



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



## عملية اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي

### في المؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية بالشراكة الجزائرية للألمنيوم +ALGAL المسيلة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:  
قجة رضا

إعداد الطالبة:  
سعادة سهام

السنة الجامعية: 2014/2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
النَّارِ سَمُوكًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
لِلنَّجْمِ كُوْنًا  
قُلْ إِنِّي  
رَبِّكَ  
أَعْلَمُ  
بِمَنَاجِيهِمْ  
وَإِنِّي  
أَعْلَمُ  
بِمَنَاجِيهِمْ  
وَإِنِّي  
أَعْلَمُ  
بِمَنَاجِيهِمْ

# شكرو عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "قبة رضا" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

شكر خاص إلى ابن أختي الأستاذ الفاضل "يحيى تقي الدين".

وأستاذي المحترم وزارع حب العلم في قلبي "بن خالد جمال".

وإلى كل أساتذة علم الإجتماع والديمغرافيا وخاصة الذين ساهموا في تكويننا لمدة 5 سنوات نذكر منهم: فكرون المسعيد، جملولي يوسف، شياح مريم، زلاقي وهيبة، سيد حاتم.

كما لانسى جميع عمال الشركة الجزائرية للألمنيوم+ALGAL على حسن

إستقبالهم وتعاونهم معنا والذي مكّننا من إجراء الدراسة الميدانية.

وأخيراً وبعد ان اكرمنا الله بالتوفيق في هذا العمل نرجوا أن يزيد من إنعامه

علينا فيكرمنا بالإخلاص لوجهه الكريم وإن الأمر كله بيد الله.



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
06	I. تحديد الاشكالية و صياغتها
08	II. أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره
09	III. أهداف الدراسة
09	IV. تحديد مفاهيم الدراسة
16	V. الدراسات السابقة
18	VI. فرضيات الدراسة
الفصل الثاني: المعالجة التحليلية لعملية اتخاذ القرار	
21	تمهيد
22	I. أنواع القرارات وتصنيفها
24	II. مراحل اتخاذ القرار
28	III. خصائص القرارات الإدارية
29	IV. أهمية اتخاذ القرارات
30	V. المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات
33	VI. أساليب اتخاذ القرارات الإدارية
35	VII. نظريات اتخاذ القرارات الإدارية
46	VIII. العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية
48	IX. المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات

50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التطوير التنظيمي في المؤسسة	
53	تمهيد
54	I. نشأة التطوير التنظيمي
56	II. المداخل الرئيسية في التطوير التنظيمي
59	III. مبررات التطوير التنظيمي
60	IV. محاور و مجالات التطوير التنظيمي
62	V. أهداف التطوير التنظيمي
65	VI. مراحل التطوير التنظيمي
66	VII. خصائص التطوير التنظيمي
69	VIII. أساليب التطوير التنظيمي
78	IX. معوقات التطوير التنظيمي
80	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
83	تمهيد
84	I. مجالات الدراسة
89	II. منهج الدراسة
89	III. الأدوات المستخدمة للدراسة
91	IV. عينة الدراسة و خصائصها
95	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: تحليل البيانات الإحصائية للدراسة الميدانية	
98	تمهيد

99	أ. تحليل ومناقشة النتائج
128	ب. تحليل النتائج على ضوء فرضيات البحث المقترحة
130	ج. النتائج العامة
131	د. مناقشة النتائج العامة
133	هـ. أهم الاقتراحات والتوصيات
135	الخاتمة
137	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	92
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	93
03	يوضح توزيع أفراد العينة الحالة الاجتماعية	94
04	يبين توزيع أفراد العينة على حرص ادارة المؤسسة على توضيح الانظمة واللوائح للعاملين	99
05	يبين توزيع أفراد العينة على الثقة بمصداقية التعليمات التي يتلقاها العامل من طرف الرئيس في المؤسسة	100
06	يبين توزيع أفراد العينة على كيفية اطلاعهم على قوانين المؤسسة	101
07	يبين توزيع أفراد العينة على نوع الحوافز المنتهجة داخل المؤسسة	102
08	يبين توزيع أفراد العينة على الظروف التي يعملون فيها ملائمة لتأدية المهام داخل المؤسسة	103
09	يبين توزيع أفراد العينة على أي أساس تقدم الحوافز في المؤسسة	104
10	يبين توزيع أفراد العينة على تلقي عبارات الشكر و التقدير من الرؤساء في المؤسسة	105
11	يبين توزيع أفراد العينة على أن تعمل المؤسسة على اشراكهم على اتخاذ القرار	106
12	يبين توزيع أفراد العينة على رأيهم في القرارات المتخذة في المؤسسة	107
13	يبين توزيع أفراد العينة على كيفية مساهمة لا مركزية اتخاذ القرار في المؤسسة	108
14	يبين توزيع أفراد العينة على وصفهم للقرارات المتخذة في المؤسسة	109
15	يبين توزيع أفراد العينة على الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل بالمؤسسة	110
16	يبين توزيع أفراد العينة على الأنظمة و السياسات تسهل عملية إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة	111
17	يبين توزيع أفراد العينة على أن العلاقات بين المصالح واضحة من خلال لوائح مكتوبة في المؤسسة	112
18	يبين توزيع أفراد العينة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل داخل المؤسسة	113
19	يبين توزيع أفراد العينة على حرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة	114
20	يبين توزيع أفراد العينة على أن تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين	115
21	يبين توزيع أفراد العينة على أن برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي	116
22	يبين توزيع أفراد العينة على أنه يتم الاستعانة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل المؤسسة	117
23	يوضح العلاقة بين الوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات مع مساعدة الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التطوير.	118

120	يوضح العلاقة بين محتوى الأسئلة التي توجه للمشرف ووجود الاتصال والتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي	24
121	يوضح العلاقة بين الأقدمية والرضا عن الأجر	25
123	يوضح العلاقة بين معايير تطبيق العملية التحفيزية ووجود أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين.	26
124	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وتدريب العاملين على إدارة التطوير التنظيمي	27
126	يوضح العلاقة بين رفض العمال لقرار صادر من الإدارة والتنوع في تدريب العاملين	28

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	يوضح المراحل الأساسية لاتخاذ القرار	01
60	يوضح محاور التطوير التنظيمي	02
63	يوضح أهداف التطوير التنظيمي	03

## مقدمة:

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري ، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

إذا اتخذت القرارات داخل التنظيمات تعتبر من العمليات الإدارية المهمة التي تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتعمق

في تفاصيل هذا المفهوم حتى يتسنى للقائمين على الإدارة تحقيق أهداف المنظمة وفرض وجودها داخل السياق

الاجتماعي لتؤدي الوظيفة الانتاجية أو الخدماتية المنوطة بها.

ولقد شغل مفهوم اتخاذ القرار العديد من الباحثين السوسولوجيين الذين أكدوا على ضرورة فهم البنية

المؤسسية وطبيعة الأهداف ونوع النشاط وحتى طبيعة الجمهور المستهدف لاتخاذ القرار الصائب والصحيح.

إذا إن الهدف من اتخاذ أي قرار في المؤسسة هو الحفاظ على المؤسسة وتعزيز وجودها من خلال تطويرها تنظيميا

لهذا أصبح رهان المؤسسات في وقتنا الحاضر هو كيفية تطويرها تنظيميا فلقد أضحت قضية تحديث المنظمات

وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات

التنظيمية والمفاهيم من مثل إعادة الهيكلة والتغيير والتجويد الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ما

ذلك من مفاهيم وعمليات.

فالتطوير التنظيمي هو تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء و النواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية

يتناول المنظمة بأكملها، من أجل تطوير الخطط، وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية، لتحسين الفعالية

التنظيمية. ويُعتبر التطوير التنظيمي محاولة للتأثير في أعضاء المنظمة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم

البعض فيما يتعلق بأرائهم في المنظمة و خبراتهم العملية فيها، وتحمل أكبر قدر من المسؤولية عن تصرفاتهم كأعضاء

بالمنظمة.

لأجل هذا يسعى متخذو القرارات الإدارية إلى جعل مؤسساتهم في حالة من الستاتيكا الدائمة بهدف

تحقيق التطوير التنظيمي سواء كان في إعادة هيكلة المنظمة أو في تطوير الأنظمة و السياسات وكذلك في تنمية و

تطوير العاملين.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتناقش هذا الربط العلائقي بين اتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي الذي تنشده المؤسسة الجزائرية التي اخترنا كنموذج لها الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة المسيلة +algal حيث قسمنا دراستنا للفصول التالية:

**الفصل الأول :** تناولنا فيه الاطار المفاهيمي للدراسة من خلال عرض اشكالية الدراسة و صياغتها ، وعرض

أهمية موضوع الدراسة و أسباب اختياره كما تم التطرق إلى أهداف الدراسة وتحديد مفاهيمها لنصل إلى عرض الدراسات السابقة و فرضيات الدراسة .

**الفصل الثاني :** تناولنا فيه بالشرح والتحليل المعالجة التحليلية لعملية اتخاذ القرارات الادارية في المنظمة من خلال

عرض الخصائص والاهمية التي توليها الادارة لاتخاذ القرار الناجح. وكذلك تم عرض العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار وغيرها من النقاط الأخرى التي تساعد في شرح هذا المفهوم.

**الفصل الثالث:** أفردناه للتحديث عن التطوير التنظيمي وعرض أبعاده ومجالاته وكيف يمكن للقرار الاداري

الناجح أن يساهم في إحداث التطوير في المنظمة ؟، كما تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتطوير التنظيمي والمفاهيم المشابهة والمرتبطة به.

**الفصل الرابع:** تم التطرق فيه الى الاجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة كتحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة

ومنه عينة الدراسة وكذلك المجال الزماني والمكاني الذي أجريت فيه الدراسة ، مع تبيان أداة جمع البيانات.

**الفصل الخامس:** كان عرضا لنتائج الدراسة وتحليل المعطيات التي تم التحصل عليها من ميدان البحث وكان فيها

التحليل المرتبط بفرضيات البحث ، للوصول الى النتائج العامة ومناقشتها حتى نخرج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

## الفصل الأول:

## الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

- I. تحديد الاشكالية و صياغتها
- II. أهمية و أسباب اختيار موضوع الدراسة
- III. أهداف الدراسة
- IV. تحديد مفاهيم الدراسة
- V. الدراسات السابقة
- VI. فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

## 1. تحديد إشكالية الدراسة و صياغتها

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

ويعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

من هنا وللأهمية الكبرى التي يتمتع بها اتخاذ القرار داخل التنظيمات ، جعلته مرتبطين بمستقبل المنظمة ككل ، ونقصد هنا التطوير التنظيمي الذي تنشده كل مؤسسة ، فجميع الوظائف والأدوار التي تحدثنا عنها لاتخاذ القرار في المنظمات إنما تسعى لهدف واحد هو تطوير المنظمات ، وإحداث التوافق بينها وبين التطورات الحاصلة في السياق الذي تتواجد فيه المنظمة ، اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحتى تقنيا.

ولم تكن المنظمة الجزائرية بعيدة عن هذه المفاهيم وهذا الربط العلائقي بين اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي ، فالمنظمة الجزائرية على اختلاف أنواعها وتخصصاتها ، سعت جاهدة في اتخاذ قراراتها أن تحدث التطور التنظيمي

المطلوب للمنظمة ، وقد جاءت هذه الدراسة لتأخذ عينة من المنظمات الجزائرية وتبحث في معالم الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في التطوير التنظيمي وفق الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية عملية اتخاذ القرار في التطوير التنظيمي؟

متغيرات الدراسة:

أ. المتغير التابع: التطوير التنظيمي

√ أبعاده:

§ الهيكل التنظيمي

§ تطوير الأنظمة و السياسات

§ تنمية و تطوير العاملين

ب. المتغير المستقل: اتخاذ القرار

√ أبعاده:

§ و وضوح الانظمة و اللوائح لصنع القرار

§ أنظمة الحوافز: قرارات الترقية و الأجور

§ المشاركة في اتخاذ القرار

من خلال ما سبق و انطلاقا من التساؤل الرئيسي، و في حضم متغيرات الدراسة جاءت التساؤلات الفرعية

كالآتي:

1- هل تساهم عملية وضوح الانظمة و اللوائح لصنع القرار في تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة؟

2- هل تساهم عملية الحوافز في تطوير الانظمة و السياسات بالمؤسسة؟

3- هل تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار بتنمية و تطوير العاملين بالمؤسسة؟

## || أهمية موضوع الدراسة و أسباب اختياره :

تظهر أهمية الدراسة في الفائدة التي ستعود على كل من :

- المجتمع، حيث يمكن للدراسة ان تفيد المجتمع من خلال مساهمتها في تحسين اداء هذه المؤسسات و قيامها بواجباتها تجاه المجتمع بشكل أفضل.
- المؤسسة، حيث تساعد الدراسة أيضا في الوصول إلى توصيات قد تساعد في تحسين و تطوير و اداء الموظفين من جانب و الوصول إلى الغايات المنشودة التي تسعى إليها المؤسسة من خلال قراراتها الادارية من جانب اخر.
- المهتمين بهذه الدراسة، حيث يمكن ان يستفيدوا من نتائجها و توصياتها في إجراء دراسات أعمق و كذلك تطوير أداء مؤسساتهم بناء على نتائج الدراسة.

أما إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا، بل كان نتيجة لعدة أسباب نوجزها في النقاط الآتية:

— أهمية الموضوع: تنطلق أهمية الموضوع من أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة إذ يعد الأداة الرئيسية لسير المعلومات

داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، وبالتالي أهمية القرار السليم ودوره الكبير الذي بات يلعبه في زيادة سيولة تلك

القرارات و تحسين صيرورتها وتبادلها بين أفراد المنظمة، وكذا استخدامه في تسهيل عملية اتخاذ القرار لمتخذيها.

— حداثة الموضوع: تنطلق حدائته من حداثة وسائل التطوير التنظيمي في جميع ميدان العمل، حيث إن أغلب

الباحثين والدارسين، لم يولوا بعد الاهتمام الكافي بهذا النوع من المواضيع ولم يعطوها حقها رغم دخول

التكنولوجيات الحديثة وما تلعبه من دور في سير العمليات الإدارية داخل مؤسسات عديدة، وهذا ما يفسره قلة

الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بلادنا .

— التعمق ومواصلة البحث في الموضوع : حيث قمنا بقراءات خاصة حول هذا الموضوع وهذا ما دفعنا إلى

التفكير في البحث الجدي والتعمق حول عملية اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي ، واستغلالها في المنظمة.

## .III أهداف الدراسة:

للبحث العلمي مجالات واسعة ومتعددة الاهداف و المعطيات ، فالباحث عند تبنيه موضوع ما فإنه يسعى إلى تحقيق هدف أو جملة من الأهداف من أجل الكشف عن فعالية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مجال الدراسة، و الهدف من دراستنا ليس مجرد عرض و جمع التراث النظري حول هذه الدراسة، و انما تهدف إلى توضيح بين عملية اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي داخل المؤسسة، و عليه كانت أهداف الدراسة كما يلي :

- الكشف عن مدى فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة مجال الدراسة.
- التعرف على مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسة.
- توضيح دور التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الادارية الفعالة في المؤسسة.
- تحديد و معرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة.
- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات ادارية فعالة في المؤسسة.
- التوصل إلى توصيات يمكن أن تؤدي إلى تفعيل عملية اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة.

## .IV تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم و المصطلحات في البحوث العلمية أمراً ضرورياً و كلما اتسم هذا التحديد بالدقة أمكن للباحث أن يجري بحثه على أساس علمي سليم، و يسهل على القراء الذين يتابعون البحث إدراك المعاني و الأفكار التي يعبر عنها الباحث و على هذا كانت أهم مفاهيم الدراسة كما يلي :

## 1. اتخاذ القرار:

أ. لغة: القرار لغوياً مشتق من "القر" وأصل معناه ما نريد هو "التمكن" فيقال قرّ في المكان، أي قر به وتمكن فيه.<sup>1</sup>

ب. اصطلاحاً: اتخاذ القرار عبارة عن عملية اختيار بديل من بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة. إذن فعملية اتخاذ القرار هي ببساطة: عملية

<sup>1</sup> السيد الهواري ، اتخاذ القرارات ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص 31.

تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من هذا المفهوم البسيط يمكن إعطاء عدة تعاريف لاتخاذ القرارات الإدارية:

— يرى " برنالد " أن اتخاذ القرارات في المنظمة يعتمد على المنطق، وقدم مفهوم الحافز والعطاء الذي يساعد على منطقية القرارات لتحقيق الهدف. فهو يرى أن فاعلية القرارات ترتبط بالعقد بين الموظف وأسلوب تحفيزه وعلى أساسها يقدم عطاءه المنطقي وقراراته الفعالة.

— يعرف " ريجان " أن اتخاذ القرار هو تقدم عقلائي لتحديد البدائل ثم اختيار أفضل الخيارات المناسبة وترجمتها إلى مسالك عمل ومن ثم بداية النشاطات التنفيذية.<sup>2</sup>

— أما " وليم جور " يقول أن اتخاذ القرار هو نموذج للتفاعلات بين الأفراد خلال آليات المجتمع، تلك التي تدعم تطور النشاط الجماعي بفاعلية وتحافظ عليه.

— ويرى " هيربرت سيمون " من خلال نظريته " نظرية القرار " بأن عملية اتخاذ القرار: ما هو إلا اختيار بين مجموعة من البدائل تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة، ترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف والبديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

فالقرار عنده هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية وعناصر بيئته الخارجية، و اعتبر عملية اتخاذ القرار مرادفة الإدارة وأن الإدارة هي اتخاذ القرار واتخاذ القرارات هي الإدارة.<sup>3</sup>

— أما " ف. تايلور " ماكس ويدر " يتفقان على أن عملية اتخاذ القرار هي " تلك العملية المرنة لاختيار البديل المناسبة بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة أو المسألة ذات العلاقة ضمن ما هو متوفر من المعلومات مراعيًا الفترة الزمنية والكلفة المحددتين وذلك للوصول للحد الأعلى من المنفعة

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 32.

<sup>2</sup> — كنعان نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الثقافة والتوزيع للنشر ، عمان ، الأردن ، 1998، ص 73.

<sup>3</sup> — أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (القرارات — الاتصالات)، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001، ص 93.

المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب". إضافة إلى هذا فماكس يركز على اتخاذ القرار الرشيد الذي يعمل لصالح المؤسسة فوق كل اعتبار.

— كما يعرفه "هنري فايول" الذي يقول بأن عملية اتخاذ القرار مبنية على التقسيم الإداري داخل المؤسسة والذي يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي، أي كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمؤسسة كلما زادت أهمية نشاطات التنظيم والتسيير واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكننا إعطاء تعريف شامل لاتخاذ القرارات الإدارية فنقول:

عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية الاختيار لإمكانية على أساس بعض المعايير من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين. وبالتالي ففوق القرار يتطلب وجود هدف وكذلك تعدد الإمكانيات، كما أن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل: اكتساب حصة أكبر في السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت نجاح المؤسسة في مجال معين.... الخ.

ج. إجرائيا: يمكن أن نعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: "عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري، تهدف إلى إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة من خلال إعادة الهيكل وتطوير الأنظمة و السياسات وكذلك تنمية و تطوير العاملين بالمؤسسة".

## 2. التطوير التنظيمي :

أ. لغة: التطوير يعني: التغيير أو التحويل من طور إلى طور. وتعني كلمة تطور "تحول من طوره" تعني كلمة "التطور" التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها. ويطلق أيضاً على "التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه." والتطوير التنظيمي هو: التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.<sup>2</sup>

ب. إصطلاحاً: يعرف فرنش التطوير التنظيمي بأنه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على

اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> — جين سميث ، فن اتخاذ القرارات الصائبة ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1993 ، ص 77.

<sup>2</sup> - ابن منظور، لسان العرب ، الجزء الثاني ، دار النوادر ، دمشق ، سوريا ، ص 259 .

وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.<sup>1</sup>

ويعرف Bokhard التطوير التنظيمي بأنه: "جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها تدار على أعلى المستويات لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية."<sup>2</sup>

إذن فالتطوير التنظيمي يعرف بأنه جهد مخطط طويل الأجل للتغيير، تغيير الناس كأفراد وجماعات أو فريق عمل وذلك على مستوى التنظيم ككل تديره وتدعمه الإدارة العليا بالاستعانة بخبير من المنظمة أو مستشار خارجي أو أكثر، ويستهدف من خلال تشخيص جماعي - معالجة سلوكية للعاملين بتغيير أو إعادة تكوين معتقداتهم وقيمهم ومدركاتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين طبيعة وجودة علاقاتهم، بما يؤدي لإدارة فاعلة لثقافة المنظمة، وتحسين الحصة والفاعلية التنظيمية ويتم ذلك من خلال تطبيق منهجي مخطط لنظريات وتطبيقات العلوم السلوكية والتطوير التنظيمي يستهدف إحداث هذه التغييرات للتكيف مع المتغيرات أو المستجدات في التكنولوجيا ولمواجهة تحديات جديدة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ولاقتناص أو حسن الاستفادة من فرص قد تظهر في هذه البيئة.<sup>3</sup>

ج. إجرائيا: عملية مخططة ومصممة من اجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال اتخاذ القرارات التي تهدف إلى تغيير سلوكيات الفرد والجموعات، وبيئة المنظمة، وأنظمتها.

و يرتبط مفهوم التطوير التنظيمي بالعديد من العمليات التنظيمية و المفاهيم مثل التغيير التنظيمي و الهندرة و إدارة الجودة الشاملة و غير ذلك من العمليات و المفاهيم وفيما يلي عرض تعريفًا موجزا للمفاهيم و العمليات الواردة أعلاه:

2- جمال الدين العويسات: إدارة الجودة الشاملة، د.ط، دار هومه للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص 165<sup>1</sup>

3- زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، د.ط، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2012، ص 212<sup>2</sup>

3 أحمد السيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مصر، 2000، ص 482

## أ. التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه جهد و نشاط مخطط و طويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها و إنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال مشاركة و تعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها و أهدافها.<sup>1</sup>

هو عبارة عن تغير موجه مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.<sup>2</sup>

## ب. الهندرة:

تعرف الهندرة على أنها أحد المداخل للتطوير الإداري و الذي يركز على إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة و كذلك للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء و زيادة الانتاجية في المنظمة و يركز هذا الأسلوب في التطوير على تطوير العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف و النتائج عالية القيمة.<sup>3</sup>

و تعرف الهندرة أو إعادة الهندسة بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة هيكلة و تصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء و تخفيض التكلفة و تركز على العمليات بصورة أساسية وليست على الأنشطة كما أنها عملية تسعى لإحداث تغيير شامل في وقت قصير نسبياً. وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي جودة المنتج.

من خلال التعريفات نستنتج أن الهندرة تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر و أنها من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء و رفع كفاءة المنظمة، لكنها تختلف عن التطوير التنظيمي من حيث أنها تركز فقط على العمليات و لا تشمل الأنشطة بينما التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.

<sup>1</sup> ناصر العديلي، الرضا الوظيفي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995، ص 47

<sup>22</sup> خضير كاظم الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، إثناء للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2008، ص 339

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 347

## ت. إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الادارية الحديثة ، وبدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية لتحسين و تطوير نوعية خدماتها و انتاجها، و المساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، و كسب رضا الجمهور، وقد حققت المنظمات الادارية الحكومية و الخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان، و الولايات المتحدة الامريكية، و بريطانيا، و فرنسا، و أصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الادارات و المنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة.<sup>1</sup>

و كنتيجة لأهمية هذا المفهوم و انتشار تطبيقه في دول العالم ، ازداد اهتمام الباحثين و الدارسين ومراكز العلم به، و قدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تنبيهه و تطبيقه، وقد طرحت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم و أصبح لكل تعريف مفهوم و معنى يعكس وجهة نظر الباحث إلا أن ذلك لم يؤثر و لم يغير مفهوم و معنى إدارة الجودة، و يقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفا للجودة الشاملة هو أنها " القيام بالعمل بشكل صحيح و من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء"

## ث. التطوير الاداري:

يعبر مفهوم التطوير الاداري عن " التحسين المستمر في أداء الادارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل، و علاج المشكلات التي تظهر، و دعم القدرات الادارية " <sup>2</sup>

ويتضح من هذا التعريف أن هناك افتراضا ضمنيا أو صريحا، بأن مقومات الإدارة أو أسسها تعتبر سليمة من حيث أسس انتقاء العاملين، و نظم العمل و أنماط تقييم الأداء... الخ، وأن المشكلة تتمثل في ضرورة استحداث أمور بسبب مستجدات يجب مواكبتها بشكل جيد مما يستدعي التغيير الذي يكون جزئيا، و في المجالات المستجدة، التي لم تكن محل اهتمام لأنه لم يكن لها دواع، ولكنها حاجات تظهر بالتدرج و مع التطورات.

<sup>1</sup> د. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2003، ص 21

<sup>2</sup> محمد الصريفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 157

**ج. الاصلاح الاداري:**

هو العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة، بما في ذلك الأفراد، المعدات، و الوسائل، إعدادا علميا يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي للجهاز أمرا ليس ممكنا فحسب، ولكن أمرا اقتصاديا كذلك.

**ح. إعادة الهيكلة:**

يشير مفهوم إعادة الهيكلة إلى العمليات و الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الاداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وذلك من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة، ونمط العلاقات و الاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الادارية، وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات و الحيلولة دون الازدواجية في العمل، وتحقيقا لدرجة أكبر من التعاون و التجانس فيما بينها.<sup>1</sup>

**خ. التحديث الاداري:**

يشير هذا المصطلح إلى الوسائل، و الأساليب، و نمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية، والتي تماثل تلك الأساليب و الوسائل الموجودة في الأنظمة الادارية للدول المتقدمة، وتنطلق هذه الجهود من افتراض ضمني، بأن هذه الوسائل و الأساليب المنقولة حيادية، لا تحمل قيم الدول التي جاءت منها، ولا تتطلب بالضرورة نقل الخصائص السياسية و الاجتماعية والثقافية لتلك الدول.

**د. التنمية الادارية:**

يشير هذا المفهوم إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة من حيث إعداد القوى البشرية، و حجم الهياكل الادارية.

**ذ. التوريث الاداري:**

هو الأعمال و الاجراءات و القرارات غير الموضوعية التي يتخذها بعض المسؤولين بمحض إرادتهم تحقيقا لمصالح شخصية انطلاقا من اعتبارات غير موضوعية مما يؤدي في النهاية إلى تفريط بالمصالح العامة أنو إهدار للموارد المالية للشعب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 158

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 159

## ر. التحليل الإداري:

هو تلك الجهود المبذولة في مراجعة الهياكل التنظيمية و الاساليب الادارية للجهاز الاداري للتأكد من كونها تخدم الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة.

## V. الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة دور حيوي بالنسبة للبحوث وهي تمد الباحث بالفروض وتوضح المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، وتمكنه أيضا من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة ويستطيع عن طريق المقارنات أن يكشف أوجه الاختلاف والاتفاق.

ومن بين أهم الدراسات السابقة والمشاهدة ما يلي:

## 1. الدراسة الأولى : دراسة عصام محمد حمدان مطر ، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات

الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيرا كميا وكيفيا ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها أظهرت وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

لقد تم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والاستناد عليها خاصة فيما يتعلق بالربط بين المتغيرات الشخصية والتطوير التنظيمي وهو الأمر الذي لم نبحت فيه في هذه الدراسة لوجود نتائج سابقة عن ذلك . لكن هذه

<sup>1</sup> - عصام محمد حمدان مطر ، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، إشراف : يوسف عبد

عطية بحر ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، 2008.

الدراسة لم تتطرق للعلاقة بين مجالات التطوير التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية الأمر الذي جعلها تتميز بالعمومية أكثر في المعالجة ، وهو الذي دعانا في هذه الدراسة لإسقاط هذه المجالات ودراستها.

## 2. الدراسة الثانية: دراسة الصفيان ، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية ، دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض ، كما تهدف إلى توضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن التطوير التنظيمي بمنطقة جوازات الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية ، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المقترحات التي تفعل التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في الجهاز هي تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل وتطوير نظم المعلومات الحالية.

هذه الدراسة قد أكدت على الربط العلائقي بين اتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي ، إلا أنها لم توضح مؤشرات هذه العلاقة وهذا ما سنسعى إلى التطرق إليه في هذه الدراسة.

## 3. الدراسة الثالثة: دراسة عبد القادر ، دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي في المنظمات العامة بجمهورية مصر العربية<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر العمل الاستشاري ومدخله ، وأهم التحديات التي تواجهه ، وإلقاء الضوء على أهم الفروض والقيم الخاصة بالتطوير التنظيمي ونماذج التطوير التنظيمي والأساليب المتبعة في تحقيقه وأهم العوامل التي تساعد في انجاح برامج التطوير التنظيمي كما اهتمت الدراسة باطار المنظمات العامة وابرار دور الاستشارات الإدارية في المراحل المختلفة لعملية التطوير التنظيمي في المنظمات العامة ، ومن أهم

<sup>1</sup> - الصفيان ، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية ، دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض ، أطروحة دكتوراه ، اشراف : عبد الله محمد عبد الله ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود ، 2003.

<sup>2</sup> - عبد القادر ، دور الاستشارات الإدارية في التطوير التنظيمي في المنظمات العامة بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، اشراف : علي محمد علي أحمد ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اهتمام إلى حد ما من قبل إدارة الشركة بالأفكار والمقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء وتطوير العمل بالشركة.

