

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة - نموذجاً -

إشراف الأستاذ:

د. بلقاسم نويصر

إعداد الطالب:

علي بشاغة

لجنة المناقشة

د. أنور مقراني	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 02	رئيساً
د. بلقاسم نويصر	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 02	مشرفاً ومقرراً
د. الجمعي النوي	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 02	ممتحناً
د. عبد الرزاق أمقران	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 02	ممتحناً

السنة الجامعية: 2015 / 2014

إهداء

إلى والدي العزيزة و والدي العزيز حفظهما الله و ألبسهما ثوب الصحة و العافية

إلى زوجتي الغالية لما قدمته من مساعدة و دعم و تشجيع و التي شاركتني

مشوار العناء و الجهد

إلى قرّة عيني و نور قلبي أبنائي الأعتزاء مصعب، لينة، محمد عاصم و المعتصم بالله

إلى إختوتي و إختواتي و أولادهم

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي هدانا ووفقنا بتوفيقه والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

و امتثالاً لقول نبينا محمد صلى الله عليه و سلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإنه يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر و العرفان لكل من له فضل عليّ بعد الله سبحانه، سواء قدم لي نصيحة أو مساعدة لإتمام هذه الرسالة و أخص بالذكر:

أستاذي الفاضل الدكتور **نويصر بلقاسم** الذي تفضل بالإشراف على رسالتي حيث بفضل الله تعالى ثم بفضل جهده المتواصل و توجيهاته السديدة و رحابة صدره أثناء فترة البحث تم إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر و التقدير.

كما أتقدم بالشكر و التقدير الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم و تفضلهم بقراءة مذكرتي و مناقشة هذا العمل.

كما أتقدم بوافر امتناني لكل الذين وقفا إلى جانبي و قدما لي المساعدة و التوجيه و إمدادي بالمعلومات التي احتجت لها في بحثي.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	<p>اهداء شكر و تقدير فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال المقدمة</p>
	<p>الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة</p>
06	1. إشكالية الدراسة
08	2. أهمية الموضوع
09	3. مبررات اختيار الموضوع
10	4. أهداف الدراسة
11	5. فروض الدراسة
11	6. مفاهيم الدراسة
23	7. الدراسات السابقة
	<p>الفصل الثاني : اللامركزية - تحليل نظري -</p>
36	تمهيد
	أولاً: تنظيم المؤسسة الاقتصادية
37	1. ماهية التنظيم
39	2. ماهية المؤسسة الاقتصادية
45	3. العمليات التنظيمية
47	4. العلاقات التنظيمية
48	5. اللامركزية
48	1.5. تعريف المركزية

47 2.5. تعريف اللامركزية
51 3.5. العوامل المحددة لدرجة اللامركزية
53 4.5. أدوات تحقيق اللامركزية
54 5.5. تحديد درجة اللامركزية
55 6.5. عوامل و أسباب الأخذ بأسلوب اللامركزية
56 7.5. أهداف اللامركزية
56 8.5. أنماط اللامركزية
58 9.5. مزايا اللامركزية
59 10.5. سلبيات اللامركزية
59 11.5. العلاقة بين تفويض السلطة و المركزية و اللامركزية
ثانيا: مداخل نظرية لدراسة درجة اللامركزية وفعالية صنع القرار	
62 1- الدعائم الرئيسية لدراسة درجة اللامركزية و فعالية صنع القرار
62 1-1 النظريات الكلاسيكية
63 1-2 النظريات النيوكلاسيكية
66 1-3 النظريات الحديثة
68 2- العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية
81 3- بعض الملاحظات عن الاتجاهات النظرية السابقة
83 4- عناصر الاتفاق و مجالات الاختلاف بين الرؤى النظرية
84 5- صياغة إطار تصوري للدراسة
الفصل الثالث : صنع القرار - تحليل سوسيولوجي -	
87 تمهيد
88 1. ماهية عملية صنع القرار
92 2. أهمية عملية صنع القرارات و دورها في العملية الإدارية
93 3. أنواع القرارات
100 4. مراحل عملية صنع القرار
104 5. عملية صنع القرار و علاقتها بوظائف الإدارة

104	6. العوامل المؤثرة في فاعلية عملية صنع القرارات
116	7. فاعلية عملية صنع القرارات وفق المداخل النظرية المختلفة
121	8. المشاركة في عملية صنع القرار
129	9. المعوقات التي تواجه عملية صنع القرار
الفصل الرابع : المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (تحليل سوسيو تاريخي	
135	تمهيد
136	أولا : تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية
137	ثانيا : مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية
137	المرحلة الأولى : المؤسسة الجزائرية في ظل الاقتصاد المركزي (1962-1988)
137	1. نمط سير الاقتصاد الوطني في المرحلة 1962-1988
139	2. الشكل القانوني والتنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية 1962-1982
144	3. التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الجزائرية في المرحلة 1962-1982
147	4. وظائف التسيير للمؤسسة العمومية الجزائرية في المرحلة 1962-1982
150	5. إعادة هيكلة المؤسسات الاشتراكية
152	المرحلة الثانية: المؤسسة الجزائرية في الانتقال إلى اقتصاد السوق 1988 إلى الآن
153	1. النمط الجديد لسير الاقتصاد الوطني بعد إصلاحات 1988
156	2. تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد إصلاحات 1988
157	1.2. الهيئات الأساسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية
159	2.2. التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاقتصادية
161	3.2. وظائف التسيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية
165	خلاصة
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة	
169	تمهيد
170	1. مجالات الدراسة
170	1.1. المجال الزمني
170	2.1. المجال المكاني
177	3.1. المجال البشري

182 2. نموذج الدراسة
183 3. منهج الدراسة
183 4. عينة الدراسة
184 أدوات جمع البيانات
190 5. أساليب التحليل و التفسير
الفصل السادس: التحليل الإحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة	
195 تمهيد
196 1. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية
203 2. قراءة و تحليل البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة
203 1-2 . استجابات أفراد العينة حول عبارات محور اللامركزية العمودية
211 2-2 . استجابات أفراد العينة حول عبارات محور اللامركزية الأفقية
220 2-3 . استجابات أفراد العينة حول عبارات محور فعالية صنع القرار
228 3- تحليل، مناقشة و تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
الفصل السابع : خلاصة الدراسة و أهم نتائجها و توصياتها	
246 تمهيد
247 1. خلاصة الدراسة
250 2. نتائج الدراسة
253 3. توصيات و اقتراحات الدراسة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
72	يوضح خصائص المؤسسات وفقا لنظرية A.J.Z	01
96	يبين مقارنة بين القرارات المبرمجة و غير المبرمجة	02
98	يبين مقرنة بين القرارات الإستراتيجية، القرارات الإدارية و القرارات التشغيلية	03
172	يبين فروع مؤسسة سونلغاز بعد إعادة هيكلتها	04
177	يوضح توزيع العمال حسب الأقسام و المصالح	05
181	يبين المقاطعات التابعة لمديرية التوزيع سكيكدة	06
185	يبين درجات مقياس ليكرت	07
187	يبين معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور اللامركزية العمودية	08
187	يبين معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور اللامركزية الأفقية	09
188	يبين معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور فعالية صنع القرار	10
189	يبين معاملات الارتباط بين درجات محاور الاستبيان و الدرجة الكلية له	11
190	يبين ملخص اختبارات الثبات و الصدق لمحاور الاستبيان	12
196	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
197	يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر	14
198	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	15
199	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	16
200	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	17
201	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	18
203	يبين استجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد تفويض السلطة	19
207	يبين استجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	20
211	يبين استجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد التنسيق	21
215	يبين استجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد التمكين الإداري	22
221	يبين استجابات أفراد العينة تجاه محور عبارات فعالية صنع القرار	23
228	يبين نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين بعد تفويض السلطة و فعالية صنع القرار	24
229	نتائج معامل الارتباط للعلاقة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار وفعالية صنع القرار	25

231	يبين نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين اللامركزية العمودية و فعالية صنع القرار	26
232	يبين نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين بعد التنسيق و فعالية صنع القرار	27
234	يبين نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين بعد التمكين الإداري و فعالية صنع القرار	28
235	يبين نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين اللامركزية الأفقية و فعالية صنع القرار	29
237	يبين نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين اللامركزية و فعالية صنع القرار	30
240	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين حسب الفئة المهنية	31
241	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين حسب المستوى التعليمي	32
242	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	33
242	يبين معامل شيفيه لحساب اتجاه الفروق	34

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
44	يبين الأجزاء الأساسية الخمسة في المؤسسة	01
61	يبين العوامل التي تتأثر بها درجة تفويض السلطة	02
89	يبين ماهية عملية صنع القرار	03
103	يبين مراحل و خطوات عملية صنع القرار	04
174	يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	05
178	يبين الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سكيكدة	06
196	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
197	يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
198	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	09
200	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
201	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	11
202	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	12

المقدمة

مقدمة:

إن التنوع في الحقائق اليومية للمؤسسات و في النظريات التي تقودها يزيد من أهمية و فائدة البحث في الأساليب التنظيمية و التطبيقات الإدارية التي تساهم في التسيير الحسن و الفعال للمؤسسة، و التي يفترض إيجاد التنظيم المناسب من خلال اختيار الهيكل المناسبة التي تسمح بتحديد المسؤوليات و الواجبات لكل فرد في المؤسسة مع تشتيت للسلطة بما يسمح للأفراد من المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

إن اللامركزية بما تفرضه من تشتيت للسلطة و تقاسم للأعباء و المسؤوليات تعد أمرا ضروريا بما تحققه من مزايا، فهي تعتبر من أهم المبادئ التي يركز عليها كل تنظيم إداري حديث، ذلك أنها من العوامل التي تحقق توازن و استقرار التنظيم و كذا المحافظة على التوحد في الجهود و الأهداف، و من هذا المنطلق فإن للامركزية دورا هاما في تنمية المهارات الإدارية لدى المرؤوسين خاصة في ظل تنامي الدور الذي أصبح يلعبه المورد البشري.

وعليه فإن اللامركزية هو التجسيد العملي للمشاركة في صنع القرارات داخل التنظيم، على اعتبار أن جوهر الإدارة هو عملية اتخاذ القرارات، حيث تمثل هذه الأخيرة القاسم المشترك الأعظم بين وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و إشراف و متابعة و تقييم.

وبالنظر إلى أهمية متغير اللامركزية في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، و خاصة المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات التي تساهم في تنمية قدرات المرؤوسين ومهاراتهم و تحمل المسؤوليات، فقد عولج هذا الأمر وفق منظورات نظرية متباينة وكلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى نظرا لأهميته داخل التنظيم.

ونظرا لتباين الأطروحات حول تشتيت السلطة، والاستقلالية والمشاركة في صنع القرارات وتأثير هذه القرارات على الأنشطة في المؤسسة وفي مختلف المستويات التنظيمية، فإن دراستنا الراهنة تحاول تفصي العلاقة القائمة بين درجة اللامركزية السائدة في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، (سونلغاز) محل الدراسة، كمتغير مستقل وفعالية صنع القرار في المؤسسة، وذلك بمحاولة وضع هذين المتغيرين في سياقهما النظري والميداني في ضوء اتجاه الإدارة الحديثة نحو تفويض المزيد من السلطة و مشاركة الأفراد في عملية صنع و اتخاذ القرارات وزيادة التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية و تمكين الأفراد بما يسمح لهم حسن التصرف و اتخاذ القرار، ولتحقيق هذا المسعى قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى:

الجانب النظري: و يحتوي على أربعة فصول:

الفصل الأول: عرضنا فيه إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، الدراسة، أهداف

الدراسة، فروض الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: استعراض نظري لمتغير اللامركزية، و قسم هذا إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول تنظيم المؤسسة الاقتصادية و الذي اشتمل على مفهوم التنظيم و المؤسسة، و كذا العمليات و العلاقات التنظيمية وصولاً إلى مفهوم اللامركزية و الذي نال نصيبه من التحليل كونه مفهوم مركزي في دراستنا الراهنة، و في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى مختلف المداخل النظرية لدراسة اللامركزية و فعالية صنع القرار و قد آثرنا إدراج هذا المبحث لتأكيد أهمية العلاقة بين متغيري الدراسة، و يؤكد ذلك درجة الاهتمام الذي أولاه الدارسين و الباحثين الأوائل بالموضوع .

الفصل الثالث: استعراض نظري لمتغير صنع القرار و ذلك من خلال تحليل سوسيولوجي لعملية صنع القرار، بدءاً بالتعرض لمفهوم عملية صنع القرار، أهمية عملية صنع القرار، أنواع القرارات، مراحل عملية صنع القرار، عملية صنع القرار وعلاقتها بوظائف الإدارة، العوامل المؤثرة في فاعلية عملية صنع القرار، فاعلية صنع القرار وفق المدخل النظرية المختلفة، المشاركة في عملية صنع القرار والمعوقات التي تواجه عملية صنع القرار.

الفصل الرابع : و يتناول تحليل سوسيو تاريخي للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، و ذلك بالتركيز على المراحل التي مرت بها هذه الأخيرة منذ الاستقلال إلى الآن و التنظيم الداخلي الذي ميزها، و علاقتها بالنمط الاقتصادي السائد و تأثير ذلك على الواقع الاقتصادي و الاجتماعي للفرد و المجتمع

الجانب الميداني: ويحتوي على ثلاثة فصول:

الفصل الخامس: يحتوي على المعالجة المنهجية، حيث نستعرض من خلاله مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، عينة الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

الفصل السادس: يحتوي عرض و تحليل البيانات، و يحتوي على استجابات أفراد العينة مختلف أبعاد اللامركزية بنمطها (العمودية و الأفقية) و مقياس فعالية صنع القرار، و كذا مناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة و الدراسات السابقة، و التحقق من مختلف الفرضيات .

الفصل السابع: و هو فصل لتقديم خلاصة للدراسة، مع إبراز أهم النتائج المتوصل إليها و التوصيات والإقتراحات التي يمكن أن تقدمها الدراسة في ضوء تلك النتائج. تليها قائمة بقائمة لمختلف المراجع المعتمدة والملاحق المستخدمة في الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. أهمية الموضوع
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. فروض الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

تقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر، فهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، و تبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل، و حتى الحياة الاجتماعية، كما أن المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية و في هذا السياق فهي بمثابة المكان الذي تتلاقى فيه الأفكار التي تسمح بالوصول إلى نظريات تفسيرية و وصفية والتي تساعد على بروز جملة من التطبيقات الإدارية.

و باعتبار المؤسسة الاقتصادية نظاما اجتماعيا و إداريا مفتوحا على بيئة متغيرة باستمرار بسبب التطور المرتبط بانتشار المعرفة العلمية و التقنية و نموها المتزايد، مما يحتم عليها التكيف مع ذلك و تطوير أساليب إدارتها و أهدافها، فهي تحتاج إلى إدارة تستطيع تنظيم القدرات البشرية و توظيفها، و قادرة على صنع قرارات ذات مشروعية و رشد بنائي يراعي القدرات الذاتية و القيم و الأعراف و الموارد الاقتصادية و الفلسفة السياسية للدولة، و أصبح مفروض على المديرين لمواجهة التغيرات الجوهرية في نمط تسيير المؤسسات الحديثة أن يتحولوا من استخدام سلطة الأمر و تركز السلطة، إلى استغلال جهود الأفراد و تفويض مزيد من السلطات للفنيين و المتخصصين و الاستعانة بما قدمته الثورة الفكرية و الفنية التي بدأت مع بداية القرن العشرين واشتدت في مطلع الستينات.

وتعد ظاهرة تركيز السلطة (المركزية) في أيدي كبار المسؤولين من أهم المشكلات التنظيمية التي تواجهها مؤسسات البلدان النامية بصفة عامة و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، حيث يقود ذلك إلى الإدارة البطيئة و الاهتمام بالأعمال الروتينية و الانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة، مثل التخطيط و التطوير و متابعة تقدم المؤسسة و رسم السياسات، و باعتبار المؤسسة الاقتصادية كجزء مهم من مؤسسات المجتمع الفاعلة كانت و لازالت تعاني من هذه المشكلة و لو بدرجات متفاوتة.

و اتجهت الدراسات و الأبحاث الحديثة إلى التأكيد على ضرورة الاعتماد على اللامركزية كمبدأ تنظيمي يسمح بحل المشكلات التنظيمية و الإدارية التي تعيق المؤسسة عن تحقيق الأهداف و بالتالي بلوغ الفاعلية المطلوبة.

و ترتبط درجة اللامركزية بتفويض السلطة و زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، بمعنى درجة تركيز السلطة و تشتتها في الهيكل التنظيمي، فهي تعطي مزيدا من الاستقلالية للوحدات و الأقسام و تعطي سلطات كبيرة للقيادات الإدارية في عملية التفويض كما أن الاتصالات بين الأطراف المختلفة في ظل أسلوب اللامركزية تبقى مباشرة و سريعة و مؤثرة بما يسمح بزيادة التنسيق بين الوحدات و الأقسام .

وقد تطورت عملية صنع و اتخاذ القرار في العصر الحديث مع تطور العلوم و التقنية و أصبحت تحظى باهتمام علماء الإدارة و علماء علم الاجتماع نظرا لأهميتها و خطورتها في أنشطة أي مؤسسة، حيث تعتبر أهم العمليات في المجال الإداري، فعن طريقها تدار المؤسسة و تتحقق أهدافها لأن القرار يعتبر حلقة الوصل في العملية الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و المتابعة، و تحتاج في جميع مجالات تنفيذ أنشطتها إلى اتخاذ قرار، بل أن هيربرت سيمون قد اعتبر عملية اتخاذ القرار مرادفة للعملية الإدارية نفسها أو الإدارة بذاتها، وعملية صنع واتخاذ القرار دائمة و مستمرة و تتناول مختلف النواحي الإدارية والتنظيمية والجوانب الإنسانية و تشمل كذلك مختلف مستويات الإدارة (العليا، الوسطى و التنفيذية)، باعتبار أن أي عمل إداري مهما كبر حجمه أو صغر يحتاج إلى اتخاذ قرار، و يتوقف نجاحه على حسن صنع هذا القرار، هذا و تؤثر عملية صنع القرارات على جميع أنشطة المؤسسة و من خلالها يمكن تقييم أداء المديرين والأفراد و المؤسسة و تقاس فاعلية أي مؤسسة بعدد القرارات الجوهرية و الإستراتيجية التي تؤثر في حياتها واتجاهاتها و تغير مسارها نحو الإنتاجية و الكفاءة .

و يعتمد نجاح المؤسسة أو فشلها على فاعلية العملية الإدارية على اعتبار أن عملية صنع القرارات تعد المقياس المقبول لقياس ذلك، و أن فاعلية القرار تعني جودته و التي تتضمن تحقيق الهدف و التكلفة و الوقت و أيضا قبول القرار من قبل من يعينهم الأمر مثل المرؤوسين و جمهور المستفيدين، و كل هذا يرتبط بكمية الصلاحيات الممنوحة للأفراد و درجة الاستقلالية في العمل و إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات و زيادة الروابط و تبادل المعلومات بين أقسام المؤسسة المختلفة ومستوى تمكين العاملين و قدرتهم على المبادرة و الإبداع وتجسيدهم للرقابة الذاتية على أعمالهم . و من منطلق أن الفاعلية هي تحقيق الأهداف، فإن الباحث يرى أن المؤسسة الفعالة هي التي تتخذ القرارات الفاعلة و أن الفاعلية تعني في أحد جوانبها القدرة على اتخاذ القرارات المحققة للأهداف المرغوبة .

