

جامعة الجزائر -2-
أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص التنظيم والعمل

رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل بعنوان

التّظيم بين الفعالية التّنظيمية وإستراتيجية الفاعلين

- دراسة سوسيولوجية لواقع المنظمة الإقتصادية الجزائرية -
مؤسسة نفضال شفة البلدية أنموذجا

إشراف الأستاذ الدكتور:

الهاشمي مقراني

إعداد الطالب:

بلال ساسي

السنة الجامعية: 2017 - 2018

شكر:

بمناسبة إتمام هذه الرسالة أحمد الله حمد حامدين على نعمه الظاهرة و الباطنة، و أشكره شكر الشاكرين على توفيقه لي لإتمام هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور "مقراني الهاشمي" على ما قدمه لي من توجيهات و إرشادات، من أجل إنجاز هذه الرسالة التي كانت تمثل دعماً مستمراً خلال كل فترة البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد "هوارى عبد الله" مدير الموارد البشرية بمؤسسة نفضال شفة البليدة على تعاونه معنا، و الشكر موصول أيضاً إلى إطارات هذه المؤسسة من خلال مساهمتهم لإنجاز هذه الدراسة العلمية.

دون أن أنسى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد، خاصة الأساتذة: قاسيمي ناصر، بوزيرة، رتيمي، خريش، بوعليت، رحموني، بوتشيشة، زواتيني، عيط، سالي، شرطي، بوعشة، لعززي، بلجوهر...

و إلى أساتذة علم الإجماع بجامعة البليدة و الجزائر 2 و تيبازة و المدية على حسن التوجيه. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة المؤقّرة، التي أتحمّل معها أي أخطاء علمية محتملة، مع التزامي أخلاقياً بكل توجيهاتها. و صدق رسول الله عندما قال "من اجتهد و أصاب فله أجران، و من اجتهد و أخطأ فله أجر واحد".

و أصاب الأصفهاني عندما قال: "إني رأيت أنّه لا يكتب إنسان كتاباً إلا قيل في غده: لو غير هذا لكان أحسن، و لو زيد كذا لكان يُستحسن، و لو قدّم هذا لكان أفضل، و لو ترك هذا لكان أجمل، و هذا من أعظم العبر، و هو دليل على إستيلاء النقص على جملة البشر".

إهداء

أهدي هذا الرسالة إلى من بعثه الله رحمة إلى العالمين محمد رسول الله، أولاً.
كما أهدي إلى من قال فيهما تعالى "و إخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب إرحمها
كما رباني صغيراً"، أطال الله في عمرهما و حفظهما و رعاهما.
إلى جدي أطال الله في عمرها.
إلى إخواني حفظهم الله و رعاهم: حسين، عبد الله، محمد، أحلام، حنان.
إلى أخوالي: حسين و قدور و أزواجهم و كل أبنائهم.
إلى أخوالي: محمد، الشيخ رحمهما الله، و أزواجهم و كل أبنائهم.
إلى الأصدقاء: جمال بتو، بوغلاف، ميراوي، شعوة، إسماعيل، إبراهيم، محمد، عبد الله.
إلى كل إطارات وزارة السكن و العمران و المدينة، خاصة: حكيمي، لعزيزي، شيكر، بودوان،
مقراني، لزاهري، بن ساعد، أجيري، رحيم، ياسين، زرواتي، بن سالم، علاوشيش...
إلى الأستاذ الدكتور: الهاشمي مقراني و عائلته.
و إلى أساتذة علم الإجماع بجامعة البليدة و الجزائر 2 و تيبازة و المدية.

الصفحة	العنوان	الرقم
04	الفهرس.	
14	مقدمة.	
16	الباب الأول: الإقتراب المنهجي و النظري للدراسة	
17	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
19	أسباب إختيار الموضوع	1-1
19	أهداف الدراسة	2-1
20	صعوبات الدراسة	3-1
21	الإشكالية	4-1
21	الفرضيات	5-1
23	تحديد المفاهيم	6-1
33	المقاربة النظرية	7-1
36	المناهج المتبعة في الدراسة	8-1
37	العينة	9-1
39	التقنيات المستعملة	10-1
40	الدراسات السابقة	11-1
49	الفصل الثاني: التنظيم و الإستراتيجية في المنظمة الإقتصادية	
50	تمهيد	
50	مفهوم التنظيم	1-2
54	تطور نظريات و مفهوم التنظيم	2-2
74	الفعالية التنظيمية	3-2
76	مفهوم الإستراتيجية	4-2
78	الإستراتيجيات الأنواع و المجالات	5-2
82	صياغة الإستراتيجية في المنظمة	6-2
91	الإستراتيجية في المنظمة الإقتصادية	7-2
93	خلاصة الفصل	
95	الفصل الثالث: القيادة الإدارية و الإتصال التنظيمي في المنظمة الإقتصادية	
96	تمهيد	

97	مفهوم القيادة	1-3
98	الأنماط القيادية	2-3
100	نظريات القيادة الإدارية	3-3
124	مفهوم الإتصال	4-3
127	أنوع عملية الإتصال، و وسائلها داخل المنظمة	5-3
132	الشبكة الإتصالية	6-3
136	القيادة و الإتصال الفعال	7-3
140	خلاصة الفصل	
142	الفصل الرابع: إتخاذ القرار و إدارة الموارد البشرية في المنظمة الإقتصادية	
143	تمهيد	
143	مفهوم إتخاذ القرار	1-4
146	مداخل إتخاذ القرار، أنواعه و حالاته	2-4
150	نظريات إتخاذ القرار و أهم روادها	3-4
156	خطوات صنع القرار، مستوياته و أساليبه	4-4
162	دور الإتصال و أهمية توفر المعلومات في إتخاذ القرار	5-4
167	الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في التنظيم	6-4
177	مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة	7-4
186	خلاصة الفصل	
188	الباب الثاني: الدراسة الميدانية	
189	الفصل الخامس: التعريف بمؤسسة نفضال -شقة البلدية-، و تحليل البيانات العامة، و بيانات التنظيم و الإستراتيجية الإدارية في المؤسسة.	
190	التعريف بمؤسسة نفضال -شقة البلدية-	1-5
201	تحليل البيانات العامة	2-5
211	تحليل البيانات الخاصة بالتنظيم و الإستراتيجية الإدارية في المؤسسة	3-5
294	الإستنتاج الجزئي الأول	4-5
296	الفصل السادس: تحليل البيانات الخاصة بالقيادة الإدارية و الإتصال الإداري	
296	تحليل بيانات القيادة الإدارية و الإتصال الإداري في المؤسسة	1-6
368	الإستنتاج الجزئي الثاني	2-6

371	الفصل السابع: تحليل البيانات الخاصة بإتخاذ القرارات و إدارة الموارد البشرية	
371	تحليل بيانات إتخاذ القرارات و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	1-7
414	الإستنتاج الجزئي الثالث	2-7
416	الإستنتاج العام	
421	الخاتمة	
424	المراجع	
443	الملاحق.	

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
52	مقارنة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.	(01)
64	أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية.	(02)
67	أبعاد عمليات التحليل الإستراتيجي.	(03)
72	مجموعة المتغيرات المؤثرة في الفعالية	(04)
73	المتغيرات المؤثرة في الفعالية (شروط تحقيق الفعالية المستمرة للمنظمة حسب "بريس J.PRICE").	(05)
74	أهم العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية الإدارية.	(06)
74	الفرق بين الكفاية و الفعالية.	(07)
75	العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاية.	(08)
82	كيفية صياغة الإستراتيجية في المنظمة.	(09)
84	مصنوفة "أنسوف ANSOFF" (مصنوفة السلعة / السوق).	(10)
86	التسيير عملية دائرية مستمرة.	(11)
87	مراحل تطور عملية التسيير.	(12)
88	التسيير الإستراتيجي.	(13)
89	الفرق بين التسيير العملي و التسيير الإستراتيجي.	(14)
90	إنشاء و تشغيل الطاقة (التسيير).	(15)
98	مقومات و شروط القيادة.	(16)
98	النمط الأتوقراطي للقيادة.	(17)
99	النمط الديمقراطي للقيادة.	(18)
100	النمط الفوضوي للقيادة.	(19)
103	سلوك القادة الإداريين.	(20)
105	أنواع القيادة حسب الإهتمام بالعاملين و الهيكل التنظيمي في المنظمة.	(21)
106	الشبكة الإدارية لبلاك و موتون.	(22)
109	مقياس الزميل الأقل تفضيلا (L.P.C) لـ "فيدلر".	(23)
110	ظروف أساليب القيادة لـ "فيدلر".	(24)
111	نموذج "فيدلر" في القيادة.	(25)
113	علاقات سبيل-هدف في القيادة الإدارية.	(26)
114	عناصر المسار والهدف أو التوقع لـ "هاوس".	(27)

117	نضج المرؤوسين وعلاقته بتغيير نمط القيادة الإدارية.	(28)
118	تتنوع أساليب القيادة وفقا المستوى النضج الإداري للأفراد.	(29)
120	نظرية الأبعاد الثلاث للقيادة لـ "ونج ريدن".	(30)
121	نموذج "ريدن" في القيادة الإدارية.	(31)
121	مصفوفة الأنماط القيادية الأساسية الأكثر فعالية، و الأقل فعالية.	(32)
123	شجرة القرارات القيادية وفق نظرية "فروم و ويتون".	(33)
129	الأنواع الأربعة للإتصال.	(34)
133	الإتصال السلسلة (الشكل أ).	(35)
133	الإتصال السلسلة (الشكل ب).	(36)
133	شبكة الإتصال الدائرية (الحلقة).	(37)
134	شبكة العجلة (الإتصال المركزي):	(38)
134	شبكة الإتصال الشمولي (النجمة) أو القنوات المتعددة.	(39)
135	شبكة الإتصال على شكل "Y"	(40)
137	أهم نتائج تجربة شبكات الإتصال.	(41)
144	الخصائص الشخصية لمتخذ القرار.	(42)
144	أدوار متخذ القرار.	(43)
145	الفرق بين إتخاذ القرار و صنع القرار.	(44)
147	علاقة إتخاذ القرار بأساليب القيادة.	(45)
149	نموذج "شيرميرهورن J.R. SCHERMERHORN" لأنواع القرارات و المشكلات في المستويات الإدارية المختلفة.	(46)
155	نموذج "سيمون و مارش SIMON and MARCH" في إتخاذ القرار.	(47)
161	هيكل خريطة شجرة القرارات.	(48)
162	خريطة التعادل.	(49)
163	مراحل صنع القرار و ربطه بشبكة الإتصال الفعال.	(50)
164	الهيكل التنظيمي و مستوى القرار.	(51)
166	الشكل البسيط لنظام دعم القرار.	(52)
176	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقا لإستراتيجية المنظمة.	(53)
178	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لمنظمة إنتاج عتاد التجهيز.	(54)
178	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الأجهزة الإلكترونية.	(55)
179	موقع إدارة الموارد البشرية و الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي لإحدى مؤسسات البناء.	(56)

180	تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العمليات.	(57)
181	تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لفئات الأفراد.	(58)
181	تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية.	(59)
285	نظرية SMART في وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.	(60)
303	الفحص الدوري للعلاقات من التوقعات.	(61)
304	عملية مراجعة العلاقات.	(62)
346	موقف الفاعلين أمام التغير التنظيمي.	(63)

قائمة جداول الدراسة الميدانية

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و الجنس.	201
(02)	توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و السن.	202
(03)	توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و الحالة العائلية.	204
(04)	توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و المستوى التعليمي.	206
(05)	توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و الإنتماء الجغرافي.	208
(06)	توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و الأقدمية.	209
(07)	توفر المعلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة و مدى فعاليته	211
(08)	توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و أسباب عدم فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة.	214
(09)	تحفيز التنظيم في المؤسسة على العمل و معرفة تعارض التنظيم الإداري مع إستراتيجية المؤسسة.	217
(10)	توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و أسباب أن التنظيم غير محفز على العمل.	220
(11)	تمني الفاعلين حدوث تغيير في نمط التنظيم للمؤسسة و في الهيكل التنظيمي.	223
(12)	توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و أسباب تمني حدوث تغيير في نمط التنظيم.	226
(13)	توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و تعارض التنظيم الإداري مع إستراتيجية المؤسسة.	229
(14)	تعارض مهام التنظيم الإداري مع إستراتيجية المؤسسة و أسباب هذا التعارض.	232
(15)	إنسجام الهيكل التنظيمي للمؤسسة و علاقته بالتنظيم الإداري لتحقيق الفعالية التنظيمية.	235
(16)	توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و أسباب تمني حدوث تغيير في نمط الهيكل التنظيمي.	238
(17)	التنسيق الإداري بين المصالح و التوجيه الإداري من قبل الإدارة لتسيير المهام في المؤسسة.	242
(18)	توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و مستوى التنسيق الإداري بين المصالح في المؤسسة.	245
(19)	التنسيق الإداري بين الإطارات في المصلحة و التوجيه الإداري للمشرف في المصلحة.	249
(20)	توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و نوعية التنسيق الإداري بين الإطارات في المصلحة.	252
(21)	توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و أسلوب التوجيه الإداري الذي تقوم به الإدارة في المؤسسة.	255
(22)	توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و نوعية التوجيه الإداري للمشرف في المصلحة.	259
(23)	توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و كيفية التصرف في حالة تعارض التنظيم الإداري و الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الفعالية التنظيمية.	262
(24)	إمتلاك المؤسسة لإستراتيجية لتحقيق الأهداف و مدى تأييد الفاعلين لإستحداث مصلحة	265

	خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة.	
269	المسؤول عن إعداد الإستراتيجية في المؤسسة و مدى فعاليتها.	(25)
272	توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و أسباب عدم فعالية إستراتيجية المؤسسة.	(26)
274	توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و مدى إستراتيجية المؤسسة.	(27)
278	تصرف الإطار في حال تعارض مهام أحد الإطارات في المصلحة مع إستراتيجية المؤسسة.	(28)
281	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي للفاعلين و أسباب عدم تأييدهم إستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة.	(29)
284	رأي الفاعلين في تحقيق أهداف المؤسسة و تطبيق نظرية SMART في المؤسسة	(30)
286	التصرف في حال تعارض خطة العمل للإطارات مع الإستراتيجية و العراقل الخارجية التي تواجهها المؤسسة في تطبيق نظرية SMART .	(31)
289	توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و معرفة مدى شعورهم بالإحباط في حالات فشلت المؤسسة في تحقيق بعض الأهداف.	(32)
291	توزيع المبحوثين حسب سن الإطارات و أسباب عدم شعورهم بالإحباط في حال فشل المؤسسة في تحقيق بعض الأهداف.	(33)
296	الطرق التي يرى الفاعلون أنها فعالة في تسيير مهامهم مع مرؤوسيههم مع أسباب إختيار هذا الأسلوب.	(34)
299	تصرف الفاعلين تجاه المرؤوسين في حالة ضغط العمل و الأسلوب القيادي المطبق لسير المهام.	(35)
302	وضع الفاعلين "التوقعات الخطأ عن الآخرين" و مراعاتهم في إدارة العلاقات "أن الجميع يقوم بتسجيل النتائج" في المؤسسة.	(36)
306	أسباب وضع "التوقعات الخطأ عن الآخرين" من قبل الفاعلين و إستراتيجية التصرف تجاههم.	(37)
308	توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و تصرفهم في حالة عدم تأثرهم بالقول المأثور "أن الجميع يقوم بتسجيل النتائج" في المؤسسة.	(38)
311	تجاهل الفاعلين لبعض تصرفات الإطارات في المؤسسة و من لا يؤدي العمل بالمستوى المطلوب من قبلهم.	(39)
315	أسباب عدم تجاهل الفاعلين لبعض تصرفات الموظفين و طريقة التعامل مع من لا يؤدي العمل بالمستوى المطلوب.	(40)
318	تحفيز القيادة الإدارية للإطارات و علاقة الثقافة التنظيمية للقيادة بالفعالية التنظيمية في المؤسسة.	(41)
322	شكل التحفيز الذي تقوم به القيادة الإدارية و أثره على الفاعلين في المؤسسة.	(42)
325	علاقة التنشئة الإجتماعية للقيادة الإدارية بالتسيير الإداري للمؤسسة و الخلفية الثقافية للقيادة بالتسيير في المؤسسة.	(43)

328	(44) كيفية تعامل القيادة مع الإطارات في حال وجود مشكل و أسس إختيار القيادة لعلاقات الصداقة في المؤسسة.
331	(45) مساعدة الفاعلين للإطارات في التغيير التنظيمي.
335	(46) طريقة مساعدة الفاعلين للإطارات في التغيير التنظيمي.
339	(47) حرية الإتصال بالمشرف المباشر و علاقة الإطارات مع المشرف المباشر.
443	(48) توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و المشرف المباشر.
347	(49) تفضيل الإطارات الجهة الرسمية لإتمام المهام و أسباب إختيارهم لذلك.
349	(50) علاقة الإطار مع زملائه في المصلحة و وجهة الإطار في حال وقوع مشكل يعترى مهامه في المصلحة.
352	(51) توزيع المبحوثين حسب جنس الإطارات و أسباب سوء العلاقة بين الإطار و زملائه في المصلحة الواحدة.
355	(52) علاقات الإطارات مع القيادة الإدارية و حرية الإتصال و الحديث معهم.
358	(53) توزيع المبحوثين حسب سن الإطارات و أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و القيادة الإدارية في المؤسسة.
361	(54) تيار الإتصال في المؤسسة و نوع الإتصال السائد في المؤسسة.
365	(55) إستشارة الإطارات حول التسيير اليومي للمصلحة و نوعية الإتصالات التنظيمية بين الإطارات لإنجاز المهام في المؤسسة.
371	(56) عملية تنفيذ إتخاذ القرارات داخل المؤسسة و رأي الفاعلين في فعالية القرارات.
373	(57) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي للفاعلين و أسباب عدم فعالية عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة.
375	(58) مشاركة الفاعلين في عملية إتخاذ القرارات و الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة لفرض القرارات داخل المؤسسة.
378	(59) صانع القرارات في المؤسسة و رضا الفاعلين على عملية إتخاذ القرارات.
381	(60) مدى مواجهة الإدارة لمشاكل في عملية إتخاذ القرارات من قبل العاملين و رأي الفاعلين على أسلوب إتخاذ القرارات في المؤسسة.
384	(61) توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و نوع المشكل الذي يواجه الإدارة بعد إتخاذ القرارات.
387	(62) توزيع المبحوثين حسب جنس الإطارات و رد فعلهم في حالة عدم رضاهم عن بعض القرارات المتخذة في المؤسسة

390	توزيع المبحوثين حسب سن الإطارات و طريقة إخبارهم بالقرارات المتخذة في المؤسسة.	(63)
393	علاقة الثقافة التنظيمية لصانعي القرارات بالعقلانية و علاقة الإتصال غير الرسمي بعملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	(64)
395	تقييم ظروف عمل الإطارات و مدى شعورهم بالحرية في أداء عملهم.	(65)
397	توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و أسباب سوء ظروف عملهم في المؤسسة.	(66)
400	رضا الإطارات عن منصب عملهم و وجهة نظرهم إلى العمل في المؤسسة.	(67)
403	توفير الإدارة تكوين لإطارتها و أهم حافز للإطارات في العمل.	(68)
406	جهة إشعار الإطارات بالتقصير في المهام و حقيقة هذا التقصير.	(69)
408	توزيع المبحوثين حسب جنس الإطارات و رد فعلهم في حال إخبارهم بالتقصير.	(70)
411	الجهة المسؤولة عن الرقابة في المؤسسة و شكل الرقابة الإدارية الموجودة.	(71)

مقدمة:

يعرف التنظيم على أنه كيان إجتماعي منسق يمتاز بالوعي، له حدود واضحة المعالم، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف. و هناك من يعتبره عملية إدارية، حيث يعد الضروريات و الأساسيات في عمل الإدارة ، سواء كان ذلك من حيث إسهام التنظيم في تحقيق أهداف المنظمة، أو من حيث ضمان الكفاءة في أداء الأعمال، أو من حيث تحقيق التعاون كشرط أساسي لإنجاز المسؤوليات و الأعمال المختلفة. كما يعني التنظيم بشكل عام، تجميع و تقسيم أعمال و أوجه نشاط المشروع في وحدات إدارية وفق مبادئ و أسس معينة، و تحديد خطوط المسؤولية و السلطة و العلاقات التنسيقية داخل المنظمة، و ذلك بهدف إيجاد هيكل ذي فعالية و كفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة التنظيمية بشكل جيد.

من جانب آخر المنظمة الإقتصادية الوطنية، موضوع ميدان دراستنا، تتموقع ضمن الإقتصاد كنوانة أساسية فيه، و تؤثر فيه بشتى الطرق، و في جوانب مختلفة إجتماعية، حضارية... إلخ. و هذا ما جعل الإجتماعيون و السلوكيون و الإقتصاديون يعترفون بأهميتها. إن تناول المنظمة الإقتصادية كعون إقتصادي عاد لا يوفيهما حقها، بإعتبارها نقطة إرتكاز حياة المجتمع، فالمنظمة تتدخل في تطوير و تحديد مختلف الجوانب الإجتماعية و المعنوية للمجتمع ، لذلك كان لزاما عليها أن تكون ذات فعالية و كفاءة لإستمرارها و بقائها في مجال الأعمال، حيث تعد الفعالية التنظيمية جوهر العملية الإدارية في المنظمة الإقتصادية، و هذا ما أثبتته تجارب باحثين و علماء مختصين في مجال التنظيم.

و من ثمَّ أن تكون الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة للمنظمة، و لمواجهة مخاطر البيئة الخارجية، و كيفية التعامل مع التغييرات و المشاكل الداخلية للمنظمة، لذا كان من المهم على المنظمات بمختلف أنواعها، خاصة الإقتصادية منها أن تتبنى تطبيق الإستراتيجية في المنظمة.

كما أن من الأسباب الأساسية لنجاح التنظيم و فعاليته هو نجاح و فعالية القيادة الإدارية، و هذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية و قدرات و مهارات، فقد إتجهت كل الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة، و وضع معايير ثابتة يمكن علي أساسها إختيار القادة الإداريين على أداء دورهم بكفاءة.

كما تظهر أهمية الإتصالات الإدارية في المنظمة من خلال التأكيد على أن المنظمة ليست مجرد هياكل تنظيمية و أقسام إدارية، بل هي تشمل أيضا جملة من العلاقات المختلفة داخل الهيكل

التنظيمي، و هذه الإتصالات هي الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة العليا عند إتخاذ القرارات، و التي هي أساس العملية الإدارية بشكل كلي.

كما أن لعملية إتخاذ القرارات في المنظمة أهمية بالغة، كون القرار جوهر العملية الإدارية، و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة و فعالية.

إن الإهتمام بالعنصر البشري أصبح أمرا مبدئيا في تنمية و تطوير المنظمة، و هذا ما أكده الكثير من الباحثين، حيث لاحظوا أن الإهتمام بالعنصر البشري يكتسي أهمية كبيرة في نمو و تقدم المؤسسة، و فعاليتها.

و قد قسمنا دراستنا إلى بابين، الباب الأول خاص بالإقتراب المنهجي و النظري للدراسة، حيث قسمناه إلى أربعة فصول، بدءا من الفصل الأول الخاص بالإطار المنهجي للدراسة، أما الفصل الثاني تضمن التنظيم و الإستراتيجية في المنظمة الإقتصادية، بينما خص الفصل الثالث القيادة الإدارية و الإتصال التنظيمي في المنظمة الإقتصادية. أما الفصل الرابع إتخاذ القرار و إدارة الموارد البشرية في المنظمة الإقتصادية.

بينما الباب الثاني خصصناه للدراسة الميدانية، حيث شمل ثلاثة فصول هي الفصل الخامس و كان للتعريف بمؤسسة نفعال -شقة البليدة-، تحليل البيانات العامة، و تحليل البيانات الخاصة بالتنظيم و الإستراتيجية الإدارية في المؤسسة، الإستنتاج الجزئي الأول، أما الفصل السادس إحتوى على تحليل بيانات القيادة الإدارية و الإتصال الإداري في المؤسسة، و الإستنتاج الجزئي الثاني، و في الأخير نجد الفصل الثامن الخاص بتحليل بيانات إتخاذ القرارات و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و الإستنتاج الجزئي الثالث، و أخيرا نجد الإستنتاج العام و الخاتمة.

الباب الأول:
الإقتراب النظري و المنهجي للدراسة

الفصل الأول:
الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- 1-1: أسباب إختيار الموضوع؛
- 2-1: أهداف الدراسة؛
- 3-1: صعوبات الدراسة؛
- 4-1: الإشكالية؛
- 5-1: الفرضيات؛
- 6-1: تحديد المفاهيم؛
- 7-1: المقاربة السوسولوجية؛
- 8-1: المناهج المتبعة في الدراسة؛
- 9-1: التقنيات المستعملة؛
- 10-1: الدراسات السابقة؛
- 11-1: العينة.

1-1 أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار موضوع الدراسة تحت هذا العنوان، فبعد ملاحظات ميدانية إستكشافية و قراءات لكتب و مجلات، و دراسات أكاديمية (ماجستير، دكتوراه)، ضف إلى ذلك التساؤل الذي راودنا كثيرا عن سبب التخلف الذي تعيشه المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، و الاقتصاد الوطني، و إن كان من بين أهم أسبابها التسيير، حيث تعد الفعالية التنظيمية أهم حلقة فيه، لذلك حاولنا في دراستنا المتواضعة هذه أن نبرز أهمية الفعالية التنظيمية من خلال عدة مؤشرات متداخلة و متنوعة، و نسقطه على المنظمة الإقتصادية الوطنية، و مدى الاستفادة منها، لذا كان سبب إختيارنا لهذا الموضوع من الأسباب التالية:

أ- **السبب الذاتي:** و يرجع إلى سببين هما:

- الرغبة في البحث العلمي و الإستكشاف، و تقديم بعض الحلول أو البدائل إن وجدت؛
- التكملة في الموضوع، فمن مذكرة الليسانس في علم الإجتماع التنظيم و العمل، و التي كانت بعنوان "إستراتيجية التنظيم العام و الإداري في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية" بمؤسسة نפטال -شفة البلدية-، إلى رسالة الماجستير في علم الإجتماع التنظيم و العمل بعنوان "فعالية التنظيم الإداري و علاقته بتنمية المنظمة الإقتصادية الجزائرية"، إلى رسالة الدكتوراه بحول الله في علم الإجتماع التنظيم و العمل، المعنونة بـ " التنظيم بين الفعالية التنظيمية و إستراتيجية الفاعلين "
- دراسة سوسيولوجية لواقع المنظمة الإقتصادية الجزائرية- مؤسسة نפטال شفة البلدية نموذجاً.

ب- **السبب الموضوعي:**

- معرفة أهم المشاكل التي تعاني منها المنظمة الإقتصادية العمومية الجزائرية؛
- معرفة الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة الإقتصادية العمومية، خاصة و دخول الجزائر في إقتصاد السوق، و هي بصدد الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية (OMC) و إبرام عقود الشراكة مع الإتحاد الأوروبي؛
- إكتشاف أنماط القيادة الإدارية، و طرق الإتصال التنظيمي و إدارة الموارد البشرية في المنظمة الجزائرية، و كيفية إتخاذ القرارات فيها.

1-2: أهداف الدراسة:

لكل دراسة علمية مهما كان نوعها أو تخصصها فلها هدف معين، و محدد يسعى الباحث للوصول إليها و كشف بعض الحقائق، و تقديم بعض البدائل، و عليه تتجلى أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة إبراز مزايا التنظيم الفعال و أهمية الفعالية التنظيمية بفضل إسهامات الباحثين و العلماء و المدارس الفكرية، و ضرورة إستفادة المنظمات الاقتصادية الوطنية من ذلك؛
 - محاولة إبراز أهم المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المنظمة الاقتصادية الجزائرية؛
 - محاولة التعرف على الإستراتيجية الإدارية في المنظمة الاقتصادية قصد الفعالية التنظيمية، و أثر ذلك على إستراتيجية الفاعلين في المنظمة الاقتصادية الجزائرية؛
 - محاولة التعرف على أنماط القيادة الإدارية و الإستراتيجية التي ينتهجها الفاعلون لتعامل مع هذا الأسلوب؛
 - محاولة معرفة بعض أشكال الاتصال التنظيمي في المنظمة الاقتصادية، و إستراتيجية الفاعلين وفق كل شكل من هذا الإتصال؛
 - محاولة معرفة على كيفية إتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية، و الإستراتيجية التي ينتهجها الفاعلون حسب كل موقف؛
 - محاولة التعرف على كيفية إدارة و تسيير الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، و إستراتيجية الفاعلين لمسايرة هذه الرهانات، بإعتبارهم مكوّن أصيل من أصول المنظمة؛
- 1-3- صعوبات الدراسة:**

بقدر ما توجد بعض التسهيلات في مجال الدراسة من حيث إجراءاتها، بقدر ما توجد بعض الصعوبات، و التي إختلفت من حيث السهولة و الصعوبة.

أما الجانب النظري، فالمؤسسة الجزائرية كانت و لازالت تعرف الكثير من التغيرات التي تحيط بها، قابلها تنوع النظريات المتعلقة بدراسة و فهم الظاهرة موضوع الدراسة نظرا لكثرتها و شموليتها، و تعقدها، ناهيك للأسف أن أغلب المراجع و المصادر العلمية توجد باللغات الأجنبية (اللغة الفرنسية، اللغة الإنجليزية)، مقارنة باللغة العربية. كما وجدنا نقص ملحوظ فيما يخص المراجع باللغة العربية التي تتناول التحليل الإستراتيجي لـ "ميشال كروزي".

أما في الجانب الميداني فنتأسف كثيرا أنه لإجراء البحوث العلمية في المؤسسات و الإدارات أن تكون لك وسائل، ناهيك عن تعنت بعض المبحوثين في الإجابة عن أسئلة الإستمارة، و هذا يبدو لنا لا يخدم العلم و البحث العلمي، بل عامل أساسي للإستمرار في التخلف.

1-4: الإشكالية:

تغيرت البيئة المحيطة بالمنظمات الإقتصادية بصورة سريعة، و أدى ذلك إلى ظهور إتجاهات فكرية (سوسولوجية، سيكولوجية، إدارية، إقتصادية...) حديثة تنادي بضرورة التحول من المفهوم الإداري التقليدي إلى المفهوم العلمي الفعّال، الذي يهتم بتحقيق الجودة الشاملة، و التميز في العمليات الإدارية، مما يزيد من مركز المنظمة التنافسي، و يحقق لها البقاء، و النمو، و التقدم في مجال الأعمال.

يلاحظ أن الاتجاه العالمي الحديث في التنظيم يدعو إلى ضرورة الإعداد الجيد للمنظمة بالقدر الذي يضمن لها الصمود في مجال المنافسة الكبيرة، و الناتجة عن مزيد من الإختراعات، و الإبتكارات التكنولوجية و الإسهامات الفكرية الكبيرة، و المتنوعة خاصة في مجال التنظيم، لذا فرض على المنظمة الإقتصادية أن تكون ذات كفاءة، و فعالية تنظيمية عالية لزيادة قدرتها على مواجهة تغيرات البيئة سواء الداخلية أو الخارجية (المنافسة، التكتلات الإقتصادية، التكنولوجية... إلخ)، لذا أصبح من بين المؤشرات التي تدل على تقدم المنظمة لمدى مساهمتها للفعالية التنظيمية لما لها من أثر واضح في العناية بالعمل في المنظمة، و رفع مستويات الأداء التنظيمي، و تشجيع المبادرات، و الإبتكارات، و هذا كله دعم لمكانة المنظمة في السوق⁽¹⁾.

يعتمد الإقتصاد العالمي في كيانه على المنظمات الإقتصادية، فإن من بين سر نجاح هذه المنظمات هو فعاليتها التنظيمية و كفاءة أفرادها، بغض النظر عن طبيعة نشاط هذه المنظمة، لذا يمثل التنظيم الإطار الذي يتم في نطاقه عمليات الإدارة و نشاطاتها في المنظمة.

إن ما يجب التأكيد عليه هو أنه لا غنى للمنظمات الإقتصادية الجزائرية عن تطبيق الفعالية التنظيمية، كونها جوهر العملية الإدارية، لأنه مهما توفرت للمنظمة من مقومات النجاح المختلفة كالتمويل الجيد، و الآلات الحديثة، و المواد الخام، و الأفراد المدربين، و غيرها، فهذا وحده لا يكفي فلا بد من تطبيق الفعالية التنظيمية في المنظمة حتى تستطيع أن تحقق أهدافها.

كما أن البراهين الدالة على ذلك في الحياة العملية كثيرة جدا، و هذا هو الفرق بين المنظمات الإقتصادية الناجحة و تلك المنظمات الفاشلة.

(1)- محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة، دار النشر غير موضحة، الإسكندرية، 2002، صص 16-20.

لذا أردنا الوقوف على معرفة التنظيم في سعية لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال إستراتيجية الفاعلين فيه، من خلال:

التساؤل العام:

هل التنظيم الذي يسعى لتحقيق الفعالية التنظيمية علاقة بإستراتيجية الفاعلين؟، و ما أثر ذلك على تنمية المنظمة الإقتصادية الجزائرية؟.

التساؤلات الفرعية:

- 1- هل الإستراتيجية التنظيمية الفعالة لها علاقة بإستراتيجية الفاعلين في المنظمة الإقتصادية؟؛
- 2- هل لنمط القيادة الإدارية الديمقراطية علاقة بإستراتيجية الفاعلين في المنظمة الإقتصادية؟؛
- 3- هل الإتصال التنظيمي الفعال من العوامل التي لها علاقة بإستراتيجية الفاعلين في المنظمة الإقتصادية؟؛
- 4- هل المشاركة في إتخاذ القرارات علاقة بإستراتيجية الفاعلين في المنظمة الإقتصادية؟؛
- 5- هل لكفاءة الموارد البشرية علاقة بإستراتيجية الفاعلين في المنظمة الإقتصادية؟؛

1-5: الفرصيات:

- 1- تؤثر الإستراتيجية التنظيمية الفعالة على إستراتيجية الفاعلين في المنظمة الإقتصادية؛
- 2- تعد القيادة الإدارية الديمقراطية عاملا مساهما في إستراتيجية الفاعلين في المنظمة الإقتصادية؛
- 3- يعتبر الإتصال التنظيمي الفعال من العوامل التي لها علاقة بإستراتيجية الفاعلين في المنظمة الإقتصادية؛
- 4- تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات في تقليص إستراتيجية الفاعلين في المنظمة الإقتصادية؛
- 5- تؤدي كفاءة الموارد البشرية إلى المساهمة في تطوير إستراتيجية الفاعلين في المنظمة الإقتصادية؟؛

1-6: تحديد المفاهيم:

1 - التنظيم:

أ - لغة: إن التنظيم في الاستعمال العام، وضع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منه أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين⁽¹⁾.

أما "معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة" يعرف التنظيم بأنه: "التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا و يقصد به العلاقات التي ترسمها الإدارة بين العاملين، بموجب الخرائط التنظيمية، و غيرها، كالعلاقات الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة، ببعضهم البعض، أو بين مدير الإدارة و العاملين"⁽²⁾. كما أنه: "نظام يخضع لعمليات ترتيبية منظمة ذات قواعد مضبوطة"⁽³⁾.

ب- إصطلاحا:

أما "أ. إيتزيوني A. ETZIONI" يعرف التنظيم أنه: "وحدة إجتماعية يتم إنشائها من أجل تحقيق أهداف معينة". و أيضا للإحتوائه على الخصائص التالية:

- تقسيم العمل و السلطة؛

- وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات؛

- إستبدال العاملين⁽⁴⁾.

كما يرى "سكوت SCOTT" التنظيم على أنه: "كل وحدة إجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة"⁽⁵⁾.

أما "أ. شوندار A.CHANDER" يعرفه بقوله: "أن التنظيم يشمل أولا الممرات السلمية و الإتصالية، بين مختلف المستويات الإدارية، و ثانيا المعلومات و المعطيات المتنقلة بواسطة قناة هذه الممرات، و هما الوجهان الرئيسيان لضمان تنسيق القاعدة، و لتركيب مجموع موارد المؤسسة"⁽⁶⁾.

و يضيف "لويس ألن L. ALIN" التنظيم: "هو عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية، و السلطة لتحقيق الأهداف"⁽⁷⁾.

(1)- ر . بودون، ف . بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، د م ج، الجزائر، 1986، ص 199.

(2)- كمال محمد علي: معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 78.

(3)- M. DAVOU, M. COLLIER: *Dictionnaire du français vivant*, Bordas, Paris, 1971, p 861.

(4)- عبد الله بسيوني: أصول علم الإدارة، دار المغربية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1982، ص 177.

(5)- J.S. SCEID: *Les grands auteurs en organisation*, Bordas, Paris, 1980, p17.

(6)- A. CHANDLER : *Stratégie et structure de l'entreprise*, Ed d'Organisation, Paris, 1972, p 42.

(7)- جميل أحمد توفيق: *مذكرات في إدارة الأعمال*، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 176.

أما "ب موتاز B.MOTTEZ" فيعرف التنظيم على أنه: "نموذج من نماذج التفاعل داخل التنظيم البشري التي تفرضها القواعد و السياسات الواضحة للمنشأة، لتأمين التعاون الضروري لإنجاز أهدافها الاقتصادية"⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي للتنظيم: التنظيم وحدة إجتماعية منسقة تمتاز بالوعي، تنشأ بهدف تحقيق أهداف محددة، له حدود واضحة المعالم، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف. كما يشمل التنظيم تجميع و تنسيق جهود العاملين بالمؤسسة من خلال منهج علمي، لتحديد برامج العمل و طرق و أساليب الأداء الإداري، بتحديد الأعمال و الإختصاصات و السلطات التي توكل لكل مستوى تنظيمي بالمؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، مع حسن الأداء الإداري، و سير إجراءات التنفيذ، مع العمل بأكبر كفاءة ممكنة.

2- الإدارة:

أ . **التعريف اللغوي:** لفظ إدارة هي من فعل أدار بمعنى حرك، أي تحول على الحركة و التشغيل، و من ثم تحقيق نتيجة⁽²⁾، و يعرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الإدارة: "هي العمليات أو الوظائف التي تستغل بواسطة جهاز إداري بغية تحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة و هي ترجمة السياسة إلى خدمات أو برامج"⁽³⁾. كما أن الإدارة يمكن أن تتحقق من خلال الكلمة الفرنسية ADMINISTRATION و هي تعني لغويا "أداء و تحقيق غرض معين" أو "الوفاء بهدف معين" و لقد إشتقت كلمة إدارة من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعي AD-MINISTRATION و معانها أداء خدمة للآخرين⁽⁴⁾.

ب- **إصطلاحا:** و يعرفها "هنري فايول H. FAYOL" الإدارة بأنها: "التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة"⁽⁵⁾، كما يعرف "ماك فرلاند دالتون M. DALTON" الإدارة بقوله: "تعرف الإدارة لأغراض نظرية أو تحليلية على أنها عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء، و توجيه و تسيير و المحافظة على التنظيمات، و المنظمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة و المنسقة و المتعاونة"⁽⁶⁾. و يعطي "فولات FOLLETT" للإدارة أكثر عمومية بقوله: "الإدارة هي فن تنفيذ

(4)- B. MOTTEZ: **La sociologie industrielle**, PUF, Paris, 1979, p 123.

(2)- محمد حافظ حجازي: **المنظمات العامة**، المرجع السابق، 2002، ص 22.

(3)- أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 255.

(4)- أحمد مصطفى خاطر: **الإدارة في المؤسسة الاجتماعية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، صص 16-17.

(5)- H. FAYOL: **Administration industrielle et général**, ENAC, Alger, 1990, p 09.

(6)- محمد سعيد عبد الفتاح: **الإدارة العامة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1986، ص 11.

الأشياء من خلال الآخرين⁽¹⁾".

التعريف الإجرائي للإدارة: للإدارة وظيفة مهمة و أساسية في المؤسسة الاقتصادية، و هي نشاط إنساني يختص بتوظيف الموارد المالية و البشرية و المعنوية المتاحة، و العمل على تمتيتها، و الحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

3- الفعالية التنظيمية: تعرف الفعالية إصطلاحا على أنها: "هي القدرة على تحقيق أهداف في ظل متغيرات بيئية محيطية، و الفعالية تحشد علاقة نوعية، و ليست كمية بين المدخلات و الموارد المستخدمة و بين المخرجات أو النتائج المحققة، بغض النظر عن التكلفة و يتمثل منهجها في إختيار مزيج مناسب و متناسب كما و نوعا من المدخلات و إستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب، و تقاس الفعالية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب⁽²⁾".

أما "بيلوس BELLOWS" يعرف الفعالية من خلال "إنجاز أهداف المنظمة و إشباع حاجات الجماعة، الإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب و البعيد و المجتمع المحلي و العام الذي تعمل فيه تلك المنظمة⁽³⁾". كما يعرفها "محمد الطيب" بقوله: "الفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب و يمكن قياسها مثلا بحصة المنشأة في السوق التنافسي، أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها⁽⁴⁾".

التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية: هي الغاية التي تحقّق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط، لأنها معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، و هي مرادفة للعقلانية (فهي تقوم على تحقيق أكبر قدر من الأهداف بأقل جهد ممكن)، كذلك الفعالية، لأن كل منهما يخضع للموارد المتاحة، و من هنا يعد متغير الفعالية التنظيمية جوهر العقلانية النسبية لأن المنظمة تحوي مجموعة من الأفراد يشكلون تحالفات إستراتيجية، الغاية منها الإتفاق على أهداف معينة يجب تحقيقها، و ذلك في ظل بيئة متغيرة و هيكل تنظيمي منسجم و وفقا لإستراتيجية الأفراد الفاعلين، و مع تبني إستراتيجية تنظيمية فعالة و واضحة المعالم، و قيادة إدارية ديموقراطية. مع المشاركة في إتخاذ القرارات، و أن الإتصال الإداري فيها واضح و فعال، مع فعالية إدارة الموارد البشرية.

(1)- عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف: **تنظيم و إدارة الأعمال**، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 11.

(2)- محمد فتحي: **766 مصطلح إداري**، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 23.

(3)- طريف شوقي: **السلوك القيادي و فعالية الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 198.

(4)- محمد رفيق الطيب: **مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات**، د م ج، الجزائر، 1995، ص 16.

4- المنظمة الاقتصادية:

أ- تعني كلمة مؤسسة في علم الاجتماع: "مجموعة الأحكام و القوانين التي تحدد السلوك و العلاقات الاجتماعية في المجتمع، و لقد إستعمل "أوجست كونت" مصطلح المؤسسة في مجالات و نواحي كثيرة خلال القرن 19م... كما إستعمل هذا المصطلح بدقة متناهية "هوبرت سبنسر" في كتابه "مبادئ علم الاجتماع"، إذ قال "أن المؤسسة يمكن أن تشبه العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع"⁽¹⁾.

ب- و يرى: "ريني كليمانس R.CLEMENS" بأنه تتمثل غاية المؤسسة في تحقيق الإنتاج، و ذلك بجمع الآلات، الأملاك و الرجال حتى يتم إستغلال الموارد الطبيعية و إيداع الخيرات الضرورية لإشباع الرغبات الجماعية، و تحقيق الرقي، فهي نسيج من النشاطات التي يقوم بها مجموعة من الأفراد لهم ترتيب و تنظيم معين لأداء مهمة أو عمل معين⁽²⁾.
و يعرفها "جاك لوبستين LOBASTAIN" بأنها: "جماعة مستقرة من الأشخاص لهم نشاط يهدف إلى تمويل الجماعة بالمواد أو الخدمات، بواسطة وسائل تقنية و مالية"⁽³⁾.

5- الإستراتيجية:

أ - لغة: الاستراتيجية كلمة يونانية الأصل "STATEGOS" و تعني التهيؤ للحرب بتحديد حركة الجيش بشكل عام، و هي تعني بدقة في اللغة فن الجنرال⁽⁴⁾، كما يقال أنها إشتقت من كلمة "STRATEGIA" و معناها فن قيادة و توجيه الجيوش⁽⁵⁾.

ب- إصطلاحاً: لقد تم نقل مفهوم الإستراتيجية من المجال العسكري إلى المجال الإداري و عرفها "ألفريد شوندلر A.CHANDLER" بقوله أن الاستراتيجية هي "تحديد للأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة أو اختيار خطط العمل، و تخصيص المراد الضرورية لبلوغ تلك الأهداف"⁽⁶⁾.
و يرى تيارت R.A.THIETART: "الاستراتيجية هي مجموعة القرارات و الأفعال التي توافقها

(1)- دينكن ميشال: معجم على الاجتماع، ترجمة إحسان محمد حسن، دار الطليعة، بيروت، 1981، ص 127.

(2)-R. CLEMENS: **Contribution à l'étude de l'entreprise et constitution des pouvoirs de la décision**, Ed J. FRANÇOIS, Paris, 1969, p 21.

(3)-A .R. FRANCOIS: **Manuel d'organisation, organisation de l'entreprise**, Edition d'Organisation, Paris, 1993, p86.

(4)- ناصر دادي عدون: الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 124.

(5)- عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، صص 53- 54.

(6)- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص 18.

مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل، بغية الوصول إلى تنفيذ الأهداف⁽¹⁾.
و لدى "مدرسة HARVARD" "الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، و الرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغير و كذلك تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها، أو هي القرارات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم و أخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية التي تعد جزءا منها⁽²⁾".

المفهوم الإجرائي للإستراتيجية: يمكن القول أن الإستراتيجية أحد أحسن طرق تحقيق المنظمة لأهدافها (مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات المحيطة بالبيئة، و الموارد المالية، المادية و البشرية) و الإمكانيات لهذه المنظمة، و هذا المفهوم يحمل في محتواه ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية هي :

- البيئة الخارجية بالمنظمة؛
- الموارد و الإمكانيات الداخلية المتاحة؛
- الأهداف المراد الوصول إليها.

و من حيث المضمون العام لمفهوم الإستراتيجية يمكن القول بأنها: توضع حتى يمكن للمؤسسة أن تكون ذا تنظيم فعّال و تحقق الأهداف المطلوبة، و كيف يمكن لها أن تستغل مواردها المالية، المادية، و البشرية لتحقيق الفعالية الإقتصادية، و تستطيع أن تنافس في ميدان الأعمال.

6 - إتخاذ القرار:

أ - لغة: جاء في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية على أن "القرار هو إختيار تصرف معين بعد دراسة و تفكير، و إتخاذ القرارات هو وجود بدائل" و القرارات الإدارية هي "القرارات التي تصدرها بعض السلطات الإدارية للدلالة على ما إستقر عليه الرأي بشأن موضوع معين و تكون مسببة في الغالب⁽³⁾".

كما يؤكد "قاموس علم الإجتماع" أن "إتخاذ القرار هو مصطلح يشير إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في إختيار السياسة الملائمة، و من الممكن تحديد نطاق عملية إتخاذ القرار،

(1)-Charles HENRI: **Vers une gestion stratégique des ressources humaines**, Edition d'Organisation, Paris, 1988, p 32

(2)- H. HEYRAERT: **Stratégie et innovation de l'entreprise**, Thèse Doctorat d'État, Université Catholique de Louvain, 1972, p 19.

(3)- أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 98.

و واقعا عن طريق حصر عدد المشاركين الذي يستطيعون التأثير في تشكيل طبيعة القرار"⁽¹⁾.
ب- **إصطلاحا:** هنالك عدة تعاريف لعملية إتخاذ القرارات الإدارية فيعرف على أنه "عملية الإختيار بين البدائل، أو هو عملية أو أسلوب الإختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف ما"⁽²⁾.

أما "ج.ل. لوموان J.L. LEMOIGNE" يعرف عملية إتخاذ القرارات بقوله : "إتخاذ القرار هو تحليل و حل المشاكل التي تواجه التنظيم"⁽³⁾.

و وضع "هريبرت سيمون H. SIMON" أهمية كبيرة للقرار الإداري، و إعتبر "الإدارة هي عملية إتخاذ القرارات"⁽⁴⁾. كما يعتبر "سيمون" أن محور العمل الإداري في أي تنظيم كان هو عملية إتخاذ القرار، فعمل أي مدير كان موضعه و مجال عملية إنما هو متخذ للقرارات، ذلك لأن تنفيذ أي عمل إداري كان إنما يسبقه قرار يتخذ يوضح ما يجب القيام به"⁽⁵⁾.

التعريف الإجرائي لعملية إتخاذ القرارات: هو توافر مسؤوليات رسمية لشخص معين لكي يقوم بصياغة سياسة التنظيم، و تشير إتخاذ القرارات أيضا إلى عملية تفاعل ديناميكي بين كافة المشاركين الذين تقع عليهم مسؤولية السياسة الملائمة لإنجاز الأهداف، و تتحدد إتخاذ القرارات إمبريقيا، في ضوء عدد المشاركين الذين لديهم القدرة على التأثير في تشكيل القرار، و تركز دراسات إتخاذ القرارات على كافة العوامل الملائمة لوضع السياسة، و العلاقات الرسمية القانونية للذين عليهم صنع القرار، هذا فضلا عن العلاقات غير الرسمية لهم و التأثيرات الخارجية عليهم.

7 - القيادة الإدارية:

أ- **لغة:** يدل هذا المصطلح على إصدار الأوامر و ممارسة السلطة، و يقال "توحيد مصدر الأوامر"، أي يكون كل مرؤوس تابعا لرئيس واحد"⁽⁶⁾.

ب- **إصطلاحا:** لا يوجد تعريف محدد للقيادة، حيث إختلف المفكرون و الباحثون في وضع تعريف موحد لها، و يرجع هذا الإختلاف إلى تباين وجهة النظر و نواحي القيادة التي ينظرون من خلالها، و الوقت الذي صيغت فيه، يقول "بورنس BORNES" "القيادة هي من أكثر الظواهر

(1)- محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د س، صص 71 - 72.

(2)- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، د م ج، الجزائر، 1984، ص 157.

(3)-J.L. LEMOIGNE: **Les systèmes de décision dans les organisations**, PUF, Paris, 1974, p 44.

(4)- خليل محمد الشماع و خضير كاظم محمود: **نظرية المنظمة**، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000، ص 241.

(5)- عمر وصفي عقيلي و قيس علي المؤمن: **المنظمة و نظرية التنظيم**، دار زهران، عمان، 1994، ص 214.

(6)- أحمد زكي بدوي: **مرجع سابق**، ص 70.

وضوحاً و أقلها إدراكاً⁽¹⁾.

و يعرفها "ف. فيلدر F. FILDER" بقوله "القيادة هي الدرجة التي يسمح فيها الموقف للقائد بالتأثير في سلوك أعضاء الجماعة"⁽²⁾.

أما "أدونيل و مونتر ODONNEL و KOONTZ" يعرفانها بأن "القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم، للقيام بنشاط متعاون"⁽³⁾.

في حين يرى "أوداوي تيد O.TEAD" القيادة على أنها "الجهد أو العمل للتأثير في الناس، و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه، و يجدونه صالحاً لهم جميعاً، و هم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة متعاونة"⁽⁴⁾.

كما أورد "كارتر CARTER" سنة 1953 خمسة تعاريف للقائد و هي لا زالت مستخدمة إلى اليوم، و تتمثل عناصرها الأساسية في كون القائد هو الشخص الذي:

- يمثل مركز سلوك الجماعة؛
- القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها؛
- يتم تحديده من طرف الجماعة؛
- يكون له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة؛
- يهتم بسلوك الجماعة⁽⁵⁾.

أما التعريف الإجرائي للقيادة: هو أن القيادة هي عملية إنسانية تتطلب الوعي الكبير بالأبعاد السلوكية لشخصية المرؤوسين، حتى تتمكن من إختيار أفضل الأساليب حتى تضمن التأثير الإيجابي عليهم، فالقيادة هي فن التأثير على الأفراد، و تنسيق جهودهم و علاقتهم و ضرب لهم المثل في الأفعال و التعاون بما ينمي ولاءهم و طاعتهم، و تعاونهم، و إكتشاف قدراتهم، و كسب ثقتهم و إحترامهم، و بما يكفل الأهداف المنشودة و كل هذا من أجل تنمية المنظمة و تقدمها.

8 - الإتصال التنظيمي:

أ- لغة: أصل الكلمة "COMMUNICATION" الإتصال يعود لكلمة لاتينية هي "COMMON"

(1)- طارق سويدان و فيصل عمر باشرحيل: صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص 41.

(2)- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار الميسرة، عمان، 2002، ص 257 .

(3)- ظاهر محمد كلادة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 17.

(4)- أوداوي تيد: فن القيادة و التوجيه و إدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص 16 .

(5)- بوتلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة، الجزائر، 1998، ص 17.

و معناها العام تعني الاتصال بين فردين أو أكثر بغرض التفاهم، و هي تتضمن فكرة الكلمات و العلاقات الإنسانية و تدريس اللغة⁽¹⁾.

ب- **إصطلاحا:** لا يوجد تعريف موحد للإتصال، فهناك تعاريف كثيرة و متنوعة، و في معالجتنا لهذا الموضوع فإننا نستخدم التعاريف التي تركز على وجهات النظر الإدارية. لذا "جاك لوبلات Jack LE PLAT" يعرفه "الإتصال هو تفاعل بين الأفراد"⁽²⁾.

أما "شافي و برجى CHAFFE et BERJER" يعرفان الإتصال بقولهما: "علم الإتصال يبحث لفهم إنتاج، و معالجة، و مفاهيم الرموز، و أسست الإشارات عن طريق نظريات قابلة للتحليل، تحتوى على تعميمات مشروعة تسمح بتفسير الظواهر المرتبطة بالإنتاج و المعالجة و المفاعيل"⁽³⁾. و يعرفه "دونيس بينواس Donis BENOIS" بالقول أن: "الإتصال في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عضو إلى آخر، يمر من مركز إتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل، أو هو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة و الأطراف، و الهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد و الجماعات"⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي: الإتصال كعملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات، و المعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية، و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة التغيير بأمر أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات، أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معنية، و هذه العمليات تتم يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة التغيير بأمر أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات، أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معنية، و هذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أعضاء الهيئات أو المعلومات إلى الآخرين أو العكس، حتى تساهم في فعالية التنظيم بما يحقق نمو و تقدم المنظمة ككل، و الإتصال التنظيمي هو عصب التنظيم، و لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية بدونه.

9- إدارة الموارد البشرية:

أ- **لغة:** يعرفها "المعهد البريطاني للإدارة" بأنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، و أنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد

(1)- أحمد رشيد: مرجع سابق، ص 391.

(2)- J. LE PLAT: **Introduction à la psychologie du travail**, PUF, Paris, 1977, p 16.

(3)- J. LAZAR: **Sciences de la communication**, PUF, Paris, 1992, p 04.

(4)-Donis BENOIS: **Information, communication**, Ed Organisation, Paris, 1992, p 05.

العاملين و بعلاقاتهم داخل المشروع، و هي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف"⁽¹⁾. تعرّف أيضا في "معجم إدارة الموارد البشرية" بأنها: "مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة و المورد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال و التكنولوجيا و التسهيلات الأخرى، و هي تجعل من تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة، و تعتبر أكثرها فعالية و تأثيرا على تحقيق أهداف العمل"⁽²⁾.

ب - **إصطلاحا:** يقول "و كاسيو W. CASCIO" إن إدارة المنظمات ماهي إلا إدارة أفراد لأن بدون الأفراد لا وجود للمنظمات⁽³⁾. من هذا التعريف تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية، ومن هنا نذكر بعض التعاريف لها، حيث يعرفها "ج.مرتيني J.Marting" إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالعاملين كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين⁽⁴⁾.

أما "نظمي شحادة" يعرفها بأن "إدارة الموارد البشرية هي كل الإجراءات و السياسات المتعلقة بإختيار، تعيين و تدريب العاملين و معاملتهم في جميع المستويات، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة، و زيادة ثقافتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها و الوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية"⁽⁵⁾.

في حين يعرف "جون ماري بيريتي J.M.PERETTI" إدارة الموارد البشرية على أنها: "الوظيفة الحيوية للأفراد في المنظمة، و تشمل هذه الوظيفة عدة وظائف متعلقة بتسيير المناصب، التسيير المستقبلي للوظائف، برامج التوظيف، تسيير الحياة المهنية، الترقية، تحليل الأعمال، و تقييم الأفراد، و تحديد سياسة الأجور.... إلخ"⁽⁶⁾.

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات التنظيم من القوى العاملة، و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة، مع ضرورة الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، كما أنها تعتمد على المقاييس (سياسات، برامج تقييم إجراءات...)،

(1)-(3) - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص03.

(2) - حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1997، ص02.

(4) - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص16.

(5) - نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، 2000، ص12.

(6) - J. M.PERETTI: **Ressources humaines et gestion des personnes**, Vuibert, Paris, 2005, p 37.

و النشاطات (التوظيف، إختيار، تكوين...)، تستلزم الموارد البشرية، و تستهدف فعالية و كفاءة مثلى لأفراد المنظمة.

10- إستراتيجية الفاعلين:

التعريف الإجرائي لإستراتيجية الفاعلين: هو في الأصل مفهوم إرتبط بالحروب و القتال، و قد إستخدمه "م. كروزى M. CROZIER" ليعبر به عن تلك الألعاب " كَر و فَر"، التي هي بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة، و هي التي تحدد سلوكهم و تصرفاتهم في التنظيم، فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل. و تعرف بأنها الأفعال المتماسكة و المترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من جهة نظر خاصة به، و تُوجّه هذه الإستراتيجية حسب نوعية الرهانات و الأهداف، و منه فيمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية و ممارسة السلطة بفضل تحكمهم في منطقة الشك، ضمن عقلائية محدودة هي التي تدفعهم إلى تطوير عدة إستراتيجيات في إطار العلاقات الغير متكافئة و ضمن نسق علائقي يحرك هذه الإستراتيجيات. مع العلم أن الفاعل يقوم ببناء إستراتيجيته إتجاه الآخرين بناءا على الرهانات أو الأهداف التي تتميز بالتغيّر و التحوّل، ذلك لأنه دوما يكون (الفاعل) إما في حالة ربح أو في حالة خسارة، و هنا تدخل مدى نجاح العقلائية في إختيار الوقت و الهدف و الإستراتيجية المناسبة(*).

11- الفاعلين:

يؤكد الباحث "علال بورحلة" أن دراسات "ميشال كروزى" أحدثت مفهوما جديدا و نوعيا في تحليل التنظيمات بإعتبار أن الفرد ليس فقط عامل يُسخر للعملية الإنتاجية، فمفهوم الفاعل له عدة دلالات منها أن الفاعل هو فرد يفكر و يؤثر، و له أهداف خاصة و إستراتيجية يسخرها لخدمة هذه الأهداف، فالحرية التي يتمتع بها في وضع الأهداف و إستراتيجية يسخرها لخدمة هذه الأهداف، فالحرية التي يتمتع بها في وضع الأهداف و بناء الإستراتيجية تمنح له الإستقلالية للتأثير على الأفراد الآخرين من خلال علاقات السلطة⁽¹⁾.

و يضيف الباحثان "أبو بكر و الغنيم" أن الفاعل يكون إستراتيجيا حينما يعمّق إدراكه و ينمي مهاراته في التعامل مع بيئة المؤسسة الغير ثابتة، و كيفية التعامل مع ثوابت و متغيرات هذه البيئة، و كيف يحقق هذا التوازن بين هذه مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، و كيف ينمي الأساليب الغير تقليدية لإستثمار الفرص، و الإستفادة من نقاط القوة و تتميتها⁽²⁾.

(*) هنا إقتصرنا فقط على التعريف الإجرائي لإستراتيجية الفاعلين، و لاحقا سنورد لها تفصيلا في الجانب النظري.

(1)- علال بورحلة: تحليل المنظمات، مكتبة الرشاد، الجزائر، 2006، صص 76-77.

(2)- مصطفى أبو بكر و فهد الغنيم: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 13.

التعريف الإجرائي للفاعلين: إن الفعل هو الذي يحدد الفاعل، فلا يمكن أن تكون أفعال بدون فاعلين، و الفاعل يكون إما فردا أو مجموعة ، فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل و المشاركة في مشكلة ما، أي أنه مرتبط أو معني بها إنطلاقا من رهانات يكتشفها و يتبناها، و ذلك لأن أي فاعل عنده شكل ما من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو إستعمال موارد ضائعة في التنظيم، و على كل فإنه إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل، فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير و لا أهداف كبيرة، أو أن الأهداف غير مهمة عنده، و بالعكس إذا كانت الرهانات مهمة، أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة.

و الفاعلين في مؤسسة نפטال -شفة البليدة- نخص بهم فئة الإطارات، و هي فئة سوسيو مهنية، و الإطار هو أجير يمارس وظيفة أو قيادة و يتحمل مسؤوليات في نشاط المؤسسة أو الإدارة، و يملك تكوينا عاليا، محصلا عليه عن طريق شهادة جامعية أو تكوين، يتميز عن العاملين العاديين بمركزه أو مهامه القيادية، و تنقسم فئة الإطارات في المؤسسة، أولا، إلى الإطارات السامية لهم كفاءة و خبرة و مستوى علمي، و هي الفئة التي تضطلع بمهام التنسيق، و الإستشارة، و التنبؤ و إتخاذ القرارات، و تضم المسؤولين الساميين من المديرين و رؤساء الدوائر، ثانيا، الإطارات الوسطى و هم أخصائيون لهم كفاءة و خبرة، يتحكمون في ميدان محدد بدقة، من بين مهامهم متابعة الأعمال و السهر على تنفيذ القرارات و تضم فئات رؤساء المصالح و المشرفين الإطارات العادية لهم مستوى علمي، لكن مع ضعف في الخبرة نتيجة كونهم حديثو التوظيف، و يقتصر دورهم على إتمام المهام الموكلة لهم، و إتخاذ القرارات في ميدان محدد، و الخضوع للمسؤولين المباشرين و قراراتهم، و هذا حسب السلم الهرمي للمؤسسة.

1-7 المقاربة السوسولوجية:

تعتبر المقاربة النظرية الطريقة العلمية المنهجية التي يتبنى من خلالها الباحث موضوعه، فالمقاربة النظرية هي إطار فكري يفسر مجموعة من الظروف العلمية، و يصنفها في نسق علمي مترابط⁽¹⁾، كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع الإتجاه الفكري المختار.

و لذلك فإن المقاربة السوسولوجية التي وجدناها مناسبة لموضوع دراستنا هي نظرية الإستراتيجية. و التي تعد من المفاهيم الحديثة الإستعمال في الحقل الإداري، وهي مصطلح مستعار أساسا من علوم الحرب و السياسة⁽²⁾. و التنظيم يرتبط إرتباطا وثيقا بالإستراتيجية المتبناة في المنظمة، إما كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية، أو أن الإستراتيجية تتخذ بعد التنظيم، و هما الإتجاهان الموجودان في

(1) - طلعت همام : قاموس العلوم النفسية و الإجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1984، ص 70.

(2) - إبراهيم المليجي : ممارسة تنظيم المجتمع، المكتب العلمي، الإسكندرية، 2000، ص 185.

الوسط الإداري، حيث يتبنى الإتجاهين:

الإتجاه الأول: لـ "أ. شوندر A. CHANDLER" و "أ. مارتينات A. MARTINET" و هو إداري؛
الإتجاه الثاني: لـ "ميشال كروزي M. CROZIER"، و هو سوسولوجي.

- الإتجاه الأول:

أ- نظرية "أ. شوندر A. CHANDLER": ينطلق الباحث من خلال دراسته الميدانية في عام 1962 حيث قام بنشر دراسته حول العلاقة بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة و البناء التنظيمي. و قد بنى إستنتاجه أساسا على تحليل تاريخي لـ 100 شركة كبيرة، و في الوقت نفسه قام بتحليل تفصيلي مكثف لأربع شركات ضخمة وهي "ديبون"، "جنرال موتورز"، "ستاندر أويل"، "سيرز". و في هذه الدراسة إستخدم "شوندر" البيانات و الإحصائيات التاريخية، الملفات و الدفاتر و المستندات الداخلية، و عددا من المقابلات مع أعضاء الإدارة العليا، و ذلك في كل من هذه الشركات الكبرى الأربعة.

و جاءت خلاصة البحث أن: الخطط الإستراتيجية للشركة تحدد نوع البناء التنظيمي الذي تستخدمه الشركة أو الذي يجب أن تتبعه⁽¹⁾.

ب- نظرية "أ. مارتينات A. MARTINET": حيث إنطلق "مارتينات" في كتابه "STRATEGIE" بتقديم الإنتقادات إلى الإتجاه الأول، حيث دعم الباحث الإتجاه الذي يجعل الإستراتيجية تابعة للتنظيم، نظرا لما في هذا الأخير من تأثير و تحكم في حركة و تخطيط المؤسسة، إنطلاقا من التأثير عليها من المحيط المتغير و المتذبذب أحيانا حسب العلاقة التالية:

محيط —————> هيكـل تنظيمي —————> أداء.

و في هذه الحالة نجدها في المؤسسات التي لها وجود سابق في السوق، و إمكانيات بمستوى يجعلها تؤثر في تغيير الإستراتيجية و الأهداف حتى تسمح باستغلال هذه الإمكانيات.

كما يؤكد "مارتينات" أن الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية هما في علاقة تبادلية حسب العلاقتين التاليتين: تغيير الإستراتيجية —————> تغيير الهيكل.

أو تغيير الهيكل —————> تغيير الإستراتيجية⁽²⁾.

- الإتجاه الثاني: الذي يمثله "ميشال كروزي" و الذي إستخدم مصطلح الإستراتيجية في نظرية اللعب، و التي تفرق بين مجموعة الألعاب التي تعتمد على مهارة الفرد من جانب، أو على الحظ من جانب آخر، أو على الإستراتيجية من جانب ثالث، و التي توضح أن الإستراتيجية أكثرهم تأثيرا،

(1) - محي الدين الازهري: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص 233.

(2) - ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، صص 213-214.

تأثيراً، إذ يأخذ اللاعب في إعتباره حركات الآخرين و توقعاتهم، وتفهم حركاتهم، سواء كانوا من الحلفاء أو من المعارضين⁽¹⁾.

يعتبر نموذج التحليل الإستراتيجي لـ "كروزي" من بين المنظورات الأساسية لتحليل الفعل الإجتماعي في مجال علم الاجتماع، و في تحليل السلوك التنظيمي، و في التغيير التنظيمي، و علاقات السيطرة و النفوذ و الصراع داخل المجموعات و التنظيمات... إلخ، فقد تطوّر هذا المنظور عبر عدة دراسات و أبحاث قام بها "كروزي و فريديرغ" طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم إجتماع التنظيم الفرنسي.

و لقد ساهم الفكر "الكروزي" في تطوير التنظيمات، مع العلم أن التحليل الإستراتيجي ليس عملية سهلة، فهو عملية متشابكة و مترابطة بين عدة مدخلات و مخرجات، و الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوماً ينتجون أفعالاً بها يستطيعون تحريك الأمور. و التحليل الإستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل، و هو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه، ذلك لأنه تضمّن صورة مغايرة عن التنظيم، و مخالفاً بذلك النظريات الكلاسيكية.

و قد إستفاد "كروزي" في تحليله الإجتماعي من ما جاءت به نظرية "الفعل الاجتماعي"، و التنظيم حسبه هو ذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد و يستفيدون من هوامش حرياتهم، و هو محصلة أو نتيجة لألعابهم، فمسلمات هذا المنظور هي أن:

- التنظيم هو بناء أو تشكّل إجتماعي ينتج من أفعال الأفراد؛
- هناك دوماً مجالاً للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم، و هذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين.

يعد منهج التحليل الإستراتيجي من أهم المناهج التحليلية في التنظيمات أو المؤسسات الإقتصادية أو حتى السياسية منها، لفهم سلوكيات و الأفعال الرمزية التي ينتجها الفاعلون في إطار ألعاب الفعل النسقي. و يمكن إستخلاص بعض خطوات هذا المنهج، و هي خمسة خطوات لهذا التحليل هي:

- 1- تحديد الإشكاليات و الرهانات المطروحة في التنظيم؛
- 2- إستنتاج من هم الفاعلون المرتبطون بها؛
- 3- دراسة كل فاعل لوحده بالتفصيل من حيث (موارده، نقائصه، هامش حركته، مدى تحكمه بمنطقة الشك)؛
- 4- إستخلاص و إستنتاج الإستراتيجيات التي يظهرها أو يتبناها الفاعلون؛

(1)- سيد حسانين: طريقة الخدمة الإجتماعية في تنظيم المجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 474.

5- دراسة التفاعل بين مختلف الإستراتيجيات المستتبطة من نسق الفعل.

يهتم التحليل الإستراتيجي لـ "كروزي" أيضا ببناء الأفعال الجماعية إنطلاقا من السلوكات الفردية في العمل، مما يجعل التحليل الإستراتيجي فحصا داخليا مهما و متمما للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة المعقدة و تقلباتها.

أما سبب إدراجنا لمنهج "كروزي" يكمن في فعالية منهجه الذي يستعمل الثقافة كأداة منهجية تسمح بكشف أسس العلاقات الإنسانية في التنظيم، ومحاولة فهمها لتجنب الأضرار لاحقا في التنظيم، وفي نظر "كروزي" تكون الثقافة ثمرة سيرورة التنشئة الإجتماعية للأفراد الذين هم بدورهم ينقلون القيم الثقافية ضمن علاقاتهم داخل التنظيم، لذلك يؤكد "كروزي" قدرة المسير الفاعل على ربط علاقته مع باقي الفاعلين في التنظيم بواسطة القدرة الثقافية له⁽¹⁾.

1-8: المناهج المتبعة في الدراسة:

أ- **المنهج الكيفي:** نظرا لطبيعة الموضوع دراستنا و المعنون بـ "التنظيم بين الفعالية التنظيمية و إستراتيجية الفاعلين"، فإننا إرتأينا إستعمال المنهج الكيفي للإجابة على التساؤلات التي أثارها إشكالية البحث فهو: "منهج يعتمد عليه الباحث للحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الإجتماعي و تساهم في تحليل ظواهره"⁽²⁾، و"الوصف الدقيق الذي نحصل عليه بإعتباره اللبنة الأساسية التي يبنى عليها كل بحث يصبوا إلى ما هو أبعد من مجرد الوصف"⁽³⁾، حيث لا يقف على وصف الظاهرة فقط، بل يعطي خصائص هذه الظاهرة فهي تقوم بجمع الحقائق و تحليلها و تفسيرها و إستخلاص دلالتها فهي بذلك "لا تقف عند جمع البيانات و الحقائق بل تتجه إلى تصنيف الحقائق و البيانات و تحليلها، ثم إستخلاص النتائج و تعميمها"⁽⁴⁾.

و يبدو لنا أن هذا المنهج الأكثر تلائما مع طبيعة موضوعنا، حيث نستطيع من خلاله جمع المعطيات المتعلقة بإشكالية البحث المطروحة، و ذلك عن طريق تحليل المعطيات و نتائج المتوصل إليها من خلال فحص الفرضيات بأسلوب علمي، و التوصل إلى إستنتاجات تساهم تحديد المشكلة و تقديم حلول.

ب- **المنهج الكمي:** كما إستعملنا المنهج الكمي الذي هو مجموعة الطرق العلمية التي يستخدمها

(1)-Rabah KECHAD: **Organisation modern et société**, Thèse de Doctorat d'État en és Sciences Sociales et Humaines, Université d'Alger, Département de sociologie, 2001, p182.

(2)- محمد علي محمد: **مقدمة في البحث العلمي**، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 166.

(3)- حلمي محمد فؤاد و آخرون: **كتاب الأبحاث**، دار الشروق، الرياض، 1983، ص 20.

(4)- محمد حسن عبد الباسط: **أصول البحث الاجتماعي**، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1975، ص 181.

الباحث من جمع من جمع، و تنظيم، و تلخيص، و عرض، و تحليل البيانات للظواهر التي يمكن قياسها كميا أو عددياً⁽¹⁾.

و إستعمالنا لهذا المنهج لأنه يتلاءم و طبيعة الموضوع بإعتباره أداة مهمة لتحليل المعطيات، و البيانات، و ذلك عن طريق النسب المئوية، ثم التعليق عليها إحصائياً، ثم سوسيولوجياً، ثم تأكيد كل فرضية عن طريق إختبار K^2 .

9-1: العينة (المجالات الثلاثية للعينة):

أ- المجال المكاني: ميدان الدراسة تم في مؤسسة نפטال - شفة البلدية-؛

ب- المجال الزمني: و الذي يمكن أن نجزئه إلى فترتين مهمتين:

1- البحث الإستطلاعي: في الحقيقة مؤسسة NAFTAL نפטال- شفة البلدية- نعرفها جيداً، حيث كنا نرتادها منذ تدرجنا الجامعي لإجراء البحوث، و كانت محطاتنا الميدانية في شهادة اليسانس، و في إطار رسالتنا الدكتوراه قمنا بالعديد من الزيارات إلى المؤسسة، حيث إستطعنا بحول الله نسج علاقات مميزة مع بعض إدارتها، توجت بقبول إجراء دراستنا، و إجابة أغلب الإطارات على أسئلتنا كما قمنا خلالها بالتعرف على المؤسسة، و كذلك النشاط الإداري فيها، كما ساعدتنا هذه الزيارة في ضبط الفرضيات المناسبة للموضوع. كما أجرينا لقاء مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة ، كما قمنا ببعض المقابلات مع بعض رؤساء المصالح و المشرفين، و بعض الإداريين. دامت حوالي ثلاثة أشهر، الزيارة كانت تتم مرة في الأسبوع و أحيانا مرتين في الأسبوع، و مدة الزيارة حوالي ساعتين (02) في اليوم، و هذا إبتداءً من مارس إلى جوان 2011.

2- فترة البحث الميداني: و التي طالت نوعاً ما، حيث بدأت منذ 19 جوان 2011 إلى غاية 2014، في البداية و وفقاً للبيروقراطية، سُمح لنا بـ 15 يوماً فقط، لكن بعد الوسائط تفهموا شكل الرسالة أين تتطلب وقتاً، و كانت زيارتنا غالباً مرة في الأسبوع، و أحيانا مرتين، و هذا لمدة ساعتين، حتى لا نخرج المبحوثين، أو أن يخرج البحث عن سياقه.

ج- المجال البشري: يتوقف تحديد عينة البحث حسب طبيعة موضوع البحث، و هدف الدراسة⁽¹⁾ حتى تكون العينة منسجمة تماماً مع المنهج المتبع من قبل الباحث و الأهداف التي يتطلع إلى تحقيقها.

و قمنا بإستخدام العينة التطبيقية التي هي: "صنف من المعاينة الإحتمالية التي ينطلق من فكرة أن

(1) - فريديريك معتوق: مرجع سابق، ص 323.

(1) - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 304.

هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث، و التي لا بد من أخذها بعين الإعتبار قبل الإنتقاء، يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الإنسجام، لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه، و أن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى"⁽¹⁾.

عينة الدراسة في مؤسسة نفضال -شقة البلدية- هم فئة الإطارات، و الذين بدورهم ينقسمون إلى ثلاث فئات هم:

- الإطارات السامية: و تضم المدير العام، و المديرين؛
 - الإطارات المتوسطة: و تضم رؤساء المصالح، و المشرفين؛
 - الإطارات العادية: و تضم الإداريين و المهندسين.
- و هم موزعين كالتالي:

العدد	المنصب
01	المدير العام
04	المديرين
14	رؤساء المصالح
24	المشرفون
42	الإطارات

العدد الإجمالي للإطارات: 85 إطار.

عينة البحث المدروسة: الذين أجابوا على الإستمارة 65 إطار مبحوث، و هم موزعين كالتالي:

العدد	المنصب
02	المديرين
10	رؤساء المصالح
18	المشرفون
35	الإطارات

(1)- عبد الباقي زيدان: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، الإمارات العربية المتحدة، 1980، ص 204.

1-10: التقنيات المستعملة:

أ- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة اللبنة الأولى في البحث بغية التحقق من صحة فرضياته، و من أجل ذلك يهتم العلم بالملاحظة كأداة بحث، لملاحظة الظواهر الحسية، و تصنيفها، و الكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للوقائع التي تمثل في الأساس قوانين العلم⁽¹⁾. لذا تعرف الملاحظة على أنها: "هي الفحص الدقيق للظواهر عن طريق الحواس (العين) بحيث توجه هذه الأخيرة للإنتباه إلى ظاهرة ما، رغبة في الكشف عن خصائصها و وصفها من أجل التوصل إلى معرفة جديدة عن الظاهرة"⁽²⁾.

"و أسلوب الملاحظة المباشرة يمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع و مشاهدته عن قرب و الإستعانة بالصور، و العلاقة الموجودة بين الأفراد، و الجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع المدروس"⁽³⁾.

و قد تم من خلال الزيارات الإستطلاعية لمؤسسة نفطال شفة-البليدة- كشفنا بعض الحقائق، و ذلك عن طريق الملاحظة المباشرة خاصة عند مقابلة مع بعض الإداريين و كشف حقيقة علاقات التنظيم الرسمي و طبيعة الإتصال في الإدارة، و كذلك نوعية القيادة الرسمية في المؤسسة. **ج- الإستمارة:** تعد الإستمارة أداة أساسية لجمع المعطيات البيانية، و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعتبر كمنبهات لفظية مدروسة بعناية فائقة نتيجة لجهود عقلية مضمّنية⁽⁴⁾.

و تعرف إستمارة الإستبيان على أنها هي: "إحدى وسائل جمع البيانات التي يشيع إستخدامها في البحث الإجتماعي، حينما تكون البيانات المطلوبة لها صلة وثيقة بمشاعر الأفراد و دوافعه، و إتجاهاتهم و رغباتهم نحو موضوع معين، و كذلك بالنسبة للمواقف التي يصعب الحصول على بيانات عنها بطريقة الملاحظة كالمواقف الماضية و المستقبلية"⁽⁵⁾.

كما تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف"⁽⁶⁾.

و قمنا بإستخدام الإستمارة بإعتبارها تقنية مهمة في جمع المعطيات و البيانات في البحوث

(1)-الهادي خالدي و عبد المجيد قدي: المرشد المفيد في المنهجية و تقنيات البحث العلمي، دار هومة، الجزائر، 1996، ص 24.

(2)- جمال زكي و ياسين سبع: أسس البحث العلمي، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، دس، ص 374.

(3) -عمار بوحوش و محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، د م ج، 1999، الجزائر، ص 95.

(4)- خير الله عصار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، د.م.ج، دون سنة، الجزائر، ص 72.

(5)- عبد الباسط محمد حسن: المرجع السابق، ص 325.

(6)- محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1980، ص 339.

الإجتماعية، و أنها تتلاءم و طبيعة بحثنا، حيث نجد تعدد الآراء و الأفكار من مبحوث إلى آخر خاصة على مستوى التنظيم الإداري، صف إلى ذلك أن حجم العينة تتطلب إستعمال هذه التقنية، و قد كانت باللغة العربية، لكن في الحقيقة نظرا لطبيعة العمل، الكثير طلب التوضيح باللغة الفرنسية خاصة مع القيادة الإدارية. و تحولت العملية إلى أشبه ما يكون إلى إستمارة مقابلة.

د- **المقابلة:** و تعد من أكثر الوسائل إستعمالا لجمع المعلومات، و هي فعالة للحصول على البيانات الضرورية لين بحث، و المقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية، و تساعد المقابلة على معرفة المواقف و ردود أفعال المبحوثين إتجاه الموضوع المدروس⁽¹⁾.

و يعرفها "بريمو BRIMO" على أنها "أداة تهدف إلى تنظيم علاقة اتصال شخصين (الباحث و المبحوث)"⁽²⁾. فهي أداة تتسم بالمرونة حيث تسمح بالتعمق في فهم الموضوع، و عادة تكون مع عدد قليل من الأفراد، كما تتميز بإعطاء الحرية للمبحوثين و الوقت الكافي⁽³⁾.

و قمنا بإستخدام هذه التقنية خاصة عند الإجتماع مع بعض المديرين، و رؤساء المصالح و المشرفين، خاصة عند التطرق إلى محور التنظيم الإداري، الإستراتيجية و القيادة الإدارية، و إتخاذ القرارات، إدارة الموارد البشرية، حيث أن طبيعة بعض هذه الأسئلة تستوجب التوجه إليهم لإثراء الموضوع و كشف خبايا التنظيم، و إستعمال تقنية المقابلة معهم كان بهدف الإجابة على أسئلة بعض المحاور الخاصة بالفرضيات، بغية الفهم و التحليل السوسولوجي فيما بعد.

1-11: الدراسات السابقة:

أ- الدراسات الغربية:

- الدانمارك:

1- القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا: و هي رسالة لـ "صلاح هادي الحسيني"⁽⁴⁾ لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

و الذي إنطلق من الإشكالية العامة التالية:

هل للقيادة الإدارية أثر أو تأثير في تفعيل عمل إدارة الموارد البشرية إستراتيجية؟.

(1)- محمد شفيق: البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 95.

(2)- محمد علي محمد: المرجع السابق، ص 102.

(3)- J. DORSELRER: **Méthodologie pour réaliser un travail de fin d'étude**, Ed C.R.I.D, Bruxelles, 1989, p 71.

(4)- صلاح هادي الحسيني: القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الإقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009.

الفرضية العامة:

أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا.

الفرضيات الجزئية:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المؤهلات العلمية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا؛

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا؛

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و رأس المال الفكري؛

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و خلق ميزة تنافسية؛

5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و خلق إدارة المعرفة.

الدراسة الميدانية كانت في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية بالعراق، و إختار الباحث العينة العشوائية الطبقية، و التي كان عددها 100 مبحوث بين مدير و رئيس قسم. كما إستخدم الباحث منهج المسح الإجتماعي، أما تقنية الدراسة فإستخدم الباحث الإستمارة، مدعما تحليل الجداول بحساب كاي تربيع.

و قد توصل الباحث إلى نتائج نذكرها بإختصار كما يلي:

- لوحظ إن أكثر من نصف أفراد العينة يؤكدون ضرورة وجود إدارة موارد بشرية والتي تبلغ نسبتهم 72%، بالمقابل أشار 14% إلى عدم ضرورة وجود إدارة موارد بشرية، وأشار 14% إلى إن وجود إدارة موارد بشرية إلى حد ما ضروري؛

- يلاحظ إن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية، إذ أكد 74% من المبحوثين ذلك، بالمقابل 6% لا يرون ذلك، في حين 20% أكدوا إن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد إلى حد ما على القيادة الإدارية؛

- لوحظ أن 88% من المبحوثين أكدوا إن القائد الإداري لابد إن يمتلك المؤهلات العلمية لقيادة إدارة الموارد البشرية، بمقابل لم يؤكد احد من المبحوثين على إن قيادة إدارة الموارد البشرية لا تتطلب إمتلاك القائد الإداري المؤهلات العلمية، في حين 12% أكدوا إن قيادة إدارة الموارد البشرية تتطلب إلى حد ما امتلاك القائد الإداري للمؤهلات العلمية.

- الولايات المتحدة الأمريكية:

2- دراسة "ك. سكوتسكي K.SKUTSKI": و المعنونة بـ " Conducting a Total

Communication" و التي أجراها بالولايات المتحدة الأمريكية، و تتميز هذه الدراسة بكونها

تعرض إلى العلاقة التنائية بين الإتصال التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة، إذ تطرق الباحث إلى التأكيد على دور الإتصال داخل المنظمة بإعتباره يمثل جوهر عملية إدارة الجودة الشاملة، و هو عملية إدارية كاملة و شاملة تؤثر على فعالية كل أوجه الحياة داخل المنظمة، و هو يشبه إدارة الجودة الشاملة في تأثيره على كل عناصر المنظمة، و هذه العلاقة بين الإتصال و إدارة النوعية الكاملة، و هذا الشمول في النظر إلى مكانته هما أساس الدور الذي يمكن أن يلعبه الإتصال و العلاقات العامة في تطبيق إدارة النوعية الكاملة.

شملت الدراسة عدد من المنظمات الإقتصادية، و يخلص الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها:

- العمل على تشجيع مساهمة العاملين في تطبيق إدارة النوعية الكاملة، و دعمها لخطتها و التغييرات التي تتطلبها، و توفير المناخ الثقافي المناسب لهم و الملائم لمتطلبات التطبيق؛
- العمل على دعم العلاقات بين الإدارة العليا و المستهلكين و خاصة فيما يتعلق بتجميع المعلومات، و ردود الأفعال حول حاجاتهم و دوافعهم و نوعية مصالحهم، و الكيفية المناسبة للتعامل معهم؛
- دعم و مساندة برامج التدريب التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و إذا كانت أجهزة التدريب مسؤولة عن هذا البرامج، فإن رجال الإتصال و العلاقات العامة مسؤولون على أن يأتي التدريب متجاوبا تماما مع إحتياجات العاملين، و على تحقيق إقتناعهم به.

و تنهي هذه الدراسة إلى القول بأن هذه الخطوط العامة تصلح أساسا لقياس مدى كفاءة الإتصال في عملية التحول إلى الجودة الشاملة، لأنها توفر العناصر التي ينبغي أن يقوم عليها، و التي يمكن بها معرفة مدى رجال الإتصال الإداري بدورهم المطلوب منهم⁽¹⁾.

ب- الدراسات العربية:

- الأردن:

3- واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن: و هي رسالة لـ "موفق

محمد الضمور"⁽²⁾ لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة، تخصص إدارة أعمال.

و الذي إنطلق من الإشكالية العامة التالية:

ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي في الأردن؟، ما هي أبرز المشاكل التي يواجهها القطاع العام عند تطبيق أدوات و آليات التخطيط الإستراتيجي؟.

(1)- بوحنية قوي: الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، صص 142-143.

(2)- موفق محمد الضمور: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية و المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية- عمان، 2008.

فرضيات الدراسة:

- 1- لا يوجد علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، و ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية؛
- 2- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية يعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (متغير الجنس، و متغير العمر، و متغير المستوى التعليمي، و متغير المستوى الوظيفي، و متغير الخبرة العملية).

ميدان الدراسة ضم 22 وزارة، أما عينة الدراسة فتكونت من 166 مبحوث (إطار سامي). كما إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما تقنية الدراسة فإستخدم الباحث الإستبيان، مدعماً تحليل الجداول بحساب المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري و كاي تربيع. و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- يوجد هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل و تصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب و تطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) و ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية؛
 - 2- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).
- اليمن:

- 4- تطوير الفعالية التنظيمية في المؤسسة العامة اليمنية للإذاعة و التلفزيون: و هي رسالة لـ "علي محمد الشيعاني"⁽¹⁾ لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة. و الذي إنطلق من الإشكالية العامة التالية:
كيف يمكن تطوير الفعالية التنظيمية في المؤسسة العامة اليمنية للإذاعة و التلفزيون بما يتوافق مع الأهداف التي أنشأت من أجلها، و التحديات التي تواجهها؟.

الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هي الأهداف المرسومة للمؤسسة؟، و كيف يمكن تطويرها لتعزيز الفعالية التنظيمية في المؤسسة؟؛

(1)- علي محمد الشيعاني: تطوير الفعالية التنظيمية في المؤسسة العامة اليمنية للإذاعة و التلفزيون، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة العامة، جامعة صنعاء، 2013.

2- ما هي مكونات البنية التنظيمية المعتمدة في المؤسسة؟، وكيف يمكن تطوير فعاليتها التنظيمية؟؛
3- ما هي أهم الأنشطة و العمليات التي تقوم بها المؤسسة؟، وكيف يمكن تطويرها لتعزيز فعاليتها التنظيمية؟؛

4- ما مدى تأثير البيئة الخارجية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة؟، وكيف يمكن للمؤسسة الاستفادة من الفرص المتاحة و تفادي التهديدات؟.
الفرضية العامة:

يمكن تطوير الفعالية التنظيمية في المؤسسة العامة اليمنية للإذاعة و التلفزيون من خلال تحسين مستوى أداء المؤسسة و الإدارة و الإشراف.
أما عينة الدراسة فتمثلت في المؤسسة العامة اليمنية للإذاعة و التلفزيون، كما إستخدم الباحث المنهج التحليلي لتفسير قوانين و تسيير المؤسسة.
و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- غياب التوجه نحو التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد على التصميم و التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة، و الإعتماد على الخطط التي تقرها الحكومة المبنية على التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية، و تحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الإتجاهات؛
- أهداف الخطط الخماسية التي يتم إعتمادها للمؤسسة يتم تحديدها بشكل نهائي من قبل الحكومة ممثلة بوزارة التخطيط و التعاون الدولي، و هي لا تلبي تطلعات المؤسسة من حيث عدم إشتغالها على كافة أنشطة المؤسسة، و جوانب مهمة مثل إعادة صياغة السياسات العامة و تنمية القدرات البشرية؛
- عدم الإستفادة بشكل كبير من الدورات التدريبية المتوفرة، و إهمال جانب التدريب و التأهيل من جانب المؤسسة، كما تتركز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة على رئيس مجلس الإدارة و المدير العام للمؤسسة، و تأثير كبير من البيئة العامة سواء السياسية أو الاقتصادية، وضعف جانب الرقابة على عملية تنفيذ القرارات؛
- غياب سياسة توظيف سليمة تعتمد على دراسة للاحتياجات من الكوادر البشرية سواء من حيث العدد، و نوع الوظيفة و المؤهل.

ج- الدراسات الجزائرية:

5- الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين: و هي رسالة لـ "صالح بن نوار"⁽¹⁾ لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع، تخصص التنظيم و عمل.

(1)- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، 2006، صص 237-250.

و الذي إنطلق من إشكالية التي تمحورت حول الأسئلة التالية:

التساؤل العام:

هل استطاعت بالفعل المؤسسات الوطنية و من خلالها الإقتصاد الوطني ككل، القضاء أو التخفيف من المشاكل التي كان دائم التخبط فيها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها؟.

الفرضية العامة:

إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على إعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

1- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما مان الأداء العام فعالا؛
2- إن الإنفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهيته داخل المؤسسة؛

3- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل إتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم؛

4- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة، كلما إتصف أداءه بالفعالية العالية.
ميدان الدراسة كان في المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات و الجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة، أما عينة الدراسة فتكونت من 37 مبحوثا في فئة رؤساء المصالح و المشرفين من أصل 97 مسؤولا، أما الفئة الثانية ضمت 156 مبحوثا من العمال من أصل 1299 عامل.

إستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية و ذلك بتقسيم العينة إلى مجموعتين: الرؤساء والمرؤوسين، و بتحديد كل نسبة. كما إستخدم الباحث المنهج الوصفي، و المنهج الإحصائي.
أما تقنية الدراسة فإستخدم الباحث المقابلة مع فئة المسؤولين، إحتوت على 12 سؤال مفتوح. أما الإستمارة إستخدمها الباحث مع فئة العمال ، إحتوت على 49 سؤال منها المغلق و المفتوح.
و قد توصل إلى نتائج و ذكرها كما يلي:

بعد إجابات المبحوثين أنه المؤسسات الوطنية إذا أرادت تحقيق أهدافها و التخفيف من المشاكل التي تعاني منها مراعاة النقاط التالية:

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف؛
- الوعي بأن الإتصال (في كافة إتجاهاته) يساعد على تفهم الآخر، و هو أساسي في الرفع من المعنويات؛
- ضرورة إطمئنان العامل (مهما كان دوره داخل المؤسسة) على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بدل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة؛

- ضرورة التشاور مع العاملين قبل إتخاذ أي قرار هام؛
- الإعتماد على الطرق العصرية في التسيير، مع المرونة و الصرامة.
- 2- **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي:** و هي رسالة لـ "نور الدين تاويريريت"⁽¹⁾ لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص التنظيم و العمل. و الذي إنطلق من إشكالية التي تمحورت حول الأسئلة التالية:
 - بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟؛
 - و هل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفاً؟؛
 - ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفوس-إجتماعية)، أحد أبرز الإستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟؛
 - ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي؟.
- الفرضية العامة:** تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.
- الفرضيات الجزئية:**

- 1- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية؛
- 2- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس-إجتماعية) للمنظمة.

ميدان الدراسة كان في المؤسسة الوطنية SONACOM بمدينة قسنطينة، و المؤسسة الوطنية SONITEX, ENICAB بولاية بسكرة، أما عينة الدراسة فتكونت من 90 مبحوث، المؤسسة الأولى 31 مبحوث، و مؤسسة ENICAB 29 مبحوث، و مؤسسة SONITEX 30 مبحوث، شملت الدراسة الإطار، إستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية. أما تقنية الدراسة فإستخدم الباحث الإستمارة.

و قد توصل الباحث إلى نتائج ذكرها كما يلي:

- هناك إهمال للتقييم التنظيمي كوسيلة لقياس فعالية المنظمة، خاصة في جانبها السلوكي بالرغم من أهميته؟؛
- ضرورة تصميم إختبار للتقييم التنظيمي الشامل يحتوي على بنود وفقا للشروط السيكمترية

(1)- نور الدين تاويريريت: **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2005-2006.

للصدق، الثبات، الإتساق الداخلي، الموضوعية... إلخ، و يكون كأداة لجمع البيانات تستخدم في قياس الفعالية التنظيمية؛

- العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية خاصة النسق القيمي، و الفعالية التنظيمية في المؤسسات الثلاثة علاقة ضعيفة ما يستوجب إعادة النظر فيها؛

- لا يجب الحكم فقط على المنظمة بالفعالية فقط حينما تحقق أرباح و تزداد أسهمها في الخريطة الإقتصادية، فيجب كذلك أن تحقق لدى عاملها شعورا بالولاء و الإلتناء و الرضا... إلخ، من إشباع الحاجات النفسية - إجتماعية؛

- طرق التقييم في هذه المؤسسات إذا أرادت تحقيق الفعالية التنظيمية أن تتم بطرق موضوعية و علمية.

علاقة الدراسات السابقة بموضوع دراستنا:

إن الدراسات السابقة تكمن أهميتها في أنها تساعدنا على التحكم في موضوعنا وفق تجربة سابقة، إبتداء من طرح الإشكالية التي تجعلنا نلمس الخطوات المنهجية التي يجب أن نتقيد بها، و الأدوات التي يجب إستخدامها وصولا إلى النتائج و الصعوبات التي تعرض لها الباحث⁽¹⁾.

1- أوجه التكامل:

لا ينفى الباحث أن موضوع الفعالية التنظيمية كان و لا يزال محل بحث، و دراسات ، سواء كانت أكاديمية أو فكرية، و أن الموضوع في حد ذاته متناول من زوايا متعددة كما رأينا من خلال تنوع الدراسات السابقة المذكورة سابقا ، و إن دلّ إنما يدل (موضوع الفعالية التنظيمية) على أهميته، و الزاوية العلمية التي يُرى منها، لتتكامل بذلك حتى نصل إلى الفعالية التنظيمية. و التي أضحت موضوع محل دراسات أكاديمية، بل فكر التنظيمات الحديثة، بل تخطى ذلك ليصير محل تفكير و إهتمام قادة و رؤساء دول، و أحزاب سياسية بمختلف إديولوجياتها المختلفة، و حتى المتباينة منها⁽²⁾.

و عليه فإن دراستنا مقارنة مع الدراسات المذكورة سابقا تتكامل معها، و تتميز عنها في بعض الجوانب نذكر منها:

أشارت الدراسات السابقة إلى البيروقراطية (بمفهومها السلبي)، و دورها في عرقلة جماح المبادرات الفردية، و خاصة من جانب عمال التنفيذ، و النظرة التقزيمية الموجهة نحوهم، خاصة من طرف القيادة الإدارية، كما تناولت الدراسات السابقة إشكالية السلطة في المؤسسات، و دورها السلبي في

(1)- فضيل دليو: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص83.

(2)- خميس السيد إسماعيل: الإدارة العامة و التنظيم الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، صص01-02.

إحتواء أزمات الصراعات الداخلية، المعلنة منها و المخفية، ما يؤكد أن للسلطة غير الرسمية يمكن لها أن تدخل في صراع موازي مع السلطة الرسمية في المؤسسة في حالة عدم إحتواء المشاكل الداخلية، خاصة منها المتعلقة بحقوق العاملين. كما تؤكد الدراسات السابقة على أهمية إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، و أهمية الإتصال التنظيمي بين القيادة الإدارية و العاملين، و عدم إهمال آرائهم، و سلبية نمط القيادة الدكتاتورية، لما لها من أثر واضح على أداء العاملين، و روحهم المعنوية و إنتاجيتهم، مع مراعاة تنمية الثقافة التنظيمية كعنصر فعال للعاملين و القيادة الإدارية، مع أهمية توفر المعلومات عند إتخاذ القرارات، و تامين الموارد البشرية من خلال التكوين و التدريب، و كلها عناصر مهمة، و هذا كل هذه العناصر لها أثر واضح على الفعالية التنظيمية، بل حتى على إستمرارية المؤسسة و بقائها.

2- أوجه التميز:

يتميز موضوع دراستنا "التنظيم بين الفعالية التنظيمية و إستراتيجية الفاعلين" عن الدراسات المذكورة سابقا في بعض الجوانب نذكر منها:

- أن الفعالية التنظيمية تسعى كل تنظيم، فذكرنا أهمية التنظيم الإداري كونه من أهم نشاطات أي منظمة، مع ضرورة مراعاة السلطة فيها، و الثقافة التنظيمية، و التنظيم غير الرسمي، الصراع التنظيمي، التعاون التنظيمي كمحددات أساسية لإستمرار أي تنظيم؛
- أكدنا أن الفعالية التنظيمية موضوع شاسع و متكامل، مع ضرورة مراعاة أهم العناصر التي تحقق الفعالية التنظيمية كالتنظيم الإداري، الإستراتيجية، القيادة الإدارية الديمقراطية، الإتصال التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرارات، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية؛
- مراعاة الدور الإستراتيجي الذي يلعبه الفاعلين في التنظيم، و الذين يبنون إستراتيجيتهم وفقا محيطهم، و الذي نعتبرهم من بين أهم حلقة في التنظيم، لما لهم أثر واضح على تسيير التنظيم و الفعالية التنظيمية، و الذي نؤكد أنه لا يمكن إعتبارهم يد عاملة فقط، بل حلقة مؤثرة في التنظيم مثلما أكدناه ميدانيا، و التي أكدها من قبلنا ميدانيا "ميشال كروزي".

الفصل الثاني: التنظيم و الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية.

تمهيد؛

1-2: ماهية التنظيم؛

2-2: تطور نظريات و مفهوم التنظيم؛

3-2: الفعالية التنظيمية؛

4-2: ماهية الإستراتيجية:

5-2: الإستراتيجيات الأنواع و المجالات؛

6-2: صياغة الإستراتيجية في المنظمة؛

7-2: الإستراتيجية في المنظمة الإقتصادية؛

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر التنظيم أحد أهم نشاطات الإدارة، فبه نقوم بتحديد أوجه النشاطات المختلفة التي يتطلبها تحقيق أهداف المشروع، ثم تجميع أوجه النشاط على شكل إدارات، و تحديد الروابط بين الإدارات المختلفة، و السلطات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة في كل إدارة، و يطلق أحيانا على كل ذلك البناء التنظيمي الذي يشمل أوجه النشاط ثم علاقات السلطة. و على ذلك فالمشروع الذي يقوم على فرد واحد لا يحتاج إلى تنظيم، بينما في اللحظة التي يستعين فيها صاحب المشروع بفرد آخر أو بعدد من الأفراد فإنه يتعين عليه في هذه اللحظة أن يقوم بوظيفة التنظيم، و التي تعني تحديد إختصاصات كل فرد، و السلطات المخولة له، و العلاقات بينه و بين من يعملون معه في المشروع (المنظمة).

يعتبر التنظيم الفعّال أكبر مساعد للإدارة في تحقيق أهدافها المنظمة، فهو البناء الذي تعمل فيه الإدارة، و تزاوّل وظائفها من تخطيط و إشراف و توجيه و رقابة. و من أهم العوامل التي تساعد على نجاح المنظمة هي التنسيق بين أعمال الإدارات و الأقسام المختلفة للمشروع حتى لا يحدث أي تضارب أو تعارض في الأهداف و الجهود، و التنظيم الفعال يعمل على سهولة التنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة، و بذلك يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة بأقصر الطرق و أقلها تكلفة و بأقل مجهود ممكن من جانب الأفراد العاملين في المنظمة. كما نؤكد أن الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة للمنظمة، و لمواجهة مخاطر البيئة الخارجية، و كيفية التعامل مع التغييرات و المشاكل الداخلية للمنظمة، لذا كان من المهم على المنظمات بمختلف أنواعها، خاصة الإقتصادية منها أن تتبنى تطبيق الإستراتيجية في المنظمة.

لذا، و في هذا الفصل سنتطرق إلى التنظيم و الإستراتيجية و كل ما يلحق بهما من جوانب متعلقة بهما.

2-1: مفهوم التنظيم في المنظمة:

أ- مقومات التنظيم:

- يرتبط وجود التنظيم بوجود هدف محدد و هي مبررات وجود التنظيم ويطلق على هذا المقوم بأساس الهدف؛
- يستند التنظيم على تحديد واضح للعلاقات و السلطات، و هذه العلاقات هي الأساس في تحقيق الأهداف المتفق عليها، و يطلق على هذا المقوم بالأساس المطابق للسلطة و المسؤولية؛

- يجب أن تكون هناك خطوط واضحة لحدود السلطة من أعلى التنظيم إلى أسفله و هذا المقوم يطلق عليه أساس السلطة الشكلي؛

- يقوم التنظيم على شبكة من الإتصالات تكفل ترابطه، و إنسجامه، و تنمية العلاقات بين الأفراد و الوحدات الإدارية؛

- يستند التنظيم على مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها؛

- شغل الوظائف بالأشخاص الذين تتوفر فيهم متطلبات شغل الوظيفة؛

- وجود توصيف دقيق للوظائف بين المتطلبات المهنية و النفسية و الشخصية لشاغل الوظيفة⁽¹⁾.

ب- أنواع التنظيم

1- **التنظيم الرسمي**: يقوم التنظيم الرسمي على وضع الفواصل والحدود بين مسار السلطة و المسؤولية و توزيع العمل و الجهد بين الأفراد، و من خلال هذه الضوابط تنشأ العلاقات الإدارية (التسلسل الإداري)، و التنظيم الرسمي هو التنظيم الواعي و المقصود للأنشطة و كذلك العلاقات فيما بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده.

كما ينظر إلى التنظيم الرسمي على أنه كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف⁽²⁾.

2- **التنظيم غير الرسمي**: لا تتحدد العلاقات في التنظيم غير الرسمي بتلك التي تحددها الخرائط و الهياكل التنظيمية القرارات التي تتخذها، أشار "سيمون SIMON" إلى أن العلاقات التي تتم فيها بين الأفراد وليدة الرسمية⁽³⁾، و قد ذكر "برنارد Ch. BERNARD" الإدارة فقد تكون القرارات غير متوافقة و إحتياجات و مطالب التنظيم غير الرسمي، و هو ملازم للتنظيم الرسمي، و تتم من خلال منافذه الإتصالية و قد يكون من مصلحة التنظيم. ففي ظروف الطوارئ على سبيل المثال فإن شبكة الإتصالات غير الرسمية أسرع في إمكانية اتخاذ القرارات و تبليغها وأن التنظيم غير الرسمي يسهل تدفق المواد والأفراد عبر السلطة الرسمية، إذ كان هذا التدفق للمعلومات ضروريا و يحفز على التعاون فيما بين الإدارات حتى ولو لم تبين الخريطة التنظيمية مركز أو نقطة الإتصال بين الإدارات المختصة⁽⁴⁾.

و في ما يلي مقارنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

(1)- منصور فهمي: إدارة الإنتاج و تنظيم المصنع، دار المعارف، القاهرة، د س، صص 158-163.

(2)- جازية زعتر: أصول التنظيم و الإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، صص 257-259.

(3)- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 132.

(4)- Ph. BEON: Développer sa communication interne, Nathan, Paris, 1992, pp 13-14.

الجدول رقم (01): مقارنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
1- ناتج تعريف الأهداف وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيقها أي أنه ناتج هيكل التنظيم و السلطات الإدارية.	1- ناتج تجمع الأفراد داخل المنظمة و علاقاتهم الإجتماعية ببعضهم البعض.
2- أهداف التنظيم الرسمي هي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة إدارية مرتفعة.	2- أهداف التنظيم غير الرسمي هي أهداف كل فرد في التنظيم أو كل مجموعة أفراد في التنظيم.
3- هدف الفرد في التنظيم الرسمي هو تأدية الوظيفة.	3- هدف الفرد في التنظيم غير الرسمي هو إشباع حاجاته المادية والمعنوية في الإلتحاق في العمل.
4- علاقات الفرد في التنظيم الرسمي هي العلاقات الوظيفية الإدارية.	4- علاقات الفرد في التنظيم غير الرسمي هي العلاقات الإجتماعية والإرتباطات الشخصية له.
5- الإتصالات تتم من خلال تدرج المستويات الرئاسية.	5- العلاقات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعا لميزان العلاقات الإجتماعية.

المصدر: أحمد رشيد: **نظرية الإدارة العامة**، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص 349.

ج- مبادئ التنظيم: للتنظيم عدة مبادئ نلخص أهمها فيما يلي:

- التخصص وتقييم العمل: يتطلب هذا المبدأ أن يتخصص كل فرد في أداء العمل الذي يتفق مع مؤهلاته وقدراته وكفاءته الوظيفية؛

- وحدة القيادة: يقتضي هذا المبدأ أن يتلقى المرؤوس تعليماته من قائد واحد فقط؛

- تدرج السلطة: يجب أن يتضمن التنظيم التحديد الواضح لخطوط السلطة، وتدرجها من أعلى إلى أسفل، و بالشكل الذي يسمح بإستيعاب الأوامر، و التعليمات بسهولة و يساعد في إنجاز الأعمال؛

- نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم الرئيس بفعالية، و يتوقف هذا العدد على العوامل التالية: حجم المنشأة، طبيعة العمل؛

هذا و قد قامت مختلف النظريات الكلاسيكية بتحديد العدد الأمثل للمرؤوسين، و الذي يتراوح بين خمسة و ستة أفراد في المنظمات الصغيرة، و يزداد هذا العدد بزيادة حجم المنظمة؛

- تجنب الإزدواج: يؤدي الإزدواج و تكرار العمل إلى الهروب من المسؤولية، ولذلك يجب تجنب الإزدواج، و ذلك من خلال التحديد الواضح للإختصاصات و المسؤوليات والسلطات؛

- تكافؤ المسؤولية والسلطة: تعني السلطة حق إصدار الأوامر، ويكون على الغير الطاعة والتنفيذ، ويقدر السلطة لشخص معين تكون المسؤولية في إنجاز هذا العمل، لذلك لكي يتمكن الفرد من إنجاز المهمة الملقاة على عاتقه، لابد أن يتناسب مقدار السلطة مع المسؤولية على تنفيذ الأعمال⁽¹⁾؛

- التحديد الواضح للمسؤوليات: يجب أن تكون واجبات و مسؤوليات جميع العمال في المنظمة، و على كافة المستويات الإدارية واضحة و مفهومة، حيث أن الغموض و عدم التحديد يؤديان إلى شيوع المسؤولية و عدم تحقيق المهام و الأعمال المكلفين بها؛

- تفويض السلطة: ويقصد بها نقل الرئيس الإداري جانب من اختصاصه إلى بعض مرؤوسيه، ليمارسها دون الرجوع إليه لكن هذا التفويض يجب أن يكون محددًا وبالقدرة اللازمة لإنجاز المهام. المرونة: يعتبر هذا العنصر ضروريا في التنظيم وفي جميع المنظمات، ويقصد بالمرونة إمكانية إجراء التغيير والتعديل في التنظيم وفقا لظروف المحيط، دون حدوث مشكلات تؤثر على كفاءة الأداء⁽²⁾؛

- شبكة فعالة للإتصالات: أي تكون شبكة الإتصالات واضحة تضمن المعلومات و التعليمات بين مختلف مستويات التنظيمات، وكذلك تضمن الشكاوى و الإقتراحات من أسفل إلى أعلى، و العكس كذلك؛

- التوازن بين المركزية و اللامركزية: و يقصد بها أن يكون هناك توازن في سلطة إتخاذ القرارات، فيصل القرار إلى المركزية في الأمور التي تستدعي ذلك، مثل إتخاذ بعض القرارات المصيرية مثلا التي تخص المنظمة، و من ناحية أخرى يكون هناك قدر من اللامركزية و ذلك بنقل و تفويض السلطة لمستويات إدارية أقل، و ذلك في الأمور التي تتطلب مشاركة العمال في إتخاذ القرارات و الخاصة بمشاكل العمل اليومية⁽³⁾؛

- الأهداف: يجب أن تكون الأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها واضحة ومحددة، فبدون وجود أهداف لا يمكن تكوين أي نوع من التنظيم؛

- التنسيق: يجب أن ننسق جميع الجهود بأسلوب يؤدي إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة في أسرع

(1)- مهدي زويلف و علي العضايدية: إدارة المنظمة (نظريات و سلوك)، دار مهديلاوي، عمان، د س، ص 260 .

(2)- إبراهيم المنيف: الإدارة (المفاهيم، الأسس، المهام)، دار العلوم، الرياض، 1980، صص 27-28.

(3)-P. COMBEMALE: **Comprendre l'entreprise**, Armand Colin, Paris, 2005, pp 135-138.

وقت، و أقل جهد، و أقل تكلفة ممكنة، كما أن هناك مبادئ أخرى تطرق إليها الباحثون⁽¹⁾.

2-2: تطور نظريات و مفهوم التنظيم:

1- المدرسة الكلاسيكية: ركزت هذه المدرسة في دراستها على المنشأة الهادفة إلى تحقيق الربح كهدف أساسي، و لقد، الكلاسيكيون بأهمية العقلانية في العمل من خلال إيجاد ما يسمى بـ "الطريقة المثلى The one best way"، و نجد من أهم روادها: " فيبر، تايلور، فايول"⁽²⁾.
أ- ماكس فيبر Max WEBER و التنظيم البيروقراطي: من الملاحظ أن التحاليل المخصصة للبيروقراطية تبقى متأثرة، بصفة عميقة بتحليل "فيبر".

يعتبر "فيبر" (1864-1920)، من علماء الاجتماع الألمان، الذين كتبوا في مواضيع التي تخص التنظيم، و لقد وضع فيبر في كتابه "الأخلاق البروتستانتية و الروح الرأسمالية" دور الإصلاح البروتستانتية في تعميق فلسفة الروح الفردية في المذهب الرأسمالي، فقد بين "فيبر" أن الرأسمالية تبنت الاعتقاد بأن العمل الجدي يحمل في طياته أحسن الجزاء. و لتحقيق الأخلاق البروتستانتية، و دعم الرأسمالية على مستوى المنظمات، فقد عمد "فيبر" إلى وضع نموذج للتنظيم. أطلق عليه اسم التنظيم البيروقراطي، إذ يعتقد أن البيروقراطية هي أعظم إختراع إجتماعي للإنسان، و أن التنظيم البيروقراطي يتميز عن بقية الأشكال التنظيمية بالتفوق من الناحية التقنية⁽³⁾.

ب - خصائص التنظيم البيروقراطي لفيبر: تهدف البيروقراطية حسب "فيبر" إلى:

- إعتقاد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين، و المنفذين، و الرؤساء و المرؤوسين، و هذه العوامل المجردة لا تقوم على أي أساس شخصي يفتح المجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم؛

- وجود تقسيم منظم على أساس تحديد الحقوق و الواجبات و توزيع المراكز و الأدوار؛

- وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف و المراكز وفق تسلسل هرمي، بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة؛

- التوظيف و الترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم، و ليس بحسب المحاباة

أو القرابة، أو غيرها من العوامل اللاموضوعية⁽⁴⁾.

(1)- عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1979، صص 129-130.

(2) فايز الزغبي و محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 131.

(3)- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 69.

(4)-Omar AKTOUF: **Le management entre tradition et renouvellement**, Gaëten Morin Editeur, Montréal, 1999, p 30.

- الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج و التنظيم و التسيير، بحيث ينبغي أن لا يكون مالكو وسائل الإنتاج أعضاء في مجلس إدارة المؤسسة؛
- التركيز على الإجراءات المكتوبة، بحيث تعطي لكل أنواع الإتصال، صيغة رسمية من الممكن الإستدلال بها في أي وقت⁽¹⁾.
- كما كان "فيبر" قد درس أشكال، و نماذج التنظيم المختلفة التي عاشتها أوروبا آنذاك، مستخلصا ثلاث نماذج مختلفة لأشكال التنظيم، و يرجع هذا الإختلاف بين هذه النماذج الثلاثة، إلى الإختلاف الجوهرى بين كل نموذج و آخر على مستوى الأسس الشرعية لكل نموذج، و يعتبر الإسهام الرئيسى في دراسات التنظيمات، هي نظريته في أبنية السلطة، والتي قادتته إلى التمييز بين التنظيمات في ضوء علاقات السلطة بداخلها⁽²⁾، و قسمها "فيبر" إلى ثلاث أنواع هي:
 - **السلطة الكاريزماتية:** يتميز هذا النوع من السلطة في كون القائد يركز خاصة على القدرات الشخصية و التي تميزه عن بقية الأفراد، و نجدها خاصة في الحركات الدينية و الثورية، و كذلك في المؤسسات الكبيرة، و يتميز خاصة بعدم السكون، و تطرح دائما مشكلات خاصة في كيفية خليفة القائد، و في الأخير قد يأخذ هذا النوع من السلطة شكلا آخر غير الكاريزماتية⁽³⁾.
 - **السلطة التقليدية:** يستمد الفرد أو القائد، سلطته من توارث السلطة، وكان هذا النموذج واضحا في عهد الإقطاع التي مرت به أوروبا، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد و قداسة السلطة، لأنهم يرون أن الحاكم هو الإله المفوؤض في الأرض، و هو ما دفعهم إلى طاعة أوامره بشكل كبير⁽⁴⁾.
 - **السلطة القانونية:** في هذا النوع من السلطة، يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومى و تقوم على أساس التنظيم العقلاني للإدارة و التسيير. و يعد هذا الشكل من التنظيم أكثر عقلانية و فعالية، و تنحصر فعاليته في النقاط التالية:
 - التخلي عن الميولات الشخصية للقائد، و عن العادات و التقاليد؛
 - التحديد الدقيق للعمل و المهام التي يقوم بها كل فرد؛
 - التسلسل الهرمي و التركيبي و الذي يراقب كل شيء؛
 - تكمن فعالية هذا التنظيم في أن القوانين مكتوبة من طرف خبراء، و حسب "فيبر" كونه يستبعد الشك و لا مجال له، و تكون كل النتائج محسوبة و مختبرة، و حسب "فيبر" كذلك أن الرأسمالية

(1)- عمار بوحوش: **نظرية التنظيم**، مكتبة الشعب، الجزائر، د س، ص 15.

(2)- علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، صص 37-38.

(3)- J. C. SCHEID: **Op cit**, pp 12- 13.

(4)- C. LAFAYE: **La sociologie des organisations**, Ed Nathan, Paris, 1996, pp 12-13.

لعبت دورا كبيرا في تطوير البيروقراطية، بإعتبار أن البيروقراطية نظام عقلاني وكذلك الرأسمالية.⁽¹⁾

ج- الإنتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية: تعرضت نظرية البيروقراطية إلى الكثير من الإنتقادات

من قبل العديد من الباحثين. و يمكن إبراز النقاط الرئيسية في مجال الإنتقاد فيما يلي:

- إهمالها للفرد ومعاملته على أنه آلة، و إغفالها لطبيعة الإنسانية و الإجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى إنخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من إرتفاعها⁽²⁾؛

- تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال، و إنخفاض الكفاءة، مثل مبدأ الأقدمية في الترقية؛

- التناقض بين خصائص "المنظمة المثالية" التي حددها "فيبر" مثل التدرج الهرمي و سلطة الإدارة، و بين الخبرات و التدريب كأساس لإختيار أفراد المنظمة؛

- لا يرتبط نجاح المنظمة و فعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، و إنما للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة دور كبير وأساسي في هذا الخصوص وبعبارة أخرى، تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق، وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة و يتأثر بها؛

- يتم إتخاذ القرارات في المسائل المعروضة على أساس القواعد حتى لو كان القرار المتخذ ضمن المنطق السليم؛

- تمر الأفكار الواردة من المستويات السفلى في مسالك بطيئة وشاقة حتى تصل إلى المستويات العليا، وكما أنها تمتاز بأي مجال للمبادرة للعمال؛

- بسبب الحالتين السالفتين لا يمكن للتنظيم التكيف بسرعة مع التغير في الظروف المحيطة و المشاكل التي تواجهه كما لايمكن إدخال تعديل عليه فهو نظام محافظ محكوم بالقواعد.⁽³⁾

2- نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور F.TAYLOR": منذ بداية القرن السابق بدأت إتجاهات رؤساء المصانع و المهندسين تميل نحو تحسين الإنتاج و الإنتاجية، و بالتالي إقتراح أنظمة جديدة تكون كفيلة بزيادة الإنتاج على مستوى المصنع، وبالتالي إكتشاف أنسب الطرق لأداء العمل في أقل وقت ممكن، و بأقل جهد مبذول⁽⁴⁾.

و كان "تايلور" من بين أولئك الذين عملوا على إيجاد أنسب الطرق لزيادة الإنتاج، و كان يعمل

(1)-J. CHEVALLIER: **Science Administrative**, PUF, Paris. 1986, pp 312-313.

(2)-M. CROZIER: **Le phénomène bureaucratique**, Ed Seuil, Paris, 1963, p 220.

(3)- يس عامر سعيد و محمد عبد الوهاب: **الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة**، مركز وايد سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1998، صص 220-222.

(4)-J. GILBERT, G. PROBST: **Organisation et management**, Ed Organisation, Paris, 2000, p 432.

كمهندس في إحدى الشركات الأمريكية، و قدم نتائج أبحاثه التي أوضح فيها أن رفع مستوى الكفاية داخل المصنع لا يأتي عن طريق القصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه. بقصد تحسين أداءه للعمل، و إتبع طريقة الملاحظة و التجربة العلمية داخل المصنع، و تسجيل النتائج ثم تحليلها، و أطلق على نتائجه أو بالأحرى الأفكار التي توصل إليها "الإدارة العلمية للعمل". و لخص أفكاره في كتاب نشر سنة 1911 تحت عنوان "مبادئ الإدارة العلمية"⁽¹⁾، و التي تقوم على المبادئ التالية:

- مراقبة كل حركة تصدر من العامل أثناء العملية الإنتاجية، و هذا من أجل استبعاد أي حركة غير ضرورية، و هذه الطريقة تهدف خاصة إلى تحسين أداء العمال؛
 - إن إختيار المنصب يتم على أساس علمي، بدلا من الأساليب المستخدمة و التي تترك للعامل الحرية في إختيار الذي يراه مناسبا له؛
 - الحصول على تضامن العمال و تعانهم حتى نضمن أن العمل يؤدي وفقا للطريقة الموضوعية و المسطرة من طرف الإدارة⁽²⁾؛
 - تقسيم المسؤولية عن النتائج المتحصل عليه في العملية الإنتاجية بين الإدارة من جهة و العمال من جهة ثانية، بدلا من التركيز على العامل فقط، و بالتالي توضيح العلاقة بين الإدارة و العمال؛
 - المكافأة المالية اليومية للعامل كحافز مادي، لضمان إمتثالهم للأوامر و الإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء العمل؛
 - ينبغي أن يكون إختيار العمال مطابقا لمستلزمات العمل، الذي يقومون به المصنع بحيث يكون في مستوى نشاطهم الجسمي و الذهني⁽³⁾.
- كما يمكن أن نحدد مفهوم العمل عند "تاييلور" بإرتكازه على ثلاث محاور هي:
- الإستمرارية: ذلك أن كفاءة المهام يجب أن تؤدي خلال فترة زمنية محددة بإنظام؛
 - الإنتاج: و هو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية؛
 - الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مقابل، يواجهون به حاجياتهم الإجتماعية و الشخصية.
- و لقد كان "تاييلور" أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في المصنع، و قام بتسجيل

(1)-M. DE MONT MOLLIN: **Le taylorisme à visage humain**, PUF, Paris, 1981, pp 18-19.

(2)-C. DAVID, S. SEVEREUX: «**Les nouvelles organisation du travail**», In les Problèmes Politiques et soviaux, N° 867, Déc 2001, p 06.

(3)-Claude DURAND: **Le travail enchaîné**, Seuil, Paris, 1978, p 47.

الحركة و الزمن الذي تستغرقه كل حركة منه، ثم تقدير الزمن الكلي لأداء الحركات المتتالية، التي يتألف منها العمل، بذلك يتفادى كل الحركات الزائدة التي تعتبر مضيعة للوقت، و هذا ما أطلق عليه بالميقائية أي دراسة الحركة و الزمن⁽¹⁾.

يُبين النسق التaylorي في مبادئه المذكورة الثورة ضد الإنتاجية الضعيفة لنشاط العامل، و التي هي ناتجة خاصة عن الإستعمال السيئ للعمل و ضعف التنظيم داخل المؤسسة و كذلك كثرة الأوقات الضائعة. ركزت الإدارة العلمية لـ "تاييلور" على مبادئ أساسية و المتمثلة في الطاقة الجسمية للعامل، و سرعة العاملين، و قدرة التحمل، تكلفة الإنجاز⁽²⁾.

بالإضافة إلى إسهامات التaylorية الكبيرة خاصة في مجال تنظيم العمل إلا أنها تعرضت لكثير من الإنتقادات، نجد الباحث كروزي في قوله "إن عقلانيي التنظيم العلمي الكلاسيكي لا يعتبرون أفراد التنظيم كأناس، بل كدواليب بسيطة في الآلة"⁽³⁾.

و يضيف "بروان" "أن النظرة القديمة لفترة التكنيك المتوسط كانت ترى أن الجسم البشري يشبه الآلة، و أن كل عرض كان على ذلك راجعا إلى إختلال في أحد الأجزاء أو غيره"⁽⁴⁾.

إضافة إلى هذا أنها-التaylorية- حللت العمل تحليلا ميكانيكيا، كما دفع تقسيم العمل إلى الملل و تفاهة الأشغال التي يقوم بها العمال، مما دفعهم إلى التسرب و التغيب بسبب الإرهاق، كما تلحق العمال بالآلة، كما يعاب عليها أيضا:

- جهل ميكانيزمات الإدراك؛

- عدم الدقة ونقص الفرضيات المتعلقة بالتفاعلات؛

- عدم التقدير الجيد، والتقليل من تعقيد الأفراد كمراكز لمعالجة المعلومات؛

- التقليل إلى أدنى حد من أثر الصراعات - أي تجاهلها - في المنظمة⁽⁵⁾.

3- نظرية التكوين الإداري لـ "هنري فايول H.FAYOL": كان المفكر الإداري الفرنسي "فايول" (1841-1925)، الذي إتجه من خلال دراسته و تحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ و قواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم و في تحقيق الأهداف

(1)-J . A KRIER: **Gestion de l'entreprise**, PUF, Paris, 1966, p121.

(2)-K. BOUGUERRA: «**Du management participatif au processus d'innovation managérial**», In les Hommes et Entreprise en l'Algérie, N° 01, Oct 1994, pp 30-41.

(3)-M. CROZIER: **Le phénomène bureaucratique**, Op cit, p 220.

(4)- أ. براون: **علم النفس الإجتماعي في الصناعة**، ترجمة محمد خيرى، دار المعارف، القاهرة، 1968، ص 72.

(5)-Lossato BRUNO: **Introduction critique aux théories d'organisation**, Ed Dunod, Paris, 1985, pp 68- 69.

الإقتصادية للمنظمات التي يعملون بها. ومن خلال الدراسات الإستقرائية و التحليل الميداني لواقع
الفعاليات الفنية و الإدارية⁽¹⁾، خلص "فايول" إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أية منظمة هي:

1- النشاطات الفنية: كالإنتاج، التحويل والصناعة؛

2- النشاطات التجارية: كالبيع، والشراء والتبادل؛

3- النشاطات المالية: كإدارة رؤوس الأموال؛

4- النشاطات الأمنية: كحماية الممتلكات والأشخاص؛

5- النشاطات المحاسبية: كالإحصائيات، الميزانية، العائدات...؛

6- النشاطات الإدارية: و هي التنبؤ، التنظيم، القيادة، المراقبة، الإشراف.

و تختلف هذه النشاطات حسب الوظيفة أو العمل الذي يقوم به العامل، و حسب مكانه في السلم
الهرمي في المنظمة⁽²⁾. يرى "فايول" أن وظيفة الإدارة من أهم الوظائف في أي منظمة حيث تقوم
الإدارة بـ:

- إنسجام الأعمال؛

- التنسيق بين المجهودات؛

- وضع البرنامج العام للعمل في المنظمة؛

- إنشاء المجموعة الإجتماعية أو البشرية⁽³⁾.

و قد بذل "فايول" جهودا واضحة في تحليل النشاط الإداري و دوره في هذا المضمار حيث
لخصها في ما يلي :

3-1- النوعية الإدارية والتدريب: نبه "فايول"، من خلال دراسته للإدارة من حيث النوعية
الإدارية المطلوبة إلى وجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين، فمن الناحية الجسمية ينبغي
توافر الصحة و النشاط و الحركة و القدرة الفعلية في الفهم و التعلم، و حسن التصرف، و صفاء
الذهن، و السمات الأخلاقية كالحزم و المبادرة، و الإخلاص، و اللباقة، و المعرفة العامة، و المعرفة
المتخصصة في ميدان العمل. هذا إلى جانب الإلمام الشامل بالأنشطة الخمسة الأخرى بقدر معين،
كما أنه توصل من خلال دراسته للنوعية الإدارية إلى ضرورة توافر الخبرة الفنية لدى العاملين في
الأنشطة الفنية بالمنظمة⁽⁴⁾.

(1)- (3)- Leclere RENE: **Les méthodes d'organisation et d'engineering**, PUF, Paris, 1986, pp 92-92.

(2)- Boualem BEN MAZOUZ: **A propose de la problématique de la gestion de l'entreprise**, Thèse de Magistère en économien, Université d'Alger, 1996, pp 11-13.

(4)-Elie COHEN: **Dictionnaire de Gestion**, La Découverte, Paris, 1994, pp 238-239.

3-2- مبادئ الإدارة: قدم "فايول" أربعة عشر مبدأ إداريا ترشد المدير لإدارة مؤسسته، و تتمثل هذه المبادئ كما يلي:

- 1- تقسيم العمل: و يعني به تخصص العامل في عمل معين، و يعد هذا المبدأ ضروريا، كما يراه الإقتصاديون، و من مزايا تقسيم العمل القدرة على أداء العمل بكفاءة؛
- 2- السلطة: وهي الحق في إصدار الأوامر، و قد رأى "فايول" أن السلطة يجب أن ترتبط بالمسؤولية، فنوع المسؤولية هي التي تحدد طبيعة السلطة؛
- 3- الإنضباط: وهو نوع من الإحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد، و الإتفاقيات التي تحكم المنظمة؛
- 4- وحدة الرئاسة: و يعني ذلك أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من فرد واحد فقط، و هو الرئيس المباشر؛
- 5- وحدة التوجيه: يرتكز مبدأ وحدة التوجيه على أن كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة، و التي لها نفس الهدف يجب أن توجه من خلال شخص واحد (المدير باستعمال خطة موحدة)؛
- 6- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: و يعني هذا المبدأ أن لا تسبق مصالح و إهتمامات الأفراد مصالح التنظيم الذي يعملون به؛
- 7- المركزية: يعني تركيز السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى، مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسون في اتخاذ تلك القرارات؛
- 8- تدرج السلطة: وفق هذا المبدأ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة من القمة إلى القاعدة وفق تسلسل معين بحيث تزيد السلطة في المستويات الإدارية العليا، و تقل نزولا حتى أسفل الهيكل التنظيمي؛
- 9- الترتيب: و هنا يقسمه إلى الترتيب المادي و الترتيب الإجتماعي، يعني أن يكون الفرد في المكان المناسب⁽¹⁾؛
- 10- المساواة: و هنا يجب أن يكون تعامل المديرين مع مرؤوسيههم على أساس العدالة؛
- 11- المكافأة (التعويض): إن المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل المرؤوسين؛
- 12- إستقرار العمالة: إن استقرار العمالة يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء و إرتفاع معدل الدوران مما يقلل تكلفة العمل و الوقت اللازم للتعلم؛
- 13- المبادأة (الإبتكار): يجب أن يعطي المرؤوسين الحرية لكي ينجزوا أعمالهم، حيث أن التفكير في الخطة و تنفيذها يحقق رضا الأفراد عن العمل، و يمثل مصدر قوة المنظمة؛

(1)- عبد الغفار بونس: تنظيم و إدارة الأعمال، دار المعارف، القاهرة، صص 124-126.

14- روح التعاون: يشير فايول إلى أهمية التعاون بأن يعمل الأفراد كجماعة واحدة متعاونة فيما بينها، و هذا يؤدي إلى مزيد من القوة والوحدة، و يمثل ذلك إتحادا للأفراد و إنسجامهم في العمل مما يؤدي في الأخير إلى نمو المنظمة و تماسكها⁽¹⁾.

و قد أضفى فايول على مبادئ الإدارة طابع العمومية في التطبيق، حيث هي مبادئ تطبق بصفة عامة أيا كان نشاط المنظمات (صناعية كانت أو تجارية أو حكومية أو غيرها)، على أن يتم هذا التطبيق للمبادئ الإدارية في ضوء الظروف الخاصة و المتغيرة لهذه المنظمات.

3-3- عناصر الإدارة: حدد "فايول" العناصر أو الوظائف الإدارية التي تؤدي من قبل المستويات الإدارية المختلفة على الوجه الآتي:

أ- **التخطيط:** ومعناه دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية، والمادية لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة؛

ب- **التنظيم:** ويقصد به الوضع الذي تشكل فيه القوى البشرية والإمكانات المادية في المنظمة، و تتحدد العلاقات بينها لبلوغ هدف معين، وتحقيقه بكفاءة؛

ج- **إصدار الأوامر (القيادة):** أكد "فايول" على أهمية إصدار الأوامر أو القيادة بغرض تنفيذ المهام في المنظمة، و على ضرورة توافر بعض السمات الذاتية⁽²⁾؛

د- **التوجيه:** و هو العمل المستمر للإدارة و الذي يلزم تنفيذ الأعمال التي تقررها، و تتضمن الكثير من الوظائف المتداخلة، و لذلك تطلق عليه الكثير من السمات منها التحفيز، الإتصالات، تنمية الموارد البشرية، لأنها تدور حول العوامل الإنسانية في المنظمة باعتبارها أحد أهم المحددات للكفاءة الإنتاجية؛

و- **الرقابة:** و يعني التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة، و تشمل متابعة الأعمال التي تتم أولاً بالتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية، و هذا يقتضي وضع المعايير الرقابية التي يقاس عليها تنفيذ الأعمال و تقرير أساليب تقويم الإنحرافات في المنظمة⁽³⁾. و تجدر الإشارة أن إهتمامات كل "تايلور" و "فايول" كانت موجهة نحو الجوانب المختلفة للعمل الإداري في المشروعات، و لهذا فإن الطرق و الأساليب و المبادئ التي أوردها كل منهما تعتبر مكملة لبعضها البعض و غير متعارضة⁽⁴⁾.

(1)-Carol KENNEDY: **Toutes les théories du management**, Maxima, Paris, 2003, p 105.

(2)-L. BELANGER, J. MERCIER: **Les auteurs et les textes classiques de la théorie des organisations**, Université de Laval, Canada, 2006, pp 23-25.

(3)-O. BOUBA-OLGA : **Economie de l'entreprise**, Ed Points, Paris, 2003, pp 132-133.

(4)-عبد المجيد السيد عبد المجيد: الإدارة، أصول و تطبيقات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1991، ص 45.

أما إذا أردنا معرفة رأي "فايول" حول أسباب نجاحه في ممارسة الوظيفة كمدير عام لمدة 30 سنة (1888-1918) فقد صرح:⁽¹⁾ "أن نجاحه في ممارسة الإدارة لا يرجع إلى مميزات أو خصائص قيادية خاصة به، بل يرجع إلى تطبيقه للمبادئ الإدارية السابقة، و كان يعتقد اعتقاداً راسخاً بضرورة تعليمها للمديرين كي ينجحوا في ممارسة مهامهم الإدارية".

4- نظرية المعاونة لـ "تشيستر برنارد CH. BARNARD": التنظيم في نظر "تشيستر برنارد" (1938) هو نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه، كما يتوقف على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه، فالمنظمة يصورها عبارة عن "نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي و شعور"⁽²⁾، و ترتكز نظرية برنارد على ثلاث محاور هي:

1- التنظيم غير الرسمي: يعد التنظيم غير الرسمي في نظر "برنارد" من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمدها التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه من خلال حقيقتين هما:
أ- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق مفاهيم و إتجاهات، و عادات معينة بين الأعضاء، تتبلور من خلال أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود المنظمة المعنية؛

ب- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق، و تهيئة ظروف، و مناخ معين يستطيع من خلاله التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي سعى إليها⁽³⁾.

2- التخصص التنظيمي: أكدت نظرية التعاون لـ "برنارد" على ضرورة إعطاء التخصص التنظيمي أهمية أساسية، سيما و أن لكل منظمة أنماط تخصصية تتناسب مع ظروفها، و إمكانياتها. كما أن اعتماد الأساليب التخصصية في المنظمة يتطلب في الوقت ذاته التعرف على أهدافها و تحليلها إلى أهداف عامة، ثم أهداف وسيطة، و هكذا وصولاً إلى الأهداف الفرعية، و الثانوية، أو التفصيلية، التي من شأنها أن تحقق متطلبات التنسيق و التوافق بين جهود الأعضاء العاملين، بغية تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة المعنية⁽⁴⁾.

3- إقتصاديات الحوافز: تناولت نظرية "برنارد" القوى البشرية بأهمية إستثنائية فعلى أساسها يكون التعاون الهادف في المنظمات المختلفة. كما يلعب عنصراً الإتصال و التفاعل بين الأفراد دوراً كبيراً في مجال تحقيق أهداف المنظمة، كما أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا إقترن بمجموعة من الحوافز التي تشجع الإبداع و الإبتكار لدى أعضاء

(1) علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 43.

(2) -أحمد رشيد، محمد قصوة: التنظيم الإداري و تحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص 184.

(3) -زكي هاشم: أساليب تبسيط الإجراءات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1992، صص 193-196.

(4) -علي عبده: الأصول العلمية للإدارة و التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، صص 196-197.

أعضاء المنظمة، و أكد "برنارد" على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد و إمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة.

5- مدرسة العلاقات الإنسانية (المدرسة العلائقية) لـ "إلتون مايو I. MAYO": عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الومأ، و غيرها من عدة مشاكل تنظيمية، و سلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، و عدم ضمان ولاء العمال، و غير ذلك من المشاكل كالإضرابات و الغيابات⁽¹⁾.

كل هذه الإنتقادات و غيرها، سمحت ب بروز تيار أو حركة العلاقات الإنسانية التي كان على رأسها "مايو" حيث أنه وفي ضوء الإطار التحليلي، و الأدوات التصورية التي صاغها هذا الأخير. كانت دراسات "مايو" في هاورثون (1927-1932) و التي فيها كانت أسس نظرية العلاقات الإنسانية من خلال دراسة السلوك التنظيمي، و قد أجريت الدراسة في الشركة الغربية للكهرباء بمدينة هاورثون قرب "شيكاغو"⁽²⁾، حاول "مايو" إكتشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل الدافعية، و الروح المعنوية، و تماسك الجماعة، و علاقة هذه المظاهر بالإنتاجية و مؤشراتهما، كما أكد "مايو" على ضرورة الإهتمام بالطلبات النفسية و السوسولوجية للعامل، و كذا العلاقات الرابطة بين الأشخاص و الجماعات لتحسين الإنتاجية، و أكد "مايو" أن هناك بعض العوامل الإجتماعية تفوق العوامل المادية، و أن العامل ما هو إلا إنسان إجتماعي⁽³⁾، كما أنه كان هناك عدة رواد ساهموا في نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية، يمكن إيجاز أعمالهم من خلال هذا الجدول:

(1)-Nobert GUEJ: **Le contrôle de getion**, Ed Organisation, Paris, 1998, p 427.

(2)-J.R. EDIGHOFFER: **Précis de gestion d'entreprise**, Ed Nathan, Paris, 1996, p 05.

(3)- محمد علي محمد: **علم الإجتماع التنظيم** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 146.

الجدول رقم (02): أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية:

<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة مراعاة التوازن العادل بين الآلات والإنسان؛ - تنظيم العمل يتميز بالتعقيد لأنه يظم تنظيم الإنسان؛ - الصناعة تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها؛ 	<p>أوليفر شيلدون</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم هو عبارة عن علاقات إنسانية؛ - يتأثر سلوك الفرد داخل التنظيم بالضغوط الاجتماعية الناتجة عن التقاليد والعرف الذي تؤمن به الجماعة؛ - إدماج التنظيم غير الرسمي من أجل تحقيق أهداف التنظيم؛ - ضرورة توفير القيادة الاجتماعية؛ - تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية؛ - القيادة الإدارية تعمل على التقريب بين وجهتي نظر التنظيم الرسمي وغير الرسمي؛ 	<p>إلتون مايو</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إتجاهه نحو ضرورة فهم السلوك الإنساني وتوجيهه لبلوغ درجات عالية من الفعالية؛ - رغبة الأفراد في بناء التنظيمات وتطويرها؛ 	<p>وايت باك ونظرية توافق السلوك الإنساني 1945</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إهتمامه بمسألة الإعتماد أو التكامل بين الرئيس والمرؤوس؛ - ضرورة الإعراف بالقيادة غير الرسمية لأنها موجودة أصلا في كل التنظيمات؛ - إفتراض المرؤوسين كسالى لا يحبون العمل (نظرية س)؛ - إفتراض أن المرؤوسين يعون العمل وهم ملتزمون بتحقيقه (نظرية ص)؛ 	<p>ماك غروجر و نظرية "س" و نظرية "ص"</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إهتمامه بمسألة عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيمات؛ - فتح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحفيز العاملين؛ - الشعور بالأمن والإنتماء إلى التنظيم من العوامل التي تدفع العاملين إلى بذل جهد أكبر؛ 	<p>دافيد إمري والإطار المساعد على بلوغ الأهداف</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إعتبر التنظيم غير الرسمي عامل توازن بالنسبة للفرد، لأنه يحميه من الضغط المسلط عليه من قبل التنظيم الرسمي؛ - حاول تفسير السلوك الإنساني داخل التنظيمات بهدف التنبؤ والتحكم فيه؛ - رفضه للفكر التنظيمي التقليدي؛ 	<p>كريس إرغريس وتأثير التنظيمات غير الرسمية على سلوك الأفراد</p>
<p>لخص دوافع العاملين في العناصر الآتية .</p> <ul style="list-style-type: none"> - التحصيل والإنجاز؛ - العامل داخل المؤسسة ؛ - التنفيذ في العمل ؛ - إمكانية التقدم والنمو؛ - العلاقات الإنسانية داخل المنظمة؛ - الأمن والإستقرار؛ - التقدير الذي يحس به؛ - ما يحيط بالعمل ذاته؛ - إستعارة المسؤولية؛ - قيمة الأجور. 	<p>فريدريك هرزبرغ نظرية الدوافع الصحية في تحقيق الذات 1966 .</p>

المصدر: صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، صص 189-191.

و هناك من يعيب على المدرسة السلوكية أنها تفادت مشاكل السلطة، فلم تعط أهمية للنظام الهرمي الرسمي في المنظمة، و لطريقة التحكم أو المراقبة الاجتماعية، و التي بها يتم التحكم في العامل البشري في المنظمة، و إعتبر روادها كل المجموعة البشرية في المنظمة كأنها هرم من العلاقات غير الرسمية فقط، و فشلوا في كل مرة أرادوا ترجمة عمل مجموع المنظمة.

6- الإتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم:

- نظرية النسق الإجتماعي لـ "تالكوت برسونز Talcott PARSONS":

لم يذهب "بارسونز" إلى حد المطابقة بين التنظيم و المجتمع فقط، بل أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات إجتماعية لديها أهدافها المحددة و الواضحة نسبيا التي تسعى إلى تحقيقها، و أن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيقها.

و يؤكد "بارسونز" على أنه هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، إثنان منهما ذو طابع آلي وهما: المواعمة و تحقيق الأهداف، و يتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما مطلبا الكمون والتكامل، و هما يعبران عن الظروف الداخلية للنسق، و بإعتبار أن التنظيم نسقا إجتماعيا عليه أن يواجه هذه المتطلبات إن أراد البقاء أو تحقيق ما يصبو إليه⁽¹⁾.

كان الإهتمام الكبير لـ "بارسونز" على مسألة التوازن و التكامل في التنظيم، كما أنه طالما سعى منذ البداية على تفسير بقاء الأنساق الإجتماعية و إستمرارها. و لقد أدى هذا التأثير إلى إغفال بعدي التغيير و الصراع في التنظيم، حيث تمت معالجتها بالطريقة التي تتسق مع تأكيد المظاهر التكاملية، و لهذا نجد بارسونز يميز بين نوعين من التحليل:

- الأول: هو تحليل التوازن كما يبدو في النسق؛

- الثاني: تحليل التغيير البنائي الذي يذهب إلى أبعد من ذلك، حيث يسعى إلى دراسة التغيير من خلال منظور التوازن. و هنا أوضح "بارسونز" أن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم هما:

1- الذي يتم من الخارج حينما تمارس البيئة المحيطة ضغوطا على التنظيم؛

2- الذي يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته، و حينما ينشأ هذان الإتجاهان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجهها و يتكيف معها إذا ما أراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية التنظيمية⁽²⁾، و في الأخير هناك إنتقاد وُجّه إلى "بارسونز" كون أن التصورات

(1)- محمد علي محمد: علم الإجتماع التنظيم، المرجع السابق، صص 147-148.

(2)- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975، صص 74-87.

(3)- علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، صص 75-76.

التي قدمها قد بلغت حدا من التجريد، يصعب معه الوصول إلى قضايا يمكن تقديمها للبحث الإمبريقي، و إشتقاق فروض منها، و هذا ما يطبع الإطار بالطابع النظري المجرد، و يبعده على أن يشكل نظرية شاملة⁽¹⁾.

7- مدرسة التدبير (التسيير الحديث): جاءت هذه المدرسة كنتيجة لحصاد المدرستين السابقتين، و ذلك بالإستفادة من جوانب الضعف و النقص فيهما، و ذلك بتحسينها بالبحث العلمي للواقع الإقتصادي، و الزمني، و المحيط، و تتلخص مبادئ هذه المدرسة في ما يلي:

- الطرق النسبية والمتعددة البنية؛

- تطبيق الطريقة النظامية؛

- التخطيط الإستراتيجي؛

- الأولوية للعنصر المنهجي في التنظيم؛

- تطوير أشكال جديدة لتنظيم العمل؛

- تطبيق طرق (إجتماعية-تقنية) و (إجتماعية-اقتصادية) لحل المشاكل التنظيمية.

و من أهم روادها نذكر: LORSCH, SIMON, GELINIER, CROZIER, CHANDLER

, ANSOFF, LAWRENCE, WOODWARD ,MINTZBERG,⁽²⁾.

- نموذج التحليل الإستراتيجي لـ "ميشال كروزي M. CROZIER":

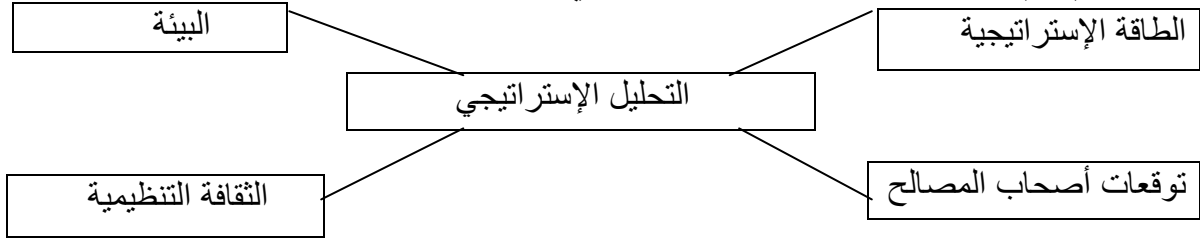
كانت الإنتقادات الموجهة للنظريات السابقة للتنظيم نقطة إنطلاق كل من "كروزي CROZIER و فريدنبرغ FRIEDBERG"، اللذان يعتبران أول من حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة، و التي كانت ترى أن الفرد أو الجماعة هما بمعزل عن إستراتيجية المنظمة، و عليه فهما يعتبرانها ظاهرة مستقلة، يجب تفسير تواجدها كبناء محتمل، و معنى ذلك أن سير التنظيم في داخلها يعتمد على إستراتيجيات متعددة، و مختلفة، فكل جماعة أو فئة أو عامل إستراتيجية خاصة به، فهذا الفاعل هو الذي يملك هامشا من الحرية، بالنسبة للنسق الموجود فيه، و مرتبط بمتابعة أعمال فيه، يهتم التحليل الإستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية إنطلاقا من السلوكات الفردية، و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، و يكون التحليل إستراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلقة بالأهداف الواضحة التي يضعونها، و ضغط المحيط، و الموارد المتاحة. يبتعد التحليل الإستراتيجي عن موازنة النفاض الموجودة في الإدارة و التسيير ليركز توضيح الإختيارات الأساسية للإدارة العامة و تقادي الأخطاء التي قد تهدد حياة التنظيم، ما يجعل التحليل الإستراتيجي

(1)-C. BALLE: **Sociologie des organisations**, Paris, PUF, 1990, pp 65-66.

(2)-عبد الرزاق بن حبيب: المرجع السابق، صص 91-92.

