

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والارطوفونيا



المعوقات السوسيو تنظيمية للقرار الإداري

(دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي لولاية الأغواط)

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

بن عيسى الأزهاري

من إعداد الطالبة:

تنوم سعاد

لجنة المناقشة

رئيسا	تونسى فايزة
مشرفا و مقرا	بن عيسى الأزهاري
مناقشا	نوعى عطا الله

السنة الجامعية

2019-2020 م / 1440-1441 هـ



وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

شكر وعرفان

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ)

انطلاق من قوله تعالى ومن قوله صل الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لا يشكر الله"

نتقدم بالشكر الجزيل وكل التقدير للأستاذ المشرف بن عيسى

الازهاري على مجهوداته وتوجيهه لي لإكمال هذا العمل.

كما أخص بالذكر كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية عامة وأساتذة

تخصص علم اجتماع خاصة.

كما اتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني من قريب أو بعيد.

والحمد لله رب العالمين

الإهداء

الى النبع الصافي والبلسم الشافي، اجمل من في الوجود ملهمتي في الحياة.....أمي الغالية.
الى روح أبي الطاهرة والخالدة في انفسنا وحياتنا رحمه الله وجعل قبره روضة من رياض الجنة
الى حبيبنا قلبي اختايا نصيرة، عفاف.
الى سندي في الحياة اخوتي يوسف، ميلود.
الى توأم روحي زوجي الغالي
وقرة عيني وبهجة ناظري ابنتي رحاب
الى كل الاصدقاء والاحباب
الى الاستاذ المشرف بن عيسى والى كل رفقة العلم.

سعاد تنوم
سعاد تنووم

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

الاهداء

مقدمة.....أ- ب

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

1. اسباب اختيار الموضوع.....04
2. اهداف الدراسة.....04
3. اهمية الدراسة.....05
4. الإشكالية.....06
5. الفرضيات.....07
6. تحديد المفاهيم.....07
7. الدراسات السابقة.....10

الفصل الثاني: الاطار النظري للمعوقات السوسيو تنظيمية

- تمهيد.....22
1. مفهوم المعوقات السوسيو تنظيمية.....23
 - 1.1. مفهوم التنظيم.....23
 - 1.2. المعوقات السوسيو تنظيمية.....24
2. مشاكل التنظيم ومعوقاته.....25

25.....	2.1. المشكلات والصعوبات البشرية.....
28	2.2. المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم.....
29.....	2.3. المشكلات المتعلقة بالآليات العمل الإداري والتنظيمي
35.....	3. النظريات المفسرة للمعوقات السوسيو تنظيمية.....
35.....	3.1. نظرية النسق الطبيعي "الفن جولدنر".....
37.....	3.2. نظرية تفويض السلطة " فيليب سيلزنيك".....
39.....	3.3. نظرية النسق الاجتماعي "تالكورت بارسونز".....
42.....	3.4. نظرية المعوقات الوظيفية "روبرت ميرتون".....
47.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: مدخل نظري للقرار الاداري

49.....	تمهيد.....
50.....	1. ماهية القرار الإداري.....
51.....	1.1. مفهوم القرار.....
51.....	1.2. تعريف القرار الإداري.....
51.....	1.3. متطلبات القرار الإداري.....
52.....	1.4. عناصر القرار الإداري.....
53.....	2. خصائص وانواع القرار الإداري.....
53.....	2.1. أنواع القرارات.....

57.....	2.2. خصائص القرار الإداري
58.....	2.3. أركان القرار الإداري
60.....	2.4. عمليات صنع القرارات
63.....	2.5. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري
66.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع:	الدراسة الميدانية
68.....	تمهيد
69.....	1. الإجراءات المنهجية للدراسة
69.....	1.1. مجالات الدراسة
69	1.1.1. المجال المكاني
73.....	1.1.2. المجال الزمني
74.....	1.1.3. المجال البشري
74.....	2.1. منهج وتقنيات الدراسة
74.....	2.1.2. منهج الدراسة
75.....	2.1.2. أدوات جمع البيانات
76.....	3.1. مجتمع الدراسة
77.....	2. عرض وتحليل البيانات الدراسة
77.....	2.1. عرض وتحليل البيانات العامة

92.....	2.2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
103	2.3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
104.....	3. الاستنتاج العام
107.....	خاتمة
109.....	قائمة المصادر والمراجع

ملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	78
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	79
04	يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين	80
05	بين توزيع العينة حسب الاقدمية في الخدمة	81
06	مدى هامش التصرف فيما يخص المشاكل التي تعترض السير الحسن في المصلحة	83
07	مدى وجود هامش لتغيير اسلوب العمل في المصلحة حسب المستوى التعليمي	84
08	مدى وجود هامش لتغيير اسلوب العمل في المصلحة حسب المستوى التعليمي	85
09	يوضح توزيع العينة حسب المشكلات التي تواجه العامل عند وضع القرار حسب المستوى التعليمي	86
10	المشكلات التي تواجه العامل عند صناعة القرار	88
11	القدرة على اختيار اعضاء العمل	89
12	يوضح توزيع العينة حسب سلطة القرار في المؤسسة	90
13	العوائق التي تحد من تجسيد الاوامر والقرارات	91
14	التنسيق بين مصالح المؤسسة لضمان السير الحسن للمصلحة حسب الجنس	92
15	مدى وجود تحيز من قبل المسؤولين في التعامل مع المرووسين حسب الجنس	93
16	تصرف المبحوثين عند ملاحظة تجاوزات داخل	95

	المؤسسة حسب الخبرة	
96	موقف المبحوثين حول من يقومون بالتبليغ عن تجاوزات زملائهم حسب الخبرة	17
97	مدى تطبيق قانون الجزاءات حسب الجنس	18
98	مدى اتخاذ القرارات في الجامعة بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية حسب الجنس	19
99	مدى نجاح المهارات الشخصية لاتخاذ قرار اداري	20
100	مشاركة الآخرين في القرارات الإدارية الحاسمة حسب الخبرة	21
102	مدى مراعاة المؤسسة الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفاعلة	22

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
34	رسم توضيحي لمشاكل التنظيم ومعوقاته	01
50	القرار	02
52	عناصر القرار الاداري	03
55	أنواع القرارات حسب المستويات الادارية	04
61	نموذج عملية صنع القرار	05
77	دائرة نسبية توضح افراد العينة حسب الجنس	06
78	دائرة نسبية توضح افراد العينة حسب السن	07
79	دائرة نسبية توضح افراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
81	دائرة نسبية توضح افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	09
82	دائرة نسبية توضح افراد العينة حسب الخبرة (الاقدمية في العمل)	10

ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة بعنوان: المعوقات السوسيو تنظيمية للقرار الإداري في جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وانطلقنا من التساؤل الرئيسي: ما هي المعوقات السوسيو تنظيمية للقرار الإداري في المؤسسة جامعة عمار ثليجي؟ ويرجع سبب اختيار هذا الموضوع هو معرفة معوقات السوسيو تنظيمية وعلاقتها بالقرار الإداري في ميدان الدراسة وتمكين أهمية هذه الدراسة في تقديم إحصاءات وبيانات علمية حول الدراسة.

- هل تساهم الإجراءات التنظيمية في عرقلة القرار الإداري في المؤسسة الجامعية؟

- هل للعلاقات الشخصية دور في إعاقه القرار الإداري في المؤسسة الجامعية؟

وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- تساهم الإجراءات التنظيمية في عرقلة القرار الإداري في المؤسسة الجامعية.

- للعلاقات الشخصية دور في إعاقه القرار الإداري داخل المؤسسة الجامعية.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة ولقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الميدان الدراسة وتم اختيار عينة المسح الشامل لأننا أخذنا المجتمع بأكمله ومما سبق نستنتج أن من خلال متغيرات الفرضية الأولى والفرضية الثانية أن هناك معوقات تواجه العمال داخل ميدان العمل واستجابة العامل في اتخاذ القرارات الإدارية حيث أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تعتبر الحجر الأساسي في فاعلية الأداة والذي يساهم في خلق الولاء للعامل وإحساسه بالانتماء بما يحقق أهداف المنظمة.

حيث بينت هذه الدراسة تأثير المعوقات السوسيو التنظيمية على القرار الإداري داخل المؤسسة، أن لها أهمية كبيرة في العملية الإنتاجية والتنظيمية وأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن العالم المؤسسات من خلال أداة ومن خلال النتائج نستنتج أنها توجد علاقة ترابطية بين المعوقات السوسيو تنظيمية والقرار الإداري داخل المؤسسة الجامعية.

مقدمة

تعتبر عملية اتخاذ القرار عصب الوجود الإنساني كله، بأفراده وجماعاته ومنظماته فهي تلعب دورا أساسيا ومحوريا في كفاءة وفعالية المنظمات وتكاد تكون حجر المنطق في كل شيء داخل المؤسسة مثلها مثل الأفراد والآلات والمعدات والموارد، فهي تحتاج إلى القرارات الإدارية وليعتبر القرارات الإدارية من أهم العناصر وأكثرها الأثر في حياة الأفراد والمنظمات والدول حيث يعد القرار جوهر العمليات الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى القطاع العام والخاصة، وأن القرار يعتمد أساسا على المستقبل وتوقعاته سواء على المدى البعيد أو المتوسط أو القصير ويتحقق في محتواه ما ينطوي عليه المستقبل من أفاق تصورية مختلفة وتعتمد كفاءة متخذ القرار في ممارسة وظائفه الإدارية في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذ إزاء المواقف المختلفة.

المعوقات السوسيو تنظيمية تشكل عقبة كبرى داخل المؤسسات وتلعب دورا في تأثير عن سلوك المنظمات وتؤثر بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموما بالمتغيرات والآثار الاجتماعية، فالمجتمعات النامية تتسم عموما بسيادة العلاقات الشخصية نظرا إلى الطابع المميز للعلاقات الاجتماعية القائمة، وكذلك تلعب المتغيرات الثقافية المجتمع دورا مهما في التأثير على سلوك المنظمات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها واتخاذ القرارات فيها.

الفصل الأول: تناولنا فيه الجانب المنهجي للدراسة الذي احتوى على اسباب اختيار الموضوع، الاهداف، الاهمية، الاشكالية، اضافة الى الفرضيات وتحديد المفاهيم مع الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني: فقد تم التطرق فيه الى الجانب النظري للمعوقات السوسيو تنظيمية وكذا الى معوقات التنظيم ومشكلاته واهم النظريات المفسرة لها.

بحيث تناول الفصل الثالث: الجانب النظري للقرار الاداري كمفهوم القرار الإداري، متطلبات القرار الاداري، خصائص وانواع القرار الاداري.

اما فيما يخص الفصل الرابع: فهو عبارة عن دراسة ميدانية تم التطرق فيه الى الاجراءات المنهجية للدراسة من المجال المكاني والزمني الى المجال البشري، بالإضافة الى العينة ومنهج وتقنيات الدراسة، وفي الاخير عرض وتحليل البيانات لفرضيات الدراسة (الاولى والثانية).

وفي الأخير لا يخلو أي بحث من الصعوبات ولعل أبرزها مواجهتنا من صعوبات أثناء الزيارة الميدانية بحيث التمسنا تضارب واختلاف كبير في تحديد الدقيق لعدد العاملين في بادئ الامر، إضافة الى عدم قبول بعض العمال الإجابة على الاستبيان.

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

اسباب اختيار الموضوع

اهداف الدراسة

اهمية الدراسة

الاشكالية

الفرضيات

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة

1. أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- إن من الأسباب التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع معوقات السوسيو تنظيمية على القرار الإداري داخل المؤسسة الجامعية.
- الشعور بأهمية هذا الموضوع وكمحاوله منا لإثراء هذا الموضوع.
- الموضوع له ارتباط بالتخصص الذي ندرسه.

الأسباب الموضوعية:

- نظرا لتوفره على المراجع والدراسات السابقة المعتمدة فيه.
- سهولة البحث في هذا الموضوع.
- محولة الوصول إلى المعوقات السوسيو تنظيمية التي تقف عائقا في تحقيق الكفاءة والفعالية في الإدارة.
- إفادة الباحثين والمهتمين وصانعي القرار بتشخيص دقيق لواقع المعوقات السوسيو تنظيمية وأثرها على فاعلية الإدارة.

2. أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على المعوقات السوسيو تنظيمية للقرار الإداري.
- 2- معرفة أثر المعوقات السوسيو تنظيمية داخل المؤسسة الجامعية.
- 3- التعرف مدى تأثير اتخاذ القرارات الإدارية على المعوقات التنظيمية.
- 4- السعي للوصول إلى اتخاذ القرارات ايجابية تسود في المؤسسات الجامعية وتساهم بشكل فعال في رفع مستوى أداء الموظفين.

3. أهمية الدراسة:

- 1- التركيز على عملية اتخاذ القرار في الإدارة وإعطاء أهمية كبيرة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- 2- التعرف على أهم عملية في الإدارة وهي عملية اتخاذ القرار.
- 3- تعود أهمية الدراسة إلى أهمية الموظفين داخل المؤسسات وضرورة الاهتمام بهم ومراعاة قراراتهم لأنهم مصدر التميز للمؤسسة لما يملكونه من معارف وخبرات من أجل تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

4. الإشكالية:

انطلاقاً من اعتبار أن المؤسسات عبارة عن أنظمة لاتخاذ القرار على حد قول العالم الأمريكي هربوت سايمون والمفكر الإداري الذي قال بان حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار إذ يلعب القرار دوراً مهماً جداً في نشاطاتنا وأعمالنا والقرارات محور النشاط الإداري الأساسي للمدير وقال إن الإدارة تتلخص في اتخاذ القرار ويعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة وهو يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية سيما أن القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل القصير والمتوسط والبعيد ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة وتعتمد كفاءة المدير في ممارسة وظائفه في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة وكذلك الإدارة تتمتع في ممارستها لنشاطاتها بامتيازات عديدة من بينها امتياز المبادرة الذي يحولها إصدار قرارات إدارية ملزمة ونافذة في مواجهة الأفراد وهو امتياز لا غنى عنه للإدارة فسلطة الإدارة في إصدار القرارات تمثل المظهر الرئيسي والأساسي لوسائل الإدارة في مباشرة أوجه نشاطاتها.

وتواجه كل مؤسسة معوقات تسبب ضرراً في داخل المؤسسة ومن بين هذه المعوقات هي المعوقات السوسيو تنظيمية التي تلعب دور القيم الثقافية والعادات والتقاليد في المجتمع وما ينجم عنه من التأثير في سلوك المنظمات إذ يرون أن البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد تؤثر بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء، كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموماً بالمتغيرات والآثار الاجتماعية فالمجتمعات النامية تتسم عموماً بسيادة العلاقات الشخصية نظراً إلى أن الطابع المميز للعلاقات الاجتماعية القائمة يرتبط بالعائلة والعشيرة والقبيلة، فالمنظمة هي وليدة الثقافة السائدة في المجتمع كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع ويؤثر ذلك التكوين إذاً في قراراتهم وسلوكهم وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة وهذا ما يدعوا للعديد من المدراء في المنظمات إلى انتهاز سبل متباعدة في معالجة هذه المشكلة لأنها تسبب انخفاض الوعي التنظيمي والاجراءات الروتينية والتعقيدات الإدارية وتهدف هذه المعوقات إلى طغيان المصالح الخاصة على حساب المصالح العامة وقلة الاعتماد على المعايير العلمية في الأداء داخل النسق التنظيمي مما يحول إلى حد ما دون أداء العمليات التنظيمية (التخطيط، التنسيق، التوجيه، الرقابة) لوظائفها مما ينعكس سلباً على أهداف وفعالية المنظمة، ومن هنا نطرح التساؤل الآتي: ما هي المعوقات سوسيو تنظيمية للقرار الإداري ؟

وتتفرع التساؤلات الفرعية؟

1-هل تساهم الإجراءات التنظيمية في عرقلة القرار الإداري في المؤسسة الجامعية؟

2-هل للعلاقات الشخصية دور في إعاقه القرار الإداري في المؤسسة الجامعية؟

5. الفرضيات:

فرضية الأولى:

- تساهم الإجراءات التنظيمية في عرقلة القرار الإداري في المؤسسة الجامعية.

فرضية الثانية:

- للعلاقات الشخصية دور في إعاقه القرار الإداري داخل المؤسسة الجامعية.

6. تحديد المفاهيم:

تعتبر خطوة تحديد المفاهيم التي تبني عليها الدراسة من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوه أي باحث كما أن المفاهيم غلبا ما ترتبط ببعضها البعض بأسلوب لغوي وعملي يساعد على بناء تكوين الفرضيات والنظريات التي يتعامل معها الباحث كما تؤثر في الدراسة بشكل آخر وتحديدها لتجنب الاستنتاجات والتفسيرات الخاطئة.¹

مفهوم القرار:

لغة: القرار لغويا من فعل اقر، يقر، يعني استقر²

¹ إحسان محمد حسن، الأسس المنهجية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط3، بيروت، 1994، ص14.

² مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز ابادي، مراجعة، انس محمد الشامي وركيا جابر محمد، قاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008-1429، ص 659.

اصطلاحاً: عرفه العالم "موريسهورو" على انه إعلان للإدارة بهدف إحداث أثر قانوني على الفرد أو مجموعة أفراد ويكون صادراً عن قيادة إدارية بشكل تنفيذي أو بشكل ينتج عنه تنفيذ مباشر كما عرفه الآخرون على انه عمل قانوني يتم إصداره بإرادة سلطة إدارية في البلاد وينتج عنه آثار قانونية لإحداث وضع قانوني جديد، أو إلغاء وتعديل وضع قانوني قائم، أما التعريف الذي تم الاتفاق عليه هو إفصاح السلطة الإدارية ضمن القانون عن إرادتها الملزمة لما تتمتع به من سلطة قانونية وضمن اللوائح والتعليمات من أجل إحداث وضع قانوني يسب في مصلحة عامة.¹

تعريف القرار الإداري:

القرار الإداري هو إفصاح الإدارة في الشكل الذي يتطلبه القانون عن إرادتها الملزمة بمالها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح ولذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ممكناً وجائزاً قانونياً وكان الباعث عليه ابتغاء المصلحة العامة.²

إجرائياً:

هو عبارة عن عملية المفاضلة بين عدد من الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل وهي عملية الاختيار الواعي القائمة على أساس بعض المعايير مثل توفير الوقت وزيادة من البدائل المتاحة إلى حد كبير بواسطة المعايير.

مفهوم المعوقات:

لغة: من العوق، والعوق: الحبس والصرف والتشبيط، كالتعويق.... وعوائق الدهر الشواغل من أحداثه³، ويقال: عاقني، عائق، عاق الشخص (الإنسان) شيء ما، لذا فالدلالة اللغوية للمعوقات هي وجود عائق، أو معوقات

¹ القادري محمد الصالح، تحرير الوثائق الإدارية، الأسلوب والقواعد والتقنيات، تونس، المعهد الأعلى للتوثيق بجامعة منوبة، 2006، ص 07.

² ديم نوال، القرارات الإدارية الضمنية والرقابة القضائية عليها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القانون العام، جامعة ابوبكر بالكايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 08.

³ مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي، مراجعة، انس محمد الشامي وركيا جابر محمد، قاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة،

1425/2008، ص 390، 391.

عدة تقف أمام الشخص حيل أداء أي عمل من الأعمال، أو في الوصول إلى مكان ما، أو في تحقيق أي أمر من الأمور، أو في الوصول إلى أهدافه، الخ، وذلك بسبب وجود المعوقات التي تعيق عن ذلك.

اصطلاحاً: تعرف المعوقات بأنها: "كل فعل أو ممارسة تكرر سلوكيات محددة تؤدي إلى إعاقة التخطيط أو التطور والتنمية مسار التقدم الاجتماعي"¹.

ويعرف المعوق الوظيفي انه: " كل النتائج أو العمليات التي تحد من تكيف النسق الاجتماعي أو توافقه، كما تتضمن ضغطاً توتراً في المستوى البنائي...

كما يقصد بهذا الاصطلاح في ميدان الإدارة سوء تنفيذ الاختصاص أو الأداء الوظيفي الناقص أو السيئ.²

والمقصود بالمعوقات:

العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي، وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، فالمعوقات تعني اتجاهها سلوكياً سلبياً، فالمخطط الذي يرسم طريقة التغيير قد يصدم بأفراد المجتمع وسلوكهم الذي قد يعوقه عن تحقيق أي من أنماط السلوك التي يريد المنتمي أن يسير عليها.³

المعوقات سوسيو التنظيمية:

تمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات. الخ والتي تعتبر جوهر الدراسة وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي: نمط القيادة والخوف، الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية، الإمكانيات المادية والبشرية، ضغوط العمل، انعدام العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل.⁴

¹ عزيز احمد صالح ناصر الحسني، الأمن الاسرالي المفاهيم، المقومات، المعوقات (مع دراسة ميدانية في مدينة صنعاء)، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، 2003/1423، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12 المجلد 15 أكتوبر 2016، ص 172.

² احمد زاكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط2، بيروت، 1982، ص 120.

³ علية حسن حسين، التنمية نظريات وتطبيقات، دار القلم للنشر والتوزيع، ط2، الكويت، 1985، ص161.

⁴ مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى المدارس الثانوية في محافظة جده دراسة.

عرف فاروق مداس "M. Farouk":

المعوقات التنظيمية: "المعوق الوظيفي"، على أنه: نتيجة وجود أحد جوانب النسق الاجتماعي في حالة خلل، وينظر إليها باعتبارها مهددة أو معوقة لتكامله أو توافقه أو استقراره¹.

من خلال التعريف نجد أن "فاروق مداس" ركز على أن المعوقات السوسيو تنظيمية تعرف بأنها المعوق الوظيفي في أحد جوانب النظام مما يؤدي إلى عدم استقراره وتوازنه.

إجرائيا:

فالمعوقات هي تلك العقبات المتعلقة بأنظمة المؤسسة المسؤولين عنها وتحول دون الاستفادة من القدرات الإبداعية لأفرادها، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى انحراف عن المألوف إذن فهي تؤثر على الوصول إلى الهدف أو المراد المقصود الذي يجب أن تحققه المؤسسات.

7-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:² مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع: تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، بعنوان: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، من إعداد الطالب: طارق رضواني-لحسن رحمون.

كان يهدف من وراء هذا العمل لدراسة: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، وانطلق من التساؤل العام الذي كان كالآتي:

-ما هو دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية؟

¹ فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، "سلسلة قواميس المنار"، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، (ب)، ط)، 200، ص 249.

² طارق رضواني-لحسن رحمون، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2015، 20014.

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين طرائق جمع المعلومات وسرعة اتخاذ القرار؟
 - هل توجد علاقة بين ملائمة نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرارات؟
 - هل تؤثر كفاءة استخدام نظام المعلومات على جودة القرارات الإدارية؟
- الفرضيات:** الفرضية العامة: لنظم المعلومات دورا فعالا في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- 1/ توجد علاقة بين طرق جمع المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية فطرق جمع المعلومات تؤثر على سرعة الحصول على المعلومات ومن ث م اتخاذ القرارات.
 - 2/ توجد علاقة بين ملائمة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات وفعالية اتخاذ القرارات فتوفر المعلومات الملائمة يزيد من فعالية القرارات الإدارية.
 - 3/ تؤثر كفاءة استخدام نظم المعلومات على جودة القرارات الإدارية وبدرجة كبير.
- ميدان الدراسة التي قام بها في:** الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر-ولاية الأغواط.

نتائج الدراسة:

- 1/ إن توفر المعلومات الملائمة والكافية الدقيقة في وقتها المناسب أهم محدد زيارة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.
- 2/ استخدام التقنيات الحديثة المحوسبة لنظم المعلومات قيمة، ومن ثم السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- 3/ لنظم المعلومات وتقنياتها المستخدمة حديثا دورا فعالا في عملية اتخاذ القرارات.

المنهج الذي عمل به: هو المنهج الوصفي التحليلي

العينة المختارة وهي: العينة القصدية

الأدوات المستخدمة في البحث وهي: الاستمارة (الاستبيان).