وتبعا للتطور المذهل والتحولات العميقة التي شهدتها طرق تنظيم وتسيير المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة، جعل المهتمين في الحقل العلمي عامة وحقل علم الاجتماع خاصة يبحثون في كيفية توزيع الصلاحيات و السلطة من أجل حسن التصرف واتخاذ القرارات بين مختلف المستويات التنظيمية، وفي هذا السياق برزت العديد من الدراسات والنظريات والتي حاولت تقصي طبيعة العلاقة بين اللامركزية و فعالية صنع القرار وذلك منذ بداية القرن الماضي، حيث ظهرت التصورات الكلاسيكية (على رأي ماكس فيبر، فريدريك تايلور وهنري فايول) والتي كان جل اهتمامها منصب على العمل و كيفية تحليله وفقا لمبدأ الرشد والعقلانية وكذا الرقابة المغلقة ومركزية الضبط والإشراف، ودراسة المؤسسة كنسق مغلق، وأن الإنسان يحفز ماديا فقط . فيما تطورت أعمال الباحثين في الموضوع وبرز ذلك في أعمال الكلاسيكيين الجدد (من أمثال إلتون مايو، سلزنيك، دوجلاس ماك غريغور، دافيد إمري و ماري باركر فوليت) والذين تعرضوا إلى النماذج الكلاسيكية بالنقد والتشريح وأكدوا على ضرورة مراعاة رغبة أفراد التنظيم في استشارتهم وإشراكهم

في وضع السياسات و الخطط، و أن تشتت السلطة و تفويضها و مشاركة الأفراد في صنع و اتخاذ القرارات من العوامل المهمة و الملحة لأي تنظيم، كونها تزيد من تدريب و تمكين الأفراد على تحمل المسؤولية .

أما التصورات الحديثة (على رأي رنسيس ليكرت، هيريت سيمون و وليام أوشي و غيرهم) فقد رأت بأن أي فرد في التنظيم يسعى دوما إلى امتلاك حرية التصرف وأنه باستطاعته خلق الظروف المناسبة التي تمكنه من المشاركة في صنع القرارات و اتخاذها باستقلالية، ويعد هنري منتزيرغ الأكثر تفصيلا في أهمية اللامركزية في علاقتها بعملية صنع القرار داخل المؤسسة، حيث أكد على وجود أنماط محددة من اللامركزية وحدد أبعاد لقياس درجة اللامركزية من طبيعة ومضمون وكمية القرارات التي تصدرها الهيئات الدنيا في المؤسسة ودرجة تأثيرها في المستويات العليا، وكذا تضاعف التدخل الفوقي في اتخاذ القرارات ومعدل المشاركة ودرجة الاستقلالية في صنع القرارات و تأثيرها على بقية الأنشطة في المؤسسة .

ولإحساس الباحث بأهمية العلاقة بين اللامركزية باعتبارها متغيرا تنظيميا يوفر الإطار المناسب للتفسير الفعال للمؤسسة من خلال تفويض السلطة و مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وزيادة التنسيق داخل المؤسسة وتمكين العمال من جهة وفعالية صنع القرار باعتباره متغيرا إداريا و مقياسا مقبولا لقياس مدى فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة، وبناء على ذلك فقد جاءت هذه الدراسة لتجيب عن التساؤل التالي :

هل هناك علاقة دالة بين اللامركزية و فاعلية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

و يندرج تحت هذا السؤال إلى ثلاثة أسئلة فرعية:

- 1- هل يؤدي نمط اللامركزية العمودية إلى زيادة فعالية صنع القرارات في المؤسسة؟
- 2- هل يرتبط نمط اللامركزية الأفقية بزيادة فعالية صنع القرارات في المؤسسة؟
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائية في فعالية صنع القرار في المؤسسة تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، الفئة المهنية الأقدمية في العمل)؟

2- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة بأنها تركز على موضوعين إداريين حديثين، وهما غاية في الأهمية بالنسبة للتنظيمات بجميع أشكالها بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، وهما اللامركزية وفاعلية صنع القرارات واللذان يعتبران كمؤشرين هامين لقياس فعالية وكفاءة المؤسسة الإدارية و التنظيمية.

كما تبرز أهمية الدراسة في أنها ستساعد صناعات القرار والقائمين على المؤسسات الاقتصادية في التعرف على دور اللامركزية في فعالية صنع القرار بما تنتجه من تفويض للسلطة وزيادة مشاركة المرؤوسين مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم وبما توفر من قدرة على التنسيق وتبادل المعلومات وزيادة الروابط بين الأفراد وأقسام

المؤسسة وزيادة التمكين الإداري الذي يؤدي إلى الإبداع والابتكار وسرعة اتخاذ القرار، وكل هذا يساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة بشكل عام بما يتلاءم مع مواكبة التغيرات المستمرة.

وسوف نتناول الدراسة التطبيقية بالبحث والمقارنة والتحليل لدرجة اللامركزية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال ما هو معمول به حالياً بالاستعانة بالاستبيان بهدف الخروج ببعض التوصيات وعليه فإن اللامركزية في تنظيم المؤسسات لها من الأهمية في المرحلة الحالية وتتمثل أهميتها في :

1. درجة اللامركزية تساعد على رفع الضغط على كاهل القادة الإداريين لكي يتفرغوا لمهام القيادة

الأساسية كالتخطيط والتوجيه والتنسيق ويترك للمشرف الأدنى مهمة إنجاز الأعمال الأخرى، كما يتيح للرئيس أو المدير من خلال إجراء بعض التفويضات إلى مرؤوسيه أن يقوموا بدورهم الحقيقي ويستغل المسئول وقته الثمين في قضايا مهمة مثل المتابعة والتنسيق بين العناصر التي تشتغل في الميدان، وبهذه الطريقة يستطيع المسئول أن يتحلى بروح العمل الجماعي وتكون عنده الرؤيا الواضحة عن اتخاذ القرارات وعند تدريب معاونيه في ممارستهم لنشاطاتهم.

2. درجة اللامركزية بما تتيح من تفويض السلطة وزيادة المشاركة وقصر قنوات الاتصال وسهولة تبادل المعلومات و التمكين الإداري للمرؤوسين تعتبر ضرورة من ضروريات التنظيم الإداري الفعال في المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المنظمة بكل هيئة أو وحدة وإنجاز المهام الموكلة إليها بسرعة صنع القرارات واتخاذها. والقضاء على البطء في الإجراءات، بالإضافة إلى خفض الأعباء المالية نتيجة لذلك.

3. إن المرؤوسين بحكم اتصالاتهم بجمهور المنتفعين بالخدمات يكونون أكثر إلماما بالحقائق التي تمكنهم من صنع واتخاذ القرارات وبالتالي تكون مناسبة وملبية لحاجات الأفراد وأمانهم.

4. إن تركيز السلطة في يد فرد أو عدة أفراد يخلق جواً أوتوقراطياً يعطل تنمية القدرات المختلفة للمرؤوسين ويؤدي إلى السلبية واللامبالاة، ويزيد من قيام السلطة المركز في المؤسسة بدورها التسلطي في مواجهة المرؤوسين ومن ثم فاللامركزية تساهم في توافر تنسيق الجهود الجماعية وفي مختلف المستويات والأقسام مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال.

وبإيجاز ومواكبة لما تبدله الدولة الجزائرية من جهود في مجال تنمية وتطوير وتأهيل المؤسسات الاقتصادية العمومية بما يتلاءم والتطورات الحاصلة في علم التنظيم والإدارة، فإن الباحث يأمل أن تكون هذه الدراسة إضافة يستفاد منها في مجال البحوث العلمية المستقبلية في هذا المجال.

3- مبررات اختيار الموضوع:

يشكل موضوع اللامركزية واحداً من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث و التنقيب، فاللامركزية كمبدأ من مبادئ التنظيم يهدف في الأساس إلى إشراك عمال وموظفي المؤسسة في صنع و اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية في العملية التنظيمية و ذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة في آجالها المحددة، كما أن ازدياد حجم

ووتيرة الدراسات التي تناولت اللامركزية في بيئات مغايرة يستدعي منا رصد الواقع السوسولوجي لظاهرة اللامركزية و تمثالتها في المؤسسة الجزائرية، و خاصة وأن اللامركزية مرتبة ضمن أساليب الإدارة الحديثة والتي أدخلت على النظام البيروقراطي كاستجابة للتغيرات و التحسينات التي أدخلت على هذا النظام، لهذا نحاول الوقوف على مدى التقدم في تطبيق إجراءات اللامركزية ودور ذلك في تحقيق تطور المؤسسة من خلال القرارات التي يتخذها الموظفون، وهذا ما دفعنا إلى محاولة التوسع في جوانب هذه الظاهرة و تحديدها وبلورتها على المستوى الفكري و الواقعي.

ومن ناحية أخرى فإن اللامركزية و فعالية صنع القرار يعتبران من المتغيرات التنظيمية والعمليات الإدارية القابلة للتحقق الميداني، بمعنى إمكانية تطبيق الإجراءات المنهجية و إخضاعها للاختبار العلمي وفي هذا الصدد فإن اختيارنا لهذا الموضوع كان نتيجة تضافر مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية منها:

- أن الدراسة ذات قيمة علمية وعملية هامة لأي مؤسسة.
- التعرف أكثر على ظاهرة اللامركزية و علاقتها بفعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- اطلاعنا على بعض الدراسات أثار فينا الرغبة لدراسة هذا الموضوع، و محاولة معرفة التجسيدات الفعلية لدرجة اللامركزية و علاقتها بفاعلية صنع القرار.
- سعيانا من أجل توسيع المعارف المكتسبة و المعلومات النظرية و تدعيمها بمعطيات ميدانية حقيقية حول الموضوع.

4- أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع اللامركزية بنمطها (العمودية و الأفقية) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2- تحديد العلاقة بين اللامركزية بنمطها (العمودية و الأفقية) و فاعلية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها وذلك من خلال:
 - تحديد درجة تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم في المؤسسة و علاقتها بفاعلية صنع القرار.
 - تحديد درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و علاقتها بفاعلية عملية صنع القرارات بالمؤسسة.
 - تحديد درجة التنسيق الموجودة بين الأفراد و الأقسام في مختلف المستويات الإدارية وعلاقتها بفاعلية عملية صنع القرار.
 - تحديد درجة التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسة و علاقتها بفاعلية صنع القرار.

3- التعرف على درجة فاعلية القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها.

4- محاولة الخروج بتوصيات تفيد صناع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحديد رؤية عميقة لفهم علاقة اللامركزية بفاعلية صنع القرارات في المؤسسة.

5- الوصول إلى وضع توصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها تمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى فاعلية وكفاءة المؤسسة الجزائرية فيما يخص عملية تفويض السلطة، وتشجيع مشاركة المرؤوسين بفاعلية في صنع و اتخاذ القرارات من خلال تمكينهم إداريا وخلق بيئة عمل تساعد على التعاون وزيادة الروابط بين الأفراد ومرؤوسيههم وبين مختلف الأقسام والمستويات في المؤسسة .

5- فروض الدراسة :

الفرضية العامة :

هناك علاقة دالة بين اللامركزية و فاعلية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية :

1- يؤدي نمط اللامركزية العمودية إلى زيادة فاعلية صنع القرارات في المؤسسة.

2- يرتبط نمط اللامركزية الأفقية بزيادة فاعلية صنع القرارات في المؤسسة.

3- لا توجد فروق دالة إحصائية في فاعلية صنع القرار في المؤسسة تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل).

6- مفاهيم الدراسة :

1-6- مفهوم اللامركزية :

إن المركزية و اللامركزية كفلسفة تنظيمية ليست بالشيء الجديد، فهي موجودة منذ القدم ومنذ أن ظهرت المنظمات إلى الوجود وظهرت معها السلطة، وقد اختلفت آراء الباحثين والدارسين لأشكال التسيير في المؤسسات حول مفهوم اللامركزية والأبعاد الرئيسية التي يركز عليها هذا المفهوم، وذلك راجع لاختلاف الاتجاهات الفكرية التي ينطلق منها كل باحث.

حيث عرفها الجيوسي وجاد الله بأنها: "تركيز السلطة في منصب واحد وإدارة واحدة وإنجاز النشاطات في مكان واحد"، فإن مفهوم اللامركزية هو: توزيع السلطة على المرؤوسين وتأدية الأنشطة في أماكن مختلفة" (الجيوسي وجاد الله، 2008:121) .

فقد ركز هذا التعريف على دور السلطة في تحديد درجة اللامركزية وأهمية التوزيع الجغرافي لممارسة الأنشطة.

ويعرفها باتمان و سنيل (Bateman & Snell) بأنها "تكون اللامركزية في أي منظمة يتم اتخاذ معظم القرارات المهمة في مستوى المدراء الأدنى" (Bateman & Snell, 2007:269).

وبشير هذا التعريف إلى أهمية اتخاذ القرارات بالنسبة لمبدأ اللامركزية في المؤسسة فكلما ازدادت كمية القرارات التي تتخذ في أسفل الهرم كلما تحققت اللامركزية.

ويؤكد **الطو** على أن "نظام اللامركزية يسمح للهيئات اللامركزية بنوع من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها، غير أن هذا الاستقلال نسبي غير كامل، إذ تخضع الهيئات والأقسام والإدارات اللامركزية في ممارساتها لوظائفها لنوع من الرقابة أو الإشراف تمارسه عليها السلطة المركزية ضمانا لوحدة وسلامة السياسة الإدارية" (الطو، 2004:68).

حيث يركز هذا التعريف على أهمية الرقابة و الإشراف عند تطبيق اللامركزية و حتمية أن يكون هناك شيء من المركزية واللامركزية من أجل التناغم والتناغم بين مختلف أجزاء المؤسسة.

ويعرفها **حبيب وآخرون** على أنها "درجة توزيع انتشار السلطة في مستويات المنظمة كاملة" (حبيب وآخرون، 1402:74).

ويركز هذا التعريف على أهمية تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل ووصول هذا التفويض إلى كل مستويات المؤسسة.

كما عرفها **آل علي** بأن "المركزية و اللامركزية مرتبطة بتفويض السلطة أي أنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زادت اللامركزية والعكس صحيح، ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منهما كاملا ومنفردا في التطبيق العلمي، وتحاول كل منشأة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها و الظروف البيئية التي تعمل بها" (آل علي، 2001:114).

ويركز هذا التعريف على ضرورة تلازم كل من المركزية واللامركزية في المؤسسة الواحدة وأن درجة قياس كل منهما مرتبط بدرجة تفويض السلطة، وأهمية الأهداف الموجودة وظروف البيئة في تحديد درجة المركزية واللامركزية في المؤسسة.

ويؤكد **ديسلر (Dessler)** على أن "تكون غالبية سلطة اتخاذ القرارات في المنظمات اللامركزية مفوضة للإدارات الرئيسية مثل مديرية الإنتاج، الزبائن، أو الأقسام الجغرافية، ويكون الإشراف و التوجيه ذو أهمية ومحافظ عليه بشكل جيد على نطاق اتساع المؤسسة من قبل الإدارة العليا وعادة ما تكون الاتصالات مع الإدارات المفوض لها قليلة مع الغدارة العليا" (Dessler, 2002:169).

وقد ركز هذا التعريف على أهمية سلطة اتخاذ القرارات في تحقيق اللامركزية في المؤسسة مع التأكيد على الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في التوجيه والتنسيق بين الإدارات والأقسام.

ويشير آلان (Allen) إلى اعتبار اللامركزية الجغرافية شكلا من أشكال اللامركزية التنظيمية، وبدل على ذلك بقوله أنه عندما تقوم إحدى المنظمات ذات المركز الرئيسي في مدينة ما ببناء وحدتين في مدينتين أخرتين فإنها في الواقع توزع تسهيلات الإنتاجية على أماكن متفرقة، وليس ضروريا أن تكون لا مركزية ، لأن اللامركزية التنظيمية ليس من الضروري أن تتواجد مع التشتت الجغرافي" (شريف، 2001:339).

ويركز هذا التعريف على أن التشتت الجغرافي للوحدات و المؤسسات لا يعني بالضرورة اللامركزية في المؤسسة.

ويأخذ فايول (Fayol) بنفس المعنى عندما يقول أن كل ما يزيد من أهمية المرؤوسين في المنظمة يعد شكلا من أشكال اللامركزية، وبالعكس فإن كل ما يقلل من أهميتهم يعتبر ميلا نحو المركزية (شريف، 2001:339).

ومعنى هذا التعريف أن درجة مشاركة المرؤوسين وزيادة أهميتهم في المؤسسة تعتبر اتجاهها نحو اللامركزية و العكس صحيح.

ويعرف علي شريف اللامركزية بأنها لفظ يعني مدى التوسع في تفويض سلطة صنع وإصدار القرارات (شريف، 2001:339).

وعرفها عباس بأن" اللامركزية تعني توزيع أو نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى بموجب قواعد تشريعية أو هي تشنيت للسلطة أو الصلاحيات وتوزيعها على مجموعة أشخاص أو على عدد المستويات المختلفة في المؤسسة" (عباس، 2011:139).

ويشير هذا التعريف إلى أهمية أن يخول الرئيس الأعلى أو المستوى الإداري الأعلى جزء من سلطاته(صلاحياته) إلى المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، وبذلك تمتلك هذه المستويات الحق في التصرف واتخاذ القرارات"

ويعرف المغربي اللامركزية بأنها" تعني اللامركزية تقسيم العمل الإداري وتعيين وظائف محددة للمسؤولين على المستويات المختلفة ". (المغربي، 2004:276).

ويشير هذا التعريف إلى أهمية تقسيم العمل كعامل في تحديد مفهوم اللامركزية.

وحسب بارتول ومارتن (Bartol & Martin) فإن اللامركزية تعني تفويض السلطة إلى المرؤوسين لقرارات كثيرة، مع الاحتفاظ بالرقابة على أحداث معينة أساسية، فهي شركة جنرال موتورز مثلا فإن التنفيذ بين المسؤولين عن كل خط سياسة (بويك، شيفروليه... إلخ) يمكنهم اتخاذ مدى كبير من القرارات الخاصة بالإنتاج، والمبيعات والتصميم المتعلقة بسياراتهم، ولكن رئيس جنرال موتورز يحتفظ برقابة مركزية دقيقة فوق الأحداث الأساسية على اتساع المنظمة مثل تلك التي تتدفق من العملاء، وكما هو الحال في شركة جنرال موتورز فإن الشركات اللامركزية عادة ما تكون منظمة على أساس أقسام المنتج والسبب في ذلك هو أن مديري قسم الإنتاج عادة تكون لديهم سلطة واسعة المدى واستقلالية ذات قيمة، فهي بهذا الشكل تعرف بأنها مدى تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا" (Batrol & Martin; 1998:269).

ويشير هذا التعريف إلى أهمية تفويض السلطة من أجل تحقيق اللامركزية وضرورة احتفاظ الإدارة العليا بالرقابة على بعض العمليات الأساسية، كما يشير إلى مدى الاستقلالية التي يتمتع بها المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تدخل في اختصاصاتهم.

وبعرفها الباحث إجرائيا:

اللامركزية ترتبط بتقسيم العمل وتوزيع أو نقل الصلاحيات ومسؤولية اتخاذ القرارات ذات المستويات الإدارية المختلفة باعتبارها أسلوبا إداريا وتنظيما جوهره الأساسي الاستقلال الممنوح للوحدات التنظيمية والأقسام، وقدرة الأفراد في المستويات الدنيا في المؤسسة على ممارسة مهامهم بحرية ومسؤولية من خلال مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذ المناسب منها وتنفيذها دون الرجوع إلى المستويات العليا.

6-2- مفهوم صنع القرار:

إن مفهوم عملية صنع القرار من الموضوعات الصعبة و المعقدة لكثرة الكتابات التي تتناولها، فالإدارة باعتبارها شبكة متحركة لصنع واتخاذ القرارات باستمرار، ومن خلال التصميم التقليدي للقيادة الإدارية القائم على اعتبار أن العامل موجود للتنفيذ فقط وليس له الكلمة ولا القدرة على اتخاذ القرارات وعليه الاكتفاء بما يطلب منه من خلال الاهتمام بعمله الذي يحد من حريته، لكن مع التطورات التي طرأت على تنظيم المؤسسات وطرق إدارتها، فقد تحولت عملية صنع القرار إلى صيرورة تقم فيها جميع الأطراف وفي مختلف المستويات وتعبؤها من أجل إنجازها بكل مراحلها بدءا بالتصميم إلى اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار إلى تنفيذه ومتابعة التنفيذ، ومن خلال هذه السيرورة فقد تعددت التعاريف واختلفت التصورات التي درست القرار وعملية صنعه واتخاذها وذلك باختلاف المدارس الفكرية والنظريات التي قامت بدراسته. وسنحاول أن نستعرض مختلف المفاهيم التي تناولت المفهوم:

يعرف بارنارد (Barnard) القرار على أنه: "ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير" (الفضل، 2004:15).

ومعنى هذا أن القرار يأتي نتيجة تفكير عقلي وليس الصدفة.