لقد تمت الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في الجانب المتعلق بالتطوير التنظيمي ، لكن المتعلق باتخاذ القرارات لم نجده في هذه الدراسة لأن هنالك فرق بين الاستشارة واتخاذ القرار الإداري.

## ٧١. فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

تساهم عملية اتخاذ القرار في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة

وحتى يتبين لنا دراسة هذه الفرضية عمدنا إلى صياغة جملة من الفرضيات الجزئية انطلاقاً من أبعاد الدراسة وهي كالتالي:

الفرضية الأولى : تساهم عملية وضوح الانظمة و اللوائح لصنع القرار في تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة

الفرضية الثانية : تساهم عملية الحوافز في تطوير الانظمة و السياسات بالمؤسسة

الفرضية الثالثة: تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية و تطوير العاملين بالمؤسسة

## الفصل الثاني

### المعالجة التحليلية لعملية اتخاذ القرار

تمهيد

- I. أنواع القرارات وتصنيفها
- II. مراحل اتخاذ القرار
- III. خصائص القرارات الإدارية
- IV. أهمية اتخاذ القرارات
- V. المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات
- VI. أساليب اتخاذ القرارات الإدارية
- VII. نظريات اتخاذ القرارات الإدارية
- VIII. العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية
- IX. المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

ويعد موضوع اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد، وفي حياة الدول والمنظمات. كما إنه يُعد من أهم الوظائف الأساسية والجوهرية للقائد الإداري ومنتخذ القرارات في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء، ولذلك يوصف القادة الذين يتخذون القرارات بأنهم العامل الأول والأساسي في هذه الإدارة.

وترتبط عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار، فالتطوير التنظيمي بمختلف أبعاده ومؤشراته التي يمكن إسقاطها على المؤسسة الجزائرية يتحكم فيها بالدرجة الأولى نجاعة القرار المتحكم في سير المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن هنا سنتناول في هذا الفصل بعض المعطيات والأبعاد الخاصة بعملية اتخاذ القرار بنوع من القراءة التحليلية الاسقاطية على واقع المؤسسة الجزائرية.

## 1. أنواع القرارات وتصنيفها:

هناك اختلاف بين علماء الإدارة حول تحديد أنواع القرارات الإدارية التي يمكن اعتبارها قاعدة عامة تطبق على جميع الأحوال والظروف مما أدى إلى ظهور اجتهادات مختلفة حول عدد من أنواع القرارات تحمل مسميات واصطلاحات مختلفة. وفيما يلي نعرض لأهم هذه الأنواع:<sup>1</sup>

### 1 - أنواع القرارات وفقا للنمط القيادي المتخذها : وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين وهما:

أ. القرارات الأوتوقراطية: وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل القائد بشكل انفرادي ويعلنها على مرؤوسيه دون إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذها، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ، مما يؤثر سلبا على التنظيم والعاملين فيه.

ب. القرارات الديمقراطية: ويتم اتخاذها من خلال إشراك العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم، وتتميز هذه القرارات بتقاسم القائد مع مرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار، وفعالية القرارات ورشدها، وذلك لأن مشاركة المرؤوسين تساعد على قبولهم للقرار وعدم معارضتها بعد إصدارها.

### 2 -التصنيف على أساس تأثير البيئة المحيطة بعملية اتخاذ القرار :

أ- قرارات في حالة التأكد Certainty وهو قرار يبنى على بديل واحد في حالة توفر معلومات مؤكدة، ويكون القرار في هذه الحالة سهلا.

ب-قرارات في حالة عدم التأكد Uncertainty وهي قرارات تبنى على عدة افتراضات في حالة عدم توفر المعلومات، لذا فان هناك احتمالات متعددة لنتائج القرار.<sup>2</sup>

ت-القرار في حالة المخاطرة :وهو قرار يتخذ بناء على قيمة متوقعة في القرار مستمدة من خيار تم اختياره من عدة خيارات لذا فان القرار يتخذ على أساس القيمة المتوقعة للقرارات.

ث.القرار في حالة الاختلاف (الصراع) وهو ما يطلق عليه (نظرية المباريات)، ويتم تحديد معيار للقرار وتحديد درجة الاختلاف في المصالح بين المتنافسين وما ينتج بسبب الاختلاف وعلى طرفي نقيض بين طرفين أو شخصين فأى خسارة لأي طرف هي ربح للطرف الآخر.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، و ابو زيد، محمد خير سليم، ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الاردنية الحكومية والخاصة، الاردن، مجلة العلوم التربوية، المجلد 30، ع1، 2003، ص136

<sup>2</sup> ظاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص118

## 2- التصنيف على الأساس الشكلي للقرارات

## أ - القرارات التقليدية:

القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى، وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين<sup>1</sup>.

## ب. القرارات غير التقليدية:

- القرارات الحيوية: هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

- القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية و ذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

## 3- التصنيف على أساس المكون المستهدف: وتنقسم القرارات من حيث المكون المستهدف إلى الأنواع التالية.

أ- القرارات التي تستهدف المكون البشري مثل:

الهياكل التنظيمية - تحليل وتوصيف الوظائف - شؤون الأفراد (استقطاب، اختيار، تعيين)

اللوائح والأجور - التدريب - الخدمات الاجتماعية - القرارات المتعلقة بالأفراد كأفراد أو جماعات.

ب- القرارات التي تتعلق بالمكون المصنوع مثل:

- الآلات والمعدات

<sup>1</sup> ظاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص118

- الطاقة المصنوعة (طاقة الاحتراق، التفاعلات)
- التشغيل (الفترات - النظم - الاحتياجات)
- الصيانة (الدورية - الوقائية - العلاجية)
- الإنتاج (النوعية، الكمية، الجودة، التطوير)
- التسويق (التخزين، النقل، السياسات، التسعير)
- التمويل (الخصومات، البيع الآجل، الأسواق، الجمهور، البنوك، القروض، دوران رأس المال)
- الأمن الصناعي (السلامة والأمان)<sup>1</sup>

## 11. مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدد من المراحل، وسنعرض فيما يلي تفصيلاً لكل مرحلة من هذه المراحل<sup>2</sup>:

1- **تشخيص المشكلة محل القرار**: يعد تشخيص المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار. فالتشخيص الخاطئ يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل ويجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديداً دقيقاً من حيث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم الأسباب الثانوية. وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة.

2- **جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة**: من الأهمية بمكان تحدي د البيانات والمعلومات والإحصائيات المطلوبة التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة، إذ يتوقف على توافر هذه المعلومات ومدى سلامتها وتنظيمها بدقة تقديم بدائل مناسبة لحل المشكلة. كما أن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار

3- **إيجاد بدائل لحل المشكلة**: في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل لأن اختيار بديل واحد بسبب أنه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار ويمكن تسهيل عملية تقديم

<sup>1</sup> ظاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 119

<sup>2</sup> محمود حافظ، القرار الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1990، ص 93

البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة. ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر وهي:<sup>1</sup>

- الحرية في طرح الأفكار.

- تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.

- المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.

- عدم نقد الأفكار المطروحة.

4- **تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:** بعد اختيار بدائل حل المشكلة، يجب على المدير إجراء تقييم شامل للحلول المتاحة حتى يتم اختيار الحل من بين عدة الحلول العديدة بعض المزايا والعيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، ذلك لأن عملية المقاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تظهر عند تنفيذ الحل مستقبلاً. ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل. وفيما يلي نعرض أهم المعايير التي تستند إليها عملية تقييم البدائل:

- إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له.
- تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديره من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عليه.
- آثار تنفيذ البديل على المنظم، على الأقسام والإدارات، والوظائف، والأداء، أو على المنظمات الأخرى وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها.
- الآثار الاجتماعية والإنسانية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات ومدى قوة العلاقات التي يمسها.

<sup>1</sup> محمود حافظ، مرجع سابق، ص 94

• مدى استجابة الرؤوسين وتقبلهم للبديل، وهذا عنصر هام يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل، وذلك لأن عدم استجابة الرؤوسين للبديل أو معارضتهم له يخلق عقبات تحول دون تنفيذه، ويضيع كل الجهود التي بذلت في المراحل التي سبقت التنفيذ.

• الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها. ومن الأمور الهامة أن يتم تنفيذ البديل خلال وقت محدد حتى لا يضيع الوقت ويصدر القرار بعد مدة ويضيع الهدف.<sup>1</sup>

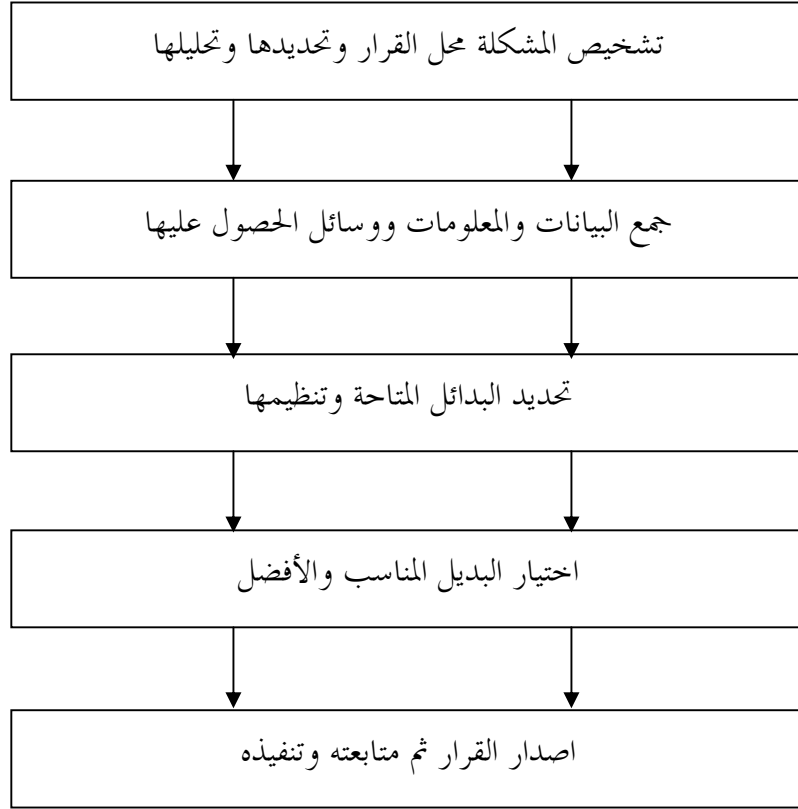
5- اختيار الحل الملائم للمشكلة: وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المميزة في عملية اتخاذ القرار، فبعد تحديد البدائل وتقييمها، يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار أحد البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها

6- متابعة تنفيذ القرار: ويتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل الذي قد تستدعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل المختار.

ونستطيع توضيح تلك المراحل من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمود حافظ، مرجع سابق، ص95

شكل رقم (01) يوضح المراحل الأساسية اتخاذ القرار



المصدر : محمود حافظ ، القرار الاداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط 01 ، 1990 ، ص 97.

يتضح لنا من خلال دراسة مراحل اتخاذ القرار أنّها مراحل مترابطة مع بعضها البعض ولا يمكن الاستغناء عن أي منها فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به إلا أنه في النهاية جميعها تهدف إلى الوصول لقرارات سليمة وفعالة تحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.

### 111. خصائص القرارات الإدارية:

حددت خصائص القرارات الإدارية فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1 . القرارات الإدارية تسعى دائماً إلى إيجاد المشاكل وذلك من خلال إتباع استراتيجية محددة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة لاختيار الأنسب منها.
- 2 . يتضمن اتخاذ القرارات إتباع الأسلوب الإداري في محاولة للتمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى إلى محاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات وبين النتائج المتوقع الحصول عليها.
- 3 . بعض القرارات، إن لم تكن معظمها، تتأثر بشخصية متخذ القرار وبالعوامل الشخصية الإدارية الأخرى في التنظيم.
- 4 . إن اتخاذ القرار مرتبط بدرجة من العقلانية تميزها عن غيرها، وترسم تلك العقلانية لنفسها حدود أثناء تطبيق القرار تدعى العقلانية المحدودة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 120 .

## 1. أهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية ذلك إنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه واستشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد، وحين تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

وعملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية، كما تتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات وبالتالي فكل المستويات الإدارية يواجهون ظروفاً تتطلب منهم اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

والقرار الجيد يساعد القادة في نجاح أي سياسة جديدة أو تغيير في السياسة القائمة، أو في تحقيق تعاون أكبر أو في مقاومة أقل في موقف معين، ولذلك أصبحت نظرية القرارات من أهم ما تعني به النظرية العامة للقيادة الحديثة، وللقرار أثر بالغ على الإدارة وإذا أُتخذ قرار خاطئ تكون له تكلفته، لذا تكتسب عملية اتخاذ القرار أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها، كما جذبت هذه العملية العديد من الأطراف في ميادين متعددة إلى أهمية القرار لاستخدامه في الوصول إلى حلول للمشاكل وتم توظيف تقنيات الاتصال لهذا الغرض في سرعة نقل البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد المنعم، عملية اتخاذ القرارات (الجوانب السلوكية والإدارية)، منشورات معهد الإدارة، الرياض، الطبعة الأولى، 1981، ص 61.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 62.

<sup>3</sup> - عبد الحكيم الخزامي، فن اتخاذ القرار، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998، ص 55.

## ٧. المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات: <sup>1</sup>

1- **معنى المعلومات:** "هو نظام مصمم يضع في اعتباره توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة. بمختلف فروعها في إطار متكامل".

كما أن المعلومات "عبارة عن بيانات مرت بمرحلة التشغيل من أجل استخدامها لغرض معين".

والمعلومات هي كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بنشاط الإدارة والتي تم معالجتها بعد أن كانت مادة خام. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

بيانات خام ← ( فرز + تنقيح + تبويب + تلخيص ) ← معلومات ← إنتاج قرار في مجال معين.

فالمعلومات إذا هي نتاج معالجة البيانات تحليلاً وتركيباً لاستخلاص ما تتضمنه البيانات.

2- **مصادر المعلومات:** يعتبر مصدر المعلومات أحد المؤشرات الرئيسة للحصول على الحقائق وتنوعها وهناك مصادر أولية وأخرى ثانوية وهذا حسب قربها أو بعدها من مركز القرار كما أن هناك مصادر رسمية وغير رسمية وأخرى داخلية وخارجية.

فالمصدر الرسمي هي الجهات التي تتولى الإشراف على جميع المعلومات وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للجهة التي تحتاجها، وقد تكون المعلومات نازلة على شكل قوانين مثلاً وقد تكون صاعدة كالتقارير.

أ - **المصادر الداخلية للمعلومات:** تتمثل في الشبكة الداخلية للاتصالات كاستعمال الهاتف أو الفاكس أو المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية أو المراقبة أو الصيانة أو الإصلاحات إضافة إلى المراسلات والعقود المبرمة والمعلومات الخاصة بالشؤون المالية.

ب - **المصادر الخارجية للمعلومات:** وهي المعلومات التي تسعى المؤسسة للحصول عليها والمتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة، أنظمة تسيير حديثة وهذا لضمان تواجدها ونموها وتماشيها مع المعطيات الجديدة.

إضافة لهذا نجد مصادر للمعلومات الخارجية مختلفة ونذكر منها:

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر والتوزيع، الإمارات العربية، ص 117.

- البنوك، دور النشر والدوريات المتخصصة، مراكز الإحصاء، مصالح الأمن، الوسائل الإعلامية الصحافة، التلفزيون، الانترنت... الخ.
- الرأي العام (المنظمات النقابية، الجمعيات الاحزاب، هيئات رسمية... الخ).
- منظمات عالمية.<sup>1</sup>

### 3- خصائص المعلومات:

- إمكانية استعمال المعلومات من طرف الجميع.
- إمكانية تنقيحها واختيار الأنسب منها.
- إمكانية تبويبها وتخصيصها.
- السرعة في الاستعمال (سمة العصر).
- قابلة للتحقق من صدقها بالتالي مراجعتها وقياسها.
- قابلية الجمع.

### 4 - علاقة المعلومات باتخاذ القرار:

تحتاج عملية اتخاذ القرار وتعتمد على نطاق واسع على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار والمتعلقة بأنشطة المنظمة في الماضي والحاضر وما تنوي القيام به مستقبلا، إضافة إلى معلومات عن الوظائف والأفراد.

فالمعلومات المتوفرة ونوعيتها تؤهل صانع القرار إلى اتخاذ القرارات الصائبة فكل قرار صائب يتوقف على دقة المعلومات وفعاليتها وكلها كانت المعلومات غير دقيقة كلما ابتعد القرار عن الصواب، وكما يقال فالقرار هو عملية تفضيل عقلايين بين المعلومات الدقيقة.

ولكي يعرف المدير ما هي المعلومات التي يحتاجها يجب أن يعرف كل أنواع القرارات التي ينبغي عليه اتخاذها بالفعل ولا بد أن يكون له نموذج مناسب، لأن كل نوع من القرارات يحقق غرضا ما غالبا، حيث نجد معظم

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص 129.

المسيرون لا يوجد لديهم إلا تصور ما لعدد قليل من أنواع القرارات التي يجب عليهم اتخاذها وأن هذه التصورات تترتب عنها قل فهم المشكلة احتجنا إلى متغيرات أكثر لاتخاذ القرار.<sup>1</sup>

ومن أجل الاستفادة من المعلومات مهما كان مستواها ونوعيتها لا بد من تحديد العناصر التي يمكن اعتمادها عند اتخاذ القرار والمتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

- فهم الظروف البيئية والتي لها تأثير مباشر على عملية اتخاذ القرار بعد التعرف على الظروف المحيطة والتغيرات الحاصلة وأبعادها.
- تحديد الأهداف سواء كانت واضحة أو غير واضحة أو مستقرة مع تحديد التعامل مع تلك المتغيرات.
- ماهية البدائل المناسبة وطرق العمل المتاحة أمام متخذ القرار.
- وضع وترتيب البدائل حسب أولويات نتائجها وأهمية كل منها بالنسبة لمتخذ القرار.
- المقاضلة بالاختيار لبديل أو أكثر من البدائل المتاحة.
- تنفيذ القرارات.
- متابعة النتائج و التنفيذ.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 105.

<sup>2</sup> - عبد الحكيم الخزامي، مرجع سابق، ص 97.

## ٧١. أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

أجمع كثير من العلماء على تصنيف الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين هما: الأساليب النظرية والأساليب العلمية ويضم كل منها عدد من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات .

### 1- الأساليب النظرية ( غير الكمية):<sup>1</sup>

أ- الخبرة: يمر المدير متخذ القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة 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 تقتصر الخبرة على خبرة المدير متخذ القرار بل يمكنه الاستفادة من خبرات المدراء السابقين الذين أحيلوا على التقاعد وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات المتكررة والبسيطة.

ب - البديهة والحكم الشخصي: المدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة إنما يستند 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.

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

ث - 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- الأساليب العلمية (الكمية) في اتخاذ القرارات:

تزداد أهمية الأساليب والنظريات العلمية التي تسهم في عملية اتخاذ القرار ومع كثرتها فإن أهمها ما يلي:

أ - بحوث العمليات: تهدف بحوث العمليات إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب، ويرى بعض العلماء إن تطبيق الوسائل والطرق

<sup>1</sup> - كنعان نواف ، القرار الإداري، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، الطبعة الثانية، 1990، ص 122.

العلمية لحل المشكلات الادارية في المواقف 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 أكثر من بديل متاح لحل هذه المشكلة، وأن يكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة المعنية بتحقيقها، وكذا وجود متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها، بالإضافة لوجود قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار.

**ب — نظرية المباريات :** تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين، وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر، وكثيراً ما يُنظر لهذه النظرية كوسيلة فعالة لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة فإنه ينتظر لها مساهمة أكبر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيداً.<sup>1</sup>

**ت — 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 ستتحقق عند استخدام بديل معين.

**ث — نظرية شجرة القرارات:** تُعد نظرية شجرة القرارات أداة أو نموذج بياني يستخدم لتوضيح كيفية نمط العلاقة بين القرارات وعوامل الاحتمال، وتستخدم عادة في القرارات المالية للمشاريع من حيث اختيار وتفضيل مشروع معين دون الآخر.

ومما تقدم يتضح لنا أن أساليب اتخاذ القرارات النظرية والعلمية تساهم إسهاماً ناجحاً في اتخاذ القرارات وإتباع أي أسلوب من الأساليب قد يختلف من مدير لآخر ومن منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة الموقف أو المشكلة التي نشأت في المنظمة ونوعها ومدى خطورتها على المنظمة والعاملين فيها، وقد يصل المدير متخذ القرار إلى نتائج مرضية إذا ما أحسن استخدام أحد هذه الأساليب السابقة الذكر ودعم معرفته في اتخاذ القرار بآراء ومقترحات مرؤوسيه في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> — كنعان نواف، مرجع سابق، ص 123، 124.

<sup>2</sup> — المرجع نفسه، ص 125.

## VII. نظريات اتخاذ القرارات الإدارية:

ظل الإنسان و لفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس و الأحكام الشخصية في اتخاذه لقراراته إلى أن بدأ المتخصصون بالعلوم الاجتماعية يهتمون بتطبيق طرق البحث العلمي على الظواهر الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي واختباراته، ثم انتقل استخدام هذه الطرق إلى الإدارة في سبيل تطويرها، وكان "فريدريك تايلور" Frédéric Taylor أول الرواد الذين دعوا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضا عن الأحكام الشخصية، وصولا إلى "هيربرت سيمون" Herbert Simon أبُ نظرية القرار.<sup>1</sup>

وستعرض فيما يلي لعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر كل مدرسة أو نظرية من نظريات الفكر التنظيمي، خلال دراسة عملية اتخاذ القرارات دراسة تاريخية مقارنة باستعراض مختلف نظريات أو مدارس الفكر التنظيمي. حيث ظهرت ثلاث مدارس في ميدان التنظيم في أواخر القرن الماضي تركز على العمل والهيكلة التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم الرئيسية، وما يترتب على ذلك من تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة، تأثر روادها بالجو السائد آنذاك والمتزامن مع قيام الثورة الصناعية معلنة قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة وترشيد السلوكيات. تميزت هذه المدرسة بأنها مثالية مع افتراض صفة الرشادة في أعضاء التنظيم واعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي.

## 1- عرض المدارس الكلاسيكية:

أطلق البعض على المدارس الكلاسيكية نموذج الآلة، لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات لا إرادة لهم ولا يتأثرون بالحيط.

ترتكز هذه المدارس أو النظريات على الفرضيات التالية:

- صفة الرشادة في عملية التنظيم.
- نطاق محدد للإشراف والرقابة.
- يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من الرؤوسين للرؤساء.

<sup>1</sup> - أيوب نادية، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1994، ص 44.

أولاً - مدرسة الإدارة العلمية:<sup>1</sup>

تنسب مدرسة الإدارة العلمية إلى " فريدريك. تايلور " F. Taylor حيث رجع الفضل إليه في إرسال الدعائم الأولى لهذه المدرسة وقد لاحظ " ف. تايلور " F. Taylor من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية ومنها:

- غياب المعنى الحقيقي والدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين والعمال.
- غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمل.
- غياب حوافز تشجيعية للعمال.
- غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبنى على أساسها القرارات الناجحة.
- تفشي ظاهرة الإهمال من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.
- عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد وما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية.
- هذه الأمور السلبية دفعت " ف. تايلور " F. Taylor إلى اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلة الإنتاجية والتي تركز على المبادئ التالية:
- استخدام أسلوب علمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- الاعتماد على المنهج العلمي في اختيار الآلات، المواد و العمال.
- بث روح التعاون بين الإدارة والعمال حيث يتولى هذا الأخير التنفيذ وتتولى هي (الإدارة) مهام التخطيط، التنظيم و الرقابة.
- يقوم العامل بأداء عمل محدد وفقاً للإرشادات المقدمة من قبل الإدارة بما يتوافق وإمكانية الأداء، فحركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل (مبدأ تقسيم العمل و التخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء) و على قياس العمل ودراسة الزمن والحركة وعمل جداول زمنية، والاهتمام أيضاً بتحفيز الأفراد مادياً، كما ركزت على مبدأ التعاون الذي يُعتبر العامل الأساسي لاجتنباب الصراعات التي تنشأ بين الإدارة والعمال .

<sup>1</sup> - كنعان نواف، مرجع سابق، ص 127.

فمفهوم " ف. تايلور " F. Taylor عن الإدارة كان على مستوى إدارة الورشة، لذلك يقال إن نظريته إلى الإدارة كانت من أسفل، بينما يرى مفكر آخر هو "هنري فايول" H. Fayol النظر إلى الإدارة من أعلى<sup>1</sup>.

### ثانياً- مدرسة التقييم الإداري:

تنسب مدرسة التقييم الإداري إلى "هنري فايول" H. Fayol وهو أول من وضع أسس هذه المدرسة فبعد القصور الذي عرفته مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي برز تيار جديد يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي عكس مدرسة " ف. تايلور " F. Taylor التي تركز على الجانب التنفيذي.

حسب " هـ. فايول " H. Fayol فإن أهمية نشاطات التنظيم والتسيير تزداد كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمؤسسة، وقد اهتم " هـ. فايول " H. Fayol بموضوعين أساسيين:<sup>2</sup>

- المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

- الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

فقد توصل " هـ. فايول " H. Fayol إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي:

- تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصص، أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل.

- السلطة والمسؤولية: والسلطة حسب " هـ. فايول " H. Fayol هي: " الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة" وتتكون من نوعين: السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته " قانونية" والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وحلقه (كارزوماتيكية)، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة.

- الامتثال للنظام: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر.

- وحدة القيادة: أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.

- وحدة التوجيه: معناه رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف.

- إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة.

<sup>1</sup> - أيوب نادية، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> - كاسر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 112.

- مكافأة الأفراد: لم يقترح "هـ. فايول" H. Fayol نظام تحفيزي معين، إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافآت والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل والعاملين.
- المركزية: ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا لإدارة المنظمة) ثم تفويضها حسب ما تقتضي الظروف.
- التسلسل الإداري: (تدرج السلطة) أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- الترتيب والنظام: يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية قصد تحقيق وفورات في مدخلات المادية وعدم تبذيرها، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- العدالة (المساواة): خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
- استقرار العاملين: ويشير إلى أن ارتفاع معدل دوران الموظفين بالاستقالات نتيجة سوء الإدارة والعكس صحيح أي يعتبر الاستقرار مؤشراً للإدارة الجيدة داخل المنظمة<sup>1</sup>.
- بالإضافة إلى المبادئ المذكورة اقترح "هـ. فايول" H. Fayol خمسة وظائف للإدارة:<sup>2</sup>
  - التخطيط: يعني رؤية المستقبل في الحاضر، وينطوي التخطيط على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تسمح بوضع خطة العمل.
  - التنظيم: يقول "هـ. فايول" H. Fayol أن تنظيم المشروع يعني إمداده بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية، ورأس المال والمستخدمين... فالتنظيم يهدف إلى رسم الهيكل العام للمؤسسة.
  - إصدار الأوامر: هي فن توجيه العاملين من خلال إعطائهم المثل الجيدة في العمل وتنمية شبكة الاتصالات بينهم والتقييم المستمر لهم ولهيكل المؤسسة.
  - التنسيق: يعني محاولة ربط جميع الأنشطة الفردية وتوجيهها نحو هدف واحد هو هدف المؤسسة.
  - الرقابة: هي عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعية والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة، ومن ثم إبراز نقاط ضعف.
- كما يرى "هـ. فايول" H. Fayol أنه يمكن تقسيم النشاطات المنظمة إلى خمسة مجموعات:

<sup>1</sup> - كاسر المنصور، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، القرار الإداري (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 88.

— نشاط إداري: هذا النشاط يدور حول عمليات الإدارة وإصدار الأوامر.

— نشاط تجاري: يتضمن هذا النشاط بالإضافة إلى عملية شراء المادة الأولية وبيع المنتج معرفة أوضاع السوق.

— نشاط مالي: ويدور حول الاستعمال الأمثل للموارد المالية المتاحة ( رأس المال).

— نشاط محاسبي: ويشمل عمليات الجرد والميزانية وميزان المراجعة والحاسبة التحليلية، كل هذه المعلومات تساعد على معرفة الوضعية الاقتصادية للمؤسسة.

اختلف "هـ. فايول" H. Fayol عن مدرسة الإدارة العلمية في:

اهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالمستويات العليا. وركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني (الإنتاج) بينما ركزت مدرسة التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة<sup>1</sup>.

### ثالثا — المدرسة البيروقراطية:

تنسب المدرسة البيروقراطية إلى "ماكس ويبر" M. Weber ويقصد بلفظ البيروقراطية "النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي

اعتبر "م. ويبر" M. Weber أن البيروقراطية تناسب كل أنواع أنشطة المجتمع رأسماليا أو اشتراكيا، فهي حسب رأيه:

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم، ولا تبالي بالعادات والتقاليد.

- تحدد عمل وسلطة كل شخص.

- تفرض هيكلا تنظيميا يراقب كل شيء.

- يتم العمل حسب قواعد مكتوبة تتضمن كل شيء.

- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدا.

تقترب هذه المدرسة من المدرستين السابقتين من حيث تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤسسة، وهي تهمل الجانب الإنساني ومختلف العلاقات الإنسانية و تعامل الفرد على أنه آلة مما يؤثر سلبيا على كفاءة التنظيم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> — نواف كنعان، مرجع سابق، ص 89.

