجة المشكلة

الخبرة هي مصطلح يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة، ويكسب العامل الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين، وعند تكرار هذا العمل يؤدي ذلك إلى تعميق هذه الخبرة، وإكسابها عمقا أكبر، وعليه فإن الخبرة يرافقها غالبا التجربة والمعرفة الإجرائية أي المعرفة العملية، وبهذا فهي معرفة تجريبية. كما أن الخبرة هي حصيلة ما يكتسبه العامل من تجارب عملية نتيجة مواقف وإجراءات ومشاكل وأخطاء وحلول والمعرفة التامة بالأمور الصحيحة. وتعتبر الخبرة الثروة المعرفية المتراكمة والمتنامية يوما بعد يوم والقائمة على أصول صحيحة وسليمة. وهي ليست روتين يومي، بل هي انفتاح على كل جديد ومواكبته.

وللخبرة دور كبير في حل المشكلات، فالقدرة على حل المشكلات مطلب أساسي في حياة العامل، فكثير من المواقف التي تواجه العامل في مكان العمل هي أساسا مواقف تتطلب حل للمشكلات.

وتكملة لمحاولة استكشاف ما للخبرة من دور في حل المشكلات، جاءت إجابات المبحوثين كما تبينها الإحصائيات في الجدول رقم (17) على النحو التالي:

بلغت نسبة المبحوثين 99.18% الذين اعتبروا بأن الخبرة تساهم بقدر كبير في حل المشكلات فتوزعت إجاباتهم بنسب متفاوتة كالآتي: جل المبحوثين وبنسبة 55.33% من الفئة الجزئية التي أجابت بالإيجاب أن الخبرة تساهم في حل المشكلات، يرجعون ذلك للمعرفة المسبقة للمشكلات وبالتالي إمكانية حلها، واتضح من البيانات الإحصائية أن نسبة 20.08% يعترفون بأن الخبرة تؤدي إلى ابتكار طرق جديدة لحل المشكلة، كما أن نسبة

15.16% من الفئة الجزئية يعترفون بأن الخبرة تساهم في سرعة معالجة المشكلة، ذلك أن التعود على هاته المشكلات يجعل العامل سريعا في التعامل مع المشكلة، لتبقى آخر النسب في هذه الفئة والمقدرة بـ 08.61% تشير إلى أن الخبرة تؤدي إلى تنوع الحلول.

غير أن هناك فئة أخرى والتي قدرت نسبتها بـ 0.82% لا تعترف مطلقا بدور الخبرة في حل المشكلات، وهي نسبة ضئيلة جدا.

وما نستنتجه أن هناك أهمية كبيرة للخبرة من خلال فتح المجال أمام العمال من ذوي الخبرة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترضهم، واعتبارهم كفاءات يعتمد عليها في حل المشكلات، من خلال الأخذ بآرائهم في المشكلات التي تطرأ، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على تقدير الكفاءات. وهذا بدورهم يجعلهم في بحث دائم عن الأفضل للمساهمة في ترسيخ مكانتهم في المؤسسة وتوهمهم لمناصب أعلى يحصلون من خلالها على المكانة اللائقة والمكاسب المادية والمعنوية.

جدول رقم (17) للخبرة دور في حل المشكلات:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت الإجابة بنعم لماذا	الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		البدائل
55.33%	135	29.51%	72	9.43%	23	16.39%	40	المعرفة المسبقة للمشكل	نعم
15.16%	37	7.79%	19	1.64%	04	5.74%	14	سرعة معالجة المشكلة	
8.61%	21	4.92%	12	2.05%	05	1.64%	04	تنوع الحلول	
20.08%	49	12.70%	31	4.08%	10	3.28%	08	ابتكار طرق جديدة	
0.82%	02	0.82%	02	/	/	/	/	لا	
100%	244	55.74%	136	17.21%	42	27.05%	66	المجموع	

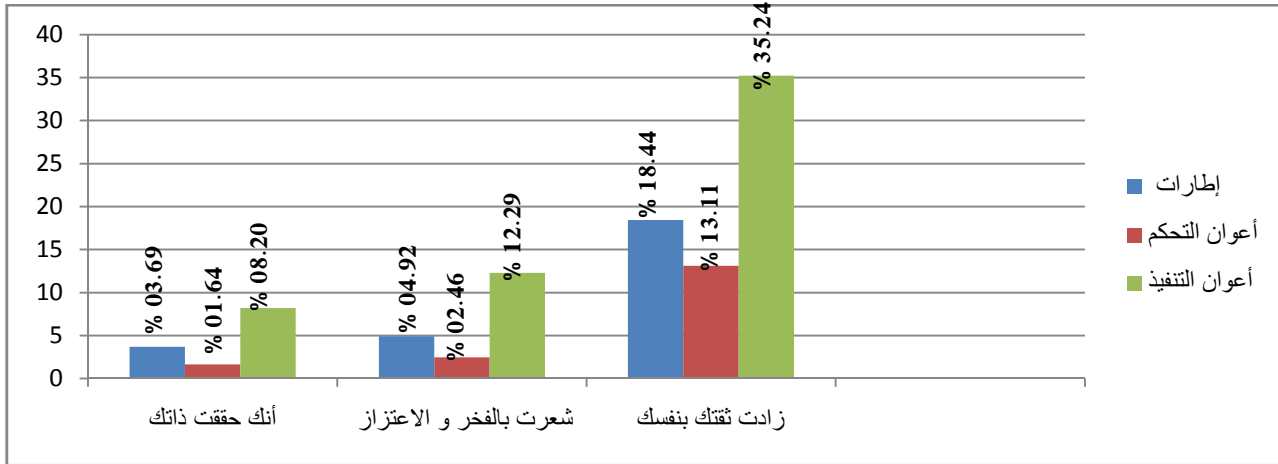
وفي سعينا لمعرفة شعور العاملين عند مساهمتهم في حل مشكلة من المشكلات، أكدت المعطيات المبينة في الجدول رقم (18)، أن أكبر نسبة من مجموع المبحوثين والبالغة 66.80% أقرروا بأنه عند مساهمتهم في حل مشكلة ما، تزيد ثقتهم بنفسهم كثيرا ذلك أنهم يعتبرون أنفسهم جزء من المؤسسة وأنهم عنصر فعال يعتمد عليه في حين عبرت ثاني نسبة بمجموع 19.67% أنهم شعروا بالفخر والاعتزاز لما ساهموا في حل المشكلة أما ثالث نسبة والتي بلغت 13.53% فقد أكدوا بأنهم حققوا ذاتهم.

وهذا ما عبر عنه أفراد العينة عند مقابلتنا لهم أثناء توزيع الاستمارات، حيث بينوا أنهم الأقرب لحل المشكلات التي تطرأ وأن لديهم الخبرة الكافية لحلها، وأنه عند مساهمتهم في حلها فإن ذلك يلبي الكثير من الاحتياجات المعنوية والنفسية التي تزيد من إقبالهم عن العمل بروح معنوية مرتفعة.

جدول رقم (18) ساهمت يوما بحل مشكلة في عملك بماذا شعرت:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
33	13.53%	20	8.20%	04	1.64%	09	3.69%	أنك حققت ذاتك
48	19.67%	30	12.29%	06	2.46%	12	4.92%	شعرت بالفخر والاعتزاز
163	66.80%	86	35.24%	32	13.11%	45	18.44%	زادت ثقتك بنفسك
244	100%	136	55.74%	42	27.21%	66	27.05%	المجموع

والشكل التالي يؤكد المعلومات الواردة في الجدول رقم (18)



نخلص من كل ذلك، إلى نتيجة أكيدة ومعبرة بكل مصداقية عن واقع مساهمة العاملين في حل المشكلات ومدى أهميتها لدي العاملين والتي تمثل إحدى الانشغالات العمالية، فهذا ينبأ بمدى رغبة العاملين في تحمل مسؤوليات إضافية وقدرتهم على مجابهة وحل المشكلات رغم كثرة الأعمال، وهذا ما من شأنه توطيد العلاقات بين العمال والإدارة وتحسين العملية الإنتاجية وبقلص من المشكلات المهنية. وهو ما تدعو إليه مدرسة العلاقات الإنسانية وعن سؤالنا الذي يتمحور حول معرفة نتائج زيادة مهام العمل كانت الإجابات مدونة كما يوضحها الجدول رقم (19)

تباينت إجابات المبحوثين في تحديد النتائج، فراح الأغلبية من مجمل العمال المبحوثين وبنسبة 37.30% يؤكدون بأنه لما تزيد مهامهم فإنهم يحرصون على أن تنجز في الوقت المحدد لأنها مسؤولية ملقاة على عاتقهم ومن خلالها يثبتون قدرتهم على أداء أعمال على درجة عالية من الدقة، بينما شكلت نسبة 35.24%

من إجمالي المبحوثين ثاني نسبة، وصرحوا بأن طاقتهم الابتكارية تزيد في حل المشكلات الطارئة حتى يثبتوا جدارتهم بهذه الأعمال فإنهم يحاولون بكل الطرق حل هذه المشكلات بابتكار طرق جديدة لحل المشكلات. أما البقية، ثالث نسبة مسجلة فقد قدرت بـ 27.46% وأصحابها يؤكدون على أن زيادة مهام العمل تجعلهم فطنين على الدوام ويهتمون بالوقت الرسمي، وهذا تقديرا للمهام الموكلة لهم وسعيًا منهم لإثبات وجودهم.

جدول رقم (19) عندما تزيد مهام عملك يجعلك ذلك:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
67	27.46%	37	15.16%	12	4.92%	18	7.38%	فطن على الدوام وتهتم بالوقت الرسمي
91	37.30%	59	24.18%	10	09.02%	22	09.02%	تنجز العمل في الوقت المحدد
86	35.24%	40	16.39%	20	08.20%	26	10.65%	تزيد طاقتك الابتكارية في حل المشكلات الطارئة
244	100%	136	55.74%	42	17.21%	66	27.05%	المجموع

مما سبق يتضح مدى شعور العمال بروح المسؤولية، وهذا يجعل العامل مدركا لأهمية دوره الفعال في المؤسسة وذلك من خلال ما يبذله من نشاط وجهد في العمل، يجعله واعى بأهمية قدراته في حل المشكلات داخل مكان عمله، وكل هذا يبين ارتباط العمال بمؤسستهم ومحاولتهم الحفاظ على مصدر رزقهم، من خلال تذليل الصعاب وحل المشكلات.

وإذا نقدر أن جانباً على غاية من الأهمية، ويرتبط بتقديم الاقتراحات ألا وهو فتح المجال، أمام العمال لتقديم مقترحاتهم، هذا الجانب يمنح للعمال ثقة أكبر مما يشعرون بالاهتمام والعناية من قبل الإدارة، وتظهر الإحصائيات الكمية هذا الجانب في الجدول رقم (20) حيث دلت إجابات المبحوثين على ما يلي: أن نسبة - 56.97% من مجموع المبحوثين تؤكد أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار الأفكار الجديدة والمقترحات التي يقدمها العمال أحياناً، ذلك حسبما تراه الإدارة مناسباً ويخدم مصلحة العمل، فهي تفتح المجال للمبادرة لتمرير مقترحات العمال ليس دائماً وإنما في بعض الأحيان، في حين أكدت الإحصائيات على أن ما نسبته 22.54% بينوا بأن الإدارة في ظل الخصوصية تفتح المجال بصورة دائمة أمام العمال للتعبير بكل حرية عن

مقترحاتهم. أما ثالث هذه الفئات من مجموع العمال المبحوثين والتي قدرت نسبتهم بـ 20.49% جاءت تصريحاتهم مغايرة تماما، حيث بينوا بأن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار الأفكار الجديدة والمقترحات التي يقدمها العمال. وهذا مغاير تماما لما صرح به مديرو وحدات الإنتاج أكدوا لنا أثناء المقابلات التي أجريناها معهم أنهم يعطون للأفكار الجديدة فرص جيدة وخاصة تلك القابلة لتحقيق على أرض الميدان.

جدول رقم (20) يتم الأخذ بعين الاعتبار الأفكار الجديدة والاقتراحات في المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
22.54%	55	11.88%	29	03.28%	08	07.38%	13	دائما
56.97%	139	31.97%	78	10.65%	26	14.34%	35	أحيانا
20.49%	50	11.88%	29	03.28%	08	05.33%	18	أبدا
100%	244	55.74%	136	17.21%	42	27.05%	16	المجموع

في هذا الأمر يمكن تفسير ذلك، أن المؤسسة تعيش في ظل الخصوصية، وبالتالي فالإدارة تحاول كسب ثقة العمال بشكل أو بآخر حتى تضمن تعاون العاملين، حسب رأي بعض المسؤولين فإن اقتراحات العمال توضع تحت الدراسة والتي تكون قيمة وتصلح لتنفيذ تأخذ بعين الاعتبار، لهذا نلاحظ تفاوت في إجابات المبحوثين في ظل الوضعية التي يتواجد فيها عمال مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر، وفي سعينا لاستقصاء ومعرفة خصائص المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة، كانت إجابات المبحوثين كما هو مدون في الجدول رقم (21) حيث اتضح بأن الأكثرية من العمال المبحوثين استقروا على الرأي الذي مفاده، أن السلطة تفوض للمرؤوسين الذين يثق الرؤساء بهم وبقدراتهم الإدارية. وبنسبة 47.54%، ذلك أنه لما تكون هناك ثقة واحترام متبادل بين العاملين والإدارة يسهل القيام بالأعمال وهذا حسب تصريحات أفراد العينة، أما نسبة 27.05% من إجمالي المبحوثين فقد كانت إجاباتهم، المرؤوسين الذين يحضون باحترام وثقة زملائهم، بينما اعتبر ما مقداره 15.16% أنها تفوض للمرؤوسين الذين لديهم جراءة في تحمل المخاطرة والمسؤولية. آخر هذه النسب والتي تقدر بـ 10.25% فقد صرحوا بأنهم المرؤوسين الذين يتسمون بالإبداع والمرونة والمبادرة، كما أكد رؤساء الوحدات أنهم يفوضون السلطة للعاملين الذين يثقون في قدراتهم ولهم إمكانيات لمواجهة الحالات الطارئة أثناء غيابهم وتمثيلهم في الاجتماعات و ذلك عند انشغالهم بأعمال أخرى .

وفي هذا الشأن فقد اتفق خمسة من مدراء الوحدات الإنتاجية على أن المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة هم الذين يحضون باحترام وثقة زملائهم، لأن الثقة حسب رأيهم تسمح بتسيير الأعمال على أكمل وجه فيما بين المدراء الخمسة المتبقين على أنهم يفوضونها للمرؤوسين الذين لديهم قدرات ويستطيعون تسيير الأمور، وهذا تأكيد آخر على أهمية الثقة والخبرة. إذا حسب رأيهم أن المرؤوسين الذين لا يملكون قدرات قد يقومون بتعطيل الأعمال بدل انجازها، كما بينوا أنهم دائماً في عملية ملاحظة للأعمال المنجزة ومن خلالها يتبين لهم أصحاب القدرات.

مما سبق يتضح أن تفويض السلطة مبني على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم، إذا هي تعتبر الأساس الذي من خلاله تقوم الأعمال وهذا طبعا حسب تصريحات المبحوثين إذا يرون أنه بانعدام الثقة لا يستطيع الرئيس تنفيذ الأعمال.

جدول رقم (21) خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
116	47.54%	64	26.22%	18	7.37%	34	13.93%	المرؤوسين الذين يثق الرؤساء بهم و بقدراتهم الإدارية .
66	27.05%	46	18.85%	12	4.92%	08	3.28%	المرؤوسين الذين يحضون باحترام و ثقة زملائهم .
37	15.16%	14	5.74%	07	2.87%	16	6.55%	المرؤوسين الذين لديهم جراءة في تحمل المخاطرة والمسؤولية .
25	10.25%	12	4.92%	05	2.05%	08	3.28%	المرؤوسين الذين يتسمون بالإبداع والمرونة والمبادرة.
244	100%	136	55.74%	42	17.21%	66	27.05%	المجموع

تبين الإجابات المتحصل عليها إحصائياً، في الجدول رقم (22) على أن أكثرية المبحوثين وبنسبة 53.69% قد عبروا أن زيادة المهام لا تتعبهم ذلك أنهم يقومون بها لتحقيق نتائج أفضل وإثبات وجودهم، أما نسبة المبحوثين والمقدرة بـ 46.31% على طرف النقيض من ذلك، حيث يرون بأن زيادة مهام العمل تتعبهم

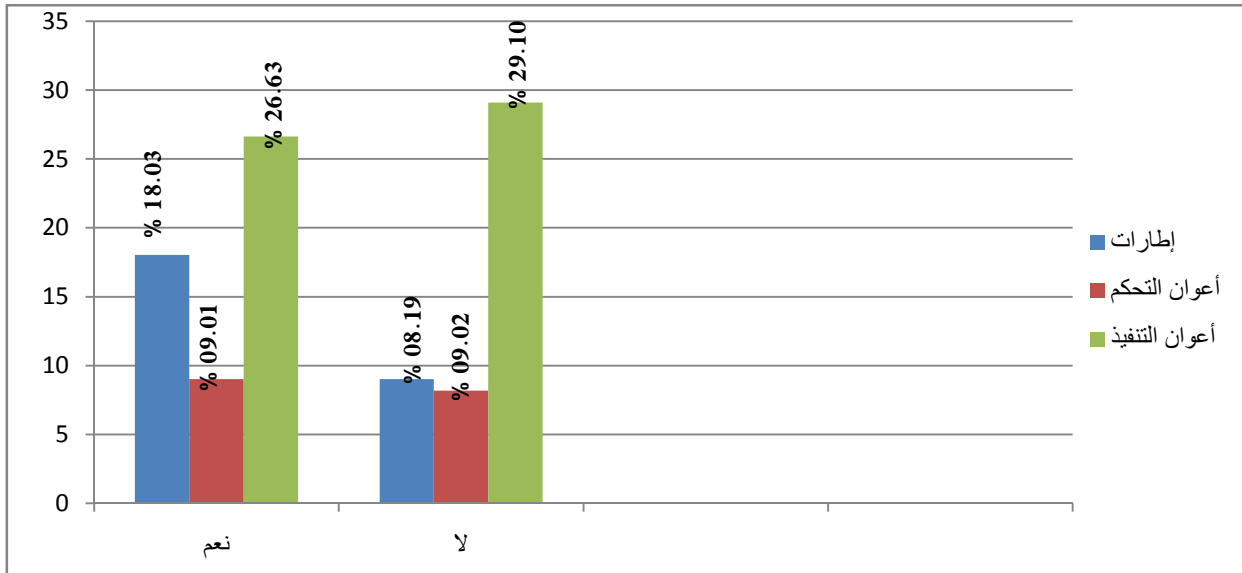
ومما يبدو أنهم لا يطمحون لتحقيق الأفضل بل يكتفون بالقليل فقط. على حد تعبيرهم أن زيادة المهام لا تأتي من ورائها إلا المتاعب والمشاكل.

استنادا للإحصائيات الكمية والتحليل الكيفي يجدر بنا اعتبار الأكثرية من العمال تعتبر زيادة المهام أمر يحقق الطموحات ولا يشعر بالتعب، بل إن زيادة المهام دلالة على الأهمية والثقة في القدرات وليس العكس وأن بزيادة مهامهم يتعرفون على أمور كانوا يجهلونها وهذا يعدهم لمناصب أعلى يحققون من خلالها أهدافهم، وهذا حسب ما أجاب به البعض من المبحوثين أثناء مقابلتنا لهم وكذلك من خلال ملاحظتنا لهم أثناء تأدية هذه المهام.

جدول رقم (22) زيادة مهام عملك تشعرك بالتعب:

المجموع و العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدايل
131	53.69%	65	26.63%	22	9.01%	44	18.03%	نعم
113	46.31%	71	29.10%	20	8.19%	22	9.02%	لا
244	100%	136	55.74%	42	7.21%	66	27.05%	المجموع

الشكل التالي يوضح المعلومات الواردة في الجدول رقم (22)



خلاصة:

اتضح لنا أن حجم المؤسسة لعب دورا أساسيا في زيادة المهام وتعقدتها، ومرد ذلك لتعدد وحدات الإنتاج والذي يتطلب تفويضا لسلطة، لتسيير المهام بسلاسة ومرونة، كما دلت ملاحظتنا المباشرة لأمكنة العمل، بحيث تبين لنا أن المسؤول يترك مهامه أثناء غيابه للمرؤوسين يثق بهم وفي قدراتهم وحتى عند انشغاله بأداء مهام أخرى فإنه يقتسم بعض المهام مع مرؤوسيه لتسهيل أداء الأعمال خاصة في الاجتماعات الطارئة، وأن العمال على قد المسؤولية الملقاة على عاتقهم وظهر ذلك جليا من خلال أدائهم للأعمال بكل احترافية، ومما لوحظ أن إدارة المؤسسة تسعى لتأكيد لامركزية السلطة في تعاملاتها.

كما أن تشجيع الإدارة للعاملين على الابتكار يعتبر من أهم العوامل التي تدفع بالعامل إلى تحمل المسؤولية، لأنه يصبح يعي أهمية الأعمال التي كلف بها ويوظف كل إمكانياته لحل المشكلات التي تواجهه في إطار العمل.

الفصل التاسع: الثقة في قدرات المرؤوسين وتنمية الشعور بالانتماء

تمهيد

أولاً: حرية التصرف وزيادة الدافعية في العمل .

ثانياً: رضا الإدارة و زيادة الارتباط بالمؤسسة

خلاصة

تمهيد:

يعالج هذا الفصل الثقة في قدرات المرؤوسين وتنمية الشعور بالانتماء، حيث تعتبر الثقة في قدرات المرؤوسين من العناصر الهامة في المؤسسة، فالإدارة الحديثة تؤكد على ضرورة الوثوق بقدرات المرؤوسين وعدم تركيز السلطة في يد شخص واحد فقط.

وعليه فقد حظي موضوع الثقة باهتمام الباحثين في الإدارة باعتبار أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يتقنون بها لدرجة أنهم يضحون من أجلها ويقدمونها على أهدافهم الشخصية. في حين أنهم لا يلتقون بالآهداف التنظيمية لا يتقنون بها. وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم ومواقف العاملين وميولاتهم واتجاهاتهم ومداركهم لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازاتهم، فإن وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. فيرى عبد الله الغامدي أنه حان الوقت للباحثين أن يسبروا غور موضوع الثقة التنظيمية وأبعاده المختلفة لكي يتمكن صانعو القرارات من الإدارة بفاعلية وكفاءة عالية. ويرى وليم أوشي أن الدرس الأول في نظريته (Z) هو الثقة والإنتاجية صنوان لا يفترقان، مهما بدا هذا الأمر غريباً بالنسبة للبعض.⁽¹⁾ فقد أشار العنزي إلى أن "الثقة تعتبر الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بين العاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود علاقاتها وأنشطتها ثقة عالية بالإدارة، تكون أكثر نجاحاً وإبداعاً من المنظمات التي تقل فيها الثقة ولقد بينت عدة دراسات وبحوث أن الثقة تعد عاملاً مهماً في البقاء التنظيمي لكل المنظمات كما أن لها الدور الكبير في بقائها على المدى الطويل."⁽²⁾

إن تكوين الثقة في المؤسسة يعتبر شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل ومن أجل تدقيق طبيعة العلاقة التي تحكم الثقة وتنمية الشعور بالانتماء فقد اعتمدنا الشواهد الإحصائية التي توضح العلاقة بينهما. إن الثقة في قدرات المرؤوسين تعتبر من أهم عناصر تفويض السلطة، ذلك أن العامل لما يتحمل المسؤولية ويقوم بواجباته المطلوبة يعبر عن حاجة يسعى إلى تحقيقها، واعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم هذا بدوره ينعكس على العاملين بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للمؤسسة، فلما نعتبر العامل عضو فعال في بيئة عمله ونثق في قدراته يؤدي ذلك إلى الولاء والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة.

(1) محمد مفضي الكساسبة و عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة (قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، ط1، دار الحامد، 2010، ص58.
عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصغير: ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية / [http:// b7oth.com](http://b7oth.com) (2)
الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين و المديرين و وكلائهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، 2014، ص 33، 11:30، 2015/09/17.

فالإدارة حينما تعطى لمن فوضتهم حرية التصرف فيما فوضتهم في حدود مسؤولياتها، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أكمل وجه، كما أن التفويض يتيح لهم فرصة الاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات وذلك يعزز من ثقتهم في أنفسهم.

أولاً - حرية التصرف و زيادة الدافعية في العمل

تعتبر حرية التصرف من أهم العوامل التي تزيد من دافعية العاملين في العمل، ذلك أن الدافعية من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك العاملين، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في العمل، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة دافعيتهم التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن العمل، مما يؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة. "الدافعية تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثمر الفرد لكي يؤدي العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل." (1)

عند انتقالنا إلى التعرف على شعور العاملين عند قيامهم بأعمال في إطار التفويض، فقد بينت الإحصائيات التي رصدناها من خلال الجدول رقم (23)، أن ما مقداره 70.49% من التعداد الكلي للمبحوثين اعترفوا بأنه سبق لهم وأن قاموا بأعمال في إطار التفويض واختلفت مبرراتهم كالآتي:

- 23.36% أجمعوا على القول بأنهم شعروا بالثقة بالنفس، مما يجعلهم يقومون بالأعمال على أكمل وجه.

- 18.03% أقرروا بأن ذلك يشعرهم بالمسؤولية إذ أنه عندما يقومون بهاته الأعمال يجعلهم ذلك يشعرون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

(1) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 89.

جدول رقم (23) سبق و قمت بأعمال في إطار التفويض:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت الإجابة بنعم كيف كان شعورك	الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
%14.34	35	%09.02	22	%02.46	06	%02.87	07	الفخر والاعتزاز	نعم
%23.36	57	%13.52	33	%03.69	09	%06.15	15	الثقة بالنفس	
%14.76	36	%06.15	15	%03.28	08	%05.33	13	الانتماء	
%18.03	44	%10.24	25	%03.28	08	%04.51	11	الشعور بالمسؤولية	
%29.51	72	%16.80	41	%04.51	11	%08.20	20	لا	
%100	244	%55.74	136	%17.21	42	%27.05	66	المجموع	

فيما صرح 14.76% بأن ذلك يشعرهم بالانتماء لأن ذلك يؤكد لهم بأنهم جزء من المؤسسة، بينما رأى 14.34% من إجمالي المبحوثين أنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز، غير أن هناك فئة أخرى والتي قدرت نسبتها بـ 29.51% أجمعوا أنهم لم يقوموا بأعمال في إطار التفويض.

مما سبق نستنتج أن أغلبية كبيرة من إجمالي المبحوثين تفيد تصريحاتهم بأنهم قاموا بأعمال في إطار التفويض مما يثبت أن إدارة المؤسسة تفتح المجال أمام العمال للقيام بأعمال في إطار التفويض، وهذا يجعلهم يتقون في قدراتهم ويمنحهم ذلك فرصة للمبادرة في حل المشكلات وتطوير قدراتهم. وهو ما تعتمده الإدارة الحديثة التي ترى في العمال كفاءات وقدرات قابلة للتطور وتحقيق الأفضل. وقد أكد رؤساء الوحدات الإنتاجية أثناء مقابلتنا لهم أنهم فوضوا أعمال لمرؤوسيههم وبين ثمانية منهم أن العملية كانت ناجحة بشكل كبير، ذلك أنهم يعتبرون مرؤوسيههم كفاءات قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، بينما أكد اثنان منهم أن العملية كانت ناجحة نوعا ما لأن اعترضتها بعض الصعوبات.