ويعرف القرار على أنه "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضوع القرار" (غنايم و الشرفاوي، 1977:130).

حيث ركز هذا التعريف على الموضوعية والعلمية في دراسة مختلف البدائل التي استنتجت من الواقع الدروس، كما يجب أن يكون القرار ملم بجميع التوقعات للبديل المختار وذلك لإنهاء وضع معين.

وهذا ما أكد عليه هاريسون (Harrison) حينما قال "القرار هو مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل هدف معين وبمنظرة مماثلة" (حريم، 2004:225)، مما يعني أن القرار هو نتيجة مراحل معينة ومتسلسلة تحاول الوصول إلى هدف معين من خلال سلوك الفرد في اختيار البديل الأفضل.

ويعرف توفيق القرار على أنه "اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر" (توفيق، 1974:104).

فمتخذ القرار حسب هذا التعريف لا يقوم باتخاذ القرار بمعزل عن الأوضاع القائمة بحيث بعد أن يتم جمع مختلف الجوانب المحيطة بالمشكلة يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل وهذا بناء على معايير متفق عليها داخل المؤسسة.

كما عرفه أيضا سايمون (Simon) بأنه "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال" (الفضل، 2004:15).

حيث يركز هذا التعريف على إيجاد الحل المناسب والذي يحل المشكلة الناتجة عن تغيير البيئة المحيطة، وهو يؤكد على أن صنع واتخاذ القرار جوهر العمليات التي تحدث داخل المؤسسة.

ويعرف درويش القرار على أنه "النتائج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المؤسسة" (درويش وتكلا، 1976:483).

وحسب هذا التعريف فقبل أن ينزل القرار إلى ميدان التنفيذ يجب أن يخضع للدراسة من طرف كل الأعضاء المشاركين في تسيير المؤسسة، يجب أن يكون القرار نتاج جدل وتساور واتصالات بين كل المعنيين وبهذا يكون القرار جماعي وقد نال رضا الجميع.

أما هنري منتزبرغ (Mintzberg) فيشير إلى أن "القرار هو الإشارة لينة واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة والمرئية للقرار" (Fernandez, 2003:91).

حيث نجد أن هذا التعريف يفرق بين القرار واتخاذ القرار ويؤكد على أن اتخاذ القرار هو صورة للقرار في الواقع وإذا كانت مجمل هذه التعاريف قد ركزت على مفهوم القرار باعتباره نتيجة نهائية لعملية تسبق وتلي لحظة الاختيار، ألا وهي عملية صنع القرار، ومن ثم اتخاذه، فقد ركزت تعاريف أخرى على جوانب أخرى لهذه العملية، وهذا ما يبرر استحالة الفصل بين هذه المفاهيم.

وتعرف عملية صنع القرار على أنها "ظاهرة معقدة ومركبة يمكن تفكيكها إلى مستويات مختلفة و من زوايا نضر متعددة إلى مجموعة من الوظائف الفرعية الشبكية أهمها وظيفة اتخاذ القرار بمعناها الضيق". (تعريف ريتشارد سنايدر)

وبهذا المعنى فإن عملية صنع القرار تعرف بشكلها الضيق أي بدلالة عملية اتخاذ القرار التي هي عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين.

ويعرفها جريفت (Griff) على أنها "حلقة رئيسية في العملية الإدارية لا تتكامل بدونها، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه وعمليات المتابعة والرقابة لن يخرج إلى حيز التنفيذ الفعلي إلا إذا تم اتخاذ قرار فيها". (المجدوب، 2005:635).

و هذا يعني أن عملية صنع القرار هي مركز العملية الإدارية الذي يتحكم في كل عمليات التنظيم من التخطيط وتوجيه ورقابة ومتابعة، فلا يمكن للإدارة أن تقوم بأي عمل إلا إذا اتخذ القرار المناسب بذلك.

ويعرفها محمد علي محمد بقوله أنها هي "تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها ن عدد من البدائل، قد لا تكون التصرفات واضحة إنما يمضي وقت عليها وبمضي الوقت يترتب على القرار بعض التصرفات الملموسة في شكل قواعد و أوامر وتعليمات". (مداس، 2002:325).

حيث يؤكد هذا التعريف على أن عملية صنع القرار هي السبب والقرار هو النتيجة وتمثل التعليمات والأوامر شرح لمضمون القرار.

فيما يعرفها الأزهرى على أنها: " نشاط لمواجهة وحل المشكلات التي تواجهها الإدارة أو يواجهها المدير أو الفرد"

فهي تمثل البحث عن الحل الصائب والمناسب للمشكل الذي يصادف الإدارة أو الفرد في العمل، فعن طريق اختيار القرار المناسب تحسم وتحل كل المشاكل.

كما أن رشوان يعرفها على أنها " عملية إنسانية تتمثل في أن كل فرد يهيمه أمر من الأمور ينبغي أن يكون بحسب مستوى خبرته وثقافته رأي في تقدير هذا الأمر، ولكل رأيه عند حدود المستوى الذي يعمل فيه وكذلك فإن صنع القرار عملية تستند إلى العلم والخبرة المتضمن في القرار".

ويركز هذا التعريف على الجانب الإنساني في عملية صنع القرار وانه من الضروري أن يستند القرار إلى قواعد علمية مضاف إليها عامل الخبرة أثناء القيام باختيار أفضل البدائل.

إن صنع القرارات مرادف للإدارة، بمعنى أن الإدارة هي عبارة عن عملية صنع واتخاذ قرارات، وعلى ضوء ذلك يرى سايمون (Simon) أن صنع و اتخاذ القرار مرادف للإدارة، بمعنى أن الإدارة هي عملية صنع القرارات وأن أنشطة اتخاذ القرارات تشكل جزءا من وظائف المديرين، كما أن تميز وظيفة المديرين عن غيرها من الوظائف هو حق اتخاذ القرارات (عسكر، 1987:141).

حيث يركز هذا التعريف على أهمية عملية صنع القرارات بالنسبة لوظائف الإدارة المختلفة، وهي جوهر وظيفة المدير في المؤسسة.

كما يعرفها عبد الفتاح على أن "عملية صنع القرار لا تتوقف بمجرد صدور القرارات، بل أن هناك مراحل لاحقة وسابقة لهذه العملية، لأن مفهوم صنع القرارات يشمل غلى عمليات متشابكة ومتلاحقة تبدأ بعملية التصميم وتنتهي بتحقيق الهدف. (عبد الفتاح، 1997:220).

وقد ركز هذا التعريف على أن عملية صنع القرار ليست عملية اعتباطية، بل هي عملية منظمة ومدروسة وفق أهداف محددة وشروط معينة. وإذا كان القرار هو المنتج المتوقع لهذه العملية فإن تحقيق الهدف من القرار هو جوهرها.

كما تعرف على أنها" الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار و تحديد أفضل الحلول وأنسبها من بين البدائل المتاحة والهادفة لحل المشكلة أو الموقف، وصانع القرار هو الذي يحدد القرار وفق شروط معينة يصيغها القرار ولا يجب تجاوزها، أي هو الذي يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة. (حبيب، 2007:81).

وقد ركز هذا التعريف على أهمية إتباع خطوات محددة في عملية صنع القرار، وأكد على دور صانع القرار في اختيار واتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه.

فيما يؤكد عوابدي على دور الجماعة في عملية صنع القرار بالقول أنها: عملية الاختيار عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات المتاحة لها. (عوابدي، د.س، 17).

كما يعرفها **العديلي** على أنها الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة، وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه، وبمعنى مختصر هو الأسلوب العلمي لحل المشكلات **(العديلي، 1993:435)**.

فالقرار حسبه هو نتاج عملية تقوم على قواعد محددة تتطلب توفر المعلومات الدقيقة من أجل تحليل وتقييم البدائل وإيجاد الحلول للمشكلات بما يتناسب مع المواقف الطارئة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن **الشركنجي** يؤكد بأنها "عملية إنسانية وهو اختيار المسلك الذي يعتقد بأنها الأحسن" بمعنى أن القرار هو نتيجة تضافر جهود الجماعة من أجل الوصول إلى حل مناسب **(بن نوار، 2006:78)**.

وهذا ما يتفق مع تعريف **كشك** الذي يرى بأن القرار هو نتيجة لعملية اختيار تتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم **"(جاد الله كشك، 2003:172)**.

ويؤكد **الحجازي** على أن عملية "صنع القرار هي اختيار إرادة منفردة لبدل مناسب في ضوء بعض المتغيرات ليترتب عنها آثار قانونية معينة **(حجازي، 2006:106)**، حيث يركز هذا التعريف على دور الاجتهاد الشخصي في حل المشكلات.

كما يعرفها **يونغ (yong)** على أنها "الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة". **(الفضل، 2004، 15)**، مما يعني أن عملية صنع القرارات تتوقف على النتائج التي سوف يحققها القرار، والتي بدورها تتوقف على مستقبل المؤسسة.

كما يتضمن مفهوم عملية صنع القرار حسب تعاريف أخرى على أنها:

-عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث: البحث والمفاضلة بين البدائل والاختيار. **(سلامة، 2005:19)**.

-هي العملية التي يتم بها عن وعي اختيار أسلوب العمل من عدة احتمالات من أجل تحقيق الغرض أو النتيجة المرغوبة. **(مرسي، 1987:71)**.

-"هي جميع الأفعال التي تلزم لوضع القرار موضع التنفيذ أو لوضعه في صورة تجعله يؤثر في الواقع وتتأثر به سلسلة الإجراءات التنفيذية لأي مشروع مما اختلف نوعه" **(شنودة، 1980:22)**.

حيث تتفق التعريفات السابقة على أن الأساس في عملية صنع واتخاذ القرار هو اختيار بديل من البدائل المطروحة بعد دراسة وتفكير، وتؤثر فيها عوامل عديدة تنظيمية وبيئية وشخصية. وبالتالي فإن عملية صنع القرار هي عملية غاية في التعقيد تتداخل فيها عدة عوامل نفسية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية وقانونية، ومن هنا نصل إلى حقيقة مؤداها صعوبة تحديد مفهوم محدد لعملية صنع القرار نظرا لتداخل وتشابك بين أجزاء المفهوم في حد ذاته من جهة، واختلاف التصورات الفكرية المتباينة من جهة أخرى.

ويعرف الباحث صنع القرار إجرائيا في هذه الدراسة: بأنه جميع الإجراءات والعمليات التي تقوم بها الجهات الإدارية في المؤسسة عندما تتخذ قراراتها، بداية بجمع المعلومات وانتهاء بتقييم نتائج القرار المتخذ.

6-3 مفهوم الفعالية:

رغم أن الفعالية من المواضيع البالغة الأهمية في نظرية المنظمة، باعتبار أن تطو واستمرار أي مؤسسة مرتبط أساسا بدرجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها. وتعد الفعالية مؤشرا هاما لنجاح النظام المطبق في المؤسسة. على الرغم من ذلك فإن الجدل لا يزال قائما بين الباحثين حول تحديد معنى دقيق لها، بالرغم من أنهم مقتنعين في الوقت نفسه انه من الصعب التسليم وقبول أي نظرية في مجال التنظيم لا تدخل في حساباتهم مفهوم الفعالية، لأن الفعالية تؤدي دورا هاما في مجال لإدارة بشكل عام، وإدارة المؤسسة الاقتصادية بشكل خاص، حيث تعتبر مدخلا هاما للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات، ومساعدتها ودفعها نحو تحقيق الأهداف.

ويقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له، إذ تختلف التعريفات لهذا المفهوم باختلاف عدد الباحثين، إذ أن لكل منهم التعريف الخاص به.

ويعتقد الكثيرون أن عملية صنع واتخاذ القرارات تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل بديل، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية في الحقيقة لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعال لأن نجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد على فاعلية العملية الإدارية، وتعد عملية صنع القرارات هي المقياس المقبول لذلك.

وتعرف الفاعلية لغة: على أنها مفهوم مشتق من لفظ (فعال) الذي يعني لغويا كثير الفعل، وهي صفة تدل على المبالغة في كثرة تكرار الفعل، وهو معنى بعيد عن المعنى الشائع في كتب الإدارة (النمر، 1990: 141).

أما الفاعلية اصطلاحا:

فقد عرفها حريم "بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها" (حريم، 2006: 199).

-أما ردين (Reddin) فقد عرفها على أنها "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب بل يمتد إلى إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل به الجماعة في إطاره" (درويش، 1999:175).

وقد ركز هذا التعريف على المدى الزمني الذي تحقق فيه المؤسسة الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار المحيط أ البيئة التي تعمل بها المؤسسة وكذا إشباع حاجات الأفراد.

وعرفها الشماع على أن "الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور. (الشماع، 2000:321).

وقد ركز هذا التعريف على أن الفاعلية ترتبط بنجاح العلاقة بين الإمكانيات المتاحة والمستخدمة والخطوات والإجراءات المتبعة في استخدام هذه الإمكانيات من أجل تحقيق الأهداف و التكيف مع البيئة ومتطلبات النمو والتطوير.

كما يعرفها فرانسيس مايكل وودكوك على أنها "العملية التي تتضافر فيها جهود العاملين في المؤسسة لتحقيق كامل أهدافها بأسرع وقت ممكن وقل تكلفة" (الشمري، 2003:15).

وهذا التعريف يؤكد على ضرورة تنسيق الجهود بين أعضاء المؤسسة وذلك لتحقيق الفعالية اللازمة.

كما يرى الباحثان كاست وهزنزويج (Kast & HosenZwieg) أن "الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و تحقيق رضا العملاء و العاملين بها و تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو و الربحية (مراد، 2003:73).

فقد ركز هذا التعريف على أن الفعالية مرتبطة بدرجة حصول توازن بين تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا لدى العاملين و العملاء، مع أهمية تحقيق الربحية .

فيما يعرفها بلوط على أنها "إنجاز ما ينبغي إنجازه بنجاح و المثابرة في ذلك، إذ بمقدار ما تستمر المؤسسة في إنجاز أعمالها و بمقدار ما تحقق من أهداف تعد فاعلة، و هذه الفعالية هي الصفة الملازمة للأهداف العملائية كون تعريفها مرتبط برغبة المؤسسة في الخروج بقرارات صائبة ونجاح هذه القرارات باستمرار" (بلوط، 2005:155).

فقد ركز هذا التعريف على أهمية القرارات الصائبة التي تتخذ داخل المؤسسة في زيادة فعالية إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف المرجوة .

كما أن علي شريف يعرفها أنها "عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب والطريقة الملائمة (شريف، 2001:29).

وهو في هذا التعريف يركز على ضرورة إتباع الخطوات اللازمة والطرق العلمية في عمل الأشياء من أجل بلوغ الأهداف في الوقت المناسب .

ويختلف مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة بالرغم من أنهما مترابطان، فالفعالية كما يرى العلق هي "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (الملاحظات) للحصول على النتائج المطلوبة(المخرجات) بينما يرى أن الكفاءة هي "درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات للحصول على نفس النتائج المتوقعة من المخرجات بنفس المدخلات" ويعتبر برنارد (Barnard) أول مفكري الإدارة البارزين الذي ميز بين الفعالية والكفاءة، فهو يرى أن الفعالية ترتبط بالنجاح في إيجاد التعاون بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها، وتلبية احتياجاتها المادية والمعنوية، ومتى استطعت المنظمة تحقيق أهدافها فهي منظمة فعالة. (مرشد، 1988:201).

والفاعلية أنواع، فقد ذكر نشوان بأن ريدن (Reddin) أورد ثلاث أنواع للفاعلية هي:

أ-الفاعلية الإدارية: (Management Effectiveness) وهذا النوع يهتم بمقدار ما ينجزه الإداري أكثر من الاهتمام بما يعمله.

ب- الفعالية الظاهرية: (Apparent Effectiveness) وهذا النوع يهتم بالسلوك الإداري الذي قد يظهر من خلال الفعالية الإدارية ومن خلال مخرجات العمل مثل الإنجاز في مواعيد محددة، واتخاذ قرارات سريعة والعلاقات الجيدة.

ج- الفعالية الشخصية: (Personel Effectiveness) وتعني اهتمام الفرد بتحقيق أهدافه ومصالحه أكثر من تحقيق أهداف ومصالح المؤسسة (نشوان، 1986:71).

ويلاحظ من التعاريف السابقة أنها ركزت على الفعالية الكلية للمؤسسة بصفة عامة وما دام موضوع دراستنا الراهنة هو فاعلية صنع القرار كمفهوم مركب، نحاول فيما يلي البحث في العلاقة بين الفعالية وصنع القرارات من خلال ما تناولته آراء بعض الباحثين:

فحسب كنعان فإن صنع القرارات واتخاذها تعتمد على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل صانع القرار على القرار أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة

للمؤسسة ومحيطها، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يطلب من صانع القرارات أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار يجب أن يمحص لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها (كنعان، 2002:121).

ويرى كل من فروم و بيتون (Vroom & Yitton) أن الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير (بلال، 2005:173).

أ- جودة القرار: Decision quality

ب- قبول القرار: Acceptance

ج- التوقيت الملائم لصنع القرار: Decision time liness

ويرى الصنوبري أن فاعلية القرار هي نتيجة لنوعية القرار (جودته) مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم تنفيذه.

فاعلية القرار = نوعية القرار X مدى قبوله (الصيرفي، 2008:28).

وحسب هذه المعادلة فإن زيادة فعالية القرار تتوقف على مدى قبوله من قبل العاملين في المؤسسة لأن ذلك يزيد من التزامهم بالقرار، ويزيد قبول القرارات من طرف الأفراد كلما زادت مشاكلهم في صنعها وحصولهم على تدريب عالي ومستمر على اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

ويتفق الباحث مع ما أورده (ياغي، 2002:22) بأن فاعلية صنع القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق ما يلي:

*سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات .

*قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.

*زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة. ويمكن أيضاً لذلك ضرورة الأخذ بالطرق العلمية، وإتباع الخطوات المنهجية في صنع القرار واتخاذها.

ويتم تقويم الفاعلية في ضوء الأهداف المحددة للعمل وفي ضوء مقاييس الفاعلية المتفق عليها، ويفيد هذا التقويم وفقاً لما أورده الكيلاني في ثلاث أمور:

أ- تقديم تغذية راجعة: (Freed back) تنفيذ في تقدير ما تم إنجازه بالفعل.

ب- تقديم القواعد واقتراح الشروط اللازمة لتحديد درجة التفعيل المطلوبة لتحقيق إنجاز أفضل.

ج-إمداد القيادات بالمعلومات المتعلقة بالخطط المستقبلية ليتخذوا في ضوءها القرارات، وليرسوا الإستراتيجيات (الكيلاني، 1997:234).

وهذا يعني أن فاعلية القرار لا تعتمد على من يتخذه فقط، بقدر اعتمادها على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار وتقديرها بوعي وموضوعية.

ويعرف الباحث إجرائيا فاعلية صنع القرار بأنها : التزام إدارة المؤسسة لتنفيذ الخطوات اللازمة التي تؤدي لاختيار الحل الأفضل لحل مشكلة ما أو موقف معين، والتي تراعي الاعتماد على كفاية الإجراءات التنظيمية وبناء السلطة وتمكين الأفراد من المشاركة وتبادل المعلومات في ظل نظرة شاملة للمؤسسة ومحيطها ومدى مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق تغذية راجعة تفيد في تقدير ما تم انجازه بالفعل من خلال قبول القرار من قبل المعنيين، سهولة تنفيذ القرار والوقت المناسب لاتخاذها .