2- النموذج الكلاسيكي وعملية اتخاذ القرارات:<sup>2</sup>

## أولا - المدرسة الكلاسيكية:

افتترض أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي نظام اقتصادي هي تصرفات رشيدة، إذ يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل النفقات الممكنة.

يرى رواد هذه المدرسة أن المؤسسة تهدف دائما إلى تحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح وصانع القرار يختار دوماً من بين بدائل عديدة البديل - أو القرار - الأكثر ربحية لذا تعتبر قراراتهم رشيدة. ولذلك يطلق على هذه المدرسة الكلاسيكية أيضاً مدرسة القرار الرشيد و يقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة.

أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل أو تصرف موجود أمامه، وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف المؤسسة ثم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى. فمتخذ القرار هذا يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار، إذ أنه لو شعر أن منصبه غير ضروري فإنه سيقدم اقتراحاً بإلغائه.

تعتمد هذه المدرسة في اتخاذ القرارات على ناحيتين أساسيتين:

أ - أن يتوفر متخذ القرار على قدرات مميزة كالرشد والوعي، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من بين البدائل المتاحة بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة للتنفيذ.

ب - على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل، ثم يرتبها وفق معايير معينة ترتبط بأهدافه وأهداف المؤسسة ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو أقل الخسائر.

ومن خلال هاتين النقطتين الأخيرتين يمكن عرض الشروط الواجب توافرها في متخذ القرار الرشيد والمتمثلة في:

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 92.

<sup>2</sup> - سليمان الطحاوي، النظرية العامة للقرارات الإدارية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 133.

- أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف حسب أهمية كل منها. كما أن يعرف كل الحلول البديلة الممكنة إتباعها لاتخاذ القرار الأفضل.
  - أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل، ثم يرتب هذه البدائل وفقا لتلائمها.
  - أن يختار دائما البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل والرشيد للمشكلة أو يحقق الهدف بصورة مثلى.
- ولكن الواقع العملي يصطدم بهذه المدرسة، إذ تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:<sup>1</sup>

أ — تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر، ويعود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في حياة المؤسسة. فيعتبر "ف . بارتلانفي" Von Bertalanffy النظام مفتوحا إن كان له تصدير واستيراد وبالتالي تغيير في الأجزاء أو المكونات، وبهذا ابتعد "ف. بارتلانفي" عن فكرة التوازن التي كانت تميز النظام المغلق.

فالنظام حسب المفهوم الجديد إذا هو مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف ما ومع البيئة المحيطة بها. وبما أن النظم تكون على درجة كبيرة من التعقيد فإن متخذي القرارات يحاولون أن يسلكوا الرشد في إحداث التغييرات والتعديلات لإبقاء هذا النظام بحالة من التوازن ، لكن صعوبة التعرف على هذا التعقيد بصورة كافية وعدم التمكن من السيطرة على البيئة الخارجية للمؤسسة يبعد متخذي القرار عما يسمى بالقرار العقلاني أي أن مبدأ النظام المغلق يتنافى مع مبدأ الترشيح المدعوا إليه.

ب — إن المؤسسات المختلفة تقوم على دعامة أساسية وهي وجود العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف فعاليتها ونشاطاتها، وبما أن السلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل والمؤثرات المختلفة التي لا يمكن إخفاءها، هذا ما يصعب إخضاعه ( السلوك الإنساني) لقاعدة معينة تبنى عليها الأحكام والاستنتاجات. ولذلك فإن العمل في المنظمات البشرية يحتوي بشكل عام على درجات من عدم الرشد فتحقيق أهداف هذه المنظمات غالبا ما ترافقها أو تنافسها أهداف العاملين الشخصية والممارسات الخفية ( النواحي غير الرشيدة في السلوك الإنساني) من أجل الحفاظ على السلطة والأمن والبقاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> — نادية أيوب، مرجع سابق ، 62.

<sup>2</sup> — كاسر المنصور، مرجع سابق، ص 120.

ت — كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف ( بيئته الداخلية و الخارجية ) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل ( القرار ) أمر غير مضمون.

### ثانيا — مدرسة العلاقات الإنسانية:<sup>1</sup>

إن اعتبار الإنسان كآلة كان أهم انتقاد وجه إلى المدرسة الكلاسيكية وفي نفس الوقت تعتبر هذه النقطة أي أهمية العنصر البشري وضرورة إرضائه البداية لاتجاه جديد أطلق عليه مدرسة العلاقات الإنسانية. فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد، والعلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم.

تعتبر أبحاث (تجارب) "التون مايو" E. Mayo في شركة وستارن إلكتریک Western Electric الأمريكية وأطلق عليها اسم أبحاث مصانع ها وثورن Hawthorne حول الإنسان في العمل كبدية حقيقية لمدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية وتحول في ميدان إدارة الأفراد، و كان الهدف الأساسي من الدراسات هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. ويتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة، فترات الراحة، نظام دفع الأجور... إلخ.

فمساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية ملخصة في النقاط الآتية:

أ — زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية، فعلى العكس فهو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة واحترام الآخرين... إلخ، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية ( الحوافز غير الاقتصادية).

ب — شعور العامل بانتمائه إلى جماعة وشعوره بالاستقرار والأمن يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج.

ت — التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف جماعي واحد والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة وضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير و حوافز).

<sup>1</sup> — — نادية أيوب، مرجع سابق، ص70.

من خلال هذه التجارب تم اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتج "إ. مايو" E. Mayo بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في العناصر الآتية:<sup>1</sup>

— القيادة الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.

— المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

وبهذا تكون هذه المدرسة قد اختلفت عن سابقتها (الكلاسيكية) في مجموعة من النقاط نذكر من بينها:<sup>2</sup>

- اللامركزية في اتخاذ القرارات.

- الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.

- يعتبر المسؤول عضو اتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات وليس ممثل للسلطة.

- قوة الإدماج والثقة عوض السلطة.

- الاعتماد على المراقبة الذاتية والمسؤولية عوض المراقبة الفوقية.

- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما هو شخص يمتلك شعورا وأحاسيس واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.

- أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد ويتم السعي لملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم.

لم يعط أصحاب هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية) أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار، وحسب هذه المدرسة فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع تلعب دورا أكبر لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> — نادية أيوب، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> — سليمان الطحاوي، مرجع سابق، ص 144.

<sup>3</sup> — المرجع نفسه، ص 145.

ورغم ما جاءت به هذه مدرسة غير أنها جهلت الكثير من الأمور فوجهت لها انتقادات منها:<sup>1</sup>

- اعتبرت التنظيم نظاما مغلقا كسابقتها من المدارس.
- ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة.
- تتخذ من العنصر البشري مجالاً للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم، ويتم التعبير عن التنظيم كوحدة اجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل، لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين عناصر الجماعة من الناحية الاقتصادية، إلا أن ذلك لا ينفي وجود الاختلاف والصراع بعبارة أخرى: إذا كان الإنسان اجتماعي بطبعه فهو أناني، طموح، راغب في السيطرة والتسلط.

وانطلاقاً من الانتقادات الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت المدرسة السلوكية التي تعتبر من النظريات الحديثة.

### ثالثاً — المدرسة السلوكية:<sup>2</sup>

صاحب هذه المدرسة "هيربرت سايمون" Herbert Simon حيث تأثرت هذه المدرسة إلى حد كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ تعتبر امتداداً وتطوراً لها إلا أنها تختلف عنها وعن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل، وبعد أن ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه والكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته، على العكس من ذلك ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة هذا ما يدل على عدم اقتناع أصحابها بالفكرة الاقتصادية الكلاسيكية "الرجل الاقتصادي" و"لا بـ" الرجل الاجتماعي" لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج.

اعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل ومنه جميع العلاقات التي تنشأ في المنظمة على ثلاث مداخل تتمثل في:

أ — علم النفس : وهو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.

ب — علم الاجتماع: يبحث في معرفة ووصف التصرف الإنساني والجماعات ومدى تأثيرها على المؤسسة.

<sup>1</sup> — كاسر المنصور، مرجع سابق، ص 134.

<sup>2</sup> — نادية أيوب، مرجع سابق، ص 82.

ت — علم دراسة الإنسان: يبحث في السلوك الذي اكتسبه سواء كان عائلياً، فنياً أو اجتماعياً وتأثيره على السلوك والتصرف الإداري.

إن صاحب هذه المدرسة اعتبر بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية وخارجية، فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة والعلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص والأهداف والفرص البديلة وأنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ اتخاذ القرار الإداري فيها.

وحسب المدرسة السلوكية فإن المسؤول يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة والمصداقية كما ترى بأن المعلومات تسير في كل الاتجاهات من أعلى إلى الأسفل ومن أسفل إلى أعلى وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة مستويات اتخاذ القرار حسب المعرفة المهنية والفنية لمتخذه.<sup>1</sup>

لم تسلم المدرسة السلوكية كسابقاتها من المدارس من انتقادات ولعل أهمها:

اهتمام هذه المدرسة المفرط بالعنصر البشري وخصائصه واهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية لتحضير الفرد للإسهام في العمل التنظيمي. ولكن الشيء الذي يجب أن لا نتناساه هو أن هذه المدرسة كانت بمثابة اللبنة الأولى لنظريات التنظيم الحديث وأهمها نظرية القرار التي نشأت بتطبيق النظرية السلوكية على التنظيم الاقتصادي، وعندما تحدثت (المدرسة السلوكية) عن التنظيم المفتوح وأهمية اتخاذ القرارات وكذا الاتصالات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> — نادية أيوب، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> — سليمان الطحاوي، مرجع سابق، ص 152.

VIII. العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية:<sup>1</sup>

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

## 1- أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف التكتيكية أو الاستراتيجية.

## 2- الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار بالمنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم لا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

## 3- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجمه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله، هناك تفضيل حالة لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4- العوامل السلوكية:<sup>2</sup>

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

أ. الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق السالمي، نظم دعم القرارات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 120.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 121.

ب. الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث يعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار بين البدائل التي أمامه، ومن ثم اتخاذه له.

ت. الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف له.

- إتاحة الفرصة للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.

- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

5- العوامل التنظيمية (الإدارية): وتتمثل في:

- المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات.

- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها.

- الاتصالات الإدارية وسلامة القرارات ورشدها وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة فاعلية الاتصالات.

- نطاق التمكّن (الإشراف) الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.

- ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

6- العوامل البيئية: وتتمثل في:

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة.

- انسجام القرار مع الصالح العام.

- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.

- التقدم التكنولوجي.

- الضغوط الخارجية والضغط الداخلي.

<sup>1</sup> عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق ، ص 121

## IX. المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات

تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها، ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما

يلي:<sup>1</sup>

- 1- نقص المعلومات وعدم دقتها وحدائتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وتعدد الجهات التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الإداري الواحد، وطول الإجراءات وتعقدها والازدواجية والتضارب في القرارات، وضعف الوعي التنظيمي ونقص الكفاءة الإدارية لدى موظفي الأجهزة الإدارية بشكل عام والقيادات الإدارية بشكل خاص، وفقدان التنسيق، وغياب نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى الجمود والجهل بالقرارات التي تتخذ من قبل الأقسام والشعب التابعة للمنظمة الواحدة، وعدم الاهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية، وتردد بعض متخذي القرارات في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة.
- 2- طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.
- 3- تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات وأكثر ما يتجلى ذلك في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات الاقتصادية الكافية لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة.
- 4- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المناسبات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات. وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها وإلغائها.
- 5- ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصدقية عند اتخاذ قرارات أخرى.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات ، مرجع سابق، ص 135

6- المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم.

وهناك صعوبات أخرى تعترض عملية اتخاذ القرار وهي:<sup>1</sup>

- عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقتها، حيث يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشكلة الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في من ضمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.

- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغييرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية. وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة.

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

- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات : تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات كما أن الإنتاج يعتبر المواد الأولية هي الأساس في إنتاجها، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا.

<sup>1</sup> محمود حافظ، مرجع سابق، ص 105

## خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرارات كما اتفق عليها العديد من العلماء البارزين تعد محور العملية الإدارية وجوهرها وان نجاح المؤسسة يتوقف - إلى حد كبير - على قدرة وكفاءة القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز - إلى حد بعيد - على عملية اتخاذ القرارات ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر فيها، وتأكيداً لهذا المنطلق لم يكن عالم الإدارة الأمريكي هيربرت سايمون مغالياً عندما أشار إلى كلمة (الإدارة بمعنى اتخاذ القرارات أو اتخاذ القرارات بمعنى الإدارة)، ولم يتردد عالم الإدارة العامة الأمريكي المشهور ليونارد وايت باعتبار عملية اتخاذ القرارات من الأمور الجوهرية للمدير ووصفها بأنها قلب الإدارة.

## الفصل الثالث

# التطوير التنظيمي في المؤسسة

تمهيد

.I نشأة التطوير التنظيمي

.II المداخل الرئيسية في التطوير التنظيمي

.III مبررات التطوير التنظيمي

.IV محاور ومجالات التطوير التنظيمي

.V أهداف التطوير التنظيمي

.VI مراحل التطوير التنظيمي

.VII خصائص التطوير التنظيمي

.VIII أساليب التطوير التنظيمي

.IX معوقات التطوير التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، تتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دورا مهما في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، كما وان العمليات والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة تعد واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة على أداء الأفراد وأداء المؤسسة.

ومن بين أهم متغيرات البيئة الداخلية الأفراد العاملين (بمختلف مواقعهم الوظيفية) الذين يشكلوا العمود الفقري لثقافة المنظمة واتجاهاتها التطويرية، إذ إن خصائص وسمات وقدرات هذا المورد البشري في أية مؤسسة تؤثر وتتأثر في الوقت ذاته بالمتغيرات البيئية آنفة الذكر، وينجم عن عمليتي التأثير والتأثر بمستوى جودة حياة العمل وفق ما يدركه ويتصوره الأفراد العاملين.

ومثلما تؤثر متغيرات البيئة الداخلية على المؤسسات، فان متغيرات البيئة الخارجية المتمثلة بالمتغيرات

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية لها تأثيراتها المتباينة على المؤسسات، فالمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية معتمدة على مواردها البشرية لا بد وان تجري التحسينات المستمرة على بيئتها الداخلية، لاسيما برامج التطوير التي تركز على جودة حياة العمل المستندة على بناء أسس التفاعل الايجابي بين كل من الأفراد العاملين في مختلف المواقع الوظيفية من جهة، والسياسات والأنظمة المعتمدة لإحداث الموازنة بين الأدوار الوظيفية والنفسية والاجتماعية للأفراد العاملين من جهة أخرى.

إن نجاح وفاعلية عملية التطوير التنظيمي تستند على المداخل المرتكزة على جودة حياة العمل، كمفهوم تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تنطلق من فكرة مفادها بان التطوير في برامج أية مؤسسة (تربوية، ثقافية، مهنية) لا بد وان يستند على التوافق بين استراتيجيات ونشاطات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة، فلا يمكن أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية الإبداع مثلا ما لم تبدأ بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وتصميم أنظمة حوافز مستندة على المهارات والأداء وبناء هيكل تنظيمي مرن، أي مناخ تنظيمي إنساني مساند لعملية التطوير.

هذه الأمور مجتمعة، والعلاقة التي تحكمها مع تحقيق التطوير التنظيمي خاصة مع ربطه باتخاذ القرارات في المؤسسة سنتطرق إليها في خضم هذا الفصل.

## 1. نشأة التطوير التنظيمي:

هناك تبايناً إلى حد ما بين الباحثين في مجال الإدارة حول البداية التاريخية للتطوير التنظيمي، وإن بداية الاهتمام بمشكلات التطوير بشكل عام ظهرت مع نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى، حيث سعت كل المجتمعات وعبر العصور المختلفة إلى محاولة إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة حسب طبيعة كل مرحلة وخصائصها وقد بلورت تلك المحاولات المختلفة مفهوم الفكر الإداري المعاصر وآفاق تطويره في القرن العشرين، فهناك صعوبة في تحديد النشأة التاريخية لمفهوم التطوير التنظيمي بدقة، لأنه مرتبط بالعديد من الأفكار السلوكية وتطور المبادئ العلمية لعلم النفس والاجتماع وتطبيقاته في المنظمات العامة والصناعية، إلا أن يستدرك ويوضح بأن ظهور بعض الأساليب السلوكية وتطبيقاتها على المنظمات ساهم في ولادة مفهوم التطوير التنظيمي وإن مصطلح التطوير التنظيمي لم يأت من فراغ كما لم يظهر دفعة واحدة، بل ساهمت مصطلحات عديدة تدعو في جوهرها إلى التغيير والتحسين في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي ومنها مصطلح الإصلاح الإداري ثم حركة التنظيم والأساليب، والتنظيم والإنتاجية، وتبعتها مصطلحات التنمية الإدارية والثورة الإدارية، والعصرنة الإدارية، والتجديد وإعادة التنظيم.

و هناك من يحددها بشكل أكثر دقة نشأة التطوير التنظيمي ويسندها إلى التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي، إذ بدأ التطوير التنظيمي بالانتشار مع نهاية عام 1940 في معهد ماسو شوتس للتكنولوجيا MIT، وتأثر بصورة جذرية بأعمال كير تلوين، وكارل ورجز، وإبراهام ما سلو، ويعتبر أن البحث المسيحي والتغذية العكسية الذي طبقها ليكرث اعتماداً على نموذج البحث العلمي (لكير تلوين) بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية أحد أهم العوامل الرئيسية في نشأة حقل تطوير المنظمات إضافة إلى تطبيقات الأساليب العملية التي ساهم فيها كل من ما كروجر، وبيكهارد من خلال التطبيق على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1960، كما يشير أيضاً إلى مساهمة شيرد وبلاد في تحسين أساليب عمل المجموعات من خلال تدريب الحساسية، والذي نتج عنه ما يعرف بدراسة الشبكة الإدارية الشهيرة لبلاك وموتون، حيث إن أهمية أسلوب التدريب المعلمي الذي ظهر في بداية الأربعينيات من القرن العشرين بقيادة كير تلوين ودوره في ظهور حقل التطوير التنظيمي، ويعتبره البذرة الأولى لحركة التطوير التنظيمي إذ يعتمد هذا الأسلوب على وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم.<sup>1</sup>

ويوضح محمد بن باني القحطاني أن البداية العملية لأسلوب التدريب المعلمي كانت في معهد ماسوشوتس للتكنولوجيا الذي ساهم في تطوير هذا الأسلوب.

إن البداية الحقيقية للتطوير التنظيمي كانت خلال الفترة 1940-1946م وكان للعالم كير تلوين الدور الرئيسي في بروز حقل التطوير التنظيمي، وساهم آخرون في دفع عجلة هذا الحقل مثل ما كروجر، وبلاد وموتون من خلال الشبكة الإدارية، وساهمت أيضا دراسات هيربرت شيباره، وبيكهارد في إظهار هذا الحقل ما بين عامي 1957-1965م.<sup>1</sup>

ويوضح بأن الجيل الأول لتطوير المنظمات تشكل من فرعين رئيسيين: الفرع الرئيسي الأول يتمثل في التدريب المعلمي إذ كانت البداية الفعلي عبر مركز الأبحاث لحركات المجموعة والذي أنشئ في عام 1945 تحت إشراف كيرت لوين، ومن ثم ظهرت نتيجة هذه التجربة التدريب المعلمي الوطني في تطوير المجموعات (تدريب المجموعات)، ثم سمي لاحقا التدريب المعلمي الوطني لتطبيقات السلوك، وبعد ذلك استبدل بمجموعات التدريب المعاصرة، وقد أسهم عدد من الباحثين في انتشار التدريب المعلمي كروبرت ننبوم، وكريس أرجيرس، وماكروجر، وهيربرت شيرد، وروبرت بلاد وجين موتون، ورتشارد بكهارد، أما البحث المسيحي والتغذية العكسية فيشكلان الفرع الرئيسي الثاني في تاريخ تطوير المنظمات وهما نوعان متخصصان من البحث العلمي، وقد ساهم كير تلوين في ترسيخ دعائمه العلمية، ثم يوضح فرنش وبييل الجيل الثاني من تطوير المنظمات والذي يركز على الدرجة الثانية للتغيير وهي التحول التنظيمي، والاهتمام بثقافة المنظمة، والاهتمام بتعلم المنظمة، والاهتمام المركز على فرق العمل، وإدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بالرؤية المستقبلية.<sup>2</sup>

وبشكل عام يمكن القول إن التدريب المعلمي والبحث المسيحي والتغذية العكسية هما أحد أهم المصادر الرئيسية لظهور تطبيقات التطوير التنظيمي في المنظمات، وكلتا الطريقتين كنا رائدها كيرت لوين. كما ساهمت دراسات بيكهارد وماكروجر التطبيقية حول التدريب المعلمي، وتطبيقات ليكرت للبحث العملي، وتدريب الحساسية لشيبرد وبلاد في ظهور حقل التطوير التنظيمي إلى حيز الوجود وتعزيز مقوماته، كما ساهم فرنش وبييل، واران بينس في ترسيخ مفهوم ونظرية التطوير التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد بن باني القحطاني: معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة بكلية إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 24

<sup>2</sup> محمد بن باني القحطاني، المرجع نفسه، ص 25

## II. المدخل الرئيسية في التطوير التنظيمي:

من الناحية العلمية موضوع التطوير التنظيمي وتحدياته يعتبر من المواضيع التي لازالت بحاجة الى المزيد من الجهد لبلورة نظرية علمية متعاملة له، كما ان ظاهرة التغير و التطوير المتسارع وادارته بصفة خاصة لازالت بحاجة الى الجهد البحثي حي يمكن فهمها بشكل كامل وخاصة في جانب ممارستها من قبل المديرين.

من المدخل التي يعرضها علم الادارة كآليات لتحقيق التغير و التطوير التنظيمي نجد ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- مدخل الادارة العلمية (تطوير اساليب العمل):

حسب هذا المدخل فإن التغير و التطوير ضمن مجال التنظيم و الادارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق اولها بالهيكلين التنظيمي و الوظيفي و يتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات و تطوير اساليب العمل و ينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات و نظم الافراد بما يتضمن اختيارهم و تدريبهم و تحفيزهم و كافة العمليات الاجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، و يتضمن التغير و التطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات .

يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات و أساليب العمل بما على المفاهيم الفرعية التالية:

تطوير مواقع الخدمات: وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها و نظافتها و تأنيثها و توفير كل المعدات و الوسائل الفنية الحديثة ( الاعتناء بالدعائم المادية ) بما يسهم في تسيير مهنة عمال المنظمة في اداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.<sup>2</sup>

تبسيط الاجراءات: و يقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل والتي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل او تؤدي إلى تعطيله.

تصميم النماذج: يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية استبدالها بالنماذج و ادماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها و النقل منها و كذلك يستهدف الحد من تداول الاوراق المكتتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل و انسيابه و تبسيط اجراءاته .

<sup>1</sup> - محمد راتول، أحمد مصنوعة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، مداخلة منشورة ، بعنوان متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئية منظمات الأعمال، ص

تصميم مكان العمل: يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان و المحيط و البيئة التي يعمل فيها الموظف. مما يؤدي الى زيادة كفاءة العمل و الادارة و يتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل ان يتمشى تسلسل الطوابق و الاقسام مع تسلسل الاجراءات و خطوات العمل ، و يتضمن تصميم العمل ايضا وضع المعدات و الادوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.

تحسين طرق العمل: و يقصد به استخدام التفكير الابتكاري و الفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل .

## 2- المدخل السلوكي ( التطوير في المنظمة ):

يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير و أنه يعد استراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات و القيم و المواقف و في التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية و احوال السوق و التحديات المحيطة.<sup>1</sup>

يشير مصطلح التطوير في المنظمة إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح و الصادق بين الافراد و المجموعات حيث يقوم التطوير في المنظمة على إفتراض أساسي و هو انه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الانسانية داخل المنظمة وان الافراد يرغبون في التطور و الاسهام في تحقيق الاهداف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك .

و يتضمن التطوير في المنظمة ما يلي:

- مجموعة من المعالجات السلوكية و الاساليب الفنية تعمل في تكامل و بترتيب خاص في اطار مشترك و بخطوات متتابعة و مستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الافراد بغرض تصحيح المسار و توجيه المنظمة بما فيها نحو الاهداف و الغايات.
- تنفيذ مجموعة القيم و الافكار و العادات بما يتفق مع قدرات الافراد و أساليب التعامل بينهم و تشكيلهم بما يتناسب مع التغييرات المحيطة و تركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة و تطوير النظم و الاجراءات و أساليب العمل في اطار العمل بعناية فائقة

<sup>1</sup> محمد راتول ، مرجع سابق، ص 20

## 3\_ المدخل الابتكاري ( الخروج من المربع )

يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه و ثقافته و عاداته قيمه و معتقداته و منطقته الذي يؤمن به ... الخ . وأن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع و تصرف بعيدا عن أضلاعه فإنه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة و غير تقليدية ، حيث يمكن تشبيه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعا ( ماديا ) حيث فوجئ العالم بأن هؤلاء الرواد يمشون في الفضاء اي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - محمد راتول، مرجع سابق، ص 21

### 1.111. مبررات التطوير التنظيمي

تناول عدد من الكتاب المبررات التي تدفع المنظمات لإحداث التطوير التنظيمي نذكر منها:<sup>1</sup>

يرى البعض أن التطوير التنظيمي قد يكون مطلوباً في الحالات التالية:

1. عندما يواجه التنظيم مشكلة ويشعر بحاجة حقيقية ماسة للتغيير سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو على مستوى المجموعات أو على مستوى التنظيم ككل، وقد يعني ذلك صراعا بين فردين أو مجموعتين مؤثرتين في التنظيم أو نقص أو غياب لروح الفريق داخل مجموعة تنظيمية معينة أو تنافس بين مجموعتين أو نقص في الاتصال بين مستويين تنظيميين أو نقص في التكيف مع البيئة من قبل التنظيم ككل.

2. عندما تتسع فجوة الإبداع Excellence Gap في التنظيم أي عندما يتاح للتنظيم تحديد فجوة أو تباين بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون نتيجة لعوامل متعددة منها:

-عدم توفر نموذج ذهني مسبق لدى الإدارة عن إستراتيجية التنظيم أو توفر رسائل لعوامل النمو والتطور الذاتية.

-عدم التوافق بين التقاليد والسبقيات التي تراكمت واستمرت في التنظيم وبين تلك المعايير المؤدية للخلق والإبداع.

-فشل التنظيم في استجابته لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع وهذا ينطبق سواء كان عملاً تجارياً لا يستجيب لرغبات الجمهور المتغيرة أو عملاً حكومياً يعجز عن مقابلة احتياجات المواطنين وتلبية احتياجاتهم.

وهناك ستة عوامل تدعو للتطوير التنظيمي هي:<sup>2</sup>

-الحاجة لتغيير إستراتيجية إدارته مثل تغيير أنماط الاتصال أو مواقع اتخاذ القرار أو تغيير نظام المكافآت.

-الحاجة لتغيير المعايير الثقافية للتنظيم، وهذه تشمل أنظمة القيم والقوانين المرعية والعادات وهيكل القدرة التنظيمي.

<sup>1</sup> مصطفى حيدر، أبو بكر معالي، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، 2000، ص 11

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص 23

- الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي وأدوار الأفراد داخله، وهذا يتضمن تغيير وظائف بعض الأقسام أو دمجها أو فصلها أو تفويض بعض الصلاحيات للمديرين العاملين وتقليل صلاحيات الإدارة العليا.

- الحاجة لتحسين التعاون بين المجموعات التنظيمية عندما يحدث التنافس والصراع بين تلك المجموعات التنظيمية عندما يحدث التنافس والصراع بين تلك المجموعات .

- الحاجة لفتح و تطوير قنوات اتصال و هذه تحدث عندما يشعر المديرون بفجوات في الاتصال بأنواعه الرأسي و الأفقي و عندما يشعرون بنقص المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات رشيدة.

و من اهم الأسباب أو الأغراض التطوير التنظيمي والتي جاء ذكرها في أغلب الأدبيات الإدارية:<sup>1</sup>

- ظهور مشكلة حادة سواء على صعيد الأفراد أو الجماعات أو الأقسام الإدارية أو المنظمة بكاملها .
- عندما تنحرف المنظمة في تطبيقاتها و ممارساتها عن السياسات و الإجراءات المحددة لها.
- عندما تعاظم الشكوى و يتزايد النقد الموجه للمنظمة سواء من داخلها أو خارجها.
- حين تصبح أجواء المنظمة و ظروفها مختلفة كلياً عما كانت عليه عند إنشائها.
- حين تتوقع المنظمات مستقبلاً يستلزم إدخال الجذري في هيكلها أو تقنياتها أو حجمها.
- تعاظم التحديات الحضارية و القيمة الناتجة عن التغيرات السريعة و عدم المواكبة مع التطور المجتمعي .

## IV. محاور ومجالات التطوير التنظيمي:

يشمل التطوير التنظيمي ثلاثة محاور رئيسية وهي: الأفراد، والجماعة، والتنظيم نفسه. وسوف نتناول بالتفصيل كل واحد من هذه المجالات<sup>2</sup>.