وفي سؤال طرحناه نريد من خلاله معرفة رأي المبحوثين حول تفويض السلطة للعاملين، كانت الإجابات مدونة كما يوضحها الجدول رقم (24).

تباينت إجابات المبحوثين حول تفويض السلطة للعاملين وبنسبة 43.03% يؤكدون بأن السلطة تفوض للعاملين لإعدادهم وتحضيرهم لمناصب عليا، كما أكد أحد المسؤولين أنهم يفوضون السلطة حتى تكون لديهم قيادات مستقبلا، بينما شكلت نسبة 31.15 % من إجمالي المبحوثين ثاني نسبة، وصرحوا بأن السلطة تفوض لوجود ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، أما البقية ثالث نسبة مسجلة، فقد قدرت بـ 25.82% وأصحابها يؤكدون على أن السلطة تفوض لينفذ العاملون القرارات بكل ثقة.

جدول رقم (24) حسب رأيك لماذا تفوض السلطة للعاملين:

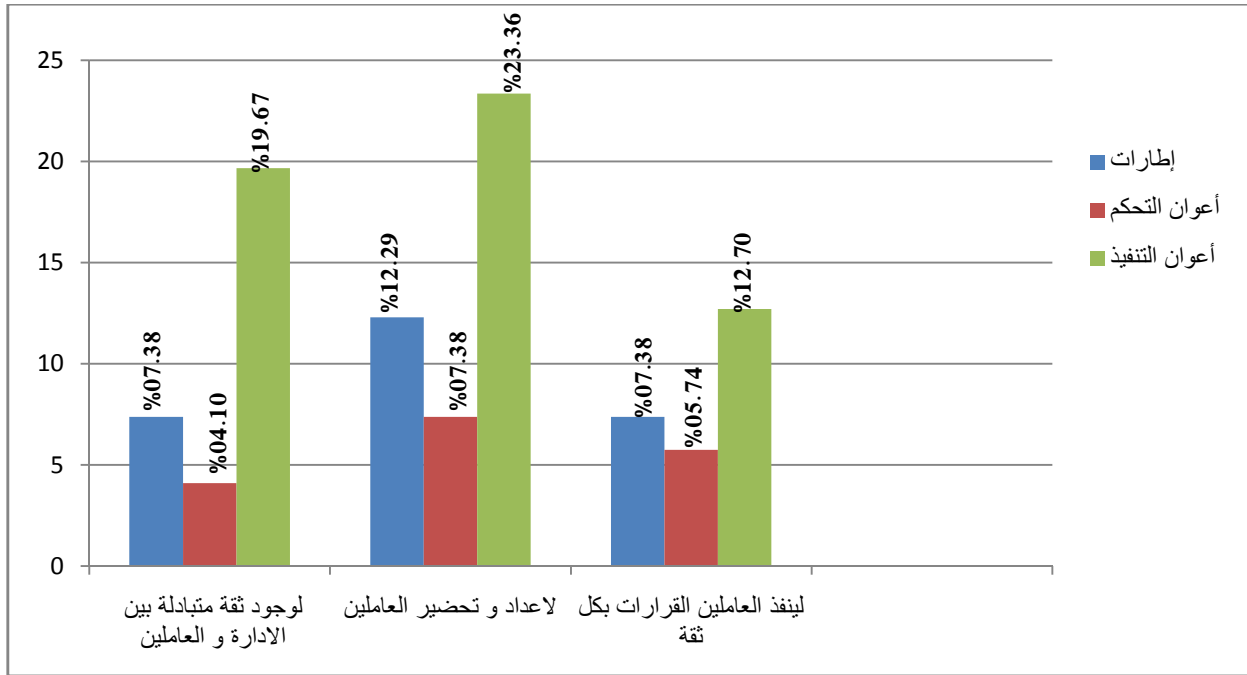
المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدايل
31.15%	76	19.67%	48	4.10%	10	7.38%	18	لوجود ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين
43.03%	105	23.36%	57	7.38%	18	12.29%	30	لإعداد و تحضير العاملين لمناصب عليا.
25.82%	63	12.70%	31	5.74%	14	7.38%	18	لينفذ العاملين القرارات بكل ثقة.
100%	244	55.73%	136	17.22%	42	27.05%	66	المجموع

هذا فضلا عن البيانات التي تم استقراؤها، والتي انتهت إلى أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن السلطة تفوض للعاملين لإعدادهم وتحضيرهم لمناصب عليا، ومعنى ذلك أن إدارة المؤسسة تعمل على تحضير أيادي عاملة قادرة ومؤهلة. ولعل ذلك يبين حرص الإدارة على خلق نوع من الثقة بينها وبين العاملين لينفذوا القرارات بكل ثقة.

وللتأكد أكثر من رأي العاملين حول تفويض السلطة للعاملين قمنا بحساب كا² كما هو موضح في الملاحق فوجدناها 11.41 أما قيمة كا الجدولية فقدت بـ 5.99 عند درجة حرية 2 وذلك بمستوى ثقة 95%. وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² النظرية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن الثقة في قدرات المرؤوسين ينمي الشعور بالانتماء.

وللتأكد أكثر قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان لقياس الارتباط بين تفويض السلطة للعاملين وشعور العاملين. فوجدناه يساوي 0.50 وهو ارتباط موجب يؤكد على أنه لما تفوض السلطة إلى العاملين فإن ذلك يشعروهم بالانتماء للمؤسسة.

الشكل التالي يوضح المعلومات الواردة في الجدول رقم (24)



كما بين رؤساء الوحدات أثناء مقابلتنا لهم أنهم يفوضون السلطة للمرؤوسين لثلاث أسباب، لتخفيف الأعباء والتفرغ للأعمال الأخرى، ولتدريب العاملين على تحمل المسؤولية، ولتكوين وإعداد إطارات مستقبلية قادرة على استخلافهم. وتأكيدا لما سبق، تبين البيانات الكمية بالجدول رقم (25) ثقة الإدارة بالعاملين وتكليفهم بأعمال فجاءت الإحصائيات كما يلي:

أنا الأكثرية من مجموع العمال المبحوثين و47.54% أكدوا أن ذلك يشعروهم بالانتماء للمؤسسة وأنهم يمثلون عامل رئيسي في المؤسسة، ويذهب ما نسبته من العمال 42.21% إلى أنه عندما يثق رؤسائهم في قدراتهم يجعلهم ذلك يحسون بالثقة في النفس، أما النسبة المتبقية فتشكل 10.25% فقد أكدوا أن ذلك يجعلهم يحققون ذاتهم.

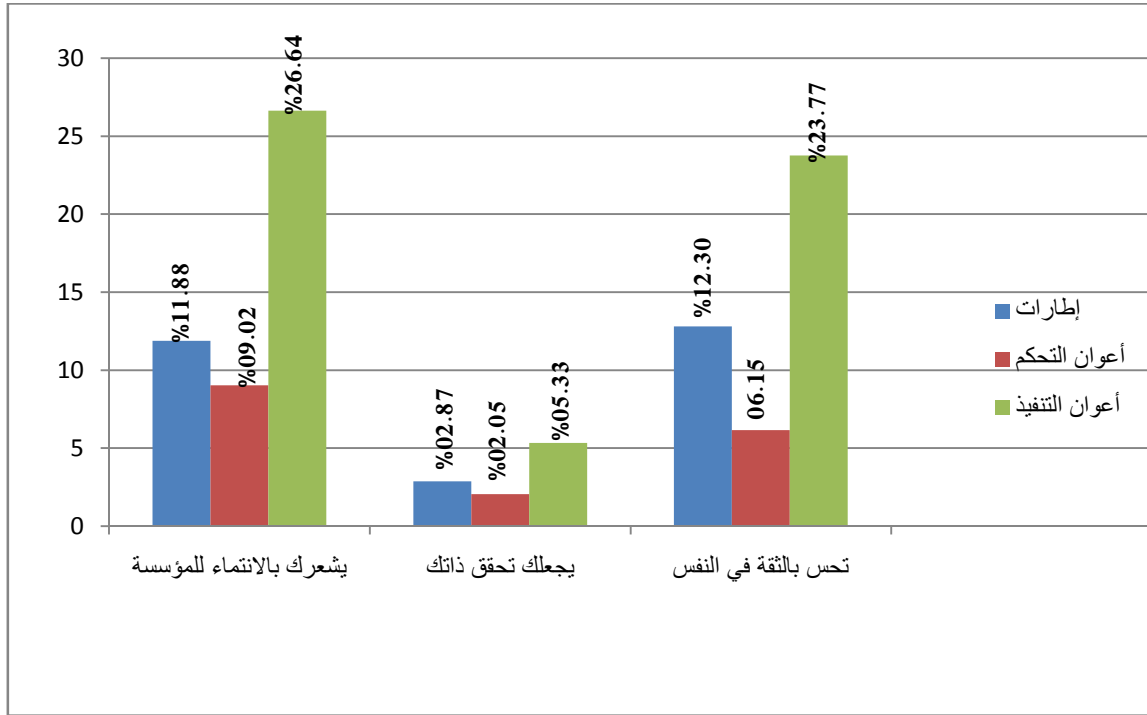
جدول رقم (25) لما يثق رئيسك المباشر في قدراتك ويكلفك بأعمال إضافية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
116	47.54%	65	26.64%	22	9.02%	29	11.88%	يشعرك ذلك بالانتماء للمؤسسة
25	10.25%	13	5.33%	05	2.05%	07	2.87%	يجعلك تحقق ذاتك
103	42.21%	58	23.77%	15	6.15%	30	12.30%	تحس بالثقة في النفس
244	100%	136	55.74%	42	17.22%	66	27.05%	المجموع

وعلى هذه الشاكلة، وفضلا عن ما سبق فإن الأغلبية من المبحوثين، ترى ثقة الرئيس في قدراتهم ومؤهلاتهم يعتبر من أهم العوامل التي تجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالثقة في النفس ويحققون ذاتهم من خلال الأعمال التي يقومون بها في إطار التفويض، وهذه مواصفات الإدارة الحديثة التي تعتمد فتح المجال للعاملين ليثبتوا وجودهم.

وزيادة لتأكيد حول ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وحصول العاملين على فرص، قمنا بحساب معامل الارتباط فقد وجدناه يساوي 0.50 وهو ارتباط موجب يؤكد على أن هناك علاقة بين الثقة وحصول العاملين على فرص لإثبات قدراتهم في العمل.

الشكل التالي يوضح المعلومات الواردة في الجدول رقم (25)



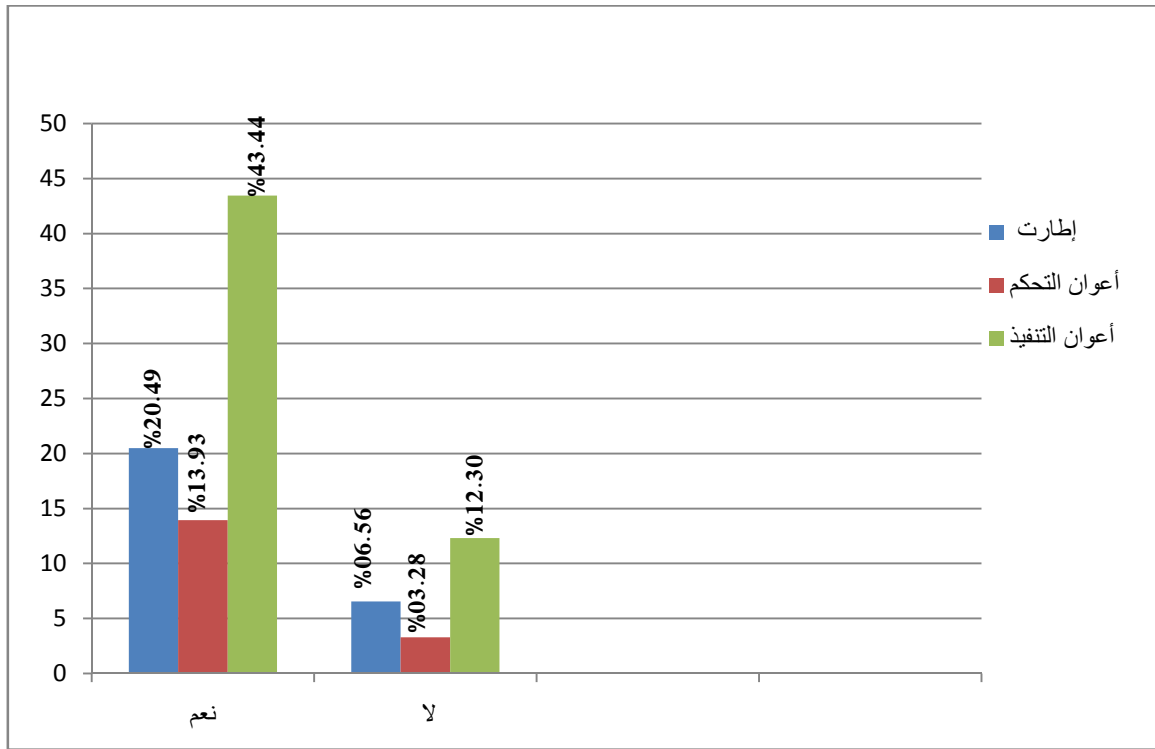
ولمزيد من استجلاء حقائق أخرى حول حرية التصرف، انطلقنا محاولين التعرف على آراء المبحوثين حول ما إذا كان المسؤول المباشر يترك لهم حرية التصرف، فكانت الإحصائيات كما تم جدولتها في الجدول رقم (26) والتي أعطت حقائق تؤكد ما سبقها، بحيث:

أن أغلب إجابات المبحوثين 77.87% قد أقرروا بأن مسؤولهم المباشر يترك لهم حرية التصرف عند غيابه وهذا ما يفسر وجود ثقة متبادلة بين الإدارة والمرؤوسين، وفي المقابل من ذلك يذهب عدد من المبحوثين بما يعادل 22.13% إلى نفي أن المسؤول يترك حرية التصرف عند غيابه.

جدول رقم (26) يترك لكم مسؤولك المباشر حرية التصرف عند غيابه:

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل
	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
نعم	190	43.44%	106	13.93%	50	20.49%	
لا	54	12.30%	30	3.28%	16	6.56%	
المجموع	244	55.74%	136	21.17%	66	27.05%	

الشكل التالي يوضح البيانات الواردة في الجدول (26)



والقراءة التي يمكن إعطاؤها حول النسبة المرتفعة والتي تشكل إحدى النتائج الجزئية للدراسة، والتي تؤكد وجود ثقة متبادلة بين المسؤول والمرؤوس، فمعنى أن يترك له حرية التصرف في غيابه في الأمور المتفق حولها يعني ذلك الإيمان بقدراته.

أما التفسير الذي يمكن إعطاؤه بخصوص الفئة التي ارتأت عدم ترك المجال لهم للتصرف بحرية، فيمكن إرجاعه إلى أنه قد يكونوا شخصيات غير مكترثة وغير مبالية بمصير العمل وبمستقبل المؤسسة وأنها لا تحب الظهور.

وفي هذا المجال فقد بين ثمانية من رؤساء الوحدات الإنتاجية على أنهم مع إعطاء صلاحيات زائدة للعاملين لتصرف بحرية، لكن ذلك يكون مع المراقبة، لترك لهم مجال وهامش من الحرية لأداء الأعمال بشكل جيد حتى يضمنوا تكوين قيادات جيدة تحل محلهم عند غيابهم أو عند مغادرتهم العمل نهائياً، بينما أكد اثنان من الرؤساء أن ترك حرية التصرف للعاملين يخلق الفوضى وعدم الاستقرار وقد يعود ذلك إلى عدم ثقتهم في قدرات مرؤوسيهـم.

وفي سؤال حول مدى ارتباط العمال بمؤسستهم من خلال الجدول رقم (27) حيث دلت الإحصائيات أن الأكثرية من العمال المبحوثين استقروا على أنهم يحبون مؤسستهم ويخافون عليها من أي خطر، أما عن أسباب خوفهم فكانت نتائجها الجزئية على النحو التالي:

أن الأغلبية من المبحوثين في هذه الفئة المجيبة إيجابا، والمقدرة بـ 94.26% أفصحوا بأنهم يحبون مؤسستهم ويخافون عليها من أي خطر، وتختلف مبرراتهم كالآتي:

- 44.26% أجمعوا على القول بأنهم يخافون على مؤسستهم لأنها مصدر رزقهم، ومستقبل أولادهم.

- 34.02% أقرروا بأنها مستقبلهم المهني، و 15.98% صرحوا بأنهم يخافون عليها خاصة في ظل

المنافسة الشرسة. واعترف باقي المبحوثين والمقدرة نسبتهم 05.74% أنهم خلافا لزملائهم، فهم لا يحبون مؤسستهم ولا يخافون عليها، وهي نسبة ضئيلة غير مبالية لا تملك أي انتماء لمؤسستها.

هذا فضلا عن البيانات التي تم استقراؤها، والتي انتهت إلى أن أغلبية العمال المبحوثين أكدوا حبهم وخوفهم على مؤسستهم كما عبر أحد المبحوثين بقوله " راهي خبزة ولادي "، وتفيد بعض الملاحظات التي وقفنا عندها على أن العمال المبحوثين كثيرون يحرصون على إخبارها بحرص شديد خاصة في ظل الخصوصية، ووجود جهاز اتصالات قائم بحد ذاته يحرص دائما على إطلاع العمال بكل المستجدات وكذا نظام نقابي قوي.

جدول رقم (27) تحب مؤسستك وتخاف عليها من أي خطر:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت	الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	الإجابة بنعم لماذا	
108	44.26%	58	23.77%	20	8.20%	30	12.30%	مصدر رزقي	نعم
39	15.98%	25	10.24%	06	2.46%	08	3.28%	المنافسة الشرسة	
83	34.02%	44	18.03%	14	5.74%	25	10.24%	مستقبلي المهني	
14	5.74%	09	3.69%	02	0.82%	03	1.23%	لا	المجموع
244	100%	136	55.73%	42	17.22%	66	27.05%		

ثانيا: رضا الإدارة و زيادة الارتباط بالمؤسسة

العامل المرتبط بمؤسسته هو المتحمس تجاه عمله، وعليه فإن تحسين مستوى ارتباط العاملين بمؤسستهم يؤثر بشكل مباشر على نتائج الأعمال، فالعاملين المرتبطين عاطفيا واجتماعيا بمؤسستهم، يكونون أكثر إنتاجية في العمل، ويخلقون ميزة تنافسية لدى المؤسسة، وهذا يؤدي إلى التناغم في العمل ويخلق ما يسمى بمرونة المهارات وهي القدرة على تهيئة المهارات بما يناسب الاحتياجات المتغيرة للأعمال، مما يجعل المؤسسة تتطور، ومن بين العناصر التي تجعل العاملين أكثر ارتباطا بمؤسستهم هي: تقديم المساعدة والشعور بالرضا والتحسين والإحساس بالقبول والشعور بالاحترام، فالعاملين يرغبون دائما في رؤية الصورة بالكامل ويبحثون عن الثقة، فمتى شعروا بذلك قاموا بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، فعندما تسهل المؤسسة عملية التقدم الوظيفي وفرص تحسين المهارات من خلال التدريب أتاح ذلك إمكانية تحسين مستوى ارتباطهم بالمؤسسة، فإحساسه بالثقة تجاه مؤسسته يجعله يعمل بفعالية على الترويج لمؤسسته أمام الغير. ومن هذا المنطلق، وتعزيزا لما سبق، استفسرنا عن إذا كان العمال ذوي القدرات يحصلون على فرص جيدة فكانت الإحصائيات الكمية كما يبينها الجدول رقم (28)، والتي جاءت إجابتها على النحو التالي:

-47.54% من إجابات المبحوثين وهي نسبة كبيرة، أقرت بأن العمال ذوي القدرات يحصلون على فرص جيدة وهذا يؤكد أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لكفاءات وقدرات العاملين.

- 27.05% من إجابات المبحوثين، نفت حصول العاملين على فرص جيدة يظهر فيها قدراتهم، وعلى حد تعبيرها أن الإدارة لا تهتم بإمكانياتهم.

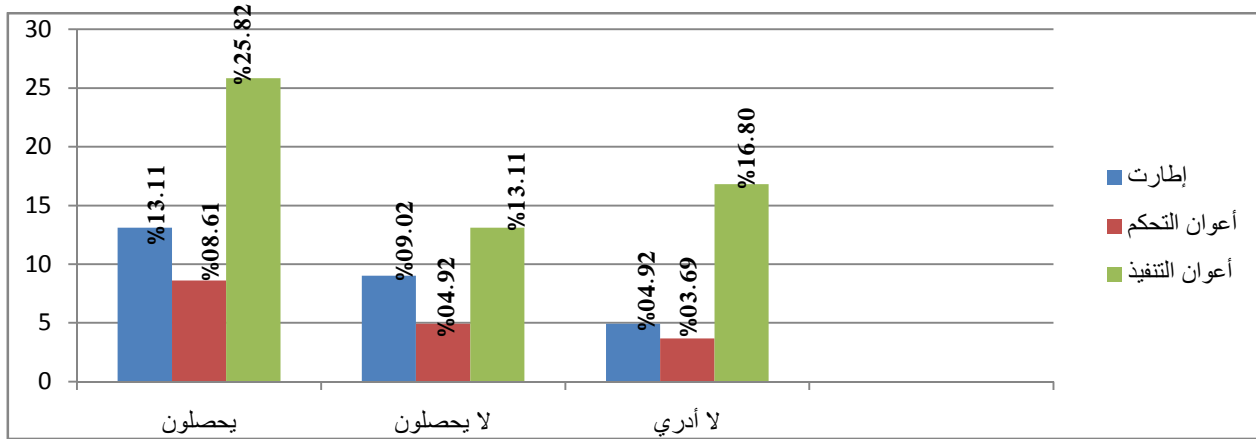
-25.41% عبرت هذه النسبة من المبحوثين، على أنها لا تدري إن كان العمال ذوي القدرات يحصلون أو لا يحصلون على فرص جيدة مما أظهر أنها فئة غير مبالية ولا تريد معرفة ما يحصل حولها، على حد تعبير أحد المبحوثين "أريد فقط أن أقوم بعملتي وأعود إلى منزلي".

مما سبق ذكره، يتبين لنا أن نسبة جيدة من المبحوثين أكدت حصولها على فرص لإبراز مواهبها وقدراتها في مجال العمل، وهي التي تبحث باستمرار على تحسين مستواها وتطمح لتحقيق الأفضل في ظل عالم يتميز بالتنافس، والبحث عن الأفضل.

جدول رقم (28) يحصل العاملون ذوي القدرات في المؤسسة على فرص جيدة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
116	47.54%	63	25.82%	21	8.61%	32	13.11%	يصلون
66	27.05%	32	13.11%	12	4.92%	22	9.02%	لا يصلون
62	25.41%	41	16.80%	09	3.69%	12	4.92%	لا أدري
244	100%	136	55.73%	42	17.22%	66	27.05%	المجموع

والشكل التالي يوضح المعلومات الواردة في الجدول رقم (28)



أثرنا في القسم النظري مسألة العلاقة المتبادلة بين الإدارة والعمال، رغبة منا في معرفة ذلك حاولنا تقصي العلاقة بمؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر من خلال سؤال يتعلق بالرأي وتبيان المواقف على الطريقة الليكرتية حيث تضمن هذا السؤال أربعة بدائل محددة فضلا عن بديل مفتوح وجاءت هذه البدائل العاكسة لدرجة الثقة بين الإدارة والعمال كالتالي:

أفضت الإحصائيات الموضحة في الجدول رقم (29) إلى أن ما نسبته 40.99% أكدوا أنه لما تكون هناك ثقة متبادلة يؤدي ذلك إلى خلق جو من الترابط بين العاملين داخل المؤسسة ويشكلون أكثرية مجتمع البحث، حيث صرحوا أن ذلك يجعلهم متحدين وبعيدين عن الصراع والتناحر، مقابل 21.31% أجابوا بأنها ترفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين. فيحين مثلت 19.26% إجابات المبحوثين الذين يرون أنها تقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين، لتبقى آخر النسب 18.44% يؤكد من خلالها المجيبون على أنها تؤدي إلى خفض نسبة منازعات العمل.

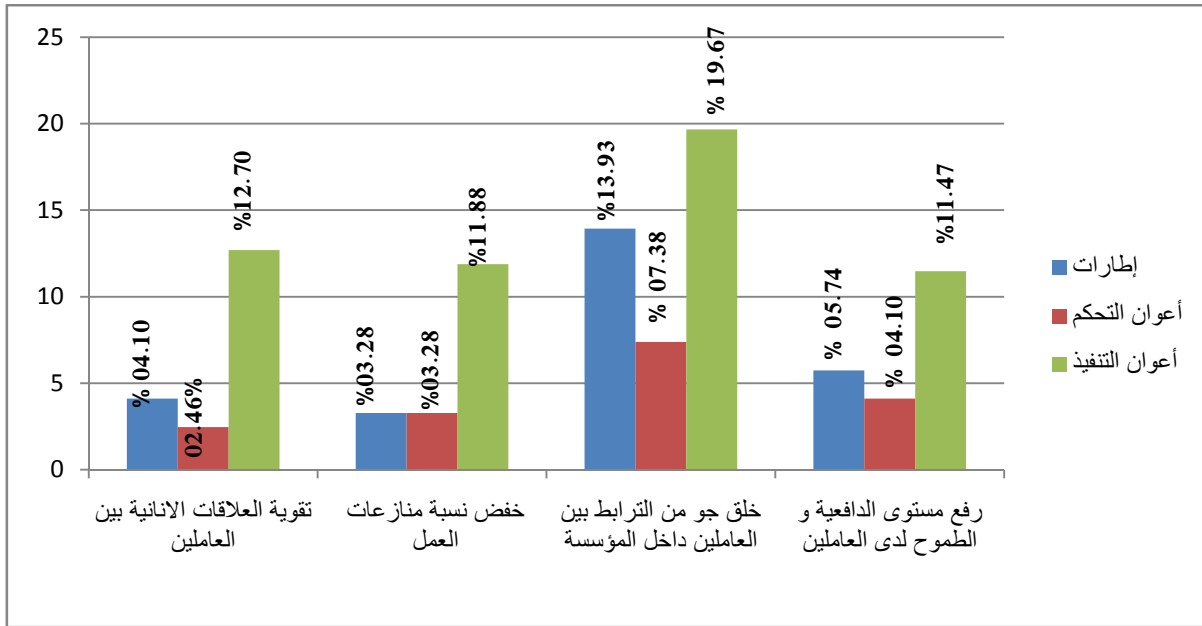
ومما يؤكد هذا الترتيب، الأرقام الإحصائية التي حصلنا عليها مدونة تابعة للمؤسسة تفيد بذلك السجلات وكذلك المقابلات المفتوحة التي أجريناها مع رؤساء الوحدات وكذا الملاحظات.