7- الدراسات السابقة :

إن الاختيار بين المركزية واللامركزية في التنظيم الإداري للمؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها قد لاقت هذه القضية الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والكتاب في الغدرة العامة وإدارة الأعمال إلى كتاب سوسيولوجيين اهتموا بتحليل علاقة هذه الظواهر بالبناء العام للمنظمات وتأثيرها على مختلف أوجه نشاط هذه المنظمات، ومما يزيد من حدة مشكلة الاختيار بين المركزية واللامركزية كأسلوب للتنظيم الإداري، عدم القدرة على تغلب إحداهما على الأخرى، فكل منهما تحقق مزايا لا تتوفر في الأخرى، ولما كان موضوع دراستنا الحالية هو البحث في علاقة أحد هذين المبدئين (اللامركزية) مع أهم نشاط إداري داخل المؤسسة (صنع واتخاذ القرارات) فإنه لا بد من التذكير بالدور الحيوي والمهم الذي تقوم به اللامركزية في التأثير على إدارة المؤسسات الاقتصادية خاصة، ولما لها من قدرة على تدفق المعلومات اللازمة لصنع القرارات عبر القنوات الإدارية المختلفة في سرعة ملحوظة، ومن تفويض السلطة عبر زيادة الصلاحيات ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وتمكينهم من اجل بلوغ الأهداف، وعلى اعتبار ما كانت عليه عملية صنع القرارات الإدارية من طبيعة معقدة ومتشابكة، فقد تناولها الباحثون من زوايا مختلفة تبرز الأهمية والتكامل وتقييم الفاعلية وتحديد المعوقات واقتراح النماذج للتطوير وتحسين الأداء العام.

لهذه الأسباب سنعرض في هذا العنصر الدراسات السابقة ثم التعقيب على هذه الدراسات حتى يتم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومجالات استفادة الباحث من تلك الدراسات. وتشمل الدراسات السابقة على:

- دراسات عن المركزية واللامركزية
- دراسات عن صنع القرارات

- دراسات عن تفويض السلطة
- دراسات عن المشاركة في صنع القرار
- دراسات عن التنسيق
- دراسات عن التمكين الإداري

7-1- دراسة (العبودي 1985) حول "أساليب القيادة الحديثة بين المركزية واللامركزية"، لقد أوضحت الدراسة أن أسلوب عدم التركيز يتجسد أساسا في تفويض الاختصاصات و يتوصل إلى نقطة هامة مؤداها أنه لا يمكن الوصول إلى اللامركزية إلا بعد تحقيق المركزية ثم تطرقت الدراسة إلى مزايا وعيوب المركزية واللامركزية و الظروف التي تدعو إلى الأخذ بكليهما، ويخلص الباحث في نهاية دراسته إلى القول بأن التحول إلى اللامركزية أحد نتائج الجهود المبذولة لتطويع المنظمات لاحتياجات التغيير الذي يشق طريقه في كل مجال.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- الإدارة الحديثة تتطلب المرونة في استخدام المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار.
- على القائد الإداري أن يفوض في سلطاته تتحقق اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.
- عدم الإفراط في استخدام الأساليب القديمة في مركزية اتخاذ القرار.

7-2- دراسة (العساف، 2003) حول "علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (241) ضابطا يمثلون جميع الضباط العاملين في مراكز الشرطة في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

- أن نظام العمل في مراكز الشرطة في مدينة الرياض متأرجح بين المركزية واللامركزية
- هناك علاقة سلبية بين المركزية والأداء الوظيفي
- هناك علاقة إيجابية بين اللامركزية والأداء الوظيفي
- أهم المعوقات التي تواجه اللامركزية في العمل بشرطة مدينة الرياض هي عدم وجود مراكز للتدريب الإداري وضعف الوعي الإداري لأهمية التفويض وعدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين.

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث:

- ضرورة تفويض الصلاحيات في العمل الشرطي وذلك عن طريق عدم تمسك الرؤساء بجميع الصلاحيات وعدم التمسك بحرفية القرارات الصادرة عن الرئيس، حيث يمكن إصدار الأمر ويتترك للمرؤوس الحرية في اختيار الطريقة التي تسهل إجراء هذا الأمر وتنفيذه ضمن الأنظمة المتبعة

- أن يعمل الرؤساء في مراكز الشرطة على إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإظهار كفاءتهم في تحمل مسؤوليات أكبر من خلال التفويض وتوفير الفرصة للمشاركة في تحديد الاحتياجات.
- يجب التدريب على كيفية انجاز الأعمال المفوضة في أبسط الطرق وأسرعها بما يحقق أحسن النتائج وأفضلها.
- أن تعمل الإدارات في الشرطة على تحديد الاختصاصات الوظيفية والمهام المطلوبة بدقة في الهيكل الإداري بمراكز الشرطة حتى يتم تحديد المسؤولية بسهولة.
- تدعيم وسائل الرقابة والإشراف والاتصال من قبل السلطات لمتابعة سير الأعمال المفوضة ضمن الأنظمة المتبعة لضمان سير العمل والأداء المطلوب تحقيقه.

3-7- دراسة (المنديل 2003) حول "المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

وقد جاءت للإجابة عن التساؤلات التالية:

- ✓ ما مدى علاقة كل من المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض؟
- ✓ ما علاقة تطبيق المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين؟

وكانت النتائج المتوصل إليها تشجع العاملين بالمؤسسات الإصلاحية على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر ويتم ذلك بتوفير جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، أن يترك أمر اتخاذ القرارات للمرؤوسين للمشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه، عقد دورات تدريبية في كيفية اتخاذ القرارات للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية لزيادة الثقة لديهم.

4-7- دراسة (العنزي 2010) بعنوان "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة مسحية مكونة من 163 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها:

- وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب والدقة والوضوح والشمولية والمرونة وسهولة الحصول عليها.
- وجود أثر لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

وعرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المدير إلى العاملين للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.
- تطوير وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية والإلكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

7-5- دراسة (القيسي 2010) بعنوان " أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية) دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى)، وهدفت الدراسة إلى:

- ✓ معرفة تصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية
- ✓ معرفة الفروق في تصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية
- ✓ مدى الايجابيات المتوقعة من تطبيق اللامركزية الإدارية.

ولقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق العينة بالمسح وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن تصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية المؤثرة في تطبيق اللامركزية الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى من حيث التأثير وهذا ما يدل على أن إجابات المبحوثين تتركز على الهيكل التنظيمي والذي يعتبر إحدى الآليات المهمة لتعزيز تطبيق اللامركزية.
- يسود اعتقاد عام وواسع لدى العاملين بضرورة وأهمية العوامل التنظيمية لأنها تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ونجاحها.
- من أهم فوائد تطبيق اللامركزية المرنة في هياكلها التنظيمية والتي عادة ما تتطلب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلة التنظيم واستخدام طرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملين من جميع الأقسام والمستويات الإدارية لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية.
- امتلاك مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى على قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تدمير وتشجع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
- يتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لتميز القيادة وهذه نتيجة طبيعية، حيث شكل هذا البعد مصدرا هاما لدرجة التفاهم بين أعضاء المؤسسة في إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء ومنح أعضاء المؤسسة الصلاحية الكافية التي تخولهم

وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة.

6-7- دراسة الكواز (2005) بعنوان : دور المركزية واللامركزية في تطوير الخدمات الصحية (دراسة تحليلية في دائرة صحة بابل).هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التحري عن مركزية ولا مركزية الأداء التنظيمي في دائرة صحة بابل.
- ✓ معرفة دور مركزية ولامركزية الأداء التنظيمي في تحسين وتطوير مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى في دائرة صحة بابل.

ولقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وبتطبيق استبانته على عينة مكونة من 50 موظفا من أصل 110 موظف من مديرية صحة بابل .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توفر كفاءات إدارية ذات مهارات.
- اهتمام الإدارة العليا بزيادة الوعي الإداري لدى العاملين.
- وجود ثقة متبادلة بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة والعاملين.
- عدم وجود التفويض الفعال وقلة الموارد مع ملاحظة أن أغلبية أفراد العينة يؤيدون التحول نحو اللامركزية.

ومن أهم التوصيات التي أكد عليها الباحث:

- ضرورة زيادة تفويض الصلاحيات بما يدعم زيادة درجات المشاركة.
- توفير جميع الوسائل الضرورية والموارد اللازمة لإنجاح التحول نحو تطبيق اللامركزية.

7-7-دراسة (الحميضي،2007) بعنوان "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي" دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى (المملكة العربية السعودية).وهدف الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى.
- ✓ التعرف على المراحل التي يتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى.
- ✓ التعرف على علاقة صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام باستخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات تمهيدا لتحليلها، للتعرف على درجة المركزية واللامركزية في صنع القرارات بمجلس الشورى ومعرفة علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن عملية صنع القرارات بمجلس الشورى تتسم باللامركزية في بعض الجوانب بينما تزيد درجة المركزية في جوانب أخرى.
- أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس.
- هناك علاقة طردية بين مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات بالمجلس وبين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

8-7- دراسة (الزهراني، 2003) بعنوان: "أنماط صناعة القرارات الإدارية" دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة. وهدفت الدراسة إلى

- ✓ التعرف على صانعي القرارات.
- ✓ التعرف على المساعدين والمؤثرين في عملية صنع القرارات.
- ✓ الكشف عن معايير القرار النهائي لدى صانعي القرارات.
- ✓ التعرف على مدى العلاقة بين المتغيرات الشخصية وأنماط صناعة القرار.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، وقام بتوزيع استمارة استقصاء بمقياس رباعي ثم توزيعها على أفراد العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الانفرادية بصناعة القرارات الإدارية في الأجهزة الأمنية تكاد تكون منعدمة.
- تظهر المشاركة في صناعة القرارات بوضوح وذلك بالتنسيق مع المرؤوسين والمستويات الإدارية وأخذ آراء المساعدين والمرؤوسين.
- هناك استشارة للخبراء من خارج الوحدة.
- تفاوت درجة الاعتماد في المشاركة في صناعة القرارات بين المستشارين والخبراء من خارج الوحدة والمرؤوسين والمساعدين من داخلها وان هذا التفاوت لصالح المرؤوسين والعاملين.

9-7- دراسة (مهنا، 2006) بعنوان: "العلاقة بين تفويض السلطة و فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية" هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال :
 - ✓ التعرف على درجة تفويض السلطة
 - ✓ التعرف على درجة فعالية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستعمال استمارة استقصاء على عينة دراسة تتكون من (370) عضو من أصل مجتمع البحث المتكون من (1710) عضو من أعضاء هيئة التدريس .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- إن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جدا
- درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة.
- وجود علاقة دالة إحصائيا بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث عددا من التوصيات من أهمها:

- الاهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كونه وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وخاصة الأقسام الأكاديمية.
- ربط مشاريع الأبحاث وأطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع.
- توسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.

7-10- دراسة (الأحمري، 2006) بعنوان: أثر التنسيق على كفاءة الأداء بالأجهزة الحكومية الخدمية.

حيث هدفت الدراسة إلى:

- ✓ معرفة تأثير مستوى التنسيق في الأجهزة الحكومية ذات الطابع الخدمي (إدارة الجوازات ومكتب العمل محافظة جدة) في تحسين كفاءة الأداء وذلك من خلال:
- ✓ التعرف على طبيعة وأساليب التنسيق الحالية في تلك الأجهزة.
- ✓ معرفة المعوقات التي تحد من التنسيق بين الأجهزة الحكومية ذات العلاقة

وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- عملية التنسيق موجودة ولكن تطبق حسب الأساليب التقليدية القديمة.
- قلة وندرة وسائل التقنية الحديثة التي تساعد في تنفيذ جميع الإجراءات المشتركة.
- عدم تفاعل القيادات الإدارية في الأخذ بالأساليب التنسيقية التي تساعد على إنجاز المهام ورفع كفاءة الأداء بالشكل الصحيح.

7-11- دراسة (Ebrahim;2004) دراسة بعنوان: التحول من المركزية إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات في وزارة الصحة البحرينية. وهدفت الدراسة إلى :

- ✓ إيجاد نموذج تعديلي أو التوصل إلى نتائج لتحسين عملية صنع قرار لا مركزي في وزارة الصحة البحرينية.
 - ✓ البحث في ماهية فعالية برامج لصنع القرارات وكيف بالإمكان تطبيق مثل هكذا برنامج لصنع القرارات لامركزية.
- حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (35) مفردة، واستخدام أداة المقابلة والإستبانة المفتوحة.

وكان من أهم النتائج المتوصل إليها:

- للهيكل التنظيمي علاقة قوية وطردية بأسلوب وطريقة اتخاذ القرارات لامركزيا.
- اتخاذ اللامركزية الإدارية كأسلوب إداري بعد عام (2002) قللت من مستويات الهيكل التنظيمي دون المساس بخدمات الوزارة.
- اتخاذ اللامركزية حسنت من الخدمات المقدمة للمواطنين نتيجة إعطاء المستويات الدنيا نوعا من تحويل الصلاحيات.

حيث أوصى الباحث بان يتم زيادة التحويل ونقل الصلاحيات وأن يتم تشريع القوانين المنظمة لذلك.

7-12- دراسة القاضي (1989) بعنوان: المشاركة في اتخاذ القرارات، وجاءت هذه الدراسة للإجابة عن بعض التساؤلات منها:

- ✓ هل يشارك العاملون في اتخاذ القرارات وهل ينقص ذلك من سلطات المديرين؟
- ✓ هل تزيد المشاركة في صنع القرارات من رضا العاملين وشعورهم بالتقدير والاحترام والولاء للمنظمة وزيادة الإجراءات الإدارية وعدم الكفاءة وزيادة التكاليف؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• أن سلطات المديرين لا تزيد ولا تنقص نتيجة إشباع حاجات العاملين بمشاركتهم في وساطة اتخاذ القرارات.

• أن نظام المشاركة يؤدي إلى الرضا عن العمل خاصة مع أولئك الذين يهتمون بتوزيع السلطات والذين تتاح لهم فرصة المشاركة، وبالتالي إتاحة فرص المشاركة في سلطات اتخاذ القرارات يحقق مصالح العاملين ومصالح المؤسسة ككل.

7-13- دراسة بشاينية (1985) بعنوان المشاركة في اتخاذ القرارات واتجاهات العمال. أجريت هذه الدراسة على عينة من 200 عامل في مصنع تكرير الزيت بعنابة، وهدفت الدراسة إلى:

✓ التعرف إلى التعرف على درجة المشاركة في اتخاذ القرار في حقل الصناعة في مسائل التسيير في المؤسسات.

وحاولت الإجابة عن عدة تساؤلات من بينها:

✓ هل القرار يتخذ من طرف كبار الإداريين من فوق؟ أم يتخذ من قبل مجموع العمال ام انه عملية يشترك فيها الجميع بحسب قواعد معينة.

و توصلت الدراسة إلى ما يلي:

• أنه لا توجد مشاركة للعمال في التسيير و أن المشاركة التي يقوم بها العمال درجات و بالتالي فإن المشاركة ضعيفة و تكاد تكون منعدمة.

7-14- دراسة (الردادي، 1997) حول "دور القيادة الوسطى في اتخاذ القرارات و أثر ذلك في رفع كفاءة الأجهزة" والتي هدفت إلى معرفة آثار مشاركة القيادات الوسطى في اتخاذ القرارات الأمنية على كفاءة الجهاز الأمني. و توصلت الدراسة إلى :

• أن تفويض السلطة للقيادات الوسطى بالقدر الكافي تنعكس على كفاءة أدائهم من حيث الإحساس بالمسؤولية و الابتكار و السرعة في الانجاز.

• أن القيادات العليا في المنظمة الأمنية تسمح إلى حد ما للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرار.

• أن إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرار ينعكس ذلك إيجابا على القرارات التي تصدرها المؤسسة الأمنية .

7-15- دراسة الصفيان (2005-2006) بعنوان: علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية.

وقد جاءت للإجابة عن التساؤلات التالية:

✓ ما مدى تفعيل أسس التطوير التنظيمي بجهاز جوازات منطقة لرياض لكي تؤدي إلى قرارات إدارية فعالة؟

✓ ما دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة؟

✓ ما مدى تأثير المقترحات التي تؤدي إلى تفعيل دور التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة؟

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المقترحات التي تفعل دور التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في الجهاز هي تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل وتطوير نظم المعلومات الحالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة في مجملها موضوعين هما: صنع القرارات و المركزية واللامركزية سواء مرتبطين مع بعضهما أو مرتبطين بمتغيرات أخرى، ويستخلص الباحث من هذه الدراسات ما يلي:

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالة.

2- الاضطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل التي طبقتها.

3- التعرف على أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها بغرض مقارنتها مع دراستنا الراهنة.

وبالرغم من أهمية الموضوع فقد لاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة علاقة اللامركزية بفعالية صنع القرار كانت غير موجودة سواء في البيئة المحلية أو البيئة العربية.

كما لاحظ الباحث استخدام الدراسات لمناهج بحثية مختلفة وأساليب وأدوات إحصائية متعددة للتحليل وتفسير البيانات وذلك باختلاف الأهداف التي سعى كل باحث لتحقيقها، إلا أن معظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما أن أغلبها اعتمد على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وهو نفس المنهج البحثي الذي استخدمه الباحث في هذه الدراسة، كما اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع اللامركزية والمركزية وعلاقتها بصنع واتخاذ القرارات فيما بينها

من حيث مجتمع الدراسة، فبعضها قد أجري على منشآت ذات طبيعة قانونية، وبعضها على منظمات خدمتية، ومنها منشآت مدنية وأخرى أمنية، كما تم تناول المنظمات في القطاع العام والخاص.

أهم ما يميز الدراسة الحالية:

- تعتبر أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث التي تناولت علاقة اللامركزية بفعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية العمومية حيث لا توجد أي دراسة سابقة في نفس المجال ربطت بين اللامركزية كمتغير مستقل وفعالية صنع القرار كمتغير تابع، حيث أن أغلبية الدراسات التي عالجت الموضوع ربطت كلها بين المفهومين على شاكلة (اللامركزية والمركزية في اتخاذ القرار).

- تختلف في المجال الزمني عن الدراسات السابقة، كون فترة (2013-2014) تكون قد مرت عشر سنوات على التطبيق الفعلي لاستقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية بالشكل الجديد، وبالأخص في شركة سونلغاز (2002 تحول شركة سونلغاز إلى شركة ذات أسهم SPA)

- تميزت الدراسة الحالية أيضا في أنها درست الموضوع بمؤسسة اقتصادية عمومية تتوجه تدريجيا إلى تطبيق اللامركزية وتحاول أن تستعد للدخول في مرحلة المنافسة مستقبلا، وهو ما يجعل عملية صنع واتخاذ القرارات داخل المؤسسة عملية ذات أهمية قصوى لما يترتب عن ذلك من نتائج أكيدة ومؤثرة على مسار المؤسسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: اللامركزية - تحليل نظري -

تمهيد

أولا : تنظيم المؤسسة الاقتصادية

1- ماهية التنظيم

2- ماهية المؤسسة الاقتصادية

3- العمليات التنظيمية

4- العلاقات التنظيمية

5- اللامركزية

- العوامل المحددة لدرجة اللامركزية
- أدوات تحقيق اللامركزية
- تحديد درجة اللامركزية
- عوامل و أسباب الأخذ بأسلوب اللامركزية
- أهداف اللامركزية
- أنماط اللامركزية
- مزايا اللامركزية
- سلبيات اللامركزية
- العلاقة بين تفويض السلطة و المركزية و اللامركزية

ثانيا : مداخل نظرية لدراسة درجة اللامركزية وفعالية صنع القرار

1. الدعائم الرئيسية لدراسة درجة اللامركزية و فعالية صنع القرار

1-1 النظريات الكلاسيكية

2-1 النظريات النيوكلاسيكية

3-1 النظريات الحديثة

2. العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية

3. بعض الملاحظات عن الاتجاهات النظرية السابقة

3. عناصر الاتفاق و مجالات الاختلاف بين الرؤى النظرية

5. صياغة إطار تصوري للدراسة

تمهيد:

باعتبار اللامركزية مبدأ من مبادئ التنظيم فقد حظيت باهتمام من طرف الكثير من الباحثين و الدارسين باختلاف تخصصاتهم، و كونها تمثل مفهوم مركزي في دراستنا، فإننا نحاول في هذا الفصل أن نقدم تحليلا نظريا لمفهوم اللامركزية و علاقتها بعملية صنع القرار من خلال استعراض التراث النظري و أهم الاتجاهات التي تناولت المفهومين.

أولاً-تنظيم المؤسسة الاقتصادية

1- ماهية التنظيم :

1-1 تعريف التنظيم :

التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد بممارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود .

وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية.

إن الغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العناصر التالية:

- وحدة هدف معين متفق عليه
- وجود مجموعة من الأفراد بينهم علاقة محسوسة
- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف

بناء على ما تقدم يجب أن يتميز التنظيم بواقعيه وحيويته وفاعليته في تحقيق الأهداف بأفضل الأساليب وقلل التكاليف من خلال مجموعة من الأفراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم وعملهم .