1. الأفراد: وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلاءم أهداف ومتطلبات المنظمة، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى الأفراد دوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المنظمة في تحقيق أهدافها.

2. الجماعة: يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد، ويحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص45

<sup>2</sup> ناصر العديلي، مرجع سابق، ص 543

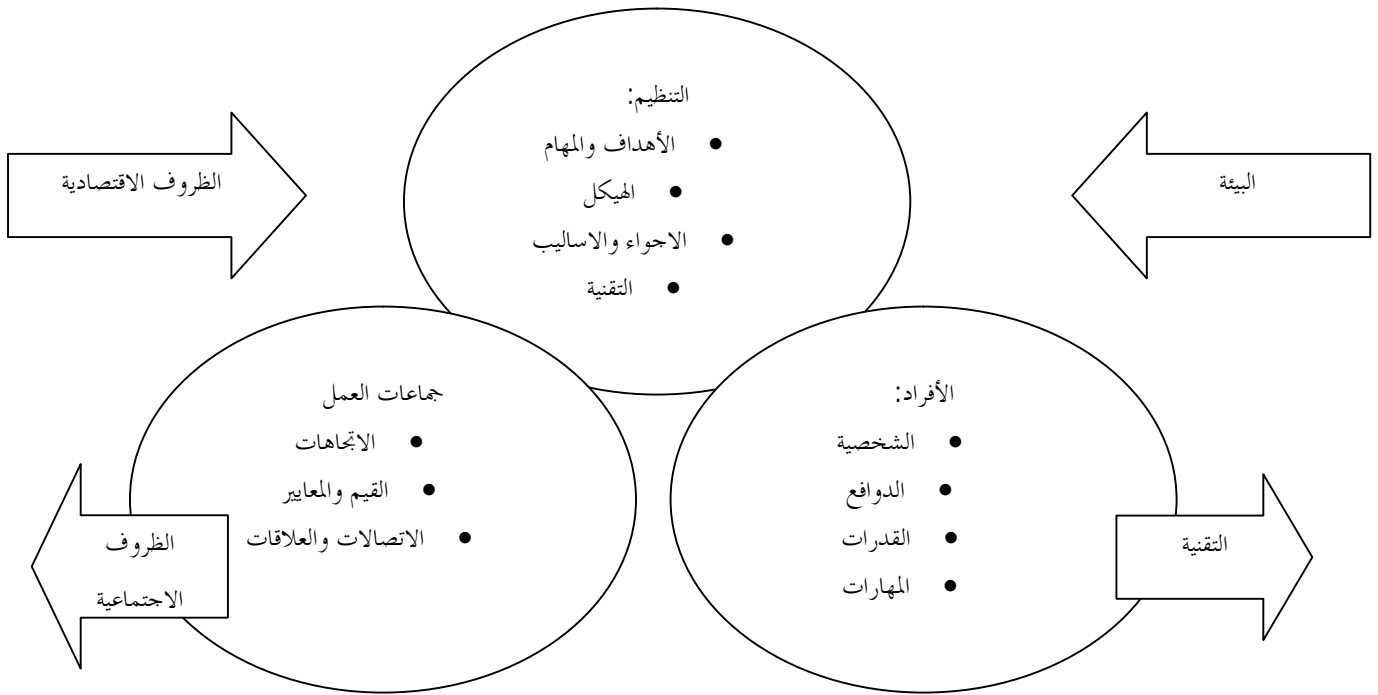
3. التنظيم: ويتمثل في بعدين أساسيين وهما:

أ . الوحدات التنظيمية الرئيسية : وقد تكون أقساما أو إدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.

ب . العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عملية اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات وغيرها.

ويمكن توضيح محاور التطوير التنظيمي من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم 02 يوضح محاور التطوير التنظيمي



المصدر: تامر العديلي ، الرضا الوظيفي ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، 1990 ، ص 544.

بناء على المحاور الثلاث السابقة، يمكننا تحديد مجالات التطوير التنظيمي على النحو التالي:

1. الأهداف والاستراتيجيات : حيث تقوم بعض المنظمات بتعديل أهدافها الفرعية واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغيرات المحيطة.
2. سياسات وقواعد العمل : يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير الحالية منها لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
3. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة : عن طريق استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية<sup>1</sup>.
4. الهيكل التنظيمي : تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضا للتغيير، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم و ملائمتها مع التغييرات الجديدة.
5. التقنيات المستخدمة : يفترض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة، وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.
6. نظم العمل : وذلك بتطوير إجراءات ومستويات العمل والصلاحيات والسلطات أنظمة المتابعة والتقييم ونظام التحفيز غيرها من الأنظمة بهدف تخفيض الوقت والتكلفة .

## ٧. أهداف التطوير التنظيمي

تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعاً لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات وكلن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي:<sup>2</sup>

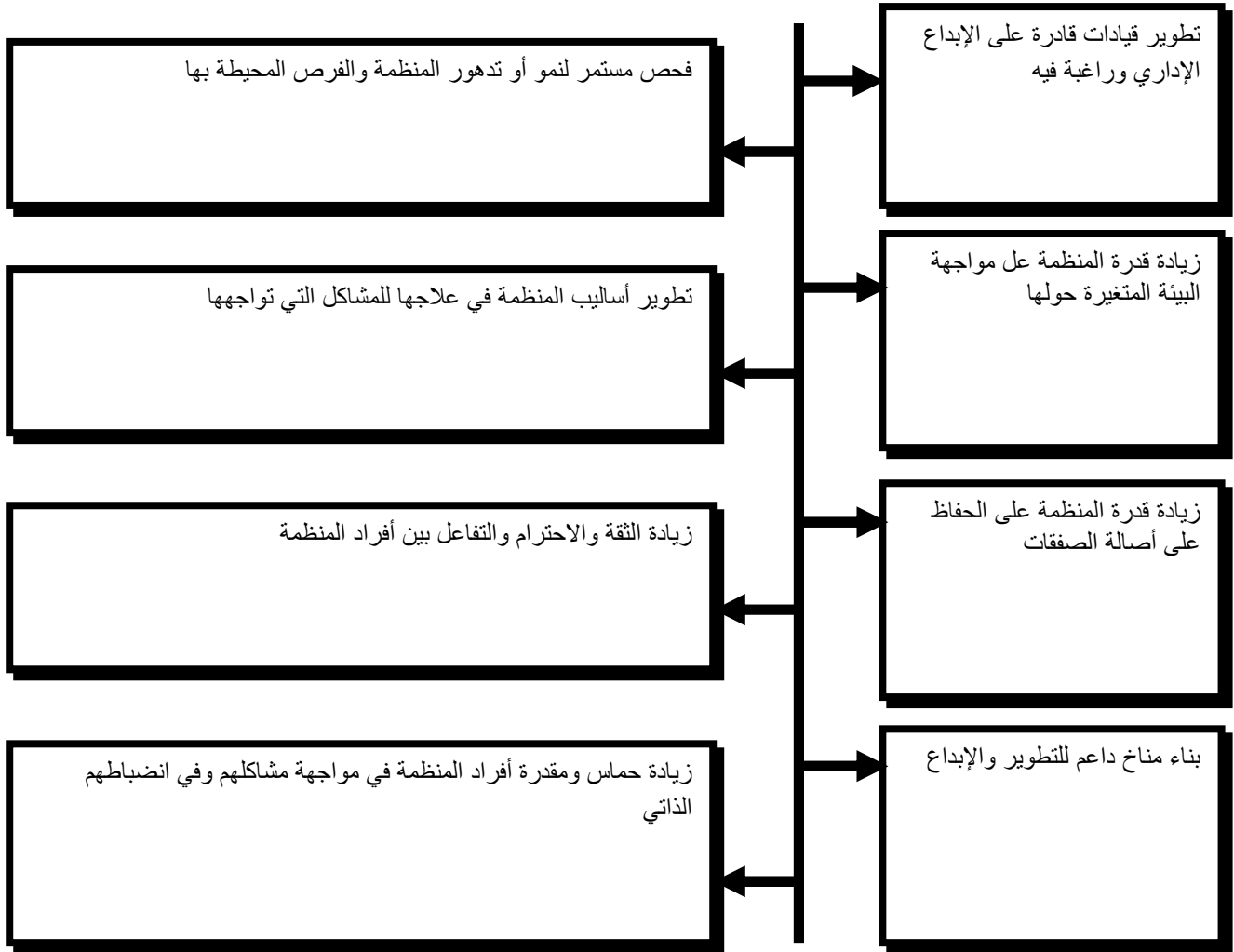
جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.

<sup>1</sup> ناصر العديلي، مرجع سابق ، ص 545

<sup>2</sup> عصام محمد حمدان مطر: التطوير التنظيمي وآثاره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غزة، فلسطين،

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.
- مكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي.
- خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.
- زيادة ديناميكية الفريق.
- إرساء قواعد الثقة بين أفراد الجماعة.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بحث تكون أقرب لمصادر المعلومات ويحدد لورنس ولورش Lorance & horsh أهداف التطوير التنظيمي كذلك على النحو التالي
- مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
- الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما يستمر في إدارة مجالات تعاملها مع بيئتها المتخصصة.
- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.
- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرارية.
- تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه.
- مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة.
- تطوير نظام الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه .

شكل رقم 03 يوضح أهداف التطوير التنظيمي



المصدر: عصام محمد حمدان مطر ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

## VI. مراحل التطوير التنظيمي:

اختلف الكتاب في تحديد مراحل التطوير التنظيمي، وفيما يلي نعرض بعض ما ذكره بعض الكتاب والباحثين عن مراحل التطوير التنظيمي وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

1. تشخيص المشكلة **diagnosis of a problem**: وتهدف هذه المرحلة الى جمع وتلخيص وتفسير وتمثيل البيانات والمعلومات حول المشكلات في المنظمة وعادة ما يقوم بهذه العمليات خبراء التطوير.

2. التدخل **Intervention**: وهو عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التغيير لغرض تسهيل عملية التغيير، ولكن له دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في تعلقه بالنشاط الرسمي والاختيار بين البدائل المختلفة، وهنا تأتي عملية التدخل بشكل منظم وفي الوقت المناسب، حيث تتعرف الإدارة من خلال التشخيص على نوع التدخل المناسب لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير والتطوير التنظيمي، سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات أم في اتجاهات، أم في سلوك أفراد، أم في الهياكل التنظيمية.

3. التغلب على الظروف المقيدة **Overcoming Limiting Conditions**: تمكن العلماء والباحثون في مجال الإدارة من تحديد ثلاثة مصادر للتأثير على نتائج برامج التطوير التنظيمي والإداري وهذه المصادر هي:

- المناخ القيادي: الذي يتمثل في نمط القيادة السائد وأساليب الممارسة الإدارية المتبع من جانب المشرفين، فبدون الحصول على الدعم والتأييد من جانب القيادة الإدارية لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي.

- التنظيم الرسمي والذي يجب أن يكون مناسباً وملائماً مع التغيير المقترح، ويضم التنظيم فلسفة وسياسات الإدارة العليا، والهيكلي التنظيمي ونظم الرقابة.

- الثقافة التنظيمية وتتعلق بالعادات والأعراف والقيم التي تسود الجماعات في المنظمة، والأنشطة غير الرسمية والاجتماعية.<sup>2</sup>

4. تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي **Implementation**: تنفيذ التطوير التنظيمي ينطوي على بعدين أساسيين هم الوقت والمدى. فالوقت يتعلق بالميعاد الذي تم اختياره لبدء تنفيذ برنامج التغيير، والمدى يتعلق

<sup>1</sup> ادريس ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001، ص 379

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 380

بمدى التغيير التي سوف يتم تنفيذه، فهل هو على مستوى المنظمة ككل أو على المستويات الإدارية واحدا تلو الآخر، أم على مستوى كل إدارة على حدة.

## 5 تقييم البرنامج Evaluating the Program : على المدراء أن يستعينوا ببرامج دقيقة وموضوعية

للتقييم والتي يمكن أن تتناول النقاط التالية:

- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من البرنامج.
- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.
- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.
- رقابة العوامل الداخلية أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.
- كشف النتائج غير المتوقعة.

## VII. خصائص التطوير التنظيمي

يتسم التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص التي أهمها:<sup>1</sup>

- عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنطقة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
- استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.

<sup>1</sup> إيتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الغير حكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غزة، فلسطين،

- أهما تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.
  - منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.
  - تميز تطوير المنظمات في أسلوب الاستشارة، يتمثل الاختلاف الجوهرى بين تطوير المنظمات وبرامج تحسين المنظمة الأخرى في الدور الذي يقوم به المستشار في تطوير المنظمات وعلاقته بالعمل، كما يؤسس مستشارو تطوير المنظمات علاقة تعاونية متساوية مع أعضاء التنظيم حينما يقومون سويًا بتحديد المشاكل ومن ثم التصرف حيالها وكذلك بالنسبة للفرص.
  - تطوير المنظمات عملية تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها مستخدمة منظور النظام الكلي .
- ومن خلال دراستنا لرؤى الباحثين حول مفهوم التطوير التنظيمي نستطيع ان نحدد مجموعة من الخصائص التي تميز التطوير التنظيمي عن اساليب التطوير التقليدية فيما يلي:<sup>1</sup>
- ان التطوير التنظيمي احد عناصر نظام التخطيط الاستراتيجي و بذلك فهو تدخل واعى مقصود يتحدد وفقا للشعور بالحاجة إلى التغيير .
  - ان الاستراتيجية الاساسية لأسلوب التطوير التنظيمي تتمثل في التدخل الذي يتم في اوجه النشاط التي تمارسها المنظمة بطريقة تسمح بتطوير قدرات جماعات و فرق العمل على حل المشكلات و تدعيم عملية التعلم و الاختيار بين البدائل المتاحة بطريقة تساعد على عملية التطوير و استمرارها .
  - ان تطوير التنظيمي جهد طويل الاجل لإحداث التغيير المخطط المبني على التشخيص السليم للموقف الراهن وفقا لرؤية العاملين بالبنك بمستوياتهم المختلفة و بمعاونة أحد الخبراء المتخصصين في التطوير التنظيمي ، حيث انه يكون مهتما بعملية التغيير الفعلية ، و ليس تقديم توصيات و مقترحات .
  - يتمثل التطوير التنظيمي في زيادة الفعالية التنظيمية و تدعيم قدرته على تجديد نفسه باستمرار.
  - يتسم التطوير التنظيمي بتكامل انشطته مع مختلف الانشطة الادارية الاخرى فيمتد النظام ليشمل جانب الاطار الفكري و الجوانب الثقافية ، جميع العمليات الاستراتيجية المتعلقة بتخطيط و برامج العمليات

<sup>1</sup> -الشيخ محمد سمير رمضان، التطوير التنظيمي في البنوك الاسلامية، أطروحة للحصول على درجة دكتورا الفلسفة في ادارة الاعمال من كلية التجارة بسوهاج، جامعة أسيوط، ص

التنفيذية ، و نظم العمل ، و المتابعة و تقييم الاداء وان يكون مسؤولية جهاز محدد يسهل على توفير متطلبات و مقومات التطوير.<sup>1</sup>

ضوابط نجاح برنامج التطوير التنظيمي :

حتى تنجح برامج التطوير التنظيمي و تحقق اهدافها يجب ان تسود في المنظمة المفاهيم و الضوابط التالية:<sup>2</sup>

- 1- يجب ان يشعر الافراد المستهدفين ببرامج التطوير التنظيمي بالحاجة الى التغيير و ان يكونوا على استعداد له و راغبين فيه ، وذلك حتى يحدث تغيير دائم و ذو معنى في المنظمة.
- 2- يجب ان يصاحب التغييرات في معارف و مهارات و اتجاهات الافراد تغييرات في الاساليب التي تستخدمها المنظمة لتشكيل و توجيه تصرفات العاملين فيها، و كذلك تغييرات في النظم و الاساليب.
- 3- نظرا لان الافراد يتعلمون أفضل من خلال الخبرات الشخصية المباشرة، فانه يجب ان تتاح للمستفيدين من برنامج التطوير الوظيفي الفرصة لتجربة طرق جديدة لأداء العمل حتى يحدث التغيير خاصة وان الافراد غالبا ما يلتزمون بالتغيير الذي يشاركون في إحداثه.
- 4- تكون العقبات و المشكلات التي تواجه العمل و الاداء على احد الموضوعات الاساسية في برامج التطوير الوظيفي و يجب ان يشارك الافراد وفقا لتخصصاتهم في مناقشة و حل هذه المشكلات.
- 5- ان يكون لدى المنظمة قدر كبير من المرونة و القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية ، وذلك كمناخ عام فيها ، بمعنى ان تكون منظمة جاذبة للتطوير و التغيير وليست طاردة له.
- 6- ان تقوم برامج التطوير الوظيفي على اساس نتائج تقييم الاداء الاداري و الفني للأنشطة و الوظائف و الاعمال و كذلك تقييم اداء الميرين و المشرفين و العاملين.

<sup>1</sup> - الشيخ محمد سمير رمضان، مرجع سابق، ص 36

<sup>2</sup> - محمد الصريفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 167

## VIII. أساليب التطوير التنظيمي

شهدت السنوات القليلة الماضية تزايداً ملحوظاً في أساليب التطوير التنظيمي هذا ولقد كانت بداية التطوير التنظيمي تتم من خلال ما يعرف بأساليب العمليات الإنسانية *Intervention humane process* والتي كانت تستهدف بصفة عامة بتبصير الموظفين بسلوكياتهم وسلوكيات الآخرين بهدف تحسينها بما يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

واليوم تزايدت التطبيقات المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير المنظمات لدرجة أصبح من الصعب وضع خط فاصل بين أساليب التطوير التنظيمي والجهود المختلفة التي تبذل في مجال التغيير التنظيمي مثل إعادة التنظيم *Reorganizing* وكان السبب في حدوث ذلك هو زيادة انشغال المهتمين بالتطوير التنظيمي وليس فقط بأمور التطوير فحسب ولكن بالاهتمام بتغيير سلوكيات الأفراد وكذلك إجراء تعديلات مباشرة في الهيكل التنظيمي والاستراتيجي والثقافة السائدة داخل المنظمات ومن هذه الأساليب ما يلي:<sup>1</sup>

1- تدريب الحساسية: *Sensitivité training*

عادة ما يستخدم تدريب الحساسية في برامج التطوير الوظيفي، كما أنه صمم بهدف زيادة معرفة المشاركة بنفسه، وتأثيره على الآخرين، ولسوء الحظ فإن كثير من الأفراد يساؤون بين تدريب الحساسية والتطوير التنظيمي، ولكن في واقع الأمر فإن تدريب الحساسية ما هو إلا أسلوب من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التطوير التنظيمي ويتضمن تدريب الحساسية، مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال، أو خطة أو هيكل، أو تركيز في عمل شيء معين بذاته وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية (*T. Group*)، وتكون هذه المجموعة عادة من 10، 15 فرد والذين قد يعرفون أولاً يعرفوا بعضهم البعض من قبل.

ولا توجد موضوعات محددة مسبقاً تحكم المناقشة ولكنها في العادة تكون مناقشة مفتوحة لإتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم، هذا ويعتمد نجاح تدريب الحساسية على الاستخدام الفعال للمعلومات المرتدة عن المشاركين أثناء التدريب، وكذلك مدى رغبة هؤلاء المشاركين في التعبير الحقيقي عن مشاعرهم، ومن هنا فإنه لضمان نجاح تدريب الحساسية فلا بد من توافر جو من الأمان النفسي - *psychological safety*

يشعر به المشاركون ليعبروا عن أحاسيسهم بصراحة اقتناعاً منهم بإمكانية وجود حل لمشكلاتهم.

<sup>1</sup> - ابتسام إبراهيم مرزوق ، مرجع سابق، ص 54

ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية في الآتي:

- زيادة معرفة الفرد بنفسه وذاته، وسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية.
- زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.
- التعرف وفهم أنواع العمليات التي تسهل أو تمنع التفاعل بين الجماعات المختلفة، والعمل معاً.
- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.
- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.
- زيادة قدرة على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من الرضا والفعالية والنواتج.

وقد تعرض تدريب الحساسية لكثير من الانتقادات، وأيضاً كثير من التأييد لمزاياه، نتيجة الأبحاث التي تناول دراسة تدريب الحساسية، أن الفرد الذي يحصل على تدريب الحساسية يكون أكثر حساسية، ويتصل اتصالاً مفتوحاً ويكون أكثر مرونة، وهكذا فإن النواتج المتحققة من تدريب الحساسية هي نواتج نافعة ولكنها على المستوى الفردي غير متوقعة.<sup>1</sup>

## 2- أسلوب بناء الفريق:

والذي يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق، حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة، حيث يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجهه الفريق من مشكلات، هذا ويرى الخبيرين Bell و French أن أسلوب بناء الفريق يبدأ بمقابلة الاستشاري لكل فرد من أعضاء المجموعة وكذلك فائدة المجموعة قبل بدء المقابلة، ويوجه لهم جميعاً الأسئلة التالية:

- ما المشكلات التي تواجههم؟

<sup>1</sup> - ابتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سابق، ص 55

- وما هي اتجاهاتهم بشأن وظائف المجموعة؟

- وما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة؟

عندئذ يقوم الاستشاري بتصنيف بيانات المقابلة إلى مجموعة من الموضوعات ثم عرضها على المجموعة في بداية اللقاء، ثم تقوم المجموعة بترتيب هذه الموضوعات حسب أهميتها، ثم تبدأ المجموعة في مناقشة المشكلات ومحاولة وضع حلول ملائمة لها.

### 3- التدريب الشبكي:

التدريب الشبكي هو امتداد للشبكة الإدارية تتكون هذه الشبكة من إطار من بعدين مختلفين يصفان المديرين، تبعاً لاهتمامهم بالأفراد، واهتمامهم بالإنتاج، ومن خلال استخدام قائمة استقصاء يمكن تحديد النمط الإداري للفرد على الشبكة ويمكن تقسيم الطرق المستخدمة في التدريب الشبكي إلى ستة مراحل:

#### أ- تدريب تمهيدي لتعريف موقع الفرد من الشبكة:

وقد صممت هذه المرحلة لتعريف الفرد المشارك، بمفاهيم ومحتوى الشبكة الإدارية حيث يحدد كل مدير موقعه أو أين يقع على الشبكة الإدارية.

#### ب- تنمية وتطوير الفريق:

وتتضمن هذه المرحلة تحديد القواعد الأساسية للعلاقات الضرورية للإدارة.

#### ت- تنمية وتطوير الجماعات:

وتتطوي هذه المرحلة على وضع القواعد الأساسية للعلاقات الضرورية للإدارة، وعلاقات العمل بين الجماعات.<sup>1</sup>

#### ث- تحديد الأهداف التنظيمية:

تستخدم الإدارة الأهداف لوضع الأهداف الفردية والتنظيمية.

<sup>1</sup> - ابتسام إبراهيم مرزوق ، مرجع سابق، ص 57

## ج-تحقيق الأهداف:

تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها في المرحلة رقم (4).

## ح-تحقيق الاستقرار:

وتهتم هذه المرحلة بتقييم التغييرات في المراحل الأخرى وتقييم البرامج ككل.<sup>1</sup>

## 4-البحوث المسحية (Survey Research):

والتي يتطلب إجرائها قيام جميع الموظفين بالمنظمة بملء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم وتستخدم البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ، وتعد البحوث المسحية طريقة ملائمة لفك درجة الحمود التي تعترض إدارة المنظمة وكذا الموظفين من خلال تقديم البيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المنظمة.

## 5-نمذجة السلوك:

من المراحل التي يمكن استخدامها في مجال البرامج التقليدية للتطوير الإداري ضمن مجال التطوير التنظيمي هو مدخل نمذجة السلوك أو الإدارة التفاعلية، ويتضمن نمذجة السلوك، تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المدبرون مثل التغلب على مقاومة أو رفض التغيير، وتحفيز العاملين، وتخفيض معدل التأخير ويتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك:

- نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضوع الدراسة.
- التدريب العملي لحل المشكلة، من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب.
- تدعيم السلوك الصحيح لحل المشكلة أثناء الموقف العملي.
- تخطيط كل متدرب على الكيفية التي ينقل الخبرات إلى موقف العمل الفعلي.

## 6-الإدارة بالأهداف:

وهو أسلوب له دور كبير في عملية التخطيط ويحدد هيت خطوطها الهيكلية على النحو التالي:

<sup>1</sup> - ابتسام إبراهيم مرزوق ، مرجع سابق، ص 58

- مشاركة جماعة العمل.
- مشاركة المدير والمرؤوسين.
- تحديد أهداف النمو.
- تحديد قياسات الإنجاز.
- المراجعة والتقييم.

### 7- الإثراء الوظيفي:

هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات وإذا لم الموظفين مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغير المهم الذي تتعرض لهم المنظمة أو الجهاز. أسلوب الإثراء الوظيفي يشتمل على:

- تخطيط العمل.
- أداء العمل.
- تقييم الأداء (الإنجازات).<sup>1</sup>

### من له سلطة التطوير؟

1- الإدارة العليا: و يستأثر هنا المديرين في الإدارة العليا.معظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير فهم الذين يخططون و ينظمون عمليات التطوير ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبرتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات و التقارير التي ترد من مرؤوسيه.

و يمتد التطوير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة فعلى سبيل المثال تميل قرارات الإدارة العليا على اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ابتسام إبراهيم مرزوق ، مرجع سابق، ص 60

<sup>2</sup> - محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 190

أ- تغيير الفرد: فمن خلال سياسات النقل و الندب يمكن للادارة العليا إحلال عاملين مكان اخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تطوير مطلوب في مهارات العاملين و سلوكياتهم، و أن التطوير مطلوب لمواجهة المشاكل.

ب- تغيير الجماعة: فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات و الاجتماعات و اللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام و الادارات و جماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية (أو إضعاف) بعض أجزاء المنظمة بالشكل الذي ترغبه.

ت- تغيير هيكل التنظيم: ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط و الرقابة و إجراءات العمل، و الأدوات و الآلات، و الترتيب الداخلي للمكاتب و أماكن الانتاج و الهياكل التنظيمية و الوظيفية.

هذا و يلاحظ أن عملية التطوير التنظيمي تتطلب من رجال الادارة العليا في المنشآت ما يلي:

- البدء في تغيير الأهداف و الخطط و برامج العمل و سياسات الادارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنشأة ككيان تنظيمي و التغييرات المستحدثة أو المتوقعة استحداثها من ناحية و الأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن بها نت تطويرات فيها بما يواكب العصر الحديث و متطلباته من ناحية أخرى.
- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنشأة لتقبل التغييرات المستحدثة و تنفادي مقوماتهم للتغيير و ذلك من خلال صقل قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تعديل أنماطهم السلوكية و اتجاهاتهم، بمعنى اخر تهيئتهم فنيا و معنويا و نفسيا لضمان مساندتهم و دعمهم و مؤازرتهم للتطوير الجديد و هو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم و يزيد من قيمتهم في سوق العمل شريطة مواكبته بالارتقاء بمستوى معارفهم و معلوماتهم و مهاراتهم و قدراتهم.
- وضع برامج عمل لإدارة عملية التطوير التنظيمي التي تتضمن الأعمال و الأنشطة الجديدة، و الأفراد المزمع قيامهم بها، و تحديد سبل تعظيم الموارد التي تتطلبها عملية التطوير التنظيمي، و توضيح الرؤية للأفراد المنفذين للأنشطة الجديدة و كذا القائمين على إدارتهم ب السياسات المزمع تطبيقها و فلسفتها و أهدافها و إقناعهم بها لضمان الالتزام بتطبيقها.<sup>1</sup>
- الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي، أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنشأة.
- الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع إتباعها لإحداث التطوير.

<sup>1</sup> - محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 192

## 2- كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية و العاملين في عملية التطوير و يعتمد هذا المدخل في التطوير على افتراض أن العاملين و المستويات التنظيمية ذات كفاءة و أهلية للمشاركة، و أنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيه قوة و سلطان و لا يمكن إنكاره و بالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة ، و تتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتين :

- اتخاذ القرار الجماعي: و تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل و تعريفها و دراستها، و تقوم أيضا بتحديد بدائل ، و اختيار بديل ( أي اتخاذ قرار ) المناسب لها ، و هنا يقوم العاملين ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل و اختيار ذلك البديل الذي يناسبهم و يحل مشاكلهم.
- حل المشاكل الجماعي: وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى و أعمق، و ذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل و اختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة و جمع معلومات عنها، و تعريف المشكلة بدقة ، و التوصل إلى بدائل التصرف و الحل.<sup>1</sup>

## 3- كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب:

و تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية و العاملين بالمنظمة في تحديد معالم التطوير المناسبة ، و على هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل و بدائل الحلول و اختيار الحل المناسب و اتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، و يتم التفويض للمستويات التنظيمية و العاملين بأحد الأسلوبين الآتين:

- 1- مناقشة الحالة: و هنا يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش ، و يقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، و يتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم ، و بعرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة و على هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة و إنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.
- 2- تدريب الحساسية: و يتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد و الجماعات التي يتعاملون معها حيث يهدف هذا التدريب إلى تحقيق الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصريفي، مرجع سابق ، ص 193

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 194

- زيادة الفهم و بعد النظر و إدراك الفرد لسلوكه و مدى تأثيره على الآخرين .
- زيادة الفهم و الحساسية لسلوك الآخرين من خلال تفسير الرموز اللغوية و الغير لغوية.
- زيادة فهم و إدراك سلوك المجموعة و العمليات التفاعل بين أعضائها .
- زيادة القدرة على تحويل التعلم إلى أفعال .
- تحسين قدرات الفرد على تحليل سلوكه الشخصي في علاقاته مع الآخرين.