ونعتقد أن هناك أهمية كبيرة ترجى من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال، لأنها تساهم بقدر كبير في خلق جو من الترابط بين العاملين داخل المؤسسة، وترفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين مما يؤدي إلى تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وخفض نسبة منازعات العمل وهذا حسب تصريحات المبحوثين، وكذا من خلال الملاحظات التي أجريناها في المؤسسة. والتي أثبت التلاحم والترابط بين العاملين. وهذا يشعروهم بالانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (29) عندما تكون هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين يؤدي ذلك إلى:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
%19.26	47	%12.70	31	%02.46	06	%04.10	10	تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين
%18.44	45	%11.88	29	%03.28	08	%03.28	08	خفض نسبة منازعات العمل
%40.99	100	%19.67	48	%07.38	18	%13.93	34	خلق جو من الترابط بين العاملين داخل المؤسسة
%21.31	52	%11.47	28	%04.10	10	%05.74	14	رفع مستوى الدافعية و الطموح لدى العاملين
%100	244	%55.74	136	%17.21	42	%27.05	66	المجموع

والشكل التالي يوضح المعلومات الواردة في الجدول رقم (29)



ولمزيد من التوضيح تؤكد الشهود الكمية المبينة أدناه بالجدول رقم (30) شعور العمال عند قيامهم في إطار التفويض، فجاءت النتائج مكملة لما سبقها، حيث تجلى ذلك فيما يلي:

جدول رقم (30) عندما تقوم بعمل في إطار التفويض:

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل	
	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
%59.84	146	%35.25	86	%09.84	24	%14.75	36	يشعرك ذلك بالرضاء والانتماء إلى بيئة العمل
%24.59	60	%13.93	34	%03.69	09	%06.97	17	تواجه المشكلات بكل صراحة و انفتاح
%15.57	38	%06.56	16	%03.69	09	%05.33	13	تتكيف مع الحالات الطارئة
%100	244	%55.74	136	%17.21	42	%27.05	66	المجموع

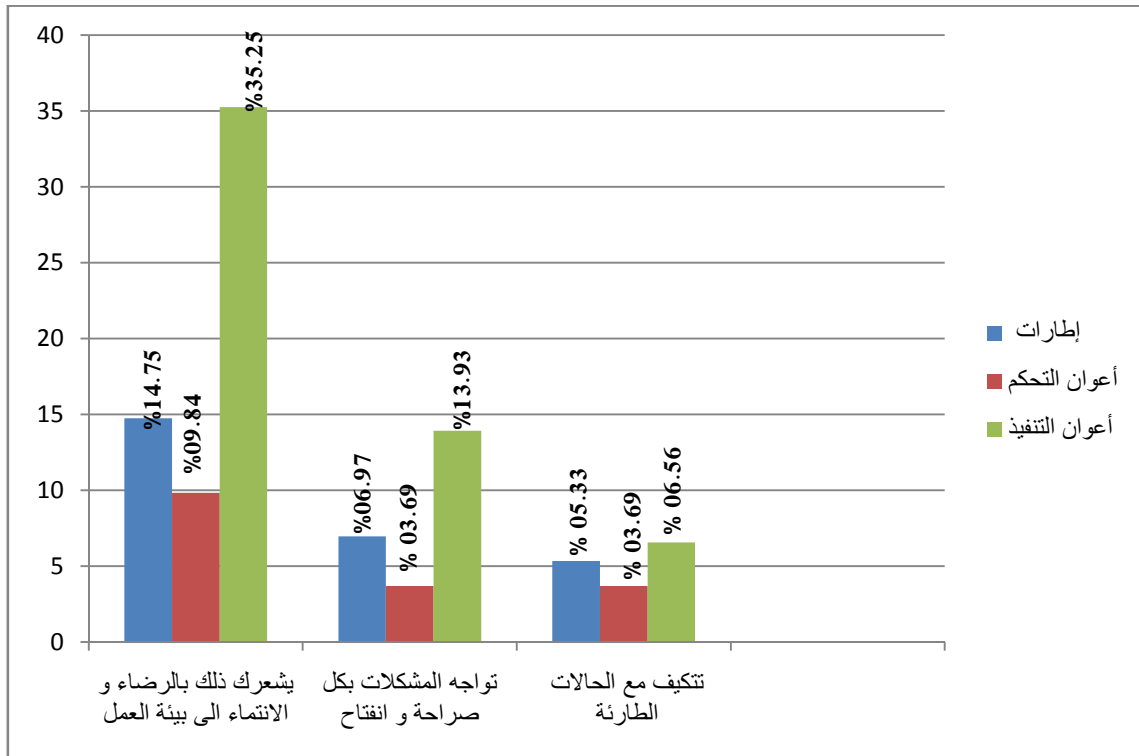
حيث سجلت النسبة الكبرى مقدار %59.84 وأجمع العمال المبحوثين لهذه الفئة على أنهم يشعرون بالرضا والانتماء إلى بيئة العمل.

- 24.59% وهي ثاني أكبر نسبة من مجموع المبحوثين، والتي تؤكد أنها تواجه المشكلات بكل صراحة وانفتاح لما تمنح لهم فرصة من خلال تفويض السلطة.

- 15.57% من المبحوثين عبروا على أن ذلك يجعلهم يتكيفون مع الحالات الطارئة.

من كل ما سبق أفضت التحليلات المقدمة للبيانات الكمية، إلى الكشف عن أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالرضا والانتماء إلى بيئة العمل عند قيامهم بعمل في إطار التفويض، حيث صرحوا أنهم لما يقومون بحل مشكلة أو انجاز عمل بكل صراحة وانفتاح ويتكيفون مع الحالات الطارئة التي يمرون بها، مما يكسبهم الخبرة ويعددهم لمناصب أعلى، وهذا ما أكدت السجلات وبيانات المؤسسة التي تؤكد أقوالهم وكذلك تصريحات رؤساء الوحدات الإنتاجية.

والشكل التالي يوضح المعلومات الواردة في الجدول رقم (30)



وفي سؤال طرحناه لتأكد أكثر من وجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس، بينت البيانات الإحصائية في الجدول رقم (31) أن الأغلبية الساحقة من إجمالي المبحوثين على أن مسؤولهم المباشر يعاملهم بنوع من الثقة بنسبة 86.88% وعن طبيعة هاته الثقة ضمن الفئة التي أجابت بالإيجاب حددت النسب كما يلي:

- 37.70% من مجموع الفئة المحببة إيجابا، بأنه لما يعاملهم مسؤولهم المباشر بنوع من الثقة يزيد ذلك من دافعيتهم للعمل ويجعلهم يقبلون على العمل بروح عالية.
- نسبة 31.97% من المجموع الجزئي للمبحوثين أكدوا أنها تزيدهم ارتباطا بالمؤسسة.
- تتبعها نسبة تمثيل للفئة الجزئية من إجمالي المجيبين بالإيجاب تقدر بـ 17.21% صرحوا أن ذلك يجعلهم يقتنعون بأهداف وسياسة المؤسسة.
- في حين قدرت نسبة الذين صرحوا بعدم ثقة رؤسائهم فيهم ما مقداره 13.12% من إجمالي المبحوثين.
- وقد أكد رؤساء الوحدات أنه عندما يقوم العاملون بعمل في إطار التفويض فإن ذلك يزيد من مهارتهم في اتخاذ القرارات لأن ذلك تدريب مستمر لهم يجعلهم يواجهون المشكلات بكل انفتاح ويتكيفون مع الحالات الطارئة ويزيد من ارتباطهم بمؤسستهم.
- من كل ما سبق أفضت التحليلات المقدمة للبيانات الكمية، إلى الكشف أنه لما تكون هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوس فإن ذلك يساهم بقدر كبير في زيادة الدافعية للعمل، مما يجعله يقبل على العمل بكل ثقة، وهذا يؤدي إلى ارتباطه الوثيق بالمؤسسة واقتناعه بأهداف المؤسسة، مما يؤكد اعتماد المؤسسة على الأساليب الحديثة للإدارة التي تعتمد تمكين العاملين ومنحهم فرص لإثبات قدراتهم وهذا ما ينمي لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (31) يعاملك مسؤولك المباشر بنوع من الثقة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت الإجابة بنعم يؤدي إلى	الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
92	37.70%	50	20.49%	15	6.15%	27	11.06%	زيادة دافعيته للعمل	نعم
42	17.21%	25	10.24%	10	4.10%	07	2.87%	اقتناعك بأهداف وسياسة المؤسسة	
78	31.97%	44	18.03%	10	4.10%	24	9.84%	زيادة ارتباطك بالمؤسسة	
32	13.12%	17	6.97%	07	2.87%	08	3.28%	لا	
244	100%	136	55.73%	42	17.22%	66	27.05%	المجموع	

تكملة لما سبق تبياناه بخصوص الثقة وأثرها على العاملين، حاولنا التقرب أكثر من ملامسة طبيعة العلاقة بين الثقة وتحقيق الشعور بالانتماء لدي العاملين من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم (32) فتبين أن إجمالي المبحوثين والمقدرة نسبتهم 93.03% قد أكدوا أن الثقة في قدراتهم تؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة ويرجع ذلك لأنهم يشعرون بأنهم جزء فعال في المؤسسة ويؤخذ بمقترحاتهم.

جدول رقم (32) تؤدي ثقة الإدارة بقدرات العاملين إلى تنمية الشعور بالانتماء:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
227	93.03%	129	52.86%	36	14.75%	62	25.40%	نعم
17	6.97%	07	2.87%	06	2.46%	04	1.64%	لا
244	100%	136	55.73%	42	17.21%	66	27.05%	المجموع

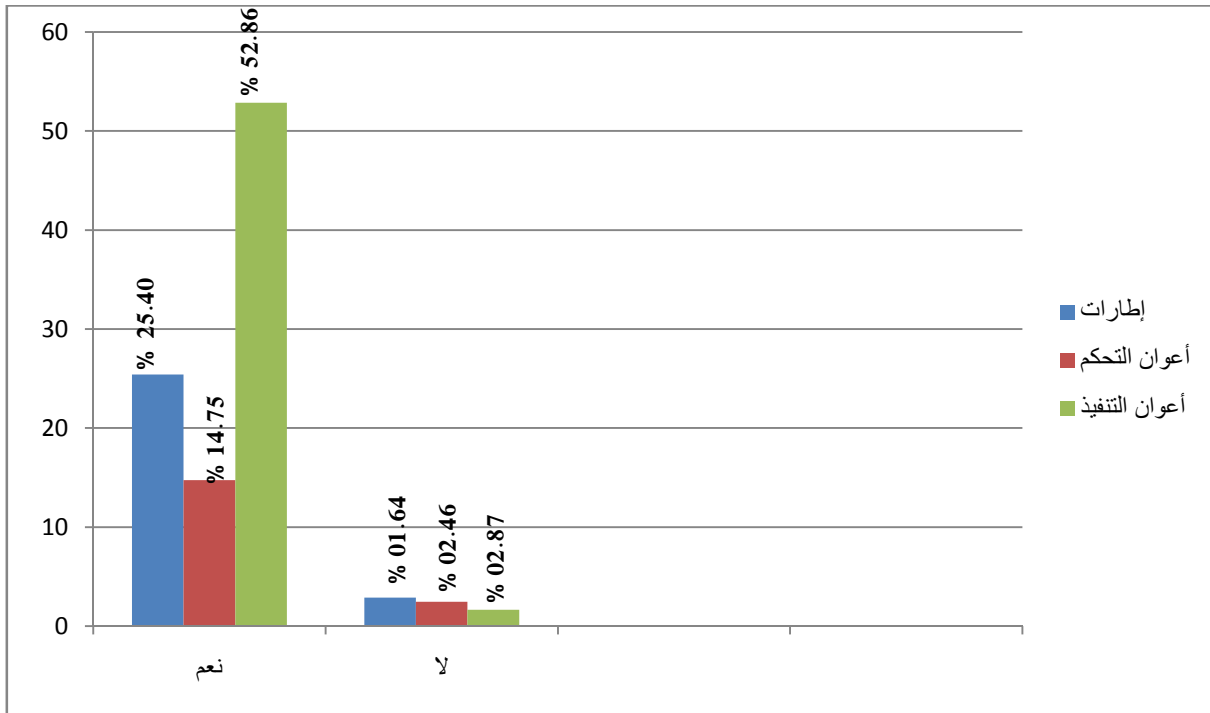
وبنسبة ضئيلة قدرت بـ 06.97% رأت أن الثقة لا تؤدي لتنمية الشعور بالانتماء.

ولقد أرجع لنا المبحوثين سبب شعورهم بالانتماء للمؤسسة، أنهم من خلال ثقة الإدارة بقدراتهم تتحقق كل طموحاتهم وأنهم قادرين على أداء كل المهام الموكلة لهم في إطار التفويض، كذلك يعتبرون أنفسهم عنصر أساسي يؤخذ برأيه في كل ما يخص المؤسسة. وهذا ما لمسناه من ملاحظتنا أثناء تأدية مهام.

في ضوء تحليل هذه النسب يتضح جليا أن هناك علاقة طردية بين ثقة الإدارة في قدرات العاملين وتنمية الشعور بالانتماء.

وتأسيسا لما سبق فإن الجداول رقم 30-31-32 تؤكد العلاقة بين الثقة في قدرات المرؤوسين وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي يتأكد الصدق الإمبريقي للفرضية الأولى: الثقة في قدرات المرؤوسين وتنمية الشعور بالانتماء، فكلما زادت الثقة في قدرات المرؤوسين زاد الشعور بالانتماء، ويمكن التأكد من هذه العلاقة بحساب كا² حيث وجدناها تساوي 199.35 كما هو موضح في الملاحق، أما قيمتها الجدولية فنقدر بـ 5.99 عند درجة حرية 2 ومستوى ثقة 95% إن كا² المحسوبة أكبر من كا الجدولية وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تقر بوجود علاقة بين الثقة في قدرات المرؤوسين والشعور بالانتماء.

والشكل التالي يوضح العلاقة المبينة في الجدول رقم (32)



وعليه فإن العاملين لما تثق الإدارة في قدراتهم فذلك يساعدهم على الشعور بالانتماء للمؤسسة. حيث بين رؤساء الوحدات الإنتاجية أن الثقة في قدرات مرؤوسيهم وتكليفهم بأعمال، ينمي لديهم الشعور بالانتماء لأنهم سيحسون بأنهم قدرات يعتمد عليها، وهذا ما لاحظوه فعليا، وحسب رأيهم أن المرؤوسين أصبحوا حريصين على أداء تلك الأعمال بكل احترافية حتى يبنوا قدراتهم وخبراتهم أمامهم، وعليه فالثقة عامل أساسي في تحقيق الشعور بالانتماء.

خلاصة:

إن التفويض يعني الثقة في قدرات المرؤوسين على تحمل المسؤولية، والقيام بالأعمال المطلوبة، وهو بهذا المعنى حاجة يسعى العاملين إلى إشباعها بالواجبات عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم. هذا ما يظهر من خلال زيادة الأداء والانتماء للمؤسسة. حيث يحس بأنه عضو فعال في مكان عمله، ومن هنا يبرز الولاء والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة.

فالمؤسسات اليوم أصبحت تبحث عن أهم العوامل التي تجعل العامل مرتبطا بمؤسسته، فقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن الثقة بقدرات المرؤوسين من أهم العوامل التي تجعل نظام المؤسسة فعال، فحين تكون هناك ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين يتحقق الانتماء للمؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى الفعالية في أداء الأعمال وبالتالي تضمن المؤسسة مكانتها بين باقي المؤسسات، ومن خلال دراستنا توصلنا في هذا الفصل إلى أن هناك ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

فمستوى الثقة بين العاملين والمؤسسات يؤثر في طبيعة النشاط الاقتصادي وتصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات. ودرجة الثقة تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل واعتمادية الطرف الآخر عليه فالثقة مكون أساسي للشعور بالانتماء للمؤسسة.

الفصل العاشر: المشاركة والتعاون على تنفيذ القرار

تمهيد

أولاً: تشجيع المشاركة وتقبل القرار

ثانياً: طلب المشورة و سهولة تنفيذ القرار

خلاصة

تمهيد:

أدى ظهور الخصوصية إلى إحداث عدة تغيرات في عالم الشغل، وقد صاحبها تطوير وتغيير تنظيمي في المؤسسات، هذا ما أثار اهتمام الباحثين للبحث في هذا المجال، وقد فرضت هذه التغييرات الكثيرة والمتداخلة على الإدارات والعاملين على حد سواء في كافة مستوياتهم التنظيمية العمل على البحث ليس فقط عن أساليب بقاء مؤسساتهم، وإنما البحث عن طرق وأساليب تجعل القوى العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير، ذلك أن التغيير يقابله دائما مقاومة من طرف العاملين، وعليه كانت أغلب الدراسات تركز على استخدام إستراتيجية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لكسب العمال وخلق نوع من الارتياح لديهم حتى لا يقاموا التغيير، بالتالي تتحقق أهداف المؤسسة. ذلك أن مشاركتهم في المراحل المختلفة لأي عملية يولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى الالتزام بعملية التغيير ونتائجها ويتعاونوا على تنفيذ هذه القرارات لضمان تحقق أهداف المؤسسة.

أولاً- تشجيع المشاركة وتقبل القرار

تعتبر المشاركة من أهم مبادئ تفويض السلطة، فهي وسيلة لخلق بوادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه، كما تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بكيانه وأهميته داخل المؤسسة وبالتالي زيادة حماسه وتقبله للتطوير والتغيير، فيواجه المشكلات وتكون لديه معرفة بالأمور مما يسهل التعاون على تنفيذ تلك القرارات التي شارك في اتخاذها وهذا ما يحقق الأهداف المطلوبة. فبالمشاركة تزول من ذهن العامل فكرة أنه موجود للتنفيذ فقط، بل تصبح لديه ثقة بنفسه وأنه لا يبيع عمله وجهده للمؤسسة وإنما هو يستثمر جهده فيها، ويكتسب من خلال ذلك خبرات جديدة تؤهله لمناصب قيادية.

كما أن عمل المؤسسة على تفعيل عوامل المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق أهدافها بصورة إيجابية، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال العمل التشاركي بين العاملين فينتج عنه تعاون على تنفيذ القرارات المتخذة.

وتؤكد البيانات التي جمعناها من الميدان حول المشاركة والتعاون على تنفيذ القرار، إلى أن هناك العديد من العوامل التي تحكم مستوى العلاقة من خلال جمع المعطيات المتعلقة بمتغيرات محددة للمشاركة.

ومن المؤكد أن هذه البيانات تعكس جانبا من حياة المؤسسة مجال الدراسة، الأمر الذي دفعنا إلى اعتماد شواهد أخرى من أجل تدقيق طبيعة العلاقة التي تحكم المشاركة والتعاون، وفي هذا الإطار، يمكن عرض هذه الشواهد الإحصائية فيما يلي:

سعيانا منا لمعرفة رأي العاملين حول مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار والتي تشكل أحد أهم الاهتمامات الأساسية التي تأخذ حيزا مهما من تفكير العاملين على صعيد تحسين ظروفهم المهنية، أكدت المعطيات المبينة في الجدول رقم (33)، أن أكبر نسبة من مجموع المبحوثين والبالغة 84.84% من إجمالي المبحوثين على أنهم يرون ضرورة كبيرة لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وتختلف مبرراتهم كالآتي: -25.82% أجمعوا على القول بأن مشاركتهم ضرورية لأن لديهم خبرة في حل المشكلات باعتبارهم الأقرب لميدان العمل.

- 24.59% أقرروا بأن الأمر مرده لتقبل القرار وتنفيذه دون معارضة، 16.80% صرحوا بأنها محفز أكبر للعاملين لبيذلوا أقصى جهدهم في العمل.

- 15.58% أكدوا أن مشاركتهم تؤدي إلى سرعة في تنفيذ القرارات على اعتبار أنهم شاركوا في اتخاذها. بينما رأى زملائهم في الفئة الجزئية ونسبة 02.05% أن مشاركة العاملين ضرورية لأنهم شريك فاعل في اتخاذ القرارات، إذا لا يمكن أخذ قرارات متعلقة بالعمل والمؤسسة دون مشاركة للعاملين فيها وهذا حسب تصريحاتهم التي أفضوا بها إلينا أثناء المقابلات معهم.

جدول رقم (33) ترى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ضرورية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت الإجابة بنعم لماذا	الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
25.82%	63	15.16%	37	4.92%	12	5.73%	14	لديهم خبرة في حل المشكلات	نعم
24.59%	60	13.11%	32	2.87%	07	8.61%	21	تقبل القرار وتنفيذه دون معارضة	
15.58%	38	10.24%	25	2.05%	05	3.28%	08	سرعة التنفيذ	
16.80%	41	6.15%	15	4.51%	11	6.15%	15	تحفيز للعاملين	
2.05%	05	2.05%	05	/	/	/	/	شريك فاعل في اتخاذ القرارات	
15.16%	37	9.01%	22	2.87%	07	3.28%	08	لا	
100%	244	55.73%	136	17.22%	42	27.05%	66	المجموع	

فالمقابل يرى بقية الباحثين وبنسبة 15.16% أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات غير ضرورية لأن الإدارة هي التي تتخذ القرارات والعمال عليهم التنفيذ فقط. ومما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتمد المشاركة، كوسيلة أساسية لكسب اهتمام العاملين ووضعهم في الصورة حتى يضمنوا تعاونهم لتنفيذ القرارات. فالمشاركة تعبر عن حق طبيعي للقوى المنتجة لتقرر الخطط والإنتاج من خلال مساهمتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة التي تعمل فيها. وهذا حسب تصريحات بعض المسؤولين الذين أكدوا لنا أثناء مقابلتنا لهم حرص الإدارة على أن يشارك العاملين في اتخاذ القرارات وذلك لجعل الإدارة قريبة منهم، وكسب ثقتهم لأن ذلك أصبح من أهم عناصر الإدارة الحديثة. وهو ما أكد عليه مدراء الوحدات العشر، حيث بينوا أن القرار الذي يشارك العاملين فيه ينفذ بسهولة، كما أعطوا أهمية كبرى

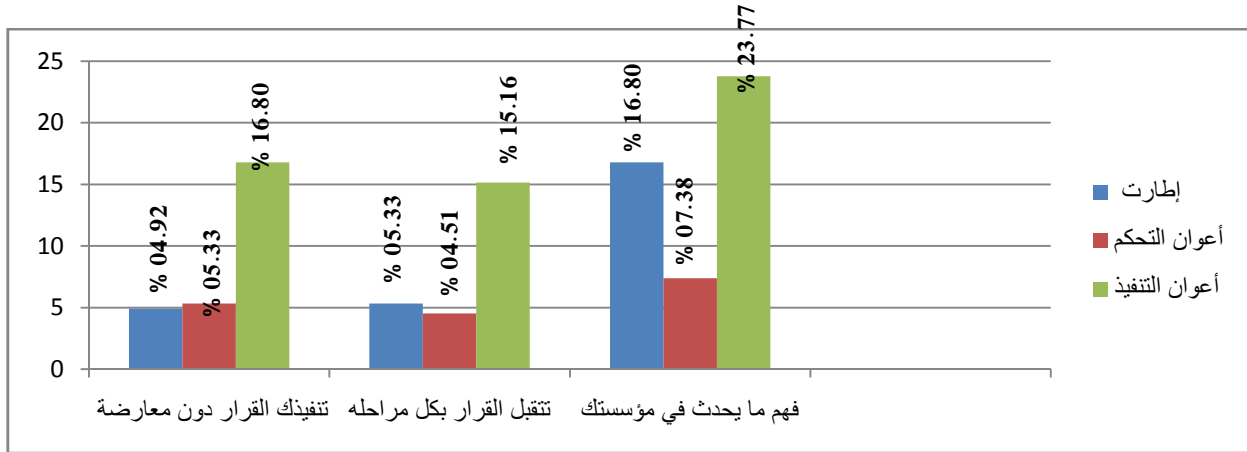
للعامل في المؤسسة باعتباره شريك فاعل في المؤسسة، له الحق في معرفة كل ما يخص مؤسسته والأقرب للميدان بحكم معرفته بالمشكلات التي تحدث وعليه فإن مشاركته أمر ضروري، قد صرحوا لنا أنه عند أي مشكلة أول من يطلب رأيه هم العاملون لأنهم الأدرى والأعلم بطريقة حلها باعتبارهم ذوي خبرات. وتأكيدا لذلك طرحنا سؤال حول مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المنعقدة في المؤسسة فأفصت الإحصائيات الموضحة في الجدول رقم (34) إلى أن ما نسبته 47.95% يتطلعون للمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل فهم ما يحدث في مؤسستهم وهم يشكلون أكثرية مجتمع البحث وذلك حتى يشعروا بقرب الإدارة منهم، فيما أكد ما نسبته 27.05% أنهم عند مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ينفذونه دون معارضة ذلك أنهم فهموا كل مراحل عملية اتخاذ القرار، وأعطوا رأيهم وعليه يقومون بتنفيذه على أكمل وجه. آخر نسبة والمقدرة بـ 25% أقرروا أنهم لما يشاركون في عملية اتخاذ القرار يجعلهم ذلك يتقبلونه بكل مرحله على اعتبار أنهم كانوا طرف مشارك في ذلك.

جدول رقم (34) شاركت في عملية اتخاذ القرارات المنعقدة في المؤسسة يؤدي إلى:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
66	27.05%	41	16.80%	13	5.33%	12	4.92%	تنفيذك القرار دون معارضة
61	25%	37	15.16%	11	4.51%	13	5.33%	تتقبل القرار بكل مرحله
117	47.95%	58	23.77%	18	7.38%	41	16.80%	فهم ما يحدث في مؤسستك
244	100%	136	55.73%	42	17.22%	66	27.05%	المجموع

وهذا يؤكد ما للمشاركة من دور في فتح المجال أمام العمال للتعبير بكل حرية، وعدم التقيد بتنفيذ الأوامر فقط.

والشكل التالي يوضح المعلومات الواردة في الجدول رقم (34)



في نفس السياق فيما يرتبط بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ولمعرفة آراء المبحوثين حول فعالية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من عدمها في مؤسستهم أظهرت نتائج الجدول رقم (35) ما يلي:
 فقد أكدت الأغلبية وبنسبة 61.06% أن هناك مشاركة فعلية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات بنسب متفاوتة وحسب نوعية القرارات، فالمقابل أعترف ما نسبته 38.94% أنه لا توجد مشاركة فعلية للعاملين، وترجع الأسباب حسب رأيهم كالتالي:

جدول رقم (35) هناك مشاركة فعلية للعاملين في اتخاذ القرارات في مؤسستكم:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت الإجابة بلا لماذا	الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
10	29	16	29	03	29	10	29	المشاركة ليست للكل	لا
14	42	19	42	09	42	14	42	الإدارة تتخذ القرارات	
/	24	22	24	02	24	/	24	عدم ثقة المسؤول بالعامل	
42	149	79	149	28	149	42	149	نعم	المجموع
66	244	136	244	42	244	66	244		

-17.21% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بالنفي أكدوا أنها تعود إلى أن الإدارة هي التي تتخذ القرارات وليس العمال، فيما بين ما نسبته 11.89% من نفس الفئة أن السبب يعود إلى أن المشاركة ليست للكل وإنما هي حkra على فئة معينة فقط، وأعترف باقي المبحوثين والمقدرة نسبتهم 09.84% أن عدم ثقة المسؤول بالعامل هي السبب.

ومن خلال تحليلنا لهاته المعطيات الإحصائية تبين أن النسبة الأكبر من مجموع المبحوثين يؤكدون على أن هناك مشاركة فعلية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يؤكد مرة أخرى اعتماد إدارة المؤسسة للأسس العلمية في تسيير المؤسسة، أما عن النسبة التي نفت وجود مشاركة فعلية فقد تعود إلى أنهم لا يطمحون في أعمال إضافية وليست لديهم الرغبة في التطلع للأفضل ويرون مستقبل المؤسسة معتم في ظل الخوصصة ولا يبعث على الخير حسب تصريحاتهم. وفي هذا السياق فقد أكد كل رؤساء الوحدات الإنتاجية أن هناك مشاركة فعلية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات، وأنهم يشجعون العاملين على المشاركة، ذلك من أجل تكوين وإعداد قيادات جديدة قادرة على سد الفراغ مستقبلا، وكذلك لضمان تعاونهم واهتمامهم بإنجاز الأعمال.