بمثابة فحص داخلي مهم للفحص الخارجي، و الذي يتناول متغيرات البيئة⁽¹⁾، و هذا ما يوضحه "الحسيني" من خلال الشكل الآتي:

الشكل (03): أبعاد عمليات التحليل الاستراتيجي:



المصدر: صلاح حسين الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار المستقبل، عمان، 1997، ص 120

و لقد قدم كل من "كروزي و فريدنبرغ" بدراسة لوكالة محاسبة بباريس، و كذا دراسة ثلاث مصانع، ومن خلال هذه الدراسات توصلنا إلى نموذج "التحليل الإستراتيجي" الذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل فيما يلي:

1- أن الأفراد لا يتقبلون أبداً أن يعاملوا كوسائل، تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من قبل المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه، و طموحاته الخاصة به، التي قد تكون معارضة لأهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين لها؛

2- الحرية النسبية للفاعل في أي نوع من التنظيمات، الفاعلين يملكون مجالاً من الحرية، يمارسون فيه نوعاً من الاختيار؛

3- إستراتيجية الفاعل، تنبثق دوماً من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة⁽²⁾. مع العلم أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية، كما لا نستطيع التحكم فيه، أو حتى نتنبأ به، ونظراً لهذا التعقيد، فإن الملجأ من ذلك هي تلك المسلمات السابقة التي أكدها كل من "كروزي و فريدنبرغ"⁽³⁾. و لا يمكن أن نتناول هذا النموذج دون التطرق إلى أهم المفاهيم الواردة فيه:

1- مبدأ السلطة: يعتر هذا المفهوم من إحدى المفاهيم المركزية في التحليل الإستراتيجي، ويعبر عن علاقات غير متوازنة، تفرض التبادل، والتفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة فقد إهتم "كروزي" بدراسة الظاهرة البيروقراطية⁽⁴⁾، بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات الإجتماعية

(1)-P. A. BUIGUES: "Méthode et mise œuvre de la planification stratégique", In les Futuribles, N° 72, 1983, pp 29-41.

(2)- M. CROZIER, E. FRIEDBERG: L'acteur et le système, Ed Seuil, Paris, 1977, p 56.

(3)-D.EUSTACHI: "Politique salariale, régulation et échange social", In Revue Française de Sociologie, N° 42, 2001, pp 295-326.

(4)- C. LAFAYE: Op cit, p 43.

المهنية، داخل النسق الإجتماعي، على إعتبار أن علاقات السلطة تعتبر المشكل الأساسي في سوسولوجية التنظيمات، و قد إستطاع "كروزي و فريدينبرغ"، أن يحللا علاقات السلطة، على أساس إستراتيجيات الأفراد، و المجموعات داخل التنظيم، و توصلوا إلى أن السلطة تقتضي أو تتضمن إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات في التحكم في أفراد أو مجموعات أخرى، و التحكم في الآخرين، يعني الدخول معهم في علاقة، هذه الأخيرة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر⁽¹⁾. و قد حدد كل من "كروزي و فريدينبرغ" أربعة مناطق أساسية للسلطة هي:

- المنبع الأول: يرتكز على القدرة، أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه؛

- المنبع الثاني: مؤسس على التحكم في العلاقات مع المحيط؛

- المنبع الثالث: و هو مؤسس أيضا على التحكم في الإتصال الداخلي؛

- المنبع الرابع: و هو يرتكز على استعمال القواعد التنظيمية⁽²⁾.

2- **منطق عدم اليقين (منطق الشك):** بحيث أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمنطق عدم اليقين في كل الميادين التقنية، أو الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المنطقة بفضل قدراته و مؤهلاته و شبكته علاقاته، و إتصالاته يستطيع أن يتتبا يستحوذ على أكثر منابع السلطة، لذلك و من أجل فهم إستراتيجية الفاعل، فردا كان أو جماعة يجب التطرق إلى دراسة و معرفة مناطق عدم اليقين، التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل، و تسمح له بالحركية و الديناميكية داخل النسق التنظيمي، إذن منطقة الشك هي أداة إستراتيجية يستغلها الفاعل حتى يخفي سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك و مراقبة الآخرين.⁽³⁾

3- **مبدأ نسق الفعل الملموس:** يسعى علم الاجتماع التنظيم إلى توفير أساليب الفهم للفاعلين الموجودين في وضعيات تنظيمية مختلفة، حيث يقدم التنظيم خدمات اجتماعية من جهة و بسبب عدم استقرار من جهة أخرى، وجهتي نظر، و هنا يرى "مينتزنبرغ H. MINTZBERG" أن الأولى خاصة بالزبون الذي يسعى التنظيم دائما إلى تلبية حاجاته، و عادة ما يرافق ذلك من مضايقات مردها عدم إستقرار أو ثبات أو التحكم في أذواق الأفراد، أما النظرة الثانية فتتعلق بعضو هذا التنظيم يستغل و يُستغل كونه يقوم بنقل و تسيير السلطة⁽⁴⁾.

(1)- M. CROZIER: **Le phénomène bureaucratique**, Op cit, p 31.

(2)- M. CROZIER, E. FRIEDBERG: **Op cit**, p 13.

(3)- Y. NICOLAS: "**Entretien avec Michel Crozier: le sociologue et le pouvoir**", In Les Sciences de la Société, N°38, Mai 1996, pp 65-92.

(4)-H. AMBLARD et Alii : **Les nouvelles approches des organisations**, Ed Seuil, Paris, 1996, p 87.

يرى "كروزي" أنّ نسق الفعل الملموس هو جملة من العلاقات التي تنمي أعضاء التنظيم، كما أنه يساعد على حل المشاكل اليومية، كما يؤكد هو ظاهرة قابلة للتحقيق الإمبريقي، وليس نسقا مجردا طبيعيا بل نسقا مبنيا، وتهدف مفاهيم نسق الفعل الملموس إلى توضيح وتهذيب الجدلية بين السلطة و التفاوض⁽¹⁾.

و خلاصة لدراسة "كروزي"، يرى هذا الأخير أن: السلطة تبنى على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في منطقة الشك، أي المنطقة الغير محددة في الإطار الرسمي داخل النسق، والملاحظ أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك و مقدار السلطة الناتجة عنها، وتبدأ بناء استراتيجيته حسب "كروزي" على الرهانات القابلة للتحويل وفق المعنى الذي يعطيه لها ، وعلى حسب الفاعل طريقة أو قواعد اللعب القابلة للتغيير، والمستعملة لإبقاء السيطرة على هذه الرهانات⁽²⁾.

8- المدرسة الحديثة: تتكون هذه المدرسة من:

- أ- مدرسة النظم: النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق بعض الأهداف المرسومة و الغايات المدروسة تمكنا من أن ننظر إلى النظام على أنه:
 - مجموعة من العناصر أو الوحدات؛
 - مجموعة من العلاقات و الروابط ترتبط فيما بينها؛
 - كما أنه مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها فتقوم بإجراء عمليات معينة، و تنتج عنها مخرجات معينة تعطى لبيئتها⁽³⁾.
 - و يمكن تلخيص الخصائص التي يتسم بها النظام كما يلي:
 - النظام يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف و الأغراض يتم تحديدها بوضوح و بالتفصيل مسبقا؛
 - تقوم مكونات و عناصر النظام بإستقبال المدخلات القادمة من البيئة و تحويلها إلى مخرجات، كما أنه من الممكن تقسيم هذه المكونات إلى نظم فرعية؛
 - يتأثر النظام بنوعين من أنواع القيود، فهناك قيود داخلية تحدد إمكاناته و هناك قيود خارجية تفرض بواسطة البيئة التي يعمل فيها النظام⁽⁴⁾؛
 - هناك حدود ترسمها و تحدها مكونات النظام للعمل بداخلها، أما ما يقع خارج نطاق هذه

(1)-Ph. SCIEUR: **Sociologie des organisation (Introduction a l'analyse de l'action collective organisée)** , Armand colin, Paris,2008. p 221

(2)-C. LAFAYE: **Op cit**, p 43.

(3)- شريف كامل شاهين: **نظم المعلومات الإدارية**، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، صص55-56.

(4)- زكي إبراهيم سلطان: **نظم المعلومات و إستخدام الحاسب الآلي**، دار المريخ للنشر، الرياض، 1985، ص 19.

الحدود فيعد بيئة النظام، و هناك تفاعلات بين النظام و بيئته تأخذ شكل مدخلات و مخرجات؛
- النظام يستقبل مدخلات من البيئة المحيطة به، و يُحوّلها إلى مخرجات يفيد في تحقيق أهدافه
الموضوعة؛

- أجزاء النظام الواحد لا تعمل بمفردها، و لكنها تتعاون مع بعضها البعض⁽¹⁾.

ب- مدرسة الإدارة بالأهداف: يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الإهتمام من جانب العلماء و الباحثين، و يعد رائد هذه المدرسة "دروكر P.DRUKER" الإدارة بالأهداف هي إشترك الأفراد و المجموعات في نشاطات نفسية و إجتماعية، كما يعني إشراك الأفراد في صياغة، و إتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافز و تشجيع على العمل، و زيادة الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة، و تجدر الإشارة إلى ضرورة الإهتمام بالمشاركة النفسية حتى لا تفقد حقيقتها، و حتى تؤدي غرضها الصحيح⁽²⁾.

و على هذا الأساس دخلت على معنى و مفهوم المشاركة مقترحات و آراء جديدة مثل إشراك العاملين العاملين مع المسؤولين في الإدارة، و إتخاذ القرارات، و التعاون مما يخلف مشاركة عملية، و نفسية جيدة. و من بين أسباب إهتمام المنظمات الغربية بمدرسة الإدارة بالأهداف هو سعيها إلى الوصول إلى درجة عالية من تطابق أهداف العاملين بها مع أهداف المنظمة الأساسية.

و يعرف "أديورن" الإدارة بالأهداف: "بأنها عملية يقوم بها المدير ورئيسه بمقتضاه بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، و تحديد المجالات الرئيسية لمسؤوليته كل منهما في صور نتائج متوقعة، و إستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف، و مساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة"⁽³⁾.

المكونات الأساسية للإدارة بالأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف على عدة مقومات منها:

1- الأهداف: وهذه الأهداف التفصيلية يتم تحديدها بوضوح من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي يجب عمله؟؛

- متى يجب عمله؟؛

- من الذي يقوم بالعمل؟؛

يجب أن تكون هذه الأهداف محددة كمية و زمنيا، و أن لا تكون متعارضة مع بعضها البعض⁽⁴⁾.

(1)- P. M. GALLOIS: **Manuel de gestion**, Ed Ellipses, Paris, 1998, pp 86-89.

(2)- M. DARBELET: **Economie d'entreprise**, Hellriegel, Paris, 2000, pp 143-145.

(3)- أبو بكر مصطفى بعيرة: مبادئ الإدارة (أصول - مبادئ - تطبيقات)، إفريقيا للنشر، بنغازي، 1988، ص 243.

(4)- G. BRESSY, Ch. KONKUYT: **Economie d'entreprise**, Ed Sirey, Paris, 2006, pp 126-127.

2- **الخطط:** يقصد بالخطط تلك الوسيلة التي يجب أن تسلكها المنظمة لتحقيق أهدافها، و من ثم فإن على المدراء أن يسعوا دائما إلى تطوير تلك الخطط والمفاضلة بينها حتى يمكنهم تحقيق أهداف المنظمة بسهولة؛

3- **النشاط الإداري:** حيث أن نجاح هذا البرنامج مرتبط أساسا بالدعم الذي تمنحه الإدارة العليا له سواء كان في مجال التنظيم أو الإتصال أو التنسيق، كما يجب على الإدارة العليا أن تسعى إلى تأهيل المدراء و المرؤوسين لتشغيل هذا النظام؛

4- **الرقابة:** وهنا هي رقابة تسعى إلى منع حدوث الخطأ قبل وقوعه، و يتطلب النظام الرقابي وفقا لبرنامج الإدارة بالأهداف:

أ- تحديد الهدف بكل دقة ووضوح؛

ب- تحديد أفضل الطرق التي تمكننا من تقرير ما إذا كنا نسير على الطريق الصحيح؛

ج- تحديد عدد مرات القياسات الرقابية؛

د- تحديد الأشخاص الذين يجب إطلاعهم على المعلومات الرقابية.

مع العلم أن الرقابة هنا تمنع التدخل في أعمال المرؤوسين طالما أن الأمور تسير على ما يرام.

5- **التغذية المرتدة للمعلومات:** و هذا العنصر له أهمية بالغة بأن يمد صاحب القرار و بصفة مستمرة بالمعلومات الصحيحة التي تمكنه من إجراء أي تعديلات تزيد من فاعلية إتخاذ القرارات⁽²⁾.

عوائق الإدارة بالأهداف: وعادة ما توجد عدة عوائق تمنع تطبيق المشاركة في بعض المنظمات أو تحول دون نجاحها التي تحاول تطبيقها من أهمها نذكر:

1- **التقاليد التنظيمية:** و يرجع ذلك أن بعض المديرين بالإدارة العليا يخافون من الفشل أو فقدان السيطرة على إتخاذ القرارات، أو عدم رغبة المالكين في مشاركة غيرهم في ملكية منظماتهم؛

2- **قيم المديرين:** إذا كان المدير مستبدا فهو بالتالي لن يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المنظمة، إلا إذا كان ما يوجب عليه ذلك على المشاركة⁽³⁾؛

3- **الخبرة و المعرفة والتخصص المهني و العملي؛**

4- **ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة:** إن شعور بعض المديرين بأن قوتهم تتأثر بتطبيق نظم المشاركة قد يجعلهم يعارضونها أو يقفون منها موقفا سلبيا، و بالتالي يلزم هنا إعداد العاملين بالمنظمة و إدارتها، و ذلك من أجل توعيتهم. يلاحظ على هذه المدرسة الشمولية و الدقة من حيث المبادئ، و من حيث التخصص، و المسؤولية و السلطة، و نوعيتهما،

(2)- محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة و التنظيم، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1992، صص 285-291.

(3)- عمر و صفى عقلي و قيس علي عبد المؤمن: المنظمة و نظرية التنظيم، المرجع السابق، صص 47-48.

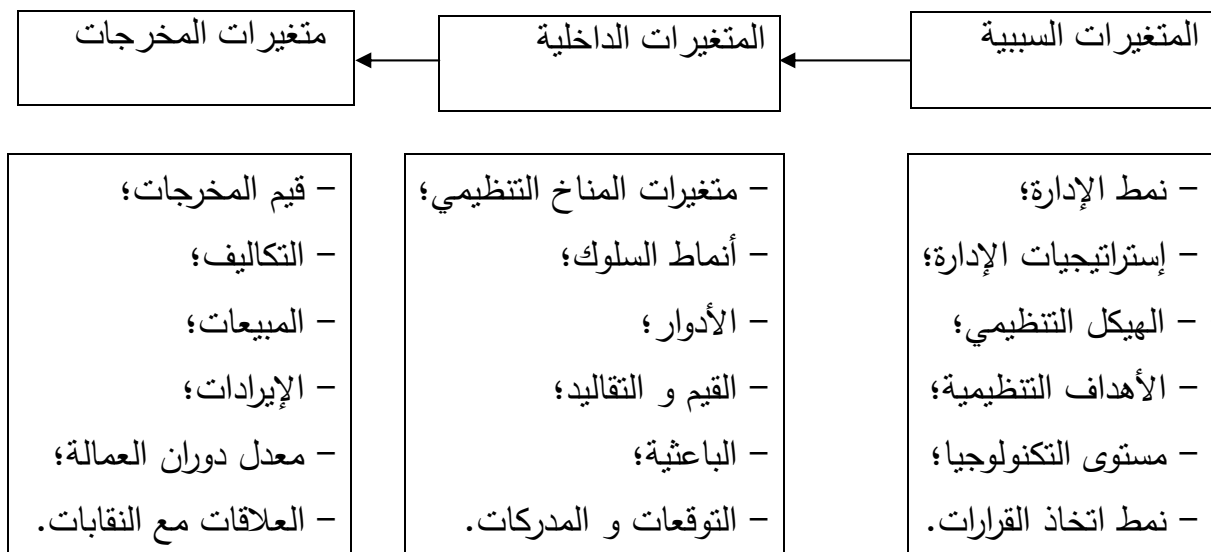
و لعلا من أسباب إهتمام المنظمات الغربية خاصة منها الأمريكية بهذه المدرسة سعيها إلى درجة عالية من تطابق أهداف العاملين بها مع أهداف المنظمة الأساسية⁽¹⁾.

2-3: الفعالية التنظيمية:

2-3-1: المتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية: تعرف الفعالية بأنها مستوى التمييز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة⁽²⁾.

و يحدد "ليكرت LIKERT" ثلاث مجموعات من المتغيرات التي تؤثر في الفعالية، يوضحها الشكل التالي:

الشكل (04): مجموعة المتغيرات المؤثرة في الفعالية:



المصدر: سعيد محمد المصري: التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 182.

أما "بريس J.PRICE" فيقدم نموذجا أكثر إنفتاحية من نموذج "ليكرت"، فيمد خمس مجموعات من المتغيرات التي ترتبط إيجابيا بالفعالية:⁽³⁾

- 1- المتغيرات المرتبطة بالكفاية الإنتاجية؛
- 2- المتغيرات المرتبطة بالروح المعنوية السائدة في التنظيم؛
- 3- المتغيرات المرتبطة بمدى الإلتزام بالأهداف؛
- 4- المتغيرات المرتبطة بقدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات البيئية؛

(1)- خليل الشماع و خضير حمودة: المرجع السابق، صص 416-417.

(2)- H. MINTZBERG: **Structure et dynamique des organisations**, Ed d'Organisation, Paris, 2000, p 206.

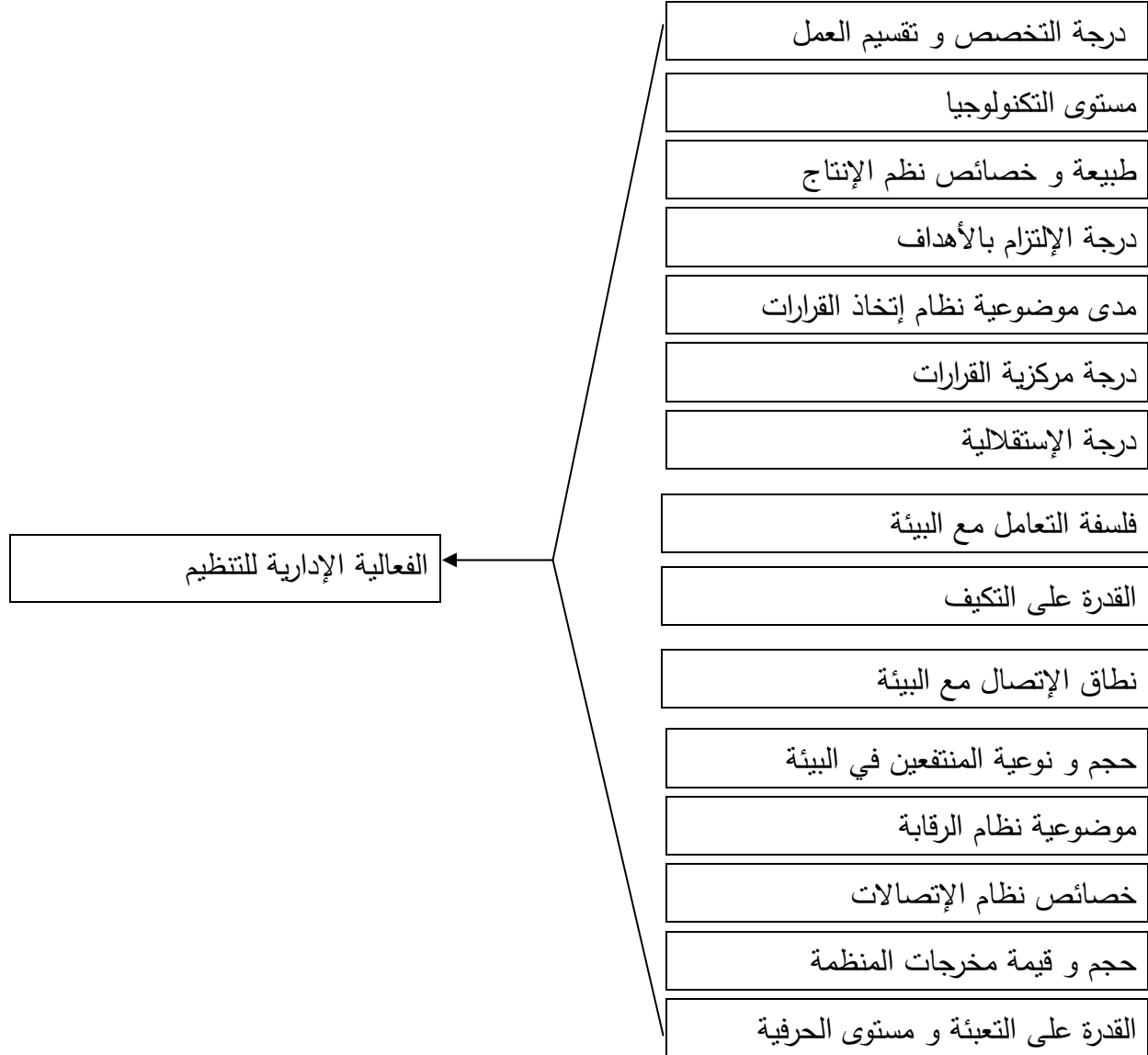
(3)- سعيد محمد المصري: الإدارة و التنظيم، مرجع سابق، ص 184.

5- المتغيرات المرتبطة بمدى إستقرار المنظمة في البيئة.

و يرى "بريس" أن متغيرات الكفاءة الإنتاجية هي أكثر المتغيرات أهمية و إرتباطا بالفعالية⁽¹⁾.

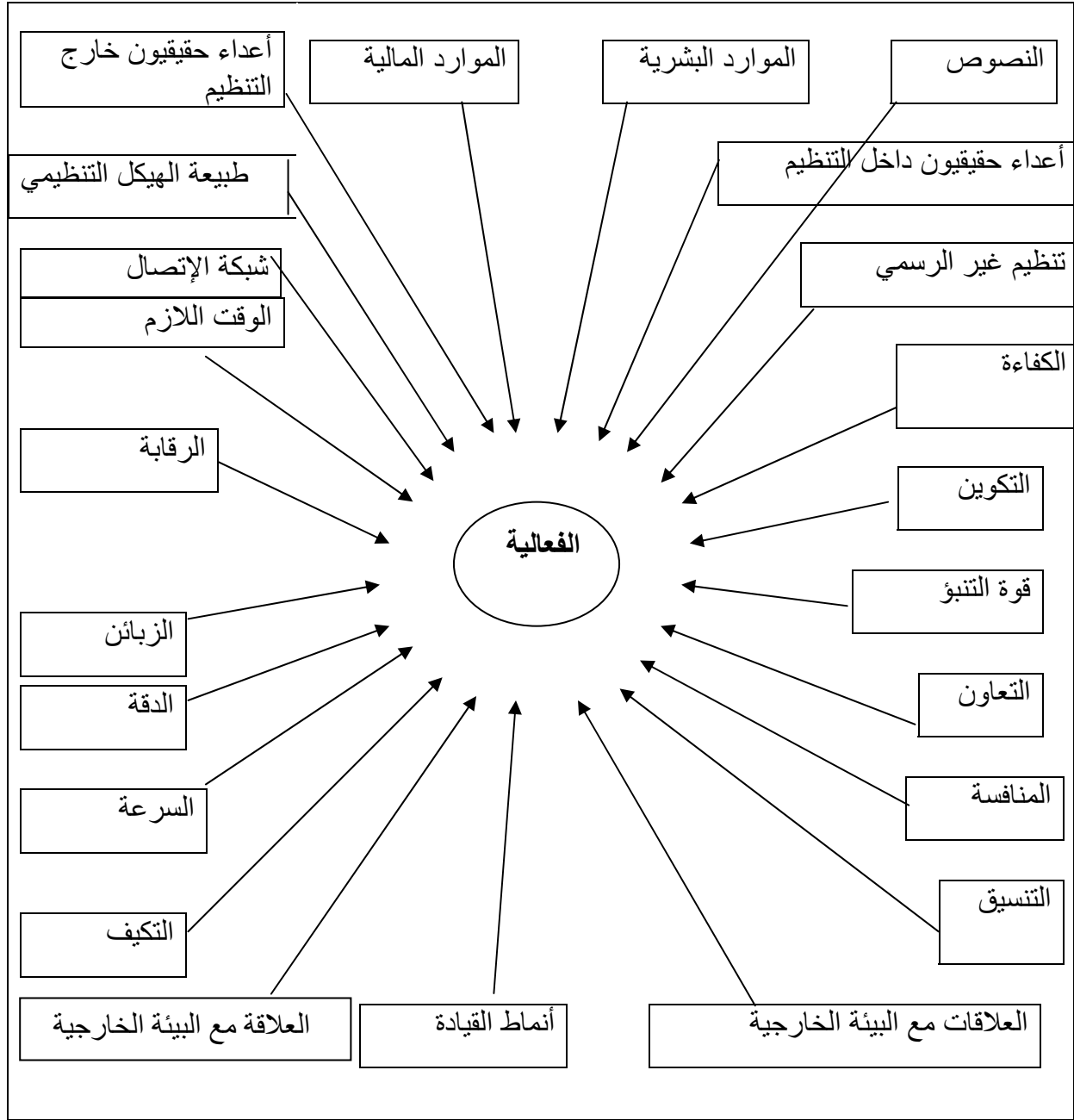
كما يعطي لنا "بريس" تلخيصا للمتغيرات المستقلة عن الفرضيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): المتغيرات المؤثرة في الفعالية (شروط تحقيق الفعالية المستمرة للمنظمة حسب "بريس J.PRICE"):



المصدر: سعيد محمد المصري: الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص 186.

الشكل (06): أهم العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية الإدارية:



الشكل (07): الفرق بين الكفاية و الفعالية:

الفعالية	الكفاية	موارد الإختلاف
الرسالة، الأهداف المخرجات.	- الوسائل، الإمكانيات المدخلات.	- الهدف
الرسالة، الأهداف المخرجات.	- الوسائل، الإمكانيات المدخلات.	- الهدف

المصدر: ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري - دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر -، دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005، ص 42.

2-3-2: الكفاية و الفعالية:

إن الهدف النهائي للعملية الإدارية برمتها هو تحقيق الفعالية التنظيمية، و يعني ذلك، أن الأداء الفعال لإدارة المنظمة هو ذلك النوع من الأداء الذي تتمكن المنظمة بواسطته من تعظيم نتائجها، و أداء مهامها و وظائفها المنوطة بها (أهدافها)، و من خلال تراكم و تعظيم هذا الأداء على المستوى التنظيمي في المجتمع ككل. - نستطيع أن نتوصل لرفاهية المجتمع -أي توفر القدرة لديه على إشباع حاجات أفراده عن طريق منظماته و هيئاته الإنتاجية والخدمية. (1)

فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، و يمكن قياسها مثلا بحصة المنظمة في السوق التنافسي، أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، أما الكفاية فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، و تقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمرجات، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاية، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها.

و على الرغم من أن مفهومي الفعالية و الكفاية، فإنه يمكن النظر إليهما بشكل منفصل، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (08): يبين العلاقة بين مفهومي الفعالية و الكفاية:

فعالية ←		كفاية ↓ عدم كفاية
عدم فعالية		
آلة ضعيفة الأداء رخيصة التكاليف	آلة جيدة الأداء رخيصة التكاليف	
آلة ضعيفة الأداء مرتفعة التكاليف	آلة جيدة الأداء مرتفعة التكاليف	

المصدر: محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، المرجع السابق، ص 16.

و في الأخير يمكن القول بأن المسير الفعال غير الكفو أفضل من المسير الكفو غير الفعال، من حيث نتيجة عمله، فالأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها، و يلاحظ على أرضية الواقع أن معظم فشل التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاية. إن عدم فعالية تسيير منظمة الأعمال و عدم كفايتها، ينعكسان غالبا على السلع أو الخدمات المنتجة، حيث تجمع بين رداءة النوعية و إرتفاع التكاليف(2).

(1) - سمير محمد يوسف: إدارة المنظمات، الأسس النظرية و النواحي التطبيقية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1983، ص 117.

(2) - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، المرجع السابق، صص 16-17.

كما أنه يمكن لنا التعرف على فعالية المنظمة من خلال:

- الإستقرار: أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هياكلها و أعمالها؛
- التكامل: أي قدرة المنظمة على تفاذي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من علاقات و إتصالات؛
- التحصيل: أي النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة؛
- رغبة العاملين: أي إرادتهم في الإستمرار في المنظمة و المشاركة في أعمالها، و تعكس لهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم⁽¹⁾.

2-4 : مفهوم الإستراتيجية:

أ- تطور مفهوم الإستراتيجية الإدارية: الإستراتيجية الإدارية هي أساس العمل و التنظيم الإداري فهي تمثل مجموعة من الأعمال التي تقوم بها المنظمة حيال مواقف معينة، أو هي إجابة المنظمة على السؤال المزدوج الخاص بنوعية النشاط الذي تزاوله حاليا، أو الذي ستزاوله مستقبلا، و هي تحليل للحاضر و كيفية الوصول إلى المستقبل في ضوء الموارد الخاصة، كما أن الإستراتيجية الإدارية من مهامها تحديد الغايات النهائية و الأهداف التي يمكن للمنظمة السير نحو تحقيقها، كما تمثل قاعدة إتخاذ القرارات لتحقيق الأداء الأمثل و النمو الدائم في ضوء ظروف البيئة المحيطة، كما تمثل القرارات الموجهة للتصرف لكي تحقق المنظمة أهدافها، أي أن الترتيبات التي توضع في الحاضر لكي تحدث تغييرا رئيسيا أو التأثير في المستقبل⁽²⁾.

و تاريخيا يرجع أول استعمال للفظ الإستراتيجية في التنظيم لـ "شيتسر برنارد" الذي نشر في سنة 1938 كتاب "وظائف المديرين" يضيف فيه الأنشطة الأساسية للمديريات العامة من وجهة "سيكو-إجتماعية". و منذئذ، عرفت المقاربات المعيارية لمهمة القادة نجاحات رائعة، غير أن البحوث التجريبية التي ساهم بها "ه. منتزيرغ" على وجه الخصوص، تكون قد مكّنت من إعادة النظر في التطور المعياري التقليدي لوظيفة الإدارة، من خلال إلحاحها على فكرة تنوع الأدوار، و على العقلانية المحدودة لقادة المنظمة⁽³⁾.

و هنا وجب التفكير في وضع إستراتيجيات تضمن البقاء و إستمرار المنظمة على المدى الطويل، و ليس مجرد البحث عن حلول ظرفية لقضايا ترتبط بأساس تواجد المنظمة حيث يمكن تصور

(1)- يس عامر سعيد و محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص 220.

(2)-M. DAHMANI: "Vers quelle ingénierie de gestion pour le management des années 2000", In Economie, N° 38, Nov 1996, pp 23-28.

(3)- جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 150.

العملية خطيا على النحو التالي: وضعية حالية ← وضعية مستقبلية ← إستراتيجية/ أهداف ميدانية/ مرتكزات ثقافية ← حلول/ العوامل التقنية/ الموارد البشرية.

فمن خلال هذا التمثيل الخطي يبرز دور المرتكزات الثقافية في صياغة الإستراتيجيات للمرحلة المستقبلية، مع تحديد دقيق للأهداف التي يجب أن تكون ميدانية قابلة للتجسيد، بالإعتماد على العوامل التقنية و الموارد البشرية التي تتوفر عليها المنظمة، بحيث تؤدي هذه الإرتباطات إلى توسيع العلاقة التي تربط المنظمة بالمحيط، لتشمل كل المتغيرات البيئية و تجعل من عملية إتخاذ القرارات تتسق وفق غاية محددة أساسها علاقة التفاعل المتبادلة بين السلوك و السياق الخارجي، و هذا التصور يعطي الإستراتيجية مرونة أكبر خاصة في إدخال التعديلات الضرورية التي تستوجبها عملية التكيف⁽¹⁾.

ب- أركان الإستراتيجية: تقوم الإستراتيجية على أركان مهمة، و تتمثل هذه الأركان فيما يلي:

1- **ركن البناء:** و يحتوي هذا الركن على ما يلي:

- القوة الدافعة: أي أن هناك دافعة لقيام إستراتيجية معنوية و مادية؛
- المخاطرة: حيث أن الإستراتيجية ترتبط و تتعامل دائما مع المستقبل، و هذا الأخير يتصف بالغموض، و يحتوي على مجموعة من الأخطار، و حالات عدم التأكد، فلا توجد حقائق مستقبلية، إنما توقعات؛
- ردود الفعل حيث أن أي تصرف متوقع للمنظمة، قد يكون رد التصرفات متوقعة للمتنافسين و العكس بالعكس؛
- إن الأهداف و الرسالة دعائم لبناء الإستراتيجية⁽²⁾.

2- **ركن العمليات:** و يحتوي هذا الركن على ما يلي:

- الإجابة عن سؤال: إلى أين تتجه المنظمة؟، فالإستراتيجية هي صياغة في الحاضر و لكنها تصميم في المستقبل، و المستقبل هو حقل تنفيذها؛
- إنتقائية عملياتها من ناحية، و التسلسل المنطقي لخطوات البناء من ناحية أخرى، فوضع الإستراتيجية يسير بتتابع متصل و غير منفصل، كما أن الإستراتيجية تكون مستقلة في عملية وضعها، في المحتوى الذي تطبق فيه؛
- المشاركة: أي مشاركة عدة أطراف في وضع الإستراتيجية للمنظمة، لكن هذا الوضع يكون في

(1)- رحال سليمان: الثقافة البشرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، في مجلة التواصل بجامعة باجي مختار عنابة، عدد 5، سبتمبر 1999، صص 20-21.

(2)-Hervé COUTAU-BEGARIE :*Traité de Stratégie*, Economica, Paris, 1999, pp 36-38.

حدود معينة فقط، أما الصياغة النهائية و المسؤولية عن الإستراتيجية تقع على عاتق الإدارة العليا⁽¹⁾.

ج- شروط دقة الإستراتيجية: كل منظمة حريصة على النجاح في نشاطها، و تحقق أحسن نتيجة في التنفيذ المحكم في الإستراتيجية المتبعة، لأن هناك ضوابط و مؤشرات تبين مدى نجاعة أو عدم نجاعة الإستراتيجية. و على هذا الأساس وجدت بعض الشروط التي يجب مراعاتها عند وضع الإستراتيجية، و تتمثل هذه الشروط فيما يلي:

- أن تكون الإستراتيجية واضحة، و محددة، و مشروحة لكل الجبهات المشاركة في تنفيذها داخليا، و أن تكون قابلة للاختبار أو المناقشة، و إلا مآلها سيكون الفشل؛
- أن تستفيد و تستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني و الدولي؛
- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة و بمستوى مخاطرة مقبول، كلما كانت الإستراتيجية تتميز بدرجة مخاطرة مقبولة، إنطلاقا من الموارد والطاقات من جهة، و بإرتباطها بالتوازن العام للمنظمة و الأشخاص العاملين فيها من جهة أخرى، كانت أحسن؛
- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الإتجاهات العامة لمختلف أقسام المنظمة: أحيانا يتم إعداد الإستراتيجية لدى الإدارة العليا بشكل منفصل عن باقي الإدارات الوسطى و السفلى، مما يؤدي إلى عدم التناسق و ضعف التعاون بين عدد من المصالح و أقسام المؤسسة فيما بينها؛
- أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام قيم إدارات الإدارة في مختلف المستويات و تساهم في تحضير الإلتزام العام: نظرا لوجود نظام قيم و ثقافة في المنظمة التي تختلف عادة حسب مستويات الإدارات و الأفراد فيها. إن عدم ملائمة الإستراتيجية بشكل مقبول نسبيا لإحدى هذه القيم، يؤدي إلى السقوط في مشكل خسارة جزء من الطاقات البشرية للمنظمة، و قد تصل إلى درجة عرقلة المجهود العام فيها؛

- أن تكون الإستراتيجية ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في فائدة المجمع فكلما كانت إستراتيجية المنظمة تدخل أو تقترب مما يرغب المجتمع فيه ساهمت في تحقيق أهدافه بسهولة أكبر
- ظروف وجود مقاييس ومؤشرات لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية، إذ ليس من المنطق إنتظار النتائج بعد التنفيذ حتى لا يمكن إعادة النظر، و التصحيح بشكل مفيد، و في الوقت المناسب⁽²⁾.

2-5- الإستراتيجيات الأنواع و المجالات: غير أنه هناك أنواع لإستراتيجيات تتمثل فيما يلي:

2-5-1- أنواع الإستراتيجيات الكلية للمنظمة :

- الإستراتيجية الهجومية: توجه هذه الإستراتيجية للإهتمام بظروف البيئة التسويقية، أو البيئة

(1) -Frédéric LEROY: **Les stratégies de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2004, p 46.

(2)- ناصر دادي عدون: **إقتصاد المؤسسة**، المرجع السابق، صص 18-21.

التنافسية للمنظمة و تستهدف بناء المركز التنافسي للمنظمة، من خلال عدة أساليب أو طرق و أشكال منها: التوسع، تنمية السلعة، تنمية التسويق، التنوع، الابتكار و التجديد؛

- **الإستراتيجية الدفاعية:** يوجه هذا النوع بالظروف الداخلية للمنظمة، و تهدف إلى علاج جوانب الضعف أو تهديدات داخلية، كما تستخدم لمواجهة تهديد السوق أو البيئة الخارجية منها العامة أو الخاصة؛
- **إستراتيجية الإستقرار:** و هي تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغيرات المحدودة و لكنها رئيسية في نفس الوقت، و قد تشمل هذه المتغيرات تغير محدود في السلعة، الخدمة أو الأسواق، و تهدف إلى تركيز الموارد في إتجاه معين. و لا تعني هذه الإستراتيجية الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير؛ أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع⁽¹⁾؛

- **الإستراتيجية التحليلية:** تقوم المنظمة التي تستخدم الإستراتيجية التحليلية بدراسة ظروف البيئة دراسة مستفيضة، و هي تمزج في إستعمال كل من الإستراتيجية الهجومية أحيانا و الإستراتيجية الدفاعية أحيانا أخرى؛

- **إستراتيجية رد الفعل:** و تستخدم هذه الإستراتيجية في المنظمة التي لا تستطيع تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة (الداخلية و الخارجية)؛

- **إستراتيجية الترقب:** و أهم ما يميز هذه الإستراتيجية أنها تبتعد عن المبادأة للتعامل مع الأخطار و التهديدات أو التحديث، بما يتفق والموقف التناسقي المتوقع. و تتجه المنظمات التي تتبع إستراتيجية الترقب إلى إنتظار نتائج الأحداث على المنافسين و التنقيب عن مزايا يمكن إكتسابها؛
- **الإستراتيجية المختلطة:** وهي تقوم على تدعيم نقاط الضعف الداخلية لتجنب أثر الضغوط ثم التحول إلى الاختراق، والتركيز على توفير خاصية القدرة الذاتية على الحركة و لمرونة للتعامل مع المتغيرات البيئية في بيئة المنظمة، كما تعتبر ثلاثية التوجه: دفاعية - هجومية - ترقب⁽²⁾؛

2-5-2: الإستراتيجيات الأعمال و مجالاتها: منذ بداية تطبيق الإستراتيجية، ظهرت عدة أنواع من

الإستراتيجيات التي تم تبنيها من طرف المنظمات من بينها:

- **إستراتيجية التخصص:** هذه الإستراتيجية تنطوي بمعناها على تحديد نوع معين من المنتجات، و توجيه قدرات المنظمة نحوه، و تنطوي قدرات المنظمة على كل طاقاتها، و مواردها البشرية و المادية، و طرق البحث التكنولوجي. و تتميز هذه الإستراتيجية بمزايا منها: سهولة التسيير مقارنة مع وجود تنوع في المنتجات إتضح الأهداف، و بالتالي تظهر سهولة في توجيهها بدقة⁽³⁾؛

(1)- مؤيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 152.

(2)- جازية زعتر: أصول التنظيم و الإدارة، المرجع السابق، ص 95 .

(3)- J.C. TARONDEAU: **Stratégie industrielle**, Vuibert, Paris, 1998, p 171.

هذا ما يجعل المجال واسعا للمنظمة في تحقيق طموحاتها و تدعيم مكانتها في السوق عن طريق الإهتمام بأذواق المستهلك و التخصص فيها، فالمنظمة في هذا الإطار تبحث عن أي بعد ذو قيمة للمستهلك للتركيز عليه، مثل شركة "تويوتا TOYOTA" لصناعة السيارات التي تركز على بعد "الأمان" فتركز على تمييز سياراتها ببعض الوسائل التي تحقق الأمان للسائقين.

رغم هذه المزايا إلا أنها لها مخاطر نتيجة التخصص في إنتاج منتج واحد خاصة في حالة تغير ظروف سوق المنتج أو ظهور منافسة قوية أو تكنولوجيا أحدث ما لدى المنظمة⁽¹⁾؛

- إستراتيجية الإندماج العمودي: تعني تعزيز نشاط المنظمة في نفس فروعها، و ذلك إما خلفيا أو أماميا ففي الحالة الأولى تعمل المنظمة في الإستثمار في مجال المادة الأولية التي تستعملها في نشاطها الأول، الأمر الذي يضمن لها مدخلات خاصة بها، و إنتمائها يكون كميًا و كيفيًا، أما الإندماج نحو الأمام فهو تنوع نشاط المنظمة في نفس الفرع بتوجيهها نحو إستعمال مخرجاتها، و تقديم منتج أكثر تصنيفًا، مما يؤدي إلى تحقيق أحسن النتائج غير أنها تتميز بنوع من الخطورة كالسقوط في منطقة الخسارة عند تضرر الفرع، كما أن الإندماج يحد من طاقة المنظمة⁽²⁾؛

- إستراتيجية التنوع: تعد هذه الإستراتيجية بمثابة البديل في حالة عدم تحقيق أحسن النتائج من الإستراتيجيات الأخرى، و هي نوعان:

أ- إستراتيجية التنوع المتمركز: يتم فيه التوسيع بواسطة الزبائن، التكنولوجيا، صفات التسيير و العلامة الخاصة بالمنظمة؛

ب- إستراتيجية التنوع المتكامل: ويتحقق بواسطة الإستثمار في فروع و أنشطة مغايرة بالنسبة للنشاط السابق للمنظمة، إلا أن هناك ثغرات تتمثل في توزيع طاقات المنظمة في التسيير و توجيه الأهداف و الموارد، كما يوجد تضارب في أهداف التكتل؛

- إستراتيجية الإنسحاب: تستخدم هذه الإستراتيجية في أوقات الأزمات، و تستخدمها المنظمة بإنسحابها لتفادي الخسائر، أو على الأقل التخطيط، و توزيع نتائج الأزمة بشكل واع⁽³⁾؛

غير أن هناك بعض الإستراتيجيات التي تستعمل من قبل بعض المنظمات، يتعلق إختيارها بدرجة كبيرة بوضعية المنظمة، و محيطها الإقتصادي و التكنولوجي، و إرتباطها بالغايات و الأهداف العامة للمنظمة. و هذا سنحاول إستعراضه فيما يلي:

(1)-STRATEGOR: **Stratégie, structure, décision, identité**, Inter Edition, Paris, 1993, p 403.

(2)-D.N. GODFROY : **Economie Industrielle appliquée**, Vuibert, Paris 1995, p 153.

(3)-J.P. DETRIE, B. RAMANTSOA: **Stratégie de l'entreprise**, Nathan, Paris, 1983, p 61.

2-5-3 الإستراتيجيات الوظيفية:

1- إستراتيجيات "بورتر PORTER":

أ- إستراتيجية تحقيق الزيادة في تخفيض التكلفة: تستعملها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في تخفيض التكلفة، كإستراتيجية أساسية كأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها، و خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة بنفس الجودة؛

ب- إستراتيجية المنافسين: تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات، و إحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من إهتمامه بالسعر؛

ج- إستراتيجية التركيز: و تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم منطقة جغرافية معينة⁽¹⁾؛

2- إستراتيجيات أساسية أخرى:

- إستراتيجية التكامل الخلفي: و تعني محاولة المنظمة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج شرائها أو الإندماج معها؛

- إستراتيجية التكامل الأمامي: و تعني محاولة المنظمة السيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الإندماج؛

- إستراتيجية التكامل الأفقي: و معناه السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء و التملك، أي السيطرة على منظمة أخرى في نفس المرحلة الإنتاجية التي تعمل فيها المنظمة؛

- إستراتيجية إختراق السوق: ومعناه إستخدام الجهود البيعية والإعلانية والتسويقية لزيادة حصة المنظمة في السوق الحالية والمنتجات الحالية؛

- إستراتيجية تنمية السوق: و معناه زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها المنظمة، أي التوسع الجغرافي في أسواق المنظمة، و لكن لبيع نفس المنتج⁽²⁾؛

- إستراتيجية تطوير المنتج: و معناها إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي لجعله أصغر، أو أكبر و تحسين طريقة التغليف و الألوان، و كذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه لإطالة دورة حياته؛

- إستراتيجية الإختراعات: و تعني إنتاج منتج أو خلق دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي، و هذه الإستراتيجية تهدف إلى الإبتكار و التحسين و التطوير؛

(1)- نادبة العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، صص 282-284.

(2)- أحمد إبراهيم : الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1995، صص 137-145.

- إستراتيجية التنوع المتجانس: وهي إحدى الإستراتيجيات التي تطبق في الأسواق النامية، و معناها إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية، و ينظر إليه المستهلكون بإعتباره أحد المنتجات التي تدخل في تشكيلة المنتجات الأساسية للمنظمة⁽¹⁾؛
- إستراتيجية التنوع غير المتجانس: و تعني إضافة منتج جديد للمنظمة ليس له علاقة مباشرة بالمنتج الحالي، بمعنى أنه يعتمد على تكنولوجيا مختلفة عن تلك التي تستعمل للمنتج الحالي؛
- إستراتيجية التحالفات: و هي إستراتيجية تصلح في الصناعات النامية، كما أنها تصلح في الصناعات المتدهورة، أي أنها إستراتيجية توسعية لإستغلال الفرص كما أنها تصلح أن تكون إستراتيجية دفاعية؛
- إستراتيجية الإنكماش: و هي تستخدم لمواجهة الأزمات الطارئة، تأمل المنظمة في مرورها و نجاح المنظمة في البقاء نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، و معنى الإنكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول و مواجهة كساد مؤقت؛
- إستراتيجية التصفية: و تعني التخلص من أحد أنشطة المنظمة، أو منتجاتها نهائياً لإستمرار إنخفاض المبيعات و الأرباح بالرغم من تطبيق إستراتيجية الإنكماش كمحاولة للإبقاء عليه؛
- إستراتيجية التصفية الكلية: و تعني بيع أصول المنظمة و الخروج من النشاط نهائياً و تجنب إعلان الإفلاس⁽²⁾.

2-6- صياغة الإستراتيجية في المنظمة: و يمكن تلخيصها وفق الشكل التالي: الشكل (08): كيفية صياغة الإستراتيجية في المنظمة.

ماذا نمثل؟، ماذا نريد؟، ماذا يجب إن نعمل؟؛	المهمة
ماذا نعمل؟، ما هما البعدان : سوق / سلعة؛	ملف الأعمال
$5 = 2 + 2$ ؛	التدأوب
القوى البشرية، المادية، المالية؛	وسائل العمل
إختراق السوق، تنمية السوق، تنمية السلعة، التنوع؛	شكل النمو
ماذا نعمل في أول أمر؟؛	الأولويات
من هو الحليف، و من هو الخصم؟؛	إختيار التحالفات
ماذا نعمل إذا حدث طارئ؟.	خطط الطوارئ

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب: المرجع السابق، ص 132.

(1) - خليل مرسي : الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، صص 182 - 192.
(2) - راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 29-35.

1- المهمة: و تترجم الإستراتيجية إلى برامج عمل تنفيذية، و عمليات، و أنشطة مختلفة توجه الموارد نحو تحقيق الأهداف ببرامج أكثر تفصيلا، و تخصصا كلما تدرجنا لأسفل الهرم الإداري التنظيمي متجهين نحو وحدات التنفيذ، و تعتبر صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة وحدة من أهم مهام و مسؤوليات الإدارة العليا، و يتم صياغة هذه الإستراتيجية في ضوء مجموعة من العناصر:

- ما الذي يجب أن تسعى المنظمة لتحقيقه في البيئة التي توجد فيها؟؛

- ما الذي يمكن للمنظمة أن تنجزه في الواقع؟؛

- ما الذي ترغب المنظمة في تحقيقه فعلا؟؛

- ما الذي يطلبه المجتمع من المنظمة؟⁽¹⁾.

و تتداخل هذه العناصر جميعها معا في تحديد الإستراتيجية التي تسعى من خلالها المنظمة لتحقيق أهدافها، و لبيان أهمية هذه العناصر، و ضرورة وجود تكامل فيما بينها فإن غياب الواقع البيئي المحيط بالمنظمة، و دون مراعاة للظروف الخارجية من حيث مدى توافر الموارد (البشرية، المالية، الأولية...) يمكن توقع وقوع هذه المنظمة في المشاكل تهدد إستقرارها و نموها، و من هنا فإن صياغة صياغة الإستراتيجية يجب أن ترتبط بين هذه العناصر، و ان تأخذ بعين الإعتبار الآثار و النتائج المتوقعة من كل عنصر من هذه العناصر.

إن المهمة تعطي المحور التوجيهي للمنظمة إذ أنها تمثل الدليل في الإختيارات، و لكي لا يجب أن تكون غامضة أو صلبة⁽²⁾.

2- ملف الأعمال: و هي ترتبط بالتساؤل الآتي: ماذا تريد المنظمة أن تفعل بدقة؟.

يعد إختيار ملف الأعمال من المهام الأساسية في صياغة الإستراتيجية، لأنه يسمح بحصر جهودات المنظمة ضمن ميدان مفصل و مميز، و سبب إختيار المنظمة لملف الأعمال لتعويض الأعمال المتدهورة بالنامية ، كما لا يجب أن تكون كلمة "أعمال" متعلقة بالسلعة أو السوق على حدى بل بالعلاقة بينهما لكل تشكل مزدوجة متجانسة (سلعة/سوق) حسب التقطيع الإستراتيجي⁽³⁾. كما هو موضح فيما يلي:

(1)- A. LABOURDETTE: **Stratégies d'entreprise**, Montchrestien, Paris, 1988, pp 66-69.

(2) تركي محمود عبيدات: دليل تحليلي لإدارة المؤسسات الإجتماعية، سلسلة الدراسات الإجتماعية في التدريب الإجتماعي، عدد 4 ، القاهرة، جامعة الدول العربية، 1992، صص 113-114.

(3)- C. MARMUSE: **Op cit**, pp 73-74.

الشكل (10): مصفوفة "أنسوف ANSOFF" (مصفوفة السلعة / السوق):

سلعة / سوق	سلعة الحالية	السلعة الجديدة
الأسواق الحالية	(1) إستراتيجية التغلغل	(3) تطوير إستراتيجية السلعة
الأسواق الجديدة	(2) تطوير السوق	(4) إستراتيجية التنويع

Source: C. MARMUSE: *Politique générale*, Ed Economica, Paris, 1996, p74.

3- التداوب: و هو يرمز إلى العلاقة $5 = 2 + 2$ أو $5 = 2 \times 2$ بمعنى أثر مشاركة الموارد.

و يمكن أن تتحقق أو يعبر عنها بأكثر من طريقة و في عدة مجالات:

أ- إستعمال المهارات والتسهيلات الحالية في إنتاج سلعة جديدة أو دخول أسواق جديدة أو الإثنيين معا، أو تنمية الأسواق و السلع الحالية؛

ب- تدعيم المركز التنافسي و الإستراتيجي للمنظمة، و زيادة الربحية المشتركة للموارد الإنتاجية. يمكن تطبيق المعادلة السابقة في مجالات للمنظمة مثل: الإدارة، القوى العاملة، الأسواق، الإنتاج، التسويق... إلخ⁽¹⁾.

4- وسائل العمل: من أجل تقييم مستوى فاعلية إستراتيجية المنظمة، يجب توجيه مجموعة من الأسئلة المتمثلة في ما يلي:

- هل تحقق الإستراتيجية الحالية النتائج المتوقعة؟، أي هل يتم تحقيق الأهداف؟؛

- هل تتناسب الإستراتيجية الحالية مع الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة؟؛

- ما هي مجالات التحسين و التطوير الإستراتيجية الحالية.

5- شكل النمو: تبين مصفوفة "أنسوف" أربعة أشكال من النمو: إختراق، تنمية السوق، تنمية السلعة (إبتكار و إبداع)، التنويع.

مع ذلك لا تستطيع أي منظمة أن تقوم بكل هذه النشاطات في آن واحد، و لهذا فإن المشكل المطروح هو تحديد الأولويات⁽²⁾.

6- الأولويات: مثلا لو فضلت المنظمة أن تتبع شكل النمو الثالث (تنمية السلعة) المبني على الإبداع، فعليها أن تقوم بإنشاء مخابر (تجنيد و توظيف باحثين) مع دراسة السوق بصفة نوعية ثم

(1) - M. INGHAM: *Management Stratégique et compétitivité*, Ed de boeck, bruxelle, pp 22-24.

(2) - M. SCHOLLES: "*Concevoir des organisations compétitives*", *Revue de Gestion*, 2000, N° 01, pp 122-140.

صنع النموذج الأصلي. و رغم ذلك تبقى التساؤلات التالية:

- بين كل هذه العمليات ما هي العملية الاولى؟
- متى و من هو الذي يقوم بتنفيذها؟، و ما هي النتائج التي تنتظرها؟
إن القيام بالإستراتيجية متعلق بالإختيارات. و مما سبق نستطيع أن نتصور أنه لا يوجد طريق واحد، بل يوجد عدة طرق للوصول إلى أغراض المنظمة⁽¹⁾.

إن الإستراتيجية المختارة تختلف على أساس الفرضيات المأخوذة و المبنية على الإتجاهات المتوقعة للبيئة. و هكذا نستطيع أن نصيغ عدة مجموعات من الفرضيات، و نركبها في إطار سيناريوهات. و لتصور على سبيل المثال سناريوهين:

سيناريو (1): يتميز بعدم وجود إبتكار تكنولوجي أعظم:

- بقاء المنافس الرئيسي في الأسواق الحالية؛

- عدم وجود أي حركة إجتماعية مضادة؛

- عدم وجود أي منافسة خارجية أو وطنية.

سيناريو (2): يتميز بخصائص عكس السيناريو الأول:

- إبتكار تكنولوجي أعظم؛

- المنافس الرئيسي يبذل كل مجهودات إتجاه هذا الإبتكار؛

- وجود حركة إجتماعية معارضة لهذا الإبتكار الذي من المحتمل أن يؤثر سلبا على شروط العمل (وجود منافسة وطنية وخارجية).

إذن نستطيع أن نبنى كثير من السيناريوهات ونرتبها تبعا لدرجة إحتتمالاتها ، و لكل واحدة منها نُهيء إستراتيجية ملائمة. و من ثم يقع الإختيار على إستراتيجية واحدة فقط، و يليه فرز الإستراتيجيات الإحتياطية⁽²⁾.

7- خطط الطوارئ: تحتفظ المنظمة بإستراتيجية إحتياطية أي بخطط طوارئ تحسبا لأي حدث يؤدي إلى إختلاف في تطور البيئة، و الذي لم يتصور من قبل ضمن الفرضيات السابقة. هنا يتم التخطيط الإستراتيجي و المبني على مدرجة إتباع الفرضيات، و الإلتزام بالإستراتيجيات الجديدة، و التغير الذي يقوم على الإستراتيجيات القديمة.

8- إختيار التحالفات: إن صياغة الإستراتيجية لا يتوقف على التحليل العقلاني فقط بل يأخذ بعين الإعتبار بعد آخر، و هو البعد السياسي الذي يستند على التحليل السياسي للوضعية، و هذا

(1)- السيد عليوة : دورة إعداد الخطط الإستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، د س، صص 48-49.

(2)- J .TARONDEAU: **L'art de la stratégie**, Ed village mondial, Paris, 2000, pp 347-350.

يعني تعيين الممثلين الرئيسيين في المنظمة كالإطارات، العمال، النقابة، مجلس الإدارة... إلخ. و ذلك إن كثير من الإستراتيجيات اللواتي كانت كاملة كتابيا أخفقت بسبب عدم إدراك سلطة الممثلين، و التقييم الخاطئ لأهدافهم الخاصة.

كما ترتبط الإستراتيجية بالقرارات و الأفعال المتعلقة بإختيار الوسائل و الموارد لتحقيق الأهداف. حيث أنه في إطار إعداد و تطبيق الإستراتيجية نأخذ كثير من القرارات التي صنفت بصفة مختلفة من طرف الباحثين، و الأفضل إختيار التصنيف البسيط المبني على طبقتين:

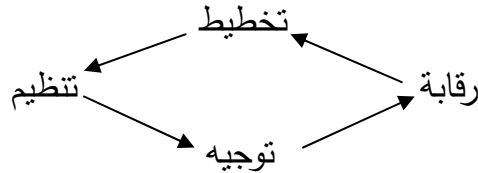
-القرار الإستراتيجي؛

- القرار العادي⁽¹⁾.

و اللذان يتميزان عن مستويات كثيرة كما هو الحال في اللوحة رقم (01) مميزات القرارات. و من خلال هذا التصنيف نستطيع أن نميز بين نوعين من التسيير، التسيير العملي، و التسيير الإستراتيجي.

أ- **التسيير العملي**: التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. إنه بإختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأفراد لبلوغها. يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية مثلما يوضحه الشكل التالي.

الشكل (11): التسيير عملية دائرية مستمرة.



المصدر: محمد رفيق الطيب: المرجع السابق، ص 05.

ب- **التسيير الإستراتيجي**: إن التسيير العادي يسمح للمنظمة أن تحقق أهدافها، و التسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام. أي بالإنسان بحث تنمية، جذب الزبائن، التنظيم... إلخ⁽²⁾.

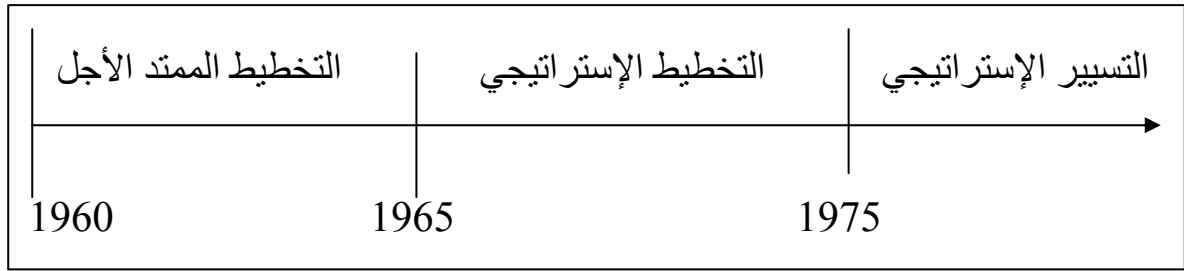
و بصفة تكميلية يتمثل التسيير العادي في تحويل الإستثمارات إلى نتائج ، إن كثير من الأخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق، و هذا يؤدي إلى ضعف المسؤولية.

لقد تم المرور من التخطيط الإستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي نتيجة أربعة متطلبات هي:

(1)-عبد الرزاق بن حبيب: المرجع السابق، ص138.

(2) -CH. LEVI, J.M. SIMOND, T. THURR: "Comment éviter les bombes à retardement ?", In Expansion Mngement Review, N° 81, juin 1996, pp 81-90.

- الوعي فيما يخص السرعة المتفاوتة للتغير الذي يمس عناصر البيئة؛
 - الصعوبة في توقع هذه المتغيرات؛
 - المرور من منظور "اقتصادي تقني" للبيئة إلى منظور "اقتصادي إجتماعي"؛
 - مراعاة تحقيق الترابط الفعّال بين عملية إعداد الإستراتيجية عملية إنجازها و تشغيلها و هذا ما يعكس عناصر السلطة التي كانت موجود(1).
 - و يضيف " أفونيي M. J. AVENIER " أنه تم عبر الزمن التالي:
 - 1- التخطيط طويل الأجل الممتد من (1965-1955)؛
 - 2- التخطيط الإستراتيجي الممتد من (1975-1965)؛
 - 3- التسيير الإستراتيجي: والذي يبدأ في العمل فيه منذ منتصف السبعينات إلى اليوم(2).
 و تم تمثيلها كما يلي:
- الشكل (12): مراحل تطور عملية التسيير.



Source: Ahmed HAMADOUCHE : **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, Ed chihab, 1997, Alger, p 21.

يظهر التسيير الإستراتيجي كتسوية لهذه التساؤلات:

- ماذا تريد المنظمة أن تفعل؟؛
- ماذا يمكن للمنظمة أن تفعل؟؛
- ماذا ينبغي للمنظمة أن تفعل؟؛
- ماذا تفعل المنظمة؟(3).

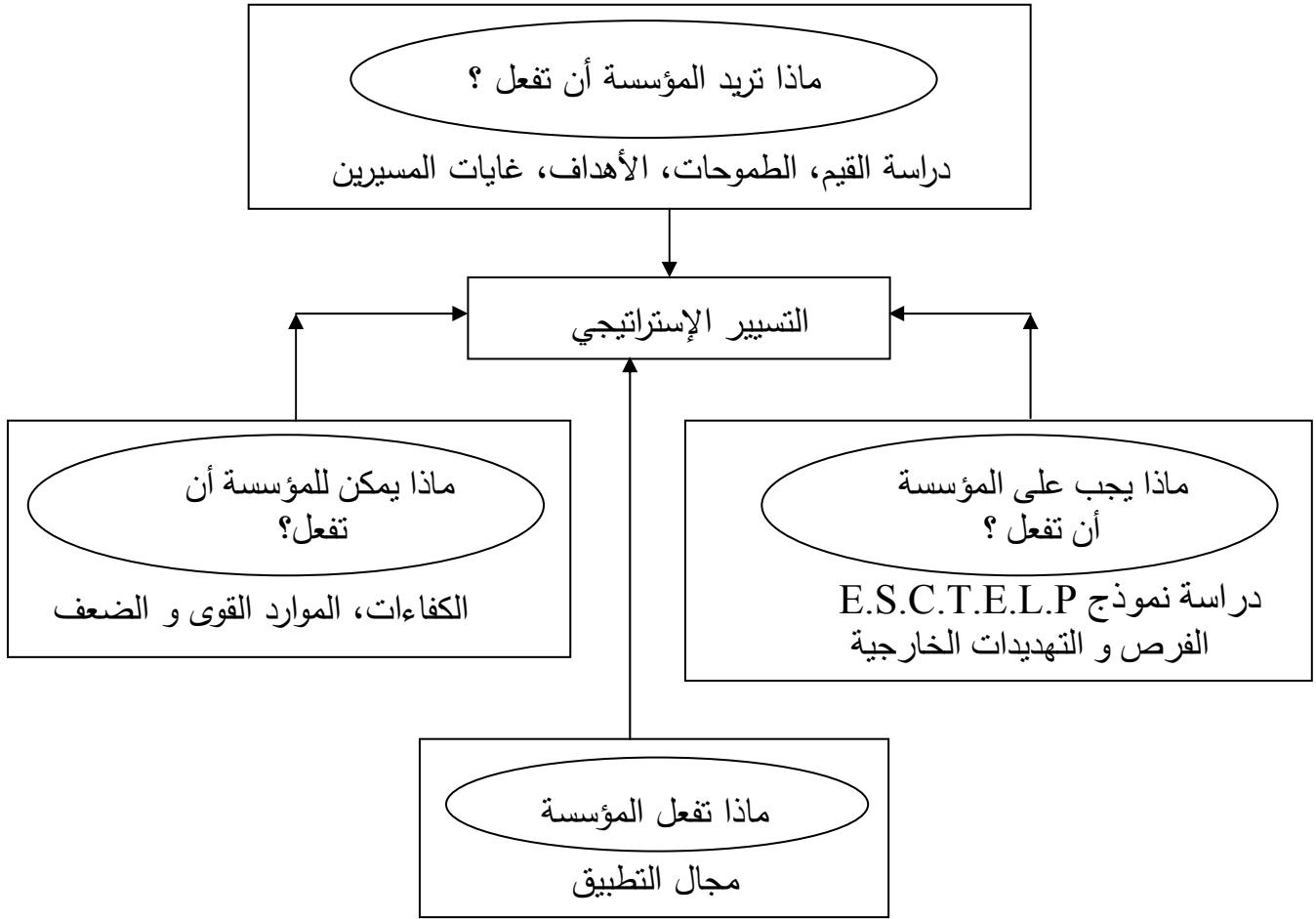
يظهر التسيير الإستراتيجي كتسوية لهذه التساؤلات الأربعة من خلال الرسم التالي:

(1)- محمد رفيق الطيب: مرجع سابق، صص 06-07.

(2)-G. KOENIG: **Management stratégique**, Dunod, Paris, 2005, pp 25-26.

(3)-AHMED HAMADOUCHE : **Op cit**, p 21.

الشكل رقم (13): التسيير الإستراتيجي.



Source: J.L CHARRON, S. SEPARI: **Organisation et Gestion de l'Entreprise**, Dunod, Paris, 2001, p 83.

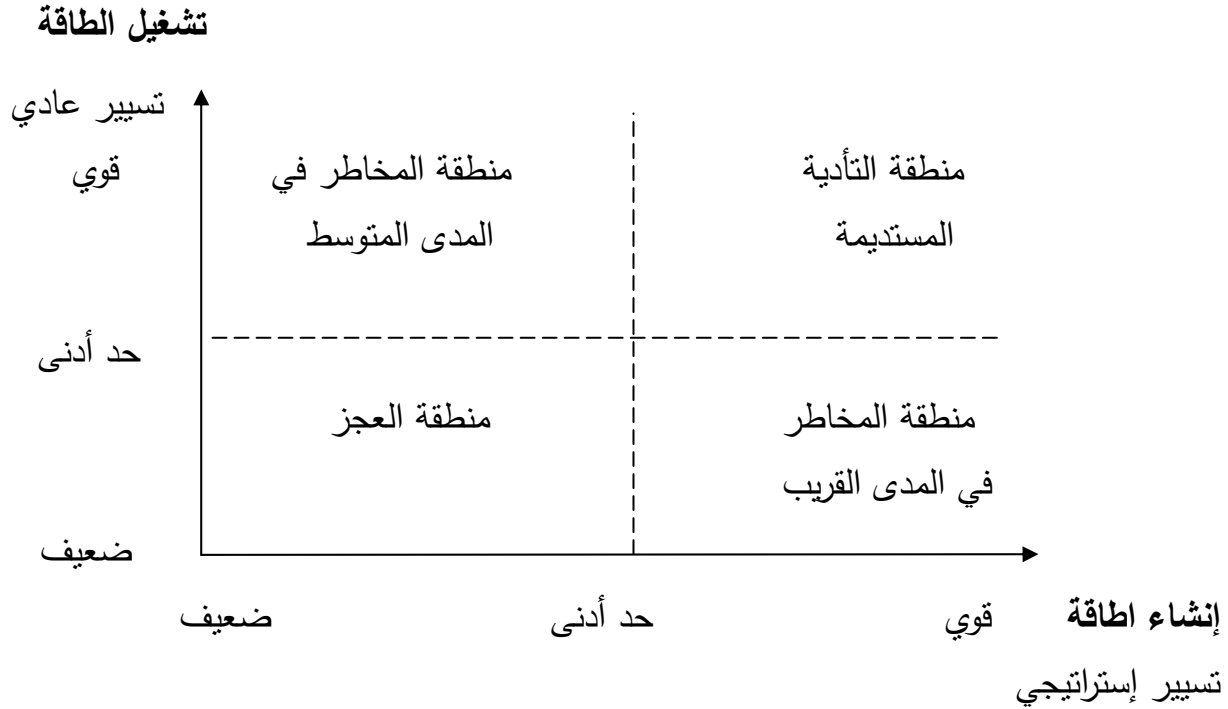
يتبين الفرق بين هذين التسييرين (العملي و الإستراتيجي) من خلال:
الشكل (14): الفرق بين التسيير العملي و التسيير الاستراتيجي.

اللوحة (1): مميزات القرارات.

الخصائص	القرارات الإستراتيجية	القرارات العادية
الغاية	إجمالية (إدماج X إلى Y)	محلية (تغيير حملة تنمية المبيعات)
المدة	طويلة	قصيرة
المعكوسية	ضعيفة	قوية
الأبعاد	كثيرة (مالية ، تقنية)	واحدة
البيئة	متغيرات	معطيات
الزمن	متغير	محدود (قيود)
الأهداف	كثيرة وغامضة	واحدة و واضحة
الإعلام	مجمعة	رقيقة
البناء	ضعيف	قوي
النماذج	كشفية	حسابية
المستوى	عالي	متغير
الطابع	الإبداع	التسيير العادي

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص 140.

الشكل رقم (15): إنشاء و تشغيل الطاقة (التسيير).



Source: J.C TARONDEAU: Op cit, p 111.

- **المنطقة I:** تختص المنطقة I للمؤسسة التي تسيير بشكل جيد بغض النظر عن الجانب الإستراتيجي، طاقة الإنتاج مستعملة كلياً، المردودية حسنة، التسيير التسويقي فعال، و لكن المؤسسة تعيش بعض من الصعوبات الناجمة من عدم الإستثمارات، أي: نسبة الإبداع ضعيفة، دخول السلعة في مرحلة الإنحطاط، عدم تكوين الثروات البشرية.

تستطيع المؤسسة أن تواجه هذه التهديدات بتحويل الموارد المالية الضخمة التي لديها إلى ثروات طاقوية، أي إحراز إختراع للمؤسسة.

- **المنطقة II:** نجد في هذه المنطقة مؤسسات كما هو الحال في مصفوفة B.C.G.

- **المنطقة III:** في هذه المنطقة تواجه المؤسسة أزمة نمو و الناجمة من الشرع في تخصيص الإستثمارات، و هذا جعلها في وضعية مالية غير مواتية حيث يتميز التسيير العادي بعدم الإستقرار، و التغيرات السريعة لم تسمح لها بإبراز الفعالية اللازمة، وهي مهددة بالعجز المالي، و تكمن الحلول في تحسين التشغيل العادي للطاقة، رفع الإنتاجية و المردودية مع توازن بين نسبة الإستثمار و الإستدانة.

المنطقة IV: تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في البنيات و التسيير⁽¹⁾.

إن حل المشكل لم يكن تاماً على الإطلاق، و هذا يتند إلى نفسية المقرر الذي يوصف حسب

(1)- عبد الرزاق بن حبيب: المرجع السابق، صص 141-142.

الوظائف التالية:

- هل يحل مشكل (ميدان تقني) ؟؟

- هل لديه قدرات للتجديد؟؟

- هل هو عامل ثقافي (نجد أحيانا يكون للمؤسسة كثير من الحلول، فعلى المدير أن يختار حلوه بإدخال عقلانيته، و طريقته الخاصة لطرح المشكل و إختيار البديل)؟؟

- هل هذا عامل سلبي: (مرحلة إختيار الحلول تعطي للمسؤول بعض من الحرية، و هذا يضم جانب من المخاطرة، إذ تكون سلطته تكون مهددة بالخطر)؟.

2-7: الإستراتيجية في المنظمة الإقتصادية:

2-7-1: جوهر التفكير الإستراتيجي في تطوير التنظيم الإداري في المنظمة: يقتضي جوهر التفكير المنهجي في عملية إعداد و تطوير التنظيم الإداري أن تكون أولى متطلبات، و مقومات التنفيذ السليم لهذه العملية أن تتحقق من وجود إجابة إيجابية معتمدة للتساؤلات التالية:

- هل نحن وضعنا أهدافنا من عملية إعداد و تطوير التنظيم الإداري، و تعرفنا على ظروفنا و إمكانياتنا وفق مدخل علمي منهجي سليم، بما يؤهلنا للتخطيط لهدف العملية و تنفيذها؟؟

- هل يوجد توافق و تجانس واضح سليم بين ما توصلنا إليه من حقيقة أوضاعنا الحالية بشأن الجوانب التنظيمية و الإدارية، و ما نريد إن نحققه من عملية إعداد و تطوير التنظيم الإداري، و ما تم توفيره من متطلبات و تجهيزات لتحقيق هذه العملية بفعالية؟؟

- هل نحن على دراية كاملة مطمئنة على المجالات المرتبطة بعملية إعداد و تطوير التنظيم الإداري، و إحتتمالات القيود و التهديدات و الصعوبات التي ستواجهنا عند تنفيذ هذه العملية، و أنه تم التهيئة و التحضير للتعامل معها بما يوفر مقومات فعاليتها؟.

و لعلا هذه التساؤلات و غيرها تؤكد حقيقة جوهرية هامة مؤداها أن متطلبات التنفيذ السليم للرؤية الإستراتيجية في عملية إعداد و تطوير التنظيم الإداري للمنظمة، يتطلب مراجعة ما تم الإنتهاء إليه من عملية التشخيص و التوصيف للوضع القائم بالمنظمة، و التأكد من منهجية الإطار العام لتنفيذ هذه العملية من حيث إكتماله و دقته و موضوعيته⁽¹⁾.

2-7-2: الهياكل التنظيمية و الإستراتيجية: ترتبط الهياكل التنظيمية بأكثر من عامل تتميز به المنظمة، منها الإستراتيجية، حيث أن عملية التنظيم ترتبط إرتباطا وثيقا بالإستراتيجية المتبناة في المنظمة، إما كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية، أو أن الإستراتيجية تتخذ بعد التنظيم، و هما الإتجاهان

(1)- F. BIDAULT: *Le Champ stratégique de l'entreprise*, Economica, Paris, 1988, pp 33-36.

الموجودان في الوسط الإداري، حيث تتبنى:

- الإتجاه الأول عدد من الباحثين و الإداريين مثل: "فايول" و "برنارد"، و "شوندلر" ؛
- أما الاتجاه الثاني فيتبناه أيضا عدد آخر من المختصين مثل: "مارش و سيارت"، "سيمون" و "كروزي".

و مهما يكن الإتجاهان يختلفان فهما يتكاملان، و يتداخلان أحيانا نظرا لأن هناك تزاوج بينهما، و إن كان الاتجاه الأول هو المهيمن على المنظمة، و قد تم إستنتاجه من تطور المؤسسات الأمريكية خاصة. و على رأسها مؤسسة "DUPONT"، و التي كانت محل دراسة الباحثين منهم "شوندلر". ما يجب ملاحظته في مختلف أنواع التنظيمات، سواء الكلاسيكية البيروقراطية، أو الحديثة، هو أنها تخضع للإستراتيجية و الأهداف في المؤسسة، إذ يكون الهيكل منطقيا تابع للإستراتيجية العامة للمؤسسة.

أ- الإستراتيجية تحدد الهيكل: حسب هذا الاتجاه، يكون الهيكل التنظيمي منطقيا تابعا للإستراتيجية العامة للمؤسسة، و هي التي تحدده و قد تم إستنتاجه تاريخيا. و قد تدعم هذا الإتجاه بعدة دراسات إمبريقية في كل من الو.م. أ و أوروبا الغربية، و اليابان، سواء كانت هذه الدراسات تحليلية أو إحصائية، أين تمت متابعة حياة و تطور المؤسسات المدروسة من إنطلاقها إلى توسعها عبر الزمن⁽¹⁾.

ففي عام 1962 قام "شوندلر" بنشر دراسة حول العلاقة بين الإستراتيجية للمنظمة و البناء التنظيمي، و قد بنى إستنتاجه أساسا على تحليل لـ 100 شركة كبيرة، مع قيامه أيضا بتحليل تفصيلي مكثف لأربع مؤسسات ضخمة في الو م أ . وهي "ديبون" و "جنرال موتورز" و "ستاندر أويل" و "سيرز".

وجاءت خلاصة دراسته إن الإستراتيجية للمؤسسات تحدد نوع الهيكل التنظيمي لها. كما إن الإستراتيجية بدورها، تعتمد على درجة التأكد من الظروف المحيطة بالمنظمة⁽¹⁾. و قد ظهرت العلاقة بين الإستراتيجية و التنظيم في هذه البلدان، وقد لخص "مارتينات" هذه العناصر في كتابه "STRATEGIE".

ب- الهيكل يحدد الإستراتيجية : كما يقوم "مارتينات" في كتابه بتقديم الإنتقادات للإتجاه الأول، و تم تدعيم الإتجاه الثاني الذي يجعل الإستراتيجية تابعة للتنظيم، نظرا لما للتنظيم من تأثير و تحكم في حركة و تخطيط المؤسسة، إنطلاقا من التأثير عليها من المحيط المتغير والمتذبذب

(1)- محي الدين الازهري : المرجع السابق، ص 233.

أحيانا حسب العلاقة التالية :

محيط ← هيكـل تنظيمي ← أداء

و هذه الحالة نجدها في المؤسسات التي لها وجود سابق في السوق، و إمكانيات بمستوى يجعلها تؤثر في تغيير الإستراتيجية و الأهداف حتى تسمح بإستغلال هذه الإمكانيات.

ج- الإستراتيجية في علاقة تبادلية : نتيجة لتحليلاته توصل "مارتينات" إلى أن هناك إرتباطا وثيقا، ليس فقط بين الإستراتيجية التي تحدد التنظيم، و إنما أيضا قد تكون العملية عكسية حسب العلاقتين: تغيير الإستراتيجية ← تغيير الهيكل ، أو، تغيير الهيكل ← تغيير الإستراتيجية.

و من جهة أخرى ربط "الطيب حفصي T. HAFSI" بين عملية إعداد الهيكل التنظيمي إنطلاقا من تحليل الوظائف و تقسيم العمل و التنسيق فيما بينهما، و بين عوامل أخرى مثل سن و حجم المؤسسة، طبيعة التكنولوجيا المستعملة، و نوع المحيط الذي تتم فيه النشاطات الذي يؤثر عليها للحصول على الهيكل المرغوب فيه⁽¹⁾.

خلاصة الفصل:

يكتسي التنظيم الاداري أهمية خاصة في كل المنظمات على حد سواء، وذلك لعدة أسباب لعلا من أهمها إختلاف البيئة التي تعمل فيها المنظمة، مما يجعل مواجهة مثل هذه المتغيرات تحتاج من المنظمة إلى كفاءة تنظيمية عالية.

تعتبر الفعالية التنظيمية من بين أهم أسباب النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدمية أو منظمات إقتصادية، أو منظمات لا تهدف إلى الربح (عمومية)، فهو بمثابة العمود الفقري للمنظمة، و هو الذي بدوره أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية عناصر العملية الإدارية الأخرى.

إن العلاقة بين التنظيم والإدارة هي علاقة ترابط، بمعنى أن التنظيم وسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق الهدف، و من جانب آخر نجد أن التنظيم يعد عملا جوهريا من أعمال الإدارة، بجانب التخطيط و وضع الخطوط العريضة للمشروع، و كل عمل في أي مشروع لابد أن يقوم بالتنظيم، مع إختلاف التنظيم من عمل إداري إلى آخر، لكننا نجد أن التنظيم العام يصدر عن المستوى الإداري الأعلى، ثم تقوم بقية المستويات الإدارية بمختلف إختصاصاتها بوضع التنظيم الفرعي في إطار التنظيم العام.

و هكذا حتى نصل إلى إدارة التشغيل التي تقوم بتنظيم العمل داخل الوحدات التي توضع تحت

(1)- ناصر دادي عدون: الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، د س، صص 51-53.

إشرافها المباشر لتحقيق الهدف المطلوب و تجنب ضياع الوقت و الجهد و المال.
بالتنظيم يتضح مسار العمل ككل، و أيضا المسؤولية و السلطة في المنظمة بجميع مستوياتها
الإدارية، و تحديد السلطة طبقا للتنظيم الموضوع و الأصول العلمية يقلل الإحتكاك و التنافر بين
مختلف المناصب إلى أدنى مستوى، و لا يتحقق ذلك إلا بإستخدام الطاقات المادية و البشرية
إستخداما أمثل و أنسب.

يعد موضوع الإستراتيجية موضوع ثري، فهو مفهوم واسع و متعدد الاطراف، و معقد نوعا ما، فقد
كان في الماضي عبارة عن إستجابة ضمنية أو جلية لفكرة المنافسة، مع وجود محيط غير ثابت،
و تطور بفضل تقلبات البيئة ليضم الإختيارات التي تلتزم بها المنظمة في المدى المتوسط
و البعيد، مع تحديد شدة هذا الإلتزام.

تدرك الإستراتيجية في المنظمة الإقتصادية العمومية من خلال منظور إيديولوجي و تقني،
و بصفة عامة يجب أن توضع الإستراتيجية و تركز في وضعها على جانب واقعي أي الواقع
التنافسي للمنظمة مع التسليم بواقع محيطي غير ثابت، فالإستراتيجية في المنظمة ضرورة حتمية
لمواجهة التقلبات التي يمكن إن تواجهها المنظمة، لذا نجد المنظمات الرائدة و الكبيرة تنتهج
إستراتيجية واضحة المعالم لمواجهة التحديات، هذه الإستراتيجية بمختلف أنواعها تساهم بشكل كبير
في تحقيق الإستمرارية و البقاء للمنظمة، و هذا مرتبط بمدى فعالية هذه الإستراتيجية و جودتها.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية و الإتصال التنظيمي في المنظمة الاقتصادية.

تمهيد:

1-3: مفهوم القيادة؛

2-3: الأنماط القيادية؛

3-3: نظريات القيادة الإدارية؛

4-3: مفهوم الإتصال؛

5-3: أنواع عملية الإتصال، و وسائلها داخل المنظمة؛

6-3: الشبكة الإتصالية؛

7-3: القيادة و الإتصال الفعال؛

خلاصة الفصل.

تمهيد:

ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري الحديث إلى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، و قلبها النابض، و أنها مفتاح الإدارة، و أن أهمية مكانتها و دورها نابع كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل الجوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فاعلية، و تعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، ناهيك كونها تمثل السلطة الرسمية فيها.

و أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد علي ضوئه أي تنظيم إداري، و من هذا جعل علماء الاجتماع و النفس من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم، و أصبح يحتل جزءا بارز من أعمالهم. كما أن من الأسباب الأساسية لنجاح التنظيم و فاعليته هو نجاح و فاعلية القيادة الإدارية، و هذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية و قدرات و مهارات، فقد إتجهت كل الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة، و وضع معايير ثابتة يمكن علي أساسها إختيار القادة الإداريين على أداء دورهم بكفاءة.

و هنا أصبحت مشكلة إختيار القادة الإداريين، و إعدادهم و تطويرهم ، ليست محل إهتمام تنظيم فقط، بل تعدى ذلك ليصل إلي إهتمام الدول الحديثة علي إختلاف أنظمتها، و لم يكن حل هذه المشكلة يسيرا، نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية، و لكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة لأخرى، و من فترة زمنية لأخرى، و من موقف لآخر في التنظيم الواحد.

و قد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الاجتماع، و علماء النفس و الإدارة بوضع معايير ثابتة يمكن علي أساسها إختيار القادة الأكفاء.

كما تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، و كذلك إنتاجيتهم علي مدى فاعلية و كفاءة الإتصال في التنظيم -حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات و الأعباء الخاص بالعمل للفرد و الطريقة الملائمة لإنجازها- لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل و الأسلوب الأنسب لأدائه، و عكس هذا يؤدي إلى إنخفاض و تدهور معنوياته، و زيادة معدلات الحوادث و الإصابات، و زيادة عن هذا إهدار من وقت العمل أو المواد المستخدمة.

لذا من خلال هذا الفصل سنتناول القيادة الإدارية و الإتصال التنظيمي لما لهما من أهمية في تسيير المنظمة الإقتصادية، و أيضا في تحقيق الفعالية التنظيمية.

3-1: مفهوم القيادة:

3-1-1 مصادر قوة القيادة: تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير علي الآخرين للعمل من أجل تحقيق أهداف معينة. و يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة حسب "دونلي DONNELLY .A" على النحو التالي:

1- السلطة الرسمية: و من مظاهرها:

- قوة المكافآت: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من إن قيامه بعمله بالوجه المطلوب و إطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافآت مادية أو معنوية من قبل الرئيس؛
- قوة الإكراه: هذه القوة مصدرها الخوف، و هي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية الواجبات أو عدم إطاعته لقائده سيعتبر عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس؛
- السلطة القانونية: أن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، و هذه القوة تنساب من الأعلى إلي الأسفل، فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على مدير الإنتاج ، و هكذا.

2- القوة التأثير: ونجدها مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب و هي:

- القوة الفنية (التخصص): مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد، ويتميز بها علي غيره من الأفراد. مثلا الطبيب يمارس نوعا من القوة الفنية على مرضاه تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم و قناعتهم بهذه الخبرة الفنية؛
- قوة الإعجاب: و يحصل عليها القائد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم و تشدهم إليه نتيجة توفر فيه صفات أخلاقية (الكرم، الشجاعة، الإيثارة...)
- القوة الفكرية: إن إمتلاك القائد القدرة علي الحكم بشكل سليم من خلال إمعان النظر إلى المشكلات من كافة الجوانب لإستخلاص الحقائق، و إتخاذ القرارات السليمة يولد إنطبعا لدى الأتباع بقدرة القائد علي التسيير الجيد؛
- المهارة الإنسانية: هي القدرة على التعامل الحسن و الجيد مع الآخرين و كسب ثقتهم، فالقائد الناجح يجب أن تتوفر لديه مجموعة من الصفات و المهارات التي يسميها البعض فن التعامل مع الآخرين⁽¹⁾.

3-1-2: مقومات و شروط القيادة: هناك مجموعة من مقومات و شروط القيادة، يمكن تلخيص عناصرهما في مقومات كبيران هما كما يأتي في الجدول التالي:

(2)-عمر محمود غباين: القيادة الفعالة و القائد الفعال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ، صص 206-207.

الشكل (16): مقومات و شروط القيادة.

المقومات السلوكية	المقومات الشخصية
- المشاركة؛	- الإيمان بأهداف المنظمة؛
- القدرة علي التعليم؛	- العلم؛
- المبادرة و الإبداع؛	- فصاحة اللسان وطلاقة الحديث؛
- القدوة و إعطاء المثل.	- حسن الخلق و قوة الشخصية؛
	- الإلتناء.

المصدر: ج. كورتوا: لمحات فن القيادة، ترجمة الهيثم الأيوبي، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1980، ص 87-88.

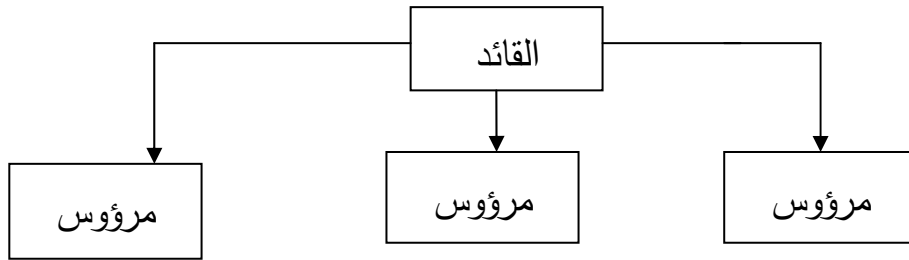
3-2- الأنماط القيادية:

1- النمط الأتوقراطي: يمكن تصنيف أنماط القيادة تجاه المرؤوسين و درجة تركيز السلطة كمايلي:

- يتميز القائد الأتوقراطي بمحاولة تركيز السلطات و الصلاحيات في يده فهو يتولي القيام بكل صغيرة و كبيرة فلا يشارك معه أحد في مباشرة مهامه، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطته و صلاحياته؛

- ينفرد هذا القائد بوظيفة إتخاذ القرارات، و وضع السياسات، و الخطط دون المشاركة من مرؤوسيه أو حتى إستشارتهم في ذلك⁽¹⁾.

الشكل (17): بين النمط الأتوقراطي للقيادة.



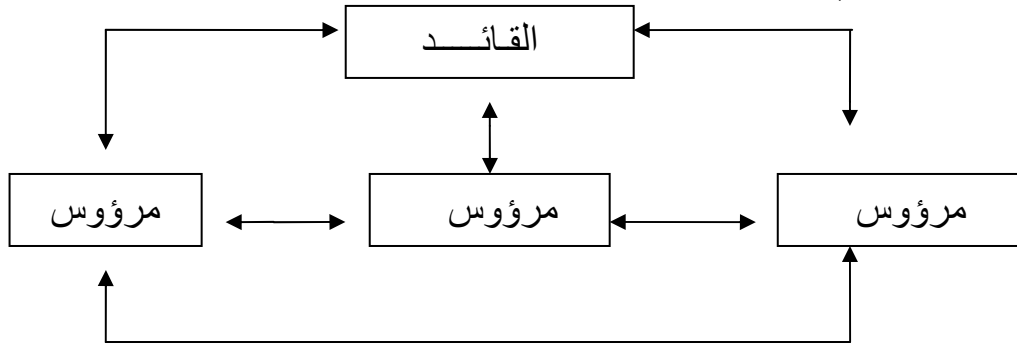
المصدر: محمد رفيق الطيب: المرجع السابق، ص 190.

2- القيادة الديمقراطية: تقوم فلسفة هذه القيادة علي مبدأ المشاركة و تفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في عملية إتخاذ القرارات، و يتوسع في تفويض

(1)- على عبده : المرجع السابق، صص 126-127.

السلطات والصلاحيات لمؤوسيه ، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم . فالسياسات تتحدد من خلال الإتفاق و المناقشة لأعضاء الجماعية لأعضاء التنظيم، و تلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء و أفكار إلي قرارات و سياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير و مبادرة الجماعة، و من مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، و خلق الثقة في نفوسهم، و زيادة التعاون، و مضاعفة الإنتاج، و هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به و يعملون علي تنفيذه، تنفيذا سليما لإرتباطهم العضوي به⁽¹⁾.

الشكل (18): يبين النمط الديمقراطي للقيادة:



المصدر: محمد رفيق الطيب: مرجع السابق : ص 190

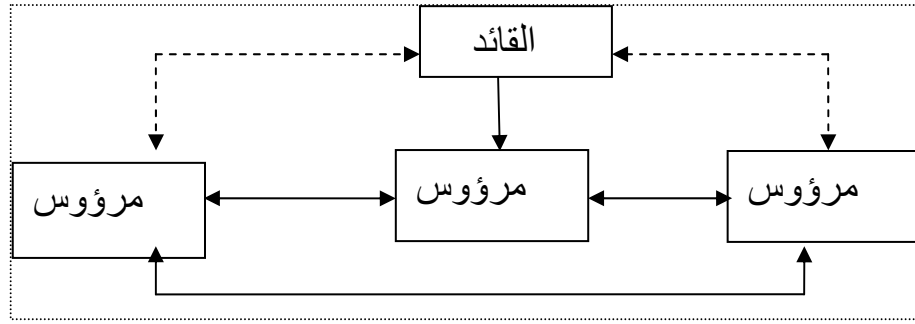
- و يجمع السلوكيين على أن نمط القيادة الديمقراطي هو أكثر الأنماط فعالية في الأحوال التالية:
- عندما تكون القرارات ليست روتينية؛
- عندما تكون البيانات اللازمة لاتخاذ القرار متنوعة؛
- ليست هناك ضرورة للقرارات العاجلة (أي ضغط زمني) إذ يسمح ذلك للمرؤوسين بالمشاركة؛
- الشعور القوي للمرؤوسين بحاجتهم إلى المشاركة؛
- أن المرؤوسين يعتبرون مشاركتهم في إتخاذ القرارات مشروعة؛
- أن المرؤوسين يرون أنفسهم قادرين على المشاركة في عملية صنع القرارات؛
- ثقة المرؤوسين في قدرتهم علي العمل دون إشراف دقيق⁽²⁾.

3- النمط الفوضوي: وفقا لهذا النمط يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، إذ يزود العمال بكافة المعلومات و المستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم الحرية في التصرف، و أثبتت الدراسات علي أنه بالرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط علي معنويات العاملين، إلا أنه قد يترك نوعا من الفوضى، و احتمال الإستغلال السيئ لهذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق

(1)-جمال الدين مرسي: المرجع السابق، ص 567.

(2)- منير عبوي ، سليم جلدة: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006 ، ص 73.

الشكل (19): يبين النمط الفوضوي للقيادة:



علاقات ثنائية و معلومات متبادلة؛

علاقات ضعيفة و معلومات متقطعة.

المصدر: محمد رفيق الطيب: مرجع سابق، ص 191.

3-3: نظريات القيادة الإدارية:

3-3-1: النظريات المتهمة بالعوامل الشخصية:

أ- نظرية الرجل العظيم: تعود جذور هذه النظرية إلي عهد الإغريق واليونان، حيث كان يعتقد أن القادة يولدون قادة و هي تفترض أن التفسيرات في الحياة الجماعية و الإجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب و قدرات غير عادية.

و هناك عدد من المفكرين حاولوا تفسير نشأة القيادة علي أساس الصفات الوراثية و يعتبر "فرنسيس جولدتون" من أكبر الدعاة لهذه النظرية، و في دراسة قام "وردز" "WOODS" في عام 1913 عن الظروف القيادية لـ 14 أمة عبر فترات من 5 إلى 10 قرون، خلص إلى أن شخصية القائد و قدراته هي التي تصنع الأمة و تشكلها طبقاً لهذه القدرات القيادية⁽²⁾.

أما "جينجز" فقد قام في عام 1960 بعملية مسح و تحليل شاملة لنظرية الرجل العظيم في القيادة، و قام بتحديد عدد من النماذج علي غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير، ثم قدم نموذج البطل، وأمثلة عليهما، كما قدم نموذج الرجل المتميز و تقديم أيضا أمثله عليه⁽³⁾.

ب- نظرية السمات: برزت هذه النظرية ما بين الحربين العالميتين، و تركزت علي الشخصية

(1)- سهيلة عباس: القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل، عمان، 2004، ص 81.

(2)- سعيد يس عامر: البعد الثالث لإدارة القرن الحادي و العشرون، مركز وايد سيرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 2000، صص 118-120.

(3)- إبراهيم المليجي: المرجع السابق، صص 280-282.

و خصائصها، و ترتبط نظرية السمات إرتباط كبيراً بـ "نظرية الرجل العظيم" إلا أنها تستند إلى وجهة نظر أكثر واقعية، و هي أن القيادة مجموعة من الصفات التي يتميز بها كل فرد لكنها توجد بدرجة أكبر لدى من يشغلون مواقع قيادية، عكس ما ذهب إلىه نظرية الرجل العظيم (القائد يولد و لا يصنع)⁽¹⁾.

وقد إستعرض "ستودجيل STODGILL" البحوث إلى نشرت عن العوامل المتعلقة بالقيادة، فوجد مثلاً في بعضها أن القادة أطول قامة من غيرهم وأضخم حجماً وأعلى ذكاءً عن بقية أفراداً لمجموعة و يمكن تصنيف هذه السمات والصفات إلى:

- الصفات البدنية: و تشمل العمر، الوزن، الطول، القوة، الصحة.....إلخ؛
 - الصفات النفسية: و تشمل الثقة في النفس، الذكاء، المهارة، روح المبادرة، القدرة علي إتخاذ القرارات.....إلخ؛
 - الصفات الإجتماعية: و تضم المكانة و المركز الإجتماعي، و الطاقة الحركية و الإهتمام بفاعلية الجماعة، و التماسك و التعاون.....إلخ.
- بالرغم من الإسهامات التي قامت بها نظرية السمات إلا أنها تلقت نقد كونها أهملت بعض النقاط نوجزها فيما يلي:

- وجود صفات في بعض القادة دون غيرهم؛
- وجود أفراد يتمتعون بغالبية هذه الصفات لكنهم ليسوا قادة؛
- إهمال دور المرؤوسين في النجاح عملية القيادة؛
- إهمال أثار البيئة في التأثير في هذه الصفات و إعتبار القائد مستقل عن الموقف⁽²⁾.

ج- نظرية القيادة المكتسبة: قامت هذه النظرية علي غرار نظرية السمات وجاءت معاكسة تمام لها، فبينما نادى نظرية السمات بأنه إذا وجدت صفات معينة منذ الولادة في شخص معين كان بالإمكان ذلك الشخص أن يكون قائداً، فإن نظرية القيادة المكتسبة نادى بأهمية الممارسة العملية و الخبرة في صنع القائد، و أن الشخص من الممكن أن يكون قائداً ناجحاً إذا أتاحت له الفرصة لممارسة العملية القيادية، و قد نادى هذه النظرية بأنه إذا توفرت للشخص من ممارسة العملية القيادية فلأنه سوف يتصف بالصفات التالية و التي تمكنه من ممارسة العملية القيادية بنجاح، نذكر منها:

- القدرة علي الإختيار بين البدائل؛

(1)- سعيد يس عامر: المرجع السابق، صص 118-120.

(2)- إبراهيم المليجي: المرجع السابق، صص 280-282.

- القدرة على تحديد أهداف المرؤوسين؛
- القدرة على تفسير و توضيح أهداف المنظمة؛
- القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة، و المرونة؛
- القدرة على تقليص الفجوة بين أهداف المنظمة و أهداف المرؤوسين⁽¹⁾.

3-3-2 النظرية السلوكية:

أ- **نظرية النمط المستمر في القيادة:** ترى هذه النظرية أن المدير يمتلك وسيلتين لحمل المرؤوسين على تنفيذ المهام هما:

- ممارسة السلطة الرسمية المقترنة بالوظيفة؛
 - التأثير في الأفراد و جعلهم يعملون بالطريقة المطلوبة.
- و في بداية القرن 20 م إتجه المديرون إلى الإعتماد بشكل كبير علي السلطة الرسمية لحمل المرؤوسين علي الانصياع لأوامرهم، وكان هذا هو النتاج الطبيعي لفلسفة حركة الإدارة العلمية - و كانت خطوط السلطة الرأسية هي الطريق المشروع لحمل المرؤوسين علي العمل-، و لكن أمام رفض النموذج البيروقراطي، و بزوغ حركة العلاقات الإنسانية قللتا من أهمية السلطة و بينتا أهمية عملية التأثير على الأفراد.

و هذه النظرية تقسم أسس السلطة على ثلاث أسس هي:

- السلطة التقليدية : أساسها الوظيفة التي يشغلها المدير في المنظمة؛
- السلطة الوظيفية: أساسها المعرفة المتخصصة التي يتمتع بها في مجال معين؛
- السلطة الشخصية: تنبع من الصفات القيادية للمدير و التي يستطيع بها جذب مرؤوسيه نحو الهدف⁽²⁾.

و تعتبر السلطة التقليدية من أهم وسائل حمل المرؤوسين على إطاعة الأوامر في المنظمات البيروقراطية ، فهم يقبلون هذه السلطة لأنها مسبغة أو مضافة على المدير بحكم وظيفته وبذلك فهي تعكس كل قيم المنظمة، أما في المنظمات الحديثة فتزداد عندها أهمية السلطة الوظيفية بسبب تنظيم علاقات العمل على أساس إعتماذية الوظائف على بعضها وليس على أساس سلسلة الأمر المطلق، فالإعتماذية المتبادلة الوظائف بين المسؤوليات، تجعل من المستحيل على المديرين العمل بكفاءة على أساس علاقات السلطة فقط⁽³⁾.

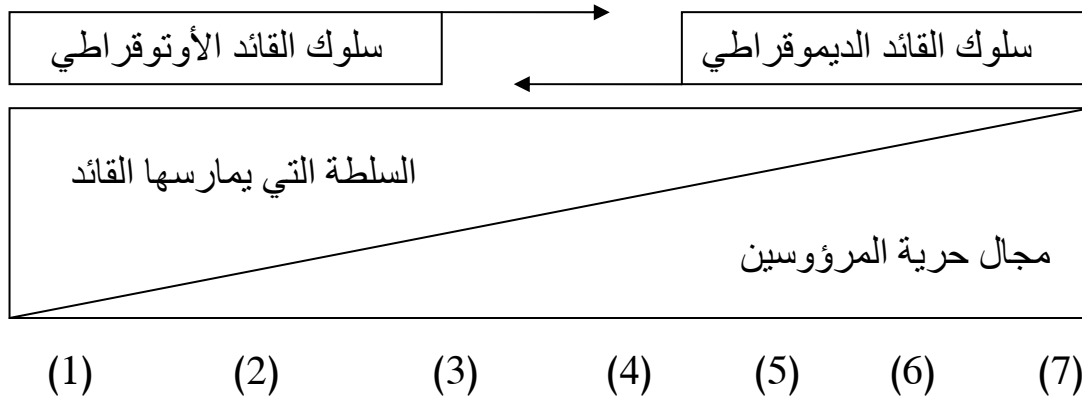
(1)- عمر وصفي عقيلي: إدارة القوي العاملة، دار زهران للطباعة، عمان، 1996، صص 196-198.

(2)- عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، صص 242-243.

(3)- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1980، صص 80-83.

كما يحدد كل "تانبو وشميت TANNENBAUM et SCHMIDT" في هذه النظرية العلاقة بين القائد و مرؤوسيه على أساس خط متواصل كما يظهر الشكل (39)، و يبين نهاية الطرف الأيسر من الحط سلوك القائد المتسلط في حين يأتي سلوك القائد الديمقراطي على الجهة اليمنى للخط، و هناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين النهائيتين تحدها درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين. و تشير هذه النظرية إلا أنه لا ينبغي أن يختار أسلوبا ديموقراطيا أو ديكتاتوريا، و إنما يجب أن يكون مرنا لدرجة كافية لكي يتلاءم مع المركز القيادي.

شكل رقم (20): سلوك القادة الإداريين.



المصدر: طاهر الكلالدة: المرجع السابق، ص 96.

تمثل الدرجات السبعة ما يلي:

(1) قائد يصنع القرارو يعلنه؛

(2) قائد يبيع قراراته (يقنع بالقوة)؛

(3) قائد يقدم إنكاره و يدعو إلى الأساس؛

(4) قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير؛

(5) قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تنتهي بقرار؛

(6) قائد يعرف ويحدد المشكلة و يسأل المجموعة لتصنع القرار؛

(7) قائد يسمح للأفراد أن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته⁽¹⁾.

ب- دراسات جامعة ميثجن: قام بهذه الدراسة مجموعة من الباحثين تحت إشراف "ليكرت"، و إستهلت الدراسة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العالية و الظواهر المرتبطة به، و مقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة والظواهر المرتبطة به، و خلصت الدراسة إلى وجود نوعان أساسيان من القيادة هما:

(1)-رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: المرجع السابق، ص 259.

• **القائد المتوجه نحو العاملين:** يتميز بما يلي:

- ينظر إلى العاملين نظرة إنسانية باعتبارهم أحد أهم عوامل الإنتاج؛
- يقوم بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات المختلفة في مجال العمل؛
- يهتم بالعوامل الإنسانية للعاملين و يهدف إلى تعزيز الروح المعنوية و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم⁽¹⁾.

• **القائد المتوجه للعمل و الإنتاجية:** ويتميز بما يلي:

- توجيه اهتمام كبير لتحقيق زيادة في الإنتاج؛
 - يعتبر العاملون أداة أو وسيلة لتحقيق إنتاجية مرتفعة؛
 - يستخدم أسلوب الرقابة الدقيقة على العمال.
 - يهتم بالنوحي الفنية للإنتاج أكثر من اهتمامه بالنوحي الإنسانية و السلوكية للعاملين.
- كما خلص "ليكرت" إلى أنه توجد أربع أنواع أساسية للقادة، هي:
- المستغل، الأبوي، الإستشاري، المشارك، و بالرغم من الإضافات التي أتت بها هذه الدراسة إلا أن هناك إنتقادات توجه إليها منها:

- صعوبة إستنتاج علاقة سببية بين السلوك المعبر عنه أنماط الإشراف و بين معايير الفعالية (الأداء و الرضا)؛

- توصلت الدراسة إلي أن القائد إما أن يكون مهتما بالعاملين، و إما أن يكون مهتما بالإنتاج، و لا يستطيع أن يجمع بين الإثنين، و هذا عكس ما توصلت عليه دراسات أخرى⁽²⁾.

ج- دراسات جامعة أوهايو (نظرية البعدين): قامت هذه الجامعة بتحديد بعدين لسلوك القائد:

- تحديد العمل و تنظيمه (الهيكل التنظيمي)؛

- تفهم و إعتبار مشاعر الآخرين.

يتميز القائد الذي يوجه إهتمام أكبر بالعاملين بالخصائص التالية:

- توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين قائمة بصورة أساسية على العلاقات الإنسانية الطيبة؛

- يهتم القائد بتفويض قدر كبير من السلطة للعاملين مما يدعم مراكزهم، و يحقق الرضا الوظيفي لديهم؛

- تسود علاقة ود و صداقة و إحترام متبادلة بين القائد و بين المرؤوسين، و يستخدم العدالة و المساواة بين المرؤوسين.

(1)- عبد الرحمان العيسوي: علم النفس و الإنتاج، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2000، ص 207.

(2)- جازية زعتر: المرجع السابق، ص 318.

- أما القائد الذي يوجه إهتمامه إلى الهيكل التنظيمي فيتميز بالخصائص التالية:
- يعتمد علي السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر و التعليمات؛
 - يستخدم أسلوب الرقابة المباشرة على العاملين؛
 - يهتم بالنواحي التفصيلية للعمل و لا يهتم بالنواحي الإنسانية للمرؤوسين؛
 - تسود حالة من التوتر و انخفاض الروح المعنوية بين العاملين مما يؤثر سلبا على الأداء بوجه عام⁽¹⁾.
- الشكل (21): أنواع القيادة حسب الإهتمام بالعاملين و الهيكل التنظيمي في المنظمة.

مرتفع ↑ مهتم بالعاملين ↓ منخفض	إهتمام مرتفع بالعاملين	إهتمام مرتفع بالعاملين
	إهتمام منخفض بالهيكل	إهتمام مرتفع بالهيكل
	إهتمام منخفض بالعاملين	إهتمام منخفض بالعاملين
	إهتمام منخفض بالهيكل	إهتمام مرتفع بالهيكل

مرتفع → مهتم بالهيكل ←

المصدر: جازية زعتر : مرجع سابق، ص 321.

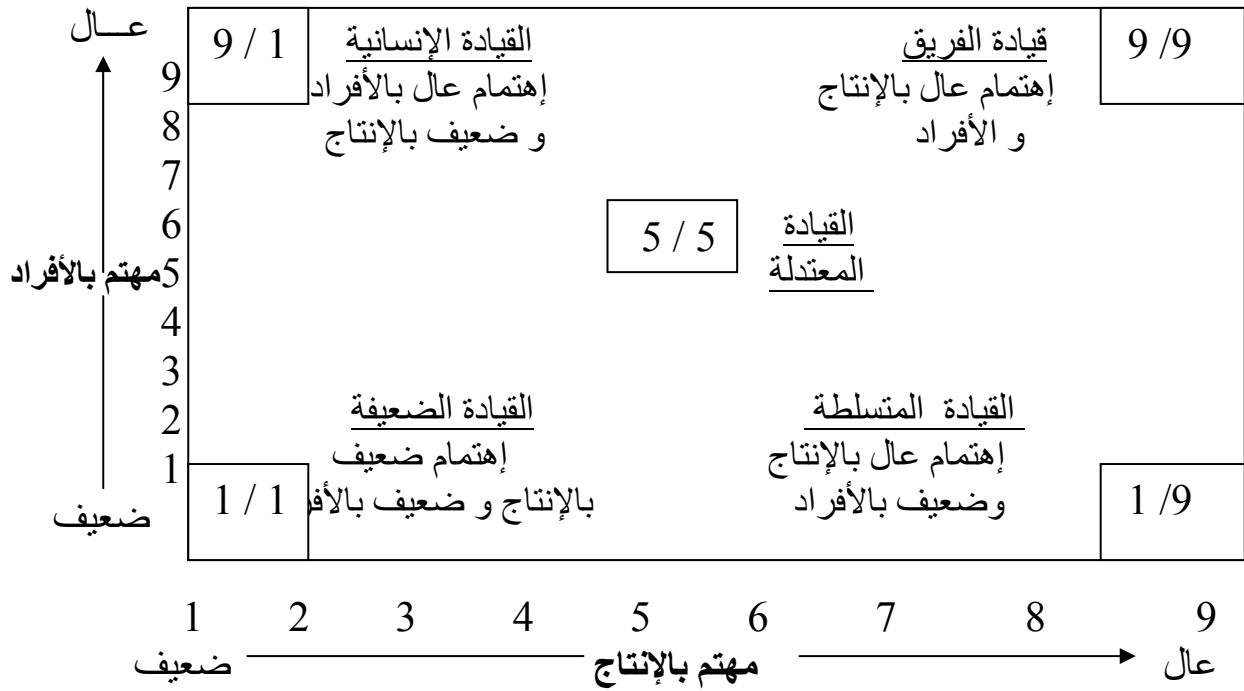
و أثبتت الدراسة أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجة متفاوتة في آن واحد - كما يظهر الشكل (21)-، و هذا لا يدعم فرضية "ليكرت"، التي خصت سلوك القائد في بعد واحد مرة يمارس فيها القائد عملية القيادة، ضف إلى هذا إمكانية القائد أن يكون له درجة عالية من كلا البعدين يحقق الرضا الإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

د- نظرية الشبكة الإدارية (المربع الإداري): تعود هذه النظرية إلى كل من "روبرت بلاك R. BLAKE" و"جان موتون MOUTPH. J" حيث قاما بتصميم شبكة إدارية تقوم على بعدين أساسيين من السلوك القيادي و هما:

- الإهتمام بالعاملين؛
 - الإهتمام بالإنتاج.
- و يتقسم الشبكة الإدارية إلى تسعة درجات، حيث يعبر العدد (1) علي درجة للسلوك و العدد (9) أعلى درجة للسلوك، و من هذا المنطلق تظهر خمسة أنماط قيادية أساسية، كما هو موضح في الشكل رقم (41).

(1)- أسامة خيرى: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، صص 28-29.

الشكل (22): الشبكة الإدارية لبلاك و موتون.



المصدر: حميد فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت 1981، ص 232. و تنقسم الشبكة الإدارية إلى تسعة مربعات أفقية و أخرى رأسية حيث يعبر الرقم (9) عن أعلى درجات السلوك والرقم (1) يعبر عن أقل درجة للسلوك ، وذلك كما يظهر في الشكل السابق⁽¹⁾. يتضح لنا من شبكة "بلاك و موتون" أن هناك خمسة أنماط إدارية أساسية للقيادة وهي كما: النمط الأول (1/1): هذا يعطي القائد اهتمام أقل لكل الأفراد والإنتاج (و تعتبر الإدارة وفقا لذلك ضعيفة)؛ النمط الثاني (9/1): هذا يعطي القائد الأولوية هي اهتماماته للأفراد، يلي ذلك الإنتاج من حيث إهتمامات المدير (التركيز على الفرد)؛

النمط (1/9): و هو مماثل للنمط الاتقراطي، وفيه يكون إهتمام القائد موجه تماما تجاه الناتج المادي وتحقيقه بأعلى مستوي من الكفاية ، دون الاهتمام بالأفراد و حاجاتهم و رغباتهم النمط. النمط (5/5): و أحيانا يطلق عليه نمط "منتصف الطريق" وفيه يكون اهتمام القائد موزعا بدرجة معتدلة بين الناتج المادي والأفراد فهذا القائد يحقق ناتجا مقبولا ولكنه ليس متميز، كما لا تكون الروح المعنوية لتابعيه متدهورة أو مرتفعة .

النمط (9/9): في هذا النمط يهتم القائد بصورة كبيرة بكل من الإنتاج العاملين ، ويعتبر القائد الذي من هذا النوع هو مثال ممتاز "القائد الفريق" الذي يستطيع أن يدمج أهداف المنظمة مع

(1) - ملكية لويس كامل: سيكولوجية القيادة و الجماعات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970، صص 54-56.

الأهداف الخاصة بالإفراد الذين يعملون تحت قيادته، مع تحقيق الرضا الوظيفي إرتفاع الروح المعنوية للعاملين، و كما يحقق الفعالية و الكفاءة للمنظمة⁽¹⁾.

وفقا لما يراه "بليك وموتون" فإن النمط المناسب للسلوك الإداري هو النمط (9/9). و من ثم فقد طورنا برنامجا من ستة مراحل لتطوير سلوكيات المديرين، يشمل:

- ندوات تدريبية؛
- بناء فرق عمل ؛
- تهيئة تفاعل إيجابي لفرق العمل؛
- تصميم أهداف تنظيمية فاعلة؛
- تهيئة سبل عملية لبلوغ الأهداف؛
- إستقرار بيئة الأداء لمساعدة المديرين - كقادة - على بلوغ هذا النمط المتوازن (9/9) من السلوك القيادي.

و من أبرز النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة مايلي:

- يوجد 81 نمطا قياديا (9×9) يمكن للقادة في مجال العمل أن يستخدموا إحداها وهي تجمع بين الاهتمام بالعمل والأفراد بدرجات متفاوتة؛

- النمط الإداري الفعال هو النمط الذي يتوقف على طبيعة الموقف الذي يواجهه القائد و يحدد درجات الإهتمام لكل من العمل أو الأفراد، و هو يختلف باختلاف الموقف و الظروف التي يواجهها القائد في مجال العمال⁽¹⁾.

و- نظرية "ماك جريجر D. MAC GREGOR": و لعلا من أبرز النظريات التي قدمت في النظرية السلوكية تلك التي قدمها عالم الإدارة "دوجلاس ماك جريجر" يجور، والتي أصبحت عرف باسم نظريتي "س" و"ص" أو "X" و"Y"، و يمكن تلخيصها فيم يلي:

و-1- نظرية س (القيادة الإستبدادية (X)):

- ترى هذه النظرية أن العاملين في المنظمة يرغبون إلى عدم العمل، حيث يميل إلى الكسل يتجنب العمل إذا إستطاع ذلك؛

- لديه عدم الرغبة في العمل، لذلك يجب مراقبه و توجيهه و إستخدام وسائل تأديبية للتخويف كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف؛

- يفضل الفرد المتوسط التوجيه، و يتجنب تحمل المسؤولية، و لديه قدر يسير الطموح، و يرغب في الإستقرار في المهام الأولى.

(1)- نواف كنعان: القيادة الإدارية، المرجع السابق ، صص 83-85.

وفقا لنظرية "ماك جريجور"، فإن الجانب الأكبر من مبادئ الإدارة اليومية تعتمد على نظرية (X)، و هذا محل تساؤل كبير⁽¹⁾.

و-2- نظرية "ص" (القيادة الديمقراطية "Y"): تفترض هذه النظرية مايلي:

- إن الإنسان يرغب بطبيعته في أداء العمل ويستمتع به؛
- إن الخضوع للرقابة و الخوف من العقاب ليست العوامل الوحيدة الدافعة للأفراد، لأن العامل يكون عادة ملتزما لتحقيق أهداف معينة؛
- إن هذا الالتزام تجاه أهداف المنظمة يتوقف على الأهداف المتوقعة؛
- في ظل ظروف العمل المناسبة يرغب الإنسان في تحمل المسؤولية؛
- هناك العديد من الأفراد الذين بإمكانهم استخدام قدرات إبتكاريه تساعد على حل المشاكل التي تواجه المنظمات.

و مما سبق يلاحظ أن المدير الذي يؤمن بإفتراضات هذه النظرية سوف يعمل على تشجيع العاملين، و دفعهم نحو مزيد من الإبتكار و الإنجاز دون أن يلجا إلى إستخدام القوة⁽²⁾.

3-3-3 النظريات الموقفية و التفاعلية: إهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها، أو من ناحية الأسلوب و السلوك الذي يتبعه في عملية القيادة، و ترى النظرية الموقفية أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يبدل أسلوبه و يكيفه بما يتلائم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، و من ثم لا يصح أن نتساءل ما هو نمط القيادة الذي يجب أن نطرحه للإستخدام؟، و لكن يجب أن يكون السؤال من هو القائد المناسب للموقف أو الظرف الحالي⁽³⁾؟.

أ- نظرية "ف. فيدلر F. FIEDLER": هذه النظرية تم تصميمها من قبل "فيدلر" ويقوم النموذج على أساس أن أداء مجموعة العمل يتوقف على تفاعل أسلوب القائد ومدى كون الموقف موافيا أو معاكسا، وتشمل النظرية:

1- توجيه القائد: القائد إما أن يكون موجها نحو العلاقات مع الآخرين أو يتوجه نحو العمل و "فيدلر" هنا إقتراح أن العاملين يمكن توزيعهم على مدرج يصنفهم وفق توجيهين رئيسيين للقائد هما العمل من ناحية، و العلاقات من ناحية أخرى، و يقاس هذا التوجه بمقياس الزميل الأقل تفضيلا، فقد إستخدم "فيدلر" قائمة إستقصاء تتضمن عدة خصائص لكل منها مقياس من ثماني نقاط كمايلي:

(1)-أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، صص 292-293.

(2)- ملكية لويس كامل: المرجع السابق، صص 56-57.

(3)-P. CHARPENTIER: **Organisation et gestion de l'entreprise**, Ed Nathan, Paris, p 58.

الشكل (23): يبين مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (L.P.C) لـ "فيدلر"

فكر في الشخص الذي يمكن أن تعمل معه بأقل تفضيل ممكن منك، فقد يكون شخصاً تعمل معه الآن، وقد يكون عرفته من قبل وجمعتك به صعوبات في إنجاز العمل صف الشخص كما يبدو لك.

غير لطيف	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
ودود	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
رافض	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
مقبول	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
مساعد ومعين	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
مخيب ومحبط	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
غير متحمس	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
متحمس	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
مشدود	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
مسترخ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
متباعد	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
متقرب	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
فاتر الود	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
حميم	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
متعاون	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
غير متعاون	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
مساند	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
معاد	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
ممل	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
مشوق	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
مشاكس	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
منسجم ومتوائم	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
واثق بنفسه	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
متردد	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
كفاً	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
غير كفاء	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
مكتئب	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
مبتهج	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
مريخ غير متحفظ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
متحفظ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
محترس	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

المصدر: محمد فتحي : المرجع السابق، ص180.

و يسأل المستقصون و يطلب إليهم أن يفكروا بشأن شخص عملوا معه، و كان أقل تفضيلاً كزميل و أن يصفوا هذا الشخص بإستخدام ستة عشر مقياس يتضمن كل منها صفتين متقابلتين كما هو في الشكل السابق و بعد جمع الدرجات فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا الزميل عالياً أي تم الوصف بعبارات إيجابية فهذا يعني أن المسؤول يميل لتفضيل سلوك و أسلوب القيادة الذي يتوجه نحو العاملين و يهتم بهم، و العكس صحيح⁽¹⁾.

2- العوامل الموقفية: تقوم هذه النظرية على أساس أن متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص و سلوك القائد في بيئة أو مجال العمل، و أن فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح و التسليم بين شخصية القائد، و لقد بنى "فيدلر" أبحاثه على أساس أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف، و هذه العناصر هي:

أ- العلاقة بين القائد و مرؤوسيه؛

ب- طبيعة الوظيفة و مدى وضوح مهام العمل؛

ج- المكانة الوظيفية و مركز القائد.

و إستطاع فيدلر أن يحدد ثمانية ظروف أو مواقف تختلف عن بعضها البعض وفقاً لإختلاف العناصر الثلاثة المذكورة، و يتطلب كل ظرف من الظروف نمطاً أو أسلوباً معيناً من أساليب القيادة⁽¹⁾.

الشكل (24): ظروف أساليب القيادة لـ "فيدلر"

الظرف	علاقة القائد بإتباعه	مدى الوظيفة	تحديد درجة القوة الوظيفية	أسلوب القيادة المناسب
1	جيدة	محددة	قوية	أسلوب الأمر
2	جيدة	محددة	ضعيفة	أسلوب الأمر
3	جيدة	غير محددة	قوية	أسلوب الأمر
4	جيدة	غير محددة	ضعيفة	أسلوب التشاوري
5	رديئة نسبياً	محددة	قوية	أسلوب التشاوري
6	رديئة نسبياً	محددة	ضعيفة	لم تتوفر معلومات
7	رديئة نسبياً	غير محددة	قوية	الأسلوب التشاوري
8	رديئة نسبياً	غير محددة	ضعيفة	الأسلوب التشاوري

المصدر: جمال الدين لعوسيات: مبادئ الإدارة، المرجع السابق، ص 125.

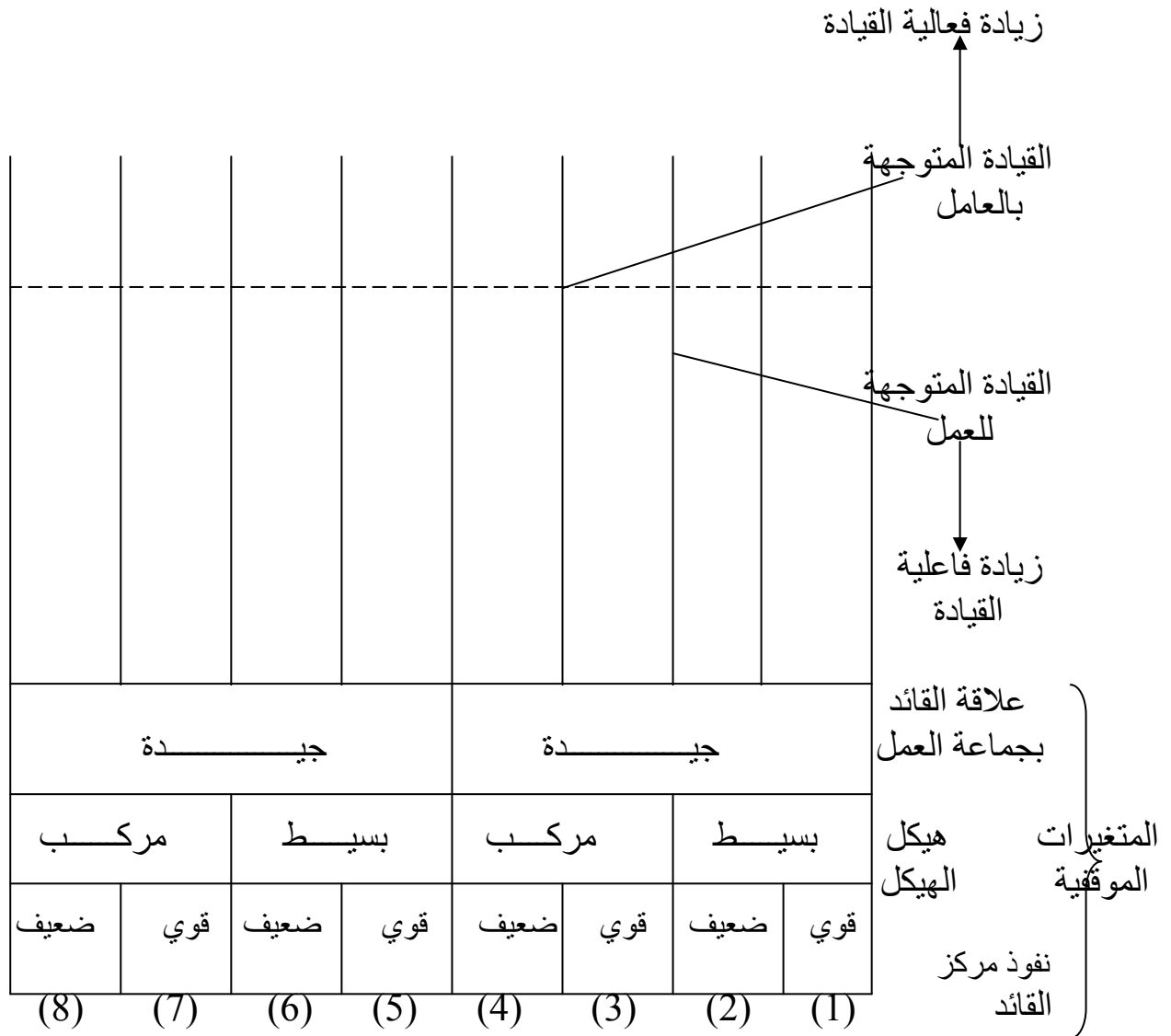
(1)- نهال مصطفى: أساسيات الأعمال، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، دون سنة، ص 147-149.

تقوم نظرية "فيدلر" في القيادة علي أساس دراسة العلاقة بين سلوك القائد في مجال العمل، و عوامل شرطية محددة تتمثل في ظروف أو شروط إستخدام النمط القيادي المناسب و يرى "فيدلر" أنه يوجد نوعين من السلوك القيادة هما:

- القائد الديمقراطي الذي يهتم بالعاملين؛

- القائد ذات الإهتمام الأكبر في الإنتاج و الهيكلة.
و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل(25): نموذج فيدلر في القيادة:



غير مفضل

متوسط

مفضل

المصدر: أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص305.

- و أشار "فيدلر" بشكل أساسي في نظريته إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف، و لضمان الفعالية على القائد أن يكون مرنا في إستخدامه لأساليب القيادة.
- و قام بعض الباحثين بتقييم هذه النظرية، و سجلوا بعض الثغرات كما وجهوا بعض الإنتقادات من بينها:
- الإختبارات التي أجريت لإختيار صحة النظرية لم تؤيد صحة تنبؤها إلا في اثنين فقط من المواقف الثماني؛
 - المقاييس التي إعتمدها "فيدلر" لقياس متغير الشخصية معقد؛
 - هناك صعوبة في تعميم نتائج النظرية نظرا لصغر حجم العينة، و عدم تمثيلها تمثيلا واقعيًا للمجتمع⁽¹⁾.
 - و يرى "جو لمبيوسكي" في تحليله للموقفية، أن أهم الظروف التي تؤخذ بعين الإعتبار في القيادة هي:
 - **شخصية الإلتباع:** أثبت التطبيق العملي أن هناك أفراد يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة و يعملون بصورة أفضل في ظل قيادة ديموقراطية؛
 - **خصائص العمل:** إن العمل البسيط غير المعقد و الذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون تتناسبه القيادة التسلطية، و أما العمل المعقد و الذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل، و يحتمل أكثر من حل واحد، فتتناسبه القيادة الديموقراطية؛
 - **أدوار العمل:** يمكن تقسيم الأدوار التي تقتضي أداء العمل إلى ثلاث مجموعات:
 - أ- أدوار خاصة بالقائد ، كتحديد الأهداف العامة للمنظمة؛
 - ب- أدوار خاصة بالإلتباع مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها؛
 - ج- أدوار مشتركة بين القائد و أتباعه، و هي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو الإلتباع أو كلاهما معا؛
 - **خصائص جماعة العمل:** تختلف الجماعة العاملة بنفسها ، حيث لها قواعد وأهداف ، لذلك فهي تؤدي دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة⁽²⁾.
 - ب- **نظرية المسار نحو الأهداف لـ "هاوس R. HOUSE":** رائد هذه النظرية هو "ر. هاوس"، كإحدى النظريات الظرفية في القيادة، و تؤكد هذه النظرية بأن القائد الفعال هو الذي يقوم بتوضيح المسار للمرؤوسين و الذي من خلاله يستطيع تحقيق الهدف المطلوب منه، و تحدد هذه النظرية أربعة أنواع من السلوك القيادي هي:
 - **السلوك التوجيهي:** حيث يقوم القائد بإبلاغ المرؤوسين عما يجب عمله و كيف يقوم به؛
 - **السلوك المؤازر:** حيث يظهر القائد صداقته لمرؤوسه و إهتمامه بهم و عطفهم عليه؛
 - **السلوك المشارك:** وهنا يشارك القائد مرؤوسيه باتخاذ القرارات و تقبل اقتراحاتهم لهذه القرارات؛

(1)-Michel MARCHESNAY: **Management stratégique**, Ed Eyrolles, Paris, 1997, p121.

(2)- صلاح الدين عبد الباقي: **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، صص210-211.

- السلوك الإنجازي: حيث أن القائد يحدد أهدافا مثيرة ويظهر ثقته في مرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف. إن أهم ما تقدم به "هاوس" هو تحديد نوعين من متغيرات لموقف: خصائص المرؤوسين و متطلبات بيئة العمل، و خلت نظرية المسار خطوة أكثر تقدما من نظرية "فيدلر" حيث أوضحت النمط القيادي المناسب للموقف المعين مع تفسير سبب فعالية النمط في ذات الوقت.

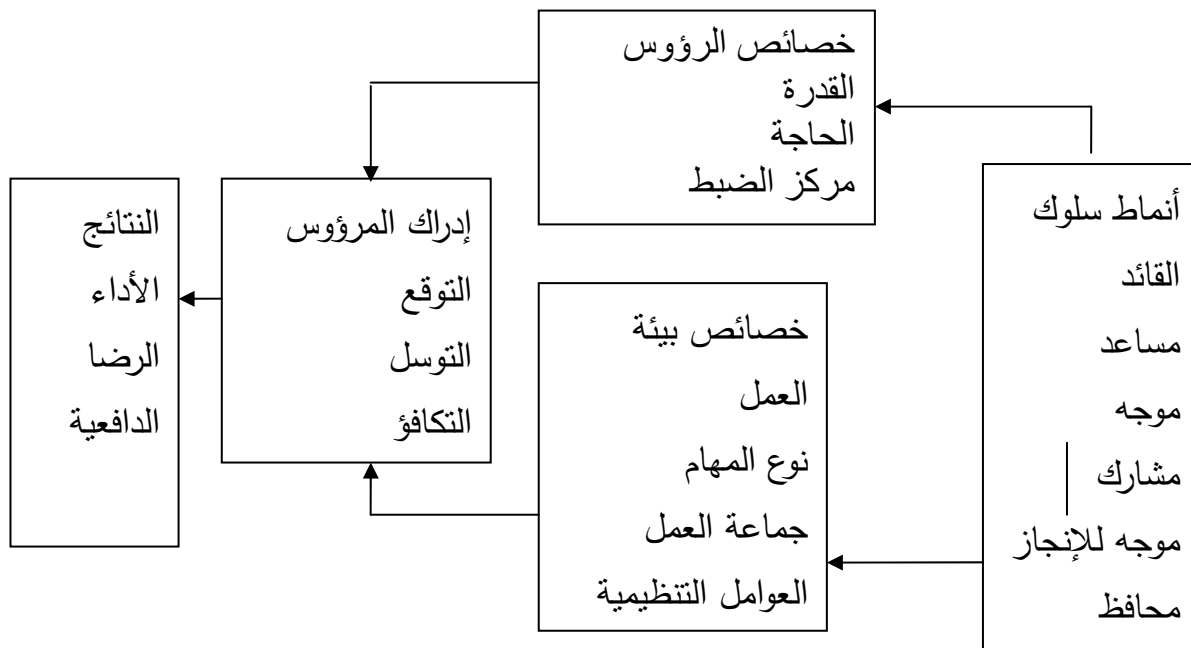
كما قام الباحثان "هاوس و ميتشيل HOUSE et MITCHELL" سنة 1974 بدراسة هذه الأنماط القيادية الأربعة (السلوكات القيادية)، و تأثيرها على المرؤوسين وفق ثلاث إتجاهات و هي:

- رضا المرؤوسين؛

- قبولهم للقائد؛

- توقعاتهم بأن الجهد المبذول في العمل سيؤدي إلى الأداء الفعال مما يسمح لهم بالحصول على مكافأة. لعلنا أبرز ما في هذه النظرية هو أنها تفترض إمكانية ممارسة نفس القائد للأنماط القيادية الأربعة في مواقف مختلفة، خلافا لنظرية "فيدلر" التي تفترض نمط واحد للقيادة يتصف به كل قائد، تقترح نظرية السبيل و الهدف أن الفرد الواحد يمكن أن يكون له أكثر من نمط قيادة حسب طبيعة الموقف الذي يوجد فيه⁽¹⁾، و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (26): علاقات سبيل - هدف في القيادة الإدارية.



المصدر: الطاهر بن تونس: أنماط القيادة و إستراتيجيات إتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، 1997، ص 46.

(1) -صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، صص 211-212.

كما تقوم هذه النظرية على أساس التوقع حيث تحدد قوة دافع الفرد لإثبات سلوك معين بما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك، فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك أو الفعل ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة، أي أن دافعية الفرد لإختيار سلوك معين و لبذل قدر معين من الجهد فيه تتوقف على:

1- العلاقة المدركة بين الجهد والأداء، أي توقع أن الجهد المبذول سيؤدي لأداء معين؛

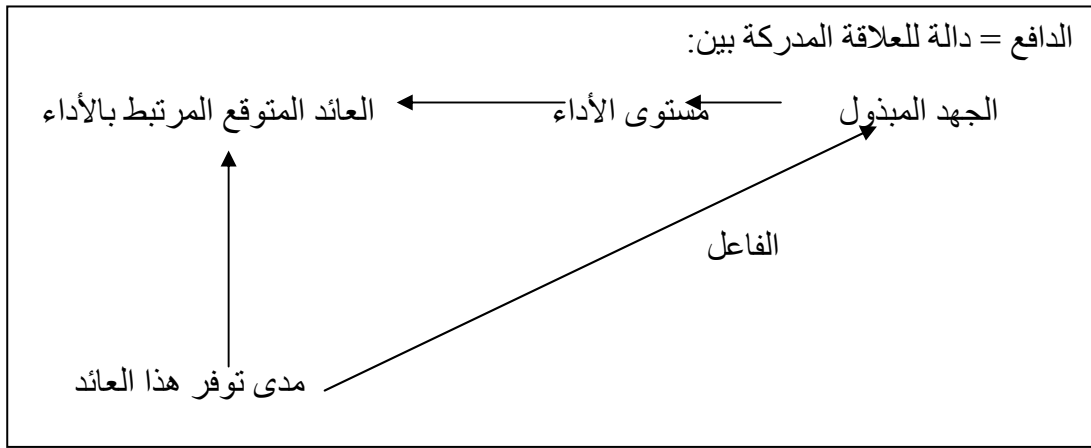
2-العلاقة المدركة بين الأداء و العائد المتوقع؛

3- قيمة العائد المتوقع.

أي أن: الجهد ← أداء ← ناتج أو عائد (+) إيجابا أو سلبا هذا مع توقع أن العائد المتوقع مرغوب و متاح⁽¹⁾.

و يوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل (27): يبين عناصر المسار و الهدف أو التوقع لـ"هاوس".



المصدر: محمد فتحي: المرجع السابق، ص184.

و بالرغم من إضافات هذه النظرية لا أنها تعرضت للنقد منها: أن نمط السلوك القيادي لايفسر إلا جزء بسيطاً من الاختلافات بين الأداء الفعال للأفراد، و يرجع إلى أن النظرية لم تتضمن في طياتها، جميع المتغيرات التي لها تأثير على فعالية السلوك القيادي، كما أنه يصعب تعميم نتائج النظرية نتيجة تركيز العينة على الأفراد العاملين بالإنتاج فقط.

كما قام عبد الرحمن القطان في عام 1987 بإختيار هذه العينة في المملكة العربية السعودية، و كانت العينة مكونة من 533 فرداً من مختلف المؤسسات (فنادق، مكاتب سياحية، شركات خاصة)، و كانت العينة تنتمي إلى عدة دول في السعودية، الهند، باكستان، كوريا الجنوبية، الوم أ،

(1)- محمد فتحي: المرجع السابق، ص184.

بعض الدول العربية و الاوروبية.

إستخدم الباحث إستبينا و يتصف بدرجة عالية من الصدق و الثبات، كما إستخدم أساليب تحليل إحصائية متقدمة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين معظم الأساليب القيادية المفترضة و رضا المرؤوس عن وظيفته و مديره.

هذا يعني كما يقول القطان إن هذه النظرية أمكن تطبيقها في دول مختلفة حضاريا⁽¹⁾.

ج- نظرية التدعيم القيادي لأحمد صقر عاشور (1973): تقدم نظرية التدعيم القيادي التي صاغها "أحمد صقر عاشور" سنة 1973، و طورها، و أعاد صياغة فروضها مع "جونز JOHNS" سنة 1981، على ضوء إستعراض و تقييم نتائج البحوث التي أجريت منذ الصياغة الأولى لهذه النظرية، حيث يرى "عاشور" أن فعالية القيادة في التأثير على متغيرات رضا و أداء المرؤوسين تتوقف على الخصائص التدعيمية لسلوك القائد إتجاه المرؤوسين، تقوم هذه النظرية أساسا على نتائج بحوث التعلم بصفة عامة، و التعلم الاجتماعي بصفة خاصة، فهي تفسر رضا المرؤوس، و أدائه من واقع خبراته السابقة لسلوك القائد من حيث الثواب و العقاب الذي يعطيه، و الطريقة التي يقدم بها الثواب و العقاب، وكذلك النمط الذي يعطي هذا الثواب و العقاب. فالفكرة الرئيسية التي تقوم عليها نظرية التدعيم، مشتقة من نتائج بحوث التعلم، فهذه البحوث تشير إلى أن سلوك الفرد يتحدد بناء على الخبرات السابقة لهذا الفرد فان كانت نتائج سلوك معين هي حصول الفرد على ثواب أي خبرات سارة فإن احتمال تكرار الفرد لهذا السلوك يزداد، وإن كانت نتائج سلوك معين هي حصول الفرد على الحرمان أو عقاب أي خبرات محبطة فان احتمال تكرار الفرد لهذا السلوك يقل.

نظرية التدعيم لا تكتفي بالمتغيرين التابعين الرئيسيين اللذين كانا محور دراسات القيادة وهما الرضا والأداء، وإنما تضيف إليهما متغيرا تابعا جديدا وهو درجة استقرار وثبات سلوك أداء المرؤوسين، فهذا المتغير كان محورا لدراسات وبحوث عديدة في ميدان التعلم، ففي هذه الدراسات لا يكتفي عاشور بقياس محتوى استجابات الفرد، إنما يقاس أيضا بدرجة ماثرة الفرد على القيام باستجابات معينة عبر فترة زمنية طويلة، و قياسا على هذا، فلا يكفي أن نقيس مستوى أداء المرؤوسين كمعيار لفعالية تأثير القائد، وإنما ينبغي قياس درجة استمرار هذا التأثير، أي درجة استقرار السلوك الذي ينتج من تأثير القائد⁽²⁾.

بناء عليه فقد فرقت هذه النظرية بين ثلاثة معايير أو متغيرات الفعالية القيادة وهذه المتغيرات

(1)- بن تونس طاهر: المرجع السابق، صص46-47.

(2)- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، صص72-73.

(المتغيرات التابعة) هي:

- درجة قبول المرؤوس ورضا عن القائد؛

- مستوى أداء المرؤوس؛

- درجة إستمرار أداء المرؤوس عند مستوى عال.

و خلافا للنظريات السابقة فان نظرية التدعيم لم تستخدم الأنماط التقليدية الشائعة لسلوك القائد (أنماط القيادة)، و إنما استخدمت الجوانب التدعيمية من سلوك القائد .

لكن على الرغم من أن نظرية التدعيم تقوم في معظمها على مفاهيم و مبادئ مستقرة و ثابتة، تبت صدقها تجريبيا في بحوث التعلم عامة والتعلم لاجتماعي بصفة خاصة، وكذلك على الكثير من نتائج البحوث في ميدان القيادة أيضا، إلا أنه لا زالت هناك حاجة لوضع فروضها موضع الإختبار المباشر تجريبيا لتعزيز الثقة فيما تقدمه من فروض⁽¹⁾.

د- نظرية درجات "النضج" لدى الأتباع (نظرية دوره الحياة الوظيفية للمرؤوسين): قام بتقديم هذه النظرية كل من "هيرسي Paul Hersey" و "بلانشارد Kenneth BLANCHARD"، و هي أيضا من النظريات الموقفية في القيادة، و ترى بأن الأسلوب الأكثر كفاءة في قيادة المرؤوسين إنما يتوقف على مدى "نضج هؤلاء المرؤوسين".

تعبير "نضج" المرؤوسين هنا لا يفسر أنه نضج العمر أو النمو العقلي و العاطفي، بل يدل على مدى الرغبة في الإنجاز و التحصيل و تحمل المسؤولية لدى المرؤوسين، كذلك على مستوى قدراتهم و خبراتهم العملية.

و يرى كل من "هيرسي" و "بلانشارد" أن هذا النموذج يضم ثلاث متغيرات هي:

1- درجة التوجيه و السيطرة من المسؤل إلى العاملين (سلوك العمل)؛

2- قدر الدعم العاطفي (سلوك العلاقة الشخصية) الذي يقدمه؛

3- مستوى النضج أو الاستعداد لدى المرؤوسين أو التابعين لأداء مهام محدد، يركز هذا النموذج على العلاقة بين القادة و تابعيهم، و على أن نضج المرؤوسين يمثل أهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوكيات القادة.

كما يعرف النضج بأنه محصلة كل من القدرة (النضج متعلق بالعمل) و الرغبة (كنضج نفسي) لدى الفرد ليتحمل مسؤولية توجيه سلوكه في أداء العمل، و قد يكون لدى فرد أو جماعة نضج لأداء مهام معينة و قصورا في النضج لأداء غيرها.

و يرى هذا النموذج أن هناك أربع مستويات للنضج هي:

(1)- حميد فؤاد علي: المرجع السابق، صص 235-236.

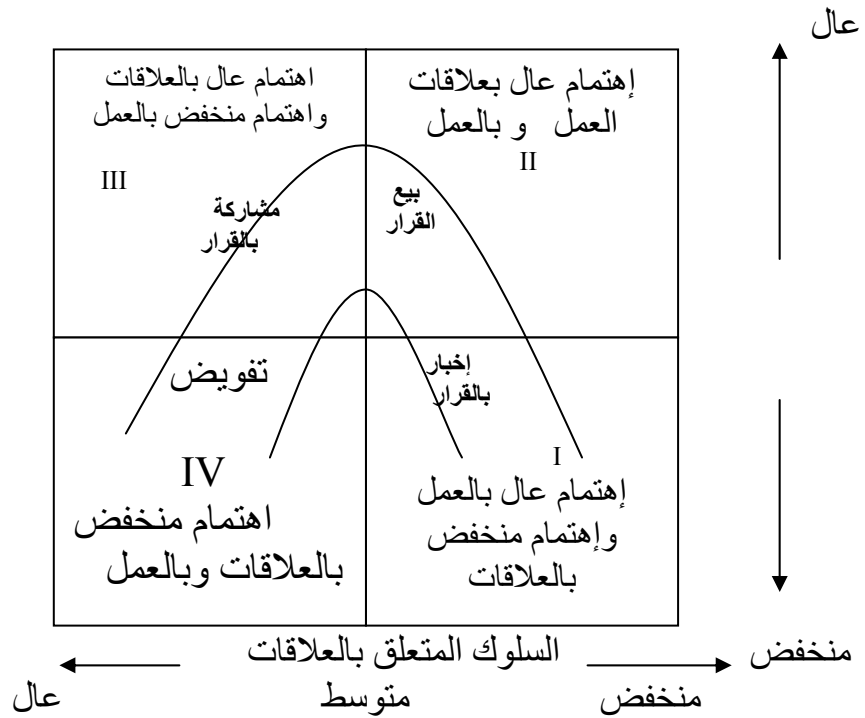
- المستوى الأول: الفرد غير راغب في أداء العمل و غير قادر عليه؛
- المستوى الثاني: الفرد غير قادر لكنه راغب في أداء العمل؛
- المستوى الثالث: الفرد قادر لكنه غير راغب في أداء العمل؛
- المستوى الرابع: الفرد قادر علي أداء العمل و راغب فيه.

* نضج العمال لديه: هو القدرة على أداء عمل معين، و يعد دالة لمعرفة و مهارة المرؤوس؛

* النضج النفسي: هو الرغبة أو الدفع لأداء عمل معين، و يعد دالة لإلتزام المرؤوس، و الثقة فيه⁽¹⁾.

و تقترح هذه النظرية أنه كلما نضج الفرد يتعين تغيير نمط القيادة و بالتالي يمكن تطبيق أربع أنماط للقيادة كما يوضحها الشكل التالي.

الشكل (28): نضج المرؤوسين وعلاقته بتغيير نمط القيادة الإدارية.



(1)- Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI: **Organisation et gestion de l'entreprise (Manuel et Application)**, Ed Dunod, Paris, 2004, pp 336- 339.



المصدر: محمد فتحي، المرجع السابق، صص 176-177.

و تتنوع أساليب القيادة وفقا للمستوى النضج الإداري للأفراد كما في الشكل التالي.
الشكل (29): تتنوع أساليب القيادة وفقا للمستوى النضج الإداري للأفراد.

المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول	مستوى النضج الإدارية
قادر	قادر	غير قادر	غير قادر	قرر الفرد علي الأداء
وراغب	وغير راغب	وراغب	وغير راغب	رغبة الفرد في الاداء
تفويض الفرد أو الأفراد في اتخاذ أو وضع القرار	إتاحة الفرصة للمشاركة	صنع القرار ثم بيع فكرته للفرد	صنع القرار ثم إبلاغ الفرد أو الأفراد به	أسلوب القيادة

المصدر: محمد فتحي: مرجع سابق، ص 178.

يتضح الشكل الأول السابق كمايلي:

1- إذا كانت درجة النضج الوظيفي للعاملين أقل من المتوسط يتطلب الأمر إن يتبع القائد نمطا يعتمد على إصدار الأوامر، التعليمات إلى المرؤوسين و يستخدم الرقابة اللصيفة، حتى يتمكن من إنجاز الأعمال، لذلك فهو يهتم بدرجة أكبر بالمهام أكثر من إهتمامه بالعلاقات الشخصية (النمط الأول)؛

2- في حالة درجة النضج الوظيفي المتوسط للعاملين يمكن للقائد ان يستخدم النمط القيادي الثاني أو الثالث؛

3- في حالة درجة النضج الكامل للمرؤوسين يستطيع القائد أن يستخدم النمط الرابع، فهو ليتدخل كثيرا في تفاصيل العمل نظرا لإرتفاع مستويات الخبرة لدى المرؤوسين و معرفتهم الجيدة للعمل أيضا، ليهتم بالعلاقات بين المجموعة نظرا لإزدياد درجة تماسك المجموعة.

و يتضح من هذه النظرية أن القائد يجب أن يدرس درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين في مراحلهم الوظيفية المختلفة، و لدرجة تماسك الجماعة و الظروف السائد في المنظمة، حتى يستطيع أن يختار النمط الأمثل للقيادة⁽¹⁾.

هـ - نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة (نظرية ريدن W.REDEN): صاحب هذه النظرية في القيادة "ونج ريدن"، و هي تتعلق بالسلوك القيادي، و تشتمل على ثلاثة أبعاد للقيادة، و بهذا يكون قد أضاف بعد الفاعلية إلي بعد الإنتاج والعاملين، و قد حلل السلوك القيادي إلي ثلاثة أبعاد (3D).