كما يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات و الوعي لما يحدث من حولهم ، و التأهب و الحساسية لمشاعر و سلوك الآخرين ، و يعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة و حساسيتهم لمشاعر الآخرين و لمشاكل العمال ، و يمكن تطوير العمال بشكل أفضل ، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير و تنمية العلاقات و المهارات الشخصية للعاملين .

#### 4- المستشارون الخارجيون:

تعتمد كثير من المحاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على المساعدة خارجية من أحد الاستشاريين ( مثل المكاتب الاستشارية الادارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين ) ، و يختلف دور الاستشاري في تحريك و دفع عملية التطوير و ذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي ، و على كل من المنظمة و الاستشاري ، أن يحدد دورهما بدقة و إذا نظرنا إلى الأدوار أو الوظائف التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري، فإننا سنجدها عديدة و هو يركز على واحدة أو أكثر من هذه الوظائف ما يلي:

- أ.المبادأة : وهنا يقوم الخبير الاستشاري بإشعال فكرة التطوير التنظيمي و أهميتها للمنظمة، و يتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية و تطبيقية عن التطوير التنظيمي و ماهيته و أهميته و إمكانية إفادته للمنظمة.
- ب.تشخيص المشاكل : و هنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات و ماهي البيانات المطلوبة، و كيف يمكن أن تشارك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات ، و كيف يمكن تبويب و تفرغ البيانات في جداول و أشكال بيانية يسهل فهمها، و كيف يمكن تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 195

- وضع الحلول و تصميم أنظمة التدخل :ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز و الأهداف التي سيتم التعامل معها، هل يغطي التطوير الأفراد و الجماعات و الهياكل ؟ أم جزء منها ، و هل يكون التطوير شامل أم جزئي و بالتدرج ؟ و يقوم أيضا الخبير الاستشاري بتقديم مجموعة من الأدوات التي سيستخدمها في التطوير، أي هل سيقوم بتعديل هياكل التنظيم؟ أم تعديل الاجراءات و تبسيط العمل ؟ أم تدريب العاملين؟ أم بناء انظمة جديدة للتسويق؟

- تقييم و متابعة التطوير : و يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها ، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة ، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح و انجازات الانتاج و المبيعات و العلاقات الشخصية و سلوك العاملين و الإصابات و ترك الخدمة و غيرها من النتائج النهائية للمنظمات.

### مزايا و عيوب الاعتماد على المستشار الخارجي :

المزايا:<sup>1</sup>

1- المستشار الخبير عنده نظريات حديثة و خبرة عميقة تجعله قادرا على تشخيص المشكلة بسرعة و بعمق كما أن لديه مجموعة من البدائل للتصميم الهيكلي تتناسب مع مختلف الظروف و غالبا ما تكون أكثر و أفضل مما لدى العاملين بالمنشأة .

2- المستشار الخبير ملم بالمنهج العلمي للقيام بالدراسة و بطرق تجميع المعلومات و تحليلها و يمكنه إتمام ذلك بطريقة اقتصادية .

3- إن الاشخاص في المنظمة غالبا ما يكونون أكثر صراحة مع المستشار الخارجي كما لو كان القائم بالتنظيم من الداخل حيث يسهل عليهم الكلام عن المراكز القوى و الصراعات و الكفاءات لأنهم يعلمون أنه المستشار الخارجي لا يكون جزءا من مراكز الصراع.

4- إن الاستعانة بمستشار خارجي يكون أرخص من الاجل الطويل لأن المصروفات ل تستمر بعد القيام بالعملية التنظيمية . إن و جود خبير واحد للتنظيم تابع المنظمة غالبا ما يؤدي الى إنشاء و حدة للتنظيم تكرر على مر الزمن حتى تصبح إدارة عامة و لو قدرت المصروفات الخاصة بإدارة التنظيم في عام واحد لقدرات بأكثر من المبلغ الذي يتقاضاه مستشار في عملية التنظيم .

<sup>1</sup> ، محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 196

العيوب :

و من ناحية أخرى فإن من عيوب الاستعانة بمستشار خارجي في التنظيم مايلي:<sup>1</sup>

1- عدم المعرفة التامة بطبيعة العمل و الاساليب التكنولوجية و العادات المتبعة في المنظمة مما يجعل الاحتمال كبيرا في تقديمه حلا نظريا.

2- إذا لم تتوافر الامانة التامة في المستشار الخارجي فإنه ربما يقترح تنظيما يحقق مزيدا من الترقيات لكل الافراد الموجودين و لكنه يقلل من كفاءة العمل و يزيد من الصراعات في الفترة التي تلي عملية إعادة التنظيم. ذلك بإضافة بأنه من الممكن جدا أن ينقل أسرار المنظمات الى بعضها و ربما يكون ذلك في غير صالحها.

## IX. معوقات التطوير التنظيمي

استحوذ مدى قابلية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين، وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل، والارتقاء بمستوى الأداء في المنظمة بشكل عام، ومن الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي:<sup>2</sup>

- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادة الإدارية، وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى.
- عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التعبير من خلال تصميم برامج واسعة الأنشطة.
- التداخل والالتباس بين الأهداف والوسائل.
- التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.
- عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.
- محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.

<sup>1</sup>محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 197

<sup>2</sup>محمد بن باني القحطاني، مرجع سابق، ص 37

- تطبيق أسلوب التغيير بطريقة مناسبة.

ويلخص الصعوبات التي تواجه توظيف التطوير التنظيمي في منظمات الدول النامية في خمسة محاور رئيسية كما يلي:

- القيادة الإدارية التقليدية والغير مؤهلة لتطبيق الأفكار التنظيمية والتنمية الجديدة.

- ضعف تفاعل المنظمات مع بيئتها الداخلية والخارجية، إضافة إلى القيود الروتينية ونمطية الأداء دون الاهتمام بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

- غياب العمل المؤسسي مقابل المعرفة الشخصية والعلاقات الأسرية والقبلية.

- عدم الاعتماد على التخصص في عملية صنع واتخاذ القرارات.

- ضعف استيعاب المهارات الجديدة وعلى الأخص ما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الحديثة.

وهناك مجموعة من المعوقات التي توصلت إليها بعض الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال التطوير التنظيمي، والتي ساهمت في فشل بعض برامج التطوير التنظيمي، ويحدد تلك المعوقات في العوامل التالية:

- وجود فجوة بين القيم والمبادئ التي تعبر عنها المنظمة وبين سلوكها الفعلي.

- مقاومة العاملين للتغيير، وعدم اهتمام ودعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير التنظيمي.

- وضع أهداف غير واقعية، أو صعوبة التحقيق، أو تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة.

- استخدام أسلوب واحد في مواقف مختلفة دون اعتبار للفروق بين المواقف المختلفة، كالأستخدام المتواصل لمختبرات المهارات السلوكية.

- إغفال نوع التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، إذ أن ما يناسب منظمة مستقرة مثلاً لا يناسب أخرى تعمل في ظروف غير مستقرة.

- الاعتماد المركز على الاستشاريين، أو عدم الأستخدام الأمثل لخدمتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن باني القحطاني، مرجع سابق، ص 38

## خلاصة:

يعد التطوير التنظيمي واحدا من التطبيقات السلوكية في الإدارة، ويتضمن العديد من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

ومما لاشك فيه إن من أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاستقرار والنمو والتطور ، فأهداف الاستقرار تتمثل بقدرة المؤسسة على البقاء والتوازن والتكيف مع كل من مكونات بيئتها الداخلية والخارجية، والتكيف بين سلوكيات الأفراد العاملين واتجاهات التحسين في متغيرات البيئة الداخلية الأخرى، وكذلك التكيف بين ما يحدث من تطوير في البيئة الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية.

وخلاصة القول أن التطوير التنظيمي يعتبر الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارة الهادفة إلى التطوير وكذلك هي الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم وتعديل اعتقاداتهم واتجاهاتهم إلى خلق مناخ تنظيمي سليم.

## الفصل الرابع

### الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

I. مجالات الدراسة

II. منهج الدراسة

III. الأدوات المستخدمة للدراسة

IV. عينة البحث و خصائصها

خلاصة الفصل

## تمهيد :

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية والوظيفية، بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

## ا. مجالات الدراسة:

## 1. المجال المكاني :

## أ.لحة تاريخية.

تعود جذور ALGAL+" الى المؤسسة الوطنية للعدانة و تحويل المعادن غير الحديدية "مجموعة ميتانوف" وقد نشأت هذه المجموعة عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب "Sider" بتاريخ 25 أوت 1985 و تتكون من وحدتين:<sup>1</sup>

- وحدة التحليل بازي و الزنك بالغزوات.

- وحدة البثق و التغطية و تدوير الألمنيوم بالمسيلة.

و في ظل استقلالية المؤسسات الوطنية استقلت وحدة المسيلة عن مجموعة الميتانوف في إطار إعادة الهيكلة، و أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للألمنيوم "ALGAL+" في 1995/05/24 كشركة أسهم، و نظرا للمشاكل التي عانت منها هذه الشركة تمت خصصتها بصفة إجمالية في أوت 2007 و أصبحت تسمى بالشركة ذات المسؤولية المحددة "ALGAL+" و هي عبارة عن مشروع شراكة بين الجزائري " فريد دكار" و الأردني " حسن الحاج حسن"

## ب. موقع الشركة و رأسمالها

- تقع "ALGAL+" بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة على بعد 260 كلم عن جنوب شرق العاصمة تتربع على مساحة قدرها 12 هكتار .

- يقدر رأس المال الإجمالي لمؤسسة "ALGAL+ 15.000.000.000 دج مناصفة بين الشريكين الذين تم ذكرهما، حيث انطلقت أشغال هذا المشروع في مارس 1983.

## ت. أهداف المؤسسة:

تتركز أهداف "ALGAL+" في المحاور التالية:

1. تحسين نجاعة الإنتاجية وتخفيض الإنتاج من خلال الأعمال التالية:

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد الأمين العام للمؤسسة يوم: 2014/04/28 على الساعة 9:00 h

- رسكلة 3300 طن من الألمنيوم المسترجع.
- شراء 1033 طن من سبائك الألمنيوم.
- شراء 6000 طن من بيلات الألمنيوم
- إنتاج 10.000 طن من مجنيتات الألمنيوم المطابقة.
- تخفيض نسبة نفقات البثق بقايا المجنيتات و البيلات من 18% إلى 19%
- تخفيض نسبة المنتج غير المطابق على مستوى ورشات معالجة السطوح ( الطلاء الأكسدة ) إلى 3 %

2. إرضاء متطلبات زبائنها عن طريق الأعمال التالية:

- تثبيت سعر بيع منتج المؤسسة طبقا للسوق وعلى ضوء بورصة المعادن بلندن.
- المداومة المتواصلة لتخفيض في المبالغ المرتبطة بالكمية المستلمة و كيفية التسديد.
- الحصول على علامة الطلاء و الأكسدة.
- الحصول و الحفاظ على شهادة ايزو 2000/9001 .

ث. الهيكل التنظيمي للمؤسسة +ALGAL:

إن الهيكل لشركة "ALGAL+" يتسم بالتغيير المستمر وعدم الثبات لأنها تعد في مرحلة انتقالية من القطاع العام الى القطاع الخاص، وهي بصدد إعادة ترتيب أوراقها لمواكبة هذا التغيير و يضم هذا الهيكل 06 دوائر و 19 مصلحة و فيما يلي شرح لأهم مكونات الهيكل التنظيمي:<sup>1</sup>

- المسير: يوجد بالمؤسسة مسير هو المشرف الذي ينبثق على جمع المصالح، ويعمل على التنظيم المحكم و السير الأفضل داخل المؤسسة فهو الذي يعطي الأوامر و النواهي وما على المصالح إلا الخضوع لها .
- أمانة المديرية: حيث تسهر على تنظيم الوثائق و الاتصالات الخاصة بالمير.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين و الإدارة العامة و الشؤون الاجتماعية يوم: 2015/04/29 على الساعة 10:30 h

- مساعد قضائي: يختص بالقضايا العالقة الداخلية و الخارجية للمؤسسة حيث أنه يقوم بدراسة الشؤون القانونية و التنسيق بين المحاكم و المؤسسة في حالة وجود نزاع.
- مساعد الأمن: حيث أنه يهتم بأمن المؤسسة داخليا و خارجيا و مراقبة حركة دخول و خروج الزبائن و العمال و الآلات و كذا مراقبة خروج البضاعة المباعة.
- مهندس في الإعلام الألي: يهتم بمراقبة و صيانة الأجهزة الخاصة بالإعلام الألي و يضع برامج و أسس التسيير على أحسن ما يرام 25
- مصلحة مراقبة الجودة: تهتم بتنظيم و كذا تطوير ( النوعية ) في وسط المؤسسة.
- مسؤول الضمان و الجودة: يقوم هذا المسؤول بضمان الجودة و النوعية لمادة الألمنيوم قبل بيعه، حيث يقوم بزيادة الورشات و بالتالي التأكد من مطابقة المنتجات للمعايير الدولية.
- دائرة المستخدمين و الإدارة العامة و الشؤون الاجتماعية: مكلفة بالتسيير الحسن لشؤون المستخدمين و مراقبة تحركات مستخدميها و عمالها داخل الشركة إلى جانب الأعمال الإدارية المكلفة بها و كذا الشؤون الاجتماعية للعمال و تتكون من مصلحتين وهما:  
مصلحة المستخدمين و التكوين.  
مصلحة الادارة العامة.
- دائرة المحاسبة و المالية: تهتم هذه الدائرة بجمع العمليات المالية و المحاسبة و تضم المصالح التالية:  
مصلحة المحاسبة العامة.  
مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير.  
مصلحة الخزينة.
- دائرة التجارة: تعتبر من الأقسام الرئيسية المكونة للمؤسسة و هي تلعب دورا مهما في التسيير الحسن للمؤسسة و هي تتكون من المصالح التالية:  
مصلحة البيع.

مصلحة التغليف.

مصلحة التخطيط و المتابعة.

- دائرة الشراء: تمثل دورا هاما في تزويد المؤسسة بالمادة الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية وتتكون من مصلحة واحدة وهي مصلحة الشراء.

- دائرة الإنتاج: تهتم بتقديم المنتجات كما ينبغي و تخفيض نسبة المنتج غير المطابق وكذا تقديم إحصائيات للكميات المنتجة.

- دائرة الصيانة: يتمثل دورها في صيانة و تصليح المعدات و الآلات وهي تتكون من المصالح التالية: مصلحة الميكانيك.

مصلحة الكهرباء.

مصلحة الضبط و القياس.

مصلحة تسيير المخزون.

و الملحق رقم 01 يوضح مخطط الهيكل التنظيمي

ج.علاقتها بالمؤسسات الأخرى:

تتمتع المؤسسة بعلاقات كبيرة ومختلفة مع مؤسسات أخرى وهذه العلاقة تدخل في إطار عملية البيع و التموين بصفة خاصة.

- التموين: تتم عملية التموين في المؤسسة بالملحقات و بقايا الألمنيوم من خلال المؤسسات الوطنية و فيما يخص قطع الغيار النادرة و الات الإنتاج الحديثة، و المواد الكيميائية اللازمة لصناعة الألمنيوم و الألمنيوم الخاص فهي تستوردها من الخارج، وتتعامل في هذا الإطار مع البحرين و الأردن، دبي، الهند، تركيا.....إلخ

- البيع: تتعامل المؤسسة في إطار البيع مع المؤسسات الوطنية (عامة، خاصة) منها خواص النجارة المعدنية، الحرفيون، تعاونية تشغيل الشباب، تجارة الجملة وإعادة البيع، مؤسسة أليس، مؤسسة ستال بلوس، سارل قياليم.

## 2. المجال البشري:

إن من أهداف كل باحث هو الوصول إلى نتائج سليمة عن المجتمع الأصلي وهذا باختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا، وهذا ما يسمى بالعينة و أول الخطوات في اختيار العينة يتمثل في اختيار المجتمع الإحصائي موضوع الدراسة، ومجتمعنا هو مجموعة عمال الشركة الجزائرية للألمنيوم +ALGAL بولاية المسيلة.

فالمجموع العام للعمال داخل المؤسسة يقدر بـ: 135 عامل، موزعين على الوظائف الإدارية بـ 40 عاملا، أما الوظائف التقنية متمثلة في مختلف الدوائر فيوجد ما بين 11 إلى 16 عامل في كل دائرة حسب احتياجاتها الوظيفية.

## 3. المجال الزماني:

يتمثل المجال الزماني في الفترة التي نزلت فيها للميدان وقد شرع في تطبيق الجانب الميداني للدراسة 2015/04/05 إلى غاية 2015/05/10 .

ففي 2015/04/05 تم الاتصال برئيس القسم مصلحة الشؤون الاجتماعية لأخذ الموافقة الأولية للقيام بالجانب الميداني للدراسة في الشركة .

وفي 2015/04/25 تم الاتصال بمسؤول قسم الموارد البشرية بشركة الألمنيوم وتم توزيع الاستبيان بعد شرح كيفية الإجابة عليه للعمال.

وفي 2015/05/06 إلى غاية 2015/05/12 تم ملاء كل الاستثمارات من طرف العمال الممثلين لمجتمع البحث.

## II. منهج الدراسة:

للقيام بأي بحث علمي منظم لا بد من الاعتماد على منهج معين واتباع خطوات منهجية للوصول إلى نتائج علمية موضوعية و دقيقة، فالمنهج " هو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه".<sup>1</sup>

و توجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث، وهي تختلف باختلاف المواضيع لأن طبيعة الدراسة، تفرض المنهج الذي يجب استخدامه ، ولما كان الهدف من موضوع دراستنا هو الكشف عن فعالية عملية اتخاذ القرار في التطوير التنظيمي، فإن أنسب منهج يمكن استخدامه هو المنهج الوصفي " الذي هو مجموعة من الاجراءات التي تتكامل لوصف و تحليل الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيق، لاستخلاص دلالات و الوصول إلى النتائج".<sup>2</sup>

و المنهج الوصفي، يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا، أو تعبيرا كميا فالأول يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصف رقمي يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.<sup>3</sup>

## III. الأدوات المستخدمة للدراسة:

من المسلم به أن نجاح البحث في تحقيق أهدافه يتوقف على الاختيار الرشيد لأنسب الأدوات الملائمة للحصول على البيانات، و الجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات وتنقيحها وجعلها على مستوى من الكفاءة و معنى ذلك أنه من الضروري أن تتحقق درجة معينة من الثقة في البيانات التي يتحصل عليها عن طريق أدوات البحث.<sup>4</sup>

وهذا ما نرغب في تحقيقه فقد اعتمدت دراستنا على أداة منهجية تم اختيارها أساسا و بناء على طبيعة الموضوع و هي:

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص 117

<sup>2</sup> بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2001، ص 59

<sup>3</sup> عمار بوحوش، مناهج البحث و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129

<sup>4</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دراسة في طرائق البحث و أساليبه، دار المعرفة الجامعية، ط2، الاسكندرية، 1982، ص 744

## 1. تقنية استمارة الاستبيان:

التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، و القيام بسحب كمي

يهدف إلى إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية، وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد، بهدف الحصول على بيانات معنية.<sup>1</sup>

و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على تقنية استمارة الاستبيان بغية معرفة مدى فعالية اتخاذ القرار في التطوير التنظيمي ، وقد تم بناء الاستمارة وفقا للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث وقد احتوت على 3 محاور موزعين كالآتي:

احتوى المحور الأول على البيانات الشخصية لوصف عينة الدراسة الممثلة المرقمة من السؤال رقم 01 إلى السؤال 05.

احتوى المحور الثاني على اتخاذ القرار و الذي يتضمن ما يلي:

- وضوح الأنظمة و اللوائح الممثلة في الأسئلة المرقمة من السؤال 06 إلى السؤال 10 .
- أنظمة الحوافز الممثلة في الأسئلة المرقمة من السؤال 11 إلى السؤال 16 .
- المشاركة في اتخاذ القرار الممثلة في الأسئلة المرقمة من السؤال 17 إلى السؤال 21 .

احتوى المحور الثالث على التطوير التنظيمي و الذي يتضمن ما يلي:

- الهيكل التنظيمي الممثلة في الأسئلة المرقمة من السؤال 22 إلى السؤال 24 .
- تطوير الأنظمة و السياسات الممثلة في الأسئلة المرقمة من السؤال 25 إلى السؤال 28 .
- تنمية و تطوير العاملين الممثلة في الأسئلة المرقمة من السؤال 29 إلى السؤال 34 .

## 2. تقنية المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجميع البيانات و أكثرها استخداما نظرا لما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم، وتعرف المقابلة على أنها: " أداة

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص ص 157، 158

بحث مباشرة تستخدم في مسألة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا قصد الحصول على المعلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد"<sup>1</sup>

ونظرا لما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين حيث يستطيع الباحث أن يشرح كل ما هو غامض من أسئلة، وهي عبارة عن حوار لفظي يجري وجها لوجه بين الباحث و المبحوث أو مجموعة من الباحثين، وفيما يلي عرض هذه المقابلات:

المقابلة رقم 01 التي أجريت مع الأمين العام للمؤسسة يوم: 2015/04/28 في حدود الساعة التاسعة صباحا واستغرقت حوالي نصف ساعة .

المقابلة رقم 02 التي أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين و الإدارة العامة و الشؤون الاجتماعية يوم: 2015/04/29 في حدود الساعة العاشرة و النصف صباحا واستغرقت حوالي ساعة و نصف .

أولا قمنا بشرح بعض النقاط بخصوص أسئلة استمارة الاستبيان، ثم طرحنا دليل المقابلة الذي يتكون من 06 أسئلة مرقمة من 01 إلى 06 تتمحور حول معلومات بخصوص الشركة الجزائرية للألمنيوم .

.ALGAL+

#### IV. عينة الدراسة و خصائصها :

##### أ. عينة الدراسة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة و البحث الاجتماعي خاصة أهما. " تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية و الاقتصادية، دون أن يؤدي ذلك الابتعاد عن الواقع المراد معرفته."<sup>2</sup>

و تماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة، و الذي يهدف إلى الكشف عن مدى فعالية اتخاذ القرار في التطوير التنظيمي.

و لأن المؤسسة الجزائرية للألمنيوم +ALGAL، مكان الدراسة تضم مجتمع غير متجانس إن يتكون من عمال قدماء، و عمال جدد وقد عمدنا إلى استخدام العينة القصدية باختيار نسبة 10% من النسبة الإجمالية لمجتمع البحث ، وهذه في اعتقادنا نسبة كافية للتعميم (35 مفردة).

<sup>1</sup> موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 162

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينة، حسان الجليلي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 118

ب. خصائص عينة الدراسة: :

الجدول رقم ( 01 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
85.71%	30	ذكر
14.28%	05	أنثى
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة أغلبيتها من الذكور حيث كانوا بنسبة 85.71% وهذا في اعتقادنا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب مهارات يدوية وحرفية ظلت لصيقة بالرجال خاصة داخل مجتمعاتنا التي رغم تفتحها على بعض المهن لممارستها من طرف الاناث إلا أن هنالك بعض المهن لازالت حكرا على الرجال ، لكن هذا لا ينفي وجود الأنثى التي كانت بنسبة 14.28% في إدارة المؤسسة خاصة المناصب الادارية .

## الجدول رقم ( 02 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
%5.71	02	أقل من 25 سنة
%11.42	04	من ] 30 _ 25 ]
%20	07	من ] 35 _ 30 ]
%48.57	17	من ] 40 _ 35 ]
%14.28	05	أكثر من 40 سنة
%100	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية اطارات المؤسسة هم من فئة الكهول وهذا أمر طبيعي في اعتقادنا ، لأن نظام الترقيات بالمؤسسات الجزائرية مازال ينطلق من مبدأ الأقدمية في المؤسسة والخبرة التي يملكها العامل في المنظمة فقد كانوا بنسبة %48.57 ، لكن هذا لا ينفي اطلاقا وجود بعض القيادات الشابة التي أملتتها قوة تكوين هذه الاطارات وهذا الذي نجده في القطاع الخاص أكثر من القطاع العام وهذا ما تمثله نسبة % 20 ، كما يوجد إطارين أقل من 25 سنة بنسبة %5.71 .

## الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
%14.28	05	أعزب
%05.71	02	مطلق
%80.00	28	متزوج
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من المتزوجين وذلك بنسبة 80.00 % وهذا أمر طبيعي نتيجة سن المبحوثين ، كما يوجد كذلك العزاب بنسبة 14.28 % ، وتوجد بعض الحالات الاجتماعية المطلقة بنسبة 05.71 %.

تلعب الحالة الاجتماعية دورا كبيرا في استقرار العامل من الناحية النفسية ، الأمر الذي يجعله في حالة قابلة للنشاط والإبداع الذهني وهو الأمر الذي أصبحت الإدارات الحديثة تنتهجه من خلال الاتصالات غير الرسمية ، حتى يمكنها تعويض بعض النقائص التي يمكن أن تكون موجودة على مستوى الحالة الاجتماعية.

## خلاصة:

إن النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المواتية و المتغيرات البيئية ذات التأثير الايجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف و يعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات و كافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب، و حتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية التي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية و الفنية التي تميز بيئتها الداخلية و الخارجية من خلال ما تناولته في هذا الفصل نستخلص أنه تم التعرف على عينة الدراسة المقدرة ب 35 لأمفردة ، كما تم اتباع المنهج الوصفي لأنه يهتم بتحليل و تفسير الدراسة و تم عرض الدراسة على مستوى الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL+ من حيث المجال الزماني و البشري.

## الفصل الخامس

## تحليل البيانات الإحصائية للدراسة

تمهيد

.I. تحليل ومناقشة النتائج

.II. تحليل النتائج على ضوء فرضيات البحث المقترحة

.III. النتائج العامة

.IV. مناقشة النتائج العامة

.V. أهم الاقتراحات والتوصيات

## تمهيد:

إن النتائج التي قد يتحصل عليها الباحث حول موضوع دراسته ترجع إلى مجموعة اعتبارات مهمة وأساسية ، يمكن أن نحكم من خلالها على دقة النتائج المتوصل إليها بالمنهج والعينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات حول مجتمع البحث كلها قواعد منهجية متسلسلة ومتراصة ، يستند إليها الباحث للوصول إلى صدق أو بطلان الفرضيات التي انطلق منها للتحقق ميدانيا ، ولذلك شمل الفصل على عرض منظم للبيانات المتوصل إليها ثم تفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج في النهاية.

## تحليل و مناقشة النتائج:

الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة على حرص إدارة المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين

النسبة	التكرار	حرص ادارة المؤسسة
85.71%	30	نعم
14.28%	05	لا
100%	35	المجموع



من خلال قراءتنا للجدول أعلاه ، نجد أن المؤسسة تحرص على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين بالمؤسسة ، حيث نرى أن نسبة 86% من عينة الدراسة قد أكدت على ذلك ، في حين أن نسبة 14% بينت عدم وضوح هذه الأنظمة واللوائح .

حيث تلعب الأنظمة واللوائح دوراً هاماً في تنظيم وضبط العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه، والأنظمة الإدارية في المؤسسات الجزائرية بكل جوانبها تعتمد على أسس تشريعية وقانونية، فقد سنت القوانين وشرعت من اللوائح والأنظمة ما يكفل للمؤسسات قيامها بمسؤولياتها خير قيام، إلا أنه ينبغي ألا ننسى أن القوانين ليست قوة خارجية ولا يمكن أن نفصلها عن التأثير بالواقع الفردي والاجتماعي، ويمكننا أن نغيرها وأن طورها أو ننشئها من جديد حسب الأحوال والظروف، وهي ليست غاية بل وسيلة للضبط الاجتماعي وتنظيم أمور المجتمع. خاصة وأن القطاع الخاص قد تركت له نوع من الحرية فيما يخص قانونه الداخلي الخاص به.

ومن أهم المشكلات والمعوقات النابعة من الأنظمة واللوائح التي تواجه القيادات الإدارية التربوية هي عدم وضوح الأنظمة واللوائح لدى العاملين مما يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير وتعيق استخدامه الفعال لسلطته في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، فضلا عن كثرة التعديلات والتفسيرات

والإفراط في تعديل وتفسير النصوص والأنظمة. مما يؤدي إلى الاجتهاد في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه وعدم الدقة والمرونة والوضوح عند صياغة الأنظمة واللوائح مع عدم مراعاة الأنظمة واللوائح للواقع البيئي الذي وضعت لخدمته. لكن المؤسسة محل الدراسة نرى بأن العاملين داخل المؤسسة يقرون بوضوح هذه الأنظمة واللوائح الأمر الذي يساعد متخذ القرار في المؤسسة على اختيار القرار الصائب والناجح وضمان فهمه لدى العاملين من خلال هذه اللوائح والأنظمة.

الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة على الثقة بمصداقية التعليمات التي يتلقاها العامل من طرف الرئيس في المؤسسة

النسبة	التكرار	الثقة بمصداقية التعليمات في المؤسسة
57.14%	20	الثقة برؤسائك
28.57%	10	عامل الخبرة
14.28%	05	طبيعة تلك القرارات
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن مصدر ثقة العاملين بمصداقية التعليمات التي يتلقونها من المؤسسة يعود مصدرها بنسبة كبيرة إلى الثقة في الرؤساء بنسبة 57%، بينما يعمل عامل الخبرة دوراً في مصداقية التعليمات بحكم المدة الزمنية للتعامل مع مختلف القرارات في المؤسسة وكانت بنسبة 29%، وفي الأخير أوضحت نسبة 14% من عينة الدراسة أن مصدر ثقتهم يعود لطبيعة القرار في حد ذاته وتكيفه مع لوائح وأنظمة المؤسسة وكذلك السياق التنظيمي الموجودة فيه.