➤ عرفه **سيد الهواري** الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية أي انه الحقل الذي تعمل فيه الإدارة وباعتباره وظيفة من وظائف المدير تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محدده الواجبات والحقوق ومن ثم أيضا اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها . (إسماعيل، 2009:151)

➤ كما عرفه **شارمر shermer** بأنه "العملية التي تتضمن تحديد المهام وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط". (النعمي، 2009:120)

➤ و يعرفه **برنارد Bernerd** على أنه "نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها خلال إطار إداري معين". (التهامي، 2009:146)

➤ وعرفه **جون جورس** بأنه "الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات". (عبد المحسن، 2006:95)

2-1 طبيعة التنظيم :

هو عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف. حيث يتركز الاهتمام في تصميم هيكل تنظيمي سهل من رسم السياسات وتنفيذ الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الإدارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب خصوصا . وإنها تعمل على بيئة عمل سريعة الحركة و التقلبات والتغيير هذا بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الإدارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الإداري .(بسيوني،2009:88)

1-3 أهمية التنظيم :

- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة .
- يؤدي إلي خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشارك .
- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة .
- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة .
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما ينفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات .
- يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة .(الصيرفي،2005:114)
- تأكيد أولوية العمل والمنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة ، منعا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة .
- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أولوية وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها .
- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والإفراد في المستويات الإدارية المختلفة .(النعيمي،2008:118)

1-4 خطوات التنظيم :

- تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها ، بالاستناد على أهداف المنظمة .
- تحقيق هذه النشاطات لمواقع معينة (إدارات ، أقسام ، وحدات) وأفراد يكلفون بانجاز المهمات التي تتضمنها هذه النشاطات .
- تعيين مدير (مسئول) عن كل نشاط وتحويله سلطات المناسب للإشراف على مرؤوسين وانجاز المطلوب .

- الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها .
- توفير الوسائل والموارد المناسب للقيام بالعمل في أفضل صورة ممكنة . (التهامي، 2009:120)

1-5 أنواع التنظيم :

1-5-1 التنظيم الرسمي: يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي، نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم .

ما الذي يتحقق في إطار التنظيم الرسمي:

- وجود مستويات محددة للاختصاصات، والسلطة والمسئوليات في اتخاذ القرارات، والبت في المشكلات والإشراف والتوجيه .
- هذا التسلسل يحقق مبدأ التنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل، وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي .
- تقسيم العمل داخل المؤسسة على أساس التخصص.
- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المؤسسة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها .
- تحقيق العلاقات داخل المؤسسة بوضوح ، بحيث يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .
- إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الأجزاء الأخرى.
- تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته.

1-5-2 التنظيم غير الرسمي:

حيث ينظم العاملون أنفسهم في شكل تجمعات وبالتالي محاولتهم إيجاد تنظيم آخر يوازي التنظيم الرسمي . مميزات التنظيم الغير الرسمي :

- التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان .
- أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الأعضاء فيها يتم على أساس الاختيار بين الأعضاء ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميولات متقاربة .
- أن التنظيمات غير الرسمية ليس بها نظام أو هيكل محدد من قبل .
- أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها إشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيمات الرسمية . (عبد المحسن، 2006:94)

2- ماهية المؤسسة الاقتصادية :

2-1 تعريف المؤسسة الاقتصادية : لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالمؤسسة فنجد تعريف:

▪ فرانسوا بيرو (François pirou) " المؤسسة منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة..." (عدون، دس:10).

الملاحظ من هذا التعريف أنه حدد عناصر المؤسسة الأساسية - الأشخاص، ووسائلها، كرؤوس الأموال، وهدفها الممثل في إنجاز السلعة.

▪ وتعرف المؤسسة بأنها كيان وتنظيم مستقل لإنتاج مصلحة (منفعة أو ثروة) أو تقديم خدمة لغرض التسويق، وكلمة مؤسسة حاليا لاه معنى مزدوج فهو إما : محاولة فعل شيء ما، كمشروع مثلا وإما منظمة مكلفة بقضاء مصلحة أو منفعة ذات خاصية تسويقية، حيث يقوم من خلالها أرباب العمل المستخدمين بعرض منتجاتهم أو خدماتهم للزبائن، أو العملاء محققين ذلك من خلال الاستعانة بالعمل، معتمدين في ذلك على وسائل مادية بغرض تحقيق أهدافها. (Andrè & Ansert, 1999:188).

وقد حدد هذا التعريف للمؤسسة من حيث طبيعتها، اقتصادية، ربحية أو خدماتية وحدد وظائفها وعناصرها من عمال وزبائن، وعملاء كما حدد وسائلها المستعملة في تحقيق الأهداف.

▪ كما تعرف المؤسسة بأنها المكان الذي تنظم فيه الأعمال ووظائف الأفراد العاملين بها، بحيث تتفاعل فيها مختلف النشاطات للتأثير على الطبيعة وعلى الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية، وتعتبر المؤسسة نسقا اجتماعيا مفتوحا يضم مجموعة فاعلين يعملون في إطار تسلسلي تنظيمي من أجل تحقيق أهداف مشتركة. (مسلم، 2007:18).

يشير التعريف السابق إلى أن المؤسسة تشمل مجموعة تفاعلات تحدث بين الأفراد العاملين من جهة، وبين المهام والأعمال من جهة ثانية بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى تحقيق النتائج المراد الحصول عليها، بالإضافة إلى أن هذا التعريف وضع من منطلق اجتماعي، وليس من منطلق اقتصادي على غرار التعاريف السابقة الذكر.

نستنتج في نهاية تعاريفنا للمؤسسة أنه ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه، وبغية تبسيط وتوضيح مفهوم المؤسسة سوف نعتمد على ثلاثة محاور للمقاربة وهي :

- المؤسسة بصفقتها عون اقتصادي، - المؤسسة منظمة اجتماعية، - المؤسسة كنظام.

❖ **المؤسسة بصفتها عون اقتصادي:** حسب هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة على أنها "المؤسسة تتسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال-العمل-الطبيعة) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب)". المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة، متمثلا في سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية، من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.

❖ **المؤسسة منظمة اجتماعية:** حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها "مجموعة من الأفراد يشركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة (داخل تنظيم مهيكلة) لإنتاج السلع أو الخدمات". محور التعريف يركز على منظمة مهيكلة، فالمؤسسة لم تعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية، وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار، مواقف تصرفات الأفراد...

❖ **المؤسسة كنظام: (L'entreprise-système)** حيث تسمح لنا هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، يركز هذا النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات) مع بقاء الكل منظم ومتساندا بغية تحقيق هدف موحد، وعليه فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من مجموعة من الأنظمة المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، النظام المالي، نظام المعلومات...). فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام.

2-2 خصائص المؤسسة الاقتصادية: تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

❖ **المؤسسة مركز للتحويل: (Centre de transformation):** إن المؤسسة هي ذلك المكان

الذي يتم فيه تحويل الموارد (المدخلات) منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد الأولية في رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.

❖ **المؤسسة مركز للتوزيع: (Centre de réparation)** تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه

تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية مثل:

• الأجور التي توزع العمال الأجراء.

• الأرباح ومداخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطرنا برؤوس أموالهم سابقا.

• مستحقات الإيجار الخاص بالمقررات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.

• الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا لأموال المقرضة.

• دفع مستحقات الموردين.

• تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

❖ **المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: (Centre de vie social)** تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضا... وعليه فإن التسيير في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

❖ **المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: (Centre de decisions)** تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال...، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك أن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (إستراتيجية، تكتيكية، عملية).

إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح، وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والأجراء.

❖ **المؤسسة شبكة للمعلومات: (Réseaud'informations)** إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وتعتبر الشركة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

❖ **المؤسسة مركز للمخاطرة:** إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات تسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة أخرى تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل. (الخلف، 2004:45).

2-3 الأهداف الرئيسية للمؤسسة:

تعتبر الأهداف من النتائج والغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، وحسب سكوت (Scott) يمكن تعريف الأهداف على أنها: "تصورات لنهاية مرغوبة - ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم". كما عرفها الكاتب بيرو (Perrow) على أنها " تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها"، حيث تعتبر الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة. هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة) مع الاختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها، وتلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

2-3-1 الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

أ- تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

ب- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع (المستهلكين).
- تحقيق الأرباح.

ج- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتخفيض التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

2-3-2 الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفي إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم...

2-3-3 الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...) لأن ذلك له أثر بالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.

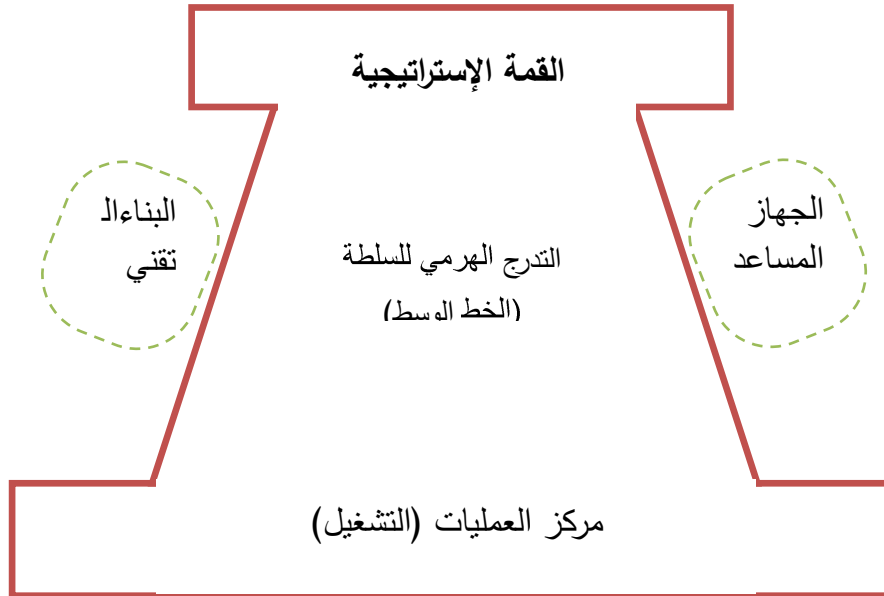
- تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى، حيث أنه ومع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا ب من تدريبهم (سواء القدامى أو الجدد) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.

- تخصيص أوقات للرياضة حيث تعمل المؤسسات الحديثة على إتباع طريقة في العمل تسمح بمزاولة النشاط الرياضي في زمن محدد (اليابان بعد الغناء)، فضلاً عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

2-3-4 الأهداف التكنولوجية: من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ مالية (داداي عدون، 1998، 23).

2-4 الأجزاء الأساسية المكونة للمؤسسة :

لكي نفهم كيف تنظم المؤسسات نفسها في هياكل تنظيمية مميزة لا بد أن نعرف أولاً كيف تؤدي وظيفتها، ولكي نعرف ذلك لا بد أن نعرف الأجزاء المكونة للمنظمات والوظائف التي يؤديها كل جزء، وحسب هنري مينتزبرغ فإن المؤسسة تتكون من خمسة أجزاء أساسية (betahar, 2014:62).



الشكل رقم (01): الأجزاء الأساسية الخمسة في المؤسسة

- **القمة الإستراتيجية:** هي الإدارة العليا المسؤولة مسؤولية كاملة عن المؤسسة وتتمثل في المديرون في قمة الهرم، والذين يقومون بشرح الإستراتيجية والتوجهات السياسية الكبرى للمؤسسة، وهم مسئولون عن تأمين

قيام المؤسسة بتقديم رسالتها بطريقة فعالة، وضمان قيام المؤسسة بتلبية حاجات الأفراد ويترتب على ذلك ثلاث مجموعات من الواجبات وهي:

- الإشراف المباشر وإدارة ظروف البيئة وتطوير استراتيجيات المؤسسة، ويعتبر الإشراف المباشر وسيلة للتنسيق.
- إدارة ظروف البيئة، فالقمة الإستراتيجية تلعب دورا كبيرا في تقليص حالات عدم التأكد خلال تحديد الاستراتيجيات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبيئة.
- يمكن تصور القمة الإستراتيجية كقوة وسيطة بين المؤسسة وبيئتها فالعمل في القمة من شأنه أن يبعد الفرد عن الروتينية لأنه المطلوب دائما إبداع متواصل.

-**الخط الوسط للسلطة:** (التدرج الهرمي للسلطة): ترتبط القمة الإستراتيجية بمركز التشغيل عن طريق الخط الوسط وهو خط التدرج الهرمي للسلطة، فالإدارة الوسطى هي عبارة عن مجموعة من المدراء يحتلون مواقع إدارية دون القمة الإستراتيجية، فهم لهم سلطة مباشرة على العمال، ويقوم مدير الخط الوسط بجميع الأدوار القيادية الخاصة برئيسه المباشر.

- **البناء التقني (الهيكل الفني):** هم الذين يخدمون المؤسسة من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تؤثر في عمل الآخرين، إذ يقومون بالاستشارات وتصميم عمل والتخطيط له، وتدريب الأشخاص لإنجاز الأعمال وإجراء الدراسات داخل المؤسسة.

- **الجهاز المساند:** هناك العديد من الوحدات المتخصصة التي تساند عمل المؤسسة خرج نطاق سير العمل، وهي مكونات لا تدخل بصورة مباشرة في العملية الإنتاجية ولكنها تساند العملية الإنتاجية كالنقل وطرق التمويل مثلا.

-**مركز العمليات (التشغيل):** يشتمل على الأفراد الذين يقومون بوظائف أساسية أربعة:

- تأمين مدخلات لأغراض الإنتاج.
- تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- توزيع المخرجات من خلال التسويق.
- صيانة العمليات الإنتاجية.

أي جميع الأفراد الذين يشاركون في العملية الإنتاجية ويعتبر مركز العمليات بمثابة القلب بالنسبة للمؤسسة.

3- العمليات التنظيمية:

3- 1 الهيكل التنظيمي:

أشارت الأدبيات التنظيمية والإدارية على عدم وجود اتفاق عام على تعريف واحد وشامل للهيكل التنظيمي، حيث تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي تم تقديمها من حيث الشمولية والعمق.

وبالاطلاع على مختلف التعاريف نلاحظ بأن هناك جهات نظر مختلفة بشأن الهيكل التنظيمي، فالتقليديون ينظرون إليه على أنه تصميم جامد، يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال، والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام، أما السلوكيين فقد انتقدوا هذا المفهوم واعتبروه بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيمي غير رسمي، ثم طور مفهومه وفق نظرية النظم فأعتبر نظام يتكون من أنظمة فرعية متكاملة، تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها الخارجية، وبناء يتصف بالحركة وعدم الاستقرار والنمو المستمر الذي يتطلب إعادة النظر فيه.

وعلى العموم يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه "الإطار الذي يحدد عدد المستويات الإدارية ومقدار ما يمتلكه من مستويات السلطة لاتخاذ القرارات وتوجيه سلوكيات مرؤوسيه، إضافة إلى توزيع المهام والأدوار على الموظفين بناء على تخصصاتهم وخبراتهم العلمية، وتوضيح العلاقات بين مختلف الأفراد والإدارات، ونوع هذه العلاقات بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويشير دراكر (Drucker) إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها،

وذلك من خلال: (Drucker ;2001 ;78)

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة.
- المساعدة في صنع واتخاذ القرارات.

وبالتالي نجد أن المؤسسات مهما كانت، فإن تنظيمها الهيكلي موضح في مستويات إدارية متفاوتة السلطة، لكن هذه المميزات أو الأهداف تؤخذ عليها بعض الجوانب السلبية ومن خلال ما سبق يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة عناصر رئيسية هي: (مصطفى، 2004:165)

- ✓ يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
- ✓ التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.
- ✓ نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- ✓ مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

2-3 نطاق الإشراف :

يقصد بنطاق الإشراف عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الإشراف عليه شخصيا بكفاءة وفعالية ، ولا يستطيع احد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد ، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق (10) إلى (30) بالنسبة للعاملين الموظفين ، و(3) إلى (8) بالنسبة للعاملين الإداريين ففي الأعمال العادية

(الموظفين التنفيذيين) يدرّب الأفراد عادة لتأدية نواحي نشاطهم بطريقة محددة وما أن يصلوا إلى إتقانها فإن عملهم يتطلب نوعا من الرقابة أو الإشراف ذا الطبيعة روتينية إلى حد ما .

3-3 التنسيق :

عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات إدارية وأقسام معينة ، تأتي خطوة تالية ، تضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها ، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك ، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضمانا لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت .

وبالتالي فإن التنسيق هو ترتيب جميع جهود الأفراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقا للأهداف المنظمة ، وهذا الترتيب يأخذ حدود شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الإدارية وصولا لقدر من التوافق والانسجام داخل المنظمة .

والتنسيق قد يكون راسيا من أعلى إلى أسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو قد يكون أفقيا بين المستويات المتماثلة في الوحدات الإدارية وأيضا قد يأخذ شكلا داخليا بين الفروع والأقسام الإدارية داخل المنظمة نفسها أو قد يأخذ شكلا خارجيا يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الأخرى ذات العلاقة .

4- العلاقات التنظيمية :

4-1 وحدة الأمر (وحدة القيادة) :

يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس الرئيس واحد وليس الرئيسين أو أكثر ، فالشخص الذي يجبر على إرضاء رئيسين أو ذات الوقت بالنسبة لنفس الوظيفة ، لا يستطيع في الحقيقة أن يبذل كل جهده ، وإذ يصبح الأمر مختلفا عليه ، ويحاول المماطلة ومعرفة أيهما أعظم تأثيرا وربما يقوم بالوظيفة بطريقة تجعل الرئيس الآخر غاضبا لعدم إتباع أوامره كما ينبغي ، مما يغير الفوضى وتشيع المسؤولية الازدواجية والتعارض داخل التنظيم .

4-2 السلطة والمسئولية :

السلطة هي حق إصدار الأوامر إلى الآخرين ، وحق التعرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة أنها تؤدي التحقق أهداف المنظمة .

والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دور انطلاقا من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وبالتالي فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء

ممارستها، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة، وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد توجيهه قبل التنفيذ، وأيضا حق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم إقراره أو تعديله أو إلغائه، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي اسند من قبل إلي احد المرؤوسين .

أما عن المسؤولية، فهي التزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات، طبقا لإرادة الرئيس ، فهي اتفاق يتعهد فيه الموظف بأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو اجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل، فهو مدين بأداء ما التزم به .

فالسلطة يمكن تفويضها، في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يفوض المسؤولية التي يتحملها، فالمسؤولية لا تفوض، يترتب على ممارسة السلطة صاحبها مسئولاً، وهكذا تكون المسؤولية رهينة بالسلطة وقرينة لها، وفي كل تنظيم جديد ، نجد تناسباً للسلطة والمسؤولية .

3-4 تفويض السلطة :

يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين، أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى ادني .

وتستمد السلطة من مصدرين، إحداهما رسمي وثانيها غير رسمي، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري .

وفي الحقيقة لا يمكن لأي قائد إداري أن يفوض جميع سلطاته، لان ذلك يمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد ، وكذلك يكون بقدر القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة ذلك وأيضا، فان تفويض السلطة للغير لا يعني ذلك تفويض المسؤولية بمعنى إعفاء المفوض (القائد الإداري) من التزاماته الأصلية ، أو هروبه من المسؤولية أو تجنب آثارها .

5-اللامركزية:

لابد لنا قبل التطرق إلى موضوع اللامركزية التنظيمية في المؤسسات من التطرق إلى المركزية للعلاقة الوثيقة بينهما.