- بعد المهمة: أي التوجه نحو المهمة بإدراك المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري بتوجه جهوده، و جهود العاملين معه لتحقيق الأهداف؛

- بعد العلاقات: أي التوجه نحو العلاقات أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل لشخصية تتسم بالثقة المتبادلة و إحترام الآخرين؛

- بعد الفاعلية: بمعنى مالمدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف، فإما إن تكون هناك فاعلية أو لا تكون، بين "ريدن" إن الموقف عوامله المؤثرة الدالة علي الفاعلية التي تتلخص ب:

- المناخ النفسي في النظام؛

- التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل؛

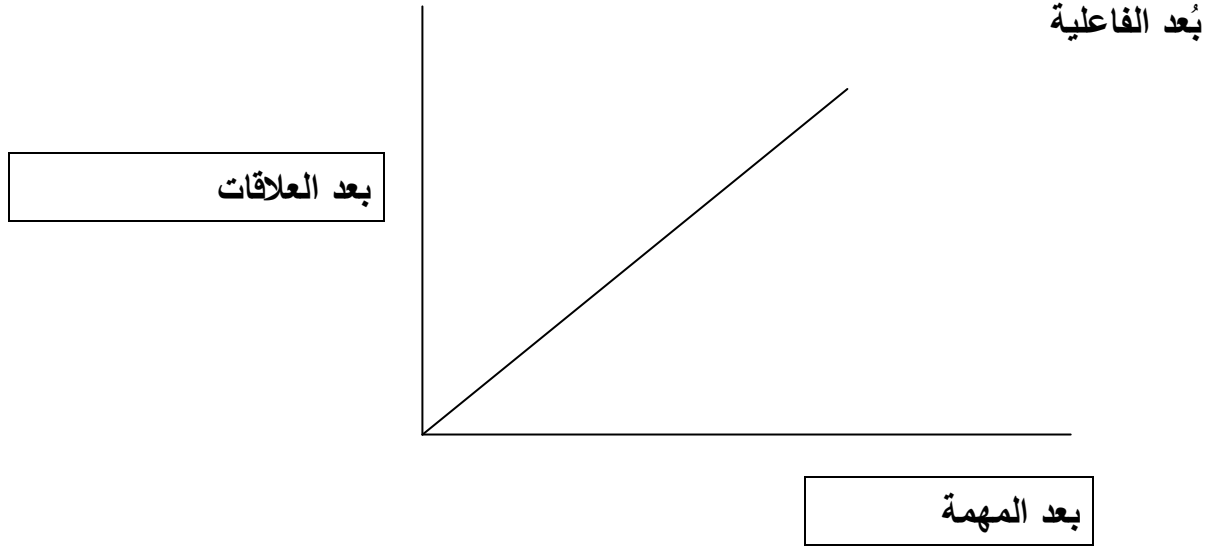
- العلاقات مع الرؤساء؛

- العلاقات مع الزملاء ومع التابعين⁽²⁾.

(1)- جازية زعتر: المرجع السابق، صص 216-217.

(2)- موسي اللوزي: المرجع السابق، صص 83-84

شكل (30): نظرية الأبعاد الثلاث للقيادة لـ "ونج ريدن".



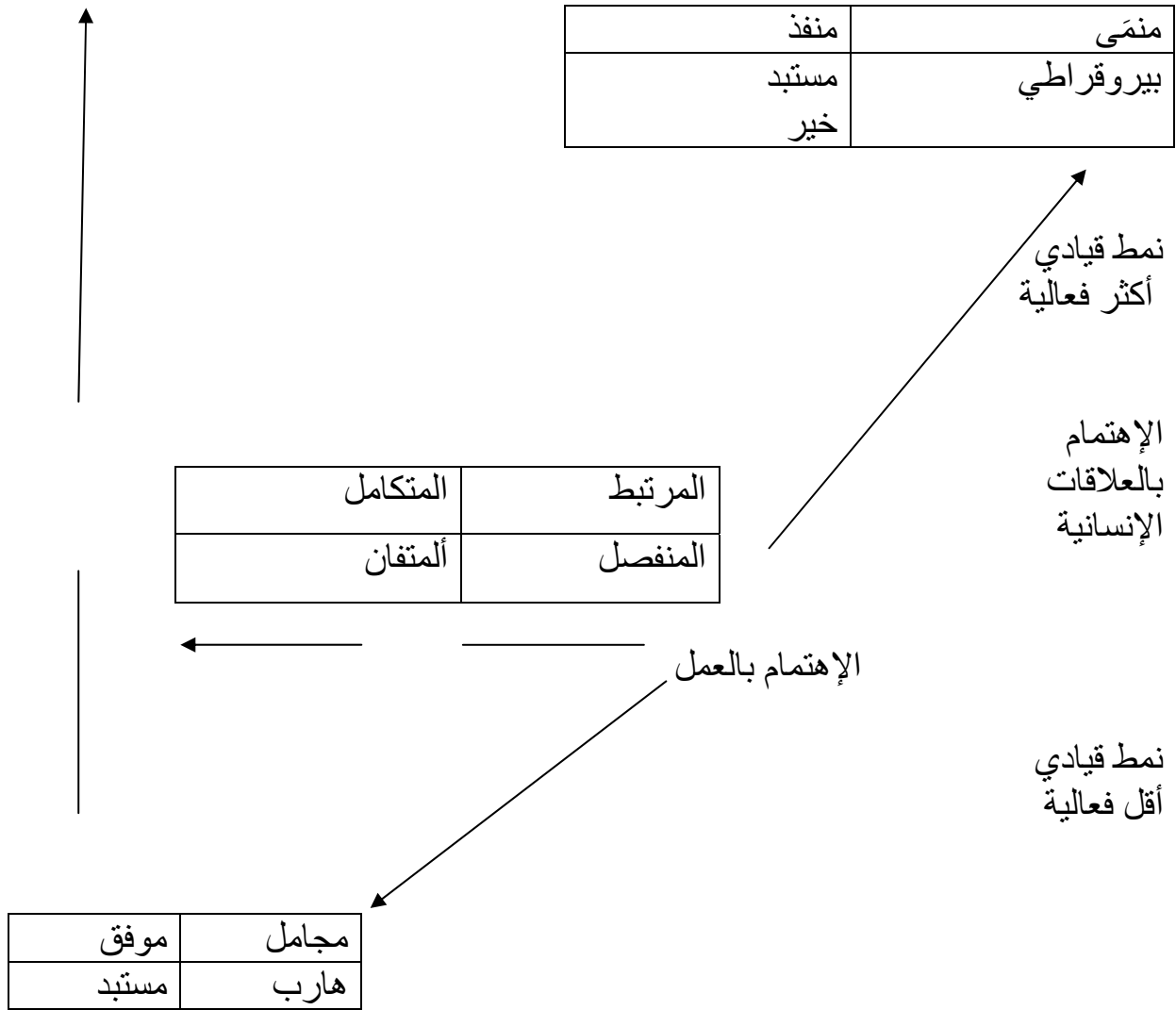
المصدر: محمد المساد: الإدارة الفعّالة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، د س، ص 136.

يمكن استخدام نموذج "ريدن" لتحديد أربعة أساليب في القيادة:

- إهتمام قليل بالمهمة و إهتمام قليل بالعلاقات، و سماه "ريدن": منفصل؛
 - إهتمام قليل بالمهمة و إهتمام عال بالعلاقات، و أطلق عليه "ريدن": متصل؛
 - إهتمام عال بالمهمة و إهتمام قليل بالعلاقات، و سماه "ريدن" متفان؛
 - إهتمام عال بالمهمة و إهتمام عال بالعلاقات، و أطلق "ريدن" عليه اسم شكامل⁽¹⁾.
- كما قام "ريدن" بتطوير شبكة "بليك و موتون" -السابق الإشارة إليه- و أعاد صياغتها بحيث أصبحت ذات أبعاد ثلاثية القيادة و هي:
- 1- الإهتمام بالنشاط؛
 - 2- الإهتمام بالعلاقات؛
 - 3- النمط القيادي الفعال.

(1)- زكي محمود هاشم : المرجع السابق، صص 234-235.

الشكل (31): نموذج "ريدن" في القيادة الإدارية.



المصدر: جازية زعتر: مرجع سابق، ص218.

الشكل (32): مصفوفة الأنماط القيادية الأساسية الأكثر فعالية، و الأقل فعالية.

الأنماط الأساسية	متكامل	مرتبط	متفان	منفصل
الأبعاد الأكثر فعالية	تنفيذي	متنمر	مستبد خير	بيروقراطي
الأبعاد الأقل فعالية	موفق	مبشر	مستبد	متهرب

المصدر: محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص301.

و يؤكد "بكري عطية" إن دراسات "ريدن" في القيادة الإدارية تعتبر بالغة الأهمية للأسباب التالية:

- 1- تجمع بين مفهوم النشاط و العلاقات، و هي تعتبر محاور أساسية في نظرية القيادة الإدارية؛
- 2- تشجع القادة علي المرونة، و إتباع النمط القيادي الذي يتلاءم مع طبيعة كل موقف مما يزيد من فعاليتها في تحقيق الأهداف المختلفة؛

3- تؤكد الدراسة أن سلوك القائد يعتمد بصورة أساسية علي الموقف، و على إختياره للنمط القيادي الفعال الذي يتلاءم مع طبيعة الموقف الذي يواجهه⁽¹⁾.

و- **النظرية المعيارية للقرارات القيادية:** تمثل هذه إحدى النظريات الشرطية المعاصرة في القيادة ، ويختلف هذا النموذج الذي قدمه "فروم" و"ويتون" عن النظريات و الدراسات التي سبقته في القيادة، باعتبار أنها لا يصف السلوك الفعلي للقائد، بل السلوك الذي لابد أن يسلكه القائد في الموقف المختلفة.

ويقوم هذا النموذج علي فرضية مؤداها إن فعالية القيادة تحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه القرارات مع ظروف الموقف، ويقترح هذا النموذج خمسة أنماط لسلوك القائد في مواجهة مشكلة ما علي أساس المشاركة في اتخاذ القرار هي:

-القائد يتخذ القرار منفرداً؛

- يجمع البيانات من المرؤوسين و يتخذ القرارات منفرداً؛

- يحصل على إقتراحات المرؤوسين بصفة فردية -كل على حدة-، ثم ينفرد بإتخاذ القرار؛

- يعرض المشكلة على المرؤوسين كجماعة و يتلق إقتراحاتهم أيضا كجماعات ثم يقرر منفرداً؛

- يسمح القائد للجماعة بالتشاور و يفوض لهم صنع القرار⁽²⁾.

و قد حدد النموذج نوعين من النتائج التي تستخدم كمعيار للحكم علي القرار و هما:

- نوعية و كفاءة القرار، و هو يتعلق بإعتبارات موضوعية مثل التكلفة، الإيرادات، الوقت، الإبتكار؛

- قبول المرؤوسين للقرار، و هو يتعلق بالجوانب النفسية و الإجتماعية للأفراد.

كما أشارت بعض الإجابات إلي إن استخدام تطبيقات هذه النظرية المعيارية تزيد نسبة القرارات الناجحة من 52% إلى 68%، كما إن النتائج أشارت إلي أن معيار قبول القرار أكثر أهمية من معيار الكفاءة، بالرغم من أن النظرية لا تضمن نجاح النتائج المرتبة علي القرار، فإن إتساق السلوك مع ما تقدمه النظرية يزيد من إحتمال النجاح حيث تتخفض نسبة الأخطاء الموجودة في الممارسة الإدارية⁽³⁾.

و- **شجرة القرارات القيادية:** إستخدم "فروم" و "ويتون" شجرة قرارات لتوضيح كيفية إختيار نمط القيادة المناسب وفق نوع الموقف الذي يواجهه القائد، فقد إعتبر أن إختيار نمط القيادة الملائم

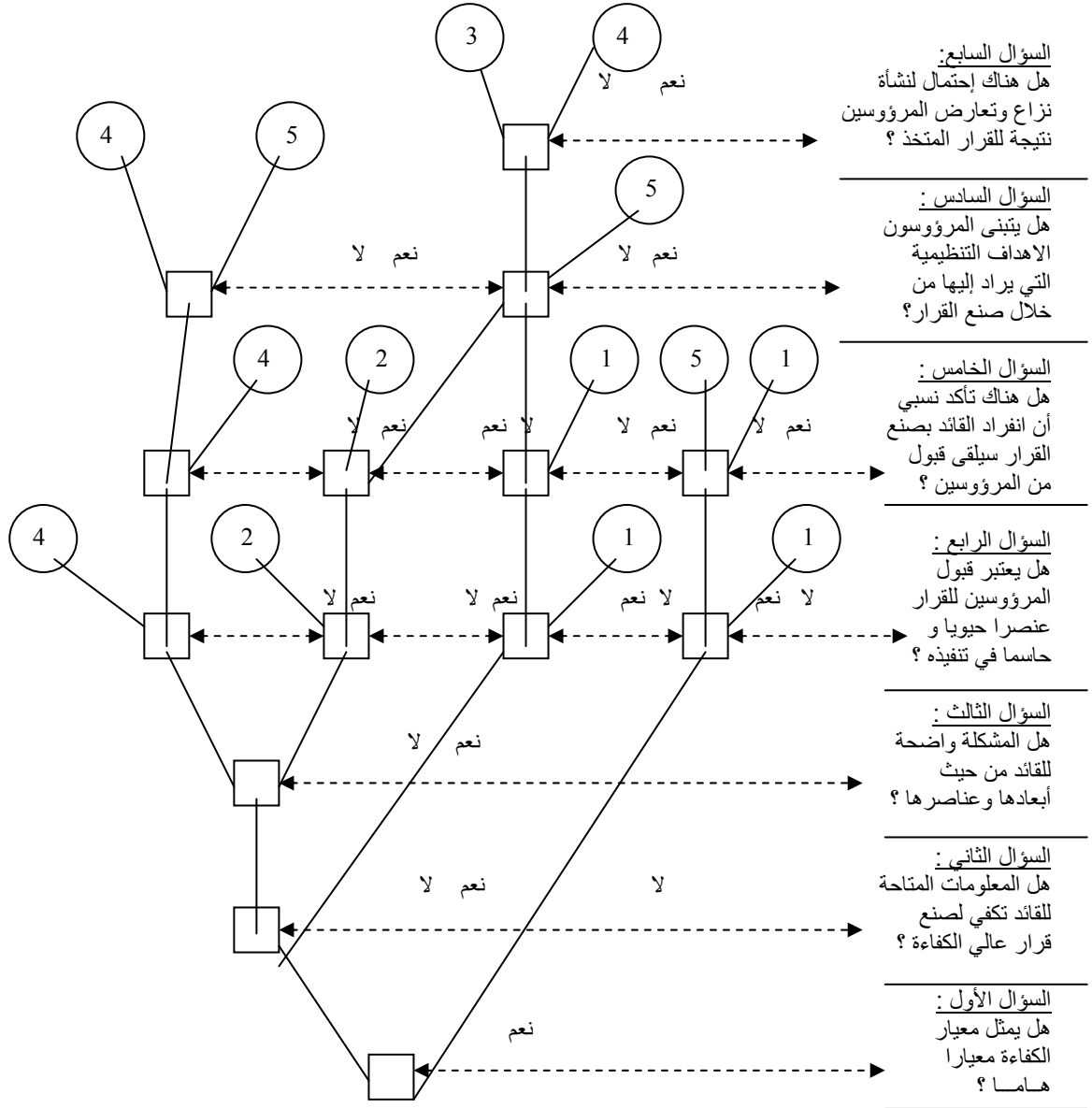
(1)- علي السلمي و آخرون: أساسيات الإدارة، مركز جامعة القاهرة، القاهرة، دس، ص 104.

(2)- أحمد صقر عاشور: إدارة القوي العاملة، المرجع السابق، ص184.

(3)- عبد الرحمن محمد عيسوي: المرجع السابق، صص 221-223.

الموقف بين خمسة أنماط قيادية بديلة هي عملية صنع قرار بشأن النمط الواجب إتباعه، و تتكون شجرة القرارات من مجموعة من المسارات التي ينتهي و يتكون مزيج خصائص الموقف من الإجابات علي الأسئلة المختلفة و المحددة لإبعاد الموقف ، تلك الخصائص التي يمثلها في النهاية نمط القيادة المقترح إتباعه فيها⁽¹⁾، و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (33): يبين شجرة القرارات القيادية وفق نظرية "فروم و ويتون".



(1) النمط الأول، (2) النمط الثاني، (3) النمط الثالث، (4) النمط الرابع، (5) النمط الخامس.

المصدر: أحمد صقر عاشور: المرجع السابق، ص 198.

و نظرة على الشكل يوضح لنا أن القائد يجب عليه أن يجيب على كل سؤال من الأسئلة المعبرة

(1) - راوية حسن: السلوك في المنظمات: المرجع السابق، ص 269.

عن إبعاد الموقف مبتدءا بالسؤال الأول، كما يظهر من الشكل أن نظرية "فروم و ويتون" تختلف في كثير من جوانبها عن نماذج و نظريات القيادة الأخرى، فالطابع المعياري للنظرية يعتبر محاولة في الإتجاه الصحيح لسد التغيير بين النظرية و التطبيق في ميدان القيادة. ثم إستخلاص هذه النظرية من نتائج البحوث التي أجريت في ميدان المشاركة، فهي إذن إستقراء مستخلص من نتائج البحوث في هذا الميدان.

كما أن هذه النظرية تسقط الكثير من المتغيرات الموقفية الهامة المتعلقة بخصائص المرؤوسين مثل قدراتهم و حاجاتهم، و تسقط أيضا جوانب هامة من سلوك القائد مثل الحوافز و الإشباع التي يوفرها المرؤوسين، رغم أهمية هذه المتغيرات في التأثير على كلاً من معياري الكفاءة و القبول⁽¹⁾. و فضلا عن هذا فالنظرية لا تعطي بيانات عن السلوك الذي يمارسه القائد، أو ذلك الذي ينبغي عليه ممارسته تفصيلا في كل نمط من أنماط القيادة المقترحة من الموقف التي تحتويها النظرية. فهي لا توضح الكيفية التي تضمن وصول الجماعة مثلا إلى قرار تحقيق معيار الكفاءة، أو تلك التي تحل الخلافات بين أعضاء الجماعة لتحقيق معيار القبول.

3 - 4: مفهوم الإتصال:

3-4-1: عناصر الاتصال: يمكن تحديد أهم عناصر الاتصال فيما يلي:

أ- المرسل (المصدر): يتحدد مصدر لاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم، و يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار و النوايا و المعلومات فضلا عن أهداف محدد من قيامه بعملية الإتصال.

ب- ترجمة و تسجيل الرسالة في شكل مفهوم: يهدف المرسل لأي رسالة إلي تحقيق نوع من الإشتراك و العمومية بينه و بين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد، و بالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار و نوايا و معلومات العضو المرسل إلى شكل منظم، و يعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة أي ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها.

ج- الرسالة: هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار و معلومات خاصة بمعير معين في شكل لغة يمكن تفهمها، و الرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها الذي يتبلور أساسا في تحقيق لاتصال الفعّال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي⁽²⁾.

(1)- نواف كنعان: المرجع السابق، صص 337-355.

(2)-M. F. LEBEL et P. LEBEL: **Organiser la communication interne**, Ed chihab, Alger, 1995, p10.

د- **المستقبل:** يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة، و يختار و ينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها و يعطي لها المعاني و الدلالات، إن هذه العمليات الإدراكية و منها ما يؤثر فيها من عناصر كالشخصية و الدافعية و التعلم تحدد ما يجب فهمه و ما يقبله الشخص المستقبل للأفكار و المعلومات المرسله إليه.

ه- **وسيلة الاتصال:** ترتبط الرسالة موضوع الإتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، و لذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن واصله عن القرار الخاص بإختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلي المستقبل⁽¹⁾، و هناك أشكال مختلفة الوسيلة الاتصال في التنظيم منها:

- الوسيلة اللفظية: أي عندما يكون الإتصال مباشر بين المرسل إليه (وجها لوجه)؛

- الوسيلة الكتابية: و ذلك حين يتم نقل المعلومات كتابيا؛

- الوسائل التقنية: كالهاتف، التلغراف، الفاكس... إلخ؛

- الوسائل التصويرية: الملصقات، الجد رايات، لوحات الإعلان... إلخ.

و- **تفهم الرسالة:** يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها علي مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه، كلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافق لنوايا و أهداف المرسل كلما إنعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال، و إتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية.

ز- **إسترجاع المعلومات:** تلعب عملية إسترجاع الأثر الدور الأساسي في معرفة مرسل الرسالة الأثر الذي تنتج عنها لدى مستقبلها، مدى إستجابته لها و مدى إتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا.

ر- **التشويش:** تؤثر على عملية الإتصال عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة، و عدم وضوح عملية الإتصال، و تحدث هذه المؤثرات على عدة مستويات من عملية الإتصال⁽²⁾.

3-4-2: أهمية الاتصال:

أثبتت الدراسات بأن الإتصالات تمثل ما يقرب 75% من نشاط المنظمة، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصال.

-كما يتم بواسطة الإتصال، إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز العمل و تلقي النصائح و الإرشادات، و الرد على تساؤلات المرؤوسين، و حل مشاكلهم؛

(1)-T .PETER et R .WATERMAN: **Le prix de l'exelence: les secrets des meilleurs entreprise**, inter édition, Paris, 1983, pp 16-18.

(2)- سعد مصلح: **موسوعة العلوم الإجتماعية**، ترجمة: عادل الهواري، مكتبة الإمارات المتحدة، دبي، 1994، ص 131.

- إضافة إلى توفير المعلومات للرؤساء لوضع الخطط و رسم السياسات و الإستراتيجيات، و التعرف على مدى تقدم العمل و تصحيح الأخطاء.(1)
 - إضافة إلى هذا يرى "الشماع" و "محمود" أن الأهمية التي تتطوي عليها الإتصالات تمكن فيما يلي:
 - الإتصال نشاط إداري إجتماعي نفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية؛
 - تعد عملية الإتصال بين الأفراد ضرورة في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين؛
 - الإتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال و المهمات؛
 - الإتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة؛
 - يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدي تقبلهم لأرائه و أفكارها؛
 - يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في إتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المنظمة و نموها(2).
- 3-4-3: أهداف الاتصال:**

- في مجال التنسيق يمكن للإتصال أن ينسق بين العمل و العمال، و ذلك في طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن أدوار العمل، و مناقشة الطريقة التي سوف يعالجون بها أهم العوائق التي تقف أمام الإدارة في تحقيق أهدافها؛
- تهدف العملية الإتصالية إلى تزويد الإدارة بالمعلومات عن مختلف المستويات الإدارية لتقييم النتائج في الوقت المناسب، و توفير المعلومات الخاصة بإدارة المنظمة حتى تتمكن من تسيير مختلف الموارد بفعالية، كما تؤدي الإتصالات إلى توفير المعايير الإدارية التي تساعد على وضع تخطيط مستقبلي، بما في ذلك من مؤشرات البيئية الخارجية على منتجات و خدمات المنظمة(3)؛
- يهدف الإتصال إلى تبادل المعلومات و حل المشاكل عن طريق الإجتماعات، و ذلك قصد مناقشة مشاكل المنظمة، و حل الصراعات و النزاعات التي بين العاملين(4)؛
- يهدف الإتصال داخل المنظمة إلى تعريف الموظفين بما يجري داخل المنظمة، و هذا يؤدي

(1)- عبد السلام أبوقحف: أساسيات الإدارة ، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص157.

(2)- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص204.

(3)- محي الدين الأزهرى: العلاقات الإنسانية و إدارة الأعمال و الأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص107.

(4)-David JOHNSON: **Les relations humaines dans le monde du travail**, Editions du Renouveaux Pédagogique inc, Montréal, 1989, p 102.

إلى التفاهم و الثقة، و هذا ينعكس على زيادة الإنتاج؛
و مما لا شك فيه أنه بمجرد تزويد العمال بالمعلومات الكافية، تنتقص العوائق التي تعيق التسيير
و الاتصال معاً، و التي تضيع الوقت في أعمال لا جدوى منها⁽¹⁾؛
- كما يهدف الإتصال إلى نقل المعلومات بين الرئيس و المرؤوسين، التي من خلالها يتمكن
الرئيس من التعرف على العاملين، و تفهم رغباتهم و مشاكلهم، كما تمكنه من تصحيح أي فكرة
خاطئة في أذهان العاملين خاصة بأهداف و سياسات الإدارة خاصة التي تتعلق بهم⁽²⁾؛
- عن طريق الإتصال الجيد، يمكن الربط بين الجهود الذهنية و البدنية العاملين، مما ينتج عنه
فريق أو جماعة منتجة، كما يحقق إشتراك العاملين أفكارهم و خبراتهم و توصياتهم في إتخاذ
القرار، و تسيير المنظمة، و حل المشكلات العالقة⁽³⁾.

3-5: أنواع عملية الإتصال، و وسائلها داخل المنظمة؛

3-5-1: أنواع الإتصالات الداخلية في المنظمة:

1- الإتصال الرسمي: يقصد بالإتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة
وتتم من خلال القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، و الإتصالات في هذه
الحالة تكون في واحدة من أربعة إتجاهات أساسية⁽⁴⁾.

1-1- الإتصالات العمومية: و تنقسم بدورها إلى إتصالات نازلة و صاعدة.

أ- الإتصالات النازلة: تتم بين المدير و مرؤوسيه وهو يحتوي على وظائف مهمة هي:⁽⁵⁾

- توجيه المرؤوسين و إعطائهم تعليمات خاصة بالعمل؛
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي أعمال المنظمة؛
- إعطاء للمرؤوسين معلومات عن الإجراءات و المهارات الخاصة بالعمل؛
- إعطاء للمرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الأداء؛
- تحديد أهداف و سياسات العمل للمرؤوسين؛
- تدريب المرؤوسين و رفع مهاراتهم، و تكوينهم؛
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

(1)- محمد بهجت كشك: المنظمات و أسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1995، ص 231.

(2)- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2000، ص 40.

(3)- جرجس ملاك: سيكولوجية الإدارة و الإنتاج، الدار العربية للكتاب، عمان، 1983، ص 243.

(4)- بوفلجة غيات : مقدمة في علم النفس التنظيمي، د. م. ج، الجزائر، 2006، ص 37.

(5)-P. JARDILLIER: L'organisation humaine dans l'entreprise, P.U.F, Paris, 1975, p 204.

ب- **الإتصالات الصاعدة:** و هي التي تتم من قبل الموظفين أو المرؤوسين مع الرؤساء مباشرة.

و تساعد على الوظائف التالية:

- إستفهام عما يجب أدائه و كيف تأديته؛

- رفع معلومات عن الأداء المنجز؛

- رفع معلومات عن مشاكل العمل و العمال؛

- رفع معلومات عن الزملاء و الوحدات و العلاقات بينهم؛

- رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات⁽¹⁾؛

1-2- الإتصالات الأفقية: و هي الإتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل إتصال مدير الإنتاج بمدير آخر)، و هذا النوع من الإتصالات يقوي تماسك الجماعت المهنية المختلفة التي تبني قواعد و أساليب للتعاون و التضامن من أجل توسيع نطاق إمتيازاتها في التنظيم⁽²⁾، بالإضافة إلى هذا فإنها تخلق علاقات تعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على: تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات و الإقلال من حدة الصراعات و الإحتكاك ، و دعم صلات التعاون بين العاملين.

و كثيرا ما يُلجأ للإتصالات الأفقية نظرا للإرتياح النفسي في التكلم عكس ما قد يحدث في الإتصالات الصاعدة (خاصة إذا كان جو العمل يمتاز باللامركزية)، كما أنها تحمل أفكارا و آراء تكفل بسرعة حل مشكلات العمل الروتينية وتسيير دقة العمل اليومي⁽³⁾؛

1-3- الإتصالات المحورية (النجمية): و هي إتصالات تكون في حالة متطورة و معقدة بين المديرين و الإطارات و المرؤوسين في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، و يحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة و عادة لا يظهر هذا النوع من الإتصالات في الخرائط التنظيمية، و يمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الإتصالات مختلفة الإتجاهات: أفقية، عمودية، و مائلة، و هي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة ، وبذلك تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الإتجاهات و على كل المستويات⁽⁴⁾؛

(1) - A. DENAR BONNE : **Communication d'entreprise conception et pratique**, Ed Organisation, Paris, SD, pp 67-68.

(2)- برنت. د. روبرت : **الإتصال و السلوك الإنساني**، ترجمة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 395.

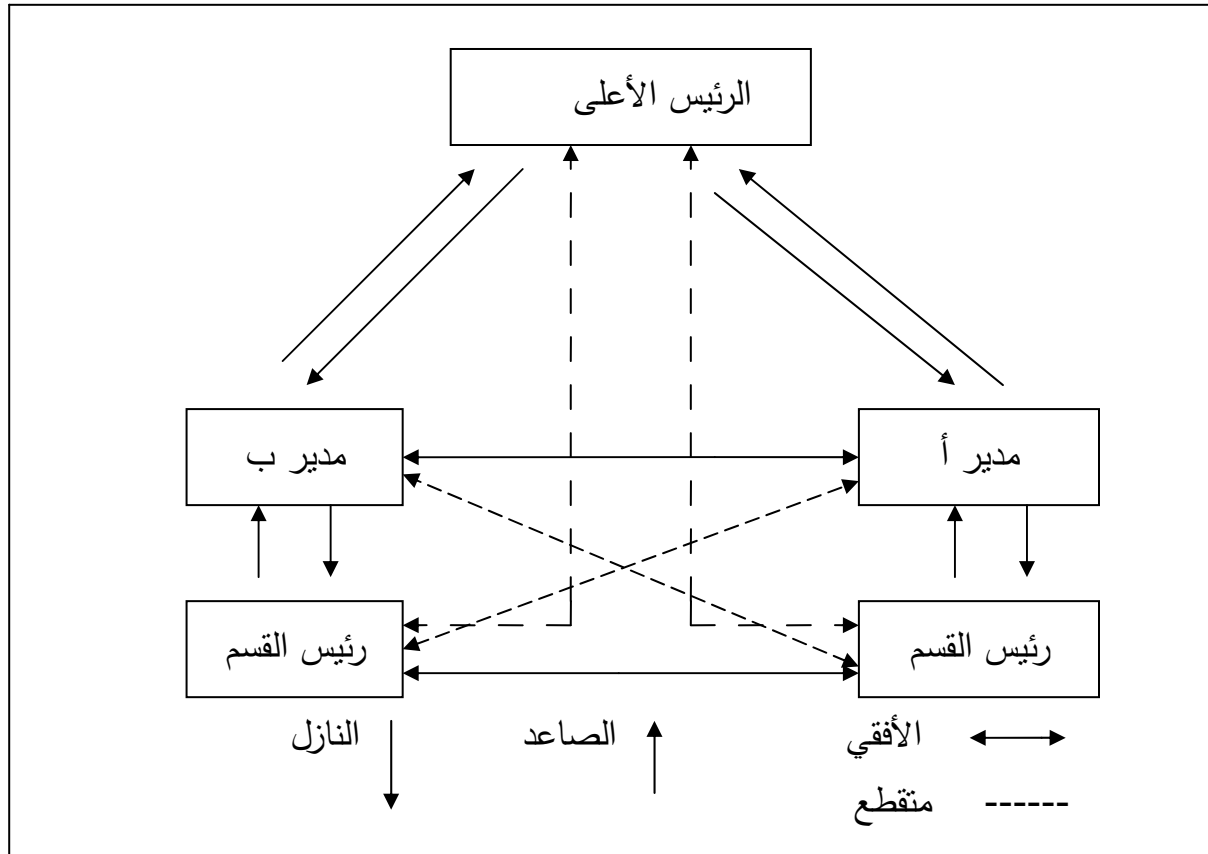
(3)- J. M. PERETTI: **Ressources humaines**, Ed Vuibert, Paris, 1998, p 536.

(4)- فهد عبد العزيز العثيمين: **الإتصالات الإدارية**، مطابع الصفحات الذهبية السعودية، الرياض، 1993، ص 24.

تعتمد الخريطة التنظيمية لأي منظمة إقتصادية بصفة كبيرة على العملية الإتصالية، لنقل المعلومات بين المصالح، و أحيانا قد تتعطل نظرا لدرجة رسميتها خاصة في المنظمات الكبرى، حينئذ لابد من التوفيق بين إحترام طرق التسلسل الهرمي.

و الإتصالات السابقة (الصاعدة، و النازلة، الأفقية، المتقاطعة) قد نجدها مجتمعة في بعض المنظمات كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (34): الأنواع الأربعة للإتصال:



المصدر: مصطفى نجيب شاوش: الإدارة الحديثة (مفاهيم، وظائف، تقنيات)، دار الفرقان، عمان، 2005، ص 80.

و بالتالي فإن الإتصالات أي تيارات الإتصالات لابد أن تكون متبادلة سواء أكانت إتصالات صاعدة أم إتجاهات نازلة، حيث إذا إقتصرت على النازلة من قمة الهرم إلى قاعدة الهرم دون الصاعدة، فتعتبر نوع من التسلط، و الديكتاتورية لذلك يجب أن يقابل التيار نازل تيار صاعد⁽¹⁾.

2-الإتصال غير الرسمي: إذا كان الإتصال الرسمي يقوم بعملية التنسيق بين مختلف الأنشطة،

(1)-H.J. LEAVITT: **Psychologie des fonctions de direction**, Edition Hommes et Techniques, paris, 1974, p18-20.

و مختلف الأقسام الإدارية تبعا لنظام تدرج السلطة، والتي تعكس درجة التخصص و توزيع المهام في المنظمة يقابله الإتصال غير الرسمي في إطار جماعات العمل المختلفة و التي تتبنى إستراتيجية لأجل الحفاظ على موقعها من جهة، فمجموع السلوكات و التصورات و المشاعر و الأحاسيس المشتركة بينهم، و حتى الأشكال المختلفة للمعاشرة، وعلاقات الصداقة، تمنح العمال إمكانية الإحتماء الإجتماعي من الضغوطات والإمتثال المفروض من قبل الإدارة⁽¹⁾.

كما يمتاز هذا النوع من الإتصالات بسرعه قياسا بالإتصالات الرسمية و قد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات، و يمتاز الإتصال غير الرسمي بخصائص و مميزات يلخصها "كاتز D. KATZ" و "كاهن R. KAHN" سنة 1978 فيما يلي:

- الإتصال اللارسمي تعبير تلقائي و عفوي عن عدة مشاكل و قضايا، و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي؛
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الإتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر و أكثر تفصيلا؛
- يمتاز الإتصال اللارسمي عن الإتصال الرسمي بالسرعة و سهولة الإنتشار، حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي⁽²⁾.

و لكن رغم مزايا هذا النوع من الإتصالات إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب نذكر منها:
- إمكانية تشويه الحقائق والمعلومات عند نقلها؛

- نشر و ترويج الإشاعات (في حالة غمض المعلومات)⁽³⁾.

3-5-2: وسائل الإتصال داخل المنظمة: هناك عدة أنواع من وسائل الإتصال داخل المنظمة، يمكن أن نلخصها في أربع وسائل رئيسية تكمن فيما يلي:

أ- **وسائل الإتصال المكتوبة :** تستعمل هذه الوسيلة في عدة حالات منها:

- عند تعدد المستقبلين للرسالة خاصة بالنسبة للمنظمات التي تضم وحدات متعددة؛
- عندما تكون المعلومات ذات أهمية، لأنها تحدد قواعد سلوكية، أو إجراءات تنفيذية للمهمة أو على أهدافها على المدى الطويل⁽⁴⁾.

(1) - أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 22.

(2) - عبد الرحمان عزي: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، صص 25-26.

(3) - مصطفى عشوي: مجلة عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 21.

(4) - M. HELENE, W. PHALEN: **La communication, guide opérationnel pour la communication d'entreprise**, Ed Bordas, Paris, 1989, p 61.

و من أهم وسائل الإتصال المكتوبة نذكر ما يلي :

- المذكرة؛

-التقرير الكتابي؛

- البطاقات البيانية؛

- البرقيات الإعلامية السريعة ؛

-الرسائل الموجهة للعمال؛

- مجلة المؤسسة؛

- جدول الأعمال؛

- المعلومات القانونية؛

- المعلومات التي تبثها الإدارة العليا في المؤسسة؛

- دليل المنظمة؛

- علبة الإقتراحات؛

- الملصقات النقابية⁽¹⁾.

إلا أن هذا النوع لا يخلو من العيوب أهمها البطيء مما يعرقل أحيانا المهام الإدارية، كما أن الإتصال الكتابي دقيق و محدد، و كل ما هو مكتوب يعتبر رسمي.

ب - وسائل الإتصال الشفوية : تعتبر المعلومات الشفوية من أسرع وسائل الإتصال، كما تعد من بين أهم الوسائل إستعمالا في العديد من المنظمات الإقتصادية، فهي تمكن المستثمر من الإستجابة مباشرة و طلب توضيحات و تفسيرات معينة عما هو غامض في الرسالة التي تلقاها⁽²⁾.

و من أهم وسائل الإتصال الشفوي هي:

- الإجتماعات؛

-الأحاديث الثنائية؛

- الملتقيات والأيام الدراسية؛

- المقابلات؛

- عمليات سبر الآراء والأسئلة المفتوحة؛

- اللجان المشتركة؛

(1)- P. JARDILIER : **Op cit**, p 205.

(2)-P. CASSE, M.J. COUCHAERE : **Les outils de la communication efficace**, Chotard et Associes Editeur, Paris, 1984, p 51.

- المناسبات و فرص اللقاء والإحتكاك؛

- الزيارات الميدانية⁽¹⁾.

كما أن هذا النوع من وسائل الإتصال لا يخلو من بعض السلبيات من بينها:

- أنها لا تبقى أثر للمعلومات فيما يمكن أن يؤدي إلى نسيانها عكس الوسائل المكتوبة؛

- كما أنها يمكن أن تكون غير واضحة كحدوث تشويش للمعلومات⁽²⁾.

ج- الوسائل السمعية البصرية: و هي تتدرج عموما في إطار التعريف بالمؤسسة، كما تقوم بعملية الإشهار، و التعريف بالمنتوج بغية إكتساب ثقة الزبائن، و إكتساح أسواق جديد و مواجهة المنافسة و من أهم وسائل السمعية البصرية نجد: الفيلم le Film d'Entreprise، البريد الإلكتروني و الأنترنت، الكاشف⁽³⁾.

د- الوسائل غير اللفظية: و هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات، و السلوك (مثل تعابير الوجه، حركة اليدين و العينين، طريقة التكلم والجلوس...إلخ)، و يطلق عليها أيضا لغة الجسم، و قد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الإتصال، و كما يمكن أن يختلف في فهم الرسائل غير اللفظية بسبب إختلاف الثقافات و القيم داخل المنظمة، و داخل المجتمع أيضا⁽⁴⁾.

3-6- الشبكة الإتصالية:

3-6-1: تعريف الشبكة الإتصالية: حسب "مولز A. MOLZ" فإن شبكة الإتصال هي "قنوات للإتصال الرسمي التي تجعل تكافؤ" في نسبة الإتصال التي يتحصل عليها كل عنصر في المنظمة. يعني بقنوات الإتصال الوسيلة التي من خلالها تنتقل الرسالة، و معنى القناة التركيز على مجموعة الشروط المادية التي تستوجب على مسار الإتصال أن يأخذ طرقا معينة، و بهذا تنظم شبكة الإتصال على أساس هذه المسارات⁽⁵⁾.

3-6-2: أنواع شبكة الإتصال: قام كل من "بارت BARRETT" و "بافلاس BAVELAS" ببعض البحوث وأهميتها في صنع القرار حيث أظهرت انماط أو شبكات إتصال على النحو التالي:

1- الشبكة التسلسلية: وهي التي تنظم على أساس بسيط التابع حيث أن (أ) لا يستطيع الإتصال

(1)- كمال حميدو: الإتصال في المؤسسة، مكتبة الجزائر، الجزائر، 1991، ص 27.

(2)-M .HELENE, W .PHALEN: Op cit, p 69.

(3)- عبد الرحمان محمد المبيضين : وسائل الإتصال، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 64.

(4)-A. MACHIELLI: Les sciences de l'information et de la communication, Ed Hachette, paris, 1995, p 107.

(5)- A. MACHIELLI: Op cit, p 71.

مع (هـ) إذا لم يمر الخطاب (الرسالة) عبر (ب)، (ج)، (د)، أي يتصل فرد بفرد آخر يوجد في مستوى أعلاه أو أسفله، و لكنه لا يتصل بالأفراد على جانبيه.

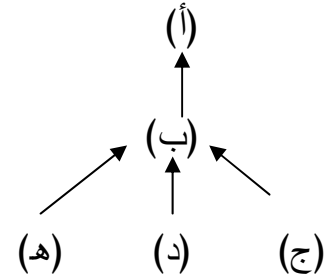
تتميز هذه الشبكة بإتصال أتوقراطي، كما يولد أحيانا عدم التحكم في المعلومات⁽¹⁾.

شكل (35): يبين الإتصال السلسلة (الشكل أ): (أ) ← (ب) ← (ج) ← (د) ← (هـ)

المصدر: أمين عبد العزيز حسن: المرجع السابق، ص 183.

كما يمكن أن نجد في الشبكة التسلسلية نوع آخر حيث يوجد للرئيس (أ) مساعد (نائب) يتصل به مباشرة (ب) و رؤوسين (ج، د، هـ) يتصلون بمساعد (نائب) للرئيس، و يكون إتصالهم بالرئيس غير مباشر⁽²⁾.

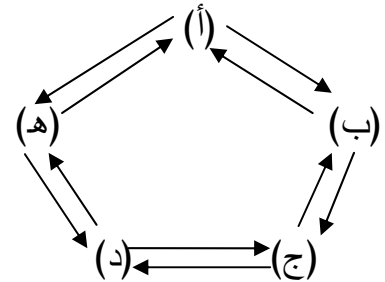
الشكل (36): يبين الإتصال السلسلة (الشكل ب):



المصدر: أحمد رشيد: نظرية الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 397.

2- **الشبكة الدائرية:** يكون في هذه الشبكة كل عضو مرتبط بعضوين آخرين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين فقط، و يمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة عن طريق أحد الأفراد الذين يتصل بهم مباشرة، و في هذا بعض من المشاركة بإعتبار القائد ضمن الأفراد و يستخدم هذا النوع لحل المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى مشاركة الأفراد⁽³⁾.

الشكل (37): شبكة الإتصال الدائرية (الحلقة).



المصدر: ناصر ميزاب : المرجع السابق، ص 83.

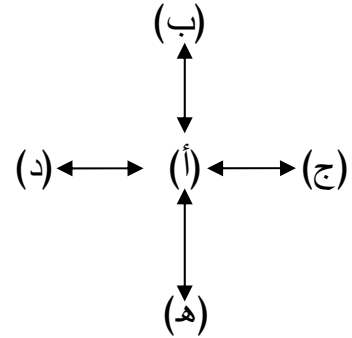
(1)- جلال عبد الوهاب: العلاقات الإنسانية و الإعلام، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1984، ص 209.

(2)- صالح الشنواني: أصول إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1985، ص 41.

(3)- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 280.

3- شبكة العجلة (الإتصال المركزي): و فيه تتحصر عملية الإتصال من جانب الأفراد مع فرد واحد مركزي (أ) يمثل القوة الموجهة للمجموعة، و لا يستطيع الأفراد الآخريين الإتصال به إلا من خلاله. يميز هذا الشكل من الإتصال بتركيز كبير للسلطات في يد القائد (العضو المركزي)، و يستعمل هذا النموذج عادة لحل المشاكل البسيطة حيث يستطيع الأفراد الإتصال المباشر مع المسؤول⁽¹⁾، كما هو موضح في الشكل التالي.

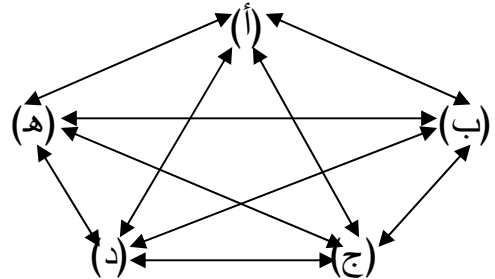
الشكل (38): شبكة العجلة للإتصال:



المصدر : خليل محمد حسن الشماع: المرجع السابق، ص 210.

4- شبكة الإتصال الكلي (الشمولي): نجد هذه الشبة بعدة أسماء كالشبكة النجمية و الإتصال الحر، و في هذا النمط يتصل كل الأفراد مع بعضهم البعض و في جميع الإتجاهات، و تنتشر هذه الشبكة في الجماعات الغير رسمية، و كذا الجماعات التي لا يظهر فيها دور القائد. كما يبرز هذا الشكل في النمط الديمقراطي (المشارك) حيث أن القائد يكون ضمن المجموعة، و يزيل نوعا من الضغوط على الأفراد لأن فيه روح المشاركة. و هي خير أنواع الشبكات و هي التي يكون فيها أفراد الإتصال ثم حرية الإتصال فيما بينهم، فنكون مفاهيم الإتصالات فيما بينهم واضحة فتساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين⁽²⁾.

الشكل (39): شبكة الإتصال الشمولي (النجمة) أو القنوات المتعددة:



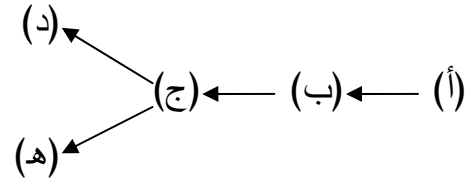
المصدر : محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان : المرجع السابق، ص 125.

(1) - محمد ناجي الجوهر: وسائل الإتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2000، ص 151.

(2) - أمين عبد العزيز حسن: مرجع سابق، ص 182.

5- الشبكة على شكل "Y" و حسب تسميتها فإنها تأخذ حرف "Y"، و يوجد عنصرين في الأعلى و تسلسل بقية العناصر في الأسفل، و يكون هنا تكون خطوطها إتصالها للرئيس (أ) الذي ينقل الأوامر إلى النائب (ب) ثم (ج) ليتجه نحو المرؤوسين (د)، (هـ)⁽¹⁾. على الشكل التالي:

شكل (40): شبكة الإتصال على شكل "Y":



المصدر: أمين عبد العزيز حسن: المرجع السابق، ص 185.

و قد تم منذ سنة 1951، عدد لا حصر له من التجارب و التي يمكن تلخيص نتائجها فيما يلي:

- فيما يتعلق بالأداء، فإن شبكتي "العجلة" أو "القنوات المتعددة" يمثلان أكبر الشبكات كفاءة بالنسبة للمهام البسيطة، و شبكة "الحلقة" أقلهم كفاءة؛
- فيما يتعلق بالرضا، فقد أظهرت التجارب أنه يترتب على شبكة "الحلقة" أعلى درجة من الرضا من جانب الأفراد، في حين أنه يترتب على "شبكة العجلة" أقل درجة من الرضا بين الأفراد المشتركين في التجربة.

و من هنا يتضح التعارض بين نتائج هذه التجارب، مما دعى العديد من علماء السلوك إلى محاولة الربط بين شبكات الأعمال هذه، و هيكل التنظيم الرسمية بصورة تساعد على زيادة كفاءة التنظيم⁽¹⁾. و من أهم هذه المحاولات نذكر:

- التي قام بها "هارولد جيتزكو" و "هربرت سيمون"؛
- التي قام بها "روبرت دويين". و لقد كان لأعمال "دويين" بالذات أثر على الإتصال التنظيمي، كما يظهر الشكل القادم، و التي يرى "دويين" أنها توجد في أي تنظيم⁽²⁾.

و يمكن إستخلاص نتيجتين هامتين من التحليل الذي قام به "دويين":

1- كلما قلت حركات الوصل بين المراكز المختلفة في التنظيم كلما زادت كفاية و فاعلية عملية الإتصال التنظيمي⁽³⁾؛

2- بالرغم من أن تقليل عدد حلقات الوصل في شبكات العمل يزيد من كفاية الإتصال التنظيمي،

(1)- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 105.

(2)- Rymond LEBAN: **Mamangement de l'entreprise et meilleurs pratiques**, Ed d'Organisation, Paris, 2005, pp 282-285.

(3)- عمر سعيد وآخرون: المرجع السابق، صص 131-132.

إلا أنه يؤدي إلى تقليل درجة رضا الأفراد عن عملية الإتصال⁽¹⁾.

3-7: القيادة و الإتصال الفعال؛

3-7-1: الإتصال و شبكة الأهداف: قام الباحثان "بافلز" و "باريت" بدراسة مدى النجاح و الفشل في

تحقيق أهداف الإتصال تتعلق بالمحاور الرئيسية التالية:

- السرعة في إنجاز الأهداف؛

- الدقة في إنجاز الأعمال؛

- التنظيم الداخلي للجماعة؛

- القيادة داخل الجماعة؛

- الحالة المعنوية داخل الجماعة.

و ذلك من خلال ثلاث شبكات تتميز جميعها بوجود إتصالات ذات إتجاهين، إلا أنها تختلف من حيث شكل التنظيم الداخلي، بحيث تتدرج من شبكات ديموقراطية و شبكات أقل ديموقراطية، و هي على النحو التالي:

- شبكة الإتصالات الأولى: هي شبكة أكثر ديموقراطية، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع الأفراد الآخرين، دون تحديد لمن هو رئيسها؛

- شبكة الإتصالات الثانية: و هي شبكة أقل ديموقراطية حيث تتيح لبعض الأفراد التفاعل مع فردين آخرين في حين تتيح للآخرين التفاعل مع فرد واحد؛

- شبكة الإتصالات الثالثة: حيث تعتبر شبكة ديكتاتورية حيث تتيح لكل فرد الإتصال مع فرد واحد فقط.

و جاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي :

- أن شبكات الإتصال الأتوقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالإستياء، أما العمل فقد يكون مرضيا أو غير مرض و يتوقف ذلك على المقدرة الفنية للقائد و تواجهه مع المجموعة

- أن شبكات الإتصال الديموقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد⁽²⁾.
و الجدول التالي يبين أهم نتائج الدراسة.

(1)- صالح الشناوي : المرجع السابق، صص 111- 112.

(2)- رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات، كلية التجارة، القاهرة، د س، صص 08-09.

الشكل (41): أهم نتائج تجربة شبكات الإتصال:

الأهداف	شبكة الإتصال الأولى	شبكة الإتصال الثانية	شبكة الإتصال الثالثة
- السرعة	- بطيئة	- عالية	- عالية
- الدقة	- قليلة	- جيدة	- جيدة
- التنظيم الداخلي	- لا يوجد شكل مستقر	- يوجد شكل مستقر تبلور	- يوجد شكل مستقر تبلور
- القيادة (المركزة)	- لا توجد	- ظاهرة	- ظاهرة تماما
- الحالة المعنوية	- عالية	- منخفضة	- منخفضة تماما

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 286.

3-7-2: القائد و الإتصال الفعال:

يضع "جون كوتر" سبعة مبادئ متعلقة بالإتصال الناجح للقائد هي :

- البساطة و التكرار؛

- إستخدام الأمثال؛

- تنويع الوسائل؛

- أن يمثل المتصل قدوة؛

- توضيح الإستثناءات؛

- الإصغاء الجيد⁽¹⁾.

كما حدد "إبراهيم القعيد" خمسة عشر خطوة إرشادية لمساعدة القائد في أن يكون متصلا بارعا

أكثر فاعلية و تأثير، و تلك الخطوات هي:

- التحقق من جدوى الإتصال؛

- توسيع دائرة التفكير؛

- الإستماع والإنصات بدقة؛

- مصدر الرسالة؛

- تصميم الرسالة بما يتناسب مع المستمعين؛

- طرح الأسئلة؛

- الإلمام بموضوع الرسالة؛

(1)- طارق سويدان: منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص 50.

- الوضوح و التحديد؛
- عدم إنكار عدم المعرفة؛
- أي شيء يصل إلى الآخرين هو وسيلة الإتصال؛
- الإبتعاد عن مصيدة عبارة (إما/ أو) ؛
- الإهتمام والإنتباه للمخاطب؛
- عدم المقاطعة في الكلام؛
- المكان و الوقت المناسبان؛
- التأكد أن الإتصال وجها لوجه هو عملية مستمرة⁽¹⁾.

1- العلاقات الإجتماعية بين المدير و العاملين: أضحت الإدارة في الدول المتقدمة علم و فن في آن واحد، و لم تعد إدارة المشروعات توكل المعنيين بها علا شأنهم، ما لم يكونوا مدربين تدريباً على الإدارة العلمية وأساليب العلاقات الإجتماعية و الإنسانية.

فالمدير يجب عليه أن يكون ذا معرفة واسعة بالمجال الذي يعمل به و بنوع النشاطات و الخدمات التي تقوم بها مؤسسته، كما يجب أن يكون ملماً بأهمية العلاقات الإنسانية و بأساليبها التي تحقق للمنظمة الإستمرار و التقدم لذلك تقوم الإدارة العلمية الناجحة على الإعتماد على المسيرين الملمين بالجوانب الإدارية و الإجتماعية و السيكلوجية في إدارة الأعمال.

و ذلك يرجع إلى الفرق في أساليب الإتصال و مدى كونها إنسانية علمية، لأن كمية الإنتاج و جودته تتوقفان إلى حد كبير على كفاية الإدارة و قدرتها على إستغلال العامل الإنساني في جماعة العمل. و يؤكد "فيبر" أن المشكل في الإدارة الحديثة يكمن في العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين، و من الصعوبات التي لا تسهل عملية الإتصال، مشكلة نوعية الهيكل التنظيمي فكلما زادت المستويات التنظيمية صعب الإتصال بالمسؤول، و هذه الوضعية لا تساعد المنفذين و الموظفين في أسفل الهيكل التنظيمي على إيصال إقتراحاتهم و مشاكلهم للمسؤول، لذا يرى "فيبر" أن تقليص المستويات التنظيمية يشجع الموظفين، و يسهل سير المعلومات و الإتصال في التنظيم⁽²⁾.

2- أهمية كفاءة القائد في تنمية الإتصالات داخل المنظمة: بإعتبار أن المديرين هم الأشخاص الذين يشغلون القمة في السلم الوظيفي في الإدارة سواء في القطاع العام أو الخاص، و لا بد أن يكونوا متمتعين بمواهب، و قدرات تؤهلهم لحل المشاكل، و إتخاذ القرارات، و وضع السياسات،

(1)- إبراهيم القعيد: العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001، صص 412-413.

(2) - مالك جرجس : المرجع السابق، صص 243-244.

و قيادة الآخرين لما يتمتعون به من سلطات نحو النمو و النجاح، و لعلا من بين أهم أسباب نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة قادتها و قوتهم، و إهتمامه بعنصر الإتصال الذي يعتبر محور العلاقات داخل التنظيم، لذا عنيت به الإدارات في الدول المتقدمة، و ربطته بالتدريب الإداري الذي يقوم بتزويدها بالمعلومات مما ينمي المهارات و العلاقات الإنسانية اللازمة لإنماء كفاءة المدراء على إختلاف مستوياتهم في الهيكل التنظيمي في المنظمة.

و نذكر من بين هذه المجهودات تجربة التدريب الإنساني سنة 1950 بالولايات المتحدة الأمريكية، دراسة الهيئة القومية للتدريب المعلمي بمساعدة جامعة كاليفورنيا في سبل تنمية الجماعات و العلاقات الإنسانية فيها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة الأفراد على حسن تفهم بعضهم البعض و تحقيق المزيد من التعمق في فهم العمل الجماعي و تنمية المهارات السلوكية. و ترتبط هذه الكفاءة بأسلوب الإشراف و التسيير داخل المنظمة و حسن العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين، و يبدو ذلك من خلال تفاني و إتقان الموظف لعمله و إرتفاع معنوياته و هذا ما يعبر عنه بالإتصال الصاعد.

فالقائد الكفو هو الذي يشغل كل نمط في مواقفه واتصاله مع مرؤوسه إبتداء من التفاعل المتبادل في إطار اللقاءات التي تجري داخل التنظيم⁽¹⁾.

3- وظائف القيادة و علاقتها بالإتصال الداخلي: يقوم القائد بعدد كبير من المهام، و يعتمد ذلك على الموقف أو على متطلبات اللحظة، و فيها ينشأ القائد و أعضاء الجماعة فيها علاقات و نظاما يحافظون عليها، و تسمح للإتصال و إتخاذ القرارات و غيرها من عمليات الجماعة بأن تنفذ بفعالية. و هو يسعى إلى أن يخلق في مجموعته شعورا قويا بالمسؤولية من خلال إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات و تفويضهم للسلطة و تحميلهم للمسؤولية⁽²⁾.

و القائد مصدر هام للتحمس لرسالة و أهداف الجماعة و دلالاتها، و هويتها بأن تكون أعمالها هامة و متميزة و على درجة تثير التحدي.

و يتبلور السلوك القيادي للقائد في أن يدرك و يستخدم بدقة مهارة مبدأ العلاقات المساندة.

- الثناء و إظهار الإهتمام و الموافقة على تقبل مساهمة الآخرين و الإصغاء بإنتباه إلى أقوال أعضاء الجماعة؛

- محاولة الإبقاء على مسالك الإتصال مفتوحة بتشجيع و تسهيل مساهمة الآخرين، أو بإقتراح قواعد لتدفق الإتصال؛

(1) - محمد عبد الله عبد الرحمان: المرجع السابق، صص 245-246.

(2) - حمدي عبد الهادي: تنظيم العلاقات الصناعية و شؤون الأفراد، جامعة بغداد، بغداد، 1970، صص 253-254.

- التوسط في الخلافات بين الأعضاء الآخرين، و محاولة تسوية الخلافات، و تحقيق التوتر في مواقف النزاع بإدخال عناصر التهدئة؛

و كل من هذه العناصر الإيجابية و التي تعبر عن مدى تعاطف القائد و حسن سلوكه مع مرؤوسيه بإهتمامه بهم، و هذا ما يساهم في إنجاح و تنشيط الإتصال الصاعد، و هذا من الأساليب الإستشارية التي تعتبر أحسن أساليب الإشراف التي يفضلها الموظفين و يرتاحون لها⁽¹⁾.

خلاصة الفصل:

القيادة بمعناها و أبعادها الشاملة هي حيز الزاوية في حياة المجتمعات و المنظمات، و عنصر فعال في نجاحها و إستمرارها و ريادتها، فالقادة هم الذين يخططون الأهداف و السياسات (العادلة و السليمة و المقنعة)، و هم الذين ينظمون و يصنعون الإختصاصات و السلطات التي يتم التفاعل معها و الإستجابة لها، و هم الذين يتابعون و يراقبون، و يتخذون القرارات، ثم هم الذين يوجهون و يصدرون التعليمات و التوجيهات و الإرشادات، و يؤثرون على سلوك و اتجاهات الأفراد.

تمثل القيادة الإدارية أهم وظائف التي تتكون منها العملية الإدارية، و يتوقف النجاح الكلي للمدير على نجاحه في القيام بهذه الوظيفة بدرجة أكبر من توفقه على الوظائف الإدارية الأخرى، فالمدير يستطيع أن يوفر لنفسه الخبرات المتخصصة من الإستشاريين في القيام بالتخطيط و التنظيم، الرقابة، و إتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الوظائف، و لكنه لا يستطيع إن يفعل ذلك بالنسبة لوظيفة القيادة. كما يرتبط أداء العاملين بشكل وثيق مع نمط القيادة، و على الرغم من أن القيادة ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح، إلا أنها عنصر مهم فيه، إذ يمكن للقيادة الفعالة و الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك و الترددي إلي منظمة قوية و ناجحة، كما تؤثر القيادة غير الفعالة على المنظمة الناجحة و تحولها إلى حالة الفشل، و الأمثلة من الواقع العملي كثيرة.

تمر المنظمة الإقتصادية اليوم في الجزائر بمرحلة حرجة من حياتها، في ظل الإصلاحات أو الخصخصة التي تقوم بها في الميادين الإقتصادية و الإجتماعية المختلفة، و التي في مجموعها ترتبط بأدائها، حيث ركزت مختلف محاولات الإصلاح تغيير شروط، و قواعد التسيير فيها بهدف تحسين الأداء، و رفع الإنتاجية، و زيادة الرضا الوظيفي، و تحقيق أكبر للفعالية، و هو ما يجعل الإهتمام في هذا الوقت بالإتصال من أجل التأثير على فعالية التنظيم ضرورة ملحة. كما أن دخول المنظمات الإقتصادية الوطنية مع منظمات أجنبية سواء تعلق الأمر بالشراكة أو المنافسة، و التي غالبا ما يتميز تسييرها و أدائها بالفعالية و الكفاءة خاصة الأوروبية منها، و الأمريكية، و أيضا

(1) مالك جرجس: المرجع السابق، صص 246-248.

بـخبرـات مـتـنـوعـة خـاصـة أن المـنـافـسـة الـيـوم تـتـجـه إلـى وـسـائـل و طـرق أكـثـر فـعـالـيـة مـثـل نـوعـيـة المـوارـد البـشـريـة، و مـشـارـكـتـها فـي تـحـديـد الـأهـداف، و المـسـاهـمـة فـي تـحـقـيـقـها بـواسـطـة الإـتـصـال و التـحـفـيـز .
كـل هـذا جـعـلنا نـهـتم بـمـوضـوع القـيـادـة الإـدـاريـة و الإـتـصـال التـنـظـيـمـي كـعـنـصـران مـهـمـان فـي المـنـظـمـة الإـقـتـصـاديـة الـوـطـنـيـة.

الفصل الرابع: إتخاذ القرار و إدارة الموارد البشرية في المنظمة الإقتصادية.

تمهيد:

1-4: مفهوم إتخاذ القرار؛

2-4: مداخل إتخاذ القرار، أنواعه و حالاته؛

3-4: نظريات إتخاذ القرار و أهم روادها؛

4-4: خطوات صنع القرار، مستوياته و أساليبه؛

5-4: دور الإتصال و أهمية توفر المعلومات في إتخاذ القرار؛

6-4: الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في التنظيم؛

7-4: مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد القرار جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، و قد حضى القرار بعملية إستثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة و فعالية، سيما و أن القرار يعتمد أساسا على توقع المستقبل، في المجالات المختلفة (القصيرة، المتوسطة، و البعيدة المدى)، و يتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة.

كما تعتبر الموارد البشرية أحد دعائم التنمية الإقتصادية، و الإجتماعية، و أساس تحريك عجلات النمو، و قد حضيت هذه الأخيرة باهتمام كبير حيث أعتبر تسيير الموارد البشرية بمثابة العملية الإنتاجية، و النشاط الإداري، و لا يتم هذا النشاط إلا داخل المنظمة التي هي عبارة عن خلية مصغرة تضم مجموعة من المصالح، و الأقسام التي تكوّن الهيكل التنظيمي الذي يرمي إلى تحقيق أهدافها المسطرة عن طريق تفاعل هذه الأقسام، و الوظائف بما يسمح للمؤسسة بالوصول إلى ما تطمح إليه حاليا أو مستقبلا، و قصد المحافظة على كيانها، و هذا ما أكده الكثير من الباحثين، حيث لاحظوا أن الإهتمام بالعنصر البشري يكتسي أهمية كبيرة في نمو و تقدم المؤسسة، و فعاليتها.

لهذا و لأهمية إتخاذ القرارات و إدارة الموارد البشرية في المنظمة، سنتطرق في هذا الفصل لهما بشكل من التفصيل مثلما هو موضح في فهرس الفصل.

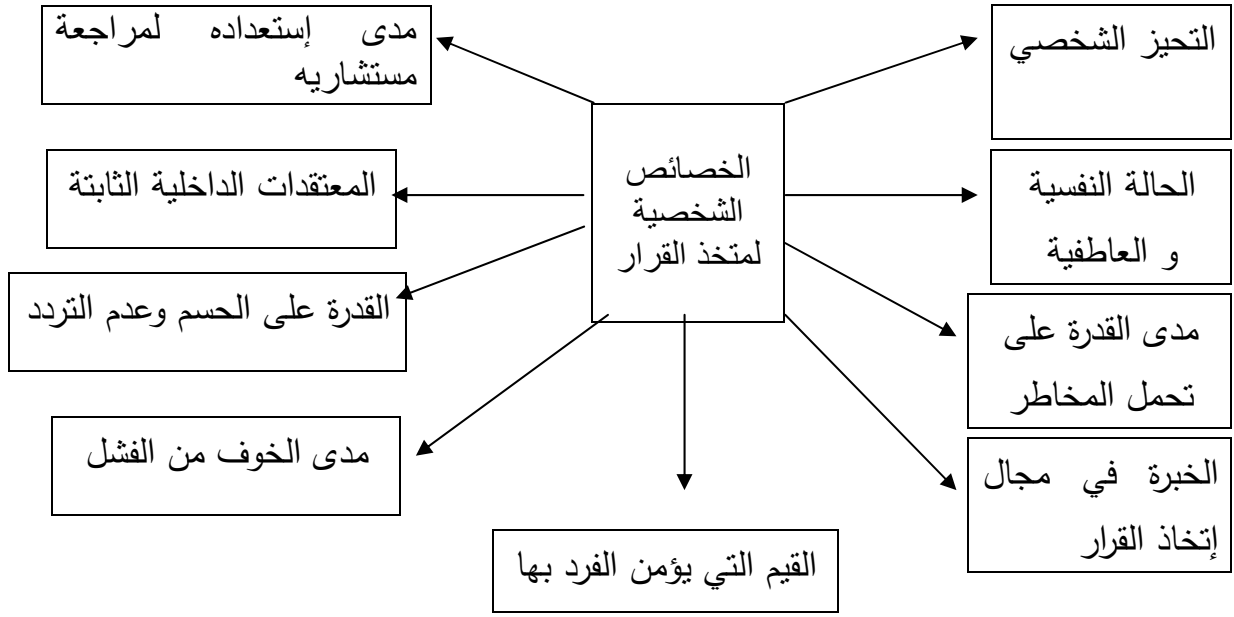
4-1: مفهوم إتخاذ القرار:

4-1-1: من هو صانع القرار: يقضي المديرون نصف وقتهم مع المرؤوسين أو المديرين الآخرين، أما النصف الآخر من وقتهم فهم يقضونه في تحليل و تقييم المعلومات كأساس لاتخاذ القرار، لأن معظم القرارات تتخذ بواسطة أفراد، و تؤثر بالضرورة على أفراد آخرين، فإن المدير (صانع القرار) لا يمكنه تجاهل تأثير القرار على العلاقات الإنسانية، خاصة عند إختيار تكتيك صنع القرار⁽¹⁾.

و القرار من ناحية أخرى تتأثر بالخصائص الشخصية لمتخذ القرار، و ذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

(1)- محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 65.

الشكل (42): الخصائص الشخصية لمتخذ القرار:

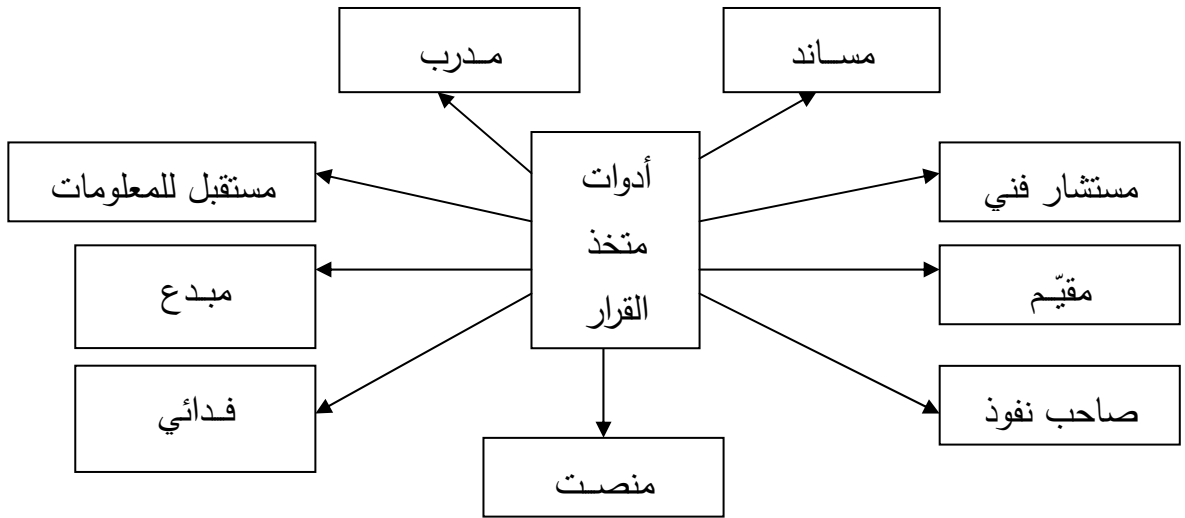


المصدر: محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 65.

4-1-2 أدوات متخذ القرار: يقوم متخذ القرار بعدة أدوار، يختلف كل دور منها عن الآخر

فإننا نقتصر على الشكل التالي لتوضيح أدوار متخذ القرار:

الشكل (43): أدوار متخذ القرار:



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص 68.

4-1-3: مصدر القرار:

هناك مصدران للقرارات و هي:

أ - قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية أعلى منه؛

ب - و هي قرارات تكون بالمبادأة بإيعاز من ذات المدير؛

و هناك قرارات تصدر من جهات أو منظمات خاصة ترتبط بطبيعة تلك المنظمات مثل:

- قرارات تتصل بإنشاء و إقامة المنظمة؛

- قرارات تتصل بترجمة الهدف من وجود المنظمة إلى أغراض إجرائية محددة؛

- قرارات تتصل بتنظيم الموارد لتحقيق الأغراض الإجرائية ؛

- قرارات تتصل بمدى تحقيق المنظمة للأغراض التي أنشئت عليها؛

و مما سبق يتضح أن هناك اختلافات في طبيعة القرارات وأنواعها وأشكالها و هذه الاختلافات تحدد طبيعة كل قرار وأهميته وتأثيره في المجال الذي يتخذ فيه.⁽¹⁾

4-1-4: الفرق بين إتخاذ القرار و صنع القرار: هناك الكثير ممن يخلط بين إتخاذ القرار

و صنع القرار ظانين أنهما عملية واحدة، لكن الحقيقة أنهما ليستا عملية واحدة بل تختلفان في

كثير من النواحي كما يظهرها الجدول التالي:

الشكل (44): الفرق بين إتخاذ القرار و صنع القرار:

أوجه المقارنة	صنع القرار	إتخاذ القرار
المراحل	تحديد المشكلة بدقة، تحليل أسباب المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل المختلفة، إختيار البديل الأمثل، متابعة و تقييم النتائج.	هي مرحلة إختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.
درجة الشمول	أشمل حيث أنه يتضمن عدة مراحل.	يتمثل في مرحلة واحدة فقط.
المستوى الإداري	صناعة القرار تشمل جميع المستويات الإدارية.	إتخاذ القرار مسؤولية القائد الإداري .
متابعة تحقيق النتائج	لابد من متابعة التنفيذ حتى تأكد من تحقيق الأهداف.	تنتهي عملية إتخاذ القرار بالوصول إلى القرار المناسب.
المعلومات	تجميع و تحليل البيانات من أجل إتخاذ القرار المناسب.	يستخدم القائد المعلومات المجمعة و يتخذ القرار في ضوءها.
الوقت المستغرق	طويل نسبيا.	قصير نسبيا.
العلاقة بينهما	تشتمل صناعة القرار على عملية إتخاذ القرار .	هي جزء من عملية صناعة القرار .

المصدر: جازية زعتر: المرجع السابق، ص 104.

(1)- علي السلمي: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، 1981، صص 392- 394.

4-2: مداخل عملية إتخاذ القرار، أنواعه و حالاته:

4-2-1: مداخل عملية إتخاذ القرار: غالبا ما ن فكر أن معظم القرارات تصدر عن شخص واحد هو متخذ القرار نفسه، لكننا نجد في الواقع العملي أن القرار نادرا ما يكون نتيجة جهود لفرد واحد، كذلك تكون القرارات مركزية توجد في أعلى التنظيم إلا الهامة و الإستراتيجية، و يمتد أثرها حتى قاعدة التنظيم الأكثر شمولا و إتساعا، ليبنى عليها سلسلة أخرى متصلة من القرارات.

و مهما اختلفت درجة المشاركة في إتخاذ القرار إلا أن النمط المستخدم في إتخاذ القرار يعتمد إلى حد بعيد على القرار نفسه، و على الحالات و الظروف المحيطة بالموقف و درجة تأثيرها فيه⁽¹⁾.

و يمكن تمييز ثلاث مداخل أساسية في عملية إتخاذ القرار هي:

1- المدخل الفردي: الذي يقوم على إتخاذ القرار من قبل المدير نفسه؛

2- المدخل الإستشاري: الذي يقوم على إتخاذ القرار من قبل المدير بعد إستشارة بعض العاملين و الإداريين، الذي يتعلق الأمر بهم؛

3- مدخل المشاركة: الذي يقوم على إتخاذ القرار من قبل الجماعة التي تتأثر بالقرار أو تؤثر في إتخاذه مع المدير، كما أنها تسمى بالقرارات الجماعية⁽²⁾.

تعد القرارات الجماعية أكثر فعالية من القرارات الفردية للأسباب التالية:

- تستطيع الجماعات جمع المعلومات أكثر مما يستطيع الفرد الواحد جمعها؛

- يمثل الأشخاص العديدين مجموع القيم التي تتأثر بالقرار أكثر مما يمثلها الشخص الواحد؛

- من الممكن أن يطرح الأشخاص العديد من وجهات نظر المتعددة والمتنوعة حول الموضوع الواحد مما يثريه؛

- ترتفع قابلية تنفيذ القرارات الجماعية بدرجة أكبر من القرارات الفردية⁽³⁾.

و يعكس كل مدخل من المداخل السابقة أساليب القيادة التي يمارسها المدير، حيث تتراوح بين الأتوقراطية إلى الديمقراطية المعبر فيها للجدول التالي:

(1)- نادرة أيوب: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، 1993، صص 80 - 82.

(2)- علي محمد منصور: المرجع السابق، صص 121 - 123.

(3)- محمد عبد الفتاح الصيرفي: المرجع السابق، ص 103.

الشكل (45): علاقة إتخاذ القرار بأساليب القيادة:

المدخل الأول: القائد المحافظ (المستبد)	المدخل الثاني: القائد المعتدل (الميكافيلي)	المدخل الثالث: القائد الديمقراطي (المتحرر)
<ul style="list-style-type: none"> - القرارات مركزية تتخذ في المستوى الأعلى للتنظيم؛ - يتحمل القائد مسؤولية إتخاذ القرار؛ - لا يشجع العاملين على تحمل المخاطرة في إتخاذ القرار؛ - يتوقع أن يأتي الإبداع في إتخاذ القرار من الجهات الأعلى و ينحدر نحو الأسفل. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتخذ القائد القرار بشكله العام؛ - يتخذ القرارات الهامة؛ - يميل نحو تحمل مسؤولية إتخاذ القرار؛ - يميل نحو تحمل المخاطرة في إتخاذ القرار؛ - يميل للإبداع في إتخاذ القرار؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - القرارات غير مركزية؛ - يتخذ القرار في المراكز التي تمتلك المعلومات لإصدار القرار؛ - مسؤولية إتخاذ القرار يعطيها للذين سينفذونه؛ - يشجع العاملين على تحمل مسؤولية المخاطرة في إتخاذ القرار؛ - يشجع القرارات الإبداعية بإستخدام الحوافز و المكافآت و تبادل الآراء.

المصدر: نادرة أيوب: مرجع سابق، ص 80.

4-2-2: أنواع القرارات: هنالك أنواع للقرارات هي:

1- القرارات الأساسية و الروتينية: إن القرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات و ذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب إهتماما خاصا و التي لا تتكرر بإستمرار، و يغلب على هذه القرارات الإلتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، و تتطلب الدراسة و العناية و التحليل الخاص بالنواحي المالية، و الإقتصادية و الإجتماعية، و مثال عن هذه القرارات إختيار موقع المنظمة أو توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها، و عملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف و رسم السياسات العامة⁽¹⁾، بينما القرارات الروتينية فهي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة و لا تحتاج إلى دراسة و تحليل و جهد ذهني لإتخاذها، و تتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج، و معالجة البريد، و توزيع مهام العمل على العاملين⁽²⁾.

(1) - Xavier RICHET: Op cit, pp186-188.

(2) - عادل حسين: الإدارة مدخل الحالات، مرجع سابق، ص 22.

2- **القرارات التنظيمية و الشخصية:** تتعلق القرارات التنظيمية بعمل و نشاط المنظمة؛ ويتخذها المدير الذي يمثل مصدر قوة هذه القرارات.

أما القرارات الشخصية فتتميز بأنها فردية، ترتبط بالفرد فمثلا إذا قرر أحد المديرين الإستقالة من عمله فإنه سيثير مشكلة تنظيمية تتعلق بإيجاد شخص آخر يحتل مكانه، و يتمتع بنفس المؤهلات و الخبرات. و قد ميز "برنارد" بشكل مناسب بين القرارات التنظيمية و الفردية، فأشار إلى أن القرارات التنظيمية تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية المعبرة عن دوره كمسؤول إداري في تلك المنظمة. أما القرارات الفردية فهي تعبر عن المدير كفرد في المنظمة و ليس كمسؤول فيها، فهي لا يمكن أن تفوض و ليس لها أي تأثير على المنظمة⁽¹⁾.

3- **القرارات التكتيكية و القرارات الإستراتيجية:** طبقا لهذا التقسيم يعرف القرار التكتيكي بأنه قرار "مرحلي" يختص بالأجل القصير، ينحصر في مجال نشاط محدود، وقد يعتمد فيه على الخبرة السابقة بدرجة كبيرة. و غالبا ما يتخذ هذا القرار الإدارة التنفيذية لمجالات الأنشطة الوظيفية المتخصصة. و غالبا ما لا تنطوي هذه النوعية من القرارات على درجة عالية من المخاطرة أو عدم التأكد، كما تكون مرجعيتها الأساسية القرارات الاستراتيجية.

أما القرارات الإستراتيجية كما يراها "أنسوف" أنها التي تساعد على تعظيم MIX PRODUCT-MARKET؛

- قرارات إختيار مزيج السلعة- السوق معدل العائد في الإستثمارات؛
- قرارات تخصيص الموارد على إستخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلعة و السوق؛
- قرارات التنويع؛
- قرارات إختيار توقيت و أزمة البدء في التوسع الغير متكرر، و تتصف هذه القرارات بأنها غير متكررة، كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في إتخاذها. و تختص بالأجل الطويل، و يؤثر في مجال نشاط المنظمة ككل، كما تنطوي على درجة عالية من المخاطرة و عدم التأكد، و تتعامل مع منظومات واسعة من المعلومات⁽²⁾.

4- **القرارات المبرمجة و غير المبرمجة:** و هنا نميز نوعين من القرارات.

4-1: **القرارات المبرمجة:** تعتبر القرارات مبرمجة، لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة

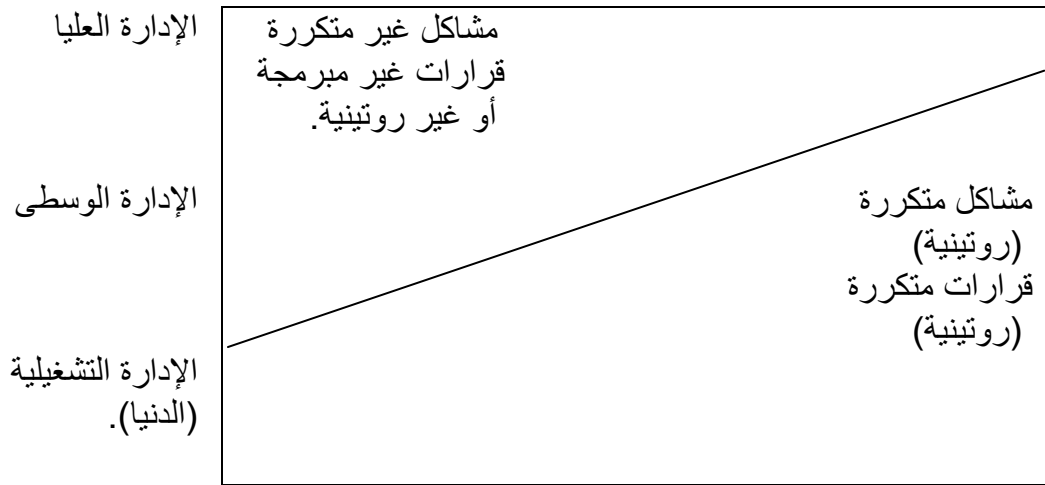
(1) - M. DARBELET: **Op cit**, pp 186-188.

(2) -Marcel COTÉ et Marie-Claire MALO: **La gestion stratégique: une approche fondamentale**, Ed Gaëten Morin, Québec, 2002, pp 162-166.

و غالبا ما تتوفر على معلومات كافية بشأنها، و من السهل تحديد البدائل فيها و يوجد تأكيد فيها بأن البديل المختار سوف يحل المشكلة بفعالية، و هي أيضا قرارات متكررة روتينية، محددة جدا لها إجراءات معروفة محددة مسبقا للتعامل معها.

4-2: **القرارات غير المبرمجة:** هذا النوع من القرارات تظهر الحاجة لاتخاذها، عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها، وعادة في هذا النوع من المشاكل يصعب تجميع المعلومات الكافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار من بينها، وعليه فإن كل قرار يتم إتخاذها سيكون وفق المتطلبات و ظروف و خصائص المشكلة، و لا توجد أنماط موحدة لهذا النوع من المشكلات، و على متخذ غير المبرمجة أن يستخدم حكمته الشخصية، تقييمه و رؤيته للمشكلة، و هي قرارات غير متكررة و كل منها له طبيعته المميّزة⁽¹⁾. و في نهاية هذا العرض لأنواع القرارات يوضح الشكل الآتي علاقة المستويات الإدارية في المنظمة بأنواع المشكلات و القرارات بإختصار كما يلي:

شكل (46): نموذج "شيرميرهورن J.R. SCHERMERHORN" لأنواع القرارات و المشكلات في المستويات الإدارية المختلفة :



الوقت المستغرق لحل المشكلات

المصدر: عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو نحف: **تنظيم و إدارة الأعمال**، المرجع السابق، ص 145.

4-2-3: **حالات إتخاذ القرارات:** تقسم حالات اتخاذ القرارات إلى ثلاثة حالات رئيسية، وذلك وفقا إلى توفر أو عدم توفر معلومات حول احتمالات حدوث حالات الطبيعية أو البيئية الخارجية،

(1)- عبد الرحمن الصباح: **نظم المعلومات الإدارية**، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، عمان، 1998، صص 198-199.

و هذه الحالات هي:

1- **إتخاذ القرارات في حالات التأكد:** في ظل حالات التأكد يتوافر لدى المدير كافة المعلومات اللازمة عن عناصر تقييم البدائل المتاحة، و يستطيع المدير أن يحدد كافة المعلومات اللازمة عن كل بديل و المتعلقة بعناصر المفاضلة بينها، حتى يتمكن من تقدير الترتيب النسبي لكل بديل و تحديد مساهمة كل بديل و تحديد مساهمة كل بديل في تعظيم النتائج المرجوة.

2- **إتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد:** أحيانا يتوافر لدى متخذ القرار معلومات عن النتائج المحتملة لكل بديل من البدائل المتاحة، و هذا يعني عدم التأكد من نتائج عناصر تقييم كل بديل، و هنا تزداد المشكلة تعقيدا، حيث أن المدير لا يتمكن من جمع المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة، حتى يتمكن من إختيار البديل الأحسن، و يتطلب الأمر في هذه الحالة الإعتماد على مزيج من الخبرة الشخصية و الحلول الذاتية و أسلوب المحاكاة، حتى تستطيع المنظمة من التغلب على حالات عدم التأكد و الوصول إلى إختيار البديل الأنسب و تجنب مشكل الإختيار الخاطئ.

3- **إتخاذ القرارات في حالات المخاطرة:** في حالات المخاطرة يواجه متخذ القرار مشكلات تتعلق بتقدير نتائج كل بديل من البدائل المتاحة وفقا لعناصر التقييم المختلفة، فالمدير لا يستطيع أن يلم بجميع جوانب المشكلة و تحديد بدقة نتائج كل بديل (نظرا لعدم توفر المعلومات الكافية)، و بذلك تزداد درجة المخاطرة في تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل، و يتوقف النجاح في إتخاذ القرار و إختيار البديل الأحسن على مهارات وخبرات المدير و كذلك الإستعانة و المشورة مع أعضاء الإدارة⁽¹⁾.

4-3: نظريات إتخاذ القرار و أهم روادها:

4-3-1: إتخاذ القرارات في ظل المدرسة الكلاسيكية:

1- **نظرية الإدارة العلمية لـ "تاييلور F. TAYLOR":** يعتبر "تاييلور" رائد هذه النظرية حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد و مبادئ محددة لذلك فإن هذه النظرية إتبعته الأسلوب العلمي في تحليلها و فهمها للعملية الإدارية، و ذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم إفتراض معين ثم إختبار هذا الإفتراض و تحقيقه و تعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الإختبار. و من إسهامات "تاييلور" في مجال إتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي و التعاون بدلا من سيادة روح الفردية... إلخ، و هذه المفاهيم حسب "تاييلور" كلها تساهم في ترشيد عملية إتخاذ القرارات الإدارية. و يرى بعض علماء الإدارة أن أفكار و ملاحظات "تاييلور" التي إستخلصها من خلال دراساته،

(1)- نواف كنعان: إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998، صص 46-47.

و أبحاثه تمثل دفعة للأمام نحو أفاق أكثر عقلانية و فاعلية في أساليب إتخاذ القرارات، و أن هذه الأفكار و الملاحظات كانت منطلقا للأساليب العلمية في إتخاذ القرارات التي تقوم على إتباع مراحل و خطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار، إضافة إلى ذلك توصل "فايول" إلى حذف الحركات غير الضرورية من أجل التوصل إلى أداء جيد في وقت أقصر و بجهد أقل، و وجهت الأنظار إلى معرفة البدائل الضرورية و غير الضرورية في عملية إتخاذ القرارات، و ما يترتب عن ذلك من التركيز على البدائل الضرورية التي تحقق الوصول إلى الحل المطلوب للمشكلة، و طرح البدائل غير الضرورية التي تؤدي إلى ضياع وقت و جهد المدير متخذ القرار⁽¹⁾. و بالرغم من إسهامات نظرية الإدارة العلمية، إلا أنها أغفلت الجوانب الإجتماعية و السلوكية للعامل، و إعتبرتهم كالألات مكملة لعملية الإنتاج.

2- **نظرية التقسيم الإداري لـ "ه. فايول H. FAYOL"**: و من الإسهامات الرائدة لـ "ه. فايول" في مجال إتخاذ القرارات، إقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير من أجل ضمان حسن أدائه لدور القيادة، و تقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية و لازمة للمدير من أجل قيامه بأفضل الأعمال.

لذا يؤكد "فايول" على عدد من المقترحات من أجل ترشيد عملية إتخاذ القرارات هي:
- التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية، حيث يرى "فايول" أن بعض السمات المتمثلة في الأنانية، و الكسل، و الضعف، و الطموح، و الجهل، و غيرها من السمات التي لها آثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذ القرار في تحقيق الصالح العام؛
- أن على المديرين أن يتأكدوا دائما من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة و روية و أنها ستنفذ بدقة، و لقد إعتبر "فايول" "قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء" بأنها لب الإدارة، و أن توافر هذه الصفة لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل و إتخاذ الإحتياطات اللازمة بشأنها، و هذا يعكس الأهمية التي يعطيها "فايول" لصفة "بعد النظر" التي يتحلى بها بعض المديرين، والتي يعتبرها موهبة نادرة، و أن من يكتسبها منهم إنما يكتسبها نتيجة تجاربه الطويلة و تعوده على بعد النظر في إتخاذ القرارات⁽²⁾؛

- التأكيد على مجموعة من السمات الأساسية التي رأى "فايول" لزوم توفرها في المدير القائد لإتخاذ القرارات الصائبة و هي صفات جسمية و ذهنية، و سعة إطلاع المدير و ثقافته العامة، و معرفته المتخصصة في العمل و خبراته؛

(1) - فؤاد الشيخ سالم، فاتح محمد حسن: المرجع السابق، صص 70-72.

(2) - نواف كنعان: إتخاذ القرارات الإدارية بين النظري و التطبيق، مرجع سابق، صص 50-52.

- التأكيد على أهمية توفر صفة المبادرة لدى المديرين لتمكين من إبتكار و خلق حلول ملائمة للمشاكل الصعبة.

بالرغم من توجيهات "فايول" في مجال إتخاذ القرارات، إلا أنه أغفل بعض الجوانب التي ترتبط بالإتصال والدوافع وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

4-3-2: إتخاذ القرار في المدرسة السلوكية: إنطوى الفكر التقليدي على العديد من المواقف الإفتراضية التي تعتمد المنطقية أو العقلانية (الرشد) في إتخاذ القرار و معالجة المشكلات الإجتماعية و الإقتصادية، و نظرا لكون الإنسان يمتلك قدرات عقلية و خبرات محدودة في إستقراء و تحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة. و لهذا فقد تبلورت المنطلقات السلوكية في النظر لمسألة اتخاذ القرار. و قد كانت نظرية إتخاذ القرارات في الماضي تبنى على أساس مفهوم "الرجل الإقتصادي الرشيد" (HOMO ECONOMICUS) و التي تفترض ما يلي:

- المعرفة الكاملة بكل البدائل الممكنة في ظل ظروف معين؛
- المعرفة الكاملة بالنتائج التي تترتب على كل بديل من هذه البدائل؛
- المعرفة الكاملة لدى متخذ القرار في أن يرتب الأفضليات المختلفة للقيم الناتجة عن البدائل المختلفة وفقا لمقياس شخصي.

ولقد وجهت انتقادات جوهرية إلى نظرية "الرجل الإقتصادي الرشيد" في اتخاذ القرارات، على أساس أن افتراضاتها غير صحيحة وغير عملية.

و كان على رأس موجهي هذه الإنتقادات "ه. سيمون A. H. SIMON" الذي قدم نظرية "الرجل الإداري" و يختلف هذا "الشخص الإداري" الذي قدمه "ه. سيمون" عن سابقه "الرجل الإقتصادي" في ناحيتين هامتين هما:

أ- أنه لا تتوفر دائما لديه معلومات كاملة عن الظروف الذي يوجد فيه، أي أنه من المستحيل على شخص ما أن يعرف كل البدائل المتوفرة وكذلك كل النتائج المتوقعة منها.

ب- أنه لا يبحث دائما عن أقصى إشباع ممكن كما هو الحال في نظرية "الرجل الإقتصادي الرشيد" بل يوقف بحثه ومفاضلته بين البدائل بمجرد أن يشعر بأنه قد عثر على حل "مُرَضٍ أو مقبول"⁽²⁾

1- نظرية "ش. برنارد CH. BERNARD": ظهرت المدرسة السلوكية في بداية الثلاثينيات من القرن 20 م و سادت حتى الخمسينات، و حاولت تدارك بعض النقائص و الإنتقادات التي وجهت

(1)- علي السلمي: التخطيط و المتابعة، المرجع السابق، صص 122-124.

(2)- علي محمد منصور: المرجع السابق، صص 123-124.

إلى المدرسة الكلاسيكية.

و كانت أهم إسهامات رواد المدرسة السلوكية في مجال تطوير المفاهيم المرتبطة بإتخاذ القرارات التي تظمنها كتاب "وظائف المنفذين" بداية تحول في أبحاث "برنارد" ، الفكر الإداري نحو الإهتمام بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية، حيث لاقت الأنظار إلا أن إتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا و جانبا مهما في العمل الإداري، و ذهب إلى القول بأن العمل و الأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة و المتشابهة.

وقدم "برنارد" تصنيفا لأنواع القرارات، بحيث صنف القرارات إلى نوعين:

- قرارات إيجابية: تعني عمل شيء وأن هذا العمل قد يكون مباشرا، أو الإمتناع عن عمل أووفق عمل معين؛

- قرارات سلبية: وهي قرارات تعني عدم التصميم أو التحديد لشيء معين.

كما لفت الإهتمام إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات مؤداها، أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه للإختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، يترتب على ذلك أن يكون القرار المتخذ هو "لا قرار"، وقد عبر "بارنارد" بقوله: "أن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفاء".

بيّن أيضا "بارنارد" أن إتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية و أن هذا النشاط يزاول بإستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ذلك لأن كل عمل في المنظمة يمكن تقسيمه إلى مجموعة متعددة من القرارات التي تتخذ في المستويات كافة، و يكون القرار الذي يتخذ في مستوى معين ملزما للمستويات الأدنى منه، و يرتبط نجاح القرار بمقدار المعلومات التي يستطيع المدير الحصول عليها من أجل إتخاذه⁽¹⁾.

2- نظرية "ه. سيمون A. H. SIMON" في إتخاذ القرار: قدم "ه. سيمون" نظرية اتخاذ القرارات الإدارية ، حيث قدم تصورا واضحا لهذه العملية بالشكل الذي أبرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة، هذا إضافة لإسهاماته مع زميله "G. MARCH" في وضع نظرية التوازن التنظيمي، كما تعد اتجاهات "ه. سيمون" إمتدادا للفكر التعاوني الذي أكده "برنارد" عن المنظمة.

و كان إهتمام "سيمون" بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية واضحا من خلال كتاباته في هذا المجال، و التي كان بدايتها كتابه "السلوك الإداري" و الذي إختار له عنوانا فرعيا هو "دراسة لعمليات

(1)- محمد علي محمد: علم الإجتماع التنظيم، المرجع السابق، صص 146-147.

إتخاذ القرارات في التنظيم الإداري"⁽¹⁾.

و قد أوضح "سيمون" في كتابه هذا، أهمية القرارات في الإدارة و إتخذ من عملية إتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة لكون هذه العملية في نظره مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة⁽²⁾.

يمكن تلخيص أهم أفكار "سيمون" فيما يلي:

- إن عملية إتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة و دائمة في أي تنظيم؛

- إن أي تنظيم ينقسم إلى قسمين هما: فئة متخذي القرارات في المستويات العليا الإدارية، و فئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار؛

- إن عملية إختيار بين البدائل وظيفة الإدارة العليا، و لذلك فهي مسؤولة عن إتخاذ القرارات المناسبة أولاً، و لها القدرة على التأثير في الأسلوب التنفيذي للقرار؛

- إن فشل القرار لا يمكن أن يكون في إختياره بل بأسلوب تنفيذه؛

- الوصول إلى قرار معين ليس بمهمة يسيرة على الإداري؛

- محاولة الإداري دائما إتخاذ القرارات الهادفة لتحقيق أغراض المنظمة؛

- إن عملية إتخاذ القرارات، عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا، و القناعة، و بحدود الرشد المطلوب⁽³⁾.

- إن التنظيم هو ذلك الهيكل المركب من الإتصالات و العلاقات بين الأفراد، و يقوم على أساس أو هيكل من القرارات، كل قرار مرتبط بنوع معين من النشاط لتحقيق هدف معين وسمي بـ (عنصر إتخاذ القرارات)؛

- إن أعضاء التنظيم حين يتخذون قراراتهم فإنهم يستمدون قيما و معايير للإختيار من التنظيم، كذلك فإن البيئة المحيطة تحدد عددا من البدائل المتاحة، و بذلك تضع حدا أقصى لما يستطيع التنظيم الوصول إليه (عنصر البيئة)؛

- إن عملية إتخاذ القرار هو عمل جماعي، لذلك لا بد من التخصص و تقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين أعمال الأفراد المختلفين (عنصر الجماعة)؛

- تقسيم العمل و التخصص في مجال إتخاذ القرارات، حيث تخصص المستويات العليا في عملية إتخاذ القرار، و هذا عن طريق تكوين الأشخاص الذين يتخذون القرارات، في حين يتولى الباقيون

(1)- نواف كنعان: إتخاذ القرارات الإدارية بين النظري و التطبيق، المرجع السابق، ص 62.

(2)- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، المرجع السابق، صص 61-63.

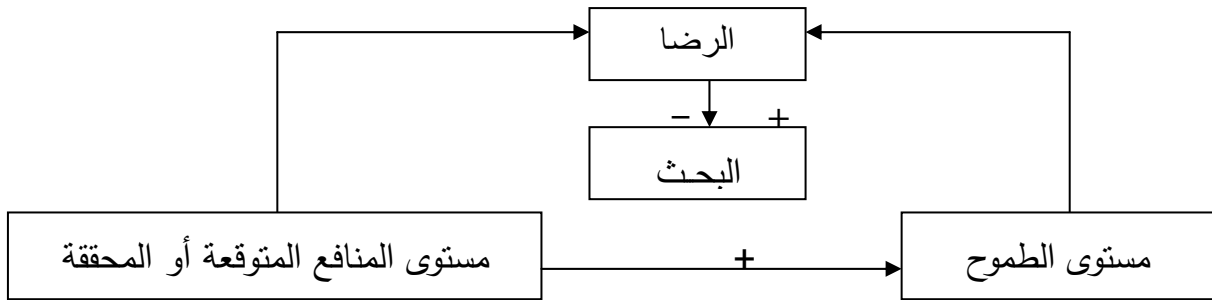
(3)- إبراهيم المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، أفاق الإبداع للنشر و الإعلام، بيروت، 1999، ص 352.

عملية التنفيذ (عنصر التخصص)⁽¹⁾؛

- إلتزام الأفراد بالقرارات المتخذة من طرف المستويات العليا، ولتحقيق هذا يمارس التنظيم أساليب مختلفة من أجل التأثير منها: استخدام السلطة، الإقناع، الإتصالات (عنصر الإلتزام أو التطبيق)؛
- تحقيق التوازن بين القرارات التي تصدرها المستويات العليا للتنظيم، والإستجابة التي يقوم بها بقية الأعضاء وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة (عنصر التوازن).
- كما ميز "سيمون" بين "القرارات المبرمجة" و التي هي روتينية، مألوفة و إعتيادية، و "القرارات غير مبرمجة" و التي هي جديدة و غير مألوفة، و أنها تطرح للمرة الأولى⁽²⁾.
- كما حدد "سيمون" أربعة مراحل لعملية إتخاذ القرارات هي:
 - أ- الإستخبار: و الذي يعني دراسة المحيط للبحث عن الشروط التي تسمح بإتخاذ القرار، بمعنى البحث عن المعلومات الضرورية للإجابة عن الأسئلة التي تشغل متخذ القرار؛
 - ب- التصميم: يسمح بصنع القرارات من خلال وضع السيناريوهات، و من ثم وضع مختلف العمليات الممكنة لكل سيناريو، و تحتاج هذه المرحلة إلى معلومات إضافية؛
 - ج- الإختيار: تتمثل هذه المرحلة في إختيار أحد السيناريوهات الممكنة؛
 - د- تقييم الإختيارات السابقة: تسمح بتقييم مختلف القرارات السابقة لأجل تصحيح الأخطاء، و جعل العملية القرارية أكثر كفاءة⁽³⁾.

و من أشهر النماذج السلوكية في إتخاذ القرار نجد كذلك نموذج "سيمون و مارش" MARCH (SIMON and) الذي يمثله الشكل التالي:

الشكل (47): نموذج "سيمون و مارش" SIMON and MARCH في إتخاذ القرار:



المصدر : خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص 258.

(2)- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق، ص 40.

(1)- A. H. SIMON: **Le nouveau management**, Ed Economica, Paris, 1980, p 45.

(2)- **Ibid**, p 41.

و يتضمن نموذج "سيمون و مارش" أربعة مستويات أساسية في عملية إتخاذ القرار تتطوي على خمسة إفتراضات أساسية تعبر عن طبيعة السلوك الأساسي في مسألة القرار و هي:

أ- كلما انخفض الرضا لدى الفرد، كلما زاد البحث عن القيم و المكاسب المتوقعة؛

ب- كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة، كلما زاد مستوى القيم و المنافع المتحققة؛

ج- كلما زاد مستوى القيم المتحققة، كلما زاد مستوى الرضا؛

د- كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة، كلما زاد مستوى الطموح؛

هـ- كلما زاد مستوى الطموح، كلما إنخفض مستوى الرضا؛

و من هنا يتضح أن مستوى الرضا المتحقق يمثل حالة القرار الممكن و لكن تبقى مسألة الطموح تشكل الحالة الأساسية للتطلع الإنساني، و بزيادة الطموحات تتخفض مستويات الرضا لكي يضاف إلى البحث عن القيم و المكاسب المتوقعة، و هكذا ينسجم التفكير الإنساني مع حقيقة الرضا القائم بين الحالات الممكنة و حالات الطموح⁽¹⁾.

و مما سبق يمكن أن نستخلص أن إسهامات "سيمون" كانت كبيرة و ساهمت في رفع كفاءة و إنتاجية المنظمات الإقتصادية، و ركز على ضرورة الإهتمام بالعمليات الإجتماعية و النفسية بالإضافة إلى العوامل المهنية المرتبطة بالكفاءة الإنتاجية، لذا قامت الأكاديمية السويدية للعلوم "Swedish Academy of Science" عام 1978 بمنحه جائزة "نوبل" في العلوم الإقتصادية، لأبحاثه الرائدة و المميزة في عملية إتخاذ القرارات في المنظمات الإقتصادية⁽²⁾.

كما يعد هذا المنهج السلوكي في إتخاذ القرار من أكثر المنطلقات النظرية تجسيدا لطبيعة المشاعر الذاتية للفرد في إتخاذ القرارات الهادفة وفق منظور حركي (ديناميكي) يستوعب طبيعة الأفراد، و تطلعاتهم المستقبلية في ظل التقدم المستمر⁽³⁾.

4-4: خطوات صنع القرار، مستوياته و أساليبه:

4-4-1: خطوات صنع القرار: تمر عملية صنع القرارات بالخطوات التالية:

1- **تحديد المشكلة:** تعتبر تحديد المشكلة الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرار، حيث لا يعتبر إتخاذ القرار رشيدا دون تحديد أبعاد المشكلة، و تحديد المشكلة تعني تحديد الهدف الذي يسعى لإتخاذ القرار من أجله، و هناك ثلاثة أسباب رئيسية تجعلنا نفشل في التشخيص السليم للمشكلة

(1)- Nadine LE MAITRE: **Le jeu de la décision: pouvoir, cultures et strategie dans l'entreprise**, publication de l'université de bruxelle, bruxelle, 1986, pp 10-13.

(2)- نادرة أيوب: المرجع السابق، ص 37.

(3)- خليل الشماع و خضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص 259.

و هي:

- التعريف الخاطئ للمشكلة؛

- كون القائم بالتشخيص لم يدرك المشكلة الحالية؛

- تجاهل مرحلة التشخيص⁽¹⁾.

2- **تحليل المشكلة:** و هي المرحلة الثانية من عملية صنع القرار، و المتمثلة في تحليل المشكلة، و من أهم مراحلها:

- تصنيف المشكلة؛

- جمع البيانات؛

- تحليل البيانات؛

و هذا يساعد كثيرا في عملية تحليل المشكلة⁽²⁾.

3- **تحديد البدائل:** تتوقف مدى سهولة هذه الخطوة على طريقة معالجة الخطوتين السابقتين في عملية تحديد البدائل بدقة و وضوح و يضيف العالمان "مارش J. G. MARCH و "سييرت R . M.CYERT" حولا بديلة تتسم بالخصائص التالية:

- لا بد أن يكون وراءه دافع؛

- أن يميل إلى البساطة والمنطق؛

- أنه متحيز (و يقصد بها العالمان يستحيل فصل بعض العوامل التي تؤثر في تحديد البدائل كالعوامل الذاتية أو التنظيمية أو الثقافية في عملية التحديد).

4- **تقييم البدائل:** تعتبر هذه المرحلة من المراحل الشاقة و الصعبة ذلك أن مزايا و عيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها، و إنما تظهر في المستقبل، مما يثير الشك و عدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة، لذلك يجب العمل على المفاضلة الموضوعية للبدائل، حيث يتم إستعراض البيانات و المعلومات المرتبطة بهذه البدائل، و يتم تصنيفها، مع إستبعاد أقلها أهمية، و إستبقاء الأهم فيها⁽³⁾.

5- **إختيار أفضل بديل:** أشار "دريكان DRIKAZE" إلى أهمية هذه المرحلة من حيث الإختيار لذلك ركز عليها، حيث أشار أن إختيار أفضل بديل يتضمن العناصر التالية:

(1)- Taib HAFSI: **Gérer l'entreprise publique**, OPU, Alger, 1990, pp 52-53.

(2)- P. CHARPENTIER: **Organisation et gestion de l'entreprise**, Ed Nathan, Paris, 2003, pp 132-135,

(3) - يس عامر: **الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها**، المرجع السابق، صص 331-333.

- أفضل بديل؛

- نظام إتخاذ القرار؛

- المكونات الأساسية لعملية إتخاذ القرار؛

- القيود المؤثرة على إتخاذ القرار.

6- تطبيق الحل المقترح: و هي آخر مرحلة و تتمثل في إتخاذ القرار، و وضعه موضع التنفيذ، و من ثم تنطوي هذه الخطوة على التصريح الرسمي بإجراء التغييرات المطلوبة مع التأكد من تقبل هؤلاء الذين الذين يتأثرون بالقرار، أي للحلول التي يتضمنها بسبب حل مشكلة معينة أو مواجهة موقفها، حيث يتم إعلام الأفراد، و ربما إقناعهم بنوعية التصرفات التي يتعين إتخاذها، و متى يتم تنفيذ القرار⁽¹⁾.

7- متابعة تطبيق نتائج القرار: يجب متابعة التصرفات التي تتخذ لتطبيق القرار، من خلال الأسئلة التالية:

- هل تسير الأمور وفقا للخطة؟؛

- ماذا في كل من البيئة الداخلية و الخارجية كنتيجة للقرار؟؛

- هل يتوقف أداء المرؤوسين مع التوقعات؟؛

- ماذا تفعل المنافسة كرد فعل؟.

و إذا نظرنا إلى الواقع العملي نجد أن متابعة نتائج القرارات تعتبر أقل الجوانب ممارسة، و ذلك على الرغم من أهميتها، فبدون متابعة و تقييم القرارات، و التصرفات من الصعب أن تحدث خبرة منظمة يعول عليها إتخاذ القرارات المتشابهة في المستقبل⁽²⁾.

4-4-2: أساليب إتخاذ القرارات في المنظمة:

1- الأساليب التقليدية في عملية إتخاذ القرار: يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تنفجر إلى التدقيق و التمحيص العلمي، و لا تتبع المنهج العلمي في عملية إتخاذ القرارات، و تعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة و الخطأ في حل مشاكلها، معتمدة إعتقادا كليا على مجرد الخبرة السابقة و التقدير الشخصي للإداريين، حيث كانوا يتخذون قراراتهم إستنادا إلى الفهم و الخبرة و الحدس⁽³⁾.

(1)- محمد عبد الفتاح الصيرفي: المرجع السابق، ص 83.

(2)- محمد عبد الله عبد الرحيم: المرجع السابق، ص 134.

(3)- محمد الخشروم و آخرون: إدارة الأعمال، المبادئ و المهارات و الوظائف، مكتب الشقري، القاهرة، 1999، ص 282.

و من أهم الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات هي:

أ- **الخبرة:** يمر المدير بعدد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية، يخرج منها بدروس تتبر له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير مزيدا من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب.

و ترجع جذور هذا الأسلوب إلى "المدرسة التجريبية" التي يعتبرها من روادها الأوائل "دايل E. DAILE"، و يقوم فكر هذه المدرسة على تفهم الإدارة من خلال دراسة و تحليل المواقف و الحالات السابقة أي بعض المواقف التي واجهها المديرون في الماضي و القرارات التي اتخذت لمواجهتها⁽¹⁾.

ب- **إجراء التجارب:** لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في محاولات البحث العلمي، ثم إنتقل تطبيقه إلى الإدارة للإستفادة منه في مجال إتخاذ القرارات، و ذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذا في الإعتبار جميع العوامل الملموسة و غير الملموسة، و الإحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار.

و من عيوب هذا الأسلوب، أنه باهظ الثمن، و يستنفذ جهدا و وقتا كبيرا للمدير متخذ القرار.

ج- **الحكم الشخصي:** يعني هذا الأسلوب إستخدام المدير حكمه الشخصي، و إعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف و المشكلات التي تعرض له، و التقدير السليم لأبعادها⁽²⁾.

و تبدو صعوبة و مخاطر إستخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس شخصية نابعة من شخصية المدير، و قدراته العقلية، و إتجاهاته، و خلفياته النفسية و الإجتماعية، هذه كلها سمات و قدرات تختلف باختلاف المجتمعات و البيئات⁽³⁾.

2- الأساليب العلمية في إتخاذ القرار:

أ- **أسلوب دراسة الحالات:** يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الإبتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم.

و من الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات بفعالية، أسلوب التدريب على إتخاذ القرار المسمى "In Basket Technique"، و الذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية إتخاذ القرارات

(1)- عادل رمضان الزيايدي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دس، ص 431.

(2)- نواف كنعان: إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، صص 183-186.

(3)- P. CHARPENTIER: Op cit, pp 135-136.

في المواقف المشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله، و ذلك عن طريق تلقيه مجموعة من الرسائل البريدية تتضمن مشاكل و حالات مختلفة، و يطلب منه إتخاذ القرارات فيها على ما تتضمنه من معلومات، و مثل هذا الأسلوب التدريبي على دراسة الحالات التي يتلقاها المدير، و إنما يهدف إلى تدريب متخذي القرارات على كيفية إستخدام قدراتهم في التحليل و التفكير في حل المشاكل التي تواجههم⁽¹⁾.

ب- أسلوب شجرة القرارات: تعتمد طريقة شجرة القرارات التي هي من صنع "أودونل ODONNELL" و "كونتز KOONTZ" على إتاحة الفرصة أمام المدير للتفكير في عملية إتخاذ القرارات بشكل شامل يبدأ من تحديد هدف محدد تم التوصل إلى عدد من القرارات أو الحلول البديلة التي تساعد في تحقيق الهدف المحدد مما يتيح الفرصة لإختيار أنسب و أفضل القرارات أو الحلول و ذلك بالإعتماد على مقاييس كمية معينة عند تطبيق كل قرار معين.

و تشمل مراحل تطبيق أسلوب شجرة القرارات ستة خطوات هي:

- 1- تحديد المشكلة أو الموقف المطلوب إتخاذ قرار بشأنه بدرجة مدققة؛
- 2- تحديد الحلول أو القرارات البديلة؛
- 3- تحديد التصرفات أو الأحداث الممكن حدوثها ترتيباً على كل قرار على حدا؛
- 4- حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة؛
- 5- حساب الناتج المتوقع من كل تصرف أو حدث، وفقاً للمقاييس المتفق عليها؛
- 6- إختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة⁽²⁾.

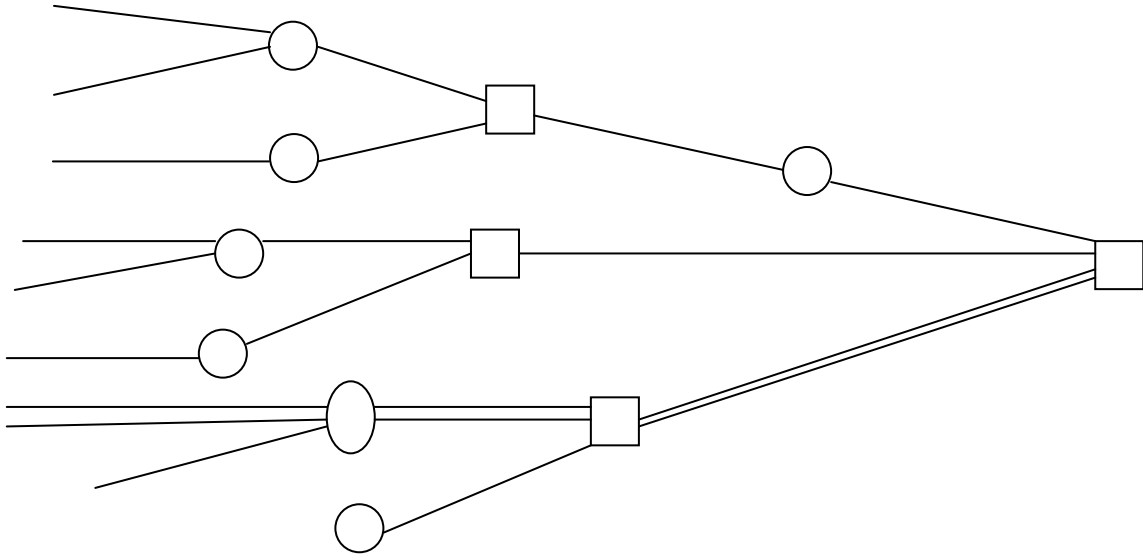
كما هو موضح في الشكل التالي:

(1)- كيت كينان: أسس الإدارة الناجحة، ترجمة نعمت سليمان، مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1995، صص 21-22.

(2) - محمد عبد الفتاح الصيرفي: المرجع السابق، صص 99-103.

الشكل (48): هيكل خريطة شجرة القرارات.

- نقطة قرارات.
 ○ نقطة الأحداث الممكنة.
 — مسار القرارات والأحداث البديلة.
 = مسار القرارات الذي تم إختياره من بين القرارات البديلة.



المصدر: علي السلمي و آخرون: أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 263.

من الطبيعي أن تحليل شجرة القرارات يمكن أن يمتد مرحلة واحدة (مركز قرارات واحد و مركز أحداث واحد)، أو عدة مراحل متتالية وفقا للحالة موضوع الدراسة، و عدد و نوع القرارات البديلة و الأحداث الممكنة، و ما يترتب على ذلك من إقتراح قرارات بديلة على ضوء هذه الأحداث- و التصرفات المترتبة عليها-، و هكذا إلى أن يتم تغطية كل أبعاد الموقف و المتغيرات المؤثرة فيه⁽¹⁾.
ج - أسلوب تحليل التعادل: و يقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات و التكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل، و التكاليف هنا تشمل التكاليف الثابتة، و هي التكاليف التي تتحملها المنظمة سواء أنتجت أم لم تنتج، و التكاليف المتغيرة و هي التي ترتبط بالإنتاج، و أسلوب تحليل التعادل يمكن إستخدامه في إتخاذ العديد من القرارات مثل:

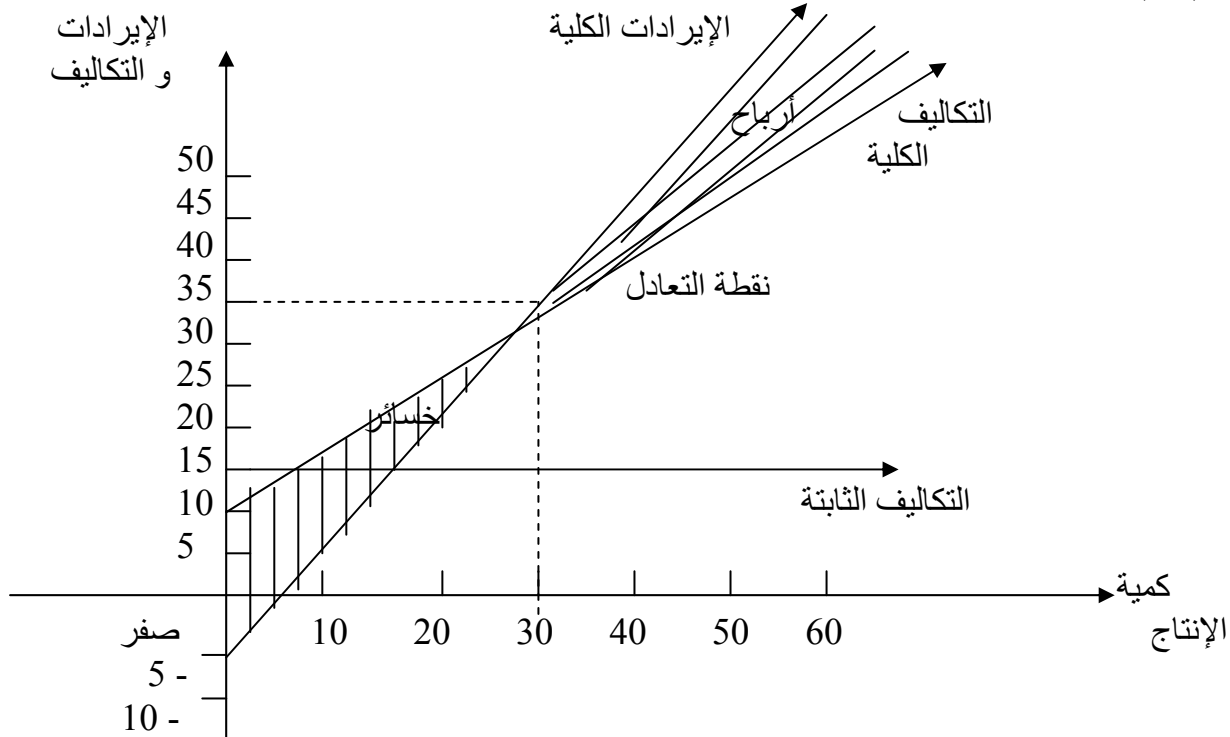
- 1- قرارات تحديد الطاقة الإنتاجية و من ثم تحديد كمية المدخلات اللازمة لتحقيق هذا الحجم؛
- 2- قرارات التسعيرة؛
- 3- قرارات تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة؛
- 4- قرارات تخطيط الأرباح.

(1) - عبد الغفار حنفي و محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، المرجع السابق، صص 175 - 176.

و لإتخاذ القرارات السابقة من خلال تحليل التعادل فإن الأمر يتطلب حساب ما يسمى بحجم التعادل. و حجم التعادل هو ذلك الحجم من الإنتاج الذي تتساوى عنده الإجراءات الكلية مع التكاليف الكلية، أي أن المنظمة عند هذا الحجم لا تحقق أرباحا و لا تتحمل خسائر⁽¹⁾.

مثما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (49): خريطة التعادل:



المصدر: عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف: تنظيم و إدارة الأعمال، المرجع السابق، صص 151-153.

4-5: دور الإتصال و أهمية توفر المعلومات في إتخاذ القرار:

4-5-1: دور الإتصال في عملية إتخاذ القرار: للإتصال دور هام جدا في عملية إتخاذ القرارات، فعملية بناء القرار بمراحلها المختلفة تتوقف دون شك على وجود منافذ جيدة و واضحة للإتصال. كما تعتبر عملية بناء القرار دور من أدوار الإتصال، فمجرد إتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمنظمة إذا ما بقي حبيس أدراج المدير، و لم تتم عملية نقله و توصيله إلى من يهمهم من وحدات و أفراد⁽²⁾.

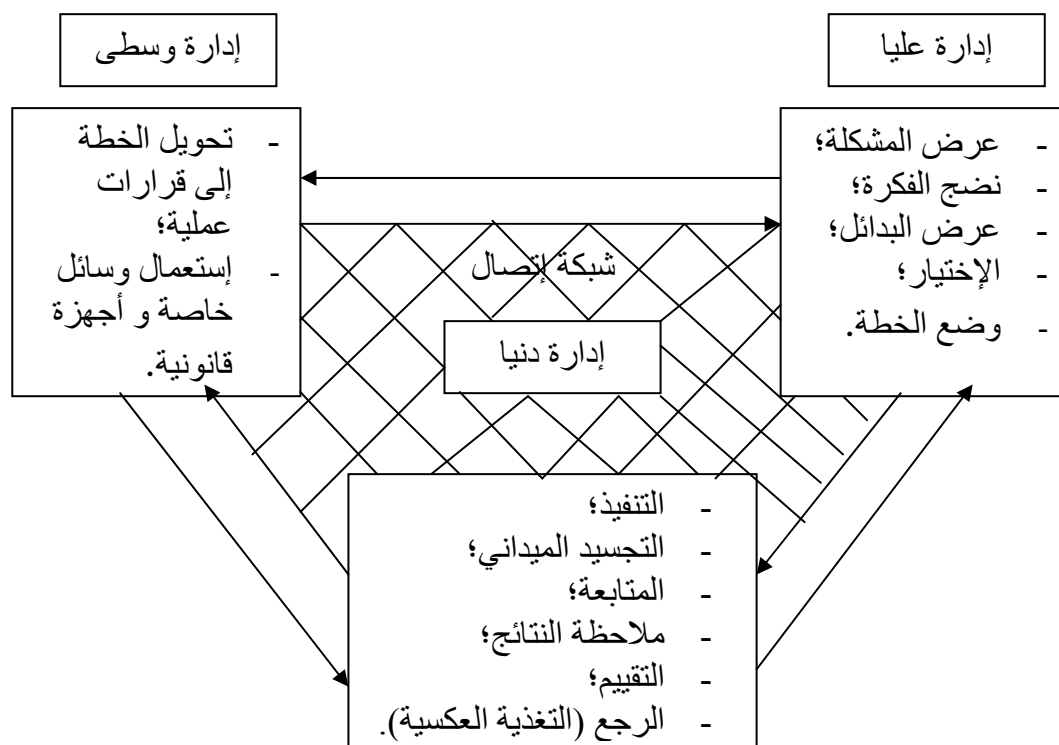
فالإتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير نشاط المنظمة نحو الأحسن، كما و أنه عنصر

(1) - عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف: تنظيم و إدارة الأعمال، المرجع السابق، صص 151-153.

(2) - سيد عامر: الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي، المرجع السابق، ص 332.

أساسي و هام في عملية إتخاذ القرارات، حيث أن البيانات دعامة رئيسية، و عملية إتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة أمام المسؤول عن إتخاذ القرار⁽¹⁾. و إن قد لخص "سيمون" مراحل صنع القرار في ثلاث مراحل كبرى، فإن الباحث "ناصر قاسيمي" حاول التوسع في ذلك، و أبرز أهمية الإتصال في عملية صنع القرار، و ضرورة ربط الإدارة العليا و الوسطى و السفلى بشبكة إتصال فعالة قبل إتخاذ القرار، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (50): مراحل صنع القرار و ربطه بشبكة الإتصال الفعال:



المصدر: قاسيمي ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري - دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر-، د. دولة في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2005، ص 27.

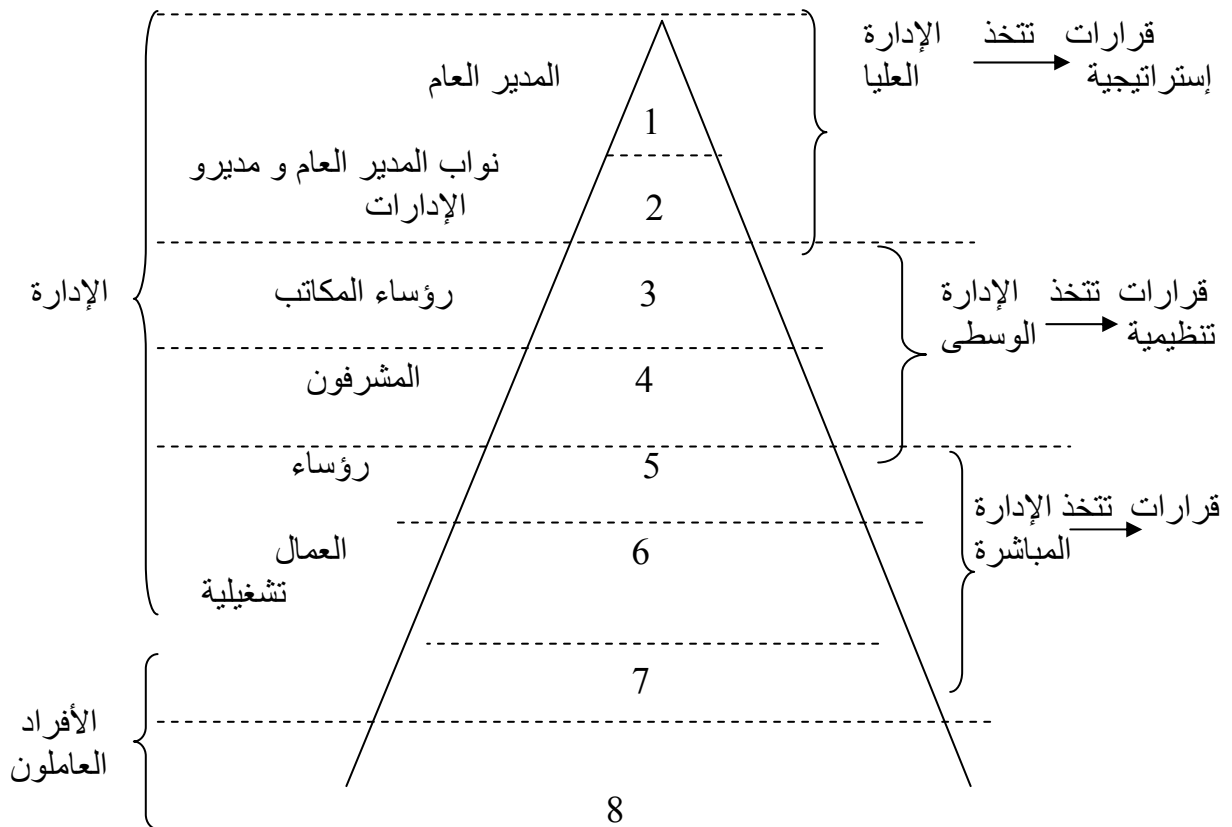
يبدو من هذا المخطط التسلسل الهرمي في إصدار الأوامر و القرارات من الإدارة العليا صانعة القرارات إلى الإدارة الدنيا، حيث يعتمد نجاح عملية الإتصال بين هذه الأجهزة، و هو إتصال يكون داخل الإدارة الواحدة و بين الإدارات الأخرى حيث يكون لأجل التوضيح و التدقيق.

(1)- Yves DUPUY: "Analyses des organisations et entreprises: points de repères issus de la notion de pouvoir", In Sciences et Société, N°33, Oct 1994, pp 33-44.

4-5-2: أهمية توفر المعلومات في عملية اتخاذ القرار: أدى تطور نظم المعلومات و اتساع شبكة الإنترنت "Internet" أصبح هذا يشكل تهديدا للمنظمات المحلية أمام المنظمات العالمية الكبيرة، مما أدى إلى زيارة حدة المنافسة و إجبار المنظمات على العمل في أسواق عالمية مفتوحة و غير محمية. كل هذا أدى ببعض المنظمات الإقتصادية بالإعتماد على نظم متقدمة للمعلومات، من أجل تسهيل و تحسين مهمة الإدارة في إتخاذ القرارات الفعالة من أجل تحقيق نجاعة أداء المنظمة⁽¹⁾. و منها:

1- نظم تدعيم المديرين (ESS): هناك أيضا القرارات التي يجب على الإدارة العليا أن تتخذها بشأن إعادة النظر في هيكل التنظيم الإداري، و مثل هذا القرار لا يعتبر روتينيا و لكنه قرار يتطلب من الإدارة أن تواجه كثيرا من المواقف و المتغيرات المعقدة و التي تتطلب عمليات إعادة التنظيم و الفعالية التنظيمية⁽²⁾، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (51): الهيكل التنظيمي و مستوى القرار:



المصدر: محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها، المرجع السابق، ص 155.

(1)- أحمد حامد بدر: الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، دس، صص 52-53.

(2)- عادل حسن: الإدارة و المسير، المرجع السابق، صص 108-112.

و هنا يساعد النظام المقرر و إرشاده في إتخاذ هذا النوع من القرار بما يسمى بالبحث الكشفي، و التي تستعملها مختلف الأنظمة الخبيرة.

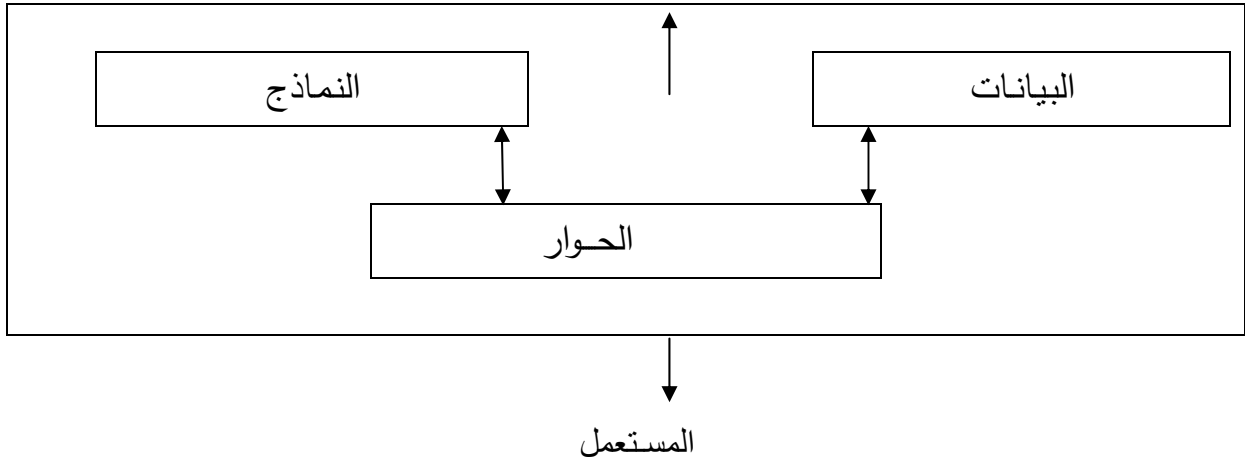
و تستعمل طريقة البحث الكشفي فيما يسمى بالبرمجة الكشفية، بغرض إعداد البرامج المعقدة، أي البرامج البعيدة عن المعالجات الرقمية أو الخاصة بسلاسل الأحرف التي تبرمج باستخدام المعلومات البسيطة. فهي تحاول إقتباس أفكار الإنسان فيما يتعلق بكيفية حله للمشكلات، محاولة منها محاكاة التفكير الإنساني، بمعنى أن البرمجة الكشفية تهدف إلى تصميم ذكاء اصطناعي ثانوي يساعد متخذ القرار بإصدار قرارات فعالة⁽¹⁾. فهي تسمح بالمساعدة على إتخاذ القرارات و صياغة الإستراتيجية الطويلة المدى للمنظمة و كيفية التعامل مع المشكلات المعقدة، و إن كان هذا النوع من المشكلات يتطلب معلومات أكثر دقة و سرعة، و تنبؤات دقيقة عن واقع بيئة الأعمال⁽²⁾.

2- نظم دعم القرار (DSS): هنا تسمح هذه النظم المساعدة على إتخاذ القرارات التكتيكية خاصة، و التي تعالج الأنشطة المتوسطة و قصيرة المدى خلال الوسائل، و هي تحتاج من متخذ القرار الإعتماد على الإعلام الآلي من المعلوماتية المتمثلة في الجداول الإلكترونية الحسابية مثل: (EXCEL) و (WORDS)، و إن كان مؤخرا قد ظهرت برامج للبيانات الإحصائية، و هو نوع من البرمجيات في تسيير و تحليل البيانات الإحصائية المتمثلة في (SPSS)، و بفضل تطور التكنولوجيا و الإعلام الآلي لم يعد نظام دعم القرار في شكله التقليدي المكون من: بيانات، نماذج و الحوار مع المستعمل بغرض إيجاد الحلول الفعالة للمشكلات، كما هو موضح في الشكل الآتي:

(1)- A. H. SIMON: **Le nouveau management, la décision par les ordinateurs**, Op cit, pp 67-68.

(2)- R. REX: **Systèmes d'information et management des organisations**, Ed Vuibert, Paris, 2000, p 200.

شكل(52): الشكل البسيط لنظام دعم القرار.



SOURCE: P. LEVINE et J.C. POMEROL: **Systemes interactifs d'aide à la décision et systèmes expert**, Edition Hermes, paris, 1990, p 41.

و مع التطور السريع الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات و ضخامة حجم المعلومات المتوفرة ، ظهر مؤخرا نوع جديد من النظم المساعدة على إتخاذ القرار إسمه مستودع البيانات (DW) و الذي عرفه "إينمون B. INMON" على أنه "مجموع البيانات الموجهة للمواضيع، تتميز بالتكامل، عدم الزوال و التأريخ، منظمة لغرض دعم القرار"، و حسب "مينارو J. P. MINARRO" فإن أهمية نظام (DW) تكمن في كونه "يسمح بالانتقال من المعلوماتية للتسيير إلى تسيير المعلومة" و (DW) هو عبارة عن نظام مكون من بيانات منظمة تنظيما خاصا و مجموعة تطبيقات مدعمة للقرار تساعد على القيادة و التحكم في التسيير.

أما التطبيقات التي يستخدمها هذا النظام الجيد في عملية دعم القرار، فهي التطبيقات المعلوماتية المكونة لما يسمى بأدوات إستكشاف المعطيات، أدوات المعالجة التحليلية على ، والتي عوضت نظم دعم المديرين الخط (OLAP)، و التحليل متعدد الأبعاد (MDA)، و نظم دعم القرار التي كانت تساعد المنظمات في عملية إتخاذ القرار، فهو يسمح بجلب المعلومات التي تحتاجها هذه التطبيقات بصفة آلية من قاعدة البيانات القرارية⁽¹⁾.

3- نظم المعلومات الإدارية (AIS): يتشكل نظام المعلومات الإدارية من مجموعة مترابطة و متكاملة من النظم الفرعية تسمى بنظم المعلومات العملية، تكون هذه النظم بعدد النظم الفرعية للمستوى العلمي، و تتبع حاجة المنظمة إلى تلك النظم في كونها لا تعمل بمعزل عن البيئة الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية المحيطة. و لذلك فإن الأهمية الأولى لتوافر المعلومات،

(1)- محمد ماجد: نظم دعم القرار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، منشور رقم 34، القاهرة، 1995، ص 19.

إنما ترجع إلى تنسيق و تنظيم العدد الكبير من المعلومات و البيانات المتجددة يوميا و الخاصة بالإنتاج، الزبائن، الموردين و غيرهم، و التي تسمى عادة بالمعلومات المتدفقة.

و من مزايا نظام المعلومات الإدارية في المنظمة أنه يسمح بما يلي:

- تقليل المهام الروتينية؛
- تحسين مراقبة العمليات؛
- تخفيض وقت الإجابة و من ثم التنفيذ؛
- تحسين إستعمال البيانات و المعلومات؛
- حوسبة القرارات الروتينية⁽¹⁾.

و تجدر الإشارة إلى كون قاعدة البيانات الخاصة بنظام المعلومات الإداري هي قاعدة مركزية، و ذلك منذ نشأة أنظمة تسيير قواعد البيانات، مما سهل عملية الإتصال بين مختلف مستويات المنظمة، و من ثم يسهل عملية الحصول على المعلومات و تنقلها و مراقبتها، و إعطاء الآراء، و الإقتراحات، و بالتالي تسهيل عملية إتخاذ القرارات. أما عملية اتخاذ القرار في نظم المعلومات الإدارية تتخذ بطريقة لامركزية و ذلك منذ نشأة نظم تسيير قواعد البيانات، و من إيجابيات اللامركزية إتخاذ قرارات التطبيق العملي للمنظور النظامي في إتخاذ القرارات، بمعنى النظر إلى المشكلة بنظرة كلية و ليس بنظرة جزئية، مما يسمح بإتخاذ القرارات التي تأخذ في الإعتبار كل النظم الفرعية المتواجدة بالمستوى العملي، و ليس لنظام فرعي معين و من ثم إتخاذ أفضل القرارات⁽²⁾.

4-6- الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في التنظيم:

أ- أهمية إدارة الموارد البشرية: تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية في الوقت الحالي و أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة و هناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية، و إهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة و أيضا كفرع من فروع علم الإدارة و من أهم هذه الأسباب ما يلي:

- التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، و مع زيادة المنافسة الصناعية؛
- إرتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عالية، و متزايدة من تكاليف الإنتاج في

(1)- Ph. MEGANI: **Les systèmes de management**, Ed Organisation, Paris, 1993, pp 89-93.

(2)- R. HURTUBISE: **Informatique et information: la conception des systèmes d'information, les banques de données**, les Editeurs Agences d'ARC Inc, Montréal, 1996, pp 21- 23.

جميع المنظمات؛

- إتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين، و التشريعات العمالية؛⁽¹⁾

- الإتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، و الذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة، و ظهور أشكال حديثة من المنظمات، و زيادة إعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات بالإضافة إلى إختلاف الجنسيات، و اللغات، و التخصصات؛

-زيادة دور و أهمية النقابات، و المنظمات العمالية، و زيادة حدة الصراع بين الإدارة و العاملين؛

-إرتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة إرتفاع مستويات معيشتهم و زيادة درجة و عيهم و ثقافتهم⁽²⁾.

ومن هذه العوامل نتجت أهمية إدارة الموارد البشرية، نجزها أهمها في النقاط الرئيسية التالية:

- الكفاءة الإنتاجية هذا معناه إن الإنسان بما يملكه من مهارات، و قدرات، و ما يتمتع به من دافع العمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، و إن الآلات، و المعدات، و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عناصر مساعدة للإنسان؛

-توجيه الأداء البشرى و التأثير عليه بما يحقق لمزيد من الكفاءة الإنتاجية، و هذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة، و المهارة في زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية.

- خلق نوع من التنسيق بين أنشطة المنظمة مما يساهم في دعم التنظيم من خلال وضع نظام اتصال فعال يحقق العمل الجماعي الفعال؛

-خلق كفاءات، و مهارات جديدة تتماشى، و متطلبات النشاط مما يساهم في عملية تفعيل أهداف التنظيم؛

- رفع الروح المعنوية: إن شعور الفرد العامل بإيجابيته و مساهمته الفعالة في إتخاذ القرارات المهمة، و في تطوير أو الرفع من درجة النمو المنظمة يجعله يوظف مهاراته، و خبراته و كفاءته، و قدراته في المنظمة؛

- حساب التكاليف: إن حساب تكاليف الأفراد العاملين من أجور، و رواتب، و حوافز، و مصاريف الضمان الاجتماعي كلها تساهم و تسهل عملية حساب التكاليف الكلية للمنظمة؛

- زيادة الإنتاجية: إن إدارة الموارد البشرية وجدت الاهتمام بشؤون الأفراد و الإهتمام بمطالبهم

(1)- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، صص 11-12.

(2)- محمد صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، 2005، صص 20-22.

بتنظيم أدائهم بما يزيد من مردودية العمل للمنظمة (1)؛

- التعاون: تعمل إدارة الموارد البشرية على تشجيع الأفراد، و توعيتهم في أهمية العمل التفاعلي الجماعي فيما بينهم؛

- التنظيم و التنسيق: وجدت إدارة الموارد البشرية لوضع خطط و برامج العمل الخاصة بالأفراد لتنظيمهم بهدف وضع تنسيق فعال للمنظمة، أو لنظام المنظمة و استخدام نظام فرق العمل و خلق بيئة لاتخاذ قرارات بسرعة مستويات دنيا (2)؛

- إختيار الأفراد: إن من أهمية إدارة الموارد البشرية تركيز المنظمة على إستقطاب، و إختيار الأفراد ذوي الكفاءات، و القدرات، و الخبرات، و المهارات العالية التي تخدم المنظمة، و أهدافها، و تدريبهم لتنميتهم حسب متطلبات هذه المنظمة؛

- التحليل و التشخيص: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحليل المحيط الداخلي، و الخارجي للمنظمة و تشخيص وظائفها كل على مدى وذلك بإتباع الطرق العلمية السليمة؛

- المسؤولية: بجعل مدير الموارد البشرية مسؤولاً مسؤولية مباشرة أمام مجلس إدارة المنظمة.

ب- مبادئ إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية المرشد و الموجه الأساسي للمنظمات، لأنها تضع الأساس و القاعدة التي تربط تلك الأفعال بالأهداف. تأخذ عدة هذه المبادئ شكل البيان أو القائمة التي تشمل على الأعمال التي يجب انجازها من طرف العاملين في المنظمة، فالمبادئ الناجحة تحقق كلا من رغبات أصحاب المؤسسات و مسيرها و العاملين بها في آن واحد (3). و من أهم المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية هي:

- مبدأ حرية العمل: يعنى عدم إجبار الفرد على القيام بعمل رغم عن إرادته، بل القيام بعمل يريده و يتناسب مع قدراته الذهنية و البدنية؛

- مبدأ تكافؤ فرص العمل: يجب الإعلان عن الوظائف الشاغرة، و عدم التمييز، و التفرقة بين الأفراد (تميز عنصري، ديني، سياسي...)

- مبدأ المساواة في المعاملات: وهذا بين من يقوم بنفس المهام، إذا تساوت مؤهلاتهم و كفاءاتهم و خبراتهم و كذلك ظروف عملهم؛

- مبدأ حماية العمال: ويكون هذا سواء من النواحي الاجتماعية، الإنسانية أو الاقتصادية، الإنتاجية

(1)- سليمان الفارس و آخرون: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2000، صص15-17.

(2)-J.CANDAU et A.SANCHEZ: **Gestion des ressources humaines**, Para Graphic, Toulouse, 1998, pp 19-21.

(3) - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، 2005، ص 36.

الإنتاجية و يجب أن تتوفر المبادئ المذكورة و المتبعة في إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الصفات أهمها:

- وضوح المعنى: و هذا حتى يتسنى فهمها من جانب الرؤساء و المرؤوسين؛
- العدالة: خاصة إذا تعلق الأمر بالنواحي المادية، مثل المبدأ الذي يوضح تسير الأجور في المنظمة؛
- الثبات والاستقرار: وهي صفة هامة في تطبيق المبادئ، فالثبات لا يعوق تطبيق الجديد من الأفكار والآراء على أعمال المؤسسة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تتبع مبدأ المرونة في أعمالها، أي كلما تغيرت الظروف ووجب التعديل و التغيير و إعادة النظر في المبادئ الموضوعية⁽¹⁾؛ و على المنظمة إعتبار بعض النقاط في تطبيقها لمبادئ إدارة الموارد البشرية ونذكر منها:
 - سهولة الصياغة؛
 - إيصالها لكل عامل في المؤسسة بوضوح، مع الاتفاق على تفسير واحد؛
 - تعميمها و نشرها على كل مستويات المؤسسة؛
 - الملائمة لظروف المؤسسة أو على الأقل لأغلبها⁽²⁾؛
 - برامج و ممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ و تتحقق بطريقة تراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة؛
 - إستراتيجية و برامج و ممارسات إدارة الموارد البشرية لا بد أن تحقق إشباع الحاجات النفسية الإجتماعية لأفراد المنظمة؛
 - خلق بيئة تشجع الأفراد على تنمية و إستغلال مهارتهم بفعالية؛
 - تنمية الإتصال و العلاقات العامة مع العاملين لتحقيق الاندماج بين العاملين و المنظمة⁽³⁾.
- ج- أهداف إدارة الموارد البشرية: إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة من طبيعة و حجم و ظروف المنظمة و دورة حياتها و المحيط الذي تمارس فيه نشاطاتها، و وجهات النظر المختلفة التي يتبناها متخذي القرار من خلال التجارب و الخبرات المكتسبة التي صقلتها.
- و يمكن القول إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات الصغيرة منها و الكبيرة، العامة و الخاصة، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تنمية كفاءتهم بما يلبي رغباتهم و إحتياجات المنظمة، و ينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف و تتمثل

(1)-Loic CADIN: **Gestion des Ressources Humaines** ,Donud, Paris, 2004, pp 26-29.

(2) -خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد، 1999، صص 22-31.

(3)- راوية حسن: المرجع السابق، صص 48-53.

فيما يلي:

الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام و تشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة و وفقا لكفايتهم و بما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور و النمو في جميع جوانبه و إدارة الأفراد غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمل⁽¹⁾.

الأهداف التنظيمية: لما كانت الموارد البشرية نظاما في المنظمة و هي جزء من النظام الأشمل (المنظمة) فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة و تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية، و الأجور، و التدريب و التطوير؛
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً لإنتاج، و عدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل: حوادث القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛
- إختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم من أجل القيام بالأعمال على الوجه المطلوب؛
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمخطط و منتجاتها و سياساتها و لوائحها و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛
- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية والعلمية لهم؛
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف الخطة التنظيمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة؛

- جعل القوى العاملة تتجز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة و هذا ما يطلق عليه بالفاعلية هاته الأخيرة مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة أبرزها التحفيز، تطوير القدرات و مدهم بالمهارات⁽²⁾.

الأهداف الوظيفية: تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التخصصية

(1)- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص 04.

(2)- منصور بوسنينة و سليمان الفارسي: الموارد البشرية، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، 2003، صص 17- 22.

المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة و وفقا لحاجتها.

الأهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم و حاجاتهم بدرجة أساسية، فضلا عن كونهم عنصر هام من عناصر الإنتاج⁽¹⁾.

الأهداف الاقتصادية: إن تحقيق أهداف المنظمة برفع إنتاجيتها يساهم في الرفع من الإنتاجية العامة للدولة، و منه المساهمة في التنمية الاقتصادية التي تلعب الدور الرئيسي في التطور، و نمو البلد، و عليه فإن الموارد البشرية وضعت لسببين رئيسيين هما:

الأول: تحقيق أهداف المنظمة و المتمثلة في زيادة الربح الخاص بها؛

الثاني: المشاركة في تحقيق الهدف الاقتصادي العام و هو رفع نسبة الفائدة الكلية⁽²⁾.

د- **وظائف إدارة الموارد البشرية:** لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة و متنوعة، حيث تتمثل بصفة عامة فيما يلي:

- العمل على حل مشاكل العاملين في كافة مجالات العمل، و تطبيق السياسة الإدارية في مجال شؤون الأفراد؛
- الإشراف على تنفيذ القرارات المتعلقة بالترقية، و موازنة المرتبات، و العلاوات، و المكافآت، و الإجازات، و التعيين، و التكوين للعاملين؛
- تلقي شكاوي ومقترحات العاملين و دراستها مع العمل على حلها؛
- التنسيق مع كافة الإدارات في قطاعات العمل الأخرى فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري و رعايته إجتماعيا و صحيا و مهنيا؛
- الرقابة على ظروف العمل، و إدارة الخدمات الخاصة بالعاملين، و إعداد السجلات و البيانات الخاصة بالعمالة، و تتبع حياتهم الوظيفية بما يساعد على:
- تحسين ظروف العمل، و تدعيم العلاقات مع العاملين و مع النقابات العمالية؛
- تنسيق التنظيم و تحديد المهام لكل مصلحة أو مديرية في الهيكل التنظيمي؛
- توفير البيانات و المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات، و تنفيذ الإستراتيجية، و وضع المهام، و السياسات المرتبطة بالموارد البشرية⁽³⁾.

من جهة أخرى، يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف رئيسية و هي تمثل سياسة المنظمة، و وظائف مساعدة، كما يلي:

(1) - خالد عبد الرحيم الهيتي: المرجع السابق، صص 46-49.