الدراسة الثانية:¹ مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات بعنوان: الأرشيف ودوره في صنع القرار الإداري، من إعداد الطالب: زكرياء قرجع.

كان يهدف من وراء هذا العمل بدراسة: الأرشيف ودوره في صنع القرار الإداري.

وانطلق بسؤال العام الذي كان كالآتي: هل يعتمد ذوو السلطة في التسيير على الأرشيف في صناعة القرارات الإدارية؟

التساؤلات الفرعية:

1- ما هي مصادر المعلومات التي يلجأ إليها والمسؤولون والمدراء في صناعة قراراتهم؟

2- بماذا ترتبط صحة وسلامة القرار الإداري؟

3- هل تهتم الإدارات بتنظيم ومعالجة أرشيفها؟

4- ما مدى تمتع صناعة القرار الإداري بالثقافة الأرشيفية؟

الفرضية العامة: إن صناعة القرار لا يعتمدون على الأرشيف في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية نظرا لكون الأرشيف غير مضمن بالصفة التي تبرز قيمته الحقيقية إضافة إلى النظرة القاصرة تجاهه باعتبارها وثائق انتهت وظيفتها وبالتالي انعدمت قيمتها.

¹ زكرياء قرجع، الأرشيف ودوره في صنع القرار الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.2010.

الفرضية الجزئية:

- 1- قد يعتمد المدراء والمسؤولون إلى النظم الآلية المصممة لدعم القرار من اجل صناعة قراراتهم لكونها تسير الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسبة بسرعة وبأقل جهد وتكلفة.
- 2- إن سلامة القرار وفعاليته يرتبطان بمدى صحة المعلومات التي تتضمنها المصادر المعتمد عليها إضافة إلى حسن تجميع وتنظيم تلك البيانات والمعلومات واستغلالها بأحسن صورة، مع الأخذ بعين الاعتبار والزمن المناسب لاتخاذ القرار.
- 3- إن الثقافة الأرشيفية لدى الإداريين على اختلاف مستوياتهم محدودة نظرا لاعتقادهم بان الوثائق التي انتهت قيمتها الإدارية ليست بحاجة إلى الاهتمام.

ميدان الدراسة التي قام بها: مديرية التعمير والبناء لولاية

المنهج الذي عمل به: دراسة الحالة وأدوات منهجية تمثلت في الاستبيان، المقابلة، الملاحظة.

نتائج الدراسة:

- ✓ إن ذوي السلطة الإدارية لولاية قسنطينة يعتمدون في نشاطهم الإداري اليومي على الوثائق الإدارية كسند أو كمرجع لبنية عالية ولا يعتمدون عليها كثيرا في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ✓ إن للخدمات الأرشيفية تأثير ايجابي على جميع المصالح الإدارية في العديد من جوانب التسيير.
- ✓ العلاقة بين المصالح الإدارية الولائية والأرشفة الإداري تحدد مستوى الخدمات ومدى سلامة القرارات المتخذة.

دراسة الثالثة:¹ مذكرة الليسانس في علم الاجتماع، بعنوان: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية، من إعداد الطالبتين: بعاج نور الهدى وإناس بيطضة، سنة التخرج 2011، جامعة عمار ثليجي، دراسة ميدانية بولاية الأغواط.

التساؤل العام: ما أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية؟

التساؤلات الفرعية:

أ- ما مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية؟

ب- هل تؤثر ضغوط العمل سلبا على خطوات عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية؟

الفرضيات:

أ- مستوى ضغوط العمل تكون أكبر لدى القيادات الإدارية.

ب- تؤثر ضغوط العمل سلبا على خطوات عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية.

نتائج الدراسة: بعد أن تم عرض البيانات وتحليلها لفرضيات الدراسة توصلت إلى عدد من النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- اظهرت النتائج إن مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية بولاية الأغواط اقل من الوسط

وان مستوى الضغوط على القيادات الإدارية مقارنة بالفئات السوسيو مهنية الأخرى.

2- تشير النتائج إلى معظم القيادات الإدارية تقوم بإتباع جميع خطوات عملية اتخاذ القرارات بمستوى

عالي أي يبين غالبا ودائما كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في خطوات

إدراك المشكلة لمصالح القيادات.

¹ بعاج نور الهدى وإناس بيطضة، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية، مذكرة الليسانس في علم الاجتماع، 2011، جامعة عمار ثليجي.

أما بالنسبة للفرضية العامة لضغوط العمل أثر على خطوات اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية فقد أوضحت النتائج ما يلي:

- أ) اظهرت النتائج إن متغيري زيادة أعباء المسؤولين اتجاه الآخرين لهما تأثير على جميع خطوات عملية اتخاذ القرارات ماعدا خطوات تنفيذ الحلول وتقييم الحلول.
- ب) كما أشارت النتائج إن تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات سلبا مما يعني انه كلما زادت ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية كلما انخفض إتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات.

الدراسة الرابعة:¹ مذكرة ماستر في علم اجتماع، بعنوان: " أثر السلوك القيادي على اتخاذ القرار داخل الجامعة الجزائرية، من إعداد الطالبة: قسموه نجاة، سنة التخرج 2014، جامعة عمار ثليجي.

التساؤل العام: صنع واتخاذ القرار الرشيد بمقدار ما يتوقف على العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، إلا انه يخضع بالدرجة الأولى إلى نمط القيادة الممارسة داخل المنظمة كما هي حدود تأثير نمط القيادة في صنع واتخاذ القرارات داخل المنظمة محل الدراسة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو نمط القيادي للممارسة داخل المنظمة محل الدراسة؟ وما تأثيره على اتخاذ القرارات؟
- هل يعتمد هذا النمط الممارس على اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة؟

الفرضيات الجزئية:

- 1- النمط القيادي المعتمد داخل المنظمة محل الدراسة هو النمط القيادي الديمقراطي وإتباع هذا النوع من القيادة يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية.

¹ قسموه نجاة، " أثر السلوك القيادي على اتخاذ القرار داخل الجامعة الجزائرية"، مذكرة ماستر في علم اجتماع، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2014.

2- يعتمد هذا النمط القيادي الممارس داخل المنظمة اشتراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة:

نتيجة الفرضية الأولى:

من خلال ما تبين من تحليلات بنوعها الإحصائي والسوسيولوجي وما اظهرته من نتائج اتضح إن الفرضية الأولى والثانية والتي تنص على: إن النمط القيادي السائد في المنظمة محل الدراسة (رئاسة الجامعة) هو نمط ديمقراطي قد تحقق بناء على إيجابيات تحليل الجداول وتظهر كالتالي:

تحليل جدول رقم (10) والذي يبين النمط القيادي السائد برئاسة الجامعة هو نمط ديمقراطي حيث بلغت نسبته بالإيجاب 51,06% وتليه نسبة النمط الاوثوقراطي 48,94% وما يلاحظ على هذين النسبتين قد جاءت النسبة متقاربة، لكن ما يظهر بصفة إيجابية وأكثر هو النمط الديمقراطي.

ولهذا النمط المبادئ والأسس يقوم عليها، نذكر منها العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤسه وخلق التعاون، وحل المشكلات الطارئة باشتراك العاملين فيها والمشاركة في اتخاذ القرار وكذلك تفويض السلطة، كذلك المراقبة الجيدة من اجل تصحيح الأخطاء والتوجيه الجيد للمروؤوس من اجل بلوغ الأهداف.

نتائج الفرضية الثانية:

من خلال ما تبين من التحليلات بنوعها الإحصائي والسوسيولوجي وما أظهرته من نتائج اتضح إن الفرضية الثانية والتي تنص على إن النمط القيادي السائد في المنظمة محل الدراسة (رئاسة الجامعة) يعتمد على اشتراك العاملين في عملية صنع القرار، لم تحقق بناء على السلبات تحليل الجداول وتظهر بعدم اشتراك العاملين في هذه العملية، حيث إن قيام النمط الديمقراطي أو السلوك القائد الديمقراطي لابد من اشتراك العاملين في العملية، صنع القرار.

الدراسة الخامسة:¹ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل بعنوان: المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الإدارة المحلية، من إعداد الطالب: تومي عيسى، سنة 2011، 2012، بجامعة مسيلة.

التساؤل العام: ما هي المعوقات التنظيمية التي تؤثر على فعالية أداء الجماعات المحلية؟

فرضيات الدراسة:

- 1- هناك معوقات سوسيو تنظيمية متعلقة بوظيفة الرقابة تؤثر سلبا على فعالية الإدارة المحلية.
- 2- هناك معوقات سوسيو تنظيمية متعلقة بوظيفة التخطيط تؤثر على فعالية الإدارة المحلية.
- 3- هناك معوقات سوسيو تنظيمية متعلقة بوظيفة التوجيه تؤثر سلبا على فعالية الإدارة المحلية.
- 4- هناك معوقات سوسيو تنظيمية متعلقة بوظيفة التنسيق تؤثر سلبا على فعالية الإدارة المحلية.

نتائج الفرضيات:

الفرضية الأولى:

- ✓ انعدام المرونة في القواعد واللوائح التنظيمية المنظمة لعملية الإدارة المحلية يؤدي للوصول إلى نتائج سلبية تؤثر على أهداف المجتمع المحلي والمنظمة للكل.
- ✓ عدم اشتراك موظفي المجتمع المحلي في القرارات المتعلقة باحتياجاتهم المحلية أدى في الكثير من الأحيان إلى إقصاء وسوء التسيير.

¹ تومي عيسى، المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، بجامعة مسيلة، 2011، 2012.

الفرضية الثانية:

- ✓ إن غياب تنسيق الفعال بين الرؤساء ومرؤوسوهم داخل التنظيم المحلي يؤدي إلى عرقلة تحقيق أهداف الإدارة المحلية.
- ✓ إن انعدام التنسيق بين الوحدات التنظيمية يؤدي إلى إهدار الجهد والوقت في تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرضية الثالثة:

- ✓ إن عدم وضوح أهداف المنظمة وكذلك عدم اهتمام المنظمة بأفرادها وتحفيزهم عن طريق اشتراكهم في وضع النظم والمعايير التي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم مما يساهم في عرقلة تحقيق أهداف الإدارة المحلية.
- ✓ إن عدم إعلام أفراد التنظيم بشكل مستمر بالتغيرات التي تحصل داخل المنظمة العوامل الداخلية والخارجية يصبح معوق تنظيمي يؤثر على وظيفة التوجيه على باقي الوظائف الأخرى بالإدارة المحلية.

الفرضية الرابعة:

- ✓ إن عدم وجود مصلحة خاصة بالتخطيط والإحصاء بالإدارة المحلية وعدم توفرها على كامل المعطيات والبيانات الإحصائية عن مختلف الموارد بالإدارة المحلية أدى بها في الكثير من الأحيان إلى حد هدر وضياح الجهود والتكاليف المادية والمعنوية بالإدارة المحلية.
- ✓ عدم الاعتماد على المعايير العلمية أثناء عملية التخطيط وأثناء انجاز المشاريع ونقص المتابعة الفعالية في انجازها.

الدراسة السادسة:¹ رسالة ماجستير بعنوان: "أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات، من إعداد الطالب: بن تونس طاهر.

كان يهدف من وراء هذا العمل لدراسة أهم الأنماط القيادية ومختلف أساليبها ودورها في عملية إصدار واتخاذ القرارات وانطلق من التساؤل العام الذي كان كالآتي:

- هل يتخذ مسئول مؤسسة القرار المناسب لحل المشكل المطروح عليه؟ وهل أنماط القيادة واستراتيجية اتخاذ القرارات تتوافق مع إبعاد الموقف عند عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية وفق ما تتصوره النظرية المعيارية للهرم والسن؟

التساؤلات الفرعية:

- إلى أي مدى تقبل المسؤول الجزائري مشاركته في اتخاذ القرارات؟
- هل يتبنى المسؤول الجزائري نمطه القيادي حسب الموقف الذي يكون فيه ام له نمط قيادي واحد لا يغيره مهما تغيرت الموقف؟

ميدان الدراسة: مركب SNVI بالروية الجزائر، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

نتائج الدراسة:

- ضعف قادة المؤسسات فيما يخص تسيير الموارد البشرية
- عدم تمكن اطارتها من التفريق بين أنماط القيادة جعلهم يستعملون هذه الأنماط بطريقة عشوائية غير عالمية وبعبارة أخرى لا يأخذون بعين الاعتبار الموقف الذي يكونون فيه.

¹ بن تونس طاهر، أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية فرع علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر 2، 1997.

تقييم الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لاهم الدراسات السابقة التي تناولت دراستنا الحالية والمتمثلة في المعوقات السوسيو تنظيمية للقرار الإداري بالمؤسسة الجامعة لولاية الاغواط وتنوع وتعدد الجوانب التي تم فيها التطرق الى كموضوع القرار الإداري وربطه بجوانب أخرى مما يوضح ان هذا الموضوع يعد مجالا خصبا للدراسة والبحث وقد خرجنا ببعض الملاحظات حول الدراسات الحالية والدراسة السابقة نذكر منها:

أوجه الاتفاق:

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة، في كل الدراسات السابقة هذا ما يتشابه مع دراستنا.
- كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كل الدراسات السابقة وهذا لقياس متغيرات الدراسة مع المؤسسات الجزائية.

أوجه الاختلاف:

- تختلف هذه الدراسات مع الدراسات الراهنة في المجال الميداني وفي كثير من أسئلة الاستمارة.
- تختلف من حيث تناول المتغيرات للدراسة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادتنا في فهم الموضوع الراهن خاصة فيما يتعلق بصياغة الإشكالية والمفاهيم ومن ناحية الجانب النظري الذي تعد هذه الدراسات سببا في توضيح وإزالة بعض الغموض حول الفصول النظرية واعطتنا هذه الدراسات فكرة حول الأدوات والعينة وكيفية اجرائها.

الفضل الثاني: الإطار النظري للمعوقات السوسيو تنظيمية

تمهيد

1. مفهوم المعوقات السوسيو تنظيمية.

2. معوقات التنظيم ومشكلاته

1-2-المشكلات والصعوبات البشرية

2-2-المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم

2-3-المشكلات المتعلقة باليات العمل الإداري

والتنظيمي

3. النظريات المفسرة للمعوقات السوسيو تنظيمية

تمهيد:

إن الإدارة تحاول دائما تحقيق الأهداف التي من اجلها الجامعات وهي في سبيل ذلك تبذل جهودا وتستخدم موارد مختلفة ولكن تتعرض الإدارة إلى عدة مشكلات ومعوقات تنظيمية تبعدها عن أهدافها وتقلل من اهتمامات نجاحها في الوصول إلى النتائج التي كانت تعمل من اجلها وتمثل تلك المعوقات عقبات توضع على الطريق حتى تصطدم بها الإدارة وقد تحدث نتيجة لهذا الصدام نتائج سلبية اشد ضرار على البيئة الداخلية للإدارة وعدم تحقيق الأهداف التي كانت تسعى إليها الإدارة لذا تحتاج الإدارة دائما إلى أسلوب رشيد ومعاون في التعرف على تلك المعوقات التنظيمية وتبيان أثارها عن طريق البحث العلمي وتوفي الموضوعية في علاجه.

1. مفهوم المعوقات السوسيو تنظيمية

1-1- مفهوم التنظيم

يقول جوزيف ماسي: إن التنظيم هو الهيكل والعمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد تسعى إلى تحقيق هدف مشترك.

ويقول مرتشي وسايمون: بان التنظيم هو أنماط من السلوك يتم التنسيق بينها عبر قنوات معلومة. تستهدف تحقيق هدف مشترك

ويقول ديموك بان التنظيم هو مجموعة متعددة من المهارات تستعمل بواسطة الإداريين بمهاف تحقيق وتنفيذ البرامج في الواقع الملموس. ورغم اختلاف التعريفات حسب المواقع الفكرية لأصحابها إلا أنها تخرج عن القول بان التنظيم هو تحديد للمسؤوليات والسلطات وتنظيم للعلاقات بين مجموعة من الأفراد من اجل تحقيق كفاية التنظيم نحو هدف معلوم.¹

في حين يرى تال كوت بارسونز: إن التنظيمات هي وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة.²

أما أميتاي ايتزيوني A.Etizioni فيقدم تعريفا للتنظيمات الذي مفاده أنها: «وحدات اجتماعية يتم إنشاؤها بصورة مقصودة من اجل تحقيق أهداف معينة، ويستثنى من هذه الوحدات حسبه جماعة الأصدقاء والأسرة، ويرى أن التنظيمات تقوم على خصائص هي تقسيم العمل، السلطة، ووجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات، القوة، مسؤولية الاتصال»³.

¹ - أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة العامة: تطبيقات ودراسات على المملكة السعودية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997/1417، ص 116.

² - Talcott parsons ، structure and procès in، modern sociétés Glen core 111 the parsons free ، presse 1960.P.17.

³ - حسان الجيلالي، التنظيم الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص 12.

وقد ورد تعريف للتنظيم في قاموس علم الاجتماع على أنه: " جماعة منظمة على مستوى عالي يتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررّة رسمياً، ونسق الأداء المحددة، ولا يمكن اعتبار كل الجماعات رسمية بتنظيمات رسمية، حيث يجب توفر شروط في تنظيم الرسمي مثل: حجم، اللاشخصية، التقنين الشديد، وتمثل التنظيمات الرسمية، الهيئات الحكومية، الشركات المنضمة التطوعية، مستشفيات، مدارس...¹."

1-2- المعوقات السوسيو التنظيمية:

يعرف روبرت ميرتون المعوقات السوسيو التنظيمية فيرى بأنها نتائج غير متوقعة كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية للتنظيم.²

كما عرف طلعت إبراهيم لطفي، المعوقات السوسيو تنظيمية: " هي عدم التزام الأفراد بواجبات الدور يؤدي إلى فشل النظام في التكيف وحدوث ما يطلق عليه أضرار أو المعوقات السوسيو تنظيمية أو الخلل الوظيفي الذي يتمثل في التعارض بينما ينبغي أن يكون وبين ما هو واقع فعلاً، وقد ينتهي الأمر إلى تفكك النظام وانتهياره.³

ومن جهة أخرى يعرف روبرت ميرتون المعوقات الوظيفية على أنها: إبراز نموذجاً تحليلياً يبين فيه النتائج السلبية وظيفياً للتنظيم البيروقراطي والتي اسمها بالمعوقات السوسيو تنظيمية، وإبراز الجوانب السلبية لهذه القواعد واللوائح الرسمية لتنظيم البيروقراطي، وما ينجم عنها من تصلب وصرامة سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التنظيم أو في التعامل مع الزبائن والعملاء.⁴

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1979، ص 312.

² السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط 4، مصر، 1983، ص 53.

³ طلعت إبراهيم لطفي، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة، 2009، ص 58.

⁴ راجع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري للبحث والترجمة، الجزائر، قسنطينة، 2006، ص 167.

وتعرف عبير طایل المعوقات بأنها: هي التي تتمثل في ما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات، أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط وتشمل القصور الهيكلي في المنظمات وانخفاض المهارات وتركيز السلطة لدى الرؤساء وعدم تفويضها واللوائح والتعليمات المقيدة.¹

2. مشاكل التنظيم ومعوقاته:

2-1-المشكلات والصعوبات البشرية:

يقصد بهذا النوع من المشكلات طائفة الصعوبات ذات الصلة بالعنصر البشري في التسيير وظائف التنظيم، و المسؤول عن أداء أعماله والناجحة في المقام الأول عن سوء اختيار أفراد ذلك العنصر البشري المشاركين في التنظيم أو الناشئة في المقام الثاني عن الانحراف أو الفساد الإداري في أداء مهامه وبحيث يشمل ذلك كافة الشاغليين للمراكز التنظيمية الرئاسية أو القاعدية الدنيا دون تفرقة في هذا المجال، حيث إنه الحقيقة يعتبر رأس المال البشري قيمة اقتصادية كبرى لمنظمات الأعمال، ويقصد بالقيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها، حيث أن غياب دورة إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب استراتيجية واضحة لها يجعل الاختيار والتعيين بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان، مما يؤثر على سير عمل التنظيم وذلك من خلال امتلاك أفراد في التنظيم ليس لديهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم، وعندما نتحدث عن العنصر البشري التنظيمي، فإنه يضم كافة الأفراد على اختلاف مواقعهم في البناء التنظيمي من رؤساء ومروّسين الذين يشاركون في تسيير وظائفه وتحقيق أهدافه، وبشمل عيب سوء الاختيار بذلك كل من القادة والرؤساء الإداريين من جانب وشاغلي الوظائف القاعدية التنفيذية وغيرها من الوظائف الإدارية المعاونة فنية أو استشارية وغيرها من سائر التخصصات الأخرى، حيث أن عيب سوء اختيار العنصر البشري التنظيمي تظهر آثاره السلبية الضارة عند مرحلة ممارسة التنظيم لنشاطه².

¹ عبير طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية فلي عملها، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2008، ص 63.

² - ثامر يوسف أبو العجين، اثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، السنة الجامعية 2010/1431، ص 13.

أ) المشكلات المتعلقة باختيار أعضاء المراكز القيادية والرئاسية:

- هناك من المشكلات المتعلقة باختيار أعضاء المراكز القيادية ومن أهم مظاهر الأخطاء في اختيارهم:
- من المشكلات المتعلقة بأعضاء المراكز القيادية والرئاسية هي تعدد الرئاسات والقيادات الرسمية في منظمة واحدة، الأمر الذي يؤدي بالتبعية إلى الإخلال بالنظام والفوضى وإلى ارتباك الموظفين وإلى الاحتكاك بين الرؤساء والمؤسسين فإذا تسلم الموظف مثلاً أوامر من عدة رؤساء في آن واحد تكون الأوامر متعارضة فإن الموظف يضطرب ويرتبك ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات، يضاف إلى ذلك آثار النفسية السيئة عن الموظفين الناتجة بسبب تعدد الرؤساء والتوجهات وبالتالي تكون المحصلة هي شل فاعلية التنظيم وتنفيذ وظائفه بسبب الحيرة في الأذهان لأي من تلك الأوامر.
 - كذلك فإن من بين أهم المشكلات الصادرة عن العنصر البشري القيادي الرئاسي (وبغض النظر عن ضعف القدرات الشخصية والإمكانات التأهيلية أو المهارات المكتسبة فيه) عدم الإلمام التام بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة سلفاً أو بكيفية وضعها موضع التنفيذ العملي من خلال استخدام صلاحياته القيادية الرئاسية وهو الأمر الذي يظهر بصفة خاصة بصدد اللجوء آلة استخدام التفويض من المدراء أن عملية التفويض لا تستحق المخاطرة وبعضهم قد سبق وأن اخفق في إجراء هذه السياسة لذلك فهو غير مستعد لخوضها مرة أخرى والاكتواء بنارها والمدراء الذين لا يفكرون بهذه الطريقة لا يعرفون سبل تحقيقها بنجاح.¹

ب) سوء اختيار العاملين في المستويات القاعدية أو الأدنى:

أما فيما يتصل بأعضاء التنظيم من العاملين في المستويات الوظيفية القاعدية أو الأدنى فإن من بين أهم المشكلات الناتجة عن سوء اختيارهم عدم كفاءتهم للقيام بممارسة السلطات المخولة لمناصبهم الوظيفية أو التحمل بمسؤولياتهم بصفة عامة.

يضاف إلى ما سبق تفشي روح السلبية ومخافة المسؤولية أو نتيجة لتراكم الشعور الوظيفي بعدم الاكتراث أو اللامبالاة فيما بينهم ومن ثم عدم إقبالهم على التجديد أو الابتكار وهو الأمر الذي يفرز من كم وكيف الأضرار الناشئة عن عزوفهم عن تنمية قدراتهم بوسيلة التدريب أو غيرها من وسائل الاطلاع أو الإنتاج

¹ ثامر يوسف أبو العجين، مرجع سابق، ص 13، 14.