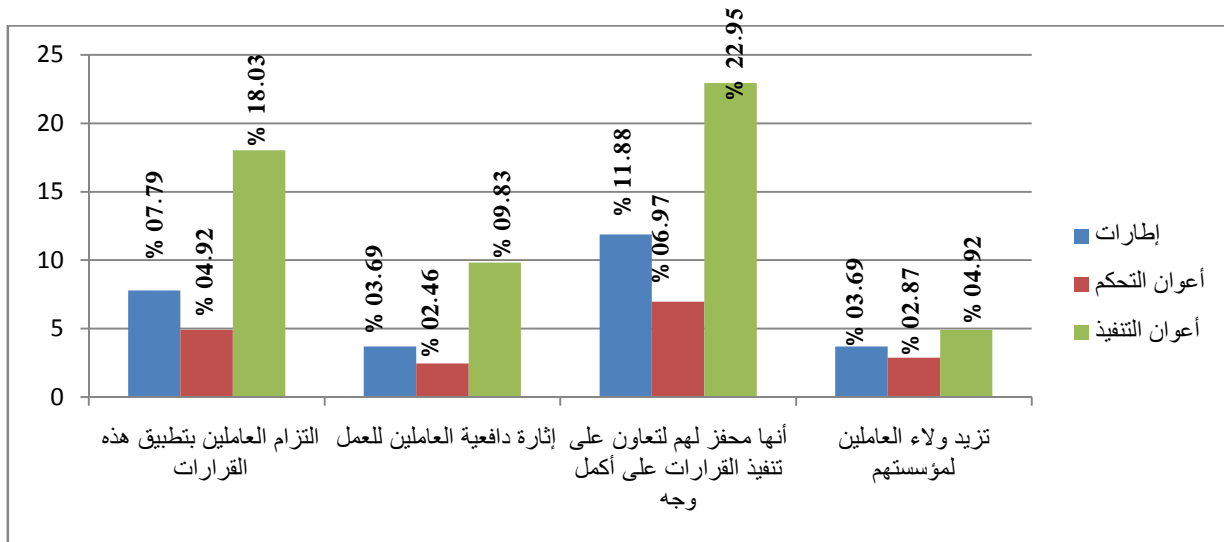
وللمزيد من التأكيد حاولنا معرفة رأي المبحوثين حول إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، حيث بينت لنا إحصائيات الجدول رقم (36) أن الغالبية من المبحوثين وبنسبة تعبير أقصاها 41.80% رجحوا فكرة، أن إشراك العاملين محفز لهم لتعاون على تنفيذ القرارات على أكمل وجه، أما نسبة المبحوثين والمقدرة بـ 30.74% فتعتبر إشراكهم هو التزامهم بتطبيق هذه القرارات، كذلك النسبة المقدرة بـ 15.98% أعلنت بأنها تؤدي إلى إثارة دافعية العاملين للعمل، فيما تبقى أضعف نسبة من مجموع المبحوثين والمقدرة بـ 11.48% تشير إلى أنها تزيد ولاء العاملين لمؤسستهم.

جدول رقم (36) إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
%30.74	75	%18.03	44	%04.92	12	%07.79	19	التزام العاملين بتطبيق هذه القرارات
%15.98	39	%09.83	24	%02.46	06	%03.69	09	إثارة دافعية العاملين للعمل
%41.80	102	%22.95	56	%06.97	17	%11.88	29	أنها محفز لهم لتعاون على تنفيذ القرارات على أكمل وجه
%11.48	28	%04.92	12	%02.87	07	%03.69	09	تزيد ولاء العاملين لمؤسستهم
%100	244	%55.73	136	%17.22	42	%27.05	66	المجموع

وكخلاصة لذلك يتبين لنا أن هناك تباين في تحديد نتائج المشاركة على العاملين، إلا أنهم يتفقون حول أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وبيرونها ضرورية ومهمة جدا لما لها من تأثير على معنويات العاملين لأنه متى حفز العامل من خلال مشاركته في عملية اتخاذ القرار فهذا بدوره يؤدي إلى تعاونه على تنفيذ القرارات على أكمل وجه ويلتزم بمعطيات القرار، وهذا ما يؤثر على دافعيته للإقبال على العمل بروح معنوية مرتفعة تزيد من ولائه لمؤسسته وتجعله يشعر أنه جزء منها لتأكد أكثر من هذه النتائج قمنا بحساب كا² والتي قدرت بـ 56.54 أما كا الجدولية فوجدناها 3.84 عند درجة حرية 1 بمستوى ثقة 95 %، وعليه فإن كا² أكبر من كا الجدولية وهذا يؤكد أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات أمر ضروري.

والشكل التالي يوضح المعلومات الواردة في الجدول رقم (36)



وفي نفس السياق أكد لنا مدراء الوحدات أثناء إجراء مقابلات معهم، أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يجعلهم ينفذون هذه القرارات دون مقاومة، لأنهم تعرفوا على جميع مراحل عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فهم سيتقبلونه وينفذوه على أكمل وجه.

ولمزيد من التوضيح تؤكد الشواهد الكمية المبينة أدناه بالجدول رقم (37) ما إذا كانت إدارة المؤسسة تشجع العمل الجماعي والتعاون، ف جاءت النتائج مكملة لما سبقها، حيث تجلى ذلك فيما يلي:

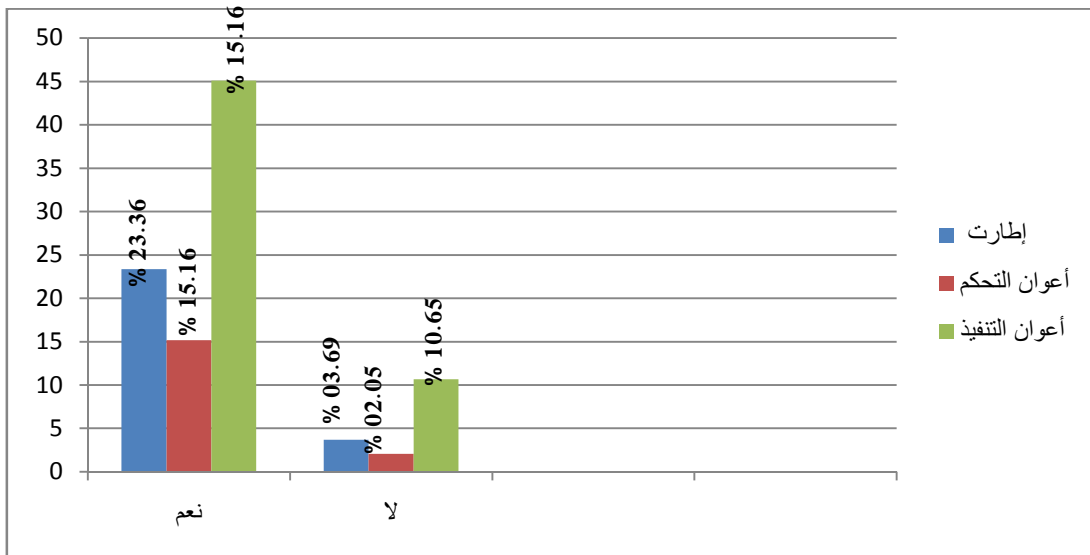
جدول رقم (37) تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي والتعاون:

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية البدائل	
	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
%83.61	204	%15.16	110	%15.16	37	%23.36	57	نعم
%16.39	40	%10.65	26	%02.05	05	%03.69	09	لا
%100	244	%55.73	136	%17.21	42	%27.05	66	المجموع

حيث سجلت النسبة الكبرى مقدار 83.61% وأجمع العمال المبحوثون لهذه الفئة، على أن إدارتهم تشجع العمل الجماعي والتعاون، حيث أكدوا أن الأعمال التي يقومون بها ذات طابع جماعي وتتطلب منهم التعاون لأدائها فيحين بينت الإحصائيات على أن ما نسبته 16.39% جاءت تصريحاتهم مغايرة تماما، حيث بينوا بأن الإدارة

لا تشجع العمل الجماعي وكذا التعاون بل أنها ترى في ذلك مضيعة للوقت. وفي هذا الأمر يمكن تفسير ذلك، أن المؤسسة تحاول كسب ثقة وتعاون العمال بشكل أو بآخر، ضمانا لتعاونهم وتحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما وقفنا عليه أثناء مقابلاتنا لرؤساء الوحدات الإنتاجية الذين عبروا بكل صراحة عن ضرورة خلق جو من التعاون بين العاملين لضمان ولائهم وحبهم للمؤسسة. وأيضا ما لاحظناه من خلال تنقلنا بين وحدات الإنتاج وكذا وسائل النقل الخاصة بهم بدا جليا أنهم يقومون بأعمالهم في جو يسوده التعاون والعمل الجماعي لأنهم على قناعة أنهم بتعاونهم يحققون أهدافهم.

والشكل التالي يوضح البيانات الواردة في الجدول رقم (37)



ثانيا - طلب المشورة و سهولة تنفيذ القرار

عند طلب المشورة من العاملين يشعرهم ذلك بأهميتهم وثقة المؤسسة فيهم، وعند تنفيذ القرار فإنهم، يتأثرون به ويقومون بمناصرتهم وتأييدهم بالكامل، فمساندة تنفيذ القرار يكون أكثر أهمية من المستوى الفعلي للقرار، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجة يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل، وعليه فإن شعور العاملين بالتقدير والاحترام من الآخرين وإحساسهم بمكانتهم وهيبتهم، يزيد من مناصرتهم وتأييدهم في تحقيق القرارات المتخذة، وينفذون القرارات بكل حماسة شديدة ورغبة صادقة وهذا بدوره يخلق جوا تعاونيا بين العاملين عند تنفيذ القرار.

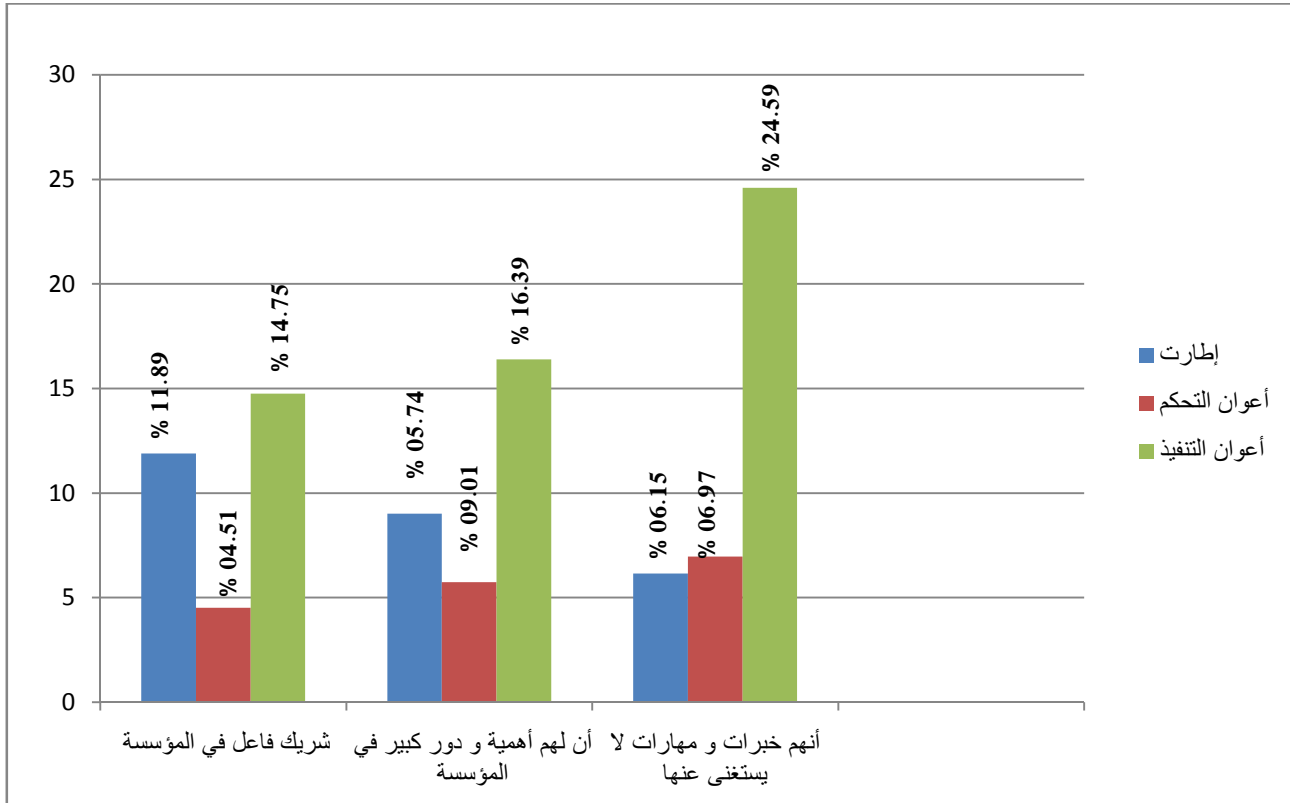
ولمزيد من استجلاء لحقائق أخرى حول طبيعة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، انطلقنا محاولين التعرف على آراء الباحثين حول طلب المشورة من العاملين، فكانت الإحصائيات كما تم جدولتها في الجدول رقم (38) والتي أعطت حقائق تؤكد ما سبقها، بحيث: أن أغلب إجابات الباحثين وبنسبة 37.70% قد أقرروا بأنه لم تطلب منهم الإدارة المشورة يعني ذلك أنهم خبرات ومهارات لا يستغنى عنها باعتبارهم الأقرب إلى ميدان العمل فيما بينت فئتين من مجموع الباحثين وبنفس النسبة 31.15% أن لهم أهمية ودور كبير في المؤسسة، وأنهم شريك فاعل في المؤسسة يعتمد عليه في حل المشكلات ذلك أن معطيات المشكلة يعرفها عن ظهر القلب وهو الأعمم ببيئة العمل.

جدول رقم (38) لما تطلب الإدارة المشورة من العاملين لاتخاذ قرار ما يعني ذلك أنهم:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
31.15%	76	14.75%	36	4.51%	11	11.89%	29	شريك فاعل في المؤسسة
31.15%	76	16.39%	40	5.74%	14	9.01%	22	أن لهم أهمية و دور كبير في المؤسسة
37.70%	92	24.59%	60	6.97%	17	6.15%	15	أنهم خبرات و مهارات لا يستغنى عنها
100%	244	55.73%	136	17.22%	42	27.05%	66	المجموع

والقراءة التي يمكن إعطاؤها حول طلب المشورة من العاملين، أن المؤسسة تعمل بمبدأ ترك الفضاء مفتوح للمناقشة والتحاور بين الزملاء في المؤسسة لإيجاد الحلول الممكنة، باعتبار العاملين أهم عنصر وهم الذين بإمكانهم إعطاء رأيهم حول المشكلة، وهذا ما عبر عنه أحد المسؤولين أنه لما تحدثت مشكلة ما في مكان العمل أول من تطلب مشورتهم العمال. حيث تعتبر المؤسسة البيت الثاني للعامل بعد بيته وقد يقضي أغلب الوقت فيها وهذا ما يخلق نوع من الرابطة الوثيق بين العامل ومؤسسته. فحسب رأيهم المناقشة مع العمال تؤدي إلى سلامة القرار، فطلب المشورة من العاملين هي ثقافة من شأنها خلق ثقة متبادلة.

الشكل التالي يوضح المعلومات الواردة في الجدول رقم (38)



وقد دفعنا هذا الأمر لتقصي الأوضاع، من خلال محاولة معرفة مدى شعور العامل بالانتماء لمؤسسته أو عدم شعوره وفي ذلك يوضح الجدول رقم (39) شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة. فالإحصائيات الكمية الدالة على أن هناك فعليا لدى الأغلبية من المبحوثين درجة عالية من الشعور بالانتماء للمؤسسة، بلغت 86.47% من مجمل المبحوثين على مستوى المؤسسة، غير أن هناك فئة أخرى والتي قدرت نسبتها بـ 13.53% تنفي شعورها بالانتماء للمؤسسة وهي نسبة ضئيلة فتوزعت إجاباتهم بنسب متفاوتة كالآتي: 07.79% من الفئة الجزئية التي أجابت بالنفي عن عدم شعورها بالانتماء، يرجعون ذلك إلى أن الإدارة بعيدة عن العمال وتطلب مشورتهم، فيما أكد ما نسبته 05.74% من نفس الفئة قد أجابوا بأن العمال مهمشين، قد يعود ذلك لعدم اهتمامهم ولا مبالاتهم.

جدول رقم (39) تشعر بالانتماء إلى المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت	الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	الإجابة بلا لماذا	
%07.79	19	%03.69	09	%02.46	06	%01.64	04	الإدارة بعيدة عن العمال	لا
%05.74	14	%04.10	10	%0.82	02	%0.82	02	العمال مهمشين	
%86.47	211	%47.95	117	%13.93	34	%24.59	60	نعم	
%100	244	%55.74	136	%17.21	42	%24.05	66	المجموع	

ومما سبق نستنتج أن أغلبية كبيرة من إجمالي المبحوثين تفيد تصريحاتهم بوجود شعور بالانتماء إلى المؤسسة ذلك أنهم يعتبرون مؤسستهم مصدر رزقهم الأساسي ومستقبل أبنائهم، وأنهم يتطلعون أن تصبح مؤسستهم من أفضل المؤسسات.

وعن سؤالنا الذي يتمحور حول من يتخذ القرارات المهمة في المؤسسة، كانت الإجابات مدونة كما يوضحها الجدول رقم (40).

تباينت إجابات المبحوثين في تحديد من يتخذ القرارات المهمة في المؤسسة، فراح ما نسبته 35.25% يؤكدون بأن المسؤولين والمدير هم الذين يتخذون القرارات، بينما أكد 30.74% من إجمالي المبحوثين صرحوا بأن هاته القرارات يشارك فيها العمال، فيما شكلت نسبة 20.49% قد أظهروا أن المدير هو الذي يتخذ هذه القرارات أما البقية رابع نسبة مسجلة فقد قدرت بـ 13.52% وأصحابها يؤكدون أنهم لا يدرون من يتخذ هذه القرارات.

نخلص من كل ذلك، إلى نتيجة أكيدة ومعبرة عن واقع اتخاذ القرارات في المؤسسة، أن آراء المبحوثين متباينة حول من يتخذ القرارات المهمة في المؤسسة، إلا أن نسبة مهمة من إجمالي المبحوثين أكدوا أن العمال يشاركون في اتخاذ القرارات المهمة، وأثناء مقابلتنا لبعض رؤساء الوحدات الإنتاجية أكدوا أنه لما تكون قرارات مصيرية ومهمة من الضروري أن يشارك في اتخاذها العمال. وأثناء تنقلنا بين وحدات الإنتاج

لاحظنا أنهم يعقدون اجتماعات يومية وأسبوعية وشهرية يناقشون فيها مدى تحقق الأهداف والمشكلات التي تصادفهم بحضور العمال كطرف مشارك من جميع الفئات. ومما لاحظناه أنها تتخذ بمشورة ورأي العمال.

جدول رقم (40) القرارات المهمة في المؤسسة تتخذ من طرف:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
20.49%	50	13.11%	32	02.46%	06	04.92%	12	المدير
35.25%	86	19.26%	47	06.56%	16	09.43%	23	المسؤولين والمدير
30.74%	75	13.52%	33	06.15%	15	11.06%	27	يشارك فيها العمال
13.52%	33	09.84%	24	02.05%	05	01.64%	04	لا أدري
100%	244	55.73%	136	17.22%	42	27.05%	66	المجموع

ولمزيد من التأكيد تبين الشواهد الكمية المبينة أدناه بالجدول رقم (41) نتائج إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، فجاءت النتائج مكملة لما سبقها، حيث تجلى ذلك فيما يلي:

جدول رقم (41) يؤدي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار إلى:

المجموع و العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
25.41%	62	15.57%	38	04.92%	12	04.92%	12	فهم مراحل اتخاذ القرار
47.95%	117	27.86%	68	06.97%	17	13.11%	32	سهولة تنفيذ القرار
26.64%	65	12.30%	30	05.33%	13	09.02%	22	تقبل التغيير و تنفيذه
100%	244	55.73%	136	17.22%	42	27.05%	66	المجموع

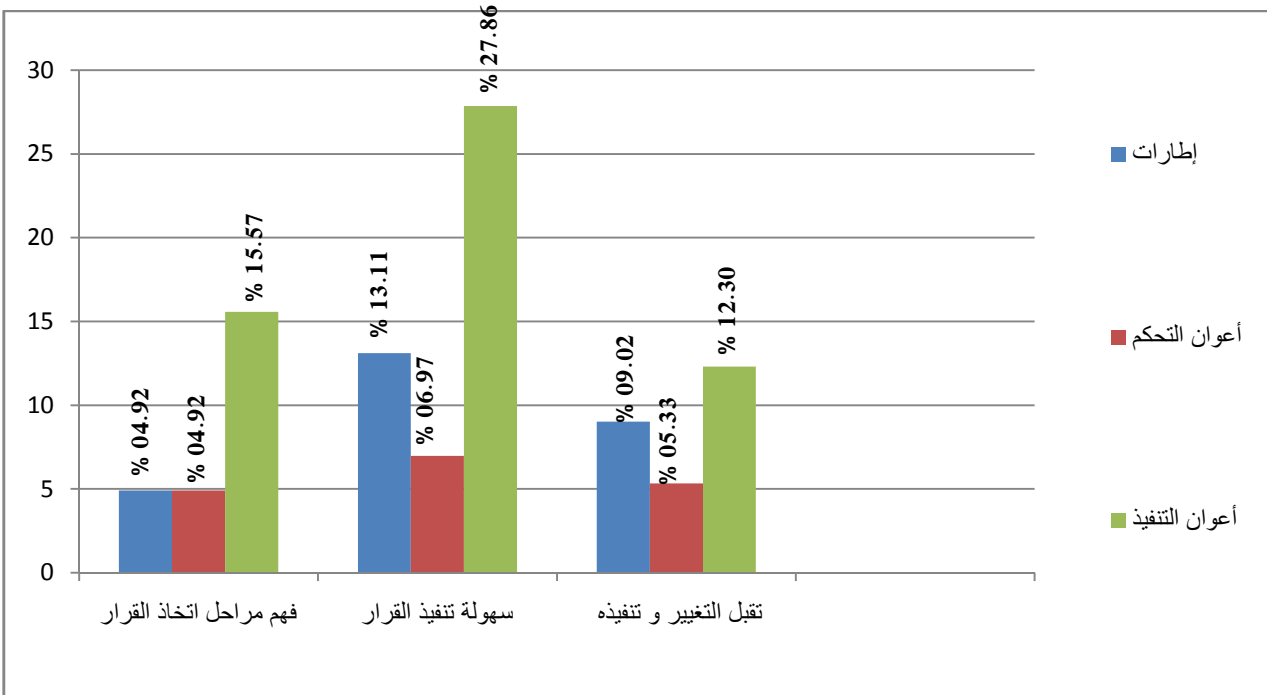
حيث اتضح بأن الأكثرية من العمال المبحوثين استقروا على الرأي الذي مفاده أن ذلك يؤدي إلى سهولة تنفيذ القرار بنسبة 47.95% بينما ثاني نسبة والتي تقدر بـ 26.64% من إجمالي المبحوثين على مستوى مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر، فقد كانت إجاباتهم تؤكد أن إشراك العاملين تؤدي إلى تقبل التغيير الذي يحدث

وتنفيذه دون معارضة، أما ثالث هذه النسب والتي تقدر بـ 25.41% فقد صرحوا بأن إشراك العاملين يؤدي إلى فهم مراحل اتخاذ القرار.

استنادا للإحصائيات الكمية، والتحليل الكيفي يجدر بنا اعتبار إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار عاملا أساسيا يؤدي إلى سهولة تنفيذ القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسة، ذلك أنهم شاركوا في عملية اتخاذها وتعرفوا على أهم مراحلها وأعطوا آرائهم حولها، كما تسنى لهم فهم أهم مراحل القرار، وبالتالي فهم سوف ينفذون القرار دون أي معارضة ويتقبلون التغييرات التي حدثت بصدر رحب لأنهم شاركوا في إحداثها، هذا ما عبر عنه الأكثرية من إجمالي المبحوثين أثناء مقابلتنا لهم عند ملء الاستمارات.

في ضوء تحليل هذه النسب يبدو أن إشراك العاملين ضروري في عملية اتخاذ القرارات ولتأكد إحصائيا من ارتباط المتغيرين السابقين قمنا بحساب كا² حيث وجدناها مساوية لـ 23.61 كما هو موضح في الملاحق، أما كا الجدولية فتساوي 5.99 عند درجة حرية 2 ومستوى ثقة 95%، إذن كا² المحسوبة أكبر من كا الجدولية فنستنتج أن إشراكهم في اتخاذ القرارات أمر ضروري.

والشكل التالي يؤكد العلاقة الواردة في الجدول رقم (41)



ولمزيد من استجلاء حقائق أخرى عن حق العاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، انطلقنا محاولين التعرف على آراء المبحوثين حول ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار حق لكل العاملين، فكانت الإحصائيات كما تم جدولتها في الجدول رقم (42) والتي أعطت حقائق تؤكد ما سبقها، بحيث بلغت نسبة

المبحوثين 77.46% الذين اعتبروا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات حق لكل العاملين لأنهم الأساس في المؤسسة وعليهم أن يكونوا طرف في هذه العملية المهمة في المؤسسة فتوزعت إجاباتهم بنسب متفاوتة كالآتي: 32.38% من الفئة الجزئية التي أجابت بالإيجاب، أكدت أن العمال عنصر فعال في المؤسسة ويرجعون السبب لكونهم المحرك الرئيسي للمؤسسة من دونه لا وجود للمؤسسة، أما عن المتغير الثاني الذي حضي بأكبر نسبة فيمثل 26.64% وقد أجابوا بأنهم قد أكدوا أنهم جزء من المؤسسة ومن حقهم المشاركة في كل ما يخص مؤسستهم لأنهم كالدّم الذي يسري في الجسم بالنسبة للمؤسسة، وأخيرا تم تسجيل نسبة 18.44% وهم أيضا يشاطرون رأي زملائهم من الفئة التي أقرت أنه من حقهم المشاركة في اتخاذ القرار لأنهم شريك في عملية اتخاذ القرار، له رأيه في مسائل المؤسسة المهمة.

غير أن هناك فئة أخرى والتي قدرت نسبتها بـ 22.54% لا تعترف بأن للعاملين الحق في المشاركة في اتخاذ القرار، والأمر بالنسبة لهم يعد مضيعة للوقت وأنه إذا شارك فيها العاملين تأخذ وقت طويل، كما أن العمال موجودين في المؤسسة من أجل تنفيذ القرارات لا المشاركة في اتخاذها، وهذا حسب تصريحات هذه الفئة من خلال مقابلتنا لهم عند توزيع الاستمارات.

وما نخلص إليه من خلال هذه النتائج المتحصل عليها، أن جل المبحوثين يرون المشاركة في اتخاذ القرارات حق من حقوق العاملين على اعتبار أنهم عنصر فعال في المؤسسة ومحور العملية الإنتاجية، ورأس مال ثمين لا يستغنى عنه، فهم من أهم أجزاء المؤسسة، بل هم أكثر من ذلك فهم شركاء في عملية اتخاذ القرار خاصة في ظل الخصوصية أين أصبح من حق العمال امتلاك أسهم من رأس مال المؤسسة. وعليه فالمشاركة في اتخاذ القرار من أهم الحقوق بالنسبة للعاملين وهذا ما أكده أغلب المبحوثين في مجمل أقوالهم أثناء مقابلتنا لهم. كما أن أغلب مديري الوحدات يرون مسألة ضرورة مشاركة العاملين في وضع الأهداف و الرقابة الداخلية، فالمشاركة في عملية اتخاذ القرار يسمح بتهيئة مناخ العمل وإزالة الغموض وخلق الإحساس بالمسؤولية المشتركة ومنه تحمس العمال للعمل بجد.