1-5 المركزية:

تباينت الأدبيات التنظيمية في الاتفاق على تعريف شامل للامركزية في التنظيم فمن وجهة نظر قانونية وإدارية، عرفها غنيم " على أنها تقوم على تجميع السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة" (غنيم،2005:101)

أما شيرميرهورن (Schermerhorn) فيرى " أن المركزية هي تمركز السلطة لمعظم القرارات في أعلى مستوى لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة (Schermerhorn ;1996 :231) وذكر (النهري، 2001:14) أن المركزية تعني تجميع المهام والوظائف والقرارات في يد سلطة رئيسية واحدة، حيث تنفرد السلطة المركزية بسلطة البث في جميع الاختصاصات الداخلية للوظيفة الإدارية"، أما العتيبي فيرى أن المركزية تعني تركيز السلطة في يد صاحب القرار سواء كان في قمة الهرم أو قمة المستوى الإداري أو التنفيذي.(العتيبي،2007:166)

ومن هذه التعاريف نستخلص بأن المركزية تعني بشكل عام كيفية ممارسة السلطة والحق في اتخاذ القرار.

وترتكز المركزية على ركنين أساسيين (الطعامنة وعبد الوهاب،2005:12)

أ- تركيز صلاحية صنع واتخاذ القرار النهائي بأيدي الموظفين في أعلى هرم التنظيم وأن الموظفين في المستويات الدنيا لا يمتلكون حق التصرف دون الرجوع إلى المركز صاحب القرار.

ب- التبعية التنظيمية: أي تبعية الموظفين وتدرجهم إدارياً، بمعنى أن يكون الموظف في المستويات الدنيا عليه واجب الخضوع والطاعة، ومرتبباً بالرئيس الإداري بالمستوى الأعلى من الهرم، ويكون للرئيس في المستوى الإداري الأعلى في الهرم .

وتتجلى صور التنظيم المركزي في التركيز المطلق، أو عدمه وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي توجد فيها المؤسسة.

5-2 تعريف اللامركزية:

■ أشارت الأدبيات الإدارية والتنظيمية إلى عدم وجود اتفاق عام على تعريف واحد وشامل فيما يخص مبدأ اللامركزية في التنظيم، وهذا راجع إلى اختلاف وجهات النظر للمفكرين في مجال التنظيم والإدارة والقانون أو السياسيين، حيث عرفها مفكرو الإدارة: " بأنها توزيع للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الثلاثة الأفقية و العمودية و الجغرافية في المنظمة " (الكبيسي،1980 :40).

■ كما يعرفها أكروال و استروم (Agrawal & Ostrom) "بأنها أي فعل من جانب من يوجد في مستوى الأعلى من التنظيم التنازل عن حقوق صنع القرار المتعلق بالموارد وعن صلاحيات إلى الجهات الفاعلة في المستويات الدنيا...، ويمكن اللامركزية أن تتخذ: أشكالاً مختلفة كتفويض سلطات وانتقال الصلاحيات من حيث صنع القرار ونقلها إلى المستويات الدنيا، كما يمكن أن تساعد اللامركزية على تمكين الأفراد من تطوير المهارات، وزيادة المشاركة في صنع القرار على مستواهم، وزيادة الكفاءة والفعالية" (Agrawal & ostrom, 2004: 488)

■ ويعرفها جلاوي على أنها أسلوب من أساليب تنظيم العمل، حيث تمنح الوحدات المختلفة قدراً كبيراً من الإدارة الذاتية، وهذا يعني منح الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى من التنظيم (جلاوي،1998:360).

■ وعرف ناصر اللامركزية بأنها " تعني توزيع المستويات على عدة جهات تتحمل فيها كل جهة محددة المسؤولية المباشرة وأسلوبها هذا، لتنظيم العمل وإعطائه أكثر مرونة وحيوية وخصوصا المشاريع المتعددة التي تعود المؤسسة معنية والموزعة جغرافيا، لكي كون أعمالها بطيئة في حالة استخدام المركزية كأسلوب للعمل، على اعتبار اتخاذ القرار مثلا يتطلب اللامركزية والاستقلالية الذاتية في المجال المالي والتصرفات القانونية لذلك المشروع" (ناصر، 2005 : 54).

■ واللامركزية تعني مدى رغبة المدير في توزيع أجزاء من السلطة على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات التنظيمية المختلفة بصورة تسمح بهذه الجهات المشاركة في اتخاذ القرارات تصريف الأمور الإدارية في المنظمة" (عباس، 2004 : 145)

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن اللامركزية بأبعادها التنظيمية ترتبط بشكل كبير بتفويض السلطة، ومشاركة الأفراد في صنع واتخاذ القرارات في العمل وذلك في إطار منظم يحفظ للتنظيم التناسق والقدرة على تحقيق الأهداف.

إن الرأي الغالب هو أن التشتت الجغرافي يمكن أن يكون أحد الأسباب التي تؤدي إلى اللامركزية، وعليه فإن لفظ اللامركزية يعني مدى التوسع في تفويض سلطة صنع القرارات. (أيوب، 1414هـ: 199).

• أن تكون المشروعات الاقتصادية المتوسطة والكبيرة من مستويات إدارية عديدة تبدأ من رئيس المشروع ثم نوابه ثم المديرين والمشرفين ورؤساء العمال، مع فارق في التسميات من المؤسسة إلى أخرى، إلا أن المجتمعات المتقدمة قد استخدمت هذا النظام الإداري، حيث نعني باللامركزية تقسم العمل الإداري وأعباء التسيير وتعيين وظائف للمسؤولين على مستويات مختلفة.

• ومن هنا نرى أن اللامركزية تهتم بالإجابة على تساؤل منطقي مفاده: ما هو مقدار العمل الإداري تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الذي يمكن للمسئول الاحتفاظ به لنفسه والمقدار الذي يمكن تحويله إلى مرؤوسيه؟.

أي أن كلما كان مقدار العمل الإداري الذي يقوم المسئول بتحويله إلى مرؤوسيه على مستويات الإدارية المختلفة كلما تمنعت المؤسسة بلامركزية أكبر، حيث تعتبر عملية توزيع العمل الإداري هذه من أهم مظاهر العملية التنظيمية.

ونفس القول فإن المركزية هي الاحتفاظ بجزء كبير من العمل الإداري في أيدي المسؤولين في أعلى المستويات الإدارية.

• وتختلف درجة اللامركزية في مؤسسة واحدة من قسم إلى قسم ومن وحدة تنظيمية إلى أخرى وذلك تبعا لدرجة تفويض السلطات في كل قسم أو وحدة.

ويمكن القول بأنه لا بد من وجود شيء من المركزية واللامركزية في جميع المؤسسات الاقتصادية، فالمركزية واللامركزية بالنسبة للمؤسسة مهام أمان لاستقرار وتناغم وتناغم جميع المستويات والوحدات التنظيمية مع الأهداف العامة والاستراتيجيات الكبرى للمؤسسة.

3-5 العوامل المحددة لدرجة اللامركزية:

إن التسليم بضرورة التوازن بين المركزية واللامركزية في تسيير المؤسسة يؤدي إلى ضرورة التأكيد على أهمية إدراك وقدرة الإدارة العليا على فحص ودراسة العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية منها:

3-5-1 حجم المؤسسة: إن زيادة حجم المؤسسة (مقاسا بعدد العاملين) تعني زيادة تعقد عملياتها، حيث أنه كلما كبر حجم المنظمة كان ذلك سببا بدفع إلى تفويض السلطة ومنح مزيد من الحرية إلى المستويات الأدنى، لأنه من الصعب جدا أن يكون لدى المديرين في الإدارة العليا في المنظمات الكبرى الوقت والمعرفة لاتخاذ جميع القرارات الرئيسية (Bartol & Martin 1998: 269) فهذا الوضع يؤدي إلى تعقد عملية اتخاذ القرارات والتي عندها قد تحتاج إلى وقت طويل لتحليل المعلومات ودراسة لمشاكل المختلفة، كل ذلك ينتج عنه زيادة الأعباء على المديرين في المستويات العليا، مما قد يصرفهم عن أداءهم الفعلي واهتماماتهم المطلوبة، فيصبح عندئذ التفويض ضرورة ملحة، وبناء على هذا فغن زيادة حجم المنظمة تزيد من احتمالات اللامركزية: "كما أن اتباع اللامركزية في هذه الحالة تمكن كل فرع أو وحدة تنظيمية من التكيف مع ظروف البيئة التي يتعامل معها." (المغربي، 2007: 197).

3-5-2 أهمية القرارات: إن المستوى الإداري الذي يعهد إليه اتخاذ القرار يحدد تبعا لأهمية ذلك القرار، وتكلفته بالنسبة للمشروع، فإن كان القرار يتعلق بطرق العمل من أجل زيادة الكفاية الإنتاجية فإنه يترك للمستويات الإدارية الوسطى المشرفة على الإنتاج، وأما إذا كان القرار يتعلق بسياسة الإنتاج والتي سيكون له تأثير كبير في زيادة نفقات المشروع أو أرباحه، فإنه يترك للمسؤولين في الإدارة العليا (المغربي، 2007: 197).

3-5-3 السرعة في اتخاذ القرار: كلما احتاجت المنظمة إلى سرعة في اتخاذ القرار، فعليها إذن أن تمنح كل مسؤول يواجه مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرار مزيدا من السلطة، حتى يتمكن من الحركة السريعة واتخاذ القرار (ماهر، 2007: 82).

3-5-4 تكلفة القرار وخطورته: أي أنه هل عندما نعطي سلطة اتخاذ القرار إلى أسفل تكون التكلفة معقولة، أي أنه كلما زادت تكلفة القرار كلما قلت اللامركزية.

كقاعدة عامة كلما زادت خطورة القرار وأهمية بالنسبة للمنشأة ككل كلما زاد احتمال اتخاذه بواسطة الإدارة العليا (العتيبي، 2005: 166).

5-3-5 تماثل السياسات: في بعض الأحيان يجد المسؤولون في المشروع أنه لا بد من اتخاذ قرارات تعمل على توحيد العمل (المغربي: 197:2007)، أي يجب أن نتأكد أن جميع الوحدات التنظيمية تقدم سياسة واحدة ومتماثلة.

5-3-6 شخصية العاملين: وتطرح هنا كفاءة التزام المرؤوسين، فلما ارتفعت كفاءة المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى والتزامهم بأداء العمل وتمتعهم بمستوى عال من المهارة والقدرة، كان سببا مساعدا على تطبيق اللامركزية.

5-3-7 تحفيز العاملين: من العوامل المساعدة على تطبيق اللامركزية هو تأثيرها على تحفيز العاملين فالأفراد يلزمون بأهداف المنظمة بحماس ورغبة، وهذا يجعلهم يمارسون توجيهها ورقابة على أعمالهم من أجل تحقيق هذه الأهداف، وبهذا يمكن توظيف إمكانات العاملين وجهودهم وقدراتهم الابتكارية لمصلحة المنظمة بدلا من تعطيل هذه الإمكانيات والإبداعات تحت رقابة صارمة لسلطة مركزية.

5-3-8 مدى توفر المديرين: يجب عند توزيع العمل أن لا يحمل المسؤول أكثر من طاقته من الأعباء لأنه ليس لديه متسع طاف من الوقت للقيام بجميع تلك الأعمال بالإضافة إلى ما يتعرض له من إنهاك جسمي وعقلي مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات لا تعتمد على تحليل صحيح أو دقة التفكير (المغربي، 2000: 179).

أي أنه هل عندما نطبق اللامركزية نضمن أنه هناك مديرين لهم من الكفاءة مما تجعلهم يحققون نفس الأداء و بتكلفة معقولة؟.

5-3-9 كفاءة نظام الاتصالات: يكون مبدأ استخدام اللامركزية أكثر فعالية إذا وفر نظام الاتصالات و السرعة و الدقة في نقل المعلومات، وأدى استعمال الكمبيوتر و البريد الالكتروني إلى احتمالية اتخاذ القرارات السريعة و الفورية. (رزيق، 2006: 69).

5-3-10 كفاءة النظام: يقصد بكفاءة النظام الكلي للمنظمة قدرتها النسبية في تحقيق أهدافها ومعدل النمو في عملياتها وطبيعة النشاط الذي تزاوله و كفاءة عمليات الرقابة .

إن المنظمة التي يمكن تحقيق أهدافها المالية بنجاح يصبح لها دافعا قويا لزيادة الهام العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، أي تتجه نحو اللامركزية، من حيث معدل النمو، فإن النمو البطيء والتدريجي يمكن استيعابه في ظل المركزية السابق تطبيقها في الحجم الصغير أما إذا كان معدل النمو سريعا، أو متمثلا في التوزيع عن طريق شراء وضم منظمات أخرى، فإن التحول إلى اللامركزية يصبح أمرا ضروريا، أما طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة فإنه يعد سببا رئيسيا للمركزية واللامركزية حتى لو تعرض مع المبررات الأخرى لأيهما، ويقصد بطبيعة النشاط تلبية حاجيات العملاء، مصادر المواد الأولية و مواقع التسهيلات الصناعية للمنظمة. أخيرا فإن مدى كفاءة عمليات الرقابة في المنظمة تعتبر عاملا محدد لمستوى اللامركزية،

فالمدير لا يمكن أن يفوض السلطة إلا في وجود وسائل رقابية فعالة تضمن له متابعة الأداء و الحكم على مستواه ، والعكس صحيح (أيوب ، 1414هـ: 199-201).

5-3-11 تاريخ المؤسسة: فالمؤسسات التي تنمو من الداخل تميل في الغالب لتطبيق اللامركزية، والمؤسسات التي تنمو من خلال الارتباط بمؤسسات أخرى تميل إلى تطبيق اللامركزية.

5-3-12 لامركزية الأداء: ضرورة الوقوف على المحافظة على معدلات أداء مرتفعة ،أي هل إذا طبقت اللامركزية تبقى معدلات الأداء مرتفعة كما كانت ومتساوية في كل الأقسام والوحدات، فإذا كانت غير متكافئة وغير مقبولة فلا بد من إعادة النظر في تطبيق اللامركزية.

5-3-13 حركية المؤسسة: أي كلما كانت المؤسسة تتغير بسرعة و تستجيب للتغيير وتتكيف مع البيئة كلما أدى ذلك إلى تطبيق اللامركزية، إن ديناميكية نشاط المنظمة وعملها يؤثر في درجة اللامركزية المناسبة، فإذا كان هذا النشاط سريع التغيير ويواجه مشكلات معقدة نتيجة التوسع فمن المتوقع أن يضطر المسؤولون المشاركة في اتخاذ القرارات.(حريم ، 2006 : 179)

5-3-14 المؤثرات البيئية: ومن أهم هذه المؤثرات السياسات والتشريعات الحكومية والتي تفرض على المؤسسة النزعة المركزية أو اللامركزية في التسيير.

5-3-15 فلسفة الإدارة: من أهم العوامل التي تحدد مقدار تفويض السلطة هي الفلسفة التي تعتقها لإدارة المنظمة فهناك بعض المسؤولين في الإدارة العليا ممن يحتفظون بالسلطة من أجل إشباع رغباتهم الشخصية من القوة أو عدم تقفهم بأعوانهم أو لأسباب أخرى.(هاني عرب، دس: 34).

5-3-16 الرغبة في الاستقلال:عندما يكبر حجم المؤسسة إلى درجة يصعب فيها الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، وعندما يحتاج القرار للمرور في مستويات إدارية كثيرة قبل اتخاذه فان ذلك دلالة إلى الحاجة في تفويض السلطة والى اللامركزية في العمل.(المغربي، 2007: 198)

5-4 أدوات تحقيق اللامركزية:

هناك أدوات لتحقيق اللامركزية، وأهمها ما يلي:

○ **تمكين العاملين:** يشير تمكين العاملين إلى زيادة قدرات وصلاحيات العاملين لتولي لقيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي وكذلك مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات ويعتبر التمكين هو مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، ويعتمد مفهوم التمكين على تلك العناصر الأساسية مجتمعة وأن عدم وجود أي عنصر منها ينفي وجود التمكين.(الرقب، 2010 : 25).

○ **إعادة توزيع السلطات والصلاحيات:** وذلك من خلال إعادة وصف لاختصاصات التنظيمية للوحدات التنظيمية الأدنى، أو من خلال إعادة النظر في جداول الصلاحيات بحيث تعطى

- صلاحيات أكثر إلى المستويات الأدنى على حساب المستويات الأعلى، أو هي إعادة توزيع السلطات الممنوحة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى تنظيمياً.
- **التفويض:** وهنا يتم تدريب المديرين على منح بعض سلطاتهم إلى المستويات الإدارية الأدنى، وأيضاً تدريب المرؤوسين على ممارسة السلطة، وخلق الالتزام لدى هؤلاء المرؤوسين في تنفيذ واجبات ووظائفهم وفي استخدام السلطة الممنوحة إليهم.
 - **استخدام اللجان و فرق العمل:** حيث يتم منح هذه اللجان و فرق العمل سلطات أكثر و صلاحيات في حل المشاكل و التصرف، و عادة ما تكون سلطات اللجان سلطات استشارية تركز على تقديم التوصيات و المعلومات إلى جهات أعلى تتخذ القرار، بينما تمارس فرق العمل غالباً سلطات تنفيذية حقيقية في اتخاذ القرارات و التصرف.
 - **الاجتماعات:** إن تدريب المديرين على استخدام الاجتماعات كأسلوب ديمقراطي و تشاركي في اتخاذ القرارات يساعد على إحساس المستويات الأدنى بالامركزية السلطة، وأن لديهم الشيء الكثير الذي يقدمونه في اتخاذ القرار. (ماهر، 2007: 81)

5-5 تحديد درجة اللامركزية:

- باعتبار اللامركزية كأسلوب إداري و تنظيمي يقوم على استقلالية الوحدات التنظيمية أي استقلالية اتخاذ القرارات، فإن اللامركزية بمعنى التوسع في تفويض السلطة، لا يمكن أن تكون مطلقة و هذا يعني أن أي تنظيم إداري لمؤسسة ما، لا بد أن يتضمن قدراً من المركزية و قدراً آخر من اللامركزية، و معنى هذا أن اللامركزية كما أيضاً المركزية هي تعبير نسبي، و من ثم فإن التوازن بين المركزية و اللامركزية يصبح أحياناً مهماً، و هذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات التنفيذية و المستويات العليا.
- ويمكن الاستدلال عليه من ناحيتين :
- ❖ القرارات التي يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها.
 - ❖ مدى مساهمة المستويات التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية و الرقابية. (أحمد و آخرون، 1402هـ: 69)

وقد بين الدكتور (إيرنست ديل Ernest dale) بأنه يمكن تواجد اللامركزية بنسبة أكبر إذا توافرت الظواهر التالية:

- ❖ إذا كان عدد القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا كبيراً.
- ❖ كلما كان المبلغ المتوافر لشراء معدات و آلات كبيراً و يمكن لمدير الورشة التصرف به دون موافقة المستويات العليا كلما توافرت للمشروع درجة أكبر من اللامركزية.
- ❖ إذا كان عدد الوظائف التي تتأثر بقرارات المستويات الدنيا كثيراً.

❖ إذا كانت القرارات المتخذة لا تحتاج إلى مراجعة وضبط فالمؤسسات التي تتطلب من الفرد إعلام رئيسه بالقرارات التي يتخذها تتمتع باللامركزية أقل من المؤسسات التي تتطلب التحقق من القرار عند اتخاذه. (المغربي، 2007: 196)

ومن هنا يمكن تحديد درجة اللامركزية على ضوء بعض المؤشرات التي تساعد على الكشف عن ما إذا كانت المنظمة تدار بطريقة مركزية أو لا مركزية وهذه المؤشرات هي: (عباس، 2004: 147)

- زيادة أو نقص عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية التنفيذية.
- مدى أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية التنفيذية.
- زيادة أو نقص عدد الوظائف في المنظمة.
- مدى تدخل المديرين في المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، ولدى رؤساء الأقسام.

وكلما انخفضت درجة المساهمة في القرارات وانخفضت درجة التفويض وانخفضت درجة المشاركة وانخفض استخدام اللجان والاجتماعات كان ذلك مؤشر على درجة عالية من المركزية في السلطة واتخاذ القرار.