العلمي على تحارب الآخرين حيث لا يمكن أن تتقدم عملية التنمية البشرية بشكل منظومي إلا إذا تقدمت عملية التدريب والتنمية النفسية والقيام بتنمية مهارات التفكير والتصرفات السلوكية.

إن هذه المشكلات والعيوب اللصيقة بسلوك العاملين قد لا تشكل من جانبهم أي مظهر للانحراف أو القصور الذي يمكن معالجته بصورة عقابية تأديبية لعدم إمكانية وصفه على أنه من قبيل الأخطاء الوظيفية المحركة لسلطة العقاب التأديبي أو الجنائي عند توافر شروط ذلك ولهذا فإن ثمة مشاكل وعقبات أخرى تنتج عن السلوك الانحرافي حيث يعتبر انحراف السلوك الإداري مشكلة عالمية يترتب عليها نتائج وخيمة في جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية على حد سواء.¹

حيث يوجد إجماع على أن الآثار المترتبة على مشكلة انحراف السلوك الإداري تفوق فوائد ومنافعه الضيقة وكذلك فإنه يوجد اتفاق على أن انحراف السلوك الإداري في المستويات الدنيا، ربما يكون له أثر أكبر في المنظمات العامة على وجه الخصوص حيث أفادت الدراسات إن انحراف السلوك الإداري يقلل من فرص النمو الاقتصادي والاستثماري وذلك بزيادة الضبابية وعدم الوضوح وإسراف وتبذير للمال العام ويساعد انحراف السلوك الإداري على التهرب من دفع الرسوم والضرائب ويقلل من روح المنافسة الشريفة بين المنافسين وبطبيعة الحال ينتج عن ذلك تدني في نوعية الخدمات سواء أكانت صحية أو تعليمية أم إنشائية أم أمنية وهذا يعرض المنظمة العامة للخطر ويضعف من كفاءة وفعالية المنظمة العامة.²

ويقصد بالانحراف السلوكي الإداري (مع استبعاد الحالات غير مقصودة) ذلك الاستغلال المتعمد وغير الشرعي من جانب العاملين لسلطاتهم الوظيفية الموزعة عليهم طبقا لما ورد بالتنظيم الإداري في جني المكاسب والمصالح الشخصية الخاصة بما حيث ترجح المصلحة الشخصية على المصلحة العامة حيث يعتبر الفساد الإداري من أخطر المشكلات التي تواجه الدول النامية لكونه : كالسرطان الخبيث الذي ينهك صحة الجهاز الحكومي ويضعف قدراته ويهدر طاقته ويجعله عاجزا في تحقيق أهدافه التنموية.

¹ ثامر يوسف أبو العجين، مرجع سابق، ص 14.

² نفسه، ص 15.

ويعد من بين أهم مظاهر السلوك الانحرافي شيوعا وهو في الوقت ذاته أكثر الأمراض إداريا انتشارا وتطبيقيا حالات الرشوة والواسطة والمحسوبية والتلاعب بالتزوير وغيره من طرق التحايل لجنب المنافع الذاتية أو الانحياز للغير في المعاملة الوظيفية على حساب الآخرين.

وليس بهام لدينا القيام بتقصي أسباب ذلك السلوك الانحرافي ودوافعه بقدر ما يهمنا تأثيره الانعكاسي الضار على سير أعمال التنظيم وسعيه نحو تحقيق أهدافه فينتج عن انحراف السلوك الإداري عدم المبالاة في العمل والإهمال وعدم الإخلاص والحرص على المصلحة العامة وامتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه أو التأخر في تقديم الخدمة المطلوبة منه و الفشل بإنجاز العمل و عدم الالتزام بأوامر وتوجيهات الرؤساء وعدم احترام وقت العمل وعدم الالتزام بالإحكام والقواعد والنصوص الخاصة بالمنظمة.

وتنقسم وسائل التخلص من الأمراض الانحرافية بمظاهرها الإدارية والمادية على السواء إلى قسمين: أحدهما وقائي يتم من خلاله منع العاملين من الوقوع في الانحراف والخطأ بتفويت فرص عليهم في ذلك والآخر علاجي عقابي بعد وقوع السلوك الانحرافي خطأ كان أم عمدا وذلك من خلال عقوبات تأديبية والجناائية المقررة قانونا لذلك.¹

2-1- المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم:

ويقصد بالهدف:

تلك النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها حيث تساعد على تعرف المنظمة للبيئة التي تعمل بها وتثبت شريعتها في عيون الحكومة والمستهلكين والمجتمع إلى حد كبير ومن المشكلات المتعلقة بالأهداف ما يأتي:

أ- عدم فهم الصحيح للأهداف بالنسبة للإدارة العليا بصورة كبيرة فان الإدارة العليا لن تتمكن من وضع استراتيجية المناسبة على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف حيث أن الأهداف تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات.

¹ ثامر يوسف أبو العجين، مرجع سابق، ص 15.

ب- تعد أهداف التنظيم حيث أننا هنا نتحدث عن أخطاء في عملية التخطيط لا شأن للتنظيم بها حيث أن من يتحمل تلك المشكلة بالدرجة الأولى هم المسؤولون عن عملية التخطيط قبل الوصول إلى مرحلة تشييد التنظيم حيث يتمثل الخطأ أولئك المسؤولين بعملية الإفراط في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها حيث أن تلك الأهداف لا تتناسب بشكل كبير مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى التنظيم والتي يعتمد عليها في بنائه الهيكلي وفي ممارسة وظائفه التخصصية والعامة من خلال وحداته الإدارية المختلفة بحيث أن هذا الأمر يعتبر اختبار عسير للإدارة أما في حالة تعدد الأهداف بصورة فرعية داخلية ونتيجة لتوزيع حصص جزئية منبثقة عن الهدف العامة والموحد للمنظمة فإن المسؤولية هنا يتحملها المسؤولون عن تشييد التنظيم والذين لم يقدرُوا بطريقة صحيحة ومناسبة إمكانيات كل وحدة وحملها بأهداف تفوق إمكانياتها المادية والبشرية.¹

ج- ما يكتنف الأهداف من تداخل سواء في وسائلها أم في النتائج المرجوة من ورائها وهو ما يترتب عليه نوع من التعارض أو التضارب بين وحدات التنظيم إبان سعيها نحو تحقيق أهداف ونتائج تتوزع مسؤوليتها بنوع من المشاركة فيما بينها.

د- عدم انتشار الوعي بين العاملين بالأهداف العامة والجزئية للتنظيم وبالتالي غياب الطموح والتحمدي لدى العاملين لتحقيق تلك الأهداف والتي تعتبر موجهة لنشاط وسلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها.

2-3- المشكلات المتعلقة باليات العمل الإداري والتنظيمي:

هناك العديد من المشكلات المتعلقة باليات العمل الإداري والتي تعيق من عمل التنظيم الإداري وتحد من فاعليته ومن تلك المشكلات:

أ) المشكلات المتعلقة بالهيكل الإداري:

إن نمو وتطور المنظمة الإدارية يعني الزيادة في حجمها وعملياتها الإدارية، وكذلك الزيادة في عدد الأفراد العاملين بها الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي حتى يتلاءم مع هذه المعطيات وحتى لا يصبح عائقاً أمام عمل المنظمة وتطويرها ويعتبر الهيكل التنظيمي من العناصر المهمة في أداء التنظيم الإداري وذلك من خلال استيعابه لاحتياجات المؤسسة من الوظائف والتخصصات وقدرته على تبسيط إجراءات العمل

¹ ثامر يوسف أبو العجين، كمرجع سابق، ص 16.

وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا ومدى وفائه باحتياجات العمل العلاقات الوظيفية وتحديد نظم العمل ومعدلا الأداء ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية¹، التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات فكلما كان الهيكل الإداري واضحا كان له تأثير الايجابي على أداء التنظيم الإداري ومن المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

- عملية المغالاة في تحديد وظائفه ووحداته الإدارية سواء كان ذلك بالإفراط فيها كما وكيفا مما يعقد سير العمل الإداري ويعرقل أدائه لتحقيق أهداف التنظيم حيث أن المبالغة في التحديد والتدقيق يترتب عليها انقضاء وقت أطول في تدفق العمل من فرد مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة أن المبالغة في تحديد الوحدات والوظائف يؤدي إلى الملل ومن ثم عدم الرضا عن العمل ويحدث ذلك نتيجة لشعور العاملين ببساطة أو حتى تفاهة ما يؤدونه من أعمال مما يعرضهم لحالات السخط وعدم الرضا بل والبحث ن مصادر عمل أخرى توفر لهم نوعا من الإشباع لحاجات الانجاز التي يفتقدونها كما أن التقنين في إنشاء تلك الوظائف والوحدات بالتقليل من إعدادها مما يثقل كاهلها بالمسؤوليات والمهام المفترض توزيعها على عدد اكبر من ذلك وأكثر تنوعا في تخصصاتها الوظيفية وعمل كلا الطرفين الإفراط والتقليل في هذا الصدد عيبا ماديا وفنيا جسيما يهدد التنظيم ذاته بالانهيار.²

- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية حيث لا تكون السلطة على شكل منتظم بحيث يتماشى مقدارها وحدودها مع مقدار وحدود المسؤولية ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة (لرئيس أو الموظف) وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين والطاعة والامتثال منهم كما تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة والتنفيذ من جانب المرؤوسين أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال وتتضمن المسؤولية الإلزام من قبل الموظف بالقيام بواجبات الوظيفية و تحقيق أهدافها و المحاسبة.³

عن نتائج عمله فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لانجاز ذلك العمل وتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل والسلطة إنما توضع في يد الرئيس (أو الموظف) قصد تحقيق غايات والأهداف محددة سلفا ومن ثم يبحث الموظف عن تحقيق تلك الغايات

¹ ثامر يوسف أبو العجين، مرجع سابق، ص17، 16.

² نفسه، ص17، 16.

³ نفسه، ص18، 17.

والأهداف ومن الأمثلة على عدم تساوي مع السلطة إن يكون مدير مستودع ما مسؤولاً عن إدارته و عن حصول أي نقص في بعض اللوازم والموارد ولا يعطي صلاحية (سلطة) تأمين لوازم وموارد جديدة عوضاً عن المصروفة (المستهلكة) وتدقيق طلبات الإدارات من اللوازم والموارد ومن الأمثلة على تساوي المسؤولية مع السلطة هي تعيين مدير لتنفيذ مشروع ما وتخصيص ميزانية للمشروع وتفويض المدير بصلاحيات (سلطات) مالية وإدارية وإخضاعه للمحاسبة في حالة تجاوز الاعتمادات المخصصة في الميزانية أو إساءة التصرف في الأموال .

إن الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام لا بد أن يتصرف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية بالإضافة إلى حاجة الهيكل التنظيمي إلى المرونة بحيث تستطيع استيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعاً للتغيرات أو تحديثه إذا دعت الضرورة.¹

ب (التعارض بين الوحدات التنفيذية و الاستشارية:

إن من بين أهم ما يواجه خبراء التنظيم من صعوبات عند تشييدهم للتنظيم إنما يتمثل بمشكلة التداخل أو التعارض القائم فيما بين الوحدات التنفيذية للتنظيم والوحدات الاستشارية الفنية بما يديه كل منهما من أوامر وتعليمات صادرة بشأن نفس الموضوع أو المسألة التنظيمية كل في نطاق مهامه ووظيفته حيث كثيراً ما يتخلل العلاقة فيما بين الجهازين الحيرة والريبة والإثارة والتي تؤثر سلباً على سير عمل التنظيم وتلك صعوبة فنية في المقام الأول ناتجة عن وضوح المهام والاختصاصات الموزعة فيما بين الجهازين الإداري والفني في المنظمة المعنية وهي تمثل حالياً آفة مستشارية بداخل تنظيمات المجتمعات النامية. هذا وتظهر خطورة النزاع والاحتكاك بين الجهازين بشكل خطير يؤثر في سير عمل التنظيم في الحالات التالية:

¹. ثامر يوسف أبو العجين، مرجع سابق، ص 17، 18.

- عندما تقوم الوحدات الاستشارية بتفويض عمل الوحدات التنفيذية وإلحاق الضرر بها من خلال إصدار الاستشاري الأوامر للموظفين الخاضعين للمدير التنفيذي متجاهلاً أن دوره يتمثل أساساً في تقديم النصيحة له دور المدير التنفيذي.

- زيادة تبادل التهم بين الجهازين التنفيذي والاستثماري بشأن أمور العمل فالاستثماري قد يدعى بأن مقترحاته جيدة وأن الفشل يعود لعدم قدرة التنفيذي بينما يرى التنفيذي بأن المقترحات غير سليمة وغير عملية وتنقصها الخبرة كما يرى الجهاز التنفيذي بأن الاستثماري بأن الاستثماريين يفتقدون المسؤولية أنهم ليسوا في الميدان أو بالأخص على خط النار.

- عندما يحاول الجهاز الاستثماري استغلال المدير التنفيذي وذلك من خلال قربها من الإدارة العليا¹.

وبالتالي يتضح لنا أن للعنصر البشري تدخلاته المؤثرة إما سلباً بزيادة تلك المشكلة أو الصعوبة عند عدم توافر المعرفة الدقيقة من جانب أعضاء التنظيم على اختلاف انتماءهم الوظيفية ووحداتهم الإدارية بواجباتهم والأعمال المسندة إلى كل منهم وأما إيجاباً بالحد من تفاقم تلك المشكلة (وبالرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة تنظيمياً فيما بين الاختصاصات الوظيفية أو الوحدات الإدارية) وذلك من خلال المعرفة الدقيقة والتامة بصفة شخصية لمهام الوظيفة واختصاصاتها المتميزة من غيرها.

ج) عدم المقدرة على تطوير الأقسام الإدارية والوظيفية:

من جانب آخر، فإن من الصعوبات المتعلقة باليات العمل الإداري والتي من عمل التنظيم واستمراره في تحقيق أهدافه المرجوة هو عدم مقدرة على تطوير أقسامه ووحداته الإدارية والوظيفية بحيث تعايش التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة الخارجية وكذلك البيئة الداخلية في المنظمة دون الحاجة إلى أحداث تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة وهي الصعوبة التي نجمت أساساً عن افتقار التنظيم للمرونة والقدرة عن التكيف في الواقع البيئي فإذا فقد التنظيم عنصر المرونة فإن مصيره ومصير المنظمة هو الجمود والاضمحلال التدريجي وفقدان القدرة على الاستمرار في أداء الأعمال².

¹ ثامر يوسف أبو العجين، مرجع سابق، ص 18.

² نفسه، ص 18، 19.

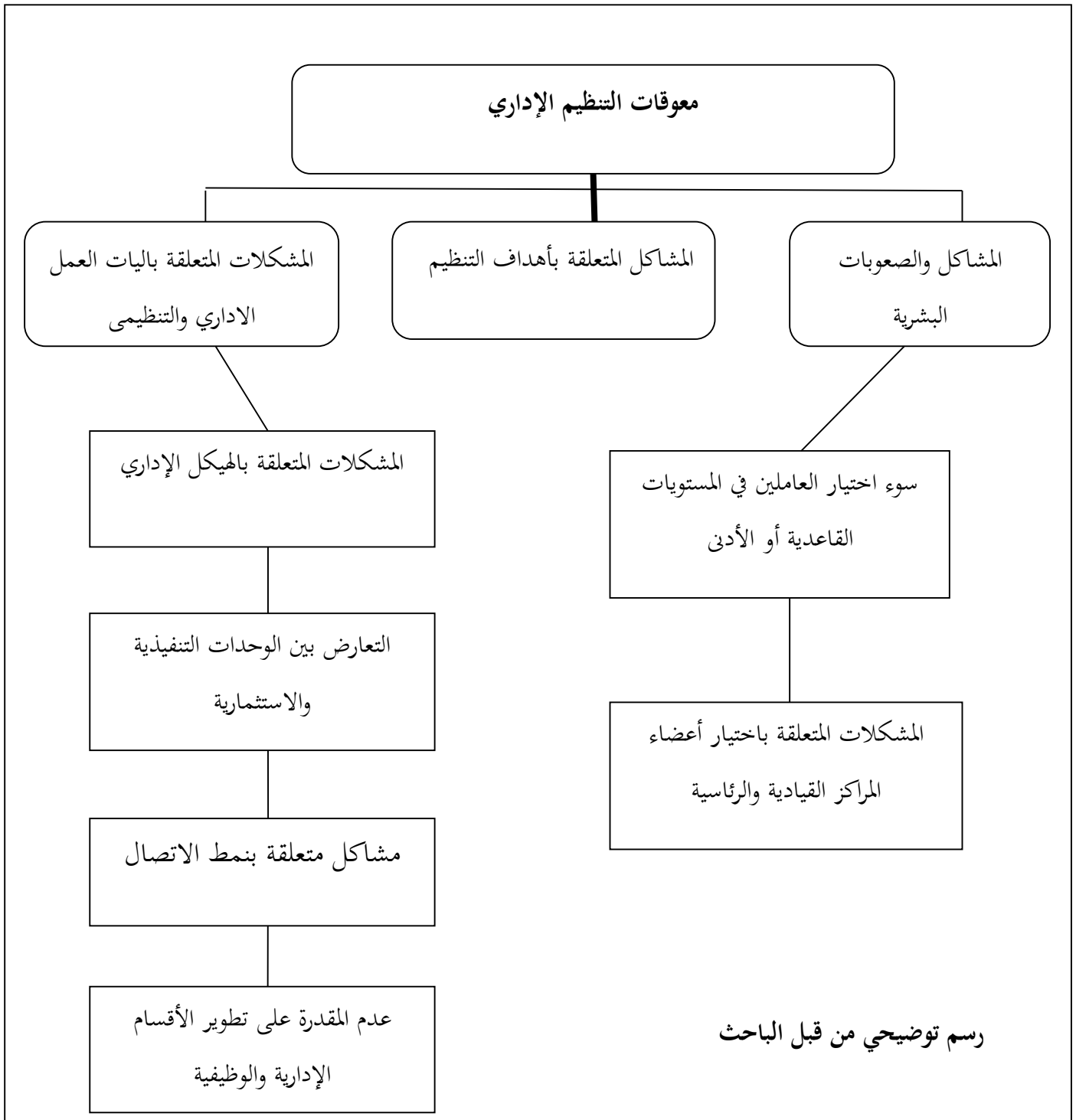
د) مشاكل متعلقة بنمط الاتصال:

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في أداء التنظيم الإداري، أن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية ايجابية في أداء التنظيم الإداري، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، فهو يهيئ جوا ملائما للإبداع كالابتكار.

إن أنماط الاتصال الجيد والذي يؤثر في الاتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعليم والتطور إما الاتصال في اتجاه واحد (تنازل) فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أفكارهم وأراءهم لا قيمة لها، ومما لا شك فيه أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل وفعاليته وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالا من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء وهذه المرونة تتيح قدرا واسعا من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الانجاز¹.

¹ ثامر يوسف أبو العجين، مرجع سابق، ص 19.

الشكل رقم (01): رسم توضيحي لمشاكل التنظيم ومعوقاته



3. النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية

إن البنائية الوظيفية تمثل أكثر النظريات السوسولوجية المعاصرة رواجاً في علم اجتماع، والنظرية الوظيفية استفادت من تحليلات النظريات التي سبقتها، النظريات التنظيمية والكلاسيكية فكانت تلك الدراسات بمثابة البداية التي أفسحت المجال أمام رواد التحليل الوظيفي، مثل "الفن جولدنر" و"فيليب سيلزنيك" و"تالكوت بارسونز" و"روبرت ميرتون"،... إلخ، الذين ينتمون إلى الاتجاه البنائي الوظيفي في نظرية علم اجتماع التنظيم، و إن أصحاب هذه النظريات الوظيفية يستندون في دراسة التنظيم والسلوك الإنساني التنظيمي، ودراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة، وتفسير الظواهر التنظيمية في المنظمة، ومن خلال ذلك طرحت مجموعة من النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية، كما يلي:

3-1- نظرية النسق الطبيعي الفن جولدنر "qlvin goujdner"

**** الفن جولدنر والنموذج البيروقراطي ل فيبر:**

يعتبر "الفن جولدنر" من علماء البنائية الوظيفية، وميز "جولدنر" بين مستويين متباينين، وهما: النموذج الرشيد، ونموذج النسق الطبيعي الرشيد بمنهج النظرية الكلاسيكية للبيروقراطية، أما النموذج الطبيعي فيدور حول الكيفية التي تحافظ بها التنظيمات على بقائها، و ذلك في إطار من المماثلة العضوية، كما يعبر علماء الوظيفية.¹

أما فيما يخص النسق الطبيعي فانه عرض فيما يخص النسق الرشادي يركز النموذج على البنية الرسمية و عمليات صنع القرار للتنظيم من اجل تحقيق هدفه أو أهدافه ويكاد يطابق هذا النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر، أما فيما يخص النسق الطبيعي فتقوم فكرة النسق الطبيعي عند علماء الوظيفية على التماثل بين البنية البيولوجية والبنية الاجتماعية إذ توصف البنية التنظيمية بالعضوية بمعنى أن تكون لها متطلبات البقاء والحياة والتكيف مع بيئتها بإتباع نمط خاص من الارتباطات البيئية بين أجزاء التنظيم الداخلية.²

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 111.

² اعتماد محمد علام، دراسات في علم اجتماع التنظيم، مكتبة الانجلو المصرية، ط 1، جامعة عين الشمس مصر، 1994، ص 167.

من جهته، يمكن اعتبار "جولدنر" من أبرز ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي لأنه قدم إسهاما مفيدا لنظرية التنظيم، ولذلك عندما حاول اختيار نظرية فيبر عن البيروقراطية 1954 الشيء الذي مكنه من تعديل وتطوير النموذج المثالي للبيروقراطية، وذلك من خلال تمييزه بين ثلاثة أنماط لها والتي حددها وفق المعطيات الميدانية.

- البيروقراطية المزيفة: وفيها تفرض القواعد واللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجية بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد التنظيمية والسياسة الخاصة بالمنظمة.
- البيروقراطية التمثيلية: وهنا تشترك كل من الإدارة والعمال في القواعد التنظيمية والنظر إليها على أنها ملكا لهم، مما يجعلها تحظى بتدعيم الإدارة وبطاعة العمال لها، وهكذا يمكن اعتبار هذا النمط ديمقراطيا.

- البيروقراطية العقابية: تصاغ القواعد واللوائح في هذا النمط استجابة لضغط أحد طرفي المنظمة "العمال أو الإدارة"، لذلك فإن الجهة التي لا تساهم في وضعها تعتبرها لوائح مفروضة.¹

من الملاحظ أن صاحب نموذج النسق الطبيعي "ألفين جولدنر" الذي يبين فيه على أنه الأصلح لبقاء المنظمة، في إطار ما يسمى بالمماثلة العضوية، وقام بتعديل وتطوير النموذج المثالي للبيروقراطية "ماكس فيبر" على أنها بيروقراطية مزيفة، وتمثيلية والعقابية، بحيث الأولى تبين أن الجهات الخارجية تفرض القواعد الرسمية واللوائح للموظفين وهذا ما يؤدي إلى معوق في إتباع تلك اللوائح التي تكون من خارج المنظمة.

** نموذج "ألفين جولدنر":

فيما يتعلق بعدد المتغيرات والعلاقات، فإن نموذج "جولدنر" (1954)، يبرز الخصائص الرئيسية، فكما هو الحال بالنسبة لنموذج ميرتون (1490) فإن نموذج "جولدنر" مهتم أيضا بالنتائج المترتبة على القواعد البيروقراطية من أجل المحافظة على بناء المنظمة كذلك فإن "جولدنر" مثله كل من "ميلرتون" و "سيلزنيك" يحاول أن يظهر كيف إن أسلوب الرقابة أو التحكم الذي تم تصميمه من أجل الحفاظ على التوازن النظام الفرعي للمنظمة يخلل بتوازن النظام الأكبر للمنظمة مع تغذية مرتدة لاحقة بالنسبة للنظام الفرعي.

¹ -صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، (ب، ط) قسنطينة /الجزائر، (ب، ت) ص169، 170.