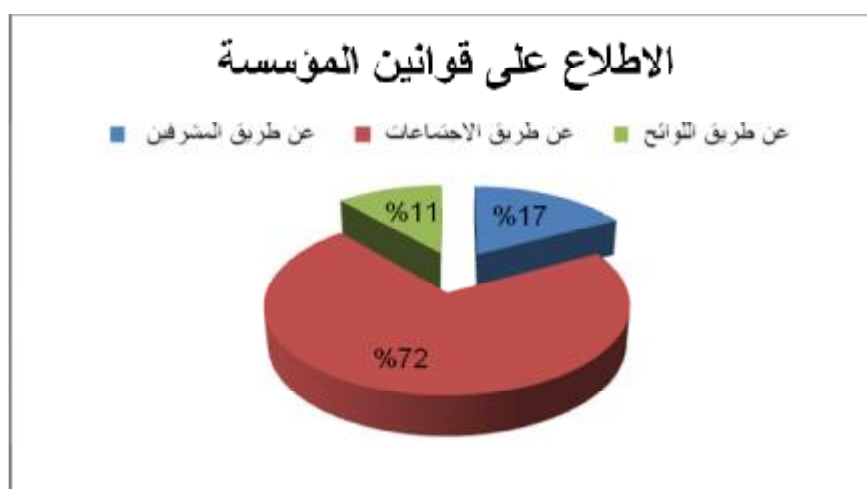
وتجدر الإشارة أن الثقة في الرؤساء هي نتيجة العلاقات التبادلية للحالة غير الرسمية من الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والعكس، وإذا كان الشكل التقليدي لهذه العلاقات لأي مؤسسة يبدأ من الرئيس إلى أقل مرؤوس

يبدو واضحاً وقاطعاً، فإن العلاقات في التنظيمات غير الرسمية لا تخضع لمعايير معينة، فقد يتخطى الرئيس علاقاته للمستويات الأقل من العمال والفنيين أو رؤساء الأقسام، كما يقوم العامل أو الملاحظ في إطار غير رسمي بالاتصال بكبير المهندسين أو بالرئيس، وتهدف هذه الاتصالات في مجملها لتحقيق أهداف قد ترتبط بالترقي أو السعي لمنصب أعلى، وقد تهدف لكسب ولاء العاملين.

وأيضاً قد تهدف تلك العلاقات غير الرسمية إلى تعويض النقص في هيكل التنظيم الرسمي والعديد من العاملين بالمؤسسة، أو محاولة كسب الثقة في النفس وكسب ثقة الآخرين.

الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة على كيفية اطلاعهم على قوانين المؤسسة

النسبة	التكرار	الاطلاع على قوانين المؤسسة
17.14%	06	عن طريق المشرفين
71.42%	25	عن طريق الاجتماعات
11.42%	04	عن طريق اللوائح
100%	35	المجموع



نرى من خلال هذا الجدول أن نسبة كبيرة تطلع على قوانين المؤسسة من خلال مختلف الاجتماعات التي تعقدتها الإدارة بنسبة 72%، بينما كانت نسبة الاطلاع على القوانين من خلال المشرفين بنسبة 17%، والنسبة الأخيرة عادت إلى الاطلاع على القوانين من خلال الأنظمة واللوائح بنسبة 11%.

وتعتبر الاجتماعات التطبيق العملي لمبدأ المشاركة في الإدارة، حيث يشترك المرؤوسون مع الرؤساء في اتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بتخطيط العمل ومراقبة تنفيذه، ومع ذلك فإن المشاركة في الإدارة لا تعني بالضرورة اشتراك المرؤوسين في جميع الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار. فقد تقتصر المشاركة على مرحلة تشخيص المشكلة: أي البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى المشكلة أو يمكن أن تؤدي إلى حدوثها مستقبلاً. كما قد

تقتصر المشاركة على مرحلة وضع الحلول البديلة أو اختيار أحد البدائل. والخلاصة أن مهما اختلفت درجة المشاركة التي يسمح بها الرئيس للمرؤوسين، فإن السماح لهم بالمشاركة في المرحلة التالية من مراحل اتخاذ القرار يجب أن تتم بموافقة هو.

والاجتماعات كأسلوب للاتصال والمناقشة الحرة المفتوحة، تعود الأفراد على تنمية مهارتي التحدث والإنصات بل تتعداهما إلى تنمية مهارة الإقناع: إقناع الآخرين عن طريق المواجهة المباشرة بين المتحدث والمستمع. وهذا في اعتقادنا مصدر مهم لفهم القانون، حيث أن الاجتماعات تتيح فرصة للنقاش وشرح القانون حسب القدرات الفردية لكل عامل، مما يجعل النقاش مرنا وتطبيق القانون وفق الهدف الذي وضع من أجله.

الجدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة على نوع الحوافز المنتهجة داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	نوع الحوافز المنتهجة داخل المؤسسة
28.57%	10	مادية
00.00%	00	معنوية
71.42%	25	الاثنين معا
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن الحوافز المنتهجة داخل المؤسسة هي من طبيعة مادية ومعنوية بنسبة 71%، بينما كانت الحوافز المادية بنسبة 29% وتندم الحوافز المعنوية.

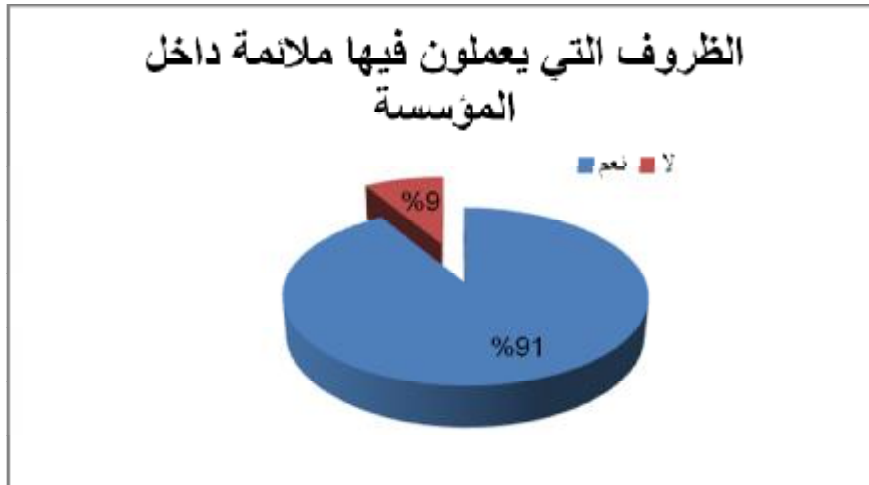
إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع

العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمؤسسة.

وضروري جدا الربط بين الحافز المادي والمعنوي ، لكن انعدام الحافز المعنوي في اعتقادنا يرجع الر ذهنية العامل في المؤسسة الجزائرية الذي يربط بين التحفيز المعنوي بالمادي واختزال مفهوم التحفيز في المادي فقط أما المعنوي فهو تحصيل حاصل ولا يمكن أن يكون التحفيز معنويا فقط .

الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة على الظروف التي يعملون فيها ملائمة لتأدية المهام داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الظروف التي يعملون فيها ملائمة داخل المؤسسة
%91.42	32	نعم
%08.57	03	لا
%100	35	المجموع



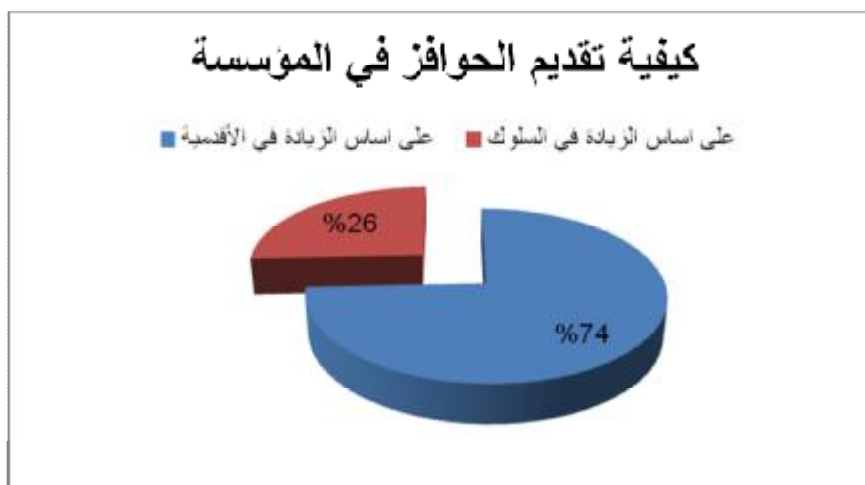
تري أغلبية عينة الدراسة أن الظروف التي يعملون فيها تساعدهم على أداء مهامهم بنسبة 91% ، في حين أن نسبة قليلة جدا بينت عدم ارتياحها للظروف التي تعمل فيها بنسبة 9%.

وضروري جدا وجود الظروف الجيدة في المؤسسة فالظروف السيئة وغير المناسبة لبيئة العمل والضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل في بيئة العمل، لها آثار سلبية على دافعية العاملين نحو العمل، كما تؤدي للعديد من المشكلات النفسية والصحية للعاملين، فتؤدي إلى ظهور مشكلات في بيئة العمل وتوتر في العلاقات بين الموظفين وكثرة الغياب، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تدنى مستوى إنتاجية مؤسسة العمل، وتدهور في سمعتها ومكانتها،

وقد لا تنحصر النتائج السلبية لضغوط بيئة العمل على العامل فقط في مكان عمله، بل تنتقل معه إلى منزله وأسرته، مسببة توتر في العلاقات الأسرية، وربما يمتد تأثيرها إلى علاقات الموظف داخل المجتمع، فيصبح أكثر ميلا للعزلة وأقل تفاعلا وتوصلا مع المجتمع المحيط به.

الجدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة على أي أساس تقدم الحوافز في المؤسسة

النسبة	التكرار	كيفية تقديم الحوافز في المؤسسة
74.28%	26	على أساس الزيادة في الأقدمية
25.71%	09	على أساس السلوك
100%	35	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تقديم الحوافز في المؤسسة يكون على أساس الأقدمية بنسبة 74.28% ، بينما يقدم الحافز سواء مادي و/أو معنوي على أساس سلوك العامل بنسبة 25.71%.

و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من عمل الخاص.

لكن عكس ذلك ما وجدناه في المؤسسة الخاصة محل الدراسة التي كان يجب أن تقيم على السلوك أو أداء العامل في المؤسسة فيعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات. و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في

التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر. و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

ولكن هذا ربما راجع إلى أن طبيعة العمل الصعبة في المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالورشات الهندسية ، الديمومة في العمل فيها تعتبر نوعاً من الأداء المتميز في نظر المؤسسة.

الجدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة على تلقي عبارات الشكر و التقدير من الرؤساء في المؤسسة

النسبة	التكرار	تلقي عبارات الشكر من الرؤساء
%91.42	32	نعم
%08.57	03	لا
%100	35	المجموع



نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 91% يؤكدون على تلقيهم لعبارات الشكر والتقدير ، بينما نسبة قليلة نفت ذلك بنسبة 9%.

وتعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدورها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل، وتزيد من الأداء داخل المؤسسة؛ وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له. كما أن للموظف العديد من المطالب غير المادية، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء، والمكانة الاجتماعية، والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له؛ وذلك حتى يتكوّن لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة، وعلى التقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

وتعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز التواحي المادية مهمة أيضاً في تحفيز العاملين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية تقديم عبارات الشكر والتقدير للعاملين على الجهود المبذولة من طرفهم في المؤسسة. وهذا لا ينفي في اعتقادنا الإجابة عن السؤال السابق المتعلق بنوع الحوافز حيث نفي كلهم تلقيهم للحوافز المعنوية، وهذا يؤكد تحليلنا بأن ذهنية العمال تربط الحوافز بالجوانب المادية فقط.

الجدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة على أن تعمل المؤسسة على إشراكهم على اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار
57.14%	20	نعم
42.85%	15	لا
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة نوعاً ما أكدت مشاركتها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة بنسبة

57%، في حين أن الذين نفوا مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة يشكلون كذلك نسبة معتبرة 43%

فالتطور الذي شهدته الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي ونمو قيم جماعية حديثة أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير وضرورة تطبيق مبدأ المشاركة بصفة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة، فاتخاذ القرارات الإستراتيجية الخطيرة الخاصة بالتنمية والتطوير والإصلاح تتطلب إشراك العاملين في التنظيم وكذلك إشراك كل من تتصل بهم هذه القرارات وتمسهم من خارج التنظيم، لأن هذه القرارات تتطلب التفكير الواعي وإقناع الآخرين بمجدواه. كما أن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات بالاعتماد على

أشخاص متعددين. وهي بذلك تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك ، وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات.

لكن المؤسسة محل الدراسة نرى فيها نسبة معتبرة قد نفت مشاركتها في اتخاذ القرارات وهو أمر ينبغي أن تنتبه إليه المؤسسة ، حتى لا يكون مصيرها كمصير الإدارة السابقة للمؤسسة ، خاصة تلك القرارات التي تتعلق بعملية التطوير التنظيمي عامة.

### الجدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة على رأيهم في القرارات المتخذة في المؤسسة

النسبة	التكرار	رأيهم في القرارات المتخذة في المؤسسة
85.71%	30	مجدية
14.28%	05	غير مجدية
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن العاملين في غالبيتهم قد أبدوا رأيهم في القرارات المتخذة في المؤسسة بأنها قرارات مجدية وذلك بنسبة 86% ، بينما أبدت نسبة قليلة عدم جدوى بعض القرارات وذلك بنسبة 14%.

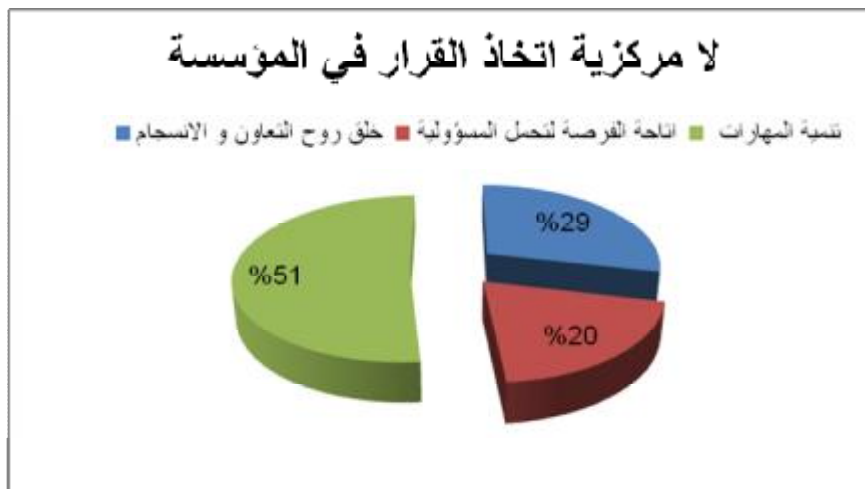
فالقرار المجدي أو الفعال هو القرار الذي يتحلل في شكل عمل فهو ليس قرارا على ورق ولكنه قرارا يحدث أثرا ويحقق نتيجة والمقصود بالنتيجة ليست شيئا ضعيفا ولكن شيئا قويا ، شيئا جوهريا محدثا تأثيرا في المنظمة ككل كما ان المدير الفعال لا يتخذ قرارات صغيرة كثيرة ، ولكنه يتخذ قرارات كبيرة وقليلة، فالقرار الفعال فهو الذي يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري. بمعنى انه يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوى. و ينفذ ويحقق نتيجة بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته ، وبمعنى

آخر ان لا يكون القرار مجرد حسن نية ، أو قرارا مطلوباً إقناع الناس به لتنفيذه وإنما يصبح - بحكم تركيبه - قرارا مترجماً في شكل عمل حيث يوجد اشتراكاً حقيقياً في صناعته .

وفي سؤال مرتبط بهذا السؤال ، عن سبب جدوى بعض القرارات ، أجمع الذين أكدوا على عدم جدوى القرارات بالمؤسسة لعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، خاصة تلك التي تدخل في دائرة اختصاصهم المهنية ، وهذا ما يؤكد تفسير أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ، إلا أنه يجب التنوية ، أن نسبة الذين أكدوا على عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات كانت كبيرة لكن جزءاً معتبراً منهم لم يؤكد على عدم جدية القرارات . وربما تفسير ذلك يعود إلى أن هؤلاء لا يملكون صلاحيات كبيرة في المؤسسة .

الجدول رقم (13) يبين توزيع أفراد العينة على كيفية مساهمة لا مركزية اتخاذ القرار في المؤسسة

النسبة	التكرار	لا مركزية اتخاذ القرار في المؤسسة
28.57%	10	خلق روح التعاون و الانسجام
20%	07	إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية
51.42%	18	تنمية المهارات
100%	35	المجموع

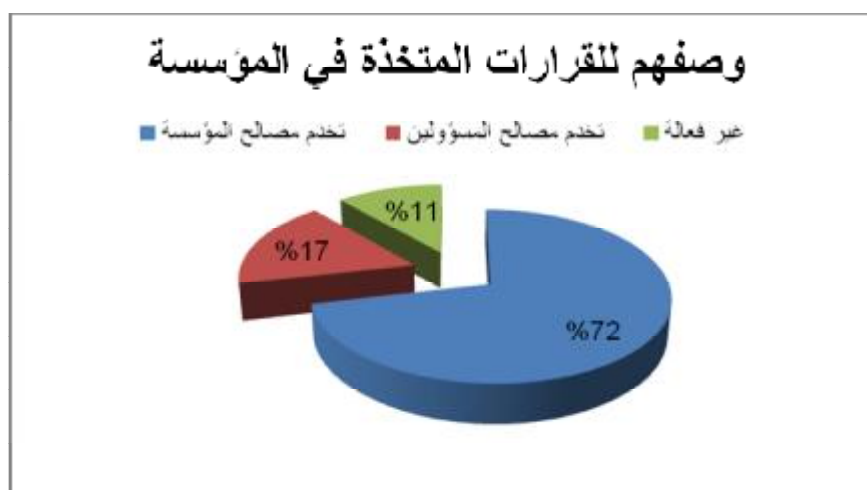


نرى من خلال الجدول أعلاه أن العاملين في المؤسسة قد أكدوا على أن اللامركزية في اتخاذ القرارات تساهم في تنمية مهارات العاملين بنسبة 51% ، وجاء الذين أكدوا على أن اللامركزية تساعد على خلق روح التعاون والانسجام بنسبة 29% ، أما الذين أكدوا على أن اللامركزية تتيح الفرصة لتحمل المسؤولية كانوا بنسبة 20% .

ومن هنا نرى أهمية المشاركة كذلك في اتخاذ القرارات الإدارية ، فتنمية مهارات العاملين بقدر ما هي أحد مقومات التطوير التنظيمي فإنها كذلك أحد فوائد الإشراف في اتخاذ القرارات الإدارية ، ولقد بينت الدراسات السابقة التي استندنا عليها في هذه الدراسة فوائد اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية وهو ما يتفق إجمالاً مع ما تم التوصل إليه في نسب الجدول أعلاه.

الجدول رقم (14) يبين توزيع أفراد العينة على وصفهم للقرارات المتخذة في المؤسسة

النسبة	التكرار	وصفهم للقرارات المتخذة في المؤسسة
71.42%	25	تخدم مصالح المؤسسة
17.14%	06	تخدم مصالح المسؤولين
11.42%	04	غير فعالة
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة جداً أكدوا على إن القرارات المتخذة تخدم مصالح المؤسسة وذلك بنسبة 72% ، في حين أن نسبة أخرى قد بينت إن هناك قرارات تخدم مصالح المسؤولين بنسبة 17% ، في حين هناك من أقر بعدم فعالية القرارات من الأساس بنسبة 11%.

أمر طبيعي أن تكون كل القرارات تخدم أهداف ومصالح المؤسسة ، فالقرارات الناجحة والفعالة هي التي تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف التي تضعها المؤسسة سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد . لكن هناك من القرارات الفردية التي يمكن أن تفسر غالباً على أنها قرارات تخدم مصلحة شخصية وهي التي تتعلق بحالة شخصية وتصيب على صاحبها مركزاً نظامياً معيناً كالقرار الخاص بتعيين أحد الأشخاص أو ترقيته أو معاقبته وهذا النوع من القرارات يصدر في الغالب من مسئول واحد كما أن مفعوله ينتهي بانتهاء الغرض منه.

يرتبط غالباً القرار الخاص بالمصلحة الفردية بالصراعات الموجودة داخل المؤسسة ، وسعي كل طرف إلى فرض نوع من النفوذ داخل المؤسسة من خلال إتباع القرارات التي ليست بالضرورة تحدمه ولكن حتماً لا تخدم الطرف الآخر.

ويبقى دائماً عنصر المشاركة هو المحدد في نظر العاملين في وصف القرارات الإدارية من فعاليتها لعدمها ، وهو الأمر الذي تؤكد مرة أخرى على ضرورة انتباه إدارة المؤسسة إليه.

#### الجدول رقم (15) يبين توزيع أفراد العينة على الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الهيكل التنظيمي ملائم بالمؤسسة
77.14%	27	نعم
22.85%	08	لا
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذين أكدوا على أن الهيكل التنظيمي ملائم للمؤسسة يشكلون نسبة معتبرة 77% ، أما الذين أقروا بعد ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة فقد كانوا بنسبة 23% . ويتميز الهيكل بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات العمودية (من الأعلى إلى الأسفل؛ أي بين الرئيس والمرؤوسين) والعلاقات الأفقية (أي بين موظفين على نفس المستوى). ويمكن تحديد المسؤولية على أساس التسلسل القيادي أو على أساس الوظائف، أو كليهما كما في الهيكلية المصفوفة. وعادة ما يشبه بالمظهر الهرمي وفيه تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات. لكل منصب في التنظيم دور يناسبه من حقوق وواجبات وامتيازات والتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي. والهيكل التنظيمي لمؤسسة معينة يعني انتظاماً ثابتاً من العلاقات المتناسبة. ولنجاح عمل هذا النظام، يفترض تقسيم النشاطات المحددة على

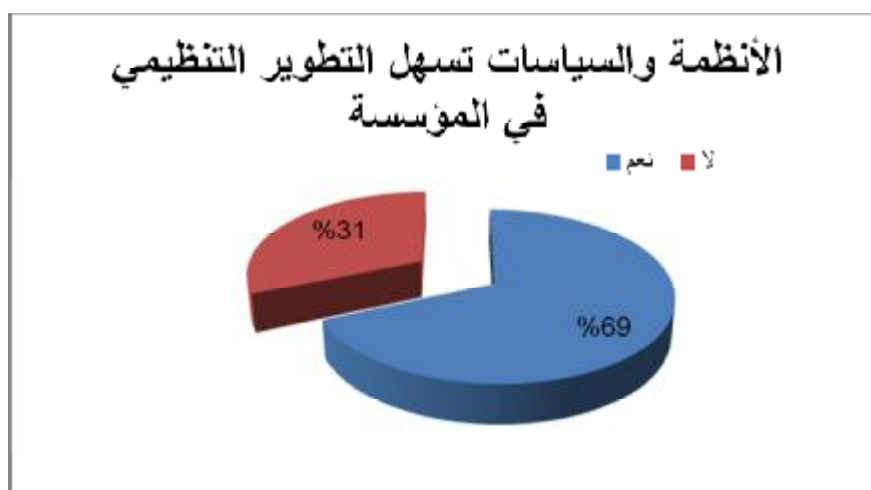
أشخاص معينين ليتحمل المسؤولية كل عضو. يتم التنسيق بين هذه النشاطات كما يعتمد تقسيم الوظائف والمهام في التنظيم على تقييم العمل التقني، وبالتالي، على تحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة وتوفير الأشخاص المناسبين. وهذا ما يعرف بتحليل الوظائف الذي يؤدي إلى توظيف الموارد البشرية في المكان المناسب مع التقيد بالإستراتيجية الرامية لتحقيق أهداف المؤسسة أخذين بعين الاعتبار برامج وسياسات وأهداف المؤسسة من جهة والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى.

وفي سؤال ذي صلة بأسباب عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة أجمع العاملون أن الهيكل التنظيمي عام وينبغي تفصيله نوعاً ما، من خلال استحداث رتب وظيفية جديدة.

الجدول رقم (16) يبين توزيع أفراد العينة على الأنظمة و السياسات تسهل عملية إحداث التطوير التنظيمي

في المؤسسة

النسبة	التكرار	الأنظمة والسياسات تسهل التطوير التنظيمي في المؤسسة
68.57%	24	نعم
31.42%	11	لا
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن الأنظمة والسياسات تسهل التطوير التنظيمي في المؤسسة بنسبة 69 %، بينما نفت ذلك نسبة معينة من العاملين بالمؤسسة بنسبة 31%.

لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق

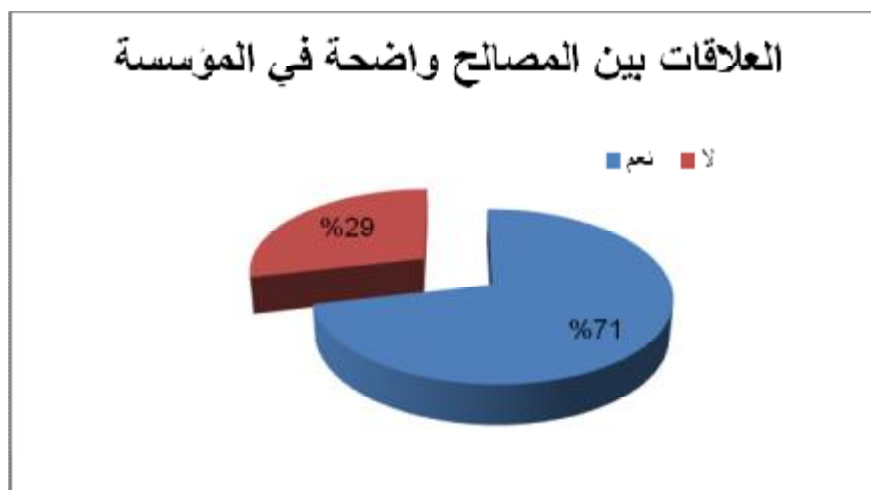
متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية الطلبات... الخ.

فالأنظمة والسياسات الإدارية إذا كانت واضحة من خلال مختلف الطرق والأساليب التي تتبعها فإنها تساعد على اختزال كل الأمور السلبية التي تم ذكرها أو غيرها التي يمكن أن تصادفها.

الجدول رقم (17) يبين توزيع أفراد العينة على أن العلاقات بين المصالح واضحة من خلال لوائح مكتوبة في

#### المؤسسة

النسبة	التكرار	العلاقات بين المصالح واضحة في المؤسسة
71.42%	25	نعم
28.57%	10	لا
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71% ترى بأن العلاقة بين المصالح واضحة من خلال لوائح مكتوبة وهي نسبة قوية إلى حد ما ، أما نسبة 29% فتري عكس ذلك.

إن الغموض في التوصيف الوظيفي لكثير من الوظائف ، يترتب عليه عدم إلمام الموظفين بحدود العمل وحدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم، وبالتالي تحد من القدرة على أداء أعمالهم بوضوح كما تُحجَم حماسهم للتطوير

ومبادراتهم الإبداعية. وحتى لو وجد الوصف الوظيفي للوظيفة في الشركة أو المؤسسة من ناحية نظرية، فإن إلمام الموظف الجديد (أو المستمر) بهذا الوصف يكون محدوداً وذلك لعدم وجود الوعي الوظيفي الكافي من الموظف ومن الإدارة العامة للموارد البشرية في تلك المنظمة لتوعية الموظفين بحقوقهم، وواجباتهم، وحدود مسؤولياتهم.

وتعتبر خير وسيلة لتفادي ذلك وجود مختلف اللوائح المحددة لكل وظيفة، أما تفسير النسبة التي أقرت بوجود تداخل في المصالح فإن مرد ذلك يعود لعدم فهم اللوائح بشكل جيد بالدرجة الأولى، وكذلك لوجود فعلي للتداخل في بعض المهام نظير عمومية بعض المهام التي تحتاج المزيد من التوصيف من الإدارة العليا.

الجدول رقم (18) يبين توزيع أفراد العينة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل داخل

#### المؤسسة

النسبة	التكرار	مشاركة العاملين في تطوير أنظمة و لوائح العمل داخل المؤسسة
17.14%	06	نعم
82.85%	29	لا
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن غالبية العاملين أكدوا على عدم مشاركتهم في تطوير أنظمة ولوائح العمل داخل المؤسسة وذلك بنسبة 83%، في حين أن هناك نسبة معينة أكدت على مشاركتها بنسبة 17%.

وتفسير هذه النتائج يعود إلى أن تطوير أنظمة ولوائح العمل هو محور فقط على الإدارة العليا، فالذين أكدوا على مشاركتهم ينتمون إلى الإدارة العليا، أما لبقية فهم يشغلون وظائف أخرى.

وتبقى عملية المشاركة رهانا كبيرا أمام إدارة مؤسسة algal+ التي ينبغي أن تأخذها على محمل الجد ، وإيجاد مختلف السبل والطرق التي تمكنها من مشاركة العاملين .