(2) - فريد زيادة: المبادئ و الأصول لإدارة الأعمال، دار وائل، عمّان، 2004، صص 509-512.

(3) - ناصر داداي عدون: إقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، صص 275-277.

د-1- سياسة إدارة الموارد البشرية: وهي تمثل الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، منها:

1- تحليل العمل (وصف الوظائف): يقصد بتحليل العمل أو وصف الوظائف إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وهذه البيانات تشمل:

- التعريف العام للوظيفة: ويتضمن اسم الوظيفة، موقعها في التنظيم والقسم و ملخص عام عن طبيعة الوظيفة؛

- واجبات الوظيفة: تتمثل في الوجببات التي تؤدي بشكل متكرر وكذا الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر؛

- مسؤوليات الوظيفة: قد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية، أو عن عدد العمال والآلات؛
- الصلاحيات و السلطات: وهي التي يتمتع بها شاغل الوظيفة، وما يتعلق بدوره في إتخاذ قرارات معينة؛

- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: و تشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، المجهود اللازم لأداء الوظيفة (عضلي أو ذهني)، المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة، الظروف المتعلقة بالحرارة و الغازات؛

- العلاقات الوظيفية: تشمل علاقة الوظيفة بالوظائف التي تعلوها والتي تشرف عليها؛
- الشروط الواجب توفرها في من تشمله الوظيفة: وتتضمن المستوى التعليمي و نوعه، الخبرة و الممارسة العلمية و المهارات اللازمة للوظيفة⁽¹⁾.

2- تخطيط القوى العاملة: يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائف الأساسية، يهدف إلى تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، من حيث أنواع الوظائف، الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية، و تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة للمؤسسة، وإعداد الأفراد اللازمين في كل نوع تفاديا لعدة مشكلات قد تكون عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية⁽²⁾، و نذكر منها وجود فائض في العمالة المختارة مع الإحتياجات من حيث النوع، العدد، وتتطلب عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة المرور بعدة مراحل هي:

(1)-علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 1985، ص19-21.

(2)-CH. DESHORTS: **Vers une gestion stratégique des R.H**, Ed. D'organisation, Paris, 1988, pp 73-77.

- دراسة الموقف الحالي للقوة العاملة داخل المنظمة؛
- التنبؤ بموقف القوى العاملة خلال فترة الخطة؛
- التوفيق بين ظروف العرض والطلب، الطموحات الوظيفية، الميزانية التقديرية و على أساس التقدير الصحيح للإحتياجات من الموارد البشرية؛
- في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:
- إستقاء الإحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب؛
- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية؛
- الإعداد لملئ الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو لأسباب ترك الخدمة؛
- الإعداد لبرامج التكوين وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم؛
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت⁽¹⁾.

3- الإختيار و التعيين: تعتبر وظيفة الإختيار و التعيين إمتداد لوظيفة البحث و الإستقطاب عن العاملين في سوق العمل، وتتضمن عملية الإختيار و التعيين المفضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الأماكن المناسبة،

و تتم عملية الإختيار و التعيين وفقا لإجراءات و خطوات يجب إتباعها، و تختلف هذه الخطوات من مؤسسة لأخرى فقد تختصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المتقدمين، و إنتقاء أصلحهم، و يتوقف الأمر أساسا على نوع الوظيفة و مستواها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، و هناك خطوات رئيسية تمر بها عملية إختيار الأفراد لحين صدور قرار تعيينهم في المؤسسة، حيث تقتضي بعض التشريعات الحكومية ضرورة إتباع إجراءات معينة لاختيار الأفراد و تعيينهم وتتمثل هذه الخطوات في طلبات الاستخدام، الاختبارات المقابلات الشخصية، التأكد من صحة البيانات و الاستعلام عن طالبي التوظيف، الترشيح للتعيين، الفحص أو الكشف الطبي، اتخاذ قرار التعيين⁽²⁾.

4- تصميم هيكل الأجور: تمثل الأجور جميع عناصر التعويضات التي تتمتع للفرد نظير العمل، وهي تحقق الاستقرار في الإنتاج و العمالة و الحالة الاقتصادية و الاجتماعية، إذ يمكن النظر للأجور على أساس أنها قيمة الخدمات الإنسانية، أي أسعار الخدمات التي يقدمها الفرد مقابل

(1)-J. DIVERREZ: **Appréciation du personnel**, Ed L'Entreprise et les Hommes, Paris, 1978, pp 129-135.

(2)- محمد صالح: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، صص 22-25.

جهد بشري أو عقلي أو فني أو غيرها، يترتب عليها إنتاج ملموس أو خدمات معنوية غير ملموسة من الأعباء الهامة التي يقوم بها مدير شؤون الأفراد ومساعدوه. أن يتحقق من سلامة معدلات الأجور لجميع العاملين بالمؤسسة، حيث يقدم بنصائحه الخاصة بنظم الأجور و الحوافز ويتعاون مع الإدارات الأخرى في تطبيقها، كما يؤخذ رأيه في استقصاءات تقييم الوظائف والتي تحدد فئات الجور للأعمال المختلفة على أساس صدى أهميتها.

5- الحوافز: تمثل الحوافز تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات الأفراد العاملين ويقدر ما كانت تلك الحوافز متماشية ومتفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر بها الأفراد كلما كان الإشباع أكثر، وبالتالي يرتفع مستوى رضاء الأفراد عن أعمالهم، ومن ثم تقوى لديهم الرغبة في العمل وخاصة إذا كان الحصول على تلك الحوافز مرتبطا بأداء العمل كما في حالة الأجور التشجيعية ومكافآت الإنتاج لذلك فان وظيفة إدارة الموارد البشرية هي دراسة حاجات الأفراد و تصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات ضمانا لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

6- تقييم الأداء: إن تقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه، و بالتالي فقد يكون في الإمكان رفع كفاءة الإنتاج بمجرد نفل شخص من عمل لا يتفق مع إمكانياته إلى عمل آخر يتفق وهذه الإمكانيات من ناحية أخرى، فان عملية تقييم الأداء هي أداة للرقابة على كفاءات عمليات الاختيار، وهي سبيل إلى تحديد إحتياجات التكوين كذلك فان القصور في الأداء الذي قد تكشف عنه عملية التقييم قد يكون مرجعه ضعف عوامل الرغبة في العمل، و بالتالي قد يترتب على هذا إعادة تصميم برامج الحوافز أو الاتصالات أو إعادة تخطيط سياسات الأجور.

7 - التكوين: باستخدام أساليب التكوين الحديثة تستطيع إدارة الموارد البشرية، بفرض توفر الرغبة في العمل، أن تزيد من مقدرة العاملين بالمنظمة، و بالتالي ترفع الكفاءة الإنتاجية. و تختلف أهداف و أساليب التكوين باختلاف مستويات العاملين، كذلك تختلف نتائج التكوين، ومهمة إدارة الموارد البشرية أن ترسم سياسات التكوين التي تعكس إحتياجات المنظمة وتعمل على تصميم و متابعة برامج التكوين بهدف رفع كفاءتها، إن التكوين من الأدوات الخطيرة التي تملكها إدارة الموارد البشرية في معركة رفع الكفاءة الإنتاجية التي تتوقف فعاليته إلى حد كبير على المهارة في استخدامها في موضعها الصحيح⁽¹⁾.

8- الإتصالات: تلعب عملية الاتصالات دورا أساسيا، في تسهيل أو تعقيد عملية أداء الفرد لعمله من خلال تأثيرها على رغبات وآراء العاملين، وهدف الاتصالات هو تحقيق التفاهم المشترك بين

(1)- فريد النجار: إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة الزقازيق، القاهرة، دس، صص 185-190.

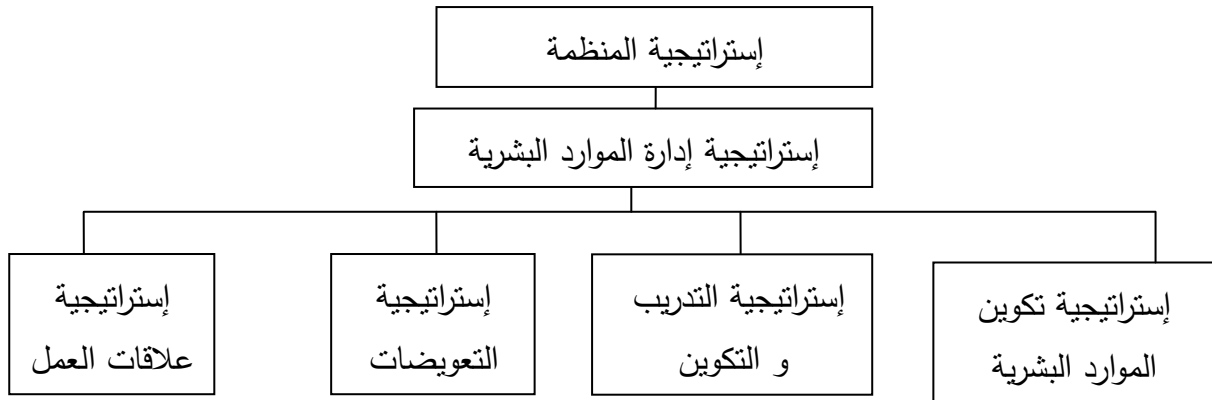
الأفراد المشروع وإدارته، وبذلك تساعد على خلق جو من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المشروع، وتلعب إدارة الأفراد دورا أساسيا في تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى⁽¹⁾.

9- الإشراف و القيادة: إن الإدارة في مفهومها الحقيقي هي قيادة الأفراد وتوجيههم ناحية هدف معين و تختلف أساليب القادة و الإشراف، و تختلف تبعاً لها مستويات أداء الأفراد لأعمالهم. إن هدف القيادة الحقيقي هو خلق الدافع لدى العامل لتحسين أدائه ورفع مستوى كفاءته عن إقتناع و إدراك ووظيفة إدارة الموارد البشرية في هذه الناحية هي نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة وإعداد برامج تدريب المشرفين على العلاقات الإنسانية.

10- علاقات العمل: تركز هذه المهام على الآتي:

- إحترام حقوق العاملين؛
- فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين؛
- المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين؛
- مراقبة و تقييم بيئة العمل: تستهدف هذه الوظيفة مراقبة و تقييم بيئة العمل في جانبها المادي و الاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولاً ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً⁽²⁾.
- و ما يهنا هنا بصورة أساسية كفاءة إستراتيجية المنظمة من خلال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل(53): إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقاً لإستراتيجية المنظمة.



المصدر: عمر عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، المرجع السابق، 2005، ص 95.

(1) - علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، المرجع السابق، صص 46-47.

(1)- C.BENABOU: *la Gestion Stratégique des Ressources Humaines*, Goelon Morin, Québec, 1988, pp 86-98.

د-2: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية: و تتمثل فيما يلي:

- 1- أمن و سلامة العاملين: و تهتم بحماية و سلامة العاملين، و الأمن، و الصحة؛
- 2- أوقات العمل: و تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل، و الراحة، و الإنجازات حسب طبيعة مهام المنظمة؛

3- العلاقة مع النقابة: و هي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية مثل الشكاوي، و النزاعات العمالية، و التأديب، و الفصل من الخدمة⁽¹⁾.

4-7- مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

أ- موقع و تنظيم إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

أولاً/ موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي: المنظمة بإعتبارها نظام إجتماعي تتخذ تنظيماً خاصاً لتحقيق أهدافها المتنوعة، بمعنى أنها تحدد دور و مكانة كل فرد فيها. إن الهيكل التنظيمي هو البناء أو التركيب الداخلي للمنظمة، أي يوضح تقسيم العمل أفقياً و رأسياً، و أيضاً الوحدات الإدارية الأساسية و الفرعية المكلفة بإنجاز هذه المهام، كما يوضح الهيكل التنظيمي أيضاً طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية و خطوط ممارسة السلطة.

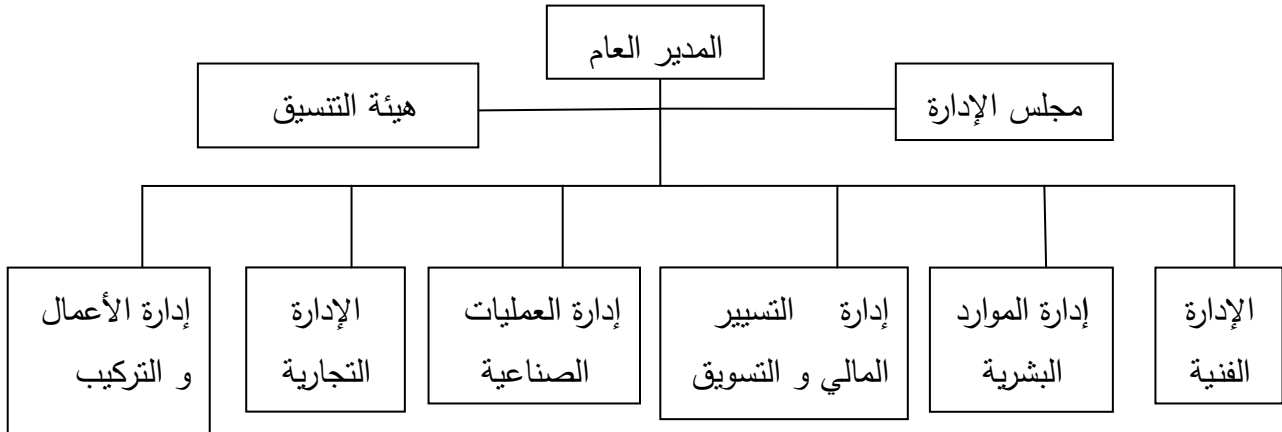
إن الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته و إنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، فلا يوجد هيكل مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات و الظروف، فلكل منظمة هيكلها التنظيمي الخاص بها، لذا نجد موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة و التنظيم الداخلي لها يختلفان من منظمة إلى أخرى و هذا راجع لطبيعة مهامها و الظروف المحيطة بها⁽¹⁾.

عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة الموارد البشرية، و الحجم الذي يفرض ظهور هذه الإدارة في المنظمة يرتبط بطبيعة التعاملات، فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، و عندما يزداد عدد الأفراد و حجم المنظمة يصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية في المنظمة كما يتضح من الهيكل التنظيمي التالي، و الخاص بإحدى الشركات لصناعة العتاد.

(1)- سليمان الفارس و آخرون: المرجع السابق، صص 32-36.

(2)- فريد النجار: المرجع السابق، صص 192-195.

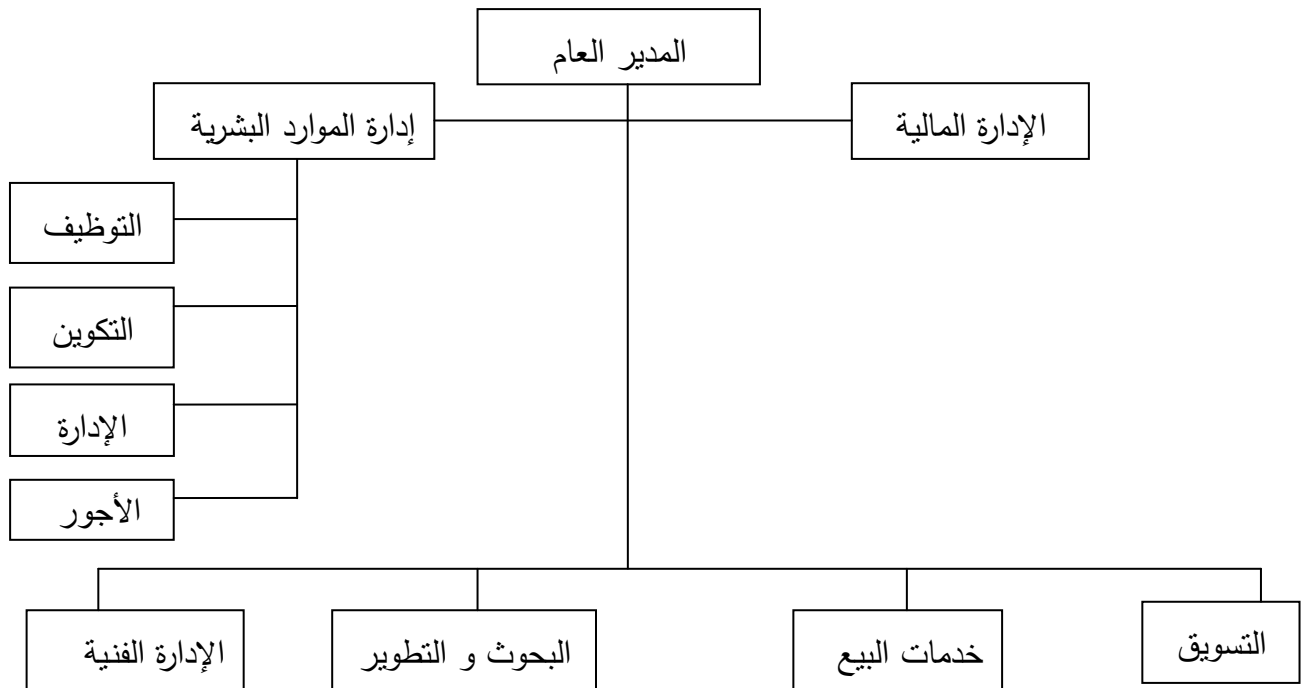
الشكل (54): موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لمنظمة إنتاج عتاد التجهيز.



المصدر: محمد الخشروم : إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 49.

من خلال الهيكل التنظيمي السابق مدير إدارة الموارد البشرية تابع للمدير العام مباشرة و هذا التنظيم شائعا في أغلب المنظمات، فقد أصبح مدير إدارة الموارد البشرية يشارك في رسم السياسة العامة للمنظمة، الشيء الذي يؤكد أهمية هذه الإدارة و الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تحضى به. أما الهيكل التنظيمي التالي فهو خاص بشركة لإنتاج الأجهزة الإلكترونية يظهر إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة أساسية مثل الإدارات الأساسية الأخرى في المنظمة⁽¹⁾.

الشكل (55): موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الأجهزة الإلكترونية.

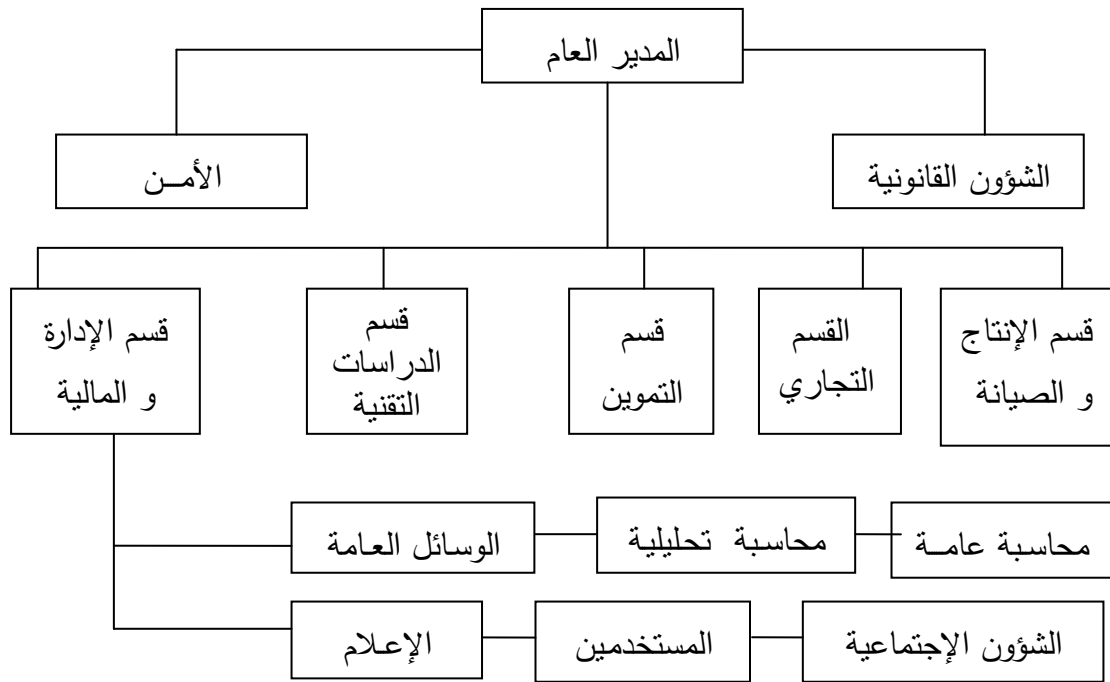


المصدر: عمر وصفي عقيلي: وظائف منظمة الأعمال، المرجع السابق، ص 226

(1) - عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المرجع السابق، صص 148-153.

أما الهيكل التنظيمي أدناه فهو خاص بشركة لإنتاج الأجهزة الإلكترونية رغم الإستقلالية المعطاة لإدارة الموارد البشرية في الهيكلين السابقين، ففي بعض المنظمات فإن إدارة الموارد البشرية لا زالت لا تتمتع بالإستقلالية التامة، حيث كثيرا مانجدها مندمجة أو تابعة لإدارة أخرى خاصة مع الإدارة المالية الشيء الذي يناقض التوجه الحديث في النظر إلى كيفية إدارة العنصر البشري، و يتضح من خلال الهيكل التنظيمي التالي الخاص بإحدى مؤسسات البناء⁽¹⁾.

الشكل (56): موقع إدارة الموارد البشرية و الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي لإحدى مؤسسات البناء.



المصدر: محمد الخشروم: إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 63.

كما يتضح من الهيكل السابق، فإن إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بالإستقلالية بل تم دمج إدارة شؤون العاملين مع إدارة الشؤون المالية، الشيء الذي يؤدي بالتأكيد إلى عدم الإهتمام بأنشطة تسيير الموارد البشرية لدورها في المنظمة و فقدان إدارة الموارد البشرية لدورها في المنظمة، و هذا الإتجاه يناقض النظرة الحديثة في تسيير الموارد البشرية التي ترى بضرورة نشوء إدارة موارد بشرية و مستقلة و متخصصة.

ثانيا/ تنظيم إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾: تكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أهمية بالغة و ذلك راجع لكونها في علاقة مع كل الإدارات الأخرى و مع مؤسسات و هيئات أخرى. إن إدارة الموارد

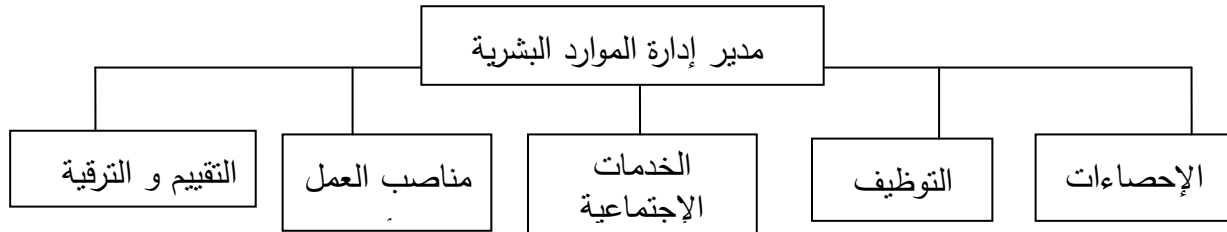
(1) - محمد باشا: المرجع السابق، صص 69-70.

(2) - جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، صص 89-92.

البشرية أصبحت اليوم تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام و هي تختلف من منظمة إلى أخرى و هذا راجع إلى خصوصية كل منظمة، و هناك ثلاث نماذج أساسية شائعة للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

- **النموذج الأول (التنظيم تبعا لطبيعة العمليات):** في ظل هذا النموذج التنظيمي فإن إدارة الموارد البشرية تقوم على الأنشطة الأساسية التي تمارسها، وعلى هذا الأساس فإن كل فرد أو مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين، كما هو في التصميم التنظيمي التالي:

الشكل (57): تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العمليات.



المصدر: سليمان الفارس: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2000، ص 65.

يتميز هذا النموذج التنظيمي بمايلي:

- هناك تركيز على التخصص للمسيرين، و يزداد التخصص كلما تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية؛
- كل هيئة متخصصة تفتقد إلى النظرة الشاملة عن أعمال الهيئات الأخرى؛
- كل الأفراد في المنظمة يكونوا تابعين لكل هذه الهيئات في آن واحد، و كل فرد يكون ممثل في كل منها؛

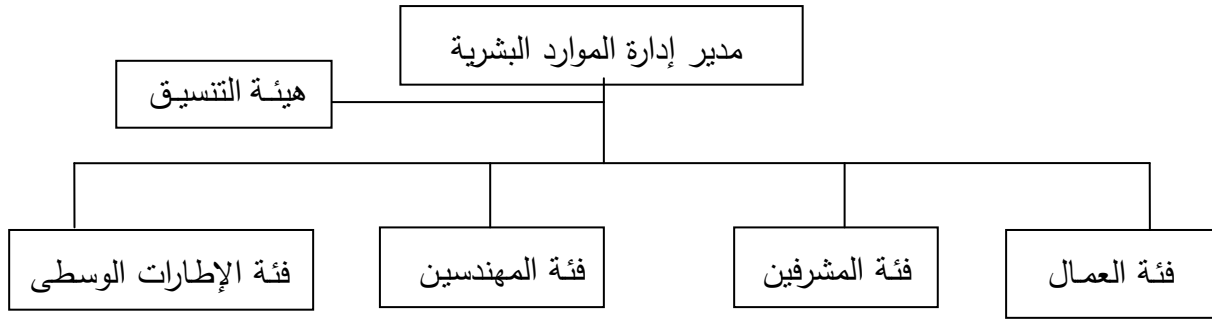
- تضاعف الإتصالات بين الهيئات المتخصصة، فحركة الأفراد يجب أن تكون على علم بها كل الهيئات المتخصصة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عدد الوثائق الضرورية؛
- وجود هيئة للتنسيق ضروري، فهي تقوم بالتسيير الجماعي للأفراد، وهي الوحيدة القادرة على إتخاذ قرارات بحركة الأفراد على مستوى المنظمة⁽¹⁾.

- **النموذج الثاني (التنظيم تبعا لفئات الأفراد):** عندما يكون عدد الأفراد في المنظمة كبير تزداد إحتتمالات عدم التجانس، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى وتضم الوحدة الأساسية للتسيير إذن عدد فئات الأفراد⁽²⁾. و يمكن أن يتخذ التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية الشكل التالي:

(1)- محمد ماهر عيش: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، صص 124-127.

(2)- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998، صص 154-155.

الشكل (58): تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لفئات الأفراد.



المصدر: عمر عقيلي: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة حلب، حلب، 1998، ص 186.

هذا التنظيم يتطلب توفر مرؤوسيه على مهارات عالية و دراية كافية بالتشريعات التي يمكن تطبيقها على الأفراد و بالإجراءات التي يمكن إتباعها لأن أي فرد لا يكون تابعا لإدارة واحدة. كما يجب أن تكون كل وحدة لديها المعلومات الكافية عن أي فرد في المنظمة حتى يمكن لها إجراء التنظيم المالي و المحاسبي في إطار الإعتمادات المخصصة، و يعد التنسيق بين الوحدات الإدارية ضروري لضمان التسيير الجماعي لبعض الأنشطة مثل توزيع الأفراد في مختلف الإدارات.

- النموذج الثالث (التنظيم على أساس الوحدات الإدارية): عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها، و هذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية فيتم إنشاء وحدات إدارية مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات أو على مستوى منطقة جغرافية معينة، و كل وحدة إدارية إذن تتولى مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة⁽¹⁾، و يتضح ذلك من الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل (59): تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية.



المصدر: حنا نصر الله، المرجع السابق، ص 19.

(1)- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، صص 74-77.

يمارس مسؤولي الموارد البشرية في هذا التنظيم أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة تتعلق بكل فئات الأفراد العاملين بمنظمة أو مجموعة من المنظمات في آن واحد، لذا يجب أن يمتلك المدراء مهارات عالية أكثر مما يتطلبه الوضع في التنظيم السابق، فمجال نشاطه واسع جدا سواء فيما يتعلق بالإجراءات أو بالتشريعات.

في هذا التنظيم إدارة الموارد البشرية تكون لديها البيانات عن خصائص الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة أو المنظمات الأخرى التابعة لإدارتها، وفي هذا النوع من التنظيم يظهر الدور البارز لهيئة مركزية تتوفر لها الإحصاءات عن كل منظمة، و عن كل فئة من الإطارات و العمال في تلك المنظمات حتى تكون مؤهلة للتحكم في حركة الأفراد على مستوى مختلف المنظمات.

في الحقيقة لا توجد نماذج تنظيمية نمطية و مثالية لإدارة الموارد البشرية، فكل منظمة تختار التنظيم الملائم لظروفها، و الذي يمكن تصميمه من خلال أحد النماذج السابقة أو المزج بين خصائص النماذج التنظيمية السابقة. يمكن لمصمم الهيكل التنظيمي أن يسترشد ببعض المتغيرات التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات في إختيار الهيكل التنظيمي المناسب منها:

- حجم المنظمة و عدد الأفراد العاملين بها؛
- الإهتمام الذي توليه المنظمة لإدارة الموارد البشرية و الدور الذي تمنحه لها في إدارة شؤون العاملين؛
- حجم التشريعات و مدى تعقيدها (سواء في بلده أو خارج وطنه)؛
- المساحة التي يشملها التنظيم (المجال الجغرافي)؛
- الفئات الموجودة من الأفراد؛

- التأثيرات المترتبة عن نموذج الهيكل التنظيمي على العاملين (مقاومة التغيير التنظيمي، الصراع التنظيمي)، وهذا العامل لم يكن يؤخذ بعين الإعتبار إلا مع ظهور المدارس الحديثة في التنظيم⁽¹⁾.

ب- الإطار القانوني لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية:

أولا/ قانون العمل: إن قانون العمل هو عبارة عن نص تشريعي يتكون من قواعد، و مواد تحكم العلاقات الفردية، و الجماعية في العمل بين العمال و المؤسسات.

و في الجزائر نجد عدة نصوص تشريعية تخص علاقات العمل نذكر أهمها⁽²⁾:

- الأمر 75-31 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق لـ 29 أبريل 1975 المتعلق بالشروط العامة للعمل في القطاع الخاص؛

(1)-Pierre ROMELEAR: **Gestion des Ressources Humaines**, Armand colin, Paris, 1993, pp 38-50.

(2)- عبد الرحمان يحيوي: **النصوص التشريعية و التنظيمية الخاصة بالعمل**، قصر الكتاب، الجزائر، 1998، ص 03.

- القانون رقم 78-12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق لـ 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل؛
- القانون رقم 82-06 المؤرخ في 03 جمادى الأولى عام 1402 الموافق لـ 27 فبراير 1982 المتعلق بعلاقات العمل؛
- القانون رقم 90-03 المؤرخ في رجب عام 1410 الموافق لـ 06 فبراير 1990 المتعلق بمفتشية العمل.

إن كل هذه القوانين إضافة إلى بعض المراسيم و الأوامر الأخرى أعطى إطارا تسيير ضمنه العلاقات الخاصة بين العمل و المؤسسة الناشط بها، إذ حدد قانون العمل من تقع عليهم صفة العامل في المادة الثانية من قانون العمل وتتص على "يعد عمل الأجراء في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتي في إطار التنظيم و لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خصوصي و يدعى "المستخدم". كما أن هذا القانون ينقسم إلى عدة أبواب و فصول يعالج فيها كل الجوانب المتعلقة و الناشئة من جراء قيام العامل بنشاطه⁽¹⁾.

إن قانون العمل يحدد العلاقات العامة فنجد في البداية يحدد الحقوق التي يتمتع بها العمال التي نذكر منها: ممارسة الحق النقابي، التفاوض الجماعي، المشاركة في الهيئة التنفيذية، الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل؛ الراحة، اللجوء إلى الإضراب.

1- كما يحق للعمال أيضا في إطار علاقات العمل: التشغيل الفعلي، إحترام السلامة البدنية و المعنوية و كرامتهم، التكوين و الترقية في العمل، الدفع المنتظم للأجر المستحق، كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نوعيا⁽²⁾؛

2- بعدها يقوم بتحديد واجبات العمل في إطار علاقات العمل والتي نذكر منها⁽³⁾:

- على العامل أن يؤدي بأقصى ما لديه من قدرات ، الوجبات المرتبطة بمنصب عمله ويعمل بعناية ومواصلة مهامه في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم؛
- أن يساهم في مجهودات صاحب العمل لتحسين التنظيم و الإنتاجية؛
- أن ينفذوا التعليمات التي تصدر السلطة السلمية؛
- أن لا تكون لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة منافسة أو زبونة إلا إذا كان هناك

(1)- رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، هومة، الجزائر، 2002، صص 23-32.

(2)- محمد الصغير بعلي: المؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المعهد الوطني للدراسات و البحوث النقابية، الجزائر، 1998، صص 66-72.

(3)- عبد العزيز شرابي: المؤسسة العمومية في الجزائر بين التخطيط المركزي و إقتصاد السوق، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، العدد 04، 2008، صص 22-25.

إتفاق مع صاحب العمل؛

- أن لا يفشوا الأسرار و المعلومات المهنية المتعلقة بالمؤسسة؛

- أن يوعوا بالالتزامات الناجمة عن عقد العمل.

كما يبين قانون العمل الطرق و المراحل السليمة الواجب إتباعها لإبرام عقد العمل يحافظ على جميع أطرافه و يحدد شروط التوظيف و كفياته إذ يحدد السن الأدنى للعمل و يشترط تأمين العمال لدى الضمان الاجتماعي و يحدد المدة القانونية للعمل (44 ساعة في الأسبوع) و يحدد قواعد الإستثناء، و العمل التناوبي، و الساعات الإضافية، و العطل و الراحة القانونية.

كما أن قانون العمل عالج في مواده أيضا التكوين، الترقية و أحكام أخرى تبرز أثناء ممارسة العمل لنشاطه كتغيير عقد العمل مثلا أو تعليقه.

و في الأخير يحدد قانون العمل طريقة حساب المرتبات و كيفية إنشاء النقابات العمالية المدافعة عن حقوق العمال، كما يبين طرق التفاوض الجماعي و الإتفاقيات الجماعية و الأحكام المترتبة عنها، و طرق تطبيقها⁽¹⁾.

ثانيا/ قانون الضمان الاجتماعي: قانون الضمان الاجتماعي هو قانون يطبق على كل عامل يتعلق أجر و تسهر على تطبيقه إدارة الضمان الاجتماعي هذا القانون يعالج نظام العمل العام كما يحدد نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي و قواعد التأمين و التعويض و يحدد الإجراءات المتبعة في حالة وقوع حوادث عمل و يبين قواعد نظام التقاعد و المنح العائلية وفي حالة البطالة المفروضة أي في حالة إعلان إفلاس المؤسسة أو إلغاء عقد العمل و غيرها.

وعلى العموم يمكننا القول أن قانون الضمان الاجتماعي هو الإطار الذي يحمي العامل في حالة ظهور مشاكل أو أزمات كما يؤمن له المعاش الذي يوفر له على الأقل دخل ثابت بعد التقاعد⁽²⁾.

ثالثا/ القانون الداخلي للمؤسسة: القانون الداخلي للمؤسسة أو ما يعرف بالنظام الداخلي هو واجب على المؤسسات التي تشغل عشرين (20) عاملا فأكثر حيث بدأت تعده وتعرضه على ممثلي العمال أو أجهزة المشاركة و يمكن للمؤسسات التي تشغل أقل من (20) عاملا أن تعد نظاما داخليا حسب خصوصيات أنشطة الممارسة للمؤسسة و يعد النظام الداخلي وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم (صاحب العمل) أو المنظمة القواعد المتعلقة بالتنظيم التنفيذي للعمل، و الوقاية الصحية، و الأمن، و الإنضباط، و يحدد في المجال التأديبي طبيعة الأخطاء المهنية،

(1)- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، صص 86-92.

(2) - علي زغود: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة في القانون الإداري، كلية العلوم القانونية و الإدارية، جامعة الجزائر، 1987، صص 28-55.

و درجات العقوبات المطبقة، و إجراءات التنفيذ. و حسب ما ذكر في المادة 79 من قانون العمل و التي تنص على أن "يودع النظام الداخلي النصوص عليه لدى مفتشية العمل المختصة إقليميا للمصادقة على مطابقته للتشريع و التنظيم المتعلقين في أجل "ثمانية (08) أيام". إضافة إلى النظام الداخلي فان هناك ما يعرف بالاتفاقية الجماعية، و هي اتفاقية تبرم بين صاحب العمل و ممثلي العمال بعد التفاوض، و تحتوي على شروط التشغيل، و العمل⁽¹⁾. و يمكنها أن تعالج خصوصا العناصر التالية:

- التصنيف المهني؛
- مقاييس العمل؛
- الأجور الأساسية؛
- التعويضات المترتبة على الأقدمية، و الساعات الإضافية، و ظروف العمل بما فيها تعويضات المنطقة؛
- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل؛
- فترة التجريب و الإشعار المسبق؛
- التغيّبات الخاصة؛

- مدة الاتفاقية و كيفية تمديدها، مراجعتها أو نقضها و يتم تقديم الاتفاقية الجماعية لمفتشية العمل لتسجيلها بعد الاتفاق عليها و بمجرد تسجيلها يصبح من حق الطرفين العمل بها و الطلب بما ينجر منها كما يسهر مفتشوا العمل على تنفيذها⁽²⁾.

ج- وضعية الموارد البشرية بالمنظمة الجزائرية⁽³⁾: إن وضعية الموارد البشرية بالمنظمة الجزائرية تبدو غير مرضية على الإطلاق، إطارات مسيرة تعمل أكثر من طاقتها، و منهكة بسبب مسؤولياتها المتعددة سواء داخل المنظمة أو خارجها، و يعتمد المسيرين على قوة شخصيتهم، أو كارزيميتهم أكثر مما يستندون إلى كفاءتهم في تسيير الموارد البشرية، في حين يبدو أن بعض الإطارات غير مؤهلين جيدا لتحمل مسؤوليتهم، أما المستخدمون في مستوى التنفيذ فيعانون من التهميش، و نقص التكوين، وضعف التحفيز، و قلة التدريب، و الترقية مما يضعف شعورهم

(1)- زهير سعودي: النظام القانوني لتسيير و رقابة المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في قانون الأعمال، كلية العلوم القانونية و الإدارية، جامعة الجزائر، 2009، صص 66-73.

(2)- محمد الصغير بعلي: المرجع السابق. صص 72-74.

(3)- ناصر دادي عدون: دور الموارد البشرية و الإتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل إقتصاد السوق، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة الجزائر، 1997، صص 142-146.

بالإنتماء، لقد أفرزت هذه الوضعية نمطا من التسيير السلطوي كانت له نتائج سلبية على المنظمة مثل أزمة الإشراف، سوء إستخدام الكفاءات، و من ثم توتر العلاقات و ضعف الشعور الجماعي، و الإنتماء للمنظمة.

و تبعا لذلك، و لهذه الظروف فإننا نجد أن الدولة كانت لها مسؤولية كبيرة، و مباشرة، و ذلك من خلال وصايتها كمالكة، و صاحبة القرار، و التوجيه، و التخطيط، و التسيير، و وظيفتها كقوة عمومية. إن هذه الإصلاحات التي أعادت صياغة جديدة لعلاقات العمل في ظل أهم التحولات التي تركت المنظمات الإقتصادية الوطنية تراوح مكانها، بل و بالأحرى فقدانها لمكانها، أصبح من الضروري على المنظمات إعادة النظر في المورد البشري بنظرة إستراتيجية بعيدة المدى، و ذلك لإختيار أفضل الكفاءات الممكنة لشغل المناصب التي تتوافر عليها المنظمة، و بالتالي العمل على التحسين الدائم و العمل المستمر لكفاءة العاملين بإعتبارها دائما في حالة ديناميكية، و يظهر هذا الإنشغال على مدى نجاعة التكوين كمحدد فاعل لنوعية الكفاءات بإعتباره مهما جدا للعامل، و كذلك للمنظمة، إذ يعطي تفوقات مهنية للعامل، و مكافأته خاصة للمنظمة التي يعمل بها.

كما يهدف إلى تنمية قدراته، و توسيع ميادين معرفته، و شعوره بأهميته في المنظمة، ف "فايول" في تقييمه لهذه النشاطات يرى "بالزامية التكوين لكل شخص داخل المنظمة، حيث وجب أن يكون التكوين متمركزا في الوظيفة الأساسية". لذلك "فالتكوين لا بد أن يتحصل عليه العامل حتى و إن كان مؤهلا لأنه في الوقت الحالي و في ظرف قصير تطرأ تغيرات جديدة على التكنولوجيا، و بالتالي كي يبقى العامل متمكنا من عمله و مستقرا، لا بد أن يواصل التكوين داخل المنظمة، و هذا ما يسمى بـ "التكوين المستمر".

خلاصة الفصل:

تعد عملية إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، و الإدارة ما هي إلا سلسلة من القرارات المتعلقة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، و بالتالي فهي لا تؤدي منفصلة عن هذه الوظائف، و نظرا لأهميتها الرئيسية و لكونها نشاطا إداريا أساسيا، فهي تخضع لعدد من المناهج و المفاهيم، و لعدد من الأساليب الفنية المختلفة، و التي لا يمكن إستخدامها في أي مجال أو نشاط من الوظائف الإدارية الأخرى، و تتضمن عملية القرارات، تحديد المشكلة، تحديد الأسباب الممكنة و المحتملة، و وضع الحلول المناسبة، التقييم و إختيار البديل الأنسب، تنفيذ البديل المختار ومتابعته.

و إتخاذ القرار يكون فعالا حسب توفر المعلومات و الإتصال، و في غيابهما يتخذ المديرون قرارات غير رشيدة لا تؤدي إلى تنمية المنظمة، و تتأثر بها وظائف الإدارة الأخرى، و أيضا

أنشطة المنظمة الأخرى سوف تختل و تصبح غير متناسقة، و في توفرهما تؤدي القرارات إلى أداء أفضل، كما تتجه المنظمة بالاتصال في إتخاذ القرارات نحو الكفاية و الربحية و الرضا الوظيفي لدى العاملين لديها، لذلك يمكن إعتبار عملية إتخاذ القرارات بمثابة البعد الجوهري للإدارة. تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات المحافظة على معدل عال من النمو، مع الإستقرارية، و وجود علاقات حسنة بين الأفراد داخل التنظيم، و علاقات إنسانية بين العاملين و القيادة الإدارية، و ذلك خلال كل المراحل و العمليات الإنتاجية.

فقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة، و ليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر للأذهان، فمقدار الفعالية و الكفاءة في أداء الجماعة لعملها و مختلف وظائفها، و كذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم المنظمة و نجاحها، و إذا أردنا التأكيد من ذلك، نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المنظمات اليابانية، يضيف الباحثان "عرفة" و "شليبي" و لعلا أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح و تقدم المنظمات اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل، فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية إتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي"، و هذا ليس غريبا، لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبدا على عاداته و قيّمه المختلفة، و من بين هذه القيم، حبه لعمله، مع التفاني فيه و إتقانه.

إذن، فالعلاقات الإنسانية في المنظمات ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي، و إنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج و تحسينه، و بالتعاون و التوافق و التفاهم البنيّاء و كذلك بالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف⁽¹⁾.

المنظمة الفعالة هي التي تأخذ في الإعتبار حاجيات أفرادها تماما كما تعتنى بحاجات التنظيم، فتضع قواعد و أسس واضحة موضوعية للسلوك و الأداء و العلاقات، و تحل مشكلات التنسيق و الإتصال، و هكذا إلى أن توفق بين إحتياجات التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونها، و إنسجامها و سيرها في إتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية⁽²⁾.

(1)-Renaud SAINSAULIEU: **L'entreprise c'est une affaire de société**, F.N.S.P, Paris, 1990, pp 127-130.

(2)- صالح بن نوار: المرجع السابق، صص 217-218.

الباب الثاني: الدراسة الميدانية

الباب الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: التعريف بمؤسسة نفضال -شفة البلدية-، تحليل البيانات العامة، و بيانات التنظيم و الإستراتيجية الإدارية في المؤسسة؛

5-1- التعريف بمؤسسة نفضال -شفة البلدية-،

5-2- تحليل البيانات العامة؛

5-3- تحليل البيانات الخاصة بالتنظيم و الإستراتيجية الإدارية في المؤسسة؛

5-4- الإستنتاج الجزئي الأول؛

الفصل السادس: تحليل البيانات الخاصة بالقيادة الإدارية و الإتصال الإداري في المؤسسة؛

6-1- تحليل بيانات القيادة الإدارية و الإتصال الإداري في المؤسسة؛

6-2- الإستنتاج الجزئي الثاني؛

الفصل السابع: تحليل البيانات الخاصة بإتخاذ القرارات و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛

7-1- تحليل بيانات إتخاذ القرارات و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛

7-2- الإستنتاج الجزئي الثالث؛

- الإستنتاج العام؛

- الخاتمة.

المراجع.

الملاحق.

5-1 - التعريف بمؤسسة نفضال -شفة البلدية-

- 1- لمحة حول المؤسسة؛
- 2- البطاقة التقنية للمؤسسة؛
- 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- 4- التنظيم العام للإدارات في مؤسسة نفضال -شفة البلدية-؛
- 5- الإطار القانوني في سير المعاملات داخل المؤسسة؛
- 6- صيرورة الإنتاج في المؤسسة؛
- 7- العلاقة بين مختلف المصالح.

1- لمحة حول المؤسسة:

مؤسسة نفطال -شفة البلدية- هي شركة ذات أسهم، برأس مال 15.650.000.000.00 دج، و هي شركة لتسويق و توزيع المواد البترولية، و هي وحدة من وحدات سونطراك الشركة الأم، بدأت نشاطها يوم 01-01-1982 صناعة تكرير و توزيع المواد البترولية تحت إسم نفطال.

- التعريف بوحدة شفة البلدية:

هي وحدة تقوم بتوزيع الوقود، الزيوت، الأطواق، مواد خاصة للولايات المجاورة، و منها البلدية، تيبازة، المدية، الجلفة، عين الدفلى...إلخ.

مهمة هذه الوحدة تنظيم و تطوير نشاطات التوزيع للمواد البترولية و مشتقاته، و تخزين و نقل المواد البترولية على مناطق الوسط.

- **الموقع الجغرافي:** تقع مؤسسة نفطال شفة لولاية البلدية بالطريق الوطني وهران شف، حيث يحدها من الشمال طريق السكة الحديدية و أراضي زراعية، أما من الجنوب فيحدها الطريق الوطني، أما من جهة الشرق مستودع لمواد البناء أما من الناحية الغربية فيحدها أراضي زراعية، هذا فيما يخص الموقع الجغرافي لمؤسسة نفطال وحدة شفة.

2- البطاقة التقنية للمؤسسة:(1)

- التسمية الكاملة للمؤسسة: نفطال حقل البلدية؛

- العنوان الكامل: طريق وهران -شفة البلدية-؛

- الشركة الأم: شركة سونطراك؛

- الشكل القانوني للمؤسسة: مؤسسة ذات أسهم (SPA)؛

- تاريخ الدخول في النشاط: 1982؛

- طبيعة نشاط المؤسسة: توزيع و تجارة المواد البترولية؛

- القطاع القانوني للمؤسسة: القطاع العام؛

- عدد العاملين: 456 عامل؛

* عدد الإطارات: 85 إطار؛

* عدد عمال التحكم: 180 عامل؛

* عدد عمال التنفيذ: 191 عامل؛

* عدد العمال من النساء: 41 عاملة؛

(1)- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

* عدد العمال من الرجال: 415 عامل.

- التنظيم النقابي: يوجد في المؤسسة ممثلاً في الرئيس الفرع النقابي و كذلك العمال المنخرطين في التنظيم النقابي؛

- النظام الداخلي للمؤسسة: يوجد نظام داخلي للمؤسسة حسب القانون الخاص بالمؤسسة رقم 90/11 المؤرخ في 11 أبريل 1990، و كذلك وجود إتفاقية جماعية في المؤسسة و هي متجددة كل أربع حتى خمس سنوات، و الإتفاقية الأخيرة هي لسنة 2013-2014؛
- تنظيم العمل:

* وقت بداية العمل: من الثامنة صباحاً إلى غاية الرابعة و نصف مساءً؛

* وقت الراحة: من منتصف النهار إلى الواحدة زوالاً؛

* الغيابات: تحسب و تعد لها تقارير شهرية، فمثلاً غيابات شهر جانفي 2016 قدرت ب 607 ساعة غياب لمختلف الشرائح العمالية؛

* العطل السنوية: تحسب و تعد لها تقارير سنوية، و تخص جميع الشرائح العمالية دون إستثناء كونها حق قانوني؛

* العطل الإستثنائية: تحسب و تعد لها تقارير شهرية، و يجب أن تكون قانونية كالعطل المرضية، الولادات، الرضاة، فمثلاً غيابات شهر جانفي 2016 قدرت ب 652 ساعة غياب لمختلف الشرائح العمالية⁽¹⁾؛

* العمل بالتناوب: و هو موجود بالمؤسسة، و تمثله الفئات العمالية المتمثلة في السائقين، و الضخاخين، و رجال الأمن، و الحراسة، التقنيين في الإنتاج؛

* النظافة: النظافة دائمة، و عدد عمالها 12 عامل؛

* الأمن الصناعي: و يمثله 29 عامل، مع العلم أن الحراسة تتم 24 سا/24 سا، و بالسلاح، مع وجود تنسيق مع المصالح الأمنية في حالة الأخطار؛

* طب العمل: موجود، و يمس كل العمال دون إستثناء، و كذلك وجود سيارة إسعاف دائمة بالمؤسسة؛

* الإنضباط العام: (الخطأ و العقوبة) موجودة من حيث الممارسة وفقاً للقانون الداخلي للمؤسسة⁽²⁾؛

* الوضعية الإقتصادية للمؤسسة: المؤسسة في حالة جيدة من حيث الوضعية الإقتصادية و المالية؛

(1)- رئيس مصلحة الأجور .

(2)- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

* رقم الأعمال للمؤسسة: 5.278.825.473.3 مليار سنتيم سنوي (سنة 2016)؛

* حجم الأجر السنوي: 21237000 مليار سنتيم⁽²⁾؛

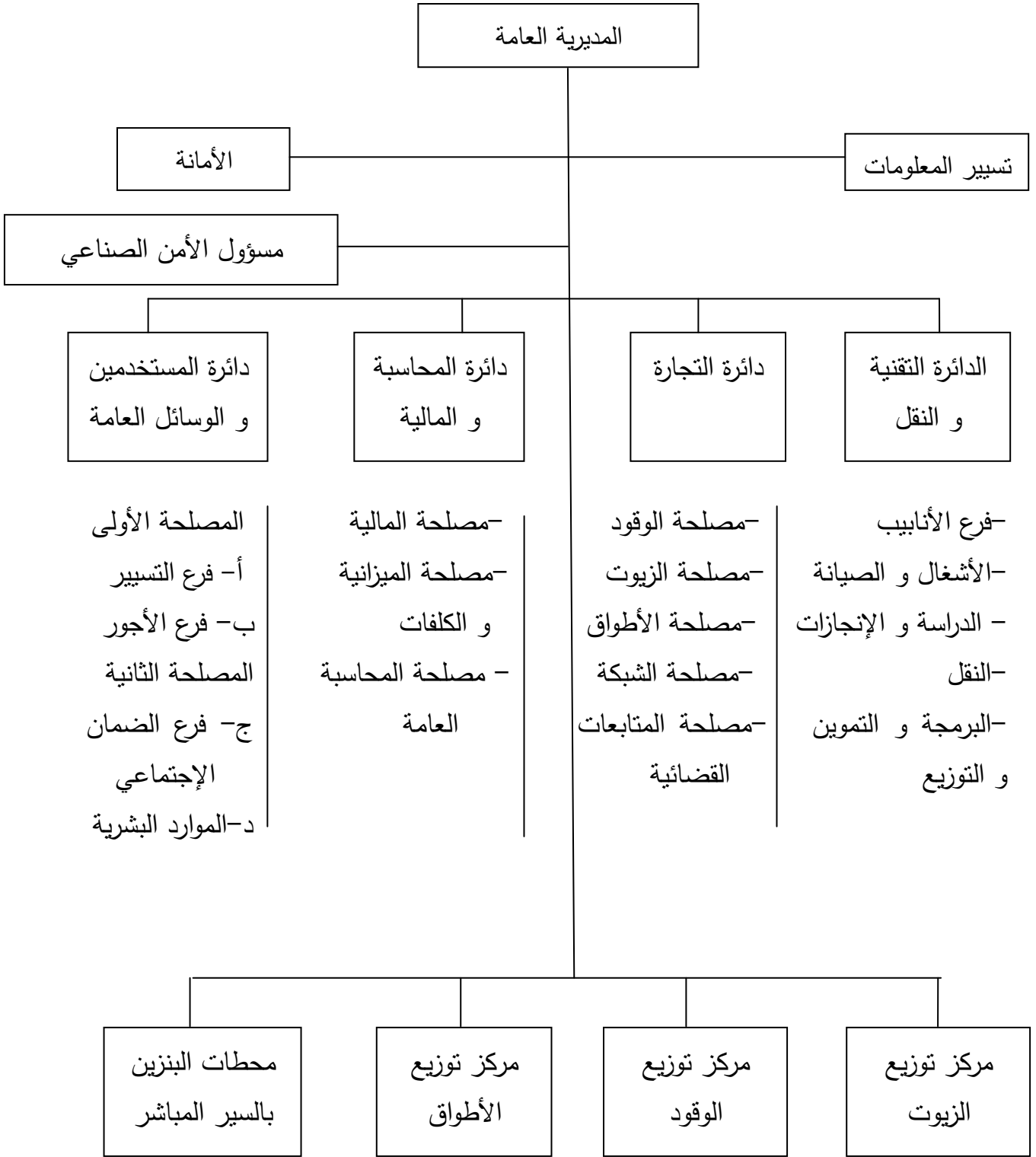
* أهداف المؤسسة: المحافظة على الإستمرارية في العمل، و المحافظة على مناصب العمل، و محاولة تطوير المؤسسة من حيث التنظيم العام لها، و تطوير وسائل الإنتاج، و تغطية السوق، و محاولة توفير مناصب عمل جديدة لشباب المنطقة، و إنجاح إستراتيجية المؤسسة؛

* الصعوبات التي تواجه المؤسسة: تعاني المؤسسة من المنافسة الأجنبية و المتمثلة أساسا في الزيوت بكل أنواعها، و كذلك الأطواق، بالإضافة إلى بعض المشاكل التنظيمية و التسييرية بالمؤسسة.

و بعد ذكرنا للبطاقة الفنية للمؤسسة نتطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال -شفة البلدية-:

(1)- رئيس مصلحة المالية.

3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال -شفة البلدية-



المصدر: إدارة الموارد البشرية.

4- التنظيم العام للإدارات في مؤسسة نفضال -شفة البلدية-:

1- دوائر المؤسسة:

1-1- دائرة المحاسبة و المالية: تتمثل مهمتها فيما يلي:

* ربط و متابعة كل النشاطات المحاسبية و الخزينة و الميزانية؛

* وضع مخطط مالي و ميزاني، و تحتوي على المصالح التالية:

أ-المصلحة المالية: مهامها متابعة و مراقبة النقديات من نفقات و إيرادات، و وضع تقارير النشاط، و تحتوي هذه المصلحة على فرعين هما:

1- فرع النفقات: يقوم بتصحيح النفقات البنكية و الحساب الجاري البريدي، و كذلك ضمان العلاقة مع البنك عند عدم الدفع؛

2- فرع الإيرادات: يقوم بتصحيح النفقات البنكية و الحساب الجاري البريدي، كما يقوم بمعالجة وثائق الدفع، و ضمان تسيير الصندوق، و حساب الإيرادات.

ب- مصلحة المحاسبة العامة: و تحتوي على الفروع التالية:

1- فرع المحاسبة العامة:

- اعتمادا على المخطط المحاسبي الوطني تقوم بعملية المحاسبة اليومية؛

- وضع وثائق المحاسبة و الميزانية؛

- تقوم بعملية الجرد خلال السنة.

2- فرع الديون: يقوم بـ:

- دراسة حول الزبون؛

- وضع كشف عدم الدفع من طرف الزبون؛

- تصحيح أخطاء كشف الزبون.

ج- مصلحة الميزانية و الكلفات: و تقوم بـ:

- وضع ميزانية مؤقتة لميزانية المؤسسة؛

- وضع بإنهاء مختلف الكلف و تحليل الأخطاء؛

- مراقبة الوضع المالي للمؤسسة.

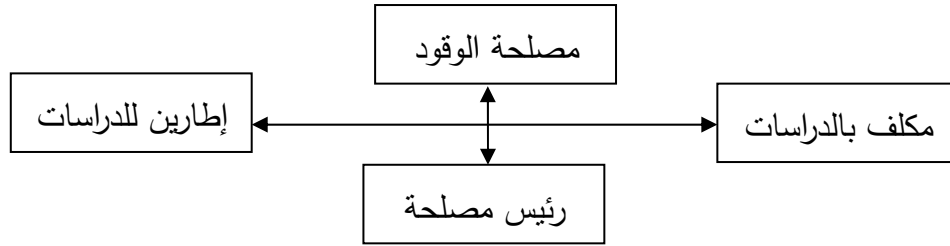
1-2- دائرة التجارة: هي سياسة تجارية مبرمجة من طرف مديريةية المواد حيث لها فرع مهم يسمى بـ:

* خلية التغطية: التي تقوم بما يلي:

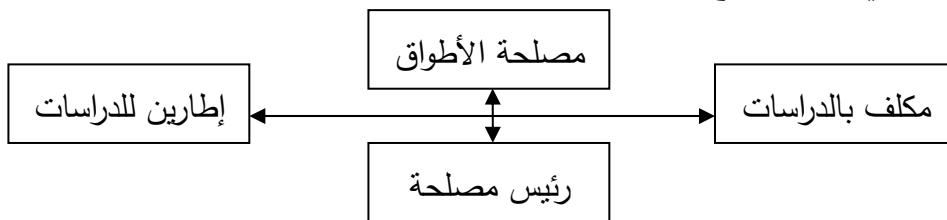
- مراقبة و متابعة توزيع الحسابات الزبائن؛

- تقوم بعمليات تغطية الديون بالنسبة للزبائن؛

- إنشاء و تسيير بطاقة الزبون غير المؤكدة.
- و تحتوي هذه الدائرة على المصالح التالية:
- أ- مصلحة الشبكة: و مهامها:
 - ضمان تسويق المواد البترولية؛
 - تشارك في وضع مخططات التمويل و التوزيع؛
 - متابعة و تحليل مبيعات الوقود و عرض عند الإقتضاء زيادة الأسهم؛
 - متابعة و تسيير و مراقبة تحركات المخزون؛
 - توفير المعطيات الضرورية لخلية التغطية.
- ب- مصلحة الوقود: و مهامها:
 - القيام بدراسة المنافسة و دراسة القدرة الشرائية و القيام بدراسات حول السوق؛
 - يقوم فيها إطار تقني بضمان خدمات ما بعد البيع؛
 - مكلف بالدراسات، مهتم بتنبؤات المستقبل.



- ج- مصلحة الزيوت: و تتمثل مهامها فيما يلي:
 - وضع مخططات و برامج متعلقة بالبيع؛
 - تسجيل و معالجة و تحليل معطيات متعلقة بسوق الطاقة؛
 - وضع تقارير حول النشاط.
- د- مصلحة الأطواق: و تتمثل مهامها فيما يلي:
 - تحليل و متابعة مبيعات الأطواق؛
 - وضع مخططات البيع؛
 - تسجيل و تحليل المعطيات المتعلقة بسوق الطاقة؛
 - ترقية الأطواق في أماكن البيع و مراقبة تحركات المخزون.



1-3- دائرة المستخدمين و الوسائل العامة: و من مهامها:

- ضمان الوسائل العامة في الوحدة؛

- ضمان تسيير الموارد البشرية؛

- جرد كل ما تقدمه من أدوات و لوازم من مكتب لكل المصالح و تسيير وثائق المهن؛

و تنقسم إلى الفروع التالية:

1- فرع الضمان الإجتماعي: و يضم:

أ- الضمان الإجتماعي: مهامه تكمن في التعويضات المالية للعمال في الحالات التالية: حوادث العمل، المنح العائلية، الأمراض، العطل المرضية و المنح المدرسية خلال كل عام دراسي و التعويض منها يقدر ب 80%.

ب- التعاضدية: و من مهامها مساعدة العمال و الضمان لهم في الحالات التالية: ضمان للمنحة بعد الوفاة 07 سنوات، و ضمان للمنحة بعد التقاعد ما بين 1% إلى 20%، و أولاده اليتامى إلى غاية السن 17 سنة، و كذلك مساعدة الولادة، و الختان، و مساعدة الزواج ب 20.000 دج، و كذلك الحوادث الطبيعية و الأمراض و التعويض منها يقدر ب 20%.

2- فرع الأجور: مهامه وضع وثيقة الراتب الشهري الخاصة بكل عامل، و ذلك متبعا كل الحالات و ذلك بالطرق التالية:

- تسجيل عدد الأيام التي تم العمل فيها؛

- دراسة الحالة الشخصية للعامل كالحالة المدنية، الأقدمية، كما يقومون بنزع من المنحة الضريبية على الأجور و الرواتب كل حسب منحته، و حسب منصبه، و المناصب هي: منصب إطار، منصب المهارة، منصب التنفيذ.

و أنواع المنح هي:

- منحة المردود الفردي — تكون على حساب العلامة التي يقدمها مسؤول العامل؛

- منحة المردود الجماعي — تكون على حساب دخل الشركة؛

- منحة النقل؛

- منحة القفة- منحة المنطقة- المنحة المخصصة من طرف الدولة و المقدرة ب 800 دج.

3- فرع التسيير: و تتمثل مهامها فيما يلي:

- ضمان التسيير الإداري للأشخاص؛

- دراسة الوضع الجبائي؛

- متابعة المسائل المتنازع عليها و علاقتها مع العمل الجماعي و الفردي.

4- مصلحة الموارد البشرية: و تتمثل مهامها فيما يلي:

- وضع سياسة التكوين و العمل في المؤسسة؛
- مراقبة الموظفين و دراسة وضعيتهم، و إعادة رسكلة الموظفين؛
- السهر على حاجيات المؤسسة المادية.

1-4- الدائرة التقنية و النقل: و من مهامها:

- القيام بدراسة حول الصيانة خلال كل شهر؛
- دراسة حول محطات البنزين؛
- إعلام المشتري بالمادة و طرق إستعمالها؛
- إعادة الوقف و التسيير و إعادة البناء.
- و تحتوي هذه الدائرة على المصالح التالية:
- أ- **مصلحة الأنابيب:** و مهامها تتمثل في:
 - وضع مخطط الصيانة للتنظيف و الرقابة؛
 - متابعة مخططات المراقبة التقنية؛
 - إقامة و تسيير الوثائق التقنية الخاصة بالقنوات.
- ب- **مصلحة الأشغال و الصيانة:** و تتمثل مهامها في:
 - مراجعة القرارات العامة و الخاصة بالأشغال؛
 - ضمان الصيانة لمراكز التحويل و متابعة تسييرهم؛
 - معمل الميكانيك.
- ج- **مصلحة الدراسة و الإنجاز:** و مهامها تتمثل في:
 - وضع وثائق تقنية خاصة بالمهندسين و الهندسة المدنية؛
 - متابعة و مراجعة أعمال متعلقة بالمشاريع؛
 - وضع و متابعة أوامر العمل المتعلقة بالدراسات.
- د- **مصلحة النقل:** و تتمثل مهامها في:
 - ضمان تسيير الآلات من قطع غيار و شاحنات؛
 - وضع مخطط سنوي يخص نقل العمال و توزيع الموارد؛
 - متابعة عملية الإستهلاك لقطع الغيار.

2- مراكز المؤسسة: و يضم:

2-1- مركز توزيع الزيوت: و تتمثل مهامها فيما يلي:

- تسويق الزيوت بمختلف أنواعها؛
 - وضع مخططات و برامج متعلقة بالبيع؛
 - تسجيل و معالجة و تحليل معطيات متعلقة بسوق الطاقة؛
 - وضع تقارير حول النشاط.
- * و يحتوي هذا المركز على مايلي: السكرتارية، مركز الأمن، رئيس فرع النقل، رئيس فرع التسيير، رئيس فرع تحرك المواد.

2-2- مركز توزيع الأطواق: و تتمثل مهامها فيما يلي:

- متابعة و تحليل مبيعات الأطواق؛
 - وضع مخططات البيع؛
 - تسجيل و تحليل المعطيات المتعلقة بسوق الطاقة؛
 - ترقية الأطواق في أماكن البيع و مراقبة تحركات المخزون.
- و يحتوي هذا المركز على مايلي:
- رئيس المركز، - رئيس التسيير، - فرع تحرك المواد، - فرع النقل، - مركز الأمن.

2-3- مركز توزيع الوقود: و تتمثل مهامه في توزيع الوقود بمختلف أنواعه، يقوم هذا المركز بـ:

- متابعة و تحليل مبيعات الوقود؛
 - وضع مخططات البيع؛
 - المراقبة الدائمة و المستمرة لوضعية الوقود في السوق.
- و يحتوي هذا المركز على مايلي:
- رئيس المركز، - رئيس التسيير، - رئيس الصيانة، - فرع النقل، - مركز الأمن.

5- الإطار القانوني في سير المعاملات داخل المؤسسة: و تحتوي على:

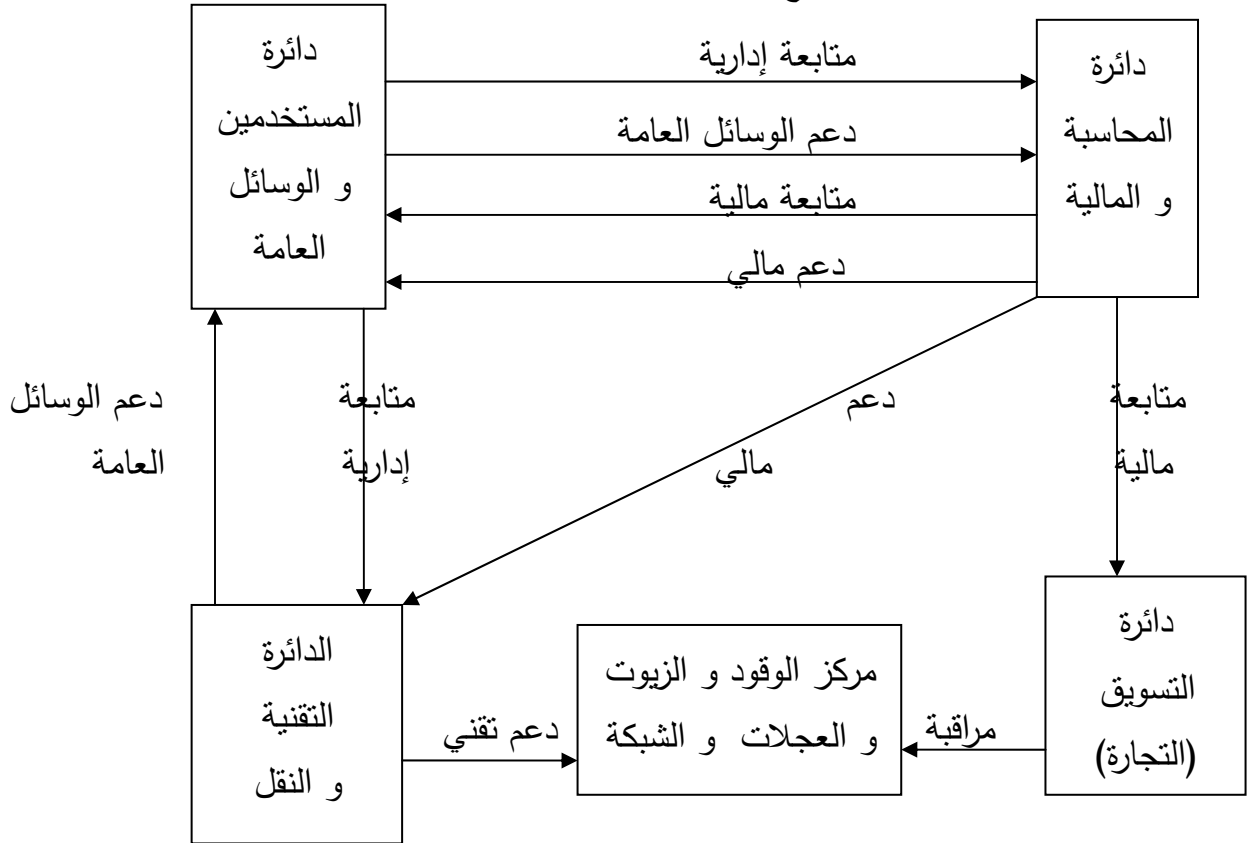
- الإتصال النازل من الرئيس إلى المرؤوسين؛
 - الإتصال الصاعد من المرؤوس إلى الرئيس؛
 - الإتصال الأفقي: يكون على مستوى المصالح، و على مستوى الدوائر، أو بين العاملين.
- كل هذه الإتصالات تكون بشكل رسمي أي كتابية، إلا النوع الثالث فيمكن أن يكون عن طريق الهاتف أو شفهي بين العاملين، و يتميز كونه سريع بين العاملين.

6- سيرورة الإنتاج في المؤسسة: تقوم المؤسسة بطلب الوقود من مركز التوزيع بالجزائر (براقى)، حيث تستقبل ثلاث أنواع من الوقود، و هذا عبر أنابيب أرضية بطول يُقدر بـ 250 كلم، من براقى إلى شفة، بحيث يتم إستقبال كل نوع حدى دون الخلط مع بعضهم البعض، مع المتابعة تحليل نوع الوقود في المخبر المخصص، و يتم تخزينها في أربع خزانات، لكل خزان نسبة معينة من التخزين، و ذلك على النحو التالي:

- الوقود الممتاز ← 400 م³؛
- الوقود العادي ← 7200 م³؛
- المازوت ← 22400 م³؛
- الوقود الذي تم الخلط فيه ← 30 م³.

كما تحتوي مؤسسة نفضال -شفة البليدة- على صهريج ماء كبير.

7- العلاقة بين مختلف المصالح:



5-2- تحليل البيانات العامة:

الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و الجنس.

المجموع	الإطارات	المشرفون	المديرون و رؤساء المصالح	المهام	
				الذكور	الإناث
40	20	12	08	الذكور	61,53
25	15	06	04	الإناث	38,46
65	35	18	12	المجموع	100
100	100	100	100		

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة بـ 61,53% من مجموع العينة هي فئة الذكور مقابل 38,46% للإناث، وهي تتنوع باختلاف، حيث نجدها الغالبة لدى المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 66,66% للذكور مقابل 33,33% للإناث، و كذلك لدى المشرفون بنسبة 66,66% للذكور مقابل 33,33% للإناث، أما في فئة الإطارات فنجد نسبة 57,14% للذكور مقابل 42,85% للإناث، و هي نسب أقل تباينا مقارنة مع فئة المدراء و رؤساء المصالح، و كذا فئة المشرفون. يبدو أن تأنيث مؤسسة نفضال شفة بالبليدة ما يزال مبتغى صعب المنال، في حين النسبة الغالبة لأعوان التنفيذ و أعوان التنسيق للذكور دون الإناث مرده إلى طبيعة هذه المهام أين يغلب عليها الطابع الجسدي أو العضلي، ما يؤكد قوام الرجل عن المرأة، و هذا ناتج عن الطبيعة الخلقية لها، في حين أن تأنيث الإطارات قد عرف تطورا ملحوظا خاصة في السنوات الأخيرة في المؤسسة، و هذا سببه راجع للنسبة العالية للمتخرجات من الجامعات و المعاهد التكوينية، و بالرغم من ذلك فإن أغلب الإطارات السامية هم من ذوي الخبرة العالية في المؤسسة أين يقدمون دعما عمليا لهؤلاء الملتحقين، و الملتحقات الجدد بالمؤسسة.

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و السن.

المهام السن	المديرون و رؤساء المصالح	المشرفون	الإطارات	المجموع
[31-25]	-	-	16	16
[38-32]	-	03	11	14
[45-39]	02	08	05	15
[52-46]	04	05	03	12
53 <	06	02	-	08
المجموع	12	18	35	65
	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 24,61% و الذين تتراوح أعمارهم ما بين [31-25] سنة تمثلها فئة الإطارات بنسبة 45,71%، كما نجد أن ثاني نسبة في الإتجاه العام وهي قريبة من النسبة الأولى بنسبة 23,07%، و الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45-39] سنة، أما النسبة الغالبة لديها فهي من جهة فئة المشرفون بنسبة 44,44%، و فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 16,66%، أما أضعف نسبة في هذا الإتجاه فتخصص فئة الإطارات بـ 14,28%، أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 12,30% ممن تجاوزت أعمارهم أكثر من 53 سنة، تدعمها فئة المدراء و رؤساء المصالح بأعلى نسبة في هذه الإتجاه بـ 50%، و في الجدول أيضا، أما فئة المشرفون فتمثلت في نسبة 11,11%، و هي ثاني أضعف نسبة بعد نسبة فئة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم ما بين [52-46] سنة بـ 08,57%، و هي أضعف نسبة في هذا الإتجاه، و في الجدول أيضا.

يتبين مما سبق أن توزيع المبحوثين حاضر في جميع الفئات العمرية الخمسة، و بأعلى نسبة في الفئة العمرية ما بين 25-31 سنة، و هذا مرده إلى التوظيف الذي تنتهجه مؤسسة نפטال -شفة البلدية- في إطار الإستراتيجية العامة التي تتبناها، منها الإستفادة من الكفاءات المتخرجة من الجامعات و المعاهد التكوينية، و تعويض النقص من الإطارات سواء من خلال التحويلات، أو التقاعد، أو من خلال النمو الإقتصادي الذي تعرفه المؤسسة خاصة في السنوات الأخيرة حسب تصريحات مديري المؤسسة، حيث صنفته الحكومة الجزائرية مؤسسة نפטال ضمن 12 مؤسسة وطنية إستراتيجية،

و كثالث أكبر مؤسسة إقتصادية في الوطن بعد مؤسسة سوناطراك و مؤسسة نفتاك، و من مميزات هذا التصنيف المتابعة و التوجيه، و أنها معفاة من سياسة النقشف التي تنتهجها الدولة، و قيام المؤسسة بإستثمارات ضخمة و متنوعة، و ما يتطلبه ذلك من موارد بشرية كفأة و متنوعة، و يتجسد ذلك من خلال التوظيف، و التحويلات.

كما نجده يتوزع بكثرة في الفئات الأربعة الأخيرة، و خاصة في الفئة العمرية ما بين 39-45 سنة، و بدرجة أقل في الفئة العمرية ما بين 46-52 سنة بإعتبار أن هذا السن بمثابة قمة العطاء والإبداع - و التي تستهل خاصة من سن الأربعين- أين الخبرة و التجربة لها دور كبير هنا، و التي لا يمكن الإستغناء عنها، وهذا ماعبره لنا الكثير من المبحوثين، حيث تلجأ المؤسسة إلى بعض الإمتيازات التي تمنحها للموظفين بغية الإستمرار في العمل، أو لمردودية أعلى، طبعا، و أيضا من أجل نقل تجاربهم، و خبراتهم المهنية إلى الموظفين الجدد، بإعتبار أن وصول الشباب الجامعي إلى مناصب عليا يلزمه أقدمية تتراوح ما بين 15-20 سنة، وأحيانا أكثر، و هي مدة طويلة جدا، و مثبتة حسب بعض الإطارات، حيث جاء قانون التقاعد الجديد أين يفرض منح أعلى للراتب في ظل الخمس سنوات العمل الأخيرة، الشيء الذي يؤكد أن المؤسسة العمومية عموما و مؤسسة نפטال - شفة البليدة - خصوصا ما تزال تعتمد و تتبنى الحاجة الإجتماعية دون النجاعة الإقتصادية أو العلمية، مما يوحي بالخطر في ظل دخول الجزائر إلى منظمة التجارة الدولية O. M. C، و عولمة الإقتصاد، و كذا التحولات السياسية، و التحديات الإقتصادية التي تشهدها الساحة العالمية عامة، و المحيط العربي خاصة.

هذا من جهة، و من جهة أخرى، نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفون هم كهول، مما يستوجب إعداد إستراتيجية توظيفية على المدى القريب و المتوسط قصد إستخلاف هؤلاء الفاعلين بسبب التقاعد أو التحويل إلى مؤسسات أخرى، مع ضرورة مراعاة صراع الأجيال و القيم، و كما هو معلوم للجميع للأسف أن التوظيف في المؤسسة كما هو حال الكثير من المؤسسات الوطنية يتم بعضه عن طريق المحسوبية (المعروفة) بشهادة المبحوثين أنفسهم، مما يضيع على المؤسسة الإستفادة من كفاءات مميزة، و بحسبهم أن الإختبارات ما هي إلا حوارات شكلية مع المسؤولين التي تتم غالبا مع رؤساء المصالح، ثم المشرفون، و المدراء، حيث تتخذ صورة تمثيلية بإعتبار أن التوظيف قد تم، و ما يمكن التأكيد عليه هنا أنه لا يمكن تحميل و ضعية المؤسسة على عاتق الفاعلين، أو رئيس الموارد البشرية، ففي الحقيقة أنه هناك تجذير للبيروقراطية، و للمركزية، فالقرارات الإستراتيجية للمؤسسة هي بيد الحكومة، و ما على المدير العام سوى تنفيذها، و محاولته الإعتراض عليها قد تؤدي به إلى

الإقالة، لذلك ندعوا إلى تطبيق الأسلوب العلمي في تسيير المؤسسة، الذي يحرص على تهذيب الإجراءات البيروقراطية، و رفع المركزية و ترك الإستقلالية للمؤسسة من جهة، و لإدارة الموارد البشرية بصفة أخص، في تعيين الإطارات و الأعوان الواجب توظيفهم، طبعاً هذا في إطار رقابة قانونية، مع تصميم إستراتيجية تنافسية تسمح للمؤسسة بالإستمرار مع التأكيد على النجاعة الإقتصادية، و الفعالية، و الإنتاجية. مع عدم الإغترار على طابع الإحتكاري للمؤسسة فالمستقبل مليء بالمفاجآت، و التحولات، و تجنباً لعواقب قد تكون غير محمودة على المؤسسة، و على الوطن أيضاً.

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و الحالة العائلية.

المهام الحالة العائلية	المديرون و رؤساء المصالح	المشرفون	الإطارات	المجموع
أعزب	-	-	10	10 15,38
متزوج	11	18	23	52 80
مطلق	01	-	02	03 04,61
المجموع	12	18	35	65 100
	100	100	100	100

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 80% من المبحوثين حسب الحالة العائلية هم متزوجون، في حين أن النسبة الغالبة في هذا الإتجاه، إستحوذ عليها فئة المشرفون بنسبة مطلقة بـ 100%، و هي النسبة الأعلى في هذا الإتجاه، و في الجدول أيضاً، تليها فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 91,66%، و هي ثاني أعلى النسبة في هذا الإتجاه، و في الجدول أيضاً، تليها في الأخير فئة الإطارات بنسبة 65,71%، و تعد ثالث أعلى نسبة الجدول، ما يؤكد هيمنة الحالة العائلية للمبحوثين كونهم متزوجون سواء في الإتجاه، أو في النسب. أما ثاني أعلى إتجاه في الجدول تمثل في نسبة 15,38% من المبحوثين حسب الحالة العائلية هم عزاب، تمثلها فقط فئة الإطارات بنسبة 28,57%. أما أضعف إتجاه في الجدول فكان في نسبة 04,61% من المبحوثين حسب الحالة العائلية هم مطلقون، إختصا بهما فئتين، الأولى فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 08,33%، و الثانية فئة الإطارات بنسبة 05,71%، و هي أضعف نسبة في هذا الإتجاه، و في الجدول أيضاً.

يتبين مما سبق أن كون أغلبية المبحوثين حسب الحالة العائلية هم متزوجون، خاصة في فئة المشرفين، و فئة المدراء و رؤساء المصالح، و حسب هؤلاء المبحوثين أن الزواج أمر لا بد منه، و أنه بعد توفر منصب العمل يصبح الزواج من أهم الأولويات، كما أنه هناك - حسب المبحوثين - عوامل كثيرة تؤثر على الفرد لكي يتزوج كالضغط العائلي، نظرة المجتمع لمن تجاوز سن الزواج، و لما يوفره الزواج من إستقرار نفسي و عاطفي، لذا نجد معظمهم يردد "الزواج نصف الدين"، كما نجد أن ثلثا فئة الإطارات هم متزوجون، و نفس الحديث قيل عن الزواج من قبلهم. جدير بالذكر هنا أن نقول أنه بالرغم من بعض التشابه لهؤلاء الفاعلين لأهمية الزواج، و دوافعه، إلا أنه هناك إختلاف في وجهات النظر حول إختيار الزوجة، أو قبول المتقدم للزواج (من حيث المستوى التعليمي، السن، السكن، نوع العمل، التدخين...إلخ)، و هذا الإختلاف شخصي، و لا يخص فئة محددة بذاتها.

كما نجد أن العزوبية إختصت بها فئة الإطارات، و هذا مرده حسب بعضهم لأسباب فرضتها الظروف، و البعض الآخر عازفون عن الزواج. بالإضافة إلى هذا، نجد حالات الطلاق في فئة الإطارات أيضا، و فئة المدراء و رؤساء المصالح، و إن كانت بنسب ضعيفة. جدير بالذكر أن المؤسسة تقدم تحفيزات مالية للمقبل على الزواج، و و منح للزوجة و على الأبناء. العزوبية، حالات الطلاق، و إرتفاع معدل سن الزواج (حسب المدراء و رؤساء المصالح، و المشرفين مقارنة مع سن زواج الإطارات)، التي يمكن أن نصنفها في إطار التغير الإجتماعي الذي تعرفه الجزائر، الذي يكمن أن يكون محل دراسة في مجال علم الإجتماع العائلي، و إن كانت هذه الدراسة تدرج في صلب علم الإجتماع التنظيم و العمل، حيث لا يمكن أن نتجاهل تأثير الحالة العائلية للفاعلين على أدائهم الوظيفي و التنظيمي، و علاقتهم مع الآخرين، و هذا ما صرح به الفاعلون بأنفسهم، ما يؤكد أحيانا ترابط تخصصات علم الإجتماع، أو مع العلوم الأخرى، كل هذا جعل أوجست كونت يقول أن علم الإجتماع هو أعقد العلوم على الإطلاق.

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و المستوى التعليمي.

المهام المستوى التعليمي	المديرون و رؤساء المصالح	المشرفون	الإطارات	المجموع
ثانوي	-	06	09	15
جامعي	12	12	25	49
دراسات عليا	-	-	01	01
المجموع	12	18	35	65
	100	100	100	100

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 75,38% من المبحوثين حسب المستوى التعليمي هم متحصلين على شهادات جامعية، في حين أن النسبة الغالبة في هذا الإتجاه، إستحوذ عليها فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة مطلقة بـ 100%، و هي أعلى نسبة في هذا الإتجاه، و في الجدول أيضا، كما يدعم هذا الإتجاه الإطارات بنسبة مرتفعة تقدر بـ 71,42%، ثم تليها فئة المشرفون بنسبة 66,66%. أما ثاني أعلى إتجاه في الجدول تمثل في نسبة 23,07% من المبحوثين الذين هم من المستوى التعليمي الثانوي، تمثلها فئتين، الأولى فئة المشرفون بنسبة 33,33%، و الثانية فئة الإطارات بنسبة 25,71%. أما أضعف إتجاه في الجدول فكان في نسبة 01,53% من المبحوثين الذين هم من المستوى التعليمي الحاملين لشهادة دراسات عليا، تمثلها فئة واحدة فقط، هي فئة الإطارات بنسبة 02,85%، و هي أضعف نسبة في هذا الإتجاه، و في الجدول أيضا.

يتبين مما سبق هيمنة المستوى التعليمي للفاعلين (بفأتهم الثلاث) كونهم متحصلين على شهادات جامعية، سواء في الإتجاه، أو في النسب، كما نلاحظ أنه هناك علاقة طردية في تولي المناصب الإدارية العليا والحاصلين على شهادات جامعية، وهذا ما يؤكد من المجموع الحاصلين على شهادات جامعية بنسبة 75,38% و بنسبة مطلقة لدى فئة المدراء و رؤساء المصالح بـ 100%، ضف إلى هذا الخبرة المهنية و التي غالبا ما تتجاوز 15 سنة، و التكوين الذي لا يقل أهمية عن ذلك، وكذا فئة المشرفين، و هذا أمر طبيعي بالنسبة لمهامهم أين المستوى العلمي و الثقافي له دور كبير في تسيير المؤسسة لبلوغ أهدافها، و لتحقيق الفعالية التنظيمية، لذا نجد أن مسابقات توظيف الإطارات في المؤسسة تفرض على المتسابقين أن يكونوا متحصلين على شهادات جامعية، وهذا

كإمتداد للسياسة الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة بفرض الشهادة الجامعية كمعيار أساسي في التوظيف بغية رفع مستوى التسيير، و موازاة التنظيم الحديث، و العالمي، و هذا إنعكس جليا في إعتبار أن أغلب الإطارات هم من ذوي الشهادات الجامعية. ما يؤكد دورها الحاسم سواء في الحاضر أو في المستقبل، في تولي المناصب في المؤسسة.

جدير بالذكر هنا أنه لا يجب أن يفهم أن الفاعلين الذين هم من المستوى التعليمي الثانوي أن توظيفهم بالمؤسسة تم على هذا الأساس فقط، فالإضافة إلى المستوى التعليمي المتمثل في السنة الثالثة ثانوي، فقد تلقى هؤلاء الفاعلون تكوينا معمقا طويل المدى في المعاهد التكوينية المتخصصة، و التي يتوج في نهاية الدراسة بشهادة في الإختصاص، و التي على أساسها يتم بها التوظيف في المؤسسة. صحيح أنه في بادئ الأمر أن هؤلاء الفاعلون عند توظيفهم لم يشغلوا مناصب إطارات أو مشرفين مباشرة، لكن عوامل أخرى كالأقدمية، و التكوين، إستكمال الدراسة، البعثات العلمية في الخارج...إلخ، تعد عوامل مهمة لبلوغ مناصب عليا كمشرف، أو إطار (بمختلف الرتب). وهذا حق ينص عليه قانون العمل الجزائري، و منصوص عليه في القانون الداخلي للمؤسسة.

كما نجد أن المؤسسة في السنوات الأخيرة أصبحت توظف في رتبة الإطارات الحاملين لشهادة دراسات عليا (الماجستير، الماستر) سعيا منها للإستفادة من الكفاءات الجامعية الوطنية من جهة، و دعما لموردها البشري من جهة أخرى. ولتشبيب الإطارات السامية للمؤسسة مستقبلا تحسبا لأي طارئٍ يحل بالمؤسسة كالتحويلات ، أو الإقالات، أو التقاعد.

في حين نرى أنه لا يوجد من الفاعلين من له مستوى متوسط، و حسب إدارة الموارد البشرية أنه أمر تجاوزه الزمن في ظل توفر عدد كبير من المتخرجين من الجامعات و مراكز التكوين المهني، وأن توظيفهم في الماضي بسبب نقص الكفاءات التي كانت تعاني منه الجزائر خاصة في بداية الثمانينات عند فتح المؤسسة.

بيدوا أن سياسة التجديد العلمي التي تنتهجها المؤسسة واضحة، تجلى ذلك من خلال إعتبار المدراء و رؤساء المصالح ذوي شهادات جامعية، و هذا كإمتداد للسياسة الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة بفرض الشهادة الجامعية كشرط أساسي في التوظيف في رتبة إطار (ليسانس، أو مهندس).

الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و الإلتناء الجغرافي.

المهام و الإلتناء الجغرافي	المديرون و رؤساء المصالح	المشرفون	الإطارات	المجموع
ريفي	02	05	09	16
	16,66	27,77	25,71	24,61
حضري	10	13	26	49
	83,33	72,22	74,28	75,38
المجموع	12	18	35	65
	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 75,38% حسب الإلتناء الجغرافي هم من المناطق الحضرية، مدعمة بأعلى النسب في الإتجاه، و في الجدول، و على التوالي تتقدمها فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة غالبية تقدر بـ 83,33%، تليها و بنسب مرتفعة، فئة الإطارات بـ 74,28%، ثم فئة المشرفون بنسبة 72,22%. أما الإتجاه الثاني في الجدول تمثل في نسبة 24,61% من المبحوثين الذين هم حسب الإلتناء الجغرافي من المناطق الريفية، و هو الإتجاه الأضعف من حيث النسب في الجدول، يمثلها فئة المشرفون بنسبة 27,77%، تليها فئة الإطارات بنسبة 25,71%، و أخيرا فئة المدراء و رؤساء المصالح بـ 16,66%، و هي أضعف نسبة في هذا الإتجاه، و في الجدول أيضا.

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية الفاعلين يقطنون المناطق الحضرية، وهذا حسب المبحوثين هذا أمر ضروري لمن إستطاع ذلك، لما توفره المدينة من فرص للعمل، و توفر لوسائل الحياة، و الخدمات بمختلف أنواعها، و الضروريات كالمستشفيات، الإدارات، و التعليم بمختلف أطواره للأبناء...إلخ. هذا و قد أكد معظم المبحوثين الذين يقطنون المناطق الريفية أن لجوئهم إلى المناطق الحضرية للعمل مرده لغياب المؤسسات الإقتصادية التي توفر مناصب الشغل، كما أبدى هؤلاء التهميش التي تعيشه قراهم، و غياب مستلزمات الحياة من عمل، و صحة، و خدمات، و تنمية...إلخ، و الكف النظر إلى هذه المناطق أنها لا تصلح إلا للفلاحة فقط، كنواحي ولايتي البليدة و تيبازة، و هي النواحي التي ينتمي إليها أغلبية هؤلاء المبحوثين.

كان في بناء مناطق صناعية في أماكن محددة بقرارات سياسية خاصة في السبعينات و الثمانينات، و في ظل نظام التخطيط المركزي، و دون الإعتداد على دراسات سوسيلوجية مسبقة، أثر واضح تجلى فيما بعد في مشاكل كثيرة و معقدة أصبحت تعاني منها الجزائر في مناطقها الحضرية،

و التي أصبحت من أهم مواضيع الدراسات في علم الإجتماع بمختلف تخصصاته، كالحضري، الثقافي، السياسي...إلخ.

هذا، و من جهة أخرى، يندرج هذا التساؤل لمعرفة علاقات الفاعلين ببعضهم البعض، أو مع الآخرين من خلال إنتمائهم الجغرافي سواء من خلال التحالفات، أو عن طريق التعاون الإستراتيجي بين الفاعلين، أو من خلال إختيار علاقات الصداقة، أو حتى الصراع الجغرافي، كما سنوضحه لاحقاً.

الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب مهام العمل و الأقدمية.

المهام الأقدمية بالسنوات	المديرون و رؤساء المصالح	المشرفون	الإطارات	المجموع
06 - 01	-	-	18	18
12 - 07	02	03	12	17
18 - 13	02	08	03	13
24 - 19	03	05	02	10
25 <	05	02	-	07
المجموع	12	18	35	65
	100	100	100	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 27,69%، في حين أن النسبة الغالبة في الأقدمية ما بين 06-01 سنوات، تمثله فئة واحدة فقط، هي فئة الإطارات بـ 51,42%، و هي أعلى نسبة في هذا الإتجاه، و في الجدول. كما نجد أن ثاني إتجاه في الجدول تمثل في نسبة 26,15%، و نسبته تقترب كثيرا إلى الإتجاه العام، حيث نجد في الأقدمية ما بين 12-07 سنة، فئة الإطارات بنسبة 34,28%، تليها فئة المشرفين بـ 16,66%، و فئة المديرين و رؤساء المصالح أيضا بنسبة 16,66%. أما أضعف إتجاه في الجدول فكان في نسبة 10,76% للمبحوثين الذين أقدميتهم تزيد عن 25 سنة، تمثله فئتين، الأولى، فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 41,66%، أما الثانية، فهي فئة المشرفين بـ 11,11%. في حين إختصت أضعف نسبة في الجدول عند 05,71% في فئة الإطارات للذين لديهم أقدمية تتراوح ما بين 24-19 سنة.

نستشف من كل ما سبق أن هناك نسبة عالية من عدد الإطارات ليس لهم أقدمية طويلة في العمل، وهذا راجع إلى كون مؤسسة نفطال شفة -البليدة- في السنوات الأخيرة فتحت مناصب عمل كثيرة، وهي في تزايد مستمر وهذا ما لاحظناه أثناء دراستنا فيها، و هذا راجع لعدة أسباب أهمها إتساع أسواق، و النمو المتسارع للمؤسسة، و الطلب المتزايد للمنتجات المتنوعة لها (البنزين، الزيوت، الشحوم، العجلات، قارورات الغاز الطبيعي، غاز السيارات... إلخ)، حتى أنها أصبحت أحيانا غير قادرة على تغطية كل أسواقها، ما ولد عدم رضا الزبائن، و إحتجاجهم أحيانا. هنا نقول لولا الطابع الإحتكاري للمؤسسة للسوق الوطنية لكان الواقع شيئا آخر، فالتنظيمات الحديثة تسعى إلى رضا زبائنها بكل وسيلة، مع جودة في الأداء، و الإنتاج، و هذا ما يجب أن تفكر فيه مؤسسة نفطال باعتبارها ثالث أكبر مؤسسة في الوطن.

و ما يجب التأكيد عليه أن الأقدمية لها دور كبير في حياة الفاعلين بالمؤسسة، فهي مثلا مرتبطة إرتباطا وثيقا بالترقية سواء بالمنصب (مثلا من رتبة متصرف إلى رتبة متصرف رئيسي)، أو بالوظيفة (من رتبة إطار إلى رتبة مشرف، أو رئيس مصلحة إلى مدير)، أو في الصنف (والتي تبدأ من الصنف 01 إلى الصنف 12، عبر المراحل الثلاث، الدنيا سنتان، المتوسطة سنتان و نصف، القصوى 03 سنوات)، ولكي تتحول هذه الأقدمية إلى خبرة ميدانية، نجد الفاعلين في المؤسسة حارصين على فرص التكوين في الخارج، أو في الوطن، بمختلف أنواعه، خاصة الأكاديمي المترجم بشهادات، أو التكوين قصير المدى في الوطن، أيضا بمختلف أنواعه، و المهارات المكتسبة، أو المشاركة بأعمال في ملتقيات دولية، أو وطنية، أو مواصلة الدراسة في الجامعات أو المعاهد التكوينية، إضافة إلى ما سبق، شغل المنصب الحالي على الأقل عن خمس سنوات للتمكن في الإختصاص حسب الفاعلين، و أحيانا حتى عشر سنوات أو أكثر لشغل مناصب قيادية، سواء داخل المؤسسة، أو في الوحدات التابعة للمؤسسة الأم (سوناطراك).

نشير في الأخير، أن في المؤسسة الكفاءة العلمية، و الخبرة، و التكوين لهم دورا كبيرا في الحياة المهنية للفاعلين، و هذا ما لاحظناه أن أغلب الإطارات السامية، و القيادة الإدارية بالمؤسسة هم الذين يحتلون هذه المناصب، كما إن الإدارة لا تجد حرجا أو إعتراضا في الترقية المهنية على هذا الأساس، لذا نجدها محل إستراتيجية كل فاعل، و من منطلقها يتم اللّعب في المؤسسة.

5-3- تحليل البيانات الخاصة بالتنظيم و الإستراتيجية الإدارية في المؤسسة:
الجدول رقم (07): توفر المعلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة و مدى فعاليته.

المجموع	لا	نعم	توفر المعلومات فعالية التنظيم الإداري
17	-	17	فعال
26,15		27,86	
36	03	33	نوعا ما
55,38	75	54,09	
12	01	11	غير فعال
18,46	25	18,03	
65	04	61	المجموع
100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 55,38% من المبحوثين الذين يرون أن التنظيم الإداري للمؤسسة يمتاز بالفعالية نوعا ما، مدعمة بأعلى النسب في الإتجاه، و في الجدول من المبحوثين الذين تتوفر لديهم المعلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة بنسبة 54,09% (33 إجابة من أصل إجابة 61)، مقابل 75% المبحوثين الذين لا تتوفر لديهم المعلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة، (03 إجابات من أصل 04 إجابات). أما ثاني إتجاه في الجدول تمثل في نسبة 26,15% من المبحوثين الذين يرون أن التنظيم الإداري للمؤسسة يمتاز بالفعالية، حيث تتوفر لجميعهم المعلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة بنسبة 27,86%. أما أضعف إتجاه في الجدول فكان في نسبة 18,46% من المبحوثين الذين يرون أن التنظيم الإداري للمؤسسة غير فعال، تمثله نسبة 18,03%، (11 إجابة من أصل إجابة 61)، ممن تتوفر لديهم المعلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة، مقابل 25% من المبحوثين الذين لا تتوفر لديهم المعلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة (01 إجابة من أصل 04 إجابات).

يمكن أن نستشف مما سبق أن التنظيم الإداري لمؤسسة نفضال شفة - البلدية - يمتاز بالفعالية نوعا ما، و هو حال العديد من المؤسسات الوطنية، و بالتالي ليس بالدرجة التي رسمتها القيادة الإدارية من خلال الإستراتيجية العامة للمؤسسة لبلوغ الأهداف المسطرة، مما يتطلب حسب الفاعلين المزيد من العمل، و الجهد، و الجدية، و تذليل العقبات في ذلك.

ذهب بعض الباحثين أمثال "جيزون JAISON" إلى القول بأن موضوع الفعالية التنظيمية مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه. و هذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات

من القرن الماضي حيث كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا على فعاليته⁽¹⁾. لكن بعد السبعينات إزدادت الدراسات الخاصة بالفعالية التنظيمية، حيث حددت ما يقارب ثلاثين معيارا لقياسها. جدير بالذكر أنه في الآونة الأخيرة تغير مفهوم الفعالية التنظيمية من معايير محددة إلى معايير أكثر جزئية كمعدل الدوران الوظيفي، و معدل الأرباح و حصة المنظمة في السوق، و إيمان الأفراد بأهداف التنظيم، إلى نوعية الخدمة المقدمة، و كذا طبيعة الإتصالات، و نظام المعلومات، إلى غير ذلك من المفاهيم، التي تعتبر من أهم المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم. تحتاج المنظمة إلى المعلومات، خاصة منها الإستراتيجية، و المتمثلة أساسا في ما تجمعه منها من المحيط لبناء إستراتيجيتها، و تسييرها، و كذلك بإعتبار المنظمة نظام مفتوح على محيطها، فهي تقوم، و بشكل مستمر، بتبادل المعلومات، و عناصر أخرى، مع هذا المحيط، و غالبا ما تحاول المنظمة إستكشاف هذه المعلومات، و إستغلالها دعما لمسارها الإستراتيجي. كما قد تجمع هذه المعلومات، بالإضافة إلى وسيلة نظام المعلومات، عن طريق أفراد مختصون، أو عن طريق تقارير متحصل عليها⁽²⁾.

تزداد أهمية المعلومات الإستراتيجية في نظم المعلومات الإدارية (و تعرف أيضا بنظم معلومات التسيير)، و ضرورة الإهتمام بها، نظرا للدور الذي تلعبه في حياة المنظمة، و أي نقص أو ضعف في هذه المعلومات يؤدي إلى نتائج سلبية قد تصل إلى تهديد وجود المنظمة بأكملها، و العكس في حالة توفر هذا النوع بالكمية، و الجودة المطلوبة، و في الوقت المناسب، مع الإستغلال العقلاني لها، فإنها تنمي المنظمة، و تعزز موقعها الإستراتيجي في السوق، و تزيد من قدراتها التنافسية، و ترفع من إيراداتها. لذا يكون أهم إستعمال لها مرتبط بإستراتيجية للمنظمة، و ما يرتبط ذلك من قرارات، بإعتبار أن الإستراتيجية هي أيضا نظام لتخفيض عدم التأكد، و صحتها تتعلق بدرجة صحة المدخلات فيها، لذا يدعوا الباحثون إلى وضع نتائج تحليل المعلومات في مجموعها للإستعمال على المستوى التشغيلي، و العملي المتوسط، و في الهرم الإستراتيجي⁽³⁾.

تعمل نظم المعلومات الإدارية بكل أنماطها، و أشكالها إنما كنسيج واحد متماسك، و متكامل مع البنية التنظيمية لمنظمة الأعمال الحديثة، و ذلك من أجل تلبية إحتياجات الإدارات، و المستفيدين بالمعلومات ذات القيمة المضافة، أي معلومات تتصف بالجودة، الدقة، التكامل، و التوقيت، و الشكل،

(1)–Jean Pierre HELFER et Alii: **Management, strategie et organisation**, Organisation, Paris, 2003, p 32.

(2) – A.R. THIETART: **Op cit**, pp 85–86.

(3) – F. JALBERT: **Les ressources humaines, les atouts stratégiques**, L'harmattan, Paris, 1989, pp 08–11.

و المحتوى الجيد. و في عالم اليوم يتم العمل من أجل دمج نظم المعلومات مع البنية الداخلية للعمليات، و الأنشطة الإدارية بهدف تنمية للمنظمة، و لتحقيق الفعالية التنظيمية.

لذا نجد الفاعلين في مؤسسة نפטال -شفة البليدة - في حركة دائمة من أجل توفير القدر الكافي من المعلومات التي تساعدهم على بناء إستراتيجية تضمن لهم تحقيق الأهداف المسطرة، و بفعالية، لذا تؤكد على أهمية علاقات السلطة، و رهاناتها في التنظيم، و أيضا في محاولة الفاعلين في خلق مناطق الشك، و التحكم فيها. هذا، و من جهة أخرى، نجد كروزي يبين أن الفاعل هو مناوِر يجري حساباته ضمن إستراتيجيته الخاصة التي تضمن له تحقيق أغراضه الخاصة، مما يجعل التنظيم حسب الباحث كحقل مناورات بين الفاعلين و السلطة و الإستراتيجية، و التي يتم في إطار يكون غير مرئي و يمتاز بعدم الشفافية⁽¹⁾. جدير بالذكر أن توزيع الفاعلين (خاصة الإطارات) على مختلف المديریات، و المصالح، و الورشات و لد صراعا بينهم في المؤسسة نتيجة إستغلال كل فاعل لمنطقة شكه، و أيضا التفاوض على مكانته قصد بناء إستراتيجية تخص الفاعل في تسيير السلطة، التي يتحصل عليها بفضل المنصب، أو من خلال الخبرة المدعمة للعقلانية المحددة، و من هنا يكون حصول المعلومات التي يحتاجها الفاعل في تسيير مهامه، و تحقيق إستراتيجيته و أهدافه من خلال توسيع منطقة الشك لديه، طبعا التي يتحكم فيها هو، و يجهلها الآخرون⁽²⁾، حيث في هذا المجال نجد الفاعل لا يستغني عن هذه التساؤلات كجزء مهم في بناء إستراتيجيته، من خلال ما يلي:

- ما هي المعلومات التي أحتاجها؟ و متى أجمعها، و كيف و أين؟ و في أي وقت و من عند من أتحصل على المعلومات (سواء كانوا أفرادا أو إدارة)؟؛
- ما هي المعلومات التي أقدمها إلى الآخرين؟ و من منهم أكون في تبعية له؟ و فيما تكمن هذه التبعية، و في أي وقت بالتحديد؟.

الظاهر من خلال هذه التساؤلات أنهما مرتبطتين كثيرا إلا أنه هناك إختلاف جوهري بينهما، فمن غير التواصل بين الفاعل و الآخرين لا يمكن الحصول على المعلومات⁽³⁾، و تبادل بعضها معهم، و لأن المعلومات أساس إستراتيجية كل فاعل في أي تنظيم فإنه بالمقابل نجده يواجه: سلطة المؤسسة و شركائها، و ثانيا سلطة الفاعلين، اللذين ينظرون بدورهم إلى المؤسسة كبناء إجتماعي

(1) - M. CROZIER: **Le phénomène bureaucratique**, op cit, pp 201-203.

(2) - J-L.BERGERON et Alii: **Les aspects humains de l'organisation**, Gaëtan Morin, Québec, 1977, pp 23-28

(3) - P. DRUCKER: **L'avenir du management selon Drucker**, Village Mondial, Paris, 1999, pp 122-123.

يستحيل تجاهله، مما يبين أهمية السلطة، كل هذا سمح لكرزوي من خلال دراساته بمعرفة تفاصيل إستراتيجيات الفاعلين في التنظيمات، مما جعله يؤكد على أن السلطة في التنظيم هي علاقة و ليس مورد يوزع على الفاعلين⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (01,58) بدرجة حرية (02) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (01,58) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و أسباب عدم فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة.

المجموع	الإطارات	المشرفون	مهام الفاعلين الأسباب
02	01	01	قلة التنسيق
12,50	08,33	25	
02	02	-	قلة الإتصالات التنظيمية
12,50	16,66		
02	02	-	قلة التوجيه
12,50	16,66		
04	04	-	لا عقلانية القرارات
25	33,33		
05	03	02	عدم مرونة التنظيم الإداري
31,25	25	50	
01	-	01	أخرى
06,25		25	
16	12	04	المجموع
100	100	100	

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 31,25% من المبحوثين الذين يرون أن من أسباب عدم فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة هو عدم مرونته، تدعمها فئتين، فئة المشرفين ب 50%، و هي أعلى النسب في الإتجاه، و في الجدول أيضا، تليها فئة الإطارات بنسبة 25%.

(1) - Rabah KECHAD: Op cit, pp 201-203.

*أجوبة الجدول رقم (08) هي إجابة تابعة لإحدى الأسئلة الطروحة في الجدول (07). -هناك أكثر من إجابة للمبحوثين.-

كما نجد أن ثاني إتجاه في الجدول تمثل في نسبة 25%، من المبحوثين الذين يرون أن من أسباب عدم فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة هو لا عقلانية القرارات، تمثلها فئة واحدة في هذا الإتجاه، هي فئة الإطار بـ 33,33%. كما نجد من المبحوثين من يرون أن من أسباب عدم فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة هي قلة الإتصالات التنظيمية، و قلة التوجيه، و هم يشتركان في نفس الإتجاه بنسبة 12,50%، لكل واحد منهما، تمثلها فئة واحدة هي فئة الإطار فقط، و بنفس النسبة، بـ 16,66%، لكل منهما أيضا. كما نجد في الجدول من المبحوثين من يرون أن من أسباب عدم فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة هي قلة التنسيق تمثلها نسبة 12,50%، إختصت بهما فئتين، الأولى فئة المشرفون بنسبة 25%، و الثانية فئة الإطار بـ 8,33%، و هي أضعف نسبة في هذا الإتجاه، و في الجدول أيضا. أما أضعف إتجاه في الجدول فكان في نسبة 6,25% من المبحوثين الذين يرون أنه هناك أسباب أخرى أدت إلى عدم فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة، تمثلها فئة واحدة في هذا الإتجاه هي فئة المشرفين بنسبة 25%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن مؤسسة نفطال شفة - البليدة - تتميز بإحتكار المسؤولية في إطارها السامية خاصة فئة المدراء و رؤساء المصالح، و بنسبة أقل فئة المشرفون، لذا نجدهم لم يبدو أي رأي حول التنظيم الإداري للمؤسسة، و يبدو أن هذا ناتج عن منصب عملهم كونهم فاعلين مساهمين في هذه الحالة، كما وجدنا أن كل مسؤول يستخدم صلاحيته بأسلوب ممرکز، محذرا أن يعودوا مرؤوسيه لغيره لطلب الإستشارة، و من يفعل ذلك سوف يدخل في صراع مع مسؤوله، التي يكون لها كل الأثر على مساره المهني فيما بعد، مما نتج عن ذلك بيروقراطية مركزة في يد مسؤولي المؤسسة، الذين هم بدورهم يرون أنهم يقومون بتطبيق قوانين المؤسسة، إن تطبيق الإجراءات البيروقراطية بأحذافيرها من قبل مسؤولي المؤسسة يبين لنا بوضوح أن مؤسسة نفطال - شفة البليدة - لا زالت تعتمد على طريقة التقليدية في التسيير و المعروفة بـ The One Best Way، هذه المفاهيم ترجعنا إلى أعمال الأولى للمدرسة الكلاسيكية لرائدها العالم الألماني ماكس فيبر، و مما لا شك فيه أن تحليلات فيبر قد أضافت زخما نظريا و ميتودولوجيا ضخما لفهم و تحليل التنظيمات، متأثرا بالنظرية الإدارية الألمانية، و بأفكار "ميشيلز و ماركس و شمولر"، و من تجربته العسكرية، و من هنا جاء مفهوم البيروقراطية الرشيدة كما تصوره "فيبر"، و بالرغم من محاولات الكثير من الباحثين الدفاع عن نموذج فيبر أمثال "نيكوس موزليس و N. MOUZELIS" الذي يرى أن التنظيم الرشيد في التصور الفيبري هو تنظيم يؤدي مهامه بدرجة عالية من الفعالية و الكفاءة، و يقترحه أيضا، كونه يعطي الإنسجام للتنظيم، و يربط بين الخصائص المثالية فيه، كما دافعت الباحثة "ماينتز R. MAYNTZ" عن تحليلات فيبر للبيروقراطية، و تعتقد

أن الفعالية تزداد كلما كان ترابط بين الواقع و الإطار التصوري لذلك، و هذا هو جوهر نموذج فيبر المثالي عن البيروقراطية، و رغم محاولات بعض الرواد الأوائل من الإتجاه البنائي الوظيفي "كميرتون، و جولدنر، و بلاو، و سيلزنيك"، الذين مثلت لهم تحليلات فيبر للتنظيمات البيروقراطية و تأثيرها على البناءات التنظيمية و السياسية نقطة الإنطلاق بالنسبة للكثير من الموظفين، خاصة نموذج المثالي للبيروقراطية، ممثلا لهم إطارا تصوريا قدم الكثير من الإسهامات في أفكارهم و تحليلاتهم، حيث مثل النموذج المثالي تجسيدا للدراسات العقلانية، حيث رؤوا مثل فيبر أن التنظيم هو نسق إجتماعي يتأثر بالعوامل الداخلية الديناميكية حيث للأفراد دور هام في تحقيق أهداف التنظيم.

كما ذكرنا سابقا، و مما لا شك فيه أن تحليلات فيبر كان لها إسهام كبير في تطور نظرية التنظيم مثلما يؤكد الباحثان "إيرينا و جون بييري Irina et John PERRY"، إلا أن فيبر قد تجاهل مسألة اللفاعلية و عدم الكفاءة في البيروقراطية، كما أن مفهوم البيروقراطية الرشيدة كما يراها "فيبر" بدت غامضة و يشوبها التناقض فيما يتعلق بتطور التنظيمات، كما أن الحياة العملية تختلف عن التنظير، حيث أثبت الواقع أن البيروقراطية لا تخدم دائما الأفراد كما تصورها فيبر، كما إعتبرت القواعد أهدافا في حد ذاتها و ليست وسيلة لهدف معين، كما أن إتباع القواعد بأسلوب غير مرن، قد يؤدي إلى عدم الفعالية، و تعيق المبادرة الفردية. أما "بارسونز" فهو يرى أن "فيبر" قد خلط بين نمطين للسلطة، الأولى السلطة البيروقراطية التي تمتاز بشرعية الأمر وفقا للمنصب الرسمي، و الثانية سلطة الكفاءة المهنية التي تستند الكفاءة، التي يتبعها الآخرين بشكل طوعي إمتثالا لمصالحهم، عكس الأولى خوفا من العقاب.

كما يتضح من خلال الجدول أن هناك من الفاعلين يرون أن بعض القرارات في المنظمة تمتاز بأنها غير عقلانية، و في هذا الجانب يقول الباحث "شامبيو D.CHAMPION" أن التنظيمات ذات التحليل الكلاسيكي تتجاهل إمكانية إتخاذ القرارات التنظيمية من قبل العاملين في التنظيم، و الحقيقة أنه بالرغم من وجود إتجاهات بيروقراطية و إدارية لإضفاء الطابع الروتيني على المهام التنظيمية، ففي الحقيقة أن الأفراد بحاجة إلى إتخاذ القرارات داخل التنظيم، و لكن النموذج الآلي ينكر هذا الحق على الأفراد، و من ثم تتعرض المظاهر الفردية للإبتكار إلى تجاهل المسؤولين في التنظيم و ربما هدمها و تحطيمها، و ذلك خوفا من هدم الوضع الرشيد، و خوفا من الخروج على الشكل المألوف للأشياء⁽¹⁾.

جدير بالذكر هنا أنه من الضروري على الفاعلين صياغة حلول عقلانية مع ضرورة الإستغناء على العقلانية الإجتماعية التي هي سائدة في معظم المؤسسات العمومية، و البحث عن العقلانية الإقتصادية،

(1)- السيد الحسيني: المرجع السابق، صص 186-194.

مع ضرورة التعاون و العمل الشبكي في المنظمة، و التخلي عن إحتكار القرارات في يد بعض الفاعلين، و كما هو معلوم أن الإقتصاد الوطني مبني أصلا على الربيع البترولي، الذي يعرف هزات قوية زعزت على أثرها أركان الدولة بكاملها، بإعتباره العمود الفقري للإقتصاد الوطني، كما أن إتسام الجزائر بالتغيرات غير المتوقعة و غير المحسوبة يجعلها في وضع خطر نتيجة لإفتقارها لإقتصاد قوي و متنوع. و في هذا الجانب يصف "كروزي" هذه المجتمعات، بالمجتمعات المغلقة. بإعتبار مشكل التغير أنه يمتاز بالتعقيد و الصعوبة، الذي لم يصغ بدقة في أطر العلم و مصطلحاته، حيث يصعب التحكم في البعد الزمني، كما أن علماء الإجتماع لم يتعودوا على ذلك في تحليلاتهم، كما عجزوا أمام هذا الموقفين المتعارضين مثلما يقول "كروزي"، الأول الوهم الحتمي الذي يجعل الآلية الإجتماعية تحتكر كل إبداع و حرية، و لا تترك مجالاً لهما، أما الثاني فهو الوهم الإرادي الذي يعتقد عكس ما سبق، و عليه فإن المجتمع يمكن تعديله بدلالة الأهداف الواجب تحديدها بكل حرية⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (04,18) بدرجة حرية (05) D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (01,61)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (04,18) أكبر من القيمة النظرية (01,61) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (09): تحفيز التنظيم في المؤسسة على العمل و معرفة تعارض التنظيم الإداري مع إستراتيجية المؤسسة.

التعارض	التنظيم في المؤسسة	محفز	غير محفز	المجموع
لا يوجد	30	69,76	10	40
يوجد	13	30,23	12	25
المجموع	43	100	22	65
		100	100	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 61,53% من المبحوثين الذين

(1) - M. CROZIER: **La société bloquée**, Ed du Seuil, Paris, 1970, pp 20-21.

يرون أنه لا يوجد تعارض بين التنظيم الإداري و إستراتيجية المؤسسة، تدعمها نسبة 69,76% من المبحوثين الذين يرون أن التنظيم في المؤسسة محفز على العمل، و هي أعلى نسبة في هذا الإتجاه، و في الجدول أيضا، مقابل 45,45% من المبحوثين الذين يرون أن التنظيم في المؤسسة غير محفز على العمل. أما الإتجاه الثاني في الجدول فتمثل في نسبة 38,46% من المبحوثين الذين يرون أنه يوجد تعارض بين التنظيم الإداري و إستراتيجية المؤسسة، مدعمة بنسبة 54,54% من المبحوثين الذين يرون أن التنظيم في المؤسسة غير محفز على العمل، مقابل 30,23% من المبحوثين الذين يرون أن التنظيم في المؤسسة محفز على العمل، و هي أدنى نسبة في هذا الإتجاه، و الجدول أيضا.

نستشف مما سبق أنه هناك نسبة لا يستهان بها تبين تعارض بين إستراتيجية المؤسسة و تنظيمها الإداري بالرغم من أن النسبة الغالبة للمبحوثين يرون أن التنظيم في المؤسسة محفز على العمل، و إن كانت الإستراتيجية في المؤسسة ترتبط بحايتها و وجودها ككيان حي، يقوم بنشاطاته في إطار زمني و مكاني محدد، بإستعمال وسائل محددة في نفس الإطار. كما أن إستمرار حياة هذا الكيان يتعلق بمدى كفاءة مورده البشري في أداء هذه المهام. كما أنه هناك من يربط هذا التعارض إلى تقلبات المحيط و تعقيداته، سواء في السوق أو في الميدان التكنولوجي. و كما معروف أن المؤسسة في مجموعها ترتبط في مجموعها بتغيرات المحيط، إبتداء من تحديد الأهداف و الغايات إلى الإستراتيجية و تنفيذها، مع إرتباطها بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع مراعاة وسيلة الإعداد و التنفيذ، و هما عمليتان أساسيتين ضمن نظام دقيق من تحديد و إختيار الأهداف، إنطلاقا من توجيهات المؤسسة، و شركائها، و زبائنها، مع نظام تخطيط محدد للزمن و توزيع الموارد، و أولويات تحقيق الأهداف التي يجب أن تكون مترابطة. و يضيف "ماتي J.C.MATHE" أن الإستراتيجية التي يدخل فيها تحديد الأهداف و الغايات يمكن فصلها شكليا في الواقع حيث تلحق إلى نهايات مقصدية (Finalités) للمؤسسة كجمال أعلى من الإستراتيجية و هو الذي يحددها⁽¹⁾.

و إن كان في الغالب الحديث عن الإستراتيجية في المنظمة يدور حول محيطها الخارجي المتمسم بالتغير المستمر، و العدائية، إلا أن بعض الباحثين البارزين أمثال "تاباتوني و جارنيو P.TABATONI و P.JARNIOU" يؤكدون أن إعداد إستراتيجية المنظمة يجب أن يشمل جانبيين هامين فيها، و هما الأول محيطها الخارجي، و الثاني وسطها الداخلي الذي لا يقل أهمية عن الأول، و إن كان غالبا لا يحظى بالأهمية مما يوقع المنظمة فيما بعد في مشاكل تنظيمية معقدة،

(1)– jean Claude MATHÉ: **Politique générale de l'entreprise, analyse et management stratégique**, Economica, Paris, 1987, pp 18–23.

لذا نجد الباحثان يقدمان ما يسميانه بالإستراتيجية العامة و التي تشمل مختلف الإستراتيجيات الفرعية المتعلقة بنشاطات المنظمة، و التي تكون كمجموعة جزئية و وظيفية لإستراتيجيات البحث، الإنتاج، التسويق، العمال...إلخ، و يضيف "جارنيو" أنه يمكن التمييز بين الإستراتيجية الخارجية و الإستراتيجية الداخلية، الأولى تحدد علاقات المؤسسة مع متعاملي محيطها، و الثانية تطبق على أساليب العلاقات الداخلية مع هذه التطبيقات⁽¹⁾.

و كإمتداد للدراسة حول كون التنظيم في المؤسسة محفز على العمل مع معرفة تعارض التنظيم الإداري مع إستراتيجية المؤسسة يقول "جارنيو" على أن من بين شروط دقة وجودة الإستراتيجية أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام قيم الفاعلين في مختلف المستويات، و أن تساهم في تحفيز الإلتزام العام، فنظرا لوجود نظام قيم و ثقافة في المؤسسة، و التي تختلف عادة حسب مستويات الفاعلين و العاملين فيها فإن عدم ملاءمة الإستراتيجية بشكل مقبول نسبيا لإحدى هذه القيم، قد تأثير معنوي سلبي للفاعلين و الأفراد الحاملين لهذه القيم، و بالتالي السقوط في مشكلة خسارة جزء من طاقات المؤسسة البشرية، و التي قد تصل إلى درجة عرقلة الجهود العام فيها.

و بالرغم من حساسية السؤال الذي يتضمن الحكم على إستراتيجية المؤسسة فإن جواب الفاعلين كان ديبلوماسيا ما يفسر إتجاه موقفهم النسبي بإعتبارهم الإطارات السامية لغد المؤسسة سواء فيها، أو في مؤسسة سوناطراك أو حتى في وزارة الطاقة و المناجم، و هذا حتى لا يبرزوا موقفهم المعارض جهرا أو المؤيد علنا (و هنا يظهر من خلال تصرفاتهم و حركات أجسامهم)، حتى لا يكونوا محل رصد و متابعة من قبل رؤسائهم، و هذا ما لاحظناه، إذ فرضت حساسية السؤال نحوهم نوعا من الذكاء كالتلاعب في طرحه حتى لا نقع في مشاكل قد تلغي هذه الدراسة.

و في الحقيقة إختلاف و جهات نظر الفاعلين حول التحفيز أو الإستراتيجية راجع لوجهتي نظر مختلفتين، فالإتجاه الأول وصلوا إلى مناصب سامية في المؤسسة رغم أنهم لا يمتلك شهادات جامعية، مستفيدين من ذلك الوضع الصعب الذي مرت بها المؤسسة في العشرية السوداء، أو من خلال تركية رؤسائهم، و يتميز هؤلاء الفاعلون بالخبرة و التجربة الكبيرة، كما نجد الكثير منهم يحاول رد الجميل سواء لرؤسائهم أو للمؤسسة من خلال التفاني في العمل، أو تجنب النقد، أو التغيب...إلخ، أما الإتجاه الثاني للفاعلين فهو يضم فئتين مختلفتين، الأولى تلك التي تنتظر تولي مناصب سامية في المؤسسة فهم لا تريدون الدخول في صراع عواقبه تكون سلبية على مسارهم المهني، وما يميز هؤلاء الفاعلين أنهم يحاولون قدر المستطاع إستخدام عقلانيتهم المحدودة في مواجهة عقلانية الفاعلين الآخرين معتمدين على رهانات السلطة المتمثلة أساسا في

(1)– P. JARNIOU: *L'entreprise comme système politique*, PUF, Paris, 1981, pp 122–124.

منطقة الشك و التفاوض محاولين إستغلالها بحكمة، و هذا من أجل تصميم إستراتيجية تساعدهم على تحقيق أهدافهم، وتميرها على رؤسائهم أو فاعلين مثلهم، و أحيانا تكون الإستراتيجية أو المناورة مكشوفة مثلما صرح بعضهم. أما الفئة الثانية فهي تضم الفاعلين الذين لم يستفيدوا من مناصب سامية في المؤسسة، مما جعلهم ذوي نظرة سلبية إتجاه المؤسسة. و نظرا لتعدد مفهوم الإستراتيجية في مسار الفاعلين يقول "ألبن ميشال Albin MICHEL" يسمح لنا مفهوم الإستراتيجية بفهم سلوكيات الفاعلين، و أنه ليس من المهم أن تكون ضرورية و واعية، بقدر ما تكون مرادفة لمفهوم الإختيار⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (03,62) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,015)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (03,62) أكبر من القيمة النظرية (0,015) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و أسباب أن التنظيم غير محفز على العمل.

المجموع	من 13 سنة إلى 18 سنة	من 07 سنوات إلى 12 سنة	من سنة إلى 06 سنوات	الأقدمية الأسباب
03 12,50	-	-	03 20	قلة الإتصالات بين الإدارة و الإطارات
09 37,50	01 25	02 40	06 40	ضغط العمل
06 25	01 25	01 20	04 26,66	ضغط الرقابة
04 16,66	01 25	01 20	02 13,33	قلة التنسيق
01 04,16	-	01 20	-	قلة تجهيزات العمل
01 04,16	01 25	-	-	أخرى
24 100	04 100	05 100	15 100	المجموع

يقدم هذا الجدول إتجاهه العام في نسبة 37,50% من فئة الإطارات المبحوثين الذين يرون أن

(1)- Albin MICHEL :**Dictionnaire de la sociologie**, Encyclopedia Universalis, Paris, 1985, p 612.

*أجوبة الجدول رقم (10) هي إجابة تابعة لإحدى الأسئلة الطروحة في الجدول (09). -هناك أكثر من إجابة للمبحوثين.-

ضغط العمل من أهم أسباب أن التنظيم في المؤسسة غير محفز على العمل، تدعمها فئة الإطارات حسب الأقدمية من سنة إلى 06 سنوات، و الفئة العمرية من 07 سنة إلى 12 سنة بنسبة 40%، لكل منهما، و هما أعلى نسبة في في الجدول، و أخيرا الفئة العمرية من 13 سنة إلى 18 سنة بنسبة 25%. أما أضعف إتجاهين في الجدول فتمثل في نسبة 04,16%، الأول، فئة الإطارات المبحوثين الذين يرون أن قلة تجهيزات العمل من بين أسباب التنظيم في المؤسسة غير محفز على العمل، تدعمها فقط الفئة العمرية من 07 سنة إلى 12 سنة بنسبة 20%، أما الإتجاه الأضعف الآخر فتمثل أيضا في نسبة 04,16% من فئة الإطارات المبحوثين الذين يرون أنه هناك أسباب أخرى وراء كون التنظيم في المؤسسة غير محفز على العمل تدعمها الفئة العمرية الوحيدة من 13 سنة إلى 18 سنة بنسبة 25%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن ضغط العمل هو هاجز بعض الفاعلين في التنظيم، و حسبهم أنه أحيانا يتطور إلى نزاعات و صراعات التي بدورها غالبا ما تؤثر على الفعالية التنظيمية. تتركز أهمية تناول العلاقة بين الضغوط و العمل إلى حيوية و أهمية العمل في حياة الفرد، فهو يقضى الكثير من وقته مزاولا عملاً بوصفه وسيلة لإشباع حاجاته الأساسية و النفسية ، بل يمكن القول بأن العمل يسهم في تحقيق بعض السعادة للإنسان، فكما يقول "ماسلو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية "أعتقد بأنني أكثر سعادة و أكثر إشباعاً و أتصرف على سجيّتي و أكون كما أنا عندما أعمل". و يرى بعض الباحثون أن مجال الوظيفة هو أحد المجالات التي يواجه الفرد فيها ضغوطا متعددة منها ضغط الوقت، و ضغط العمل التي تفوق قدرات الفرد، وغموض الدور، وعدم وضوح الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعلاقة بالزملاء والرؤساء، و غيرها.

و يضيف "ديفيد فونتانا" إلى أن هناك نوعين من الأسباب المسؤولة عن الضغوط الوظيفة أولها أسباب عامة متمثلة في المشكلات التنظيمية كقلة أو عدم كفاءة الموظفين أو ساعات العمل الطويلة. و ثانيها أسباب محددة، تتمثل في غموض الدور و صراع الدور والتوقعات غير الواقعية للذات، المواجهات المتكررة مع الرؤساء، ضعف التأييد من الزملاء، و الرتابة و الشعور بالملل، ضعف الإتصال، و نقص فرص التدريب... إلخ⁽¹⁾.

و في دراسة يقدمها الباحثان "صالح السعد" و "مراد درويش" حول نتائج ضغوط العمل، و في غياب إحصائيات دقيقة في الجزائر أو البلدان العربية حول هذه الظاهرة، هناك دراسات قامت في

(1) - ديفيد فونتانا: الضغوط النفسية، ترجمة حمدي الفرماوي و رضا أبو سريع، دار الأنجلو المصرية، القاهرة، 1993،

هذا المجال في الومأ حيث يذكر "A. MUREAU" أن الإقتصاد الأمريكي يخسر سنويا ما بين 150 إلى 250 مليار دولار وهي تكلف الولايات المتحدة حوالي 10% من إجمالي ناتجها القومي نتيجة لغياب العاملين، و إنخفاض الإنتاجية، و حوادث العمل، و التأمين الصحي، و هي أمور مرتبطة بضغط العمل⁽¹⁾.

و كما لاحظنا، و لكي يتفادى الفاعلون هذا الضغط أو الوقوع في مأزق نراهم يحاولون إستغلال منطقة الشك لديهم بقدر الإمكان مثلما أوضح "فيليب برنو P.BERNOUX" حيث كان عمال الصيانة يتحكمون فيها و يجهلها باقي العاملين في المؤسسة بما فيهم مسؤول الورشة، المتمثلة في العطل التقني الذي كان يصيب الآلات، مما يجعل مسؤول الورشة في تبعية لمؤوسيه بالرغم من سلطته عليهم، لأنه يجهل مكان العطب في الآلات و أيضا المدة اللازمة لإصلاحها، فيكون بذلك قد حقق مكسبا إستراتيجيا و هي سلطة خفية إن صح التعبير. و يؤكد "كروزي" على هذه المنطقة و يعتبرها ضرورية و إستراتيجية لكونها تساعد الفاعل على تحقيق إستراتيجيته الخاصة التي تعينه على تحقيق أهدافه الشخصية، كما أنه من الفاعلين من يحاول إخفاء منطقة الشك عن الآخرين حتى يجعله في تبعية مستمرة له، و إن كان مسؤوله المباشر. محاولا بذلك بناء إستراتيجية وفقا لعقلانيته المحدودة و السلطة التي يتمتع بها طمعا في الترقية أو التحويل. و إنطلاقا من أعمال "سيمون و ماش" حول العقلانية المحدودة يحاول "كروزي و فريدنبرغ" التأكيد على أن الفاعل لا ينتقي إختياراته عشوائيا، بل من خلال معايير محددة و وفقا لتصوره للوضعية التي هو فيها، و بالوسائل التي يتوفر عليها، ذلك كون كل فاعل له إستراتيجية خاصة به، كما يتمتع بمناورات شخصية في إطار نسق الأفعال الذي ينتمي إليه، و يحاول من خلالها أن يضاعف من سلطته، و يوسع المنطقة التي تقع في إطار مسؤولياته ضمن المناورات التي يقدمها نسق الأفعال، و من ثم يحاول الفاعلون تنفيذ و تجسيد إستراتيجيتهم بهدف مضاعفة تأثيراتهم⁽²⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (08,86) بدرجة حرية (10) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (04,86)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (08,86) أكبر من القيمة النظرية (04,86) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- صالح السعد و مراد درويش: أسباب و نتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية - دراسة استكشافية -، في مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، مجلد22، العدد1، 2008،

(2)- Albin MICHEL :Op cit, pp 612-613.

الجدول رقم (11): تمنى الفاعلين حدوث تغيير في نمط التنظيم للمؤسسة و في الهيكل التنظيمي.

المجموع	لا	نعم	التغيير في نمط التنظيم
			التغيير في الهيكل التنظيمي
42	09	33	يتمنى
64,61	37,50	80,48	
23	15	08	لا يتمنى
35,38	62,50	19,51	
65	24	41	المجموع
100	100	100	

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 64,61% من المبحوثين الذين يتمنون حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي، تدعمها نسبة 80,48% من المبحوثين الذين يتمنون حدوث تغيير في نمط التنظيم الإداري للمؤسسة، و هي أعلى نسبة في الجدول، مقابل 37,50% من المبحوثين الذين لا يتمنون حدوث تغيير في نمط التنظيم الإداري للمؤسسة. أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 35,38% من المبحوثين الذين لا يتمنون حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي، تدعمها نسبة 62,50% من المبحوثين الذين لا يتمنون حدوث تغيير في نمط التنظيم الإداري للمؤسسة، مقابل 19,51% من المبحوثين الذين يتمنون حدوث تغيير في نمط التنظيم الإداري للمؤسسة، و هي أضعف نسبة في الجدول.

تعتبر عملية التنظيم الإداري من أهم الأعمال الإدارية، فهي ترتبط بعدة جوانب في إدارة المؤسسة و في تسييرها، و كما أن التنظيم يرتبط بالسلطة و القيادة الإدارية و تقسيم المسؤوليات و غيرها، فهناك إرتباط وثيق بين التنظيم و الإتصال و حركة المعلومات، كل هذا يجعل التنظيم و الهيكل التنظيمي في المؤسسة ذا أهمية بالغة فيها، ليس فيما يتعلق بالمسؤوليات و تقسيم العمل و غيرها، بل لإرتباطه بالهيكل المادي للمؤسسة، ليصبح التنظيم بكل ما ذكرناه من العناصر المحددة للمؤسسة. يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات في المؤسسة (الإتجاهات الأربعة، الأعلى، الأسفل، الجانبين)، و يظهر على أساس التسلسل القيادي فيها، أو الوظيفي، كما أنه يحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي مثلما يصفه الباحث "ويز WEIS"⁽¹⁾ بقوله الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجب أن يشمل نظاما ثابتا من العلاقات المتناسقة، الذي على أساسه يتم تقسيم نشاطات على أشخاص محددين، مع تحمل المسؤوليات، و التنسيق بين الأفراد و المصالح.

(1)- Jaques LOBSTEIN: **Organiser, commander, structurer, les trois impératifs du gouvernement de l'entreprise**, Ed Organisation, Paris, 1983, pp 85-88.

نحاول من خلال هذا البحث بإذن الله أن نشرح الإستراتيجية التي صممها الفاعلون في مواجهة التنظيم الرسمي و غير الرسمي، و في العلاقات داخل الهيكل التنظيمي، و في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، و إلى مدى قدرة الفاعل على مواجهة تلك المناورات، و كيف يعمل الفاعل على إنجاز المؤسسة من خلال الإستراتيجية المتبناة، طبعاً دون أن تتعارض مع إستراتيجيته، و العلاقة بين منصب الفاعل و تحقيق إستراتيجية المؤسسة، و ضمن هذا الزخم كيف يحاول الفاعل تمرير إستراتيجيته ضمن إستراتيجية المؤسسة. و قبل هذا سوف نتحدث بإسهاب عن السلطة باعتبارها فعل إستراتيجي، و مراد كل فاعل. في الحقيقة يصعب تحديد مفهوم السلطة أو حصره نظراً لتعقده، و لحدائه نسبياً في نظريات التنظيم، متأثراً بعدة أسباب منها أنه لا يزال مرتبطاً بالفهم الميكانيكي للسلطة بمبدأ "الغاية تبرر الوسيلة"، أين المكر و الحيلة و وسائل فعالة لبلوغ المآرب المراد تحقيقها، أما الثاني فهو منهجي حيث من الصعب التوصل إلى نتائج ثابتة في ظل هذا المفهوم الذي يتميز بالتعقيد و الديناميكية، حيث المنهج العلمي معد أصلاً لتحليل ظواهر غالباً ما تكون ساكنة، الذي يؤدي بنا إلى إكتشاف قوانين شمولية، في حين السلطة من الظواهر الإجتماعية المعينة التي يصعب التحكم فيها، أما السبب الثالث فيتعلق بالجوانب السوسيونفسية لهذه الخاصية الذي تسيطر عليه النزعة السلوكية القابلة للمعينة، حيث يعد الوعي أحد ركائز السلطة.

لتحديد مفهوم السلطة نجد من التعاريف الأولى الشهيرة تعريف "داهل DAHL" الذي يعتبر السلطة أنها قدرة الشخص (أ) على التوصل إلى جعل الشخص آخر (ب) يقوم بشيء ما لم يكن ليقدّم عليه لولا تدخل (أ). و يقدم "كروزي و فريدينبرج"⁽¹⁾ من خلال شرحهما لتعريف داهل بصورة مدققة عن تجربة ميدانية قاما بها بقولهما سلطة (أ) على (ب) بوصفها قدرة (أ) على جعله من خلال التعامل مع (ب)، شروط التبادل تميل لصالحه. كما يطرح "كروزي و فريدينبرج" لإشكالية أسس السلطة و مصادرها. يرتبط مفهوم السلطة بالموارد و الرصيد الشخصي و القدرات وغيرها، مع العلم أنه ما يدخل في إطار التعامل و التفاوض لا يشمل القوة وحدها، بقدر ما يتمثل بإملاك إمكانيات لنشاطات أخرى. مثلاً، غالباً ما يكون لقسم الإنتاج فاعل (أ) و لقسم التسويق فاعل (ب) مصالح متضاربة، إذ يسعى (أ) لإخضاع المنتجات لقاعدة موحدة بهدف الحد من كلفة الإنتاج، في حين يميل (ب) إلى تنويع هذه المنتجات لتلبية طلبات الزبائن. و لبلوغ أهدافه، يبقى كل من الإثنين بحاجة إلى الآخر، إذ لا يبيع دون إنتاج، و لا إنتاج بدون تسويق، فكل واحد يمارس نوعاً من الهيمنة على الآخر. و هنا تأخذ السلطة أشكالها من خلال التفاوض حول إمكانيات كل واحد، على التأثير و الفعل، و لبلوغ أهدافه الخاصة. فإذا تمكن (أ) من بلوغ هدفه دون حاجة فعلية إلى (ب)،

(1) –M. CROZIER, E. FRIEDBERG : l'Acteur et le système: op cit, pp 59-60.

يصبح (أ) خارج مجال التوقعات و تتعاضم بذلك سلطته. أما إذا كان (ب) بحاجة ماسة إلى (أ) لبلوغ أهدافه، يمتلك (أ) قدرة على (ب) في الإرباط و تعرف بمنطقة الشك لما يملكه (أ) من موارد، و بالتالي قدرة (أ) على كشف تصرف (ب) بسهولة، و بالتالي يصبح (ب) مكشوفاً لـ (أ).

يُستنتج مما سبق أن السلطة تكمن حسب "كروزي و فريدينبرج" في قدرة الفاعل على زيادة درجة حرته و على الحد من حرية الآخر. يزيد (أ) من هامش مناورته عندما يجعل تصرفه مستقلاً و غير قابل للتوقع، و هكذا يضيق هامش (ب) لما يعتره من شك و إرتباك، فيصبح تصرف (ب) تابعا و قابلاً للتوقع. و يؤكد الباحثان على إرتباط السلطة العائدة لشخص معين بإتساع دائرة الشك التي يضبطها و بمدى تقلت تصرفه من دائرة التوقع. هذه الرؤية للسلطة للباحثان وُلدت ما يعرف بنظرية التحليل الإستراتيجي للتنظيمات التي هي منهج تحليلنا الميداني.

و على أساس هذا الإتجاه يعتقد أن مفهوم السلطة يسمح بالتحكم في مفهوم الفاعل و الإستراتيجية، بحيث أن الرؤية الإستراتيجية لكل فاعل لا تغفل عن وجود أهداف مشتركة للمؤسسة، و بالتحديد فيما يتعلق بالعلاقة بين المؤسسة و محيطها، و يؤكد أن المؤسسة تتضمن نسفاً فرعياً إنسانياً ينبغي مراعاته و الإهتمام به من أجل التعديلات الواجب إتخاذها لمواجهة تغيرات المحيط⁽¹⁾.

ميدانياً، و مثلما يثبت لنا من خلال التحليل الإحصائي أن الفاعلين في مؤسسة نפטال-شفة البليدة- ذوي إتجاهات مختلفة في رأيهم، في تمني حصول تغيير في نمط الإداري، و حتى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو بقائهما على هذا الحال، أو في تغيير أحدهما، إنطلاقاً من إستراتيجية كل فاعل، طمعا في مكاسب و مزايا جديدة، يعتقد هؤلاء الفاعلون أنهم أهلا لها، أما رفض الإتجاه الآخر لأي تغيير مرده للخوف من فقدان تلك المزايا و المكاسب، أو الإنتقال إلى وضعية عمل غير مريحة (ضغط العمل، تحالفات إستراتيجية، قيادة ديكتاتورية... إلخ).

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (12,21) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,003)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (12,21) أكبر من القيمة النظرية (0,003) فهي ذات دلالة إحصائية، و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- Rabah KECHAD: Op cit, p 179.

الجدول رقم (12): توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و أسباب تمني حدوث تغيير في نمط التنظيم.

المجموع	الإطارات	المشرفون	المديرون رؤساء المصالح	مهام الفاعلين الأسباب
13 24,07	09 27,27	03 25	01 11,11	عدم المرونة في التنظيم
28 51,85	17 51,51	06 50	05 55,55	عدم مسابرتة للتنظيم الحديث
10 18,51	04 12,12	03 25	03 33,33	ضعف التنسيق بين المصالح
02 03,70	02 06,06	-	-	مركزية القرارات
01 01,85	01 03,03	-	-	أخرى
54 100	33 100	12 100	09 100	المجموع

يوضح هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 51,85% من المبحوثين الذين يرون أنه من بين أهم أسباب تمنيهم حدوث تغيير في نمط التنظيم هو عدم مسابرتة للتنظيم الحديث، تدعمها فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 55,55%، تليها فئة الإطارات بـ 51,51%، ثم فئة المشرفين بنسبة 50%، و هم أعلى النسب على التوالي في هذا الإتجاه و الجدول أيضا. أما ثاني إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 24,07% من المبحوثين الذين يرون أنه من بين أهم أسباب تمنيهم حدوث تغيير في نمط التنظيم هو عدم مرونته، تمثل فيها نسبة فئة الإطارات 27,27%، تليها فئة المشرفين بنسبة 25%، و أخيرا فئة المديرين و رؤساء المصالح بـ 11,11%. أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 01,85% من المبحوثين الذين يرون أنه هناك أسباب أخرى لتمني حدوث تغيير في نمط التنظيم، تمثلها فئة واحدة في هذا الإتجاه هي فئة الإطارات بنسبة 03,03%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أنه من بين أهم أسباب تمني بعض الفاعلين حدوث تغيير في التنظيم الإداري في المؤسسة هو عدم مسابرتة للتنظيم الحديث، يتجلى لنا هذا بوضوح من خلال أجوبة المدراء و رؤساء المصالح، و المشرفين، و هذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق هؤلاء، من حيث متابعة المهام الوكالة إليهم، و تنفيذ و إنجاح

*أجوبة الجدول رقم (12) هي إجابة تابعة لإحدى الأسئلة الطروحة في الجدول (11)، -هناك أكثر من إجابة للمبحوثين.-

الإستراتيجية المبرمجة من قبل المديرية العامة لمؤسسة نفعال، بالإضافة إلى طلبات الزبائن المتعددة التي أصبحت تطالب بالوفرة و الجودة في المنتج...إلخ، هذا، و ترى الإطارات أيضا بعد الدراسة الجامعية و التكوين بضرورة الإستفادة المؤسسة من رصيدها المعرفي حيث تعد حسبهم الموارد البشرية أحد دعائم التنظيم الحديث، كما نجد أن عدم مرونة التنظيم أحد أكبر مطالب حدوث تغيير في التنظيم الإداري في المؤسسة خاصة في فئة الإطارات حيث تعد عائقا يصعب تجاوزه، حيث يؤكدون أنه في المؤسسة يوجد إحتكار للمسؤولية تتجسد في بيروقراطية صلبة، حيث كل مسؤول مباشر يستخدم مسؤولياته في أوسع نطاقها، هذا جعل بعض الفاعلين يقولون أن منطقة الشك موجودة في المؤسسة، و تتجلى كون الكثير من الفاعلين يحاولون إخفائها عن مسؤولهم المباشر حتى يجعله في تبعية مستمرة له، محاولا بناء إستراتيجيته وفقا لعقلانيته المحدودة و السلطة المخولة له حتى يصل إلى مراده المتمثل بالدرجة الأولى في منصب سامي.

يحلينا هذا التحليل إلى ضرورة الإستفادة من التحليل الإستراتيجي في سوسيولوجية التنظيمات الذي تقدم به الباحثان "كروزي و فريدنبرج" من خلال فهم حقيقة تصرف الفاعلين و لظاهرة السلطة بمنظور علمي بحثي، فوفقا لنظريتهما لا يوجد تنظيم بدون فاعلين، و لا يمكن أن يخلو تنظيم من سلطة تسير فاعل على فاعل، فالعلاقة ثلاثية ترابطية. و لكي يقوم التنظيم عليه الربط بين هؤلاء الثلاث العناصر المهمة الذي هو، أولا، بنية تحدد و تنسق بين مختلف النشاطات المطلوبة رسميا، ثانيا، التقنيات أو الوسائل التي تحدد المهام اللازم تنفيذها، و ثالثا، فاعلون يستخدمون هذه الوسائل لإنجاز و إتمام هذه المهام. و تشكل بنية التنظيم و الوسائل المستخدمة ما نسميه في سوسيولوجية التنظيم بالبناء الإجتماعي، اللذان هما في الحقيقة عنصران من نشاط الفاعلين.

و حسب "كروزي و فريدنبرج" لا يوجد تنظيم من غير فاعلين فيه، حيث يتحدد وجودهم فيه من خلال الأدوار التنظيمية التي يلعبونها، و كذا التقنيات التي يستخدمونها. يتيح لنا فهم التحليل الإستراتيجي التصرف الذي يقوم به الفاعلون في التنظيم، حيث يكشف لنا هذا المنهج أن تصرفهم ليس دائما مقيد كما نتصور، حيث تقدم لنا النظرية الكلاسيكية أن تحرك الفاعل آلي، بمعنى أنه ينطلق من الدافع الإقتصادي، و تزيد مدرسة العلاقات الإنسانية في ذلك الحافز الإقتصادي و الإجتماعي الذي لا يقل أهمية عن الأول، و تؤكد نظرية التحليل الإستراتيجي عن تجربة ميدانية و تكميلا للمنهج العلمي في ذلك، الحافز الإقتصادي و الإجتماعي و أنه يملك أيضا عقلا يفكر به، إنه موجود مستقل بذاته، قادر على الإبداع و التكيف و التخيل بما يربط علاقته بالتنظيم⁽¹⁾.

(1)– N. ALTER: "La crise structurelle des modèles d'organisation" In Sociologie du Travail, N° 01, 1993, pp 75-87.

و في هذا المضمار تؤكد هذه النظرية أن الفاعل في الأصل حر، و تصرفاته ليست محددة كما يبدو لنا. و بناء على نظرية التحليل الإستراتيجي لـ "كروزي و فريدنبرج" أن الفاعل الإستراتيجي في التنظيم يتميز بخمس خصائص مهمة هي:

- أن الفاعل نادرا ما يعين أهدافا ظاهرة، لأنه تم تحديدها في سياق نشاطه؛
- حتى و إن كان تصرفه محدودا و مرتبطا بالمنصب فإنه لا يكون أبدا محددًا، لأن للفاعل نشاطا إيجابيا يتصف بالحرية؛
- كما أن تصرف الفاعل لا يخلو من معنى، و لا تخرج عقلانيته عن أهدافه، بل وفقا للإمكانيات و القيود؛
- لتصرف الفاعل وجهان، الأول هجومي من حيث سعيه إلى توسيع هامش حريته، أما الثاني فهو دفاعي يتمثل في المحافظة على القدرة على الفعل؛
- لا يفهم تصرف الفاعل إلا من خلال عملية التفاعل التي تتم بين المبادرة و القيود التي تحد منها⁽¹⁾.