أن توظيف القواعد العامة والمحايدة (غير الشخصية) نظام "جولدنر" من أجل تنظيم إجراءات العمل يعد جزءاً من الاستجابة للحاجة إلى الرقابة من الإدارة العليا في الهيكل الهرمي، لهذا فإن إحدى النتائج المترتبة على توظيف مثل هذه القواعد هو تقليص درجة وضوح علاقات القوة السلطة في إطار الجماعة.

أن وضوح الاختلافات في درجة الصلاحيات أو السلطة في إطار مجموعة العمل يتفاعل مع المدى الذي يتم فيه التمسك بقواعد المساواة (3،27)، وذلك من أجل التأثير على شرعية الدور الإشرافي، هذا بالمقابل يؤثر على مستويات التوتر في العلاقات الشخصية، بين أعضاء مجموعة العمل.

(3،29،3،28)، ففي الثقافة الأمريكية التي تحكمها قواعد المساواة، نجد أن تقليص الوضوح في الصلاحيات والسلطة يؤدي إلى زيادة شرعية المركز الإشرافي، وبالتالي تقليص التوتر بين أعضاء الجماعة.¹

لقد كان "جولدنر" يرى أن هذه النتائج المتوقعة من وضع القواعد والقوانين تحدث في المنظمة، وهذا يعني أن بقاء جماعة العمل باعتبارها وحدة معينة بالعمل يتم تعزيزه بقوة من خلال إيجاد القواعد العامة، وبناء على ذلك فإن توظيف مثل هذه القواعد واستخدامها في المنطقة يعزز بقوة، أن الأداء في حدود المستوى الأدنى ينظر إليها من قبل المشرفين في النظام الهرمي على أنه نوع من الإخفاق.²

3-2- نظرية تفويض السلطة فيليب سيلزنيك Philip Selznick

استخدم سيلزنيك الاتجاه البناء الوظيفي مثل تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون، إلا أنه يختلف عنهما في أنه اعتمد في وضع نظريته بناء على دراسة فيزيقية أجراها على منظمة التنيس فالي، بينما استندا تالكوت بارسونز إلى رؤية نظرية مجردة.

تختلف الرؤية التحليلية للتنظيم بين روبرت ميرتون وسيلزنيك، فقد ركز الأول على القواعد الرسمية و تداعياتها الوظيفية، بينما أهم الثاني بتفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج كذلك ركز ميرتون على الضبط من منظور التسلسل الرئاسي بينما تناوله سيلزنيك من منظور مفهوم الخبرة الفنية ومن خلال التطبيق الوظيفي.

¹ جيمس جي مارش، وآخرين، المنظمات، تر: عبد الرحمن بن احمد هيجان، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر/ معهد العامة، (ب،ط)، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص 110.

² جيمس جي مارش وآخرين، المنظمات، تر: عبد الرحمن بن احمد هيجان، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر/ معهد العامة، (ب،ط)، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص 111.

وبين سيلزنيك أهمية البناءات في فهم وإدراك البناءات التنظيمية الرسمية الحكومية والصناعات والنقابات والأحزاب السياسية فجميعها تنظيمات رسمية ذات طابع عقلائي مميز في تحديدها التي ترمي لتحقيقها.¹

ويتطلب ذلك تفويضا للسلطة كميكانيزم يعمل على التنسيق والضبط وتنظيم علاقات الأفراد بعضهم ببعض وعلاقاتهم بالتنظيم نفسه، وتنظم هذه التنظيمات الأفراد من أجل بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات ومن ثم فهي نسق من أوجه النشاط المتناسقة وبمثابة تغيير بنائي عن الفعل المعقول.

ويحاول التنظيم الرسمي تعبئة كل موارد إمكانياته الإنسانية والفنية في سبيل تحقيق أهدافه ويميل الأفراد داخل هذا النسق إلى مقاومة كل معاملة لهم باعتبارهم وسائل هم يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم ويتضمن البناء الرسمي بطبيعة الحال الكثير من العناصر عبر العقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي وهذا يتطلب وجود لنسق التعاوني بين بناءات التنظيم كميكانيزم يعمل على التوازن الداخلي والخارجي للسلوك التنظيمي.

وينخرط التنظيم في سياق تنظيمي أكبر وتتضمن التنظيمات الكبرى العديد من القواعد غير المدونة أو المكتوبة مما يستدعي وجود الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط وتساهم هذه العناصر غير الرسمية في انجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية.

واهتم سيلزنيك بموضوع حاجات الأنساق ويقول انه لكي تشبع الأنساق حاجاتها تواجه من جانب أجزائها المكونة لمقاومة الأفعال التي لا تخدم أغراضها وأطلق سيلزنيك على هذه المشكلة مشكلة المقاومة والعناد وتصور المقاومة من الأفراد أنهم يفعلون كأشخاص كاملين ولا يفعلون في ضوء أدوارهم التنظيمية الرسمية.

ويذهب سيلزنيك إلى القول بان المؤسسات والمنظمات الأخرى القائمة في البيئة تتصف بالمقاومة أو العناد لان على المنظمة أن تتعامل معها في ضوء قواعد عامة وهو يختلف عن فيبر الذي يدعى أن الشرعية قائمة على القواعد العامة بينما يرى سيلزنيك.²

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 103.

² نفسه، ص 104.

إن الشرعية على النحو تثير المشاكل وعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى أن تجعل أنشطتها شرعية على لأعضائها ولبئتها العدائية، وأوضح سيلزنيك قضية الاهتمام بالشخصية التنظيمية كأحد المداخل الهامة لفهم العمليات التنظيمية بشكل واقعي وبعيدا عن استخدام المدخل الفردي النفسي حيث تتداخل رغبات الأعضاء وتكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف النسق التعاوني، واهتم سيلزنيك بكل من الفرد والتنظيم واعتبرهم ككل طبيعي واعتبارات البناءات التنظيمية بناءات مختلطة لها نتائج سيكولوجية معقدة ويتطلب ذلك ضرورة المواءمة أو التكيف الديناميكي للتغيرات الداخلية وعلاقتها بالبيئة الخارجية وذلك لمعرفة الظروف الجديدة التي تطرأ كمشاكل تواجه كلا من التنظيم وأفراده وتؤثر على تحقيق الأهداف العامة أو تنفيذ سياسات التنظيم.

ويضيف سيلزنيك أن حاجات المنظمة لا ينبغي إشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا نستطيع إشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافيا ولذلك يعتمد سيلزنيك على العمليات اللاشخصية التي تمل المنظمات من خلالها ولا يعتمد على حوافز الفاعلين وعندما واجه مشاكل النصر لم يتجاهل حوافز المشتركين فيه بل أشار إلى أن هذه الحوافز ستعكس دائما حاجات المنظمة.

وتختلف أهداف الأجزاء التنظيمية ومن ثم ينشأ صراع بين أهداف هذه الأجزاء كما تتسع الشقة بين أهداف التنظيم العامة وبين الانجازات الفعلية وإذا ما واجه التنظيم ذلك فإنه يلجأ إلى زيادة تفويض السلطة كوسيلة لتفادي ما يحدث مما يؤدي إلى زيادة التدهور في الانجازات. وفي الواقع فإن القرارات اليومية لتلك الأجزاء تساعد على تدعيم تغليب الأهداف الفرعية لوحداهم على الأهداف العامة¹.

3-3 نظرية النسق الاجتماعي تالكوت بارسونز "Talcott parsons"

يعتبر "تالكوت بارسونز" من أنصار النظرية البنائية الوظيفية، فمنذ منتصف الأربعينيات أسهم "بارسونز" في دراسات التنظيم، وقدم نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات، والتي نظر إليها على أنها انساق اجتماعية طبيعية، وهو نموذج يخالف النموذج المعقول لدى "فيبر"، ونموذج "سيمون" الذي يهتم بالفرد.

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص106، 105.

وقد عرف "بارسونز" التنظيم بأنه توجيه أساسي نحو تحقيق هدف محدد، وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو انجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة، وحلل "بارسونز" النسق التنظيمي من جهة نظر نظامية، ثقافية وانطلق من القيم والطابع النظامي، فالقيم التنظيمية يجب أن تنسق مع القيم المجتمع، وهي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية، وفي رأيه أن التنظيم يعتبر نسقا اجتماعيا يتألف من مجموعة انساق فرعية كالجماعات، والأقسام والإدارات.

وأوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا، فهي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى تنسق الأكبر إلى تحقيقها، وفي ضوء هذا حدد "بارسونز" صفات النسق التنظيمي وخصائصه وهو يقوم على عناصر هي:

- 1- ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية، فهي تلعب دورا وظيفيا يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم.¹
- 2- يبين أهمية الجماعة والدور التنظيمي، ويعتبر نسق القيم أساسي هام لقبول التنظيم، ويتطلب الأمر القواعد المعيارية التي تتضمنها العمليات التنظيمية الداخلية، والتي تعمل على تحقيق التكامل الوظيفي، وذلك من خلال التزام الأفراد بأداء وظائفهم وأدوارهم التنظيمية.

وركز "بارسونز" على عملية اتخاذ القرارات، والتي تعد أداة وظيفية هامة لتحقيق ولثبوت البناء التنظيمي من خلال قنواته المختلفة، واهتم "بارسونز" بتفسير العلاقات بين النسق الاجتماعي ونسق الثقافة ونسق الشخصية، واهتم كذلك بالروابط القائمة بين نسق اجتماعي وآخر، وترتبط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيمة، وفي طريق الاحتياجات الوظيفية²

التي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق المجتمع والتي ينبغي إشباعها كي تستمر المنظمة في الوجود، وتتكون شروط الاستمرار في الوجود من القدرة على التكيف، وتحقيق الأهداف وجعل الأجزاء المكونة متكاملة.

- 3- يعتمد التنظيم على قادة وأفراد لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم، واتخاذ القرارات في خطوط السلطة المحددة.

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 106.

² - نفسه، ص 107، 106.

وتناول "بارسونز" قضية التغير الوظيفي وعقد مماثلة بين التنظيم والمجتمع والظواهر الثقافية الأخرى، وذلك من خلال مقارنته بين التنظيم ونظريته الاقتصادية معبرا عن الأدوار الاستراتيجية ذات المتغيرات المتعددة التي تظهر على مسرح التنظيم خاصة المتغيرات المتنوعة مع المواقف البيئية التنظيمية، فالمتغيرات التكنولوجية الحديثة تؤثر بدورها في أساس البناء التنظيمي.¹

يوضح بارسونز بذلك انه هناك ثلاثة وحدات في الأنساق الاجتماعية تعزى إلى الفرد الفاعل ويمكن ترتيبها من الأبسط إلى الأكثر تركيبا على النحو التالي:

الأولى: التصرف الاجتماعي وهي تشكل من قبل الفاعل وتوجه نحو واحد أو أكثر من الفاعلين كموضوعات اجتماعية.

الثانية: المكانة - الدور كنسق فرعي منظم لتصرفات الفاعلين الذين يحتلون مكانات ذات تبادلية دائمة ويتصرفون اتجاه بعضهم في ضوء توجيهات تبادلية معينة.

الثالثة: الفاعل نفسه كوحدة اجتماعية فهو المنظم لجميع المكانات والأدوار التي تنسب إليه كموضوع اجتماعي.

إذن لقد أصبحت نقطة البدء المركزية لتحليل الفعل عند بارسونز هي النسق الاجتماعي الذي يعكس عملية تفاعلية علائقية تحت ظروف معينة وهذا النسق - كما يصف - بارسونز - يمكن التعامل معه كنسق بالمعنى العملي، ويمكن إخضاعه لنفس نظام التحليل النظري الذي طبق بنجاح على أنماط أخرى من الأنسق في علوم أخرى.²

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 109، 107.

² محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، ط 1، عمان، الأردن، 2008/1428، ص 176.176.

3-4- نظرية المعوقات التنظيمية روبرت ميرتون "Robert Merton"

روبرت ميرتون والمعوقات السوسيو تنظيمية:

يعتبر روبرت ميرتون من بين علماء البنائية الوظيفية بحيث انه لم ينتهج منهجهم في استخدام المماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم بل قدم صورا هاما تمثل في تطوير متوسطة المدى وتقوم النظرية على ثلاثة مفهومات وأضدادها في تحليل التنظيم هي:

- 1- الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة.
- 2- المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف.
- 3- البدائل الوظيفية مقابل الفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم في ظل أنماط جديدة من العلاقات.

من خلال هذه المفهومات انتقد ميرتون النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر دون رفضه بالطبع وقدم إسهاما متميزا في مجال فهم البناء الاجتماعي عامة والبناء التنظيمي خاصة ما ارتبط في أدبيات التنظيم بنموذج يدور حواره الداخلي في فلك العلاقة بين التنظيم والشخصية.

ومما يجدر الإشارة إليه فيها يتصل بنموذج المعوقات السوسيو التنظيمية انه رغم قيامه على تصورات نظرية مجردة يمثل همزة الوصل بين النظريات الكلاسيكية والمحدثة عندما قدم تصورا هاما للتنظيم البيروقراطي يعد منها لدراسات امبيريقية كثيرة تناولت التنظيم فيما بعد.¹

الجدور الفكرية لنظرية المعوقات الوظيفية:

تأثرت فكر ميرتون بأراء عدد من الباحثين والمفكرين أمثال دي توكفيل، ديوى، وفلين، وروبرت ميشلز، ونقد النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر.

وأية تأثر ميرتون بأراء توكفيل انه اهتم بالمعوقات الوظيفية للنظام الديمقراطي داخل الولايات المتحدة الأمريكية ومدى الخطر الذي يهدد هذا النظام مستدلا على ذلك بأمثلة كثيرة برزت من خلال تحليلات دي

¹ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 159.

توكفيل من تنامي توجه الحكومة الفيدرالية نحو مركزية السلطة الأمر الذي سيهدد الاستقلال الذاتي للمحليات مستقبلاً.¹

كما يبدو تأثر فكر ميرتون بمناقشات ميشيلز حول استبدال الأهداف من جانب قيادات التنظيم وتحكمها من قنوات الاتصال وتركز السلطة والقوة في حوزة القيادات.

فنتيجة لاستقرار وتدعيم مراكز القيادات التنظيمية واكتسابها المتراكم لجوانب معرفية متخصصة ومهارات سياسية تسهم في أبعاد القادة تدريجياً عن المشكلات الفعلية للتنظيم في الوقت الذي تتجه فيه لتأمين مصالحهم الذاتية والحفاظ على أوضاعهم الوظيفية الهامة وبالتالي يحدث - كما أشار ميشلز - تحول عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم.²

أيضاً تأثر ميرتون بأراء دوي Dewey واستخدامه لمفهوم الذهان المهني وهو مرض عقلي قد يصيب الفرد نتيجة ما يتصف به سير العمل من رتابة وروتينية إذ يشعر الفرد بشيء من البلادة والفتور إزاء أشياء بعينها فيعف عن ممارستها بينما يشعر بالرغبة في أداء أشياء أخرى وقد تصل أعراض هذا المرض إلى اتجاه عدد من الأفراد للتحيز ضد أشياء معينة بينما يدون اهتماماً خاصاً بأشياء أخرى وقد ينجم الذهان من جراء ممارسة الضغوط من جانب التنظيم على الأفراد للقيام بالأدوار المهنية الموكلة إليهم.

كذلك استفادة ميرتون بمناقشات فيلين حول اصطلاح قصور الطاقة المدربة فيشير هذا المصطلح إلى عدم استخدام الفرد لقدراته المكتسبة من خلال الخبرة والتدريب بطريقة سليمة في أداء العمل من منطلق أن ما قد يكون مناسباً من طاقة تدريبية مستغلة في أداء عمل سابق قد لا يصبح مناسباً لأداء العمل في ظروف متغيرة وبالتالي يؤدي عدم ملائمة الطاقة المرنة إلى ارتكاب الفرد بعض الأخطاء في أداء العمل.³

¹ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 160.

² السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط3، القاهرة، 1981، ص 63.

³ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 160، 161.

نموذج المعوقات الوظيفية:

من خلال الجمع بين آراء دوي وفيلين حاول ميرتون أن يربط بين الفعل والاستجابة لأفراد التنظيم في ظل ظروف متغيرة واستخلص من ذلك فكرة الرئيسية لنموذج المعوقات لوظيفية وباختصار تنهض الفكرة الأساسية للنموذج على أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغير بين موقف وآخر ونتيجة لهذا الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة تنشأ نتائج غير رشيدة وعلى مستوى التنظيم أوضح ميرتون أن الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة يمكن أن تسفر عن استجابات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة.

إضافة للجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة للسلوك التنظيمي الرشيد انتقد ميرتون قصور مناقشات فيبر بشأن الرشادة والكفاءة التنظيمية في توضيح الحد الذي يمكن أن يبلغه التنظيم في تحقيقها وهذا أمر يعد غير مقبول إذ أن واقع التنظيم يقتضي وجود حدود لكل من الكفاءة والخبرة والدقة والصدق وكما ينسحب هذا القول على التنظيم ككل ينسحب على الأفراد فعندما يمارس التنظيم أنماطا من الضغط على أفرادها فانه يحدث عن قصد لضمان التزامهم بقوالب محددة من السلوك مع ضمان ولاءهم للتنظيم وتحقيق أعلى درجة من الرشادة والنظام، من هنا تبرز أهمية الضبط وحاجة الإدارة الماسة إليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع إمكانية التنبؤ به. بناء على ذلك فان تحقيق المطالبين يستلزم استمرار الرقابة والمتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية والإجراءات المقننة نظامي التي سوف تفضي إلى النتائج التالية كما رتبها ميرتون:

- 1- انحسار العلاقات غير الرسمية لأن التنظيم البيروقراطي يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار وتكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماما.¹
- 2- ازدياد استيعاب أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التي تقنن كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته ويقصد بالاستيعاب هنا انه في ظل استمرارية التأكيد على الالتزام بالنظام والشعور القوي به قد يحدث تحول مشاعر الأفراد نحو التنظيم إلى الاهتمام بتفصيلات ما يقومون به من عمل وفق ما

¹ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 161، 162.

تحدده القواعد الرسمية من ثم تتحول القواعد من مجرد وسائل إلى غاية في ذاتها ويحدث استبدال الأحداث الذي يترتب عليه في ظل التأكيد على الامتثال والإتباع الكلي للقواعد إن يتواجد الفرد معها مما يجعله قادرا على الدفاع عن نفسه من خلال استيعابه الجيد للقواعد وتطويعها بما يخدم تحقيق أغراضه الخاصة.

من خلال ذلك التحليل الواعي يرى ميرتون إن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي - كما تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية ويبدو هذا الاستخلاص لميرتون من خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر على النحو التالي:

• **تقسيم العمل:** قد يؤدي تقسيم العمل إلى إن يصبح الفرد غير قادر على معرفة ما هو الهدف

الفعلي الأمثل للتنظيم الأمر الذي يفضي إلى إحساس الفرد بالاغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل.

• **تدرج السلطة (الهيراركية):** تستخدم الهيراركية داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب

الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى وتؤكد الهيراركية على التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز أهدافه¹.

تتمثل مظاهر الهيراركية في تركيز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم ويعد هذا الأمر مقبولا إذا تواجد التنظيم في ظروف بيئة مستقرة أما إذا كانت الظروف غير مستقرة فقد لا تتحقق الكفاءة التنظيمية في حالة تركيز الخبرة المتخصصة عند قمة الهيراركية في هذه الحالة قد يحدث خلل وظيفي من خلال إصرار من هم في قمة التنظيم على وجوب الولاء لهم والامتثال لأوامرهم من قبل من هم دونهم في المستويات التنظيمية.

• **القواعد المجردة:** من فرضيات نموذج فيبر المثلي للبيروقراطية إن القواعد تتواجد لتغطي جميع

المواقف الممكنة التي قد تظهر فيما بعد وان لكل موقف أساليبه المفروضة نظاميا بحيث تقلل من فرص اتخاذ الأفراد لقرارات غير رشيدة إلا انه قد تظهر مواقف يطوع فيها الفرد القواعد وفقا لما تتيحه له حرية التصرف في

¹ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 162، 163.

تلك الواقف فقد يستخدم الفرد القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه أو قد يلتزم بها حرفيا إذا اقتضت الضرورة ذلك في هذه الحالة يكون الفرد أمام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف البديل الأول إن يستخدم من القواعد ما قد يناسب

الموقف والبديل الثاني إن يحيل الفرد المشكلة إلى رئيسه المباشر إما البديل الأخير إن يبادر الفرد باتخاذ القرار- المناسب من وجهة نظر-لمواجهة الموقف. ولا يخلو التصرف الأخير- من وجهة نظر ميرتون- من حدوث معوقات وظيفية وانخفاض الكفاية التنظيمية.¹

¹ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص163.

خلاصة الفصل:

وعليه يمكن القول أن المعوقات السوسيو التنظيمية تقف عائق داخل المؤسسات كوجود صعوبات تتعلق بالسياسة الإدارية مثل عدم وضوح الأهداف أو صياغتها بأسلوب لا يسمح بتحديدتها وبالتالي يعوق تنفيذها، وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة بالقيام بعملها على أكمل وجه.

وقد يواجه المسير للخطط عدد من المعوقات تؤدي به إلى صعوبة التسيير الفشل في الخطط التي تم وضعها لخلق التغيير وذلك بالتخلف عن القوانين والتشريعات الموضوعة وعدم توفر الأدوات والمعلومات الصحيحة، وبالتالي فالمعوقات السوسيو التنظيمية تعتبر من أهم العراقيل التي تواجه سير العملية الإدارية وسط المؤسسات إذ تساهم في تعقد التنظيم الإداري من ناحية التخطيط أو حتى تجاوز قوانين المؤسسة.