5-6 عوامل وأسباب الأخذ بأسلوب اللامركزية:

من الأسباب والعوامل التي تدفع الأخذ بمبدأ اللامركزية يمكننا أن نذكر الآتي:

- ❖ إن اللامركزية تمنع التركيز، والتضخم في ممارسة السلطة، وهذا يؤدي إلى تمتع الوحدات التنظيمية أسفل التنظيم بقدر من السلطة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يمكنها من المبادرة في صنع القرارات في موقعها، ومن ثم تكون ملائمة إلى حد كبير مع ظروف العمل.
- ❖ إن اتساع حجم التنظيمات الناتج عن توسع النشاط أو ارتفاع معدل النمو يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية.
- ❖ إن التخصص ومبدأ تقسم العمل، يحتم الأخذ بمبدأ اللامركزية في تسيير، حيث يخفف هذا الأسلوب على القيادة العليا لأعباء، ويمنع تضخم السلطة، ويجنب الإدارة العليا الدخول في التفاصيل.
- ❖ إن مبادئ ديمقراطية إدارة التنظيمات توجب الأخذ باللامركزية، كما تؤدي اللامركزية إلى توسيع خبرات القيادات الإدارية، حيث تصبح اللامركزية أداة لتدريب رئاسات المستقبل.
- ❖ تؤدي اللامركزية إلى مواجهة المشكلات الإدارية والتسييرية بسرعة، والتصدي لحسم الأمور باتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب لمواجهة المواقف المختلفة.

❖ تؤدي اللامركزية إلى تدعيم التعارف بين المستويات المختلفة في التنظيم فيما يتعلق بأداء مهامها ووضع خططها، وبالتالي فهي ترفع الروح المعنوية وتخلف روح المبادرة والقضاء على الروتين ومقاومة تنفيذ البرامج. (العكيلي، 1992: 164)

5-7 أهداف اللامركزية:

تختلف أهداف اللامركزية من مؤسسة إلى أخرى ومن تنظيم إلى آخر باختلاف نظرة الإدارة العليا لذلك، وقد قام بشيردراكر (Peter Druker) بدراسة مستفيضة لشركة جنرال موتورز وسأل عدد كبيراً من المسؤولين فيها عن أهداف اللامركزية، وقد بينت الدراسة أن استخدام اللامركزية أدى إلى النتائج التالية:

- السرعة في اتخاذ القرارات مع عدم الفوضى.
- انعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام في المؤسسة.
- الشعور بالعدالة بين المسؤولين وأن الفرد يكافئ تبعاً لعمله.
- وجود الديمقراطية والعلاقات الغير رسمية في الإدارة.
- انعدام الفجوة بين المديرين القلائل في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من المرؤوسين في المؤسسة على المستويات التنفيذية.

- إيجاد فئة كبيرة من المديرين الاحتياطيين الذين يمكن ترقيةهم إلى مراكز مختلفة عند الحاجة.
- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناتجة في أقسام المشروع المختلفة.
- وجود نظام استعلامات فعال مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة عن الإدارة العليا. (المغربي، 2007: 199)

5-8 أنماط اللامركزية:

لقد اختلف كتاب الإدارة وعلمائها ومفكروها في أنواع اللامركزية في المؤسسات عن كتاب ومفكري القانون الإداري حيث قسموها طبقاً للأجراء المكونة للمؤسسة وكذلك لطبيعة الهيكل التنظيمي فقد قسمها هنري منتزبيرغ (Henry Mintzberg) إلى :

1- اللامركزية العمودية (Vertical Decentralization)

2- اللامركزية الأفقية (Horizontal Decentralization)

1- اللامركزية العمودية: (Vertical Decentralization): فيرى منتزبيرغ أنها أسلوب إداري يستند إلى تفويض صلاحيات اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الدنيا ضمن سلسلة السلطة ابتداءً من قمة الهرم ومن خلال الخط الوسطي للهيكل التنظيمي. ومن أجل تطبيق هذا النوع من اللامركزية الناجحة يجب الإجابة على الأسئلة التالية: (Mintezberg , 1985 : 188)

أ- ما هي صلاحيات اتخاذ القرار التي سوف تفوض إلى المستويات الإدارية الدنيا؟

ب- إلى أي مستوى أداري يمكن تفويض هذه الصلاحيات؟

ج- كيفية إتمام عملية الرقابة والتنسيق؟

فيما يرى بظاهر إن المركزية الأفقية تهدف لنقل سلطة اتخاذ القرار الرسمية (بشكل كلي أو جزئي) في اتجاه المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي ، أي نحو المستوى التنفيذي للقرار. (Betahar ; 2014 :61).

ويمكن تمييز نوعين من اللامركزية ضمن هذا النوع وهما:

أ- اللامركزية العمودية الاختيارية (Selective vertical Decentralization)

وهي تمثل تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية التي تستطيع الحصول على المعلومات اللازمة للاستفادة من تلك الصلاحيات. لذا تقوم بعض المؤسسات بتفويض الصلاحيات المتعلقة بالتصنيع والتسويق إلى مستويات أدنى ضمن خط السلطة. مقارنة مع الصلاحيات المالية والقرارات القانونية، إن تسلسل مستويات تفويض الصلاحيات تبدأ من أعلى الهرم ابتداء بالصلاحيات المالية ومن ثم يليها صلاحيات التصنيع ومن ثم صلاحيات البحث والتطوير في أسفل المستويات الإدارية. (Mintezberg ;1985 :188)

ب- اللامركزية العمودية المتوازية: (Parallel Vertical Decentralization)

في هذا النوع تكون قوة إصدار القرارات الوظيفية المختلفة مركزة في مستوى إداري واحد في التنظيم وخصوصا بالنسبة للوحدات التي تجمع على أساس السوق، بحيث إن كل وحدة أو قسم تفصل عن الوحدات الأخرى وتعطى الصلاحيات اللازمة لاتخاذ كافة القرارات التي تؤثر أو لها علاقة بمنتجاتها أو خدماتها أو المنطقة الجغرافية التابعة لها .وعليه يمكن القول بان اللامركزية العمودية المتوازية هي الوسيلة التي تستطيع منح كل وحدة الصلاحيات اللازمة لكي تكون وحدة شبه مستقلة، مع الاحتفاظ ببعض القرارات المهمة عند الرئيس الأعلى أو قمة الهرم.

2- اللامركزية الأفقية : (Horizontal Decentralization)

هي عملية تحويل صلاحيات اتخاذ القرارات من المدراء إلى المختصين من غير المدراء، سيما كانوا محللين، مساعدين مختصين، أو عمال تشغيليين .أي بمعنى أنها تحويل صلاحيات اتخاذ القرارات خارج نطاق خط السلطة أو خط التنظيم من خلال تقديم النصح والمشورة لمدراء خط السلطة .

(Mintezberg,1985:188)

ويرى بظاهر أن اللامركزية الأفقية هي حصول عملية صنع القرارات خارج خط التسلسل الهرمي ويقوم بهذا أفراد في مواقع مستشارين أو عمال تشغيليين لديهم السلطة الرسمية لاتخاذ القرارات

(Betahar ;2014 :61)

وإن كانت الدراسة الحالية على هدين النوعين من اللامركزية كونهما نوعين عرف طريقهما للتطبيق في المؤسسات الجزائرية فإن هذا لا يمنع من التذكير بأنواع أخرى للامركزية وهما:

أ- اللامركزية الانتقائية: (Selective decentralization)

حيث تختار مراكز معينة داخل المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات معينة، كمركز خاص في اتخاذ قرارات مالية، وآخر خاص باتخاذ قرارات إستراتيجية.... إلخ وهذا استنادا للتخصص و الفعالية.

فاللامركزية الانتقائية تكون حينما تتخذ بعض القرارات محليا (في الوحدة أو القسم) و قرارات أخرى في أعلى الهرم تبعا لطبيعة المشكل المطروح. (Betahar, 2014 :61)

ب- اللامركزية الكلية : حيث تنتقي وحدة تنظيمية قد تكون في الأعلى أو أسفل الهرم، من أجل اتخاذ القرارات و ذلك التنازل طوعية من طرف الأفراد و التخلي عن الصلاحيات لصالح وحدة متخصصة وذات كفاءة عالية .حيث يرى بطاهر بأن اللامركزية الكلية قد تكون أحيانا أفقية و قد تكون أحيانا أخرى عموديا (Betahar, 2014 :61).

5-9 مزايا اللامركزية:

إن اعتماد اللامركزية كمبدأ في تسيير المؤسسة الاقتصادية يضمن لهل مزايا عديدة نذكر منها:

❖ تفرغ مديري الإدارة العليا للقرارات الهامة ، و عدم انشغالهم بالقضايا الفرعية و التفاصيل (ماهر، 2007:81)

❖ سرعة اتخاذ القرارات و حل المشكلات .

❖ جودة القرارات المتخذة. لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو اقدر على المدير على معرفة تفاصيلها.

❖ تدريب المديرين و الرؤساء غي المستويات الدنيا على تحمل المسؤوليات.

❖ تحقق اللامركزية مبدأها من مبادئ التنظيم و هو توازن السلطات و المسؤوليات .

❖ رفع الروح المعنوية للمديرين و الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة نتيجة شعورهم بالمشاركة الايجابية.

❖ قصر قنوات الاتصال بما يسمح بوصول المعلومة بالسرعة المطلوبة و الدقة اللازمة بما يسمح باتخاذ قرارات فعالة.

❖ زيادة التحفيز لدى أعضاء المستويات الإدارية المختلفة مما يزيد في رغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم وبالتالي ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.

❖ مخاطر القرارات الضعيفة موزعة، فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد أو وحدة تنظيمية واحدة بدلا من التأكيد على المنظمة كلها أو كبير من الإدارات. (عبد الوهاب، 1402هـ: 91)

- ❖ تنمية القدرات والمهارات القيادية، وذلك بإتاحة الفرصة للتدريب على تحمل المسؤولية والإدراك لتوالي المناصب القيادية. (العساف، 2003:39)
- ❖ يمكن المنشآت ذات الوحدات المتعددة والموزعة جغرافيا من الاستفادة بالكامل من الظروف المحلية عند اتخاذ القرار.
- ❖ يمكن تجريب الخطط في إحدى الوحدات ثم تحسينها وتعديلها قبل تعميم تطبيقها في بقية وحدات المنشأة. (المغربي، 2006:393)
- ❖ خلط روابط وعلاقات شخصية وثيقة وما يترتب عنها من زيادة في التعاون والتنسيق.
- ❖ تقضي على الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين. (المغربي: 2006:393)

5-10 سلبيات اللامركزية:

تنشأ العديد من المشكلات خلال وأثناء تطبيق اللامركزية حيث يمكن حصر بعضها فيما يلي:

- ❖ لا تستطيع الوحدات المحلية الاستفادة من خبرات المستشارين في المركز.
- ❖ زيادة النفقات نتيجة ازدواجية الخدمات المساندة في كل قطاع أو فرع أو وحدة.
- ❖ صعوبة الرقابة.
- ❖ يمكن أن تؤثر سلبيا أو عكسيا على معنويات العاملين إذا لم يكونوا مهتمين بزيادة مستوياتهم.
- ❖ نشوء استقلالية كبيرة ومنافسة بين الفروع والوحدات المختلفة مما قد ينتج عنها تضارب في المصالح في المنظمة.
- ❖ تتطلب اللامركزية عدد أكبر من الكفاءات الإدارية من أجل إنجازها.
- ❖ لا تشجع تبني الابتكارات الرئيسية، لأن سلطة اتخاذ القرارات الرئيسية موزعة وبعيدة.
- ❖ المغالاة في التركيز على مراكز الريح قد يؤدي إلى أن مسؤولي هذه المراكز يضحون بالنظرة الشمولية لأهداف المنظمة من أجل مصلحة وأهداف المركز. (حريم، 2006:179)
- ❖ قد يؤدي تطبيق اللامركزية إلى إضعاف السلطة المركزية مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين باقي الوحدات.
- ❖ قد تؤدي اللامركزية إلى توافر طرق وأساليب رقابة مركزية ملائمة حتى يمكن من تحقيق الاتساق والتكامل بين الوحدات المختلفة للمنظمة وصولا لتحقيق الأهداف المنشودة.

6-العلاقة بين تفويض السلطة و المركزية و اللامركزية:

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطا وثيقا بمسألة تفويض السلطة، ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة، بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة وتوزيعها. فتركيز السلطة أو تشتيتها يتوقف كلية على درجة أو حجم السلطة المفوضة على نوع السلطة (توفيق، 1999).

والمشكلة الأساسية في التنظيم والتي تتطلب علاجاً مستمراً هي درجة تركيز أو عدم تركيز السلطة، ولا يقتصر الأمر فقط على نوع السلطة المفوضة بل يتعلق الأمر بمقدار أو حجم السلطة المفوضة إلى المستويات الإدارية (بربر، 1996)، ولا يوجد نظام يتصف باللامركزية أو اللامركزية المطلقة إذ أن الأمر نسبي فقط، والأنظمة توجد على متصل يشكل أحد طرفيه المركزية والطرف الآخر اللامركزية (الطويل، 1998). وكما بين ديل (Dale) بأنه لا بد من وجود شيء من المركزية واللامركزية في جميع المؤسسات، فالمركزية واللامركزية بالنسبة للمنظمة (المؤسسة)، هي نزعات كنزعات الحرارة والبرودة في جسم الإنسان. ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعيين يندر وجود أي منهما كاملاً ومنفرداً في التطبيق العملي، وتحاول كل مؤسسة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها.

فالتفويض يدفع حركة العمل في المؤسسة إلى الأمام ويخفف من أعباء المديرين، كما يكشف عن قدرات العاملين في المنشأة وينميها ويرفع من روحهم المعنوية (سالم وآخرون، 1998).

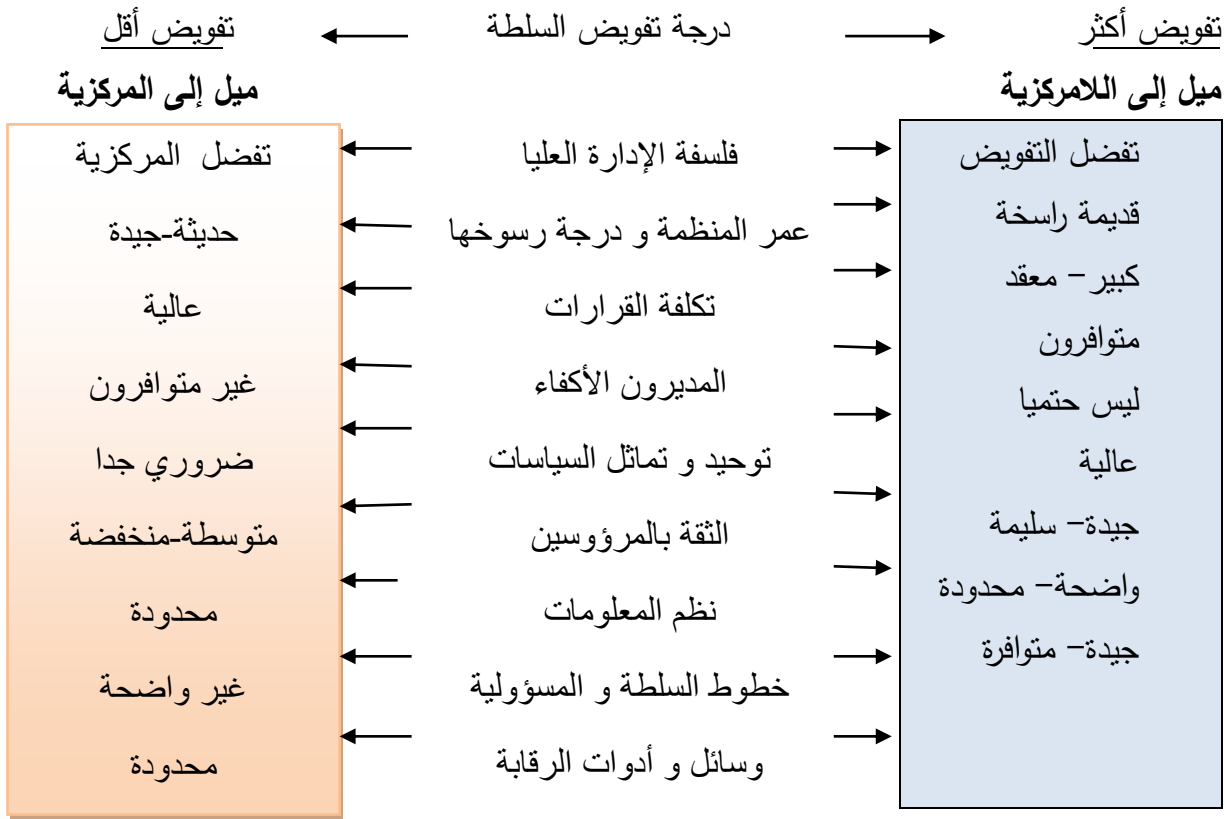
ويوجد في كل تنظيم تقريباً مركزية ولا مركزية في نفس الوقت. وهنا لا بد من وجود قدر من لا مركزية السلطة في كل هيكل تنظيمي، وإلا ما وجد هذا الهيكل أصلاً. حقا أنه من غير الممكن أن تكون هناك مركزية بحتة للسلطة في يد شخص واحد - هو المالك أو الرئيس الأعلى للمنشأة- ولكن في هذه الحالة لن يكون مديرون مرؤوسين له، ومن ثم فليس هناك هيكل للتنظيم أيضاً، ولذا يمكن القول بأن من خصائص جميع قدر من اللامركزية في هياكلها. ومن الناحية الأخرى، لا يمكن أن توجد مركزية مطلقة، لأن قيام المدير بتفويض كل سلطته يعني تلاشي مركزه و مكانته كمدير، و مرة أخرى لن يكون هناك تنظيم أو هيكل تنظيمي .

باختصار فإنه في الحياة الواقعية لا توجد مركزية بحتة و لامركزية بحتة، فالمسألة في حقيقة الأمر مسألة نسبية تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة.

و عادة تكون درجة اللامركزية كبيرة في الحالات التالية:

- 1- عندما يزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.
- 2- عندما تزداد أهمية القرارات التي تتخذ في أسفل التسلسلات الإدارية.
- 3- عندما تزداد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في أسفل المستويات الإدارية.
- 4- عندما تقل عملية مراجعة القرارات (توفيق، 1999).

و تختلف المنظمات و المديرين في أوجه تفويض السلطة ، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنقلص كما تتأثر درجة التفويض بعوامل كثيرة يظهرها الشكل التالي:



الشكل رقم (2): العوامل التي تتأثر بها درجة تفويض السلطة.

المصدر: الصيرفي، 2003:149

وخلص الباحث إلى أن لتفويض السلطة علاقة قوية بموضوع مركزية ولا مركزية السلطة أي مدى تركيز السلطة وعدم تركيزها في المؤسسة وهي مسألة نسبية أي تفويض السلطة لا تستند إلى نص قانوني، وإنما هي عملية إدارية حديثة وحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية تقتضيها طبيعة اتساع حجم المؤسسة وتعتها. ومن هنا لا بد من عدم الخلط بين اللامركزية والتفويض وهي كما أشار (القيوتي، 2001)، فإن اللامركزية تعني نمطا من التفويض يتم بموجبه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقا لنصوص قانونية، تصبح بعدها الهيئات اللامركزية مسئولة عن ممارسة السلطات أمام الجهات العليا، وهي تحاسب أي قصور بصفتها المسئولة الوحيدة عنه، أما التفويض فيقوم الرئيس بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال ويبقى المسئول عنها أما الجهات العليا، حيث أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية (القيوتي، 2001).

ثانيا - مداخل نظرية لدراسة اللامركزية و فعالية صنع القرار

1- الدعائم الرئيسية لنظريات اللامركزية و فعالية صنع القرار

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت درجة اللامركزية وفعالية صنع القرار باعتبارهما متغيرين تنظيميين مترابطين ومتكاملين، لهذا سنحاول في دراستنا الراهنة اعتماد تصنيف يستند على جوهر النظرية وتوجهاتها، وذلك من في علاقتها بمتغيري الدراسة ، حيث تقوم هذه النظريات على عدد من الدعائم التي يمكن تقصيصها من خلال تقسيم هذه النظريات إلى نظريات كلاسيكية ونيوكلاسيكية وحديثة تناولت متغيرات الدراسة بدرجات متفاوتة و من زوايا مختلفة .