الجدول رقم (19) يبين توزيع أفراد العينة على حرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة
74.28%	26	نعم
25.71%	09	لا
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تراعي تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة بنسبة كبيرة 74 % ، في حين ترى نسبة معينة عكس ذلك بنسبة 26%.

فتعتبر معرفة الاحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق هدفه. فكلما أمكن التعرف عليها وتحديدتها، كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة أداء العاملين عن طريق التدريب. والاحتياجات التدريبية تمثل المعارف والمهارات التي ينبغي تزويد الفرد بها لإحداث التغييرات التي يتطلبها أداء الوظيفة الحالية.

فإن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية يتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم. كما أن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءاً كاشفاً عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم ومجال التدريب المطلوب. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية ديناميكية مستمرة.

ومن المشاكل التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة لعدم تحديد الاحتياجات التدريبية نجد: العجلة في تنفيذ البرامج التدريبية. ، الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية، تهميش دور مسؤولي التدريب في رسم وبناء إستراتيجيات ورؤية المؤسسة، تكرار البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية. وهي الأمور التي ينبغي أن تحرص مؤسسة الدراسة عدم الوقوع فيها.

الجدول رقم (20) يبين توزيع أفراد العينة على أن تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين

النسبة	التكرار	المؤسسة تراعي التطورات التكنولوجية
62.85%	22	نعم
37.14%	13	لا
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تراعي التطورات التكنولوجية بنسبة 63% ، في حين أن نسبة معينة نفت ذلك وأكدت على اكتفاء المؤسسة بالتقنيات التي عندها وذلك بنسبة 37%.

و نشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة والصناعية منها بشكل خاص أبعد ما تكون عن السكون و إن أي مؤسسة مهما كانت إمكانيتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق بالركون إلى ذات الأساليب والإستراتيجيات التقليدية على عصر الثورة التكنولوجية ، حتى ولو كانت ناجحة بل لا بد للمؤسسات - لكي تبقى - في ساحة التنافس أن تتميز بالإبداع التكنولوجي الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات .

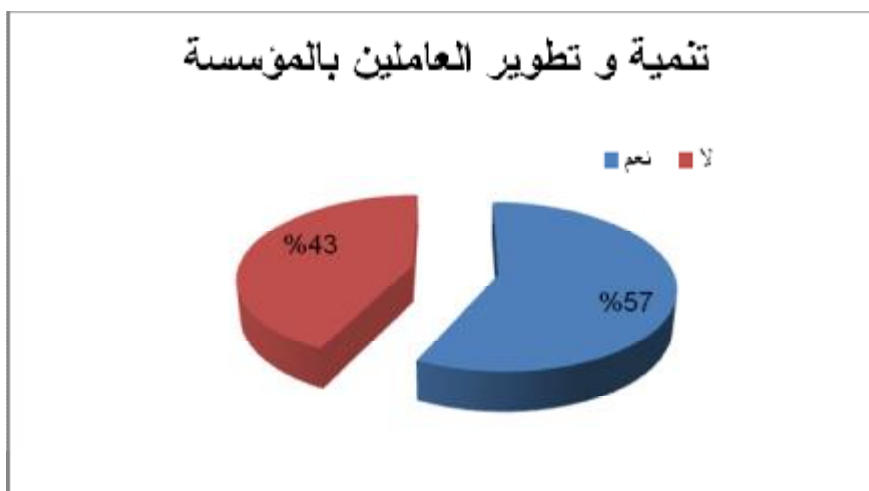
وبالتالي يمكن القول بأن مراعاة التطورات التكنولوجية يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى، وفي الجزائر نجد بأن المؤسسات تسعى جاهدة من أجل القيام بالإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال لجوءها إلى

العديد من المصادر، إذ تمكنت هذه المؤسسات من تكوين إرث تكنولوجي معتبر و إنشاء العديد من القواعد التكنولوجية و العلمية ، لكن هذا يبقى قليل أمام الثورة التكنولوجية المتسارعة. وبالتالي يجب على المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية بشكل عام، وفي الجزائر بشكل خاص القيام ببلورة سياسة حقيقية للإبداع التكنولوجي من أجل بلوغ المركز التنافسي الاستراتيجي المرموق. فينبغي عند تطوير العاملين أن نواكب هذا الإبداع التكنولوجي الذي يمس المؤسسة مباشرة ، أما الذين نفوا ذلك فيرجع إلى أنهم يرون أن التطورات التكنولوجية بالمؤسسة تبقى قاصرة مقارنة ببعض المؤسسات الأخرى ، خاصة وأن فئة كبيرة منهم كانت تشتغل بتلك المؤسسات .

الجدول رقم (21) يبين توزيع أفراد العينة على أن برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة

#### عملية التطوير التنظيمي

النسبة	التكرار	تنمية و تطوير العاملين بالمؤسسة
57.14%	20	نعم
42.85%	15	لا
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف عينة الدراسة ترى بأن برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي وذلك بنسبة 57%، في حين أن النسبة الأخرى قد نفت ذلك 43%.

فيجب إجراء التعديلات الملائمة على إستراتيجيات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها، ولقيام وظيفة الموارد البشرية بهذا الدور الهام يجب أن تكون بالضرورة شريك أساسي في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأن تعمل على التنبؤ بالتغيير.

ويعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضماناً لإستمراريتها، ويترتب عن إهمال هذا العنصر وعدم تهيبته وتحفيزه وتوفير بيئة عمل تؤثر إيجاباً على روحه المعنوية، تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيب للمؤسسة فرص النجاح.

وتنمية وتطوير العاملين تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي ، حيث أن محور عملية التطوير التنظيمي هو العنصر البشري ، أما النسبة المعتبرة التي رأت عكس ذلك فهي انطلقت من منطلق أن بعض الإجراءات الضرورية في اعتقادهم لم يتم تدريب العاملين عليها وفي سؤال ذات صلة فإن العاملين أكدوا أن المساهمة في عملية التطوير تكون من خلال زيادة الإنتاج في أقصى وقت ممكن.

الجدول رقم (22) يبين توزيع أفراد العينة على أنه يتم الاستعانة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الاستعانة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي
88.57%	31	نعم
11.42%	04	لا
100%	35	المجموع



نرى من خلال الجدول أعلاه أن العمليات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تستعين فيها بخبراء في مجال التطوير التنظيمي بنسبة 89% ، أما النسبة المتبقية فقد أكدت على أن الاستعانة تكون بخبراء لديهم تخصصات متنوعة وليست لديهم خبرات كافية في التطوير التنظيمي وذلك بنسبة 11%.

وتعتمد كثير من محاولات التغيير و التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين أو الخبراء، و ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير و التطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال... الخ، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير و التطوير.

وعن أهم الخبرات المطلوبة فقد بين العاملون أنهم في حاجة إلى الخبرات المتعلقة بالتعامل التكنولوجي مع الآلات الحديثة والجديدة التي تسعى المؤسسة إلى استقدامها، وكذلك عن الخبرات المتعلقة بإدارة الحوار والصراع داخل المؤسسة.

كما أكدوا على ضرورة تقييم العمليات التدريبية من خلال تطور النتائج بعد الدورات التدريبية ، وعدم الاكتفاء بقيام التدريبات من أجل التدريب خاصة تلك التدريبات التي تفرضها الإدارة العليا للمؤسسة وطنياً.

الجدول رقم (23) يوضح العلاقة بين الوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات مع مساعدة الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التطوير.

المجموع		لا		نعم		مساعدة الهيكل التنظيمي الوضوح في التوزيع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
71.42%	25	14.28%	05	57.14%	20	نعم
28.57%	10	20%	07	8.57%	03	لا
100%	35	34.28%	12	65.71%	23	المجموع

من خلال قراءتنا للبيانات أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 71% من مفردات العينة والذين أجابوا أن الوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، فمن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام، نجد نسبة 57.14% من مفردات العينة والذين أجابوا بأن الوضوح في توزيع الصلاحيات يعمل على مساعدة الهيكل

التنظيمي في عملية إدارة التطوير التنظيمي وهذا راجع حسب رأي أحد الباحثين أن وضوح المهام يمكننا من فهم التغيرات الحاصلة على مستوى الهيكل التنظيمي في إطار عملية التطوير ، ثم تليها نسبة 14.28% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأن الوضوح في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات لا تلعب دورا في تكييف الهيكل التنظيمي و عملية التطوير وذلك راجع حسب رأي أحد الباحثين أن عملية التطوير التنظيمي تتعدى وضوح المسؤوليات بل يصل إلى مستوى الرفع من أداء الموظفين و إعادة هيكلة هاته المهام جذريا نظرا للتغيير الذي سيلحق بالهيكل التنظيمي

من خلال قراءتنا للبيانات نسبة 28.57% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأنه لا يوجد وضوح في توزيع المهام و الصلاحيات، فمن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية لهاته النسبة 20% من مفردات العينة و الذين أجابوا لا يوجد وضوح لتوزيع الصلاحيات و المسؤوليات وأنها لا تساعد في هيكلة الهيكل التنظيمي في عملية التطوير وذلك راجع حسب رأي أحد الباحثين أن التطوير التنظيمي يحتاج إلى تطوير في العقلية و أهداف المؤسسة و المهام و المسؤوليات ما هي إلا إطار تنظيمي بسيط في الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة ، ثم تليها نسبة 08.57% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأنه لا يوجد وضوح في توزيع المسؤوليات و أنها تساعد في تغيير الهيكل التنظيمي في عملية التطوير وذلك راجع حسب رأي أحد الباحثين أن هناك تداخل في المسؤوليات الموجودة في المؤسسة و أن هذا التداخل سيؤثر سلبا على عملية التطوير التنظيمي كما يؤثر على الهيكلة التنظيمية للمؤسسة.

عندما نتكلم عن وضوح المسؤوليات و المهام في التنظيمات ، فإننا نتكلم عن سهولة في هيكلة الهيكل التنظيمي أثناء عملية التطوير فوضوح المهام يعني وضوحا في الصلاحيات الموكلة لكل موظف و عند إحداث تطوير تنظيمي في المؤسسة يكون هذا

الانتقال من مرحلة إلى مرحلة و من نظام إلى نظام سلسا و سهلا وذلك راجع لعدم تداخل الصلاحيات التي تؤدي إلى إعاقه عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة وهنا نتكلم عن دور وضوح الصلاحيات و المهام التي تكلم عنها " هاوس" و ميتشل" في تفسيرهما في إطار نظرية الموقفية و التي تكلمنا فيها عن مؤشر التطوير التنظيمي و أن نجاحه مرتبط بوضوح المهام و الصلاحيات الموكلة للموظفين في سريان عملية التطوير التنظيمي بشكل جيد<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - عامر الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 77.

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين محتوى الأسئلة التي توجه للمشرف ووجود الاتصال والتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي

المجموع		لا		نعم		اتصال بين الهيكل التنظيمي أسئلة توجه للمشرف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%31.42	11	%5.71	02	%25.71	09	كيفية تنفيذ المهمة
%68.56	24	%5.71	02	%62.85	22	استفسارات حول القرارات
%00	00	%00	00	%00	00	أمور أخرى
%100	35	%11.42	04	%88.56	31	المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات الاتجاه العام و المتمثل في نسبة 68.56% من مفردات العينة والذين أجابوا بأن الاستفسارات حول القرارات فيما يخص المشرفين، هو ما يميز نمط الاتصال في الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة فمن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 62.85% من مفردات العينة والذين أجابوا بأن الاستفسارات حول القرارات هي من تحدد نمط الاتصال في الهيكل التنظيمي وأنه يلعب دورا في تحديد التعاون الموجود على مستوى مستويات الهيكل التنظيمي وهذا راجع حسب رأي احد الباحثين أن نمط التعاون في المؤسسة يتم عن طريق استفسارات حول طبيعة قرارات معينة من الإدارة و عدم المجازفة في التسرع في اتخاذ القرارات، ثم تليها نسبة 5.71% من مفردات العينة والذين أجابوا بأن هناك استفسارات حول القرارات لكنها لا تؤدي إلى إحداث تعاون على مستوى مستويات الهيكل التنظيمي وذلك راجع حسب رأي أحد الباحثين أن القرارات تكون غير واضحة ولذلك يتخوف بعض الموظفين في الاجتهاد و التعاون على مستوى الهيكل التنظيمي طبعاً لعدم وجود تشجيع لاتخاذ القرارات في المؤسسة المعنية.

من خلال قراءتنا لبيانات نسبة 31.42% من مفردات العينة والذين أجابوا بأن الأسئلة التي يوجهونها للمشرف تخص كيفية تنفيذ المهام، فمن خلال قراءتنا لبيانات الجزئية لهاته النسبة نجد 25.71% من مفردات العينة والذين أجابوا بأن أسئلتهم نحو المشرف تخص كيفية تنفيذ المهام وأن هاته الاستفسارات تلعب دورا في تجسيد روح التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي وذلك

راجع حسب رأي أحد الباحثين أن توضيح الأمور بين المشرف و الموظف تضفي روح التعاون بين العمال كما أن وضوحها يوضح نطاق المهام الموجودة للعامل ذاته و طريقة تعامله مع العمال وذلك في إطار تحمل المسؤوليات لقرارات معينة ، ثم تليها نسبة 5.71 % من مفردات العينة والذين أجابوا بأنهم يوجهون أسئلة للمشرف فيما يخص تنفيذ المهام الموكلة إليهم لكنها لا تبث روح التعاون بين المستويات التنظيمية الأخرى و ذلك راجع حسب رأي أحد الباحثين أنه يهتم فقط بالمهام الموكلة إليه و أنه لا يؤمن بروح التعاون بين الموظفين وأنه يعمل في إطار الأمور الموكلة إليه فقط .

عندما نتكلم عن علاقة الموظف بالمشرف فإننا نتكلم هنا " نطاق التوجيه " الذي يعطيه المشرف للموظفين والعمال ، ونجد أنهم يحددون نطاق التعامل مع المشرف وذلك راجع لنوع من الخوف من تجاوز الصلاحيات و المهام الموكلة و الدخول مع المشرف في حالة من سوء التفاهم ، حيث يقول د. "محمد بن علي شيبان العامري" أن نطاق الإشراف له تأثير على الهيكل التنظيمي للمنشأة ويحدد المستويات الإدارية فيهل ذلك كلما اتسع نطاق الإشراف أدى إلى تقلص المستويات الإدارية كما أن ضيق نطاق الإشراف أدى إلى زيادة عدد المستويات الإدارية وحتى يتضح ذلك لابد لنا من التعرف على مفهوم نطاق الإشراف ، فيقصد بنطاق الإشراف عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم شخص واحد وبكفاءة ، والحقيقة أن آراء الباحثين والمهتمين في هذا المجال اختلفت حيث أن هناك من يرى أن العدد المثالي يكون من 8 - 12 شخصاً ، وآخر يرى أن العدد يجب أن يتراوح ما بين 6 - 8 ، كما يؤثر نطاق الإشراف على روح التعاون بين المستويات التنظيم المختلفة.<sup>1</sup>

### الجدول رقم (25) يوضح العلاقة بين الأقدمية والرضا عن الأجر

المجموع		لا		نعم		الرضا عن الأجر الأقدمية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
19.99%	07	14.28%	05	05.71%	02	أقل من 2 سنوات
11.42%	04	08.57%	03	02.85%	01	2-5
28.56%	10	11.42%	04	17.14%	06	5-8
28.56%	10	05.71%	02	22.85%	08	8-11
11.42%	04	2.85%	01	8.57%	03	أكثر من 11
100%	35	42.83%	15	57.12%	20	المجموع

<sup>1</sup> - ناصر العديلي، مرجع سابق ، ص 622.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 28.56 % من مفردات العينة والذين يمثلون فئة أقدمية (8-11)، حيث نجد نسبة 22.85 % أنهم راضون عن أجرهم وهذا راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن راتبه يغطي احتياجاته المادية والمعنوية ولا يوائم عدد سنوات الخبرة التي مارسها، ثم تليها نسبة 5.71 % من مفردات العينة والذين أجابوا

بأنهم غير راضين عن أجرهم الحالي لأنه لا يعكس سنوات خبرتهم وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن نظام الأجور في المؤسسة مجحف ولا يتواءم وسنوات الخبرة .

ثم تليها نسبة 28.56 % من مفردات العينة و الذين ينتمون لفئة الاقدمية (5-8)، حيث نجد نسبة 17.14 % من مفردات العينة أنهم راضون عن أجرهم الحالي وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن أجره يتوافق مع مدة عمله في هاته المؤسسة و قيمته تغطي متطلبات حياته، ثم تليها نسبة 11.42 % بأنهم غير راضين عن أجرهم الحالي وذلك راجع حسب رأي احد المبحوثين أن الاجر لم يتحسن بصورة كبيرة ولم يرتبط بعدد سنوات الخبرة التي مارسها في المؤسسة.

ثم تليها نسبة 19.99 % من مفردات العينة الذين يمثلون عدد سنوات الخبرة أقل من سنتين ، فمن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية لهاته النسبة ، نجد 14.28 % من مفردات العينة والذين أجابوا بأنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه وذلك راجع حسب رأي احد المبحوثين لعدم تغطيته لضروريات الحياة ، ثم تليها نسبة 5.71 % من مفردات العينة والذين أجابوا بأن تناسب الأجر مع عدد سنوات الخبرة لديهم يعتبر معقولا وأنهم راضين به وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين لعدد سنوات الخبرة القليلة التي يمتلكونها .

ثم تليها نسبة 11.42 % من مفردات العينة والذين ينتمون الى سنوات أقدمية (أكثر من 11 سنة)، حيث نجد نسبة 8.57 % من مفردات العينة الجزئية لهاته الفئة التي عبر عن رضاها عن الأجر الحالي وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن أجره مرتبط بخبرته في المؤسسة وأن قيمته موائمة جدا لمتطلبات الحياة ن ثم تليها نسبة 2.85 % من مفردات العينة والذين أجابوا بأنهم غير راضين عن أجرهم وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن الاقدمية في العمل قيمتها لا ترفع الأجر بل المستوى الدراسي والمنح والعلاوات في كل مستوى وظيفي .

ثم تليها نسبة 11.42 % من مفردات العينة والذين أجابوا والذين ينتمون إلى سنوات الاقدمية، فمن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية لهاته النسبة نجد 8.57 % من مفردات العينة والذين أجابوا بأنهم غير راضين على الأجر الحالي وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين للانخفاض القدرة الشرائية وارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية، ثم تليها نسبة 2.85 % من مفردات العينة والذين أجابوا بأن قيمة الأجر الحالي موائمة نظرا لعدد سنوات التي يعملونها والتي تعتبر قليلة.

من خلال قراءتنا لهاته البيانات، نجد أن درجة الرضا عن الأجر تتفاوت مع عدد سنوات الخبرة لكن من جهة أخرى نجد هناك رفض لبعض مفردات العينة لربط درجة الرضا عن الأجر بالأقدمية لأن الأقدمية وحدها لا ترفع من قيمة الأجر الكلي بل تتدخل مجموعة من العوامل الأخرى، كما أن الأجر أصبح مرتبط بدرجة رضا الشخص عنه في حالة تغطيته لجوانب حياته اليومية وهي في معطيات هذا الجدول نجد أن منهم أكثر أقدمية في العمل هم أكثر رضا عن الأجر وذلك راجع للخبرة و التي تنجر عنها مجموعة من الامتيازات و زيادات في قيمة المنح و العلاوات و الخدمات المقدمة .وتعد نظرية الأجور أهم موضوعات علم الاقتصاد والاجتماع فمنذ بداية القرن التاسع عشر، أي منذ نشأة علم الاقتصاد كانت المدرسة الاقتصادية و الاجتماعية: التقليدية **Classique** الإنكليزية (دافيد ريكاردو و آدم سميث) تسعى لتقرير حدة وزن ثابت يستقر عنده مستوى الأجر في تقلباته في مدة قصيرة.

وقد ذهب دافيد ريكاردو **David Ricardo** إلى أن مستوى توازن الأجور يتعادل مع الحد الأدنى

الضروري للحياة.

و انطلاقاً من نظرية ريكاردو هذه صاغ لا سال. **F. Lassalle** قانون الأجور الحديدي و طور ماركس نظريته في العمل والأجر ، إذ فرق بين العمل الضروري الذي ينتج العامل في أثناءه قيمة قوة عمله ويتقاضى مقابلته أجراً ، والعمل الزائد الذي يعود إنتاجه إلى الرأسمالي مالك وسائل الإنتاج.<sup>1</sup>

الجدول رقم (26) يوضح العلاقة بين معايير تطبيق العملية التحفيزية ووجود أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين.

المجموع		لا		نعم		وجود أنظمة واضحة معايير التحفيز
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
71.42%	25	20%	07	51.42%	18	رسمية
28.56%	10	22.85%	08	05.71%	02	شخصية
100%	35	42.85%	15	57.13%	20	المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه ، نجد أن الاتجاه العام و المتمثل في نسبة 71.42 % من مفردات العينة و الذين أجابوا بأن معايير التحفيز رسمية ، فمن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 51.42 % من مفردات العينة و الذين أجابوا بأن هناك أنظمة تحفيز رسمية مرتبطة بوجود أنظمة واضحة لتقييم

<sup>1</sup> - عصام محمد حمدان مطر ، مرجع سابق ، ص 53.

العاملين وذلك راجع حسب رأي احد المبحوثين أن المؤسسة ونظرا لظروف ما فان نظام الحوافز لديها صارما و مرتبط بأداء الموظف في المؤسسة ، ثم تليها نسبة 20 % من مفردات العينة والذين أجابوا بأن معايير التحفيز رسمية وأن لا وجود للأنظمة واضحة في تقييم العمال وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين كون التحفيز التي تقدمها المؤسسة غير مرتبطة بالأداء بل هي تحفيز جزافية مفروضة في قانون العمل .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 28.56 % من مفردات العينة و الذين أجابوا بأن معايير التحفيز شخصية ، فمن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية لهاته النسبة ، نجد 22.85 % من مفردات العينة والذين أجابوا بأن معايير التحفيز شخصية ولا تحتكم لمعايير أداء واضحة وذلك راجع حسب رأي احد المبحوثين أن نظم الحوافز في هاته المؤسسة غير موضوعية ولا تحتكم لأي معايير عقلانية بل تمنح على أساس اجتماعي مثل منحة المر دودية .

من خلال قراءتنا لهاته البيانات نجد أن نظم الحوافز الموجودة في هاته المؤسسة هي تقوم على أساس عقلائي وفق متغيرات الأداء وذلك راجع لنوع المؤسسة فهي مؤسسة خاصة وليست عمومية ولذلك معايير الحوافز تكون صارمة. وهنا نتكلم عن نظرية ذات العاملين (لفردريك هيوزيرج) وقسم الحوافز والدوافع إلى نوعين:<sup>1</sup>

-عوامل دافعة: تعمل كحوافز وتوفرها يؤدي إلى الرضا وهي الإنجاز والتقدير والتقدم والنمو وأهمية العمل وهي التي ينبغي التركيز عليها كحوافز.

-عوامل وقائية: وجودها يؤدي إلى عدم الاستياء مثل الأجر وظروف العمل وأهداف وسياسات المنظمة.

الجدول رقم (27) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وتدريب العاملين على إدارة التطوير التنظيمي

المجموع	لا		نعم		تدريب العاملين المستوى التعليمي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%11.42	04	%00	00	%11.42	04	ثانوي
%45.71	16	%28.57	10	%17.14	06	جامعي
%42.85	15	%08.57	03	%34.28	12	شهادات أخرى
%100	35	%37.14	13	%62.84	22	المجموع

<sup>1</sup> - ابتسام إبراهيم مرزوق ، مرجع سابق ، ص 124 .

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه ، نجد أن الاتجاه العام و المتمثل في نسبة 45.71 % من مفردات العينة و الذين يمثلون أصحاب المستوى الجامعي ، فعند قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 28.17 % من مفردات العينة أن ذوي المستوى الجامعي لا يتم تدريبهم على إدارة التطوير التنظيمي وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أنهم لا يحتاجون إلى هذا النوع من التدريب لأنهم متدربون عليه كما أن لديهم خبرات نظرية حول هذا النوع من الإدارة تلقوه في الجامعة ، ثم تليها نسبة 17.14 % من مفردات العينة والذين يمثلون المستوى الجامعي وأنهم يخضعون لتدريب على هذا النوع من الإدارة وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن المعارف النظرية لا تكفي بل يجب أن يكتسب معارف وخبرات تقنية تمكنه من فهم و تطبيق هذا النوع من الإدارة .

ثم تليها نسبة 42.85 % من مفردات العينة والذين يمثلون مؤشر " الشهادات الأخرى " فمن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية لهاته الفئة ، نجد نسبة 34.28 % من مفردات العينة والذين يملكون شهادات مختلفة فقد أجابوا بأنهم يخضعون لتدريب على هذا النوع من الإدارات وذلك راجع حسب رأي احد المبحوثين أن شهادته لا تأهله لفهم هذا النوع المعقد من نظم التسيير لذا وجب تدريبه عليها ، ثم تليها نسبة 08.57 % من مفردات العينة والذين أجابوا بأنهم لا يخضعون لتدريب على هذا النوع من الإدارة لأن فهمه وممارسته متوائمة و التخصص الذي درسه وبالتالي لا يحتاجون إلى هذا النوع من التكوين .

ثم تليها نسبة 11.42 % من مفردات العينة والذين يمثلون أصحاب المستوى الثانوي ، فمن خلال قراءتنا لبيانات الجزئية نجد أن نسبة 11.42 % من مفردات العينة و الذين يمثلون المستوى الثانوي و أنهم يخضعون لتدريب فيما يخص إدارة التطوير التنظيمي وذلك راجع حسب رأي احد المبحوثين ان مستواه التعليمي لا يجعله يفهم هذا النوع من الإدارات لذلك وجب تدريبهم عليه .

يعتبر المستوى التعليمي من أهم العوامل المحددة لصيرورة التنظيمات سواء من ناحية نظم التسيير أو طريقة التعامل أو مستوى الأداء لذلك تحرص المؤسسات على توظيف الخبرات و الكفاءات ذوي مستوى تعليمي عالي أو مستوى مهارة عالي أيضا ، وهنا ومن خلال القراءة السوسولوجية لهاته البيانات نجد أن مؤسسة مجتمع الدراسة تتبنى إستراتيجية التدريب و التكوين على مستوى العمال ذوي المستوى المتدني ثم تتدرج في مستوى التكوين إلى المستوى الجامعي أي من الأكثر جهدا وتكلفة في التدريب إلى أدناها.

إن مفهوم التكوين ينطوي تحت مفهوم التعليم حيث يتم اكتساب الفرد قدرات عقلية وعضلية تتمثل في المعرفة والمهارات مع تنمية السلوك والاتجاهات نحو حب العمل والإخلاص فيه ويجب التركيز عليها عند إعداد البرامج التدريبية يقول الحساوي أبو الشيخ: "التكوين يجب أن يرقى الفرد إلى أن يكسب سلوك ومهارات

عملية ومعارف علمية تمكنه من القيام بمسؤولياته المتمثلة في التشغيل والإنتاج والصيانة والخدمات وهو بذلك يكسب مهارات يدوية ومقدرة مهنية بحيث يصبح قادرا على المساهمة في التنمية الاقتصادية والإنتاج.<sup>1</sup>

الجدول رقم (28) يوضح العلاقة بين رفض العمال لقرار صادر من الإدارة والتنوع في تدريب العاملين

المجموع		لا		نعم		تنوع التدريب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	رفض القرارات
%71.42	25	%57.14	20	%14.28	05	نعم
%28.56	10	%14.28	05	%14.28	05	لا
%100	35	%65.42	25	%28.56	10	المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه ، نجد أن الاتجاه العام و المتمثل في 71.42 % من مفردات العينة والذين يمثلون الذين يرفضون قرارات الإدارة ، حيث نجد من خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام ، أن 57.14 % هم من المبحوثين الذين يرفضون قرارات الإدارة وأهم يخضعون لتدريب نمطي وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن الإدارة لا تعطي لعمال هامش حرية لتصرف في قرارات ومشاكل إدارية يدركون حل طبيعة مشكلتها وأن عدم تنوع في الحلول لمشكلات ما سببه عدم وجود تنوع في أنماط التكوين ، ثم تليها نسبة 14.28 % من مفردات العينة والذين يمثلون العمال الذين يرفضون القرارات الصادرة من الإدارة وأهم يخضعون لتنوع في الدورات التدريبية وذلك راجع حسب رأي احد المبحوثين أن التنوع في التدريب يكسبنا ثراء في المعارف المتحصلة وأن الإدارة تأتي بحلول و نظم تسيير روتينية مما يجعلنا نرفض هاته القرارات لروتينيتها و رغبتنا في التحديد .

وتقابلها نسبة 28.56 % من مفردات العينة والذين يمثلون عدم رفضهم للقرارات الصادرة عن الإدارة، فمن خلال قراءتنا لبيانات الجزئية لهذا الاتجاه، نجد نسبة 14.28 % من مفردات العينة والذين لا يرفضون القرارات الصادرة عن الإدارة وأهم يخضعون لتنوع في التدريب وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن الإدارة تنوع لهم في الخبرات والمعارف التدريبية مما يمكنهم من أداء أي وظيفة تطلبها منهم الإدارة بدون رفض، ثم تليها نسبة 14.28 % من مفردات العينة والذين يمثلون العمال الذين لا يرفضون القرارات الصادرة من الإدارة لكنهم لا يخضعون لتنوع في التدريب وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن ملتزمون بالقرارات الصادرة عن الإدارة رغم روتينية التي يكتسبونها .

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 130 .