الفصل الثالث: مدخل نظري للقرار الاداري

1. ماهية القرار الإداري

1.1. مفهوم القرار

1.2. تعريف القرار الاداري

1.3. عناصر القرار الاداري

1.4. متطلبات القرار الاداري

2. خصائص وأنواع القرار الإداري

2.1. أنواع القرارات

2.2. خصائص القرار الإداري

2.3. أركان القرار الإداري

2.4. عملية صنع القرارات

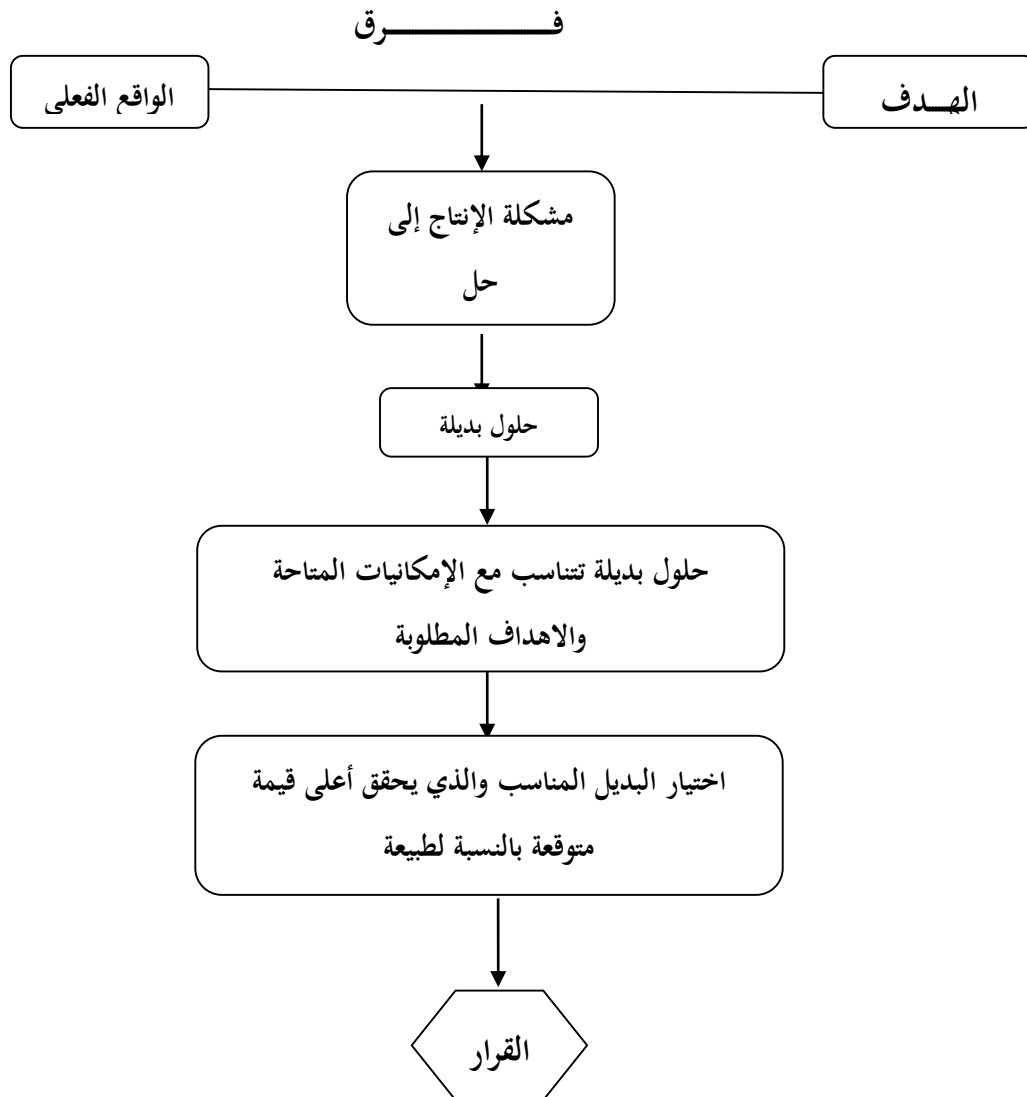
تمهيد

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات الإدارية من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الأفراد والمنظمات والدول، حيث يعد القرار جوهر العمليات الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى القطاع العام أو الخاص أو التعاوني، وقد خص القرار باهتمامات استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية سيما وأن القرار يعتمد أساسا على المستقبل وتوقعاته سواء على المدى البعيد أو المتوسط أو القصير ويتحقق في محتواه ما ينطوي عليه المستقبل من أفاق تصويرية مختلفة، وتعتمد كفاءة متخذ القرار في ممارسة وظائفه الإدارية في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذ إزاء المواقف المختلفة، لأن العلاقات السائدة في المنظمة تستدعي معالجة هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تصورات المستقبل، وما يتضمنه من متغيرات تؤثر في قدرته على التنبؤ واعتماد القرارات الرشيدة في هذا الشأن.

1. ماهية القرار الإداري

1.1. مفهوم القرار:

بصفة عامة يمكن القول بان القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة. الشكل رقم (02) يوضح ذلك:



1

¹ حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان 1998، ص 140.

2.1. تعريف القرار الإداري:

فهو سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

ومن التعريف السابق يمكن استنتاج أن:

القرار الإداري يعني إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح وذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكناً وجائزاً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة

القرار الإداري يتعلق بتنفيذ الأهداف ويقوم على المشروعية (أي يأخذ الصورة القانونية في الاعتبار)

والتدرج أي (تدرج السلطات) و المنطق و يختص بموضوع واحد.

والقرار الإداري لا يقبل السحب لأنه إذا صدر تبقى إثارة قائمة ولو سحب إدارياً لذا يتعين توخي الدقة التامة قبيل إصداره¹.

3.1. متطلبات

يتخذ الرجل الإداري قراراً ما حل مشكلة معينة في حالة توافر المتطلبات التالية :

أ) اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

ب) وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغيير لمعالجة المسائل و المشكلات الإدارية القائمة و كذلك المناخ التنظيمي الملائم لذلك وخاصة من ناحية إقناع الأطراف التي تتأثر بإحداث التغيير داخل المنظمة وخارجها².

¹ مرجع سابق، ص 140.

² د. جاسر نصر المنصور - نظرية القرارات الإدارية - دار الحامد - عمان 1998، ص 140.

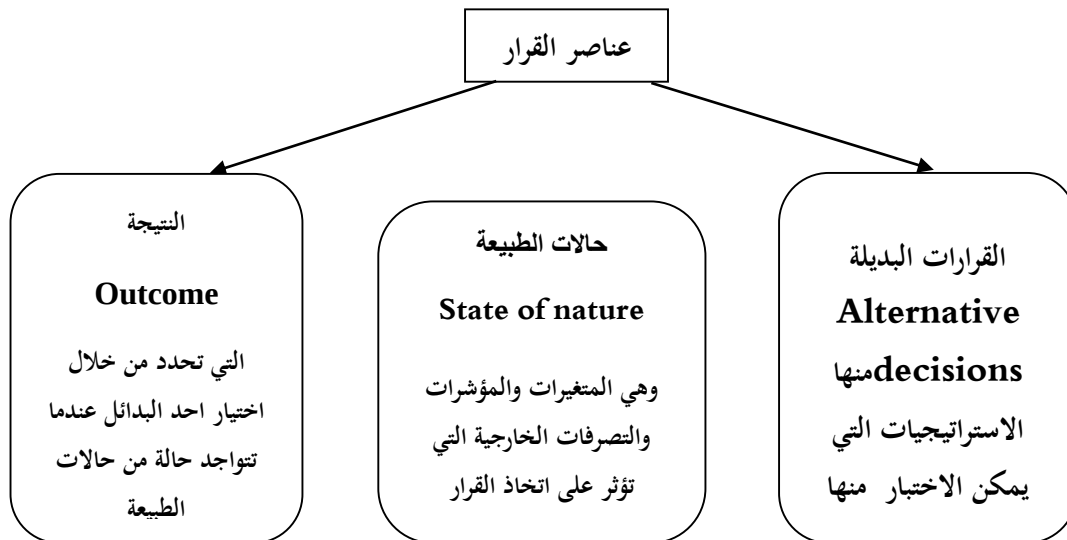
- ج) تحديد درجة التغيير المطلوب أحداثها والتي غالبا ما تؤثر علي مصالح المعاملين في التنظيم وطموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.
- د) ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب إحداث التغيير، و هذا يتطلب فن و مهارة خاصة في التحليل و المشكلة تكون صعبة أو قيد على الحل..
- هـ) وجود أكثر من بديل يمكن اختيار البديل الأفضل من بينها و تمثل البدائل حلولاً للمشكلة موضوع اتخاذ القرار¹.

4.1. عناصر القرار

** يتكون القرار الإداري من العناصر التالية :

- القرارات البديلة و المتمثلة بمجموعة البدائل التي تشكل حلولاً بديلة للمشكلة المطروحة.
- حالات الطبيعة و المتمثلة بالظروف المتحملة الوقوع و التي تؤثر على البدائل المتاحة ونتائجها.
- النتائج و المتمثلة بالعوائد المترتبة على كل بديل متاح والتي تتحقق في ظل حالة الطبيعة.

والشكل (02) يوضح عناصر القرار الإداري²:



¹ مرجع سابق، ص 142.

² د. علي فلاح ألزغبي - د. عبد الوهاب بركة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، 2013-1434، 267.

2. خصائص وأنواع القرار الإداري

1.2. أنواع القرارات:

حاول العديد من المهتمين بهذا المجال تصنيف القرارات وفقا لعدة معايير، وبالرغم من عدم الاتفاق على تصنيف موحد للقرارات إلا انه يمكننا ذكر الأنواع التالية :

تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمنظمات:

أ) قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين ، وطرق الاختبار والتعيين وكيفية تدريب العاملين، وأسس تحليل وتوصيف الوظائف، وأسس دفع الأجور والحوافز وطرق الترقية وكيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب ودوران العمل وعلاقة المنظمة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشرية، وغير ذلك¹

ب) قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:

كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم . وأساليب التحفيز وأساليب الاتصال، والمعايير الرقابية والنمط القيادي الملائم والمركزية واللامركزية وتقارير المتابعة الخ

ج) قرارات تخص الإنتاج:

وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة وكيفية الحصول عليها، وتصميم المصنع الداخلي وطريقة الإنتاج ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه وطرق دفع الأجور..... الخ

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ط1، دار الثقافة، عمان، 2007، ص 249.

د) قرارات تتعلق بالتسويق:

وتشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها أو وصفها الأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة وبحوث التسويق ووسائل النقل وتخزين المنتجات وخدمات البيع...¹

هـ) قرارات تتعلق بالتمويل:

كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، و طرق التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها...²

2. حسب المستويات الإدارية:

أ) قرارات إستراتيجية:

تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبل طويل الأجل على المنظمة، وهي تعتبر ركيزة الإدارة الإستراتيجية وأداة الإدارات العليا في تحديد الأهداف طويلة الأجل، وكذا في رسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمنظمة كموقعها وهيكلها، خطوط الإنتاج فيها وكذا سياسات التوزيع وإمكانيات التوسع والاندماج.... وغيرها، أي تنصب على طبيعة عمل مشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات.

ب) قرارات تكتيكية:

هذه القرارات يتخذها في الغالب رؤوس أقسام الإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقدير الوسائل المناسب لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء هيكل تنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بيان دور السلطة أو تقييم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال، كما أن مثل

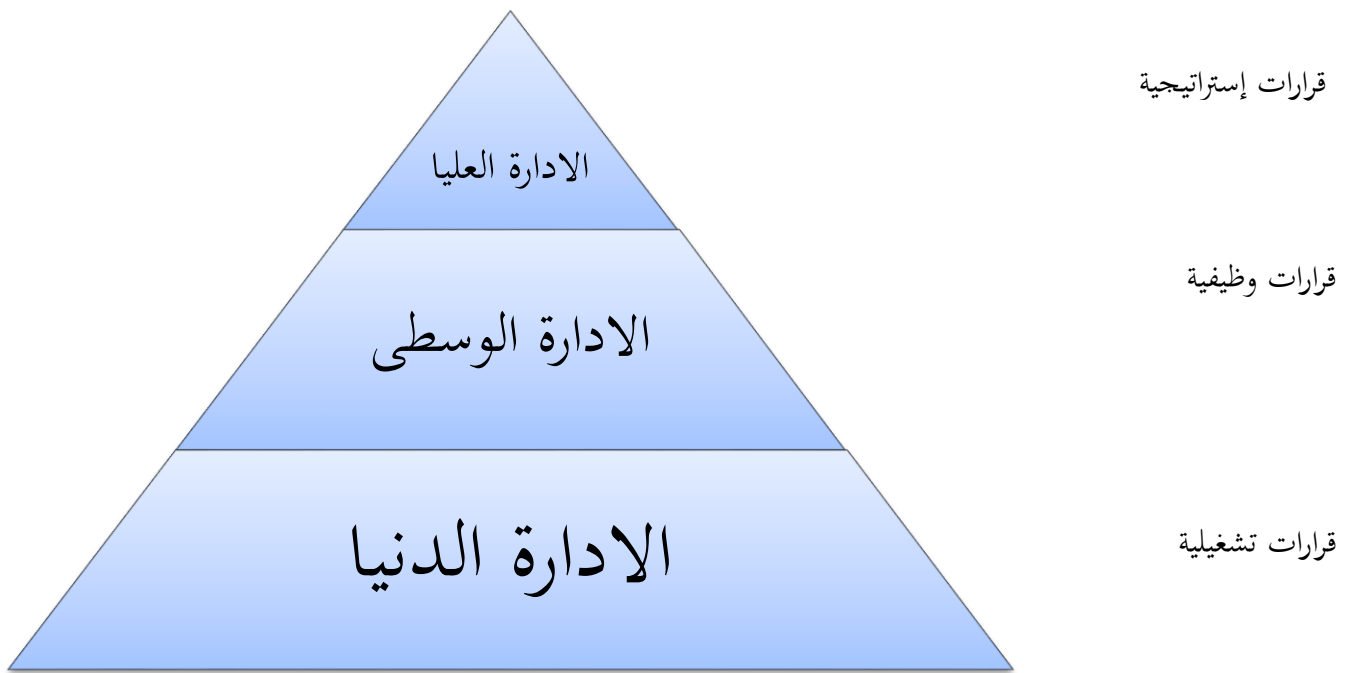
¹ احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 27.

² احمد ماهر، مرجع سابق، ص 28.

هذه القرارات تدخل استقلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحققه أعلى معدل من الأداء¹.

والشكل التالي يوضح التقسيم السابق

شكل رقم (03) أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية:



المصدر: p74. 2001. inprimenieessalen .economie d'enterpire .lasry

3. وفقا لإمكانية برمجيته:

أ) القرارات المبرمجة:

يقصد بالقرارات المبرمجة تلك القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية أين يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو تعامل مع أي مشكلة سلفا²، وتكون المشاكل التي تتخذ القرارات مبرمجة لمواجهتها بسيطة ولا تحتاج إلى تحليل طويل والقرار يمكن إلغاؤه أو تعديله دون إنشاء آثار ضارة

¹ طارق رضواني، مرجع سابق، ص 45.

² عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، ب ط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 132.

بالمؤسسة ومن هذه الأمثلة العديدة من المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الإشراف على سير العمل اليومي والمعلومات هنا تكون صحيحة ودقيقة و موثوق بها¹.

ب) القرارات غير مبرمجة:

هي القرارات التي تتصف بأنها غير روتينية، تتميز المشكلات التي يعالجها هذا النوع من القرارات بالتعقيد لدرجة عدم توافر نظام أو أسلوب واضح لمعالجتها، وذلك بسبب طبيعتها وغير المتكررة وغير المألوفة، مثل القرارات الإستراتيجية كقرارات التوسع والاندماج أو دخول الأسواق الجديدة، لذلك يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.²

وتبذل المنظمات جهدا كبيرا لتحويل القرارات غير المبرمجة إلى أخرى مبرمجة، اعتمادا على الخبرات المتراكمة من دراستها و اتخاذها وتنفيذها.

4. وفقا لأساليب اتخاذها:

أ- القرارات الكيفية:

وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمدير متخذ القرار وخبرته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فان مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك اتجاهات وخلفية المدير التي يتخذها.

ويفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينها، وان عملية البحث عن البديل الأنسب من بينها، وان عملية البحث عن البديل المناسب تتم من خلال الاختبارات المتتالية للبدائل إلا أن اعتماد متخذ القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية نابعة من مشاعر المدير واتجاهاته واحتياجاته، تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي بدلا من الحل المثالي أو الراشدي.

¹ علي السلمي، مقدمة إدارة الأعمال، مكتبة النهضة العربية، 1976، ص438.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، ب ط، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص143.

ب- القرارات الكمية (المعيارية):

هذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد و العقلانية لم اتخاذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعف عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف و معقوليتها و موضوعية متخذتها و كفاية المعلومات المطلوبة ودقتها وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب.¹

2.2. خصائص القرار الإداري

يتصف القرار الإداري بخصائص تملئها ظروف اتخاذ والية صنعه وأهدافه ومجاله تبعاً للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار وبناء على ذلك فإننا سنتعرض لخصائصه والتي نوجزها فيما يلي:

- 1- **الصفة الاجتماعية (التأثير بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية):** نظراً لكون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وكل المساهمين فيه.
- 2- **السياق/الحالة (الامتداد في الماضي والمستقبل):** إن أي قرار إداري في أي موقف من المواقف الإدارية التي تتطلب حل مشكلة ما، هو في الحقيقة امتداد واستمرار لقرارات أخرى سابقة.
- 3- **المخاطرة:** أن القرار الإداري، عمل مستقبلي، بمعنى أن أثاره تنصرف دوماً إلى المستقبل.
- 4- **التعقيد والصعوبة:** القرار الإداري، نتيجة مركبة، لعملية معقدة تتم على مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والإمكانات المتوفرة لدى متخذ القرار من مهارات وقدرات.
- 5- **الاعتماد على الحقائق العلمية:** يعتبر علماء الإدارة القرار الإداري مشكلة إدارية وعملية معقدة، وفي سبيل ذلك يمكن الاعتماد على الحقائق العلمية المرتبطة بالمشكلة التي تحاول الإدارة اتخاذ القرار بشأنها وبدون هذه الحقائق العلمية والبيانات الدقيقة لا يمكن الوصول إلى قرار سليم.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص(155-156).

6- الوظيفة (الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة): تشكل عملية اتخاذ القرار، كوظيفة أساسية من وظائف النظام الإداري، مكانة مركزية في أي عملية إدارية لأي نظام إداري مما يدعو إلى ضرورة إشراك كافة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحلول تلك المشكلات¹.

3.2. أركان القرار الإداري:

يقوم أي قرار إداري مهما كان نوعه والجهة التي أصدرته بتوافر مجموعة من العناصر:

شكلية: الاختصاص، الشكل و الإجراءات

موضوعية: السبب، المحل، الغاية.

وهذه الأركان أو العناصر أو المقومات تمثل شروط صحة القرار من حيث مشروعيته من عدمها، خلافا لخصائص القرار التي تحدد طبيعته.

1- **الشكل و الإجراءات:** لا توجد قواعد عامة تبين الإشكال و الإجراءات اللازمة في جميع القرارات الإدارية إلا أن النصوص قد تفرض على الإدارة أن تتبع إجراءات محددة أو أن تفرغ قراراتها في أشكال و قوالب معينة ويقصد بالشكل والإجراءات إفصاح الإدارة عن إرادتها بصورة ضمنية أو صريحة.

أ- **الشكل:** و يقصد به المظهر الخارجي الذي يتخذه القرار الإداري حيث يكون إما كتابيا أو شفويا ، صريحا أو ضمنيا كما يقتضي أحيانا أن يتضمن توقيعا.

ب- **الإجراءات:** و يقصد بها الترتيبات و التصرفات التي تتبعها الإدارة قبل اتخاذ القرار و إصداره نهائيا ، وتأخذ الإجراءات هذه صورة تذكر منها : الاستشارة، الاقتراح، وغيرها ...

2- **الاختصاص:** يجب أن يصدر القرار الإداري محترما النظام القانوني المتعلق بتوزيع الاختصاص بين مختلف هيئات الجهاز الإداري، والاختصاص يمكن تعريفه كما يلي:

¹ شتات الذوادي، فعالية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص 10.

القدرة أو الصلاحية المخولة لشخص أو الجهة إدارية على القيام بعمل معين على الوجه القانوني وهذه القدرة على اتخاذ القرارات يكون مصدرها النظام القانوني السائد بالدولة على اختلاف درجاتها والمتمثلة أساساً في التشريع، الدستور، القانون، التنظيم¹.

وهو العنصر الذي يستفاد مما ورد في التعريف بالقول ، بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح.

3- السبب: ينبنى القرار الإداري على وجود حالة واقعية أو قانونية تدفع الجهة المختصة إلى إصداره لتوافر شروطه وإلا كان معيباً وعرضه للإلغاء والبطالان والسبب هو الحالة الواقعية والقانونية السابقة على القرار والدفعه إلى تدخل الإدارة لاتخاذها فهو مبرر وسند خارجي لإصداره .

- **حالات السبب:** يتمثل سبب القرار الإداري إما في حالة واقعية أو حالة قانونية تكون سابقة على اتخاذ القرار ودافعة لرجل الإدارة المختص لأن يتدخل الأمر الذي يضمن على ركن السبب الطابع الموضوعي.

- **شروط السبب:** يشترط في السبب الذي ينبغي عليه القرار الإداري أن يكون:

أولاً: قائماً وموجوداً وقت اتخاذ القرار، إذا لا يكفي وجود حالة قانونية أو الواقعية وإنما يجب استمرارها إلا حين إصدار القرار، فإذا ما تقدم موظف بطلب استقالة ثم قام بالتراجع بأن سحب ذلك قبل إصدار القرار قبولها، فإن ذلك الطلب لا يصح بان يكون سبباً في إصدار قرار إنهاء الرابطة الوظيفية .

ثانياً: المشروعية: فمشروعية السبب شرط لصحة القرار الإداري مندرجاً في النظام القانوني للدولة كأن يكون الإجراء أو القرار التأديبي يبرره خطأ مهني معين وارد في القانون .

4- المحل: يقصد به موضوع القرار الإداري المتمثل في الآثار القانونية سواء اتخذ هذا الأثر صيغة

القانونية إنشاء أو تعديل أو إلغاء في مراكز القانونية ويختلف الأثر القانوني الذي يحدثه القرار الإداري الذي يتمثل في حقوق أو الالتزامات التي يترتب حسب نوع القرار.

¹أركياء قرجع، الأرشيف ودوره في صنع القرار الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص: تقنيات أرشيفية، 2009-2010، ص58

5- الغاية: وهي الهدف الذي يسعى إليه متخذ القرار من وراء اتخاذه له، وغالبا ما تكون المصلحة العامة هي الهدف من وراء اتخاذ القرارات الإدارية.¹

4.2. عملية صنع القرارات:

يقصد بعملية القرار:

مجموع الخطوات التي يتبعها صانع القرار بالاختيار الفعلي للبديل الأفضل مع ملاحظة ان هذه الخطوات غير متفق عليها بين كتاب الأدب الإداري فعلى سبيل المثال يقسم² (بيتر دريكر) خطوات صنع القرار الإداري إلى خمس خطوات هي:

1. تعريف المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. تطوير البدائل.
4. تقرير الحل الأفضل.
5. تحويل القرار إلى عمل مؤثر.

** في حين يقسمها (نحرو) إلى تسع خطوات هي:

1. الاعتراف بالمشكلة من حيث تحديدها وبلورتها.
2. جمع المعلومات.
3. تصنيف المعلومات وتحليلها.
4. البحث عن الوسائل.
5. تحديد البدائل.
6. تقييم البدائل.
7. القرار.

¹ زكرياء قرجع، مرجع سابق، ص 60

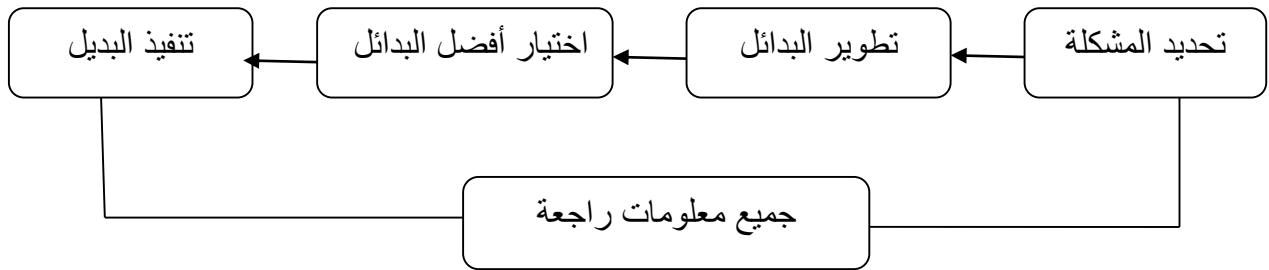
² محمد حسين يسن وآخرون، المشكلة الإدارية وصناعة القرار - مطابع الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975، ص 217.

8. التنفيذ.

9. التقييم والمطابقة.

وفيما يلي شرح موجز لأكثر هذه الخطوات استخداما والتي يوضحها الشكل (03) التالي:

نموذج عملية صنع القرار



1- تحديد المشكلة:

إن صنع القرار هو أساسا عملية حل المشكلة بإزالة الحواجز التي تعترض تحقيق الهدف التنظيمي فمن الطبيعي إذن أن تكون الخطوات الأولى في عملية الإزالة هذه هي التحديد الدقيق للمشكلة أو للحواجز، وبعد أن تتم تحديد الحواجز أو المعوقات بدقة تتمكن من اتخاذ الخطوات لإزالتها أو إبعادها، يمكن أن يلفت نظر المديرين إلى هذه المشكلة من خلال:

أ) أوامر يصدرها المديرين للمشرفين.

ب) حالات يتم رفعها للمديرين من قبل رؤوسهم.

ج) النشاط العادي الذي يقوم به المديرين أنفسهم.

تطوير البدائل لحل المشكلة:

بمجرد تحديد المشكلة، يجب على المديرين تحديد الحلول المختلفة الممكنة، فالمشاكل تنظيمية قليلة جدا ويمكن أن تحل بطريقة واحدة فقط، يجب أن يبحث المديرين عن الحلول البديلة المتعددة التي يمكن أن توجد لمعظم المشاكل التنظيمية.