إذا فالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات تقوم على أساس الدرجة المتاحة للعامل في اتخاذ القرار المطلوب. فإذا كانت مشاركة فعلية وذات تأثير كبير تساهم بقدر كبير في زيادة الحماس للعمل وهذا بدوره يزيد في تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (42) المشاركة في اتخاذ القرار حق لكل العاملين:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت الإجابة بنعم لماذا	الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
26.64%	65	12.30%	30	06.15%	15	08.19%	20	جزء من المؤسسة	نعم
32.38%	79	15.98%	39	07.37%	18	09.02%	22	عنصر فعال في المؤسسة	
18.44%	45	12.70%	31	0.82%	02	04.92%	12	شريك في عملية اتخاذ القرار	
22.54%	55	14.75%	36	02.87%	07	04.92%	12	لا	
100%	244	55.73%	136	17.21%	42	27.05%	66	المجموع	

ولمزيد من التأكيد أوضحت تصريحات المبحوثين حول مشاركتهم في اتخاذ القرار وما ينتج عنه، من خلال نتائج الجدول رقم (43) رأي العمال المبحوثين، فجاءت النتائج مكملة لما سبقها، حيث تجلى ذلك فيما يلي: حيث سجلت النسبة الكبرى مقدار 36.88% أجمع العمال المبحوثين لهذه الفئة، على أنه عند مشاركتهم يفهمون بوضوح أهداف المؤسسة ولا يبقى هناك أي غموض.

- 34.43% وهي ثاني أكبر نسبة من مجموع المبحوثين، التي ترى أن المشاركة تؤدي إلى تقبلهم القرار المتخذ بروح معنوية عالية، فيما أكدت آخر نسبة والمقدرة بـ 28.69% أن المشاركة تؤدي إلى تنفيذ القرار ببسر وسرعة أكثر.

جدول (43) عندما تشارك في عملية اتخاذ القرار يؤدي ذلك إلى:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات المهنية
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	البدائل
34.43%	84	20.08%	49	05.73%	14	08.60%	21	تقبلكم القرار المتخذ بروح معنوية عالية
28.69%	70	16.80%	41	04.92%	12	06.97%	17	تنفيذ القرار ببسر وسرعة أكثر
36.88%	90	18.85%	46	06.56%	16	11.48%	28	الفهم الواضح لأهداف المؤسسة
100%	244	55.73%	136	17.21%	42	27.05%	66	المجموع

من كل ما سبق نتأكد مرة أخرى ما للمشاركة من أهمية بالنسبة للعاملين، وهذا ما كشفت عنه أغلب تصريحات المبحوثين الذين أكدوا تمسكهم بحق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، على اعتبار عملية اتخاذ القرار هي المحرك الرئيسي لأي مؤسسة وبالتالي فإن مشاركتهم في هذه العملية يجعل لهم موقع هام في المؤسسة. وهذا طبعا حسبما أفضت به أغلب تصريحات المبحوثين.

ولتأكد من مدى استفادة العاملين من مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ولتوضيح أكثر قدمت إحصائيات جدول رقم (44) النتائج التالية:

جدول رقم (44) شاركت في عملية اتخاذ القرار هل أحسست أن مهارتك ازدادت:

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت الإجابة بنعم لماذا	الفئات المهنية	البدائل
	ع	ن	ع	ن	ع	ن			
103	42.21%	36	14.75%	26	10.65%	41	16.80%	معرفة جميع مراحل عملية اتخاذ القرار	نعم
95	38.94%	65	26.63%	13	5.33%	17	6.97%	فهم ما يحدث بالمؤسسة	
46	18.85%	35	14.34%	03	1.23%	08	3.28%	لا	
244	100%	136	55.73%	42	17.21%	66	27.05%	المجموع	

- 81.15 % من إجمالي المبحوثين أكدوا، على أن مهارتهم زادت لأنهم شاركوا في عملية اتخاذ القرار، أما عن طبيعة الزيادة فكانت نتائجها الجزئية على النحو التالي:

أن الأغلبية من المبحوثين في هذه الفئة المجيبة إيجابا، والمقدرة بـ42.21% أفصحوا بأن ذلك جعلهم يعرفون جميع مراحل عملية اتخاذ القرار، بينما أعتبر ما مقداره 38.94% من العمال من نفس الفئة، بأنهم أصبحوا يفهمون ما يحدث في مؤسستهم. وقدرت نسبة الذين صرحوا بعدم زيادة مهارتهم ما مقداره 18.85% من إجمالي المبحوثين.

وفقا لملاحظاتنا ومقابلتنا التي أجريناها توصلنا إلى أن الأغلبية الساحقة ممن شاركوا في عملية اتخاذ القرار زادت قدراتهم العملية لأنهم أصبحوا على إطلاع كبير بما يحدث في مؤسستهم، حتى أن البعض منهم ترقوا إلى مناصب أعلى.

وفي سؤال أخير يتحرى إذا كانت تفويض السلطة تؤدي إلى فعالية اتخاذ القرار، أجاب المبحوثين من خلال الجدول رقم (45) وبنسبة قدرت 67.21% بأن تفويض السلطة يؤدي إلى فعالية اتخاذ القرار، أما عن نتائج ذلك فيرون بأنها متباينة على ما يذكرون فيما يأتي:

جدول رقم (45) تفويض السلطة يؤدي إلى فعالية اتخاذ القرار:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		إذا كانت الإجابة بنعم لماذا	الفئات المهنية البدائل
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
36.88%	90	20.90%	51	06.56%	16	09.43%	23	سرعة اتخاذ القرارات	نعم
30.33%	74	13.52%	33	06.56%	16	10.24%	25	السير الحسن للعمل	
32.79%	80	21.31%	52	04.09%	10	07.38%	18	لا	
100%	244	55.73%	136	17.21%	42	27.05%	66	المجموع	

-36.88% من مجموع الفئة الجزئية التي أجابت بالإيجاب عن ذلك يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات لأن المصالح لا تتعطل فهناك دائما من يقوم بالمهام خاصة في غياب المسؤول المباشر.

- 30.33% من نفس الفئة الجزئية، عبروا على أن ذلك يؤدي إلى السير الحسن للعمل.

- أما باقي نسبة والمقدرة بـ 32.79% من إجمالي المبحوثين فقد نفت أن تؤدي السلطة إلى فعالية في اتخاذ القرار، مبرراتهم في ذلك كثرة الأعمال التي على عاتق العامل في إطار التفويض تجعل الأعمال تتعطل ولا يستطيع القيام بها على أكمل وجه، وكما أنه لا يشارك في القرارات المهمة وحتى وأن شارك في أن مشاركته تكون مؤقتة لا تسمح بالاستفادة من شيء وعليه فلن تكون هناك فعالية في اتخاذ قرارات.

ومن خلال هذه النتائج يبدو أنه توجد علاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار، وللتأكد من هذه التحليلات قمنا بحساب كا² فوجدناها تساوي 31.04 أما كا الجدولية فقيمتها 7.81 عند درجة حرية 3 وذلك بنسبة ثقة 95% ويتضح أن كا² المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا ما يؤكد على وجود علاقة. وعليه فإن المبحوثين يرون في تفويض السلطة منفذا لتحقيق ذاتهم وكذا التطلع إلى الارتقاء للقيام

بأعمال أخرى، وذلك ما لاحظناه من خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة أين تم تفويض بعض العاملين في غياب الرؤساء للقيام ببعض الأعمال، فنذوها بسهولة تامة.

وبالتالي فهناك ارتباط بين تفويض السلطة وفعالية القرار. وقد أكد ثمانية من رؤساء الوحدات على أن تفويض السلطة للعاملين يؤدي إلى الفعالية في اتخاذ القرارات، ذلك أن العاملين عند مشاركتهم في هاته القرارات فهم يساهمون بقدر كبير بخبراتهم ومعارفهم حول ذلك القرار، أيضا هذا يجعلهم على اطلاع دائم بما يحدث في مؤسستهم، كذلك سوف يتقبلون القرار وينفذونه دون أية معارضة أو مقاومة، وبالتالي فإن هذا القرار سيكون فعالا. بينما بين اثنان من رؤساء الوحدات على أن تفويض السلطة يؤدي في بعض الأحيان إلى الفعالية في اتخاذ القرارات.

خلاصة:

من خلال التحليل المقدم يتبين بأن هناك ارتباط بين تفويض السلطة والفعالية في اتخاذ القرار ولعل ذلك مرده عدة أسباب، من بينها أن العاملين في التفويض تفتح أمامهم العديد من الإمكانيات، قيامهم بمهام أعلى درجة من مهام عملهم وبالتالي إعدادهم لمناصب أعلى، كذلك يحصلون على ثقة رؤسائهم من خلال ترك لهم المجال مفتوح لتصرف وفق ما يسمح به التفويض، أيضا حصولهم على فرص للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وهذا ما يفتح المجال أمامهم ليزيدوا من قدراتهم ومهاراتهم وهذا ينعكس على درجة فعالية اتخاذ القرارات، ويحقق ارتباط العمال بمؤسستهم وهذا بدوره ينمي الشعور بالانتماء لديهم.

الفصل الحادي عشر: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء فروضها

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء أهدافها

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة

رابعاً: موقع الدراسة من نظرية المواد البشرية

خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة

تمهيد:

بعد تعرضنا في القسم النظري إلى طرح الإشكالية البحثية في ضوء مراجعتنا الشاملة لمختلف التصورات والأطر النظرية التي تناولت موضوع تفويض السلطة واتخاذ القرار، انتقلنا إلى محاولة التعرف على ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيانات اجتماعية مختلفة حول الموضوع الذي نعالجه في هذه الدراسة، الأمر الذي سمح لنا بطرح الإستراتيجية المنهجية الملائمة التي تسمح لنا باختبار فرضيات الدراسة، وفي هذا الإطار نحاول توضيح مدى صدق دراستنا في ظل فروضها وأهدافها والدراسات السابقة وتوضيح موقعها من نظرية الموارد البشرية.

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها:

محاولتنا في هذا العنصر تركز على تبيان النتائج و مدى إجابتها على فرضيات الدراسة، من خلال التتبع الميداني لبيانات البحث الكمية والتحليلات الكيفية التي قمنا بها في الفصول السابقة، فقد تمحور هذا الفصل حول اختبار الفرضيات كما يلي :

بالنسبة للفرضية الأولى التي حددتها الدراسة والمتمثلة في:

1- هناك علاقة دالة بين زيادة مهام العمل وزيادة مستوى الإبداع في حل المشكلات.

فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

تبين لنا من خلال الإحصائيات المقدمة لبيانات الفصل الثامن والذي يتمحور حول الفرضية الأولى والتي مفادها:

هناك علاقة دالة بين زيادة مهام العمل و زيادة مستوى الإبداع في حل المشكلات. والتي عكست مجموعة من النتائج، التي توضح الارتباطات القائمة بين متغيرات هذه الفرضية.

حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن 69.26% من إجمالي الباحثين أكدوا أنهم يرغبون في زيادة مهام عملهم. ذلك أن هذه المهام تزيدهم خبرة ومعرفة أكبر للأمر وترتفع قدراتهم العملية وبالتالي يكتسبون المهارة والمكانة التي يتمنونها.

كما بين 76.23% أن زيادة المهام تؤدي إلى إتقان العمل من خلال تنظيم العمل، زيادة التحكم في الأعمال وانجاز العمل في وقته مما يساهم على الفهم الجيد وبين ما نسبته 24.59% أن الإبداع يكون بابتكار أفكار جديدة وخلق حلول للمشكلة وتقديم حل للمشكلة بأقل التكاليف.

وقد ثبت من خلال البيانات الإحصائية أن ما نسبته 36.48% من إجمالي المبحوثين أنهم يرغبون في زيادة مهام عملهم من أجل الابتكار لحل مشكلات العمل، فيما يتطلع ما نسبته 36.06% من المبحوثين إلى زيادة مهامهم من أجل الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال، وأكد ما نسبته 27.46% رغبتهم، من أجل التكيف مع الحالات الطارئة.

كما بين 84.02% أن زيادة المهام يؤدي إلى زيادة الرقابة على أنفسهم وذلك من خلال تنمية روح الابتكار لديهم كما أنها تعلمهم اليقظة في العمل والاهتمام بالوقت الرسمي، وتزيدهم الرغبة في إنجاز الواجبات بسرعة وتدريبهم وتعددهم لأعمال قيادية مستقبلاً، كما تعلمهم التكيف مع الحالات الطارئة.

- 79.51% أوضحوا أن زيادة مهام العمل تؤدي إلى الابتكار في حل المشكلات، ذلك من خلال السرعة والدقة في العمل، المعرفة المسبقة للمشكلة واستخدام تقنيات جديدة وبالتالي وضع الحلول الجيدة. وبحساب كا² تأكد لنا وجود علاقة بين زيادة المهام والابتكار في حل المشكلات، حيث بلغت قيمة كا²، 84.98 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي قدرت ب 7.81 عند درجة حرية 3 ومستوى ثقة 95%. ولمعرفة مدى تشجيع الإدارة للابتكار بينت الإحصائيات الكمية أن ما نسبته 68.85% من إجمالي المبحوثين أكدوا تشجيع الإدارة لهم.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح مدى الصدق الإمبريقي للجزء الأول من الفرضية الأولى والذي يقر بوجود علاقة بين الرقابة الذاتية وزيادة التحكم في الأعمال. التي تؤكد لها النسب المئوية وقيمة كا². وفيما يخص النتائج المتعلقة بالجزء الثاني من الفرضية الأولى فقد دلت الشواهد الكمية أن:

- 99.18% من إجمالي المبحوثين أن للخبرة دور في حل المشكلات، ذلك أنهم على معرفة مسبقة للمشكلة وبالتالي السرعة في معالجة المشكلة وعليه يكون ابتكار لطرق جديدة وتنوع الحلول.

- 66.80% من المبحوثين بينوا أن ثقتهم بنفسهم زادت عندما ساهموا في حل مشكلة، بالإضافة أكد ما نسبته 19.67% أنهم شعروا بالفخر والاعتزاز.

- 37.30% من المبحوثين بينوا أن زيادة المهام يساهم في إنجاز العمل في الوقت المحدد بالإضافة إلى 35.24% أوضحوا أن زيادة مهام العمل تزيد طاقتهم الإبتكارية في حل المشكلات الطارئة.

- 47.54% أقرروا أن المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة هم المرؤوسين الذين يثق الرؤساء بهم وبقدراتهم بالإضافة إلى ذلك أكد ما نسبته 27.05% أن المرؤوسين الذين يحضون باحترام وثقة زملائهم.

- 53.69% من إجمالي المبحوثين أكدوا أن زيادة المهام لا تشعرهم بالتعب.

ومن هنا نستنتج ثبوت الجزء الثاني من الفرضية الأولى والتي تقر بوجود علاقة بين الخبرة وسرعة معالجة المشكلة.

ومن خلال نتائج هذه الجداول اتضح وجود علاقة بين مؤشرات زيادة مهام العمل ومؤشرات الإبداع في حل المشكلات، فهي فرضية صادقة على اعتبار أن معظم المبحوثين وبنسب عالية قد أكدوا رغبتهم في زيادة مهام عملهم لأنها تؤدي إلى الإبداع في حل المشكلات من خلال السرعة في حل المشكلات الطارئة والتكيف معها وإيجاد الحلول بأقل التكاليف وهذا بدوره يكسبهم الخبرة للارتقاء إلى مناصب أعلى وتحقيق طموحاتهم المعنوية والمادية.

وعليه يمكن القول بأن الفرضية محققة بصورة كلية، على اعتبار استعداد العاملين لزيادة مهامهم من أجل القدرة على حل المشكلات التي تعترضهم، وكذا لتحقيق ذواتهم. أما بخصوص الفرضية الثانية والتي مؤداها:

2- ترتبط زيادة الثقة بقدرات المرؤوسين إلى زيادة تنمية الشعور بالانتماء.

إن الثقة مكون أساسي، ذلك أنه داخل المؤسسة ذات الثقة العالية، فإن العامل الذي يعمل بها سيتولد لديه شعور بالانتماء للمؤسسة ويزيد من ولائه، وهذا ما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. وخلاصة النتائج المسجلة ميدانيا كانت على النحو الآتي:

شكلت نسبة 70.49% من إجمالي المبحوثين أجمعوا على أنهم قاموا بأعمال في إطار التفويض.

كما أوضح ما نسبته 43.03% أن السلطة تفوض لإعداد وتحضير العاملين لمناصب عليا بالإضافة إلى 31.15% أقرروا أن السلطة تفوض للعاملين لوجود ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، كما بين ما نسبته 25.82% أن السلطة تفوض لينفذ العاملين القرارات بكل ثقة.

ولتأكد أكثر ربطنا تفويض السلطة للعاملين وشعور العاملين من خلال جدول يوضح العلاقة بينهما، فقد أظهرت الشواهد الكمية أن معامل الارتباط سبيرمان هو 0.50 وهو ارتباط موجب يؤكد على العلاقة بين تفويض السلطة وشعور العاملين. وفي هذا الصدد يتأكد لنا ما لثقة في قدرات المرؤوسين من دور في تنمية شعورهم.

كما بلغت نسبة المبحوثين 47.54% الذين اعتبروا ثقة رئيسهم المباشر في قدراتهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة فيما راح ما نسبته 42.21% إلى تأكيد إحساسهم بالثقة في النفس، ولتأكد أكثر ربطنا ثقة الرؤساء

بالمرووسين وحصول العاملين على فرص حيث أظهرت الشواهد الكمية أن معامل الارتباط سبيرمان هو 0.50 وهو ارتباط موجب يؤكد على العلاقة بين ثقة الرؤساء بالمرووسين وحصول العاملين على فرص. وإذا انتقلنا إلى التأكد من وجود الثقة بين الرئيس والمرووس التي تعد أساس العمل. راح الأغلبية من مجمل العمال المبحوثين وبنسبة 77.87% يؤكدون بأن رئيسهم المباشر يترك لهم حرية التصرف عند غيابه وهو تأكيد على وجود ثقة في قدرات المرووسين.

كما تبين أن هناك انتماء حقيقي للمؤسسة لدى الأغلبية من المبحوثين بلغت 94.26% من مجمل المبحوثين على مستوى المؤسسة، وتجسد انتمائهم من خلال خوفهم وحبهم لمؤسستهم التي تعتبر في نظرهم مصدر رزقهم ومستقبلهم المهني.

ومن خلال الدلالات الإحصائية يتضح الصدق الامبريقي للجزء الأول من الفرضية الثانية والمتمثل في حرية التصرف وزيادة الدافعية في العمل. والتي أكدتها النسب المئوية وقيمة كا² ومعامل الارتباط سبيرمان. وفيما يخص النتائج المتعلقة بالجزء الثاني من الفرضية الثانية فقد دلت الشواهد الإحصائية:

أن 47.54% بينوا أنهم يحصلون على فرص جيدة وهو تأكيد آخر على الاهتمام والثقة بقدرات المرووسين. كما أن 40.99% من إجمالي المبحوثين أكدوا أن الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة تساهم بقدر كبير في خلق جو من الترابط بين العاملين داخل المؤسسة وهو ما يؤدي بدوره إلى تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة بالإضافة إلى 21.31% أكدوا أن ذلك يرفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين. وبين 59.84% من إجمالي المبحوثين شعورهم بالرضا والانتماء إلى بيئة العمل عند قيامهم بعمل في إطار التفويض، بالإضافة إلى 24.59% أكدوا أنهم يواجهون المشكلات بكل صراحة وانفتاح. وهذا يؤكد رغبة العاملين في تحمل المسؤولية.

كما بينت الأغلبية وبنسبة 86.88% من إجمالي المبحوثين أن مسؤولهم المباشر يعاملهم بنوع من الثقة، وهذا ما يزيد من دافعيتهم للعمل ويزيد ارتباطهم بالمؤسسة، ويرفع من دافعيتهم للعمل.

إضافة إلى بيانات جدول رقم (31) المتعلقة بثقة الإدارة بقدرات العاملين و تنمية الشعور بالانتماء، حيث أوضح 93.03% أنه لما تنق الإدارة في قدراتهم ينمي الشعور بالانتماء، وهذا ما يؤكد على العلاقة بين الثقة وتنمية الشعور بالانتماء، تؤكدها كا² التي قدرت ب 180.22 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 7.81 عند درجة حرية 3 ومستوى ثقة 95%.

وبالتالي يتضح الصدق الامبريقي للجزء الثاني من الفرضية الثانية المتمثل في رضا الإدارة وزيادة الارتباط بالمؤسسة. وبناء عليه يتبين لنا الصدق الامبريقي للفرضية الثانية المتمثلة في أن الثقة في قدرات المرووسين

تؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء، وذلك من خلال ثبوت صدق العلاقات بين مؤشرات كل من الثقة ومؤشرات تنمية الشعور بالانتماء، وعليه هناك علاقة بين الثقة في قدرات المرؤوسين وتنمية الشعور بالانتماء.

أما الفرضية الثالثة والتي كانت كالآتي:

3- كلما زاد إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار كلما زاد التعاون في تنفيذ القرار.

تعتبر المشاركة وسيلة لتطوير قدرات العاملين من النواحي الفنية والإدارية فهي تنمي الشعور بالانتماء وتقوي الاعتزاز، وتساعد على زيادة التقارب بين الإدارة والمرؤوسين ومن خلالها يوضع العامل بمواجهة المشكلات وتكون لديه معرفة بالأمور و يتم التعاون بين الإدارة والعمال لتحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق إزالة العقبات التي تعترض عملية تنفيذ القرارات.

حيث تبين أنه وبمقدار 84.84% من إجابات المبحوثين وهي نسب كبيرة، أقرت بأن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ضرورية، لأن العاملين لديهم خبرة في حل المشكلات كما أنهم عند مشاركتهم يتقبلون القرار وينفذونه دون معارضة، وتحفزهم لتنفيذ القرارات بسرعة، وكذلك لأن العاملين شريك فاعل في اتخاذ القرارات.

47.95% أقرروا أنهم عندما شاركوا في عملية اتخاذ القرار فهموا ما يحدث في مؤسستهم، بالإضافة إلى 27.05% من إجمالي المبحوثين أكدوا تنفيذهم للقرار دون معارضة، كما بين ما نسبته 25% تقبلهم القرار بكل مراحله.

كما بين 61.06% أن هناك مشاركة فعلية للعاملين في اتخاذ القرارات في مؤسستهم، وهذا يبين اعتماد المؤسسة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

41.80% أقرروا أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يعتبر محفز لهم لتعاون على القرارات على أكمل وجه، وهنا اتضح وجود علاقة طردية بين إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتعاونهم على تنفيذ القرارات وما يؤكد ذلك هو قيمة كاسبر الذي قدر بـ 56.54% والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى ثقة 95% وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين السابقين.

كما بين 83.61% من إجمالي المبحوثين أن الإدارة تشجع العمل الجماعي والتعاون.

من هذه النتائج يتضح الصدق الامبريقي للجزء الأول من الفرضية الثالثة والمتمثل في التشجيع وتقبل القرار. وفيما يخص النتائج المتعلقة بالجزء الثاني من الفرضية الجزئية الثالثة فقد:

- شكلت نسبة 37.70% من إجمالي المبحوثين أجمعوا على أنه لما تطلب الإدارة مشورتهم لاتخاذ القرار هذا يعني أنهم خبرات ومهارات لا يستغنى عنها، بالإضافة إلى 31.15% أكدت أنهم شريك فاعل في المؤسسة، ونفس النسبة صرحوا بأن لهم أهمية ودور كبير في المؤسسة، من هنا تتأكد رغبة العاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- وإذا انتقلنا لمعرفة شعور العاملين نحو مؤسستهم فقد راح الأغلبية من مجمل العمال المبحوثين وبنسبة 86.47% يؤكدون بأنهم يشعرون بالانتماء لمؤسسة. بل وقد عبر ما نسبته 35.25% من إجمالي المبحوثين أن القرارات تتخذ من طرف المسؤولين والمدير في مقابل أوضح ما نسبته 30.74% من المبحوثين على أن العمال يتخذون القرارات.
- نسبة 47.95% اعتبروا أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى سهولة تنفيذ القرار كما أن ما نسبته 26.64% من المبحوثين أكدوا أنهم سوف يتقبلون التغيير وينفذونه دون معارضة.
- وما يؤكد ذلك هو قيمة كا² الذي قدر ب 23.61% والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية 5.99 عند درجة حرية 2 ومستوى ثقة 95% وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين السابقين.
- دلت الإحصائيات الكمية، بأن أغلبية المبحوثين وبنسبة 77.46% صرحوا بأنهم عنصر فعال في المؤسسة وجزء مهم، وشريك في عملية اتخاذ القرار.
- وفي محاولة لاستقصاء نتائج مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات اتضح وبنسبة قدرت ب 36.88% من مجموع المبحوثين أكدوا الفهم الواضح لأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى 34.43% من المبحوثين بينوا تقبلهم القرار المتخذ بروح معنوية عالية.
- نسبة 81.15% أكدوا أنهم عند مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار فإن ذلك يساعدهم على معرفة جميع مراحل عملية اتخاذ القرار، كما يمكنهم من فهم ما يحدث بالمؤسسة.
- وأكدت الإحصائيات الكمية أن ما نسبته 67.21% من إجمالي المبحوثين أكدوا أن تفويض السلطة يؤدي إلى فعالية في اتخاذ القرار، لأن التفويض يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات، كما يؤدي إلى السير الحسن للعمل.
- وما يؤكد ذلك هو قيمة كا² الذي قدر ب 28.90% والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية التي قدرت ب 7.81 عند درجة حرية 3 ومستوى ثقة 95% وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين السابقين.
- ومن خلال ما سبق يتبين لنا صدق الامبريقي للجزء الثاني من الفرضية الثالثة المتمثل في طلب المشورة وسهولة تنفيذ القرار وهذا يبين أن هناك علاقة بين إشراك العاملين في اتخاذ القرار و التعاون على تنفيذ

القرار وذلك من خلال ثبوت صدق العلاقات بين مؤشرات كل من المشاركة ومؤشرات التعاون، وعليه فالفرضية السالفة الذكر محققة بصورة كلية.

على ضوء تحقق الفرضيات الفرعية كما بيناه من قبل، نستطيع أن نؤكد صدق الفرضية العامة وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار، وقد أكدت الدراسة الراهنة من خلال الشواهد الإحصائية أن المؤسسة تعمل بمبدأ تفويض السلطة الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الفعالية في اتخاذ القرار من خلال رغبة العاملين في امتلاك زيادة مهام عملهم، ووجود ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين مما يشعرهم بالانتماء لمؤسستهم، كما أن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار يجعلهم يتعاونون على تنفيذ القرارات المتخذة، هذا بدوره يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأمر الذي ينعكس إيجاباً على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير بمغادرتها.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء أهدافها

قمنا بالدراسة الحالية لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، حيث تمثل الهدف الأول حول التعرف على كيف يبذل العامل في حل المشكلات التي تصادفه مع زيادة مهامه ؟ و جاء الهدف الثاني للتعرف على دور الثقة في خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة عند العامل. بينما جاء الهدف الثالث للتعرف على أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالتعاون في تنفيذ القرارات المتخذة.