تعد هذه الخصائص الخمس جوهر الدراسة في سوسيولوجية التنظيمات، فيما يخص تصرف الفاعل في التنظيم، و هنا يضيف "كروزي و فريدنبرج" نقطتين مهمتين، الأولى أن مفهوم الإستراتيجية يسمح بدراسة الثوابت التي يمكن أن تؤثر على تصرف الفاعلين، و الثانية أن هذه التصرفات لا يجب أن تفهم إنطلاقا من العقلانية المطلقة، أو من تحقيق الحد الأقصى من الأرباح، بل من عقلانية مقيدة، مصدرها إرادة الفاعلين الآخرين و قيود التنظيم الرسمي. و على هذا الأساس يفسر الباحثان أهمية السلطة بالنسبة للفاعلين و على تصرفاتهم في التنظيم⁽²⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (13,40) بدرجة حرية (08) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (03,49)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (13,40) أكبر من القيمة النظرية (03,49) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- D. EUSTACHI: **Op cit**, pp 295-326.

(2)- T. SCHELLING: **Stratégie du conflit**, PUF, Paris, 1986, pp 16-18.

الجدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و تعارض التنظيم الإداري مع إستراتيجية المؤسسة.

المجموع	الإطارات	المشرفون	المديرين و رؤساء المصالح	مهام الفاعلين التعارض
40	20	12	08	لا يحدث
61,53	57,14	66,66	66,66	
25	15	06	04	يحدث
38,46	42,85	33,33	33,33	
65	35	18	12	المجموع
100	100	100	100	

يُظهر هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 61,53% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أنه لا يوجد تعارض بين التنظيم الإداري و إستراتيجية المؤسسة، تدعمه في هذا الإتجاه و بنسب غالبية فئاته الثلاث في الجدول، حيث إحتلتا، فئة المدراء و رؤساء المصالح و فئة المشرفين نسبة 66,66% لكل منهما، و هما أعلى نسبتي في الإتجاه، وفي الجدول، و أخيرا فئة الإطارات بنسبة 57,14%. أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 38,46% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أنه يوجد تعارض بين التنظيم الإداري و إستراتيجية المؤسسة، تدعمه في هذا الإتجاه فئة الإطارات بنسبة 42,85%، تليها فئة المدراء و رؤساء المصالح و فئة المشرفين بنسبة 33,33%، لكل منهما.

نستشف مما سبق أن أغلبية الفاعلين يرون أنه لا يوجد تعارض بين التنظيم الإداري و إستراتيجية المؤسسة و هذا مرده لعدة أسباب نذكر منها، الفعالية -مثلما سنوضح لاحقا-، و من جهة أخرى الثقة التي يمنحها الكثير من الفاعلون في المدراء السامين في إعداد الإستراتيجية، لما تتميز به الأخيرة من تعقيد و كفاءة و موارد و معلومات...إلخ، كما أنه معد هذه الإستراتيجية هم مدراءهم لذا يبدوون موافقهم الإيجابية نحوهم، كما أنهم لا يطعنونها خوفا من أن يدخلوا في مشاكل هم في غنى عنها، و هذا ما تبينه منطقة الشك لديهم بإعتبارهم مراقبين من قبل المديرين و رؤساء المصالح و أي موقف معارض من قبلهم تكون نتائجه لن تكون في صالحهم، لذا نجد أغلبية الفاعلين أنهم لا يعترضون على الإستراتيجية و هذا راجع أيضا إلى إستراتيجيتهم الخاصة بهم أيضا، و التي أملت عليهم عدم الدخول في صراع مع المسؤولين السامين، بل إكتساب الخبرة و الإستفادة من التكوين أملا بمناصب سامية.

و إنطلاقا من نظرية "كروزي" الذي يؤكد أن إستراتيجية الفاعل هي بمثابة السلاح التي يحاول الفاعل حسن إستخدامها، حيث أن سلوكه لم يفكر فيه مسبقا، كما أنه لا يتضمن أهداف واضحة،

و محددة مسبقا، بل إن الفاعل يقوم بتعديل سلوكه وفقا لتطورات الأحداث، و يكون سلوكه دائما مهما كان دائما غير مقدر، و لا يمكن تحديده مهما كان الفاعل نشيطا أو غير ذلك، و لا يكون سلوكه عقائريا، و إنما يكون كذلك فقط حينما يواجه منافع في الإطار الذي هو حدده⁽¹⁾.

لا يختلف الإتجاهان السابقان في النظر إلى العملية الإدارية كونها مجموعة معقدة و متشعبة من المهام و الوظائف التي تسعى في الأخير إلى التجميع، و تنسيق و توجيه ثم مراقبة مجهودات أفرادها، من أجل تحقيق هدف مشترك. و تحقيق هذا الهدف يتطلب بعض الملاحظات و المقاييس المطلوبة ضمن الإدارة الحديثة، فهذه النتيجة مرتبطة و مقيدة بعدة عوامل، كالوقت و درجة إستغلال الموارد البشرية، و المادية و المالية لديها، هذه العناصر تتحكم بقدر معين في تحقيق الهدف، و ليس هناك حرية مطلقة في ذلك -إن صح التعبير-، حيث يتعين على الإدارة المشرفة على نشاط المؤسسة أن تحقق الفعالية و بكفاءة بنسب عالية، و تحقيق الهدف المنشود، مع أحسن إستغلال لمواردها المختلفة. حيث أصبحت الفعالية و الكفاءة من المقاييس المهمة في التنظيمات الحديثة.

إن تحقيق المؤسسة أعلى النسب العالية من الفعالية، مع ضمان نموها و إستمرارها، قائم على تطبيق منهجي، و مسعى منطقي، منذ تحديد السياسات، و الغايات، و الأهداف، إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها، و توزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد و حسب المراحل (المدى: القصير، المتوسط، الطويل)، و هذا ما يسمى بالمسعى الإستراتيجي و التخطيط الإستراتيجي⁽²⁾. و في هذا المجال يضيف أحد الفاعلين "حدوث أمر عرضي يؤثر على العمل، كتقلبات المحيط (الوطني و العالمي) هذا لا يعني عدم فعالية الإستراتيجية فمن المصعب التحكم في عامل الزمن، لذا نجد الإستراتيجية تبنى على هذا الأساس و تمتاز بالمرونة".

في ظل هذا التحليل، التنظيم الإداري للمؤسسة في قياس فعالية الإستراتيجية يؤدي بنا من جهة أخرى (سوسيولوجية)، إلى ضرورة فهم التحليل السوسيولوجي لعلاقات السلطة في التنظيم من خلال طرح بعض الأسئلة لتحليل العلاقة السلطوية فيه، أولاً، ما هي موارد الفاعلين في التنظيم، ثانياً، ما ملائمة هذه الموارد. تشمل موارد الفاعل المكتسبات الفردية، الثقافية و الإجتماعية، و حتى الإقتصادية، و كل ما يمكن للفاعل أن يستخدمه في معاملته، إضافة إلى هذا، يقدم "كروزي و فريدنبرج" أربع مصادر مهمة للسلطة سمياها قيودا بنيوية، و هي تتصل مباشرة بالتنظيم، و تشمل

(1)- F. CHAZEL, O. FAVEREAU, E. FRIEDBERG: "Le pouvoir et la règle" In Sociologie du Travail, N°1, 1994, pp85-111.

(2)- D. J. HALL, M. A. SAIAS: "Les contraintes structurelles de processus stratégique" In Revue Française de Gestion, N° 23, 1989, pp 67-95.

جميع الفاعلين فيه. و إعتبر "أ. موران E.MORIN"⁽¹⁾. هذه القيود من شروط التفاعل. حيث يحاول كل فاعل التحكم بقوة في هذه القيود البنوية، حيث تعد وسائل فعالة في التحكم، لأنها مصادر شك يخضع لها جميع الفاعلين، حيث تسمح بتحديد درجة ملائمة الموارد و كذا درجة سيولتها، و هذه القيود البنوية لـ "كروزي و فريدنبرج" هي:

- ضرورة إكتساب خبرة أو تخصص تقني مهيمن في المؤسسة؛
 - علاقة المؤسسة بمحيطها، فالمؤسسة نظام مفتوح على المحيط حيث تصرف منتجاتها، و خدماتها، و تحصل على ما يلزمها من خدمات، و موارد، وعليه التحكم في هذه العلاقات، أو بعضها يزيد من سلطة الفاعلين؛
 - الإتصال و مجرى المعلومات، إذ أن المعلومات و الإتصال أساس أي قرار في التنظيم، و عليه التحكم بهذه الشبكات يعطي للفاعلين سلطانا على أولية القرارات؛
 - معرفة الأحكام التنظيمية في المؤسسة، و حال المعرفة الجيدة و حسن التحكم بها يعطي للفاعل أنجع الطرق لتقليص دوائر الشك، كما أنها تحمي الفاعل من التعسف.
- تمثل هذه القيود البنوية الإطار الإستراتيجي الذي يعيش فيه الفاعل في التنظيم، فيما يشكل هامش حرية الآخرين أهم القيود التي يعرفها الفاعل، و يتحدد هذا الهامش من خلال التحكم الذي يتعامل معه الفاعلون إنطلاقا من القيود الأربعة.

و كما ذكرنا سابقا، أن من بين أسباب تحليل موارد الفاعلين إظهار السلطة التي تعد من لوازم البيئة أو الفاعل، غير أن "كروزي و فريدنبرج" يظهر السلطة كعلاقة، حيث لا يصبح لموارد الفاعلين معنى، أو سلطة، حتى يدخلوا في حقل العلاقة مع فاعلين آخرين، مع ضرورة أخذ بعين الإعتبار ملائمة و حركية الموارد التي يستخدمها الفاعلون في علاقة معينة، حيث إذا لم يكن مورد معين متلائما مع حقل العلاقة لا يستطيع الفاعل التحكم فيها لأنه لن يضيف لهذه العلاقة أي بعد سلطوي⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (0,61) بدرجة حرية (02) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (0,61) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1) – E. MORIN: **La méthode**, Seuil, Paris, 1977, pp 28-40.

(2) – C. BOULAIRE et Alii: "**l'Outil Quantitatif dans l'aide à la décision**" In les Sciences de la Société , N^o 39, Oct 1996, pp87-105.

الجدول رقم (14): تعارض مهام التنظيم الإداري مع إستراتيجية المؤسسة و أسباب هذا التعارض.

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	حدوث التعارض	
				الأسباب	
18	04	09	05	عدم المرونة في نمط التنظيم	
45	40	45	50		
04	02	01	01	ضعف التنسيق بين المصالح	
10	20	05	10		
09	02	05	02	قلة التوجيه من قبل الإدارة	
22,50	20	25	20		
08	01	05	02	مركزية القرارات	
20	10	25	20		
01	01	-	-	أخرى	
02,50	10				
40	10	20	10	المجموع	
100	100	100	100		

يبدو من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتبين في نسبة 45% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أنه من بين أهم أسباب تعارض مهام التنظيم الإداري مع إستراتيجية المؤسسة، عدم المرونة في نمط التنظيم (بيروقراطيته)، حيث أجوبتهم كانت متقاربة في النسب، حيث يرون أن التعارض يحدث دائما بنسبة 50%، في حين هناك من المبحوثين من يرون أن هذا التعارض يحدث أحيانا بنسبة 45%، أما من المبحوثين من يرون أن هذا التعارض يحدث نادرا فكانت بنسبتهم 40%. أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 02,50% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أنه هناك أسباب أخرى في تعارض مهام التنظيم الإداري مع إستراتيجية المؤسسة، تدعمها نسبة 10% من المبحوثين فيه الذين يرون أنه يحدث التعارض نادرا.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أنه من أهم عوائق التي تقف بين مهام التنظيم الإداري و إستراتيجية المؤسسة هي عدم مرونة التنظيم، و بمعنى أدق بيروقراطيته، حتى أن المسؤولين فيه يستخدمونها بأحذيريتها لتأكيد سلطتهم على مرؤوسيه، و لحماية أنفسهم من أي عمل غير قانوني على حد تعبيرهم، و من خلال مطالعنا الميدانية لاحظنا، و بشكل مباشر التطبيقات الكلاسيكية البيروقراطية في العمل ما يوحي إلينا، وكما ذكرنا سابقا أن المؤسسة لازالت تعتمد في كثير من أعمالها على الطريقة الكلاسيكية أي بمبدأ "الطريقة المثلى في العمل"، في

* أجوبة الجدول رقم (14) هي إجابة تابعة لإحدى الأسئلة الطروحة في الجدول (11)، -هناك أكثر من إجابة للمبحوثين.-

حين أن التطورات الحديثة في حقل التنظيمات، و تأثير التغيرات التكنولوجية، و المعرفة الجديدة كالعولمة، التخصص، و الأنترنت و غيرها، يستلزم رؤية إستراتيجية متكاملة في المؤسسة تستند إلى فلسفة واضحة، و محددة تساهم في فعاليتها و كفاءة أفرادها، مع إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغات الإستراتيجية، و تنفيذها، و الرقابة عليها.

و ينوه الكثير من الباحثين من رواد المدخل الإستراتيجي أمثال: M. KALIKA, J. P. HELFER, G. JOHNSON, H. SCHOLLES, J. ORSONI, بأهمية هذا المنهج في التنظيمات الحديثة لكونه يحتوي على درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة، و الفعالية التنظيمية، و التشغيلية على مستوى المؤسسة، و عليه فإنه يحقق الرؤية الشمولية لكل المجالات الوظيفية، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة و المحيط الذي تنشط فيه، كما يهتم التسيير الإستراتيجي بتحليل المشكلات و الفرص التي تواجه المؤسسة، و تحليل نقاط القوة و الضعف الناجمة عن المجالات الرئيسية للأداء، و من أجل بلورة إتجاهات ناجحة و متميزة، كما يسمح بالتقييم المستمر للتغيير في ظروف المحيط المتقلبة، و تحديد الإمكانيات الملائمة، و بدائل و أساليب التصرف، لذا كان التسيير الإستراتيجي حلقة الوصل بين المؤسسة و محيطها⁽¹⁾.

و مثلما يظهر لنا من خلال الجدول أن عدم المرونة في التنظيم أحد أهم أسباب تعارض مهام التنظيم الإداري مع إستراتيجية المؤسسة، و هذا التعارض في الحقيقة يكشف لنا بوضوح عن سوء التدبير، خاصة إذا علمنا أن حدوثه متكرر، ما يؤثر على الأهداف المرسومة و يؤدي إلى تكوين تنظيم صلب غير مرن (أفقي/عمودي)، إن فقدان التنظيم مرونته يؤثر سلبا على الإستراتيجية، و يمكن أن يؤدي إلى فشل الأهداف المرسومة، و من أجل الانتقال من التنظيم المتصلب إلى التنظيم المرن القابل للصدمات و التكيف مع تغيرات المحيط يجب أن نمتلك مستوى من الوعي و الثقافة التنظيمية الذي يسمح لنا بالواجهة⁽¹⁾.

في الحقيقة البيروقراطية في مؤسسة نفضال -شفة البليدة- ليست مع الإستراتيجية فقط، بل هي متجذرة و تظهر في الإلتباع الحرفي للإجراءات القانونية و لقواعد العمل، و هي تشمل جميع الفاعلين، و تزداد تطبقا كلما صعدنا في الهرم السلطوي في المؤسسة، أما الإطار فيجدون أنفسهم ملزمين بمتابعة، و تنفيذ هذه الإجراءات البيروقراطية كأسلوب عمل يفرضه التنظيم، مما يجعل

(1) - J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI: **Management (stratégie et organisation)**, Vuibert, Paris, 2000, pp 25-27.

(1) - F. JOLIVET: "**Peut-on éviter les disfonctionnels**" In *l'Expansion Management Review*, N° 76, Mars, 1995, pp 62-70.

المؤسسة تدخل في حلقة مفرغة تكون عائقا لها في كل تغيير تنظيمي أو إجتماعي الذي لأبد منه، و مسابرة أيضا، هذا جعل "كروزي" في أغلب تحليلاته للظواهر السوسولوجية يعتمد على التغيير مما نجده يوسع تأويلاته في ذلك، حيث يرى أن الظاهرة البيروقراطية جواب مُم لمشكل التغيير، وهذا ما يؤكد أن بيروقراطية "كروزي" كانت لمواجهة التغيير، حيث من الرشادة إعتقاد منهج تغيير في المنظمات حتى تكون أكثر مرونة، و تكيفاً مع تقلبات المحيط الفجائية⁽¹⁾.

يسمي التحليل الإستراتيجي في علاقة السلطة مفهوم اللعبة، فكل علاقة سلطوية لا تخرج عن حرية الفاعلين، و عن مجموعة من القيود، فهي بمثابة الإطار الذي تعبر هذه الحرية عن نفسها في إطاره، حيث لأبد للتنظيم من آلية تحكمه بانتظام و دقة، تحكم بوجبها على تصرفات الفاعلين في إطار ملتزم، هذه الآلية تسمى اللعبة. ترتكز الدراسة التي يقدمها "كروزي و فريدنبرج" على سلطة الفاعلين، حيث يشبه الباحثان المؤسسة بالحلبة السياسية، حيث يحاول العاملون كسب أقصى من الإمتيازات، و هذا ما تبدو عليه الكثير من المؤسسات، لكن واقعهم عكس ذلك تماما، معتمدين على مفهوم اللعبة في كسب إمتيازاتهم.

و إنطلاقا مما سبق، و حسب الباحثان ففي الحقيقة إن أراد الفرد العمل في مؤسسة ما، فلا بد له من القبول بطبيعة لعبة التعامل التي يفرضها تنظيمها، أما الإستراتيجية التي يعدها لزيادة هامش حريته يجب أن تأخذ بعين الإعتبار القيود التنظيمية السائدة، و تكمن ميزة مفهوم اللعبة هنا في أنه لا يفهم أن الفاعل شخص سلبي تُفرض فقط عليه أهداف المؤسسة، و إستراتيجيتها، بل كشخص فاعل إيجابي يتقبل إستراتيجية المؤسسة، و يتفاعل مع تنظيمها، محاولا تعديلها وفقا لمصالحه، و إستراتيجيته⁽²⁾.

يقدم لنا تحليل "كروزي و فريدنبرج" إستنتاجات مهمة في تحليل التنظيمات يجب أن تؤخذ في الإعتبار بغية الوصول إلى نتائج تخدم التنظيم، و الوصول إلى الفعالية بأساليب غير تقليدية، و بمنظور لا يترأى للكثيرين، و هذا جوهر الدراسة الذي تقدا به الباحثان، مع إبراز الطبيعة الإيجابية الفاعلة التي تميز الفاعل في التنظيم، أي أن التعامل مع الأفراد بوصفهم مصدر للشك، يمكن تجاهله في التنظيم، أو كشخص سلبي يتلقى فقط أهداف العمل المفروضة عليه أمر لم يعد مقبول في التنظيمات التي تسعى إلى كسب أكبر قدر من الفعالية، فتقويم فعالية التنظيم ليس فقط بإكتساب التكنولوجيا، و تنويع إقتصاد المؤسسة، فحسب المدرسة الحديثة الممثلة في نظرية التحليل الإستراتيجي لرائديها "كروزي و فريدنبرج" تكمن أيضا في العلاقات الإنسانية و مراعاة مصالح الأفراد/ أو الفاعلين الذين هم جزء لا يمكن تجاهله في التنظيم، فأهمية السلطة في الأصل

(1) - M. CROZIER: **Le phénomène bureaucratique**, op cit, pp 349-350.

(2) - Rabah KECHAD: **Op cit**, pp 184-187.

تكمُن في تثبيت أولية العلاقات الإنسانية، و حسب "كروزي" فالتنظيم ما هو إلا بناء إنساني من بين مهامه تثبيت العلاقات من خلال أولية السلطة⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (04,71) بدرجة حرية (08) (D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (03,49)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (04,71) أكبر من القيمة النظرية (03,49) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (15): إنسجام الهيكل التنظيمي للمؤسسة و علاقته بالتنظيم الإداري لتحقيق الفعالية التنظيمية.

العلاقة	الهيكل التنظيمي		
	منسجم	غير منسجم	المجموع
توجد	39	02	41
	86,66	10	63,07
لا توجد	06	18	24
	13,33	90	36,92
المجموع	45	20	65
	100	100	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن إتجاهه العام هو 63,07% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أنه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و التنظيم الإداري للمؤسسة في تحقيق الفعالية التنظيمية، تدعّمه في هذا الإتجاه نسبة 86,66% من المبحوثين الذين يرون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة منسجم، مقابل 13,33% من المبحوثين الذين يرونه أنه منسجم، غير أنه لا توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و التنظيم الإداري للمؤسسة في تحقيق الفعالية التنظيمية. أما الإتجاه الثاني فتتمثل في نسبة 36,92% من المبحوثين الذين يرون أنه لا توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و التنظيم الإداري للمؤسسة في تحقيق بالفعالية التنظيمية، تدعّمه في هذا الإتجاه نسبة 90% من المبحوثين الذين يرون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير منسجم (مع إثبات العلاقة)، مقابل 10% من المبحوثين الذين أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير منسجم، غير أنه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و التنظيم الإداري للمؤسسة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

(1)-Norbert GUEDJ: **Le control de gestion (pour améliorer la performance de l'entreprise)**, Edition Organisation, Paris, 1995, pp 442- 445.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الهيكل التنظيمي و التنظيم الإداري للمؤسسة لعبا دورا مهما في تحقيق الفعالية التنظيمية التي هي من الأهداف الإستراتيجية التي سطرته القيادة الإدارية لتحقيقها، وكما نرى أنه بنسبة غالبية يرى المبحوثون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة منسجم مع المهام و الأدوار الموكلة إليه. لقد شغل موضوع الهيكل التنظيمي و التنظيم، ولا يزال، مساحة هامة في الفكر الإداري و التنظيمي، و لا يزال يحظى بإهتمام متزايد من قبل و المديرين، و الباحثين أمثال "ف. باسيرا F. BECERRA"، ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، لكونه متغيرا رئيسا يؤثر في العديد من المتغيرات و الجوانب التنظيمية لأي منظمة. و قد تركز إهتمام الباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي و مدى علاقتها بأداء المنظمة، و فاعليتها، و مرونتها، و غير ذلك من معايير نجاح المنظمات. و يتم ذلك بتحليل و دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع تحديد التقسيمات الداخلية له و بيان مدى تناسبها و تناسبها مع أهداف التنظيم، و طبيعة العمليات به، و من أهم ما كُتب في هذا المجال نجد ما أكده "هودجات و لوتهانس R. HODGETTS, et F.LUTHANS" بصدد إعداد هيكل تنظيمي فعال في المؤسسة مراعاة هذه الشروط الهامة:

-مدى إتفاق الهيكل التنظيمي مع إحتياجات المؤسسة، و تناسق الوظائف/المهام، و تناسبها في الهيكل التنظيمي؛

- مناسبة عدد المستويات الإدارية لأغراض التنظيم، درجة سهولة الاتصال و التعاون بين أجزائه، درجة تركيز القيادات على الأعمال الإشرافية؛

- درجة الإزدواج في الأعمال والوظائف، و تفويض السلطة، و مدى وضوح السلطات و المسؤوليات، درجة وضوح خطوط السلطة و تتابع المراكز الرئيسية⁽¹⁾.

هدف الحصول على هذه البيانات هو تحديد درجة إسهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة الكفاءة و الإنتاجية أو تعويقه لهما. ففي بعض الأحيان يكون الهيكل التنظيمي متناسبا مع حجم العمل، و الأهمية النسبية لكل وظيفة، و بالتالي يصبح عاملاً في رفع الكفاءة الإدارية حيث يعلم الفرد حدود وظيفته، و حيث تنتظم العلاقات بين الوظائف، و الإدارات المختلفة، و يسير العمل الإداري في إنسياب متسلسل دون عرقلة أو تعويق. و في بعض الحالات الأخرى يصبح الهيكل التنظيمي حجر عثرة في سبيل التطوير و التحسين و رفع الكفاءة بما يتصف به من جمود و إختلاط، و تناقض في العلاقات، و تكرار أو ازدواج في الاختصاصات، و عدم تحديد و غموض للمسؤوليات.

(1)- ناصر دادى عدون : إقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، صص 209-213.

يتبين لنا بوضوح من خلال أعمال "هودجات و لوتهانس" إرتباط الهيكل التنظيمي و التنظيم بالسلطة بشكل وثيق، و في كثير من الأحيان نجد تعريف التنظيم مرادفا للسلطة، حيث لا يمكن الحديث عنها دون التطرق للأول، فنجد "ق. بيدراقليو G.PEDRAGLIO" في تعريف التنظيم، و شرح أبعاده بقوله "التنظيم هو رسم توزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة، و يتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي"⁽¹⁾. من خلال هذا التعريف يظهر "بيدراقليو"، و يحدد مجال التنظيم الذي يشمل العلاقات المرتبطة بتوزيع المهام و الأدوار في المؤسسة، توزيع السلطة التي ترتبط المسؤولية فيها، كما يوضح تقسيم المهام و الأعمال التي يشملها التنظيم. فالسلطة تتوزع عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التي يجب أن تتوافق مع الدور الي يلعبه الأفراد، و المسؤولين فيها، و يتحدد هذا من خلال إستراتيجية المؤسسة، و الأهداف الواجب تحقيقها، و هذه الأهداف، و الإستراتيجية تحدد أيضا الوسائل، و الطرق الواجب إتباعها من قبل المسؤولين، الذين يتوفرون على السلطة التي تؤهلهم في ذلك، و التي هي أيضا مقترنة بالمسؤولية، كما أنه لا يكون مسؤولية دون تفويض سلطة، مع تحديد منطقة، و مجال حركة، و إستقلالية للمسؤول المعني، حيث لا يمكن تصور مسؤولية دون سلطة، حيث يؤدي ذلك إلى تعقيد عمليات التنفيذ، و إلى فشل التنظيم ككل⁽²⁾.

يحللنا التحليل السوسيولوجي من خلال الجدول أعلاه، و من خلال نتائج الميدان إلى التأكيد أن منطقة الشك لدى الفاعلين كبيرة، و تسير نحو الإتساع، لما يتميز به الزمن و المحيط من تغير، مع العلم أن سير العمل تم بفضل توفر المعلومات لبعضهم، و إتساع منطقة الشك، و الإعتماد على العقلانية المحدودة في إعداد الإستراتيجية التي ظهرت في أعمال الإطارات لإنجاحها، و التي إستحسنها رؤسائهم، دفعا منهم لإنجاح الإستراتيجية و المهام الأخرى الموكلة لهم، و إن كان إستراتيجية الإطارات الوصول إلى مناصب قيادية مع حرصهم على المبادرة للوصول إلى مبتغاهم، و المدربين، و رؤساء المصالح، و المشرفين ليسوا غافلين عن ذلك، و تحدث أحيانا مناوشات و صراعات مثلما سنوضح ذلك لاحقا، إعتقادا منهم أن الإطارات يستخدمون نفس مناهج وطرق رؤسائهم لكن بذكاء و مرونة للإستحواذ على مناصبهم، في حين ترى الإطارات أن الترقية و شغل المناصب العليا حق قانوني، مما يبين وجود حقل من المناورات يستعمل فيه الفاعلون (رؤساء المصالح و المشرفين) كل مناطق شكهم، و حتى عقلانيتهم للوصول لمرادهم بالتفاوض، فنجد مثلا الفاعل في تفاوضه الإستراتيجي يعلن لرؤسائه أنه يستحق منصبه، و لبعضهم من الأصدقاء أن

(1) –P. JARNIOU: **Op cit**, p 98.

(2) –J. P. LARÇON et R.REITTER: **Structures de pouvoir et identité de l'entreprise**, Nathan, Paris, 1979, p 21.

منصبهم جاء بطرق تفاوضية و بالتالي هم ليسوا أحسن منه، و لمؤسسه أكثر من هذا المنصب بفضل ما يقدمه من أعمال و جهد، و ما يمتلكه من مؤهلات.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (34,94) بدرجة حرية (01) Dégres De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,003)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (34,94) أكبر من القيمة النظرية (0,003) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (16): توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و أسباب تمني حدوث تغيير في نمط الهيكل التنظيمي.

المجموع	من 13 سنة إلى 18 سنة	من 07 سنوات إلى 12 سنة	من سنة إلى 06 سنوات	الأقدمية الأسباب
18 40,90	01 25	04 40	13 43,33	عدم مرونته
12 27,27	01 25	04 40	07 23,33	لعدم مشاركة الإطارات في إعداده
13 29,54	01 25	02 20	10 33,33	عدم تناسبه و حجم الموارد المادية و البشرية للمؤسسة
01 02,27	01 25	-	-	أخرى
44 100	04 100	10 100	30 100	المجموع

يبين هذا الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 40,90% من المبحوثين الإطارات الذين يرون أنه من بين أهم أسباب تمنيهم حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عدم مرونته، تدعمها حسب الأقدمية من سنة إلى 06 سنوات بـ 43,33%، و هي أعلى نسبة في الجدول، تليها حسب الأقدمية من 07 سنوات إلى 12 سنة بنسبة 40%، ثم حسب الأقدمية من 13 سنة إلى 18 سنة بنسبة 25%، كما إحتل الإتجاه الثاني نسبة 29,54% من المبحوثين الإطارات أنه من بين أهم أسباب تمنيهم حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عدم تناسبه مع حجم الموارد المادية و البشرية للمؤسسة، في حين إحتل الإتجاه الثالث نسبة 27,27% من المبحوثين

*أجوبة الجدول رقم (16) هي إجابة تابعة لإحدى الأسئلة الطروحة في الجدول (11)، -هناك أكثر من إجابة للمبحوثين-.

الإطارات أنه من بين أهم أسباب تمنيهم حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عدم مشاركة الإطارات في إعداده، أما أضعف إتجاه في الجدول كان في نسبة 02,27% من المبحوثين الإطارات الذين يرون أنه هناك أسباب أخرى وراء تمنيهم حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تدعمها نسبة واحدة فقط، هي حسب الأقدمية من 13 سنة إلى 18 سنة بـ 25%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الهيكل التنظيمي يمتاز بعدم المرونة، و في الحقيقة أن تنظيم المؤسسة كله تقريبا يسير وفقا لنظام بيروقراطي ممرکز، و كل فاعل فيه يمارس مهامه وفق ذلك، لذا نجد من خلال دراسة "كروزي" للبيروقراطية، و في دراسات أخرى له يصل إلى تعريف البيروقراطية على أنها "نسق تنظمي غير قادر على تصحيح نفسه في ضوء أخطائه، حيث أصبحت المعوقات الوظيفية عنصرا هاما من عناصر التوازن في التنظيم"⁽¹⁾.

و يضيف "س. روبنز S. ROBBINS" أن التنظيم البيروقراطي/الآلي يتصف بوظائف/مهام روتينية جدا تتحقق من خلال التخصص العالي و الرسمية العالية من القوانين و القواعد، و وظائف يتم تجميعها على أساس وحدات وظيفية، و سلطة مركزية، و نطاق إشراف ضيق، و عملية صنع القرارات التي تتبع سلسلة الأوامر، و إن هذا التنظيم جامد، ولكنه كفؤ، وذلك بعكس التنظيم العضوي.

كما أنه هناك بعض المبحوثين الإطارات يرون أسباب تمنيهم حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عدم تناسبه مع حجم الموارد المادية، و البشرية للمؤسسة مما يؤدي إلى ضغط العمل بسبب زيادة الأعمال و تنوع المهام، و تكثيف الأنشطة ، وهنا يقول "أ. ستيوارت A. STEWART" يعتمد عدد المستويات التنظيمية على نطاق الإشراف، فكلما ضاق نطاق الإشراف (قل عدد المرؤوسين تحت إشراف رئيس واحد) زاد عدد المستويات التنظيمية، مما يزيد من صعوبة الإتصالات من جهة، ويزيد احتمال تشويه و تحريف المعلومات من جهة أخرى. كما أن نطاق الإشراف الضيق يشجع المدير/الرئيس على ممارسة إشراف مكثف على مرؤوسيه مما يؤثر سلبا على الحرية، إضافة للإجتهد والإستقلالية المتاحة لهم. إضافة إلى أن وجود عدد محدود من الأفراد في نفس جماعة العمل يحد من التنوع في القدرات و المعارف، و المهارات المتاحة للجماعة.

كما نلاحظ من خلال الجدول تمني الإطارات حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الحرص على تنفيذه محتواه، و متابعة إلتزاماته، هذا الإشكال الذي أصبح واقعا ممارسا في الكثير من مؤسساتنا للأسف يجيب عنه الباحثان "دولونغ و فاهيي FAHEY et DE LONG" بالقول أن الإدارة التنظيمية الفعالة تتطلب هيكلا تنظيميا يشجع على مستويات عالية من المشاركة في البحث عن المعرفة و مناقشتها و ربطها، كما يجب أن يشجع الهيكل التنظيمي على النقاش

(1)-J. C. SCHIED: Op cit, p 28.

و الحوار، و أن يسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.

نؤكد مما سبق أن ضعف الإطار في مزايا العقلانية المحدودة لديهم مرده إلى ضعف منطقة شكهم، و هم لا يريدون المجابهة ما داموا غير مستعدين على الأقل في الوقت الحالي، مثلما تبينه المركزية، و الرسمية، و نطاق الإشراف و غيرها. و حسب "كروزي" أن الحتميات التي تعتبر السلوكات غير المقدر في مؤسسة معينة إستثناءات، في حين كان ينبغي إعتبارها كنقطة إنطلاق لتفسير العوائق في التنظيم، فلا العامل هو آلة كما تصفه المدرسة الكلاسيكية (خاصة التنظيم التaylorي)، و لا آلة و أحاسيس كما هو الحال عند "مايو" و رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى ما سبق، هو أيضا كائن مفكر، قادر على المناورة و الحساب، و قابل للتكيف حسب الظروف، و نشاطات غيره⁽¹⁾.

يؤدي بنا التحليل السوسيولوجي إلى أولية فهم تحليل السلطة، بإعتبارها علاقة، و نتيجة التفاعلات الإجتماعية التي تحصل في التنظيم، و مهما يكن مصادر النفوذ فهي تستلزم سلطة فاعل أو فاعلين إجتماعيين يؤثرون على الآخرين في التنظيم، فالسلطة تضع الشخص في مواجهة علاقة إجتماعية معينة، أي أنه في غياب التفاعل بين الأشخاص لا يمكن أن يكون تأثير أو نفوذ. لتحقيق السلطة بنجاح على مستوى التفاعل الإجتماعي حسب "موران" يتطلب لعب أربعة تفاعلات مهمة هي: أن تكون هناك لقاءات متكررة، محتوى هذه اللقاءات، خضوع هذه اللقاءات إلى تفاعل الفاعلين، في هذه الظروف تنشأ عدة ظواهر تنظيمية، منها ظاهرة السلطة⁽²⁾.

تؤدي هذه الشروط الأربعة في التنظيم، إلى الإستنتاجات التالية: يؤدي غياب اللقاءات المذكورة إلى ضعف إكتساب السلطة، من مستلزمات السلطة أن تكون هذه اللقاءات في التنظيم، تؤثر اللقاءات على نفسية الأفراد، ليس دائما أن يؤدي اللقاء الإجتماعي إلى علاقة ضرورية سلطوية حتى نكون إستراتيجيين في التفكير. يرى الباحثان "كروزي و فريدنبرج" من خلال دراستهما أن العلاقة الإجتماعية كي يتحول إلى علاقة سلطوية يجب أن توفر ثلاث شروط أساسية هي:

1- يجب أن تكون هذه العلاقة ذات دلالة، بمعنى أن تكون السلطة مرتبطة بهدف يلزم الفاعلين على إستخدام ما يملكون من موارد؛

2- ليس من الضروري أن تكون دائما العلاقة لها تأثير متعدي، بمعنى إذا كان الفاعل (أ) أقوى نفوذ من الفاعل (ب)، و الفاعل (ب) أقوى نفوذ من الفاعل (ج)، ليس من الضرورة أن يكون الفاعل (أ) أقوى نفوذ من الفاعل (ج)؛

(1)- M. CROZIER: *Le phénomène bureaucratique*, Op cit, p 202.

(2)- E. MORIN: *Op cit*, pp 136-139.

3- علاقة السلطة في الحقيقة علاقة غير متوازية، كونها تقوم على التفاوض و الموارد، فمثلا إذا إفتقد الفاعل لأي مورد يكون في وضعية لا تمكنه من إكتساب السلطة، و في حال تعادل الفاعلين في الموارد تصبح فرص إكتساب السلطة متعادلة، و في كلتا الحالتين لا تتشكل وضعية سلطوية، و بتعبير أدق لـ "كروزي و فريدنبرج" تكون السلطة عندما يريد فاعل تحقيق هدف محدد يتطلب بالضرورة مشاركة الفاعلين الآخرين في علاقة تفاوضية يكون الهدف منها مشاركة الفاعل الآخر بقوة لضمان مصالحه. أدت دراسة "كروزي و فريدنبرج" القيمة إلى الخروج من الإستنتاج الكلاسيكي التي تُسلم بعقلانية الفاعلين وفقا لمبادئ المنطق الصوري، إلى المنظر الإستراتيجي الذي يؤكد أن سلطة فاعل معين تخرج من خلال علاقته بالفاعلين الآخرين، و من علاقته بالتنظيم. يقول برتراند راسل "إن السلطة تعني بكل بساطة إنتاج آثار مرجوة"، و ترى النظرية الكلاسيكية أن درجة السلطة تتخذ دوما بموارد الفاعلين (المال، المنصب في سلطة التنظيم، المعلومات...إلخ)، ثم القيام بالمقارنة بين بحجم الموارد التي يمتلكها كل فاعل، و وفقا للنظرية الإستراتيجية أن موارد الفاعلين في التنظيم خاضعة للعلاقة، و بمثابة أدق، إذا حصل (أ) على فعل من (ب) من خلال موارد في إطار علاقته به، ليس بالضرورة أن يكون لهذه الموارد أثر على (ج)، حتى و لو كان (ب) في علاقة مع (ج). فالموارد خاضعة للعلاقة التي تقوم بين الفاعلين، و علاقات السلطة علاقات غير متعدية في كل الأحوال⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (10,78) بدرجة حرية (06) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (02,20)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (10,78) أكبر من القيمة النظرية (02,20) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- Lionel BELLENGER: **Etre stratège, éduquer l'esprit de compétition**, ESF éditeur, Paris, 1998, pp 65-66.

الجدول رقم (17): التنسيق الإداري بين المصالح و التوجيه الإداري من قبل الإدارة لتسيير المهام في المؤسسة.

المجموع	التنسيق الإداري بين المصالح		التوجيه الإداري
	لا	نعم	
يوجد	03	59	62
لا يوجد	02	01	03
المجموع	05	60	65
	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أن الإتجاه العام له يمثل في نسبته الغالبة بـ 95,38% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أنه يوجد توجيه إداري من قبل الإدارة لتسيير المهام في المؤسسة، تدعمها في هذا الإتجاه نسبة شبه مطلقة تقدر بـ 98,33% من المبحوثين الذين يرون أنه يوجد تنسيق إداري بين المصالح في المؤسسة، مقابل 01,66% من المبحوثين الذين يرون أنه لا يوجد تنسيق إداري بين المصالح في المؤسسة، و هي أضعف نسبة في الجدول. أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 04,61% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أنه لا يوجد توجيه إداري من قبل الإدارة لتسيير المهام في المؤسسة، تدعمها في هذا الإتجاه نسبة 60% من المبحوثين الذين يرون أنه يوجد تنسيق إداري بين المصالح في المؤسسة، رغم وجود التوجيه الإداري، مقابل 40% من المبحوثين الذين يرون أنه لا يوجد تنسيق إداري بين المصالح في المؤسسة، و لا يوجد توجيه الإداري.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن التنسيق الإداري بين المصالح، و التوجيه الإداري من قبل الإدارة لتسيير المهام هو السمة البارزة في المؤسسة، حيث الإلزام القانوني، و توجيهات القيادة الإدارية تفرض ذلك لتسيير المؤسسة، فالتنسيق و التوجيه الإداري لا يمكن لأي مؤسسة الإستغناء عنهما، و هما أيضا عنصران مهمان لتحقيق الفعالية التنظيمية.

يعد التوجيه أحد وظائف الإدارة الرئيسية، ومن أكثرها حساسية، خاصة و أن هناك إرتباطا وثيقا بين عملية التوجيه و مهارات المدير القيادية، فالقيادة الإدارية تمارس التوجيه، و تفرض التنسيق الإداري في التنظيم من خلال حق السلطة التي تملكها، و تؤهلها لتلك الممارسة، فالسلطة من العوامل التي تلعب دورا محددًا لحركة و أداء مهام التنظيم المختلفة، وهي ذات تأثير على نتائجه من خلال المسؤولية، و المساءلة، التي يتحملها الفاعل الذي يتمتع بالسلطة، و تتجسد السلطة في عدة مجالات و أوجه، منها التوجيه، و التنسيق الإداري، و إتخاذ القرارات فيما يجب القيام به من

أعمال، و كذا حق أدائها، أو تكليف آخرين القيام بها... إلخ، و السلطة عند "هنري فايول H. FAYOL" هي "حق الأمر Commandement، و جعل الآخرين يطيعون"⁽¹⁾، و أيضا ينفذون، فالسلطة هي الصلاحية المخولة للقيادة الإدارية، وحتى الإطارات في ممارسة الإجراءات، و إعطاء الأوامر، و إتخاذ القرارات من أجل تنفيذ الإستراتيجية العامة، و البرامج العملية للمؤسسة، وتتبع هذه الصلاحيات بإتخاذ القرارات، و ما يتبعها من إجراءات، و تعليمات، وغيرها، من حق الملكية للمؤسسة الأم سوناطراك ذات الإرتباط الوثيق بوجود المؤسسة بذاتها، فسلطة التصرف، و إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتناول حياة، و تطور المؤسسة أيضا لا تنفك عن مؤسسة سوناطراك، أما السلطات الأخرى كالتسيير، و التوجيه، و التنسيق، فيتم تفويضها إلى هيئات إدارية، و إشرافية حسب مستوى الهرم الإداري في المؤسسة، حيث يكلف المدير العام مديره، و هم بدورهم رؤساء المصالح، و المشرفين جزءا من السلطة، كل حسب مهامه في المؤسسة.

يلعب التوجيه، و التنسيق الإداري دورا جوهريا في حياة التنظيم، و إن كان هذا من مهام القيادة الإدارية فإن نتائجه تقع على المرؤوسين، بإعتبارهم في الأخير هم من سوف ينفذون تلك الأوامر، و القرارات، و أي تقصير قيادي في هذا المجال فإن نتائجه ستكون سلبية على التنظيم، لذا نجد عديد الباحثين يصنفون التوجيه، و التنسيق الإداري ضمن الدعم التنظيمي الذي يجب أن تقدمه القيادة الإدارية، و من ثم يمكن القول أن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على إلتزام المنظمة تجاه مرؤوسيهيها. يؤدي بنا إلى التحليل السوسولوجي إلى أولية فهم السلطة بإعتبارها من بين خصائص الوضعية الإجتماعية للفاعلين، فقد رأى رواد المدرسة الكلاسيكية في التنظيم (فيبر، فايول، تايلور)، و حتى بعض رواد المدرسة التسيير (بلو، سكوت، وود ورد)، أن السلطة تنفرع عن المؤسسة من عدة جوانب (كالتكنولوجية، المعلومات، الأنظمة القانونية، المحيط... إلخ)، حيث السلطة متغير تتحدد بعامل/عوامل موضوعية لا تخرج عن وضعية المؤسسة و المحيط.

تصور هذه المدرسة العامل في طابع عقلائي صرف، حيث أن العامل/الفاعل لا يتحرك إلا من خلال دافع واحد: زيادة أرباحه الإقتصادية، حيث الفرد لا ينتج إلا بالمقابل المالي، و بالتالي إنبثاق السلطة تكمن في الموارد التي تقع خارج التنظيم، أما هدف العاملين يتمثل بضبط هذه الموارد و في التحكم بها، و كان يُعتقد أن التحكم في الموارد الخارجية يعني المزيد من النفوذ، و السلطة على المؤسسة، و على الأفراد العاملين فيها، و هذا من خلال المتغيرات التنظيمية (المنصب، المعلومات، الإتصالات، الموارد المالية، التكنولوجية، القانون، المحيط، العقوبات... إلخ).

جدير بالذكر أنه من دراسة السلطة لا يجب أن يؤدي بنا ذلك إلى شمولية التعميم، لأننا عندما

(1) – H. FAYOL: Op cit, p 33.

نواجه السلطة نحن ندرس بذلك متغير إنساني، حيث أثبتت الدراسات المختلفة في علم الاجتماع، وتلاقت حول موضوع واحد أنه يصعب التحكم أو ضبط السلوكيات، كما أن المتغير الإنساني لا يتحدد من خلال متواليات من المتغيرات الموضوعية، ولأن التصرف البشري غير قابل للضبط، فإن ظاهرة السلطة لا تنفك عن ذلك (كونها متغير متفرع منه)، وهذا يستند إلى مبدأ حرية الفاعل، الذي تنطلق منه النظرية الوجودية، و بنت عليه النظرية الإستراتيجية دليلها، وهذا ما يبرز السلطة كونها نتيجة تفاعل بين الفاعل و بيئته⁽¹⁾.

و يذكر "كروزي" هنا أن السلطة هي فعل إستراتيجي، كما أن نظريته تقدم أداة عملية لتحليل أي علاقة سلطوية في التنظيم، و بعدد كفو متميز⁽²⁾.

و من خلال التحليل السوسولوجي لمؤسسة نפטال- شفة البلدية- نجد أن الكثير من المديرين و رؤساء المصالح، و حتى المشرفين يحثون الإطارات على إتخاذ المبادرات و يشجعونهم عليها في بعض الأعمال الروتينية اليومية، بسبب البيروقراطية المتجذرة في تنظيم المؤسسة، و ما ينجر عليها من مشاكل التي أصبحت روتينية، حيث يحاولون بذلك تعويدهم على شؤون العمل، و عدم الإرتباط الوثيق بهم في كل صغيرة، وكبيرة، و خوفا منهم من تعطل المهام في حال غيابهم، كما أن بعض الإطارات بحكم الأقدمية أصبحوا يمتلكون خبرة مميزة في التسيير في المؤسسة، و بذلك تميزوا بإستقلالية كبيرة سمحت لهم بمناورة متميزة، منتظرين بذلك الترقية، و رد الجميل لحلافائهم. تقدم لنا دراسة "كروزي و فريدنبرج" تحليلا مميزا في دراسة التنظيم، و إنطلاقا من هذا التحليل، محاولين تطبيقه على مؤسسة نפטال- شفة البلدية- نوكد أن مفهوم الإستراتيجية لديها مكانة مميزة في تفكير الفاعل في المؤسسة، متسعينا بها إنطلاقا من منطقة الشك لديه، محاولا توسيعها بقدر الإمكان معتمدا على العقلانية المحدودة، و على أساسها يتم التفاوض، و منها إلى صياغة إستراتيجية الفاعل التي تضمن له مكانته، و حدوده في المؤسسة، طبعا محاولا الفاعل بإستمرار تعزيز هذه المكانة، و يتجلى من خلال مناورات السلطة التي يقوم بها، طبعا بما تمليه عليه إستراتيجيته، معتمدا على مبادراته الخاصة التي يقوم بها من خلالها إظهار كفاءته العالية، و هذا أيضا يعتمد على مرؤوسيه (المتعاونين معه) في إتخاذ مبادرات تسمح له بتقييم إستراتيجته، و ما حققه من أهداف، و ما حققه من أهداف، أما الفاعل هنا إذا حققت مبادرات المتعاونين معه هدفا، فإن مبادرة الفاعل

(1) – Michel BAUER et Elie COHEN: "Les limites du pouvoir des cadres d'organisation de la négociation comme moyen d'exercice de la domination", In *Sociologie du Travail*, N° 03, 1980, pp 276-299.

(2) – C. BALLE: *Sociologie des organisations*, PUF, Paris, 1990, pp 89-91.

تكون هنا مزدوجة، لأن نجاح المتعاون في حد ذاته نجاح للفاعل بذاته، إضافة لما يمكن للفاعل أن يستغله وقت التشاور في أمور العمل.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار X^2 - Deux KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (15,40) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,015)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (15,40) أكبر من القيمة النظرية (0,015) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (18): توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و مستوى التنسيق الإداري بين المصالح في المؤسسة.

التنسيق الإداري بين المصالح	مهام الفاعلين	المديرين و رؤساء المصالح	المشرفون	الإطارات	المجموع
جيد	03	06	04	13	21,66
متوسط	07	10	22	39	65
رديء	01	01	06	08	13,33
المجموع	11	17	32	60	100

يظهر الإتجاه العام للجدول في نسبة 65% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن التنسيق الإداري بين المصالح في المؤسسة هو في المستوى المتوسط، تدعمه في هذا الإتجاه حسب الفئات، أعلى النسب في الجدول بالترتيب كالاتي، فئة الإطارات بنسبة 68,75%، بإعتبارها الأكثر تحركا في المؤسسة، و على عاتقها تقع أكثر الأعمال، تليها فئة المدراء و رؤساء المصالح بـ 63,63%، ثم فئة المشرفين بنسبة 58,82%. أما الإتجاه الثاني فقد تجلى في نسبة 21,66% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن التنسيق الإداري بين المصالح في المؤسسة هو في المستوى الجيد، تدعمه في هذا الإتجاه فئة المشرفين بنسبة 35,29%، تليها فئة المدراء و رؤساء المصالح بـ 27,27%، ثم فئة الإطارات بنسبة 12,50%. أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 13,33% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن التنسيق الإداري بين المصالح في المؤسسة هو

*أجوبة الجدول رقم (18) هي إجابة تابعة لإحدى الأسئلة الطروحة في الجدول (17)، -هناك أكثر من إجابة للمبحوثين.-

رديء، تدعمه في هذا الإتجاه فئة الإطارات بنسبة 18,75%، تليها فئة المدراء و رؤساء المصالح بـ 09,09%، و أخيرا فئة المشرفين بنسبة 05,88%، و هي أضعف نسبة في هذا الإتجاه، و في الجدول. نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن السمة الغالبة للتنسيق الإداري بين المصالح في مؤسسة نפטال- شفة البلدية- هو المستوى المتوسط، و هذا ما نتأسف عليه كونه المؤسسة من أكبر المؤسسات الوطنية (ثالث أكبر مؤسسة إقتصادية وطنية، و ثالث أهم مؤسسة تابعة لسونطراك المؤسسة الأم، بعد مؤسسة نفتاك)، حيث كان من اللازم أن يكون الإتجاه الغالب هو المستوى الجيد لما تتوفر عليه المؤسسة من كفاءات بشرية، و موارد مالية، و إمكانيات مادية، و ما يعوّل عليها في الإسهام في الإقتصاد الوطني.

و كما ذكرنا سابقا للأسف أين البيروقراطية المتجذرة أساس التنظيم الإداري للمؤسسة لذا نؤكد على ضرورة إعادة النظر في طرق التسيير و التنظيم الإداري في المؤسسة، و ذلك بالإعتماد على طرق و مناهج تسييرية و تنظيمية حديثة مثلما هو جاري في المؤسسات العالمية الغربية خاصة، و أيضا تصحيح شكل السلطة الهرمية من خلال حسن التوجيه، و إلزامية التنسيق كشرط من أهم شروط تحقيق الفعالية التنظيمية، و مفاوضة الفاعلين في القرارات في المؤسسة، حيث صار من اللزام حسن إستغلال الفاعلين للسلطة، مع الدراية برهاناتها، كالتفاوض، و مناورات الفاعلين، و كما هو معلوم من خلال أعمال "كروزي و فريدنبرغ"، و مثلما تبينه هذه الدراسة، أن الإستحواد على المعلومات يعمق منطقة الشك لدى الفاعل، مما يسمح له بتعزيز مكانته في التنظيم، و يوسع له بذلك مجالا للمناورة، و حتى إخفاء أفعاله، فالذكاء يكمن هنا بالنسبة له، بمعنى إخفاء فعل ينجر عنه إخفاء تسييره، و بالتالي يصبح مطلوبا، أي من كان يطلب غيره في أعمال المؤسسة يصبح لهذا الفاعل تبعا، مهما كان صفة المتبع أو منصبه، وهنا يتبين لنا أهمية العقلانية المحدودة.

و رجوعا إلى التحليل التنظيمي للدراسة، و في الحقيقة أن من بين أسباب تميز التنسيق الإداري بين المصالح في المؤسسة في المستوى المتوسط، و الذي لا يخفى للباحثين للمؤسسة، و حتى الزائرين البيروقراطية، التخصص العالي، و الرسمية العالية، و مثلما ذكرنا سابقا أن التنظيم البيروقراطي/الآلي يتصف بوظائف/مهام روتينية جدا تتحقق من خلال الرسمية العالية، و يشرح "لوتهانس و هودجيت" الرسمية من خلال الدور الذي يجب أن تلعبه، بالقول أن الرسمية تعبر عن إستخدام الهياكل، و النظم، و السياسات، و الإجراءات في صنع القرارات، و الإتصالات، و الرقابة، و هي من أهم أبعاد الهيكل التنظيمي. و هذا الأصل في وجود الرسمية لتحقيق الفعالية التنظيمية، لكن الواقع عكس ذلك.

بعد حديثنا عن التخصص العالي، و الرسمية العالية على التنظيم، و على الأفراد العاملين فيه، نتحدث عن البيروقراطية في التنظيمات الجزائرية، و لعلا من أهم الباحثين في هذا المجال نجد أعمال الأستاذ "خليفة بوزيرة"، فنجد له تدخلا مميزا في إحدى الملتقيات الدولية، حول البيروقراطية في التنظيمات، و الإدارات الجزائرية بطريقة سوسيو تحليلية مُبَيَّنَا أبعدها الخفية، و التي بدأها بتعريف "ر. درندوف R.DAHRENDORF" للبيروقراطية بأنها عبارة عن جيش إحتياطي لممارسة السلطة، مضييفا بالقول أن التحكم في السلطة بدون بيروقراطية غير ممكن، كما أن التحكم في السلطة عن طريق البيروقراطية وحدها غير ممكن أيضا.

و تفسير هذه المفارقات العجيبة هي أن أصحاب الأدوار البيروقراطية يلتقون أوامر تطبيقها من خارج التنظيم الذي هم يعملون فيه. و هذا التفسير الذي إتبعه "ر. بانديكس R.BENDIX" بالقول أن البيروقراطية قوية و في نفس الوقت عاجزة عن تحديد إستعمال سلطاتها. و مثلما هو عليه في ميدان الأعمال أين الربح، و الخسارة يعتمد أكثر على رصيد تحالفات أشخاص مع أعضاء تنظيم معين أكثر مما هو معتمد على ميكانيزمات السوق، و يشرح "ب. إتيان B.ETIENNE" يشرح هذه الفكرة كالتالي: المجتمع الجزائري قائم على تواجد ثقافتين، واحدة حديثة و الأخرى تقليدية، الأولى: أوروبية تخص النخبة ذات التوجه الغربي، و التي تسيطر على أعلى هرم التنظيمات، و أجهزة الدولة، و الثانية: محلية، و تخص مجتمع هامشي. الفراغ بين العقلانية الحديثة و عقلانية المجتمع الهامشي يملأ من طرف الموظف الذي يتحكم في الثقافتين مستعملا الثقافة التقليدية لما يتعامل مع المجتمع الهامشي، و الثقافة الغربية لما يتعامل مع رؤسائه.

إن هذا التحليل مثير للإهتمام، لكن لمن يعرف جيدا الإدارة، و المنظمات الجزائرية يصعب عليه الإتفاق مع فكرة سيطرة نخبة ذو عقلانية حديثة على الجهاز الإداري، و إن كنا نرى المواصفات الخارجية (كاللباس، اللغة...) التي يظهر بها الإطار الجزائري، التي تشبه الإطار الغربي، لكن عندما ننظر إلى الممارسة اليومية داخل الإدارة لا نرى لهم علاقة بالعقلانية الحديثة، و لا يبقى فرق كبير بينهم و بين ثقافة سكان أعماق جبالنا، إن العلاقة السائدة داخل الإدارة ليست علاقة مكاتب تديرها قوانين، بل هي تلك التحالفات الشخصية، و المباشرة التي تجمع و تفرق المجتمع الهامشي. هكذا في إحدى الدراسات حول المؤسسات الإقتصادية الوطنية يرى "ط. عمور T. AMEUR"، بأن وضعية الإطار لا تحدها كفاءته، أو تأهيله بقدر ما تحدها علاقاته الشخصية مع بعض الشخصيات، و العائلات المسيطرة على هرم هذه المؤسسات، و للتحديد أكثر نورد النص الأصلي: "لقد دعمت هذه العائلات سلطتها عن هذا النظام الزبوني، فهي تسيطر هذه المؤسسات الوطنية حسب مصالحها الخاصة، حيث أن كل الطاقات البشرية خارج هذه القنوات العائلية تهدر

و تعاق"، هذه التحالفات الشخصية التي لها قواعد أخرى كنفس الجهة، نفس القرية، نفس المجموعة، نفس الدفعة الدراسية، و مختلف التركيبات الممكنة عنها، نجدها على مستوى إدارة مختلف القطاعات.

و الآن نرجع إلى الإشكال المطروح، نقول أن سير الإدارة في بلادنا هو نتيجة صراع ثقافتين: ثقافة الإداريين مهما كان منصبهم، و ثقافة خاصة بالتنظيم الرسمي للإدارة.

* الثقافة الأولى و هي السائدة، هي ثقافة مجتمع مازال متماسكا بمبادئ الحياة الجماعية أين الكلمة، و العلاقة الرجل لرجل هي الضمانة الرئيسية لأية معاملة كانت؛

* الثقافة الثانية التي هي قائمة على مبادئ تتنافى تماما مع المبادئ الجماعية، هي ثقافة المجتمع البرجوازي الأوروبي، و الذي كما وصفها "ماركس" ترأس فيه قيمة العلاقات الشخصية لكي لا تبقى روابط بين الإنسان و الإنسان، إلا تلك التي هي ذات الطابع الجاف، و الدفع المسبق.

و في نظرنا فإن تحسين فعالية التسيير الإداري في بلادنا يبقى مرتبط بكيفية مصالحة ثقافتين مبنيتين على مبادئ، و سلوك متنافرة⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (04,52) بدرجة حرية (04) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (01,06)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (04,52) أكبر من القيمة النظرية (01,06) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- خليفة بوزيرة : السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، في الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992، صص 70-73.

الجدول رقم (19): التنسيق الإداري بين الإطارات في المصلحة و التوجيه الإداري للمشرف في المصلحة.

المجموع	لا	نعم	التنسيق الإداري بين الإطارات التوجيه الإداري للمشرف
33	02	31	يوجد
94,28	66,66	96,87	
02	01	01	لا يوجد
05,71	33,33	03,12	
35	03	32	المجموع
100	100	100	

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 94,28% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون على التوجيه الإداري للمشرف، تدعمه في الإتجاه نسبة غالبية من المبحوثين الإطارات تقدر بـ 96,87% الذين يؤكدون بوجود تنسيق إداري بين الإطارات، مقابل 03,12% من المبحوثين الإطارات الذين يرون أنه لا يوجد تنسيق إداري بين الإطارات. أما الإتجاه الثاني فتجسد في نسبة 05,71% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون على عدم وجود توجيه إداري للمشرف، تدعمه في هذا الإتجاه نسبة 66,66% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون على عدم وجود تنسيق إداري بين الإطارات، بالرغم من التوجيه الإداري للمشرف، في حين من المبحوثين الإطارات في نفس هذا الإتجاه يؤكدون على عدم وجود توجيه إداري للمشرف، و لا يوجد تنسيق إداري بين الإطارات في المؤسسة بما نسبته 33,33%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثين تؤكد على أن المشرف يقوم بالتوجيه الإداري، كذلك هو الحال فيما يخص التنسيق الإداري بين الإطارات في المؤسسة، لإتمام المهام، و الأعمال الموكلة إليهم، هذا من جهة، و لإنجاح الإستراتيجية كشرط أساسي للمؤسسة، من جهة أخرى. و ما يجب التأكيد عليه هو إن المشرف الناجح هو الذي يفتح قنوات الإتصال مع مرؤوسيه و يسهل لهم الإتصال به، و يمنحهم فرصة إبداء الرأي، أو طلب المعلومات التي يحتاجونها، و قد أكدت دراسات عديدة على الدور الذي يمكن أن يلعبه المشرف، حتى أن أحدهم وصف المشرف بصانع الإنتاجية و الروح المعنوية في المؤسسة⁽¹⁾.

(1)- روبرت سلتنستال: العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، ترجمة أحمد سعيد دويدار وآخرون، مكتبة النهضة العربية،

القاهرة، د س، ص 282.

*أجوبة الجدول رقم (19) هي الإجابات تابعة لإحدى الأسئلة الطروحة في الجدول (17)، - و هي أسئلة خاصة بالإطارات المبحوثين.-

يعتبر المشرف من الفاعلين في المؤسسة، مثله مثل المديرين و رؤساء المصالح، و لكن بأقل درجة من حيث التسلسل الهرمي و السلطة في و أداء المهام في التنظيم، إذ يعد همزة وصل بين المديرين و رؤساء المصالح، و بين الإطارات، فلا تخلو إدارة أو مصلحة بدون مشرفين، فهو يوزع المهام على الإطارات، و يتابعها، الذين هم بدورهم فاعلين أيضا في المؤسسة، و بإعتبار أن لكل فاعل منهم أهداف، و إستراتيجية يسعى لتحقيقها، و في الغالب تكون مغايرة لإستراتيجية الفاعل الآخر، حيث يستعين الفاعل في ذلك بالعقلانية المحدودة عندما يكون في وضعية صعبة بسبب تعقيد تأثيرات المحيط، و إكراهاته، حيث تسمح العقلانية المحدودة للفاعل بإختيار أحسن الوضعيات للإندماج في التنظيم، رغم ذلك فإن القيادة الإدارية للمؤسسة تدرك تمام الإدراك مراد فاعليها، و تعلم جيدا كفاءتهم في تسيير شؤون المؤسسة، و الخبرة المهنية التي يكتسبونها، سواء بالأقدمية أو التكوين الذين تلقوه للوصول إلى تلك المناصب، ضف إلى ذلك الشهادات الجامعية التي تؤهلهم لشغل تلك المناصب، هذا من جهة، و من جهة أخرى الطموحات التي يسعى إليها كل فاعل في المؤسسة، لذا نجدها تحاول المناورة من خلال ما تقدمه المؤسسة من إمتيازات، و مزايا إجتماعية، و ترك لهم المجال في توسيع هامش الحرية لديهم، ما ترك المؤسسة تقع بين المحدودة عقلانية المحدودة للفاعلين و للمؤسسة. لذا نجد "كروزي" يظهر الفاعل كمناور حقيقي يبني أهدافه ضمن إستراتيجية تضمن له تحقيق مراده الشخصي، مما يجعل التنظيم كحقل مناورة تتم بين الفاعلين، و الإستراتيجية، و السلطة⁽¹⁾. لفهم تحليل السلطة بالمنظور الإداري الرسمي، تلزم المسؤولية الفاعلين في التنظيم و نخص بالتحديد هنا المشرف، لأنه محور الدراسة، بإنجاز المهام المناسبة لمؤهلاته، و خبرته، و قدرته، التي كُلف بأدائها وفقا لمنصبه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما يناسب تحليل الوظائف، و المهام بشكل دقيق، مع تقسيم العمل التقني، التي هي في الحقيقة تسبق بناء الهيكل التنظيمي في المؤسسة، و التي إلزاميا توافق الإستراتيجية.

يضمن و يلزم القانون المؤسسة تفويض السلطة كشرط أساسي لتوزيع المهام، و متابعتها، و عدم تعارضها مع الإستراتيجية، التي هي من لوازم إستمرارية المؤسسة، و حتى بقائها في المستقبل، و يتم تفويض السلطة طبقا لما يطابق المسؤولية، حيث لا يعقل منطقيا أن يقوم المدير العام بكل الأعمال فيفوض جزءا من صلاحياته إلى نوابه (المديرين)، نفس الشيء بالنسبة لهم لا يمكن لهم إدارة جميع أعمال المديرية و حدهم فيفوضون جزءا من صلاحياتهم إلى رؤساء المصالح، هم بدورهم يستحيل عليهم تسيير جميع أعمال المصلحة و حدهم، فيفوضون جزءا من صلاحياتهم إلى المشرفين، هؤلاء تقع على عاتقهم مسؤولية توزيع الأدوار، و الأعمال على الإطارات، فالمشرف حلقة

(1)– Mike BURKE: *Style de pouvoir*, Dunod, Paris, 1991, pp 62–68.

وصل مهمة في التنظيم، لا يمكن تجاوزها، و الإطارات يحسبون جيدا في إستراتيجيتهم لدور المشرف المهم، في حالة تركيته يمكن للإطار البدء في مناورة بعيدة الأفق، كون تلك التزكية أول بدء الترقية، و التدرج السلطوي في المؤسسة، و العكس صحيح⁽¹⁾.

هذا التفويض لتدرج السلطة لا يعفي صاحبها من مسؤولياته، عن ما فوضه من مهام لغيره، فعملية التفويض يظل نجاحها مرهونا بمدى التوفيق أيضا في إختيار الأشخاص المناسبين لشغل تلك المناصب، حيث الكفاءة العلمية، و الخبرة المهنية، التكوين، المهارات القيادية... إلخ تلعب دورا مهما في ذلك.

في الحقيقة من بين أهم مميزات التفويض سير المهام، و تحقيق الفعالية التنظيمية، و حتى تكون هذه العملية ناجحة مراعاة بعض المبادئ نلخصها من باب الذكر لا الحصر، منها أن المهام المفوضة أن تحقق أهداف المؤسسة، و إستراتيجيتها، و أن تحدد المسؤولية، و حدودها بشكل واضح، تتناسب المهام مع الشخص الموكلة إليه تلك المهام. حيث إرتباط السلطة بالهيكل التنظيمي يجعل منها طبقا لنوع التنظيم الذي تتخده المؤسسة⁽²⁾.

نجد من الباحثين الكلاسيكين الذين تناولوا السلطة "فولات FOLLET"، ف"فولات" إنتقدت العلاقة بين الرئيس الذي يتمتع بسلطة إصدار القرارات، والأوامر للمرؤوسين، حيث رأت هناك معاداة المرؤوسين لرئيسهم، بسبب حبه للسلطة، و عدم تفويضه لهم لجزء من سلطته، كما أن محاولاته للإقناعهم باءت بالفشل، لأنها تنقلب إلى نوع من السيطرة، و حسب "فولات" فإن حل المشاكل يتم عبر تحديد، ودراسة الظروف التي لها علاقة بالموقف. و حسب قانون الموقف الذي جاءت به "فولات"، فإن السلطة يجب أن تعطى للجهة الأكثر معرفة، و دراية بمتطلبات الموقف، و الطرف، و الأقدر على تسيير الأمور، و سلطة الأمر هنا ليس بالضرورة أن تكون السلطة التنظيمية، و بالتالي فالموقف، الذي يحدد إكتساب السلطة، و ليس المنصب الإداري، و بذلك تؤكد "فولات" على ربط السلطة بالمتخصصين، و بالتالي إعطائها صبغة غير شخصية لكي لا يكون صراع مع المرؤوسين. و عندما نلاحظ قانون الموقف لدى "فولات" أنها تنبئ إلى مشكل غالبا ما تقع فيها المؤسسات، خاصة في حالة عدم تطابق أهداف المرؤوسين مع أهداف المؤسسة، و هي الحالة التي تنتج نوعا من اللامبالاة، و ضعف تحفيز العمال. و يضيف "ج. جورج J. GEORGE" نقطة مهمة جدا، تعد من أهم العوامل التي قد يتوقف عليها مسار التنظيم، و أحيانا حتى وجوده، إنها العدالة التنظيمية، بالقول إذا كان الدعم التنظيمي يشير إلى الإهتمام الذي يوليه التنظيم لأعضائه، فهذا

(1) -J.B. GILBERT: *Op cit*, pp 175-176.

(2) -A. GORZ: *Critique de la division du travail*, Ed Seuil, Paris, 1973, pp 22-23.

يجب لأعضائه، فهذا يجب أن يتجلى من خلال معاملتهم بعدالة، و مساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات، و الإنصات لشكواهم و هذه من بين أهم الطرق لتحقيق الفعالية التنظيمية⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (04,61) بدرجة حرية (01) D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,015)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (04,61) أكبر من القيمة النظرية (0,015) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (20): توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و نوعية التنسيق الإداري بين الإطارات في المصلحة.

التنسيق الإداري في المصلحة	الأقدمية	من سنة إلى 06 سنوات	من 07 سنوات إلى 12 سنة	من 13 سنة إلى 18 سنة	من 19 سنة إلى 24 سنة	المجموع
جيد	02	12,50	27,27	33,33	50	121,87
متوسط	12	75	45,45	33,33	50	195,937
رديء	02	12,50	27,27	33,33	0	73,75
المجموع	16	100	100	100	100	320

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام تمثله نسبة 59,37%، من المبحوثين الإطارات الذين يرؤون أن التنسيق الإداري في المصلحة هو في المستوى المتوسط، تدعمه في هذا الإتجاه حسب أقدمية الإطارات، من سنة إلى 06 سنوات ما نسبته 75%، تليها حسب الأقدمية من 19 سنة إلى 24 سنة بنسبة 50%، ثم حسب الأقدمية من 07 سنوات إلى 12 سنة بنسبة 45,45%، و أخيرا حسب الأقدمية من 13 سنوات إلى 18 سنة بـ 33,33%. أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 21,87% من المبحوثين الإطارات الذين يرؤون أن التنسيق الإداري في المصلحة هو في المستوى الجيد. أما الإتجاه الثالث فنسبته 18,75% من المبحوثين الإطارات الذين يرؤون أن التنسيق الإداري في المصلحة هو رديء.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثين تؤكد على

(1) - ناصر دادى عدون: إقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، صص 218- 219.

* أجوبة الجدول رقم (20) هي الإجابات تابعة لإحدى الأسئلة الطروحة في الجدول (17)، - و هي أسئلة خاصة بالإطارات المبحوثين-.

أن التنسيق الإداري بين الإطارات في المصلحة هو في المستوى المتوسط، مع وجود نسبة منهم تؤكد أن على أن التنسيق الإداري بين الإطارات في المصلحة هو رديء، ما يؤكد أن التنسيق الإداري بين الإطارات في المصلحة للمؤسسة لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب بعد، و في الحقيقة بهذه الطريقة يصعب تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، حيث أن فعالية التنسيق الإداري تتطلب مستوى عال من التنسيق. إن الهدف من عملية التنسيق في أي تنظيم هو تحقيق التكامل بينه، و بين الوحدات الإدارية، و المجالات الوظيفية، من أجل تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة، و بدون التنسيق يفقد الأفراد، و الإدارات رؤية أدوارهم في المؤسسة، و في ظل هذه الأحوال ينتقل الأفراد بذلك إلى تحقيق أهدافهم الضيقة على حساب التنظيم، و تختلف أنشطة الوحدات التنظيمية من حيث حاجتها إلى التكامل مع أنشطة الوحدات الأخرى، أو فيما بينها، كما الحاجة إلى التنسيق على طبيعة، و متطلبات الإتصال الخاصة بالأنشطة المؤداة، و درجة الإعتمادية المتبادلة بين الوحدات التي تؤديها، فإذا تطلبت المهام إنسياب كبير للمعلومات لإتمامها، تطلب الأمر درجة عالية من التنسيق، كما أنه كلما زادت الحاجة إلى التنسيق زادت صعوبة تحقيقه بفعالية، و هذا لعدة أسباب (المركزية، البيروقراطية، الرسمية، إستراتيجية الفاعلين، الصراع التنظيمي... إلخ)، كما أن درجة التخصص تتطلب المزيد من التنسيق.

و في الحقيقة أن التنسيق يأخذ أشكال متنوعة في التنظيمات، فهناك التنسيق الجيد، الذي يزيل المواقف الصعبة عند ظهورها، و التنسيق الممتاز الذي يتوقع حدوث مثل تلك المواقف المذكورة سابقا فيعمل على منع ظهورها، أما التنسيق الفعال فهو الذي يعتمد على الإتصال الفعال بإعتباره الأساس في ذلك، كما يعتمد التنسيق الفعال على الحصول على المعلومات، و تشغيلها، و نقلها إلى الآخرين، و توزيعها على الإدارات، و المصالح، و كلما زادت درجة عدم التأكد من الأنشطة التي يتم التنسيق بينها زادت الحاجة إلى المعلومات. و حتى يتم التنسيق الفعال في التنظيم هناك ثلاث متداولة لتحقيق ذلك هي:

أ- إستخدام الأساليب الأساسية للإدارة، حيث يتطلب وجود:

* هرم للتسلسل التنظيمي حتى يسهل إنسياب المعلومات، و حركة الإتصال، و العمل بين المصالح، و الإدارات في التنظيم؛

* قواعد، و إجراءات لمعالجة الأعمال الروتينية؛

* خطط، و أهداف تحققان التنسيق من خلال التأكد من أن جميع المصالح، و الإدارات في التنظيم توجه مجهوداتها نحو نفس الغايات.

ب- زيادة احتمالات أو إمكانية التنسيق: فعندما تزداد درجة إعتماد الإدارات على بعضها، أو يتسع

حجمها، أو مهامها تكون هناك ضرورة لمعلومات إضافية لكي تتحقق المؤسسة أهدافها، و من ثم فإن احتمالات، أو إمكانية التنسيق يجب أن تزيد، و عندما تكون آليات الإدارة الأساسية غير كافية تكون هناك حاجة إلى آليات إضافية، و يمكن زيادة احتمالات، أو إمكانية التنسيق في اتجاهين هما: رأسي، و جانبي حيث:

* نظم المعلومات الرأسية: حيث نقل البيانات صعودا، و هبوطا بين المستويات المختلفة للمؤسسة؛
* المعلومات الجانبية: حيث العلاقات لا تتقيد بخطوط تدرج السلطة، و تسمح بتبادل المعلومات، و إتخاذ القرارات في المستوى الذي توجد فيه المعلومات المطلوبة

ج- تخفيض الحاجة إلى التنسيق المعقد: عندما تكون الأساليب الأساسية للإدارة غير كافية يمكن زيادة التنسيق بواسطة الطرق السابقة، و عندما تكون الحاجة كبيرة إلى التنسيق تصبح معها هذه الطرق غير فعالة، فإن أفضل وسيلة هي تخفيض الحاجة إلى التنسيق المعقد، و هناك طريقتان لتحقيق ذلك هما: تدبير موارد إضافية، و إنشاء وحدات مستقلة⁽¹⁾.

يؤدي بنا هذا التحليل التنطيمي إلى ضرورة فهم أصول التحليل الإستراتيجي من خلال فهم منطقة الشك لدى لإطارات في المؤسسة، و حسب "كروزي" أنه في كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي، مثال: لا يوجد مدة محددة لفترة صيانة الأعطال في الآلات أو تحديد وقتها. أو لا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف رئيس الورشة، إذا فإن مثل هذه الأمور الغامضة أو المبهمة إن جاز التعبير عنها هي ما يسميه "كروزي" بمنطقة الشك أو الإرتياب، و الفاعل الإستراتيجي هو الذي يحاول الإستحواذ عليها أو التحكم فيها، ليمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين. فهي مورد هام يتخذه الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية. فالفاعل الذي يتحكم في هذه المنطقة يتمتع بالإستقلالية و القدرة على إخفاء لعبته⁽²⁾.

و عليه نرى من خلال الميدان أنه عندما يواجه الفاعل موقفا متصلبا من قبل زملائه الفاعلين يحاول تقديم البدائل، محاولا التأثير عليهم لإقناعهم بفاعليته، و هنا تكمن إستراتيجية الفاعل من خلال نجاح بدائله دون اللجوء إلى للقوة، أو التهديد، ما يؤكد أن إستراتيجية الفاعل تكون دائما من خلال تعزيز منطقة الشك لديه، ما يؤكد أهمية منطقة الشك للفاعل في مساره الإستراتيجي في التنظيم الذي يجب أن يسلكه لتحقيق أهدافه، و عليها تأتي مرحلة التفاوض مع إستراتيجية الفاعلين

(1)- Michel WEILL: **Le management (la pensée, les concepts, les faits)**, Armand colin, Paris, 2001, pp 110-112.

(2)- N. ALTER : "**La crise structurelle des modèles d'organisation**", Op cit, pp 75-87.

الآخرين في التنظيم، للحفاظ على مصادر الشك دوماً، و غالباً ما تكون عائقاً أمام التغيير التنظيمي في المؤسسة، و أصل ذلك أن الفاعلين في إعداد إستراتيجيتهم يقبلوا عقلنة نشاطات المؤسسة، بالمقابل تبقى نشاطاتهم غير مُعقلنة، و في الحقيقة أن هذه النقطة تؤخذ عليهم، لأنهم بذلك يعيقون التغيير التنظيمي داخل المؤسسة⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (04,15) بدرجة حرية (06) D.D.L) Degrés De Liberté) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (02,20)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (04,15) أكبر من القيمة النظرية (02,20) فهي ذات دلالة إحصائية، و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (21): توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و أسلوب التوجيه الإداري الذي تقوم به الإدارة في المؤسسة.

المجموع	الإطارات	المشرفون	المديرين و رؤساء المصالح	مهام الفاعلين التوجيه من الإدارة	أسلوب
25	10	08	07	جيد	
40,32	31,25	44,44	58,33	متوسط	
27	15	08	04	رديء	
43,54	46,87	44,44	33,33	المجموع	
10	07	02	01		
16,12	21,87	11,11	08,33		
62	32	18	12		
100	100	100	100		

يقدم هذا الجدول إتجاهه العام في نسبة 43,54% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن أسلوب التوجيه الإداري الذي تقوم به الإدارة هو متوسط، تدعمه في هذا الإتجاه حسب الفئات، فئة الإطارات بنسبة 46,87%، تليها فئة المشرفين بـ 44,44%، ثم فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 33,33%. أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 40,32% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن أسلوب التوجيه الإداري الذي تقوم به الإدارة هو جيد، تدعمه في هذا الإتجاه حسب الفئات، فئة

(1) – Rabah KECHAD: Op cit, pp 20-21.

*أجوبة الجدول رقم (21) هي الإجابات تابعة لإحدى الأسئلة الطروحة في الجدول (17)، و هناك أكثر من إجابة للمبحوثين.

المديرين و رؤساء المصالح بنسبة 58,33%، وهي أعلى نسبة في الإتجاه و الجدول، و هذه إجابة طبيعية لعدة إعتبارات، منها كون هذه الفئة جزء من الإدارة، تليها فئة المشرفين بـ 44,44%، ثم فئة الإطارات بنسبة 31,25%. أما أضعف إتجاه فكانت نسبته 16,12% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن أسلوب التوجيه الإداري الذي تقوم به الإدارة هو رديء، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 21,87%، تليها فئة المشرفين بـ 11,11%، ثم فئة المديرين و رؤساء المصالح بنسبة 08,33%، و هي أضعف نسبة في الجدول.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن النسبة الغالبة من المبحوثين تؤكد على أن أسلوب التوجيه الإداري الذي تقوم به الإدارة هو متوسط، خاصة عند فئة الإطارات التي تتحدث بكل صراحة، عكس الفئات الأخرى بإعتبارها جزءاً من الإدارة، مما قد يغلب على إجابتها عدم الصراحة، مع وجود نسبة من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن أسلوب التوجيه الإداري الذي تقوم به الإدارة هو رديء، ما يؤكد أن التوجيه الإداري الذي تقوم به الإدارة في مؤسسة نפטال - شفة البليدة- لم يصل بعد إلى المستوى الذي يجب أن تكون عليه، و إن كان جوهر الإدارة - حسب المبحوثين- يسير وفق مبادئ هامة، و ثابتة هي السلطة، و الإجراءات البيروقراطية.

يعتبر التوجيه من أهم أعمال القيادة الإدارية، و دوره ينحصر في توجيه العاملين إلى العمل الصحيح، و تعديل مسارات الأداء، و يتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمنظمة، حتى يتحقق العمل بأكبر فاعلية ممكنة. و ترتبط عملية التوجيه بالإتصال، فالتوجيه يتم من المدير/المسؤول إلى المرؤوسين في المنظمة، و الإتصال بهم لتوجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة. و التوجيه الفعّال يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي للعاملين، و قياس ذلك الأداء بالعمل السابق المخطط له، لمعرفة مقدار الإنحراف عن الإستراتيجية، ثم توجيه الأفراد إلى الإلتزام بالأداء وفقاً للخطة والبرامج الموضوعة مسبقاً. كما يشمل التوجيه التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً، المدير أو رئيس المصلحة حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدرهم، و يعمل على تنمية مهاراتهم. و يضيف "G. FAURE" بالقول، يهدف التوجيه كوظيفة إدارية إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً، بغية تحقيق الهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة⁽¹⁾. و لكي يكون التوجيه الإداري فعالاً للقيادة الإدارية في المؤسسة يجب أن يقوم على مبدئين هامين هما:

* وحدة الهدف، فهي تؤدي إلى المنظمة إلى الهدف المنشود، و بالعكس إذا ما أختلفت الأهداف

(1) – G. FAURE: **Structure, organisation et efficacité de l'entreprise**, Dunod, Paris, 1985,

نجد أن التوجيهات تختلف في ضوء الاختلاف في الأهداف، وبذلك تنشئت جهود العاملين في المنظمة؛ * وحدة الأمر، فهي من المبادئ الإدارية الهامة، والتي لا غنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية، و من أهمها وظيفة التوجيه⁽¹⁾.

تمثل الإدارة سلطة المؤسسة المجسدة في قيادتها الإدارية، أما فيما يتعلق بالسلطة داخل المنظمة فلها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير (التابعين والمرؤوسين)، و بموجب هذا الحق يكون على التابعين و المرؤوسين الطاعة التامة لهذه الأوامر، كما أنه كلما إقترنا من الهيكل التنظيمي زاد مقدار السلطة الممنوحة للمديرين، و العكس تقل درجة السلطة كلما إقترنا من القاعدة.

و وفقا للتحليل الإستراتيجي "لميشال كروزي" الذي إهتم بتسيير التنظيمات، و ذلك إنطلاقا من علاقات السلطة، و هذا من خلال إهتمامه أساسا بالتفاعل بين الفاعل و التنظيم، حيث إن كل فاعل إجتماعي يمضي وفقا لإستراتيجية خاصة به، ذلك أن أهدافه لا يمكن أن تكون مطابقة أبدا مع أهداف غيره، فهو لديه أهدافه الخاصة التي يسعى لتحقيقها مع إمكانية أن يعقيه غيره في ذلك، فالإستراتيجية التي يعتمدها الفاعل هي إستراتيجية رائدة، بحيث أنها تبحث دائما على الحل الأقصى، و الأمثل، فإن الفاعل يعمل كل ما في وسعه لإعادة فرض دوره، و الذي يتلائم أكثر مع أهدافه الخاصة التي يرغب في الوصول إليها، و ذلك تجنباً للأخطار التي يمكن أن تعترض طريقه.

فالمعرفة و المعلومات التي هي ضرورية بالنسبة للتنظيم يمنحانه سلطة كبيرة، و من ثمة فإن السلطة يمكن تحديدها على أساس القدرة على التحكم في المجالات التي لا يمكن ضبطها، و بالخصوص بالنسبة للتنظيم، فصاحب السلطة يعمل كل ما في وسعه من أجل تحقيق ما يسعى إليه، و قد قام "كروزي" في كتابه (الفاعل و النسق) بتحديد توجهه الوظيفي، و النسقي في تحليل وظائف التنظيمات الداخلية، و أسباب تعثرها بدراسة العلاقات الداخلية، و مواقف الفاعلين، و علاقات السلطة، و مختلف العمليات الإجتماعية، كالتعاون، و التنافر، و المنافسة، و التباغض، و العداوة، و هي سلوكيات تعبر عن توجهات الفاعلين، و عن مواقفهم المسبقة، فمعظمهم يتصرفون بعقلانية معينة للوصول إلى إستراتيجياتهم، و أهدافهم، و مصالحهم، و تدعيم مكانتهم، و بهذا فقد ركز "كروزي" على السلطة بإعتبارها مصدر للصراعات، و أكد على ضرورة فهمها لفهم العلاقات بين الأفراد، و سلم بأنه لا يوجد أي تنظيم خال من الصراع على السلطة⁽²⁾.

كما يضيف بأن السلطة لا تكون سببا في الصراع فقط، بل تكون أيضا سببا في إثارة التعاون بين مختلف الأطراف، بحيث يستخدم كل طرف مهاراته التفاوضية، و عناصر قوته لتحقيق إستراتيجيته،

(1) – A. DAYAN: **Manuel de gestion**, Ed Ellipses, Paris, 1999, pp 89–92.

(2) – T. SCHELLING: **Op cit**, pp 16–19.

و تحويل جزء من التنظيم، أو بعض الفاعلين لخدمة أهدافه، كما قام "كروزي" بالبحث في طبيعة العلاقات الإجتماعية داخل التنظيمات، و أنماط التفاعل بين الأفراد، باختلاف مناصبهم الإدارية، و تكوينهم، و الإستراتيجيات التي يتبناها كل واحد منهم، وبناء على ذلك تتفق فيما بينهم السلوك، و التفاعل، و المعاملة التي تستند هي الأخرى إلى القيم الثقافية السائدة، و إلى نظرة الفاعل ذاته إلى التنظيم، حيث إعتبر السلطة كوظيفة، و صاحب السلطة كفاعل للوظيفة داخل نسق تنظيمي الذي يولد أزمات ناتجة عن صراعات من أجل الحصول على إمتيازات، و مصالح شخصية، كما أكد على ضرورة فهم الصراع، و العمل على إدارته قصد فهم العلاقات بين الأفراد من أجل الحصول على عقلانية موازية لعقلانية التنظيم الرسمي.

و ترجع أهمية السلطة مثلما لاحطناه على الفاعلين في مؤسسة نפטال - شفة البلدية- إلى أنها توجه سلوك الأفراد بصورة محددة لإنجاز الأهداف العامة، و يتحقق ذلك من خلال بعض الميكانزمات مثل: التبادل، و المصالح المشتركة ، و التضامن، و القوة.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (03,41) بدرجة حرية (04) $(D.D.L) \text{ Degrés De Liberté}$ مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (01,06)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (03,41) أكبر من القيمة النظرية (01,06) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (22): توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و نوعية التوجيه الإداري للمشرف في المصلحة.

المجموع	من 19 سنة إلى 24 سنة	من 13 سنة إلى 18 سنة	من 07 سنوات إلى 12 سنة	من سنة إلى 06 سنوات	الأقدمية / توجيه المشرف
07 21,21	01 50	01 33,33	03 27,27	02 11,76	جيد
20 60,60	01 50	01 33,33	05 45,45	13 76,47	متوسط
06 18,18	-	01 33,33	03 27,27	02 11,76	رديء
33 100	02 100	03 100	11 100	17 100	المجموع

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 60,60%، من المبحوثين الإطارات الذين يرؤن أن التوجيه الإداري للمشرف في المصلحة هو متوسط، يدعمه في هذا الإتجاه حسب أقدمية الإطارات، من سنة إلى 06 سنوات ما نسبته 76,47%، تليها حسب الأقدمية من 19 سنة إلى 24 سنة بنسبة 50%، ثم حسب الأقدمية من 07 سنوات إلى 12 سنة بنسبة 45,45%، و أخيرا حسب الأقدمية من 13 إلى 18 سنة بنسبة 45,45%، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 21,21% من المبحوثين الإطارات الذين يرؤن أن التوجيه الإداري للمشرف في المصلحة هو جيد. أما الإتجاه الثالث فكانت نسبته 18,18% من المبحوثين الإطارات الذين يرؤن أن التوجيه الإداري للمشرف في المصلحة هو رديء.

يرتبط نجاح العمل في التنظيم إرتباطا وثيقا بوجود مشرف يقوم بالتنسيق بين جهود العاملين، و بين برنامج العمل المسطر لتحقيق الأهداف المرسومة، و إهتمام التنظيمات بالمشرف كونه كحلقة وصل بين العمال وبين الإدارة و العمال.

و في هذا الصدد يعتبر "ج. فريزر و م. بردجز" في كتابهما "أعمال المشرف الصناعي" الصادر سنة 1964، أنه من الأفضل ألا يوضع المشرف في صفوف المديرين، كما أنه لا يوضع في صفوف العمال، و إنما يجب أن يأخذ وضعه في وظائف محددة بين الأولى و الثانية⁽¹⁾، فالمشرف هو الشخص المسؤول عن عمل الآخرين، و الذي مُنحت له سلطة رسمية بغض النظر عن مركزه، أي أنه ذلك الشخص الذي يتميز بصفتان و هما: صفة الرئيس الذي يشرف على

(1) - عبد الوهاب عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، دار المريخ، الرياض، 1983، ص 207.

*أجوبة الجدول رقم (22) هي الإجابات تابعة لإحدى الأسئلة الطروحة في الجدول (19)، - و هي أسئلة خاصة بالإطارات المبحوثين.-

غيره، و صفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره، و من هذا يمكن القول أن المشرفين يعتبرون همزة وصل بين مستويين في التنظيم بحيث يعتبرون حلقة وصل بين رؤسائهم، و مرؤوسيهم أي العاملين الذين يشرفون عليهم، إذ على المشرف إيصال الأوامر، و التعليمات إلى العاملين، و السهر على تنفيذها، و في نفس الوقت على الإستقبال الحسن للعمال، و تفهم مشاكلهم، و حاجياتهم، و دوافعهم، و إتجاهاتهم... إلخ، و ذلك عن طريق الإتصال، و الإصغاء الجيد، و من تم تحويل هذه الإهتمامات إلى القيادة الإدارية⁽¹⁾.

يحتاج العاملون في كل مجال من مجالات العمل، إلى من يرشدهم، و يوجههم، و يشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم إلى الأحسن، و حتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها، و تتزايد بذلك إنتاجيتهم. و بما أن عملية الإشراف مرتبطة إرتباطا وثيقا بتحقيق أهداف التنظيم، و أن الإستراتيجية توضع من قبل المسؤولين بالإدارة العليا للتنظيم، فإن أهم شق في تلك الإستراتيجية ترجمتها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف -الشق التنفيذي-، و لإرتباط بعضهما ببعض لسير العمل على الوجه المطلوب، تتبع أهمية الإشراف لما له من إرتباط بالأداء من حيث حجم العمل، و توزيعه، و التنسيق بين المهام المختلفة للعاملين، بذلك تظهر أهميته في عملية التنظيم. لذا فالإشراف شبكة متصلة بالعمل يقوم بتنفيذها موظفون يعملون في التنظيم حسب قدراتهم، و مؤهلاتهم، و إستعداداتهم للقيام بالمهام الموكولة لهم وفق قوانين و لوائح معينة.

و مما ذكرنا سابقا يعد المشرف فاعلا مميزا في التنظيم بحكم المنصب الذي يشغله، ما يجعله حلقة وصل بين الإطارات و القيادة الإدارية، أو مثلما يقول "بيار بورديو P. BOURDIEU" الفاعلون هم من تجعلهم مواقعهم موجودين إجتماعيا في حقل ما⁽²⁾.

إن أول خطوة للإطار نحو الصعود السلطوي في المؤسسة هي الإشراف، ما يجعل الإطار بإعتباره فاعلا مهما في المؤسسة، ليس غافلا لهذا الأمر، فهي تدخل ضمن صميم إستراتيجيته التي يبني عليها أفعاله، مع مراعاته للتنظيم البيروقراطي الذي تتميز به المؤسسة، ما يحتم أيضا على الإطار من جهة أخرى حسن إستخدامه للمعلومات لتكون في صالحه، لتجاوز عقبات البيروقراطية، و مناطق الشك للفاعلين الآخرين التي تعتري طريقه لتحقيق إستراتيجيته، ما يبين دهاء هؤلاء الإطارات في خلق هامش حرية لهم إنطلاقا من إستراتيجيتهم مثلما ذكرنا، بفضل مناطق الشك التي بنوها التي تعد الرهان المركزي للمناورة، مثلما يوضحها "كروزي" بكشف مناطق الشك التي تخرج عن العقلانية، و في إطار هذه المناورة الإستراتيجية بين الفاعلين يكون التنظيم

(1) – J. L. CHARRON et S. SEPARI: **Op cit**, p 541.

(2) – ستيفان شوفالي و كريستيان شوفيري: **معجم بورديو**، ترجمة إبراهيم الزهرة، دار الجزائر، الجزائر، 2013، ص 148.

عائقا لهم، حيث تنفيذها مع المهام المناطة للفاعلين يصطدم مع مناطق الشك التنظيمي، و الذي هو بدوره يدخل ضمن إستراتيجية الفاعلين⁽¹⁾. يؤدي بنا التحليل الإستراتيجي إلى ضرورة فهم السلطة بوصفها علاقة من خلال أسسها، و مصادرها و ضرورة التمييز بينهما، إن أساس السلطة يتمثل فيما بما يستخدم لممارسة النفوذ على الآخرين، أما مضمون هذا النفوذ فهو ما تستند إليه وسائل التحكم. فالسلطة تقوم على ثلاثة أسس هي:

- التحكم المادي، و الرمزي، أو التحكم بإستخدام العقاب، و من يستسلم لهذا الوازع إنما يفعل ذلك بداعي الخوف، كونه يخشى من السلبات التي تنتج عن ذلك كالطرد، أو خصم الراتب،... إلخ؛
- المكافأة المادية، أو الرمزية و هذه نتاج الطاعة التي ينال الفاعل من خلالها مكافآت، أو ترقية، أو تحويل... إلخ؛

- إمتلاك المعلومات أو التحكم فيها، و هنا الفاعل إنما يريد المعلومات سعيا منه لكسب السلطة. و حسب نظرية التحليل الإستراتيجي إنه لا يمكن تحديد أسس السلطة إنطلاقا من وظيفة السلطة، و هذا عكس ما تذهب إليه المدرسة السلوكية. فمثلا لا يمكن إختزال المكافأة المادية في شيء واحد كالمال مثلا، و أسس السلطة لن تصبح عملية إلا حين تتحول إلى مصادر السلطة، لأن هذه المصادر هي التي توفر المعلومات التي تتيح إستخدام أسس السلطة، و التي لن تتجسد إلا إذا توفرت لها الأرضية لتطبيقها، و تبقى مصادر السلطة متعددة لأن جميع لوازم الفاعل، و التنظيم، و الإستراتيجيات الأخرى، والتقنيات تعتبر أيضا بمثابة مصادر⁽²⁾.

تساءل "كروزي" عن الأسباب التي تجعل الفاعل محل ثقة تابعيه؟، و لماذا يعترفون بشرعية سلطته؟، يجيب الباحث: أن مصادر السلطة كفيلة بضمان ذلك، و هي:

أ- الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي؛

ب- التحكم في علاقات المحيط؛

ج- الاتصال؛

د- إستعمال القواعد التنظيمية⁽³⁾؛

(1)-Rabah KECHAD: **Op cit**, p177.

(2) - ج. هوغ و أخرون: الجماعة، السلطة و الإتصال، ترجمة نظير جاهل، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1996، صص 65-66.

(3)- عبد القادر خريش: التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، في مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 01، 2011، صص 573-599.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (04,68) بدرجة حرية (06) Dégés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (02,20)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (04,68) أكبر من القيمة النظرية (02,20) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (23): توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و كيفية التصرف في حالة تعارض التنظيم الإداري و الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الفعالية التنظيمية.

المجموع	من 19 سنة إلى 24 سنة	من 13 سنة إلى 18 سنة	من 07 سنوات إلى 12 سنة	من سنة إلى 06 سنوات	الأقدمية كيفية التصرف
05 11,11	-	-	02 13,33	03 12	إهمال العمل
16 35,55	-	-	06 40	10 40	عدم إتقان العمل
09 20	-	01 33,33	03 20	05 20	التأخر عن العمل
10 22,22	01 50	01 33,33	03 20	05 20	عدم الإهتمام بالأمر
04 08,88	-	01 33,33	01 06,66	02 08	الإحتجاج لدى المشرف
01 02,22	01 50	-	-	-	الإحتجاج لدى الإدارة
45 100	02 100	03 100	15 100	25 100	المجموع

يوضح هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 35,55%، من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن تصرفهم في حالة تعارض التنظيم الإداري و الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الفعالية التنظيمية هو عدم إتقان العمل، تدعمه في هذا الإتجاه حسب أقدمية الإطارات، من سنة إلى 06 سنوات ما نسبته 40%، تليها حسب الأقدمية من 07 سنة إلى 12 سنة أيضا بنسبة 40%، أما الإتجاه الثاني فكانت نسبته 22,22%، من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن تصرفهم في حالة تعارض التنظيم الإداري و الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الفعالية التنظيمية هو عدم الإهتمام بالأمر، أما الإتجاه الثالث فكانت نسبته 20%، من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن تصرفهم في حالة تعارض التنظيم الإداري و الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الفعالية التنظيمية هو التأخر عن

*أجوبة الجدول رقم (23) هي أسئلة خاصة بالإطارات المبحوثين، و هناك أكثر من إجابة للمبحوثين.

العمل، في حين كان أضعف إتجاه نسبته 02,22%، من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن تصرفهم في حالة تعارض التنظيم الإداري و الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الفعالية التنظيمية هو الإحتجاج لدى الإدارة تدعمه في هذا الإتجاه فئة الإطارات الذين لديهم أقدمية 25 سنة فأكثر، نسبة واحدة تقدر ب 50%، حيث خبرتهم، و معرفتهم الجيدة لخبايا الإدارة، و للقيادة تأهلهم لخوف النقاش دون خوف. نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الأسلوب الإستراتيجي المنتهج من قبل الإطارات في التعامل في حالة تعارض التنظيم الإداري و الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الفعالية التنظيمية هو عدم إتقان العمل، عدم الإهتمام بالأمر، التأخر عن العمل، إهمال العمل، و هي تمثل على التوالي النسب الآتية (35,55%، 22,22%، 20%، 11,11% و هي تعادل 88,88%)، و هي أساليب لا تخدم أبدا مؤسسة نفعال -شفة البليدة-، و هكذا لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية، بل إنها تنافي التنظيم الحديث للمؤسسات المعمول بها في الدول المتقدمة، حيث نجد المنظمات الغربية تلجأ إلى وضع تنظيم إداري فعال الذي يعد من بين أهم التحديات التي تواجه المدراء في الوقت الراهن، حيث أن ذلك يؤدي إلى إيجاد مناخ تنظيمي يُمكن الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة، كما يحفز قدراتهم على الإبداع، و الإبتكار الذي يحقق التجديد للمنظمة، و النمو المستمر، و يرى بعض الباحثين أن من بين الأسباب لمشاكل المنظمات المعاصرة يكمن في عدم ملائمة التنظيم الإداري، و عدم مرونة الهيكل التنظيمي. فضلا على أن التنظيم الإداري، و ملائمته، و جودة الممارسات الإدارية يعد محددًا أساسيًا للتمييز بين المنظمات الناجحة من تلك الفاشلة. تسعى المنظمات المعاصرة حسب "بايلي F. A. BAILLY" إلى خلق مناخ عمل صحي من ضغوط العمل، و القدر المستهدف من الصراع الوظيفي الذي يدفع الأفراد إلى التنافس الإيجابي، و كذلك الحرص المستمر على الإبداع و الإبتكار، ضف إلى ذلك الحرص على التعاون التنظيمي كفريق واحد متكامل، مع التطبيق الفعال لسياسة التمكين، حيث أن الكفاءة الإدارية أصبحت تتمثل في التخلي عن السيطرة، و تفويض الصلاحيات، و تمكين الآخرين منها، و عميق الإتجاه بين المساءلة في الإنجازات، و تحقيق النتائج، و التمتع بصلاحيات التصرف، و ليس كما كانت الكفاءة الإدارية تعني السيطرة على الآخرين، مع مراعاة التحقيق السليم للعاملين في المنظمة، و هذا يتطلب تفهم إحتياجات العاملين، و إهتماماتهم، و الإهتمام بالمحددات التي تحركهم، و تحفزهم، بالإضافة إلى هذه العناصر فإن المنظمات المعاصرة تحقق تميزها بالإعتماد على أنظمة إدارية سليمة، و موارد بشرية مؤهلة فنيا و معنويا، و أصبح من المتفق عليه أن المدير/المسؤول الناجح هو الذي يوفر بيئة عمل تمكن العاملين في المنظمة من التفكير الإبتكاري، و القدرة على الإبداع.

و في هذا الإطار يحدد "ديباك سيذي Deebak SETHI" بعض المستلزمات التنظيمية للمنظمات المعاصرة، أو ما أسماه بالراءات السبعة (Seven RS)، و التي يتوجب على المنظمات الراغبة في تحقيق أهدافها، و رضا عمالها، وفعاليتهم، و هي على النحو التالي: الإحترام، المسؤولية و الموارد، المخاطرة، المكافأة و الإعتراف، العلاقات الإنسانية، السلوك القدوة، التجديد و التعلم⁽¹⁾.

يؤكد التحليل الإستراتيجي أن كل فاعل يهدف إلى إكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تُعد منطقة أو فضاء للمناورة فحسب، لأن صيرورة التجديد ترتكز على الشكوك التقنو - تنظيمية التي تعد مصدر الصراع الداخلي و مصدرا حقيقيا للقلق⁽²⁾، لأن إستراتيجيات جماعة الإنتماء، و الجماعات الأخرى غير ثابتة، فلا يوجد تمثيل قادر على المناورة الاجتماعية بسبب عدم القدرة على التنبؤ المعمم بالإستراتيجيات، و من ثم كانت مقتضيات الفعل تؤدي إلى وضعيات الشك، و لمواجهةها يحتاج الأفراد لإكتساب السلطة على أولئك الذين يتأثرون بنتائج الإختيارات. إذن منطقة الشك هي أداة إستراتيجية يستغلها الفاعل حتى يخفي سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك، و مراقبة الآخرين، و هنا يظهر لنا الإختلاف مع أفكار النظرية البنائية الوظيفية، و خاصة مع "بارسونز T. Parsons" الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكيفه مع متطلبات الدور⁽³⁾.

كما نستشف من خلال أجوبة الإطارات المبحوثين أن بعض الفاعلين (كالمديرين، و رؤساء المصالح و المشرفين) لم يستطيعوا إستخراج أهم الأشياء التي هي في فريق العمل، و المتمثلة أساسا في التعاون، و الدعم التنظيمي، و الدعم القيادي، و تشجيع المبادرات... إلخ، و أن الفاعلين المسؤولين سيظلون يجهلون أفعال مرؤوسين، و نقصد الإطارات الفاعلين، إلا في حالة إستخدامهم التعاون كأسلوب إستراتيجي لحث الإطارات على العمل الفعال، و فهم حوائجهم، و العمل على تلبيةها، و ضرورة تشجيعهم، و أخذ المبادرات منهم، و توسيع هامش إستقلاليتهم، و تقدير ذواتهم، مع مراجعة أساليب التنظيم البيروقراطي المتجذر في المؤسسة، و بمبادئ التaylorية التي لا زالت تعتمد في تسييرها، حيث لا يعقل بثالث أكبر مؤسسة إقتصادية في الجزائر، بأن تنتهج طريقة The One Best Way، كل هذا مع الحكمة في إستخدام السلطة، و ممارستها بأسلوب غير ديكتاتوري، مثلما تفعله المنظمات الغربية القوية من خلال دعم العلاقات الإنسانية، و تفويض المهام، و تحسين الإتصال التنظيمي، و الحوار... و غيرها، مما يتطلب معرفة بالعقلانية المحدودة التي يتسم بها

(1)- F. A. BAILLY: **Comportement humain et management**, PUF, Paris, 2006, pp 127-130.

(2)- Philippe BERNOUX: **La sociologie des organisations**, Op cit, p 141.

(3)- عبد القادر خريش: مرجع سابق، صص 587-588.

كل فاعل في المؤسسة، و مسايرة منطقة الشك، مع محاولة إخفائها، طبعاً مع الإبقاء على هامش الحرية للفاعل الذي يستعين بها في التفاوض على التعاون في إستراتيجية المؤسسة، و من هنا نؤكد على أهمية التفاوض خاصة المنظمات التي تسعى إلى التغيير التنظيمي، أو مسايرته، مع تناسق المبادرات، مع توفر الشروط للمفاوض، كالمضمون المرتبط بالهدف المنشو و الغرض من تحقيقه، أما المنهج فهو يشمل طريقة التفاوض و أثره على المؤسسة، أما الشرط الثالث فهو الأسلوب، و يتمثل في قواعد المناورة، و تبادل الأفكار، العلاقات غير الرسمية التي أقامها الفاعل أثناء هذه المبادلات. في هذا الإتجاه نجد "سيمون" الذي تجاوز من خلال أعماله رواد التفكير الكلاسيكي الذين يرون متخذ القرار الذي يوافق آليا من أجل تحقيق الأهداف الواضحة للمؤسسة، حيث ينبه "سيمون" إلى التغييرات غير المتوقعة، و التنوع في الموارد، و السلوكات المناورة لكل وضعية، مع ضرورة التحكم في التعقيدات بحسن الإختيار للعناصر الملائمة، و هنا تكون العقلانية أكثر وضوحاً لأن نسق المعلومات لها حدود تمنع الفاعل من الحصول على معلومات كافية لتحديد ما يلائم المؤسسة، و ما يلائمها⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (26,99) بدرجة حرية (15) Dégres De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (08,54)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (26,99) أكبر من القيمة النظرية (08,54) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (24): إمتلاك المؤسسة لإستراتيجية لتحقيق الأهداف و مدى تأييد الفاعلين لإستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	إمتلاك المؤسسة لإستراتيجية إستحداث المصلحة
41	07	34	أؤيد
63,07	58,33	64,15	
24	05	19	لا أؤيد
36,92	41,66	35,84	
65	12	53	المجموع
100	100	100	

يظهر هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 63,07% من المبحوثين الفاعلين الذين

(1) -G. PROBST: **Organisation et management**, Ed Organisation, Paris, 2000, p 507.

يؤيدون إستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة، يدعمه في هذا الإتجاه 64,15% من المبحوثين الفاعلين يؤكدون أن المؤسسة تملك إستراتيجية، مقابل 58,33% يرون أن المؤسسة لا تملك إستراتيجية، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 36,92% من المبحوثين الفاعلين الذين لا يؤيدون إستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة، يدعمه في هذا الإتجاه 41,66% من المبحوثين الفاعلين يرون أن المؤسسة لا تملك إستراتيجية، مقابل 35,84% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن المؤسسة تملك إستراتيجية.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تملك إستراتيجية، كما يؤيدون إستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة، و عليه نقول تعد الإستراتيجية الإشكالية المركزية في التنظيم، حيث تغيرات المحيط من أسباب وجودها، حيث تُسطر للتنظيم أحسن الطرق لتحقيق الأهداف المسطرة في ظل محيط متقلب.

يرى "ميتزبرغ" إلى أن تعامل الإستراتيجية لا يقتصر مع مجرد ما هو "غير قابل للتنبؤ" وإنما يتعداه إلى "المجهول" أو "ما هو غير قابل للتعرف عليه"، لذلك فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو داخل و خارج المنظمة، يتوقف -إلى حد كبير - على إمكانية الإفادة القصوى من أصناف المعرفة و الخبرة، و من ما هو متاح لها من قدرات، و إمكانيات، و موارد. و يضيف "ميتزبرغ" أن التحديد الدقيق لهذا المفهوم يعد أمرا من الصعب الوصول إليه بسبب تعدد مضامين العملية الإستراتيجية، و تنوع أساليبها، فالإستراتيجية وصفت بكونها شيء في داخل عقول الإستراتيجيين، و هي تركز إلى قدرة الإستراتيجي على التفكير العميق، و أبعد من الإطار المحدد للمشكلة، إنها تعني توجيه أكثر من سؤال: كيف يمكن تصور ما سيحدث في المستقبل؟، ما هي الخطوات القادمة المطلوبة؟، ما هي الوسائل اللازمة لتجسيد تلك الإجراءات لصالح المنظمة؟.

كما نجد من خلال أجوبة الكثير من المبحوثين الفاعلين أنهم يؤيدون إستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة، ما يدل على أنهم على قدر من المستوى النضج التنظيمي أهّلهم ليكون ذوي تفكير إستراتيجي لتسيير المؤسسة بما يتوافق و التنظيم الحديث.

و يرى "ميتزبرغ" أن الإستراتيجية تختلف عن التفكير الاستراتيجي فالأول أي الإستراتيجية عملية تحليلية، بينما الثاني أي التفكير الإستراتيجي هو معالجة للبصيرة، و أن الإستراتيجية أحيانا تصطدم مع التفكير الإستراتيجي، و تسبب حيرة للمديرين، و تتجلى ذلك في الخلط بين البصيرة الثاقبة و بين الإنشغال بلعبة الأرقام، و أن أكثر الإستراتيجيات نجاحا تلك التي تركز على البصيرة و ليس على الخطأ، أي أنه يرى أن هناك إختلاف واضح بين المفهومين، و أن التفكير الاستراتيجي يسبق الإستراتيجية، و هناك من يرى أن الفكر الاستراتيجي ينطوي على كل ما يتصل

بالأنشطة التي تقوم بها الإدارة العليا في القمة، و تتضمن دراسة، و إختيار الأهداف، و تصميم الهيكل التنظيمي الملائم بالإضافة إلى توفير وسائل التنفيذ، و التطبيق⁽¹⁾.

يهتم التحليل الإستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية إنطلاقاً من السلوكيات الفردية، و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، و يكون التحليل إستراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة، و الواعية التي يضعونها، و ضغوط المحيط، و الموارد المتاحة لهم، يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير و الإدارة ليركز على توضيح الإختيارات الأساسية للإدارة العامة، و تفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الإستراتيجي بمنزلة فحص داخلي و جوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة و منقلباتها، و هو ما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم الإداري للمؤسسة إمتداداً طبيعياً قدر المستطاع للبيئة، بإعتبار أن القرار الإستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة و تغييرها و تطورها، مع التأكيد على تجزئتها و قابليتها لتوفير المفاتيح الإستراتيجية، و من هذا المنطلق يمكن تقديم خمسة أنماط من البيئة يتفاعل معها بضرورة الفاعل الإستراتيجي⁽²⁾، و هي:

1- بيئة مستقرة: تتمتع على حرية وحاجات للتلبية وأخرى متوافرة، و تبدو عوامل التغيير غير منتجة لفاعل التشبع؛

2- بيئة متضخمة: تقترب تدريجياً من حالة التشبع؛

3- بيئة نصف - مستقرة: حيث تم الوصول إلى حدود الإنجازية و تظهر حالة التشبع التي تستوجب الإستثمار أكثر، مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى الإستقرار؛

4- بيئة منفصلة: بإعتبار أن البيئة في تغيير مستمر، و من ثم فهي تتطلب دوماً التجديد و الإبداع و من ثم بداية الإنفصال؛

5- بيئة غير متوقعة: إنفصال دائم و بيئة غير منتظرة و لا يمكن التنبؤ بعوامل التغيير و مناطق الشك، و من ثم كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة⁽³⁾.

ترتكز قاعدة التحليل الإستراتيجي على التحليل و الفحص الداخلي و الخارجي للمحيط، ولهذا هناك عدة باحثين أمثال "شوندلار A. CHANDLER" و "مرتينات A. MARTINET" الذين ألحوا على

(1)- نادية العارف: المرجع سابق، صص 285-287.

(2)- عبد القادر خريش: مرجع سابق، صص 576-578.

(3)-Brigitte GUYOT: "Quelques problématique pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations", In La Science de la Société, N°50, Mai 2000, pp129-148.

الصلات المباشرة بين التحليل الإستراتيجي و هيكل المؤسسة، و بينوا كيفية تحديد الهيكل البنائي للمؤسسة بفضل طبيعة منتجاتها، و أسواقها، و طبيعة المحيط، و الخصائص التكنولوجية لقطاعها المتوافرة، و لهذا ينبغي على التحليل الإستراتيجي إتباع صيرورة متفتحة و مرنة.

لا يكتفي التحليل الإستراتيجي بمعرفة السير الداخلي لتسيير التنظيم، بل يدرس الشكل و مناورات السلطة، فكل تنظيم و لاسيما المؤسسة خاضع لقيود البيئة و تقلباتها. و لدراستها و التحكم فيها قام تيار النظرية الإحتماالية البنائية بتحليل هذه القيود على المؤسسة، و تحديد أفضل نمط من التسيير و التنظيم الذي يسمح بمواجهة هذه التدفقات، إذن لا يمكن الشك في السير الداخلي للمؤسسة بل كذلك في إكراهات المحيط الإقتصادي، و الإجتماعي، و السياسي، و هذا ما يؤكد أهمية المحيط كمنبع أساسي للشك، و المؤسسة ليس لها الإختيار فالقيود مجبرة و متغيرة مثل التقدم التكنولوجي، و تطور المنافسة الوطنية، و الأجنبية، و المشاكل النقدية المؤدية إلى مشاكل، و عراقيل تعجز المؤسسة على تفاديها، و التي لا تفرض نمطا واحدا من الأجوبة، بل تتمتع بإختيارات ممكنة و متعددة تضمن فشل أي مشروع أو نجاحه، مع وضع الفاعلين الخارجيين الأساسيين في قائمة تحتفظ بها المؤسسة من أجل نشاط مستهدف تريد تحقيقه مع تحديد المعايير و تشكيل هرم للفاعلين⁽¹⁾.

لذلك يعد تنظيم المؤسسة حاليا إستراتيجيا، و يجب أن يكون نشاطا منهجيا و ديناميكيا، مع التنسيق الشامل للمؤسسة، و نظرا لأن متطلبات الزبائن متعددة، و حركات البيئة غير متوقعة، و ظهور أدوات، و مناهج عمل جديدة و مستجدة، فإنه من الضروري إستقرار نماذج و أنماط تنظيم المؤسسة بقصد ضمان الأدوار المتشابكة، و الإستراتيجية المعقدة

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (02,56) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,015)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (02,56) أكبر من القيمة النظرية (0,015) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- Daniel BENAMOUZIG: "Configuration de pouvoir et socialisation dans un cabinet de conseil", In Sociologie du Travail, N°03, 1994, pp 298-314.

الجدول رقم (25): المسؤول عن إعداد الإستراتيجية في المؤسسة و مدى فعاليتها.

المجموع	التعاون بين المدير و الإطارات	المديرين و رؤساء المصالح	المدير العام و المديرين	معد الإستراتيجية فعالية الإستراتيجية
28	02	11	15	فعالة
43,07	66,66	50	37,50	
24	01	09	14	نوعا ما
36,92	33,33	40,90	35	
13	-	02	11	غير فعالة
20		09,09	27,50	
65	03	22	40	المجموع
100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتبين في نسبة 43,07% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن إستراتيجية المؤسسة فعالة، مدعمين الإتجاه، كَوْن معد الإستراتيجية نجداً، فئة المديرين و الإطارات (بالتعاون) بنسبة 66,66%، تليها فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 50%، ثم فئة المدير العام و المدراء بنسبة 37,50%. أما الإتجاه الثاني فتجسد في نسبة 36,92% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن إستراتيجية المؤسسة فعالة نوعا ما، و معد الإستراتيجية في إجاباتهم فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 40,90%، تليها فئة المدير العام و المدراء بنسبة 35%، ثم نجد فئة المدراء و الإطارات (بالتعاون) بنسبة 33,33%. أما أضعف إتجاه فكان نسبته 20% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن إستراتيجية المؤسسة غير فعالة، حيث يؤكدون أن معدي الإستراتيجية في المؤسسة هم فئة المدير العام و المدراء بنسبة 27,50%، و أخيراً فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 09,09%، و هي أضعف نسبة في الجدول.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أنه هناك نسبة معتبرة من المبحوثين يؤكدون أن إستراتيجية المؤسسة فعالة تجلى ذلك في نسبة 43,07%، لكن هذا لا يجب أن يحجب عنا بعض الحقائق نستشفها من خلال أجوبة بعض المبحوثين حيثوا أكدوا أن إستراتيجية المؤسسة غير فعالة بنسبة 20%، و نسبة 36,92% من المبحوثين الذين يرون أن إستراتيجية المؤسسة فعالة نوعا ما، ما يؤكد أن المؤسسة لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب فيما يخص إستراتيجيتها، و هنا يضيف "دافت" تتكامل وجهات نظر الباحثين بصدد أهمية الإستراتيجي، و دوره في نجاح أو فشل المنظمة، و إذا كان بعض الباحثين أمثال "هيت، و إيرلند، و هوسكيسون" الذين أكدوا على تأثير (نفوذ) الإدارة العليا في مجال صياغة الإستراتيجية، و صناعة القرارات الإستراتيجية و تحديد

غايات و أهداف المنظمة في مواجهة التغير المحيط. و هذا ما نلاحظه في مؤسسة نפטال -شفة البلدية-.

يقول "ميتزبرغ" إذا كان جوهر الإستراتيجية يتمثل في ضرورة تكوين وضع يكون من القوة و المرونة، و بطرق منتقاة، بحيث يساعد المنظمة في تحقيق غاياتها، فإن على "الإستراتيجي" إمتلاك القدرة التي تعينه على التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجه المنظمة الآن، و في المستقبل. و التساؤل الذي يطرح، كيف يمكن للإستراتيجي أن يؤدي دوره بكفاءة؟، و ما هي القدرات، و المواصفات التي ينبغي أن يمتلكها لكي يكون قادرا على حل المعضلات، و المساهمة في تحقيق غايات المنظمة، و ضمان نجاحها، و تفوقها؟، يؤكد "وايت" أن على الإستراتيجيين أن يستخدمون منظور التفكير العقلاني، حيث أن التفكير الإستراتيجي يستند إلى النشاط العقلي في التعامل مع المشاكل.

و من خلال الجدول، و إجابة للمبحوثين الذين يرون أن إستراتيجية غير فعالة (20%)، و المبحوثين الذين يرون أن إستراتيجية المؤسسة فعالة نوعا ما (36,92%)، يجيب "هنترهبر و بوب" من خلال دراستهما بضرورة التفريق بين الإستراتيجي و المدير، فالإستراتيجي الفعال هو الذي يصمم إستراتيجية المؤسسة على إختيار الحل الأفضل بما يحقق أهدافها، مع مراعاة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، و تعقيدات المحيط، مع متابعة نتائج المؤسسة، و ربطها بين المسؤولين و المرؤوسين، في ظل قدرات المؤسسة، و مواردها المتاحة، و الآجال المحددة⁽¹⁾.

نلاحظ من تحليل دراسة "هنترهبر و بوب" و "جونس" بضرورة مشاركة الفاعلين في إعداد الإستراتيجية، فهم حلقة مهمة في المؤسسة، و هذا عكس ما نلاحظه في مؤسسة نפטال-شفة البلدية-، حيث مشاركة الإطارات في إعداد الإستراتيجية (03 من أصل 35 إطار، ما يعادل 08,57%) و هي نسبة ضعيفة جدا، و لا تخدم المؤسسة.

و من خلال التحليل الإستراتيجي للجدول عن المسؤول في إعداد الإستراتيجية في المؤسسة نجد فئة المدير العام و المدراء (40 من أصل 65 إجابة، أي ما يعادل 61,53%)، كما نجد فئة المديرين و رؤساء المصالح (22 من أصل 65 إجابة، أي ما يعادل 33,84%)، ما يؤكد لنا من خلال أجوبة المبحوثين أن القيادة الإدارية مسؤولة عن إعداد الإستراتيجية (33,84% + 61,53% أي 95,37%)، و هنا يعتبر الباحث "هوغ" إستنادا إلى دراسة "أدler ADLER" و "ماك كلياند MC CLELLAND" أن السلطة خاصة من خصائص الفاعل، أو حافز يدافع الفرد نحو زيادة تأثيره على الآخرين و على الأوضاع الإجتماعية. و تكمن السلطة بنظرهما، في مرتبة الشخص

(1) - أحمد إبراهيم : المرجع السابق، صص 146 - 147.

نفسه، و يرى "أدلر" أن البشر لديهم عقدة نقص فطرية يسعون لتجاوزها من خلال التسلط على الآخرين. أما نظرية "ماك كليلاند" للسلطة فتكمن في الحاجة للنجاح و الكمال، لذا نجد الفاعل يُظهر أعلى من المستوى المطلوب بغرض كسب السلطة، حتى يتيح له التحكم بحرية في بيئة مهنية معينة.

كما يؤكد الباحث "هوغ" على أهمية النظرية الوجودية، التي تبرز أهم حاجات الإنسان، و هي الحاجة إلى الحرية، و كما أن لا سلطة دون وعي، فأیضا لا سلطة دون حرية، فأساس أي فعل إنما يأتي نتيجة الإختيار، حيث تخضع الإختيارات لعدة وزائع (إجتماعية، و نفسية، و إقتصادية، و سياسية... إلخ)، بمعنى أن الإختيار مرتبط بالبيئة/المحيط الذي هو من يحدد نوع الإختيار، حيث الفاعل هو من يحدد دلالات الخيارات، و الإستراتيجيات التي ينتقياها وفقا لظروف المحيط، و هذا الوعي هو مراد الفاعل إلى الحرية و السلطة، فالفاعل يريد أن يتطور و يحقق ذاته، بمعنى يفعل و ينتج بحرية و سلطة دون تهديد أو خوف، حيث يرى "نيتشه" أن " الحياة نفسها إرادة سلطة". و يضيف "هوغ" أن الحاجة إلى الحرية هي أولية سوسيو-نفسية معقدة، فالحاجة إلى الحرية و مفهوم الوعي اللذين يحكمان مبدأ السلطة يقودننا إلى محاولة فهم حدود تصرف الفاعلين، و كذلك جوهر الوجود الإنساني، مما يجعل ضبط مفهوم السلطة مسألة شائكة⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار X^2 - Deux KHI لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (03,55) بدرجة حرية (04) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (01,06)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (03,55) أكبر من القيمة النظرية (01,06) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1) - ج. هوغ و آخرون: مرجع سابق، صص 60-61.

الجدول رقم (26): توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و أسباب عدم فعالية إستراتيجية المؤسسة.

المجموع	الإطارات	المشرفون	المديرون و رؤساء المصالح	مهام الفاعلين الأسباب
03 15,78	01 07,14	-	02 66,66	عدم تغطية السوق
04 21,05	03 21,42	01 50	-	عدم رضا الزبائن
10 52,63	09 64,28	01 50	-	قلة المناصب الجديدة
02 10,52	01 07,14	-	01 33,33	قلة الأسواق الخارجية
19 100	14 100	02 100	03 100	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن إتجاهه العام هو في نسبة 52,63% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن قلة المناصب الجديدة من بين أهم أسباب عدم فعالية إستراتيجية المؤسسة، يدعمها في هذا الإتجاه فئة الإطارات بنسبة 64,28%، و هي أعلى نسبة في الإتجاه، و في الجدول، تليها فئة المشرفين بنسبة 50%، أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 10,52% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن قلة الأسواق الخارجية من بين أهم أسباب عدم فعالية إستراتيجية المؤسسة، يدعمها في هذا الإتجاه فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 33,33%، تليها فئة الإطارات بنسبة 07,14%، و هي أضعف نسبة في الجدول.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الإطارات يعانون من ضغط العمل الناجم أصلا عن كثرة المهام الوكيلة إليهم، خصوصا بعد تقاعد بعض الإطارات، و التحويلات، و الإستقالات، مما ترك فراغا إداريا جعل هؤلاء الإطارات يسعون جاهدين لتغطيته، مما وُلد حسبهم عبئا إضافيا لهم -حسب رأيهم-، حيث يرون هذا الوضع هو نتاج سوء التخطيط الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

بالإضافة إلى هذا، فإنه لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية مع قلة العنصر البشري الكفؤ في تسيير المؤسسة، إذ لا بد من تخطيط إستراتيجي للموارد البشرية، حيث يتوقف نجاح المؤسسة في المدى الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة، و في الوقت المناسب،

*أجوبة الجدول رقم (26) هي الإجابات تابعة لإحدى الأسئلة الطروحة في الجدول (25)، -ر هناك أكثر من إجابة للمبحوثين-.

و لا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف التنظيمية، و الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، و لا يكون لها معنى إلا إذا توافر الأفراد ذوي الكفاءات، و المهارات، و الرغبات المناسبة لتحقيق الإستراتيجيات⁽¹⁾.

و لمعالجة هذا الوضع قام عدد من الباحثين بتوضيح أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في التنظيم حتى يكون الفاعلين فيه على دراية به، كونه أساسي للقيادة الإدارية للقيام بمسؤوليتها بشكل فعال و سليم، كما أنه يربط بين مختلف المستويات الإدارية بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة، كما أن إشراك الأفراد في المؤسسة في العملية التخطيطية يزيد في معنوياتهم و درجة التزامهم بتفيذ القرارات، و أيضا يضمن ولائهم⁽²⁾.

و من خلال التحليل الإستراتيجي لـ "كروزي و فريدينبرغ" تسألا عن كون حرية الفاعلين واقعا، مع وجود أنساق منظمة، و متلاحمة كواقع آخر، فكيف يتمكن هذان الواقعان من الإرتباط؟، و لأي شروط و ضغوط يكون الفعل الجماعي فعلا منظما؟، فقد حاولا فهم مناورات الفاعلين، و البنية المنظمة التي يتم فيها ذلك، كما إنتقد بشدة النظريات التي تكتفي بإعطاء أعضاء التنظيم أدوارا محددة و سلوكا عقلانيا متوقعا، و إقترح بدلا من ذلك نظرية العقلانية المحددة حيث يتمتع كل فاعل بعقلانية محددة خاصة به تسمح له بتدبير إستراتيجية شخصية، يحاول من خلالها الفاعل إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه، و تحقيق مآربه⁽³⁾.

كما يمكن أن نستشف مما سبق أن ضغط العمل الذي يعاني منه الإطار هو نتاج عدم مسايرة المؤسسة بين تسارع وثيرة الأعمال، و الطلب المتزايد، و الإستثمارات... إلخ، و بين عدد العاملين لديها، مما وّلد إتساع منطقة الشك لدى الإطار، و يتأكد ذلك من خلال إنجاز الأعمال الموكلة إليهم التي يؤكدون فيها للقيادة الإدارية أنها تتجاوز الوقت المحدد لإنجازها، و تعد إستراتيجية التماطل المنتهجة من قبل الإطار إستراتيجية فعالة لإرغامهم على تغيير هذا الوضع، مع معرفة الإطار مداخل و مخارج العمل، التي بها يستطيع الإطار/الفاعل تصميم مكانة تفاوضية إنطلاقا من المجالات التي لا يتحكم فيها غيره، و المتمثلة أصلا في منطقة الشك، و التي نجده دائما يحاول إخفائها حتى يمكن له من إستغلال عقلانيته المحدودة في تسيير السلطة التي يمتلكها،

(1)-E. MORIN et M. SAVOIE: "Les représentations de l'efficacité organisationnelle: développements récents", Revue Internationale de Gestion, Montréal VIII, 2002, pp 206-354.

(2)- R. NADJI: "Des indicateurs de valorisation de la ressource humains pour l'efficacité et la performane de l'entreprise", In Gestion et Entreprise, INPED, N^o 10, 2000, p 15.

(3)-Jeans SAUSSOIS: **Op cit** , pp 26-41.

أو التي يحاول إستغلالها، أو التي يريد أن يستحوذ عليها، بعد إحاطته علما بالبيئة الداخلية للمؤسسة، المتعززة أصلا بطبيعة تنظيمها البيروقراطي، وبالطابع الإحتكاري لها في السوق، خاصة أولئك الإطارات الذين يمتلكون خبرة مهنية طويلة.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (08,49) بدرجة حرية (06) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (02,20)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (08,49) أكبر من القيمة النظرية (02,20) فهي ذات دلالة إحصائية، و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (27): توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و مدى إستراتيجية المؤسسة.

المجموع	الإطارات	المشرفون	المديرون و رؤساء المصالح	مهام الفاعلين مدى الإستراتيجية
11	04	04	03	طويلة المدى
16,92	11,42	22,22	25	
45	25	12	08	متوسطة المدى
69,23	71,42	66,66	66,66	
09	06	02	01	قصيرة المدى
13,84	17,14	11,11	08,33	
65	35	18	12	المجموع
100	100	100	100	

يبين هذا الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 69,23% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن المؤسسة تنتهج في إستراتيجيتها المدى المتوسط، تدعمها في هذا الإتجاه فئة الإطارات بنسبة 71,42%، تليها فئة المشرفين بـ 66,66%، و أيضا فئة المديرون و رؤساء المصالح بنسبة 66,66%. أما الإتجاه الثاني فكانت نسبته 16,92% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن المؤسسة تنتهج في إستراتيجيتها المدى الطويل، تدعمها في هذا الإتجاه فئة المديرون و رؤساء المصالح بنسبة 25%، تليها فئة المشرفين بـ 22,22%، ثم فئة الإطارات بنسبة 11,42%. أما أضعف إتجاه فتمثل في نسبة 13,84% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن المؤسسة تنتهج في إستراتيجيتها المدى القصير، تدعمها في هذا الإتجاه فئة الإطارات بنسبة 17,14% تليها فئة المشرفين بـ 11,11%، و أخيرا فئة المديرون و رؤساء المصالح بنسبة 08,33%، وهي أضعف نسبة في الجدول.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن مؤسسة نفضال -شفة البليدة- تنتهج في مسارها الإستراتيجي على المدى المتوسط، و هذا حسب المبحوثين هذه ضرورة إقتضتها تغيرات البيئة (خاصة التغيرات الدولية، بإعتبارها مؤسسة مرتبطة بالمؤسسة الأم، سونطراك)، حيث يرون أن المؤسسة بإعتمادها على المدى المتوسط إنما يندرج في إطار سياسة الحيطه، و الحذر، و حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها دون مخاطر، كما تنتهج المؤسسة المدى الطويل أو القصير حسب ما تمليه عليها طبيعة الأعمال، و المهام، و البيئة، بإعتبار الخيار الإستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات و أولويات المنظمة، و القادر على تحقيق أهدافها، من وجهة نظر متخذي القرار الذي يؤثر فيه، أكثر من أي بديل آخر و الذي يمكن أن ينفذ بنجاح⁽¹⁾.

و هناك من يرى أن الخيار الاستراتيجي بوصفه نتاجا للعملية السياسية، و إعتباره هدفا نهائيا إتفقت عليه جماعات التحالف المهيمنة، و النابع من تفاعلات قوة الجماعة، و إدراكها للبيئة بوصفها أساسا لتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة. و يمكن تأطير الخيار الإستراتيجي من خلال مدخل التحليل الاستراتيجي، بعده الحالة الناتجة عن مقابلة ناتج التحليل البيئي و الموقف المنظمي، و بمعنى المقابلة بين الفرص و التهديدات الخارجية، و نقاط القوة و الضعف الداخلية. كما يعد الخيار الإستراتيجي على أنه مفتاح تحقيق نجاح المنظمة، فهو الخيار الذي تتبناه المنظمة، و الذي يضمن نجاحها المستقبلي، و عليه فإنه لا يوجد ما يسمى بالإستراتيجية النموذج التي تصلح لجميع المنظمات أو لنفس المنظمة في مواقف مختلفة، و لكن ما يوجد هو إستراتيجية مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة⁽²⁾.

و وفقا للتحليل الإستراتيجي الذي ينطلق من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية، أو أن نتحكم فيه، أو أن نتنبأ به، و نظرا لهذا التعقيد، و التشابك الواقع في مجال تنظيم المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يأتي:

أ- إختيار الأهداف: لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها الفاعلون في التنظيم، فلكل أهدافه، و أغراضه الخاصة التي قد تتعارض مع أهداف التنظيم. و لو أن ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة، إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساسا و يتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضا، فكل فاعل له سماته، و طبائعه، و أغراضه، و لتحقيق كل هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته، و تلبية مطالبه.

(1)- خليل مرسي: الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، صص 194- 196.

(2)- عبد القادر خربيش: مرجع سابق، ص 578.

ب- الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة، و يستعملها بصفة متباينة، و لا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الإهتمام بالإستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، و لهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير المتوقع، أو أن يتوقع سلوك غيره.

ج- العقلانية المحدودة: و حتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، و هذا لا يكون في جميع الحالات، فالإختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط و مقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الإستراتيجيات دوما بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة⁽¹⁾. و إستعمل "كروزي" العقلانية في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" حتى يفسر طبيعة العلاقات الإجتماعية في وكالة المحاسبة و مصنع التبغ، و يُبين أن كل فوج يجتهد لحماية و توسيع مجال قراره، و وضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع، و لهذا يستند الفاعلون إلى العقلانية المحدودة لتلبية أضعف حاجة لديهم و ليس لتعظيم منفعتهم، بحيث من البديهي أن أفق كل فاعل نسبي يتعلق بعدة عوامل تختص بعوامل تنشئته التعليمية، و التكوينية، و السوسيو-تنظيمية التي تساعده على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين دون أن يتمكنوا من تقدير أفعاله، و من ثم تمكنه من إكتساب قوة تعبر عن سلطة غير رسمية يستحوذ عليها، و تُوسع من مجال هامش حريته و بالضرورة تضيق من هامش حريات الآخرين، و لذا يجد قرارهم عند جميع الفاعلين القبول و تكون هذه العقلانية إجرائية، بمنزلة إسقاط واقعي لإستراتيجية كل فاعل الذي يبحث حسب الأفق الذي يستطيع أن يصل إليها من خلال قدراته و مؤهلاته، و من ثم عقلانيته قصد تجسيد تلك الإستراتيجية، و هذا ما يبين أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أو جملة العقلانيات المحدودة و التي تميز بها الفاعلون، غير أن هذه لا يعني أن عقلانية المؤسسة غير محدودة بل العكس من ذلك، بإعتبار وجود صراع و تصادم بين مختلف العقلانيات الذي يحتم إتسام عقلانية المؤسسة بالمحدودية، و يكون الفاعلون عقلانيين يتوفرون على قدرات، و كفاءات، و إمكانيات مادية، و فائدة من الإختيار، و من ثم يصب هذا المفهوم في أفكار المنفعة و الحساب، و تعقد طبائع العقلانية بسبب تعقد معايير الزمن.

د- البناء: كان تدبير المؤسسة فيما سبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما إستلزم إبتداع حلول فورية قصد ضمان إستمرار العملية الإنتاجية، مما جعل تنظيم المؤسسة يتسم بتوفير حلول، و إجابات للعقبات الداخلية، و الخارجية للتنظيم، ناهيك عن فجائية البيئة و تقلباتها، و من

(1)-Emmanuel ADER "L'analyse stratégique moderne et ses outils" In Futuribles, N° 72, Déc 1983, pp 03-04.

هنا جاء التأكيد أن التنظيم عبارة عن بناء، و ليس جوابا، و قد يكون بناء محتملا، حيث يمكن أن نمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب أحدها يلحق حتما بالآخرين. فهو نتاج عدد معين من الإختيارات التنظيمية التي تأخذها الجماعة المسيرة إستنادا إلى النظرية العقلانية، و لهذا كان التنظيم بناء لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلة تظم أعضاء يطورون إستراتيجيات خاصة، و يهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (02,03) بدرجة حرية (04) D.D.L) Dégés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (01,06)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (02,03) أكبر من القيمة النظرية (01,06) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- H. MINTZBERG, J. NIZET, F. PICHAULT: "L'analyse des organisations à l'épreuve des faits" In l'Expansion Management Review, N°80, Mars 1996, pp 88-91.

الجدول رقم (28): تصرف الإطار في حال تعارض مهام أحد الإطارات في المصلحة مع إستراتيجية المؤسسة.

المجموع	من 19 سنة إلى 24 سنة	من 13 سنة إلى 18 سنة	من 07 سنوات إلى 12 سنة	من سنة إلى 06 سنوات	الأقدمية تصرف الإطار
11 23,40	-	-	06 42,85	05 20,83	إبلاغ المشرف
07 14,89	-	-	03 21,42	04 16,66	إبلاغ الإدارة
12 25,53	02 50	02 40	02 14,28	06 25	تنبهه إلى الخطأ
05 10,63		01 20	01 07,14	03 12,50	عدم الإهتمام بالأمر
11 23,40	01 25	02 40	02 14,28	06 25	مساعدته بتصحيح الخطأ
01 02,12	01 25	-	-	-	أخرى
47 100	04 100	05 100	14 100	24 100	المجموع

يبدو من خلال الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 25,53% من المبحوثين الإطارات الذين ينبهون زميلهم في حال تعارض مهامه في المصلحة مع إستراتيجية المؤسسة، يدعمه في هذا الإتجاه فئة الإطارات حسب الأقدمية من 19 سنة إلى 24 سنة بـ 50%، تليها الفئة من 13 سنة إلى 18 سنة بنسبة 40%، ثم الفئة من سنة إلى 06 سنوات بنسبة 25%، و أخيرا في هذا الإتجاه، الفئة من 07 سنوات إلى 12 سنة بنسبة 14,28%. أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 02,12% من المبحوثين الإطارات الذين يستعملون طرق أخرى للتعامل مع زميلهم في حال تعارض مهامه في المصلحة مع إستراتيجية المؤسسة، يدعمه في هذا الإتجاه فئة واحدة، هي فئة الإطارات حسب الأقدمية من 19 سنة إلى 24 سنة بنسبة 50%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي، و وفقا للتحليل الإستراتيجي⁽¹⁾ أنه لا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع إلى مصدرها الرئيسي، و هي الإستقلالية سواء أكانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل أو منصب العمل محل كفاءة العامل (دوره من مكانته)، فإذا سلّمنا أن الإستقلالية

(1) - عبد القادر خريش: مرجع سابق، صص 587-588.

*أجوبة الجدول رقم (28) هي أسئلة خاصة بالإطارات المبحوثين، و هناك أكثر من إجابة للمبحوثين.

موجودة في أعلى الهرم فقد تتجم من أسفله كالعمال غير المؤهلين ودون إستقلالية. فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوما هامشا من الشك الذي يستغله، و ينتهزه التحليل الإستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة، و يتمثل منبعها في هامش حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم بعضا، أي حرية إمكانية الفرد في رفض، أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، و تتحقق هذه الإمكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون و تجعل سلوكه غير متوقع في نظرهم، إذن لا يكفي المدبر أن يتمتع بإستقلالية ليمتلك السلطة بل عليه أن يجعلها غير متوقعة، و يقوم بإخفاء مناوراته، و قد توجد في تنظيمات البيروقراطية مناورات متجمدة بواسطة دقة القواعد، بحيث يخضع كل تنظيم بشكل دائم إلى جملة من الشكوك، و الإرتياب المرتفعة (تقنية، تجارية، إنسانية، مالية، وغيرها)، و الفاعل الأكثر تحكما فيها بواسطة كفاءاته، و شبكة علاقاته الإتصالية يستطيع أن يتنبأ بحدوثها، و من ثم فإنه يتوفر على أكبر مصدر للسلطة، و من هنا تصبح سلوكياته غير مقدرة، إذن يتبين أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات، و تتداول مع إستقلالية الفاعل، و تلازمها إلى حد بعيد⁽¹⁾.

يهدف كل فاعل إلى إكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تُعد منطقة أو فضاء للمناورة فحسب، لأن صيرورة التجديد تركز على الشكوك التقنو- تنظيمية التي تعد مصدر الصراع الداخلي و مصدرا حقيقياً للقلق الشديد، لأن إستراتيجيات جماعة الإلتماء و الجماعات الأخرى غير ثابتة فلا يوجد تمثيل قادر على المناورة الإجتماعية بسبب عدم القدرة على التنبؤ المعمم بالإستراتيجيات، و من ثم كانت مقتضيات الفعل تؤدي إلى وضعيات الشك، ولمواجهتها يحتاج الأفراد لإكتساب السلطة على أولئك الذين يتأثرون بنتائج الإختيارات. إذن منطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمن سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين. و هنا يظهر إختلاف عن أفكار النظرية البنائية الوظيفية، و خاصة مع "تالكوت بارسونز" الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكيفه مع متطلبات الدور⁽²⁾.

و من خلال الجدول يمكن أن نستشف جليا منطقة الشك حيث تظهر من خلال تصرفات الزملاء (إبلاغ المشرف 23,40%، إبلاغ الإدارة 14,89%، عدم الإهتمام بالأمر 10,63%، و هي تعادل في مجموعها 48,92%) أي ما يعادل نصف الإجابات، و هي تمثل تهديد للإطار الفاعل مما نجده يعمق منطقة شكه بما تضمن له حسن التصرف مع هذا الوضع، خصوصا مع عدم إمكانية التنبؤ بأفعال الإطارات أو القيادة الإدارية، و بعقبات مختلفة، لذا نجد بعض الإطارات في تنافر مع

(1)-Norbert GUEDJ: **Op cit**, p 442.

(2)- Philippe BERNOUX: **La sociologie des organisations**: Op Cit, p 141.

مسؤوليهم، أو حتى زملائهم، ما يؤكد بوضوح أن المؤسسة لا تخلو من الصراعات، و إن وجدنا في الكثير من الأحيان أن بعض الإطارات تطبق أوامر المسؤولين، و تساير عقلانيتهم المحدودة، و رغم هذه الأوضاع الصعبة، و المهنية إلا أنه بعض الإطارات يمتلكون مناطق شك لا يستطيع غيرهم التحكم فيها، سواءا زملائهم الإطارات أو مسؤوليهم، و بنوا عليها إستراتيجيتهم الخاصة بهم مما جعلهم في مركز تفاوضي لصالحهم، خصوصا مع سلطة القيادة الإدارية، و العقلانية المحدودة لهم. و إن كان بعض الإطارات يلجؤون إلى تلك الممارسات فمرده حسب زملائهم بكيفية الوصول إلى الترقية التي هي في الأصل مبتغى كل فاعل في المؤسسة، و إن كانت تعد إستراتيجية سطحية تتميز بمحدودية عقلانيتهم، لذا نجد "كروزي" من خلال التحليل الإستراتيجي يؤكد أن فاعل الذي تتوفر لديه هامش من الحرية، يُعد إستراتيجية يسعى من خلالها إلى التأثير على الآخرين، مع حفاظه على قيمه، مع علمه للوضعيات و أساليب التأثير التي يمتلكها.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (17,19) بدرجة حرية (15) $(D.D.L) \text{ Degrés De Liberté}$ مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (08,54)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (17,19) أكبر من القيمة النظرية (08,54) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (29): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي للفاعلين و أسباب عدم تأييدهم إستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة.

المجموع	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي الأسباب
50	07	06	ضغط العمل
13	46,66	54,54	
15,38	04	02	ضغط الرقابة
18,18	13,33	02	
30,76	08	05	قلة الإمكانيات المادية و المالية
27,27	33,33	03	
03,84	01	01	قلة الكفاءات
06,66	01	-	
100	26	15	المجموع
100	100	100	

يظهر الإتجاه العام للجدول في نسبة 50% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن ضغط العمل هو من بين أهم أسباب عدم تأييدهم إستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة، يدعمه في هذا الإتجاه من يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 54,54%، أما من يمتلكون مستوى تعليمي جامعي فكانت بنسبتهم بـ 54,54%، كما نجد أيضا، من بين أهم أسباب عدم تأييد الفاعلين إستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة، قلة الإمكانيات المادية و المالية بنسبة 30,76%، تليها ضغط الرقابة بـ 15,38%، أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 03,84%، من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن قلة الكفاءات من بين أهم أسباب عدم تأييدهم لذلك، يدعمه في هذا الإتجاه فقط من يمتلكون مستوى تعليمي جامعي بنسبة 06,66%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن منطقة الشك تظهر جليا من خلال أجوبة الفاعلين، و إن كان ضغط العمل أحد أهم أسباب رفض بعض الفاعلين إستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة، و إن كنا لا ننكر كثرة المهام، و تنوعها، و ضيق الوقت للفاعلين، إلا أنه في الحقيقة هذا غير مبرر في رفض بعض الفاعلين إستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة، خصوصا إذا علمنا أننا نتحدث عن مؤسسة كبيرة مثل مؤسسة نفضال التي تعد ثالث أكبر مؤسسة إقتصادية في الجزائر، و من هذا التحليل يمكن أن نقول للأسف أن

* أجوبة الجدول رقم (29) هي الإجابات تابعة لإحدى الأسئلة المطروحة في الجدول (24)، و هناك أكثر من إجابة للمبحوثين.-

غياب مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة، مع وجود مثل هذه الذهنيات تعد من بين أهم أسباب تأخر المؤسسات الجزائرية، و تخلف الإقتصاد الوطني، و المجتمع الجزائري. و عليه، و إمتداد للدراسة، نجد ما قدمه "كروزي" من خلال دراسته "الظاهرة البيروقراطية" (*) حيث يؤكد لنا أهمية المشاركة الإجتماعية لجماعات العمل، و مدى إنسجامها مع بعضها البعض، و إستراتيجيتها نحو القيادة الإدارية، ومع المهام الموكلة لها، قد لاحظ "كروزي" تناقضا في مواقف العمال إتجاه العمل، و هذا ما إنعكس على سلوكهم سلبيا مثل: اللامبالاة، ضعف الأداء... إلخ، مما إنعكس سلبيا على فعالية التسيير في المؤسسة، كما لاحظ وجود القليل من التضامن من قبل المسيرين و التنظيم الرسمي، و وجد 7/1 من الإجابات تنتظر نظرة رسمية، و تقييم سلبي لأوضاعهم حيث كانت طموحاتهم كبيرة في التنظيم غير أنهم تفاجؤا بعدم تحقيقها، و هذا ما شكل لديهم شعورهم بالإحباط مما أجبرهم على التكيف بصعوبة مع بيئة العمل، و لقد لاحظ أن العمال الأكثر أقدمية أقل تنفيذا للتنظيم من العمال حديثي التوظيف. هذا، زيادة عن الإنزعاج، و التعب، و الشعور بالضيق، فإن هنالك ضغوطا مصدرها بيئة العمل، و برودة مكان العمل، و نقص الترفيه، و ضعف و سوء الصيانة، زيادة عن سلوك المسيرين الغير المحتمل حتى شبه هذا التنظيم بالثكنة العسكرية. كما أبدى العمال العداوة، و الحقد تجاه المسيرين بإعتبارهم المسببين لهذه الوضعية، و حتى السبب في ظاهرة التهميش، و غياب روابط الصداقة، و ضعف المعنويات، حيث وجد أن 40% من الموظفين ليس لهم أصدقاء في العمل، و توصل أن العمال من لهم صداقة يحبوا عملهم أكثر من زملائهم المعزولين، أما الإطارات المرؤسة فيقولون أنها لا تتمتع بالكثير من الرقة فيما يخص العلاقات الإنسانية، و يجهلون أصول التعامل مع العمال، و لا يحبون تحمل المسؤوليات، و لا يعرفون حتى كيفية تنظيم فريق عمل، كما أجاب 44% من العمال بأنه ليس لهم أي علاقة أو إتصال مع المسؤولين، كما أنهم يمتازون بالقسوة، و يقاطعون الحديث، و لا يستمعون لأراء العمال، و يستعملون أساليب التخويف، و الطرد.