وهنا ننبه انه يجب على المديرين قبل أن يبحثوا عن الحلول أن ينتبهوا إلى قيود خمسة بالنسبة لعدد البدائل الممكنة لحل المشكلة، وهذه القيود هي:

- أ) عوامل السلطة، كأن يكون المشرف قد أخبر مديره بأن البديل كان معقولا.
- ب) عوامل بيولوجية أو إنسانية، كأن يكون العنصر الإنساني في المنظمة غير ملائم لتنفيذ البدائل.
- ج) عوامل مادية، كأن تكون التسهيلات المتوفرة في المنظمة غير ملائمة بشكل جدي لبدائل معينة.
- د) عوامل تكنولوجية كأن يكون مستوى التكنولوجيا في المنظمة غير ملائم لبدائل معينة.
- هـ) عوامل اقتصادية، كأن تكون بدائل معينة مكلفة جدا للمنظمة.

2- اختيار أفضل بديل:

يستطيع صانعو القرار اختيار أفضل حل بعد أن يكونوا قد قيموا كل بديل بعناية وحرص، ويجب أن يتكون هذا التقييم من ثلاث خطوات:

- أ) يجب أن يحدد صانع القرار وبالدقة الممكنة الآثار المحتملة لكل بديل كما لو كان قد تم اختبار هذا البديل وتنفيذه.
- ب) يجب أن يحدد مقدار احتمال لكل أثر من الآثار المحتملة الواردة في الخطوة السابقة، وهذا سيبين كيف سيكون احتمال حدوث الأثر إذا تم تنفيذ البدائل.
- ج) يجب على المديرين أن يقارنوا بين النتائج المتوقعة لكل بديل واحتمالاتها، أخذين بعين الاعتبار الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وعندئذ يتم اختيار وتنفيذ البديل الذي سيعود على المنظمة بأكبر الفوائد، ويمكن للمديرين أن يستخدموا ثلاثة أساليب لاختيار البديل وهي:

1- الخبرة السابقة.

2- التجربة.

3- البحث والتحليل.

3- تنفيذ البديل الذي تم اختياره:

يتم تنفيذ هذه الخطوة وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ ويجب في هذه المرحلة دعم القرارات بعمل مناسب إذا أريد لها النجاح، وذلك كتعاون الآخرين في تنفيذه، بعد إقناعهم بفعاليتها ومقدار العائد الذي سيعود على المنظمة وعليهم هم أيضاً كأعضاء في هذه المنظمة¹.

4- جمع معلومات راجعة تتعلق بالمشكلة:

بعد أن يتم تنفيذ البديل الذي تم اختياره، يجب أن يقوم المديرون بتقرير مدى تأثير تنفيذ البديل على المشكلة التي اختير البديل لمعالجتها، وإذا لم يتم حل المشكلة فإن على المديرين أن يبحثون وينفذوا بديلاً آخر².

5.2. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والتي بدورها تؤثر على مدى نجاحها في الاستجابة لحاجة المنظمة والبيئة والأفراد المستفيدين، ومن هذه العوامل ما يلي:

1- العوامل الإنسانية:

هناك العديد من العوامل الإنسانية التي تؤثر على القرارات الإدارية وتوجيهها نحو اختيار البديل الأفضل ومن هذه العوامل ما يخص متخذ القرار نفسه، حيث يؤثر فهمه العميق على رشدانية قراراته للأمور وقدرته على التوقع والإبداع وتحمل المسؤولية ومؤهلاته الشخصية العلمية والثقافية وخبراته وأخلاقياته وقدرته على التصرف في المواقف الصعبة والمحنة وعلاقاته الاجتماعية كما يؤثر على رشد القرارات الإدارية استشارة متخذ القرار المساعدة ومستشارية³.

¹ محمد حسين وآخرون، مرجع سابق، ص 218.

² مرجع نفسه، ص 218.

³ عدنان عواد الشرايكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، ط العربية، الأردن، 2010، ص 32.

2. القوانين والأنظمة التعليمية:

تلعب القوانين والأنظمة والتعليمات دورا كبيرا في التأثير على متخذي القرارات حيث تزداد أهمية القوانين وأثرها على اتخاذ القرارات كما زاد حجم المنظمة وتعددت فروعها ولذا يجب مراعاة عدم تعارض القرارات الإدارية مع القوانين والأنظمة والتعليمات، وقد تكون هذه العناصر احد العقبات أمام متخذ القرار الإبداع والانطلاق من اجل الوصول إلى الأهداف التعليمية في المنظمة إلا أن عملية الرقابة وضبط عمليات اتخاذ القرارات تساعد على الحد من هذه العقبات¹

3. العناصر التنظيمية:

تمثل العناصر التنظيمية نمط التنظيم وفلسفته وتعدد المستويات الإدارية، وقيم متخذ القرار والعاملين ومصالحهم ومدى توافقها أو تعارضها كما يؤثر حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي والضغط الخارجية والداخلية التي يتعرض لها متخذ القرار وبالتالي فان سلامة ورشد القرارات الإدارية يعتمد على حسن الاتصالات وسرعتها وفعاليتها ومهمتها.

4. نظم المعلومات:

تتوقف فعالية القرارات التعليمية على مدى توفر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى دقتها وسلامتها ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والإفادة منها، فالإدارة العليا وخاصة في المنظمات الكبيرة تحتاج إلى معلومات دقيقة وصحيحة حول بيئة المنظمة وحقائق وبيانات وإحصائيات تتعلق بالمستفيدين من خدمات المنظمة ومواطن القوة والضعف فيها ودرجة فعالية الخدمات والتنبؤات عن التطور التكنولوجي في السنوات القليلة القادمة، كما تحتاج الإدارة العليا إلى المعلومات المتنوعة حول الإنتاجية والتكاليف والأحوال الاقتصادية والموارد البشرية.

¹ مرجع سابق، ص 241.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل عملية مهمة ومؤثرة في العمل الإداري المؤسساتي والتنظيمي ألا وهي عملية اتخاذ القرارات وهي عملية التي تمارس كل يوم ونلاحظها من خلال الممارسات الإدارية كما ترتبط بمسار المؤسسة وما يمكن أن يحدث لها من خلال اتخاذ القرارات والمعلومات التي يمكن أن تواجهها والمتعلقة بطبيعة ونمط التسيير والإشراف المستخدم فيها، حيث تناول هذا الفصل كل المراحل المختلفة التي يمر بها اتخاذ القرار وهي مراحل ظاهرة تبين مصير عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بمستقبل المؤسسة، فعملية اتخاذ القرار هي أخطر ما يواجهه المسؤول في قطاعات مختلفة، وإن أي قرار يتخذ على ضوء معلومات تكون صادقة وجاهزة عن طلبها ومرتبطة بطريقة تسمح بالاستفادة منها بسهولة ويكون قراراً رشيداً.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

1. الاجراءات المنهجية للدراسة

1.1. مجالات الدراسة

1.2. منهج وتقنيات الدراسة

1.3. عينة الدراسة

2. عرض وتحليل بيانات الدراسة

3. الاستنتاج العام

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة وضرورية من وسائل جمع البيانات عن الواقع الاجتماعي الموارد دراسته وفي هذا وجب إتباع خطوات منهجية دقيقة للإجابة على التصور النظري والتي انطلقت منه الدراسة وقد تم تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وتقنيات البحث وكذا مجتمع البحث وعرض البيانات وأخيرا استنتاج العام.

الإجراءات المنهجية للدراسة

1-1-مجالات الدراسة:

1-1-1 المجال المكاني: يقصد بالمجال المكاني هو المكان الذي أجريت فيه الدراسة الحالية جامعة عمار ثليجي ولاية الأغواط.

نبذة تاريخية عن نشأة جامعة عمار ثليجي بالأغواط:

تاريخ الجامعة:

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا للأساتذة التعليم التقني سنة 1986. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في: 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

- هندسة ميكانيكية
- هندسة مدنية
- هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 97-157 المؤرخ في: 10-05-1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية:

العلوم الدقيقة الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة مدنية كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وآداب عربي، علم النفس والأرطوفونيا، الحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في: 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا

- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

- كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح اختصاصات جديدة وهي:

صيانة في الهندسة الكهربائية، الموارد المائية، العلوم الفلاحية، الهندسة المعمارية، علوم اجتماعية وديمقراطية، لغة
الإنجليزية.

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر، تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات
جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي: علوم المادة، علوم
وتكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي، علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة فرنسية، علوم
اجتماعية. ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملّة في مرحلة الماستر
مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010.

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج-ليسانس ماستر-ووصل عدد مشاريع في
مرحلة الدكتوراة في النظام القديم 363 و286 مشروع في النظام ل.م.د.

استفاد جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و22 موظفا ليصل
بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

استلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي
للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد.

تقديم كلية العلوم الاجتماعية:

تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في مطلع السنة الجامعية 2010/2011 بموجب (المرسوم
التنفيذي رقم 10-198 _ المؤرخ في 15 رمضان عام 1431 الموافق 25 غشت سنة 2010)، وذلك في
إطار الهيكلة الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي. وهي بذلك كلية مستحدثة، لكنها تزخر بخبرات
واسعة من خلال طاقمها الإداري المميز وأساتذتها الأكفاء الذين كانوا منطوين تحت مظلة كلية الحقوق

والعلوم الاجتماعية سابقا. وتعمل الكلية على ضمان الجودة في الأقسام العلمية التابعة لها، على كافة المستويات، الإدارية، البيداغوجية، والبحثية والاجتماعية.

2- رؤية الكلية:

التطوير المستمر لضمان جودة المنتج العلمي.

3- رسالة الكلية:

تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في جميع الممارسات التعليمية والبحثية والإدارية والاجتماعية في الكلية، والاستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات والموارد المتاحة للنهوض بمستوى التعليم الجامعي، وذلك بمشاركة جميع أعضاء الكلية، لمقابلة حاجات المجتمع، ومتطلبات سوق العمل، وفق معايير الجودة.

4- الأهداف:

- توزيع المهام، وتفعيل دور اللجان البيداغوجية، والمجالس العلمية والإدارية على مستوى الكلية.
- العمل على ضمان جودة البرامج الأكاديمية، من خلال المتابعة وتقديم الدعم لها.
- تشجيع البحوث الأكاديمية الجادة، وتكثيف التظاهرات العلمية النوعية.
- متابعة تطوير أقسام الكلية المختلفة لبرامجها ولوائحها، للوصول بخريجها إلى مستوى متميز بين خريجي الأقسام المناظرة في الكليات المماثلة الأخرى، وبما يحقق لهم القدرة التنافسية العالية في سوق العمل.

شرح الهيكل التنظيمي للكلية:

1-العميد: هو أعلى هيئة على مستوى الكلية ويقوم بالتسيير البيداغوجي والإداري للكلية

-أمانة العميد: بناء على تعليمات السيد العميد بالاستقبال وتوجيه المراسلات على مستوى مصالح الكلية والأقسام وحتى على مستوى الإدارة المركزية.

2-الأمين العام: مكلف بتسيير مصالح الكلية ودائما يبقى تحت أوامر السيد العميد

-أمانة الأمين العام: تقوم بالاستقبال إضافة إلى توجيه المراسلات على حسب المصالح وكذا إدخال وتوجيه المراسلات بناء على تعليمات السيد الأمين العام بالإضافة للبريد الوارد والصادر

3-مصالح الكلية:

أولا/ الجانب البيداغوجي يوجد نائين للعميد:

أ/ نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: وتدرج تحته ثلاث مصالح

أ-1/ مصلحة التدريس: المكلفة بتسيير شؤون الطلبة على مستوى الكلية.

أ-2/ مصلحة الإعلام والإحصاء والتوجيه: تكون بطريقة آلية إحصاء الطلبة وتوجيههم على حسب التخصصات بالنسبة لكل قسم.

أ-3/ مصلحة التعليم والتقييم.

ب/نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:

ب-1/ مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج:

تنشيط وتشجيع البحث العلمي وضمان وتكوين طيلة الماجستير والدكتوراة علوم ول م د، كما تضمن الالتزام بالأخلاقيات البحث العلمي من خلال تجسيد مبادئ الجودة والأمانة العلمية.¹

ب-2/ مصلحة متابعة أنشطة البحث:

-التعرف ومتابعة البحث العلمي لدى الكلية (مخابر البحث، وحدات البحث ومشاريع البحث) التعرف على المعلومات الهامة التي تخص ميدان التكوين في الدكتوراة (ماجستير-دكتوراة علوم-دكتوراة ل م د) وكذا مجمل الإجراءات وطرق التسجيل والمناقشات.

معرفة أهم الإجراءات وشروط الترشح للتأهل الجامعي

¹ ينظر الملحق رقم (01).

ب-3/ مصلحة التعاون والنشاطات الثقافية:

ثانيا/ مصالح الكلية:

أ/مصلحة المستخدمين: تقوم المصلحة على متابعة المسار المهني للموظفين والأساتذة والعمال المهنيين بالكلية وكذا تعمل على توزيع الموظفين على مصالح الكلية وأقسامها حسب المؤهلات العلمية والرتب لخلق نوع من التوازن بين المصالح.

ب/ مصلحة الوسائل والصيانة:

كل ما يتعلق من تأثيث واحتياجات الكلية وكذا متابعة العمال المهنيين أثناء أدائهم لمهامهم.

ج/مصلحة الميزانية والمحاسبة

ثالثا/ أقسام الكلية:

تنقسم كلية العلوم الاجتماعية إلى أربعة أقسام وهي كالاتي:

- قسم الجذع المشترك علوم اجتماعية: أول توجيه للطلبة على الكلية ثم بعده يوجهون إما على حسب الاختيار أو المعدل.
- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.
- قسم علم الاجتماع والديمقراطية
- قسم الفلسفة.

1-1-2-المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقه إجراء الدراسة بجامعة عمار ثليجي لولاية الأغواط حيث أن كل الزيارات للجامعة تمت في الفترة الصباحية من شهر ماي الى شهر جوان.

1-3-1-المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة وهي جامعة عمار ثلجي لولاية الأغواط، حيث يتكون المجتمع الأصلي من 97 عاملا موزعين على كليتين أولا كلية العلوم الاجتماعية ويتكون عدد عمالها 49 عاملا منها عمال مهنية 34 عاملا و 15 عمال مهنيين متقاعدين، أما كلية علوم إنسانية ويتكون عدد عمالها من 35 عاملا إداريين و 09 عمال مهنيين و 04 رؤساء مصالح.

1-2-2-منهج وتقنيات الدراسة

1-2-1-منهج الدراسة:

بما أن البحوث الاجتماعية والتنظيمية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة، فإن موضوع الدراسة وأهدافها، هما اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم، حيث يعرف المنهج بأنه "الطريقة التي يصل بها الإنسان إلى الحقيقة. وبكلمة أخرى، إن البحث هو طلب الحقيقة والبحث المتواصل عنها وإشاعتها بين الناس بعد تقصيصها وعرضها وتحليلها تحليلًا شاملاً ودقيقاً".¹

أما في البحوث الاجتماعية طبيعة الدراسة وأهدافها هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه، وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على استخدام المنهج الوصفي، ويعرف المنهج الوصفي بأنه: يعتبر الأسلوب الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، كما إن هذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة موضع الدراسة فحسب بل يركز في جمع البيانات والمعلومات على ظاهرة الدراسة وتنظيمها وتصنيفها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك بغرض دراسة العلاقات بين المتغيرات والوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في معالجة مشكلة الدراسة.²

¹ منصور نعمان وغسان ذيب الدمري، البحث العلمي حرفة وفن، ط1، دار الكندي، الأردن، 1998، ص15.

² أحمد الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2002، ص 122.

1-2-2-أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الراهنة مجموعة من التقنيات البحثية وهذا للحصول على المعلومات الدقيقة والبيانات العلمية، والتوصل إلى الإجابة عن الأسئلة والقضايا المطروحة والتي تدور في مجملها كالآتي:

- الاستبيان:

هو وسيلة لجمع البيانات للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة، حيث يطلب من المبحثن الإجابة عنها.

وأورد محمد عبيدات وآخرون مفهوم للاستمارة مفاده أنها: مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحثن حول ظاهرة أو موقف معين.¹

كما عرفها "خالد حامد" بأنها: نموذج يضم أسئلة توجه إلى المبحثن من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبانة يطلب من المبحثن الإجابة عنها مباشرة، وقد ترسل عن طريق البريد وتسمى الاستبيان البريدي أما عن استمارة المقابلة فيقصد بها قائمة الأسئلة أو الاستمارة التي يقوم الباحث باستيفاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث.

أما موريس أنجرس فقدم للاستمارة تعريفا أكثر تحديدا ودقة في كتابه منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية جاء نصه كما يلي: تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.²

وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة أسئلة التي تعد إعدادا محددًا، ولقد كان الهدف الذي وضعت من أجله هذه الاستمارة هو معرفة آراء

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1999، ص 63.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ت/ بوزيد صحراوي وآخرون، ومراجعة مصطفى ماضي، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص 204.

العاملين فيما يخص موضوعنا، حيث أن محتوى الاستبيان شمل متغيرات وفرضيات الدراسة اذ احتوى على 21 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور متعلقة بفرضيات البحث وهي كالتالي:

المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية إذ يحتوي على المؤشرات الخاصة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة في مجال العمل، وتكمن أهمية هذه المؤشرات في التعرف على خصائص مجتمع البحث.

المحور الثاني: يتضمن 08 أسئلة تعرفنا من خلالها هل تساهم الإجراءات التنظيمية في عرقلة القرار الإداري في المؤسسة الجامعية.

المحور الثالث: يتضمن 08 أسئلة تعرفنا من خلالها على وجود دور للعلاقات الشخصية في إعاقه القرار الإداري داخل المؤسسة الجامعية.

3-1-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عمار ثليجي لولاية الأغواط والبالغ عددهم 97 عاملاً، تم توزيع 97 استمارة وارجعت 90 استمارة وعليها قمت بالدراسة، حيث قمنا باختيار عينة المسح الشامل وذلك بأخذ المجتمع الكلي من مجتمع الدراسة.

فالمسح الشامل: هو طريقة عملية لأخذ المعلومات من مجتمع البحث فيما تتحقق الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث حيث تؤخذ البيانات من جميع عناصر المجتمع المدروس بأساليب مختلفة حسب نوع الدراسة دون ترك أي حالة.¹

¹ جبار رتيبة، محاضرات في منهجية البحث العلمي، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2017-2026، ص 34.

تحليل البيانات:

المحور الأول: البيانات الشخصية

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

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
50	45	ذكر
50	45	أنثى
100	90	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس نجد أن 50% من المبحوثين تمثل نسبة الإناث في حين أن نسبة الذكور تمثل 50% من خلال هذا التوضيح يتبين نسبة الإناث متساوية مع نسبة الذكور.

الشكل رقم (06):

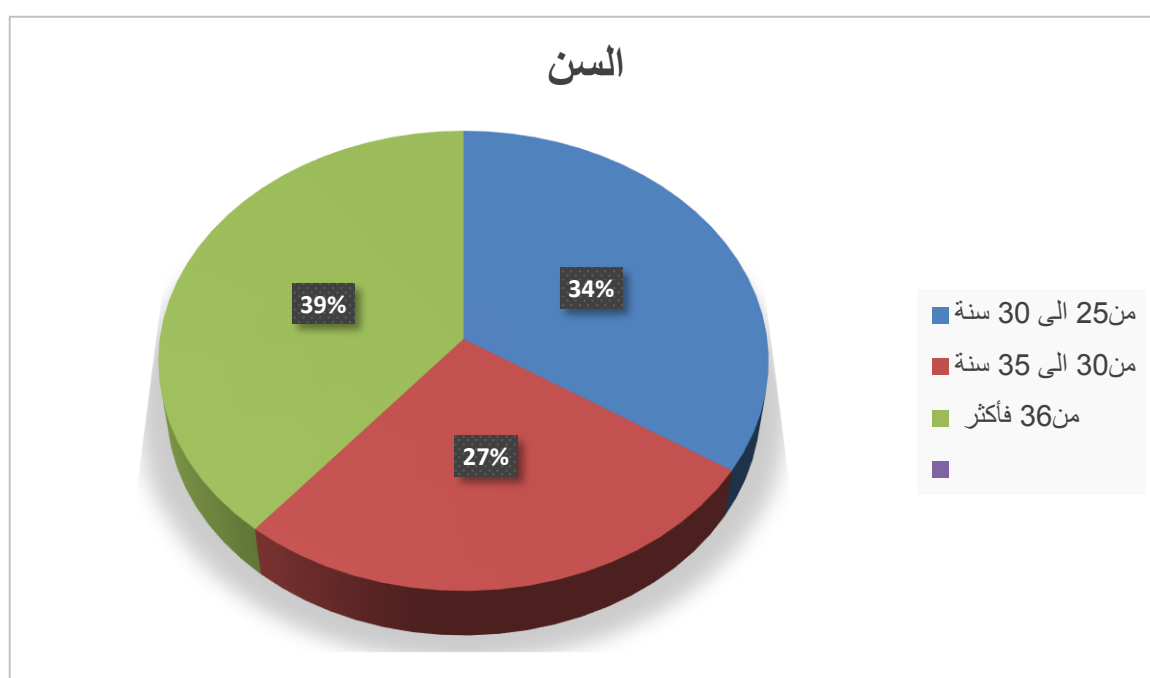


جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
(من 25-30 سنة)	33	34
(من 31-35 سنة)	24	26,6
من 36 فأكثر	35	38,8
المجموع	90	100

يتضح من خلال هذا الجدول أن 38,8% المبحوثين ينتمون إلى فئة الأعمار من 36 سنة وتتميز هذه الفئة بالخبرة الجيدة في العمل تليها الفئة من 25 إلى 30 سنة بنسبة 34% هي فئة شبانية نشيطة ونجد 26.6% تمثل الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة والتي تتميز بالدقة في العمل.

الشكل رقم (07):



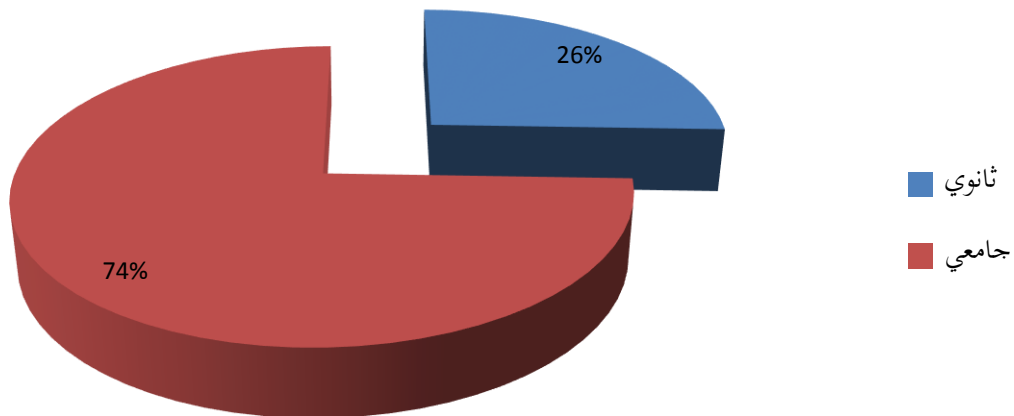
جدول رقم (03): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
25,5	23	ثانوي
74,4	67	جامعي
100	90	المجموع

يشير الجدول إلى المستوى التعليمي الذي يغلب على أفراد مجتمع البحث هو المستوى الجامعي بنسبة 74% إما المستوى الثاني فبلغت نسبته 25,5 % وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسة ونشاطها وكذلك المحيط الذي تعيش فيه

الشكل رقم (08):

المستوى التعليمي

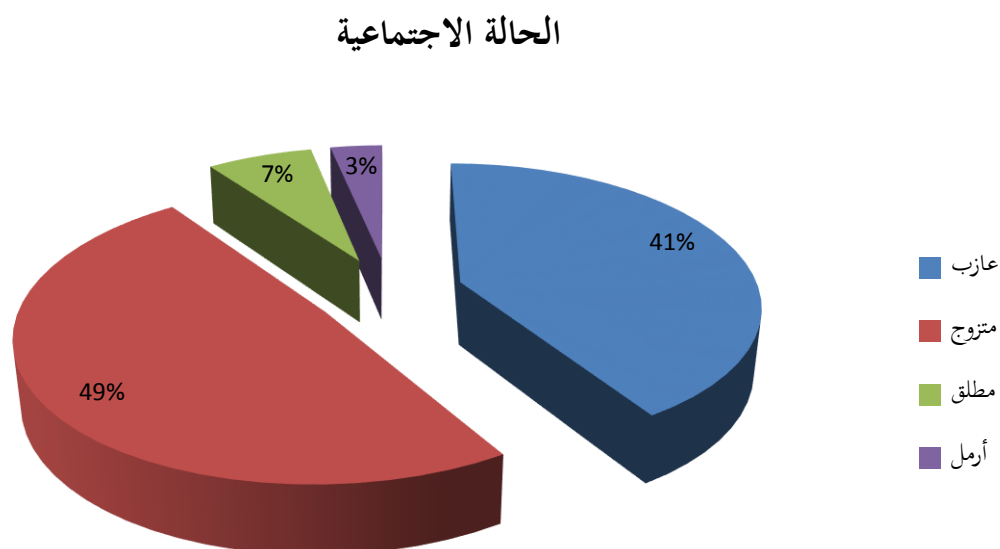


جدول رقم (04): يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة الاجتماعية
41,1	37	عازب
48,9	44	متزوج
06,7	6	مطلق
03,3	3	أرمل
100	90	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين توزيع المبحوثين حول الحالة الاجتماعية نلاحظ أن 48,90% هم من فئة المتزوجين وتليها نسبة 41,1% من المبحوثين هم من فئة العزاب في حين قدرة نسبة 6,7% المطلقون وتليها نسبة 3,3% من فئة أرامل.