1- إبداع العامل في حل المشكلات التي تصادفه مع زيادة مهامه

وقد توصلت الدراسة فيما يخص الهدف الأول إلى أن العاملين يرغبون في زيادة مهام عملهم من أجل ابتكار حل لمشكلات العمل، وأن الابتكار يكون من خلال وضع أفكار جديدة وخلاقة لحل المشكلة، وتقديم حلول للمشكلات بأقل التكاليف، والسرعة في انجاز الأعمال وبجهد أقل وهذا حسب تصريحات أغلب أفراد العينة كما تؤكد نتائج الجدول رقم 14 و15، وعليه فإن الهدف قد تحقق.

2- دور الثقة في خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة عند العامل

أما فيما يخص الهدف الثاني فقد أثبتت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة أكدوا أنه لم تنق الإدارة بقدراتهم، فإن ذلك يزيد من دافعتهم للعمل، ويقتنعون بأهداف المؤسسة ويزيد ارتباطهم بمؤسستهم وبالتالي فإن ذلك

يشعرهم بالانتماء إلى مؤسستهم وهذا ما تبينه نتائج الجدول رقم 29-30-31. و بالتالي فالهدف الثاني قد تحقق.

3- أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و دورها في التعاون على تنفيذ القرارات المتخذة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورية لأنها تزيدهم خبرة في حل المشكلات ولما تشجعهم الإدارة على المشاركة فإنهم يتقبلون القرار دون معارضة، وعند طلب مشورتهم في اتخاذ القرارات، يعني ذلك إنهم شريك فاعل في المؤسسة وجزء مهم وعليه فإن ذلك يؤدي إلى سهولة تنفيذ القرار، فيتعاون العاملون في تنفيذ هذه القرارات. وهذا ما تؤكد نتائج الجدول رقم 32-36-40، وعليه فإن الهدف الثالث قد تحقق.

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة

اختلفت الدراسات السابقة التي تناولناها في الفصل السادس، من حيث البيئة التي أنتجتها ومن حيث نوعية البيانات المطلوب التوصل إليها. وهذا ما يجعلنا نتوقف عند بعض النتائج التي انتهى إليها التراث الأمبريقي السوسيولوجي. التي تتقاطع في كثير من النقاط حول ما تمت إثارته في دراستنا المتمحورة حول: تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار. دراسة سوسيولوجية لواقع تفويض السلطة في المؤسسة الجزائرية في ظل الخصوصية .

توصلت دراستنا الراهنة إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات في أزمنة وبيئات مختلفة.

1: تفويض السلطة

- اتفقت دراستنا مع الدراسة التي أجراها سلزنيك والتي خلصت إلى أن التفويض ضرورة ملحة وأن من بين نتائجه أنه يزيد من التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة ويساعد في مواجهة المشكلات ومعالجتها وهو ما يتفق مع ما جاء في دراستنا خاصة في الجدول رقم (16).

- أيضا اتفقت دراستنا مع دراسة القريوتي من حيث النتائج التي توصلت خاصة حول إدراك المبحوثين بدرجة عالية لأهمية التفويض لزيادة فاعلية الإدارة وتحسين سير العمل وتدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات، كذلك أهمية مراعاة مبادئ التنظيم.

- كما اتفقت دراستنا مع دراسة محمد بن عبد الله العثمان حول تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء العمل المنجز. والتي توصلت إلى أن لتفويض فوائد على مرونة العمل وتنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين وعدم تعطل الأعمال في غياب الرئيس وهو ما يتفق مع فرضية بحثنا الثانية، كذلك توصلنا إلى أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز ويزيد من التكيف في الحالات الطارئة وهو ما يتفق مع نتائج دراستنا.

واختلفت دراستنا مع دراسة الزعبي وذياب حيث توصلت هاتان الدراستان إلى أن درجة التفويض منخفضة وأن الخبرة ليس لها دور.

واتفقت دراستنا مع دراسة الحجري التي توصلت إلى أن درجة التفويض مرتفعة، وأن للخبرة دور في حل المشكلات.

- كما تتفق دراستنا في الجانب المتعلق بزيادة المهارات والقدرات مع دراسة التويجري تفويض الصلاحيات ودورها في تنمية المهارات القيادية والتي توصلت إلى أن هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية مهارات وقدرات المرؤوسين وهذا ما يتفق مع ما جاء في دراستنا خاصة في الجدول رقم (13)

واختلفت دراستنا مع دراسة الحري التي توصلت إلى أن تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية متوسط . - واتفقت دراستنا مع دراسة المطيري التي توصلت إلى وجود أثر لتفويض السلطة على فعالية أداء الموظفين التنظيمية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة لأثر تفويض السلطة على فعالية أداء الموظفين تعزى لمتغير الخبرة.

- إضافة إلى دراسة كعواش رؤوف حول تفويض السلطة والأداء والتي توصلت في إحدى نتائجها أنه بإمكان العاملين امتلاك سلطة اتخاذ القرارات وتحمل كافة المسؤوليات الناجمة عن امتلاك تلك السلطة وهذا ما تبين لنا من دراستنا الراهنة من نتائج الجدول رقم (13).

- كذلك دراسة فؤاد القاضي حول المشاركة في اتخاذ القرارات والتي توصلت إلى أن المشاركة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهو ما يتفق مع دراستنا خاصة في الجدول رقم (33)، وكذلك توصلت إلى أن إتاحة فرصة المشاركة في سلطات اتخاذ القرارات يحقق مصالح العاملين ومصالح المؤسسة ككل.

- واتفقت دراستنا مع دراسة ساجدة عبد الحميد حول تفويض السلطة وأثره في تطوير الخدمة المدنية وخلصت دراستها إلى ضرورة أن يكون تفويض السلطة في اعتماد القرارات والمستندات الصادرة بشأن الموظفين، وهو ما توصلت له دراستنا.

- كما اختلفت دراستنا مع دراسة هدى صقر حول محددات تفويض القرار والتي خلصت إلى أن هناك معوقات تحد من فعالية تفويض سلطة اتخاذ القرار.
- وقد اختلفت دراستنا مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة سعد بشاينية حول المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال والتي توصلت إلى أنه ليس هناك مشاركة للعمال في التسيير وأن المشاركة ضعيفة أو تكون منعدمة بينما توصلت دراستنا إلى أن هناك مشاركة وهذا ما يثبته جدول رقم(34).
- كما اتفقت دراستنا مع الدراسة التي أجراها **Erez و Arad** والتي توصلت إلى أن المشاركة في وضع الأهداف تؤثر تأثيراً ذا دلالة على كل من الأداء واتجاهات الأفراد.
- أن المشاركة تؤثر بصورة مختلفة على الأداء من حيث الكم والجودة.
- ضف إلى ذلك دراسة **دريدي فاطمة** حول تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية. والتي توصلت إلى أن التفويض يخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية من خلال الجدول رقم (30) كما توصلت إلى أن تفويض السلطة يحقق الرضا عن العمل وهذا راجع للمكانة والدور الذي يمتلكه المرؤوس، وهناك ارتباط بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار واختيار الحل الأنسب، وأن تحمل الرئيس للمسؤولية مع المرؤوس يخلق بينهما علاقة مبنية على الطاعة والاحترام، وهو ما يتفق مع دراستنا الراهنة في جانب كبير منها.
- كما اتفقت دراستنا مع دراسة **العنزي** حول علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع والتي توصلت إلى وجود درجة مرتفعة من تفويض الصلاحيات الممنوحة. وأن الإبداع يتوقف بدرجة مرتفعة في مجال الخروج عن المألوف.
- كما اتفقت دراستنا مع دراسة حرب والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف ووضوح الأنظمة والإجراءات الرقابية والكفاءة والمهارة والهياكل التنظيمية.
- واتفقت دراستنا مع دراسة **الرفاعي** حول الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، في بعض النتائج حيث توصلت إلى أن المدير يفوض السلطة لبعض الأعضاء لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، كذلك مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ، تؤثر على الدافعية والحماس لديهم، أن في المشاركة زيادة لدرجة الرقابة الذاتية لدى العاملين، إن في المشاركة تحسن للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يخفف الصراعات بين الإدارة و العاملين فيها.

2- اتخاذ القرار

اتفقت دراستنا الراهنة مع دراسة أحمد زردومي حول التقنوقراطيون واتخاذ القرارات والتي توصلت إلى أهم مؤشرات فعالية القرار، منها تحقيق النتائج الجيدة من خلال القرارات، اتخاذ القرار الذي يقدم أقل نسبة من تكاليف، وأن يكون القرار المتخذ صالح للتنفيذ والاستعمال وهذا ما تحاول أن تصل إليه دراستنا.

- كما اتفقت دراستنا في الجانب المتعلق بمشاركة القيادات الوسطى في اتخاذ القرارات مع دراسة الرادادي حول دور القيادات الوسطى في اتخاذ القرارات والتي توصلت إلى نتيجة مفادها: أن القيادات العليا في المنظمة الأمنية تسمح إلى حد ما للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرار.

إن إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرار تنعكس ايجابياته على القرارات التي تصدرها المؤسسة وهذا بالضبط ما تحاول دراستنا الراهنة التركيز عليه وهي تتفق مع دراستنا.

- واتفقت دراستنا مع دراسة العتيبي حول دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي توصلت إلى أن المعلومات لها دور فعال في عملية اتخاذ القرارات والعمل المستمر على إيصالها في الوقت المناسب وهذا ما يتفق مع دراستنا خاصة في الجدول رقم (33) المتعلق بمعرفة ما يحدث في المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار.

- أيضا اتفقت دراستنا مع دراسة علاء الدين عبد الرحيم حول واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات والتي هدفت لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات بناء على معطيات كمية.

- كما نلاحظ في دراسة المحاسنة حول أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات والتي توصلت إلى أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فعالية عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يتفق مع دراستنا التي تعطي أهمية للمعلومات في اتخاذ القرارات.

- كما اتفقت دراستنا مع دراسة النوشان وهي دراسة مسحية أجريت على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية بالرياض والتي توصلت إلى أنه كلما قل مستوى الضغوط لدى القيادات الإدارية كلما زاد مستوى إتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات. وما تحاول دراستنا الوصول إليه هم منح صلاحيات إلى القيادات الوسطى والدنيا لتخفيف الضغط على القيادات العليا حتى تتخذ القرارات وفق مراحل اتخاذ القرار.

- إضافة إلى دراسة الصفيان، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، حيث توصلت إلى أن هناك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات

الإدارية وبالتالي فهي تختلف عن نتائج دراستنا التي تؤكد على أن زيادة مهام العامل تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. كما اتفقت دراسة الموني والقضاة مع دراستنا لاعتبار الخبرة عامل رئيسي في اتخاذ القرار. وبينت دراسة العنزي في جانب منها أثر المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية وهو ما يرتبط بدراستنا الحالية.

كما اتفقت دراسة الغزالي في جانب منها مع دراستنا في توافر فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية بصورة مرتفعة.

3 - تفويض السلطة واتخاذ القرار

اختلفت دراستنا مع دراسة بعنوان محددات تفويض القرار لدى المديرين في قطاع البترول، حيث توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحد من فاعلية تفويض سلطة القرار.

وتتفق دراستنا في بعض الجوانب مع دراسة عبد السلام أبو قحف حول علاقة المركز الوظيفي بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والرضا عن العمل في بعض الأجهزة الحكومية وقد توصلت إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق درجة عالية من الفهم المتبادل لأسباب ودوافع اتخاذ قرار معين وهو ما يتفق مع دراستنا خاصة في الجدول رقم (40).

- إضافة إلى النتيجة التي توصلت إليها دراسة الهاشمي لوكيا حول المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية والتي توصلت إلى أن المشاركة الديمقراطية مطلوبة غير أن الهياكل بأساليبها الحالية في التسيير غير كافية لتحقيق هذا المطلب وهذا ما تريد دراستنا التأكيد عليه.

- اختلفت دراستنا مع دراسة إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا بعنوان العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات والتي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء التدريس في الجامعة الفلسطينية. فيما أكدت دراستنا على وجود علاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار خاصة في الجدول رقم (44).

- كما اختلفت دراستنا مع دراسة حول تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرارات في المؤسسة والتي توصلت إلى أن المؤسسة الجزائرية لا تتبع الأساليب العلمية في إدارتها وتسييرها لاسيما في جانبي تفويض السلطة واتخاذ القرار، بينما تؤكد دراستنا على أن المؤسسة محل الدراسة تتبع الأساليب العلمية في تفويض السلطة أو اتخاذ القرار.

رابعاً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية

تناولت دراستنا الراهنة موضوع تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار، التي تباينت الآراء حول قياسها سواء كمياً أو كيفياً. كما ظهرت العديد من النظريات المفسرة لهذه الظاهرة التنظيمية التي حاولنا إيجاد العلاقة بينها وبين فعالية اتخاذ القرار.

وبالتالي فإن هذه الدراسة تعالج متغيرات أساسية من نظرية التنظيم، وذلك وفق رؤية متعددة العوامل منهجياً وإمبريقياً وهذا ما يبرر وقوع هذه الدراسة بين حدود العديد من النظريات الحديثة.

ويتجلى هذا واضحاً من خلال المعالجة النظرية والميدانية وطبيعة التساؤلات التي انطلقنا منها وحاولنا اختبارها، اعتماداً على إستراتيجية منهجية متكاملة، مكنتنا من تحديد أهمية متغيرات تفويض السلطة وكذا فعالية اتخاذ القرار.

إن هذا التوجه يعطي لدراستنا مكانتها ضمن المحاولات الساعية إلى فهم وتشخيص واقع ظواهر تنظيمية في حياتنا في سياقات اجتماعية متباينة، وذلك من أجل إيجاد تفسيرات تمكنا من الوصول إلى قوانين تحدد مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وغير خاف أن هذه البداية تقودنا إلى صياغة بعض المحاولات النظرية والمساهمة في التراكم المعرفي والمنهجي.

إن ما يبرز قيمة الدراسة الراهنة هو موقعها من نظرية الموارد البشرية التي أكدت على اعتبار المورد البشري كفاءة تحتاج إلى الاهتمام بها، وينتأى ذلك من خلال فتح المجال أمامها لتحقيق الجودة والفعالية في اتخاذ القرارات حيث يؤكد مدخل الموارد البشرية على كفاءة الأفراد وقدراتهم ورغبتهم في زيادة مهامهم، وأنهم قادرين على إتقان الأعمال حتى بعد زيادة المهام، كما يؤكد على ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ذلك أنهم جزء هام من المؤسسة وشريك فاعل في عملية اتخاذ القرارات ولهم الحق في إبداء رأيهم في القضايا التي تهمهم، وكذا الثقة في قدراتهم العملية، لأنهم قادرين على حل المشكلات التي تعترضهم وهذا يشعركم بالانتماء للمؤسسة وبالتالي يتعاونون على تنفيذ القرارات المتخذة، ومنه تحقق أهداف المؤسسة.

خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة

أن الدراسة الراهنة أفصحت عن جملة من النتائج تمثلت أساساً في تحليل واقع تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار، من حيث رصد واقعه والتقصي عن تجسده الواقعية فقد أخذ هذا الواقع أبعاداً ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها، وإخضاعها لدراسات نظرية وإمبريقية أكثر عمقا.

ضمن هذا السياق حاولت مختلف الدراسات تحديد العلاقات القائمة بينهما في ضوء رؤية محددة ومقاربة منهجية معينة وسياق اجتماعي محدد وهذا يعني أن هذه الظاهرة متغيرة، الأمر الذي يتطلب منا طرح التساؤلات التي يعتقد أنها ستكون موضوعات بحثية للمستقبل.

- ما مدى مساهمة تفويض السلطة في زيارة الحركية المهنية ؟
- ما أهمية تفويض السلطة في المؤسسات الجزائرية ؟
- هل تؤدي المشاركة في القرارات إلى زيادة الولاء للمؤسسة ؟
- ما أهمية المشاركة في اتخاذ القرار ؟
- ما هي العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي ؟

- وعلى أي حال هناك العديد من التساؤلات التي مازالت تطرح حول تفويض السلطة وأبعادها ومدى تحقيقها للإشباع، ومساهمتها في زيادة فعالية القرار، كما يزداد الجدل النظري والميداني حول هذه الظاهرة التنظيمية التي تشكل متغيرا أساسيا في حياة الفرد.

خلاصة

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة والتي أفصحت عن جملة من المضامين والنتائج، تكشف عن واقع تفويض السلطة وعلاقته بفعالية اتخاذ القرار في مصنع أرسيلور ميتال الجزائر بعناية والتجسيدات الواقعية لها. فقد بينت الدراسة اعتماد المؤسسة على مبدأ تفويض السلطة في أعمالها.
- فقد تعرضنا في الفصول النظرية إلى إثارة جملة من التساؤلات والقضايا حول الدراسة الراهنة، دعمناها بإجراء دراسة ميدانية للتحقق من مدى الصدق الامبريقي للفروض ومختلف التساؤلات، ففي الإطار النظري أثرنا مختلف التصورات النظرية والأدبيات التي درست تفويض السلطة واتخاذ القرار وتوصلنا من خلالها إلى صياغة إطار تصوري للدراسة الذي يتمحور حول العلاقات الثنائية بين مختلف مكونات البناء التنظيمي كما ركزنا على أهم الدراسات التي تلتقي مع موضوعنا في بعض النقاط.
- ثم حاولنا بعد ذلك وضع الإطار المنهجي الذي مكننا من الإجابة على القضايا المطروحة من أجل جمع البيانات وتحليلها حسب محاور الاستمارة.
- ولقد استخدمت الدراسة الراهنة تقنية المسح بالعينة لجمع البيانات، حيث قمنا بتبويبها وتحليلها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها.

- تحديد سمات وخصائص المجتمع المدروس، كذلك التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين زيادة مهام العمل والإبداع في حل المشكلات، وذلك من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات المحور الثاني من الاستمارة، كما أفرزت النتائج أن أفراد العينة يرغبون في زيادة مهام عملهم، وأن زيادة مهام عملهم تجعلهم يقظين وقادرين على حل المشكلات التي تعترضهم وهو ما يترجم سعي عامة المبحوثين إلى زيادة مهامهم، وهذا ما من شأنه أن يزيد خبرتهم في حل المشكلات، إلى جانب هذا أكدت الدراسة الارتباط الموجب بين الثقة في قدرات المرؤوسين وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة، ولقد حللنا هذه الرابطة في ضوء متغيرات المحور الثالث من الاستمارة حيث بينت النتائج ما لعملية تفويض السلطة من دور في خلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس، نظرا لفهم واستيعاب نصوصها وقوانينها لذلك نجد أغلب العاملين يتبادلون هذه الثقة، وهذا ما يسمح للإدارة بتشجيع هذه العملية فهي تنمي عند العاملين الشعور بالانتماء إلى مؤسستهم. إذا الثقة عامل أساسي في خلق الترابط بين العاملين.

كما أن الدراسة أكدت على الارتباطات الموجودة بين إشراك العاملين في اتخاذ القرار والتعاون على تنفيذ القرار. وقد حللنا هذه النتائج في ضوء متغيرات المحور الرابع من الاستمارة والتي أفصحت النتائج على تشجيع الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات وأكدت على دور المشاركة في تعاون العاملين على تنفيذ القرارات، إذا أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد الأفراد على تقبل التغيرات التي تحدث في مجال العمل وأن مشاركتهم تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد تبين لنا الصدق الامبريقي لنتائج الدراسة وذلك من خلال مقارنتها بالفرضيات الجزئية الثلاثة حيث بينت لنا قيم كا² ومعامل الارتباط سبيرمان والنسب المئوية في الجداول المزدوجة وجود علاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار.

كما توضح لنا صدق هذه النتائج من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة في الفصل السادس والتي بينت لنا اتفاقها مع أغلب نتائج الدراسة واختلافها في بعضها الآخر.

ورغم أهمية الدراسة التي تهدف إلى تحديد نوع الارتباط بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار إلا أن هذا الموضوع يبقى دائما محل كثير من الدراسات والأبحاث وذلك لارتباطه بباقي متغيرات البناء التنظيمي وكذلك لتغيره وفق تغير المؤسسة والمجتمع.

قائمة المراجع المعتمدة

أولاً: المراجع باللغة العربية

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

1 - الكتب:

- 1- أبو قحف، عبد السلام: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 2- _____: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
- 3- أبو مصطفى، عبد الكريم: الإدارة و التنظيم، المفاهيم، والوظائف، العمليات، ب ط ، دار الكتب الجامعية الإسكندرية، 2001.
- 4- أبو شيخة، نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 5- إدريس، ثابت عبد الرحمن: كفاءة وجودة الخدمات اللوجستكية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 6- أحمد، محمد حسن: علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار المناهج، الأردن، 2007.
- 7- _____: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008.
- 8- أموس، جولي أن: فن الإدارة بالتفويض، ترجمة خالد العامري، د.ت، دار هاوتويوس، مصر، د.س.ن.
- 9- أخوا رشيدة، عالية خلف: المساءلة والفعالية في الإدارة التربوية، ط 1، دار أسامة، الأردن، 2006 .
- 10- الأزهري، محي الدين: الإدارة و دور المديرين (أساسيات و سلوكيات) ط 1، دار الفكر العرب، القاهرة ، 1993.
- 11- الجويشي، حمد رسلان وجاد الله، جميلة " الإدارة علم وتطبيق"، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999.
- 12- الجليبي، عبد الرزاق: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.

- 13- الحلامة، محمد عزت وأحمد نافع المدادحة : المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط 1، دار الإثراء، الأردن 2010.
- 14- الحسيني، السيد: علم اجتماع التنظيم، دار التضامن للطباعة، القاهرة، 1994.
- 15- الحريري، رافدة: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 16- الطراونة، هاني خلف: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة، الأردن، 2012،
- 17- الكساسبة، محمد مفضي و عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط1، دار الحامد، 2010.
- 18- اللوزي، موسى: التنظيم و إجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2002.
- 19- المجذوب، طارق: الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفية العامة والإصلاح الإداري)، ط 1، منشورات الجلبي الحقوقية، بيروت، 2005.
- 20- النجار، فريد:النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، طبعة الثانية، 1999.
- 21- النشاشيبي، ك.ا.و آخرون: الجزائر، تحقيق الاستقرار والتحول إلى اقتصاد السوق، صندوق النقد الدولي، واشنطن، 1998.
- 22- السويدي، محمد: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1990.
- 23- السيد، إسماعيل: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي، الإسكندرية، د. س. ن.
- 24- السيد، جابر عوض وأبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 25- السلمي، علي: تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 26- العديلي، ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة، ب ط ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

قائمة المراجع المعتمدة

- 27- العبيدي، قيس محمد: التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ) ، الأردن، الجامعة القدس المفتوحة 1997.
- 28- العطية، ماجدة: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- 29- العطار، فؤاد: النظم السياسية والقانون الدستوري، دار النهضة العربية، 1996.
- 30- العميان، محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 31- العتيبي، صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 32- الفضل، مؤيد عبد الحسين: نظرية اتخاذ القرار (مدخل كمي) ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 33- الصيرفي، محمد عبد الفتاح: مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006
- 34- القريوتي، محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، ط 3، دار وائل، عمان، 2008.
- 35- القريوتي، موسى قاسم وعلى خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 36- الركابي، كاظم نزار: الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، ط 2، دار وائل، عمان، 2004.
- 37- الشماع، خليل محمد حسن وخضر كاظم حمود: نظرية المنظمة والتنظيم والإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- 38- الشريف، علي و محمد فريد الصحن: اقتصاديات الإدارة، منهج القرارات، ب ط، الدار الجامعية، بيروت ، 1988.
- 39- الشراوي، علي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، د س ن ،
- 40- _____: العملية الإدارية - وظيفة المديرين ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 41- بن أشنهو، عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

قائمة المراجع المعتمدة

- 42- بن حبيب، عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002.
- 43- بلوط، حسن إبراهيم: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 44- بن نوار، صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 45- بربر، كامل: إدارة الموارد و كفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- 46- بشاينية، سعد: علم اجتماع العمل (الأسس والنظريات والتجارب) منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002-2003.
- 47- _____: ندوة المؤسسة الاقتصادية والمجتمع، ب ط، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 48- جودة، محفوظ وآخرون: منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف) ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 49- جلاب، إحسان دهش: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار الصفاء، عمان، 2011.
- 50- جميل، توفيق: إدارة الأعمال، ب ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1978.
- 51- درويش زين العابدين: علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 52- زهير، مصطفى وآخرون: أصول التنظيم والإدارة، ب ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.
- 53- زكار، على ونصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 54- زغدود، علي: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، ط2، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، د س ن.
- 55- حافظ، حجازي محمد: دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 56- حبيب، فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، ط 2، بيروت، لبنان، د س ن.

قائمة المراجع المعتمدة

- 57- حنفي ، عبد الغفار : أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 58- حريم، حسن محمود: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل) ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 59- حريم ، حسين: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة) ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 60-_____ : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعة في منظمات الأعمال) دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 61-_____ : إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- حسن، أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي العشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 62- حسن، عادل وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، د ط، دار النهضة العربية، بيروت ، د س ن.
- 63- حسن، عبد الباسط محمد: علم الاجتماع الصناعي، ب ط ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
- 64- طه، طارق: التنظيم(النظرية، الهياكل والتطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 65- يونس، عبد الغفار: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 66- كنعان، نواف: اتخاذ القرارات الإدارية، ب ط ، كلية الحقوق الجامعية الأردنية، عمان، 1998.
- 67-_____ : القيادة الإدارية، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 68- كعباش، رايح: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 69- كشك، محمد بهجت جاد الله: المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2003.
- 70- لطفي، طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.

قائمة المراجع المعتمدة

- 71- لو كيا، الهاشمي وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 72- لعويسات، جمال الدين: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، ب ط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 73- ماهر، أحمد: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 - 2004 .
- 74- ماريوناي، هاينز: إدارة الأداء، ترجمة محمد مرسي، زهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- 75- مدّاس، فاروق: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.
- 76- محمد، علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات الموضوع و المنهج) ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- 77- مكاوي، عاطف مصطفى: السلطة و المسؤولية في إدارة المؤسسات الاجتماعية، المؤتمر الثالث للتوجيه الإسلامي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1995.
- 78- محمود، منال طلعت: أساليب في علم الإدارة ، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 79- منصور، كاسر نصر: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 80- مسلم، عبد الهادي: تحليل و تصميم المنظمات ، ب ط ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 81- مراد، ناصر: فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003 .
- 82- سيزلاقي، اندرودي - مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 83- سلاطنية، بلقاسم وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور، المفهوم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 84- سعيد، عمر وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

قائمة المراجع المعتمدة

- 85- سعيد، أوكيل، وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ب ط ، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.
- 86- سرير، عبد الله رابح: القرار الإداري، ط 1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- 87- عامر، سعيد يس: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000.
- 88- عامر، سعيد يس، محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، ط2، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1988.
- 89- عاشور، أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 90- _____ : السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 91- عباس، علي: أساسيات علم الإدارة، ط 2، دار المسيرة، الأردن، 2007 .
- 92- عبد الرحيم، محمد عبد الله: أساسيات التنظيم، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993.
- 93- عبد الرحمن، عبد الله محمد: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.
- 94- عبد الله، عبدالغني بسيوني: تفويض السلطة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1986 .
- 95- _____: نظرية الدولة في الإسلام، الدار الجامعية، بيروت، 1986.
- 96- _____: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1993 .
- 97- عدون، ناصر دادي: اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998، ص 116.
- 98- عدون، ناصر دادي وعبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، ب ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، د س ن.
- 99- عوابدي، عمار: نظريات اتخاذ القرارات الإدارية بين الإدارة العامة والقانون الإداري، ب ط، المؤسسة الجزائرية للطباعة، 2003.