من خلال قراءتنا السوسولوجي لهاته النسب والآراء نجد أن الإثراء الوظيفي كمؤشر من مؤشرات التطوير التنظيمي يلعب دورا في التخفيف من حدة الصراعات الموجودة في المؤسسة لكن هذا الأمر لم ينجح في هاته المؤسسة وذلك راجع لعدم وجود صلاحيات لهؤلاء العمال فيما يخص عملهم ولذلك نجد بعض مؤشرات الصراع التنظيمي بين الإدارة و العمال في رفض العمال لقرارات الصادرة من الإدارة .

ويعتبر التدريب المخبري من بين أهم نماذج التدريب التي اهتمت بدور الإثراء الوظيفي في القضاء على ميكانزمات الصراع في المؤسسة ويهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات ،اتخاذ القرارات ، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية والسلبية،حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصريفي، مرجع سابق ، ص 214.

## نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية:

## 1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى :

- والتي مفادها : تساهم عملية وضوح الأنظمة و اللوائح لصنع القرار في تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة
- تبين من خلال نتائج الدراسة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يقرون بوضوح الأنظمة واللوائح التي تبين لهم دوائر اختصاصاتهم الوظيفية.
  - توصلنا إلى أن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يتميز بالسهولة والمرونة ، والاتصال القائم بين أجزائه سواء أفقياً أو عمودياً.
  - تبين لنا أن حرية الإبداع في اتخاذ القرارات محدودة ، خاصة لدى بعض المصالح ، الأمر الذي يجعل القرارات من اختصاص بعض المسؤولين من الإدارة العليا فقط.
  - عدد من المبحوثين يقرون بأن هناك اختصاصات في الهيكل التنظيمي تتميز بالعمومية ، مما يجعل سلطة اتخاذ القرار والتدخل في الصلاحيات أمراً وارداً.
- ومنه نقول أن الفرضية القائلة: تساهم عملية وضوح الأنظمة و اللوائح لصنع القرار في تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.
- تحققت نسبياً .

## 2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية :

- والتي مفادها : تساهم عملية الحوافز في تطوير الأنظمة و السياسات بالمؤسسة.
- تبين لنا أن عددا كبيرا من المبحوثين يربطون الحوافز بالعامل المادي فقط ، ويعتبرونه هو المحسد لتطلعاتهم التحفيزية أما الحوافز المعنوية فهي جزأ لا يتجزأ منه.
  - عبر الكثير من المبحوثين الذين لديهم أقدمية معتبرة عن رضاهم للأجر الذي يتقاضونه ، كأحد مظاهر الحوافز المادية لكن جزءا منهم يرفض هذا المعيار لاستبداله بمعيار الأداء.
  - توصلنا إلى أن أنظمة الحوافز موضحة بشكل رسمي من خلال سياسات المؤسسة وتعاملاتها مع مختلف العاملين ، لكن هناك من قصر العملية التحفيزية على المعايير الشخصية.
  - تبين لنا أن عدم وضوح معايير العملية التحفيزية ساهم في التأجيل النسبي من تطوير الأنظمة والسياسات بالمؤسسة
- ومنه نقول أن الفرضية القائلة: تساهم عملية الحوافز في تطوير الأنظمة و السياسات بالمؤسسة.
- تحققت نسبياً .

## 3. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة :

- والتي مفادها : تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية و تطوير العاملين بالمؤسسة.
- توصلنا إلى أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي وتدريب العاملين ، فالمؤسسة تسعى إلى تدريب المستويات الدنيا التعليمية حتى تصل إلى المستويات العليا بدرجة أقل .

- تبين لنا أن المؤسسة تتعامل مع التدريب بطريقة نمطية ، غير ملتزمة بالتنوع فيه خاصة فيما يتعلق بإدارة الصراعات داخل المنظمة.
- عدد من المبحوثين يقرون بعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم فهمهم للقرارات جيدا والخوف من المجازفة في تنفيذها مما يجعلهم في حالة من الاستفسارات الدائمة.
- تبين لنا أن المبحوثين يطالبون بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات خاصة تلك التي يدركون بأنهم يملكون معلومات مسبقة عنها ، الأمر الذي يساهم في تنمية مهاراتهم وإحساسهم بالمشاركة في مسؤوليات المنظمة.
- ومنه نقول أن الفرضية القائلة: تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية و تطوير العاملين بالمؤسسة. لم تتحقق كليا .

## النتائج العامة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مساهمة العمليات الإدارية في تحقيق البقاء للمؤسسات داخل النظام الاقتصادي ، وقد سلطنا الضوء على أهم العمليات الإدارية وهي عملية اتخاذ القرار بأحد عوامل بقاء المنظمة داخل سوق المنافسة وهو التطوير التنظيمي ، الذي تنشده كل المؤسسات في أنظمتها وسياساتها بما يتماشى مع تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

فتقوم المنظمة بمراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيماته ومستوياته للتأكد من تكامل وتفاعل أجزاءه والتنسيق فيما بينها بما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار وبناء وتطوير فرق عمل ذاتية التوجه لتحقيق فعالية الأداء. وقد تبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن مؤسسة ALGAL+ تسعى قدر الإمكان لتوضيح مهام الاختصاصات الوظيفية الموجودة في الهيكل التنظيمي ، لكن مع وجود بعض احتمالات الوقوع في التداخل الوظيفي بين مختلف الوظائف ، ويعتبر نجاح القرار الإداري مرهونا إلى حد ما بطبيعة الحوافز التي يستفيد منها العاملين خلال التزامهم بمختلف القرارات ، فبطبيعة الحوافز في مؤسسة ALGAL+ تبقى إلى حد ما واضحة في مختلف اللوائح مستندة في ذلك لمعايير رسمية كالأقدمية وغيرها ، الأمر الذي يساعد المؤسسة في خلق نوع من الولاء التنظيمي لها. إلا أن المؤسسة لا تعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتنمية وتطوير العاملين الأمر الذي يجعل الانفرادية تغلب على العمل الجماعي ، ويؤدي بذلك إلى فشل العملية التدريبية والتكوينية للعاملين.

إن مساهمة عملية اتخاذ القرار في إحداث التطوير التنظيمي بمؤسسة ALGAL+ وإن تحققت بعض مؤشراتنا نسبيا ، إلا أنها تجعل المؤسسة أمام رهانات كبيرة ، فالتحقيق النسبي للفرضيتين القائلتين بمساهمة عملية وضوح الأنظمة و اللوائح لصنع القرار في تطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة ومساهمة عملية الحوافز في تطوير الأنظمة و السياسات بالمؤسسة ، يقضي بالتطرق إلى معالجة أسباب النقص في عدم التحقيق الكلي لها والبحث في اشكالياتها التي يمكن أن تطرحها على صيرورة المنظمة ، ناهيك عن ضرورة الانتباه إلى المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العاملين .

فمن خلال ما تم عرضه من النتائج المتوصل إليها من إجابات أفراد العينة ، يمكن أن نقول أن هناك مساهمة نسبية إلى حد ما لعملية اتخاذ القرارات في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة ALGAL+ ، فرغم وجود بعض المؤشرات الدالة على المساهمة الفعلية في إحداث التطوير التنظيمي ، إلا أنه ينبغي على المؤسسة أن تأخذ في عين الاعتبار جميع النقائص التي توصلت إليها الدراسة.

وتبقى المؤسسة الجزائرية من الناحية السوسولوجية نسقا مفتوحا يتأثر بمختلف المؤثرات الداخلية والخارجية للبيئة التي تعيش فيها المنظمة ، الأمر الذي يجعل من متخذ القرار في المؤسسة الجزائرية في حالة من الستاتيكا الدائمة حتى يحاول مواكبة هذه التغيرات وربطها بالقرارات التي يتخذها انطلاقا من فهم القاعدة العمالية ، التي يقع عليها القرار في النهاية.

فعلا تكتسي عملية اتخاذ القرار أهمية كبرى في إحداث التطوير التنظيمي ، لكن القصر يكمن في تفعيل الآليات الجسدة داخل المؤسسة وفي الفهم الصحيح لميكانيزمات عملية اتخاذ القرار وقراءة واقع المنظمة قراءة

صحيحة ، هذه كلها أمور ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في الربط العلائقي بين عملية اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي.

### مناقشة النتائج العامة :

أكدت النتائج العامة إلى حد ما مساهمة عملية اتخاذ القرارات في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة ، وهذا ما يتوافق مع ما قدمته مدرسه اتخاذ القرارات في الأدب التنظيمي هو نتيجة حتمية لعدم قدره الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علميه لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية وذلك بسبب عدم مساهمه المتغيرات والأبعاد التي قام أصحاب الفكر السلوكي بالتركيز عليها في بداية محاولاتهم وخاصة أن تلك المحاولات أهملت بعض المفاهيم المتعلقة بالجانب الإنساني . ولكن ظهر اهتمام بالجوانب الهيكلية خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عمليه اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حياة التنظيم وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد . وفي هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود (سايمون) الذي اعتبر إن الاداره هي اتخاذ قرارات . وقد ركز رواد الفكر السلوكي في أن المنظمة هي وحدة متكاملة وجزء فرعي من أجزاء أخرى تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات تبادليه تعتبر ضرورية لبقاء واستمرار البناء التنظيمي و كذلك ركزوا على أهمية البيئة في حياة المنظمات واثر هذه البيئة سواء داخلية أم خارجية على عمليات اتخاذ القرارات. وكان لنظريه (سايمون) في عمليات اتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي حيث تقوم هذه النظرية على: <sup>1</sup>-

1- أن هناك عمليات اختيار بديل من عدة بدائل.

2- إن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عمليه اتخاذ القرار بل إن عمليه اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.

3- إن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعو القرار وفئة دنيا وهم منفذو القرارات.

4- إن متخذ القرار (أي الفئة العليا) هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.

وترى نظرية (سايمون) إن هناك قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة والقرار المبرمج هو ذلك القرار الذي يتطلب توافر الخبرة والتجارب التي اكتسبها الإداري في الفترة الزمنية التي عمل خلالها وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مهارات إبداعية كثيرة أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تتناول موضوعات متعددة ومعقدة وتحتاج إلى تأن ودراسة وتفكير وإبداع . فالسلوك التنظيمي مثلا يعتمد ترشيده على الاختيار السليم من بين مجموعة من البدائل ذلك إن القرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعية وهنا كما أشار (سايمون) يوجد نوعان من الرشد هما: النموذج الموضوعي وهو الأقرب إلى اتخاذ القرار المثالي . والنموذج الشخصي وهو الأقرب إلى الواقع في حالة اتخاذ القرار الإداري.

<sup>1</sup> - الصفیان ، مرجع سابق ، ص 38.

ويلاحظ هنا أن حالة الرشد المطلقة تكاد تكون مستحيلة لان الفرد معرض للقيود التي تحول دون ممارسة العقلانية بصورة كاملة . وينطبق على الاداره المفهوم نفسه فهي تحاول دائما التركيز على الإنتاجية والكفاءة إلا أن الظروف تمنع أحيانا من اتخاذ القرار الرشيد . وكذلك فهي تقوم بتحديد المسؤوليات للأفراد والأهداف فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والبحث والدراسة بهدف تنمية مهارات الأفراد لاختيار البديل الأمثل. وهو الأمر وجدناه غائبا نوعا ما في هذه الدراسة وعلى المؤسسة أن تتجه نحوه أي أن تتجه نحو ترشيد القرار الإداري بنسبة أكبر لتحقيق التطوير التنظيمي.

## أهم اقتراحات وتوصيات الدراسة:

توازيًا مع النتائج المتحصل عليها من البحث نقدم التوصيات التالية:

- تطوير المهارات القيادية في عملية التطوير التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات عن طريق التدريب المستمر والهادف من خلال الدورات المتخصصة في هذه المجالات ، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهمية التطوير التنظيمي لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، حيث يضمن ذلك في زيادة قبولهم المتخذة وزيادة فعاليتها من جهة أخرى كما يسهم في معرفة معوقات الأداء داخل المؤسسات.
- تطوير أساليب وأدوات العمل من خلال استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات ، وبناء قاعدة بيانات ومعلومات حديثة ، والانتقال إلى مرحلة متقدمة من التكنولوجيا.
- العمل على تطوير اللوائح والأنظمة بشكل مستمر ، وذلك من أجل مواكبة التغيرات العالمية والمحلية المتسارعة.
- الاستعانة بخبراء في التطوير التنظيمي ، والتنوع في المحتويات التدريبية للعاملين.
- إعطاء مزيد من الاهتمام للعاملين داخل المؤسسات من خلال العملية التحفيزية وتحسين مستواهم المعيشي.
- في ظل تعدد وتنوع تحديات بيئة الأعمال فإنه يتعين على المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية أن تفكر في تحقيق نوع من الموائمة بين أنشطتها ومختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية و ذلك من خلال الاندماج في مشاريع تغيير وتطوير استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار القدرات المتاحة والتحديات المعاشة.
- تطالب المؤسسة الجزائرية بإعطاء الأولوية لإستراتيجية التطوير التي تتناسب مع احتياجات و خصائص واستعدادات الأفراد داخل المنظمة ، وهذا من شأنه أن يوفر للمنظمة القدرة على تحقيق أهداف التغيير بكفاءة خاصة و أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة يفرض على المؤسسة إعطاء الأهمية المناسبة للرأس المال الفكري والمعرفي وما ينتجه من إبداع وابتكار.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في مجالي القرارات الإدارية والتطوير التنظيمي والتوسع في دراسة مجالات التطوير التنظيمي كل على حدة.

## الخاتمة:

تبنى المنظمات مفهوم التطوير تصرفا استباقيا يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي ، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية كما يسمح لها بتنمية وصيانة علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة التي تمارسها، فالتطوير التنظيمي يمكن المنظمة بالمبادأة والتأثير على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيقها للعائد الاقتصادي والتخصيص الجيد لمواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

وإن حرص المنظمات على تحقيق النجاح في مشروع التطوير يستدعي العمل على تحديد النمط المناسب للتغيير و التطوير و ضمن هذا التوجه تطالب الإدارة بتحديد الجهة التي تتولى مسؤولية إعداد و تنفيذ متطلبات المشروع بالإضافة إلى اختيار المدخل المناسب للوصول إلى كفاءة وفعالية الانجاز ومن ثم تحقيق الاهداف المرجوة.وهي عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج و مراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى انجاز مشروع التطوير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها و لكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة.

وارتباط عملية اتخاذ القرارات الإدارية بجميع العمليات التي يمكن أن تجرى في المؤسسة ، يجعله متغير مهم جدا في عملية التطوير التنظيمي فمن خلال دراستنا لعينة من المؤسسات الجزائرية متمثلة في مؤسسة ALGAL+ ، يمكن أن نقول أن هناك مساهمة نسبية إلى حد ما لعملية اتخاذ القرارات في عملية التطوير التنظيمي.مؤسسة ALGAL+ فرغم وجود بعض المؤشرات الدالة على المساهمة الفعلية في إحداث التطوير التنظيمي ، إلا أنه ينبغي على المؤسسة أن تأخذ في عين الاعتبار جميع النقص التي توصلت إليها الدراسة.

وتبقى المؤسسة الجزائرية من الناحية السوسولوجية نسقا مفتوحا يتأثر بمختلف المؤثرات الداخلية والخارجية للبيئة التي تعيش فيها المنظمة ، الأمر الذي يجعل من اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية في حالة من الستاتيكا الدائمة حتى يحاول مواكبة هذه التغيرات وربطها بالقرارات التي يتخذها انطلاقا من فهم القاعدة العمالية ، التي يقع عليها القرار في النهاية.

## قائمة المصادر و المراجع

### I. المصادر:

01. القرآن الكريم

### II. المراجع:

#### أ. المعاجم والقواميس:

02. ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني، دار النوادر، دمشق، سوريا.

#### ب. الكتب:

03. أحمد سمير عسكر، أصول الإدارة، دار العلم للنشر والتوزيع، دبي، 1987.

04. أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مصر، 2000.

05. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (القرارات والاتصالات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،

الطبعة الأولى، 2001.

06. أحمد عبد الله الصباب، أصول الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، 1417.

07. الن باركر كيف تنمي قدراتك على اتخاذ القرار، ترجمة سامي تيسير، بيت الأفكار للنشر،

بيروت، 1998.

08. ادريس ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،

القاهرة، 2001.

09. السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.

10. السيد الهواري، الموجز في شرح عناصر الإدارة، مكتبة عين الشمس، 1996.
11. السيد الهواري، اتخاذ القرارات، مكتب عين الشمس، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998.
12. الطحج عبد الله، السوط، طلق، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الثالثة، 2000.
13. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
14. بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار هومة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2002.
15. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر والتوزيع، الإمارات العربية، بدون ذكر السنة.
16. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005.
17. جين سميث، فن اتخاذ القرارات الصائبة، الدار العربية للعلوم، بيروت، الطبعة الأولى، 1993.
18. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخردونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012.
19. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الفدرالية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
20. كاسر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

21. محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة في طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1982.
22. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.
23. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
24. محمد عبد الفتاح باغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التعليمية، الرياض، 1997.
25. محمد حسن، حمادات محمد، القيادة التربوية في القرن الجديد، الدار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
26. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
27. محمد الصريفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، 2009.
28. محمود حافظ، القرار الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1990.
29. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة زهران للنشر، جدة، 1997.
30. مسعود النمر بن محمد وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الطبعة الرابعة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1997.

31. نواف كنعان، القرار الإداري، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، الطبعة الثانية، 1990.
32. نواف كنعان، القرار الإداري (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
33. ناصر العديلي، الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
34. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة والتوزيع للنشر، عمان، الأردن، 1998.
35. سليمان الطحاوي، النظرية العامة للقرارات الإدارية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، القاهرة، 1998.
36. عمر أحمد حسبوا، أصول الإدارة العامة، مطابع الطويحي التجارية، الإسكندرية، مصر، 1992.
37. عمار بوحوش، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، الطبعة الأولى، 2001.
38. عبد الله عبد الهادي عبد الصمد، الإنسان والتنظيم، المكتب العربي للعلاقات الثقافية، الإمارات العربية المتحدة، 1991.
39. عبد الحكيم الخزامي، فن اتخاذ القرار، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998.
40. عبد الرزاق السالمي، نظم دعم القرارات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
41. عباس علي، بركات عبد الله، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001.
42. عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

43. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، الطبعة

الأولى، 2002.

ج. الرسائل الجامعية:

44. أيوب نادية، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1994.

45. ابتسام ابراهيم مرزوقي، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الغير حكومية

الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غزة، فلسطين، 2006.

46. الأستاذ محمد راتول، احمد مصنوعة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، مداخلة بعنوان متطلبات التطوير

التنظيمي وإستراتيجياته في ظل تحديات بيشة منظمات الأعمال.

47. الشيخ محمد سمير رمضان، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، اطروحة للحصول على درجة الدكتوراه في

الفلسفة إدارة اعمال من كلية التجارة بسوهاج، جامعة أسيوط.

48. محمد أكرم العدلوني، صنع القرار فن وعلم في آن واحد، مجلة إبداع الإلكترونية، العدد 07، 2004.

49. محمد عبد المنعم، عملية اتخاذ القرارات (الجوانب السلوكية والإدارية)، منشورات معهد الإدارة، الرياض

الطبعة الأولى، 1981.

50. محمد بن بابي القحطاني، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك

سعود، قسم الإدارة بكلية إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2007.

51. عصام محمد حمدان نظر، التطوير التنظيمي وآثاره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في

قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008.

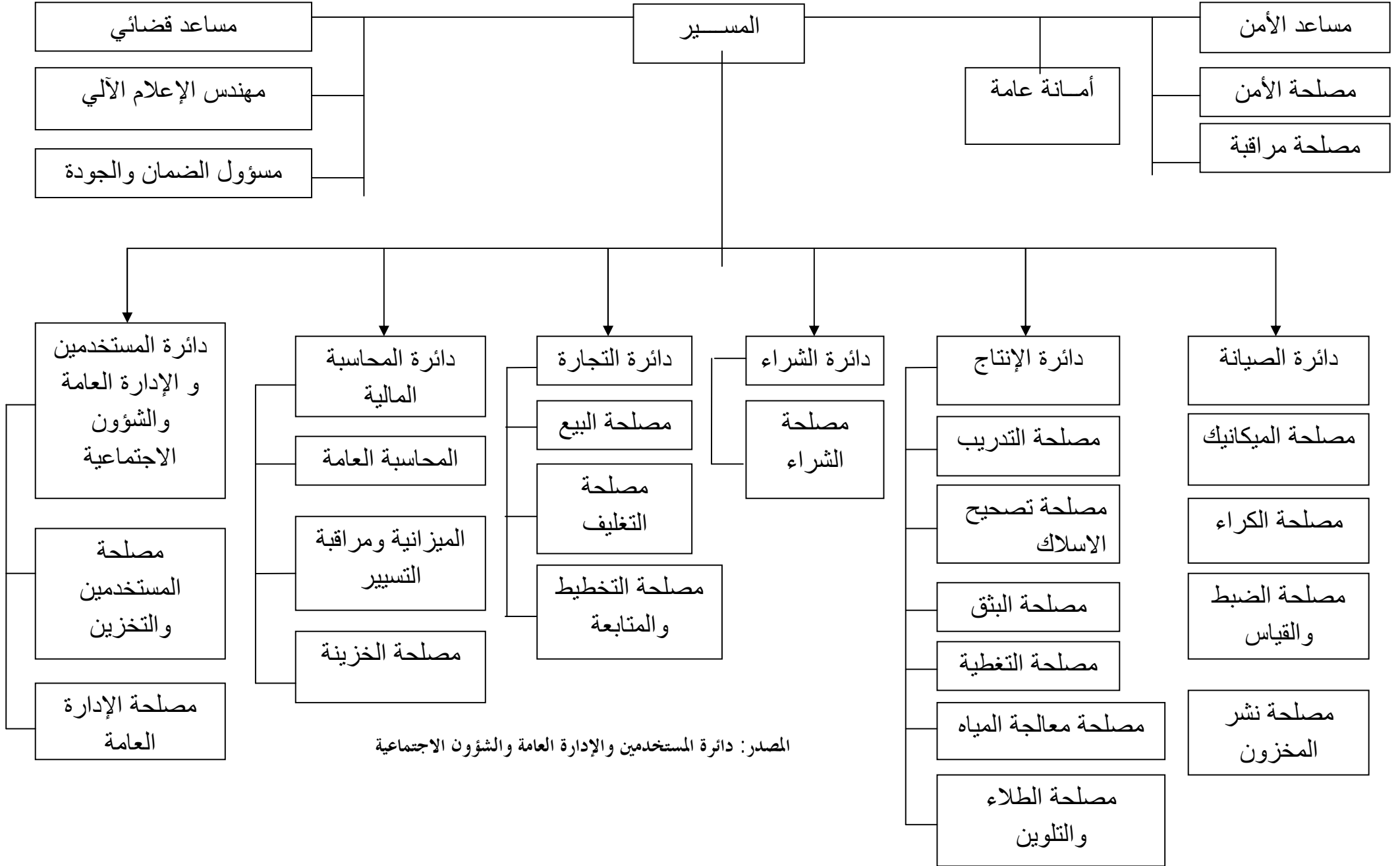
52. محمد بن باني القحطاني، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك

سعود، قسم الإدارة بكلية الإدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2007.

53. مصطفى حيدر، أبو بكر معالي، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية،

ورقة عمل، مؤتمر الإبداع والتحديد في الإدارة العربية، القاهرة، 2000.

ملحق رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALGAL (+)



## الملحق رقم ( 02 )

### يوضح دليل المقابلة

1. سيدي الكريم هل يمكن في البداية إعطائنا لمحة تاريخية حول تأسيس مؤسسة ALGAL+ بالمسيلة؟
2. ماهي أهم أهداف المؤسسة؟
3. هل يمكن أن توضح لنا أهم وحدات المؤسسة؟
4. هل يمكن أن تحدد لنا مما يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
5. ماهي أهم الوظائف التي يقوم بها كل جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
6. المؤسسة توجد داخل سوق مفتوحة، كيف نفسر علاقتها بالمؤسسات الأخرى؟

الملحق رقم (03)

يوضح استثمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

استثمارة بحث:



عملية اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي في المؤسسات  
الجزائرية  
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للألمنيوم  
ALGAL + بالمسيلة

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل -

ملاحظة : معلومات هذه الاستثمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

شكرا على تعاونكم

تحت إشراف :

الدكتور قجة رضا

الطالبة :

سعادة سهام

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

الموسم الدراسي: 2014 / 2015

## المحور الأول :

### معلومات عامة

- 1 - الجنس :  ذكر  أنثى
- 2 - السن : أقل من 25 سنة  من [ 25-30 ]  [ 30-35 ]   
من [ 35-40 ]  أكثر من 40 سنة
- 3- الحالة الاجتماعية:  
أعزب  مطلق  متزوج  أرمل
- 4 - المستوى التعليمي :  
ثانوي  جامعي  شهادات أخرى.....
- 5 - الأقدمية في المؤسسة : أقل من 2 سنة  من [ 2-5 ]  [ 5-8 ]   
[ 8-11 ]  أكثر من 11 سنة

---

## بيانات خاصة بالبحث :

### المحور الثاني : اتخاذ القرار

### وضوح الأنظمة و اللوائح

06- هل تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الأنظمة و اللوائح للعاملين عند بداية عملهم؟

- نعم  لا

07- هل هناك وضوح في توزيع صلاحيات و المسؤوليات في مؤسستك؟

- نعم  لا

08- ما مصدر ثقتك بمصداقية التعليمات التي تتلقاها من طرف رؤسائك؟

- الثقة برؤسائك  عامل الخبرة  طبيعة تلك القرارات

09- هل تطلعك الإدارة على قوانين المؤسسة؟

- عن طريق المشرفين  عن طريق الاجتماعات  عن طريق اللوائح

10- هل محتوى الأسئلة التي توجهها إلى مشرفك تدور في معظمها حول:

- كيفية تنفيذ المهمة
- استفسارات حول المضمون من بعض القرارات
- أمور خارجة عن نطاق العمل

### أنظمة الحوافز

11- ما نوع الحوافز المنتهجة داخل المؤسسة؟

- مادية
- معنوية
- الاثنين معا

12- هل ترى أن الظروف التي تعمل فيها تساعدك على تأدية المهام التي كلفت بها على أكمل وجه؟

- نعم
- لا

13- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

- نعم
- لا

في حالة الاجابة ب لا ما سبب ذلك:

- نوعية العمل تتطلب أجر أكثر
- مستوى المعيشة يتطلب أجر أكبر
- الأجر أقل من الجهد المبذول
- غيرك أكثر منك أجرا و أقل عملا

. أخرى تذكر .....

14- على أي أساس تقدم الحوافز في هذه المؤسسة :

- على أساس الزيادة في الأقدمية
- على أساس السلوك

أخرى

تذكر.....

15- هل تتلقى عبارات الشكر و التقدير من رؤسائك على أدائك في العمل؟

- نعم
- لا

في حالة نعم ما مدى رضاك عن

ذلك؟.....

16- ماهي المعايير التي يركز عليها تطبيق العملية التحفيزية؟

- رسمية
- شخصية

## المشاركة في اتخاذ القرار

17- هل تعمل المؤسسة على إشراكك في اتخاذ القرار؟

نعم  لا

18- ما رأيك في القرارات التي تتخذها مؤسستك؟

مجدية  غير مجدية

إذا كانت الاجابة بغير مجدية ما سبب ذلك:

. لأنها غير مدروسة كفاية  . لعدم مشاركة الجميع فيها

. لأسباب أخرى .....

19- حسب رأيكم هل تساهم لا مركزية اتخاذ القرار في :

. خلق روح التعاون و الانسجام  . اتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية

. تنمية المهارات  . أخرى تذكر.....

20- كيف تصف القرارات المتخذة في المؤسسة؟

. تخدم مصالح المؤسسة  . تخدم مصالح المسؤولين

. غير فعالة  . أخرى

تذكر.....

21 - هل حدث و أن ثار العمال ضد قرار صدر من الادارة؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم ما موقف الادارة؟

.....  
.....  
.....

## المحور الثالث : التطوير التنظيمي

### الهيكل التنظيمي

22 - هل ترى بأن الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسستك ملائم لاحتياجات العمل؟

نعم  لا

في حالة لا

لماذا؟

23 - هل يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على إدارة عملية التطوير التنظيمي؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك ب نعم كيف

ذلك؟

24 - هل يوجد اتصال وتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك ب نعم كيف

ذلك؟

تطوير الأنظمة و السياسات

25 - هل ترى بأن الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في مؤسستك تسهل إحداث عملية التطوير

التنظيمي؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك ب نعم كيف

ذلك؟

26 - هل العلاقات بين المصالح واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة؟

نعم  لا

27 - هل يوجد لدى المؤسسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك ب نعم ماهي أهم هذه

الأنظمة؟

28 - هل تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك ب نعم كيف

ذلك؟

## تنمية وتطوير العاملين

29 - هل تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها ؟

نعم  لا

30 - هل تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك ب نعم كيف

ذلك؟.....

31 - هل تحرص إدارة المؤسسة على التنوع في أساليب تدريب العاملين؟

نعم  لا

32 - هل يتم تدريب العاملين على إدارة عملية التطوير التنظيمي ؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك ب نعم كيف

ذلك؟.....

33- هل ترى بأن برامج تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي

؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب نعم كيف

ذلك؟.....

34- هل يتم الاستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب نعم ما هي أهم الخبرات

المطلوبة؟.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