الشكل رقم (09):



الجدول رقم (05): بين توزيع العينة حسب الاقدمية في الخدمة.

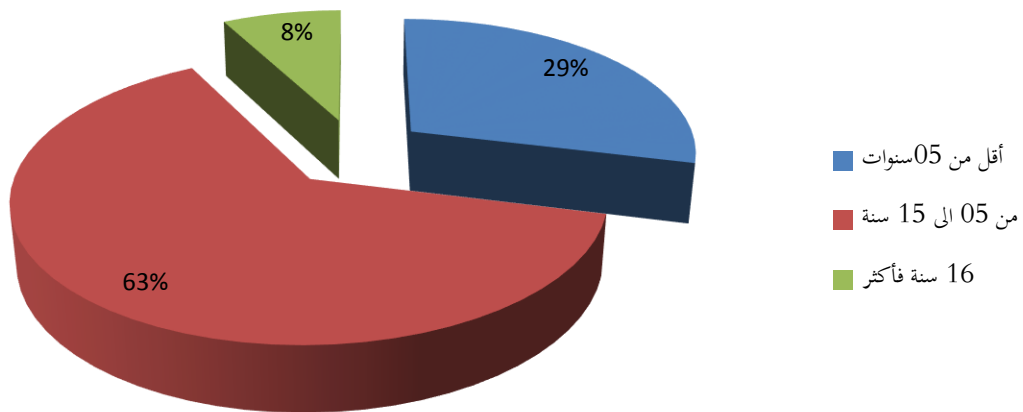
النسبة المئوية %	التكرارات	الاقدمية في الخبرة
28,8	26	اقل من 5 سنوات
62,2	56	من 5 الى 15 سنة
8,9	8	16 سنة فأكثر
100	90	المجموع

يوضح الجدول أن 62,2% من المبحوثين مدة عملهم من 05 الى 15 سنة وهذا يدل على الاستقرار المهني
تليها الفئة اقل من 05 سنوات 28,8% وهذا ما يدل على أن المؤسسة مهتمة بالاستقطاب يد عاملة جديدة

مؤهلة ومتطورة في نلاحظ أن 8,9 % من المبحوثين مدة عملهم من 16 سنة فأكثر وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال تقدمت مهارتهم أو أحيلوا إلى التقاعد.

الشكل رقم (10):

الخبرة (الأقدمية)



المحور الثاني: تساهم الإجراءات التنظيمية في عرقلة القرار الإداري

جدول رقم (06): مدى هامش التصرف فيما يخص المشاكل التي تعترض السير الحسن في المصلحة

هل لديك هامش للتصرف فيما يخص المشاكل التي تعترض السير الحسن للمصلحة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	41	45,6
لا	20	22,6
قليلا	29	32,2
المجموع	90	100

يبين هذا الجدول ان جميع المبحوثين اجابوا بان مدى هامش التصرف فيما يخص المشاكل التي تقتض السير الحسن في المصلحة بنسبة 45,6% اجابوا بنعم، في حين ان 32,2% أكدوا اجابتهم بقليل فقط بان هناك هامش فيما يخص المشاكل التي تعترض السير الحسن للمصلحة، اما ما يخص الذين أكدوا اجابتهم بالا وكانت نسبتهم تقدر ب 22,6%.

من خلال الجدول اعلاه اتضح لنا ان اغلبية لعمال يرون بان هناك هامش التصرف فيما يخص المشاكل التي تعترض السير الحسن للمصلحة، يعني ان المؤسسة تجد حلول للمشاكل التي تطرأ داخل المؤسسة وتضع لها حل مناسب لكي لا تتعرض المؤسسة الى عرقلة في العمل.

جدول رقم (07): مدى وجود هامش لتغيير اسلوب العمل في المصلحة حسب المستوى التعليمي

المجموع		ثانوي		جامعي		المستوى التعليمي هل لديك هامش لتغيير في اسلوب العمل داخل المصلحة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
71,11	64	71,42	15	71,01	49	نعم
28,88	26	28,57	6	28,98	20	لا
100	90	100	21	100	69	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يوضح مدى وجود هامش لتغيير اسلوب العمل في المصلحة، مدعمة ب 71,42% من فئة مستوى ثانوي، وفي المقابل قدرت ب 71,01% من فئة مستوى جامعي.

فيما يخص الباحثين الذين أكدوا اجابتهم بالا بعدم وجود هامش لتغيير اسلوب العمل في المصلحة، فكانت نسبتهم 28,88 % مدعمة بفئة الجامعيين 28,98% وفي مقابل 28,57% من فئة الثانويين.

ان في اي مؤسسة يقوم اي مسؤول او مشرف بتقييم اداء رؤوسيه ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافز كالتقنيات والمكافأة او التجديد من يحتاج لتدريب في مجال العمل او لأغراض اخرى ويكون هذا بتجديد وتغيير اسلوب استخدام نتائج تقييم المنظمة لتطوير وتغيير اسلوب العمل في المصلحة وتحسين

الأداء او العكس، فبين لنا الجدول رقم (07) ان نتائج وجود هامش لتغيير اسلوب العمل في المصلحة وتحسين

لأداء داخل المؤسسة حسب ما صرح به اغلبية الباحثين ونجده بنسبة أكبر عن فئة الجامعيين.

جدول رقم(08): تعرف العمال مع مرؤوسيه في حالة التأخر والتغيب حسب الخبرة.

المجموع	15 سنة فأكثر	من 05 الى 15 سنة	اقل من 05 سنوات	الخبرة				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%18,88	17	%25	2	%19,64	11	%15,38	4	نعم
%81,11	73	%75	6	%80,35	45	%84,61	22	لا
%100	90	%100	8	%100	56	%100	26	المجموع

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح لنا التعرف العمال مع مرؤوسيه في حالة التأخر والتغيب نلاحظ
 %81,11 مدعمة %84,61 من فئة الاقدمية اقل من 5 سنوات في المقابل قدرت %80,35 من الفئة
 الاقدمية من 05 الى 15 سنة مدعمة %75 من الفئة الاقدمية من 15 سنة فأكثر. اما في يخص الباحثين

الذين أكدوا اجابتهم بنعم فقدرت نسبتهم 18,88% مدعمة 25% من فئة الاقدمية من 15 سنة فأكثر، وفي المقابل قدرت 19,64% من فئة الاقدمية من 15 سنة، مقابل 15,38% من فئة أقل من 5 سنوات.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه يتضح ان اغلبية المبحوثين كانت اجابتهم بلا ويعتبر تأخر العاملين وغيابهم بالعمل لا يمكن للموظفين معاقبتهم في حالة التأخر والتغيب عن العمل وهذا يعتبر تأخر المرؤوسين بالتحاقهم بالعمل هروبا من اداء الاعمال والمعاملات المختلفة وعدم انجاز الاعمال.

جدول رقم (9): يوضح توزيع العينة حسب المشكلات التي تواجه العامل عند وضع القرار حسب المستوى التعليمي

أكثر المشكلات التي تواجهك عند صنع القرار		جامعي		ثانوي		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
16	23,52%	9	40,90%	25	27,77%	40	46,66%
32	47,05%	10	45,45%	42	46,66%	84	96,66%
20	29,41%	3	13,63%	23	25,55%	26	30,55%
68	100%	22	100%	90	100%	180	100%

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يوضح المشكلات التي تواجه العامل عند صنع القرار نلاحظ 46,66% مدعمة 47,05% من فئة الجامعين، وفي المقابل 45,45% من فئة ثانوي الذين أكدوا ان هناك صعوبة في تحديد البدائل للمشكلة اما غي ما يخص المبحوثين الذين أكدوا بعدم القدرة على تحديد اسباب المشكلات نلاحظ 27,77% مدعمة 40,90% من فئة الثانوي، في المقابل قدرت 23,55% من فئة الجامعين.

وفي ما يخص المبحوثين الذين أكدوا ان هناك صعوبة في تحديد نتائج كل بديل نلاحظ 25,55% مدعمة 29,41% من فئة الجامعين وفي المقابل قدرت 13,63% من فئة الثانوي تخضع اي مؤسسة الى التنظيم في ممارسة مهامها وذلك لتحقيق اهداف باتباع مراحل مختلفة من شأنها تقييم الصعوبات والعراقيل التي تقف في طريق فاهم المشكلات التي تواجه العامل وهي القرارات الادارية داخل المؤسسة التي توجه الى العامل والاتخاذ بتنفيذ هذه القرارات وصعوبة تحديد البدائل للمشكلة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 9 بان اغلبية العمال صرحوا بانهم توجد صعوبة في تحديد البدائل للمشكلة داخل المؤسسة.

جدول رقم (10): المشكلات التي تواجه العامل عند صناعة القرار

المجموع		15 سنة فأكثر		من 05 الى 15 سنة		اقل من 05 سنوات		السنوات المشكلات التي تواجهه عند صناعة القرار
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
26,66	24	25	2	21,42	12	38,46	10	عدم القدرة على تحديد اسباب المشكلات
47,77	43	50	4	46,42	26	50	13	صعوبة تحديد البدائل للمشكلة
25,55	23	25	2	32,14	18	11,53	3	صعوبة تحديد نتائج كل بديل
100	90	100	8	100	56	100	26	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يوضح المشكلات التي تواجه العمال عن صناعة القرار نلاحظ 47,77% مدعمة ب 50% من فئة الاقدمية من 15 سنة فأكثر وأكدوا صعوبة تحديد البدائل للمشكلة، وفي المقابل 50% من فئة الاقدمية في العمل اقل من 05 سنوات، وتليها نسبة 46,66% من فئة الاقدمية في العمل 05 الى 15 سنة في مجال العمل.

اما فيما يخص المبحوثين الذين كانت اجابتهم بعدم القدرة على تحديد اسباب المشكلات نلاحظ 26,66% مدعمة ب 38,46% من فئة الاقدمية اقل من 05 سنوات في مجال العمل وتقابلها 25% من فئة الاقدمية في العمل من 15 سنة فما فوق.

اما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا صعوبة تحديد نتائج كل البدائل وكانت نسبتهم 25,55% مدعمة ب 32,14% من فئة الاقدمية في العمل من 05 الى 15 سنة وتقابلها نسبة 25% من فئة الاقدمية من 15 سنة فأكثر في مجال العمل وتليها نسبة قدرت ب 11,53% من فئة الاقدمية اقل من 05 سنوات في مجال العمل.

ومن خلال الجدول اعلاه الذي يوضح لنا اغلبيية المبحوثين كانت اجابتهم على صعوبة تحديد البدائل للمشكلة وهذا راجع الى المسؤولين هو الذي يستطيع تحديد اقتراحات لوضع بدائل حل للمشكلة والسير الحسنة للمؤسسة.

جدول رقم (11): القدرة على اختيار اعضاء العمل.

احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	59	65,6
لا	31	34,4
المجموع	90	100

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يوضح القدرة على اختيار اعضاء فريق العمل نلاحظ ان 65,6% أكدوا بان القدرة على اختيار اعضاء فريق العمل، وفي حين ان 34,4% أكدوا بعدم اختيار اعضاء فريق العمل.

يعتبر التوظيف الخطوة الاولى داخل المؤسسات التي تسمح بتوفير القدرة على اختيار اعضاء فريق العمل القادرين على العمل وانجاز المهام المطلوبة منهم بالشكل المطلوب والكفاءة المرجوة راحت مختلف التنظيمات تبحث عن أنجع السبل للحصول على أفضل العناصر البشرية المتوفرة والقادرة على تحقيق اهداف المؤسسة، نلاحظ في الجدول رقم (11) ان اغلبيية المبحوثين صرحوا بانه يمكنهم اختيار اعضاء فريق العمل.

جدول رقم (12): يوضح توزيع العينة حسب سلطة القرار في المؤسسة.

المجموع		انثى		ذكر		مدى وجود سلطة القرار في المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
27,77	25	28,88	13	26,66	12	مركزية شديدة
72,22	65	73,33	33	71,11	32	لا مركزية
100	90	100	45	100	45	المجموع

يبين لنا الجدول اعلاه ان وجود سلطة القرار في المؤسسة الجامعية نلاحظ ان 72,22% كانت النسبة الغالبة لامركزية والتي تدعمها نسبة 73,33% من فئة الاناث، وبالمقابل قدرت بـ 71,11% من فئة الذكور.

اما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا بان سلطة القرار في المؤسسة مركزية شديدة فكانت نسبتهم 27,77% مدعمة بفئة الاناث تقدر بـ 28,88% وفي المقابل قدرت بـ 26,66% من فئة الذكور.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه يتضح ان اغلبية المبحوثين كانت اجابتهم لامركزية وهذا يبين انه لا توجد سلطة مركزية شديدة داخل المؤسسة.

جدول رقم (13): العوائق التي تحد من تجسيد الاوامر والقرارات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
تخص الوسائل والمستلزمات	26	28,9
تخص كفاءة المرؤوسين	35	38,9
عدم التزام المرؤوسين	29	32,2
المجموع	90	100

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يوضح العوائق التي تحد من تجسيد الاوامر والقرارات نلاحظ 38,9% أكدوا بانها تخص كفاءة المرؤوسين وفي حين ان 32,2% أكدوا بعدم التزام المرؤوسين، ونسبة 28,9% يقولون بانها تخص الوسائل والمستلزمات.

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان اغلبية المبحوثين أكدوا ان العوائق التي تحد من تجسيد الاوامر والقرارات تخص كفاءة المرؤوسين، يعني المرؤوس هو الذي يحد من تجسيد الاوامر والقرارات الادارية داخل المؤسسة.

جدول رقم (14): التنسيق بين مصالح المؤسسة لضمان السير الحسن للمصلحة حسب الجنس

المتغيرات	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	27	60	26	57.77	53	58.88
لا	8	40	19	42.22	37	41.11
المجموع	45	100	45	100	90	100

مبين مصالح خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح لنا تنسيق بين مصالح المؤسسة لضمان السير الحسن للمصلحة حيث نلاحظ 58.88% تمثل المبحوثين الذين أكدوا بأن يوجد تنسيق بين المصالح المؤسسة لضمان السير الحسن للمصلحة مدعمة بـ 60% من فئة الذكور وفي المقابل قدرت بـ 57,77% من فئة الإناث.

أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا بان لا يوجد تنسيق بين مصالح المؤسسة لضمان السير الحسن للمصلحة فكانت نسبتهم 41,11% مدعمة بـ 42.22% من فئة الإناث وفي مقابل قدرت نسبتهم بـ 40% من فئة الذكور

وبناء على إحصائيات الجدول يتضح لنا وجود تنسيق بين مصالح المؤسسة لضمان السير الحسن للمصلحة والاهتمام الفعلي من قبل المسؤولين لسير عملية المتعلقة بطبيعة المؤسسة وتحقيق هدف المصلحة.

نتائج بيانات الفرضية الاولى:

يتضح من خلال تحليلنا للبيانات والتي تتمحور حول تساهم الاجراءات التنظيمية في عرقلة القرار الاداري داخل المؤسسة، والتي عكست مجموعة من النتائج التي توضح الارتباطات القائمة بين متغيرات هذه الفرضية،

حيث من خلال الجدول رقم (13) يوضح لنا العوائق التي تحد من تجسيد الاوامر والقرارات داخل المؤسسة الذي كانت نسبته 38,9% مما يخص كفاءة المرؤوسين داخل المؤسسة الجامعية ومما يدل على ان الاوامر والقرارات تخص المرؤوسين في تجسيدها واتخاذ القرارات التي تحد من العوائق الادارية.

ومن هنا نستنتج ان العوائق التي تحد من تجسيد الاوامر والقرارات تخص كفاءة المرؤوسين داخل المؤسسة الجامعية ولها دور كبير وفعال داخل المؤسسة.

المحور الثالث: للعلاقات الشخصية دور في اعاقه القرار الاداري

جدول رقم (15): مدى وجود تحيز من قبل المسؤولين في التعامل مع المرؤوسين حسب الجنس

المتغيرات	ذكور		انثى		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	9	20	16	35.55	25	27.77
لا	16	35.55	15	33.33	31	34.44
أحيانا	20	44.44	14	31.11	34	37.77
المجموع	45	100	45	100	90	100

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح لنا مدى وجود تغير من قبل المسؤولين في التعامل مع المرؤوسين نلاحظ 37.77% تمثل المبحوثين الذين كانت إجابتهم أحيانا مدعمة ب 44.44% من فئة الذكور وفي المقابل قدرت ب 31.11% من فئة الإناث

أما فيما يخص المبحوثين الذين كانت إجابتهم بلا فكانت نسبتهم 34.44% مدعمة ب 35.55% من فئة الذكور وفي المقابل قدرت ب 33.33% من فئة الإناث

أما فيما يخص المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم فكانت نسبتهم 27.77% مدعمة ب 35.55% من فئة الإناث وفي المقابل قدرت ب 20% من فئة الذكور

فنجد أن في حالة الإجابة بلا و أحيانا حسب رأي المبحوثين أن السبب في التحيز هو وجود علاقات شخصية ومصالح خاصة بين المرؤوسين المسؤول ونرى أغلبية العمال يقولون بأنهم في بعض الأحيان يوجد تحيز بين المرؤوسين والمسؤول فيعتبر التحيز محاباة بعض أصحاب القرار والمسؤولية في المؤسسات نحو احد موظفيها أو أقسامها أو للأفراد الذين سينضمون إليها بهدف إشباع رغباتهم وحاجياتهم غير المعلنة مستخدمين غطاءات قانونية لإخفاء الأسباب الحقيقية وراء التحيز مما ينعكس سلبا علي الأداء الوظيفي للمؤسسات فيبين لنا الجدول رقم (15) أن أغلبية المبحوثين صرحوا بإجاباتهم ب أحيانا يكون تحيز من قبل المسؤولين اتجاه المرؤوسين بأكبر نسبة عند فئة الذكور.

جدول رقم (16): تصرف المبحوثين عند ملاحظة تجاوزات داخل المؤسسة حسب الخبرة

فئة الاقدمية	اقل من 5 سنوات		من 5 الى 15 سنة		15 سنة فأكثر		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
التصرف عند ملاحظة تجاوزات من قبل زملاء	5	19.23	9	16.09	1	12.5	15	16.66
اقوم بالتبليغ	14	53.84	29	51.78	3	37.5	46	51.11
لا أتدخل	7	26.92	18	32.14	4	50	29	32.22
أحاول منعهم	26	100	56	100	8	100	90	100
المجموع								

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح تصرف المبحوثين عند ملاحظة تجاوزات من قبل زملاء داخل المؤسسة نلاحظ 51.11% أكدوا بأنه لا يتم التدخل عند ملاحظة تجاوزات من قبل الزملاء مدعمة 53.84% من فئة الأقدمية اقل من 5 سنوات في مقابل 51.78% من فئة الأقدمية من 5 الى 15 سنة في مجال العمل أما نسبة 37.5% من فئة الأقدمية في مجال العمل من 15 سنة فأكثر

أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا بأنهم يقومون بمحاولة منعهم نلاحظ 32.22% مدعّمه 50% من فئة الأقدمية في العمل من 15 سنة فأكثر وفي المقابل نجد 32.14% من فئة الأقدمية من 5 الى 15 سنة في مجال العمل تليها نسبة 26.92% من فئة الأقدمية اقل من 5 سنوات في العمل

أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا بأنهم يقومون بالتبليغ عند رؤية التجاوزات من قبل زملاء فكانت نسبتهم 16.66% مدعمة بـ 19.23% من فئة اقدمية العمل اقل من 5 سنوات أما نسبة الأقدمية من 5 الى 15 سنة فقدرت بـ 16.09% وتقابلها 12.5% من الأقدمية 15 سنة فأكثر في مجال العمل

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية العمال بهذه المؤسسة لا يتدخلون عند ملاحظة تجاوزات من قبل زملائهم في العمل وهذا راجع لتضامنهم فيما بينهم نتيجة علاقتهم مع بعضهم والتغطية عن بعضهم البعض ونجدها بنسبة أكبر عند الاقدمية في العمل اقل من 5 سنوات

جدول رقم (17): موقف المبحوثين حول من يقومون بالتبليغ عن تجاوزات زملائهم حسب الخبرة

الاقدمية	اقل من 5 سنوات		من 5 الى 15 سنوات		أكثر من 15 سنة		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
التبليغ عن التجاوزات	12	46.15	26	46.42	4	50	42	46.66
تصرف سليم	14	53.84	30	53.57	4	50	48	53.33
تصرف سيئ	26	100	56	100°	8	100	90	100
المجموع								

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح لنا تصرف الذين يقومون بالتبليغ عن تجاوزات زملائهم حيث نلاحظ 53.33% أكدوا بأنه يعد تصرف سيئ مدعمة بـ 53.84% من سنوات الخبرة في مجال العمل اقل من 5 سنوات في المقابل قدرت 53.57% من سنوات الخبرة في مجال العمل من 5 الى 15 سنة أما فيما يخص

المبحوثين الذين أكدوا بأن التبليغ عن تجاوزات الزملاء يعد تصرف سليم فكانت نسبتهم 46.66% مدعمة بـ 46.42% من سنوات الخبرة في مجال من 05 الى 15 سنة في المقابل 46,15% من سنوات الخبرة في المجال العمل اقل من 05 سنوات اما في ما يخص سنوات الخبرة اكثر من 15 سنة فقدت بنسبة 50% ، من خلال الجدول اعلاه يتضح ان اغلبية المبحوثين يرون ان تبليغ عن تجاوزات الزملاء يعد تصرف سيء بأغلبية فئة سنوات الخبرة في المجال العمل اقل من 5 سنوات وتليها فئة سنوات الخبرة في المجال العمل واخيرا فئة سنوات الخبرة من مجال العمل اكثر من 15 سنة، فيعد سيئ في نظرهم لأنه عادة ما يكون ذلك العامل عنده ظروف طارئة وسبب مقنع لذلك التجاوز الذي يمكن ان يكون غياب مكرر او عدم احترام وقت العمل.