قائمة المراجع المعتمدة

- 100- عون الله، صلاح الدين: مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية الإدارة العامة، الرياض، 1987.
- 101- عوض، علي: الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، دار الثقافة للطباعة والنشر، مصر، 1975.
- 102- عطوي، جودت عزت: الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 103- علاقي، مدني عبد القادر: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الرابعة، جدة، 1996 .
- 104- عليجات، صالح ناصر: العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق، الأردن، 2007.
- 105- عمر، محمد زيان: البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
- 106- عنصر، يوسف: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2007.
- 107- عصفور، محمد شاكر: أصول التنظيم والأساليب، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 1999.
- 108- عشوي، مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1997.
- 109- فتحي، محمد: 766 مصطلح إداري، ب ط ، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
- 110- قاسيمي، ناصر: دليل المصطلحات علم إجماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 111- _____: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 112- رشوان، حسين عبد الحميد: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997 .
- 113- شيهب، محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1976.
- 114- شيحا، إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، ب ط ، منشأة المعارف، مصر، 1993.

قائمة المراجع المعتمدة

- 115- شريف، علي: مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في التحليل العملية الإدارية) الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1994.
- 116- توفيق، موسى و آخرون: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين و الجمهور، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان، الأردن، 1995.
- 117- ثابت، عادل: سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 118- غيات، بوفلجة: القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 119- غنية، المهدي طاهر: مبادئ التنظيم و إجراءات العمل، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 120- غربي، علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.

II- المجلات والدوريات:

- 1- أحمد، علاء الدين عبد الرحيم: واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة العامة المجلد 38، العدد 03، القاهرة، أكتوبر 1998.
- 2- الحياصات، خالد محمد: معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظرا الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، الأردن، تشرين الأول 2006.
- 3- الزعبي، دلال: درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، المجلد 5، العدد 3، البحرين، 2004.
- 4- المحاسنه، محمد عبد الرحيم: أثر كفاءة نظام المعلومات في فعالية عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، الأردن، 2005.
- 5- العايب، رايح: مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 22، جامعة قسنطينة، ديسمبر 2004.

قائمة المراجع المعتمدة

- 6- القريوتي، محمد قاسم: اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، دورية الإدارة العامة، العدد 43 ، ج2، 2003.
- 7 - القاضي، فؤاد: المشاركة في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة ، المجلد 22، العدد 3، القاهرة، أكتوبر 1989.
- 8- الخشالي، شاكِر جاد الله و آخرون: فعالية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية للإدارة الأعمال، مجلد 1، الأردن، كانون الثاني 2007 .
- 9- درويش، صبري وإبراهيم راشد الشمري: تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة)، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 82، 2010.
- 10- عون الله ، صلاح الدين: مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية 1987.
- 11- صقر، هدى: محددات تفويض القرار لدى المديرين في قطاع البترول، مجلة الإدارة ، المجلد، 27، العدد 01، القاهرة، يوليو 1994.
- III- قوانين و مراسيم تشريعية:**
- 1- قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1971، العدد 10.
- 2- ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، حزب جبهة التحرير الوطني، 1975.
- 3- الميثاق الوطني لسنة 1986، الجزائر.
- 4- اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات: التقرير النهائي، وزارة التخطيط و التعبئة العمرانية، مارس 1980.
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 91 - 74 المؤرخ في 16 - 03 - 1991 المتعلق بإعادة شراء الخزينة العمومية للديون المترتبة عل المؤسسات العمومية، والرسوم التنفيذي رقم 91 - 75 المؤرخ في 16-03-1991 المتعلق بكيفيات تسيير حساب التطهير المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية .

قائمة المراجع المعتمدة

- 6- المادة 3 من الأمر 95-22 الصادر في 26 أوت 1995، المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية.
7- المادة 4 من الأمر 95-22
8- المادة 36 من الأمر 95-22 .
9- المادة 37 من الأمر 95-22.
10- المادة 39 من الأمر 01-04 الصادر في 20 أوت 2001، المتعلق بتنظيم و خصوصية المؤسسات العمومية.
11- الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 8 جويلية 1966 و المتضمن قانون العقوبات.

IV- رسائل جامعية:

- 1- بوشناق، أحمد: أساليب التحليل الكمي لاتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
2 - بوخرز، رفيق: تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرارات في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت للشرق، رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006 - 2007.
3- بن نوار، صالح: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بولاية قسنطينة، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2005.
4- بشاينية، سعد: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 1985.
5- دريدي، فاطمة: تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة ، مذكرة ماجستير علم اجتماع التنظيم، جامعة بسكرة ، 2013-2014.
6- هبهب، نجبية: أساليب الاتصال، مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة 2002 .

قائمة المراجع المعتمدة

- 7- زردومي، أحمد: التقنوقراطيين واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية بالجزائر، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2003.
- 8- كربوعي، منور: التفويض الإداري وتطبيقاته في الإدارة المركزية الجزائرية، مذكرة ماجستير، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 1982.
- 9- كعواش، رؤوف: تفويض السلطة وأداء الموظف - محطة توليد الكهرباء بالطاهير نموذجاً، رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2003 - 2004.
- 10- عبد الكريم، سهام: دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، جوان 2007.
- 11- قريشي، نجاه: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2006.
- 12- قارة، السعيد بن محمد: التفويض الإداري و مدى تأثيره على فاعلية الإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2009- 2010.
- 13- تاويريريت، نور الدين: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة دكتوراه في العلوم علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2005 - 2006.

V- الملتقيات:

- 1- أوسرير، منور و بومدين يوسف: إعادة تأهيل المؤسسات شرط ضروري لإنجاح الشراكة الاقتصادية ومفتاح للقدرة التنافسية، وقائع الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة (واقع ورهانات)، المنظم من قبل الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، المكتبة الوطنية بالحامة الجزائر، 11 و12 جوان 2005.

قائمة المراجع المعتمدة

2- بوكميش، لعللي: التجربة الجزائرية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول: الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة - واقع ورهانات - المكتبة الوطنية بالحامة، الجزائر 11-12 جوان 2005.

VI- مواقع الانترنت

- الراجحي، هاني بن ناصر بن حمد: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي www.nauss.edu.sa 1 رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية، 24، 2003/05/2010، 10:30.
- الردادي، محمد عودة، دور القيادات الوسطى في اتخاذ القرارات وأثر ذلك في رفع www.nauss.edu.sa كفاءة الأداء الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نائف للعلوم الأمنية، 1997، 15/03/2008، 12:30.
- النوشان، على بن حمد سليمان: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات www.nauss.edu.sa 3 رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نائف للعلوم الأمنية، 2003، 28/02/2008، 11:45 .
- ساجدة عبد الحميد : تفويض السلطة وأثرها في تطوير الخدمة المدنية رسالة www.nauss.edu.sa 4- ماجستير في العلوم، جامعة نائف للعلوم الأمنية، 15، 1994/05/2010، 10:30.
- العنبي، محيا علوش المحيا: دورالمعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، www.nauss.edu.sa 5 - رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نائف للعلوم الأمنية، 2004، 28/02/2008، 12:23 .
- العثمان، محمد بن عبد الله: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة www.nauss.edu.sa 6 ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نائف للعلوم الأمنية، 2003، 15/05/2010، 11:30.
- الصفيان، فهد بن ناصر: علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية www.nauss.edu.sa 7 - رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نائف للعلوم الأمنية، 2005-2006، 15/03/2008، 10:30.
- القحطاني، صالح بن ناصر شغروود: الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل www.nauss.edu.sa 8- وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نائف للعلوم الأمنية، 2007 .11:50، 2008/02/28

قائمة المراجع المعتمدة

- 9 www.nauss.edu.sa التويجري، عبد العزيز: تفويض الصلاحيات و دوره في تنمية المهارات القيادية 9 بجمرك مطار الملك خالد بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2006، 2014/05/27، 10:30.
- 10 العنزي، محمد عبد الله: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات، Elibrary.mediu.edu - 10 الإدارية رسالة ماجستير، جامعة الشرق، الأوسط، عمان، 2010، 2015/07/14، 09:15.
- 11 حافظ عبد الكريم الغزالي: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، 2015/14:00، 06.
- 12 مبارك عبد الله العنزي: علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2015/10:30/05/2009، 03.
- 13 ذياب، أمجد تركي واصف: تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة Najah.edu. Schola - 13 الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004، 2014/05/27، 9:30.
- 14 محمد ، بن عطية: تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، دراسة <https://books.google.com> مسحية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2015/15:20/02/2007، 28.
- 15 سعود سالم المطيري: أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في Hip.jopuls.org.jo - 15 الوزارات السعودية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2015/01/2007، 05، 09:30.
- 16 حسام الدين خليل حرب: أثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية على واقع library.iugaza.edu.ps - 16 تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2015/11:00/04/2011، 16.

قائمة المراجع المعتمدة

- 17-AL.Hashimi-blog.com خالد سليمان الموني ومحمد على القضاة: فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة علوم انسانية، العدد 36، 2015، 10:30/06/2008، 24.
- 18-https://Scholar.Najah.ed مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم: العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2006، 2015/01/25، 10:30.
- 19-http://b7oth.com/عبد المحسن بن محمد بن عبد الله: ممارسة مديري مدارس التعليم العام/الصغير، عبد المحسن بن محمد بن عبد الله: ممارسة مديري مدارس التعليم العام/الصغير، القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2014، ص33، 2015، 11:30/09/17، 33.
- 20- http://www.annajah.net/27/04/2015، 10:30 محمد بدر : أهمية التفويض، 30.
- 21 -http://centeruniversitair-d.forum-for-him.com/24/12/2015، 11:15.
- 22-htt://www.startimes.com/26/12/2015، 10:30.
- 23-http://centeruniversitair-d.forum-for-him.com/24/12/2015، 11:45.
- 24- http://www.watein.com/18/05/2015، 15:20.
- 25-http://www.tanmia-idaria.ipa.fdu.sa/26/02/2015، 14:15.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

- 1-Ahamed Bouyacoub,La gestion de l'entreprise industrielle publique en , Algérie volume1,office des publication universitaires Algérie , 1987
- 2-Athony, A; Thomas, R, An Administrator's Self-Esteem Is Key to Effective Delegation, North Central Association Quarterly, v65 n3 Win 1991

- 3-Claudette Lafaye : Sociologie des organisations , Editions Armand colin , Paris, 2007 ..
- 4-Dahmani Ahmed .L'état dans la transition à L'économie de marché , cahiers du CREAD ,N^o 50 , 1999 l'expérience Algérienne de réformes ,les
- 5-Barnard,C.The Functions of the executive ,Cambridg,Mass;Harvard University, Press,1974.
- 6-Desreumaux A , introduction à la gestion des entreprises éd , Armand colin , 1992.
- 7-Dimitri ,Weiss : roussources humaines ; 2eme edition Dorganisation , paris, 2003.
- 8-Duncan(W) .(j) :les grand idé du management des classiqueAmodernes.traduction de l'American par moniquesperryed :Affnorgestion.paris.1990.
- 9-Fadal, S. Employee empowerment as abusiness optimining and development, participation right and decision making authority.Dissertation Abstracts International, vol, 64, No, 12A,2004.
- 10-Francois weiss.Doctrine et action syndicales en Algérie,Cujas,Paris,1970.
- 11-L amri A , la mise a niveau , revue des sciences commerciales et de gestion , n 2 école supérieur de commerce ,Alger, juillet 2003 .
- 12-Leana, Carrie R. Predictors and Consequences of Delegation, The Academy of Journal, Vol. 29, No., 1986.
- 13-Mahfoud Ghezali : La Participation des travailleurs a la Gestion socialiste des Entreprise, édition .P.O.U, ALGER, 1981.
- 14-Maurice Angers,Inition pratique a la méthodologie des sciences humaines , Casbah university , Alg,1997, p7.
- 15-M.Grawitz,lexiques des sciences sociales ,Dolloz , paris,1983.

- 16-Michel de coster et d'autre: sociologie du travail et gestion des ressources humaines , 3^e édition , de boeche université, Belgique, 1999.
- 17-Sadin.E,la privatisation des entreprises publiques en Algérie ,obectifs modalités et enjeux,O.P.U , Algérie 2005..
- 18-Sid Ali , Boukrami, Forme de marché et politique de l'entreprise,OPU,1982.

الملاحق

أولاً: الاستمارة

ثانياً: دليل المقابلة

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمصنع أرسيلور ميتال الجزائر

رابعاً: جداول حسابات معامل ارتباط سبيرمان

خامساً: جداول حسابات كا²

سادساً: صور عن وحدات الإنتاج

أولا: الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم علم الاجتماع.

استمارة بحث حول :

تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار

بمصنع أرسيلور ميتال الجزائر بعنابة

إشراف أ. د :

قيرة إسماعيل

إعداد الطالبة:

فوزية بوقطف

ملاحظة: أمل منكم التكرم بتعبئتها بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تراها مناسبة
علما بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية : 2015/2014

أولاً : البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل من 35 سنة

35 - 45 سنة

46 - 56 سنة

57 فأكثر

3- المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة المدنية :

أعزب (ة) متزوج(ة) أرمل (ة) مطلق(ة)

5 – ما هو العمل الذي تمارسه حالياً في المؤسسة ؟

عامل تنفيذ exécution عون تحكم maitrise إطار cadre

6 : هل تلقيت تكوين مهني خاص بهذا العمل :

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم أين تم ذلك ؟

داخل الوطن خارج الوطن

7- كم عدد سنوات أقدميتك :

04 سنوات و أقل

05 - 09

10 - 14

- 15 - 19
- 20 سنة فأكثر

8- كيف تم التحاقك بالمؤسسة ؟

- عن طريق المسابقة
- إعلان عن توظيف
- عقود ما قبل التشغيل

- أخرى تذكر.....

ثانيا : بيانات تتعلق بزيادة مهام العمل والإبداع والابتكار في حل المشكلات.

9 - هل ترغب في زيادة مهام عملك في إطار التفويض ؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى

- زيادة الخبرة
- لمعرفة أكبر
- لكسب المهارة
- لرفع القدرات العملية

10 - في رأيك هل يؤدي زيادة مهام عملك إلى إتقانه؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يؤدي إلى

- إتقان و تنظيم العمل
- زيادة التحكم في الأعمال
- انجاز العمل في وقته
- الفهم الجيد للعمل

11 - كيف يكون الإبداع في حل المشكلات ؟

- ابتكار أفكار جديدة وخلاقة لحل المشكلة.
- القدرة على فهم وحل المشكلات بأساليب جديدة.
- تقدم حل للمشكلة بأقل التكاليف.
- أخرى تذكر.....

12 - هل ترغب في زيادة مهام عملك من أجل :

- الاعتماد على النفس في انجاز العمل.
- الإبداع والابتكار لحل مشكلات العمل.
- التكيف مع الحالات الطارئة.
- أخرى تذكر.....

13- هل تساهم زيادة المهام في زيادة الرقابة على نفسك ؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يجعلك ذلك :

- تنمي روح الابتكار والإبداع والمبادرة لديك.
- تزيد الرغبة في انجاز الواجبات بسرعة.
- تتعلم اليقظة في العمل والاهتمام بالوقت الرسمي.
- تعلمك التكيف مع الحالات الطارئة .
- تدربك وتعديك لأعمال قيادية مستقبلا.
- أخرى تذكر.....

14 - هل ترى أن زيادة مهام العمل تؤدي إلى الابتكار في حل المشكلات ؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يكون ذلك

- وضع حلول
- معرفة مسبقة للمشكل
- السرعة و الدقة في العمل
- استخدام تقنيات جديدة

15- هل يلقي الابتكار تشجيعا في مؤسستكم ؟

- نعم لا

16 - هل للخبرة دور في حل المشكلات ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يرجع ذلك إلى

- المعرفة المسبقة للمشكل
- سرعة معالجة المشكلة
- تنوع الحلول
- ابتكار طرق جديدة

17 - ساهمت يوماً بحل مشكلة في عملك بماذا شعرت ؟

- انك حققت ذاتك.

- شعرت بالفخر والاعتزاز.

- زادت ثقتك بنفسك.

- أخرى تذكر.....

18- عندما تزيد مهام عملك يجعلك ذلك

- فطنا على الدوام وتهتم بالوقت الرسمي.

- تنجز العمل في الوقت المحدد.

- تزيد طاقتك الابتكارية في حل المشكلات الطارئة.

- أخرى تذكر.....

19- هل يتم الأخذ بعين الاعتبار الأفكار الجديدة والاقتراحات في المركب ؟

دائماً أحياناً أبداً

20 - حسب رأيكم ما هي خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة ؟

- مرؤوسين يرتبطون بعلاقات شخصية قوية.

- المرؤوسين الذين يثق الرؤساء بهم وبقدراتهم الإدارية.

- المرؤوسين الذين يحضون باحترام وثقة زملائهم.

- المرؤوسين الذين لديهم جراءة في تحمل المخاطرة والمسؤولية.

- المرؤوسين الذين يتسمون بالإبداع والمرونة والمبادرة.

- أخرى تذكر.....

- هل زيادة مهام عملك تشعرك بالتعب ؟

نعم لا

ثانياً: بيانات تتعلق بالثقة في قدرات المرؤوسين وتنمية الشعور بالانتماء

22 - هل سبق وقمت بأعمال في إطار التفويض؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم شعرت بـ

- الفخر و الاعتزاز
- الثقة بالنفس
- الانتماء
- المسؤولية

23 - حسب رأيك لماذا تفوض السلطة للعاملين ؟

- لوجود ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين.
- لإعداد وتحضير العاملين لمناصب عليا.
- لينفذ العاملين القرارات بكل ثقة.
- أخرى تذكر.....

24 - لما تثق الإدارة في قدراتك وتكلفك بأعمال إضافية :

- يشعرك ذلك بالانتماء للمؤسسة.
- يجعلك تحقق ذاتك .
- تحس بالثقة في النفس.
- أخرى تذكر.....

25 - هل يترك لكم مسؤولك المباشر حرية التصرف عند غيابه ؟

نعم لا

- هل تحب مؤسستك وتخاف عليها من أي خطر ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لأنها

- مصدر رزقي
- المنافسة الشريفة
- مستقبلي المهني

27 - هل يحصل العاملون ذوي القدرات في المؤسسة على فرص جيدة ؟

يحصلون لا يحصلون لا ادري

28 - عندما تكون هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين يؤدي ذلك إلى :

- تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- خفض نسبة منازعات العمل.
- خلق جو من الترابط بين العاملين داخل المؤسسة.
- رفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين.
- أخرى تذكر

29 - عندما تقوم بعمل في إطار التفويض :

- يشعرك ذلك بالرضاء والانتماء إلى بيئة العمل.
- تواجه المشكلات بكل صراحة وانفتاح.
- تتكيف مع الحالات الطارئة.
- أخرى تذكر

30 - هل يعاملك مسؤولك بنوع من الثقة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم : هل يؤدي إلى :

- زيادة دافعيته للعمل
- اقتناعك بأهداف وسياسة المؤسسة
- زيادة ارتباطك بالمركب

31 - هل تؤدي ثقة الإدارة بقدرات العاملين إلى تنمية الشعور بالانتماء ؟

نعم لا

ثالثاً: بيانات تتعلق بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والتعاون في تنفيذ القرار.

32 – هل ترى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ضرورية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لأن

- لديهم خبرة في حل المشكلات
- تقبل القرار و تنفيذه دون معارضة
- سرعة التنفيذ
- تحفيز للعاملين
- شريك فاعل في اتخاذ القرارات

33 – إذا شاركت في عملية اتخاذ القرارات المنعقدة في المؤسسة هل يؤدي ذلك إلى :

- تنفيذك القرار دون معارضة.
- تتقبل القرار بكل مراحله .
- فهم ما يحدث في مؤسستك.

- أخرى تذكر.....

34 – هل هناك مشاركة فعلية للعاملين في اتخاذ القرارات في مؤسستكم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا لأن

- المشاركة ليست للكل
- الإدارة تتخذ القرارات
- عدم ثقة المسؤول بالعامل

35 – هل إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى :

- التزام العاملين بتطبيق هذه القرارات .

- إثارة دافعية العاملين للعمل.
- أنها محفز لهم لتعاون على تنفيذ القرارات على أكمل وجه.
- تزيد ولاء العاملين لمؤسستهم.
- أخرى تذكر

36 - هل تشجع إدارة المركب العمل الجماعي والتعاون؟

- نعم لا

37- لما تطلب الإدارة المشورة من العاملين لاتخاذ قرار ما يعني ذلك أنهم

- شريك فاعل في المؤسسة .
- أن لهم أهمية ودور كبير في المؤسسة.
- أنهم خبرات ومهارات لا يستغني عنها.
- أخرى تذكر

38 - هل تشعر بالانتماء إلى المركب؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لان

- الإدارة بعيدة عن العمال
- العمال المهمشين

39 - هل أن القرارات الهامة في المركب تتخذ من طرف؟

- المدير المسؤولين والمدير يشارك فيها كل العمال لا ادري

40 - هل يؤدي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار إلى :

- فهم مراحل اتخاذ القرار.
- سهولة تنفيذ القرار.
- تقبل التغيير وتنفيذه.
- أخرى تذكر

41- هل المشاركة في اتخاذ القرار حق لكل العاملين؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لأنه

- جزء من المؤسسة

- عنصر فعال في المؤسسة
- شريك في عملية اتخاذ القرار

42 - عندما تشارك في عملية اتخاذ القرار يؤدي ذلك إلى :

- تقبلكم القرار المتخذ بروح معنوية عالية.
- تنفيذ القرار ببسر وسرعة أكثر.
- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة .
- أخرى تذكر

43 - شاركت عملية اتخاذ القرار هل أحسست أن مهارتك ازدادت ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم

- معرفة جميع مراحل عملية اتخاذ القرار
- فهم ما يحدث بالمؤسسة

44 - هل ترى أن تفويض السلطة يؤدي إلى فعالية اتخاذ القرار ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم

- سرعة اتخاذ القرارات
- السير الحسن للعمل

شكرا

ثانيا : دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دليل مقابلة :

تفويض السلطة و فعالية اتخاذ القرار

بمصنع أرسلور ميتال الجزائر بعنابة

إشراف :

أ/د إسماعيل قيرة

إعداد الطالبة

فوزية بوقطف

السنة الجامعية : 2014 - 2015

1- هل سبق لك وفوضت أعمال معينة لمرؤوسيك ؟

.....
.....
.....
.....

2- هل كانت العملية ناجحة؟

.....
.....
.....
.....

3- في رأيك لماذا يفوض الرؤساء السلطة ؟

.....
.....
.....
.....
.....

4- حسب رأيكم ما هي خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة ؟

.....
.....
.....
.....

5- هل ترى أن التفويض يزيد من مهارات المتعلمين في اتخاذ القرار؟

.....
.....
.....

6- هل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يجعلهم ينفذون هذه القرارات دون مقاومة؟

- هل تشجع إدارتكم العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات؟

8 - هل أنت مع إعطاء صلاحيات زائدة للعاملين لأداء العمل بشكل جيد؟

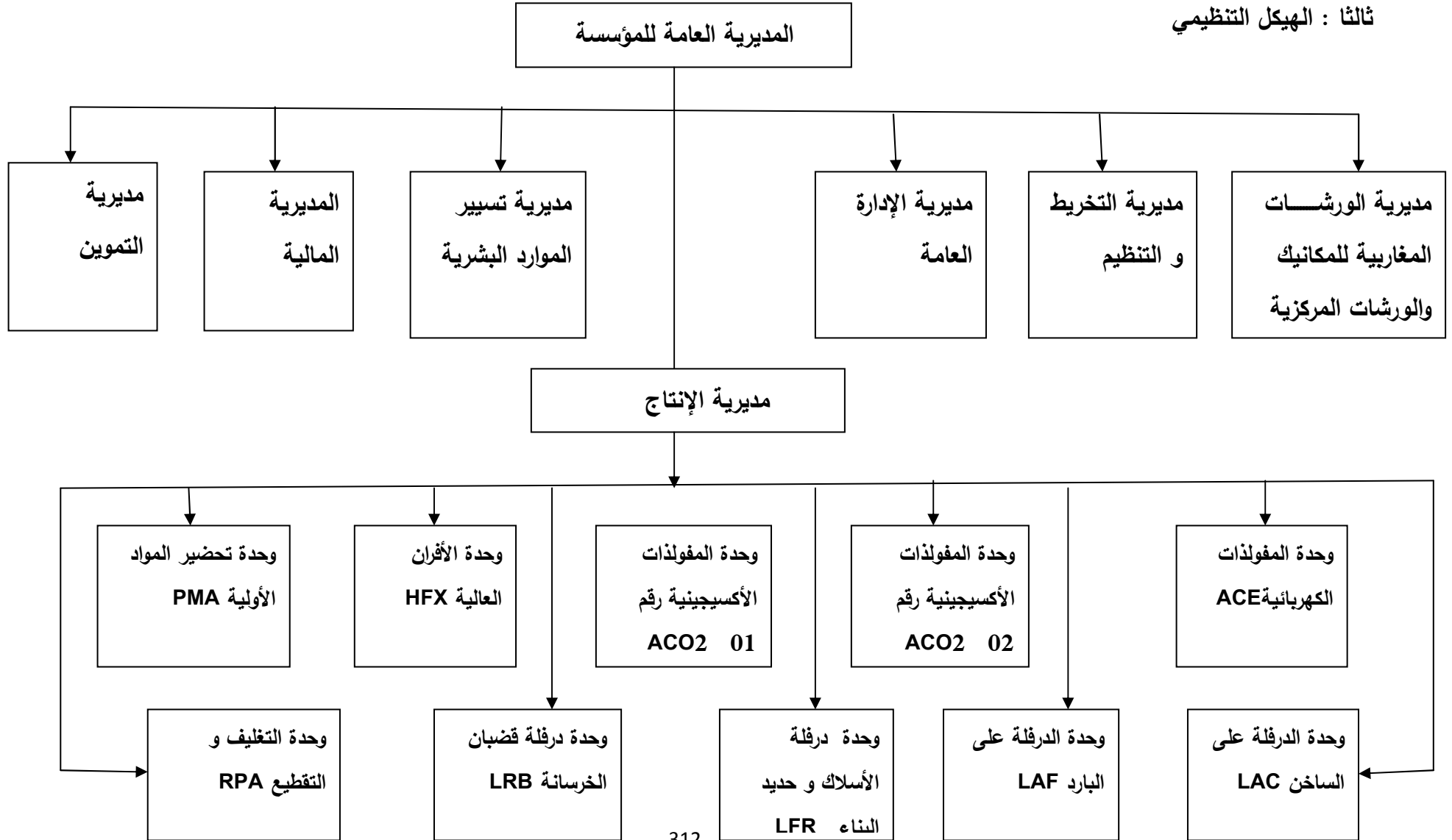
9 - في رأيك هل تفويض السلطة للعاملين يؤدي إلى فعالية اتخاذ القرار؟

10 - هل أن الثقة في قدرات المرؤوسين يؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء لديهم؟

11- هل ترى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار أمر ضروري؟

شكرا

ثالثا : الهيكل التنظيمي



الملاحق

رابعا : جداول حسابات معامل ارتباط سبيرمان :

جدول رقم (1) يوضح العلاقة بين ثقة الرئيس بالمرؤوس و حصول العاملين على فرص :

ثقة الرئيس بالمرؤوس "س"	حصول العاملين على فرص "ع"	رتب "س"	رتب "ع"	ف	ف ²
116	116	1	1	0	0
25	66	3	2	1	1
103	62	2	1	1	1
				مج ف = 0	مج ف ² = 2

$$R_s = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2-1)} = \frac{6 \text{مج ف}^2}{(1-2)3} = 1 - \frac{12}{24} = 0.50$$

حيث (Rs) هو معامل ارتباط سبيرمان

ف (D) الفرق بين رتب القيم .