كما أشار الباحث إلى مشكلات علاقات السلطة حيث لاحظ ثلاث أبعاد: علاقات تنظيمية-تقنية/العلاقات الرئاسية الرسمية/علاقات الجماعات مع مختلف الفئات العمالية، بدراسته هذه كشف "كروزي" علاقات الجماعة بالتوتر و الصراع مع الجماعات أو الفئات المهنية الأخرى من أجل السلطة، و النفوذ الداخلي للتنظيم.

أما من حيث الإتصال فسرحت أغلب المبحوثين بأنه عملية صعبة مع المسؤولين مما صعب من عملية الإندماج، و المشاركة في مختلف النشاطات مثل النشاط الثقافي، كما لاحظ "كروزي" أزمة

(*) Voir: M. CROZIER: **Le phénomène bureaucratique**, Ed du Seuil, Paris, 1963.

ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فتوصل إلى أن السلوكات و الأفعال تسند إلى الكثير من الإحتمالات، و هذا لعدة أسباب منها مركزية القرارات، ما جعل الفئات المهنية معزولة بذلك، بينما يخضع الفرد بذلك لضغط الجماعة، ما وُلد نمو علاقات نفوذ موازية حيث يتطور معها الصراع، و التوتر.

و عليه يؤكد "كروزي" أن طبيعة التشريعات العمل، و السلمية الصاعدة، و طبيعة العمل ذاته بما يتميز به من ضغوط لتنفيذ الأعمال بأسرع وقت يؤثر في العلاقات بين الأفراد، و تأثيره في الإتصال، و في الإهتمام بالعمل، كما يضعف دور النقابات، و في الأخير كل الفئات المهنية تشتكي و تتظلم أمام إرتفاع مستوى العداوة بسبب ضعف الكفاءات وغيرها. و يبدو الدراسة التركيز على الكثير من العوامل منها الإتصال، العلاقات الإجتماعية، العامل الثقافي، و عنصر القيادة و أثر ذلك في رضا العاملين، و فعاليتهم.

و من خلال هذه الدراسة يمكن القول أن "كروزي" قدم تفصيلا مشخصا في إطار بحثي تصوري يمكن الإستفادة منه كثيرا في التنظيمات الجزائرية المتميزة بطابعها البيروقراطي المتجذر، فهو يوضح بشكل واضح بين التنظيم المعد لتقديم خدمات أو منتج، و أيضا التنظيم الذي يوظف و يسير جماعات إنسانية، التي تتميز بمواقف، و سلوكات معقدة، حيث يصعب التنبؤ بأفعالها، أو ضبط سلوكها، حتى و لو كانت هذه الجماعات في وضعيات تبعية، و هيمنة، و رغم ذلك فإنها يمكن أن تتحالف، أو تبني إستراتيجيات يمكن لها أن تغير الأمور، و أحيانا بشكل فعال لتكون ضد الإدارة، أو المسؤولين. لذا نجد "كروزي" يُعَقِّب على المنظرين الأوائل بالقول صحيح أن العامل هو جسد (تايلور)، و مشاعر (مايو)، و أيضا له عقل يفكر به و يبني به إستراتيجيته⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (0,71) بدرجة حرية (03) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,58)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (0,71) أكبر من القيمة النظرية (0,58) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- M. CROZIER, E. FRIEDBERG: L'acteur et le système: Op cit, pp 37-38.

الجدول رقم (30): رأي الفاعلين في تحقيق أهداف المؤسسة و تطبيق نظرية SMART في المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	تحقيق الأهداف	
			تطبيق النظرية	تطبيق
30	10	20	46,15	تطبيق
35	30	05	53,84	لا تطبيق
65	40	25	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام تمثله نسبة 53,84% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن نظرية SMART في الإستراتيجية لا تطبق في المؤسسة، تدعمها في هذا الإتجاه نسبة 75% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن المؤسسة لم تحقق أهدافها، مقابل 20% من المبحوثين الفاعلين أكدوا أن المؤسسة حققت أهدافها، أما الإتجاه الثاني فتجسد في نسبة 46,15% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن نظرية SMART في الإستراتيجية تطبق في المؤسسة، تدعمه في هذا الإتجاه نسبة 80% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن المؤسسة حققت أهدافها، مقابل 25% من المبحوثين الفاعلين أكدوا أن المؤسسة لم تحقق أهدافها.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لا تطبق نظرية SMART في الإستراتيجية، كما أن المؤسسة لم تحقق الكثير من أهدافها، و هنا ما يجب التنكير به أنه و إن كانت لا زالت تحولات المحيط تفرض على المنظمات الإقتصادية ضرورة البحث على أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الإستثمار الفعال لمختلف الموارد، و الكفاءات الداخلية و التعرف على نقاط القوة لإستغلالها، و تحديد مجالات الضعف بغية معالجتها، و يعتبر نظام التسيير الإستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثين في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها، و دورها في تمكين المنظمات الإقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية. ضمن هذا الإطار يهدف التسيير الإستراتيجي إلى المواءمة بين أهداف المنظمات الإقتصادية من جهة، و متغيرات البيئة الداخلية و التنافسية من جهة أخرى على أساس إمكانياتها، و طاقاتها من جهة أخرى⁽¹⁾، بحيث إنصب إهتمام الباحثين و المسيرين على الأنظمة التسييرية التي يمكن للمنظمات من خلالها تحقيق ميزة تنافسية، كما أصبح إهتمامهم منصباً على الأسواق، و البحث عن أنسب

(1)- T . RAYMOND-ALIN: **Le management**, PUF, Paris, 2003, pp 95-96.

الطرق للوصول إليها، الأمر الذي دفع باتجاه تحليل البيئة المحيطة لمعرفة القيود، و الفرص المتاحة لإغتنامها، و هو ما أُصطلح عليه بالتحليل الإستراتيجي الذي يعتبر عاملا ساهم بشكل مباشر في التحول نحو التسيير الإستراتيجي⁽¹⁾.

و كإمتداد لتطور نظريات الخاصة بالتنظيم و الإستراتيجية نجد نظرية SMART في الإستراتيجية، و التي تعد من أحدث النظريات التي تطبق في ميادين التنظيمات، و كما رأينا حسب المبحوثين أنها لا تطبق في بعض مصالحي، و مدريات المؤسسة، كما أن المؤسسة لم تحقق العديد من الأهداف، و الغرض من هذه النظرية أن يكون المديرين على مستوى جيد، ليقوموا بصياغة رؤية خاصة بالمنظمة التي يقودونها، مع توضيح هذه الرؤية للمرؤوسين حتى يكونوا على دراية، مع وجوب رسم لهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال هذا النموذج، مع توفير بيئة معينة يمكنهم من خلالها تحفيز أنفسهم. يجسد "فرانك ماكينز" هذا التوضيح من خلال الشكل التالي:

الشكل (60): نظرية SMART في وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

Specific	محدد
Measurable	قابل للقياس
Attainable	يمكن تحقيقه
Relevant/Related	مناسب/ وثيق الصلة
Time/Based	مبني على وقت محدد

المصدر: فرانك ماكينز: يمكنك أن تطلب منهم أن يعملوا، مكتبة جرير للترجمة، الرياض، 2001، ص 184.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (18,73) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,015)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (18,73) أكبر من القيمة النظرية (0,015) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)– Ahmed HAMADOUCHE: Op cit , pp 40–44.

الجدول رقم (31): التصرف في حالة تعارض خطة العمل للإطارات مع الإستراتيجية و العراقيل

الخارجية التي تواجهها المؤسسة في تطبيق نظرية SMART

المجموع	مراعاة الإستراتيجية أولاً	طلب المساعدة من الإدارة	طلب المساعدة من المشرف	طلب المساعدة من بعض الزملاء	في حال التعارض العراقية الخارجية
15 28,30	01 25	01 25	10 28,57	03 30	الضغوط الحكومية
02 03,77	-	-	01 02,85	01 10	قلة التنسيق بين المديرية و المؤسسات التابعة لها
36 67,92	03 75	03 75	24 68,57	06 60	إزدياد الطلب الوطني
53 100	04 100	04 100	35 100	10 100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 67,92% من المبحوثين للإطارات الذين يؤكدون أن إزدياد الطلب الوطني يعد من أهم العراقيل الخارجية التي تواجهها المؤسسة في تطبيق نظرية SMART، يدعمه في هذا الإتجاه تصرف الإطارات في حال تعارض خطة العمل مع إستراتيجية المؤسسة، حيث نجد من الإطارات من يطلب المساعدة من الإدارة بنسبة 75%، و منهم من يراعي الإستراتيجية أولاً ب 75%، يليها طلب المساعدة من المشرف ب 68,57%، و أخيراً في هذا الإتجاه، نجد من الإطارات من يطلب المساعدة من بعض الزملاء (خاصة ذوي الخبرة) بنسبة 60%. أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 28,30% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن الضغوط الحكومية تعد أيضاً من أهم العراقيل الخارجية التي تواجهها المؤسسة في تطبيق نظرية SMART. أما أضعف إتجاه في الجدول فكان في نسبة 03,77% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون قلة التنسيق بين المديرية و المؤسسات التابعة لها يعد من بين العراقيل الخارجية التي تواجهها المؤسسة في تطبيق نظرية SMART، يدعمه في هذا الإتجاه تصرف الإطارات في حال تعارض خطة العمل مع إستراتيجية المؤسسة، نجد منهم من يطلب المساعدة من بعض الزملاء بنسبة 10%، مقابل من يطلب المساعدة من المشرف بنسبة 02,85%، و هي أضعف النسب في الجدول.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن إزدياد الطلب الوطني يعد من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة، و التي تعد أحياناً عائقاً في تحقيق نظرية SMART،

* أجوبة الجدول رقم (31) هي الإجابات تابعة لإحدى الأسئلة المطروحة في الجدول (30)، و هناك أكثر من إجابة للمبحوثين.

إضافة إلى الضغوطات الحكومية المتزايدة على المؤسسة، و نضيف هنا، من بين مراد هذه النظرية تحقيق التسيير الإستراتيجي الذي يتضمن القرارات طويلة الأجل الخاصة بالتنبؤ، و التنظيم، و القيادة، و التنسيق، و المراقبة المرتبطة بعملية تخصيص الموارد بالمحيط الخارجي، فالتسيير الإستراتيجي عبارة عن عملية إتخاذ قرارات بناء على معلومات، و وضع الأهداف، و الإستراتيجيات، و الخطط و البرامج الزمنية، و التأكد من تنفيذها. كما يشمل أيضا عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها، و الوصول إلى غاياتها، و أهدافها المنشودة⁽¹⁾.

إن العديد من الباحثين أمثال "شوفي A.CHAUVET" يعتبر أن البعد الإستراتيجي في التسيير يعد اليوم أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديدة، بالنظر إلى أن البحث في ميدان الإستراتيجية إتجه بشكل دقيق في عقد التسعينات من القرن العشرين إلى مسائل التسيير الإستراتيجي، و الإهتمام الإستراتيجي، و إلى المؤسسات الافتراضية، على هذا الأساس فإن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة لا تترجم من خلال فكرة مستقبلية ضبابية، و إنما تتعلق بالقدرة التسييرية للمسيرين على تجنيد الموارد، و بناء الإستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة، و كذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة في المستقبل⁽¹⁾.

كما يكمن أن نستشف من خلال الجدول، و وفقا للتحليل السوسولوجي الإستراتيجي لـ "كروزي" إلى أولية فهم تفاوض الإطارات الفاعلين لأهداف العمل، و لإنجاح إستراتيجية المؤسسة، الذي يسمح لهم بتحقيق بعض إستراتيجيتهم الخاصة، و التي أحيانا يمكن أن يكشفوها جزءا منها لبعض حلفائهم، و إن كان من الصعب التنبؤ بها من قبل الفاعلين الآخرين في التنظيم، و لعلا ما يهم علم الإجتماع التنظيم هو دراسة هذه السلوكات داخل التنظيم، و وضعها في سياقها السوسولوجي التنظيمي، و بالتالي فهمها، و محاولة تقديم الحلول الممكنة. و إن كان للفاعلين هامش ضيق من الحرية كما يظهر لنا الجدول فإنهم لا يستطيعوا إلا أن يرتبطوا بعقلانية محددة، و مثلما يؤكد "كروزي" في مثل هذه الحالات أن الفاعلين في التنظيم يتمتعون بعقلانية، و حرية، و أهداف، و حاجات، التي تعد بناءات إجتماعية و ليس أشياء مجردة، لذلك النموذج التفسيري للبحث العلمي لا يحل الإشكال السوسولوجي في التنظيم، بل البحث، و الكشف عن الأسباب و الشروط الإنسانية، و البشرية، و المادية للسياق الذي يحدد، و يفسر تلك الحرية، و العقلانية، و أيضا السلوكات الملاحظة إمبيريقيا/ميدانيا⁽²⁾.

(1)– A.CHAUVET: *Méthodes de management*, Ed Organisation, Paris, 1995, pp 36–39.

(2) – M. CROZIER: *Le phénomène bureaucratique*, Op Cit, 47.

و جدير بالذكر في المؤسسة أن الإطارات، و إن كانت حريصة على إتمام العمل فإن إستراتيجية التصرف في حال تعارض خطة العمل مع إستراتيجية المؤسسة فإن المشرف هنا يلعب دورا إستراتيجيا، يتجلى ذلك جليا كون أغلب الإطارات تلجأ إليه لتفادي هذا الإشكال (35 من أصل 65 ما يعادل 66,03% من إجاباتهم)، و هذا في الحقيقة يندرج ضمن مفاوضاتهم لأهداف العمل تفاديا للصراعات التي تعد كإمتداد للعقلانية المحدودة التي يتمتعون بها، بإعتبار أن منطقة الشك لديهم ضيقة فلا يجب تضيقها أكثر، و وفقا لإستراتيجيتهم العمل كملاحظ لأحوال العمل، و عدم الإنتقاد المباشر الذي يعد قدحا في كفاءة القيادة الإدارية، و هذا في الحقيقة يعد إستراتيجية فعالة لرهانات السلطة في التنظيم، و هنا يقول "ويليام أوري" أن إستماع الفاعلين للآخرين (للزملاء/ للمسؤولين) يعد إستراتيجية فعالة لسير العمل في التنظيم و الإدارة، و من هذا المنطلق يحاول كل فاعل أن يرضي مسؤوليه أو زملائه، من أجل تقدم المؤسسة، و هذا ما نلاحظه من الجدول أعلاه، و على هذا الأساس فإن إستشارة المسؤولين، أو الإستماع لنصائح الزملاء يؤدي إلى تهدئة الأجواء بين الزملاء، و كسب ود المسؤولين من جهة، و تحقيق إستراتيجية المؤسسة، و سير العمل من جهة أخرى، لذا يمكن القول أن التعاون التنظيمي من بين أهم طرق تحقيق الفعالية التنظيمية⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (02,47) بدرجة حرية (06) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (02,20)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (02,47) أكبر من القيمة النظرية (02,20) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- وليم أوري: فن التفاوض، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994، صص 66-67.

الجدول رقم (32): توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و معرفة مدى شعورهم بالإحباط في حالات فشلت المؤسسة في تحقيق بعض الأهداف.

المجموع	الإطارات	المشرفون	المديرين و رؤساء المصالح	مهام الفاعلين الشعور بالإحباط
35	15	13	07	نعم
53,84	42,85	72,22	58,33	
30	20	05	05	لا
46,15	57,14	27,77	41,66	
65	35	18	12	المجموع
100	100	100	100	

يقدم هذا الجدول إتجاهه العام في نسبة 53,84% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنهم شعروا بالإحباط في حالات لم تحقق المؤسسة أهدافها، يدعمها في هذا الإتجاه فئة المشرفون بنسبة 72,22%، تليها فئة المديرين و رؤساء المصالح بـ 58,33%، ثم فئة الإطارات بنسبة 42,85%، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 46,15% من المبحوثين الفاعلين الذين أكدوا أنهم لم يشعروا بالإحباط في الحالات التي لم تحقق المؤسسة فيها أهدافها، يدعمها في هذا الإتجاه فئة الإطارات بـ 57,14%، تليها فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 41,66%، و أخيرا فئة المشرفون بنسبة 27,77%، و هي أضعف نسبة في الجدول.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن أغلب المبحوثين الفاعلين أكدوا أنهم شعروا بالإحباط في حالات لم تحقق المؤسسة أهدافها، ما يبين لنا أنهم يمتازون بالضمير المهني من جهة، و بالإلتزام التنظيمي من جهة أخرى، الذي له علاقة بالدعم التنظيمي الذي تقوم بعض القيادة الإدارية في المنظمة، كما نستشف من خلال الجدول أن 46,15% من المبحوثين الفاعلين الذين أكدوا أنهم لم يشعروا بالإحباط في الحالات التي لم تحقق المؤسسة فيها أهدافها، و الملاحظ هنا أن فئة الإطارات كانت الفئة الأعلى من حيث عدم الإكتراث بنسبة 57,14%، و هو مثلما لاحظناه كان كأسلوب إنتقامي -إن صح التعبير- ضد بعض للقيادة الإدارية، و حسب "كولكيت J. COLQUITT" أن الدعم القيادي يجب أن يشمل أيضا المساندة، و الإحترام، و التأييد التي يدركها التابع من رئيسه في المنظمة، و يستند هذا المفهوم إلى نظرية Path Goal theory، و الذي يرى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد، و التوجيه، و معاملاتهم بحياد، و عدالة، و يأخذ في الإعتبار مدخلاتهم و يقدرها، و هذا يزيد من مستويات الإلتزام من جانب الفرد، و ذلك عن طريق

الشعور بالالتزام، و الاندماج مع فريق العمل بالمنظمة⁽¹⁾.

و حسب "كروزي" حتى نفهم التحليل الإستراتيجي في التنظيمات، يجب فهم أهم مبادئه، و هو "نسق الفعل الملموس Système d'Action Concret" حيث لا يتفاعل التنظيم مثل الجسم، و لا توجد تعديلات طبيعية، بل يجب بناء هذه التعديلات، و مجموع هذه البناءات الدائمة التعديل يكون نسق الفعل الملموس. و لهذا يدرس التحليل الإستراتيجي علاقات السلطة في التنظيم من خلال إقرار وجود التعاون بين الفاعلين، بمعنى أن كل فعل جماعي قائم على حد أدنى من الاندماج، و من ثم لا يعد التنظيم معطى طبيعيا بل بناء فعل جماعي الذي لا يحدد كلية سلوك الفاعلين. و إن وجدت ضغوطات تسمح ببروز مناطق الشك، ففي مثل هذه المناورات المهيكلة يختار الفاعلين إستراتيجيتهم الناجمة من ضمن عدة إمكانيات متاحة. يعتمد نسق الفعل الملموس على فكرة الشبكة Réseau و يسير وفق نموذج خاص يسمح للفاعلين بحل المشاكل الملموسة التي يواجهها التنظيم حسب العلاقات المعتادة، التي يتم نسجها، و المحافظة عليها وفق منافع الأفراد، و ضغوطات المحيط، و من ثم بالحلول التي يقترحها الفاعلون.

فنسق الفعل الملموس هو ظاهرة ملموسة قابلة للتحقيق الإمبريقي وليس نسقا مجردا طبيعيا بل نسقا مبنيا أي محتملا، فهو جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين، و التي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية، و لا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات و لذلك تُعد هذه القواعد غير الرسمية ضرورية في سير المؤسسة. و التغيير الناجح هو نتاج سيرورة جماعية يتم من خلالها خلق و تحريك الموارد، و القدرات الضرورية للأعضاء، قصد بناء مناورات جديدة تتمتع بحرية التطبيق دون قيود، و تجعل النسق يضبط التوجه أو إعادة التوجيه كجماعة إنسانية وليس كآلة، ولهذا كان التغيير تعديلا للوضعية أو وظيفة أو نمطا إجرائيا، و في الوقت نفسه تحويل أنماط ضبط تلك الوضعيات.

و إن كان التفكير الإستراتيجي و التفكير النسقي متقاربين و أحيانا متناقضين، فقد إعتد "كروزي" على صلة الفرد/المجتمع، و بالأخص الحريات الفردية/ الضغوطات الإجتماعية. كما إنتقد بشدة النسقية التقليدية السيبرنيطيقية التي تجهل البعد الإستراتيجي للسلوك الإنساني و قاعدتها المتمثلة في توقع البناءات الإنسانية. يؤكد "كروزي" على أن نسق الفعل الملموس هو جماعة إنسانية مهيكلة تنسق أفعال أعضائه بفضل آليات المناورة الثابتة نسبيا، و التي تضمن البناء أي ثبات المناورات بو الصلات فيما بينها، بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى. و يؤكد

(1) - محمد شاهين: "الدعم التنظيمي و علاقته بعدالة التوزيع و المشاركة في إتخاذ القرارات"، في مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الأول، 2002، صص 01-42.

أن ضغوطات التنظيم التي تكون الممر المفروض لعلاقات السلطة أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق و الأنساق الفرعية للفعل الملموس، و تهدف مفاهيم نسق الفاعلين، و نسق الفعل الملموس إلى توضيح، و إجلاء الجدلية بين السلطة و التفاوض⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (01,83) بدرجة حرية (02) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (01,83) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (33): توزيع المبحوثين حسب سن الإطارات و أسباب عدم شعورهم بالإحباط في حال فشل المؤسسة في تحقيق بعض الأهداف.

المجموع	[38-32]	[31-25]	الأسباب	
			السن	
05	01	04	عدم المشاركة في صنع القرارات	25
25	20	26,66		
02	-	02	عدم المشاركة في إعداد الإستراتيجية	10
10		13,33		
05	01	04	عدم الماشورة في أمور العمل	25
25	20	26,66		
05	01	04	عدم الإستفادة من بعض الحقوق	25
25	20	26,66		
03	02	01	أخرى	15
15	40	06,66		
20	05	15	المجموع	100
100	100	100		

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 25% حيث تشترك في هذه النسبة ثلاث إتجاهات من المبحوثين الإطارات، حيث نجد في الإتجاه الأول، من المبحوثين الإطارات أن عدم شعورهم بالإحباط سببه عدم المشاركة في صنع القرارات، يدعمه في هذا الإتجاه الفئة العمرية من 25 سنة إلى 31 سنة بـ 26,66%، تليها الفئة العمرية من 32 سنة إلى 38 سنة بنسبة 20%، كما في هذا الإتجاه نجد من المبحوثين الإطارات عدم شعورهم بالإحباط بسبب عدم

(1) - عبد القادر خريش: المرجع السابق، صص 587-588.

* أجوبة الجدول رقم (33) هي الإجابات تابعة لإحدى الأسئلة المطروحة في الجدول (32)، و هي خاصة بالإطارات للمبحوثين.

الماشورة في أمور العمل، يدعمه في هذا الإتجاه الفئة العمرية من 25 سنة إلى 31 سنة بـ 26,66%، تليها الفئة العمرية من 32 سنة إلى 38 سنة بنسبة 20%، أيضا نجد في هذا الإتجاه من المبحوثين الإطارات عدم شعورهم بالإحباط بسبب عدم الإستفادة من بعض الحقوق، يدعمه في هذا الإتجاه الفئة العمرية من 32 سنة إلى 38 سنة بنسبة 26,66%، تليها الفئة العمرية من 25 سنة إلى 31 سنة بـ 20%، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 15% من المبحوثين الإطارات الذين يرون أنه هناك أسباب أخرى لعدم شعورهم بالإحباط، يدعمه في هذا الإتجاه الفئة العمرية من 32 سنة إلى 38 سنة بنسبة 40%، تليها الفئة العمرية من 25 سنة إلى 31 سنة بـ 6,66%، أما أضعف إتجاه في الجدول فتجسد في نسبة 10% من المبحوثين الإطارات عدم شعورهم بالإحباط مرده إلى عدم المشاركة في إعداد الإستراتيجية، يدعمه في هذا الإتجاه فقط الفئة العمرية من 25 سنة إلى 31 سنة بنسبة 13.33%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن أغلب الإطارات المبحوثين يشتركون في نسبة محددة، تمثلت في 25%، بين قواسم مشتركة في عدم شعورهم بالإحباط بسبب عدم المشاركة في صنع القرارات، وعدم الماشورة في أمور العمل، و عدم الإستفادة من بعض الحقوق، و وفقا للتحليل الإستراتيجي، و كإمتداد للدراسة، نجد ما قدمه الباحثان "كروزي و فريدنبرغ"(*) من خلال دراستهما "الفاعل و النسق **l'Acteur et le Système**" في أحد المصارف بباريس، حيث لاحظا كثرة الضغوط و أثرها على النسق التنظيمي و في مواقف العاملين، فتساءلوا كيف يتصرف كل عامل لمواجهة هذه الضغوط؟، و ماهي أهدافه؟، و أي إدراك يتوقعه و يضعه لبلوغ أهدافه؟، و ما هي الوسائل التي يملكها؟، و ما هو هامش حريته و ما هي حدود تصرفه؟.

ركزا "كروزي و فريدنبرغ" في هذه الدراسة على السياق الثقافي للفاعلين الذي ربطه بالأبعاد العاطفية لردات الفعل، و إلى التعابير التي لا يمكن أن تتفصل عن الواقع المعيشي للفاعلين، فالعامل ليس فقط جسدا حسب تايلور، و ليس يدا و قلبا حسب منظري مدرسة العلاقات الإنسانية، إنما هو كائن قادر على العمل و التفاعل و العاطفة، و على الإختيار العقلاني، و في داخل هذه العلاقات التي هي علاقات نفوذ، وضمن قواعد اللعبة يكتسب الفاعلون السلوكات النشطة الدفاعية و الهجومية. و يلاحق الفاعلون أهدافا متنوعة، و متغيرة، و أحيانا تكون غير واضحة و يلجأون إليها دفاعا عن مكانتهم، و أهدافهم، و حقوقهم، و مصالحهم، و وجودهم، و كيانهم داخل التنظيم أو جلبا لمكاسب، و إمتيازات معينة عن طريق الهجوم أو الدفاع. و بعد التشخيص كشفت الدراسة أن العاملين لا يساهمون في أعمال التنظيم، كما أظهر العاملون صيغة التكيف تقع بين الإحتجاج و اللامبالاة، كما أن العاملين منعزلين عن بعضهم البعض إلى أبعد الحدود، مع عدم وجود

جماعات غير رسمية مستقرة، كما أن العلاقات السلمية أدت إلى صراعات، و مشكلات إنفعالية حادة في مستوى علاقات المواجهة.

فسر الباحثان نتائج الدراسة على النحو التالي، أن بنية التنظيم المركزية تمنع العاملين من المشاركة في وضع أهداف التنظيم، فسلطة القرار المركزية سبب مباشر في ذلك، فهي تمنع بذلك العاملين من تقديم الخيارات الممكنة أو القرارات المؤثرة في أهداف التنظيم، و لا يمكنهم التعبير عن آرائهم عبر النقابة، إن اللامبالاة و التكيف المتميز بالخمول يستجيب للوضعية المفروضة عليهم، و التي تحدد من خلالها السلطات الخارجية، لكن يبدو أن وضعيتهم مضمونة بمجموعة من القواعد المحترمة الرسمية، فمثلا الأجر يوفر لهم الطمأنينة، كما أن شكوى العاملين من عزلة نسبية يستجيب لطبيعة الجماعات داخل تنظيم بيروقراطي مماثل، فالفئات العاملة لا تشكل وحدات حقيقية أي جماعات مندمجة بقوة أو جماعات مجردة نسبيا و متميزة خاصة بالمساواة في المعاملة، و العمل، و داخل هذه الجماعات لا يمكن أن يشكل جماعات غير رسمية مندمجة و مستقرة، إذ لم يظهر العاملون إنفعالات أثناء علاقات المواجهة، فهذا لأن العلاقات ضعيفة للغاية، فالأفراد العاملون في المستويات التراتبية متباعدون لدرجة عدم إعطاء فرصة للتعبير عن هذه الإنفعالات التي تترافق عادة مع علاقات النفوذ، و إن حدث ذلك فإنه يكون ضعيفا، كما أن التباعد البيروقراطي يجنب التفاعل المباشر.

كما يمكن أن نستشف من خلال الجدول، و من خلال أجوبة الإطارات أن بحكم منصب الفاعلين (المديرين، رؤساء المصالح، المشرفين) يجعلوهم في مكانة إدارية سامية، و أيضا من الناحية المعلوماتية و الإستشارية، طبعا مع تأكيدنا على العلاقة التناسبية العكسية بين صعود السلم الهرمي و المساهمة في مفاوضة أهداف العمل و التنظيم، ما ينتج عنه إرتياح عملي نتيجة معرفة المهام المنتظرة أو العمل وفقا لإستراتيجية المؤسسة، في حين نرى الإطارات الشابة تتخوف من الظهور العلني، فهي تعي جيدا أنه لا معنى لحديثها في حضور القيادة الإدارية، بل تصل إلى المقاطعة في الحديث، و أحيانا السخرية منهم، و هذا في الحقيقة ينتج عنه تثبيط للعزائم، ما يؤكد بوضوح طبيعة علاقة التصادم الثقافي و الذي يندرج ضمن صراع الأجيال، ما وضح منطقة الشك في التنظيم و المتمثلة في ضبط المعلومات، كما أن إحتكار المعلومات أو تأخر وصولها هو في الحقيقة إمتداد للضعف التنظيمي الذي تعاني منه المؤسسات الوطنية، و منها مؤسسة نפטال، و لعلا ما ساهم في ذلك هو طابعها الإحتكاري، و بالرغم من بالربط بالآنترنت بين وحدات و إدارات المؤسسة إلا أننا نجد الإطارات تشتكي من إحتكار المعلومات و ضعف الإتصال، ما يؤكد أن المؤسسة

(*)-Voir Leur Livre: l'Acteur et le système, éd du suil , paris, 1977.

لازال أمامها الكثير لتحقيق ما وصلت إليه المنظمات الإقتصادية الغربية، أما موافقة الإطار للمديرين و رؤساء المصالح في أمور العمل فمرده إلى عدم الدخول في صراعات ليسوا ندا لها، مع كثرة الإطار و تفاهمهم فيما بينهم، خاصة إذا علمنا أنهم من جيل واحد و متشابه، فيجعلهم في تحالفات تفرضها البيئة، مع تنظيم بيروقراطي، ما يبين جانب المجتمع المغلق الذي يتميز به المجتمع الجزائري عموما، و المؤسسة العمومية خصوصا.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (01,73) بدرجة حرية (04) D.D.L) Degrés De Liberté (مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (01,06)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (01,73) أكبر من القيمة النظرية (01,06) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

5-4- الإستنتاج الجزئي الأول:

العملية الإدارية في المنظمة الإقتصادية مجموعة معقدة، و متشعبة من المهام، و الوظائف، التي تسعى في النهاية إلى تجميع، و تنسيق، و توجيه، ثم مراقبة مجهودات أفرادها، من أجل تحقيق هدف مشترك. و تحقيق الهدف في حد ذاته يخضع لعدة معايير معترف بها، و مطلوبة ضمن الإدارة الحديثة، فهذه النتيجة مرتبطة و مقيدة بعدة عوامل، كالوقت و طريقة إستغلال الموارد البشرية، و المادية، و المالية. و كل هذه العناصر تتحكم بقدر معين في تنفيذ الهدف، و ليست هناك الحرية المطلقة -إن صح التعبير-، حيث يتعين على الإدارة المشرفة على نشاط المؤسسة أن تحقق الفعالية و الكفاءة بنسب مقبولة، أي أن تصل إلى تنفيذ أعلى حد من الهدف المسطر و بأحسن إستغلال لمواردها، و هذان العاملان الفعالية و الكفاءة، أصبحا من المقاييس المهمة التي تحدد مسار و تطور المؤسسة الحديثة.

و لقد حاولنا من خلال التحليلات السابقة على تأكيد إعتقاد الفاعلين على العقلانية المحدودة سواء في تسيير أو مسايرة رهانات السلطة في المؤسسة، و المتمثلة أساسا في منطقة الشك و التفاوض، الذي تبين أن الفاعلين يمتلكون إستراتيجيات متنوعة لمواجهة رهانات السلطة أو تغيير أو تحالف يكون في غير صالحهم، طبعا مع إنتهاج مجموعة من المناورات التي يقوم بها الفاعل و ينتهجها من خلال محاولة الإستحواذ أو الإستحواذ على السلطة، و ممارسة تأثيره على الآخرين، مع التقليص قدر الإمكان من مؤثرات الفاعلين الآخرين في المؤسسة، كما تبين لنا أثناء محاولة الفاعلين من خلال مناورة توسيع منطقة شكهم المتمثلة في عملية التحكم في المعلومات مع محاولة الإفلات من العقلانية، أن الفاعلين على حرص كبير لإستحواذ على المعرفة الإستراتيجية التي تعد

مفتاح السلطة و مسايرة رهانتها في المؤسسة، حيث إذا ما ظهرت مشاكل فإن الفاعل يعتمد على المبادرة و التعاون في حلها و هي سمات سوسيو إستراتيجية يسعى كل فاعل لاكتسابهما في المؤسسة، و إن كان هذا لا ينفي بعض النقص لبعض الفاعلين فيما يخص رصيدهم المعرفي لذلك نجدهم دائما يحاولون توسيع شكهم و إخفاء أفعالهم و عدم تقديرها، و يتبين ذلك جليا من خلال الصراع سواء بين الإطارات، أو مع القيادة الإدارية، و هذا راجع في الحقيقة إلى إختلاف عقلانياتهم المحدودة، و هذا دليل على محدودية عقلانية كل فاعل في المؤسسة، و من خلال المناورات القائمة في المؤسسة يمكن أن نقول أن مؤسسة نפטال -شفة البليدة- مؤسسة مغلقة، حيث طبيعة التنظيم السائد في المؤسسة ذو طبيعة إحتكارية بنائية .

إن الإهتمام بالإستراتيجية الإدارية يدخل في إطار تطوير وسائل و طرق عمل، و حركة المؤسسة ككل، التي تعتبر الخلية الأساسية في الإقتصاد الوطني، و في حياة المجتمع و تقدمه، و إن كان جذور مصطلح الإستراتيجية و إستعمالاتها في الواقع العملي منذ الحضارة الإغريقية، إلا أنها إنتقلت بعد ذلك إلى المجال الإداري و التسييري متأخرة، و إن كان إستعمال هذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنه إتسع إستعماله ليشمل مختلف المجتمعات في جميع أنحاء العالم، نظرا لما تقدمه من فوائد و فعالية للمؤسسة.

و من خلال تحاليلنا للجداول نوكد على أنه من بين أهم أسباب الصراع (العلمي، و الخفي) في المؤسسة بين الفاعلين في المؤسسة مرده إلى المنصب العالي الذي يطمح كل فاعل للحصول عليه، ما يوليه إستراتيجية خاصة به حتى يحوز عليه، و هذا ما يوكد وجود طموح، و حتى أنانية تنظيمية لبعض الفاعلين في المؤسسة، و إن كنا نجد الفاعلين يلحون على ضرورة العمل الشبكي، و التعاون الجماعي، و على ذهنية الفريق الواحد في أداء المهام، و إنجاح الإستراتيجية، و الذي نعده كمؤشر منطقي دال على إرتباط العقلانية المحدودة مع منطقة الشك في المؤسسة، و إن كان في الأصل هي مناطق تخرج عن العقلانية، و من أبرز ما ساعد الفاعلين في ذلك شهادتهم الجامعية كشهادتي المهندس أو الليسانس، ضف إلى ذلك خبرتهم المهنية، و التكوين الخاص الذي تحصلوا عليه في المؤسسة، لذلك نجدهم و كما يقول "كروزي" يبحثون عن مجالات حيث لا يمكن لغيرهم التحكم فيها كمناطق شك جديدة، مخفين أفعالهم أحيانا، فهم بذلك يبنون إستراتيجية هجومية، لذلك نجدهم يستعينون على التفاوض في إستراتيجيتهم، و هنا نوكد على أن إستراتيجية الفاعل هي إستراتيجية بنائية و ليست تنظيمية، حيث يعتمد الفاعلون على الإتصال لتمرير إستراتيجيتهم الذي أدى إلى حدة الصراعات و تعقد المناورات.

الفصل السادس: تحليل البيانات الخاصة بالقيادة الإدارية و الإتصال الإداري في المؤسسة:

6-1- تحليل بيانات القيادة الإدارية و الإتصال الإداري في المؤسسة:

الجدول رقم (34): الطرق التي يرى الفاعون أنها فعالة في تسيير مهامهم مع مرؤوسيه مع أسباب إختيار هذا الأسلوب.

المجموع	التهديد	الإجبار	الإقناع	التعاون الجماعي	طريقة التعامل الأسباب
18 60	-	-	06 60	12 80	التخوف من عدم إتمام المهام من قبل الإطارات
02 06,66	01 100	01 25	-	-	فرض السلطة
04 13,33	-	01 25	03 30	-	التخوف من إنتقادات القيادة
01 03,33	-	01 25	-	-	التخوف من فقدان السلطة على المرؤوسين
01 03,33	-	01 25	-	-	التخوف من العقاب
04 13,33	-	-	01 10	03 20	أخرى
30 100	01 100	04 100	10 100	15 100	المجموع

يوضح هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 60% من المبحوثين الفاعلين (المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفين) الذين يؤكدون أنه من بين أهم الأسباب التي جعلتهم ينتهجون هذا الأسلوب في علاقتهم مع مرؤوسيهم لتسيير المهام في المؤسسة هو تخوفهم من عدم إتمام المهام المنوطة إلى الإطارات، حيث يرون أن التعاون الجماعي هو الأسلوب الأمثل لإتمام الأعمال الموجهة من قبل الإدارة بنسبة 80%، يليه الإقناع بنسبة 60%. أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في إتجاهين يمثلان نسبة 03,33% لكل منهما، حيث نجد من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنه من بين الأسباب التي جعلتهم ينتهجون هذا الأسلوب في علاقتهم مع مرؤوسيهم لتسيير المهام في المؤسسة هو تخوف الفاعلين من فقدان سلطتهم على مرؤوسيم، كما نجد من المبحوثين الفاعلين التخوف من العقاب هو الذي جعلهم ينتجون هذا الأسلوب لسير المهام مع

* أجوبة الجدول رقم (34) خاصة بفئتا المديرين و رؤساء المصالح ، و المشرفين.

المؤوسين، لذلك نجده يعتمدون على أسلوب الإيجار بنسبة 25% لكل منهما لسير المهام في المؤسسة.

من خلال هذا التحليل الإحصائي يمكن أن نستشف أنه من بين أهم الأسباب التي جعلت الفاعلين ينتهجون هذا الأسلوب في علاقتهم مع رؤوسهم لتسيير المهام في المؤسسة هو التخوف من عدم إتمام المهام من قبل الإطارات، ضف إلى ذلك هو تخوفهم من إنتقادات القيادة الإدارية، و كإمتداد للدراسة، و حتى نفهم التحليل الإستراتيجي في التنظيمات حسب "كروزي" يجب فهم أهم مبادئ "نسق الفعل الملموس Systeme d'Action Concret"⁽¹⁾ مثلما وضعناه سابقا، يرتكز نسق الفعل الملموس حسب "كروزي" على مسلمتين أساسيتان هما:

1- المناورة و الإحتمالية: يرفض التحليل الإستراتيجي كل فكرة حتمية بنوية أو إجتماعية، فلا توجد أنساق إجتماعية مضبوطة مراقبة تماما، و لا يمكن لفاعليها أن ينحصروا في وظائف مجردة، و مشخصة ضمن القيود الثقيلة التي تفرض النسق لذلك على الفاعلين أن يستعملوا هامش حرياتهم بطريقة إستراتيجية في تفاعلاتهم مع الآخرين. فالفرد ينضبط حسب ما يفترضه زملاؤه، و يؤول الدور الذي يختص به في حدود ضيقة، و محددة مسبقا، في حين بينت الملاحظات أن الفرد الحر عادة ما ينحرف عما ينتظر منه، و من هنا يظهر مفهوم المناورة على أنه آلية ملموسة يهيكل الفاعلون بفضلها علاقاتهم السلطوية و يضبطون حرياتهم. و هذا ما يثبت أن الفاعل يختار جملة من الإمكانيات و يتمتع بإستراتيجية عقلانية مدرجة في مناورة تستدعي الكشف عنها⁽²⁾.

2- الإنتقال من الفاعل إلى النسق الملموس للفعل: يؤدي إرتباط السلوكات الفردية إلى ردود النسق بحيث إن الأول ينطلق من الفاعل للكشف عن النسق الوحيد القادر على التفسير، بفضل ضغوطاته، في حين يهتم الثاني بجملة المظاهر غير العقلانية لسلوك الفاعل. يقوم الفاعلون الأحرار و المستقلون نسبياً بإنشاء النسق و يقررون فيه، ضمن نموذج تفاعلي أكثر منه ترابطيا لضمان السير الحسن للتنظيم، و تسمى طريقة الهيكل و البناء بالنسق الملموس للفعل أو النسق الفرعي الملموس للفعل الذي يرتكز على مبادئ هي:

أ- نسق ضبط العلاقات: هو شبكة العلاقات التي ينسجها الفاعلون المدبرون لحل المشاكل اليومية للتنظيم، بحيث عندما يحدث مشكل ما، فما المصلحة المعنية بالتدخل؟، و ما الطريقة الرسمية المتبعة لحل ذلك المشكل؟، و ما الصيغة المنتهجة؟؛

ب- تحالفات الفاعلين: يسمح نسق العلاقات بالتقاء الفاعلين غير أن الإختلافات الموجودة بينهم

(1) - عبد القادر خريش: المرجع السابق، صص 589-591.

(2) Yves NICOLAS: Op cit, pp 65-92.

تجعلهم يتعارضون، ومن ثم يتحالفون مع غيرهم دون إلتزام رسمي، و لا يعد هذا الإلتزام نهائيا لإتسأم التنظيم بالتعقيد، و التقلب، و التغيير. و لهذا يجد الفاعل المساندة من طرف زملائه و يعي إلى أي مدى يمكن أن يعتمد على تحالفهم في شروط معينة و لا يمكن له أن يتجاوزها. يُعد نسق التحالفات ضروريا لأن المؤسسة تواجه جملة من الشكوك تتطلب جهودا كبيرة من الفاعلين لحلها. و يختلف نسق التحالفات عن نسق ضبط العلاقات باعتبار أن الأول مؤقت و يهتم بالأفعال الخاصة، أما الثاني فهو دائم ينظم علاقات قادرة و منتظمة؛

ج- التغيير ظاهرة نسقية: تميز "كروزي و فريدينبرغ" بتصور خاضع للوقائع الإجتماعية حيث تناولا إشكالية التغيير الإجتماعي من الرؤية النسقية، كنتيجة لصيرورة إكتساب الأفعال - في إطار وضعية ملموسة من الأنماط العلائقية الجديدة- لأنماط جماعية متمثلة في الوضعيات الملموسة الجديدة بإستعمال إستراتيجية علاقات السلطة.

يوفر النسق الملموس للفعل إمكانية حصول الفاعلين على أقل تعاون مع الحفاظ على إستقلاليتهم و حريتهم، و لذا يُطرح التساؤل الآتي: إنطلاقا من أي درجة و في أي شروط تؤدي الضغوطات إلى إرغام نسق الفعل الموجود (مثل الحلقة المفرغة)؟، إعتد "كروزي" على الردود النسقية كنتيجة لا يمكن تفاديها في بروز الطابع المصطنع و المبني على مناورات و أنماط الضبط، التي تكون و تحافظ على كل نسق الفعل، و من ثم تعدل كل مبادرة تغيير. و بمعنى أدق أن التغيير أصبح ظاهرة نسقية Le Changement est Systémique تماما مثل القرار يمكن لنسق الفعل أن يتوقعه و يصممه، و يعمل عليه⁽¹⁾.

كما نستشف من خلال الجدول أن التعاون هو الأسلوب الغالب الذي ينتهجه الفاعلون في سير مهامهم مع مرؤوسهم في المؤسسة التي تعد سمة ظاهرة في المؤسسة، و حسب "ف.زاريفيان PH. ZARIFIAN" أن التعاون هو نسيج من العلاقات يبنياها الفاعلون في التنظيم بغرض إتمام الأعمال الموجهة لمهام مشتركة بفعالية و كفاءة في حدود علاقات السلطة، مع خبرة و كفاءة كل فاعل في مهامه، بمعنى أنه يبنى على التجزيء أكثر منه من الشمول، و بهذا يقدم لنا تنظيم العمل مرجعا للتعاون، مؤكدا الدور الأساسي الذي يلعبه تنظيم العمل في التعاون.

ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (32,54) بدرجة حرية (15) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (08,54)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (32,54) أكبر من القيمة النظرية (08,54) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- Y. DUPUY: Op cit, pp 33-34.

الجدول رقم (35): تصرف الفاعلين تجاه المرؤوسين في حالة ضغط العمل و الأسلوب القيادي المطبق لسير المهام.

المجموع	طلب المساعدة من بعض المرؤوسين	العقاب	التهديد	عدم التحدث مع أحد	تصرف عادي	التصرف الأسلوب القيادي الممارس
20 66,66	08 61,53	-	-	03 100	09 100	الأسلوب الديمقراطي
05 16,66	03 23,07	01 50	01 33,33	-	-	الأسلوب الديكتاتوري (السلطي)
05 16,66	02 15,38	01 50	02 66,66	-	-	الأسلوب الفوضوي
30 100	13 100	02 100	03 100	03 100	09 100	المجموع

يظهر هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 66,66% من المبحوثين الفاعلين (المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفين) الذين يؤكدون أن أسلوبهم القيادي المطبق لسير المهام هو الأسلوب الديمقراطي، أما تصرفهم تجاه مرؤوسيه في حالة ضغط العمل فنجد أن تصرفهم عادي بنسبة 100%، و آخرون يرفضون التحدث مع الآخرين بنسبة 100%، و هي إجابات تقتصر على الإتجاه الديمقراطي، يليها نجد من الفاعلين من يطلب المساعدة من قبل بعض المرؤوسين ب 61,53%، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبتين متساويتين، الأولى، نسبة 16,66% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن أسلوبهم القيادي المطبق لسير المهام هو الأسلوب الديكتاتوري، أما تصرفهم تجاه مرؤوسيه في حالة ضغط العمل فنجد أنهم يلجؤون إلى العقاب حيث كانت الإجابة في هذا الإتجاه بنسبة 50%، يليها التهديد بنسبة 33,33%، و أخيرا نجد من الفاعلين من يطلب المساعدة من قبل بعض المرؤوسين ب 23,07%، أما النسبة الثانية، التي هي 16,66% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن أسلوبهم القيادي المطبق لسير المهام هو الأسلوب الفوضوي، أما تصرفهم تجاه مرؤوسيه في حالة ضغط العمل فنجد أنهم من يلجؤون إلى التهديد بنسبة 66,66%، تليها من يلجؤون إلى العقاب بنسبة 50%، و أخيرا نجد من الفاعلين من يطلب المساعدة من قبل بعض المرؤوسين ب 15,38%.

* أجوبة الجدول رقم (35) خاصة بفئتا المديرين و رؤساء المصالح ، و المشرفين.

يمكن أن نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الأسلوب القيادي الممارس من قبل الفاعلين (المديرين ورؤساء المصالح، و المشرفين) لسير المهام -حسبهم- هو الأسلوب الديمقراطي، إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد يشارك كل الأطراف في إتخاذ القرارات لأن ذلك يعود عليه بالإحترام و الثقة، وعلى الأفراد بالروح المعنوية العالية و المناخ التنظيمي الإيجابي، مثلما يقول "ل. جيرستينر L.GERSTNER" عندما يكون القائد ذو رؤية قوية فإن النمط الديمقراطي يعمل جيدا في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية، أو لتوليد أفكار مبتكرة لتنفيذها(1).

إستخدمنا سابقا مفهومي السلطة و النفوذ في التنظيم، لكن كيف يمكننا تحديدهما وفقا للتحليل الإستراتيجي؟، حسب "كوتي CÔTÉ" و "برجرون BERGER" يُعرّف النفوذ بالأولية التي بها يُعدّل تصرف شخصي معين، فيما تُعرّف السلطة بتلك التي يتم بها التأثير على قدرة إستخدام أولية النفوذ، و يضيف "هوغ" أن الإشكال هنا يكمن في الإبهام الذي يتميز به هذا التعريف نظرا لطابعها المجرد حيث لا يمكن إستخدامهما عمليا، إذن فما هي أولية النفوذ، و كيف تتحدد قدرة الأشخاص على إستخدام هذه الأولوية؟، و حسب "كروزي و فريدينبرغ" و "داهل DAHL" بتعريف النفوذ كونه تعديلا يخص إمكانيات الفعل التي يتمتع بها الشخص الآخر أو الشخص نفسه، و أيضا لمصادر الشك أو لهامش الحرية.

يكون الفاعل في موقع السلطة عندما تكون شروط التبادل و مجمل التأثيرات لصالحه، و هذا المفهوم لا يصدق إلا في مجال العلاقات الإنسانية، فيما يمكن أن تتحقق السلطة أيضا في إطار علاقة الفرد بمحيطه المادي، و يؤكد "موسكوفيشي MOSCOVICI" أن النفوذ يتحدد كأولية متبادلة، أي أن الشخص يجد دائما في إطار علاقته بالآخر إمكانية واحدة على الأقل لممارسة سلطته، و يحدث هذا الأمر حتى و لو تكن شروط التبادل لمصلحته أي عندما تكون في متناول الآخر، فإنه لا يبدو أن ما يملكه من موارد لممارسة نفوذه ملائم أو قابل للإستخدام في إطار العلاقة، غير أن لا شيء يؤكد هنا أنه لا ينجح مع عامل الزمن، بتحريك هذه الموارد أو أنه لن يجعلها تتلائم مع وضعيته و أنه لن يحصل بالتالي على شروط تميل لصالحه.

و وفقا لدراسة "كروزي و فريدينبرغ" تتزايد سلطة الفاعل بقدر ما يكون للأشخاص الذين يسيطر عليهم من نفوذ على الآخرين، و بالتالي فإن الأشخاص الذين لا يملكون إلا القليل من الموارد الملائمة و القابلة للإستخدام تظل قدرتهم على كسب إمكانيات فعالة محدودة، و هناك من يرى أنه لا بد للمدير/المسؤول كي ينجح في المؤسسة من أن يحيط نفسه بأشخاص كفوئين ديناميين، بمعنى

(1) - أحمد قورية: فن القيادة، د م ج، الجزائر، 2007، صص 72-74.

أن هؤلاء الأشخاص يكونون ذوي مكانة، نافذين في محيطهم، غير أن المشكلة تقع عندما يقرر هؤلاء الأشخاص استخدام مواردهم تجعل التبادل في غير صالح المدير أو المسؤول، و في مواجهة هذه الحالة التي يعتبرها البعض فن أساسي من فنون الإدارة أن يظل المدير أو المسؤول هو الحلقة الأقوى في تعامله مع الأشخاص النافذين دون أن يخسر أفضليته في إطار شروط التبادل، حيث يجب أن يظل نفوذه أقوى من نفوذهم⁽¹⁾.

كما يتبين لنا من خلال الجدول تصرف الفاعلين (المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفين) في حالة ضغط العمل طلب المساعدة من بعض المرؤوسين، ما يؤكد أنها من السمات السوسيو تنظيمية للفاعلين (الإطارات) المتمثلة في التعاون و المبادرة تتأكد من جدول لآخر، حيث يتم في إطار العمل الجماعي و الشبكي، حيث يضع الفاعلون ثقتهم في معاونهم من أجل إتمام العمل و مساعدتهم في حل مشاكل العمل، ما يجعلهم يدعمونهم بمجموعة من الإجراءات التنظيمية كالمساعدة في العمل و الحث على إتخاذ المبادرات و تسهيلها مقابل توسيع هامش الإستقلالية عندهم، لأن المتعاونين يتضايقون من التدخل في شؤون عملهم، حيث يعي الفاعلون هذا جيدا و لذلك نجدهم يعتمدون على الإشراف و التوجيه، و بالمقابل نجد الإطارات يبرهنون على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة، و يستفيدون هم بذلك من إطلاعهم على أداء العمل و كفاءته مما يوسع منطقة شكهم لأنهم متبعون من قبل رؤسائهم، كما هذا يزيد لديهم في ربط علاقاتهم مع رؤسائهم و زملائهم، كما نجد أن بعض الفاعلين نادرا ما يحثون متعاونيهم على إتخاذ المبادرات و يعتمدون على أساليب أخرى لإتمام الأعمال و هذا مرده إلى أن الكثير من الإطارات الشابة لم تحتنك جيدا بالعمل و هذا مرده إلى قلة خبرتهم، ما جعل هذه الإطارات تحتاط و تنتظر الفرصة لإظهار كفاءتهم لكن في غير تسرع.

يتبين لنا بوضوح من خلال الجدول دور الإطار الفاعل في المؤسسة، و إن كان من السهل تحديد مهامه حسب "تايلور، و فايول، و فيبر"، إلا أنه من الصعب لنا تحديد مفهوم و دور الإطار الفاعل خاصة فيما يتعلق بمجتمع بحث يمتاز بالتفاوت في المناصب من مديرين، و رؤساء مصالح، و مشرفين، و حتى الإطارات فيما بينهم، و لعلا أهم ما قدمه "مترنبرغ" للإطار الفاعل نجد ثلاث محاور تتضمن عشرة أدوار رئيسية هي:

- الأدوار البيئية: و تكون بين الأشخاص و الفاعلين في التنظيم، و هنا يكون الإطار رمزا و رائدا و عون ربط؛

- الأدوار الإعلامية: و هي كملاحظ يمتلك المعلومات، و ناشر للمعلومات المرتبطة بالأحداث،

(1) - ج. هوغ و آخرون: المرجع السابق، صص 75-76.

و مكلف بنقل المعلومات؛

- الأدوار القرارية: حيث يتميز فيها الفاعل الإطار بقدرته على إعطاء التنظيم أفكار هامة يربط فيها القرارات الإستراتيجية مع المعلومات الحديثة المرتبطة بقيم التنظيم، فيكون بذلك مقاولا، و معدلا، و موزعا للموارد، و مفاوضا.

بالإضافة إلى هذا فإن "كروزي" يعتبر الإطار فاعلا، حيث أن الفاعل هو كل شخص يتمتع بمسؤولية رسمية داخل التنظيم، و يحاول أن يجعل التنظيم يحقق أهداف الأشخاص الذين يتحكمون في مصادر التأثير و التحكم، و يرجع أهمية وجوده إلى كونه همزة وصل بين التنظيم و بيئته⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (10,10) بدرجة حرية (08) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (03,49)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (10,10) أكبر من القيمة النظرية (03,49) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (36): وضع الفاعلين "التوقعات الخطأ عن الآخرين" و مراعاتهم في إدارة العلاقات
"أن الجميع يقوم بتسجيل النتائج" في المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	وضع الفاعلين للتوقعات	
			مراعاة الفاعلين للنتائج	راعى
49	16	33	75,38	82,50
16	09	07	24,61	17,50
65	25	40	100	100

يبدو من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتبين في نسبة 75,38% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنهم راعوا في علاقاتهم مع الآخرين أنهم يقومون بتسجيل النتائج في المؤسسة، يدعمها في هذا الإتجاه أن الفاعلين وضعوا التوقعات الخطأ عن الآخرين بنسبة 82,50%، في حين نجد أن الفاعلين الذين لم يضعوا التوقعات الخطأ عن الآخرين بنسبة 64%، أما الإتجاه

(1)-A. BRAHIMI: "La formation des dirigeants d'entreprise pour le management stratégique", In Reveu Algérienne des Science Juridique et Politique d'Université d'Alger, N° 36, 1998, pp 79-90.

الثاني في الجدول فتمثل في نسبة 24,61% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنهم لم يراعوا في علاقاتهم مع الآخرين أنهم يقومون بتسجيل النتائج في المؤسسة، يدعمها في هذا الإتجاه الفاعلين الذين لم يضعوا التوقعات الخطأ عن الآخرين بنسبة 36% مقابل وضع الفاعلين التوقعات الخطأ عن الآخرين بنسبة 17,50%.

يمكن أن نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي، و مثلما يؤكد "فرانك ماكينز"⁽¹⁾ أن أفضل الطرق لضمان حدوث الإنسجام في علاقتنا بالآخرين هي أن نقوم بعملية فحص و مراجعة تلك العلاقات (الشكل 61) المتكون من عمودين، الأيسر يتم قياس التوقعات، أما العمود الأيمن يتم قياس الحقائق، بينما نجد أنه في الصف الأول يتم قياس التوقعات والحقائق بالنسبة للعامل، أما في الصف الثاني فإنه يتم قياس التوقعات و الحقائق الخاصة بعلاقتنا بهذا العامل.

و يمكن لعملية فحص و مراجعة العلاقات أن تقدم لنا دليلا واقعا قويا يمكننا من تفهم التوازن الحالي في علاقتنا التنظيمية، كما أن هذه العملية أيضا تقدم لنا نقطة إنطلاق للقيام بعقد المناقشات مع المرؤوسين أثناء عمليات مراجعة العلاقات، و تكون العلاقات بين القيادة الإدارية و العاملين في أفضل توازن عندما تحقق ما يلي:

- عندما تكون توقعات العامل مساوية للواقع الذي يدركه هذا العامل؛
- أن تكون توقعات المديرين متوازنة مع الواقع؛
- أن يكون هناك تفاهم كامل و متبادل بين العاملين و المديرين فيما يتعلق بتوقعات بعضهم البعض. و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (61): الفحص الدوري للعلاقات من التوقعات.

الواقع	التوقعات	
ما الذي يحصل عليه هذا العامل في الواقع مني كمدير؟	ما الذي يتوقعه هذا العامل مني كمدير؟	وجهة نظر العاملين
ما الذي أحصل عليه في الواقع من هذا العامل؟	ما الذي أتوقعه من هذا العامل؟	وجهة نظر المديرين

المصدر: فرانك ماكينز: المرجع السابق، ص 127.

و من خلال النظر إلى الشكل-04- فإننا ندرك أنه من بين أحسن الطرق التي يمكننا من خلالها أن نفهم توقعات و تصورات الآخرين هي أن نقوم بسؤالهم فيجب أن نطلب من العاملين أن يعبروا

(1) - فرانك ماكينز: المرجع السابق، ص 127.

عن توقعاتهم، و عن الواقع الذي يعيشونه بكل بوضوح، و بالرغم من أنه يمكننا أن نحاول تحليل وجهة نظر العاملين و مدى تفهمهم لتصرفاتنا التنظيمية، إلا أنه لن يكون بإمكاننا أن نتفهم التوقعات و التصورات الخاصة بالآخرين بشكل تام إلا أنه إذا قاموا بالإفصاح لنا بطريقة مباشرة. و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (62): عملية مراجعة العلاقات.

الواقع	التوقعات	
ما الذي يحصل عليه هذا العامل في الواقع مني كمدير؟.	ما الذي يتوقعه هذا العامل مني كمدير؟.	وجهة نظر العاملين
(رغم أنه يمكننا أن نقوم ببعض التكهّنات، و لكن لكي نحصل على تفهم تام لتوقعات هذا العامل فإنه يجب علينا أن نسأله عنها.)	(رغم أنه يمكننا أن نقوم ببعض التكهّنات، و لكن لكي نحصل على تفهم تام لتوقعات هذا العامل فإنه يجب علينا أن نسأله عنها.)	وجهة نظر المديرين
ما الذي أحصل عليه في الواقع من هذا العامل؟.	ما الذي أتوقعه من هذا العامل؟.	

المصدر: فرانك ماكينز: المرجع السابق، ص 128.

تساعد عملية فحص و مراجعة العلاقات بشكل فعال على التفكير الواضح، حيث هي تجبر على تفحص التوقعات تجاه هذا الفاعل قبل الدخول معه في مواجهات مستقبلا مثلما أشار إليه "سكيلاجي SKILAGI"، لأننا غالبا ما ندخل في علاقات مع الآخرين دون أن نعبر لهم عن توقعاتنا تجاههم، و من الفعالية أن نقوم كذلك في التنظيم بسجل العلاقات و إدركنا أن العلاقات الفعالة و الناجحة تكون مبنية على عمليات مستمرة من الإستثمارات و السحب التي تتم من قبل طرفي العلاقة.

إن هذه الطرق تساعدنا على تفهم طبيعة علاقتنا التنظيمية، و هي وسيلة فعالة لتحديد المصادر المحتملة للصراع عندما نبدأ نحن أو الطرف الآخر بالشعور بوجود بعض الضغوط في العلاقة بين القائد و المرؤوسين، فإن عملية فحص و مراجعة العلاقات تسمح لنا بأن نقوم بإستعراض التوقعات و الحقائق الواقعية الخاصة بنا، و كذلك بالطرف الآخر في العلاقة، و عندما نقوم بهذا فإننا نصل درجة عالية من الفهم لأبعاد هذه العلاقة، حيث تعد بمثابة خريطة توضيحية لها.

تعد هذه الوسيلة فعّالة حيث تمدنا بتفهم واضح للنتائج التي نقوم بتسجيلها في علاقتنا التنظيمية، كما أنها تساعدنا على توضيح بعض التغييرات التي نحتاج إلى القيام بها عندما نجد أن علاقتنا داخل التنظيم قد فقدت توازنها. يضيف "فرانك ماكينز" أن التعاملات تعد نوعاً من الإستثمارات بالنسبة لأحد العاملين يمكن أن تكون نوعاً من السحب بالنسبة لعامل آخر، و إن لم تتوفر للقائد معلومات فليفترض أن هذا العامل ينتمي إلى فئة "الجزر"، كما أنه عندما لا تتطابق التوقعات مع الواقع فستظهر بعض الضغوط، كما أن الفحص الدوري للعلاقات يساعد على تحديد الضغوط الناجمة من التوقعات المتشعبة.

و هنا يذكر الباحث "كشاد" أن الفاعل الذكي هو ذاك الذي لا يطلب المزيد من الموارد بقدر ما يحسن إستغلال الموارد المتاحة و لو على قلتها، و ما كان التنظيم ليعرف الفعالية إلا بعد نقص و أزمة، و الذي يكون ضمن مناورة منسوجة بذكاء، و إتقان لعلاقات السلطة بين المؤسسة و بيئتها الداخلية و الخارجية، و تكون مناورة المعالجة متبادلة بين المؤسسة و وسطائها، و إذا ما إستطاعوا معالجة المؤسسة بفعالية من خلال تموقعه الإستراتيجي إتجاه المحيط تكون المناورة مريحة، و إذا لم يحدث ذلك تقوم المؤسسة ألياً بإدراج وسطائها ضمن مناوراتها، مما جعل "كروزي" يؤكد أن مفهوم الإحتكار الذي لا يعد إلا مناورة مريحة عن طريق الوسطاء حينما يحتلون موقعا في بيئة المؤسسة بحيث تكون جميع مداخلها و مخرجها مارة من خلالها⁽¹⁾

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (02,81) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,015)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (02,81) أكبر من القيمة النظرية (0,015) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1) -Rabah KECHAD: Op Cit, p 179.

الجدول رقم (37): أسباب وضع "التوقعات الخطأ عن الآخرين" من قبل الفاعلين و إستراتيجية التصرف تجاههم.

المجموع	تخوفك من فقد بعض الحقوق من طرفهم	تخوفك من عقد علاقات تضر بمصالحك	تخوفك من العقاب	تخوفك من فقدان السلطة على مرؤوسيك	التخوف من الوشاية بك	إستراتيجية التوقع
						إستراتيجية التصرف
23 41,07	03 37,50	03 20	-	04 66,66	13 59,09	عقد علاقات مع بعض لإطارات
24 42,85	04 50	09 60	03 60	01 16,66	07 31,81	عقد علاقات مع بعض القيادة
06 10,71	01 12,50	02 13,33	-	01 16,66	02 09,09	الحوار و النقاش
01 01,78	-	-	01 20	-	-	الإحتجاج لدى القيادة
02 03,57	-	01 06,66	01 20	-	-	المواجهة الكلامية
56 100	08 100	15 100	05 100	06 100	22 100	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن إتجاهه العام هو في نسبة 42,85% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن إستراتيجية التصرف لهم أنهم عقدوا علاقات مع بعض القيادة، يدعمها في هذا الإتجاه أن من أسباب وضع "التوقعات الخطأ عن الآخرين" من قبل الفاعلين هو التخوف من العقاب، و التخوف من الإطارات من عقد علاقات تضر بمصالحه بنسبة 60% لكل منهما، تليها التخوف من فقدان بعض الحقوق من طرفهم بنسبة 50%، ثم التخوف من الوشاية بنسبة 31,81%، و أخيرا التخوف من فقدان السلطة على المرؤوسين بنسبة 16,66%. أما الإتجاه الثاني في الجدول فتمثل في نسبة 41,07% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن إستراتيجية التصرف لهم أنهم عقدوا علاقات مع بعض الإطارات، يدعمها في هذا الإتجاه أن من أسباب وضع "التوقعات الخطأ عن الآخرين" من قبل الفاعلين هو التخوف من فقدان السلطة على المرؤوسين بنسبة 66,66%، أما أضعف نسبة في هذا الإتجاه هو التخوف من الإطارات من عقد علاقات تضر بمصالحهم تمثلت في نسبة 20%. أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 01,78% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن إستراتيجية التصرف لهم الإحتجاج لدى القيادة، يمثلها في هذا الإتجاه التخوف من العقاب بنسبة 20%.

* أجوبة الجدول رقم (37) هي الإجابات تابعة لإحدى الأسئلة المطروحة في الجدول (36)، و هناك أكثر من إجابة للمبحوثين -.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن عقد العلاقات هي أساس إستراتيجية التصرف لدى الفاعلين في المؤسسة (عقد علاقات مع بعض القيادة و علاقات مع بعض الإطارات، أي 42,85% + 41,07% = 83,92%)، أما أسباب وضع "التوقعات الخطأ عن الآخرين" من قبل الفاعلين (إستراتيجية التوقع) فمرده حسبهم هو التخوف من الوشاية بهم، تجلى ذلك بنسبة غالبية من الإجابات (22 من 56 إجابة ما يعادل 39,22%)، يليها التخوف من عقد علاقات تضر بمصالح الفاعلين (15 من 56 إجابة ما يعادل 26,78%). و من هنا نجد أن الباحثان "كروزي و فريدنبرغ"⁽¹⁾ قد تساءلا عن كون حرية الفاعلين واقعا، و وجود أنساق منظمة و متلاحمة كواقع آخر فكيف يتمكن هذان الواقعان من الإرتباط؟، و لأي شروط و ضغوط يكون الفعل الجماعي فعلا منظما؟، فقد حاولا فهم، في الوقت نفسه مناورات الفاعلين و البنية المنظمة التي يتم فيها ذلك، و إنتقد بشدة النظريات خاصة منها الكلاسيكية التي تكتفي بإعطاء أعضاء التنظيم أدوارا محددة و سلوكا عقلانيا متوقعا، و إقترح بدلا من ذلك نظرية العقلانية المحددة، حيث يتمتع كل فاعل بعقلانية محددة خاصة به تسمح له بتدبير إستراتيجية شخصية، يحاول من خلالها قضاء حوائجه و تحقيق مآربه.

يضيف الباحثان "مرسيي و دو بودينات H. DE BODINAT et V. MERCIER" أن في التحليل الإستراتيجي قوة علاقات السلطة ترتكز على المنافع، و المصالح الخاصة التي يستهدفها الفاعلون في حياتهم العملية، و تتجم الدينامكية الإجتماعية للتنظيمات من الترتيبات الممكنة بين مناورات الفاعلين حول القاعدة من أجل الحصول على أحسن تنظيم عقلائي، و تكون التعديلات المتوافقة بين هذه المناورات غير الرسمية ناقلات للإستقلالية في حين تهدف الضغوطات الهرمية الرسمية إلى مراقبة الممارسات الإجتماعية التي تسمح بالوصول إلى توازن إجتماعي معين، و من ثم فإن هذا التوازن يتهيكّل من خلال ضغط التنظيم، و تعد البيئة في المؤسسة بمنزلة بيئة القاعدة الموروثة، بمعنى التفاعل ضمن نسق من القواعد الموجودة التي لا يمكن تغييرها أو تعديلها إلا من طرف قمة الهرم، و الفاعل هو الذي يتجاوز هذه القاعدة دون تغييرها، و من ثم يتموقع مجال صلاحية التحليل الإستراتيجي حينئذ، و يتهيكّل هذا التحليل ضمن شروط تقدمية تمنح الأفراد و للجماعات هوامش حركية بفضل موارد محددة⁽¹⁾.

و يمكننا التفريق بين الصلاحية و القيادة بإسنادها إلى مفهوم مصادر السلطة التي هي الأصل، و الذي منه تنفرع أشكال النفوذ، و لما كانت الصلاحية تتأسس على الموارد، و ضمن قواعد شكلية من قبل المؤسسة، فإن مصدرها السلطوي الرئيسي يتمثل بتطبيق قوانين و أحكام المؤسسة،

(1)- Henri DE BODINAT et Vincent MERCIER: "Analyse stratégique moderne", In Harvard l'Expansion Management, N°11, 1985, pp 10-23.

في حين تجد القيادة مرجعيتها في مصادر السلطة غير المقننة في التنظيم الرسمي، حيث أن المعلومات و الإتصالات و الخبرات، و حتى العلاقات بين المؤسسة و محيطها تعد مصادر للسلطة تقوي منطق الشك الذي يحاول فيها القائد إستخدامها لتتمية موارده، وجعلها أكثر ملائمة و حركية⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (11,83) بدرجة حرية (16) Dégres De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (09,31)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (11,83) أكبر من القيمة النظرية (09,31) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (38): توزيع المبحوثين حسب مهام الفاعلين و تصرفهم في حالة عدم تأثرهم بالقول المأثور "أن الجميع يقوم بتسجيل النتائج" في المؤسسة.

المجموع	الإطارات	المشرفون	المديرين و رؤساء المصالح	مهام الفاعلين تصرف الفاعلين
03 18,75	02 20	-	01 33,33	عدم الإهتمام بالأمر
01 06,25	-	01 33,33	-	المواجهة الكلامية
01 06,25	01 10	-	-	التهديد
11 68,75	07 70	02 66,66	02 66,66	إبلاغ القيادة الإدارية
16 100	10 100	03 100	03 100	المجموع

يُبين هذا الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 68,75% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن تصرفهم كون "أن الجميع يقوم بتسجيل النتائج" في المؤسسة هو إبلاغ القيادة الإدارية، يدعمها في هذا الإتجاه فئة الإطارات بنسبة 70%، يليها فئة المشرفين بنسبة 66,66%، و أيضا فئة المديرين و رؤساء المصالح بنسبة 66,66%، أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبتين تمثل 06,25% لكل منهما، النسبة الأولى، من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن تصرفهم كون "أن الجميع يقوم بتسجيل النتائج" في المؤسسة هو المواجهة الكلامية، يدعمها في هذا الإتجاه فئة

(1) - ج. هوغ و آخرون: المرجع السابق، صص 77-78.

* أجوبة الجدول رقم (38) هي الإجابات تابعة لإحدى الأسئلة المطروحة في الجدول (36)، و هناك أكثر من إجابة للمبحوثين -.

المشرفين بنسبة 33,33%، النسبة الثانية، من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن تصرفهم كون "أن الجميع يقوم بتسجيل النتائج" في المؤسسة هو التهديد، يدعمها في هذا الإتجاه فئة الإطارات فقط بنسبة 10%، و هي أضعف نسبة في الجدول.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن أغلب المبحوثين الفاعلين يكون تصرفهم تجاه أن الجميع يقوم بتسجيل النتائج في المؤسسة هو إبلاغ القيادة الإدارية، و هذا نجده غالبا لدى فئة الإطارات، كما أن أغلب الإجابات كانت من فئة الإطارات (حيث نجد منها 10 إجابات من أصل 16 إجابة، ما يعادل 62,50%)، لجوء الإطارات إلى القيادة الإدارية لحماية نفسها من أي مشكل أو تهديد، لما تملكه القيادة من سلطة قانونية تسمح لها بضبط الوضع، و لهذا تعد السلطة الإشكالية المركزية في التنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات و التحفيزات، نظرا لأن التحليل الإستراتيجي لا يتضمن أحكاما أخلاقية، و يؤكد أن الفرد أو الجماعة يختلف من حيث التكوين و الوظائف و الأهداف فلكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل، و لتباين الرؤى كانت الإستراتيجيات متنافرة تدل على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ضابطة، و من ثم وجود ضرورة مزدوجة للسلطة: الممارسة لها، و التي تضبطها.

إن الأسلوب الأول في ممارسة السلطة قائم على الصفات الشخصية للقائد الفاعل، بمعنى جملة من السمات التي تجعل الفرد-الفاعل منفصلا و متميزا عن الأفراد الآخرين، و يكتسب معاملة خاصة باعتباره موهوبا بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية إستثنائية، و يمكن أن نلاحظ هذه السمات في القائد الديني أو القائد السياسي، في حين أن وظيفة المديرين تتمثل في التوسط بين القائد الفاعل و المرؤوسين، و تبدو هذه السلطة قائمة أساسا على المميزات التي يتمتع بها الفاعل.

و قد حدد "ميتزنبيرغ" نمطين من السلطة: البنية الإلزامية التي تسمح بالتكيف مع المحيط المتغير و تنمي اللامركزية و العلاقات الشخصية، و النمط الآخر هو النسق المغلق الذي يضمن إستقرار المؤسسة، و يقوم على الموارد المادية و الرمزية التي تساعد المؤسسة على إكتساب ثقافة خاصة بها، و كيانا مميزا في بيئة إرتيابية، مما يجبر الفاعل على أن يكون يقظا في تسيير هذه الموارد، و إيجاد مخارج لمعيقات لا تتذر بقدمها بل تتعجل في ضرب التنظيم، الشيء الذي يجعل دور سلطة الفاعل ذا أهمية بالغة في تسيير ذلك و ضمان السير العادي للمؤسسة.

بالإضافة إلى التعريف الشهير للسلطة الذي قدمه "داهل DAHL" (سبق ذكره)، نجد تعريف "ل. بلنجر L. BELLENGER" للسلطة، التي هي: سلطة "أ" على "ب"، أو هي قدرة "أ" على الحصول في علاقته مع "ب" على ما يريده، فلها مفهوم واسع يتجاوز فكرة التفويض إلى الفكرة التبادلية، وضح "كروزي و فريدنبرغ" كيف أن السلطة تمتد في مناورة منقنة إلى إستراتيجية الإتصال

أو إحتكار المعلومات، التي لا تقتصر على الضغط و القوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظر و الإلحاح عليها⁽¹⁾.

درس "كروزي" في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" توزيع السلطة الواقعية في الإحتكار الصناعي و تبين له أنه:

- لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام؛
 - توجد مختلف الفئات في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة؛
 - الوسيلة الأساسية للحصول على السلطة في التنظيم هي مراقبة عامل الشك؛
 - حول كل فئة التأثير بالشك في الآخرين ومنعهم من مراقبة هذا الشك.
- و قد أبرز "كروزي" أن العامل الأساسي للشك هو عطب الآلات، و لهذا كانت السلطة مصلحة واسعة أمام الإدارة و كان الصراع دائما، مما جعل "كروزي" يستنتج أن الظاهرة البيروقراطية ليست من طبيعة ثقافية بل بنائية.

يميز "كروزي" عدة أنواع من السلطة في التنظيم، أهمها:

- سلطة الخبير: و هي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة الشك في وضعية ما، كالمهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو مهندس في الإعلام الآلي؛
- السلطة الهرمية الوظيفية: و هي سلطة تحاول تحديد سلطة الخبير من خلال تقليص إمكانية عدم توقع سلوكه.

و السؤال الذي يطرح هنا ما هي موارد سلطة الفاعل في مؤسسة نفعال -شقة البلدية- خاصة، يسعى الفاعل (أ) إلى تحقيق هدفه من خلال قيام المدبر (ب) بما يريده، فكيف يتمكن من ذلك؟، بمعنى ما الموارد التي تتوافر له و الكفيلة بتحقيق ذلك؟، أهم هذه الموارد هي:

1- الإكراه: يتوفر المسؤول على جملة من الوسائل الإكراهية (الإدارية، المادية، البدنية...) وقد يصل الإكراه إلى الإقصاء أو التسريح حيث يستعمل المسؤول القوة للحصول على الخضوع، و هو ما يعبر عنه "ر. بودون و ف. بوريكو F. BOURICAU et R. BOUDON" أن المرجعية النظرية للقوة متضمنة على الأقل في كل علاقة سلطة. غير أنه لا يمكن إعتبار كل روابط السلطة مختصرة في روابط القوة لأن الثانية موجودة ضمنا في الأولى؛

2- الشرعية: تتناقض الشرعية الإكراه وقد عرفها "فيبر" بأنها قدرة صاحب السلطة على تقبل قراراته، لذا فمن يعارض السلطة فإنه ينكر شرعيتها. و قد طور "فيبر" تحليل موارد الشرعية و يعتقد أن نمط الهيمنة العقلانية هو الوحيد القادر على تطوير المجتمع الصناعي، حيث يتحصل المسؤول

(1) - عبد القادر خريش: المرجع السابق، صص 581-584.

على طاعة تابعيه بواسطة التسلط *Autorité* لأنه إستطاع أن يشرع كيفية تطبيق سلطته، و لا يعد التسلط جزءا من السلطة فحسب لأنها توجد خارج نطاق التبعية و تعبر عن علاقة الثقة⁽¹⁾. و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (04,32) بدرجة حرية (06) *D.D.L) Degrés De Liberté* مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (02,20)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (04,32) أكبر من القيمة النظرية (02,20) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (39): تجاهل الفاعلين لبعض تصرفات الإطارات في المؤسسة و من لا يؤدي العمل بالمستوى المطلوب من قبلهم.

المجموع	لا	نعم	تجاهل الفاعلين العمل بالمستوى المطلوب
14	05	09	يؤدي
46,66	62,50	40,90	
16	03	13	لا يؤدي
53,33	37,50	59,09	
30	08	22	المجموع
100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن الإتجاه العام له في نسبة 53,33% من المبحوثين الفاعلين (المديرين ورؤساء المصالح، و المشرفون) الذين يؤكدون أنه يوجد من الإطارات من لا يؤدي العمل بالمستوى المطلوب منهم، يدعمه في هذا الإتجاه تجاهل الفاعلين لبعض تصرفات الإطارات في المؤسسة بنسبة 59,09%، مقابل نجد من الفاعلين من لا يتجاهل ذلك بـ 37,50%، أما الإتجاه الثاني في الجدول فتمثل في نسبة 46,66% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنه يوجد من الإطارات من يؤدي العمل بالمستوى المطلوب منهم، يدعمه في هذا الإتجاه عدم تجاهل الفاعلين لبعض تصرفات الإطارات في المؤسسة بنسبة 62,50%، مقابل نجد من الفاعلين من يتجاهل ذلك بنسبة 40,90%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن النسبة الغالبة من الإطارات لا يؤديون العمل بالمستوى المطلوب منهم بالرغم من تجاهل معظم الفاعلين لذلك (22 من أصل 30 ما يعادل

(1)– Michel CROIZIER et Erhard FRIEDBERG: *L'acteur et le système*, Op Cit, p 18.

* أجوبة الجدول رقم (35) خاصة بفتنا المديرين و رؤساء المصالح ، و المشرفين.

73,33%)، و مثلما لاحظناه من خلال ميدان الدراسة أن لذلك أسباب عديدة من أهمها الروتين و البيروقراطية، إن الهدف من الإجراءات الإدارية تسهيل أداء العمل، و زيادة الفعالية في إنجاز الأعمال، أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية، فإن الروتين يصبح مرضا يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عن العمل، ناهيك عن الملل.

و وفقا للتحليل الإستراتيجي، و عكس ما هو مشهور و منتشر من أفكار كون الفاعلين متمسكين بروتينيّاتهم و براتاباتهم، فهم في الواقع مستعدون للتغيير بسرعة إذا كان بإمكانهم أن يجدوا مصلحة في الألعاب التي تقترح عليهم، كما أن التغيير بإعتباره إكتساب لأشكال جديدة للفعل الجماعي، و تقتضي في المقابل طبيعة مع الألعاب القديمة، فإن الأزمات غير القابلة للتجنب يجب الإشارة إليها، كما الحال بالنسبة لمجازفة المتعلقة بالأثر العكسي الذي يمكن أن تنتجه، بمعنى تعزيز آليات التكيف، و حتى النكوص إن إقتضى الأمر أيضا، و على أية حال فإن كل تغيير يشكل دائما رهان، و من هنا فالمُصلح ، في وضع قوة، و لكن لا يمكن في أي حال من الأحوال فرض نموذج إعتقادا منه إمتلاك الحقيقة بواسطة المقاربة المقترحة. إن هذه المقاربة تتعارض مع واقع منطق التاييلورية "الطريقة الوحيدة المثلى" لصالح منطق المفاوضة في ظل إحترام متبادل لكل طرف، مع العلم بأن المفاوضة يمكن أن تكون أكثر لباقة للمناورة و المراوغة و التلاعب، فالمسلمة التي يقوم عليها هذا المنحى تتمفصل كلها و تفهم إنطلاقا من الغايات التي يطلبها الفاعل، و من خلال التمثلات التي لديه لهذه الغايات.

كما من الجدير الإنتباه إليه أن هذه المقاربة تتعارض مع فكرة التي تستند إلى إعتبرات أخلاقية (فرض الخير على الناس دون إستشارتهم)، إنها تتعارض مع "النيات الحسنة" و "المجتمع الفاضل"، مع العلم أن علاقات السلطة لا يمكن تجنبها و هامش الحرية التي تضمنها، فإنه لا يوجد حتمية التي تسمح بالتأكيد بأن بناياتنا الإجتماعية لا يمكن أن تكون إلا إتفاقا⁽¹⁾، و لما تقدم يمكن إعادة بناء مسلمات: يمكن تلخيص و تحديد مسلمات التحليل الاستراتيجي حسب "فيليب برنو Ph.BERNOUX" في مؤلفه (La Sociologie des Organisations) ، كما يلي:

- أنّ النَّاس لا يقبلون أبدا معاملتهم كوسائل في خدمة أهداف التي يحددها الفاعلون للتنظيم: فكلّ فرد له أهدافه الخاصة، التي ليست بالضرورة مضادة أو منحرفة بالنسبة للأهداف الخاصة بالمنظمين، و إن كانوا يستطيعون أن يجعلوها تكون كذلك؛

-أنّ في التنظيم كل فاعل يُبقى على إمكانية لعب مستقل، يستعمله بصورة دائمة بشكل أكثر أو

(1)- محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005، صص 229-232.

أقل، هذا الإثبات هو مركز التحليل الاستراتيجي. إنها صادقة لكل المواقف، حتى بالنسبة للمؤسسات الكليانية مثل السجون و مراكز الحشد؛

- أن في لعب السلطات تكون الإستراتيجيات رشيدة دائما و لكن "رشادة محدودة"، إذ هي من الضرورة أن تأخذ بعين الاعتبار إستراتيجيات الفاعلين الآخرين و مختلف إكراهات المحيط⁽¹⁾. فلا واحد من الفاعلين له الوقت، و لا الوسائل لإيجاد حل عقلائي مطلق من أجل بلوغ أهدافه، و لذلك من أجل بلوغ أهدافه الخاصة يقتضي على الفاعل إختيار الحل الذي يكون أقل عدم إرضاء له و ليس الحل بالضرورة الأفضل، و بهذا يكون تصور علاقات العمل من خلال ما يتمثله الفاعلون من موارد و إكراهات و ضمن سياق ما، تقوم هذه العلاقة على قدرة الفاعلين على التبادل السلوكات و التأثير في بعضها البعض، و تبني إستراتيجياتها الآن و هنا وفق ما تتوقعه من الآخر في تبادلها معه و مناطق الشك التي يتحكم الفاعلون فيها من أجل حلول مقبولة منهم و من طرفهم.

من خلال إكراهات المحيط و الموارد يضع الفاعل إستراتيجيته، يحدّد السلوكات التي يمكن بواسطتها تحقيق أهدافه، و لا تتمثل أهدافه في إشباع حاجاته فحسب و إنما الوصول إلى إرضاءها، و إلى حين فكل فاعل حسب "كروزي" يبحث على أن يكون غير متوقع لكي لا يكون مجرد وسيلة، و هذا لا يتسنى له إلا بالمحافظة على هامش الحرية في صالحه، كما أن الإنسان في وضع قرار ليس قرارا على تعظيم قراره بحكم إستحالة إستحواذه على جميع المعلومات الضرورية لتحديد أفضل قرار، و هذه الإستحالة مرتبطة أشد ما يكون الإرتباط بإكراهات الموارد الفكرية التي يتمتع بها كإنسان، و التي هي محدودة مهما كانت عظيمة، و المعلومات التي بحوزته من أجل إختيار كل الحلول الممكنة و توقع آثارها، و لذلك يعجز الفاعل عن تحديد إختيارات واضحة و مستقرة و متدرجة، في الواقع الفاعل يقوم بتفحص ظرفي، أي تبعا لظروفه الآن، و هنا يقارن الحلول على حسب معايير لرضا أدنى، و يقف في إختياره للحل الأول المرضي الذي يتبناه، فالمشكل ليس الحل و إنما تحديد معايير رضا الفاعلين لمعرفة الحل المقبولة و التي تنال رضاهم، لا يتم كل هذا الإختيار خارج القواعد و مع غياب السلطة، إذ لا معنى للقواعد بغياب السلطة، و لا وجود لقواعد دون إفتراض وجود سلطة، و لا معنى لتنظيم دون قواعد منظمة لسلوكات الأفراد، هذا مع العلم أن السلطة ليست شيئا يمكن إمتلاكه و لا توريثه أو إهداؤه، و إنما تتمثل في قدرة الفاعلين التأثير في الآخر و دفعه لتغيير سلوكه ليكون مقبول، أو إتخاذ سلوك ما مُرضٍ بالنسبة لهم. حتى و إن كانت هذه قدرة التأثير ليست متكافئة فهي لا تكف عن التأثير، لهذا يُنظر إلى علاقات العمل إليها على أنها علاقات سلطة لها طابع أداتي و ليست متعدية بالضرورة و مع ذلك فهي

(1)- Philippe BERNOUX: **La sociologie des organisations**, Op cit, pp129-133.

غير متكافئة، على حسب الإكراهات و الموارد التي يتمثلها الفاعلون لمحيطهم⁽¹⁾. إن تصور السلطة في المقاربة الإستراتيجية مركزي لتفسير كيفية بناء علاقات العمل و فهم إستراتيجية الفاعلين في ترهين علاقة السلطة و التنظيم القائم، و يساهم من جهته في تفسير إستقرار التنظيم فأهمية السلطة تُقاس على حسب عدم التوقع و وجاهة مناطق عدم اليقين و الموارد المتبادلة بين الفاعلين، إنهم يدركون علاقات السلطة و يتمثلون مناطق عدم اليقين و ينتجون إستراتيجيات و سلوكات لإرضاء حاجات راهنة على حسب إكراهات المحيط العام و الخاص، فينتجون سلوكات بديلة تواجه تلك الإكراهات و بما يملكون من موارد يمنحهم إياها المحيط، و هذا التأثير المتبادل لإستراتيجيات الفاعلين فيما بينهم ينتج منظومة نمط من العلاقات المستقرة⁽²⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (01,08) بدرجة حرية (01) D.D.L) Degrés De Liberté (مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,015)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (01,08) أكبر من القيمة النظرية (0,015) فهي ذات دلالة إحصائية وبالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- M. CROZIER, E. FRIEDBERG: **L'acteur et le système**: Op cit, pp 40-46.

(2)- إ. كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة م. حسين، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، أبريل 1999، صص 36-49.

الجدول رقم (40): أسباب عدم تجاهل الفاعلين لبعض تصرفات الموظفين و طريقة التعامل مع من لا يؤدي العمل بالمستوى المطلوب.

أسباب عدم التجاهل طريقة التعامل معهم	التخوف من فقدان السلطة عليهم	التخوف من إنتقادات القيادة	التخوف من العقاب	التخوف من عدم إتمام المهام من قبل المرؤوسين	أخرى	المجموع
التنبيه	02 50	01 33,33	-	-	-	03 20
المساعدة	-	02 66,66	-	04 80	-	06 40
التهديد	01 25	-	-	01 20	-	02 13,33
العقاب	01 25	-	01 100	-	-	02 13,33
عدم إهتمامك بالأمر	-	-	-	-	02 100	02 13,33
المجموع	04 100	03 100	01 100	05 100	02 100	15 100

يظهر الإتجاه العام للجدول في نسبة 40% من المبحوثين الفاعلين (المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفون) الذين يؤكدون أن طريقة تعاملهم مع من لا يؤدي العمل بالمستوى المطلوب هي المساعدة، يدعمه في هذا الإتجاه أن من أسباب عدم تجاهل الفاعلين لبعض تصرفات الموظفين تخوف الفاعلين من عدم إتمام المهام الموكلة إلى المرؤوسين بنسبة 80%، يليها تخوف الفاعلين من إنتقادات القيادة الإدارية 66,66%، أما أضعف إتجاه في الجدول فكان في ثلاث نسب مشتركة، تمثلها على التوالي نسبة 13,33% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن طريقة التعامل مع من لا يؤدي العمل بالمستوى المطلوب التهديد، العقاب، عدم الإهتمام بالأمر.

يتبين لنا من خلال هذا التحليل الإحصائي أن النسبة الغالبة للمبحوثين الفاعلين (المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفون) يؤكدون أن طريقة التعامل مع من لا يؤدي العمل بالمستوى المطلوب هو تقديم المساعدة لهم، و هذا مرده بالدرجة الأولى إلى تخوف الفاعلين من عدم إتمام المهام الموكلة إلى المرؤوسين، نستشف مما سبق أن السمة السوسيو إستراتيجية للفاعلين في المؤسسة المتمثلة

* أجوبة الجدول رقم (40) هي الإجابات تابعة لإحدى الأسئلة المطروحة في الجدول (39)، و هناك أكثر من إجابة للمبحوثين، فئة المديرين و رؤساء المصالح، و فئة المشرفين -.

في التعاون تلعب دورا أساسيا في تجسيد إستراتيجية المؤسسة و نجاحها، كما أن إعتقاد هؤلاء الفاعلين على المبادرة مرده أيضا إلى إستراتيجيتهم الخاصة، بحيث يعلمون جيدا ما يحصل في مديرياتهم، و دوائرهم، و مصالحهم، و حتى يخففوا من ضغط العمل عليهم، لذلك نجدهم يتركوا ليشجعوا على المبادرة قصد الإبداع و الظهور في زي الفاعل الديموقراطي و المتعاون، و لذلك نرى فإنهم يقوموا بمبادرات هي إستراتيجية من حيث منطلقها و مرادها، لذا نجد بعض المديرين يحثون رؤساء المصالح و المشرفين بالإعتقاد على التعاون كأسوب إستراتيجي نتيجة الحاجة إليهم، و إنتهاج التحفيز في المؤسسة بسبب الضغط الذي تمارسه القيادة الإدارية على المديرين و رؤساء المصالح، و لا يجدون تحفيزا مباشرا في الغالب بل عملا قائما على التعاون و تقديم المبادرات، في حين يترك المديرين هامش من الإستقلالية حتى يظهروا بمظهر ديموقراطي، و حتى لا يقال أنهم يتعسفون في إستخدام السلطة، و يحفزون على الإستقلالية و لكن في حدود، فرسالة القيادة للإطارات و العاملين مرادها تريدون هامش من الإستقلالية في العمل فلكن ذلك لكن يجب من إتمام الأعمال و المهام بفعالية و كفاءة و وقت محدد، فهم بذلك ينتظرون البديل مقابل هامش الإستقلالية الممنوحة. و نجد هؤلاء الفاعلين المقدمين للمساعدة المنتهجين التعاون و المبادرة لا يعتمدون على السلطة الهرمية لإتمام الأعمال و المهام فمرده إلى الثقافة التنظيمية و التسييرية الحديثة القائمة على العمل التعاوني-الشبكي و الجماعي كمنهج إستراتيجي مؤكدة صفة الزملاء بين العاملين و الإطارات في المؤسسة، كما نجد إستعمال السلطة فكان في توسيع منطقة الشك، و تصميم إستراتيجية خاصة بالفاعلين خاصة بهم و ليست خاصة بالمؤسسة لتقدمها.

كما يظهر من خلال الجدول في نسبتين متساويتين 13,33%، من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن طريقة التعامل مع من لا يؤدي العمل بالمستوى المطلوب هي التهديد و العقاب، و هي في الحقيقة تناقض الأسلوب الديموقراطي، و التنظيم الحديث.

نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن من أسباب عدم تجاهل الفاعلين لبعض تصرفات الإطارات و العاملين هو التخوف من فقدان السلطة عليهم (04 إجابات من أصل 15 ما يعادل 26,66%)، يليها التخوف من إنتقادات القيادة الإدارية للفاعلين، و قد تأخذ مسار التهديد بالتوقيف في هذا المنصب السامي (03 إجابات من أصل إجابة 15 ما يعادل 20%)، إن التخوف الفاعلين من فقدان السلطة على مرؤوسيه، أو إنتقاد القيادة لهم هاجس لا يعاني منه الفاعلون فقط في مؤسسة نפטال-شفا البلدية- بل هو ظاهرة عالمية تخص كل التنظيمات، و لتحليل هذه الإشكالية و فهمها فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل، و هو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه، ذلك لأنه يتضمن صورة مغايرة عن التنظيم و

مخالفاً بذلك النظريات الكلاسيكية. كما أنه ليس عملية سهلة فهو عملية متشابكة و مترابطة بين عدة مدخلات و مخرجات. و الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوماً ينتجون أفعالاً يستطيعون بها تحريك الأمور.

يُعتبر التحليل الإستراتيجي السلطة المشكل المركزي في التنظيم متجاوزةً بذلك المشاكل الناجمة عن الحاجات و التحفيزات، و بإعتبار أن الفرد أو الجماعة يختلف من حيث التكوين و الوظائف و الأهداف فلكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل، و لتباين الرؤى كانت الإستراتيجيات متنافرة تدل على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ضابطة، و لهذا كان نوعان للسلطة، الممارسة و الضابطة لها. يضيف الباحث "فيليب برنوكس" أن السلطة هي علاقة تقوم بين المسؤول و تابعيه لصالح الطرف الأول، فهي نفوذ يستمد الموافقة عليه من الأشخاص الممارسة عليهم، أما السلطة التي لا تعد شروط إنتاجها فهي سلطة مهددة، لا تقدر على الصمود لفترة طويلة⁽¹⁾.

تعتبر السلطة واقعة إجتماعية، تستند على توقعات و إستراتيجيات و تهدف إلى تحقيق بعض الأغراض المشتركة، و أخيراً يمكن ممارستها وفقاً لأصول صريحة إلى حد ما، و قواعد المناورة التنافسية أو التعاونية. ترتبط السلطة بثلاث مفاهيم أساسية هي توزيع الموارد، خطة الإستعمال لها، و أخيراً الطابع الإستراتيجي لها. أما "ميتزبرغ" يحدد نمطين من السلطة هما:

- البناء الإستراتيجي الذي يسمح بالتكيف مع المحيط المتغير، و الذي ينمي اللامركزية و العلاقات الشخصية؛

- النسق المغلق الذي يضمن إستقرار التنظيم و يركز على الموارد المادية و الرمزية. يتمثل منبع السلطة في هامش حرية الأفراد أو الجماعات إتجاه بعضهم البعض بحيث يبحث كل فاعل للحصول على السلطة من خلال منطقة الشك، و إمكانيته و حريته في رفض أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، إذن تستند رهانات السلطة بصفة عميقة على مناورتين أساسيتين هما منطقة الشك و التفاوض⁽¹⁾.

و السؤال الذي يطرح هنا كيف يتصرف الإطار مع سلطة الفاعلين (المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفون) في المؤسسة؟، و نتساءل كيف يتحصل الإطار الفاعل في التنظيم على السلطة التي تمنحه إستراتيجية الفعل؟، يقدم "كروزي" مفهوماً جديداً في عملية إستراتيجية الفعل، ضمن ما يعرف بـ "منطقة الشك" و علاقتها بالسلطة، و كما أوضحنا من قبل فإن الفاعل الذي يتحكم في منطقة الشك هو الذي يتمتع بالسلطة و حرية التحرك. "فكلما تحكّم الفاعل في منطقة الشك

(1)- Philippe BERNOUX: **La sociologie des organisations**, Op cit, pp 125-126.

(2) - عبد القادر خريش: المرجع السابق، صص 580-581.

جيدا كلما كان لديه سلطة أكبر". مثال عامل الصيانة فهو يمارس سلطة على رئيس ورشة الإنتاج و على عمال الإنتاج، لأنه يتحكم في فترة وقت الصيانة و مداها أي باستطاعته التلاعب بأعصاب العمال و رئيس الورشة فكلما كان عمال وحدة الإنتاج متسرعين لتصليح آلاتهم لرفع الإنتاج و الحصول على المردودية كلما كان لعامل الصيانة سلطة عليهم، أي أن حاجة العمال لصيانة آلاتهم هي مصدر قوة لعامل الصيانة، فهم يخضعون له في علاقة تفاوضية لريح المردودية. و هذا هو الذي يمكن أن نسميه بالفعل الإستراتيجي لكل لاعب⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (11,51) بدرجة حرية (16) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (09,31)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (11,51) أكبر من القيمة النظرية (09,31) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (41): تحفيز القيادة الإدارية للإطارات و علاقة الثقافة التنظيمية للقيادة بالفعالية التنظيمية في المؤسسة.

المجموع	لا تحفز	تحفز	تحفيز القيادة	
			العلاقة بينهما	توجد
50	03	47	76,92	87,03
15	08	07	23,07	12,96
65	11	54	100	100

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 76,92% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن الثقافة التنظيمية للقيادة الإدارية لها علاقة بالفعالية التنظيمية في المؤسسة، يدعمها في الإتجاه تحفيز القيادة الإدارية للإطارات بنسبة 87,03%، مقابل عدم تحفيز القيادة الإدارية للإطارات بنسبة 27,27%. أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 23,07% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن الثقافة التنظيمية للقيادة الإدارية ليس لها علاقة بالفعالية التنظيمية في المؤسسة، يدعمها في الإتجاه أن القيادة الإدارية لا تحفز الإطارات بنسبة 72,72%، مقابل تحفيز القيادة الإدارية للإطارات بنسبة 12,96%.

(1)- M. CROZIER: **Le phénomène bureaucratique**, Op cit, p 73.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الثقافة التنظيمية للقيادة الإدارية لها علاقة بالفعالية التنظيمية في المؤسسة. المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تداولاً في الحقل الاقتصادي و بشكل مميز، إلا أن علم الاجتماع حاول تقديم مقارنة لهذا المفهوم تتجاوز ذلك البعد الاقتصادي التقني إنطلاقاً من سوسيولوجيا التنظيمات وصولاً إلى سوسيولوجيا المؤسسات⁽¹⁾.

إن سوسيولوجيا التنظيمات حاولت فهم و تحليل علاقة السلطة و التبعية و إستراتيجية الفاعلين التي تشكلت على خلفية هذه العلاقات، و على أساس مناطق الظل التي لم يتمكن النسق التنظيمي أن يشملها، هذا التصور تم تعميقه لاحقاً من قبل سوسيولوجيا المؤسسات ، التي إعتبرت المؤسسة على أنها كيان إجتماعي قبل أن يكون إقتصادي منتج لكيانات إجتماعية، تتحكم فيه روابط إجتماعية و يوجد فيها فاعلون بمثابة أعضاء يتماهون في هذه المؤسسة الإجتماعية التي تشكل مجموعة إنتماء بالنسبة إليهم، كما أن هذا الكيان الذي يكونها، منتج للثقافة التي تعبر عن قدرته على الفعل و العمل الجماعي، و الذي يهدف إلى تحقيق الهدف المشترك و التغلب على الإشكالات التي تواجهه، ومن تم إيجاد الحلول المناسبة. يقول "برنو" بصدد ذلك: المؤسسة هي مكان مستقل (نسبياً عن المحيط والمجتمع) منتج للضوابط التي تحكم العلاقات الإجتماعية، هذه الضوابط هي التي تشكل نقطة إرتكاز في التحليل الإستراتيجي للفعل الجماعي عند "كروزي"، لكن المؤسسة أصبحت الآن مكاناً تنشأ و تتشكل فيه الهوية، و الثقافة، و الإتفاقات الإجتماعية التي لا يمكن أن تكون لو لم يكن هناك حد أدنى من الثقة المبنية على التصور الجماعي، و الخيال المشترك.

إن المؤسسة بالنسبة لعلماء الاجتماع حسب "سانسوليو R.SAINSAULIEU" كما جاء في كتابه: "L'entreprise c'est une affaire de société" ليست مجرد نصوص و قواعد قانونية، و ليست كذلك نماذج و هياكل رسمية، بل إنها تتشكل من روابط إجتماعية معقدة و أصلية، فالمؤسسة تمتلك تاريخها الخاص الذي يكونه الفاعلون الإجتماعيون كرد فعل على الإشكالات الداخلية و الخارجية المطروحة عليها. إن المؤسسة ليست مرآة عاكسة لمحيطها لدرجة أنها تصبح مجرد إطار لثقافة هذا المحيط، بل إن للمؤسسة كيانه الخاص بما يحكم الممارسات الفردية و الجماعية و يتفاعل معها و يؤثر فيه. و لذا عندما نتكلم عن الثقافة التنظيمية في المؤسسة فإننا لا نتكلم على ثقافة المجتمع في المؤسسات بل نتكلم على ثقافة المؤسسة كنتاج للكيان الإجتماعي المتفاعل داخله و بصفته منظمة تتميز بالإستقلالية النسبية عن المحيط المتواجد فيه، فكل التعاريف التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية بالبحث و الدراسة متفقة على هذه النقطة الأساسية و الجوهرية. غير أن ما يمكن ملاحظته بخصوص الأدبيات المنشورة حول المؤسسة منذ بداية الثمانينيات من

(1)- <http://www.elaph.com>. date de visite 09/05/2014.

القرن الماضي، هو أن السبب الرئيسي الذي جعل هذه الأدبيات تهتم بالعامل الثقافي لم يكن هو المنظور السوسولوجي للتحديث كتغيير شامل في بنية المجتمع و في مؤسساته و ثقافته و سلوكيات أفرادها، و في العلاقات الإجتماعية القائمة فيه. لقد كان الإهتمام بالمؤسسة و تطورها يدخل أساسا في نطاق البحث عن الأسباب و العوامل التي تفسر التفوق الذي حققته المؤسسة اليابانية في المجال الصناعي بالمقارنة مع نظيراتها الأمريكية و الأوروبية. فلقد كانت الأسواق الغربية تواجه الغزو الياباني، وكان يتعين على الباحثين و الخبراء البحث عن البديل للنظريات التقليدية العاجزة عن تفسير التجديد الذي حققته المؤسسات اليابانية على المستوى التنظيمي، و الذي كان يبدو أنه نابع من خصائص المجتمع الياباني و ثقافته. لكن تناول المؤسسة من خلال العلاقة بين المتغيرات الثقافية و فعالية التنظيم و طرق إشتغاله، و إنعكاس ذلك على التميز و النجاح بالنسبة للمؤسسة يبقى في عمقه تحليلا سوسولوجيا.

يعتبر "سانسوليو" من خلال تناوله الثقافة التنظيمية للمؤسسة، أن ثقافة المؤسسة هي ما يؤسس لخصوصيتها، أي أنها موجودة في الثقافة السائدة بين مختلف فاعلين المؤسسة من جهة، كما أن الثقافة هي بمثابة لحمة وروابط للفاعلين و هذا ما يفسر تفوق المؤسسات اليابانية بإنسجام و تلاحم أفرادها من جهة أخرى. إن الثقافة التنظيمية هنا، تصبح أكثر فعالية من الجانب الرسمي داخل المؤسسة و ما يتضمنه من قوانين و قواعد.

لقد تميز مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة بتعدد تعاريفه و إختلافها على إعتبار أن هناك تداخل نستشف أيضا من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من المبحوثين (54 إجابة من أصل 65 إجابة أي ما يعادل 83,07%) تؤكد أن القيادة الإدارية في المؤسسة تحفز الإطارات، إن من التحديات الهامة التي يواجهها الفاعلون تحقيق التوافق بين مصالح الأطراف المختلفة داخل التنظيم و خارجه، ومع أطراف و مصالح التنظيم ذاته، ولا يتحقق ذلك عادة إلا من خلال بناء مناخ عمل سليم يقلل إحتتمالات التعارض و التصادم بين الأهداف و المصالح، و يتطلب ذلك أن يتأكد الفاعلون من سلامة و إدراك كافة الأطراف بأن مصالحهم و أهدافهم تتحقق من خلال تحقيق أهداف و مصالح التنظيم نفسه، و أن أي تعارض يظهر ما هو إلتعارض سطحي غير حقيقي ينبغي التعاون لمعالجته. و مما لا شك فيه، فإن قدرة الفاعلين في تحفيز العاملين على العمل إنما يتوقف بالدرجة الأولى على مدى فهم سلوك الفرد و تصرفاته، و من ثم تتحدد قدرتهم على توجيه هذا السلوك و إخضاعه لمسيرة معينة، لتحقيق أهداف التنظيم.

إن السبيل الأحسن لفهم سلوك الفرد إنما يتمثل في الإلمام بالدوافع و الحوافز و الحاجات البشرية التي تشكل السلوك المطلوب في وقت معين. و يقتضي ذلك بناء أنظمة إتصالات إدارية و آلية

لإتخاذ القرارات، و إصدار الأوامر، و التعليمات و أنظمة حوافز تنمي الدوافع، و مهارات الإبداع لدى الأفراد، و تعمق الإستعداد، و الرغبة في التعاون، و التنسيق مع الآخرين في مناخ عمل سليم و صحي. لذا يرى بعض الباحثين أمثال "ألبو A. ALBOU" أن غياب التحفيز أو الإتصال بين العاملين و القيادة له تأثير واضح على تنظيم المؤسسة، فهناك علاقة قائمة بينهم، مما يولد نتائج تضر بالمؤسسة و تحد من فعاليتها، مما يجعل التسيير لاحقا غير فعال⁽¹⁾.

إن حفز الآخرين يعتبر من أهم المهارات التي يسعى المديرون إلى التحلي بها، إن مهارات التنظيم و التخطيط لها أهميتها، و لكن مهارة التحفيز تعني بالعمل مع العاملين، و هي عنصر ضروري في التنظيم، لذلك كان من المهم على القادة تفهم العاملين، و ما الذي يجعلهم يترابطون؟، و كيف يجب التعامل معهم؟.

يقول "ميشال كروزي" "لا نستطيع أبدا أن نغير مجتمع عن طريق مرسوم، أو نستطيع قيادة أفراد عن طريق إعلان على مستوى المصلحة"⁽²⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (18,45) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,015)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (18,45) أكبر من القيمة النظرية (0,015) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- P. ALBOU: **Problèmes humains du l'entreprise**, Ed Donod, Paris, 1975, pp 66-67.

(2)-M. CROZIER et Alii: **le Management Aujourd'hui Théories et Pratiques**, Ed Dunod, Paris, 1999, p106.

الجدول رقم (42): شكل التحفيز الذي تقوم به القيادة الإدارية و أثره على الفاعلين في المؤسسة.

المجموع	البعثات العلمية الخارجية	التكوين	العلاوات	الإحترام و التقدير	الترقية	شكل التحفيز أثر التحفيز
30 48,38	-	07 63,63	05 45,45	12 44,44	06 54,54	التخفيف من التوتر داخل المؤسسة
05 08,06	-	02 18,18	01 09,09	01 03,70	01 09,09	الرضا لدى الموظفين
15 24,19	-	-	03 27,27	10 37,03	02 18,18	التعاون التنظيمي
10 16,12	02 100	01 09,09	01 09,09	04 14,81	02 18,18	المردودية العالية للمرؤوسين
02 03,22	-	01 09,09	01 09,09	-	-	قلة الإضرابات و الغيابات
62 100	02 100	11 100	11 100	27 100	11 100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام تمثله نسبة 48,38% من المبحوثين الذين يؤكدون أن من أثر للتحفيز الذي تقوم به القيادة الإدارية على الفاعلين التخفيف من التوتر داخل المؤسسة، يدعمه في هذا الإتجاه شكل التحفيز الذي تقوم به القيادة الإدارية مع المرؤوسين، حيث نجد التكوين بنسبة 63,63%، تليها الترقية بنسبة 54,54%، ثم العلاوات بنسبة 45,45%، و أخيرا الإحترام و التقدير بنسبة 44,44%. كما نجد أيضا من خلال الجدول أن الإتجاه الثاني تمثل في نسبة 24,19% من المبحوثين الذين يؤكدون أن من أثر التحفيز على الفاعلين في المؤسسة هو التعاون التنظيمي. أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 03,22%، من المبحوثين الذين يؤكدون أن من أثر التحفيز على الفاعلين في المؤسسة هو قلة الإضرابات و الغيابات، يدعمه في هذا الإتجاه شكل التحفيز الذي تقوم به القيادة الإدارية مع المرؤوسين، حيث نجد التكوين بنسبة 09,09%، و العلاوات أيضا بنسبة 09,09%.

نستشف من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن أهم أثر للتحفيز الذي تقوم به القيادة الإدارية على الفاعلين التخفيف من التوتر داخل المؤسسة، الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد، و الجماعات، و المنظمات، و المجتمعات على حد سواء، فالصراع أحد الإفرازات الإعتيادية للتفاعل الإجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون، و المنافسة، و المهادنة، و التقليد، و المحاكاة، و نظرا لكون طبيعة الأفراد،

* أجوبة الجدول رقم (42) هي أسئلة مطروحة لفئة المديرين و رؤساء المصالح، و فئة المشرفين، و هناك أكثر من إجابة للمبحوثين.

و المنظمات تستدعي التطوير، و التغيير لأن الإستقرار و الثبات حالة غير طبيعية، و لذا فإن الصراعات غالبا ما ترافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة. و عندما نتحدث عن الصراع التنظيمي فإننا نقصد فيه ذلك الصراع الناشئ داخل التنظيمات و المؤسسات المختلفة، و يستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على هذه الظاهرة، من بينها النزاع، و الإحتكاك، و التعارض، و الصراع. و حينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك، و هذه حالات متطرفة. فالمديرين يواجهون يوميا حالات معقدة، و غير عنيفة من الجدل، و النقد، و عدم الإتفاق، و يمكن أن ينظر للصراع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، و يستند إلى ندرة القوة، و الموارد، و المركز الإجتماعي، و الإختلاف في النظم القيمية⁽¹⁾.

يظهر لنا أيضا من خلال الجدول أثر التحفيز الذي تقوم به القيادة الإدارية على الفاعلين و تجلى ذلك من خلال التعاون التنظيمي، و هذا ما يؤكد أن هناك إرتباطا وثيقا في كيفية تعامل القيادة مع الإطارات و العاملين (فريق العمل)، و ذلك لإستخراج أحسن ما فيه و ما يتمتع به و في الإستقلالية. حيث أن عملية دفع العاملين و الإطارات للعمل بمرودية أعلى، و بفعالية، و إستخراج أحسن ما في فريق العمل يتطلب في الحقيقة إستقلالية، و يكون الهامش محفزا لعمل الإطارات و العاملين، و في تحسين الإلتزام للمؤسسة، و بالمصير المشترك، و بضرورة تحقيق أهداف المؤسسة، و إنجاح إستراتيجيتها كشرط أساسي، فالنجاح الذي ستحققه المؤسسة يعود بالفائدة على جميع عمالها، و بالخصوص الفاعلين، و في هذا السياق ينتهز الفاعلون الفرصة لتوسيع مناطق شكهم، و بالتالي تمكين إستراتيجيتهم و تحقيقها، و بالتالي تعود الفائدة عليهم و لا تستفيد منها المؤسسة، لكن في الحقيقة و ما يجب أن يدركه الفاعلون أن الرأسمال الحقيقي للمؤسسة في عالم اليوم هو رأسمالها البشري (أو ما يعرف بالموارد البشري)، و الذي جوهرها في مؤسسة نפטال شفة -البليدة- هم الإطارات، فهم بدورهم فاعلين و لاعبين أساسيين في المؤسسة، خصوصا إذا علمنا أن هذا المورد يتميز بالكفاءة و الفعالية في الأعمال، حيث كلما زادت خبرته بالسنوات زادت كفاءته، حيث نجد أنه هناك علاقة طردية بين الخبرة و الفعالية، ما يحتم على القيادة الإدارية أن تكون في المستوى المطلوب لتحسن إستخدام هذ المورد الهام⁽¹⁾.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن أهم شكل للتحفيز تقوم به القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال -شفة البليدة- هو الإحترام و التقدير (27 إجابة من أصل 62، أي ما نسبته 43,54%)، ما يؤكد لنا و بوضوح أن المؤسسة الجزائرية لا زالت بعيدة عن فنون التحفيز القائمة خاصة في المؤسسات الغربية.

(1)-Alin MEIGNANT: **Ressources humaines: déployer la stratégie**, Ed Liaison, Paris, 2000, pp 13-14.

و بطريقة ذكية يرفض بعض الفاعلين الأساليب السلبية لإستخراج أحسن ما في فريق العمل مثلما لاحظناه في الجداول السابقة، فالإطارات يريدون تحفيزا و تعاونا، و بالتالي أكبر هامش من الإستقلالية، مما يؤكد على ضرورة توفر مناخ تنظيمي ملائم للفاعلين و للإطارات من أجل الإبداع، فأحيانا تكون مبادرة للإطارات ذات فائدة للمؤسسة لكن المسؤول يبطلها أو يحتفظها لنفسه، يستغلها في إستراتيجيته لاحقا، و هنا نقول أن مناورات السلطة نجدها مستمرة و تتخذ عدة أشكال، و بإعتبار أن التنظيم كفضاء إجتماعي و ثقافي و بنائي و كتوزيع للمهام على الفاعلين، و ثم فإن كل فاعل يحاول أن يناور في هذا الفضاء و وفقا للمهام التي يتمتع بها و يؤديها، و كذلك المدعمة بسلطة معينة حتى و لو كان الفاعل تابعا أي بدون إستقلالية ظاهرة، و بفضل هذه السلطة التي يستطيع أن يقود فريقه إلى الوصول لأحسن النتائج المرجوة، التي تكون نابعة من حسن الإستغلال العقلاني لمفهوم السلطة الذي يتحدد بثلاث معايير في المناورات و تصميم الإستراتيجية، التي تسمح بتحقيق الأهداف الخاصة لكل فاعل، و يمكن تقديم هذه المعايير الثلاث من خلال توفر الفاعل على سلطة غير ظاهرة (مستترة في داخله) ثم السلطة الهرمية النابعة من المنصب الهرمي و المسؤولية التي يتميز و ينفرد بها، و أخيرا السلطة الممثلة في التنظيمات الخاصة بالفاعلين القادرين على تحديد و تعديل الأهداف الإجتماعية التي تجعل من التنظيم فاعلا إجتماعيا في حد ذاته، و في مجال الإستقلالية فإن ثقافة التنظيم التي تعبر عن مجموع الأشكال الرمزية المعبرة عن الإعتماد لهذا التنظيم تجعل من الفاعل يتسم بسلوك تنظيم فضاء التحرك، و التوزيع، و تبادل الأشكال الرمزية مع مختلف الفاعلين في المؤسسة من مسؤولين، و زملاء، و عاملين⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (14,26) بدرجة حرية (16) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (09,31)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (14,26) أكبر من القيمة النظرية (09,31) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- Bernard LAMILET: "Le pouvoir dans les organisations: contribution à une reformation de communication de la question du pouvoir", Sciences de la Société, N° 39, Oct 1996, pp 164-170.

الجدول رقم (43): علاقة التنشئة الإجتماعية للقيادة الإدارية بالتسيير الإداري للمؤسسة و الخلفية الثقافية للقيادة بالتسيير في المؤسسة.

العلاقة	توجد	لا توجد	المجموع
الخلفية الثقافية			
لها علاقة	47	13	60
	94	86,66	92,30
ليس لها علاقة	03	02	05
	06	13,33	07,69
المجموع	50	15	65
	100	100	100

يقدم هذا الجدول إتجاهه العام في نسبة 92,30% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن الخلفية الثقافية للقيادة الإدارية لها علاقة بالتسيير في المؤسسة، يدعمها في الإتجاه أن التنشئة الإجتماعية للقيادة الإدارية لها علاقة بالتسيير في المؤسسة بنسبة 94%، (47 إجابة من أصل 50 إجابة، أي 94%)، بالمقابل نجد من المبحوثين الفاعلين من يؤكدون أن التنشئة الإجتماعية للقيادة الإدارية ليس لها علاقة بالتسيير الإداري للمؤسسة بنسبة 86,66% (13 إجابة من أصل 15 إجابة، أي 86,66%). أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 07,69% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن الذين يؤكدون أن الخلفية الثقافية للقيادة الإدارية ليس لها علاقة بالتسيير في المؤسسة، و يدعمها في الإتجاه أن التنشئة الإجتماعية للقيادة الإدارية ليس لها علاقة بالتسيير في المؤسسة بنسبة 13,33%، بالمقابل نجد من المبحوثين الفاعلين من يؤكدون أن التنشئة الإجتماعية للقيادة الإدارية لها علاقة بالتسيير الإداري للمؤسسة بنسبة 06%.

نستشف من خلال التحليل الإحصائي للجدول، و بنسبة غالبية أن يؤكدون أن الخلفية الثقافية للقيادة الإدارية لها علاقة بالتسيير في المؤسسة. لقد أصبحت الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الإقتصادية ظاهرة ثقافية لا يمكن التعرض لدراستها بعيدا عن إطارها الثقافي و الإجتماعي و السياسي و الإقتصادي، و هذا أكده "شين SCHEIN" مع وجود تكامل و تفاعل بين الإطار الثقافي الكلي أي المجتمعي و الإطار الثقافي الجزئي و هو الإطار التنظيمي للسلوك القيادي. إن القيادة هي ظاهرة تنظيمية-إجتماعية، و كذا سلوكية تتوقف أساسا على شخصية القائد الإداري و بصفاته و إمكانياته و قدراته التنظيمية، كما تعتمد كذلك على إنسجام أعضاء الجماعة و تفاهمهم مع القائد لتحقيق أهداف التنظيم.

إن غياب ثقافة تنظيمية فعّالة في المؤسسات الجزائرية قد يعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر، و بالأخص على المستوى التنظيمي، مما يضطر البعض منها إلى غلق أبوابه و ذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة على عدة مستويات، مما يخلص بنا إلى القول أن الثقافة التنظيمية الفعّالة هي التي تمكن المؤسسة مواكبة التغيرات و التطور الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة، و من تحقيق التكيف مع محيطها، و بالتالي تحقيق أهدافها و هذا لا يتحقق إلا بالتنسيق الإيجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة.

إن فهم الإطار الثقافي- الإجتماعي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير السلوك التنظيمي للأفراد و كذا فهم القيم التي يحملونها كأهمية الوقت، الرغبة في الإنجاز و الإتقان و الإلتزام التنظيمي... إلخ، و تمثل هذه القيم عوامل نجاح أي عمل منظم كما تختلف حسب إختلاف الثقافات.

كما أن معرفة النسق القيمي (للقيم) يساعد المديرين على وضع أساليب القيادة و الرقابة وفق ما تتطلبه شخصية العامل الجزائري. و منه فإن الإهتمام بالمتغيرات و العوامل البيئية التي تعمل في إطارها المنظمات يعتبر ذو أهمية بالغة في التأثير في كفاءة و فعالية المنظمة، و لعلا إهمال هذا البعد في نقل نظم التسيير من مجتمع إلى آخر، و من منظمة الى منظمة أخرى في نفس الإطار الثقافي الكلي هو ما يفسر فشل هذه المحاولات⁽¹⁾.

نستشف أيضا من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من المبحوثين (50 إجابة من أصل 65 إجابة أي ما يعادل 76,92%) تؤكد أن التنشئة الإجتماعية للقيادة الإدارية لها علاقة بالتسيير الإداري للمؤسسة، يشير مفهوم التنشئة الإجتماعية إلى ذلك النشاط الذي يوحد الأفراد على أساس تسوية أو تنسيق المصالح وفقا لتصور العقلنة بدافع قيمي أو غائي، و بهذا المعنى فهي تركز على تطبيع الفرد على المعايير و الإلتزامات المتبادلة التي تستند على مبدأ العقلانية بين أفراد المجتمع.

يرى الباحث "هشام شرابي" من أثر التنشئة الإجتماعية على سلوك الفاعلين في المؤسسة الجزائرية: أن العائلة تنتظم حول شكلها الطبيعي و الوطني، لأنّ العلاقة بين الأب و أبنائه، و بين الحاكم و المحكومين، هي علاقة هرمية، لذا فإرادة الأب في كل من الإطارين هي الإرادة المطلقة المعبر عنها في العائلة و المجتمع بنوع من الإجماع القسري الصامت المبني على الطاعة و القمع، و يعبر عنه أيضا بنظام سلطة الأب الذي يشير إلى نمط من النسق الإجتماعي يسوده مبدأ حق الأب، الذي يعني إنفراد كبار الأسرة من الذكور بإحتكار السلطة العائلية و السياسية العامة.

و بإسقاط هذا المعنى السوسولوجي على العائلة الجزائرية، نجدها تمثل أهم العوامل التي تشكل

(1)- مصطفى عشوي: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، في الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي

المنعقد بالجزائر، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992، صص 271-283.

شخصية الفرد و توريثه ثقافة مجتمعه، بحيث تركز التنشئة الإجتماعية في الأسرة الجزائرية على الطاعة و الخضوع لسلطة الوالد، و يمتد هذا المبدأ إلى المعلم و المدير و قائد العمل، فهذه التسلبية تؤثر على الحياة الإجتماعية و الرسمية، لأن المدراء يرونها أحد أنماط التعامل المقبولة من قبل الأتباع بدرجة كبيرة، و هؤلاء يتوقعونها من رؤسائهم، و هذا بدوره يبرر نقص تفويض السلطات في المؤسسات الجزائرية و انخفاض الروح المعنوية و الكفاءة الإنتاجية.

مما سبق ذكره، يمكننا القول بأنّ المسير الجزائري لم يُكوّن و لم يُهيأ على إستعمال التدريب كطريقة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية، لأنّه نشأ في جو تسلطي و سلطوي، و لم يتعلم مزاياها أيضا في مؤسسات التنشئة الإجتماعية، و هذا مفاده أن الثقافة الإجتماعية المتداولة في البيت و المدرسة و العمل، التي تربي على أساسها مديروا المؤسسات الجزائرية، لم تعلمهم عملية التفويض و كيفية تطبيقه، لذا فهم لا يتقبلون تفويضها لمرؤوسيههم لعدم ثقتهم بهم، و في كفاءتهم نظرا لشعورهم بأنهم ينافسونهم على مراكزهم الإجتماعية و الوظيفية⁽¹⁾.

و تعتبر الثقافة و التنشئة الإجتماعية عمليتان متلازمتان نظرا لتأثير كل منهما في الأخرى و تأثرها بها، و تتجلى لنا عملية التأثير المتبادل هذه من خلال إكتساب الفرد لثقافة مجتمعه من خلال عملية التنشئة الإجتماعية المستمرة عبر مختلف المؤسسات التي تتكفل بنقل الرموز الثقافية للأجيال المتلاحقة⁽²⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (0,87) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,015)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (0,87) أكبر من القيمة النظرية (0,015) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- لحسن بوعبد الله: البعد الثقافي و الإجتماعي لسلوك العامل و علاقته بإدارة المؤسسة، في الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992، صص 187-196.

(2)- Djamel GUERID: La culture d' entreprise en l'algerie, CRASC, Alger, 1997, pp 27-33.

الجدول رقم (44): كيفية تعامل القيادة مع الإطارات في حال وجود مشكل و أسس إختيار القيادة لعلاقات الصداقة في المؤسسة.

المجموع	العقاب	التهديد	عدم إهتمامها بالأمر	الحوار و النقاش	المساعدة	كيفية التعامل دوافع الإختيار
25 34,24		01 20	03 25	06 26,08	15 46,87	على أساس المصلحة المشتركة
04 05,47			01 08,33	02 08,69	01 03,12	نفس السكن الجغرافي
22 30,13		01 20	03 25	08 34,78	10 31,25	على درجة الولاء
10 13,69	01 100	01 20	02 16,66	04 17,39	02 06,25	نفس الإنتماء السياسي
03 04,10				01 04,34	02 06,25	القرباة
07 09,58		01 40	02 16,66	01 04,34	02 06,25	نفس الأصل الجغرافي
01 01,36			01 08,33			الإنتماء إلى نفس الجيل
01 01,36				01 04,34		أخرى
73 100	01 100	05 100	12 100	23 100	32 100	المجموع

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 34,24% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن أسس إختيار القيادة لعلاقات الصداقة في المؤسسة يتم على أساس المصلحة المشتركة، يدعمها في الإتجاه كيفية تعامل القيادة مع الإطارات في حال وجود مشكل نجد المساعدة بنسبة 46,87%، يليه الحوار و النقاش بنسبة 26,08%، ثم نجد عدم إهتمامها بالأمر بنسبة 25%، و أخيرا التهديد بنسبة 20%. أما الإتجاه الثاني فتجسد في نسبة 30,13% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن أسس إختيار القيادة لعلاقات الصداقة في المؤسسة يتم على درجة الولاء. أما أضعف إتجاه في الجدول فكان في نسبتين متساويتين 01,36%، النسبة الأولى، من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن أسس إختيار القيادة لعلاقات الصداقة في المؤسسة يكون على أساس الإنتماء إلى نفس الجيل، النسبة الثانية، من المبحوثين الفاعلين الذين

* أحوية الجدول رقم (44) هي أسئلة تخص كل المبحوثين، و هناك أكثر من إجابة لهم.

يؤكدون أنه هناك أسباب أخرى في إختيار القيادة لعلاقات الصداقة في المؤسسة.

نستشف من هذا التحليل الإحصائي أن المبحوثين الفاعلين يؤكدون أن أسس إختيار القيادة لعلاقات الصداقة في المؤسسة يتم بالأساس على المصلحة المشتركة، تليها على درجة الولاء، إن تخوف القيادة نابع من إستقلالية الإطارات، و هؤلاء الإطارات يفسرون ذلك أنه نابع من ثقافة المؤسسة، نستشف مما سبق، أي التنظيم السائد و البيروقراطية و التخوف من التجديد و خاصة الثقافي منه، و بالخصوص الرأسمال البشري و طموحاته و إبداعاته الذي يمكن أن مصدر تهديد لهم، إن تخوف بعض القيادة من الإطارات مرده أساسا إلى المنصب الذي يشغلونه و الذي لا يريدون فقدانه، خاصة إذا علمنا أن بعض المناصب وصلوا إليها عن طرق المحسوبية، و آخرين خلال فترة التسعينات أين المؤسسة كانت تفتقر إلى الكفاءات بسبب الأزمة الأمنية التي عاشتها البلاد، إن تفسير تخوف القيادة من عقد علاقات مع الإطارات مرده إلى الثقافة السائدة، و تؤكد ضرورة ترك المسافات لفرض الإنضباط و المهابة، يذكرنا هذا ما ذكره الباحث "جمال غريد" عن الصراع الثقافي في المؤسسة الجزائرية بين العمال ذوي الأصول الريفية مع الواقع الثقافي للمؤسسة، و هذا ما وُلد الإستياء لدى بعض الإطارات من هذه الثقافة و العقلية السائدة لدى بعض القيادة الإدارية، كما أن بيروقراطية المؤسسة ساعدت و ساهمت في تخوف القيادة من فقدان السلطة، ما جعلهم يحافظون على مركزية السلطة و الرقابة و هما بذلك يجسدان الثقافة المغلقة التي تميز المؤسسة، و من هنا نجد التصلب من قبل الرؤساء في منح الإطارات توسيع هامش الإستقلالية، جدير بالذكر هنا أن تخوف بعض الرؤساء فيه جزء من العقلانية، فهم أعطوا الكثير للمؤسسة من جهد و وقت و عمل، لذلك نجد الحديث معهم أن يشعروا بالفخر و العزة، و لكن بالمقابل نجد أن المؤسسة قد أعطتهم الكثير من المزايا لذا نجدهم فخورين بها، و حتى أنهم إنطبعوا بطباعها، فتجد في أجوبتهم: و هل تستطيع المؤسسة أن تُسير نفسها دون قيادتها؟، و المكانة التي وصلت إليها كالثالث مؤسسة إقتصادية في الوطن، و من بين العشرة المؤسسات الإستراتيجية الجزائرية، و إن كنا لا ننكر أجوبة هؤلاء الرؤساء إلا أنه لا يجب يصابوا بالغرور فنحن أصلا في بلد بترولي، و لا توجد مؤسسات أجنبية منافسة بمعنى أن المؤسسة تمارس الإحتكار المطلق لهذه المواد، و لا ندري ما يخفيه المستقبل.

كما نجد من المبحوثين الفاعلين من يؤكد أن أسس إختيار القيادة لعلاقات الصداقة في المؤسسة يتم على درجة الولاء، و هنا يرى الباحث "محمد بشير" أننا نجد من المشكلات التي تظهر في المؤسسة هي نتيجة لإختلاف درجات التوجه الفردي و الجماعي في شخصيات بعض القادة مثل: نقص الثقة في الغير، و للتخفيف من حدتها و سلبيتها لابد من بناء علاقة أبوية بين المسؤول

و المرؤوسين، لذا يجب على المديرين في حالة تذبذب ثقة مرؤوسيهم بهم، تحمل مسؤولية إضفاء نوع من الإنسانية على علاقاتهم المعنوية و العاطفية بهم، و عليه فإن وجود قدر محدود من التوجه الجماعي شرط ضروري لنجاح التنظيمات الإدارية⁽¹⁾.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول كيفية تعامل القيادة مع الإطارات في حال وجود مشكل يعترض سير العمل هي المساعدة (32 إجابة من أصل 73 إجابة أي ما يعادل 43,83%)، يليها الحوار و النقاش (23 إجابة من أصل 73 إجابة أي ما يعادل 31,50%)، يمكن أن نستشف مما سبق أن معظم الفاعلين يتفوقون على السمة السوسيو-إستراتيجية للمبادرة إبتداء من تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة أولا ثم العمل بكل الوسائل في إنجاحها ثانيا، لأن هذا مرتبط بوجودها، و من هنا تظهر الأهمية السوسيو- إستراتيجية للتعاون و المبادرة، حيث يظهر أهمية الجانب السوسولوجي للتعاون و المبادرة و التي يؤكدها الفاعلون، فالتعاون كالمساعدة و الحوار و التساند، في حين تكون المبادرة كنتيجة للفاعلين بإعتبارها شخصية لكن سيرورتها سوسولوجية، أما الجانب الثاني منها و هو الإستراتيجي منها يتجلى كونها ضرورية في صياغة الإستراتيجية، و ما كان مهما للإستراتيجية كان بالتأكيد إستراتيجيا و جزءا منها. كما نجد من الإطارات من لديهم علاقات عملية طيبة مع رؤسائهم و بعض القيادة الإدارية بفعل التعاون القائم بينهما، أو حتى بين الإطارات ذوي الخبرة الطويلة و الإطارات الشابة، و هذا حسب هؤلاء مؤشر حسن في علاقات العمل نتيجة الذهنية التي يمتلكونها، و هي ذهنية الفريق الواحد المرتكزة على التعاون الجماعي، كما نجد بالمقابل من الإطارات من عبر عن إستيائه من عدم تعاون القيادة (أو عدم إهتمامها بالأمر) مع الإطارات في حال وجود مشكل يعترض سير المهام في المؤسسة (12 إجابة من أصل 73 إجابة أي ما يعادل 16,43%)، بل هناك من القيادة من يلجأ إلى التهديد مع الإطارات في حال وجود مشكل يعترض سير المهام في المؤسسة، ما ولد إستياء لدى هؤلاء الإطارات، و حسب أحد الإطارات أن هذا السلوك هو بسبب طبيعة التنظيم السائد في المؤسسات العمومية الإحتكارية التي صارت للأسف معروفة بهذه الصفة. إن جهل الفاعلين لمفهوم العقلانية المحدودة التي كانت في صميم أبحاث "كروزي و فريدينبرغ"⁽²⁾ لا يعني أنهم لا يمارسونها وهذا ما يفسر ميزة العقلانية المحدودة في الإستحسان (المساعدة و الحوار) مقابل الإستياء (عدم الإهتمام و التهديد)، فالفاعلون يدركون أنه لكل فاعل عقلانيته الخاصة، كما نجد من الفاعلين من يحسن مهام فاعل آخر، و بالمقابل نجد أن الفاعلين يعلمون أنه يوجد من

(1)- محمد بشير: الثقافة و التسيير في الجزائر، د م ج، الجزائر، 2007، صص 121-125.

(2)-Rabah KECHAD: Op cit, p 347.

يفهم أو يحسن مهامهم و بالتالي يستطيع أن ينافس على منصبه الحالي أو المستقبلي، و هذا صميم العقلانية المحدودة في المؤسسة كون أن لكل فاعل مجال لكن محدود ما يؤكد على محدودية العقلانية، إن إهتمام معظم المديرين و رؤساء المصالح و حتى المشرفين على المبادرة يحمل في طياته ضرورة التغيير الذي يجب مسابرتة و إنتهاجه في المؤسسة، و حتى في المؤسسات الأخرى فهي أيضا معنية بذلك و هذا في الحقيقة ليس سهلا ما لم ندرجه في ذهنيات المجتمع.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (22,47) بدرجة حرية (28) Dégés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (13,56)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (22,47) أكبر من القيمة النظرية (13,56) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (45): مساعدة الفاعلين للإطارات في التغيير التنظيمي.

المجموع	المشرفون	المديرون و رؤساء المصالح	الفاعلون المساعدة
27	17	10	نعم
90	94,44	83,33	
03	01	02	لا
10	05,55	16,66	
30	18	12	المجموع
100	100	100	

يوضح هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 90% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنهم يقدمون المساعدة للإطارات في مواجهة التغيير التنظيمي، يدعمه في هذا الإتجاه، و على التوالي و بنسب غالبية، فئة المشرفين بـ 94,44%، تليها فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 83,33%، و هما أعلى النسب في الجدول. أما الإتجاه الثاني و هو الأضعف، فتمثل فقط في نسبة 10% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنهم لا يقدمون المساعدة للإطارات في مواجهة التغيير التنظيمي، يدعمه في هذا الإتجاه، فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 16,66%، تليها فئة المشرفين بـ 05,55%، و هي أضعف نسبة في الجدول.

نستشف من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المساعدة تتم في إطار التغيير التنظيمي من قبل

* أجوبة الجدول رقم (45) هي أسئلة مطروحة لفئة المديرين و رؤساء المصالح، و فئة المشرفين.

الفاعلين (المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفين) لصالح الإطارات، حيث التغيير التنظيمي ظاهرة سوسيو - تنظيمية، كما يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المؤسسات، و عليه فقد تناوله الباحثون من مسميات عديدة منها التغيير، التطوير، و التحديث.

و في الحقيقة أن التغيير التنظيمي فقد تناولوه الباحثون بالدراسة و البحث على أنه فلسفة لإدارة المؤسسة، تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها، بهدف زيادة فعاليتها، و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير⁽¹⁾.

لقد عالج "كروزي" ظاهرة التغيير التنظيمي في كتابه الفاعل و النسق (الفصل 13) و قد جاء فيه أن التغيير هو مشكل بمعنى أنه قابل للدراسة و التحليل كغيره من المشكلات العلمية، و قد بدأ "كروزي" بتوجيه نقد للنظريات التي عالجت التغيير الاجتماعي، حيث كان الفلاسفة و علماء الاجتماع متمسكين خلال فترة طويلة بإفتراض مؤداه أن التغيير الاجتماعي يخضع لمنطق أو نموذج خاص، فبالنسبة للماركسية التي إستعملت المنهج الجدلي في تحليلاتها حيث خلصت إلى أن التغيير ينجم عن تناقضات تؤدي إلى وجود صراع بين الأفراد على وسائل الإنتاج⁽²⁾.

أما النظرية الليبرالية فقد رأت أن التغيير هو ناجم عن أسباب خارجية و أن جميع المجتمعات تتجه بالضرورة نحو حالة مثالية أفضل و لقد انتقد "كروزي" النظريات الحتمية و التي اعتمدت على أن التغيير أمر حتمي و طبيعي كالماركسية التي ركزت على الحتمية المادية للملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، أو الوظيفية من خلال الحتمية البيولوجية، الثقافية، و التغيير القيمي لدى "بارسونز"، و بهذا رفض "كروزي" أن تكون هنالك نظرية شاملة أو كبرى تضم كل عوامل التغيير أو معرفة مميزات التغيير التي تميزها عمليات داخلية أو خارجية، و بالتالي فإن قول "كروزي" بضرورة فهم التغيير على أنه مشكلة معناه أنه يمثل مشكلة إجتماعية تخص الأفراد، أي أن الأفراد هم الذين يجب أن يغيروا كل نسق للعلاقات الإجتماعية ضمن تغيير جماعي.

لقد إستنتج "كروزي" أن التغيير ظاهرة نسقية، حيث أنه على مر العصور و بالرغم من وجود تغيرات هامة إلا أن النظريات الإجتماعية لم تركز إلا على العوامل المؤدية إلى التغيير، و قد وقعت في فخ التحليلات التاريخية، إذ إعتبرت أن كل مرحلة هي إمتداد و تجديد لمرحلة سابقة لها⁽³⁾.

(1) -Joel BROCKNER et Alii: *L'art du management*, Ed Village Mondial, Paris, 2001, pp 198-200.

(2) - بوشمال أحمد: *سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي* - دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، 2011، صص 98-99.

(3) - M. CROZIER, E. FRIEDBERG: *L'acteur et le système*: Op cit, pp 375-377.

و هو بالتالي يرى أن مشكلة التغيير تعد عملية جوهرية و التي تتيح جماعة أو مجتمع ما، البقاء و الإستمرار في الوجود. فالمجتمعات القديمة تتخلص من كل ما هو قديم، و الذي أصبح غير ملائم و غير مناسب، و تنتج نموذجا جديدا يساير المرحلة و يواجه مطالبها و إحتياجاتها. فهناك مسائل على الرغم من كونها ذات صفة ديناميكية إلا أنها لا تعتبر تغييرا، بل قد تكون فقط مرتبطة بالتغيير. و قد كان يُعتقد أن وجود التوترات و الصراعات الداخلية -بصفة دائمة- في التنظيم أو في الجماعة فإن التغيير لابد أن يحدث و لكن هذا القول غير صحيح. إذا فالتغيير هو شيء آخر، لأنه لا يعني في جوهره أنه تتابع الإختلالات خلال الزمن في وحدة مستمرة قد تكون نسقا، أو مجتمعا. و حسب "كروزي" فإن تحليل التغير يجب أن يكون من منظور ديناميكي و ليس إستاتيكي، و لا يمكن فهم التغيير إلا من خلال مضمون العلاقات الإجتماعية، فلكي يكون هناك تغيير يجب أن يتحول كل نسق الفعل، أي أن على الأفراد أن يطبقوا علاقات إنسانية جديدة، و كذلك شكل جديد من الضبط الإجتماعي (لأن الألعاب هي التي تتحكم في العلاقات الإجتماعية و تشكلها)، و التغيير ليس هو وضع هيكل أو نموذج أو تقنية جديدة، أو حتى تنظيم جديد، بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل و رد الفعل أو المفاوضات و التنازلات و التعاون.

إن المنظور الإستراتيجي يرى أن دراسة عوامل التغيير كفيلا بإيجاد طريقة علمية تسمح بالقيام بعملية إستراتيجية لإنجاح التغيير، مع مراعاة دراسة الإكراهات و الضغوط المفروطة على المنظمة و على الفاعلين أنفسهم مع إدراك أن للفاعلين هامش من الحرية في التعامل مع الإكراهات الخارجية كالبيئة، التكنولوجيا، و البناءات التنظيمية، و الثقافية التي تمارس ضغطا على التغيير⁽¹⁾. و يعتمد التحليل الإستراتيجي على أربعة مبادئ لتحليل التغيير هي:

أ- إستقلالية الظاهرة التنظيمية؛

ب- الظاهرة التنظيمية هي بناء؛

ج- إن هذه الحلول ليست إجابات آلية لهذه الإكراهات؛

د- كل التغيرات تقترح قطيعة⁽²⁾.

يرى "كروزي" أن هدف التغيير هو تغيير الأفراد لإستراتيجياتهم، إذ يعتبر الأفراد أو الفاعلون هم أساس التغيير في التنظيم، و يمكن تقييم الجماعة للتغيير عن طريق تقديرهم للمنافع الممكنة و التي يستفيدون منها في النظام. و هناك أنواع من الإستراتيجيات:

(1)- François DUPUY: **Sociologie du changement**, Dunod, Paris, 2004, pp 102-107.

(2)-Serge RAYNAL: **Le management par projets (approche stratégique du changement)**, Ed Organisation, Paris, 2003, p 39.

أ- إستراتيجية تعمل على القضاء لأي سلوك غير مرغوب فيه؛

ب- إستراتيجية محورها المحافظة على سلوك مرغوب فيه؛

ج- الإستراتيجية التي يتم فيها محاولة التقليل من سلطة الفاعل.

و بما أن الأفراد لهم عقلانية محدودة، فإننا سوف نقوم بتزويدهم بالمفاهيم و الأفكار و الممارسات، من أجل تحقيق مصالحهم الذاتية بإستخدام الإقناع و الشرح. و على نشر التعلم الجماعي، و حل مشاكل الأفراد و نشر نتائجها بشفافية، إذا عملية التغيير هي عملية تتطلب الفعل و رد الفعل ليتحرك الجميع و بيدع عبر إكتساب موارد و قدرات تعتبر ضرورية لتشكيل ألعاب جديدة (لأن الألعاب تتحكم في العلاقات الإنسانية و تشكلها). و يمكن ملاحظة أن التغيير لابد أن يتعرض لنوع من المشاكل المقاومة أو المشاكل. ففي الحقيقة أن الإنسان عبر تاريخه الطويل و في بناء حضارته هو دائما بين خيارين إما المحافظة على القديم أو تبني الجديد، و هذا ما يمثل مشكلة لكل تغيير. لكن التاريخ لا يرحم كما قال "كروزي" (إنه يتوجب على الأفراد في كل جماعة أو تنظيم أو مجتمع أن يتكيفوا مع المتغيرات المحيطة بهم)، و قد أكد على أنه لابد من وجود أزمة لحدوث التغيير، إذ أن التغيير عندما يحدث بدرجة كبيرة فإنه مرتبط بنوع من الأزمة.

و على العموم فإن أي مقاومة للتغيير قد يكون منشؤها الارتباط بالمصالح، أي إنه عندما يعتقد أصحاب هذه المصالح أن التغيير المقترح سيكون مربحا لهم و سيعود عليهم بالفائدة فإنهم يتبنونه، فهم يخشون فقدان السلطة خاصة إذا كانت هناك جماعات ذات تنظيم جيد.

و وفقا للمنظور الإستراتيجي، و كما تحدثنا سابقا أن أهداف و غايات التغيير لا تتم إلا عند تحويل نسق السلطة، و إذا لم نقم بهذه النقطة في التغيير فسيصبح الحديث عن السلطة فيما بعد من الطابوهات المحظورة و بالتالي تضيع أهداف التغيير. و من خلال ما توصل إليه "كروزي" من أن السلطة هي علاقة تبادلية يعتمدها الفاعلون حسب إكتسابهم و سيطرتهم على مناطق الإرتياب فإن أي تشكيل إجتماعي لا يتم إلا من خلال حرية الفاعلين إنطلاقا من علاقات السلطة بينهم. و على هذا فإن تحليل علاقات السلطة لا يتم إلا من خلال عمليات التبادل أو العمل الجماعي (تعلم جماعي بطريقة الخطأ و الصواب) فتعلم الفاعلين لتبادل السلطة من خلال إكتسابهم للقدرات الجماعية الجديدة عبر صراع السلطة هي التي تسمح لهم بالخروج من الحلقة المفرغة القديمة عبر قدرة جماعية تحرك الفعل لتعطي لعلاقتنا الثقة و القبول⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (04,38) بدرجة حرية (01) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة

(1)- Luc BOYER et Noël EQUILBEY: Op cit, p 84.

في الملحق X² التي تشير إلى قيمة (0,015)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (04,38) أكبر من القيمة النظرية (0,015) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (46): طريقة مساعدة الفاعلين للإطارات في التغيير التنظيمي.

المجموع	المشرفون	المديرين و رؤساء المصالح	الفاعلون	
			شكل المساعدة	
25,71	09	06	03	التوجيه
17,14	06	04	02	التوعية
14,28	05	03	02	التنسيق
14,28	05	03	02	الإتصال و الحوار
14,28	05	02	03	التكوين
05,71	02	01	01	الإجتماعات
05,71	02	01	01	أخرى
02,85	01	-	01	الإعلانات
100	35	20	15	المجموع

يظهر هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 25,71% من المبحوثين الفاعلين (المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفين) الذين يؤكدون أن طريقة المساعدة التي يقدمونها للإطارات في التغيير التنظيمي هو التوجيه، يدعمه في هذا الإتجاه حسب الفئات، فئة المشرفين بنسبة 30%، و هي أعلى نسبة في الجدول، تليها فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 20%. أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 17,14% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن طريقة المساعدة التي يقدمونها للإطارات في إطار التغيير التنظيمي هي التوعية، يدعمه في هذا الإتجاه فئة المشرفين بـ

* أجوبة الجدول رقم (46) هي تابعة لإحدى الأسئلة المطروحة في الجدول (45)، و تخص، فئة المديرين و رؤساء المصالح، و فئة المشرفين، و هناك من لهم أكثر من إجابة.