جدول رقم (18): مدى تطبيق قانون الجزاءات حسب الجنس

المجموع	ذكور		انثى		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
كيفية تطبيق قانون الجزاءات						
بشكل موضوعي	46,66	21	48,88	22	47,77	43
علاقات شخصية	53,33	24	51,11	23	52,22	47
المجموع	100	45	100	45	100	90

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يوضح لنا كيف يتم تطبيق قانون الجزاءات داخل المؤسسة نلاحظ ان 52,22% أكدوا بانه يتم تطبيق قانون الجزاءات يكون على اساس علاقات شخصية مدعمة بـ 53,33% والتي اجابت عنها فئة الذكور وتقابلها نسبة الاناث 51,11% في حين تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا بأنهم تتم بشكل موضوعي فكانت نسبتهم 47,77% مدعمة بـ 48,88% من فئة الاناث، وفي المقابل نجد 46,66% من فئة الذكور.

يوجد في اي مؤسسة مسؤول او مشرف يقوم بتطبيق قانون الجزاءات على مرؤوسيه كالتريقات والمكافأة وغيرها، ويكون هذا بتقييم اداء العاملين داخل المؤسسة على اساس اهتمامهم بواجباتهم وانضباطهم في العمل او العكس، فيوضح لنا الجدول رقم (18) انه يتم تطبيق هذه الجزاءات وفق علاقات شخصية بتصريح من اغلبية العاملين ونجده بأكبر نسبة عند فئة الذكور.

جدول رقم (19): مدى اتخاذ القرارات في الجامعة بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية حسب الجنس

المتغيرات	ذكر		انثى		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
موافق بشدة	3	6,66	4	8,88	7	7,77
موافق	15	33,33	12	26,66	27	30
محايد	7	15,55	6	13,33	13	14,44
غير موافق	17	37,77	16	35,55	33	36,66
غير موافق بشدة	3	6,66	6	13,33	9	10
المجموع	45	100	45	100	90	100

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح مدى وجود اتخاذ القرارات في الجامعة بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية نلاحظ 36,66% أكدوا بأنهم غير موافقين بان اتخاذ القرارات في الجامعة بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية مدعمة 37,77% من فئة الذكور في المقابل قدرت 35,55% من فئة الاناث.

اما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا بالموافقة نلاحظ 30% مدعمة بـ 33,33% من فئة الذكور، في المقابل قدرت بـ 26,66% من فئة الاناث.

اما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا بأنهم محايدون كانت نسبتهم 14,44% مدعمة بـ 15,55% من فئة الذكور وفي المقابل قدرت بـ 13,33% من فئة الاناث.

اما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا بأنهم غير موافقين بشدة نلاحظ 10% مدعمة بـ 13,33% من فئة الاناث وفي المقابل قدرت نسبتهم بـ 6,66% من فئة الذكور.

ومن خلال تحليلنا لهذا الجدول الذي يوضح لنا اغلبية المبحوثين كانت اجابتهم غير موافقين على اتخاذ القرارات في الجامعة بشكل موضوعي بعيدا عن الاختبارات الشخصية داخل المؤسسة الجامعية.

جدول رقم (20): مدى نجاح المهارات الشخصية لاتخاذ قرار اداري

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	14	15,6
احيانا	44	48,9
نادرا	25	27,8
لا	7	7,8
المجموع	90	100

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح مدى نجاح المهارات الشخصية لاتخاذ القرار الاداري نلاحظ 48,9% أكدوا اجابتهم ان نجاح المهارات الشخصية تكون احيانا، في حين ان 27,8% أكدوا اجابتهم بنادرا ما تكون ناجحة المهارات الشخصية لاتخاذ قرار اداري، واما 15,6% كانت اجابتهم بدائما هناك نجاح محقق

في المهارات الشخصية لاتخاذ قرار اداري، و اخر نسبة قدرت بـ 7,8% وكانت اجابتهم بـ لا اي لا يوجد نجاح للمهارات الشخصية لاتخاذ القرار الاداري.

-من خلال الجدول اعلاه يتضح ان اغلبية المبحوثين أكدوا ان احيانا يوجد نجاح للمهارات الشخصية لاتخاذ القرار الاداري داخل المؤسسة.

جدول رقم (21): مشاركة الآخرين في القرارات الإدارية الحاسمة حسب الخبرة

الاقدمية مدى مشاركة الآخرين في قرارات ادارية حاسمة	اقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		15 سنة فأكثر		المجموع	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
نعم	14	53,84	27	48,21	5	62,5	46	51,11
لا	12	46,15	29	51,78	3	37,5	44	48,88
المجموع	26	100	56	100	8	100	90	100

يهتم الجدول اعلاه بدراسة مشاركة الآخرين في القرارات الادارية الحاسمة نلاحظ 51,11% والتي تدعمها نسبة 62,5% من فئة الاقدمية في مجال العمل من 15 سنة فأكثر وبالمقابل قدرت بـ 53,84% من فئة الاقدمية في مجال العمل اقل من 05 سنوات اما نسبة 48,21% وهي من فئة الاقدمية من 05 الى 15 سنة.

اما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا انه لا توجد مشاركة للآخرين في القرارات الادارية الحاسمة، نلاحظ 48,88% مدعمة بـ 51,78% من فئة الاقدمية في مجال العمل من 05 الى 15 سنة وفي المقابل نجد 46,15% من فئة الاقدمية الاقل من 05 سنوات وتليها نسبة 37,5% من فئة الاقدمية في مجال العمل من 15 فأكثر.

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان اغلبية العمال بالمؤسسة يرون بانها توجد مشاركة للآخرين في القرارات الادارية الحاسمة وهذا راجع الى انضباط المؤسسة ومشاركة العمال فيما بينهم من تأدية واجبهم وتقبلهم القرارات الادارية الحاسمة ويوضح الجدول رقم 21 انه توجد مشاركة للآخرين في القرارات الحاسمة داخل المؤسسة وكانت اجابة المبحوثين بنعم ونجد أكبر نسبة عند فئة العمال الذين هم من 15 سنة فأكثر في مجال عملهم.

جدول رقم (22): مدى مراعاة المؤسسة الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفاعلة

المتغيرات		ذكر		انثى		المجموع	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
مدى مراعاة ادارة مؤسستك الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الفاعلة							
نعم		4	8,88	10	22,2	14	15,55
لا		20	44,44	19	42,22	39	43,33
احيانا		20	44,44	17	37,77	37	41,11
المجموع		45	100	45	100	90	100

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يوضح لنا مدى مراعاة ادارة مؤسستك الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفاعلة حيث نلاحظ ان 43,33% تمثل المبحوثين الذين كانت اجابتهم ب لا، مدعمة ب 44,44% من فئة الذكور وفي المقابل قدرت ب 42,22% من فئة الإناث.

اما فيما يخص المبحوثين الذين كانت إجابتهم بأحيانا فكانت نسبتهم 41,11% مدعمة ب 44,44% من فئة الذكور وفي المقابل قدرت ب 37,77% من فئة الإناث.

اما فيما يخص المبحوثين الذين كانت إجابتهم بنعم قدرت نسبتهم ب 15,55% مدعمة ب 22,2% من فئة الإناث وفي المقابل قدرت ب 8,88% من فئة الذكور.

أن أهم مقومات نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها بتوقف على مدى مراعاة إدارة مؤسستك لظروف خارجية وداخلية عند اتخاذ القرارات الفاعلة في المنظمة حتى تصل إلى الاستقرار وتسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق الأهداف من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين ومراعاة لظروفهم الداخلية والخارجية، ومن هنا نجد أن الجدول رقم (22) يبين أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن إدارة المؤسسة لا تراعي الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الفاعلة وكانت فئة الذكور أكثر نسبة من بينهم.

نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

يتضح من خلال تحليلنا للبيانات والتي تتمحور حول: العلاقات الشخصية في إعاقه القرار الإداري

من خلال الجدول (20) يوضح لنا مدى نجاح المهارات الشخصية لاتخاذ القرار الإداري والذي كانت نسبته 48,9% من إجابة الباحثين بأن أحيانا تكون مهارات شخصية لاتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة، وكذلك يوضح الجدول رقم (19) عدم وجود اتخاذ القرارات في الجامعة بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية وقدرت نسبتهم 36,66% من الباحثين الذين غير موافقين على أن المؤسسة لا توجد فيها اتخاذ القرارات بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية

نستنتج أن المؤسسة الجامعية لا يتخذون القرارات بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية وكذلك عدم وجود مهارات شخصية لاتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة الجامعية.

الاستنتاج العام:

بناءً على البيانات المحصل عليها والاستنتاجات لفرضيات الدراسة ومن خلال دراستنا التي حاولنا فيها الوقوف على أهم المعوقات السوسيو تنظيمية للقرار الإداري التي أدت إلى وجود أخطاء ومشاكل داخل المؤسسة الجامعية يمكننا القول بان هناك العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسة والتي تتمثل في الغياب وعدم الانضباط وعدم احترام مواعيد العمل هذا من جانب وقت العمل.

كما تم التوصل إلى هذه المعوقات بإمكانها أن تؤدي إهمال العمال من عملهم، وأثبتت الدراسة ان هناك ميل إلى بعض العمال خاصة في تطبيق قانون الجزاءات جاء لذوي القرابة عوضاً من ذوي الاقدمية والكفاءات، حيث تبقى الكفاءة الاقدمية عوامل موضوعية يمكن الأخذ بها على غرار القرابة التي تبقى عاملاً شخصياً لا موضوعياً لا يجوز الأخذ به.

أما فيما يخص مشاركة الآخرين في اتخاذ قرارات حاسمة فقد توصلنا إلى أن هناك مشاركة من العمال الذين لديهم خبرة في الميدان حيث يحول إليهم اتخاذ القرار الحاسمة الذي يخص مؤسستهم، لذلك فاتخاذ القرار عند العمال موجود لكن يحول دون ذلك معوقات سوسيو تنظيمية تحد من السير الحسن للمصلحة والعمال الذين بها.

بالإضافة الى بعض النتائج والاستنتاجات

- ان الكثير من العمال يرون ان جو العمل في المؤسسة الجامعية هو جو روتيني وذلك نظراً لطبيعة المؤسسة ونوعها في مؤسسة خدمتية بالدرجة الأولى ونظراً لأقدميتهم في العمل ونفس الوظيفة التي يشغلونها.
- كما ان العمال يدركون أهمية التنظيم الذي يضمن حقوقهم مقابل أداء واجباتهم لكن يحول دون ذلك معوقات سوسيو تنظيمية.
- العمال داخل المؤسسة يريدون المشاركة باتخاذ القرارات لأنهم معنيون بالقرار لكي القرار مناسباً.
- ان معظم القرارات الصادرة متأثرة بالصلة الشخصية قرابة او نسب متجاهلة اللوائح والقوانين.

- تفسح المنظمة مجال للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية خاصة فيما يتعلق بالقرارات التي تخص طريقة العمل تترك للعمال حرية الاختيار، لذا توصلت المؤسسة الى انعه بات من الضروري اشراك العامل في اتخاذ القرار لأنهم يمثلون القسم الأكبر الذي تمارس عليه القرارات الإدارية.

الخاتمة

على ضوء هذا البحث المحدود الأبعاد الذي يبحث عن المعوقات السوسيو تنظيمية على القرار الإداري يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار اكتسب أهمية بالغة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المؤسسات تعمل بموارد كثيرة ومعدات كثيرة وضخمة وتكنولوجيا حديثة وأصبحت عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المؤسسات، كما أن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها تعتمد على مدى نجاحها في تخطيط وتنظيم أعمالها، وعلى مدى قيامها بالإدارة مواردها وموظفيها والتنسيق بينهم، والقرارات الإدارية بحق الأفراد أهمية خاصة كتأثيره على العمل الإداري فهو الصلاحية التي تتمتع بها السلطة الإدارية لاتخاذ إجراء ما أو القيام بعمل من الأعمال القانونية وتعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم العمليات الحتمية على الإدارة العامة والخاصة وهي تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية للممارسة جميع الوظائف الإدارية، تخطيط وتنظيم وتوجيه واتصال ورقابة وتأتي عملية اتخاذ القرارات كحلقة وصل بين هذه الوظائف فهي عبارة عن عملية ديناميكية تمثل نشاط الإدارة على مختلف مستويات، وكذلك المؤسسات تواجه معوقات ومن بينها المعوقات السوسيو تنظيمية التي تقف عائق كبيراً داخل المؤسسة الجامعية كوجود صعوبات تتعلق بالسياسة الإدارية مثل عدم وضوح الأهداف أو صياغتها بأسلوب لا يسمح بتحديدتها وبالتالي يعوق تنفيذها وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة بالقيام بعملها على أكمل وجه. ومن خلال البحث الذي قمنا به حول الموضوع يمكن أقول أن المعوقات السوسيو تنظيمية لها دور كبير وفعال في مختلف المؤسسات ولها تأثير سلبي على المؤسسة، وهي من أهم العراقيل التي تواجه سير العملية الإدارية وسط المؤسسات إذا ساهم في تعقد التنظيم الإداري من ناحية التخطيط أو حتى تجاوز قوانين المؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

• المراجع باللغة العربية:

1. احسان محمد حسن: الاسس المنهجية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط1، بيروت، 1994
2. امين الساعاتي: اصول علم الادارة العامة، تطبيقات ودراسات المملكة العربية السعودية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1417/1997.
3. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الانجلو المصرية، ط1، جامعة عين الشمس، مصر، 1994.
4. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط4، مصر، 1983.
5. القادري محمد صالح: تحرير الوثائق الادارية، اسلوب القواعد والتقنيات، تونس، المعهد الاعلى لتوثيق، جامعة منوبة، 2006.
6. احمد الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الاردن، 2002، ص 122.
7. المنصور نعمان وغسان ذيب الدمري، البحث العلمي حرفة وفن، ط1، دار الكندي، الأردن، 1998
8. د. جاسر نصر المنصور-نظرية القرارات الإدارية-دارالحامد-عمان 1998
9. جيمس مارش وآخرون: المنظمات، تر: عبد الرحمن بن احمد هيجان، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر/ معهد الادارة العليا، ب ط، المملكة العربية السعودية 2001.
10. حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2004.
11. حسين حريم وآخرون أساسيات الإدارة دارالحامد، عمان 1998
12. حسان الجيلالي: التنظيم الرسمي في المؤسسات الصناعية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1988.
13. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر 2006.

قائمة المصادر والمراجع

14. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، (ب ط)، قسنطينة، الجزائر
 15. طلعة ابراهيم لطفي: النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة، 2009.
 16. عبير طایل فرحان البشاشة: درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الابداعية في عملها، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2008.
 17. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة ط، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
 18. د. علي فلاح الزغبى-د. عبد الوهاب بركة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، 1434-2013
 19. عدنان عواد الشرايكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، ط العربية، الأردن، 2010.
 20. عليا حسن الحسين: التنمية نظريات وتطبيقات، دار القلم للنشر والتوزيع، "2"، الكويت، 1985.
 21. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، ب ط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993
 22. علي السلمي، مقدمة إدارة الأعمال، مكتبة النهضة العربية، 1976.
 23. محمد حسين يسن وآخرون، المشكلة الإدارية وصناعة القرار-مطابع الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975.
 24. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1999.
 25. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ط1، دار الثقافة، عمان، 2007.
- المجالات:
1. عزيز احمد صالح ثامر الحسني: الامن الاصراي للمفاهيم، المقومات والمعوقات، جامعة الاندلس للعلوم التقنية، 1433/2013، مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 12 المجلد 15 اكتوبر 2016.

قائمة المصادر والمراجع

• الرسائل الجامعية:

1. بعاج نور الهدى، وanas بيطضة: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات الادارية، مذكرة في علم الاجتماع، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2001.
2. بن تونس طاهر: الانماط القيادية واستراتيجيات القرار الاداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، فرع علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر 2، 1997.
3. تومي عيسى: المعوقات التنظيمية وأثرها في فاعلية الادارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة مسيلة، 2012/2011.
4. ثامر يوسف ابو العجين: إثر المعوقات - التنظيم الاداري على اداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، كلية التجارة، 1431/2010.
5. دايم نوال: القرارات الادارية الضمنية والرقابة القضائية عليها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون العام، جامعة ابو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
6. زكريا قرجع: الارشيف ودوره في صنع القرار الاداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.
7. قسموه نجاة، " أثر السلوك القيادي على اتخاذ القرار داخل الجامعة الجزائرية"، مذكرة ماستر في علم اجتماع، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2014.
8. قسموه نجاة، " أثر السلوك القيادي على اتخاذ القرار داخل الجامعة الجزائرية"، مذكرة ماستر في علم اجتماع، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2014.
9. شتاه الذوايدي، فعالية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

• القواميس والمعاجم:

1. احمد زاكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ط2، بيروت 1982.
2. محمد عاطف عيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1979.

قائمة المصادر والمراجع

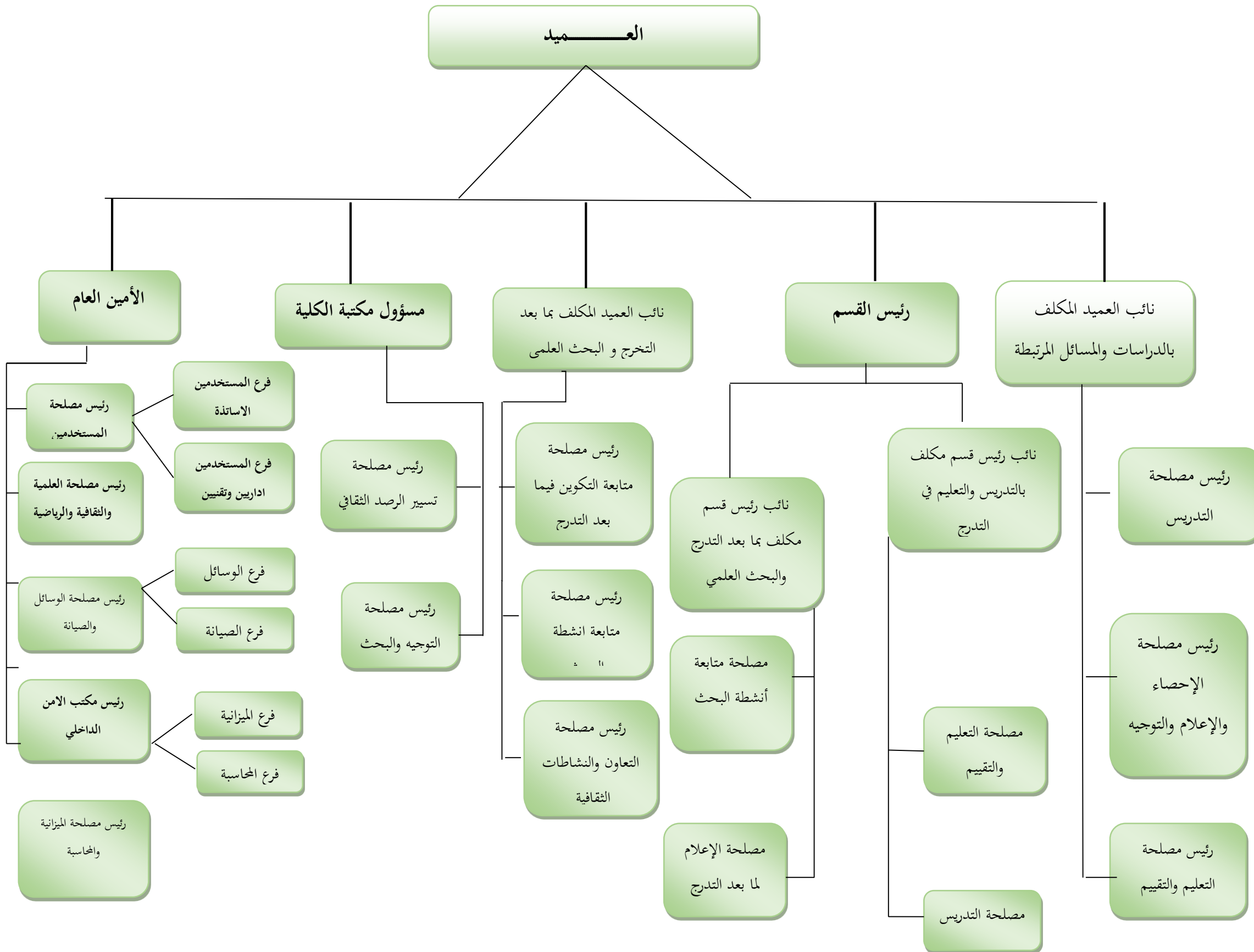
3. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزي ابادي، مراجعة، النس محمد الشامي وزكريا جابر محمد: قاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 1429/2008.

• المراجع باللغة الفرنسية:

1. Talcott Parsons, structure and process in modern societies
Glencoe 111 the person free press 1960.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثليجي لولاية الأغواط



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار تليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استبيان حول:

"معوقات السوسيو تنظيمية للقرار الإداري".

وذلك في سياق إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

تحية طيبة:

وبعد: أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجية منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة الميدانية التي ترمي إلى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع دراستنا إن نجاح هذا العمل في تحقيق الأهداف المرجوة منه يعتمد على مشاركتكم ولهذا فمن المهم جدا التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم حول كل سؤال أو عبارة مع توكي الصراحة والأمانة. ولعلمكم أن الإجابة على هذه الأسئلة محاطة بالسرية التامة ولا تستخدم إلا في غرض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم مقدما على ما بذلتم من جهد في إنجاز هذه العمل.

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن: ☐
3. المستوى التعليمي : ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
4. الحالة الاجتماعية : ☐ عازب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل
5. سنوات الخبرة في مجال العمل :
- ☐ أقل من 5 سنوات
 - ☐ من 5 إلى 15 سنة
 - ☐ 16 سنة فأكثر

المحور الثاني: تساهم الإجراءات التنظيمية في عرقلة القرار الإداري

1. هل لديك هامش للتصرف فيما يخص المشاكل التي تعترض السير الحسن في المصلحة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ قليلا فقط

2. هل لديك هامش لتغيير أسلوب العمل في المصلحة؟

☐ نعم ☐ لا

لماذا؟

3. هل تستطيع معاقبة مرؤوسيك في حال التأخر أو التغيب؟

☐ نعم ☐ لا

4. ما هي أكثر المشكلات التي تواجهكم عند صناعة القرار؟

- ☐ عدم القدرة على تحديد أسباب المشكلات
- ☐ صعوبة تحديد البدائل للمشكلة
- ☐ صعوبة تحديد نتائج كل بديل

5. هل لديكم القدرة على اختيار أعضاء فريق العمل؟

☐

لا

☐

نعم

لماذا؟

6. كيف ترى سلطة القرار في المؤسسة؟

☐

• مركزية شديدة؟

☐

• لا مركزية؟

7. ما هي العوائق التي تحد من تجسيد الأوامر والقرارات؟

☐

• تخص الوسائل والمستلزمات

☐

• تخص كفاءة المرؤوسين

☐

• عدم التزام المرؤوسين

أخرى حددها؟

8. هل هناك تنسيق بين مصالح المؤسسة لضمان السير الحسن للمصلحة؟

☐

لا

☐

نعم

المحور الثالث: للعلاقات الشخصية دور في إعاقَة القرار الإداري

1. هل تشعر أن هناك تحيز من قبل المسؤولين في التعامل مع المرؤوسين؟

☐

أحياناً

☐

لا

☐

نعم

2. عند ملاحظة تجاوزات من قبل زملائك داخل المؤسسة كيف تتصرف؟

☐

أحاول منعهم

☐

لا أتدخل

☐

أقوم بالتبليغ

3. ما رأيك في أولئك اللذين يقومون بالتبليغ على تجاوزات زملائهم؟

☐ تصرف سليم ☐ تصرف سيء

4. كيف يتم تطبيق قانون الجزاءات؟

☐ بشكل موضوعي ☐ علاقات شخصية

5. يتم اتخاذ القرارات في الجامعة بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية؟

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة

6. تراعي إدارة مؤسستك الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفاعلة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحياناً

7. هل تؤمن بمشاركة الآخرين في قرارات إدارية حاسمة؟

☐ نعم ☐ لا

8. هل تعتقد بأن المهارات الشخصية تكون دافعا لاتخاذك قرارا إداريا ناجحاً؟

☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا

انتهى