ف (N) عدد القيم .

$$0.50 = \frac{12}{24} - 1 = \frac{2 \times 6}{(1-9)3} - 1 = 1 - \frac{12}{24} = 0.50$$

جدول رقم (3) يوضح العلاقة بين تفويض السلطة للعاملين و شعور العاملين:

تفويض السلطة للعاملين "س"	شعور العاملين "ع"	رتب "س"	رتب "ع"	ف	ف ²
76	146	2	1	1	1
105	60	1	2	1-	1
63	38	3	3	0	0
				مج ف = 0	مج ف ² = 2

الملاحق

$$0.50 = \frac{2x6-1}{(1-9)3} = r$$

جدول رقم (2) مشاركة في اتخاذ القرارات و التشجيع على العمل الجماعي و التعاون :

المشاركة في اتخاذ القرارات "س"	تشجيع العمل الجماعي والتعاون "ع"	رتب "س"	رتب "ع"	ف	ف ²
66	138	2	1	1	1
61	40	3	3	0	0
117	66	1	2	1	1
				مج ف = 0	مج ف ² = 2

$$0.50 = \frac{2x6-1}{(1-9)3} = r$$

الملاحق

خامسا: جداول حسابات كا²

جدول (15) زيادة مهام العمل تؤدي الابتكار في حل المشكلات:

البدائل	ك التجريبي	ك النظري	ك - ك	(ك - ك) ²	
نعم	194	122	72	5184	42.49
لا	50	122	72-	5184	42.49
المجموع	244	122	00	10368	84.98

دلالة الفروق :

$$\text{الفرض الصفري} : \frac{244}{2} = 122$$

درجة الحرية 3=2-5

مستوى الثقة 95 %

تقدر كا الجدولية ب 7.81.

جدول رقم (23) حسب رأيك لماذا تفوض السلطة للعاملين :

البدائل	ك التجريبي	ك النظري	ك - ك	(ك - ك) ²	
لوجود ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين .	76	81	5-	25	0.30
لإعداد و تحضير العاملين لمناصب عليا .	105	81	24	576	7.11
لينفذ العاملين القرارات بكل ثقة.	63	81	18-	324	04
المجموع	244	81	01	277	11.41

الملاحق

دلالة الفروق :

$$81 = \frac{244}{3} \text{ : الفرض الصفري}$$

$$2 = (3-5) \text{ درجة الحرية}$$

مستوى الثقة 95 %

تقدر كا الجدولية بـ 5.99

جدول رقم (31) تؤدي ثقة الإدارة بقدرات العاملين إلى تنمية الشعور بالانتماء:

البدائل	ك التجريبي	ك النظري	ك - ك	(ك - ك) ²	
نعم	227	122	105	11025	90.36
لا	17	122	105-	11025	90.36
المجموع	244	122	01	12050	180.72

دلالة الفروق :

$$122 = \frac{244}{2} \text{ : الفرض الصفري}$$

$$3 = (2-5) \text{ درجة الحرية}$$

مستوى الثقة 95 %

تقدر كا الجدولية بـ 7.81

الملاحق

جدول رقم (35) إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى :

البدائل	ك التجريبي	ك النظري	ك - ك	(ك - ك) ²	2
التزام العاملين بتطبيق هذه القرارات	75	61	14	196	3.21
إثارة دافعية العاملين للعمل	39	61	22-	484	7.93
أنها محفز لهم لتعاون على تنفيذ القرارات على أكمل وجه	102	61	41	1681	27.55
تزيد ولاء العاملين لمؤسستهم	28	61	33	1089	17.85
المجموع	244	61	00	1272	56.54

دلالة الفروق :

$$\text{الفرض الصفري : } 61 = \frac{244}{4}$$

درجة الحرية (4-5) =1

مستوى الثقة 95 %

تقدر كا الجدولية بـ 3.84

جدول رقم (40) يؤدي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الى

البدائل	ك التجريبي	ك النظري	ك - ك	(ك - ك) ²	2
فهم مراحل اتخاذ القرار	62	81	19 -	361	4.45
سهولة تنفيذ القرار	117	81	36	1296	16
تقبل التغيير و تنفيذه	65	81	16-	256	3.16
المجموع	244	81	01	1401	23.61

الملاحق

دلالة الفروق :

$$81 = \frac{244}{3} \text{ : الفرض الصفري}$$

$$2 = (3-5) \text{ درجة الحرية}$$

مستوى الثقة 95 %

تقدر كا الجدولية بـ 5.99

جدول رقم (44) تفويض السلطة يؤدي إلى فعالية اتخاذ القرار:

البدائل	ك التجريبي	ك النظري	ك - ك	(ك - ك) ²	
نعم	164	122	42	1764	14.45
لا	80	122	- 42	1764	14.45
المجموع	244	122	00	261	28.90

دلالة الفروق :

$$122 = \frac{244}{2} \text{ : الفرض الصفري}$$

$$3 = (2-5) \text{ درجة الحرية}$$

مستوى الثقة 95 %

تقدر كا الجدولية بـ 7.81

الملاحق

سادسا: صور عن وحدات الإنتاج



وحدة تحضير المواد الأولية PMA



وحدة الأفران العالية HFX



AC01 وحدة المفولاذات الاوكسيجينية رقم 1



وحدة المفولذات الاوكسيجينية رقم 2 ACO2



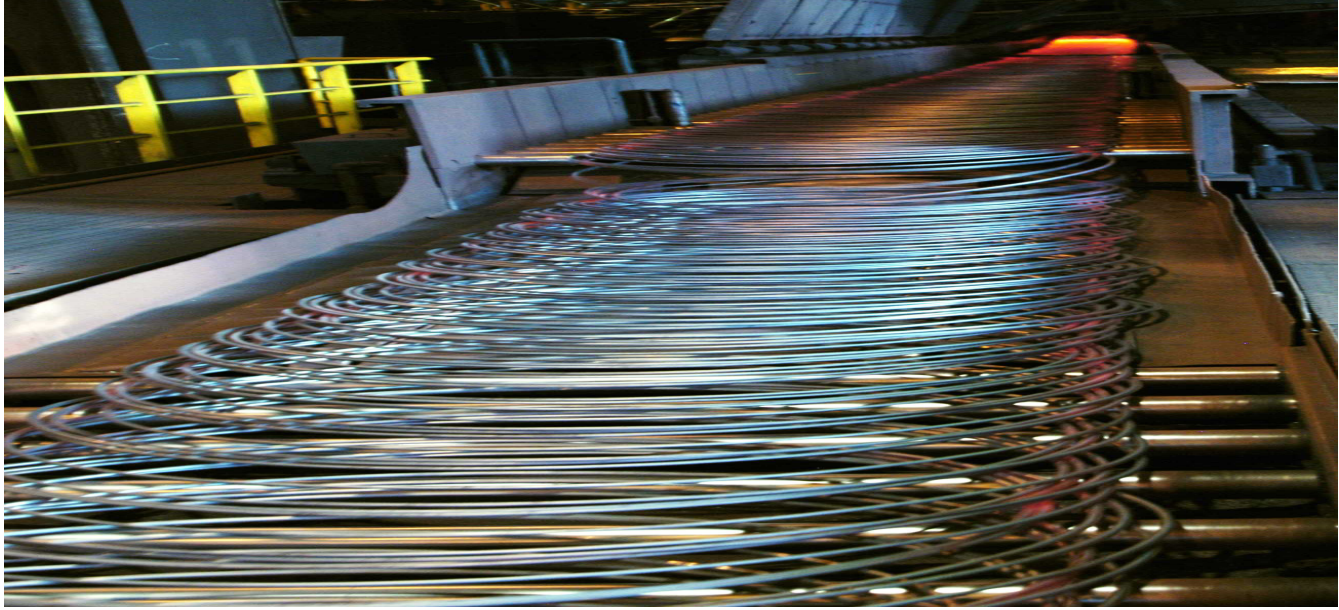
وحدة المفولذات الكهربائية ACE



وحدة الدرفلة على الساخن LAC



وحدة التغليف والتقطيع RPA



وحدة مدرفلة أسلاك الحديد و البناء LFR

ملخصات الدراسة

أولاً: باللغة العربية

ثانياً: باللغة الفرنسية

ثالثاً: باللغة الإنجليزية

ملخص الدراسة

1- باللغة العربية:

تفويض السلطة و فعالية اتخاذ القرار

بمصنع أرسيلور ميتال الجزائر بعنابة

إن التغييرات التي صاحبت المجتمع الجزائري كان لها انعكاس كبير على بنيته السياسية والاقتصادية والمجتمعية ونتج عنها تحولات في القطاع العام ظهر بصورة واضحة في المؤسسات الاقتصادية خاصة بعد سنة 1990، استجابة لمتطلبات التحول في المجال السياسي و الاقتصادي من أجل فتح المجال أمام اقتصاد السوق، و دراستنا تحاول تقصي موضوع تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار، في سياق المؤسسة الجزائرية، التي مرت بمراحل تاريخية متعددة عكست في مجملها مجموعة من المبادئ والإيديولوجيات أثرت بقدر كبير عليها. حيث تميزت المرحلة الأولى للاستقلال بالمركزية أحيانا واللامركزية أحيانا أخرى، مروراً بمرحلة التسيير الاشتراكي الذي سمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحولها إلى نمط الخصخصة وما يتبعها من انفتاح على اقتصاد السوق والمنافسة الدائمة ضمن هذا الإطار دراستنا تحاول تحديدا مواكبة هذا التغيير السوسيو اقتصادي بتناولها لموضوع تفويض السلطة في المؤسسة الجزائرية .

فمن خلال هذا الموضوع سعينا لتشخيص الواقع الفعلي لظاهرة تفويض السلطة في بيئة عمل عرفت مرحلة انتقال من القطاع العام إلى الخصخصة، ممثلة في مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر بعنابة.

فتفويض السلطة هي من بين أهم مبادئ التنظيم التي تعمل بها هذه المؤسسة، ولكن البحث السوسيولوجي الحالي هو محاولة لتتبع العلاقات بين متغيرات الدراسة من منظور سوسيولوجي يكشف عن واقع تفويض السلطة في المؤسسة، مع كافة المتغيرات التي تم استحداثها بدخول المؤسسة مرحلة الخصخصة، وبناء عليه جاء التساؤل الرئيسي متمحورا حول معرفة طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في مصنع أرسيلور ميتال الجزائر بعنابة ، أما أهداف الدراسة فقد تركزت حول معرفة كيف يبذل العامل في حل المشكلات التي تصادفه مع زيادة مهامه. ودور الثقة في خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة عند العامل و كذلك الكشف على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و علاقته بالتعاون على تنفيذ القرارات، ويهدف تحقيق

ملخصات الدراسة

هذه الأهداف أجرينا الدراسة بمصنع أرسيلور ميتال الجزائر بعناية للحديد والصلب للتحقق من الفروض التالية:

1- زيادة مهام العمل تؤدي إلى الإبداع في حل المشكلات.

1- الثقة في قدرات المرؤوسين تؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء.

2- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى التعاون على تنفيذ القرار.

وقد جاءت دراستنا في إحدى عشرة فصل، تدرج عملنا باستشارة الأدبيات المكتوبة حول الموضوع، سواء كانت نظرية أو ميدانية، كما تم الاعتماد على معطيات المؤسسة الجزائرية .

ومن حيث المنهج اعتمدت الدراسة الراهنة على المسح بالعينة وهي إحدى طرائق المنهج الوصفي، حيث استخدمنا العينة الحصصية بنسبة 10 % أي 244 فردا، و من حيث تقنيات البحث الميداني استخدمت أداة الاستمارة كأداة رئيسية إلى جانب المقابلة الموجهة مع أفراد العينة و دليل المقابلة مع رؤساء الوحدات كما استعملت الدراسة الملاحظة والسجلات والوثائق، من حيث تحليل البيانات، فقد جمعت الدراسة الراهنة بين الأسلوبين الكمي و الكيفي. و وفقا لذلك تمخضت الدراسة عن جملة من النتائج الهامة نرصدها كما يلي :

- أن العاملين يرغبون في زيادة مهام عملهم من أجل الابتكار لحل مشكلات العمل والاعتماد على النفس في انجاز العمل و التكيف مع الحالات الطارئة ولاكتساب الخبرة التي تؤهلهم إلى مناصب أعلى. وتجلي ذلك بثبوت الارتباطات بين كل من الرقابة و زيادة التحكم في الأعمال ، و ارتباط كل من الخبرة بسرعة معالجة المشكلة . وتبين ذلك من خلال النسب المئوية المبينة في الجداول ومعاملات الارتباط كمعامل كا² ، فبحساب كا² تأكد لنا وجود علاقة بين زيادة المهام والابتكار في حل المشكلات، حيث بلغت قيمة كا²، 84.98 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي قدرت ب 7.81 عند درجة حرية 3 ومستوى ثقة 95%. و عليه يمكن القول بأن الفرضية الأولى محققة بصورة كلية على اعتبار استعداد العاملين لزيادة مهامهم مما يجعلهم قادرين على حل المشكلات التي تعترضهم .

- كما بين غالبية أفراد العينة أنه لما تعاملهم الإدارة بثقة يشعرون ذلك بالانتماء للمؤسسة ، و ما يؤكد ذلك هو كا² التي قدرت ب 180.22 و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب 7.81 عند درجة حرية 3 و مستوى ثقة 95%. و ذلك من خلال ارتباط كل من حرية التصرف بزيادة الدافعية والرضا بزيادة الارتباط بالمؤسسة، وعليه هناك علاقة بين الثقة في قدرات المرؤوسين و تنمية الشعور بالانتماء .

ملخصات الدراسة

- أيضا بينت الدراسة وجود علاقة بين المشاركة و التعاون على تنفيذ القرارات من خلال قيمة كا² التي قدرت ب 56.54% والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية 3.84 عند درجة حرية 1 و مستوى ثقة 95% و هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين السابقين. كذلك فإن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى سهولة تنفيذ القرار وهو ما تؤكد قيمة كا² التي قدرت ب 23.61 و التي كانت أكبر من قيمتها الجدولية التي قدرت ب 5.99 عند درجة حرية 2 ومستوى ثقة 95%، حيث تأكد ارتباط كل من التشجيع على المشاركة بتقبل القرار وطلب المشورة بسهولة تنفيذ القرار. وعليه يتأكد وجود علاقة بين المشاركة والتعاون على تنفيذ القرار. وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين تفويض السلطة و فعالية اتخاذ القرار التي تؤكد أكثر كا² التي قدرت ب 31.04 و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي قدرت ب 7.81 عند درجة حرية 3 ومستوى ثقة 95% .

- كما أكد معامل الارتباط سبيرمان على وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة قدر ب 0.50 و هو ارتباط موجب وعليه تبقى مسألة تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار محل بحث دائم بالنظر إلى الظروف المتغيرة المحيطة بالمؤسسة والمجتمع، كذلك لتداخل متغيرات البناء التنظيمي المحكوم بأطراف وأنظمة اجتماعية واقتصادية وسياسية متباينة تحكم مسار تطور المؤسسة الجزائرية.

RESUME DE L'ETUDE

2- Dans La Langue Française

La délégation du pouvoir et l'efficacité de la prise décision à l'usine d'Arcelor Mittal Algérie à Annaba

Les changements qui ont accompagné la société algérienne avaient une grande influence sur la structure politique et la communauté économique et ont donné lieu à des changements dans le secteur public. Ces changements sont apparus clairement dans les institutions économiques, surtout après les années 1990.

En réponse aux exigences du changement dans la sphère politique et économique et afin d'ouvrir en face d'une économie de marché, notre étude tente d'enquêter sur le sujet de la délégation de l'autorité et l'efficacité de la prise de décision, dans le cadre de l'institution algérienne, qui a subi plusieurs étapes historiques qui ont donné naissance à un ensemble de principes et des à idéologies par lesquels elle a été beaucoup influencée ,ce qui a marqué la première phase de l'indépendance par la centralisation et parfois la décentralisation , en passant par le stade de la gouvernance socialiste qui a permis aux employés de participer à la prise de décision , et sa transformation en un modèle de privatisation et l'ouverture subséquente de l'économie de marché et la concurrence permanente dans ce cadre .

A travers ce travail de recherche nous essayerons spécifiquement de poursuivre cette évolution socio-économique reprenant le sujet de la délégation de l'autorité dans l'institution algérienne.

Grâce à ce sujet, nous avons cherché à diagnostiquer la réalité actuelle du phénomène de la délégation du pouvoir dans l'environnement de travail connu sous le nom de la transition du secteur public à la privatisation, représentée par l'usine Arcelor Mittal Algérie Annaba.

La délégation du pouvoir est parmi les principes les plus importants sur lesquels cette institution a été fondée, or la recherche sociologique actuelle est une tentative de retracer les relations entre les variables de l'étude du point de vue sociologique révèle la réalité de la délégation de l'autorité dans l'entreprise, avec toutes les variables qui ont été développées pour entrer dans la phase de la privatisation de l'entreprise. Donc la question principale est focalisée sur de la connaissance de la nature de la relation entre la délégation de l'autorité et l'efficacité de la prise de décision dans l'usine de Annaba en Algérie Arcelor Mittal ,

Les objectifs de l'étude ont mis l'accent sur la connaissance de la façon de la résolution des problèmes rencontrés par les travailleurs surtout avec

l'augmentation des tâches. Et le rôle de la confiance dans la création d' un sentiment d'appartenance à l'institution, ainsi que la divulgation de l'importance de la participation des travailleurs à la prise de décision, Et sa relation avec la coopération de la mise en œuvre des décisions , et dans le but d'atteindre ces objectifs que nous étudions l'usine Arcelor Mittal Annaba Algérie pour vérifier les hypothèses suivantes :

- 1- Les charges de travail croissantes conduisent à la créativité dans la résolution de problèmes .
2. la confiance dans les capacités des subordonnés conduit au développement d'un sentiment d'appartenance.
3. Impliquer les employés dans le processus décisionnel menant à la coopération à la mise en œuvre de la résolution.

Notre étude est répartie en onze chapitres, ou nous avons consulté les travaux traitant ce sujet, que ce soient théoriques ou sur le terrain, notre travail était aussi basé sur les données de l'établissement algérienne.

D'un point de vue méthodologique, l'étude actuelle, est basé sur une enquête-échantillon c'est une approche descriptive ou nous avons utilisé un échantillon constitué de 244 personnes c'est dire 10% de l'ensemble des employés. En termes de techniques de recherche sur le terrain nous avons utilisé un formulaire comme un outil clé et un entretien avec des répondants ciblés et le guide d'entretien avec les chefs des unités. L'étude a également utilisé la note les dossiers et les documents, en termes d'analyse de données, l'étude actuelle a combiné des méthodes quantitatives et qualitatives. Cette étude, a donné une série de résultats importants nous l'observons comme suit:

- Que les travailleurs veulent augmenter leurs fonctions pour l'innovation, pour résoudre les problèmes de travail et de l'autonomie dans l'achèvement des travaux et de faire face aux situations d'urgence et d'acquérir de l'expérience, ce qui leur permet à des postes plus élevés. Cela est surtout constaté aux niveaux des liens entre le service de Contrôle et la maîtrise des affaires et le rôle de l'expérience dans la résolution des problèmes.

Ce qui est clairement montré à travers les pourcentages indiqués dans le facteur des tables et des opérations de corrélation de K^2 .

Les résultats K^2 , nous ont montré l'existence d' une relation entre l'augmentation des tâches et l'innovation dans la résolution de problèmes , d'où la valeur de K^2 84.98 , qui dépasse sa valeur tabulaire qui a été estimé à 7,81 avec un degré de liberté 3 et un niveaux de confiance 95%.

Et on pourrait faire valoir que la première hypothèse est entièrement réalisée sur les terrains prêts à augmenter leurs travailleurs, ce qui les rend capables de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés .

Comme la majorité des répondants ont affirmé qu' une confiance établie entre les travailleurs et l'administration augmente le sentiment l'appartenance à l'institution, ce que confirme K^2 , qui a été estimé à 180,22 est plus grande de sa valeur tabulaire qui est estimée 7.81 et le degré de liberté du niveau de confiance 3 et 95% .

Et à travers tous les liens du pouvoir discrétionnaire pour accroître la motivation et l'augmentation de la satisfaction du lien de l'institution, et il y est une relation entre la confiance dans les capacités de ses subordonnées et de développer un sentiment d'appartenance

La présente étude a également montré une corrélation entre la participation et la coopération sur la mise en œuvre des décisions par la valeur χ^2 , qui a été estimée à 56,54 %, ce qui était supérieur à la valeur tabulée de 3,84 lorsque la liberté d'un degré 1 et le niveau de confiance de 95 % , ce qui est ce qui confirme l'existence d'une relation entre les deux variables précédentes.

En outre, les contributeurs dans la prise de décision conduit à la facilité de mise en œuvre du processus de résolution qui est confirmé par la valeur de K^2 , qui a été estimée à 23,61 , ce qui était plus grande que la valeur tabulaire qui a été estimée à 5,99 lorsque le degré de liberté de niveau de confiance 2 et 95% , alors assurez-vous que tous les encouragements à participer lien d'acceptation décision et demander conseil Mettre en œuvre facilement la résolution . Et il a confirmé l'existence d'une relation entre la participation et la coopération sur la mise en œuvre de la résolution. Cela confirme l'existence d'une relation entre la délégation de l'autorité et de l'efficacité de la décision, confirmée par plus K^2 , qui a été estimée à 31.04 et est la plus grande de la valeur tabulaire qui a été estimée à 7.81 degrés de liberté 3 et un niveau de confiance de 95% .

- Le coefficient de corrélation de Spearman a confirmé une association entre les variables de l'étude comme 0.50 et une corrélation positive.

Par conséquent, la question de la délégation de l'autorité et l'efficacité de la prise de décision reste une recherche constante, compte tenu l'évolution des circonstances entourant l'établissement et la collectivité, ainsi que la construction de chevauchement des parties réglementaires condamnés et des systèmes sociaux, économiques et politiques divers qui gèrent l'évolution de l'entreprise algérienne.

SUMMARY Of L' STUDY

3 - In the English language

Power delegation and efficiency of decision making In Annaba's factory Algeria Arcelor Metal

The changes which accompanied the Algerian society had a big reflection on the political, economic and communal structure and led to changes in the public sector that appeared clearly in the economical institutions especially in 1990, in reply to the requirements of the changes of the political sphere and the economic order paving the way to market economy. Our study tries to investigate on the issue of delegation of power and the efficiency of decision making, as a part of the Algerian organization, which has been affected by historical stages reflected on all the principles and ideologies influenced largely. Marking the first stage of the independence of centralization, sometimes decentralization through socialist governance which helped employees to take part in decision making and transformation to a privatization model and subsequent opening of market economy and permanent competition in this context.

Our study tries specifically to follow the socio-economic evolution in this subject of delegation of power in the Algerian institution.

Through this subject, we 'll search to diagnosticate the recent reality of the phenomena of the power delegation in the work area known as sector transition to the privatization of the public sector, represented by Arcelor Metal Algeria Annaba.

The delegation of authority is among the most important principles of the organization on which this institution is founded, but the recent sociological research is an attempt to trace the relationships between the variables of the study from the sociological side. It reveals the truth about the delegation of authority in the organization with all the variables which were developed to enter the phase of business privatization, so the principal question of the knowledge of the nature of relationship between the delegation of authority and the efficiency of decision making in Annaba's factory Algeria Arcelor Metal.

The study's objectives emphasized on the knowledge of how to innovate in resolving the problems faced by workers with the increase of rights. And the role of faith in the creation of the feeling of membership to the institution and the importance for workers to take part in decision making and cooperation and in order to achieve these objectives, we've studied Algeria Arcelor Metal Annaba to check the following hypotheses:

- Work assignment leads to creativity in problems solutions.
- Trust in staff capacity leads to a development of the feeling of membership.
- Employee's involvement in decision making leads to the cooperation on implementation of the resolution.

Our study consists of eleven separated chapters, where we consulted the tasks treating this issue whether theoretical or in the field, our work has focused on the data of the Algerian Foundation.

In terms of the approach of the actual study, it's based on an investigation sample and it's one of the descriptive approach, where we used the sample 10% where 244 persons, and in terms research techniques on the field, the for, tools was the key tool with the sample and the meeting with the heads guide of observation units. The study includes qualitative and quantitative methods. According to the study, there is a series of important results observed as following:

- ❖ That workers want to increase their functions for innovation, solving work problems, autonomy in achievement of tasks and face emergency situations and acquire experience which leads them to higher positions. It's demonstrated that there are links between command and control in business.
- ❖ It's clearly demonstrated through the percentages indicated in correlation operations of K^2 .

The results K^2 have demonstrated the link between the increase of tasks and the innovation in problems resolution, as the value K^2 84.98 which exceeds its tabular value estimated to 7,81 with a degree of freedom 3 and a trust level of 95%.

And through the discretionary power links to increase the motivation and boost the satisfaction of the link with the institution, there's a relation between the trust in the subordinates capabilities and developing the sense of belonging.

- ❖ This study has also shown a correlation between involvement and cooperation on the implementation of decisions by the value Ca^2 , which has been estimated to 56,54 % which has been superior to the tabular value of 3,84 with one degree of freedom 1 and a level trust of 95%, this confirms the existence of relation between the ancient two variables.

In addition, the contributors in decision making leads to the ease of implementation of the resolution process which is confirmed by the value K^2 , estimated to 23,61 which is larger than the tabular value estimated to 5,99 when the freedom degree of trust level is 2 and 95 %, so make sure that all the encouragements have confirmed the link between the participation and cooperation in the resolution implementation. This confirms the existence of the relationship between the power delegation and the efficiency of the decision, confirmed by K^2 , estimated to 31.04 and is the

greatest of the tabular value estimated to 7.81 degrees of freedom 3 and a trust level of 95%.

- ❖ The correlation coefficient of Spearman has confirmed an association between analysis and variables and as 0.50 and a positive correlation. However, the question of the power delegation and the efficiency of decision making remains a constant search to replace, taking into account the development of circumstances surrounding the institution and community, also construction of overlaps of condemned regulatory parts and social systems, economic and political evolution of control of the Algerian business.

Ministère de l'enseignement Supérieur

Et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA.

FACULTE DES LETTRES ET SCIENCES

HUMAINES ET SOCIALES

DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE



**La Délégation Du Pouvoir Et L'efficacité
De La Prise De Décision
à L'Usine de Arcelor Métal Algérie à Annaba**

Thèse présentée pour l'obtention du diplôme de doctorat de science
En Sociologie Option : Développement et Gestion de Ressources Humaine

Présenté par l'étudiant:

Bougatef Fouzia

Encadré par

Dr. Ismail Guira

Devant la Jury :

Nom et prénom	Grade	Etablissement	Qualité
Pr. Bouguessas Abdelhamid	Professeur	Université Badji Mokhtar– Annaba	Président
Pr. Guira Ismail	Professeur	Université 20 Aout 1955 Skikda	Rapporteur
Dr. Boutoutn Mohamed. ELSalah	M–Conférence–A	Université Badji Mokhtar– Annaba	Membre
Pr. Belieur Tahar	Professeur	Université Mohamed Seddik Ben Yahia Jijel	Membre
Dr. Hamidcha Nabil	M–Conférence–A	Université 20 Aout 1955 Skikda	Membre

Année Universitaire 2018 -2019