20%، ثم فئة المديرين و رؤساء المصالح بنسبة 13,33%. كما نجد من خلال الجدول نسبة 14,28% يشترك فيها على التوالي عدد من إجابة المبحوثين الفاعلين يؤكدون أن طريقة المساعدة التي يقدمونها للإطارات فيما يخص التغيير التنظيمي هو التنسيق، الإتصال و الحوار، التكوين. أما أضعف إتجاه فكانت نسبته 02,85% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن طريقة المساعدة التي يقدمونها للإطارات فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي هي الإعلانات، يدعمه في هذا الإتجاه فئة واحدة هي فئة المدراء و رؤساء المصالح بنسبة 06,66%، و هي من أضعف النسب في الجدول.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الفاعلين (المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفين) يؤكدون على أهمية التعاون لتحقيق إستراتيجية التنظيم و بلوغ أهدافه، و من هنا تظهر الأهمية السوسيو-إستراتيجية للتعاون، حيث يظهر أهميته من خلال ما يقدمه الفاعلون من أشكال التعاون في مساهمة التغيير التنظيمي، و هذا ما يؤكد الكثير من الباحثين أمثال "د. فانك Dominique VINCK" بالقول أن التنظيم الحديث أصبح على يستند على التعاون الشبكي و الجماعي لما يمتاز به من فعالية، حيث يقلص الأخطاء في إتخاذ القرارات و رؤى واضحة فيما يخص المستقبل عند إعداد الإستراتيجيات و تقرير السياسة العامة المنتهجة، و عند التركيز على الفردانية و المرونة قد يؤدي إلى نقص التعاون في مختلف مجالات العمل، مع إمكانية ظهور صراعات و توترات بين القيادة الإدارية و العاملين، مع ضعف التكوين في العمل، و قلة التعاون بين الوحدات التنظيمية في المؤسسة، هنا كان من الضروري وضع أرضية علمية سوسولوجية تسمح لنا بالإنقال من العقلانية الإجتماعية إلى العقلانية الإقتصادية ذات الديناميكية القوية في التغيير التنظيمي و التكنولوجي السريع، و هذا من خلال توفير شروط أساسية سوسيو- إستراتيجية تتمثل في المبادرة و التحفيز و المنافسة التجارية في إطار شبكي تعاوني يجمع الفاعلين فيما بينهم عن طريق المعلومات المتبادلة بينهم⁽¹⁾.

لذا و من خلال البحث الميداني لاحظنا وجود حركة دائمة و ديناميكية فعالة داخل المؤسسة في رصد أفعال و سلوكيات الفاعلين الآخرين، فكل فاعل/مسؤول (المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفين) يحاول أن يستميل أكبر من المتعاونين معه، و يعينهم و يحثهم أحيانا على المبادرة، و إظهار قدرات تسييرية و تنظيمية فعالة تمكنهم بذلك من إثبات ذاتهم (خاصة لفئة الإطارات الشباب الجامعي حديثي التوظيف)، و هذا التصرف الإستراتيجي للفاعلين يُظهر و يُكوّن لهم صورة مميزة في المؤسسة و لدى الإطارات و العاملين، حيث يُبين أنهم يحسنون التسيير و التدبير فيلقون بذلك

(1) – Dominique VINCK: "Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifiques", In *Revue Française de Sociologie*, 1999, pp 384-414.

التقدير و الاحترام، و يجد فريق عمله الإستحسان لدى كبار المسؤولين، و في حقيقة الأمر أن مساعدة الفاعلين للإطارات، و حثهم على التعاون و المبادرة ليس مجانا بل هو أيضا إستغلال لهم، و إستعمالهم كوسيلة ضغط ضد الآخرين (مهما كان منصبهم) و هذا لممارسة إستراتيجيته - و هنا تظهر كفاءة منهج "كروزي" في إدراج مفهوم الإستراتيجية كمبدأ أساسي في التحليل الإستراتيجي في دراسة التنظيم، يقول "ألبن ميشال Albin MICHEL" يسمح لنا مفهوم الإستراتيجية بفهم سلوكيات الفاعلين، و أنه ليس من المهم أن تكون ضرورية و واعية، بقدر ما تكون مرادفة لمفهوم الإختيار⁽¹⁾، التي تضع في حسابها الأکید التغيير الذي يحاول "كروزي" تأكيده سوسيولوجيا دون إغفال العوامل الخارجية، فيحدد أنه عندما يُتناول التغيير كمشكل سوسيولوجي فإن الفاعلين هم اللذين يتغيرون فعلا و يتغيرون في عمومهم كجماعة فعلية، فهم يتغيرون في علاقاتهم مع بعضهم البعض و في تنظيمهم الإجتماعي حيث إن كان هذا التغيير جوابا عن مشاكل غير سوسيولوجية، فإن هذا الجواب هو إبداعا سوسيولوجيا يجب دراسته كما هو⁽²⁾.

يعد "فليب بيرنوكس" من المنظرين الجدد في مجال علم الإجتماع التنظيمات، و هو صاحب التصور النظري المتمحور حول التغيير في التنظيمات، حيث قام بشرح سلوكيات الفاعلين كأفراد أو كجماعات و حتى كتنظيمات، و بالتالي تناول منطق الفاعلين و تفاعلاتهم ، لأن التغيير هو نابع من هذه التفاعلات إستنادا إلى عوامل و جذور التغيير سواء تعلق الأمر بالمنافسات، التكنولوجيا، أو حتى وزن المؤسسة في المجتمع، ثم الأهمية التي يلعبها الدور المركزي لجميع الفاعلين، حاول "فليب بيرنوكس" أن يفسر تأثيرات الفاعلين داخل التنظيم، فهو يعارض "كروزي" و "فريدمان" في معظم تفسيراتهم للتغيير التنظيمي من خلال نظرية الفاعل، لأن المجتمع يعيد إنتاج نظامه من خلال النماذج المتناسكة⁽¹⁾.

و نجد "بيرنوكس" يرى بأن التغيير يمكن تعريفه كتدريب لقواعد علاقات جديدة تُستنتج، فالمؤسسة كمكان للتدريب على نماذج جديدة علائقية مستقلة و يتكيف مع إستراتيجيتها، و بالتالي فليس من المعقول تحجيم التغييرات الهرمية إذ أن الجماعات تستطيع أن تأخذ زمام التغيير مع التيقن بأن النموذج العقلاني يستطيع إحتواء ذلك بسرعة عبر تطوره.

فالتغيير ينتج من خلال خلق قواعد جديدة، هذه القواعد تساهم في تركيب الفعل مع عدم إغفال التصورات الجماعية للفاعلين، مثلا إذا قمنا بتغيير نمط المكافأة (الحوافز المادية) نكون قد أشعلنا

(1)- Albin MICHEL : **Op cit**, p 612.

(2)- M. CROZIER: **Le phénomène bureaucratique**, Op cit, p 328.

(3)- Philippe BERNOUX: **La sociologie des organisations**, Op cit, p 200.

نار التغيير و هنا سوف يبحث الفاعلون عن نموذج جديد يمكنهم من أخذ مواقعهم مع الآخرين داخل التنظيم ، كل ذلك يعني أن نظاما جديدا للعلاقات قد ينشأ مع التغيير في المكافآت و يمكن من خلال ذلك التنبؤ بالاتجاهات المحتملة لجماعة الفاعلين لإحداث التغيير فيها عبر التحليل الإستراتيجي لفهم مصطلحي السلطة و التحالفات، و مما سبق ندرك أن الفاعلين يستطيعون إنتاج التغيير بالإنتقام أو المماثلة، لكنهم لا ينتجون التغيير كله.

إذن أي تغيير في قواعد التحكم يدفع الجماعات إلى مراقبة نتائج ذلك من موضعها الإستراتيجي الهام، و التصرف من خلال ذلك هذا ما يشكل قواعد الإستقلالية التي تتعلق بإستراتيجية الجماعة و التي تضطلع بتكييف الفاعلين مع الإكراهات المطروحة⁽¹⁾.

أما "سانسوليو" فقد تناول في كتابه علم إجتماع المؤسسة في الفصل السابع منه، الفاعلين في عملية التغيير، من خلال تنظيم الثقافة و التطوير أي أنه صاحب المدخل الثقافي في تفسير و تحليل المنظمات، فالفهم الكلاسيكي للمؤسسة الرأسمالية لم يعد موافقا للبنية الإجتماعي بواقعها الإنساني، إذ يجب على الفاعلين الإجتماعيين في التغيير إحياء ديناميكيات إجتماعية، كالإختراع، الإستقلالية، الإبداع و المشاركة و التطوير المشترك كما يجب على هؤلاء الفاعلين أن يكونوا قادرين على بناء و إختراع المؤسسة التي يعملون بها لإبراز أفكار و مفاهيم مستقبلية جديدة، وهذا التطوير الإجتماعي للمؤسسة لا يتحقق بدون إستقلالية أكبر للمؤسسة بإعتبارها شركة أو وحدة ذات فعل جماعي، فنجد "سانسوليو" ينظر للمؤسسة من خلال إنتقالها من وحدة أو نسق مغلق إلى نسق مفتوح، و من هذا يجب عليها تطوير التفكير الذاتي الإجتماعي و معرفة العقلية الجماعية، و لكي يكون هذا التطوير تغييرا عن النظام الإجتماعي يجب أن تكون مشاريع التطوير الشخصية مرتبة و منظمة مع مشاريع البناء الجماعي، أي الموازنة بين الأهداف الشخصية و أهداف المؤسسة لضمان نجاحها و بقائها و إستمراريتها (الفعالية التنظيمية)، هذا النجاح أصبح من التحديات العظمى لفعالية التغيير في المؤسسة، و من جهة أخرى فالأعمال التساهمية أو المشتركة تثمر نتائج ثقافية في حياة المؤسسات و بالخصوص فكرة أن أي فعل تغيير لا يستطيع أن ينجح في الوقت الحالي إلا بالإستناد على مديرين و موظفين يتعلق بهم الأمر بالتحقيق المشترك للمشاريع المستقبلية للمؤسسة بشكل عام.

و مثلما قاله هنا "كروزي"، نجد من خلال طريقة مساعدة الفاعلين للإطارات في التغيير التنظيمي، التوعية بنسبة 17,14%، التنسيق بنسبة 14,28%، و مثلما قاله هنا "كروزي"، نجد الفاعلين يؤكدون

(1)-Philippe BERNOUX: **Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations**, Ed seuil, Paris, 2004, pp 230-232.

يؤكدون ذلك من خلال الجدول، من خلال طريقة مساعدة الفاعلين للإطارات في التغيير التنظيمي، التوعية بنسبة 17,14%، التنسيق بنسبة 14,28%، الإتصال بنسبة 14,28%، التكوين بـ 14,28%، و هنا نركز على التنسيق و الإتصال، إن الفشل في تبنى إستراتيجية للإتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير، و من ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير، و لكي يكون الإتصال فعالا لا بد من توافر عناصر أساسية يمكن تحديدها فيما يلي: البساطة و وضوح المعنى، إستخدام اللغة الفصحى (أن لا تكون اللغة ركيكة) و المثال مع التركيز على إستخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال، تنوع الطرح و النقاش، التكرار، القدوة الحسنة و إظهار المصادقية، التغذية العكسية.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصادقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (04,69) بدرجة حرية (07) D.D.L) Degrés De Liberté (مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (02,83)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (04,69) أكبر من القيمة النظرية (02,83) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (47): حرية الإتصال بالمشرف المباشر و علاقة الإطارات مع المشرف المباشر.

المجموع	لا توجد	توجد	حرية الإتصال العلاقة مع المشرف
31,42	-	42,30	حسنة
37,14	05	30,76	متوسطة
31,42	04	26,92	سيئة
100	09	100	المجموع

يوضح هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 37,14% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن علاقاتهم بالمشرف المباشر متوسطة، يدعمها في هذا الإتجاه نسبة 55,55% من الإطارات المبحوثين الذين يؤكدون أنه لا توجد حرية الإتصال بالمشرف المباشر، مقابل 30,76% من الإطارات المبحوثين الذين أنه توجد حرية الإتصال بالمشرف المباشر، أما الإتجاه الثاني فتمثل

* أجوبة الجدول رقم (47) هي أسئلة تخص فئة الإطارات.

فتمثل في نسبة 31,42% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن علاقاتهم بالمشرف المباشر سيئة، يدعمها في هذا الإتجاه نسبة 44,44% من الإطارات المبحوثين الذين يؤكدون أنه لا توجد حرية الإتصال بالمشرف المباشر، مقابل 26,92% من الإطارات المبحوثين الذين يؤكدون أنه توجد حرية الإتصال بالمشرف المباشر، أما الإتجاه الأخير فكان أيضا في نسبة 31,42% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن علاقاتهم بالمشرف المباشر حسنة، يدعمها في هذا الإتجاه نسبة واحدة فقط، نسبة 42,30% من الإطارات المبحوثين الذين أنه توجد حرية الإتصال بالمشرف المباشر .

يمكن أن نستشف مما سبق أن علاقات الإطارات مع المشرفين المباشرين في المؤسسة ليست في المستوى المطلوب (علاقات متوسطة 37,14%، علاقات سيئة 31,42%)، بالرغم من بإعتراف الإطارات بنسبة غالبية أنه توجد حرية الإتصال بالمشرف المباشر (26 من أصل 35 إجابة، أي ما نسبته 74,28%). الإشراف هو عملية مساندة و توجيه و رقابة لجهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة في إطار العلاقات الإنسانية التي لا يجب ان تنتظر للعامل على أنه مجرد أجير أو أداة إنتاجية، لذا يحتاج العاملون في كل مجال من مجالات التنظيم، إلى من يرشدهم، و يوجههم، ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من الحسن إلى الأحسن، و حتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها و حتى يتزايد إنتاجهم، و يعلو قيمته، و بما أن عملية الإشراف ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة، و أن السياسات التي توضع من قبل المسؤولين بالإدارة العليا للمؤسسة فإن أهم شق في تلك السياسات ترجمتها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف-الشق التنفيذي-)، و لإرتباط بعضهما ببعض لسير العمل على الوجه المطلوب تتبع أهمية الإشراف لما له من إرتباط بالأداء من حيث حجم العمل و توزيعه و التنسيق بين المهام المختلفة للعاملين، لذلك يظهر إرتباطه بعملية التنظيم.

لذا فالإشراف شبكة ذات خيوط متصلة بالعمل يقوم بتنفيذها موظفون يعملون بالمؤسسة حسب قدراتهم، و مهاراتهم، و مؤهلاتهم، و إستعداداتهم للقيام بالمهام الموكولة لهم وفق لوائح و معايير معينة، و تكمن أهميته في حجم العمل و ما يرتبط به من تنسيق، و توزيع، و تنظيم، و تخطيط و ما يؤثر به من متغيرات أخرى مثل اللوائح، و المهارات، و بيئة العمل، و الآلات، و المعدات، و المكان، و الزمان، و نوع الإشراف المستخدم، و جميع ما يرتبط به من متغيرات أخرى، فالمشرف لا بد أن يوازن بين المتغيرات و يوظف المناسب منها، و يتلقى أو يقلل من غير المناسب⁽¹⁾، وصولا

(1)- Sarah SAINT-MICHEL: "Le genre et le leadership, l'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders", Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels, Vol 40, N° 18, 2010, pp 181-201.

بالمؤسسة إلى أهدافها المرسومة.

لا يختلف الباحثون حول أهمية الإتصال داخل المؤسسة، ذلك أن الإتصال و التفاعل بين أفراد التنظيم أمر ضروري كي يؤدي كل فرد منهم الدور المنوط له، و من خلال الجدول نؤكد على أهمية الإتصال بين المشرفين و الإطارات. ذلك أن تحقيق الفعالية التنظيمية يتأثر كثيرا بطبيعة الإتصالات في المؤسسة، و في هذا السياق يؤكد "د. بونوا D. BENOIS" أن المؤسسة لا وجود لها إلا بالإتصال⁽¹⁾. إذا الإتصال التنظيمي يكتسي أهمية كبيرة في كل مستوى من مستويات التنظيم فإن هذه الأهمية تبرز أكثر في الإتصال بين المشرفين و العاملين في قاعدة الهرم التنظيمي، و سبب هذه الخصوصية مايلي:

- المشرف هو حلقة وصل أساسية بين الإدارة و العاملين؛

- يوجد المشرف في النقطة التي تترجم فيها قرارات الإدارة إلى إنتاج فعلي أو أداء خدمة؛

- المركز الفريد الذي يحتله المشرف يضفي أهمية خاصة على الإتصال الذي يتم بين المشرفين و العاملين.

أثناء أداء المشرفين لأدوارهم المختلفة فإنهم يقيمون علاقات و يتصلون بالعاملين، و كثيرا ما يوصف المشرف بناقل للمعلومات أو مصدر للمعلومات، كذلك يتعين عليه العمل على إستخدام الأساليب التي تضمن فعالية الإتصال، كما أن إنجاز المهام و الأعمال في التنظيم لا يتم بشكل فردي بل بأسلوب جماعي يعتمد على كافة جهود و مهارات كل فرد من أفراد التنظيم، فالإتصال يمثل العامل المشترك الذي يجمع المهارات الفنية و التسييرية و الإجتماعية، و عليه فالمشرف الناجح هو الذي يستطيع التأثير في الآخرين للقيام بأدوارهم، فالمشرف و العامل لا يمثلان بعدين متنافرين بل يكمل أحدهما الآخر.

و لعل من أهم الدراسات العلمية أجريت على العلاقة بين الإتصال و مدى تحقيقه النتائج المرجوة في التنظيم هي تلك التي قام بها "بافلاس A. BAVELAS"، حيث أجرى تجارب على ثلاث أوضاع يحدد فيها لشخصان (A) و (B) بمهمة محددة:

- (A) ينقل إلى (B) معلومات و تعليمات ضرورية و يتعين على (B) تطبيقها بفعالية؛

- في الحالة الأولى: (A) يمكنه الإرسال و (B) يمكنه الإستقبال، لكن تبادل الحوار بينهما غير ممكن (الإتصال يجري بصورة أحادية)؛

- في الحالة الثانية: (A) يرسل و (B) يستقبل، لكن (B) يمكنه الإستعانة بإشارة ضوئية (خضراء

(1)- Denis BENOIS: **Introduction aux sciences de l'information et de communication**, Editions d'Organisation, Paris, 1995, p 120.

أو حمراء) للإشارة إلى ما إذا كان قد فهم أم لا ما تم إرساله؛

-الحالة الثالثة: يجري الإتصال في الإتجاهين، حيث يكون كل مشارك في الوقت نفسه مرسلًا ومستقبلًا. وتشير النتائج إلى أنه في التجربة الأولى (B) لا يفهم ما يُطلب منه و لا يستطيع تنفيذه، فالطرفان لهما إنطباع سيء عن الآخر، بالنسبة لـ (B) فإن (A) لا يعرف كيف يجعل نفسه مفهوماً، و بالنسبة لـ (A) فإن (B) عاجز، في الحالة الثانية (B) يتمكن على العموم من الإنجاز (لكن ببطء و بصعوبة)، أما في الحالة الثالثة، يتوصل (B) إلى إنجاز المهمة ببساطة و الطرفان المتنازعان أصبحا يُكَّنا الإحترام لبعضهما البعض.

و أهم نتيجة يمكن إستخلاصها من هذه التجارب التي قام بها "بافلاس" حول الإتصال في المؤسسة، أن إصدار لوائح و قرارات صماء، و توجيهها نحو التطبيق دون تعزيزها بالتوضيحات الكافية و النقاش و توضيح الجوانب المبهمة فيها، يقلل من فرص نجاحها و الإلتزام بتنفيذها⁽¹⁾.

و كما رأينا سابقاً من خلال الجدول العلاقات التي تربط الإطارات مع المشرفين المباشرين في المؤسسة دون المستوى المطلوب (علاقات متوسطة 37,14%، علاقات سيئة 31,42%)، و بهذا الصدد نؤكد على أهمية البعد الإنساني في التنظيم سواء بين المشرفين و الإطارات، أو بين القيادة الإدارية و الإطارات أو العاملين. إن المشرف الناجح هو الذي يفتح قنوات الإتصال أمام مرؤوسيه و يسهل لهم الإتصال به و يمنحهم فرصة إبداء الرأي أو المعلومات التي يحتاجونها، فالإتصال يعد القاسم المشترك الذي يجمع بين المهارات الفنية و الفكرية و النفسية و الإجتماعية، و عليه المشرف الناجح هو الذي يستطيع التأثير في الآخرين للقيام بأدوارهم، فالمشرف و الإطار/العامل لا يمثلان بعدين متنافرين بل يكمل أحدهما الآخر.

و بمعنى آخر خلق جو للعمل داخل المنظمة قائم على التعاون و الإنسجام بين كل الأفراد، و تدور العلاقات الإنسانية بين المشرف و مرؤوسيه حول الأفكار التالية: بغية الوصول إلى نتائج فعالة يجب أن يندمج الموظف في التنظيم الذي ينتمي إليه، أي مشاركة العمال في عملية صنع القرارات، و قد قسم "ديكسون DECKSON" المشاركة على نوعين: مباشرة و غير مباشرة، و تتمثل الأولى في المناقشات و الإجتماعات الدورية و الندوات التي تعقدها الإدارة مع المرؤوسين من أجل إشراكهم في صنع القرار، أما الثانية فتتمثل في جعل ممثلي العمال و سائر المرؤوسين المنتخبين منهم أعضاء دائمين في مجال الإدارة و لجان العمل المشتركة و كذا اللجان الإستشارية. و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (02,72) بدرجة حرية (02) D.D.L) Degrés De Liberté (02) مقابل القيمة النظرية الموجودة في

(1)-Paul ALBOU: Op cit, pp 67-71.

الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (02,72) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (48): توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و المشرف المباشر.

المجموع	من 13 سنة إلى 18 سنة	من 07 سنوات إلى 12 سنة	من سنة إلى 06 سنوات	الأقدمية الأسباب
08 40	01 50	02 33,33	05 41,66	الديكتاتورية (تسلط المشرف)
05 25	-	02 33,33	03 25	إحتكار المعلومات
02 10	-	01 16,66	01 08,33	الجهوية
01 05	01 50	-	-	الوشاية
02 10	-	01 16,66	01 08,33	قلة الإتصال
02 10	-	-	02 16,66	عدم مشاورتك في أمور العمل
20 100	02 100	06 100	12 100	المجموع

يبدو من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتبين في نسبة 40% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن من بين أهم أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و المشرف المباشر هي الديكتاتورية (تسلط المشرف)، يدعمه في هذا الإتجاه فئة الإطارات حسب الأقدمية من 13 سنة إلى 18 سنة بنسبة 50%، تليها فئة الإطارات حسب الأقدمية من سنة إلى 06 سنوات بنسبة 41,66%، و أخيرا في هذا الإتجاه، الفئة من 07 سنوات إلى 12 سنة بنسبة 33,33%. أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 05% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن من بين أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و المشرف المباشر هي الوشاية، يدعمه في هذا الإتجاه فئة واحدة، هي فئة الإطارات حسب الأقدمية من 13 سنة إلى 18 سنة بنسبة 50%.

يكمن أن نستشف من خلال جملة هذه الملاحظات التي قدمتها فئة الإطارات حول أسباب سوء

* أجوبة الجدول رقم (48) هي تابعة لأحد أسئلة الجدول (47) و التي تخص فئة الإطارات.

العلاقة بين الإطارات و المشرف المباشر هي الديكتاتورية (تسلط المشرف)، يسمى الإشراف الإستبدادي أيضا التفصيلي أو الأوتوقراطي، و بعضهم يسميه النمط الإشرافي المباشر، و يستخدم هذا المصطلح "إستبدادي" للتعبير عن نمط الإشراف الذي يمارس فيه المشرف درجة كبيرة من التوجيه و التدخل في شؤون العاملين، مع ضعف مشاركة العاملين في التخطيط و الرقابة، و يلاحظ أن إصطلاح القيادة الإستبدادية يرتبط ببعض المقاييس التي صممت لقياس هذه الإتجاهات.

يحاول المشرف الأوتوقراطي أن يركز جميع السلطات و الصلاحيات في قبضته، حيث أنه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء و لا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته و يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل و لا يفوض سلطاته، و يسعى بإستمرار إلى توسيع دائرة سلطاته.

ففي هذا النمط الإشرافي لا يشترك أعضاء التنظيم إشتراكا فعليا في مباشرة مهام الإدارة، حيث أن المشرف هو الذي يستأثر برسم سياسة التنظيم وهو الذي يملئ أساليب العمل و هو الذي يحدد كل أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء التنظيم، و في هذا النوع من الإشراف نجد أن علاقات التنظيم قد بُنيت على أساس شخصي، حيث لا تمارس سلطة الجزاء ثوابا أو عقابا على أساس موضوعي⁽¹⁾.

تتجسد مأخذ الإشراف الإستبدادي حول ما يتركه من آثار سلبية على مستوى العمل و العاملين، و يرى بعض من الباحثين أنه إذا كان تطبيق لهذا النمط لا يكون إلا في الحالات الإستثنائية حسب "ماك موري MACK MORY" و "مان MANN" و "بروم BROOME" كالكسل أو تعنت الموظفين أو عدم الإنضباط العام.

هنا نُذكر المشرفين على أن الهدف من الإشراف هو وضع التنظيم موضع العمل الذي يتطلب صفات معينة، و من أهداف الإشراف نذكر ما قدمه "ديموك و تريكر TREAKER et DIMOCH" في كتابهما (Supervision of Group Work and Recreation)، و التي شرحها بعض الباحثين كالاتي: أن الغاية من الإشراف - في مختلف المجالات - هي نمو الأفراد و الإسهام في تقدم المجتمع حتى يتمكن من تحقيق مثله العليا في الحياة في أقصى مدى ممكن، فالإشراف كعملية تعليمية يجب أن تهدف إلى تحقيق غرضين أساسيين و هما نمو الأفراد، و نمو المجتمع.

إن المحك الأساسي الذي تقدر عليه قيمة و فائدة الإشراف هو إلى أي مدى يستطيع الإشراف أن يساهم في نمو الفرد في المجتمع، و من ثم يجب على المشرف أن يكون ملما بالإحتياجات الإجتماعية و المشاكل الراهنة بجانب إمامه بإحتياجات الأفراد المختلفة⁽²⁾.

(1)- J.I. COMPION: **Organisation**, Edition Organisation, Paris, 1996, pp 48-50.

(1)- بوب جارت و آخرون: **التفكير الإستراتيجي**، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، مركز بيمك، القاهرة، 1998، صص 42-43.

يكمن أن نلاحظ من خلال الجدول أن من بين أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و المشرف المباشر إحتكار المعلومات 25%، قلة الإتصال 10%، عدم مشاورته في أمور العمل 10%، كل هذا مع تسلط المشرف، و السؤال الذي يُطرح كيف تكون إستراتيجية الفاعلين مع هذا الموقف؟، طبعاً رد الفاعلين يكون متوافقاً مع المرحلة التي تمر بها المؤسسة في خضم التغيير التنظيمي، إن اعتبار المؤسسة كتنظيم و تصورها على أنها شبكة متداخلة من الإتصالات و نسق عقلائي من التبادلات، (التنظيم كنسق الذي هو مجموعة من الأجزاء المتفاعلة فيما بينها و المرتبطة ببعضها البعض بواسطة علاقات مختلفة و تشكل المجموعة كلاً قائماً بذاته له خصائصه و مميزاته)، يدفعنا إلى القول أن التغيير داخل التنظيم مرتبط بالنسق الإتصالي، و يمثل إعادة نظر في سلوكيات الفاعلين و علاقاتهم القبلية و البعدية من جهة أخرى، و تغييراً لإتجاهاتهم و السياق الذي يخلقون فيه المعاني من جهة أخرى، لهذا فمقاومته ليست بالضرورة حاجزاً أمامه بل نتيجة له.

و في سياق آخر، يكون الغرض من التغيير التنظيمي غالباً الإنتقال من وضعية حالية غير مريحة للتنظيم إلى وضعية مرغوب بها، و هو نتيجة عدة عوامل معقدة و متداخلة، و التي يغدو فيها التغيير تراكمياً (Cumulative) في نظره إلى العالم الخارجي للتنظيم، و عليه عملية التغيير تمتاز بالتعقيد مما يؤدي إلى مقاومتها داخل التنظيم، و تمثل حالات الرفض في نوعين من المظاهر:

أ- العننية، و تتمثل في: الإضرابات، الصراعات، الغيابات، الإحتجاجات؛
ب- الضمنية، و تتمثل في: الإخلال بالسير العادي للعمل عن طريق التباطؤ أو التمارض في أداء المهام المنوطة لكل فاعل في التنظيم.

و عليه يتوقف إحداث التغيير و تفعيل التنظيم بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين و تعاونهم في إتاحة الفرصة لنجاحه، و ما يثير الإهتمام هنا هو تأثير التغيير على الفاعلين في التنظيم و الذين يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية، الإجتماعية، التنظيمية، القانونية... إلخ، فالفاعل يبحث دائماً عن تحقيق أهدافه و رغباته، و لهذا حدوث التغيير مهما كانت أسبابه و أهدافه فهو ينظر إليه من زاوية خاصة تتلائم مع العوامل المؤثرة فيه، و قد عبر الباحث "فؤاد القاضي" عن موقف الفاعلين أمام التغيير التنظيمي في أربع إحتتمالات، نلخصها في الجدول التالي:

الشكل (63): موقف الفاعلين أمام التغيير التنظيمي.

نوع الإستجابة	التغيير المقترح
المقاومة علنا	الفاعل يدرك أن التغيير ضار و هدام
المقاومة سرا	الفاعل يدرك أن التغيير قد يمثل تهديدا لأمنه
إحتمال التغيير أو الحذر منه	الفاعل يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له
المشاركة في إحداثه و نجاحه	الفاعل يدرك أن التغيير مفيد و وسيلة لتحقيق أهدافه

المصدر: فؤاد القاضي: إدارة التغيير، المطبعة العثمانية، القاهرة، 1997، ص267.

و ما يمكن إستخلاصه من هذا أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون سرية أو علنية، مع حسب درجة الأضرار التي يتزكها، و أن عدم الوضوح يمكن أن يكون كذلك سببا في إعاقة العملية. هنا نذكر ما أكده "كروزي و فريديريج" أن الفاعلين داخل النسق لهم زاويتهم الخاصة التي ينظرون منها إلى التغيير، فمنطق النسق ليس هو منطق الفاعلين فكل منهما له سلطة، و كل صيرورة تغيير هي تحول لعلاقة السلطة نتيجة لعمليات مستمرة، لهذا المشروع الذي لا يدمج جميع أبعاد النسق و فاعليه ستعرض للفشل⁽¹⁾. و عليه، نؤكد أنه من أجل ضمان نجاح التغيير، و عدم مقاومتهم له، ضرورة مراجعة المشرفين لطريقة معاملتهم، و إتصالهم، و مشاورتهم، مع أنسنة ظروف العمل.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (09,52) بدرجة حرية (10) D.D.L) Degrés De Liberté) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (04,86)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (09,52) أكبر من القيمة النظرية (04,86) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)– M. CROZIER, E. FRIEDBERG: L'acteur et le système: Op cit, p 379.

الجدول رقم (49): تفضيل الإطارات الجهة الرسمية لإتمام المهام و أسباب إختيارهم لذلك.

المجموع	الزملاء	المشرف	الإدارة	التفضيل لإتمام المهام الأسباب
08	01	05	02	علاقات حسنة
22,85	33,33	20,83	25	
14	01	10	03	السرعة في الإنجاز
40	33,33	41,66	37,50	
07	-	05	02	التأكد
20	-	20,83	25	
05	-	04	01	التعاون
14,28	-	16,66	12,50	
01	01	-	-	أخرى
02,85	33,33	-	-	
35	03	24	08	المجموع
100	100	100	100	

يبين هذا الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 40% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن من بين أهم أسباب للإطارات في إختيارهم الجهة الرسمية لإتمام المهام هي السرعة في الإنجاز، يدعمها في هذا الإتجاه تفضيل الإطارات للمشرفين بنسبة 41,66%، تليها الإدارة بنسبة 37,50%، ثم الزملاء بنسبة 33,33%. أما أضعف إتجاه فكان في نسبة 02,85% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أنه هناك أسباب أخرى للإطارات لإختيارهم الجهة الرسمية لإتمام المهام، يدعمها في هذا الإتجاه تفضيل الإطارات لإتمام المهام للزملاء بنسبة 33,33%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن أغلب الإطارات المبحوثين يؤكدون على الدور المحوري الذي يلعبه المشرف في المؤسسة (و تجلى هذا من خلال تفضيل معظم الإطارات للمشرفين لإتمام المهام بـ 24 إجابة من أصل 35، أي ما يعادل 68,57%)، في حين السرعة في الإنجاز و التأكد من إتمام الأعمال تؤكد الجانب الرسمي للمهام في العلاقة بين المشرف و إطاراته، فإن العلاقات الحسنة و التعاون تبيان الجانب الإنساني في العلاقة بينهما، يؤكد الباحث "كيث ديفيز" أن للإشراف دورا أساسيا في المنظمات، لذلك أنصبت العديد من البحوث و الدراسات على الإشراف، و مميزاته، و وظائفه المختلفة، فمهام المشرفين مهام معقدة و صعبة، فهم يقومون بوظيفة مزدوجة، بين الإدارة و العاملين و العكس، كما أنه ليس من السهل التوفيق فهم يقومون

*أجوبة الجدول رقم (49) هي أسئلة تخص فئة الإطارات.

بوظيفة مزدوجة، بين الإدارة و العاملين و العكس، كما أنه ليس من السهل التوفيق بين وجهات نظر الإدارة و جماعات العمل، خاصة إذا كان هناك صراع أو سوء تفاهم بينهما، و في غالب الأحيان المشرف هو الذي يدفع ثمن هذا الصراع، لذا يعتبر الباحث "كيث ديفيز" المشرف الرجل الرئيسي في إنجاز المهام و تمثيل الإدارة أمام العاملين، لذا يُقيمه العاملين كما يُقيمون الإدارة، كما تعتبره الإدارة الرجل الرئيسي في الإشراف على جماعات العمل، و إتخاذ القرارات اليومية (الروتينية) على مستوى الوحدات و الورشات، و مراقبة العمل، و تفسير سياسة المنظمة⁽¹⁾.

و قد توصلت دراسة قامت بها جامعة "ميتشجان" إلى أن المشرف الذي يهتم بالعامل و يجعل إشرافه متمركزا حوله فإن مثل هذا المشرف تصبح جماعته مرتفعة الإنتاج، فإهتمام المشرف بالعلاقات الإنسانية، وتدعيم آواصر الأخوة بين العاملين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة الإنتاجية، أما المشرف الذي يركز إهتمامه فقط على الإنتاج فإن إنتاج جماعته ينخفض.

و هنا يضيف الباحث "محمد علي محمد" أنه بالرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها جامعة "ميتشجان" فإنه لا يمكن تعميمها، فالمشرف لا ينبغي له أن يهمل الإنتاج أو الأداء، أو يكون كل إهتمامه للجانب الإنساني أو التنظيمات غير الرسمية على حساب العمل، لذا يؤكد الباحث أن القادة أو المشرفين الذين يحققون مستويات إنتاجية عالية، يوجهون إشرافهم أساسا نحو الإنتاج، لكنهم في الوقت نفسه يعملون على تنمية علاقات إجتماعية مرضية بينهم و بين مرؤوسيه، لذا يطالب الباحث بضرورة إقامة نوع من التوازن في الإشراف بين الإهتمام بالعلاقات الرسمية، التي من شأنها أن تدفع الجماعة إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بفعالية، و بين العلاقات الإجتماعية الأولية التي تحقق الإشباع و الرضا للمرؤوسين⁽²⁾.

تركز كافة العمليات الإدارية تعتمد على نظام الإتصال، مما يسمح بإتخاذ القرار، التوجيه و التنسيق، إذ عن طريق الإتصال يمكن توفير المعلومات و البيانات التي تساعد على إختيار أفضل البدائل، و الوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد، بالإضافة إلى ذلك يسمح الإتصال بتوجيه الإتصال العاملين، حيث يستطيع المشرفون و القادة أن يحددوا للعاملين أهداف المؤسسة، و سبل إنجاز إستراتيجيتها، و كذا الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة مشاكل العمل، و تسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة. يقول "دروكر P.DRUCKER" أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئيا في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، و هذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات

(1)- كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة عبد الحميد مرسي، دار النهضة، القاهرة، 1974، صص 164-166.

(2)- محمد علي محمد: مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية 1975، ص 175.

الهيراركية، و يتوقف هذا على وجود قنوات إتصالية فعالة في المؤسسة، فالإتصال يعد بمثابة صمغ إجتماعي -إن صح التعبير- الذي يتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة و تحسين مستواها، فيبين للعاملين أهداف المؤسسة، و كذا الواجبات و المهام التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (11,07) بدرجة حرية (08) D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (03,49)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (11,07) أكبر من القيمة النظرية (03,49) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (50): علاقة الإطار مع زملائه في المصلحة و وجهة الإطار في حال وقوع

مشكل يعترى مهامه في المصلحة

المجموع	سيئة	متوسطة	حسنة	العلاقة مع زملائه وجهة الإطار
21	01	12	08	المشرف المباشر
60	20	66,66	66,66	
05	01	03	01	الإدارة
14,28	20	16,66	08,33	
02		01	01	النقابة
05,71		05,55	08,33	
01	01	-	-	القرابة
02,85	20			
02	-	01	01	إتخاذ القرار شخصيا
05,71		05,55	08,33	
01	01	-	-	بعض زملاء العمل
02,85	20			
02		01	01	بعض زملاء المصلحة
05,71	-	05,55	08,33	
01	01	-	-	أخرى
02,85	20			
35	05	18	12	المجموع
100	100	100	100	

(1)-Roger MOYSON: **Le coaching, le potentiel de ses collaborateurs**, De Boek Université, Bruxelles, 2001, p 41.

* أجوبة الجدول رقم (50) هي أسئلة تخص فئة الإطار.

يبدو من خلال الجدول أن الإتجاه العام له في نسبة 60% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن وجهة الإطار تكون نحو المشرف المباشر في حال وقوع مشكل يعترى مهامه في المصلحة، يدعمه في هذا الإتجاه أن علاقة الإطارات مع زملائهم في المصلحة متوسطة بنسبة 66,66% (12 إجابة من أصل 18 إجابة)، تليها العلاقة حسنة بنسبة 66,66% (08 إجابات من أصل 18 إجابة)، و أخيرا العلاقة سيئة بنسبة 20%، أما أضعف إتجاه فتمثل في نسبة 02,85%، من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن وجهة الإطار في حال وقوع مشكل يعترى مهامه في المصلحة تكون نحو القرابة، بعض زملاء العمل، أساليب أخرى (بنسبة 02,85% لكل إتجاه)، يدعم في هذا الإتجاه أن علاقة الإطارات مع زملائهم في المصلحة سيئة بنسبة 20% لكل منهم.

يمكن أن نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن للمشرف المباشر دور محوري في توجيه الإطارات، و إستراتيجي لدى القيادة الإدارية في تنفيذ و إتمام الأعمال، كون المشرف حلقة وصل بين الإدارة العليا و العاملين. السؤال المطروح هنا: لماذا المشرف هو كمحور أو حلقة وصل في التنظيم؟، و هذا ما نستشفه من خلال أجوبة الإطارات المبحوثين، و ما تؤكد أيضا القيادة الإدارية، هذا الدور راجع أصلا إلى المهام الموكلة للمشرف لتحقيق أهداف التنظيم و إنجاح إستراتيجيته، إن مسؤولية الإشراف مبنية على العلاقة بين المشرف و الأعضاء المشرف عليهم، و تتمثل في تحقيق ثلاث أهداف رئيسية (أهداف إدارية، أهداف إقتصادية فنية، أهداف إجتماعية).

-الهدف الإداري: و يتمثل في قدرة المشرف على العمل والتفكير داخل الجهاز التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه بمعنى أن يتحمل بعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة، كأن يمد رؤوسيه بالمعلومات اللازمة لتحسين الإنتاج و يعاون القائمين بالعمل و يرشدهم بما أوتي من معرفة، كما يساعد الإداريين بإعتباره حلقة وصل بين العاملين و الإدارة على تنسيق الخدمات التي تؤديها لهم المؤسسة، كما يقدم للإدارة تقييما عن كل فرد يقوم بالإشراف عليه و تقديم الإقتراحات الخاصة لتقسيم العمل و تغيير بعض النظم و زيادة النشاط و تعديل البرامج إلى غير ذلك، و بإختصار تتلخص الأهداف الإدارية في الإلمام بأساليب إختيار العاملين و تدريبهم و ترقيةهم و تقييم أعمالهم.

-الهدف الإقتصادي و الفني: و يقصد به زيادة الإنتاج و هذا لا يتم إلا من خلال التنظيم الإداري المحكم و الرعاية الإجتماعية المعتبرة. و واجب المشرف يمكن في:

*أن يحاول المشرف تزويد العامل بقدر منتظم من المعلومات المتعلقة بالعمل الذي يقوم به، مستعينا في ذلك ببعض التحسينات التي أظهرتها البحوث العلمية لتقليل التعب أو الملل الناجم عن العمل، فهذا كفيل بزيادة كفاءة العامل وقدرته على الإنتاج؛

*قد يستلزم التحول الفني السريع إجراء تغييرات جوهرية في نوع الآلات المستخدمة، أو في طاقتها الإنتاجية، مما يتطلب مساعدة العاملين على التعامل مع الآلات الجديدة بكفاءة حتى لا تتوقف عمليات الإنتاج، أي أن هدفه هو تهيئة الشروط الفنية التي تنمي قدرة العامل على التكيف السريع مع ظروف العمل.

-الهدف الإجتماعي: يتمثل في قيام المشرف بتقديم المساعدة للمشرف عليهم في تحقيق بعض مطالبهم و رغباتهم المتنوعة كالزيادة في الأجر و الخدمات الطبية و الخدمات...إلخ، ذلك لأن مهمة المشرف لا تقتصر على الجوانب الإدارية و الفنية و الاقتصادية، بل أنها تمتد لتشمل ما يستطيع تحقيقه من مطالب العاملين، الأمر الذي يكون له إنعكاسات مباشرة على الروح المعنوية لدى العاملين الذين سوف يشعرون بالرضا عن أعمالهم و الاطمئنان إلى مشرفيهم.

تبين دراسة "ويتتر" أهمية الإتصال التنظيمي للمديرين و المشرفين في التنظيم، و تأثير ذلك على الجانب العلائقي على المرؤوسين، و هذا ما يؤكد الباحثان "ن. دالميدا و ت. ليبيرت N. D'ALMEIDA et T. LIBERT" أن الإتصال يعتبر عملية إجتماعية، حيث لا يمكن أن تعيش بدونها، أي جماعة إنسانية أو تنظيم، و على ذلك يعد الإتصال الوسيلة التي يستخدمها الفاعلون لتسيير و إستقرار التنظيم، كما أنه لا يمكن لأي جماعة أو تنظيم تنشأ و تستمر، دون إتصال يجري بين أعضائها و لهذا فإن عملية الإتصال التنظيمي تسعى لتحقيق هدف عام، و هو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، و قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها أو تغييرها، لذا يجب أن يكمن أهداف الإتصال في تحقيق ما يلي:

- الهدف الإداري: و يهدف الإتصال فيه إلى تحسين سير العمل، و توزيع المسؤوليات و دعم التفاهم بين القادة و المشرفين و العاملين في التنظيم؛
- الهدف التوجيهي: يتحقق هذا عندما يتجه الإتصال إلى إكتساب المستقبل إتجاهات جديدة أو تعديل إتجاهات قديمة، أو تثبيت إتجاهات مرغوب فيها؛
- الهدف التثقيفي: يتحقق هذا الهدف عندما حينما يتجه الإتصال نحو توجيه و توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم، و زيادة معارفهم، و إتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث؛
- الهدف التعليمي: و فيه يتجه الإتصال نحو إكساب المستقبل خبرات و مهارات، أو مفاهيم جديدة؛
- الهدف الإجتماعي: في هذه الحالة يتيح الإتصال الفرصة لزيادة الإحتكاك الأفراد مع بعضهم البعض، و بذلك تقوى الصلات الإجتماعية بين الأفراد؛

و في الواقع أن الإتصال قد يجمع بين أكثر من هدف واحد في آن واحد، كأن يستعمل التنظيم إتصالا بغرض توزيع المسؤوليات من جهة، و من جهة أخرى بغرض زيادة الإحتكاك بين العاملين،

و في هذه الحالة إستهدفت العملية الإتصالية هدفين، الهدف الإداري و كذا الهدف الإجتماعي في أن واحد⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (18,32) بدرجة حرية (14) D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (07,79)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (18,32) أكبر من القيمة النظرية (07,79) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (51): توزيع المبحوثين حسب جنس الإطارات و أسباب سوء العلاقة بين الإطار و زملائه في المصلحة الواحدة.

المجموع	أنثى	ذكر	جنس الإطارات	
			أسباب سوء العلاقة	الوشاية
30	01	02	33,33	25
10	01	-	-	25
10	-	01	16,66	-
20	01	01	16,66	25
10	-	01	16,66	-
20	01	01	16,66	25
100	04	06	100	100

يظهر الإتجاه العام للجدول في نسبة 30% من الإطارات المبحوثين الذين يؤكدون أن من أهم أسباب سوء العلاقة بين الإطار و زملائه في المصلحة الواحدة هي الوشاية، يدعمه في الإتجاه حسب الجنس، الذكور بنسبة 33,33%، أما الإناث فنسبة 25%، أما أضعف إتجاه في الجدول

(1)-N. D'ALMEIDA et T. LIBERT: **La communication interne dans l'entreprise**, Dunod, Paris, 2004, pp 42-45.

* أجوبة الجدول رقم (51) هي تابعة لأحد أسئلة الجدول (50) و التي تخص فئة الإطارات. و هناك من لهم أكثر من إجابة.

فتمثل في 10% من الإطارات المبحوثين، و هي موزعة على ثلاث إتجاهات متساوية (المحسوبية، الإتكالية، قلة التنسيق)، المحسوبية و يدعمها جنس الإناث فقط بنسبة 25%، الإتكالية و يدعمها جنس الذكور فقط بنسبة 16,66%، قلة التنسيق و يدعمها جنس الذكور فقط بنسبة 16,66%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن من بين أهم أسباب سوء العلاقة بين الإطار و زملائه في المصلحة الواحدة الوشاية، ناهيك عن إحتكار المعلومات، و بدرجة أقل المحسوبية، الإتكالية، و قلة التنسيق، و هذه الأسباب يمكن أن نصنفها ضمن الأمراض التنظيمية التي تعاني منها الكثير من المؤسسات الجزائرية، و التي كانت و لا زالت محل دراسة للباحثين لتأثيرها السلبي على سير التنظيمات، و من خلال التحليلات السابقة لمؤسسة نפטال -شفة البليدة- إضافة إلى تنظيمها البيروقراطي مدعمة بقادتها التي تعمل على تطبيق قواعد العمل و القوانين بصرامة، نجد الإناث تعودن على الطاعة و الإنصياع بحكم الطابع الذكوري الحاد للجانب القيادي في المؤسسة، و هناك من يرى هذا راجع بحكم فطرتهم المؤكدة للتبعية لا للقيادة، غير أن هذا الأمر بدأ تدريجيا في التغيير خاصة في السنوات الأخيرة مع توظيف عدد كبير من الإناث في المؤسسة، و ترقية بعض النساء إلى مناصب سامية، و من ثم نؤكد في الحقيقة أن تولي مناصب سامية الذي يمثل شكلا متفتحا للمؤسسة ينفي داخلها هذا التفتح، بحيث إتضح لنا من خلال الميدان أنه مثلا حضور الإطارات الإناث في الإجتماع مع وجود القيادة لم يكن إلا حضور شكلي -نتيجة سلطة الفاعلين من جهة، و نتيجة طابع المؤسسة البيروقراطي من جهة أخرى-، و هذا لترسم الإدارة الطابع الإستشاري لسير المهام و إتخاذ القرارات الإستراتيجية و في الحقيقة ما هي إلا إملاءات لسير العمل، فإذا كان الإطارات الفاعلون يعانون من الهامش الضيق للإستقلالية في ممارسة أعمالهم فما يكون حال الإطارات الفاعلات إلا الأسوء، و نجد رغم التأنيث في كثير من المديريات و رغم مستواهن الجامعي إلا أنهن لم يستطعن فرض وجودهن لطبيعة التنظيم الداخلي السائد في المؤسسة.

جدير بالذكر هنا أن نذكر الكيفية الممنهجة التي تعتمدها الفاعلات في إخفاء منطقة شكهن، و التي فلتت من عقلايات زملائها الإطارات الفاعلون، ثم إعتماد منهجها الخاص في التفاوض بغرض حماية و تمكين نفسها، و من ثم صياغة الإستراتيجية الخاصة بها في المصلحة، و حتى في المؤسسة ككل، الغريب في الأمر و مثلما وضحنا في الجداول السابقة و ما تقدم في هذا الجدول هناك تشابه كبير بين السلوك التنظيمي و الإستراتيجي للفاعلات مع زملائها الإطارات الفاعلون، يتخللها بعض الترددات التي تميز الفاعلات و هذا مرده إلى الطابع الفيزيولوجي الجسدي التي

تؤثر أحيانا سلبا على منطقة شكهن، و يمتد هذا التأثير السلبي ليشمل الإستراتيجية الخاصة بهن، لذا نجدهن كثيرا ما يراجعنها لتصحیحها لتتوافق مع إستراتيجيتها، و هو تصرف ناقص يصدر منهن عن غير قصد لما ذكرناه سابقا.

و عليه للتقليل من الأمراض التنظيمية (كالوشاية، المحسوبية، الإتكالية، و قلة التنسيق...إلخ) في مؤسسة نפטال -شفة البلدية- خاصة، و المؤسسات الجزائرية عامة ننوه على أهمية الإتصال التنظيمي، فعند الحديث عن إستراتيجية الإتصال المؤسسي فإن التفكير يتجه مباشرة نحو أساليب الإتصال بالجمهور، و تحسين سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي، و كيفية مد جسور التواصل مع الزبائن و المتعاملين، هذا على المستوى التفكير النظري، أما على مستوى الممارسة فإن الإمكانيات المسخرة و العمليات المسطرة تتجه نحو خدمة هدف المؤسسة في إعلام جمهورها الخارجي، و في المقابل يتم إهمال في كثير من الحالات إهمال الإتصال الداخلي مع/بين أفراد المؤسسة، أو تركه للتلقائية، مما يحول دون إشباع إحتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات التي تشكل حافزا مهما يزيد من إرتباطهم بالمؤسسة و فعاليتهم في أداء مهامهم، كما أن نقص الإتصال الداخلي يترتب عنه ضعف المسؤولية التضامنية و الترابط و الفهم المشترك.

يؤكد "أ. مكيشيالي A. MICCHIELLI" أن الإتصال الداخلي يسمح بتحقيق التنسيق بين تصرفات و أفعال مصالح المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين عن البعض لأداء مهام مستقلة، و بالتالي تفقد مهارات التنسيق، و يميل أفراد المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة للمؤسسة. كما يساعد الإتصال التنظيمي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، و تساعد هذه المعلومات على توجيه سلوك الأفراد بما يتناسب مع إستراتيجية التنظيم، كما تساعد على توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، كما تعرف الأفراد نتائج آدائهم. و يمكن أن ندرج هنا هدفا آخر للإتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه، و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الوشاية بين العاملين أو حتى بين القيادة و مرؤوسيه، و باننتشارها يصبح مفعولها سلبيا على المنظمة ككل، و يصبح العمل جحيما لا يطاق، و لتفادي الوشاية أو حتى الإشاعة المغرضة يستحسن توخي الصدق و الإخلاص عند مزاولة عملية الإتصال، مع مراعاة الأمانة في إستلام و تسليم و نقل المعلومات بلا زيادة أو نقصان، و تشجيع الآراء البناءة من خلال ديمقراطية عملية الإتصال من خلال إعطاء الآخرين حق النقد و هو غالبا ما نجده غائبا في الكثير من التنظيمات، غرس ثقافة الإصغاء و تعلم مهارات الحديث، عدالة توزيع و تفسير

المعلومات على الأفراد دون تمييز⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (01,65) بدرجة حرية (04) D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (01,06)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (01,65) أكبر من القيمة النظرية (01,06) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (52): علاقات الإطارات مع القيادة الإدارية و حرية الإتصال و الحديث معهم.

العلاقة	حسنة	متوسطة	سيئة	المجموع	حرية الإتصال
					توجد
08	12	02	22	62,85	توجد
01	07	05	13	37,14	لا توجد
09	19	07	35	100	المجموع
	100	100	100		

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 62,85% من الإطارات المبحوثين الذين يؤكدون أنه توجد حرية الإتصال مع القيادة الإدارية، يدعمها في هذا الإتجاه أن علاقات الإطارات مع القيادة الإدارية علاقات حسنة بنسبة 88,88%، تليها كون العلاقة بينهما متوسطة بنسبة 63,15%، و أخيرا العلاقات بين الإطارات و القيادة الإدارية سيئة بنسبة 28,57%، أما الإتجاه الثاني فكان في نسبة 37,14% من الإطارات المبحوثين الذين يؤكدون أنه لا توجد حرية الإتصال مع القيادة الإدارية، يدعمها في هذا الإتجاه أن العلاقات التي تربط الإطارات مع القيادة الإدارية هي علاقات سيئة بنسبة 71,42%، تليها كون العلاقة متوسطة بينهما بنسبة 36,84%، و أخيرا العلاقات بين الإطارات و القيادة الإدارية حسنة بنسبة 11,11%.

يمكن أن نستشف من خلال التحليل الإحصائي للجدول أنه بالرغم من وجود حرية للإتصال و الحديث للإطارات مع القيادة الإدارية إلا أن ذلك لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، كون أن أكثر من ثلث المبحوثين يؤكدون أنه لا توجد حرية الإتصال مع القيادة الإدارية، كما نستشف أيضا أن العلاقات بين الإطارات و القيادة الإدارية يغلب عليها الطابع الرسمي كونها علاقات متوسطة بنسبة

(1)- Alex MICCHIELLI: **la communication interne, les clés d'un renouvellement**, Arnold Colin, Paris, 2003, pp 76-79.

* أجوبة الجدول رقم (52) التي تخص فئة الإطارات.

بنسبة 54,28% (19 إجابة من أصل 35 إجابة)، ناهيك أنه من أكدوا أن العلاقات بينهما سيئة بنسبة 20% (07 إجابة من أصل 35 إجابة)، و منه نؤكد أيضا أن العلاقات بين الإطارات و القيادة الإدارية هي أيضا ليست في المستوى المطلوب مثلما تؤكد الدراسات الحديثة في مجال التنظيم، و هنا يطرح الباحث "هوغ" تساؤل مهم بالقول ما هي الشروط الأساسية للإتصال الفعال في إطار ممارسة السلطة؟، يجيب أنه لا بد أولا، للمرسل من أن يجسد في آنية الإتصال، السلطة الضرورية لتحقيق الفعالية التنظيمية، و لتطور الأفراد، و إنطلاقا من هذا لا يجد المرسل و ثم المستقبل إشكالا للإنتماء إلى هذه المؤسسة التي يحكمها أفراد يمثلون سلطة تنظيمية رسمية.

يتشكل رمز الفرد من حقل رؤيته و يضاف إليه حاجاته و إتساع حدوده (شاطئه) لحظة بدء أولية الإتصال، و السؤال الذي يطرح كيف يمكن للمرسل أو المستقبل أن يتوصلا إلى بث رسالة فعالة؟، علما أن كل منهما يخترق حقل الرؤية لدى الطرف الآخر، أي يكون عرفا بحقله الشخصي و بالحاجات الراهنة و بشاطئ المستقبل، و كلما إتسع العلم بهذه المتغيرات كانت الرسالة أكثر فعالية.

و في سياق ممارسة السلطة و في متن الجماعة أو المؤسسة (و كما ذكرنا أنه كلما كان إستيعاب المستقبل لما يبثه المرسل كثيرة بالمعلومات تكتسب الرسالة، إضافة إلى الرمز الدائم، المزيد من الدقة و الشفافية)، تبث الرسائل إنطلاقا من حد نموذجي تخضع من خلاله إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة، و من الحد الفردي عندما يتجه الرئيس إلى مرؤوسيه، و هكذا عندما يجد المرسل نفسه في مرحلة ما قبل البث عليه أن يأخذ في الحسبان محصلة العلاقات الفردية المتبادلة، مع وجوب معرفته لحقل المستقبل، فإن تم هنا الإحكام بعد تدقيقه من خلال الحد الفردي يكون نوعا ما من التعاون، بالمقابل إن لم يكن تسجيل الإنقطاعات الزمنية مطابقا لقاعدة العلاقات المتبادلة أو الإحكام الملائم للخصوصيات الفردية، و مدققا بما يكفي، فإننا سنواجه تبديدا للطاقة، أي تقديرا سيئا لأبعاد المستقبل، و من ثم إستقبالا خاطئا، و تنتج عن ذلك نقص في الفعالية تعيق تطور الفرد و حتى المؤسسة.

و للمرسل أيضا حقله الإدراكي و حدوده (شطه)، و عليه إذا أراد التخلص من مشاكله أو التخفيف منها أن يعي أحوال وجوده المختلفة، فإذا بث A رسالة لـ B، و لم يكن جوابها مناسباً فإنها ستعرف عوائق يحول دون إستمرارها في التطور، فالأفراد الذين يتبدلون إتصالات في زمن متقطع يجري تدقيقها تدريجا بما يشوب قراءاتهم المتبادلة من نقص أو إلتباس، و هنا يتمكن A و B من إغناء معلوماتهما و زيادة فعاليتها، أي زيادة السلطة الإجمالية المتوفرة لهما⁽¹⁾.

نؤكد أيضا من خلال الجدول أن العلاقات بين الإطارات و القيادة الإدارية في الغالب غير مُرضية،

(1) - ج. هوغ و آخرون: مرجع سابق، صص 60-61.

و عليه من الضروري إدراك أهمية العامل الإنساني و دوره في نظم الإتصالات الفعالة، حيث أن الفرد عضو في الجماعة، و لا يمكن أن تتحقق أهداف التنظيم إلا من خلال التفاعل الإنساني عن طريق الإتصال، فالفرد هو المرسل و المستقبل في حقل الإتصالات التنظيمية، كما أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين، و هي حاجات يشترك فيها الفرد في التنظيم، لذلك كان من الضروري إعطاء هذا الجانب مكانته المميزة، و ذلك بتوفير الإطار الإجتماعي و الترفيهي، و ترقية التعامل الإنساني فيما بينهم، بالإضافة إلى تحسين مهارات الإتصال، و ذلك لكون الإتصال عملية مركبة تختلف في طبيعتها و بنيتها باختلاف المواقف و الأشخاص و ما يتبادلونه من أدوار و وظائف، و عليه فإن عملية الإتصال لا تركز على مقومات نفسية إجتماعية إدراكية و تعتبر مهارة الإصغاء من أهم هذه المهارات، و تحسينها يتم من خلال الإستماع الجيد.

يرى "ر. بلوندل Richard BLUNDEL" أن عوائق الإتصال إنسانية أكثر منها تكنولوجية أو مادية، و يعود ذلك لإعتبارات نفسية و عوامل إجتماعية و ثقافية و سياسية و فسيولوجية. تتبع أغلب المعوقات الإنسانية من تباين مهارات الإدراك، كما أن إدراك الأفراد يؤثر على طريقة تلقينهم للمعلومات و إرسالهم لها، و من الضروري للإدارة من أن تسعى إلى تقريب وجهات النظر لدى العاملين و التعرف على إتجاهاتهم و مشاعرهم و ذلك بتوفير أجواء إنفتاحية مبنية على الثقة و الصراحة، لذلك يفضل أن تثنى المناقشات بين العاملين و الإدارة، و هذا عامل مساعد للمديرين لمعرفة إتجاهات و مشاعر هؤلاء الأفراد الذين يتأثرون بالقرارات الإدارية⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار $X^2 - \text{Deux KHI}$ لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (06,11) بدرجة حرية (02) $\text{Dégres De Liberté (D.D.L)}$ مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (06,11) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1) - كيت كينان: أساليب الإقناع الإداري، مركز التعريب و الترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1996، ص 25.

الجدول رقم (53): توزيع المبحوثين حسب سن الإطارات و أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و القيادة الإدارية في المؤسسة.

المجموع] 45-39]] 38-32]]31-25]	سن الإطارات الأسباب
03 21,42	-	01 25	02 22,22	الحرمان من بعض الحقوق
04 28,57	-	01 25	03 33,33	الديكتاتورية
04 28,57	-	01 25	03 33,33	ضعف الإتصال بينكما
01 07,14	01 100	-	-	عدم إشراكك في صنع القرارات
01 07,14	-	-	01 11,11	قلة التوجيه
01 07,14	-	01 25	-	أخرى
14 100	01 100	04 100	09 100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام تمثله نسبة 28,57%، و يمثله إتجاهان حيث يؤكدون الإطارات المبحوثين أنهما من بين أهم أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و القيادة الإدارية في المؤسسة، الإتجاه الأول تمثله الديكتاتورية بنسبة 28,57%، يدعمها في هذا الإتجاه فئة الإطارات حسب السن من 25 سنة إلى 31 سنة بنسبة 33,33%، تليها فئة الإطارات حسب السن من 32 سنة إلى 38 سنة بنسبة 25%، و الإتجاه الثاني يمثله ضعف الإتصال بين الإطارات و القيادة الإدارية بنسبة 28,57%، يدعمها في هذا الإتجاه فئة الإطارات حسب السن من 25 سنة إلى 31 سنة بنسبة 33,33%، تليها فئة الإطارات حسب السن من 32 سنة إلى 38 سنة بنسبة 25%. أما أضعف إتجاه فكان في نسبة 07,14% من الإطارات المبحوثين الذين يؤكدون أنه من بين أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و القيادة الإدارية في المؤسسة هو قلة التوجيه، يدعمها في هذا الإتجاه فقط، فئة الإطارات حسب السن من 25 سنة إلى 31 سنة بنسبة 11,11%.

نستشف من خلال التحليل الإحصائي للجدول من بين أهم أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و القيادة الإدارية في المؤسسة الديكتاتورية، و التي سبق و تحدثنا عنها في العديد من الجداول السابقة، إلا

* أجوبة الجدول رقم (53) هي تابعة لأحد أسئلة الجدول (52) و هي تخص فئة الإطارات. و هناك من لهم أكثر من إجابة.

أنا سوف نتحدث عن سبب ديكتاتورية بعض الفاعلين في التنظيمات، و التي يرى بعض الباحثين أمثال "هوغ" أنها نتاج سوء فهم لمفهوم الصلاحية و إستغلال للسلطة الشرعية الممنوحة في إطار القانون، و التي تندرج في إطار إستراتيجية الفاعلين لتحقيق مآرب خاصة، و عليه فالقيادة و الصلاحية، كما رأينا، واقعتان من الواقع المؤسسي يمكن أن يتعرضا، فالقيادة الإدارية تمثل السلطة الشرعية في أي تنظيم، و منه تنفرع الصلاحية لهم وفق القانون الداخلي للتنظيم، و عليه في حالة الديكتاتورية إعادة تصحيح لمفهوم الصلاحية، و وضعه من جديد في إطار الواقع الإداري المستجد، و إن كنا أمام إشكالية تتمثل أنه شئنا أم أبينا يحق للفاعل الذي يتمتع بالصلاحية من أن يمارس صلاحيته هذه، كما لا يمكن لنا أن نسير بين هذين المفهومين (القيادة و الصلاحية) بوصفهما متضادين، أو التقليل من شأن أحدهما لتمييز الآخر، لأنه أمر خطير، لأننا سنصل إلى نفس أي ضرورة للصلاحية، و تعطيل المزايا التي يتميز بها مفهوم المأمورية (و التي سبق و تحدث عن أهميتها "ه.فايول" في التنظيم)، و للأسف هناك إعتقاد راسخ للكثيرين أنه أن يكون الفرد (الفاعل) مرؤوسا هو عنوان للضعف، و لا يحبذ أن يكون مرؤوسا تابعا و كأن هذا يتعارض مع كينونتنا الإنسانية، و هذا تفكير غير صحيح، فلا يمكن تصور تنظيم بدون قيادة لها الصلاحيات القانونية التي يمنحها لها القانون الداخلي لتسيير التنظيم.

يقدم "برونات J. BRUNET" نموذجا قام من خلالها "هوغ" بتفسير مختلف التصرفات المرتبطة بالصلاحية، و يُبين هذا الشكل ترسيمة جديدة لتحليل السلطة، إذ يُعين "برونات" من خلالها الفاعل/العميل بالعلاقة مع موارده، بالإضافة إلى لوحة الأهداف و التصرف المطلوب. و تتحدد صلاحية الفاعل/العميل بموقعه من جهة، و بشخصيته من جهة أخرى، و تنفرع عن موقع العميل ثلاثة أساليب محتملة لممارسة الصلاحية: الأتوقراطية و الديموقراطية و الفلتان الذي نتجاهله كونه نوعا من رفض ممارسة الصلاحية.

إن الفاعل الإستبدادي (الأتوقراطي) يحدد السياسات و يفرض الخيارات و يوزع المهام و يُشخص الأفعال، كثير النقد لغيره مادحا لنفسه، هذا الفاعل هو الذي يسميه "ريتز REITZ" الإنسان الإقتصادي، و في رأي "هوغ" لهذا الفاعل موقف إكراهي. و رغم أن "ريتز" لا يستخدم كلمة ديموقراطية، فهو يصف نموذجين من الأفراد، الرجل الإجتماعي و الرجل الجاعل (العملي)، الرجل الإجتماعي يهتم بالعلاقات يظهر الإحترام و الود و يستعين بالمروسين، أما الرجل الجاعل فيحاول إلى جانب إهتمامه بالعلاقات أن يجعل المهام محببة و ذات مردود أفضل، و هو يوزع مسؤولياته. أما موارد "الإستبدادي" تتحقق من خلال نظرية التدعيم، يستلهم الديموقراطي نظريات الدوافع،

و للمرجعية الجيدة (السيادة) شخصيتها الخاصة التي تتعدى موقعها، و هي تستطيع أن تفرض إحترامها وتظهر كفاءتها، و عندما تتوفر هذه الموارد للمرجعية، فإنها قد تلعب دورا مهما لصالحها. لقد تجاوز "هوغ" أشكال السلطة الخمسة، و التي عددها "ريتز" (الإكراه، المكافأة، الشرعية، الخبرة، الإحترام) فأضاف لها شكلا سادسا هي سلطة الحوافز، و هي نوع من المهارة، تتيح للفرد للفاعل التأثير على لوحة الأهداف من خلال التلاعب بالمنبهات القادرة على الدفع إليها، و قد أضاف "هوغ" إلى التصرفات الثلاثة التي ذكرها "ريتز" (الإمتثال، الإستنباط، التشبه)، تصرفا رابعا هو الإعجاب، أي قدرة المستهدف على الحكم الإيجابي على موارد الفاعل. و يستطيع الفاعل الذي يتمتع بسلطة أي بالصلاحية أن يمارس أشكالا أربعة من السلطة ليؤثر على المستهدف هي التدعيم (إكراه/مكافأة)، الدوافع، الخبرة، الإحترام، و يستطيع المستهدف من جانبه أن يدخل بمفعول إرتدادي في علاقة مع الفاعل تكون بمثابة تسوية أو إتفاق، و قد يؤدي هذا المفعول إلى إرتداد سلبي أحيانا، إلى تثبيت أولية التأثير - خضوع المستهدف إلى الإمتثال ظاهريا على الأقل-، أما إذا كان الخضوع فعليا فقد يقود المستهدف إلى الإمتثال و الإستنباط و التشبه أو الإعجاب، و هنا تسجل أولية النفوذ نجاحها، و ينشأ عنها تكافل فعلي، غير أنه من الممكن أن يكون الخضوع ظاهريا، و في هذه الحال يتراوح تصرف المستهدف بين اللامبالاة و التخريب. و من الممكن ألا تكون العلاقة فاعل-مستهدف علاقة تسوية أو إمتثال (عودة الإبن الشاطر) بل علاقة مواجهة (ذهاب الإبن الشاطر) في هذه الحالة تصبح العلاقة علاقة تدعيم و عدم إستقرار و فعل إسترجاعي إيجابي يؤدي إلى عدم الخضوع و إنعدام التكافل، و حسب "هوغ" هذه المرحلة الأخيرة هي التي مرحلة إنتهاء اللعبة⁽¹⁾.

نستشف أيضا من خلال الجدول من بين أهم أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و القيادة الإدارية في المؤسسة هو ضعف الإتصال بينهما، و هنا نذكر ما يقول "ديناربون A. DENARBONNE" أن "الاتصال من الأسفل إلى الأعلى هو مرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة"⁽²⁾، و عليه نؤكد أن الإتصال في المؤسسة يأخذ طابعا رسميا، و غير رسمي، و يرتبط بالمستويات التنظيمية و الهيكلية التي تميز المؤسسة، حيث يعبر الإتصال الرأسي و العمودي عن تدفق الإتصالات من قمة التنظيم إلى قاعدته، و يشير الإتصال الأفقي إلى تبادل المعلومات في المستوى التنظيمي المماثل، أما الإتصال الصاعد فهو يشير إلى إنتقال و تبادل المعلومات بين المرؤوسين و الرؤساء أي من "التحت" إلى "الفوق"، و بقدر ما يرتبط الإتصال داخل المؤسسة بالجوانب التقنية و التكنولوجية،

(1) - ج. هوغ و آخرون: مرجع سابق، صص 80-81.

(2) - A. DENARBONNE: Op cit, p 67.

بقدر ما يرتبط بالإيديولوجية و بالنمط القيادي الذي تتبناه المؤسسة، فالنمط القيادي الأتوقراطي يفضل إحتكار المعلومات و مراقبتها و التحكم في توزيعها، و يحدد لمرووسيه نشاطهم الإتصالي في شكل أوامر و تعليمات بغية تنفيذها مباشرة دون نقاش أو أخذ وجهة نظرهم، أما النمط القيادي الديموقراطي فهو يتيح و يوزع المعلومات للمرووسين، يتقن عملية الإستماع و يمنح لهم فرصة الحديث و التعبير عن إنشغالاتهم قبل إتخاذ القرارات.

يتبين لنا أيضا أن من بين أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و القيادة الإدارية في المؤسسة هي حرمانهم من بعض الحقوق، و هنا نشير إلى نقطة مهمة قد يتوقف عليها إستمرار التنظيم هي العدالة التنظيمية، يقول "ميلز MILES" يتفق الباحثين على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي و النفسي للتنظيم. لذا نؤكد على تجنب مثل هذه الأساليب و التي يستحيل تحقيق الفعالية التنظيمية بوجودها.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (14,61) بدرجة حرية (10) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (04,86)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (14,61) أكبر من القيمة النظرية (04,86) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (54): تيار الإتصال في المؤسسة و نوع الإتصال السائد في المؤسسة.

المجموع	بطيء	متوسط	سريع	الإتصال في المؤسسة	
				نوع الإتصال السائد	
43	08	20	15	الإتصال الرسمي	
66,15	72,72	62,50	68,18		
22	03	12	07	الإتصال غير الرسمي	
33,84	27,27	37,50	31,81		
65	11	32	22	المجموع	
100	100	100	100		

يقدم هذا الجدول إتجاهه العام في نسبة 66,15% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال الرسمي، يدعمه في هذا الإتجاه كون الإتصال الرسمي في المؤسسة بطيء بنسبة 72,72%، يليه الإتصال الرسمي في المؤسسة كونه سريع بنسبة 68,18%، و أخيرا في هذا الإتجاه كون الإتصال الرسمي في المؤسسة متوسط بنسبة 62,50%. أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 33,84% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال غير الرسمي، مؤكدين أن الإتصال غير الرسمي في المؤسسة

هو متوسط بنسبة 37,50%، يليه الإتصال غير الرسمي في المؤسسة كونه سريع بنسبة 31,81%، و أخيرا في هذا الإتجاه كون الإتصال غير الرسمي في المؤسسة بطيء بنسبة 27,27%.

يتبين لنا من خلال هذا التحليل الإحصائي أن النسبة الغالبة للمبحوثين الفاعلين يؤكدون أن نوع الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال الرسمي، كما أن تياره هو متوسط في المؤسسة، ما يؤكد أن الإتصال في المؤسسة في مختلف أنساقها لم تصل بعد لما وصلت إليه المؤسسات الغربية، يوضح "فانيلي N. Thonk FANELLY" في إطار شرحه لهيكل الإتصال التنظيمي أن النسق يتكون من مجموعة أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها، و يمكن التعبير عنها داخل التنظيم بوحدات و مستويات تشكل هيكله و نظامه الإداري، و الذي يحدد بصفة رسمية مكانة و دور كل فاعل داخله، و لا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن السلطة، فهي التي تحدد الأدوار التنظيمية التي المرتبطة بمناصب العمل لكن مع التطور التكنولوجي و تعقده و إختلاف التنظيمات، إضافة إلى التغيير الذي يمس المحيط يجعل من التنظيم رهن قدرته على الإجابة و التكيف مع كل هذه التطورات، فضرورة إعطاء جواب سريع و دقيق و متكيف مع الوضع القائم أظهر أهمية الإتصال التنظيمي الذي أصبح كوسيلة للسلطة و القيادة، فمن إمتلاكها (المعلومة) و سيرها إكتسب السلطة مثلما أكد "كروزي و فريدنبرغ"، عكس ما كان في الماضي التي تميزت بسلطة الطاقة، و كنتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي و الذي يتطلب تبليغ الأوامر و المعلومات و التعليمات إلى مختلف المستويات الإدارية، و هنا من الضروري وجود منافذ و مسالك لهذه العملية و التي يُعبر عنها بالهيكل الرسمي، و الذي يتميز بأشكال و أنماط رسمية لحركة المعلومات، و بهذا يمكن الحديث عن إتصال تنظيمي رسمي يرتبط بالتنظيم الرسمي، و أيضا إتصال تنظيمي غير رسمي يرتبط بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه⁽¹⁾.

فما هي العلاقة بين هذين الشكلين من الإتصال؟، و في الحقيقة يوجد إتجاهين مختلفين حول تأثير الإتصال غير الرسمي في التنظيم.

- الإتجاه الأول: و يرى أنصاره أن الإتصال غير الرسمي في التنظيم تأثيره سلبي نذكر من بعضهم الباحث "برنارد كايلي Bernard CAILLEY" حيث يقول بالموازاة مع الإتصال الرسمي، ينشأ الإتصال غير الرسمي في المؤسسة، و هذا غالبا ما يكون إلى خلل في الإتصال الرسمي، كجمود الإتصال الصاعد، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الإجتماعيون، الذين يتميزون

(1)- Thonk FANELLY: **La communication: une stratégie au service de l'entreprise**,

Ed Economica, paris, 1991, p 07.

بموجبهم، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، و علاقات إجتماعية بين العاملين في المؤسسة⁽¹⁾. و يضيف "وييس D. WEISS" بالقول أن نسق الإتصال غير الرسمي لا يعزز في العادة الإتصال الرسمي بل العكس، إنه في سباق معه، و يعمل على إضعافه، صحيح أنه في بعض الأحيان يتم رصده و إحتوائه من طرف الإدارة التي تستخدمه في ظروف الأزمات لتمرير معلومات موجهة لتعزيز التنظيم الرسمي، لكن الإدارة يمكنها أن تخلق نسقا غير رسمي خاصا بها، حيث يمكنها من دعم النسق الرسمي بإستمرار و يوجه لتلبية حاجات للضرورة البنوية الوظيفية للمؤسسة⁽²⁾.

- الإتجاه الثاني: و يرى أنصاره أن الإتصال غير الرسمي في التنظيم له تأثير إيجابي كما يؤكد الباحثان "ديتري و بورايي Ph. DÉTRIE, C. BOROYEZ" أن الإتصال غير الرسمي هام جدا بالنسبة للتنظيم، و بدونها فإن العمل التنظيمي يمكن أن لا يتم، لأن الحياة التنظيمية أكثر تعقيدا من أن نحتويها ضمن هيكل رسمي، فالفاعلون بحاجة لإقامة علاقات ودية في العمل، و غياب هذه العلاقات يؤدي إلى نقص الإنتاجية. كما كشف بعض الباحثين خلال دراستهم أن الفاعلين يكرسون من 65% إلى 80% من وقتهم للإتصال الشفوي، و 45% من وقتهم للإتصال غير الرسمي، أي خارج نطاق التسلسل الهرمي للتنظيم⁽³⁾.

نستشف أيضا من خلال الجدول على وجود علاقة بين كيفية وصول المعلومات و الإستقلالية ما يؤكد الإرتباط بين منطقة الشك التي يتحكم هو فيها و يجهلها غيره أو تخرج عن عقلانيتهم و الإستقلالية، مع العلم أنه ليس من الضروري أن يتزقى الفاعل إلى مناصب عليا كونه يتمتع بإستقلالية أكبر، فأحيانا نجد العكس حيث تنقلص إستقلاليته بحكم كثرة إجتماعاته و ضغط العمل، فنجده لا يعي صيرورة العمل ما يتطلبه منه وقتا لتحكم في زمام الأمور، و منه يعيد الفاعل العمل الذي يقوم به بناء على ما يحدث، و لذلك فإن هامش الإستقلالية قد يكون أكبر في المنصب الأول من المنصب الأعلى، أي يكون الإستحواذ عليها أكثر حيث يتمتع بفرص كبيرة للتحرك و المناورات، مع العلم ما يحدد توسع أو تقلص هامش إستقلالية الفاعل ليس منصب عمله فقط بل مدى تحكمه في منطقة الشك و مناوراتها، و كل ما يفلت عن العقلانية و يزيد من قيمة المعلومات التي يستحوذ عليها و هنا تتسع إستقلاليته، و تلك المعلومات ذات قيمة إستراتيجية ما يجعل الفاعل بحاجة لمن يوفرها له و ثم يكون تابعا له حتى و لو كان مسؤولا عنه.

(1)-Bernard CAILLEY: **Politique de l'entreprise et performance économique**, Organisation, Paris, 1996, p 71.

(2)-Dimitri WEISS: **Les relations du travail**, Dunod, Paris, 1982, p 285.

(3)-Bec OLIVIER: **Le chef de service et sa politique de communication**, ENSP, Lyon, 1992, p 23.

ننوه أنه في المؤسسة يصعب على الفاعل أن يوفر لنفسه مجال من الإستقلالية في ظل البيروقراطية و التفكير الكلاسيكي السائد في المؤسسة، حيث يكون من المهام الأساسية لتنظيم المؤسسة هو الإبقاء قدر المستطاع من الحالة التي هي عليها المؤسسة، مما يجعلها عدم مسابرة كل ما هو جديد أو إبداع أي إحتواء كل ما يمكنه تغيير الوضع إلى الأحسن، ما يؤكد أن المؤسسة ما حققته في الواقع نتاج الإحتكار ما يوحي بالخطر في ظل الإعداد الجزائر للإلتزام لمنظمة التجارة الدولية (OMC). و بعض الفاعلين يدركون جيدا هذه الوضعية و يحاولون من خلال توسيع هامش حريتهم و إستقلاليتهم إعادة تنظيم المؤسسة، و محاولة (جزئية) فتح هذا الإغلاق بالإعتماد على تنمية و تطوير قدرات مرؤوسيههم و زملائهم، و التي ينبغي أن يجعلها الفاعلون في المؤسسة من أولويات مهامهم، لأنها تضمن نجاعة فريق العمل و تساهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية، مع رفع إسهامات كل واحد منهم بتحفيظه على تقديم إقتراحات ومبادرات قيمة لصالح المؤسسة، و هذا ما ينقصها، و حسب "فيارقس J.L. VIARGUES" أن المؤسسات التي هي ذات تنظيم مشابه لما سبق، يفرض على الفاعلين فيها الإستناد إلى أربع قواعد أساسية في تفعيل و تنمية الزملاء و الأتباع هي ضرورة تحسين التسيير اليومي و تنظيم العمل و التكوين مع تسيير الفعال للسير المهنية، ما يؤكد أن دعم إستقلالية الفاعل حتمية لابد منها تستوجب بالضرورة التفويض كوسيلة فعالة لتحقيق التقدم، و أيضا تركز على تنظيم قابل للتعلم أي مفتوح للزيائن يتكون من أفواج عمل مستقلة متميزة بتفويض يتناسب مع أهداف و مؤشرات النجاعة و الفعالية⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (0,44) بدرجة حرية (02) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (0,44) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- J.L. VIARGUES: **Manager les hommes**, Ed Organisation, Paris, 1999, p 99.

الجدول رقم (55): إستشارة الإطارات حول التسيير اليومي للمصلحة و نوعية الإتصالات التنظيمية بين الإطارات لإنجاز المهام في المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	مشاورة الإطارات نوعية الإتصالات
11	04	07	عالية
35,42	25	36,84	
18	08	10	محدودة
51,42	50	52,63	
06	04	02	منعدمة
17,14	25	10,52	
35	16	19	المجموع
100	100	100	

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 51,42% من الإطارات المبحوثين الذين يؤكدون أن نوعية الإتصالات التنظيمية بين الإطارات لإنجاز المهام في المؤسسة هي إتصالات محدودة، يدعمها في هذا الإتجاه أن من الإطارات الذين يتم إستشارتهم حول التسيير اليومي للمصلحة يمثلون نسبة 52,63%، بالمقابل نجد نسبة 50% من الإطارات الذين لا يتم إستشارتهم حول التسيير اليومي للمصلحة. أما الإتجاه الثاني فكان في نسبة 35,42% من الإطارات المبحوثين الذين يؤكدون أن نوعية الإتصالات التنظيمية بين الإطارات لإنجاز المهام في المؤسسة هي إتصالات عالية، يدعمها في هذا الإتجاه نسبة 36,84% من الإطارات الذين يتم إستشارتهم حول التسيير اليومي للمصلحة، بالمقابل من الإطارات الذين لا يتم إستشارتهم حول التسيير اليومي للمصلحة يمثلون نسبة 25%. أما أضعف إتجاه فتمثل في نسبة 17,14% من الإطارات المبحوثين الذين يؤكدون أن الإتصالات التنظيمية بين الإطارات لإنجاز المهام في المؤسسة هي منعدمة، يدعمها في هذا الإتجاه نسبة 25% من الإطارات الذين يتم إستشارتهم حول التسيير اليومي للمصلحة، بالمقابل من الإطارات الذين يتم إستشارتهم حول التسيير اليومي للمصلحة يمثلون نسبة 10,52%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن أكثر من نصف الإطارات يتم إستشارتهم حول التسيير اليومي للمصلحة (19 إطار مبحوث من أصل 35 أي ما يعادل 54,28%)، ما يؤكد أن بعض الفاعلين يولون أهمية بالغة للمبادرة بإعتبارها تمثل إقتراح حل يخطر في ذهن الفاعل دون

* أجوبة الجدول رقم (55) التي تخص فئة الإطارات.

النظر إلى هرميته في التنظيم أو السلطة، و تركز على التعاون و الإستقلالية و التفاوض، و تقوم المبادرة كون الفاعل حر في تقديمها مهما كانت سلميته، و بدون أفكار مسبقة عنه، لعله يقدم حلا للمشكل المطروح أو مواجهة إشكالات التغيير التنظيمي، شريطة أن يتم الحل بفعالية و إبداع، و أن يتجاوز ذلك إلى خارج المؤسسة، و مع تعقد المشكل الذي يواجه المؤسسة يكون من الأهمية ترك المجال للتفكير بحرية حتى يكون مجال للإبداع، لذلك كانت الديكتاتورية و عدم المباشرة و ضعف الإتصال التنظيمي لها عواقب سلبية على المبادرة و الإبداع، مع العلم أن الأفكار تتوفر عند معظم الفاعلين و في مجالات متعددة، و هنا من الأهمية بمكان تقييم أفكار الفاعلين المبادرين و تتميتها و صقلها وفق إستراتيجية و أهداف المؤسسة. و هنا يوضح الباحثان "ب. كوهين و ب ليرنا P. COHEN et P. LERNA" أنه يتم توضيح صيرورة المبادرة من خلال تحديد جميع العوامل بما فيها الغير متحكم فيها مع العناصر المنظمة للوضعية، ثم البحث عن جميع الحلول للوضع التنظيمي المطروح بصفة أكثر مبادرة و إبداعا، قصد إثراء الإقتراحات من خلال توضيح النتائج الممكنة عبر الحلول المقترحة، و أخيرا تأكيدها بواسطة البحث عن أفضل الحلول المناسبة في الميدان، و بالتالي يمكن القول أن المؤسسة التي تعتمد على المبادرة هي مؤسسة مبدعة و منتجة لأفكار و رائعة في نشاطها حيث تكون منظمة ذات مزايا إنتاجية جديدة⁽¹⁾.

لقد أظهر هذا الجدول الأهمية البالغة لعملية حث الفاعلين (من مديرين و رؤساء المصالح و المشرفين) لتابعيهم/لمتعاونيهم على إتخاذ المبادرات، فبعد أن الجداول السابقة أهمية التعاون جاء دور المبادرة كسمة سوسيو- إستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة و إنجاح إستراتيجيتها، و لذلك فإن تأكيد معظم الإطارات المبحوثين على قيمة المبادرات التي يمكن أن تكون حلول عقلانية للمشاكل التسييرية، كما تعد تدابير مهمة في صياغة الإستراتيجية، و هذا ما يبين أن الرؤى الشاملة لا تنحصر فقط على الفاعلين السامين في المؤسسة، لأنه يمكن للإطارات للفاعلين تقديم إضافات و حلول و أفكار لا تقل أهمية عما يقدمها الفاعلون السامون، و هذا سواء بحكم الخبرة و التجربة أو المستوى العلمي أو التكوين... إلخ، و لذلك فإن لصياغة إستراتيجية تنظيمية ناجعة لا بد من شروط ضرورية يجب مراعاتها أهمها جعل الجميع على علم بالأهداف المسطرة من قبل المؤسسة و الواجب تحقيقها على مستوى المديرية، ثم القيام بعملية تحسيسية تدعيمية على مستوى الدوائر و المصالح تعقبها إجتماعات مصغرة تبين أهمية تحقيق تلك الأهداف على المؤسسة أولا، ثم على العاملين ثانيا كون في الأخير من يعمل على تحقيق تلك الأهداف و إنجاح إستراتيجية المؤسسة إنما في

(1)- P. COHEN et P. LERNA: "Les nouvelles organisations de travail", In Problème Politique et Sociaux, N° 867, 14 Déc 2001, pp 35-40.

الحقيقة يقع على عاتقهم، حتى يكون كل عامل على دراية بما يقوم به من أجله، و يقدم لذلك مبادرات تعبر عن مدى تعاونه و تفهمه للإستراتيجية التي يجب للمؤسسة أن تحققها.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن هناك نسبة أيضا معتبرة من الإطارات لا يتم إستشارتهم حول التسيير اليومي للمصلحة (16 إطار مبحوث من أصل 35 أي ما يعادل 45,71%)، و هذا ما جعلهم يتسمون بالإستياء متهمين رؤسائهم بالإهمال لمبادرتهم، و في الحقيقة رغم تمتعهم للصيد المعرفي الجامعي إلا أنهم يفتقرون إلى الخبرة التي تتطلب سنوات عديدة من الأقدمية و التكوين و المعرفة العملية، و من جانب الحياد نذكر أن الفاعلين الرؤساء يؤكدون أنه يجب فهم أنه ليس جميع المبادرات حسنة بل هناك منها من تؤدي إلى مشاكل تسييرية أو حتى متابعات قضائية، خاصة على مستوى المديرية المالية أو التجارية و هي أنشط المديريات كون المؤسسة ذات طابع إقتصادي -تجاري بالدرجة الأولى-، و التي يحتاج فاعلوها على ضبط التقارير و الملفات ما يجعلهم يقدرون مبادرات الفاعلين المتمرسين ذوي الخبرة العالية و الأقدمية، و فهمهم للإجراءات الإدارية المعقدة و هذا راجع لطبيعة التنظيم البيروقراطي السائد في المؤسسة. و من جهة أخرى أيضا لا يجب أن يفهم هذا الإجراء أنه ضوء أخضر للفاعلين الرؤساء لرفض أي مبادرة يقوم بها هؤلاء الفاعلون الإطارات، و الأجدر دراستها بجدية

يتضح لنا أيضا من الجدول أن نوعية الإتصالات التنظيمية بين الإطارات لإنجاز المهام في المؤسسة هي في الغالب محدودة كما توضحه نسبة الإجابات 51,42%، ناهيك عن المنعومة بـ 17,14%، ما يجعلنا نؤكد على أن الإتصالات التنظيمية بين الإطارات لإنجاز المهام في المؤسسة ليست في المستوى المطلوب، و هذا يتعارض مع مبادئ التنظيم الحديث في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، لذا تؤكد الباحثة "آني باترولي A. BATROLI" على أهمية الإتصال الأفقي في التنظيم حيث يقول أن هذا الإتصال يتم بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي و الذي يسمح عادة بالحصول على معلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح و الفروع، من أجل فعالية أكبر⁽¹⁾.

و يضيف "ميشال دو كوستر Michel DE COSTER" أن من السلوكات التي تسيء العلاقات بين الفاعلين في التنظيم و تؤثر سلبا على العملية الإتصالية، فقد يحاول البعض إحتكار المعلومات بإعتبارها مصدرا للسلطة، و التي صنفها "ميشال كروزي" ضمن "إستراتيجية الفاعلين في التنظيم"⁽¹⁾.

(1)-A. BATROLI: **Communication et organisation**, Organisation, Paris, 1999, pp 83-84.

(2)- Michel DE COSTER: **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, Ed de Boeck Université, Bruxelles, 1999, p 79.

إن الإتصال التنظيمي محرك أساسي لتسيير المؤسسة و هذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، و تتبع الأساليب و الطرق الفعالة و الصحيحة لأدائه مع الأخذ بعين الإعتبار المشاكل و الصعوبات التي تعيق الإتصال الداخلي، و محاولة تقاؤها و كذا مراعاة القدرات و شخصية الفاعلين في العملية الإتصالية. فإذا أخذت هذه الجوانب في العملية الإتصالية، تحقق الهدف الذي أصدرت من أجله الرسالة، و بالتالي تتم الأعمال و المهام، وفقا لما ينص عليه التنظيم، و منه تتحقق الأهداف المسطرة سلفا، مما يجعل التنظيم لا يتصف بالنجاح فقط بل بالفعالية أيضا، و هو الغاية و الهدف الذي تطمح إليه أي مؤسسة، مهما كان نشاطها و طابعها الإقتصادي.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (01,45) بدرجة حرية (02) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (01,45) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

6-2- الإستنتاج الجزئي الثاني:

ضمن أدبيات القيادة، هناك إعتراف واضح بالإرتباط الوثيق بين القيادة و الفعالية التنظيمية، حيث يمكن للشخص و من خلال القيادة و بصورة صادقة إيجاد الحلول و الرعاية مع تقلب المحيط، و بالتالي يمكن مناقشتها، و بالوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الأتباع، و تشمل هذه الأساليب سلوك القيادة الفعالة مثل توجيه الإهتمام للأحداث الحرجة، الإستجابة للأزمات، دور المثال الذي يقتدي به، و كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت و إختيار الموظفين، و كذلك الكفاءة في تصميم النظم و الإجراءات، و تصميم الهيكل التنظيمي، و تصميم الإنجازات. و من بين النتائج التي توصلنا إليها أن التعاون بين الفاعلين يتم بطريقة عمودية و أفقية في حين تتم المبادرة بطريقة عمودية، يعد التعاون و المبادرة من السمات السوسيو-إستراتيجية التي يتميز بها الفاعل خاصة عند إعداد و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و فعاليتها و إنجازها، و هذه السمات تعدا من أهم السمات التي يتميز بها الفاعلون في المؤسسة، فهما ساعدنا أيضا من خلال الملاحظة و البحث الميداني في الكشف عن بعض إستراتيجيات و مناورات الفاعل مع باقي الفاعلين، حتى أنه نجد أن بعض الفاعلين يحاولون معرفة أجوبة و إستراتيجية الآخرين و التي ندخلها ضمن تقويم إستراتيجيتهم و مناوراتهم، و منه يمكننا القول أن كل فاعل يمتاز بخصائص تميزه عن غيره يتجلى ذلك من خلال تفكيره و طريقة تعامله، و سعيه لتحقيق أهدافه و إستراتيجيته و التي يدرجها ضمن إستراتيجية المؤسسة و أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

نجد أيضا أن التعاون في المؤسسة يتم بطريقة أفقية أي بين المناصب المماثلة و الذين يتم يؤدون مهام متشابهة في شكلها، فيتعاونون فيما بينهم دون حرج، حيث يقتضي العمل ذلك، كما نجده أحيانا يتم بطريقة عمودية الفاعلين (المديرين و رؤساء المصالح، و المشرفين) يقدمون تعاوننا للإطارات لإتمام الأعمال الموجهة، أو لتوضيح المتغيرات. تدل المبادرة على الجرأة، و توفر المعلومات و نوعيتها، و هذا لا نجده إلا لأصحاب المناصب السامية كالمديرين، و رؤساء المصالح، و أحيانا المشرفين (بعد تزكية مسؤوليهم)، فهم يتخذون مبادرات دون عقبات أو خوف، و من هذا المنطلق تعتبر رهانات السلطة من بين أهم المنطلقات المؤدية إلى صياغة الإستراتيجية التي يضعها الفاعل لتحقيق أهدافه الخاصة، و التي يصيغها وفق إستراتيجية المؤسسة و أهدافها التي تسعى لتحقيقها، مع حرصه الشديد على عدم التعارض فيما بينهما، و هذا حتى لا نقشل إستراتيجيته و يقع في مشاكل، التي في نجاحها يمكن له من منطلقها التفاوض، و كل هذا لا يتم إلا من خلال قيام الفاعل بمبادرات تساعده في قياس الأجواء على مستوى القيادة، و إقتناص الفرصة المواتية من أجل تمرير إستراتيجيته.

بعد هذا القياس العمودي، يقوم الفاعل بالقياس الأفقي من خلال الإعتماد على التعاون مع الزملاء بغرض الإحتكاك معهم، و التعرف قد الإمكان على مناطق شكهم و إستراتيجيتهم، و تبادل المعلومات معهم إن ذلك في صالحه، و من هنا نؤكد أن صياغة الإستراتيجية تتطلب مناورة شديدة و مدعمة برهانات السلطة التي تتمثل في مناطق الشك و التفاوض، أما من ناحية التجسيد فيتطلب المبادرة و التعاون، مثلما يتضح من خلال جداول هذا المحور، و بعض الجداول السابقة. نجد الفاعلين يحثون إطاراتهم على تقديم مبادرات ما يؤدي إلى تغيير مناخ العمل و تنشيطهم، هذا و قد إتضح لنا أن كل فاعل يقوم برصد حركات زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه، حتى يكون على علم بكل ما يمكن أن يؤثر أو يعرقل سير إستراتيجيته، فالكل يترصد الآخر، و هذا نراه طبيعي كون أصلا الإستراتيجية ذات منشأ عسكري، مع تأكيدنا على هيمنة المبادرة و التعاون في المؤسسة، و التي نتمنى أن تكون بداية النهاية للبيروقراطية، و العقلية الإحتكارية في المؤسسات الجزائرية.

تعد عملية الإتصال العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط و تنظيم و توجيه و تنسيق و رقابة، و كل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية الإتصال، و إن العديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة مباشرة لفشل الإدارة في عملية الإتصال، فهو يقود إلى التعارض و يؤدي إلى فشل الخطط الجيدة، و ما يجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم هو عدم إمتلاك الإدارة لمهارات الإتصال الفعال، الذي يمثل حياة المؤسسة، و بدونه

يشعر العاملین بأنهم مهمشون و منعزلون، فالحالة المعنوية للعاملین فی مختلف المستويات الإدارية، و كذلك فی إنتاجیتهم تتوقف بدرجة كبيرة على فعالية الإتصال و كفاءته فی المنظمة حيث يحقق هذا بصفة أساسية إيضاح الواجبات و الأعباء الخاصة بالعمل للفرد، و كذلك الطريقة الملائمة لإنجازها.

أصبح يحظى موضوع الإتصال التنظيمي بإهتمام كبير من قبل المؤسسات، لأنها ترى فی هذا البعد شكلا جديدا للعقلانية، مستهدفة التوفيق بين الإستقلالية التي يتمتع بها كل فرد، و ضرورة تنسيق نشاط الجميع كما تضمن هذه العقلانية إستقلالية الأفراد، التي تعمل دائما لصالح المؤسسة، و فی الأخير نورد ما ذكره أن التطورات التي تواجهها المؤسسات حاليا، تدفعها للبحث عن تكامل أكبر بين نشاطاتها و يتطلب هذا البحث تناول الفاعل بكل أبعاده، فرغم أن الفاعل أجبر إلا أن التسيير الحديث يعتبره قوة منسقة و فاعلة مؤثرة، حيث يأخذ الإتصال التنظيمي توجها جديدا يعمل من خلال مشروع المؤسسة على تجنيد عمالها، فهو لا يقف عند حد خلق الشعور بالإنتماء، بل يركز على التقويم و الإعتراف بالكفاءات الفردية، و عليه يشارك الإتصال التنظيمي فی التسيير بصفته يبرز المؤسسة كوحدة، يلم بالمؤسسة كجماعة من الأفراد، و وسيلة تغيير لجعل ثقافة المؤسسة تعمل على تحقيق مشروعها.

الفصل السابع: تحليل البيانات الخاصة بإتخاذ القرارات و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

7-1- تحليل بيانات إتخاذ القرارات و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

الجدول رقم (56): عملية تنفيذ إتخاذ القرار داخل المؤسسة و رأي الفاعلين في فعالية القرارات.

المجموع	بطيئة	متوسطة	سريعة	تنفيذ القرارات فعالية القرارات
44	05	29	10	فعالة
67,69	62,50	64,44	83,33	
21	03	16	02	غير فعالة
32,30	37,50	35,55	16,66	
65	08	45	12	المجموع
100	100	100	100	

يوضح هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 67,69% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن القرارات المتخذة في المؤسسة هي قرارات فعالة، يدعمها في هذا الإتجاه أجوبة المبحوثين الذين يرون أن عملية تنفيذ إتخاذ القرار داخل المؤسسة تمتاز بالسرعة بنسبة 83,33%، يليها أن القرارات المتخذة هي قرارات متوسطة التنفيذ بنسبة 64,44%، و أخيرا كونها بطيئة التنفيذ بنسبة 62,50%. أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 32,30% من المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن قرارات المؤسسة المتخذة هي قرارات غير فعالة، يدعمها في هذا الإتجاه كونها بطيئة من حيث التنفيذ حسب أجوبة المبحوثين بنسبة 37,50%، تليها أن القرارات المتخذة في هذا الإتجاه أنها متوسطة التنفيذ بنسبة 35,55%، و أخيرا كونها سريعة التنفيذ بنسبة 16,66%، و هي أضعف نسبة في الجدول.

نستشف من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن القرارات المتخذة في المؤسسة هي في الغالب قرارات فعالة، كما أن هذه القرارات المتخذة في المؤسسة هي قرارات متوسطة التنفيذ (29 إجابة من أصل 65 إجابة، أي ما يعادل 44,61%). تعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في التنظيم، حيث إعتبر "سيمون H.SIMON" إتخاذ القرار مرادف للإدارة، و يرى "وايت A.WHAITE" أن إتخاذ القرارات هي القلب النابض للإدارة، لذا كان القرار هو جوهر العمل الإداري الذي تستمد المؤسسة بقائها منه و تركز عليه، لذلك تعتبر عملية إتخاذ القرار أهم نشاط إداري، يتم من خلالها تحديد حلول المشكلات، و إختيار الحل الأنسب من البدائل المتاحة.

يقول "روبرت P. ROBERT" أن التنظيم الفعال اليوم هو الذي يقوم على عملية إتخاذ القرارات الفعالة، كون ذلك يتطلب إختيار أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف، لكن ما يميز القرارات الإدارية

أنها في الغالب تمتاز بالتعقيد، كما أنه هناك قيود تفرض على مبلغ الرشد الذي يمكن تحقيقه إتخاذ هذه القرارات، طالما أن النتائج التي تترتب على مجرى معين للفعل يصعب توقعها كاملة، كما أن البدائل التي ستختار من بينها يتعذر حصرها بأسلوب عقلي خالص، و من هذا المنطلق، فإن الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفاعل عندما يتخذ قراراته، و يستطيع التنظيم أن يقوم بوظيفته هذه من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيه، و وضع الأهداف التي تحدد سلوكه، و كذا توضيح الميكانيزمات اللازمة لإنجاز مثل هذه القواعد الرسمية و توافر القنوات الموصلة للمعلومات، و وجود برامج تكوينية تمكن الفاعل من حصر البدائل التي تعتمد عليها في إتخاذ قراراته، كما أن في مؤسسة نפטال -شفة البليدة- البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات مركزة على مقدمات واقعية أكثر منها قيمية، أي أن القرارات تتعلق بالوسائل لا بالغايات، فكل عضو قيادي في التنظيم يعرف الأهداف التي يتعين عليه إنجازها، كما أن تحديد نطاق مسؤولياته ووضوحها يمكنه من معرفة الوسائل اللازمة لإنجاز هذه الأهداف. كما نجد في الجدول من عبر من المبحوثين على أن إتخاذ القرارات غير فعالة، هنا ننوه على ضرورة فهم تفاعل الفاعلين كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية، بمعنى أنه عليه أن يأخذ بعين الإعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، و رد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم.

كما يمكن أن نستنتج من خلال إحتكار مؤسسة نפטال -شفة البليدة- للسوق الوطني في مجال توزيع المحروقات يجعلها بعيدة نوعا ما عن المنافسة، ما يتيح لها إتخاذ قرارات عادية في غالب الأحيان، أو إتخاذ قرارات حسب طبيعة المشكل الذي تواجه المؤسسة سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا. يحيلنا هذا التحليل التنظيمي إلى التحليل السوسولوجي، الذي نؤكد من خلاله، أن ممارسة الإستقلالية في أداء العمل و خاصة في إتخاذ القرارات يعتمد على الكفاءات العلمية و الثقافية و التقنية للفاعل، و لذلك يحاول الفاعل أن لا يجدوا في عمله ثغرة لنقده أو أن يحتفظوا بما يؤثر على مساره المهني كالهفوات و الأخطاء التي يرتكبها عمدا أو سهوا، و من ثم يكون يقظا و لا يتعامل إلا بما هو رسمي حتى يتفادى المداخل النقدية لمنطقة الشك لديه، معتمدا على كفاءاته في التأكيد على إستقلالية القرار و الفعل، و بالتالي على سلطته التي تتخذ طابعا مميزا عند "كروزي" حيث يرى أن مشكل السلطة يكمن فيما يمكن أن يكون سلطة. فالفاعل كونه يُسير فهو أيضا مُسير أي أنه يناور و يناور عليه، و هذا في الحقيقة يضعه في خطر مما يجبره على الدخول في مناورات إستراتيجية تجعله بذلك قادرا على أن يستغل غيره، و هذا حسب "نيكولاس Y.NICOLAS" أن إستغلال الفاعل لغيره إستغلال له، بمعنى أنه يستغل ذاته في إستغلال غيره، فيصل إلى نتائج

لم يكن يتوقعها و بالتالي لا تبدو مناورات الفاعلين بسيطة و لا واضحة⁽¹⁾.
و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (01,65) بدرجة حرية (02) D.D.L) Degrés De Liberté (مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (01,65) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.
الجدول رقم (57): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي للفاعلين و أسباب عدم فعالية عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة.

المجموع	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي الأسباب
04 13,33	03 16,66	01 08,33	عدم معالجة المشاكل بعقلانية
07 23,33	05 27,77	02 16,66	تعارضها مع الإستراتيجية
12 40	07 38,88	05 41,66	عدم إحتوائها النزعات المهنية
05 16,66	02 11,11	03 25	عدم تلبية طلبات الزبائن
02 06,66	01 05,55	01 08,33	أخرى
30 100	18 100	12 100	المجموع

يُظهر هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 40% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن من بين أهم أسباب عدم فعالية عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة عدم إحتوائها النزعات المهنية، يدعمها في هذا الإتجاه من يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 41,66%، أما من يمتلكون مستوى تعليمي جامعي فكانت بنسبتهم بـ 38,88%، أما أضعف إتجاه في الجدول فكان في نسبة 06,66% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنه هناك أسباب أخرى لعدم فعالية عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة، يدعمها في هذا الإتجاه من يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 08,33%، أما من يمتلكون مستوى تعليمي جامعي فكانت بنسبتهم بـ 05,55%.

(1)- Y.NICOLAS: Op cit, pp 65-92.

* أجوبة الجدول رقم (57) هي تابعة لأحد أسئلة الجدول (56)، و هناك من لهم أكثر من إجابة.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أنه و حسب المبحوثين الفاعلين أن أهم عائق يحول دون عدم فعالية عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة هي عدم إحتوائها النزعات المهنية، و راجع لعدة أسباب، و في الحقيقة بالرغم من قوة مؤسسة نפטال الإقتصادية و المالية إلا أنها مازالت تنتهج الطريقة الكلاسيكية في تسييرها، و في حل مشاكلها الداخلية التي تواجهها، ما يؤكد أن مؤسسة نפטال مازالت تعاني من نقص واضح في المرونة، ناهيك عن البيروقراطية المتجذرة في مهام و أعمال المؤسسة، و التي أكدها العديد من المبحوثين، هذا ما يؤكد الحتمية و الحاجة الملحة إلى ثورة تنظيمية ينبغي إحداثها في ذهنية جميع الفاعلين و العاملين في المؤسسة، و بالخصوص القيادة الإدارية حول الفعالية التنظيمية و خاصة في عملية إتخاذ القرارات فمؤسسة نפטال هي مؤسسة إستراتيجية، فهي تدخل في تطوير و تحديث العديد من الجوانب الإقتصادية و الإجتماعية و المعنوية للمجتمع، حيث تستعمل جانبا هاما من السياسة في إطار تفاعل الإتجاهات و الآراء و ظهورها في بعض إتخاذ القرارات الوطنية، و هذا ما جعل الإعتراف بمؤسسة نפטال مؤسسة إقتصادية لنظام إجتماعي-سياسي لدى بعض المتخصصين في موضوعات المؤسسة في الجزائر .

نستشف أيضا من خلال الجدول أن الفاعلين ذوي الشهادات الجامعين لهم روية تكاد تنطبق مع الفاعلين خريجي المعاهد التكوينية، و كما دعا الفاعلين من كلا المستويين إلى ضرورة مراجعة عملية إتخاذ القرارات من خلال إحتوائها النزعات المهنية في المؤسسة، كما دعا الفاعلون ذوي الشهادات الجامعية خاصة إلى التغيير في إتخاذ بعض القرارات حتى لا تتعارض هذه القرارات مع إستراتيجية المؤسسة، خاصة إذا علمنا أن بعض الفاعلين يوصون على ضرورة الإعتقاد على المشاريع الديناميكية لتلبية حاجيات السوق الوطني المتزايدة سنويا، و هذا صحيح كون التغيير يسمح للمؤسسة بالإستمرارية و تلبية الحاجيات المتزايدة. نلاحظ أيضا أن في هذا الإتجاه إختص الفاعلين ذوي الشهادات الجامعين بأكثر الإجابات و هذا مرده نتيجة المكانة التي يحتلوها بعض الفاعلين سواء في الإشراف الميداني أو العمل الإداري، فهم يعيرون جيدا الصعوبات التي تجعل العاملين يعملون دون أن يعرفوا إستراتيجية المؤسسة، لذا نجدهم يبدون نوعا من الإستغراب في إتخاذ بعض القرارات لذلك يُنوهم على ضرورة أن القرارات المتخذة يجب أن لا تتعارض مع إستراتيجية المؤسسة، و نحن نشاطر الفاعلين في هذه الإتجاه على ضرورة مراعاة القرارات المتخذة فيما يخص عدم تعارضها مع إستراتيجية المؤسسة، لذلك ندعو إلى إدماج العاملين في إستراتيجية المؤسسة حتى يكونوا على علم و دراية بما لهم و ما عليهم، فيقدموا بذلك أحسن ما لديهم إراديا كونهم يحسوا أنهم ذي إهتمام من قبل مؤسستهم.

يؤكد الفاعلون أنه هناك عدة أسباب أدت إلى عدم فعالية بعض القرارات المتخذة في المؤسسة،

و هذا ما جعل الفاعلين يساهمون ضمن مناورات جديدة للسلطة التي كانت ستتطور أكثر لو كانت الأنساق مفتوحة، و التي تبين أن التحكم المتفاوت للمعلومات (بحكم تفاوت العقلانيات المحدودة) من حيث تحديدها و تنفيذ للمهام، و تطور الوضعيات داخل التنظيم و إختلاف نوعية الإستراتيجيات، يساهم حسب "لافورال Lucian LAVOREL" في إبراز أشكال جديدة للسلطة، و تلعب التكنولوجيا دورا فعال خاصة من حيث تطوراتها التي تخلخل مجال المناورات و صياغة الإستراتيجيات الشخصية، أي أنها تصيب مناطق الشك و التحكم في المعلومات في الصميم، جدير بالذكر أن سياسة و إستراتيجية مؤسسة نפטال قد عرفت تغييرات كثيرة عبر مسارها المهني، و لعلا أخيرها هبوط أسعار النفط في السوق الدولي، محاولة أخذ الحلول و التجارب من المؤسسات النفطية في الساحة العالمية، و في ظل هذه الأحداث و التفاعلات يناور الفاعلون بينهم و بين غيرهم⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (01,68) بدرجة حرية (04) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (01,06)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (01,68) أكبر من القيمة النظرية (01,06) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (58): مشاركة الفاعلين في عملية إتخاذ القرارات و الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة لفرض القرارات داخل المؤسسة.

المجموع	لا أشرك	أشرك	المشاركة في القرارات الأسلوب المستخدم
16	08	08	الإقناع
24,61	26,66	22,85	
26	03	23	المناقشة
40	10	65,71	
19	15	04	الإجبار
29,23	50	11,42	
04	04	-	التهديد
06,15	13,33		
65	30	35	المجموع
100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتبين في نسبة 40% من المبحوثين الفاعلين الذين

(1)- Lucian LAVOREL :**Jeux de pouvoir: stratégie et repositionnement**, In Sciences de la Société, N^o 38, Mai 1996, pp 129-141.

يؤكدون أن الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة لفرض القرارات داخل المؤسسة هي المناقشة، يدعمها في هذا الإتجاه الفاعلين المشاركين في عملية إتخاذ القرارات بنسبة 65,71%، و هي أعلى نسبة في الجدول، مقابل الفاعلين الذين لا يشاركون في عملية إتخاذ القرارات بنسبة 10%، تليها نسبة 29,23% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة لفرض القرارات داخل المؤسسة هي الإجبار، نجد أيضا نسبة 24,61% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة لفرض القرارات داخل المؤسسة هي الإقناع، أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 06,15% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة لفرض القرارات داخل المؤسسة هو التهديد، يدعمها فقط في هذا الإتجاه الفاعلين الذين لا يشاركون في عملية إتخاذ القرارات بنسبة 13,33%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الفاعلين الذين يشاركون في عملية إتخاذ القرارات يمثلون نسبة 53,84% (35 إجابة من أصل 65 إجابة أي ما يعادل 53,84%)، ناهيك أن أسلوب القرار المتخذ في المؤسسة يتم بالمناقشة بنسبة 40%، و الإقناع بنسبة 24,61%، سبقت الإشارة إلى أن إتخاذ القرارات من بين أصعب و أخطر العمليات الإدارية في التنظيم، و ذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية و المادية و يقاس في ضوئها كفاءة الرؤساء و قدراتهم على تحمل المسؤولية و البث في الأمور، و تزداد صعوبة عملية إتخاذ القرارات كلما زاد حجم المؤسسة و حساسية مهامها، و مدى إتصال أهدافها بالجمهور.

كما أن القرارات تختلف حسب الأهمية التي جاءت من أجلها، و حسب المهام و الأهداف المراد تحقيقها، فهناك قرارات كبيرة و مصيرية، و هناك قرارات صغيرة، و هناك أخرى روتينية، كما أن هناك قرارات تتعلق بالإختصاص. إن مسألة إتخاذ القرارات هي عملية في مجملها تدبير و تحليل و إستنتاج مبني على حقائق واضحة، و المهم فيها أن تكون نتيجة كل قرار متخذ، متطابقة أو على الأقل مقترية أكثر من الأهداف المسطرة، لأن هذا الموضوع يحتاج دوما إلى عناية أكثر و قوة تصور أكبر و إحاطة به أوسع، فالمدير أو المسؤول الذي يناقش مختلف المسائل مع رؤوسيه و يعطيهم الفرصة لإبداء الرأي و يشجعهم على تقديم الإقتراحات، فإنه لابد و أن يلاقي مساندة و تضامنا قويين منهم عند تنفيذ القرار المتخذ، بعكس المدير أو المسؤول الذي لا يبالي بآراء رؤوسيه و يتخذ قرارات بنفسه دون إعلامهم أو مناقشتهم فيها.

نؤكد على أنه و رغم خضوع عملية إتخاذ القرارات لظروف مختلفة و مرتبطة بالوضعية التي توجد عليها المنظمة في أي وقت من الأوقات، إلا أن فعالية القرار لا تبدو كما إلا عندما يلتزم بها المرؤوسون، لأن أغلب المرؤوسين لا يتفاعلون إلا مع القرارات التي ساهموا في إعدادها و صياغتها.

و يتوقف نجاح المشاركة في إتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين:

أ- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة و توفر المهارات و القدرات اللازمة للمشاركة الفعالة؛

ب- إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات أمر واقعي و حقيقة ملموسة من خلال إحترامها و تقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات كما أثبتت دراسة "نيكالز NICKELS W." أن إشترك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم و إنما أيضا يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.

يقدم لنا التحليل السوسيولوجي الذي نؤكد من خلاله أهمية الإستقلالية، أنه لا يمكن فهم السلطة دون الرجوع لمصدرها الرئيسي، سواء كانت رسمية متعلقة بمنصب العمل الذي يحتله الفاعل (و من منصبه منصبه يلعب دوره)، و قد تكون الإستقلالية من أسفل الهرم التنظيمي كالعاملين المختصين، و بدون إستقلالية يتم تطوير إستقلالية تدفعهم للخروج من المؤسسة أو الدخول في صراع مع الفاعلين، لأن الإستقلالية تمثل الرغبة و القدرة على إتخاذ المبادرات، و يظهر مستوى الإستقلالية إلى أي مدى يمكن معالجة المشاكل بفعالية مع مراعاة عامل الزمن في حلها، أما وسائل الإستقلالية فتتجلى في التكوين، إمكانية الفعل، الوسائل التقنية و غيرها التي تقدمها المؤسسة لتنفيذ الإستقلالية. و الإستقلالية لا ترتبط بالأفراد أو الفاعلين بل حتى ترتبط بالإستقلالية الجماعية، لذا نجد التنظيمات الحديثة تشجع على الإستقلالية و المسؤولية، و نستدل بقول الباحث "فرنسوا أنتروفين F. INTROVIGNE" الذي يناسب موضوع بحثنا أن من بين الإجراءات التي تقوي إستقلالية الفاعلين تعديل سلوك المدير العام و الوزارات الوصية أهم من تقديم الحلول الجاهزة، و إذا كنا حقا نريد مساعدة الفاعلين على بناء فكرهم و إستخراج طاقاتهم الإبداعية، يجب أن يتوفروا على القدوة المتبعة، ثم أن يعتمدوا على المناقشة و الحوار و التفاوض و الإستماع من أجل تفويض حقيقي و إستقلالية أوسع، مما يساعد على خلق سلطة مضادة ذات أهمية بالغة للمؤسسة، لذا يجب إقتراح أنماط جديدة في التسيير (خاصة المشاركة في إتخاذ القرارات)، و ترك الحرية للفاعلين في حل المشاكل مما يؤدي إلى تفعيل الإستقلالية، و يسمح للفاعلين بتضييق تبعيتهم للمؤسسة، و بالتالي يكون آدائهم أحسن⁽¹⁾.

ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (23,38) بدرجة حرية (03) D.D.L) Degrés De Liberté (مقابل القيمة النظرية الموجودة

(1)- Y.NICOLAS: Op cit, pp 65-92.

في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,58)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (23,38) أكبر من القيمة النظرية (0,58) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (59): صانع القرار في المؤسسة و رضا الفاعلين على عملية إتخاذ القرارات.

المجموع	القيادة الإدارية و المشرفون و الإطارات	المدير العام و المديرين	المدير العام	صانع القرارات الرضا على القرارات
39	14	24	01	نعم
60	58,33	60	100	
26	10	16	-	لا
40	41,66	40		
65	24	40	01	المجموع
100	100	100	100	

يبدو من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتبين في نسبة 60% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنهم راضون على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة، يدعم هذا الإتجاه كون صانع بعض القرارات هم المدير العام و المديرين بنسبة 60%، تليها أن هناك بعض القرارات يتم صنعها بالتعاون بين القيادة و المشرفين و الإطارات بنسب 58,33%، و أخيرا أنه بعض القرارات يقوم بصنعها المدير العام فقط 100% (إختصت بإجابة واحدة)، أما الإتجاه الثاني فتتمثل في نسبة 40% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنهم غير راضون على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة، يدعم هذا الإتجاه كون أن هناك بعض القرارات يتم صنعها بالتعاون بين القيادة و المشرفين و الإطارات بنسبة 41,66%، و أخيرا أنه بعض القرارات يقوم بصنعها المدير العام و المديرين بنسبة 40%.

نستشف من خلال التحليل الإحصائي للجدول أنه هناك تنوع في الإجابات فيما يخص صانع القرارات في المؤسسة، و هنا يذكر باحثين أنه يذهب الكثير إلى الخلط بين عملية صنع القرارات في الوحدات الإدارية و إتخاذها، و الحقيقة أن الأخيرة تمثل مرحلة من الأولى، بمعنى أن إتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات. وأشار أيضا أن كل الخطوات التي تسبق لحظة إختيار البديل الأمثل تعبر عن مفهوم صنع القرار، فعملية تحديد المشكلة و تحليلها و تحديد البدائل و تقييمها هي بمثابة تجهيز لعملية إتخاذ القرار، و صناعة أو إتخاذ القرار تعتمد بصفة أساسية على البيانات المتاحة و المعلومات و الحقائق الموجودة.

تصنف القرارات حسب أهميتها في مؤسسة نפטال -شفة البليدة- إلى ثلاثة أنواع هي:

-القرارات الإستراتيجية (الحيوية): و سماها بعض الباحثين بالقرارات التي تضع السياسات والقرارات الروتينية، و هي القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، و تتميز هذه القرارات بالثبات النسبي لأجل طويل، و بأهمية الآثار و النتائج التي تحدثها في مستقبل المؤسسة، كما يتطلب إتخاذها إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان التنفيذ، إلا أننا نرى أن هذه القرارات يتخذها فقط المدير العام لمؤسسة نפטال -شقة البليدة-، و هذا إمتداد للسياسة العامة للمؤسسة الأم نפטال، و السهر على إنجاح إستراتيجيتها، بإعتباره المسؤول الأول في مؤسسة نפטال -شقة البليدة-؛

-القرارات التكتيكية: و هذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات في مؤسسة نפטال -شقة البليدة-، أو ما تسمى بالإدارة الوسطى، و غالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف و ترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو تبيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات، و قنوات الإتصال؛

-القرارات التنفيذية: و هي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذها، و النشاط الجاري في المؤسسة، و تعتبر هذه القرارات من إختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد و البحث من قبل متخذها، بل يتم إتخاذها في ضوء الخبرات و التجارب السابقة لمتخذها، كما أن إتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى، لأنها تتعلق أساسا لأسلوب العمل الروتيني اليومي لذا نجد أنه يتم التعاون فيها بين القيادة الإدارية و المشرفين و الإطارات.

كما يمكن أن نستشف من خلال الجدول، و إن كان الإتجاه الغالب يؤكد أن الفاعلون راضون على عملية إتخاذ القرارات بنسبة 60%، فإن الإتجاه الثاني تمثل في نسبة 40% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنهم غير راضون على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة، إن غياب مساهمة الفاعلين (و خاصة الإطارات) في مفاوضات القرارات الإستراتيجية في المؤسسة راجع أساسا إلى المركزية في السلطة و حتى في القرارات، حتى أن المدير العام لمؤسسة نפטال -شقة البليدة- لا يقوم بإتخاذ القرارات الإستراتيجية دون الرجوع إلى المؤسسة الأم -نפטال-، و الوزارة الوصية المتمثلة في وزارة الطاقة و المناجم، لكن على مستوى المديرية فالقرارات التكتيكية فنجدها تتم غالبا مع المديرين و رؤساء المصالح و المشرفين، و أحيانا يتسع إجتماع التفاوض ليشمل الإطارات لكن حالات محدودة، و هذا ما يفسر ضعف مساهمة الإطارات، و التي غالبا ما يكون حضورها شكليا بداعي الشفافية، في حين يرى الفاعلون السامون (المديرين و رؤساء المصالح و المشرفين) أن حضورهم إستشاريا بإعتبار أن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة يتميز بها المدير العام، و هذا ما يظهر العلاقة الطردية بين السلم الهرمي و إتساع مجال المساهمة في القرارات

الإستراتيجية، و هنا تبرز تبرز عملية إستغلال رهانات السلطة بين الفاعلين من أقل درجة إلى أعلى درجة (المديرين و رؤساء المصالح و المشرفين) وفقا لعقلانيتهم المحدودة، و حسب "قيلبرت و برويست J.GILBERT et G. PROBST" تعد الوسيلة الوحيدة لتقليص حجم سلطة الفاعلين الآخرين و رهاناتها خاصة منطقة الشك، و بالتالي توسيع مجال تقديرهم لأفعال أولئك الفاعلين ناهيك عن الباقي، لكن عدم المعارضة العلنية للفاعلين الآخرين لا يعني ضعفا كما يعتقد بل هو تجسيد لإستراتيجيتهم المتمثلة في إبراز عدم فعالية و نجاعة تلك القرارات المتخذة. و لذلك ينبغي أن يكون الهدف العام من الإستراتيجية معلوما لدى جميع العاملين في المؤسسة حتى يُتاح المجال الضروري لعمل كل فاعل⁽¹⁾، و هنا يظهر لنا "زكاري Paul-Laurent ZACCARIE" أهمية الإتصال في الإدارة الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من مظاهر كالقرارات السياسية و إستغلال الموارد المادية و البشرية المتاحة.

نلاحظ كما ذكرنا سابقا أن ما نسبته 40% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنهم غير راضون على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة، كون أغلب القرارات الهامة هي من صنع المدير العام و المديرين (40 إجابة من أصل 65 إجابة أي ما يعادل 61,53%)، و هنا ننوه أن الباحثين يؤكدون أن عملية إتخاذ القرار الجماعية (المشاركة في إتخاذ القرارات) غالبا ما تتصف بالفعالية، و الرضا الوظيفي و أن القرار ليس مسؤولية فردية، وإنما يتخذ جماعيا و تتحمل المجموعة التي إتخذته أيضا المسؤولية جماعيا عن تنفيذه بعد توزيعه على عدد من المهام⁽²⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (0,29) بدرجة حرية (02) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (0,29) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة⁽²⁾.

(1)- J.GILBERT et G. PROBST: *Op cit*, p 128.

(2)- وليام جي أوشي: المرجع السابق، صص 61-63.

الجدول رقم (60): مدى مواجهة الإدارة لمشاكل في عملية إتخاذ القرارات من قبل العاملين و رأي الفاعلين على أسلوب إتخاذ القرارات في المؤسسة.

المجموع	لا تواجه	تواجه	مشاكل في القرارات رأي الفاعلين
39	30	09	أسلوب ديموقراطي
60	85,71	30	
11	05	06	أسلوب أتوقراطي
16,92	14,28	20	
15	-	15	أسلوب فوضوي
23,07		50	
65	35	30	المجموع
100	100	100	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن إتجاهه العام هو في نسبة 60% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن أسلوب إتخاذ القرارات في المؤسسة هو أسلوب ديموقراطي، يدعمه في الإتجاه من إجابة المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن الإدارة لا تواجه مشاكل في عملية إتخاذ القرارات بنسبة 85,71%، مقابل من إجابة المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن الإدارة لا تواجه مشاكل في عملية إتخاذ القرارات ما نسبته 30%، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 23,07% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن أسلوب إتخاذ القرارات في المؤسسة هو أسلوب فوضوي، يدعمه فقط في هذا الإتجاه من إجابة المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن الإدارة تواجه مشاكل في عملية إتخاذ القرارات بنسبة 50%، أما الإتجاه الأخير فتمثل في نسبة 16,92% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن أسلوب إتخاذ القرارات في المؤسسة هو أسلوب أتوقراطي، يدعمه في الإتجاه من إجابة المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن الإدارة تواجه مشاكل في عملية إتخاذ القرارات بنسبة 20%، مقابل من إجابة المبحوثين الفاعلين الذين يرون أن الإدارة لا تواجه مشاكل في عملية إتخاذ القرارات ما نسبته 14,28%.

نستشف مما سبق أن الإتجاه الغالب من المبحوثين الفاعلين يؤكدون أن الأسلوب الديموقراطي هو المهيمن فيما يخص عملية إتخاذ القرارات، مع العلم أن هذا لا ينفي حدوث بعض الإختلالات فيما يخص عملية إتخاذ القرارات و التي عبر عنها الفاعلون المبحوثين أنها فوضوية (أي غير مدروسة بفعالية)، و أخرى قرارات أتوقراطية. و وفقا لهذا المعيار تعد القرارات الأتوقراطية (الإنفرادية أو الفردية) تلك القرارات التي يتم إتخاذها من قبل المديرين أو المسؤولين دون مشاركة المرؤوسين، سواء

بمناقشة المعلومات، أو تقديم الإقتراحات و الآراء ، أو تقويمها. و هذا الأسلوب حسب "بريسكوت Bregan PRESCOTT" يلائم عندما تكون مشكلة تتطلب حلا عاجلا، أو مع قلة خبرة المرؤوسين، عندما يوجد تعارض بين مصلحة التنظيم و بين من سيشارك في إتخاذ القرار، أو عندما يكون القرار روتينيا.

و تضيف "ماجدة العطية" عن العلاقة بين الفعالية و الأسلوب الجماعي في إتخاذ القرار بالقول أنه إذا كانت الجماعة أكثر فاعلية من الأفراد، فإن ذلك يعتمد على المعيار المستخدم في تعريف الفعالية، أما فيما يتعلق بالدقة، فإن قرارات الجماعة تميل لأن تكون أكثر دقة من قرارات الأفراد، و تُبين المؤشرات أنه كمعدل، فإن الجماعة تتخذ قرارات أكثر دقة من قرارات الأفراد، و لكن إذا ما تم تعريف الفعالية على أساس السرعة، ففي هذه الحالة يتفوق الأفراد على الجماعة، و إذا ما كانت عملية الإبداع مهمة، فإن الجماعة تميل لأن تكون أكثر فاعلية من الأفراد، وإذا ما كانت الفاعلية تعني درجة قبول القرارات النهائية التي يتم التوصل إليها تكون الجماعة أكثر فاعلية⁽¹⁾.

إن الحديث عن عدم مواجهة الإدارة لمشاكل في عملية إتخاذ القرارات (35 إجابة من أصل 65 إجابة أي ما يعادل 53,84%)، مقابل مواجهة الإدارة لمشاكل في عملية إتخاذ القرارات (30 إجابة من أصل 65 إجابة أي ما يعادل 46,15%)، يحيلنا هذا إلى ضرورة فهم أهم أساسيات التحليل الإستراتيجي، و هو التفاوض الذي هو أولا علاقة إجتماعية تصب في عملية إتخاذ القرارات، و هنا تكمن خصوصيتها، إنها علاقة تأثير و نفوذ، كما يذكر في هذه العلاقة "دوبون C.DUPONT"، ثانيا ينطلق التفاوض في الأساس من تضارب المصالح و التصرفات، و يذكر "تانونم و شميت TANNENBAUM et SCHMIDT" أربع فئات من الخلافات (الوقائع، الأهداف، الأساليب، و القيم) يمكن ردها إلى اثنتين المصالح التي تضم الأهداف، أما القيم و التصرفات تضم الوقائع و الأساليب.

ثالثا نجد ما يسميه "بلينجر BELLENGER" بناء التسوية، هذا البناء هو من طبيعة إجتماعية و ينتج عن تصرفات الفاعلين، و هنا تقع التسوية وفق التحليل الإستراتيجي الذي يعتمد "كروزي و فريدنبرغ" ضمن التفاعل بين تصرفات الفاعلين الإستراتيجية و الضوابط التنظيمية. و في ظل العلاقة التفاوضية يكمن الحل في ضرورة أن يدخل الطرف الآخر في المشاركة في التسوية، و إنطلاقا مما سبق يمكن تعريف التفاوض بوصفه علاقة نفوذ، و يضيف "وليام أوري" أن التفاوض هو عملية تقاهم و حوار بغرض الوصول إلى إتفاق مع الآخرين الذي تجمع بينهم بعض المصالح، و قد تتعارض أحيانا، كما يتجاوز التفاوض العملية الرسمية في التنظيم إلى ممارسة

(1)-ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، صص 56-57.

غير رسمية يقوم بها الفاعل كلما حاول الحصول على شيء من شخص آخر، فالتفاوض هو أهم أشكال صنع القرارات حتى و لو تم التفاوض في غياب أحد الفاعلين، فإن نتائجها تؤثر في العمل بوجه عام⁽¹⁾.

فالتفاوض وسيلة لحصول الفاعل على ما يريده من الآخرين، و يمكن إعتباره كشكل من أشكال الإتصال الثنائي الموجه بين الفاعلين الذين تربطهم مصالح مشتركة و حتى متعارضة لتكوين إتفاق بينهما، فالتفاوض هو سيرورة المؤسسة ككل موضوع مفاوضة شمولية بهدف إعادة تنظيمها بغية إستمرارها و تطورها، و توزيع فعال للمعلومات و توازن في السلطات، لا يقترن التفاوض بوضعيات الصراع فقط بل يتجاوز ذلك ليشمل إعداد و تنظيم العمل و تحديد الأهداف العامة للتنظيم و معالجة المشاكل، تعديل إنحرافات الفاعلين و العاملين و تعديل أيضا سلوكياتهم بغرض مواصلة سيرورة الأعمال الطبيعية، ضبط العناصر المؤهلة لعقود العمل و الإتفاقيات الجماعية، و مسابرة للوضعيات التغييرية التي تحدث.

و هنا تعتمد الإستراتيجية التفاوضية للفاعل حسب "لاب و لانديي D.LABBE et H.LANDIER" على توضيح مضمون التفاوض (من تفاعل و تبعية و شمولية و الإرتدادية) و المنهجية المتبعة في ذلك، أي التركيز على التفاعل العضوي الإقتصادي و الإجتماعي، تبعية المؤسسة للمحيط المتغير، و شمولية التفاوض بإعتبار أن تعديل عنصر معين يؤثر على كامل عملية التفاوض، ناهيك عن الإرتدادية الكامنة للإتفاقيات المبرمة بإعتبار أن معظم العناصر المحددة لمستقبل المؤسسة لا يمكن معرفتها بطريقة كلية نتيجة تقلبات المحيط الفجائية⁽²⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (18,09) بدرجة حرية (02) D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (18,09) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1) - وليام أوري: المرجع السابق، ص 20.

(2)- D.LABBE et H.LANDIER: Op cit, p 225.

الجدول رقم (61): توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و نوع المشكل الذي يواجه الإدارة بعد إتخاذ القرارات.

المجموع	من 13 سنة إلى 18 سنة	من 07 سنوات إلى 12 سنة	من سنة إلى 06 سنوات	الأقدمية / نوع المشكل
03	-	02	01	التغيب
11,53	-	40	05	
05	-	02	03	التأخر عن العمل
19,23	-	40	15	
08	01	-	07	عدم إتقان العمل
30,76	100	-	35	
04	-	01	03	تأخير إنجاز العمل
15,38	-	20	15	
04	-	-	04	النزعات المهنية
15,38	-	-	20	
02	-	-	02	الإحتجاج لدى الإدارة
07,69	-	-	10	
26	01	05	20	المجموع
100	100	100	100	

يُبين هذا الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 30,76% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أنه من بين المشاكل التي تواجه الإدارة بعد إتخاذ القرارات هو عدم إتقان الفاعلين للعمل، يدعمه في هذا الإتجاه فئة الإطارات حسب الأقدمية من 13 سنوات إلى 18 سنة بنسبة 100% (و هي تمثل إجابة واحدة فقط)، تليها فئة الإطارات حسب الأقدمية من سنة إلى 06 سنوات بنسبة 35%، أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 07,69% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أنه من بين المشاكل التي تواجه الإدارة بعد إتخاذ القرارات هو الإحتجاج لدى الإدارة، يدعمه في هذا الإتجاه فئة واحدة، هي فئة الإطارات حسب الأقدمية من سنة إلى 06 سنوات بنسبة 10%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي المشاكل التي تواجه الإدارة بعد إتخاذ القرارات من قبل بعض الفاعلين عند عدم رضاهم على بعض تلك القرارات المتخذة، نستشف أيضا من خلال الجدول الأساليب الإستراتيجية المتخذة من قبل بعض الفاعلين لإرغام الإدارة على مراجعة بعض قراراتها، و نلاحظ أن هذه الأساليب من عدم إتقان بعض الفاعلين للعمل بنسبة 30,76%،

* أجوبة الجدول رقم (61) هي تابعة لأحد أسئلة الجدول (60)، و هي تخص فئة الإطارات فقط، و هناك من لهم أكثر من إجابة.

و التأخر المتعمد لبعض الفاعلين عن العمل بنسبة 19,23%، و تأخير إنجاز العمل لبعض الفاعلين بنسبة 15,38%، و التغيب لبعض الفاعلين بنسبة 11,53%، و من هنا نستنتج الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه الفاعلون في التنظيم عندما تهدد مصالحهم، أو تتخذ قرارات على حسابهم، أو تكون هناك إجراءات ضدهم، و هذه الإستراتيجيات المتخذة من قبل بعض الفاعلين تجعل الإدارة في مشاكل عويصة -بالرغم من إمتلاكها السلطة و العقاب- فتقع بين مطرقة إنجاز الأعمال و المهام الموكلة و تنفيذ البرامج و إنجاح الإستراتيجية و سندان سلطة و متابعة المؤسسة الأم سونطراك و الوزارة الوصية. يُعد "ميشال كروزي" السباق في توضيح الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه الفاعلون في التنظيم، و لقد درس و عالج "كروزي" هذا الدور بكفاءة خاصة في دراستيه الشهيرتين "الظاهرة البيروقراطية le Phénomène Bureaucratique" و "الفاعل و النسق l'Acteur et le Système" متجاوزا بذلك أفكار المدرسة الكلاسيكية و حتى مبادئ المدرسة العلاقات الإنسانية، بالقول أن الفاعل و إن كان يدا أو أداة و له مشاعر فهو أيضا يملك عقلا يفكر به، و من هذا المنطلق كانت معظم الدراسات في سوسيولوجية التنظيمات تؤكد على الدور الإستراتيجي الذي يلعبه الفاعل في التنظيم، و هذا ما نريد تأكيده ميدانيا من خلال هذه الدراسة.

لذا و لتجنب الوقوع في الأزمات نؤكد على أهمية التفاوض في التنظيم كونه يؤدي إلى الإتفاق قدر الإمكان بين الأطراف من أجل الوصول إلى نتائج مقبولة، مع ضرورة تحويلها إلى عقود ملزمة يترتب عنها بذلك مسؤوليات بينهم، و في الجو المناسب للتفاوض يحاول الفاعل أن يوصل مسؤولة أو المسؤول عنه إلى نفس الفكرة التي يريدها، بدلا عن ممارسة السلطة أو الإملاء و بذلك يرى الفاعلون سواء كانوا مسؤولين أو تابعين أنها من أفكارهم.

و السؤال الذي يطرح هنا و في مثل هذه المواقف ما هي الشروط الضرورية و المرضية للدخول في المفاوضة؟، و ينقل "ج. هوغ" عن "زارتمان و برمان I.W.ZARTMAN, M.R.BERMAN" أنه لا بد من ثلاثة شروط لحصول التفاوض، أولا: أن تدرك الأطراف أن الوضعية الراهنة غير مقبولة و أنه توجد إرادة حقيقية لدى كل طرف لإنهائها، ثانيا: و هو أن يعي كل طرف عجزه عن حل المشكلة منفردا، أي أنه لا بد من أن يشترك الطرف الآخر في تعيين و صياغة الحل، و يحدد "شيريف M.SHERIF" الهدف الأهم أي الشرط الذي يضبط جميع الأطراف، دون أن يتمكن أي منهما من تجاهله أو الوصول إليه منفردا بجهوده و موارده الخاصة، و يؤكد "دوبون" على أن الفاعلين يدركون حينها، أنه من غير الممكن صياغة أو تنفيذ أي مشروع دون تعاون الآخرين، إذ يشكل التعاون المتبادل بين الأفراد شرطا ضروريا لمباشرة وألية التفاوض، أما الشرط الثالث فهو أن مساهمة الخصم مرهونة بالأرباح التي قد يجنيها من المفاوضة، و هذا الشرط بالغ الأهمية فأى

طرف مهما كان فإنه لن يقبل دخول أي مفاوضة ما لم تكن منها أية فائدة. و عليه من الأفضل في التفاوض أن يستعد له الفاعل، عرفا لجدوى هذا التفاوض و ما يريد أن يحققه، فيستعد له من خلال إعداد إستراتيجية فعالة لهذا التفاوض، أي ما يجب أن يتفاوض عليه و البدائل التي يقدمها عند المواقف المتصلبة، طبعا راصدا لنقاط ضعفه لأن الطرف الآخر سيبنى إستراتيجيته على هذه النقاط.

جدير بالذكر أن الدور التفاوضي التنظيمي للفاعل لا يسير دائما وفق مراده فأحيانا يقع في وضعيات صعبة تفرض عليه إيجاد الحلول التي تلقى القبول من قبل الرؤساء و التابعين، و هنا و في هذه الحالات ينطلق الفاعل من المكانة التي يحتلها، فيلعب من خلالها على وتر المشاكل التي يعاني منها التنظيم فيتفاوض من خلالها، و في هذا الجو الذي يعرف بالحوار التنظيمي يرسخ الفاعل مكانته لإنطلاق في تنفيذ مراحل الإستراتيجية التي بناها سابقا، فيتفاوض الفاعل مع ضرورة إقناع خصمه ليُنجح إستراتيجيته و أفعاله، و هنا يتبين لنا أن التفاوض هو عبارة عن إتصال يهدف إلى تنظيم المؤسسة بغية تطورها و إستمراريتها، ما يؤكد أن نسق التفاوض هو نسق الفاعلين الذي يندرج ضمن علاقات التأثير بهدف كسب مكانة جيدة في المؤسسة مع سير إستراتيجيتها و سياساتها مع واقعها التنظيمي⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (07,86) بدرجة حرية (10) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (04,86)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (07,86) أكبر من القيمة النظرية (04,86) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1) - ج. هونغ و آخرون: المرجع السابق، صص 107-108.

الجدول رقم (62): توزيع المبحوثين حسب جنس الإطارات و رد فعلهم في حالة عدم رضاهم عن بعض القرارات المتخذة في المؤسسة.

رد الفعل	جنس الإطارات	ذكر	أنثى	المجموع
الإحتجاج لدى المشرف	05	38,46	42,85	08
الإحتجاج لدى الإدارة	02	15,38	28,57	04
التأخر عن العمل	02	15,38	-	02
الإحتجاج لدى النقابة	-	-	14,28	01
التغيب	01	07,69	14,28	02
عدم إهتمامك بالأمر	01	07,69	-	01
إهمال العمل	02	15,38	-	02
المجموع	13	100	100	20

يبدو من خلال الجدول أن الإتجاه العام له في نسبة 40% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن رد فعلهم في حالة عدم رضاهم عن بعض القرارات المتخذة في المؤسسة هو الإحتجاج لدى المشرف، يدعمه في هذا الإتجاه حسب الجنس، فئة الإناث بنسبة 42,85%، أما فئة الذكور فكانت في نسبة 38,46%، أما الإتجاه الثاني في الجدول فكان في نسبة 20% من المبحوثين الإطارات الذين يؤكدون أن رد فعلهم في حالة عدم رضاهم عن بعض القرارات المتخذة في المؤسسة هو الإحتجاج لدى الإدارة، يدعمه في هذا الإتجاه حسب الجنس، فئة الإناث بنسبة 28,57%، أما فئة الذكور فكانت في نسبة 15,38%، أما أضعف إتجاه فكان في نسبة 05% من المبحوثين الإطارات الذي يؤكد أن رد فعله في حالة عدم رضاه عن بعض القرارات المتخذة في المؤسسة هو عدم الإهتمام بالأمر، يدعمه في هذا الإتجاه حسب الجنس، فئة الذكور فقط بنسبة 07,69%.

* أجوبة الجدول رقم (62) هي تابعة لأحد أسئلة الجدول (59)، و هي تخص فئة الإطارات فقط، و هناك من لهم أكثر من إجابة.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أنه حتى في إحتجاج بعض الإطارات (من الجنسين ذكور و إناث) ضد بعض القرارات المتخذة في المؤسسة فإنهم يلجؤون إلى المشرف المباشر للتعبير عن عدم رضاهم و غضبهم منها، ما يبين الدور الإستراتيجي الذي يلعبه المشرف كحلقة مهمة بين الإطارات و القيادة الإدارية، لأن نجاح العمل يرتبط إرتباطا وثيقا بوجود مشرف يقوم بالتنسيق بين جهود العاملين وبين برنامج العمل المسطر من طرف التنظيم أو المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرسومة، لذلك إهتمت المؤسسات الإقتصاية و التنظيمات و غيرها بالمشرف كحلقة وصل بين العاملين و بين الإدارة.

و من هنا يمكن التأكيد أن المشرفين يلعبون دورا مهما بين مستويين من التنظيم بحيث يعتبرون حلقة وصل بين رؤسائهم و مرؤوسيههم أي العاملين الذين يشرفون عليهم، إذ على المشرف إيصال الأوامر و التعليمات إلى العمال و السهر على تنفيذها، و في نفس الوقت على الإستقبال الحسن للعاملين و تفهم مشاكلهم و حاجياتهم و دوافعهم و إتجاهاتهم...، و ذلك عن طريق الإصغاء الجيد، و التواصل، و من تم تحويل هذه الإهتمامات إلى القيادة الإدارية.

و عليه و كما أشارت إليه معظم التعاريف و حتى الدراسات أن كلا المفهومين الإشراف و القيادة الإدارية يتفقا في عنصر التأثير في الآخرين، إلا أنهما لا يعنيان شيئا واحدا، فعملية القيادة التي هي غالبا سلوكية بطبيعتها، بينما يتعدى الإشراف المحددات النفسية و الإجتماعية للسلوك، و هذا فرق جوهري بين القيادة و الإشراف، كما أن من أهم الفروق بين المفهومين هو أن عملية الإشراف تتطلب سلوكا و أنشطة و مهارات و مسؤوليات إضافية غير موجودة في مفهوم القيادة، فمثلا ينبغي على المشرف أن يمتلك درجة من المهارة الفنية لكي يتمكن من الإشراف بفعالية، على الرغم من أن المهارة المطلوبة ستختلف من مركز لآخر فالمهارة الفنية المطلوبة من مشرف المهندسين أعلى من المهارة الفنية المطلوبة من المشرف على التقنيين⁽¹⁾.

في الحقيقة لجوء بعض الإطارات الفاعلين للإحتجاج لدى المشرف، أو الإحتجاج لدى الإدارة، أو التغيب، التأخر عن العمل، أو إهماله... إلخ ضد بعض القرارات المتخذة في المؤسسة التي يرونها لا تخدم مصالحهم أو تعارض إستراتيجيتهم لا تعيهم من ضرورة معرفتهم لأساسيات التنظيم الإداري الذين يديرونه، و هذا لسيرورة مهامه بكفاءة من جهة، و من جهة أخرى لسير مهام الأتباع دون أخطاء، مع العلم أنه ليس كل الإطارات الفاعلين بدراية تامة بإستراتيجية المؤسسة فهي متشعبة و تمس العديد من جوانب المؤسسة، لذا يستعمل الإطار الفاعل التحفيز و الإرشاد إتجاه أتباعه و بعض زملائه بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة، و أحيانا الإجبار عندما يقتضي الأمر ذلك،

(1)- سعيد الأسدي و مروان إبراهيم: الإشراف التربوي، الدار العلمية الدولية، عمان، 2003، صص 106-107.

لذا يجب على الفاعل أن يكون على دراية فيما يخص مجاله المهني ما يستوجب عليه المتابعة الدائمة خاصة مع التطورات العلمية و التقنية لكي تعينه على تحقيق الفعالية التنظيمية، و معالجة المشاكل التنظيمية و التقنية بهدف ضمان تطور المؤسسة.

تمتاز العلاقات في التنظيم أنها في الغالب معقدة و تكون أحيانا متناقضة و متغيرة، لذا يؤكد "ه. ويترهوفن H.UYTERHOVEN" أنه كما ينبغي للفاعل لمطالبته لحقوقه و حرصه تحقيق إستراتيجيته معرفة مجال مسؤولياته و حدودها، حيث ينبغي له:

- أن يظهر بشكل مباشر أي علني شبكات الإتصال في التنظيم فلا يكن نقص في المعلومات، مع معرفته مع من يتعامل؛

- تحديد ما يجب عليه، أي أن يكون مسؤولاً في المستوى المطلوب، و كذا مع الذين يتعامل معهم في المؤسسة من رئيس و زميل و تابع؛

- صعوبة التحكم في السلوك حيث تفرض على الفاعل تقمص ثلاثة شخصيات من تابع (لرئيس) و متساو (مع الزميل) و متبوع (مع المرؤوسين)، و نجاحه مرتبط بقمص هذه الأدوار الثلاثة المتناقضة.

و كما هو معروف أن نجاح الإستراتيجية يتضمن تحويل الأهداف النظرية إلى واقع ملموس، و هنا كان من الضروري على الفاعل تحقيق التوازن بين أهداف رؤسائه و أهداف مرؤوسيه دون إقصاء طرف معين، و إلا كان هناك خلل في نجاح إستراتيجية المؤسسة، ناهيك عن المشاكل التي يتلقها، و من هنا يجب على الفاعلين لتحقيق أهدافهم تحديد مناصبهم بدقة و واقعية، و تحمل المسؤولية فيما يخص إنجاز إستراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها (على الواقع) و تنفيذ القرارات خاصة منها القرارات الإستراتيجية، إبلاغ قرارات الفاعلين و أعمالهم لرؤسائهم و مرؤوسيه حتى يكون الجميع على علم و إتمام الأعمال بشفافية⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار X^2 - Deux KHI - لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (02,75) بدرجة حرية (06) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (02,20)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (02,75) أكبر من القيمة النظرية (02,20) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- H. UYTERHOVEN: **Les directeurs généraux entre le marteau et l'enclume**, In l'Expansion Management Review, N°81, Juin 1996, pp 99-110.

الجدول رقم (63): توزيع المبحوثين حسب سن الإطارات و طريقة إخبارهم بالقرارات المتخذة في المؤسسة.

المجموع	[52-46]	[45-39]	[38-32]	[31-25]	سن الإطارات الوسيلة
10 28,57	-	02 40	03 27,27	05 31,25	الهاتف
03 08,57	-	-	01 09,09	02 12,50	الفاكس
09 25,71	01 33,33	01 20	02 18,18	05 31,25	المشرف المباشر
06 17,14	01 33,33	01 20	02 18,18	02 12,50	شفويا (عن طريق الزملاء)
04 11,42	-	-	02 18,18	02 12,50	الاجتماعات
01 02,85	-	-	01 09,09	-	الإعلانات
01 02,85	-	01 20	-	-	التقارير
01 02,85	01 33,33	-	-	-	أخرى
35 100	03 100	05 100	11 100	16 100	المجموع

يظهر الإتجاه العام للجدول في نسبة 28,57% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أن طريقة إخبارهم بالقرارات المتخذة في المؤسسة تتم عن طريق الهاتف، يدعمها في هذا الإتجاه فئة الإطارات حسب السن من 39 سنة إلى 45 سنة بنسبة 40%، تليها فئة الإطارات حسب السن من 25 سنة إلى 31 سنة بنسبة 31,25%، و أخيرا فئة الإطارات حسب السن من 32 سنة إلى 38 سنة بنسبة 27,27%، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 25,71% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أن طريقة إخبارهم بالقرارات المتخذة في المؤسسة تتم عن طريق المشرف المباشر، يدعمها في هذا الإتجاه فئة الإطارات حسب السن من 46 سنة إلى 52 سنة بنسبة 33,33%، تليها فئة الإطارات حسب السن من 25 سنة إلى 31 سنة بنسبة 31,25%، ثم فئة

* أجوبة الجدول رقم (63) هي أسئلة تخص فئة الإطارات فقط.

الإطارات حسب السن من 39 سنة إلى 45 سنة بـ 20%، و أخيرا فئة الإطارات حسب السن من 32 سنة إلى 38 سنة بنسبة 18,18%، أما الإتجاه الثالث فتمثل في نسبة 17,14% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أن طريقة إخبارهم بالقرارات المتخذة في المؤسسة تتم عن طريق الزملاء (شفويا)، أما أضعف إتجاه في الجدول فكان في نسبة 02,85% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أن طريقة إخبارهم بالقرارات المتخذة في المؤسسة تتم عن طريق الإعلانات، يدعمها في هذا الإتجاه فقط، فئة الإطارات حسب السن من 32 سنة إلى 38 سنة بـ 09,09%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أنه هناك عدة طرق لإخبار الإطارات الفاعلين بالقرارات المتخذة في المؤسسة، أهمها الهاتف نظرا لسرعته و دقته و قلة تكلفته ما يؤكد حيوية الهاتف في دورة حياة المؤسسة، و هو وسيلة ترتبط كثيرا بنشاطات و إتجاهات العمل، لذلك إهتمت الكثير من المؤسسات الإقتصادية في السنوات الأخيرة، بتطوير نظم متقدمة للمعلومات لتسهيل مهمة الإدارة في إتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف ومن ثم الرفع من مستوى نجاعة أداء المؤسسة، و قد ساهم التطور الذي حدث في تكنولوجيا المعلومات بقسط كبير في هذا المجال، و قد إستفادت منه مؤسسة نفضال كثيرا في نشاطها الداخلي، و لأن الوقت يلعب دورا كبيرا في حياة المؤسسات فقد تفتنت إدارة المؤسسة لذلك بإعتماد و توفير الوسائل السريعة و الحديثة في المؤسسة و ذلك للتسهيل و التبليغ عند إتخاذ القرارات، و هذا ما وضحه "ميتزبرغ" بقوله "أن أدوار صنع القرار تعتبر من أهم ما يمارسه المديرون في المنظمات، كما تعتبر عمليات صنع القرارات من أكثر الأنشطة إستهلاكا لوقت المديرين، و ذلك بسبب كونهم مركزا لمعلومات المنظمة، و أيضا بسبب مسؤولياتهم عن نتائج الأعمال بها"⁽¹⁾، كما أنه في الحقيقة سرعة إتخاذ القرار في المنظمة تدل على جدية إدارتها في التعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمة، و في حالة ترافق السرعة و الفعالية في إتخاذ القرارات فإن هذا يعطي دفعا كبيرا في تنمية المؤسسة و لمواجهتها لتحديات المستقبل، كما أن السرعة هنا لا يقصد بها المبحوثين التهور، فإنه في الحقيقة يوجد حسم في القرارات لدى إدارة المؤسسة لأن عامل الزمن يعد عنصر مهما يجب أيضا مراعاته.

يتأكد مرة أخرى الدور الإستراتيجي الذي يلعبه المشرف من خلال إبلاغ الإطارات الفاعلين بالقرارات المتخذة من قبل القيادة الإدارية، و سهره المباشر على تنفيذها، فيكون بذلك همزة الوصل بينهما، كونه أول المسؤولين عن الإطارات وفق ما يمليه القانون الداخلي للمؤسسة، و توزيع المهام حسب الهيكل التنظيمي، كما نلاحظ أن بعض الإطارات يتم إبلاغهم بالقرارات المتخذة عن طريق زملائهم و الأمر عادي -حسب المبحوثين- فهذا يدخل ضمن علاقات العمل المبنية على التعاون

(1)-علي مسلم: تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 185.

في أداء المهام، أو بإيعاز من قبل القيادة الإدارية أو المشرفين حتى يعلم الجميع.

إتضح لنا من خلال أجوبة بعض المبحوثين الفاعلين أن منطقة الشك لديهم تتبع حول الكيفية التي يتم بها الحصول على المعلومات القيمة، و من ثم التحكم فيها و تسييرها، ما يؤكد أن مناوراتهم نابعة من نسق أفعالهم، و نقدهم لطريقة حصولهم على المعلومات أو طريقة وصولها إليهم في الحقيقة نابع أصلا من نسق المعلومات التي تميز المؤسسة، كما نجد بعض رؤساء المصالح و المشرفين من خلال عدم تعاملهم المباشر مع المديرية العامة للمؤسسة حيث ينوب عليهم مدراءهم في ذلك، حيث جعلهم يقديرون أفعال مرؤوسهم -الإطارات- و ذلك بالإعتماد على التعاون و الحرية النسبية بهدف السير الحسن للمصلحة، إن تميز المديرية العامة بصفة الإنغلاق ما ساهم في الكثير من الحالات من إتخاذها قرارات إنفرادية، ما يؤكد قول الإطارات في مثل الحالات إلى نقص المتعاونين معهم، ما يؤدي بالفاعل إلى نهج أسلوب التفاوض لمواجهة مثل القرارات، و بالرغم من ضعف بعض أقدمية الإطارات -من الجنسين- كونها تعارض مصالحه و إستراتيجيته، مع علم الكثير من رؤساء الإطارات بذلك ما يجعلهم يقدرون أفعال مرؤوسهم، لكن إمتلاك بعض الإطارات من التقنية كالمهندسين ناهيك عن الخبرة الميدانية الطويلة جعلتهم في معزل أن تقدر أفعالهم من قبل رؤسائهم و زملائهم مما يجعل هؤلاء في تبعية لهم، ما يؤكد نجاح تمرير إستراتيجيتهم في ذلك، ما يؤكد أهمية الأقدمية لدى الإطارات في تدعيم منطقة شكهم، و مواجهة رؤسائهم في محاولتهم لتقدير أفعالهم، جدير بالذكر هنا أن نوضح وصول المعلومات بسرعة للإطارات دون الآخرين و هذا راجع لعدة أسباب منها حرص القيادة الإدارية على إبلاغ الإطارات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بسرعة و فعالية، ضف إلى ذلك حرص المشرفين على إبلاغ مرؤوسهم الإطارات حتى لا يتهموا بالتقصير، كون المشرف المسؤول الأول عن عمل الإطار، بالإضافة إلى ما سبق إبلاغ الإطارات إلى زملائهم بالقرارات يندرج ضمن التعاون الذي يتم بينهم لإتمام المهام المشتركة أو للتبنيه بحكم الزمالة ما يؤكد أهمية العمل الجماعي أو ما يعرف بالشبكي، و هذا يؤدي من جهة أخرى إلى تقليص التبعية للإطارات للآخرين في الإدارات و المصالح الأخرى، و إن كان هذا يؤدي إلى كشف بعض مناطق الشك لكن نجد الإطارات الفاعلين حرصين على إخفاء أفعالهم و توسيع مناطق شكهم و إستراتيجيتهم في تحقيق أهدافهم، و هذا راجع أيضا إلى طبيعة التنظيم البيروقراطي الإنغلاق السائد في المؤسسة ما يؤكد أننا أمام تنظيم بنائي إحتكاري.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (19,74) بدرجة حرية (21) $(D.D.L) \text{ Degrés De Liberté}$ مقابل القيمة النظرية الموجودة

في الملحق X² التي تشير إلى قيمة (13,24)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (19,74) أكبر من القيمة النظرية (13,24) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (64): علاقة الثقافة التنظيمية لصانعي القرارات بالعقلانية و علاقة الإتصال غير الرسمي بعملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

المجموع	لا توجد	توجد	علاقة	
			العلاقة بالعقلانية	الإتصال غير الرسمي بالقرارات
19	06	13	علاقة قوية	29,23
33	12	21	علاقة متوسطة	50,76
13	05	08	علاقة ضعيفة	20
65	23	42	المجموع	100
100	100	100		

يتبين لنا من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتمثل في نسبة 50,76% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن علاقة الإتصال غير الرسمي بعملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي علاقة متوسطة، يدعمها في هذا الإتجاه 52,17% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لصانعي القرارات و العقلانية، مقابل 50% من إتجاه المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنه هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية لصانعي القرارات و العقلانية، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 29,23% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن علاقة الإتصال غير الرسمي بعملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي علاقة قوية، يدعمها في هذا الإتجاه 30,95% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنه هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية لصانعي القرارات و العقلانية، مقابل 26,08% من إتجاه المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لصانعي القرارات و العقلانية، أما أضعف إتجاه فكان في نسبة 20% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أن علاقة الإتصال غير الرسمي بعملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي علاقة ضعيفة، يدعمها في هذا الإتجاه 21,73% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لصانعي القرارات و العقلانية، مقابل 19,04% من إتجاه المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنه هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية لصانعي القرارات و العقلانية.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن النسبة الغالبة من المبحوثين تؤكد على وجود علاقة بين الإتصال غير الرسمي و عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث نجد 50,76% من المبحوثين الفاعلين يؤكدون أنها علاقة متوسطة، و 29,23% من المبحوثين الفاعلين الذين يؤكدون أنها علاقة قوية، سبق و ذكرنا أن عملية إتخاذ القرارات من أهم العمليات و الوظائف التي يقوم بها المدير أو المسؤول (الفاعل) في المنظمة، و بحكم الصلاحيات التي يمتلكها من خلال منصبه فإن يتخذ قرارات سواء المتعلقة بالعمل أو تلك التي يوجه بها رؤوسيه و ينسق مجهوداتهم على الأداء الجيد، و كما يتأثر متخذ القرارات بالعديد من العوامل و التي تؤثر على قراراته سواء هذه كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، قد تكون عوامل إنسانية، إجتماعية، تنظيمية، بيئية... إلخ، هذه العوامل تفرض طبيعة و نوعية معينة من القرارات، إضافة إلى ذلك تتأثر عملية إتخاذ القرارات بنوع قناة الإتصال سواء كانت رسمية أو غير رسمية. و حسب "ماريوت أي هاينز" أنه يمكن للإتصال غير الرسمي أن يكون له دور في عملية إتخاذ القرارات، نظرا لما يمكن أن يتيح لمتخذ القرارات من معلومات و بيانات قد تغيب في الإتصال الرسمي، و تتحدد درجة إستفادة المنظمة من هذا النوع من الإتصال تبعا لحجمها و طبيعة مهامها و الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، و إذا ما توفر نظام إتصال غير رسمي إلى جانب نظام إتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة على جمع كم كبير من المعلومات و البيانات و بالتالي تكون قادرة على إتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب⁽¹⁾.

و نظرا للدور المهم الذي يلعبه الإتصال غير الرسمي إلى جانب الإتصال الرسمي في عملية إتخاذ القرارات فإنه من الضروري عدم إغفال هذا الدور، و يتضح ذلك من خلال:

- نتيجة التطورات و تكنولوجية المعلومات تعاضم دور المعلومات و تزايدت أهميتها متى كانت بالموصفات الكمية و النوعية و الدقة، و غالبا ما يتاح هذا من خلال الإتصال غير الرسمي؛
- الفرد (الفاعل) هو محور العملية الإدارية و إن كانت هناك قرارات تخالف أهدافه و رغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل و الوسائل لجعلها تلبي رغباته و تحقق إستراتيجيته، و بهذا فإنه يلجأ إلى الإتصال غير الرسمي للتعبير عن آرائه.

نستشف أيضا من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من المبحوثين الفاعلين تؤكد على أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لصانعي القرارات و عقلانية القرارات المتخذة في المؤسسة (42 إجابة من أصل 65 إجابة)، أي ما يعادل 64,61% مقابل 35,39% (23 إجابة من أصل 65 إجابة)، من أكدوا أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لصانعي القرارات و عقلانية القرارات المتخذة في المؤسسة.

(1)- ماريوت أي هاينز: إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي و زهير الصباغ، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1988، صص 68-71.

في الحقيقة أحيانا تؤدي المشاركة إلى شيوع المسؤولية و إلى صعوبة تحديد من يستحق الثناء أو اللوم، فالقرار الذي يتخذ في إطار الجماعة أيضا لا يخلو من المجازفة و المخاطرة نتيجة شيوع المسؤولية، و تجنبنا لهذه المشاكل و العراقيل لابد أن يكون هناك قرارا صائبا يحقق أهداف المنظمة، و يلبي أيضا حاجات و مصالح الأفراد و الجماعات، و الذي بدوره يسهم في رضا الأطراف لما يحققه من منفعة لأفراد الجماعة و للمنظمة. و يتحقق ذلك من خلال وضع قواعد و قوانين تضبط مشاركة الجماعة في القرارات للتوصل إلى الحلول الفعالة و الناجعة التي تخدم أغراض التنظيم، كما أن الجماعة الفعالة هي التي تتجح في تحقيق الأهداف و تشمل الأهداف التنظيمية و الأهداف الخاصة، و ذلك عن طريق تحقيق التنسيق بين الأعضاء في الواجبات و بناء المهارات العالية و تجعل جميع أعضائها متعاونين، و بالتالي تحقيق رضا الأفراد و أهداف المنظمة، و كل هذا يسهم في رضا و إستقرار الفرد داخل المنظمة. فعقلانية القرار تؤدي إلى إحداث توازن بين مختلف الوظائف داخل المنظمة، كما في الوصول إلى أهدافها، و تحقيق مصالح الأفراد و تلبية حاجات أعضاء الجماعة، و بالتالي رضاهم و إستقرارهم داخل المنظمة.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (02,25) بدرجة حرية (02) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (02,25) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (65): تقييم ظروف عمل الإطارات و مدى شعورهم بالحرية في أداء عملهم.

المجموع	سيئة	متوسطة	حسنة	ظروف العمل
21	04	12	05	حرية العمل توجد
60	57,14	66,66	50	
14	03	06	05	لا توجد
40	42,85	33,33	50	
35	07	18	10	المجموع
100	100	100	100	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام تمثله نسبة 60% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أنه توجد حرية في أداء عملهم، يدعمها في هذا الإتجاه من المبحوثين

* أجوبة الجدول رقم (65) هي أسئلة تخص فئة الإطارات فقط.

الإطارات الذين يرون ظروف عملهم متوسطة بنسبة 66,66%، مقابل من المبحوثين الإطارات الذين يرون أن ظروف عملهم سيئة بنسبة 57,14%، أما من المبحوثين الإطارات الذين يرون أن ظروف عملهم حسنة فكانت نسبتهم 50%، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 40% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أنه لا توجد حرية لهم في أداء عملهم، يدعمها في هذا الإتجاه من المبحوثين الإطارات الذين يرون أن ظروف عملهم حسنة بنسبة 50%، مقابل من المبحوثين الإطارات الذين يرون أن ظروف عملهم سيئة بنسبة 42,85%، أما من المبحوثين الإطارات الذين يرون أن ظروف عملهم متوسطة فكانت نسبتهم 33,33%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أن النسبة الغالبة من المبحوثين الفاعلين الإطارات يؤكدون أنه توجد حرية في أداء عملهم، و إن كانت ظروف عملهم متوسطة في الغالب (متلما توضحه إجاباتهم 18 مبحوث من أصل 35، أي ما يعادل 51,42%)، و منه نؤكد على أهمية الحاجة إلى الإهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسساتنا الإقتصادية، و هذا أولا بسبب إزدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية⁽¹⁾، فالمؤسسات بحاجة إلى إبتكارات وجودة شاملة توفّر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه و تصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية و التكنولوجية، و ثانيا حسب "بوتي و آخرون A.PETIT" بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن إستخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، و تحليلها، و توظيف الكميات الضخمة و السائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، و أن تكون جزءا أساسيا و مكتملا للتسيير الاستراتيجي، و يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية⁽¹⁾.

يرى "أ. ديان Armand DAYAN" أنه تتوقف قدرة المؤسسات الإقتصادية على تبني الإتجاه الإستراتيجي في تسيير مواردها البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية و التشغيلية؛
- التكامل بين الموارد البشرية و بقية الموارد المالية و التكنولوجية؛
- ضرورة إرتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بإحتياجات الأداء الفعلي؛
- تكامل سياسات الموارد البشرية (الإستقطاب، و التدريب، و التجهيز... إلخ) و تدعيم بعضها.

(1)- A. PETIT et Alii: **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Edition Gaétan Morin, Québec, 2000, p 07.

في الأخير ننوه على أنه يتطلب تطبيق المفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية و هي حسب كمايلي:

- تغيير قيم و إتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة و أهدافها و زيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، و تحسين أخلاقيات و سلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين، و تحسين مهاراتهم تحقيقا للأمان الوظيفي، و تنمية روح الإلتزام و الإبتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم و إحتياجاتهم المشروعة؛

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية من الإهتمام بقضايا تسيير العاملين إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، و وضع الإستراتيجيات و صنع القرارات دون الإقتصار على التنفيذ فقط؛

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة تطوير مهاراتهم التخطيطية، و التسويقية... إلخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الإختلافات الفردية⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (0,79) بدرجة حرية (02) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,21)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (0,79) أكبر من القيمة النظرية (0,21) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (66): توزيع المبحوثين حسب أقدمية الإطارات و أسباب سوء ظروف عملهم.

المجموع	من 19 سنة إلى 24 سنة	من 13 سنة إلى 18 سنة	من 07 سنوات إلى 12 سنة	من سنة إلى 06 سنوات	الأقدمية الأسباب
01 09,09	-	-	-	01 25	قلة وسائل العمل
02 18,18	-	-	01 25	01 25	قدم التجهيزات
05 45,45	01 100	01 50	02 50	01 25	ضغط العمل
01 09,09	-	-	01 25	-	إحتكار المعلومات
02 18,18	-	01 50	-	01 25	ضغط الرقابة
11 100	01 100	02 100	04 100	04 100	المجموع

(1)- Armand DAYAN: **Op cit**, pp 331-332.

* أجوبة الجدول رقم (66) هي تابعة لأحد أسئلة الجدول (65)، و هي تخص فئة الإطارات فقط، و هناك من لهم أكثر من إجابة.

يقدم هذا الجدول إتجاهه العام في نسبة 45,45% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أنه من بين أهم أسباب سوء ظروف عملهم في المؤسسة هو ضغط العمل، يدعمه في هذا الإتجاه فئة الإطارات حسب الأقدمية من 19 سنة إلى 24 سنة بنسبة 100%، تليها فئة الإطارات حسب الأقدمية من 07 سنوات إلى 12 سنة، و من 13 سنة إلى 18 سنة بنسبة 50% لكل منهما على التوالي، و أيضا أخيرا في هذا الإتجاه، الفئة من سنة إلى 06 سنوات بنسبة 25%، كما أكد ما نسبته 18,18% من المبحوثين الفاعلين الإطارات أنه من بين أهم أسباب سوء ظروف عملهم في المؤسسة هو ضغط الرقابة، و أيضا نفس النسبة فيما يخص قدم التجهيزات، أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 09,09% من المبحوثين الفاعلين الإطارات أنه من بين أهم أسباب سوء ظروف عملهم في المؤسسة هو قلة وسائل العمل، يدعمه في هذا الإتجاه فئة الإطارات حسب الأقدمية من سنة إلى 06 سنوات بنسبة 25%، و أيضا نفس النسبة فيما يخص إحتكار المعلومات، يدعمه في هذا الإتجاه فئة الإطارات حسب الأقدمية من 07 سنوات إلى 12 سنة بنسبة 25% أيضا. نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي للجدول أن ضغط العمل هو أهم عامل يعاني منه الفاعلون الإطارات، و هنا نوضح أن ضغط العمل لا يخص مؤسسة نפטال-شفة البليدة-، أو تنظيم معين في الجزائر، بل صارت ظاهرة عالمية، يقول "ل. ليفي Lennart LEVI" أنه منذ إضفاء "هانس سيلاي Hans SELYE" الصبغة العلمية على مفهوم ضغط العمل Stress إنتشر إستخدامه و تزايد الإهتمام به إلى درجة جعل "سيلاي" نفسه يذكر سنة 1982، أنه شاع إستخدام موضوع الإجهاد حتى أصبح موضوعا للمحادثات الشخصية اليومية و مادة مقدمة في التلفاز و الصحافة و المجالات العلمية و المقررات الدراسية و حلقات التدريب، فها هي منظمة الصحة العالمية (OMC) تورد في ندوة وزارية أوروبية حول الصحة العقلية أن كلفة الإجهاد في البلدان الخمسة عشر أعضاء الاتحاد الأوروبي سنة 2004 تمثل في المتوسط ما بين 03 و 04% من المنتج الوطني الصافي، أي ما يعادل 265 مليار سنويا، كما أنه من بين 160 مليون عامل في الاتحاد الأوروبي أن نصفهم يعاني من الضغط المهني الذي أثر تأثيرا مباشرا على وضعهم الصحي، حيث يشكو من هذا الوضع 33% من آلام الظهر، و 28% من الإرهاق النفسي، و 23% من التعب، و 16% من الصداع و يضيف "جقادن D.JEGADEN" أن الضغط غزا العالم، و أنه يعتبر سببا في 46% من شكاوي العمال في الوم أ، و أنه هناك مليون عامل أمريكي يتغيبون يوميا، و بتكلفة سنوية تقدر بحوالي 150 مليار دولار⁽¹⁾.

(1)- K. MASSOUDI: "Les mécanismes d'adaptation au stress", Recherche N.P. Institut de Psychologie, Université de Lausanne, 2005, p 05.

و على إختلاف مصادر الضغط و تعددها في البيئة المهنية، قام باحثون كثيرون بتصنيفها تصنيفات تشترك في معظم النقاط الأساسية رغم إختلافها الظاهري. حيث ذكر "كارنجي D.CARNEGIE" أنه يدخل ضمن هذه العوامل: رتابة العمل، و غياب الإستقلالية، و كثرة أو قلة العمل، و المسؤوليات و نقص المعلومات حول الأهداف و الوسائل، و الغموض في التخطيط و التنظيم إضافة إلى نقص الدعم و المساندة من طرف الرؤساء و الزملاء، و قلة فرص إستخدام الفرد لكفاءاته و مهاراته أو لتطوير أخرى جديدة.

نذكر أنه من المميزات لرفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة هي إستقلاليتهم و التي يجب أيضا على المسؤولين الفاعلين الإعتراف بها في التسيير الإداري و التنظيمي للمؤسسة، و منها نؤكد أن الإطار الذي لا يتمتع بهذه الميزة (الإستقلالية) في الحقيقة لا يعتبر لا فاعلا و لا مسيرا بل مجرد منفذ تابع، فالكثير من المشاكل التنظيمية التي تعرفها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، و منها مؤسسة نפטال -شفة البليدة- و التي تحدثنا عنها سابقا، منها مشاكل في إتخاذ القرارات، و الصراع، و التي لم يستطع بعض الإطارات معالجتها و حلها، من أهمها ما هو راجع إلى عدم إستقلاليتهم في إتخاذ الإجراءات اللازمة، و سببه إجبارية الرجوع إلى مسؤوليهم في إستشارتهم و المتميزة بالبيروقراطية المعقدة، و التي أصبحت الصفة المميزة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، إننا نعيش في عالم يحتم علينا ضرورة إعادة تصنيف مؤسساتنا بما يضمن تنظيمها و تطويرها، و عليه تعتبر الإستقلالية مصدرا أساسيا في ممارسة السلطة و تقديم المبادرات و تشجيع التعاون و نجاعة التفاوض.

يؤكد "ف. زاريفيان PH. ZARIFIAN" إلى أهمية حل الفاعلين للمشاكل التنظيمية بفعالية و إلا ترك المجال لمن هم أكفأ و هذا هو مبدأ الإستقلالية، و يعتبر الباحث أن التكوين، و إمكانيه إنجاز المهام أو حل المشكل، و الوسائل التقنية من أهم وسائل الإستقلالية، و من أجل تنمية كفاءة الموارد البشرية في التنظيمات (خاصة تلك التي تعرف مشاكل تنظيمية عويصة) يجب أن هناك تغيير شامل في مجال مراقبة العمل، مع ضرورة ضمان الوسائل لذلك بغية التطوير الحقيقي للإستقلالية⁽²⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (08,40) بدرجة حرية (12) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (06,30)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (08.40) أكبر من القيمة النظرية (06,30) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- PH. ZARIFIAN: "Autonomisation et responsabilisation des salariés", In Problèmes Politiques, N° 867, 14 Décembre 2001, pp 26-39.

الجدول رقم (67): رضا الإطارات عن منصب عملهم و وجهة نظرهم إلى العمل في المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	الرضا عن المنصب نظرتهم للعمل
06	-	06	مكان للإبداع
17,14		22,22	
23	07	16	مكان لكسب القوت
65,71	87,50	59,25	
01	01	-	مكان لقضاء الوقت
02,85	12,50		
05	-	05	مكان لتحقيق الذات
14,28		18,51	
35	08	27	المجموع
100	100	100	

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام له يتمثل في نسبة 65,71% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أن وجهة نظرهم إلى العمل في المؤسسة أنه مجرد مكان لكسب القوت، يدعمه في هذا الإتجاه من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين هم غير راضون عن منصب عملهم بنسبة 87,50%، مقابل من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين أكدوا أنهم راضون عن منصب عملهم بنسبة 59,25%، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 17,14% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين أكدوا أن وجهة نظرهم إلى العمل في المؤسسة أنه مكان للإبداع، يدعمه في هذا الإتجاه من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين أكدوا أنهم راضون عن منصب عملهم بنسبة 22,22%، أما الإتجاه الثالث فكان في نسبة 14,28% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين أكدوا أن وجهة نظرهم إلى العمل في المؤسسة أنه مكان لتحقيق الذات، يدعمه في هذا الإتجاه من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين أكدوا أنهم راضون عن منصب عملهم بنسبة 18,51%، أما أضعف إتجاه فتمثل في نسبة 02,85% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أن وجهة نظرهم إلى العمل في المؤسسة أنه مجرد مكان لقضاء الوقت، يدعمه في هذا الإتجاه من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين أكدوا أنهم غير راضون عن منصب عملهم بنسبة 12,50% و هي أضعف نسبة في الجدول.

نستشف من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثين تؤكد وجهة نظر الإطار للعمل في مؤسسة نפטال -شفة البليدة- على أنها مكان لكسب القوت فقط (الخبيزة

* أجوبة الجدول رقم (65) هي أسئلة تخص فئة الإطارات فقط.

بالعامية)، مع العلم أن هذه النظرة للأسف لا تخص تنظيم معين بل تشمل معظم التنظيمات في الجزائر ما يستوجب دراسة هذه الظاهرة لمعرفة الأسباب و الخروج من هذه النظرة النمطية الضيقة، خصوصا و نحن نرى ما توصل إليه الغرب و خاصة اليابانيين حول العمل.

كما سنعمل على فتح إشكاليتنا على كيفية الانتقال من العمل إلى الشغل، نلخصها في السؤال التالي: لماذا أصبح الحديث اليوم عن الإستعداد للشغل (القابلية للشغل) بدل الشغل في حد ذاته؟، ينطلق "فليب بيرنوكس" في مفهوم تنظيم الشغل من التعريف الشائع القائل بأن السوسيولوجيا هي دراسة الوقائع الإجتماعية، و السوسيولوجي هو من يشرع في العمل بملاحظته للحقول متسائلا: كيف نفسر سلوكيات الفرد و الجماعات في التنظيمات؟، و ما سيلاحظه الباحث، و هو المشكل في نظره، هو لاعقلانية الظاهرة البادية بجلاء و لا توقعية السلوكيات في التنظيمات، و رأى "بيرنوكس" أن أصحاب القرار، مثلا، من مستوى عال في التنظيمات و العمال غير المؤهلين، أو اليد العاملة الرخيصة، يتخذون قرارات لا عقلانية، و تصرفاتهم تطرح المشاكل دائما، فكان همه هو كيف نشرح السلوكيات الفردية في التنظيم؟، و كيف لا يقوم الأفراد بالعمل الواجب القيام به؟⁽¹⁾. لا يمكن، في نظر "بيرنوكس"، رد كل ذلك إلى المزاج الشخصي أو الرغبات الذاتية، و هي التفسيرات التي كانت رائجة بين المحللين للتنظيمات، و بتعبير آخر ليست السلوكيات هنا سلوكيات فردية فحسب و إنما هي جماعية كذلك لأنها سلوكيات إجتماعية حتى و لو إتخذت وجوها فردية، ففي التنظيمات تحديدا لا ينبغي فهم سلوكيات للفرد بردها لعلاقته الدائمة بمزاجه و حاجاته و رغباته لأن الجماعة تطرح المقاييس التي يجب على الفرد أن يخضع لها و إلا لم يعد منتميا لها، لا يتعلق الأمر بالفرد و إنما بالعلاقات القائمة بين أفراد الجماعة و المقاييس التي تنتجها الجماعة، فالمسألة المطروحة بالذات لا تعود إلى ظاهرة ثقافية تؤثر في السلوكيات الفردية بشكل مباشر وإنما عبر ثنايا المؤسسات و التنظيمات مع عدم إستبعاد الجنس و العمر و تأثير الأفراد، و هي أمور ينبغي دراستها كإستراتيجيات خاصة⁽¹⁾.

نرى من خلال الجدول إنقسام الإطارات إلى إتجاهين، إتجاه غير راضي عن منصبه لأنهم يريدون تولي المسؤولية رغم أنهم أحسن مرتبة من التقنيين السامين، و التقنيين، و عمال الصيانة و الإنتاج و التوزيع... إلخ، إلا أنهم لا يكتفون بذلك بل يريدون المزيد من المسؤولية و السلطة و النفوذ و منها تحسين الراتب، و نجدهم راغبين لكل تغيير رغم جهلهم لعواقبه و التي يمكن أن تكون عكس ما يرغبون، أما الإتجاه الثاني و هو الغالب، و المتمثل في رضا الكثير من الإطارات

(1)-www.sociologie de l'organisation.fr – Date de visite 21/11/2011.

(2)-Philippe BERNOUX: **La sociologie des organisations**, Op cit, pp 17-20.

عن منصب عملهم، و هو ناتج أساسا عن الأمان الذي يشعرون به في مديريتهم و مع بعض مسؤوليهم، كما أن الوضع القائم في مديريتهم و في المؤسسة لا يمثل تهديدا مباشرا على إستراتيجيتهم، و هنا يؤكد الباحث "ب. قيووت B.GUYOT" أن هذا الأمر قد تم دراسته من قبل تياران مشهوران في البحوث، الأول يُبين أن نسق المعلومات أداة مركزية في التنظيم و في التسيير، و الثاني يهتم بمناورات الفاعلين، يتفق هذين التيارين كون المؤسسة نسق منظم يُكوّن نسق المعلومات من العناصر المفتاحية في بنيتها، و يساعد على ضبط مناطق الشك و حصرها و لأن هذا صعب للغاية إعتد التيار الأول على التفكير في العلاقات الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات و نموذج التسيير، محاولا التأكيد في نفي الإقتراب الكلاسيكي لنسق المعلومات الذي يديره الفاعلون ليصير نسقا شبكيا من الأنساق الفرعية المترابطة بينها، و هنا يقوم الفاعل بإستغلال النسق الفرعي لأنه قادر على المشكل المطروح و هذا من خلال توفيره للموارد الضرورية، و هذا جوهر التنظيم المغلق للمؤسسة التي ترى أنه إذا كان النسق الفرعي قادرا على حل المشاكل فلماذا نستعين بتعديل خارجي؟، و رغم تطورات الذكاء الإقتصادي و العلمي هي أجوبة تنظيمية و ليس تقنية لمشكل تحليل و توجيه المعلومات، و هذا ما أجبر التنظيم النسقي الإستدلالي على تلبية حاجاته بدل إنتهاج الفهم فقط، و جعل نسق المعلومات يتضمن البنية التنظيمية و العلاقات الوظيفية الأساسي، أما التيار الثاني الذي يركز حول الإطار المتضمن تناسق التنظيم و الفاعلين، و قد أسهم بعض علماء الإجتماع التنظيم في مسألة المعلومات حيث دعوا إلى تراكم الأفعال الفردية مع الأفعال الجماعية بحيث يمكن تفسير الفعل الفردي إنطلاقا من سياقه⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (04,26) بدرجة حرية (03) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (0,58)، وبالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (04,26) أكبر من القيمة النظرية (0,58) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- Brigitte GUYOT: "Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations", In Sciences de la Société, N°50-51, Oct 2000, pp 129-148.

الجدول رقم (68): توفير الإدارة تكوين لإطاراتها و أهم حافز للإطارات في العمل.

المجموع	لا توفر	توفر	توفير التكوين أهم حافز للإطارات
20	05	15	الأجر
57,14	50	60	
07	03	04	الخبرة المهنية
20	30	16	
04	01	03	الترقية
11,42	10	12	
02	-	02	التكوين
05,71		08	
02	01	01	الإبداع
05,71	10	04	
35	10	25	المجموع
100	100	100	

يُوضح هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 57,14% من المبحوثين الفاعلين للإطارات الذين يؤكدون أن أهم حافز لهم للعمل في المؤسسة هو الأجر (الراتب)، يدعمه في هذا الإتجاه من المبحوثين الإطارات الذين أكدوا أن الإدارة توفر تكوين لإطاراتها بنسبة 60%، مقابل من المبحوثين الإطارات الذين أكدوا أن الإدارة لا توفر تكوينا لإطاراتها بنسبة 59,25%، أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 05,71% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين أكدوا أن أهم حافز لهم للعمل في المؤسسة هو الإبداع، يدعم هذا الإتجاه من المبحوثين الإطارات الذين أكدوا أن الإدارة لا توفر تكوينا لإطاراتها بنسبة 10%، مقابل من المبحوثين الإطارات الذين أكدوا أن الإدارة توفر تكوين لإطاراتها بنسبة 04%، و هي أضعف نسبة في الجدول.

نستشف من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن أهم حافز للإطارات للعمل في المؤسسة هو الأجر (الراتب)، ما يؤكد للأسف أن الإطار في مؤسسة نفضال -شقة البلدية- لم يخرج بعد من التفكير الكلاسيكي و التي صنفها "ماسلو" في هرمه ضمن الحاجات الفسيولوجية كون الإطار لا يمكن له تلبية تلك الحاجات دون أجرا محترم، و هذا راجع حسب المبحوثين إلى الظروف الإجتماعية و الإقتصادية الصعبة التي تعرفها البلاد، لهذا يعد الأجر أهم حافز للعمل أو البقاء في المؤسسة، و حسب "إ. فليبو E.FLIPPO" أن الأجر يعد من أهم محفزات العمل و له علاقة برفع الروح

* أجوبة الجدول رقم (65) هي أسئلة تخص فئة الإطارات فقط.

المعنوية للعاملين.

إن تركيز الإطارات الفاعلين على الأجر بالدرجة الأولى كأهم حافز لهم للعمل في المؤسسة له أسباب أخرى كون أن المدة اللازمة ليتمتع بها الفاعل باستقلالية نسبية في عمله و في إتخاذ القرارات، تتجاوز غالبا السبع سنوات و هي مدة مثلى لكي يتحكم الفاعل بمنصبه، و لكن في الحقيقة هي مدة طويلة نوعا ما مقارنة ما يحدث في المنظمات الغربية، ما يدل على البطء في العملية الإندماجية في مؤسسة نفضال -شفة البليدة- و على تجذر البيروقراطية أيضا، كونها تقف بوجه كل ما هو جديد أو لمحاولة تجديدية، و السبع سنوات تلك تتخللها عدة صراعات أفقية أو عمودية و التي أرهقت الفاعلين و المؤسسة على حد سواء، هذه الصراعات الإستراتيجية الخفية و المعنلة منها جعلت الفاعل يحاول بكل الطرق لمنطقة الشك التي يتحكم فيها من توسيعها، و أيضا توسيع مجال مناورات مناوراته مع محاولة تقليص قدر المستطاع مؤثرات غيره، و توسيع ذلك مرهون بمدى إمتلاك الفاعل و بمدى إستقلاليته، فهو بين تابع و متبوع، فهو يحدد كيف يتعامل و الإستراتيجية التي يصوغها في ذلك، فنجده تابعا لمسؤوليه و الذين يمارسون عليه ضغطا و يكونون هدفا له و لإستراتيجيته، و التابعين له كونهم يقتفون به و ينتهجون نهجه، و بما أنهم أقل منه درجة و منصبا كان هو مقصدا لهم و خاصة من قبل إستراتيجيتهم، و لذا نجد الفاعل يحاول دائما التحكم في هذا الأمر قدر المستطاع.

في الظاهر أن من بين أهم المعايير التي يستطيع الفاعل أن يحاسب على ما أنجز هو تمتعه بالإستقلالية، لكن واقع المؤسسة مخالف لذلك كون أن أخطائها محسوبة على الدولة التي تضع إستراتيجيتها و تضمن تجسيدها إنطلاقا من رئاسة الجمهورية و الحكومة و الوزارة المعنية (كون مؤسسة نفضال تابعة للمؤسسة الأم سونطراك)، ما يدل على عمق طبيعة التنظيم الكلاسيكي السائد في المؤسسة و المتجذر بالبيروقراطية ما يعكس طبيعة المجتمع المغلق، إلا أن مسؤولي المؤسسة يريدون التغيير من خلال الدخول إلى إقتصاد السوق و العولمة و منظمة التجارة الدولية، لكن في الحقيقة هذا غير صحيح فلا يمكننا تغيير مجتمع من خلال قوانين و مراسيم مثلما يؤكد "ميشال كروزي" من خلال كتابه "On ne change pas la société par décret" (*). يوضح لنا الباحث "كشاد" أن وجود المؤسسة في مثل هذه الحالات من البيروقراطية المغلقة يجعل الأمر يركز على نظرية المناورة الإستراتيجية للفاعلين، و التي تعد بدورها أساس التفكير الكروزي حيث يقوم الفاعل في كل فرصة بمحاولة إستغلال هامش حريته و إستقلاليته من أجل مفاوضة مشاركته و مناورة زملائه و رؤسائه و التنظيم بكيفية تجعل مشاركته رابحة، إن هذا التفسير يقدم السلوك البشري عموما و السلوك التنظيمي خصوصا كسلوك مجسدا للثقافة المجتمعية و الثقافة التنظيمية

التي تجعل من الفرد كائنا ثقافيا⁽¹⁾.

يتبين أيضا لنا من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثين تؤكد توفير الإدارة تكويننا لإطارها (25 من أصل 35 إجابة أي ما يعادل نسبة 71,42%)، التكوين عملية منظمة و مستمرة، تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز و المثمر، و لأن يكون أكثر معرفة و إستعدادا و كفاءة لأداء المهام المطلوبة منه بما يرفع فعالية التنظيم و قدرته لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها، و هنا ننوه على أهمية التكوين الإستراتيجي كإستثمار هام و ضروري للعنصر البشري الذي يمثل الثروة الحقيقية للتنظيم، فالتكوين الإستراتيجي هو أحد المحاور الرئيسية المتاحة لتحسين هذا العنصر، يؤكد "ألفين توفلر Alvin TOFFLER" في كتابه "صدمة المستقبل Futur shock" على أهمية التكوين كإستراتيجية من أجل البقاء على المستوى الفردي و الجماعي⁽²⁾. إن دور التكوين في تطور التنظيمات ليس أمرا جديدا، رغم هذا يُرى التكوين على أنه تكلفة مالية تصرفها التنظيمات، و التي لم تدرك بعد الواقع التنافسي و خطورة نظام إقتصاد السوق عليها و على عمالها، لهذا يجب تخليص التكوين كمنهج إستراتيجي من الممارسات التقليدية، للأسف فإن قواعد الإستفادة من التكوين ليست واضحة دائما في الكثير من التنظيمات و خاصة العمومية منها و هذا لعدة أسباب منها طبيعة التنظيم السائد، ناهيك عن البيروقراطية، و الوصاية... إلخ، بل الإستفادة من التكوين محدودة و هذا لا يخدم التنظيم و لا العاملين بقدر ما يخدم بعض الفاعلين فقط، و عليه نؤكد على الأهمية بمكان بالتكوين و الإنتقال به من الممارسة التقليدية إلى الممارسة الإستراتيجية و التي يجعل منه إستثمارا، و النهوض بمصلحة التكوين على غرار بقية المصالح الأخرى كالمالية و التسويق و الإنتاج... إلخ.

ومن خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (03,67) بدرجة حرية (04) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (01,06)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (03,67) أكبر من القيمة النظرية (01,06) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة

(1)- Rabah KECHAD: **Op cit**, p 835.

(2)- C. BENABOU: **Op cit**, pp 125-127.

الجدول رقم (69): جهة إشعار الإطارات بالتقصير في المهام و حقيقة هذا التقصير.

المجموع	الزملاء	الإدارة	المشرف	جهة الإشعار	حقيقة الأمر
10	02	03	05	05	تقصير حقيقي
28,57	66,66	16,66	35,71		
16	-	10	06	06	مجرد إستفزاز
45,71		55,55	42,85		
09	01	05	03	03	وشاية
25,71	33,33	27,77	21,42		
35	03	18	14	14	المجموع
100	100	100	100		

يُظهر هذا الجدول أن الإتجاه العام لديه يتمثل في نسبة 45,71% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أن إشعارهم بالتقصير في أداء مهامهم لم يكن إلا مجرد إستفزاز، يدعم هذا الإتجاه، جهة إشعار الإطارات بالتقصير من قِبَل الإدارة بنسبة 55,55%، مقابل إشعار الإطارات بالتقصير من قِبَل المشرفين بنسبة 42,85%، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 28,57% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أن إشعارهم بالتقصير في أداء مهامهم كان بالفعل تقصير حقيقي، يدعم هذا الإتجاه، جهة إشعار الإطارات بالتقصير من قِبَل الزملاء بنسبة 66,66%، مقابل إشعار الإطارات بالتقصير من قِبَل المشرفين بنسبة 35,71%، و أخيرا إشعار الإطارات بالتقصير من قِبَل الإدارة بنسبة 16,66%، أما الإتجاه الأخير فتمثل في نسبة 25,71% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين يؤكدون أن إشعارهم بالتقصير في أداء مهامهم لم يكن سوى وشاية، يدعم هذا الإتجاه، جهة إشعار الإطارات بالتقصير من قِبَل الزملاء بنسبة 33,33%، مقابل جهة إشعار الإطارات بالتقصير من قِبَل الإدارة بنسبة 27,77%، و أخيرا إشعار الإطارات بالتقصير من قِبَل المشرفين بنسبة 21,42%.

يتبين لنا من خلال هذا التحليل الإحصائي أن النسبة الغالبة للمبحوثين الإطارات الفاعلين تؤكد أن جهة إشعار الإطارات بالتقصير في المهام هي من قِبَل الإدارة (18 من أصل 35 إجابة أي ما يعادل نسبة 51,42%)، يليها المشرفون (14 من أصل 35 إجابة أي ما يعادل نسبة 40%)، في حين حقيقة هذا التقصير لم يكن إلا مجرد إستفزاز بنسبة 45,71%، كما أن الوشاية كانت حاضرة و إن كانت نسبتها ضعيفة 25,71%، يتبين لنا مما سبق أن بعض الفاعلين من مديرين و رؤساء

* أجوبة الجدول رقم (69) هي أسئلة تخص فئة الإطارات فقط.

مصالح و مشرفين لم يصلوا بعد إلى المستوى المطلوب في التعامل مع مرؤوسيهـم (الإطارات)، و يتجلى لنا من خلال الإستفزاز و حتى الوشاية في التعامل مع الإطارات، و في حقيقة الأمر هذا يتعارض مع مبادئ العدالة التنظيمية، و حسب "ألن و مايرر" تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد، و ينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين أحدهما عدالة التوزيع و تشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، و الأخرى عدالة الإجراءات و تمثل إحساس العاملين بـعدالة الإجراءات التي إستخدمت في تحديد تلك المخرجات، و يضيف البعض نوعا ثالثا يسمى عدالة التعاملات، و هناك دراسات عديدة منها دراسة "وييسر WEISS" التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية و توصلت إلى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي.

سبق و أن تحدثنا على أهمية الإستقلالية كونها تمثل سلاح للفاعل، و حتى للمسؤول، كونها تؤهله لأن يحقق المزيد من مناطق الشك و تسهـيلا لإستراتيجيته الخاصة في تحقيق مآربه، لكن الإشكال يكمن أن الفاعل يصبح مكشوفاً أمام الغير و هذا يعيقه، بحيث يمكن محاسبته و معرفة كيفية أدائه لمهامه و كشف مناطق شكه و مناوراته التي تخرج عن عقلانياتهم، كون عقلانية كل فاعل أو مسؤول هي محدودة.

و هنا نؤكد أن الفاعل يولي أهمية إستراتيجية لإستقلاليته في التنظيم لأنها تصنع وجهة نظر خاصة به في أداء عمله، و يبدع لما يتمتع من منطقة الشك و التفاوض عليها و التعاون و المبادرة، إن إجتماع رؤى الفاعلين إنما يخضع لمبدأ تلبية الزبائن/السوق و هو ينصب ضمن الإستراتيجية الخاصة لمؤسسة نـفطال -شفة البليدة- لتلبية السوق الوطني، لذا نجد أن رهانات السلطة و السمات السوسيو-إستراتيجية للفاعل يستعين بها في تصميم إستراتيجيته لضمان مكانة خاصة في المؤسسة، إن وجود صراع (الخفي و العلني) في المؤسسة لا يعني عدم وجود صراع خارجي على المؤسسة و يتجلى هذا بين الزبائن (أصحاب محطات البنزين)، و الذين بدورهم يُكوّنون ضغطاً خارجياً إضافياً على المؤسسة و على مسؤوليها، و هم بدورهم يمارسونه على الإطارات، ناهيك على الضغط الداخلي في المؤسسة (ضغط العمل، ضغط المسؤولين، ضغط الرقابة...)، و هذا الوضع يتطلب حسبهم هامشاً من الإستقلالية و حرية الفعل التي تتركز على ضرورة تمتع الفاعل بالحرية النسبية، أي أن يكون الإطار/الفاعل مستقلاً نسبياً، و حسب الإطارات الفاعلين رغم توفر الإطار القانوني و القواعد المهنية و أدوار العمل التي يلعبها الفاعلون و يتعلمها خلال مسارهم المهني إلا أنه هذا لا يكفي، مع العلم أن الدور الإستراتيجي الذي قد يلعبه الفاعل (أ) يلعبه الفاعل (ب) و يلعبه أيضاً الفاعل (ج) في التنظيم، لأنه هناك أدوار مشتركة بين الفاعلين

يستطيعون لعبها، مع أيضا وجود الإختلاف بينهم في الألعاب، لذا يرى "هنري أمبلارد H. AMBLARD" و آخرون أن الفاعل لا يعتبر رهين دوره كون أن الكثير بإمكانه تأويل دوره عبر الكشف عن الوجهات الغامضة و غير المتناسقة التي يتضمنها دوره، و لهذا يقوم الفاعل بمناورة بواسطة دوره و سلوكه نوعا ما غير مُقدرا أو الإجتهد على جعل سلوك الفاعل الآخر مُقدرا بالنسبة له، و هذا يعد من أهم مداخل فهم التفاعلات و المناورات التي منها تُستدل في إستقلالية الفاعل⁽¹⁾.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (03,30) بدرجة حرية (04) Degrés De Liberté (D.D.L) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (01,06)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (03,30) أكبر من القيمة النظرية (01,06) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

الجدول رقم (70): توزيع المبحوثين حسب جنس الإطارات و رد فعلهم في حال إخبارهم بالتقصير.

رد الفعل	الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
الشكر	05	07	12	34,28
غضب و إحتجاج	05	03	08	22,85
إهمال العمل	03	02	05	14,28
عدم الثقة في علاقات العمل	03	01	04	11,42
سوء العلاقة مع بعض الزملاء	01	01	02	05,71
سوء العلاقة مع المشرف	01	01	02	05,71
سوء العلاقة مع الإدارة	02	-	02	05,71
المجموع	20	15	35	100

يبدو لنا من خلال الجدول أن الإتجاه العام فيه يتبين في نسبة 34,28% من المبحوثين الفاعلين

(1)- H. AMBLARD: Op cit, p 26.

أجوبة الجدول رقم (70) هي أسئلة تخص فئة الإطارات فقط.

الإطارات الذين أكدوا أنّ رد فعلهم في حال إخبارهم بالتقصير هو الشكر، يدعمها في هذا الإتجاه، من فئة الإناث بنسبة 46,66%، مقابل من فئة الذكور بنسبة 25%، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 22,85% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين أكدوا أنّ رد فعلهم في حال إخبارهم بالتقصير هو الغضب و الإحتجاج، يدعمها في هذا الإتجاه، من فئة الذكور بنسبة 25% ، مقابل من فئة الإناث بنسبة 20%، أما أضعف إتجاه في الجدول فتمثل في نسبة 05,71% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين أكدوا أنّ رد فعلهم في حال إخبارهم بالتقصير هو سوء العلاقة مع الإدارة، يدعمها في هذا الإتجاه، من فئة الذكور بنسبة 10%.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أنّ النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثين تؤكد على أنّ رد فعلهم في حال إخبارهم بالتقصير هو الشكر، و هنا يمكن تفسيره على إتجاهين، الأول كونه تقصير حقيقي، و هذا بالفعل يستوجب الشكر، سواء كان للمشرف أو للإدارة أو للزملاء كونه يدخل ضمن التنبيه و الإرشاد، أما الإتجاه الثاني و إن كان إستنزافا أو طريق الوشاية فكان رد الإطارات هو الشكر هو عدم إستعدادهم للدخول في صراع عواقبه لا تكون في صالحهم، في حين هناك من الإطارات المبحوثين من يؤكدون على أنّ رد فعلهم في حال إخبارهم بالتقصير هو الغضب و الإحتجاج، ناهيك من كان ردهم إهمال العمل، عدم الثقة في علاقات العمل، سوء العلاقة مع بعض الزملاء، مع المشرف، مع الإدارة.

إن رد فعل الإطارات مثلما يوضحه الجدول يبين عمق مناطق شكهم نحو الآخرين (رؤساء و زملاء)، مع علمهم المسبق كون المؤسسة ذو تنظيم بيروقراطي مركزي لا يسمح بأي تغيير أو تجديد، و مثل هذه التصرفات السابقة (الإستنزاف و الوشاية) التي طالت معظم الإطارات ما هي إلا رسالة مسبقة لهم لأي تغيير قد يعتري إستراتيجية و مصالح بعض المسؤولين الفاعلين، مما يجبر الإطارات على عدم المجازفة بالقيام بأعمال دون مشاورة رؤسائهم، لذا نجدهم يؤكدون على التريث و الحرص في أداء مهامهم، و هنا يرى "بيرنود PH. PERRENOUD" أن تقلبات المحيط لا تسير دائما وفق مراد الفاعلين و منطق المؤسسة (تسلط و بيروقراطية)، و هذا عامل مهم للإطارات لتمرير إستراتيجيتهم خاصة إذا علمنا أن أكبر همّ للباحثين في التنظيم هو السيرورة التي من أجلها يمكن للتنظيم و للمؤسسة التكيف مع التغيرات البيئية التي تضرب المجتمعات المغلقة خاصة، فتحدث بسببها إختلالات عنيفة، و رغم أن أنماط سير التنظيمات و العقليات و التفاعلات السلوكية قد تم تعديلها في الماضي إلا أن تنظيم المؤسسة لا يزال متأخرا و التي يجب مواجهتها، ناهيك عن التأخر في فهم الأشياء و تأويل الأحداث الجديدة الخاصة بالبيئة، و من هنا كانت

الضرورة لقبول العقلية على حتمية التغيير⁽¹⁾.

و لعلا من أهم مبادئ التغيير في المؤسسة إشراك الأطراف في مفاوضة القرارات الإستراتيجية، حيث يؤكد هؤلاء الأطراف على عدم سماح المؤسسة على تطوير الإستقلالية، ما يؤكد بوضوح على أن المساهمة في تطوير القرارات الإستراتيجية من قبل الأطراف لا يزال ضعيفا جدا، ما يؤكد أن التنظيم الحالي عاجز على تطوير إستقلاليتهم، لذا نجد من خلال الجدول أن لجوء بعض الأطراف للشكر عند الإستفزاز أو الوشاية إستراتيجية ذكية لأن أي مواجهة مع الإدارة أو المشرف أو حتى بعض الزملاء يضر بمكانة الإطار-الفاعل، و الذي يلزمه مراجعة إستراتيجيته، و بالتالي إعادة رهانات السلطة و مناوراتها المضنية، حيث تتطلب وقتا و جهدا كبيرا، لذا نجد الكثير من الأطراف الفاعلين يتمنون تغيير الوضعية التنظيمية الحالية للمؤسسة، إن عدم المساهمة في تطوير القرارات الإستراتيجية من قبل الأطراف جعلهم لا يحسون بمسؤولياتهم سواء في الريح أو في الخسارة كونهم تابعين، طبعا الأطراف لا يصرحون بهذا أمام رؤسائهم لأن هذا سيرسخ الصورة السوداء عنهم، و التي هي موجودة أصلا، خاصة بعد علمنا بالوشاية التي أصبحت الصفة الملازمة في المؤسسة، و هي موجودة في الكثير من مؤسساتنا للأسف، لذا نؤكد على هذه الظاهرة و وجوب دراستها، ما يؤكد أن المؤسسة مجتمع مصغر و الحياة داخل المؤسسة هي إمتداد لما هي عليه في المجتمع.

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (04,45) بدرجة حرية (06) D.D.L) Degrés De Liberté مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (02,20)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (04,45) أكبر من القيمة النظرية (02,20) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

(1)- PH. PERRENOUD: L'organisation, l'efficacité et le changement, réalité construites par les acteurs, Revue Education et Recherche, N° 02, 1993, pp 197-217.

الجدول رقم (71): الجهة المسؤولة عن الرقابة في المؤسسة و شكل الرقابة الإدارية الموجودة.

المجموع	أشخاص تستعين بهم الإدارة	أشخاص يستعين بهم المشرف	الإدارة	المشرف المباشر	الجهة القائمة بالرقابة شكلها
22 62,85	02 40	03 50	06 60	11 78,57	الرقابة عن الدخول و الخروج من العمل
07 20	02 40	03 50	01 10	01 07,14	الرقابة على إنجاز المهام
04 11,42	01 10	-	02 20	01 07,14	الرقابة على نوعية العمل
02 05,71	-	-	01 10	01 07,14	الرقابة على إنجاز الإستراتيجية
35 100	05 100	06 100	10 100	14 100	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن إتجاهه العام هو 62,85% من المبحوثين الفاعلين الإطارات الذين أكدوا أنّ أهم شكل للرقابة الإدارية في المؤسسة يتمثل في الرقابة عن الدخول و الخروج من العمل، يدعمها في هذا الإتجاه، الجهة المسؤولة عن الرقابة، من جهة المشرف المباشر بنسبة 78,57%، يليها من جانب الإدارة بنسبة 60%، ثم نجد من فئة الأشخاص الذي يستعين بهم المشرف بنسبة 50%، و أخيرا من فئة الأشخاص الذين تستعين بهم الإدارة بنسبة 40%، أما الإتجاه الثاني فتمثل في نسبة 20% من المبحوثين الإطارات الذين أكدوا أنه من بين أهم شكل للرقابة الإدارية في المؤسسة يتمثل في الرقابة على إنجاز المهام، في حين تمثل الإتجاه الثالث في نسبة 11,42% من المبحوثين الإطارات الذين أكدوا أنه من بين أهم شكل للرقابة الإدارية في المؤسسة يتمثل في الرقابة على نوعية العمل، أما أضعف إتجاه في الجدول فكان في نسبة 05,71% من المبحوثين الإطارات الذين أكدوا أنه من بين أهم شكل للرقابة الإدارية في المؤسسة يتمثل في الرقابة على إنجاز الإستراتيجية، يدعمها في هذا الإتجاه، الجهة المسؤولة عن الرقابة، من جانب الإدارة بنسبة 10%، يليها من جهة المشرف المباشر بنسبة 07,14%، و هي أضعف نسبة في الجدول.

نستشف من خلال هذا التحليل الإحصائي أنّ الجهة المسؤولة عن الرقابة على الإطارات في المؤسسة هم المشرفون (14 إجابة من أصل 35 إجابة، أي ما يعادل 40%)، تليها الإدارة (10 إجابة من

*أجوبة الجدول رقم (71) هي أسئلة تخص فئة الإطارات فقط.

أصل 35 إجابة، أي ما يعادل 28,57%)، و تجلى بالدرجة الأولى أنّ أهم شكل للرقابة الإدارية في المؤسسة يتمثل في الرقابة عن الدخول و الخروج من العمل بنسبة 62,85%، و هذا أمر طبيعي كونه يندرج في الإطار الذي يمنحه لهما قانون المؤسسة، من خلال صلاحيات تسمح لهما بمتابعة العمل و الرقابة على العاملين من خلال إحترام القوانين و سيرورة العمل، فقد أشار "فايول" إلى أنّ الرقابة تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة، و أنّ غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها، كما أنّ تطبيق على كل شيء و منها المعدات، العاملين، الأفعال. لكن هذا لا يعني التماهي في التطبيق الصارم و اللصيق لهذا المبدأ، خوفاً من حدوث آثار عكسية نتيجة ذلك، و هذا ما دفع "سيمون" إلى إنتقاد هذا المبدأ كونه يزيد من المسافة الإدارية بين الإدارة و العاملين، و يضاف إلى ذلك مجال و مدى الرقابة يؤدي إلى زيادة الروتين، على أساس أنّ كل إتصال بين المرؤوسين يجب أن يرفع إلى المستوى الأعلى حتى يكمن إيجاد رئيس مشترك، و يترتب عن ذلك إسراف في الوقت و المال، و يضيف "سيمون" أنّ المستويات التنظيمية تجعل السلطة الآمرة أداة إدارية لتحريك التنظيم و دفعه نحو تحقيق أهدافه⁽¹⁾.

نستشف أيضاً من خلال تحليل نتائج الجدول أنّ تركيز كل من الإدارة و المشرفين على الحضور بنسبة غالبية تمثل 62,85%، مقابل الرقابة على نوعية العمل بنسبة 11,42% و الرقابة على إنجاح الإستراتيجية بنسبة 05,71%، ناهيك عن الأشخاص الذين يستعين بهم المشرف في الرقابة بنسبة 17,14%، و الأشخاص الذين تستعين بهم الإدارة بنسبة بنسبة 14,28%، يطرح تساؤلات كون أنّ الرقابة التي يقوم المشرف و الإدارة زالت تستعين بمبادئ التaylorية، ما يبرر الرداءة التي أصبحت لصيقة بأعمال الكثير من المؤسسات الوطنية للأسف، في حين أنه أصبح الأهم لدى المؤسسات الغربية نوعية العمل المبدأ الأساسي التي تسعى إليه، أما إنجاح إستراتيجيتها فهو قضية وجودية لا مجال فيها للتسائل.

يؤكد "كروزي" أنه في ظل النظام الرسمي و القانوني تنشأ علاقات مصالح شخصية بين الرؤساء و المرؤوسين على حساب سير العمل الوظيفي، إذ يستخدم الطرفين لغة مزدوجة، فظاهراً و رسمياً هناك إتزام بالقوانين و الإجراءات، و في ذات الوقت، يحصل صراع و مفاوضات بطريقة غامضة و خفية بهدف الكسب الشخصي على حساب الصالح العام، كما نقد "كروزي" التشديد البيروقراطي كون هذا النموذج نموذجاً آلياً يهدف إلى تشغيل المنظمة بطريقة ميكانيكية من خلال التحديد

(1)- L. CADIN et F. GUERIN et F. PIGEYRE: **Gestion des ressources humaines: pratiques et éléments de théorie**, Ed Dunod, Paris, 2002, pp 18-19.

المسبق و المقتن و الرسمي الغير مرن لسلوكيات الأفراد العاملين، بمعنى التعامل مع العنصر البشري كآلة مع إهمال العلاقات و المشاعر الإنسانية و الإجتماعية و الدوافع النفسية و المعنوية⁽¹⁾. و لكي يحقق النظام الرقابي فعاليته في توجيه نشاط المنظمة الإداري و التنظيمي للوجهة الصحيحة و من ثم تحقيق الأهداف المرجوة فإنه يجب أن يتسم بالشروط و الخصوصيات التي تحقق له ذلك و من أهمها:

- عدم الإفراط في العمل الرقابي الإداري؛
 - يجب أن يتسم النظام الرقابي بالموضوعية؛
 - لا يجب أن يكون الهدف من النظام الرقابي العقاب فقط؛
 - يجب أن يكون النظام الرقابي من لدن موظفين أكفاء و عدل؛
 - يجب أن يكون النظام الرقابي للمؤسسة مرن، يعتمد على الإتصال و المعلومات الفعالة، و ملائم للمنظمة، إقتصادي، يتسم بالإستطاعة و التسيير، و سريع الإكتشاف، يعمل على إتخاذ قرارات تصحيحية، و أن يكون دقيقا، و أن يتسم بالتنسيق الجيد و هذا ما أكدته الباحثة "ماري فوليت Mary FOLLET" لأن التنسيق و ليس التخويف هو جوهر الإدارة الجيدة⁽²⁾؛
- تتكون المؤسسة من مجموعة مصالح إدرية و أفراد تشكل كيانا قانونيا - إجتماعيا، و تُنَبَّت وحدة هذه المجموعة من خلال الآليات التي توجه النشاطات المختلفة نحو أهداف المؤسسة إضافة إلى الآليات التي تحكم و تضبط النتائج، و لما كانت غاية المؤسسة إنما في إستمرارها، فإن أهدافها تتعين على أساس الربح و النمو، فيما تتكون العلاقات بين مجموع عناصرها إنطلاقا من الأهداف التنظيمية. و لبنية المجموعة أو الكل أثر حاسم على المؤسسة و جهوزيتها، و خاصة على توزيع السلطة في التنظيم على حد تعبير "بنينغز PENNINGS"، من هنا كان من المهم أن نفهم آليات تَكُون التصرفات الإجتماعية - تَكُونًا بنيويا- في الإطار التنظيمي، ذلك أن مثل هذا الفهم لبنية المؤسسة سيسهل فهم الصلة التي تتعقد بين الفرد و المؤسسة.
- و من أجل بلوغ أهداف المؤسسة تجزأ النشاطات و توزع بين مختلف الأقسام، بإعتبار أن أي قسم منها مسؤول عن هدف أو أكثر، إن كل قسم من أقسام المؤسسة يضطلع بوظيفة تخضع لأهدافها، و لا بد للربط بين نشاطات هذه الأقسام و للتوحيد فيما بينها من آليات تنسيق و ضبط و إحكام، و يجري مزج العلاقات بين عناصر الكل الجامع في متكون بنيوي من خلال دفع هذه العناصر إلى التمايز و إقامة روابط تكاملية بين علاقاتها.

(1)- M. CROZIER: **Le phénomène bureaucratique**, Op cit, pp 199-200.

(2) - وليام روث: تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إترك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 46.

تخلق المؤسسة من خلال تكوينها البنوي جماعات تتصف بالشكلية، يكمن تحديد هويتها بواسطة مخطط تنظيمي بنوي، و تضطلع كل جماعة من هذه الجماعات بوظيفة معينة و تتناسب عقلانية تصرفات الأفراد الذين تتشكل منهم مع عقلانية المؤسسة، و فضلا عن ذلك يبقى للأفراد عقلانيتهم الخاصة، أي أن كل فاعل يفعل في إطار البنية المؤسسية إنطلاقاً من أهدافه الشخصية التي تعينها حاجاته الخاصة، إذن هنا إرتباط بين عقلانية المؤسسة و عقلانية الفاعل، إرتباط قد يتعين بالصراع و قد يتعين بالتعاون. و تسعى المؤسسة من خلال إدخال الترابط في تنظيمها، إلى أن تُكوّن كلاً متناسقاً مع أهدافها و أن تحد من الإزدواجية و الشك أو هامش المفاجأة، و لكن كل ما توفره المؤسسة لمواصلة الإنتظام وبلوغ الأهداف، فإن شبكات من العلاقات غير المشرّعة أو غير الشكلية تتنامى من خلال بنيتها، لتُلبي حاجات الأفراد أو لتوفر نوعاً من التعويض لما يصبهم من إحباط أو لما يعانون من نزاعات في ظل النظام الشكلي. (1).

و من خلال الإحتكام إلى الإختبار K^2 لقياس مصداقية الفرضية المراد تحليلها فإن قيمة X^2 تساوي (08,05) بدرجة حرية (09) D.D.L) Degrés De Liberté) مقابل القيمة النظرية الموجودة في الملحق X^2 التي تشير إلى قيمة (04,16)، و بالمقارنة بينهما نجد أن القيمة المحسوبة (08,05) أكبر من القيمة النظرية (04,16) فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي تأكيد الفرضية محل الدراسة.

7-2- الإستنتاج الجزئي الثالث:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في المنظمة، بل إن بعض المهتمين بهذا الشأن كـ "هربرت سيمون H. SIMON" جعلها مرادفة لمفهوم الإدارة، حيث إعتبرها جوهر كافة العمليات الإدارية على الإطلاق، لكونها حاسمة و خطيرة في نفس الوقت. و الهدف من التطرق إلى هذه العملية هو الوقوف على الأسلوب الأمثل الذي يؤدي إلى إتخاذ أنسب القرارات و أهمها، لذا ركزنا في فرضيتنا هذه إلى التطرق لهذه العملية، و وجدنا أن طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة هي في الغالب فعّالة كما يرى المبحوثون أن عملية تنفيذ إتخاذ القرارات داخل المؤسسة غالباً تمتاز كونها قرارات متوسطة التنفيذ أو حسب طبيعة المشكل الذي يعترى المؤسسة أحياناً، ما يؤكد كفاءة القيادة الإدارية -حسبهم- عند إتخاذ القرار، أما سبب إتخاذ القرارات كونها قرارات متوسطة التنفيذ فمرده إلى إحتكار مؤسسة نفضال للسوق الوطنية ما جعلها في الحقيقة بمعزل عن المنافسة، ما جعل إتخاذ القرارات تكون متوسطة التنفيذ غالباً أو حسب طبيعة المشكل الذي تواجهه. كما أن غياب الإتصال مع المرؤوسين عند إتخاذ القرار له أثر نفسي و إجتماعي واضح، و توفره عند القرار يزيد من فعاليته و من نشاط الجماعة.

(1) - ج. هوغ و آخرون: المرجع السابق، صص 155-156.

تعد القيادة الإدارية في المؤسسة الجهة الرسمية المسؤولة التي تقوم بصنع و إتخاذ القرارات ما جعل في بعض الأحيان يحتكر الفاعلون المعلومات لصالحهم، ما سمح بوجود الإتصال غير الرسمي، مع وجود غموض في الأفكار، و هذا أمر عادي خاصة إذا علمنا أن القرارات المتخذة في المؤسسة تتم دون إشراك الكثير من العاملين فيها، وهذا ما جعلهم غير راضين عن بعض تلك القرارات، متمنين حدوث تغيير على إتخاذ القرارات وذلك عن طريق إشراكهم فيها، و إستخدام التعاون و المناقشة بدل الإجبار و التهديد. هذا لا يعني أن العاملين ينكرون كفاءة القرارات المتخذة في المؤسسة أو دقتها و الدليل على ذلك حسب العاملين أنها نادرا ما تواجه صعوبات سواء في خارج المؤسسة أو في محيط العمل.

و ما يمكن ملاحظته من واقع المؤسسة أن اتخاذ القرارات فيها تتم بفعالية و إنسجام و إرتباط بإدارة المؤسسة و تحقيق للإستراتيجية المرسومة، لكن هذا وحده لا يكفي لأن العاملين في المؤسسة ليسوا فقط أداة لتنفيذ فعالية العمل فحسب، بل هم في الحقيقة أداة فعالة في تحقيق فعالية الإدارة و المنظمة.

إن الاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد من أهم الأمور التي تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على السواء في وقتنا الحاضر، و يرجع هذا الإهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج و مصدر التميز و التفوق للمؤسسة.

و نظرا لأهمية الموارد البشرية ركزنا في فرضيتنا هذه إلى التطرق لهذه العملية، و وجدنا و إن كان في الغالب أنه هناك حرية في أداء عمل الإطارات فإن ظروف عملهم متوسطة، حيث شكل ضغط العمل، و الرقابة، و قدم التجهيزات أهم أسباب سوء ظروف عمل الإطارات في المؤسسة. كما وجدنا أن أغلب الإطارات راضون عن المنصب الذي يشغلونه في المؤسسة، لكن كانت نظرتهم للعمل سطحية حيث عبر أغلب المبحوثين أن المؤسسة لا تعدوا أن تكون مكانا لكسب القوت، و هي نظرة لا زالت تحمّل في طبيّاتها مبادئ المدرسة الكلاسيكية، لاحظنا أن إدارة المؤسسة وقررت تكويننا لأغلب إطاراتها، و عليه نؤكد ضرورة أن يستفيد باقي الإطارات إلى التكوين كونه حقا يضمنه القنون، و الحرمان منه أيضا يتعارض مع مبدأ العدالة التنظيمية، و أن عواقبه لا تكون فقط على الفرد، بل تشمل المؤسسة ككل. نتأسف أيضا على إستخدام الطرق غير البنّاءة بإشعار الإطارات بالتقصير في المهام كونه لا يعدوا مجرد إستفزاز أو وشاية سواء من قبل الإدارة أو المشرف أو حتى من بعض الزملاء، ما يستدعي ضرورة مراجعة مناهج التعامل في مؤسستنا الإقتصادية، و التي صارت ظاهرة غير مخفية للعلن تنخر العديد من التنظيمات في الجزائر، ما يتطلب من الباحثين دراستها و محاولة إيجاد الحلول لها. ما أكده الإطارات المبحوثون أن الجهة

المسؤولة عن الرقابة في المؤسسة هم المشرفون و الإدارة و هذه المهام تعد عادية كونها تدخل في الصلاحيات التي يُحوّلها لهما القانون، لكن الشيء الملفت للانتباه هو حرص المشرفين و الإدارة على الدخول و الخروج العاملين من العمل، و إن كانت في طياتها تحمل الانضباط و الجدية، لكنه للأسف هذه الرقابة لم تكن بالأهمية ذاتها على نوعية العمل، و على إنجاح الإستراتيجية، ما يستوجب منها إعادة النظر في مثل هذه المبادئ التي تقوم عليها التنظيمات الحديثة.

يهتم الفاعل كثيرا بإستقلاليته، و إن كان التنظيم البيروقراطي للمؤسسة لا يترك مجالا واسعا للإستقلالية، كما نجد أن بعض الفاعلين يحفز مرؤوسيه على الإهتمام بها و محاولة توسيع هوامش إستقلاليتهم، كما نجد في غياب الإستقلالية تجعله غير ديناميكي لأن جهوده ستكون عاملا لصالح المسؤول و في ترقيته، كما أن للعلاقات الإنسانية أثر واضح على الفاعلين، و سبب مباشر في إبداعهم و ولائهم للمؤسسة، إلا أن هذا لا يمنعنا من التأكيد على وجود سوء إستغلال لكفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، و هذا ما يبين تمتع الفاعلين بمناطق شك متباينة لا يتحكم فيها المسؤولون، ما يجعل إستراتيجيتهم الخاصة و أهدافهم الشخصية تهديدا لهم، يرفض بعض الفاعلين وضعيتهم الحالية، و تجلّى ذلك في إستقلاليتهم و في تأخر وصول المعلومات إليهم رغم إظهارهم للمسؤولين أنهم بحاجة إليهم، كما نجد من الفاعلين من يأس في كسب المزيد من الإستقلالية نظرا لتعقد التنظيم، و طابعه المغلق البيروقراطي، و مركزية السلطة.

الإستنتاج العام:

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات و أعمال السوسيولوجيين و السلوكيين، و الإقتصاديين بمختلف إتجاهاتهم الإيديولوجية (الغربية و الشرقية)، بإعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع، كما أنها تُعبّر عن علاقات إجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها، أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، و فيما بينها و العناصر المادية و عناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط، و من جانب آخر فالمؤسسة الإقتصادية، موضوعنا، تتموقع ضمن الإقتصاد الوطني كنواة أساسية فيه، و تؤثر فيه بشتى الطرق و العوامل، و في جوانب أخرى إجتماعية و حضارية... إلخ، و هو ما جعل السوسيولوجيين و السلوكيين، و الإقتصاديين يعترفون بأهميتها، و تزداد أهمية المؤسسة اليوم و في المستقبل القريب على الأقل، خاصة مع عولمة الإقتصاد و عقود الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، و الدخول إلى منظمة التجارة الدولية.

و الإدارة الفعّالة هي التي تكون لها إستراتيجية واضحة المعالم، و نمط قيادي ديموقراطي، و إتصال فعّال، و مشاركة في إتخاذ القرارات، و التي تعمل على تنمية المورد البشري الذي هو

رأس المال الحقيقي للمؤسسة، و العمل على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلالهم بإعتبارهم أداة للإدارة لسيرورة العمل في المؤسسة. هذا و من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة نفطال، والتي إستنتجنا من خلالها أنها مؤسسة قوية ليس فقط في نشاطها و إمتدادها، و إرتباطها مع مختلف الزبائن، لكن هذا لا يعني أنه لا توجد نقائص أو ضعف في التسيير، و التي لخصناها في النتائج التي توصلنا إليها، و يمكن حصر بعضها فيما يلي:

- هناك توفر للمعلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة لأغلب الفاعلين في المؤسسة، في حين يرى معظمهم أن فعاليته ليست في المستوى المطلوب، أما من المبحوثين الذين يرون أن من بين أسباب عدم فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة هو عدم مرونته (بيروقراطيته)، و عدم عقلانية بعض القرارات المتخذة؛

- في الغالب التنظيم في المؤسسة محفز على العمل، أما من الإطارات من يرون أن التنظيم غير محفز على العمل مرده بالدرجة الأولى إلى ضغط العمل و ضغط الرقابة، كما أن التنظيم الإداري لا يتعارض مع إستراتيجية المؤسسة، في حين هناك من يؤكد أنه أحيانا يحدث تعارض بسبب البيروقراطية، و قلة التوجيه الإداري، و مركزية القرارات؛

- يتمنى معظم الفاعلين حدوث تغيير في نمط التنظيم للمؤسسة بسبب عدم مسابرة للتنظيم الحديث، ناهيك عن عدم مرونته و ضعف التنسيق بين المصالح، و في الهيكل التنظيمي رغم إنسجامه، و إرتباطه بالتنظيم الإداري لتحقيق الفعالية التنظيمية، و هذا بسبب عدم مرونته، و عدم تناسبه و حجم الموارد المادية و البشرية للمؤسسة، و لعدم مشاركة الإطارات في إعداده؛

- هناك تنسيق إداري بين المصالح و توجيه إداري من قبل الإدارة لتسيير المهام في المؤسسة ، كما يوجد تنسيق إداري بين الإطارات في المصلحة، و توجيه إداري للمشرف في المصلحة، و لكنهم في العموم متوسطوا المستوى؛

- يؤكد معظم الفاعلين أن المؤسسة تمتلك إستراتيجية لتحقيق أهدافها، كما يؤيدون إستحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة، أما من لم يؤيدوا ذلك فمرده إلى ضغط العمل، و قلة الإمكانيات، و ضغط الرقابة، في حين مُعد الإستراتيجية فهم المدير العام و المديرين بالدرجة الأولى، و هي فعالة عموما، أما من يرون أنها غير فعالة فمرده كونها لم تخلق مناصب عمل جديدة، و لم تخفف ضغط العمل عن العاملين، عن عدم رضا الزبائن و تغطية إحتياجات السوق؛

- يرى أغلب الفاعلين أن إستراتيجية المؤسسة ذات المدى المتوسط، كما نجد أن تصرف الإطار

في حال تعارض مهام أحد الإطارات في المصلحة مع إستراتيجية المؤسسة يختلف من فاعل لآخر فمنهم من ينبهه إلى خطأه، و منهم من يقوم بمساعدته، و منهم من يخبر المشرف ليعينه؛

- حسب الفاعلين أن المؤسسة لم تحقق كل أهدافها، ما ولد شعورا بالإحباط للكثير منهم، كون أن جهودهم لم ترى النور، كما أن المؤسسة لا تطبق نظرية SMART الإستراتيجية في جميع إدارتها و وحداتها، أما أهم العراقيل الخارجية التي تواجهها المؤسسة في تطبيق هذه النظرية هي إزدياد الطلب الوطني، و الضغوط الحكومية؛

- نوكد على أنه من بين أهم أسباب الصراع (العلمي، و الخفي) في المؤسسة بين الفاعلين في المؤسسة مرده إلى المنصب العالي الذي يطمح كل فاعل للحصول عليه، ما يوليه إستراتيجية خاصة به حتى يحوز عليه؛

- يرى الفاعلون أن أهم الطرق الفعّالة في تسيير المهام مع مرؤوسيهم تكمن في التعاون الجماعي و في الإقناع، أما أسباب إختيار هذا الأسلوب فمرده بالدرجة الأولى التخوف من عدم إتمام المهام من الإطارات، أما تصرفهم تجاه المرؤوسين في حالة ضغط العمل هو طلب المساعدة من بعض المرؤوسين في الغالب، و يؤكدون أن أسلوبهم القيادي هو أسلوب ديموقراطي؛

- وضع أغلب الفاعلين "التوقعات الخطأ عن الآخرين"، أما الأسباب فمردها بالدرجة الأولى التخوف من الوشاية بهم كما راعوا في إدارة العلاقات "أن الجميع يقوم بتسجيل النتائج" في المؤسسة، أما إستراتيجية التصرف كانت عقد علاقات مع بعض القيادة، و بعض الإطارات؛

- يؤكد معظم القادة الفاعلون تجاهلهم لبعض تصرفات الإطارات في المؤسسة، كما أن الكثير من الإطارات من لا يؤدي العمل بالمستوى المطلوب، حيث يكون التصرف معهم عموما بالتعاون و التنبيه؛

- يرى أغلب المبحوثين أن القيادة الإدارية تحفز الإطارات، كما أن الثقافة التنظيمية للقيادة علاقة بالفعالية التنظيمية للمؤسسة، كما يؤكدون أن التنشئة الإجتماعية للقيادة الإدارية لها علاقة بالتسيير الإداري للمؤسسة، و أيضا الخلفية الثقافية للقيادة بالتسيير في المؤسسة؛

- يؤكد أغلب الفاعلين مساعدتهم للإطارات في التغيير التنظيمي، حيث تُنخذ في شكل توجيه و توعية و تنسيق و إتصال؛

- يُفضّلون الإطارات المشرفين لإتمام المهام و لذلك بسبب السرعة في الإنجاز، و العلاقات الحسنة لبعضهم، و للتأكد و التعاون، علاقة الإطار مع زملائه في المصلحة في العموم متوسطة، أما وجهة الإطار في حال وقوع مشكل يعترى مهامه في المصلحة فإنه يتجه للمشرف المباشر بشكل أساسي ثم الإدارة؛

- عموما توجد حرية الإتصال بالإطارات مع القيادة الإدارية، أما العلاقات بينهما فهي متوسطة، أما من بين أسباب سوء العلاقة بين الإطارات و القيادة الإدارية في المؤسسة الديكتاتورية، و ضعف الإتصال، و الحرمان من بعض الحقوق، كما تعد الوشاية أهم عامل في سوء العلاقة بين الإطار و زملائه في المصلحة؛

- الإتصال الرسمي هو الغالب في المؤسسة لكنه متوسط السرعة، في العموم يتم إستشارة الإطارات حول التسيير اليومي للمصلحة، لكن نوعية الإتصالات التنظيمية بين الإطارات لإنجاز المهام في المؤسسة هي محدودة؛

- طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة هي في الغالب فعّالة كما يرى المبحوثون أن عملية تنفيذ إتخاذ القرار داخل المؤسسة غالبا تمتاز كونها قرارات متوسطة التنفيذ أو حسب طبيعة المشكل الذي يعترى المؤسسة أحيانا، ما يؤكد كفاءة القيادة الإدارية -حسبهم- عند إتخاذ القرار، أما سبب إتخاذ القرارات كونها قرارات متوسطة التنفيذ فمرده إلى إحتكار مؤسسة نפטال للسوق الوطنية ما جعلها في الحقيقة بمعزل عن المنافسة؛

- لم تصل بعد القيادة الإدارية في المؤسسة إلى إستخدام أحسن الطرق في صنع و إتخاذ القرارات كأسلوب الإشارك أو التعاون، فالمركزية شملت معظم أساليب التنظيم الإداري بما فيها صنع و إتخاذ القرارات، ما ولّد عدم الرضا على عملية إتخاذ القرارات من طرف بعض الإطارات و العاملين، خاصة و أن بعض القرارات المتخذة لا تراعي إشغالاتهم، و لا تشركهم القيادة في ذلك في أغلب الأحيان، ناهيك عن بعض الأساليب غير المقبولة في إتخاذ القرارات حسب بعض الإطارات كإستخدام التهديد و الإجبار لتنفيذ تلك القرارات؛

- نوّكد أيضا أن الإتصال يعد عاملا مهما و مؤثرا في عملية إتخاذ القرار، بإعتبار أن عملية إتخاذ القرارات هي عملية ديناميكية، لذلك يلعب الإتصال دورا جوهريا في عملية إتخاذ القرار، إذ عن طريق الإتصال يمكن توفير المعلومات و تدفق البيانات التي تساعد على إختيار أفضل البدائل و الوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد. كما أن غياب الإتصال مع المسؤولين عند إتخاذ القرار له أثر نفسي و إجتماعي واضح، و توفره عند القرار يزيد من فعاليته و من نشاط الجماعة؛

- تعد القيادة الإدارية في المؤسسة الجهة الرسمية المسؤولة التي تقوم بصنع و إتخاذ القرارات ما جعل في بعض الأحيان يحتكر الفاعلون المعلومات لصالحهم، ما سمح بوجود الإتصال غير الرسمي، مع وجود غموض في الأفكار، و هذا أمر عادي خاصة إذا علمنا أن القرارات المتخذة في المؤسسة تتسم دون إشارك الكثير من العاملين فيها، وهذا ما جعلهم غير راضين عن بعض تلك

القرارات، متمنين حدوث تغيير على إتخاذ القرارات وذلك عن طريق إشراكهم فيها، و إستخدام التعاون و المناقشة بدل الإجبار و التهديد. هذا لا يعني أن العاملين ينكرون كفاءة القرارات المتخذة في المؤسسة؛

- في الغالب هناك حرية في أداء عمل الإطارات أما ظروف عملهم فهي متوسطة، كما شكل ضغط العمل، و الرقابة، و قدم التجهيزات أهم أسباب سوء ظروف عمل الإطارات في المؤسسة؛
- أغلب الإطارات راضون عن المنصب الذي يشغلونه في المؤسسة، لكن كانت نظرتهم للعمل سطحية حيث عبّر أغلب المبحوثين أن المؤسسة لا تعدوا أن تكون مكانا لكسب القوت؛
- لاحظنا أن إدارة المؤسسة وقررت تكويننا لأغلب إطاراتها، و عليه نؤكد ضرورة أن يستفيد باقي الإطارات من التكوين كونه حقا يضمنه القانون، و الحرمان منه يتعارض مع مبدأ العدالة التنظيمية؛

- هناك أساليب غير بناءة بإشعار الإطارات بالتقصير في المهام كونه لا يعدوا مجرد إستفزاز أو وشاية سواء من قبل الإدارة أو المشرف أو حتى من بعض الزملاء؛
- ما أكدته الإطارات المبحوثون أن الجهة المسؤولة عن الرقابة في المؤسسة هم المشرفون و الإدارة و هذه المهام تدخل في الصلاحيات التي يُخولها لهما القانون؛
- رقابة المشرفين و الإدارة على الدخول و الخروج العاملين من العمل، و إن كانت في طياتها تحمل الإنضباط و الجدية، لكن هذه الرقابة لم تكن بالأهمية ذاتها على نوعية العمل، و على إنجاح الإستراتيجية.

- يهتم الفاعل كثيرا بإستقلاليته، و إن كان التنظيم البيروقراطي للمؤسسة لا يترك مجالا واسعا للإستقلالية، كما نجد أن بعض الفاعلين يحفز مرؤوسيه على الإهتمام بها و محاولة توسيع هوامش إستقلاليتهم.

من خلال هذا التحليل يظهر لنا أن مؤسسة نפטال -شفة البليدة- و بالرغم من تحقيقها للكثير من الأهداف، لكن إعتقاد المؤسسة على المبادئ الكلاسيكية يجعلها في الحقيقة بعيدة نوعا ما عن العقلانية و الفعالية الحقيقية و أيضا التحليل الإستراتيجي أو النسقي، دعمته في إحتكار السلطة والمسؤولية في المؤسسة، و بيروقراطية مشخصة و أيضا صلابة في التنظيم الداخلي لها، و ما يوجب عليها إدراج المرونة ، لأن التنظيم المرن قابل للصدمات، و أنه ضمان لإستمرارية المؤسسة بأقل الأخطار، كما يجب علينا أن ننوه بعدم إغفال الجانب الإنساني في التنظيم فالجانب المعنوي، و النفسي، و الإجتماعي، يلعب دورا مهما في توجيه الأفراد في المؤسسة خاصة بعد الأعمال التي ظهرت و إنتشرت في العالم نتيجة الإستفادة من بحوث السلوكيين، و كذا تيارات

المدرستين الإنسانية و الإجتماعية في الإدارة و التنظيم ، و التي ظهرت منذ ثلاثينيات القرن الماضي، إن الإهتمام بالجانب الإجتماعي في المؤسسة يتيح من الأهمية البالغة و الدور الحساس الذي يلعبه الإنسان فيها و في نتائجها من جهة أخرى، و في توافق حياة كل منهما على الآخر من جهة أخرى.

الخاتمة:

من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي و الأسس القوية التي يرتكز عليها، موضوع الفعالية التنظيمية، و التي تعد من المصطلحات الهامة، التي إعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته إلى اليوم، لأن هذا النوع من الفكر قد أدرك أنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية أو متطورة و مستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس و القواعد التي بنيت عليها، وأيضا معرفة قدرة هذه القواعد على تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، إذ لا يمكن القول أننا وضعنا خطط إستراتيجية محكمة، و قمنا بمتابعة مختلف مراحل تنفيذها، و نحن نجهل ما إذا كانت هذه الخطط هي الأفضل بين خطط بديلة أخرى على إعتبار أنه لا يمكن الحكم على نجاعة الخطة إلا بعد تقييمها و قياس فعاليتها بعد مرور مدة معين.

و هذا لا يعني أنه من اليسير قياس و تحديد درجة الفعالية قبل تحديد مفهومها الذي يعتبر أمرا في غاية الأهمية، لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، و بقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر صعوبة إيجاد تعريف واضح و دقيق له، إذ تختلف التعريفات بإختلاف الباحثين أنفسهم، فنجد مفهوم الفعالية يتراوح بين معدل إنتاجية العامل تارة و نسبة التقدم في أعمال التنظيم تارة أخرى، و على العموم فقد قرنت نظريات التنظيم مفهوم الفعالية بالنواحي الإقتصادية و الإجتماعية حيث فيهما يتجسد هذا المصطلح.

و بإعتبار الهيكل التنظيمي العمود الفقري لأي منظمة، فإن تم إستخدامه في موقف معين سيزيد من تطوير و تحسين فعالية المنظمة، لأن الهيكل التنظيمي الأحسن هو الذي يجعل المنظمة أكثر فعالية، بالرغم من أن الهيكل التنظيمي ليس موحدا بين مختلف المنظمات.

أما إذا انتقلنا إلى إيجاد مفهوما موحدا لمفهوم الفعالية التنظيمية، فإننا نجد أن التعدد هي السمة الغالبة عليه، و ذلك نابع من إختلاف الباحثين أنفسهم، و المفهوم الأشمل و الأقرب إلينا وجدناه للباحث "إيتزيوني A. ETZIONI" حيث يرى أن الفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، و غالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة، و أنماط الإتصال، و أساليب الإشراف، و الروح المعنوية و الإنتاجية، ونضيف أيضا

نمط الإستراتيجية و القرارات المتخذة، و الملاحظ على هذا التعريف ربطه بين الفعالية و العوامل ذات الطبيعة البشرية، كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العاملين مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

و من جهة أخرى، يجب علينا عدم المزج أو الخلط بين مفهومين متشابهين هما الفعالية و الكفاءة، لأنه هناك فروقا بينهما يجب عدم إغفالها، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفؤة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدرة كبيرة من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، و يشار في العادة إلى الفعالية بإعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، و نشير أنه ليس دائما يمكن تحقيق هدفية الفعالية والكفاءة معا بالرغم من أن كل نظريات التنظيم قد سعت إلى ذلك.

لقد إهتمت نظريات التنظيم بتحديد مفهوم أو مفاهيم واضحة للفعالية التنظيمية مرتكزة على طريقة تصميم الوظائف، و تحديد أدوار العاملين، و علاقات العمل، كلها مؤشرات محددة لفعالية التنظيم، إذ أن هناك أنماطا تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها، و المدير الكفوء هو الذي يميز بين النمط الملائم و غير الملائم في الوقت المناسب، و المكان المناسب أيضا .

و قد كانت بداية البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه، و هذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات من القرن الماضي، و كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على فعاليته.

و لعلا المعاناة و التخبط الذي مرَّ به و لايزال الإقتصاد الوطني إلا دليل على ذلك، فمن التسيير الذاتي، إلى التسيير الإشتراكي للمؤسسات و توزيع الأرباح الوهمية، إلى إعادة الهيكل، إلى إقتصاد السوق و الخصخصة... إلا مؤشرات تُبين لنا أننا لا نعمل وفق قواعد علمية يكون منطلقاتها الواقع، و ما يحتويه من موارد بشرية بقيمتها، و عاداتها، و قدراتها الفكرية و ميولاتها... و موارد طبيعية، و تسخيرها لخدمة المصلحة العامة دون تحويل هذا الفشل إلى فشل آخر .

إن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ بعين الإعتبار حاجات الأفراد فيها كما تعتنى بحاجات التنظيم فتضع مثلا قواعد و أسس واضحة موضوعية للسلوك و الأداء و للعلاقات، و تحل مشكلات التنسيق و الإتصال و أسلوب القيادة، و الإشراف في صنع القرارات و إتخاذها، و هكذا إلى التوفيق بين إحتياجات التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونهم و إنسجامهم و سيرها في إتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية. لذلك لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة و ليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد

يتبادر إلى الأذهان، فمقدار الفعالية و الكفاءة في أداء الجماعة لعملها و مختلف وظائفها، وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقديم نجاح المنظمة، و إذا ما أردنا التأكد من ذلك، نطالع الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية، و لعلا أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح و تقدم للمؤسسات اليابانية نتيجة لإدراكهم لدور جماعات العمل، فمن خلال دراسة ميدانية للمؤسسات اليابانية فقد إتضح أن السبب الأول في نجاح تلك المؤسسات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي الناجح. بعد هذا العرض لموضوع الفعالية التنظيمية، يمكن إستنتاج و التأكيد على أن موضوع الفعالية التنظيمية يجب أن يكون على درجة عالية من الأهمية، مما يجعله جدير بالدراسة و البحث إذا أردنا تطوير و إنماء مؤسساتنا الإقتصادية، و من خلالها الإقتصاد الوطني، و المجتمع.

المراجع

المراجع:

أ - علم الاجتماع:

- 1- جلبي علي (عبد الرزاق): علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
 - 2- حسانين سيد (أبو بكر): طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976.
 - 3- الحسيني (السيد): النظريات الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975.
 - 4- كريب (إ): النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة م. حسين، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، أبريل 1999.
 - 5- علي محمد (محمد): علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
 - 6- علي محمد (محمد): مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1975.
 - 7- محمد عبد الرحمان (عبد الله): علم الاجتماع التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
 - 8- المليجي (إبراهيم) : ممارسة تنظيم المجتمع، المكتب العلمي للنشر، الإسكندرية، 2000.
- ب- كتب المنهجية:

- 1- أنجرس (موريس): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (تدريبات علمية) ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة، الجزائر، 2004.
- 2- بوحوش (عمار) و الذبنيات (محمد): مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، د م ج، 1999.
- 3- خالدي (الهادي) وقدري (عبد المجيد): المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار هومة، الجزائر، 1996.
- 4- دليو (فضيل): دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 83.
- 5- زيدان (عبد الباقي) : قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، دبي، 1980.
- 6- زكي (جمال)، سبع (ياسين): أسس البحث العلمي، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1972.
- 7- شفيق (محمد): البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 8- عبد الباسط (محمد حسن): أصول البحث الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1975.
- 9- عصار (خير الدين): محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، د م ج، الجزائر ، دون سنة.
- 10- علي محمد (محمد): علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعارف، القاهرة، 1980.

- 11- علي محمد (محمد): مقدمة في البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 12- محمد فؤاد (حلمي): كتاب الأبحاث، دار الشروق، الرياض، 1983.

ج- علم النفس:

- 1- حسن (راوية): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 2- دادي عدون (ناصر): إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 3- ديفيز (كيث): السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي و آخرون، دار نهضة مصر، القاهرة، 1974.
- 4- سلتستال (روبرت): العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، ترجمة أحمد سعيد دويدار و آخرون، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، د.س.
- 5- السلمي (علي): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، 1981.
- 6- سيد مصطفى (أحمد): إدارة السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 7- عبد الباقي (صلاح الدين): السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 8- العيسوي (عبد الرحمان محمد): علم النفس و الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 9- غياث (بوفلجة): مقدمة في علم النفس التنظيمي، د م ج، الجزائر، 2006.
- 10- لعويسات (جمال الدين): السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
- 11- لويس كامل (مليكة): سيكولوجية القيادة و الجماعات، دار النهضة، القاهرة، 1970.
- 12- د. روبرت (برنت): الإتصال و السلوك الإنساني، ترجمة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 13- القعيد (إبراهيم): العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001.
- 14- ماهر (أحمد): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 15- ملاك (جرجس): سيكولوجية الإدارة و الإنتاج، الدار العربية للكتاب، عمان، 1983.

د- القواميس و المعاجم :

- 1- بودون (ر) و بوريكو (ف): المعجم النقدي لعلم الإجتماع، ترجمة: حداد (سليم)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
- 2- زكي بدوي (أحمد): معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- 3- عاطف غيث (محمد): قاموس علم الإجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.س.
- 4- فتحي (محمد): 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
- 5- الصحاف (حبيب): معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، عربي- انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1997.
- 6- محمد علي (كمال): معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.

- 7- مصلح (سعد): موسوعة العلوم الإجتماعية، ترجمة: عادل الهواري، مكتبة السعادة، دبي، 1994.
- 8- شوفالي (ستيفان) و (شوفيري) كريستيان: معجم بورديو، ترجمة إبراهيم الزهرة، دار الجزائر، الجزائر، 2013.
- 9- ميتشل (دينكن): معجم علم الاجتماع، ترجمة: محمد حسنين (إحسان)، دار الطليعة، بيروت، 1981.
- 10- همام (طلعت): قاموس العلوم النفسية و الإجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1984.
- و- الأطروحات و الرسائل الجامعية:
- 1- بن عيسى (محمد المهدي): ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر، رسالة الدكتوراه دولة في علم الاجتماع غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-2005
- 2- بوشمال (أحمد): سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-.
- 3- قاسمي ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري - دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر-، د. دولة في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.
- 4- بن تونس الطاهر : أنماط القيادة و إستراتيجيات إتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الجزائر ، 1997.
- 5- سعودي (زهير): النظام القانوني لتسيير و رقابة المؤسسات العمومية الإقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم القانونية و الإدارية، جامعة الجزائر، 2009.
- 5- ناصر دادي عدون: دور الموارد البشرية و الإتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل إقتصاد السوق، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة الجزائر، 1997.
- 6- زغدود (علي): المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم القانونية و الإدارية، جامعة الجزائر، 1987.
- هـ- الكتب العامة:
- 1- أبو قحف (عبد السلام): أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- 2- أبو قحف (عبد السلام): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- 3- الأزهري (محي الدين): الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.

- 4- إبراهيم سلطان (زكي): نظم المعلومات و استخدام الحاسب الآلي، دار المريخ للنشر، الرياض، 1985.
- 5- إبراهيم (أحمد): الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1995.
- 6- أي هاينز (ماريوت): إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي و زهير الصباغ، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1988،
- 6- أيوب (نادرة): نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، 1993.
- 7- أوري (وليام): فن التفاوض، ترجمة: نيفين غراب، الدار الدولية، القاهرة، 1994.
- 8- براون (أ): علم النفس الإجتماعي في الصناعة، ترجمة محمد خيرى، دار المعارف، القاهرة، 1968.
- 9- بن نوار (صالح): فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
- 10- بعلي (محمد الصغير): المؤسسة العمومية الإقتصادية في التشريع الجزائري، المعهد الوطني للدراسات و البحوث النقابية، الجزائر، 1998.
- 11- بوحوش (عمار): نظرية التنظيم، مكتب الشعب، الجزائر، د س.
- 12- بوحوش (عمار): الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، د م ج، الجزائر، 1984.
- 13- بوسنينة (منصور) و الفارسي (سليمان): الموارد البشرية، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، 2003.
- 14- بن حبيب (عبد الرزاق): إقتصاد و تسيير المؤسسة، د م ج ، الجزائر، 2000.
- 15- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
- 16- تيد (أردواي): فن القيادة و التوجيه و إدارة الأعمال، ترجمة: محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975.
- 17- الجوهر (محمد ناجي): وسائل الإتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2000
- 18- جارت (بوب): التفكير الإستراتيجي، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، مركز بيمك، القاهرة، 1998.
- 19- حسن (عادل): الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1979.
- 20- حسن الشماع (خليل محمد): مبادئ الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2002.
- 21- حميدو (كمال): الإتصال في المؤسسة، مكتبة الجزائر، الجزائر، 1991.
- 22- حنفي (عبد الغفار) و أبوقحف (عبد السلام): تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.

- 23- الخشروم (محمد مصطفى) وآخرون: إدارة الأعمال، مكتبة الشقري، القاهرة، 1999.
- 24- عبد الرحيم الهيتي (خالد): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد، 1999.
- 25- دادي عدون (ناصر): الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، د م ج، الجزائر، 2001.
- 26- دادي عدون (ناصر): الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، د س.
- 27- دادي عدون (ناصر): إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 28- رشيد (أحمد): نظرية الإدارة العامة، دار المعارف، القاهرة، 1981.
- 29- رشيد (أحمد) و يسري (قصوة محمد): التنظيم الإداري و تحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972.
- 30- رفيق الطيب (محمد): مدخل للتسيير، وظائف وتقنيات، د م ج، الجزائر، 1985.
- 31- روث (وليام): تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إترك، القاهرة، 2001.
- 32- زعتر (جازية): أصول التنظيم و الإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1977.
- 33- الزغبي (فايز) و عبيدات (محمد إبراهيم): أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر، عمان، 1997.
- 34- زويلف (مهدي) و العضايدية (علي): إدارة المنظمة، دار مجدلاوي، عمان، د س.
- 35- الزيايدي (عادل رمضان): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دت.
- 36- زيادة (فريد): المبادئ و الأصول لإدارة الأعمال، دار وائل، عمان، 2004.
- 37- سالم (مؤيد): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 38- سعيد عبد الفتاح (محمد): الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- 39- السلمي (علي): تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 40- السلمي (علي): أساسيات الإدارة، مركز جامعة القاهرة، القاهرة، د س.
- 41- السلمي (علي): إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، 1985.
- 42- السلمي (علي): إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998.
- 43- السويدان (طارق): منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001.
- 44- سويدان (طارق) وعمر باشرحيل (فيصل): صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، 2001.
- 45- السيد عبد المجيد (عبد المجيد): الإدارة، أصول، مبادئ وتطبيقات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1991.
- 46- شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، 2000.

- 47- شريف (علي): الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 48- شاكر عصفور (محمد): أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة ،عمان، 1999.
- 49- شوقي (طريق): السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
- 50- الشنواني (صالح): أصول إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1975.
- 51- الصباح (عبد الرحمان): نظم المعلومات الإدارية، كلية العلوم الإقتصادية، عمان، 1998.
- 52- الصيرفي (محمد عبد الفتاح): مفاهيم إدارية حديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
- 53- عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 54- عبد العزيز شيحا (إبراهيم): الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1983.
- 55- عبد الله (محمد): أساسيات الإدارة و التنظيم، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1992.
- 56- عبد الوهاب (جلال): العلاقات الإنسانية و الإعلام، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1984،
- 57- عبد الحميد السيد(رجب): دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات، كلية التجارة، القاهرة، د س.
- 58- عبد الواسع (عبد الوهاب): علم إدارة الأفراد، دار المريخ، الرياض، 1983.
- 59- عبده (علي): الأصول العلمية للإدارة و التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978.
- 60- عبوي (منير) : سليم جلد: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- 61- عشوي (مصطفى) و آخرون: عالم الإتصال، د م ج، الجزائر، 1991.
- 62-العشوي (مصطفى): أسس علم النفس الصناعي-التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 63- العارف (نادية): الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 64- العثيمين سعود عبد العزيز (فهد): الإتصالات الإدارية، مطابع شركة الصفحات الذهبية السعودية ، الرياض ، 1993 .
- 65- عزي (عبد الرحمان): عالم الإتصال، د م ج ، الجزائر، 1995.
- 66-عامر سعيد (يس) و عبد الوهاب (محمد): الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1998،
- 67- عامر سعيد (يس) :البعء الثالث لإدارة القرن الحادي و العشرون، مركز وايد سيرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 2000،
- 68- عليوة السيد: دورة إعداد الخطط الإستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، دس.
- 69- فهمي (منصور): إدارة الإنتاج وتنظيم المصنع، دار المعارف، القاهرة، دس.
- 70- قوي (بوحنية): الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، د م ج، الجزائر، 2010.

- 71- هوغ (ج) و آخرون: الجماعة، السلطة و الإتصال، ترجمة نظير جاهل، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1996.
- 72- كلادة (طاهر محمد): الإتجاهات الحديث في القيادة الإدارية، دار زهران عمان، 1997.
- 73- كامل شاهين (شريف): نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم والتطبيقات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994.
- 74- كنعان (نواف): إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998.
- 75- كنعان (نواف): القيادة الإدارية، دار العلوم ، الرياض، 1980.
- 76- كورتوا (ج): لمحات في فن القيادة، ترجمة: الأيوبي (الهيثم)، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1980.
- 77- كينان (كيت): أسس الإدارة الناجحة، ترجمة: نعمت سليمان، مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1995.
- 78- لعويسات (جمال الدين): مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 79- ماهر (أحمد): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 80- ماكينز (فرانك): يمكنك أن تطلب منهم أن يعملوا، مكتبة جريز للترجمة، الرياض، 2001.
- 81- المبيضيي (عبد الرحمان محمد): وسائل الإتصال، دار البركة، الإسكندرية، 2001.
- 82- محمد السيد (إسماعيل): الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990.
- 83- محمد عبد الوهاب (علي): إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985.
- 84- محمد المصري (سعيد): التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 85- محمد المرسي (جمال الدين): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
- 86- محمد يوسف (سمير): إدارة المنظمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1983.
- 87- مصطفى بعييرة (أبو بكر): مبادئ الإدارة، بنغازي، إفريقيا للنشر، 1988.
- 88- مصطفى خاطر (أحمد) و آخرون: الإدارة في المؤسسة الإجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 89- المنيف (إبراهيم): الإدارة (المفاهيم، الأسس، المهام)، دار العلوم، الرياض، 1980.
- 90- المنيف (إبراهيم): تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق للإبداع، بيروت، 1999.
- 90- النجار (فريد): إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة الزقازيق، القاهرة، دس.
- 92- نصر الله (حنا): إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002.

- 93- وصفي عقيلي (عمر): إدارة القوى العاملة، دار زهران للطباعة، عمان، 1996.
- 94- وصفي عقيلي (عمر) و عبد علي المؤمن (قيس): المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران، عمان، 1994.
- 95- وصفي عقيلي (عمر): إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة حلب، حلب، 1998.
- 96- واضح (رشيد): منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 97- يحيوي (عبد الرحمان) : النصوص التشريعية و التنظيمية الخاصة بالعمل، قصر الكتاب، الجزائر، 1998.
- 98- يس عامر (سعيد) و محمد عبد الوهاب (علي): الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1998.
- 99- يونس (عبد الغفور): تنظيم الأعمال، دار المعارف، القاهرة، 1965.
- المجلات و الملتقيات:**

- 1- بوزيرة (خليفة) : السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، في الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، 28-30 نوفمبر 1992 ، جامعة الجزائر.
- 2- رحال سليمان: الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الإقتصادي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية "، في مجلة التواصل لجامعة باجي مختار، عنابة، عدد 5، سبتمبر، 1999.
- 3- ماجد (محمد): نظم دعم القرار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، منشور رقم 34، القاهرة، 1995.
- 4- محمود عبيدات (تركي): دليل تحليلي لإدارة المؤسسات الإجتماعية، سلسلة الدراسات الإجتماعية في التدريب الإجتماعي، القاهرة، العدد 4، في مجلة جامعة الدول العربية، 1992.
- 5- شرابي (عبد العزيز): المؤسسة العمومية في الجزائر بين التخطيط المركزي و إقتصاد السوق، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، العدد 04، 2008.
- 6- عشوي (مصطفى): الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، في الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.
- 7- خريش (عبد القادر): التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، في مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 01، 2011.

LES OUVRAGES:

A- SOCIOLOGIE:

- 1- AMBLART (Henri) et alii: **Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations**, Ed Seuil, Paris, 1996.
- 2- BERNOUX (Philippe): **Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations**, Ed seuil, Paris, 2004.
- 3- BERNOUX (Philippe): **La Sociologie des Organisations**, Ed du Seuil, Paris, 1985.
- 4- CROZIER (M): **A quoi Sert la Sociologie des Organisations?**, Ed Seli ARSLAN, Paris, 2000.
- 5- DUPUY (François): **Sociologie du changement**, Dunod, Paris, 2004.
- 6- DE COSTER (Michel): **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, Ed de Boeck Université, Bruxelles, 1999.
- 7- SAINSAULIEU (R): **Sociologie de l'entreprise – organisation, culture et développement**, Dalloz, Paris, 1995.
- 8- MORIN (E): **La méthode**, Seuil, Paris, 1977.
- 9-SAINSAULIEU (R): **l'Entreprise c'est une affaire de société**, F.N.S.P, Paris, 1990.
- 10- SCIEUR (Ph): **Sociologie des organisations (introduction à l'analyse de l'action collective organisée)**, Ed Armand Colin, Paris, 2008.
- 11-LAFAYE (C): **La sociologie des organisations**, Ed Nathan, paris, 1996.

B- LES DICTIONNAIRES:

- 1- COHEN (Elie): **Dictionnaire de Gestion**, La Découverte, Paris, 1994.
- 2- DAVOU (M), COLLIER (M): **Dictionnaire du français vivant**, Ed bordas, Paris, 1971.
- 3- MICHEL (Albin) :**Dictionnaire de la sociologie**, Encyclopédie Universalise, Paris, 1985.

C- LA METHODOLOGIE:

- 1- DORSELRER (J): **Méthodologie pour réaliser un travail de fin d'étude**, C.R.I.D, Bruxelles, 1989.

D- PSYCHOLOGIE :

- 1- LEPLAT (J): **Introduction à du travail**, PUF, paris, 1977.
- 2- LEAVITT (H.J): **Psychologie des fonctions de direction**, Edition Hommes et Techniques, paris, 1974.

E- LES OUVRAGES GENERAUX :

- 1- AKTOUF (O): **Le management entre tradition et Renouveau**, Gaetan Morin Edition, Montréal, 1999.
- 2- ALBOU (P): **Problème humains de l'entreprise**, Donud, Paris, 1975.
- 3- BALLE (C) : **Sociologie des organisations**, PUF, Paris,1990,
- 4- BAILLY (F. A): **Comportement humain et management**, PUF, Paris, 2006.
- 5- BENOIS (D): **Information, communication**, Organisation, Paris, 1992.
- 6-BERGERON (J-L) et Alii: **Les aspects humains de l'organisation**, Gaëtan Morin, Montréal , 1977.
- 7- BELLENGER (Lionel): **Etre stratège, éduquer l'esprit de compétition**, ESF éditeur, Paris, 1998
- 8- BELANGER (L), MERCIER (J) : **Les auteurs et les textes classiques de la théorie des organisations**, Université de Laval, Canada, 2006,
- 9- BENABOU (C): **la Gestion Stratégique des Ressources Humaines**, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1988.
- 10- BENOIS (Denis): **Introduction aux sciences de l'information et de communication**, Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- 11- BURKE (Mike): **Style de pouvoir**, Dunod, Paris, 1991.
- 12- BRUNO (LOSSATO): **Introduction critique aux théories d'organisation**, Donud, paris, 1985.
- 13- CADIN (Loic): **Gestion des Ressources Humaines** ,Dunod, Paris, 2004.
- 14- CADIN (L) et GUERIN (F) et PIGEYRE (F): **Gestion des ressources humaines: pratiques et éléments de théorie**, Ed Dunod, Paris, 2002.
- 15- COTÉ (Marcel) et (MALO) Marie-Claire: **La gestion stratégique: une approche fondamentale**, Ed Gaëten Morin, Québec, 2002
- 16-COUTAU BEGARIE (Hervé): **Traité de stratégie**, Economica, Paris, 1999.

- 17- COMBEMALE (P): **Comprendre l'entreprise**, Armand Colin, Paris, 2005.
- 18- COMPION (J.I): **Organisation**, Edition Organisation, Paris, 1996.
- 19-CHANDLER (A): **Stratégie et structure de l'entreprise**, Organisation, Paris, 1972.
- 20-CHARRON (J.L), SEPARI (S): **Organisation et Gestion de l'Entreprise**, Dunod, Paris, 2001.
- 21-CHARPENTIER (P): **Organisation et gestion de l'entreprise**, Ed Nathan, Paris, 2003.
- 22- CHARRON (Jean-Luc) et SEPARI (Sabine): **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dalloz, Paris, 1988
- 23- CHEVALLIER (J): **Science Administrative**, PUF, Paris, 1986.
- 24- CHAUVET (A): **Méthodes de management**, Ed Organisation, Paris, 1995.
- 25- CLEMENS (R): **Contribution à l'étude de l'entreprise et constitution des pouvoirs de décision**, Ed J. FRANÇOIS, Paris, 1969.
- 26-CROZIER (M): **Le phénomène bureaucratique**, Ed du Seuil, Paris, 1963.
- 27-CROZIER (M) et (E) FRIEDENBERG: **L'acteur et le système**, Ed du Seuil, Paris, 1977.
- 28- CROZIER (M) : **La société bloquée**, Ed du Seuil, Paris, 1970.
- 29- CROZIER (Michel): **l'Entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel**, Inter Editions, Paris, 1994.
- 30- CROZIER (M)et Alii: **le Management Aujourd'hui Théories et Pratiques**, Ed Dunod, Paris, 1999.
- 31- DAYAN (A): **Manuel de gestion**, Ed ELLIPSES, Paris, 1998.
- 32- D'ALMEIDA (N) et LIBERT (T): **la Communication interne dans l'entreprise**, Dunod, Paris, 2004.
- 33- DURAND Claude: **Le travail enchaîné**, Seuil, Paris, 1978.
- 34- DE MONT MOLLIN (M): **Le taylorisme à visage humain**, PUF, Paris, 1981.
- 35- DENARBONNE (A): **Communication d'entreprise conception et pratique**, Ed Organisation, Paris, SD,

- 36- DESHORTS (CH): **Vers une gestion stratégique des R.H**, Ed d'Organisation, Paris, 1988.
- 37-DETRIE (PH), RAMANTSOA (B): **Stratégie de l'entreprise**, Nathan, Paris, 1983,
- 38- DRUCKER (P): **l'Avenir du management selon Drucker**, Village Mondial, Paris, 1999.
- 39- EDIGHOFFER (J. R): **Précise gestion d'entreprise**, Nathan, Paris, 1996.
- 40-FANELLY (Thonk): **La communication: une stratégie au service de l'entreprise**, Ed Economica, paris, 1991.
- 41- FAYOL (H): **Administration industrielle et générale**, ENAC, Alger, 1974.
- 42- FAURE (G): **Structure, organisation et efficacité de l'entreprise**, Dunod, Paris, 1985.
- 43- FRANCOIS (A.R): **Manuel d'organisation, organisation de l'entreprise**, Organisation, Paris, 1993.
- 44- GUEDJ (Nobert): **Le contrôle de getion**, Ed Organisation, Paris, 1998,
- 45- HAMADOUCHE (Ahmed): **Méthodes et outils d'analyses stratigique**, Edition CHIHAB, Alger, 1997.
- 46- HAFSI (Taib): **Gérer l'entreprise publique**, OPU, Alger, 1990.
- 47- HURTUBISE (R): **Informatique et information**, les Editeurs Agences d'ARC Inc, Montréal, 1996.
- 48-HELFER (J. P): **Management, strategie et organisation**, Organisation, Paris, 2003.
- 49- HENRI (CH): **Vers une gestion stratégique des ressources humaines**, Organisation, Paris, 1988
- 50-HELENE (M) ,PHALEN (W) : **La communication, guide opérationnel pour la communication d'entreprise**, Ed Bordas, Paris, 1989.
- 51-GALLOIS (P. M): **Manuel de gestion**, Ed Ellipses, Paris, 1998
- 52- GORZ (A): **Critique de la division du travail**, Ed Seuil, Paris, 1973.
- 53- GUERID (Djamel): **La culture d' enterprise en l' Algerie**, CRASC, Alger, 1997.

- 54- GUEDJ (Norbert): **Le control de gestion (pour améliorer la performance de l'entreprise)**, Edition Organisation, Paris, 1995,
- 55- GILBERT (J): **Organisation et management**, Ed Organisation, Paris, 2000.
- 56- JARNIOU (P) : **L'entreprise comme système politique**, PUF, Paris, 1981.
- 57- JARDILLIER (Pierre): **L'organisation Humaine du travail**, PUF, Paris, 1975.
- 58- JOHNSON (David): **Les relations humaines dans le monde du travail**, Editions du Renouveaux Pédagogique inc, Montréal, 1989.
- 59- KENNEY (C): **Toutes les theories du management**, Maxima, Paris, 2003.
- 60- LAZAR (J): **Science de la communication**, PUF, Paris, 1992.
- 61- LARÇON (J) et REITTER (R): **Structures de pouvoir et identité de l'Entreprise**, Nathan, Paris, 1979.
- 62-LOBSTEIN (Jaques): **Organiser, commander, structurer, les trois impératifs du gouvernement de l'entreprise**, Ed Organisation, Paris, 1983.
- 63- LEMOIGNE (J): **Les systèmes de décision dans les organisations**, PUF, Paris, 1974.
- 64-LE MAITRE (Nadine): **Le jeu de la décision: pouvoir, cultures et strategie dans l'entreprise**, publication de l'université de bruxelle, bruxelle, 1986.
- 65- LEROY (Frédéric): **Les stratégies de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2004.
- 66-LEBEL (M. F) et LEBEL (P): **Organiser la communication interne**, Ed chihab, Alger, 1995.
- 67-Rymond LEBAN: **Mamangement de l'entreprise et meilleurs pratiques**, Ed d'Organisation, Paris, 2005
- 68-MATHÉ (Jean Claude): **Politique générale de l'entreprise, analyse et management stratégique**, Economica, Paris, 1987.
- 69- MARMUSE (C): **Politique générale**, Ed Economica, Paris, 1996.
- 70-MARCHESNAY (Michel): **Management stratégique**, Eyrolles, Paris, 1997.
- 71- MOTTEZ (Bernard): **la Sociologie Industrielle**, PUF, Paris, 1975.

- 72–MINTZBERG (H): **Structure et dynamique des organisations**, Organisation, Paris, 2000.
- 73–PETIT (A) et Alii: **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Edition Gaétan Morin, Québec, 2000.
- 74– PERETTI (J. M): **Ressources humaines**, Ed Vuibert, Paris, 1998.
- 75–PETER (T) et WATERMAN (R): **Le prix de l'excellence: les secrets des meilleurs entreprises**, Inter édition, Paris, 1983.
- 76– PROBEST (G): **Organisation et management**, Ed Organisation, Paris, 2000.
- 77–MICCHIELLI (Alex): **la communication interne**, Arnold colin, Paris, 2003.
- 78–MACCHEILLI (A): **Les sciences de l'information et de la communication**, Hachette, Paris, 1995.
- 79–MEGANI (Ph): **Les systèmes de management**, Ed Organisation, Paris, 1993.
- 80– MEIGNANT (A): **Ressources Humaines, Déployer la Stratégie**, Ed Liaisons, Paris, 2001.
- 81–OLIVIER (Bec): **Le chef de service et sa politique de communication**, ENSP, Lyon, 1992.
- 82– RAYMOND–ALIN (T): **Le management**, PUF, Paris, 2003.
- 83–RAYNAL (Serge): **Le management par projets**, Ed Organisation, Paris, 2003.
- 84– RENE (L): **Les méthodes d'organisation et d'engineering**, Dunod, Paris, 1999.
- 85– REX (R): **Systèmes d'information et management des organisations**, Ed Vuibert, Paris, 2000.
- 86–ROMELEAR (Pierre): **Gestion des Ressources Humaines**, Armand colin, Paris, 1993.
- 87– SIMON (A H): **Le nouveau management**, Ed Economica, Paris, 1980.
- 88– SCEID (J.C): **Les grands auteurs en organisation**, Bordas, Paris, 1980.
- 89– SCHELLING (T): **Stratégie du conflit**, PUF, Paris, 1986.
- 90– STRATEGOR: **Stratégie, structure, décision, identité**, Inter Edition, Paris, 1993
- 91–TARONDEAU (J.C): **Stratégie industrielle**, Vuibert, Paris, 1998.

- 92- TARONDEAU (J.C): **L'art de la stratégie**, Ed village mondial, Paris, 2000,
- 93- WEISS (Dimitri): **Les relations du travail**, Dunod, Paris, 1982.
- 94- WEILL (Michel): **le Management** , Armand colin, Paris, 2001.

F- LES THESES:

- 1-BEN MAZOUZ Boualem: **A propose de la problématique de la gestion de l'entreprise**, Thèse de Magistère en Economie, Université d'Alger, 1996.
- 2- HEYRAERT (H): **Stratégie et innovation de l'entreprise**, Thèse Doctorat d'État, Université Catholique de Louvain, 1972.
- 3- MASSOUDI (K): "**Les mécanismes d'adaptation au stress**", Recherche N.P. Institut de Psychologie, Université de Lausanne, 2005.
- 4-KACHED (Rabah): **Organisation moderne et société**, These de Doctorat d'Etat en Es- Sciences Siciales et Humaines, Département de Sociologie, Université d'Alger ,2001.

G- LES REVUES :

- 1- ADER (E) : "**L'analyses stratégique moderne et ses outils**" In les Futurible, N°72 ,1983 .
- 2-ALTER (N) : "**La crise structurelle des modèles d'organisation**", in Sociologie du Travail, N° 1 ,1993 .
- 3- BAUER (Michel) et COHEN (Elie): "**Les limites du pouvoir des cadres d'organisation de la négociation comme moyen d'exercice de la domination**", In Sociologie du Travail, N°03, 1980.
- 4- BOULAIRE (C) et alii: "**l'Outil Quantitatif dans l'Aide à la Décision: la Réalité d'un Mythe**", In Les Sciences de la Société, N°39, oct 1996.
- 5-BOUGUERRA .K: "**Du management participatif au processus d'innovation managérial** ", In les Hommes et Entreprise en l'Algérie, N° 01, Oct 1994,
- 6- BUIGUES (P. A): "**Méthode et mise en oeuvre de la planification stratégique**", In les Futuribles, N° 72, DEC 1983.
- 7- BENAMOZIG (Daniel): "**Configuration de pouvoir et socialisation dans un cabinet de conseil**", In Sociologie du Travail, N°03, 1994.

- 8- BRAHIMI (A): "**La formation des dirigeants d'entreprise pour le management stratégique**", In Reveu Algérienne des Science Juridique et Politique d'Université d'Alger, N⁰ 36, 1998.
- 9- COHEN (P) et LERNA (P): "**Les nouvelles organisations de travail**", In Problème Politique et Sociaux, N⁰ 867, 14 Déc 2001.
- 10-CHAZEL (F) , FAVEREAU (O), FRIEDBERG (E): "**Le pouvoir et la règle**" In Sociologie du Travail, N⁰1, 1994.
- 11- DAVID. C, SEVEREUX. S: "**Les nouvelles organisation du travail**", In les Problèmes Politiques et soviaux, N^o 867, Déc 2001.
- 12- DAHMANI. (M): "**Vers quelle ingénierie de gestion pour le management des années 2000**", In Economie, N^o 38, Nov 1996,
- 13- DUPUY (Y): "**Analyses des organisations et entreprises: points de repères issus de la notion de pouvoir**", In Sciences et Société, N^o33, Oct 1994.
- 14- DE BODINAT (Henri) et MERCIER (Vincent): "**Analyse Stratégique Moderne**", In Harvard l'Expansion Management, N^o11, 1985.
- 15-EUSTACHI (D): "**Politique salariale, régulation et echange social**", In Revue Française de Sociologie, N⁰42/2, 2001.
- 16- GUYOT (B): "**Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations**", In Sciences de la Société, N^o50-51, Oct, 2000.
- 17- GUYOT (B): "**Quelques Problématique pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations**", In Sciences de la Société, N^o50, Mai 2000.
- 18- HALL (D. J) , SAIAS (M. A): "**Les contraintes structurelles de processus stratégique "** In Revue Française de Gestion, N⁰ 23, 1989.
- 19- LAMILET (Bernard): "**Le pouvoir dans les organisations: contribution à une reformation de communication de la question du pouvoir**", Sciences de la Société, N⁰ 39, Oct 1996.

- 20- LAVOREL (Lucian) : **Jeux de pouvoir: stratégie et repositionnement**, In Sciences de la Société, N° 38, Mai 1996.
- 21- LEVI (CH), SIMOND (J.M), THURR (T): "**Comment éviter les bombes à retardement ?**", In Expansion Management Review, N° 81, juin 1996.
- 22- UYTERHOVEN (H): **Les directeurs généraux entre le marteau et l'enclume**, In l'Expansion Management Review, N°81, Juin 1996.
- 23- SAINT-MICHEL (Sarah): "**Le genre et le leadership, l'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders**", Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels, Vol 40, N° 18, 2010.
- 24- LAVOREL Lucian :**Jeux de pouvoir: stratégie et repositionnement**, In Sciences de la Société, N° 38, Mai 1996.
- 25- MORIN (E) et SAVOIE (M): "**Les représentations de l'efficacité organisationnelle: développements récents**", Revue Internationale de Gestion, Montréal VIII, 2002.
- 26- MINTZBERG (H), NIZET (J) et PICHULT (F): "**L'analyse des organisations à l'épreuve des faits**" In l'Expansion Management Review, N°80, Mars 1996.
- 27- NICOLAS (Yves): "**Entretien avec Michel Crozier: le sociologue et le pouvoir**", In Sciences de la Société, N° 38, Mai 1996,
- 28-NADJI (R): "**Des indicateurs de valorisation de la ressource humains pour l'efficacité et la performance de l'entreprise**", In Gestion et Entreprise, INPED, N° 10, 2000
- 29-JOLIVET (F): "**Peut-on éviter les disfonctionnels**", In l'Expansion Management Review, N° 76, Mars, 1995.
- 30- PERRENOUD (PH): **L'organisation, l'efficacité et le changement, réalité construites par les acteurs**, Revue Education et Recherche, N° 02, 1993.
- 31- VINCK (Dominique): "**Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifiques**", In Revue Française de Sociologie, 1999.

32- ZARIFIAN (PH): **"Autonomisation et responsabilisation des salariés"**, In Problèmes Politiques, N° 867, 14 Décembre 2001.

الملاحق

جامعة الجزائر - 2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

الإستمارة

في إطار تحضيرنا لرسالة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، بعنوان :

"التنظيم بين الفعالية التنظيمية و إستراتيجية الفاعلين"
-دراسة سوسيولوجية لواقع المنظمة الإقتصادية الجزائرية-
- مؤسسة نفضال شفة البلدية أنموذجا -

و الذي يندرج ضمن معرفة مؤشرات الفعالية التنظيمية وفق تصورات الإطارات بمؤسسة نفضال شفة البلدية، لذا نطلب من سيادتكم المحترمة الإجابة عن هذه الأسئلة بكل موضوعية، و نحيطكم علما أن معلومات هذه المقابلة سرية، و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية، و تعتبر مساهمة في إنجاز البحث العلمي في الوطن.

إشراف الأستاذ الدكتور:
الهاشمي مقراني

إعداد الطالب:
بلال ساسي

السنة الجامعية: 2013/ 2014

المحور الأول : البيانات العامة

- 01- الجنس: ذكر أنثى
- 02- السن:
- 03- الحالة المدنية: أعزب متزوج
- أرمل مطلق
- 04-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي
- جامعي دراسات عليا
- 05- الإلتناء الجغرافي: ريفي حضري
- 06- المنصب الذي تشغله: مدير مشرف إطار
- 07- الأقدمية في العمل:

المحور الثاني : أسئلة خاصة بالتنظيم في المؤسسة

- 08- هل لديك معلومات حول التنظيم الإداري للمؤسسة؟ : نعم لا
- في حالة الإجابة " بنعم " ، هل هو ؟ : فعال نوعا ما غير فعال
- إذا كان غير " فعال "، هل بسبب ؟ : قلة التنسيق قلة الإتصالات التنظيمية قلة التوجيه
- لا عقلانية القرارات عدم مرونة التنظيم الإداري أخرى :
- 09- هل أن التنظيم للمؤسسة محفز على العمل ؟ : نعم لا
- إذا كانت الإجابة " لا " هل بسبب ؟ : قلة الإتصالات بين الإدارة والإطارات
- قلة التوجيه ضغط العمل ضغط الرقابة قلة التنسيق قلة تجهيزات العمل
- أخرى :
- 10- هل تريد أن يحدث تغيير في نمط التنظيم للمؤسسة ؟ : نعم لا
- إذا كانت الإجابة " نعم " ، هل بسبب ؟ : عدم المرونة في نمط التنظيم
- عدم مسابرة والتنظيم الحديث ضعف التنسيق بين المصالح مركزية القرارات
- أخرى :
- 11- هل يتعارض التنظيم الإداري مع إستراتيجية المؤسسة ؟ : نعم لا
- في حالة الإجابة " بنعم " ، هل يحدث هذا ؟ : دائما أحيانا نادرا
- في رأيك ، لماذا يحدث هذا التعارض ؟ : عدم المرونة في نمط التنظيم ضعف التنسيق بين المصالح قلة التوجيه من قبل الإدارة مركزية القرارات أخرى:.....
- 12- هل ترى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟ : منسجم غير منسجم
- هل تريد أن يحدث تغيير في نمط الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟ : نعم لا
- في حالة نعم ، هل بسبب ؟ : عدم مرونته لعدم مشاركة الإطارات في إعداده

عدم تناسبه وحجم الموارد المادية والبشرية للمؤسسة أخرى:.....

13- هل هناك تنسيق إداري بين المصالح في المؤسسة؟: نعم لا

- في حالة " نعم " هل هو تنسيق؟ : جيد متوسط رديء

- هل هناك تنسيق إداري في المصلحة التي تعمل فيها؟ : نعم لا

- في حالة " نعم " هل هو تنسيق؟ : جيد متوسط رديء

14- هل هناك توجيه إداري تقوم به الإدارة في المؤسسة؟ : نعم لا

- في حالة نعم ، هل هو توجيه؟ : عالي متوسط ضعيف

- هل هناك توجيه إداري يقوم به المشرف في المصلحة؟: نعم لا

- في حالة نعم ، هل هو توجيه؟ : جيد متوسط رديء

15- هل ترى أن التنظيم الإداري، والهيكل التنظيمي للمؤسسة له علاقة بالفعالية التنظيمية؟:

نعم لا

- في حالة "لا" كيف تتعامل مع هذا الواقع؟ : إهمال العمل عدم إتقان العمل

التغيب التأخر عن العمل عدم الاهتمام الإحتجاج لدى المشرف

الإحتجاج لدى الإدارة أخرى :

المحور الثالث: أسئلة خاصة بالإستراتيجية الإدارية في المؤسسة

16- في رأيك هل تملك المؤسسة إستراتيجية واضحة المعالم لتحقيق أهدافها؟ نعم لا

- في حالة نعم، هل هي؟: فعالة غير فعالة

إذا كانت غير فعالة ، هل بسبب؟: عدم تغطية السوق عدم رضا الزبائن قلة المناصب

الجديدة قلة الأسواق الخارجية

أخرى:.....

17- من المسؤول عن إعداد الإستراتيجية في المؤسسة؟: المدير المدير ونوابه

المدير و رؤساء المصالح التعاون بين المدير والإطارات

18- هل الإستراتيجية الحالية للمؤسسة؟: قصيرة المدى متوسطة المدى بعيدة المدى

- هل تؤيد استحداث مصلحة خاصة بالدراسات الإستراتيجية في المؤسسة كما هو موجود في

الدول المتقدمة؟: نعم لا

- في حالة "لا" هل بسبب؟: ضغط العمل ضغط الرقابة قلة الإمكانيات المادية

و المالية قلة الكفاءات

أخرى:.....

19- ما هي الأفكار التي يمكن أن تتبادر إلى ذهنك عندما يقوم احد الإطارات، أو الزملاء بإدارة العمل

بنحو يتعارض فيه مع إستراتيجية المؤسسة بالرغم من كفاءته؟: إبلاغ المشرف إبلاغ الإدارة
تنبهه إلى الخطأ عدم إهتمامك بالأمر مساعدته بتصحيح الخطأ أخرى:.....

20- عندما تتعارض خطة العمل لديك مع الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، ما الذي يمكن فعله لتجنب

ذلك؟: تطلب المساعدة من بعض الزملاء تطلب المساعدة من المشرف
تطلب المساعدة من الإدارة الاحتجاج لدى المشرف الاحتجاج لدى الإدارة إنهاء عملك
أولا مراعاة الإستراتيجية أولا أخرى:.....

21- هل سبق، وأن فشلت المؤسسة في تحقيق بعض الأهداف التي سطرته من قبل؟: نعم لا

-هل انتابك شعور بالإحباط؟: نعم لا

في حالة لا، هل بسبب؟: عدم مشاركتك في صنع القرارات عدم مشاركتك في وضع الإستراتيجية

عدم مشاورتك في أمور العمل عدم استفادتك من بعض الحقوق أخرى:.....

22- تعد طريقة SMART من أحدث النظريات الإدارية في وضع الاستراتيجيات ، وبلوغ الأهداف

فهل تعمل بها المؤسسة؟: نعم لا

- في حالة الإجابة ب: "نعم"، ماهي العراقيل التي تواجه المؤسسة في ذلك؟: الضغوط الحكومية

قلة التنسيق بين المدير والمؤسسات التابعة لها الكوارث الطبيعية الأعمال التخريبية

ازدياد الطلب الوطني أخرى:.....

المحور الرابع : أسئلة خاصة حول القيادة الإدارية في المؤسسة :

23- ماهي الطرق التي ترى أنها فعالة، والتي يمكن الاستثمار فيها ، في علاقتك مع مرؤوسيك في

تسيير المهام؟: التعاون الجماعي الإقناع الإيجار التهديد

أساليب أخرى ما هي ؟ :

- لماذا هذا الأسلوب في رأيك؟: التخوف من عدم إتمام المهام من مرؤوسيك فرض السلطة

التخوف من انتقادات القيادة تخوفك من فقدان السلطة على المرؤوسين تخوفك من العقاب

أخرى:.....

24- في حالة الضغط الذي قد يمر بك أحيانا في العمل ، كيف يكون تصرفك تجاه مرؤوسيك؟: تصرف

عادي عدم التحدث مع أحد التهديد العقاب طلب المساعدة من بعض مرؤوسيك

أساليب أخرى ما هي ؟ :

25- هل سبق لك ، وان قمت بوضع "التوقعات الخطأ عن الآخرين": نعم لا

- في حالة نعم، هل مرده إلى؟: التخوف من الوشاية بك تخوفك من فقدان السلطة على
مرؤوسيك تخوفك من العقاب تخوفك من عقد علاقات تضر بمصالحك تخوفك من
فقد بعض الحقوق من طرفهم أخرى:.....

- كيف كان تصرفك تجاه هؤلاء ، هل من خلال؟: عقد علاقات مع بعض الإطارات
عقد علاقات مع بعض القيادة الحوار والنقاش الاحتجاج لدى القيادة
المواجهة الكلامية أخرى:.....

26- هناك قول مأثور أمريكي في إدارة العلاقات أن "الجميع يقوم بتسجيل النتائج" ، هل تصدقه؟:
نعم لا

- في حالة "لا" كيف تتعامل مع هذا الموقف؟: عدم اهتمامك بالأمر المواجهة الكلامية
التهديد إبلاغ القيادة الإدارية العقاب أخرى:.....

27- هل قمت في حياتك المهنية بتجاهل بعض التصرفات ، والتي كان من الممكن أن تتجنبها من
مرؤوسيك؟: نعم لا

-في حالة الإجابة ب:"لا" هل بسبب؟:تخوفك من فقدان السلطة عليهم تخوفك من إنتقادات
القيادة تخوفك من العقاب تخوفك من عدم إتمام المهام من قبل مرؤوسيك تخوفك
من فقدان هيبتك في المؤسسة أخرى:.....

28- هل يوجد من مرؤوسيك من لا يؤدي العمل بالمستوى الذي تريده؟: نعم لا
-في حالة "نعم" كيف يكون ردّ فعلك؟: التنبيه المساعدة التهديد العقاب
إخبار القيادة عدم اهتمامك بالأمر أخرى:.....

29- ماهو أحسن أسلوب قيادي تراه فعال لسير عمل مرؤوسيك؟: لأسلوب الديمقراطي
الأسلوب الأوتوقراطي الأسلوب الديكتاتوري أخرى:.....

30- هل تقوم القيادة الإدارية بتحفيز الموظفين في المؤسسة؟: نعم لا
- في حالة نعم ، هل تتمثل في؟ : الترقية الإحترام والتقدير العلاوات
التكوين البعثات العلمية الخارجية أخرى:.....

- كيف كان أثر هذا التحفيز على المرؤوسين؟: التخفيف من التوتر داخل المؤسسة الرضا
لدى الموظفين التعاون التنظيمي المرودية العالية للمرؤوسين قلة الإضرابات
و الغيابات أخرى:.....

31- هل ترى أن التنشئة الاجتماعية لأعضاء القيادة الإدارية لها علاقة بالتسيير الإداري للمنظمة؟:
نعم لا

- في رايك هل ان الثقافة التنظيمية للقيادة الادارية لها علاقة بالفعالية التنظيمية في المؤسسة؟ :

نعم لا

32- هل ترى أن الخلفية الثقافية للقيادة الإدارية لها علاقة بالتسيير في المؤسسة؟: نعم لا
- كيف تختار أعضاء القيادة الإدارية علاقات الصداقة في المؤسسة؟:

على أساس المصلحة المشتركة نفس السكن الجغرافي على درجة الولاء
الانتماء إلى نفس النشاط السياسي الانتماء إلى نفس القرابة نفس الأصل الجغرافي
الانتماء إلى نفس الجيل أخرى:.....

33- لا يخلو أي تنظيم من بعض المشكلات أو النزاعات ، كيف تتعامل مع مرؤوسيك في ذلك؟:
التهديد العقاب عدم اهتمامك بالأمر الحوار والنقاش المساعدة
أخرى؟.....

34- هل تساعد مرؤوسيك على التغيير التنظيمي؟: نعم لا

- في حالة نعم ، هل من خلال؟: التوجيه التوعية التنسيق
الاتصال والحوار الاجتماعات الإعلانات التكوين
أخرى:.....

المحور الخامس : أسئلة خاصة بالاتصال التنظيمي في المؤسسة

35- هل هناك حرية الاتصال بالمشرف المباشر؟: نعم لا

- هل علاقتك مع المشرف المباشر؟: حسنة متوسطة سيئة
- إذا كانت "سيئة" هل بسبب؟: الديكتاتورية احتكار المعلومات الجهوية المحسوبية
الوشاية قلة الاتصال البيروقراطية الإدارية عدم مشاورتك في أمور العمل
أخرى:.....

36- من أين تأتيك التعليمات الخاصة بإنجاز المهام؟: الإدارة المشرف الزملاء

- بمن تفضل الإتصال لإتمام عملك؟ : الإدارة المشرف الزملاء
- لماذا في كل الحالات ، هل مرده إلى؟ : علاقات حسنة السرعة في الإنجاز التأكد
التعاون أخرى :

37- على أي أساس أنت تختار علاقات الصداقة في المؤسسة؟:التعاون (المصلحة المشتركة)
الأصل الجغرافي صلة القرابة المستوى التعليمي نفس الجيل الإنتماء الحزبي
أبناء المنطقة أخرى :

38- كيف تصف العلاقات بينك وبين زملائك في المصلحة؟ :

حسنة عادية سيئة

إذا كانت سيئة ، هل بسبب ؟ : الوشاية الجهوية المحسوبة الإتكالية
إحتكار المعلومات قلة التنسيق ، أخرى :

39- كيف تصف العلاقات بينك ، وبين القيادة الإدارية ؟ : حسنة عادية سيئة

إذا كانت سيئة ، هل بسبب ؟ : الحرمان من بعض الحقوق الديكتاتورية

ضعف الإتصال بينكما عدم إشراكك في صنع القرارات قلة التوجيه

أخرى:

40- هل الإتصال في المؤسسة ؟ : سريع متوسط بطيء

- ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة؟ : الإتصال الرسمي الإتصال غير الرسمي

41- ما هي الوسيلة التي يستعملها المشرف للإتصال بك لإنجاز عملك ؟ : شفويا الهاتف

الإعلانات الفاكس الإجتماعات التقارير أخرى :

- وما هي الوسيلة التي تستعملها الإدارة للإتصال بك ؟ : الإعلانات التقارير الإجتماعات

عن طريق المشرف شفويا الهاتف الفاكس أخرى:

42- كيف تقيم طريق الإتصال بك من طرف الإدارة ؟ : مناسبة غير مناسبة

- إذا كانت الطريقة "غير مناسبة" ما هي أحسن وسيلة تراها فعالة للإتصال بك من قبل الإدارة ؟:

المشرف المباشر النقابة الهاتف الفاكس

الإعلانات التقارير شفويا الإجتماعات

43- هل توجد في المؤسسة مصلحة خاصة بالاتصالات : نعم لا

- وهل تريد أن يدخل نمط جديد في الاتصال بالمؤسسة ؟ : نعم لا

في حالة نعم، هل من أجل ؟ : تسهيل الحصول على تسهيلات إحتواء التوترات

التنسيق بين الوحدات تسهيل مهام الإطارات أخرى :

44- هل هناك حرية الاتصال والحديث مع القيادة الإدارية ؟ : نعم لا

- في حالة "لا" ، هل بسبب ؟: ديكتاتورية القيادة التحجج بضيق الوقت عدم إكترائها بانشغالات

الموظفين ، أخرى :

45- هل يتم استشارتك في الأعمال المتعلقة بالتنسيق اليومي للمصلحة؟: نعم لا

في حالة عدم إستشارتك، ما هو رد فعلك ؟: الإحتجاج لدى المشرف الإحتجاج لدى الإدارة

المواجهة الكلامية عدم اهتمامك بالأمر التأخر عن العمل تأخير إنجاز العمل

عدم إتقان العمل ، أخرى :

46- هل الإتصالات التنظيمية بين الموظفين في المؤسسة بهدف إنجاز المهام الجماعية، هي ؟:

عالية محدودة منعدمة

- وهل الإتصالات التنظيمية بين الموظفين في المصلحة بهدف إنجاز المهام ، هي ؟ :

عالية محدودة منعدمة

47- في حالة وجود مشكل يعترض مهامك في المصلحة إلى من تتجه ؟ : المشرف المباشر

الإدارة النقابة القرابة إتخاذ القرار شخصيا بعض زملاء العمل

بعض الزملاء في المصلحة ، أخرى :

- عندما تطرح مشكلة خاصة بالعمل في المصلحة ، من يقوم بحلها ؟ :

المشرف المباشر القيادة الإدارية النقابة التعاون بين الزملاء

اتخاذ القرار شخصيا التعاون بين المشرف والمرؤوسين التعاون الجماعي

أخرى :

المحور السادس: أسئلة خاصة بالقرارات الإدارية في المؤسسة.

48- ما رأيك في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من حيث التنفيذ؟ :

سريعة متوسطة بطيئة

- وهل هي فعالة في رأيك ؟ : نعم لا

- في حالة " لا " هل بسبب ؟: عدم معالجة المشاكل بعقلانية تعارضها مع الإستراتيجية

عدم احتواء النزاعات المهنية عدم تلبية طلبات الزبائن أخرى :

49- هل تشاركون في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة ؟ : نعم لا

- في حالة " لا " من يقوم بصنع القرارات في المؤسسة ؟ :

المدير المدير و نوابه المدير و نوابه و رؤساء المصالح

50- هل تواجه الإدارة مشاكل في عملية اتخاذ القرارات من قبل الموظفين داخل المؤسسة ؟ :

نعم لا

- في حالة نعم ، فيما يتمثل ؟ : التغيب التأخر عن العمل عدم إتقان العمل

تأخير إنجاز العمل الإضراب النزاعات المهنية الاحتجاجات لدى الإدارة

أخرى :

51- ما هو الأسلوب المستخدم من طرف الإدارة لفرض القرارات في المؤسسة ؟: الإقناع

المناقشة الإجبار التهديد ، أخرى :

- هل أنت راض عن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟ : نعم لا

- في حالة "لا" ، ما هو رد فعلك ؟: الاحتجاج لدى المشرف الاحتجاج لدى الإدارة

التأخر عن العمل الاحتجاج لدى النقابة التغيب عدم اهتمامك بالأمر

تأخير إنجاز المهام إهمال العمل أخرى :

- 52- ما تعليقك على أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة؟ : ديموقراطي أوتوقراطي ديكتاتوري ، أخرى :
- كيف يتم إعلامكم عند اتخاذ القرارات في المؤسسة؟ : الهاتف الفاكس شفويا المشرف المباشر الاجتماعات الإعلانات التقارير أخرى:.....
- 53- هل ترى الثقافة التنظيمية لصانعي القرارات علاقة بعقلانية القرار في المؤسسة؟: نعم لا
- 54- هل للاتصال غير الرسمي علاقة بعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟ : نعم لا وهل هي علاقة؟ : قوية متوسطة ضعيفة
- المحور السابع : أسئلة خاصة بالموارد البشرية في المؤسسة**
- 55- كيف تقيم ظروف عملك؟ : حسنة متوسطة سيئة -إذا كانت سيئة ، هل بسبب؟: قلة وسائل العمل قدم التجهيزات ضغط العمل إحتكار المعلومات ضغط الرقابة أخرى :
- 56- هل تشعر بحرية في أداء عملك؟ : نعم لا -إذا كانت "لا" هل بسبب؟: الوشاية ضغط الرقابة ضغط العمل ديكتاتورية المشرف ديكتاتورية الإدارة ، أخرى :
- 57- هل أنت راضي عن منصب العمل الذي تشغله؟ : نعم لا -في حالة " لا " ، هل بسبب :عدم تناسب مؤهلاتك العلمية مع المنصب حرمانك من الترقية ضغط العمل ضغط الرقابة ديكتاتورية المشرف ديكتاتورية الإدارة الأجرة ضعيفة ، أخرى :
- هل توفر الإدارة تكويناً لإطاراتها بغية مسايرة التطورات العلمية ، أو التسييرية ، كما هو حاصل في الدول المتقدمة؟ : نعم لا
- 58- ماذا يمثل لك العمل؟: مكان للإبداع مكان لكسب القوت مكان لقضاء الوقت مكان لتحقيق الذات أخرى :
- ماهو الشيء الذي يهيك في العمل؟: الأجرة الخبرة المهنية الترقية تحقيق الذات التكوين الإبداع ، أخرى:.....
- 59- هل تم إشعارك بأنك تقصر في إنجاز مهامك؟ : نعم لا -في حالة نعم ، هل كان؟ : المشرف الإدارة الزملاء - هل هو؟ : تقصير حقيقي مجرد استفزاز وشاية -أخرى:.....

-كيف كان رد فعلك؟ : الشكر غضب و احتجاج إهمال العمل عدم الثقة في علاقات
العمل التغيب سوء علاقتك مع بعض الزملاء سوء علاقتك مع المشرف سوء
علاقتك مع الإدارة التأخر عن العمل أخرى :

60- هل توجد رقابة إدارية في المؤسسة؟ : نعم لا

- في حالة نعم ، ما شكله؟ : الرقابة على الدخول والخروج من العمل الرقابة على إنجاز المهام
الرقابة على نوعية العمل الرقابة على إنجاز الإستراتيجية أخرى:

- من يقوم بالرقابة في المؤسسة؟ : المشرف المباشر الإدارة أشخاص يستعين بهم
المشرف أشخاص تستعين بهم الإدارة ، أخرى :