1-1 النظريات الكلاسيكية:

إن الروح العامة للنظريات الكلاسيكية هي تحقيق الزيادة في الإنتاجية حيث استمدت مفاهيمها الرئيسية من مؤسسات تتسم بالتركيز على سلطة الرؤساء وضرورة خضوع المرؤوسين، وقد حاول أنصار هذا النموذج الكلاسيكي وضع مبادئ وفرضيات تركز على كيفية تحقيق الكفاية الإنتاجية معتمدين في ذلك على مبدأ العقلنة والرشد في تحليل العمل حيث اعتمدت على نماذج تنظيم تركز على مركز السلطة وعمليات اتخاذ القرارات على مستوى قمة الهرم التنظيمي، حيث درست التنظيم على انه نسق مغلق يعتمد على "العقلانية ونظرت للإنسان على أنه آلة، و ركزت الاهتمام على تحقيق الكفاية الإنتاجية" (بن نوار، 2006:192) و أن موضوع اللامركزية بما تشمل من تشييت للسلطة لم توليه النظريات الكلاسيكية اهتمام كبير على اعتبار أن سلطة التسيير تكون محددة بفئات و أعمال محددة و في مستوى محدد من التنظيم .

و ينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية للتنظيم على ثلاثة نماذج أو نظريات "نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري".

أ- نظرية البيروقراطية :

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر (Max Weber 1864-1920) "هي البداية لنظرية التنظيم العلمي، و قد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي" (السلمي، 1980:28).

فقد أكد على مركزية السلطة وتوحيد مصدر السلطة ومركز الإشراف وأن توزيع السلطة هو توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة " وأن اتخاذ القرارات هو من شأن عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يشغلون مراكز إدارية و فنية عالية". (علي محمد، 2003:89). وهذا ما يجعل عملية صنع و اتخاذ القرارات من شأن المسؤولين الكبار للتنظيمات وعدم مشاركة باقي أفراد التنظيم في رسم سياسات وأهداف المؤسسة وأن تفويض

السلطة لأفراد المنظمة يكون بطريقة مقننة ومحددة وفقا لقواعد واضحة يتم خلالها تحديد نطاق الإشراف ويحدد فيه الالتزامات والمسؤوليات والمهام. (الشماع وآخرون، 2000:35).

ب- نظرية الإدارة العلمية:

تقوم على افتراضات تايلور (Frederick Taylor 1856-1915) على "ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وذلك لتحقيق كفاءة إنتاجية" (الشماع و آخرون، 2000:47). حيث أعطى أولوية للنواحي الاقتصادية والرشد و العقلنة في العمل وبنيت نظريته على أساس تقسيم الأعمال حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة و صنع و اتخاذ القرارات والعمال مهام التنفيذ، وهو تأكيد أيضا على مركزية القرارات في المستويات العليا للمؤسسة، على "أن للإدارة وحدها الحق في الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل، تاركا للعامل واجب الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تخل منه". (كعباش، 2006:102).

ج- نظرية لتقسيم الإداري:

كما أكد هنري فايول (Henri Fayol 1814-1925) هو الآخر على " مبدأ تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم هبوطا إلى قاعدته". (السلمي، 1980:74). وهو تأكيد آخر على وحدة السلطة الأمرة ومركزية اتخاذ القرارات وبذلك تضاعف حجم المشاركة العمالية في رسم سياسات و أهداف المؤسسة.

1-2 النظريات النيوكلاسيكية:

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

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

حيث أكد إلتون مايو (Elton Mayo 1949-1980) الأسترالي الأصل من خلال تجاربه التي أجراها وزملائه في وسترن إلكتريك الكهربائية في إحدى ضواحي مدينة شيكاغو، على ضرورة توافر أسلوب ديمقراطي في القيادة والإشراف بدلا من القيادة التسلطية وضرورة وجود مناخ يسمح بمشاركة الجماعات في صنع القرارات الخاصة بالعمل داخل البناء التنظيمي مما يعني ضرورة تشييت السلطة للمستويات الإدارية الدنيا كي تساهم في صنع و اتخاذ القرارات،

"وإذن يتعين أن يتبين التنظيم سياسة جديدة فيما يتعلق بتشتيت السلطة ونطاق المراقبة بحيث تسمح هذه السياسة بوجود اتصالات قوية بين الجماعات المختلفة، وأن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل". (علي محمد، 2003:155)

و بالتالي ركزت على ضرورة الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل التنظيم ذات الطابع غير الرسمي وضرورة إشراك العاملين في مشاكل المؤسسة و ضرورة شعورهم بالاهتمام الذي يلاقونه ، كما أنها أوضحت ان للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك فإنه يصبح لزاما على الإدارة أن تنقل هذه السلطة إلى العاملين وتشاركهم في صنع و اتخاذ القرارات التي تهمهم ، عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم". (العميان، 2005:45)، وهو تأكيد منها على ضرورة تفويض السلطة ومشاركة العاملين في صنع و اتخاذ القرارات.

ب- نظرية تفويض السلطة:

كما أكد أيضا سلزنيك (P.Selznick) على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم ذلك أن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة في الضبط والتحكم مما يجعل الحاجة على عملية تفويض السلطة تتزايد" على انه ينجم على التفويض جملة من النتائج المباشرة كالزيادة في فرص التدريب". (كعباش، 2006:182).

حيث أن الأفراد يتدربون على صنع و اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة فنتيجة لتعدد الأنشطة في المؤسسة و كبر حجمها والضبط الصارم الذي تمارسه فالمؤسسة تحتاج إلى ميكانيزم تفويض السلطة حتى تمارس عملية الرقابة على مختلف الأنشطة فالضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة وانه أي التفويض "يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها". (الحسيني، 1994:86). وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى سرعة في اتخاذ القرارات وعدم تعطيل المصالح ويؤكد سلزنيك على أن "الزيادة أو النقصان في تحقيق أهداف التنظيم يؤدي إلى زيادة في التفويض". (بن نوار، 2006:167)

ج- نظرية الدافعية للعمل وتحمل المسؤولية:

تعد هذه النظرية واحدة من النظريات التي جاءت كامتداد للجهود التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية حيث تمثل هذه النظرية وجهتي نظر مختلفين طرحها **دوجلاس ماكجريجر Douglas Mc.gregors** بشأن العامل. الأولى نظرية X حيث ينظر "المديرين إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، ولا طموح له ويكره المسؤولية وأنه إنسان مغلق داخليا أي أنه لا تهمة أهداف المؤسسة " (بربر، 2000:105)، بمعنى أنه غير قادر على تحمل المسؤولية وبالتالي لا

يستطيع المشاركة في اتخاذ القرارات كما طرح إلى جانبه أيضا النموذج الثاني Y الذي ينظر فيه المديرين إلى الفرد العادي على أنه "تتوفر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية وأنه يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية ويحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف". (القريوتي، 2006: 88).

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

د-نظرية الإطار المساعد على بلوغ الأهداف:

وفيها ركز دافيد إمري David Emery على ضرورة أن تولي المؤسسات أهمية لعنصر اتخاذ القرارات وكذلك المشاركة ف ظل القيادة الديمقراطية بقوله: "أنها يمكن أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج" (عنصر، 2007: 83). فقد صاغ تصورا مؤداه "أن الأفراد سيبدلون أقصى جهدهم في العمل، ويساهمون في التنظيم ككل بغض النظر عن مستوى نموذج العمل فيه إذا اعتبروا الإسهام في الأهداف العملية لقسمهم بمثابة وسيلة لتحقيق وإشباع قيم عملهم الخاصة في أي وقت ومن ثم يحتمل أن يندفعوا نحو تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية" (الجلبي، 1999: 152-153)، وهو تأكيد منه على ضرورة إعطاء فرصة للعاملين في صنع و اتخاذ القرارات بما يمكنهم من إبراز قدراتهم في الابتكار و الابتداع.

هـ-نظرية قانون الموقف:

وهي نظرية قدمتها ماري باركر فوليت Mary Parker Follet وهي أيضا من المهتمين بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة فقد ركزت على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد واهتمت بالمشاركة والتعاون والاتصال والتنسيق و بالتالي مشاركة الأفراد بالسلطة ويعتبر هذا الرأي خروجا واضحا عن المبادئ الأساسية للمدرسة الكلاسيكية "فقد اهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف أن مشاركة المرؤوسين يمكن أن تساهم في نجاح المؤسسة " (حريم، 2003: 27)، وهي تختلف مع أصحاب النظرية الكلاسيكية في فكرة التدرج الرئاسي واعتبرت "أن الرؤساء لا يفوضون السلطة بل أن مدى التفويض واتجاهه مسألة ضمنية توجد ويعبر عنها عندما توضع بنية التنظيم وترى أن الجماعة هي الحجر الأساسي في بناء المنظمات إذ أنه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وتحقيقه المصالح المشتركة" (الشماع وآخرون، 2000: 45). وترى أنه على المديرين أن يفوضوا سياسة إدارية غير متسلطة

يراعون جانب العلاقات الإنسانية ويتفهمون حاجات ورغبت واتجاهات الأفراد الذين يخضعون لهم والابتعاد عن الرغبة في امتلاك كل السلطة وتنمية الشعور بالقدرة على ممارسة السلطة لدى المرؤوسين وتحمل المسؤولية.

1-3 النظريات الحديثة:

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

أ- نظرية قبول السلطة:

يعد رنسيس ليكرت **Likart Rensis** من الكتاب الذين تأثروا بتيار حركة العلاقات الإنسانية ، فقد ارتكزت نظريته على أربعة أنساق للتسيير والإشراف "النسق الأول وهو نسق استغلالي تسلطي تتم في إطاره عملية صنع و اتخاذ القرارات "(عشوي،1992:162).

وركز أكثر على النسق الرابع مؤكدا انه أفضل النماذج لأنه يحقق الكفاية الإنتاجية حيث يولد لدى المرؤوسين شعورا بالمسؤولية اتجاه العمل المنجز ، والذي يكون مشترك بين أعضاء فريق العمل وبالتالي فتح المجال لهم لإعطاء اقتراحاتهم والمساهمة في صنع و اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشكلات المطروحة . ويقترح ليكرت لتحقيق الفعالية في عملية صنع و اتخاذ القرارات إلى حل المشكلات بواسطة تشكيل ما سماه بالجماعات المتناسقة حيث يكون كل مشرف عضو في جماعته لتسهم هذه الجماعة في حل المشكلات .

ب- نظرية اتخاذ القرار:

في المقابل عالجت هذه النظرية مسألة القرارات التنظيمية وكيفية اتخاذها طبقا للأساليب الكمية والكيفية، والغرض من ذلك هو جعل القرارات ملائمة ومناسبة للأفراد والوظائف والأنشطة المشكلة للبناء التنظيمي فقد اتخذ هيربرت سيمون **H- Simon** من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة حيث يرى "أن التنظيمات هي أبنية لاتخاذ القرارات"(كعباش،2006:143)، وهو ينظر للأفراد باعتبارهم قادرين على صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية وقد ربط بين الجوانب الرشيدة و الجوانب غير الرشيدة في التنظيم، و بالإضافة إلى ما تقدم فإن نظرية اتخاذ القرار هي من النظريات التي أعطت أهمية كبيرة لمسألة القرارات المتعلقة بتفويض السلطة ومعنى ذلك أن مهمة المدير المسؤول عن التنظيم تتمثل في اكتشاف أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف العامة ويعتمد في ذلك على تشييت السلطة والمسؤولية إلى المستويات الرئاسية الأدنى، التي تقوم بدورها بتفويض مسؤوليات جديدة إلى مستويات وأقسام فرعية، وهكذا إلى أدنى السلم الهرمي للتنظيم"(مداس،2005:76).

كما يؤكد سيمون على دور الاتصال وأثره في عملية صنع و اتخاذ القرار حيث يرى سيمون " أربعة عوامل تؤثر على صنع القرار وتحدد طبيعته ومداه هي: تقسيم العمل والسلطة والاتصال والتدريب على أن هذه العوامل لا تحرم الفرد من فرص المبادرة." (الحسيني، 1994:104).

وعليه فإن السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية.

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

نتيجة التطور الكبير في الصناعة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، سلط الضوء على دراسة تجربتها الإدارية فقام وليام أوشي **W-Ouchi** بإعداد دراسة قارن فيها بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية التي تمثلت في نظرتي **J** اليابانية و **A** الأمريكية واستخلص نظرية ثالثة هي نظرية **Z** وهي تعتبر تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية ويفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المؤسسات اليابانية وأهم شيء تدعو له نظرية **Z** هو المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات حيث تؤكد المدرسة اليابانية انطلاقا من مفهوم العمل الجماعي على أن تكون عملية اتخاذ القرار مستندة على المشاركة الجماعية من خلال إبداء كل فرد رأيه بشكل موضوعي في الأمر موضوع القرار "(جودة وآخرون، 2004:43)، وبالتالي تتيح للمستويات الدنيا أخذ المبادرة وإعطاء الرأي في أهداف ومشاكل المؤسسة.

"بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته، وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية". (العميان، 2005:58).

د- نظرية المباريات:

تعود نظرية المباريات إلى عام 1944 عندما تم عرضها في كتاب بواسطة جون نيومان و أوسكار فورجينستون تحت اسم نظرية المباريات و السلوك الاقتصادي وقد استخدمت فيما بعد في وضع استراتيجيات الحرب العالمية و أهم ما تدعو إليه هذه النظرية هو "عرضها إطار كمي سلوكي لتحليل مشكلات القرارات المتنافسة و المتعارضة " (النجار، 1998:279) و هي من الوسائل التي يمكن بواسطتها تحليل القرارات التي تتخذ في موقف تنافسي ، بمعنى أنه لكل طرف خطة يواجه بها الطرف الآخر و هي تعتبر كمعالجة للمشكلات الكلاسيكية المتعلقة بتحديد السلوك الإنساني و فهمه .

2- العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية السابقة :

1-2 ركائز كل نظرية :

لقد اعتمدت النظريات السالفة الذكر على عدد من الركائز التنظيمية لتناول درجة اللامركزية و فعالية صنع القرار في المؤسسة ،فلقد ركز الاتجاه الكلاسيكي على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان وأعتبر ذلك أساسا حاسما في بناء متطلبات المؤسسة و كان هدفها الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه و تركز عليه بشدة هو تحقيق الكفاية الإنتاجية و ذلك من خلال تركيز السلطة في يد الرؤساء وضرورة خضوع المرؤوسين من خلال مركزة السلطة و صنع و اتخاذ القرارات .

فقد ركز **ماكس فيبر** على مفهوم السلطة حيث أكد أنه عند توظيف موظف يحدد له مركز معين وسوف يكون هناك رئيس مباشر فوقه أو يعلو هذا الموظف وان هذا الرئيس له حق إصدار الأوامر والتعليمات وان على الموظف قبولها وتنفيذها ومن ثم هناك ما يسمى بوحدة السلطة الأمرة في كافة مستويات التنظيم الهرمي أي مركزية القرار، وهذا ما أكد عليه فيبر عندما ميز بين أنواع السلطة حيث قسمها إلى ثلاثة أنواع:

- **السلطة الكاريزمية (الروحية، الشخصية): L'autorité à caractère charismatique** والتي تستند على الإلهام ويستمد القائم شرعيته من الخصائص الجسمية ، والقدرات التي يتميز بها، ونموذج هذه السلطة ملاحظ في بعض القادة العسكريين والشخصيات الدينية والمصلحين الاجتماعيين.
- **السلطة التقليدية: L'autorité à caractère traditionnel** يستمد الفرد والقائد سلطته من توارث السلطة، ويؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة لأنهم يرون أن الحاكم هو الإله المفوض في الأرض، وهو ما يدفعهم إلى طاعة أوامره.
- **السلطة القانونية : L'autorité à caractère rationnel-légal**

في هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير" (LafayK,2007:12) وهو النوع الذي ركز عليه فيبر في تحليلاته حيث يؤكد على مبدأ العقلانية والرشد وركز على مركزية القرارات وان تنسيق مختلف النشاطات للمؤسسة يستدعي مركزية السلطة وتوحيد مصدر السلطة ومركز الإشراف وبهذا فإن نموذج فيبر يركز على " توزيع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة، توجد على قمة الهرم طبق الإدارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب" (بن نوار، 2006:116)، وبالتالي هنا سلطة صنع و اتخاذ القرارات هي من شأن من هم في المستويات العليا .

-أما فلسفة الإدارة العلمية فقد تبلورت في كتاب **فريدريك تايلور** بعنوان مبادئ الإدارة العلمية حيث تقوم على أن عمل كل فرد تخطيطه لإدارة وما على العامل إلا التنفيذ من دون اتخاذ تعديلات أو تحسينات و أن على الإدارة القيام بعملية التخطيط والإشراف بينما يقوم العامل بالتنفيذ، ومن هنا فإنه يبدو واضحا الفصل بين الأعمال الإدارية و الأعمال الإدارية والأعمال الإنتاجية فوفقا لمبدأ تقسيم بالعمل تضطلع الإدارة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة والعمال ينفذون هذه القرارات المتعلقة بالمؤسسة والعمال ينفذون هذه القرارات "إن على الإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل تاركا للعامل واجب الطاعة العمياء للأوامر ...و أن هذه القرارات يتم اتخاذها بواسطة مجموعة صغيرة من الأفراد الإداريين الذين يتلقون تدريباً خاصاً في فن اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها" (**كعباش، 2006: 102**) وهذا يؤكد أنها كانت تحقق أعلى معدل للإنتاجية من التركيز على الجانب المادي و"استغلال العامل ودحض إرادته ومسؤوليته في العمل ونفي مشاركته في عملية صنع و اتخاذ القرارات". (**بشايينية، 2003: 141**).

- أما نظرية التكوين الإداري فقد انطلقت من نفس المسلمات الأساسية التي انطلقت منها النظرية العلمية حيث ركزت على العمليات الداخلية للمؤسسة من إنتاج وتوزيع السلطة والتخصص، وقد أكدت على مبدأ تقسيم السلطة رأسياً وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة كذلك أكدت على المركزية حيث يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر وتتحقق الأهداف العامة وكذلك مبدأ تدرج السلطة خاصة من المستويات العليا إلى الدنيا" (**عبد الرحمان، 1999: 99**). حيث ينفرد الرؤساء لوحدهم بالسلطة الإدارية من أجل توحيد إصدار الأوامر وتجنب الاختلاف عند إنجاز العمل "بتحديد مسؤولية العمال بسيطة للغاية إذا ما قورنت بتلك التي تتصل برؤساء العمال والمشرفين ورجال الإدارة والمدير العام" (**يونس، 1997: 279**). وبالتالي مركزية صنع و اتخاذ القرارات وحدودية دور تفويض السلطة مقنن ومحدد بما يخدم فقط تحقيق الأهداف، وبالتالي إبعاد الطبقة العاملة عن المشاركة في اتخاذ القرارات.

- فيما كان تركيز النظريات النيوكلاسيكية على أهمية العنصر البشري في التنظيم وعلى ضرورة مراعاة مشاعر وأحاسيس باقي أفراد التنظيم وفسح المجال لهم بالمشاركة بأرائهم في وضع أهداف وسياسات المؤسسات حيث ركز **إلتون مايو** على التنظيم غير الرسمي والمشاركة في صنع القرارات وجاءت دراساته لإبراز أهمية عنصر تشييت السلطة، وأن الكفاءة في الأداء الوظيفي تتحقق من خلال عملية التفويض وأن غياب التفويض يعني عجز الموظف عن أداء عمله كما هو مطلوب منه القيام به" (**اللوزي، 2002: 65**).

لذلك فإن من بين مرتكزات هذه النظرية هو خلق التوازن بين السلطة والمسؤولية عبر عملية التفويض، كما أنها ركزت على التنظيم غير الرسمي وماله من دور في تحقيق الإنتاج وذلك من خلال حث العمال على المشاركة في صنع القرار وأن العمال يكونون أكثر التزاماً بالمهام المرتبطة بهم كلما كانت لديهم كلمتهم في كيفية إنجاز العمل عن طريق دمج أعمال الجماعات غير الرسمية في التنظيم

(كعباش، 2006:127)، وبالتالي هناك تأكيد على ضرورة مشاركة العمال في صنع و اتخاذ القرارات وأنه عن طريق إشراك العمال وفي جميع المستويات، في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل تحقق أهداف التنظيم" (غربي وآخرون، 2002:41).

- كما ركز سلزنيك على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم، وتطرق سلزنيك إلى مبدأ تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى من التنظيم من أجل إحكام الرقابة على العمل، ذلك أن التفويض سوف يجعل من يتحمل تلك السلطة يحس باهتمام الإدارة مما يؤدي إلى زيادة شعوره بالمسؤولية الوظيفية وهكذا يزيد من فرصة تدريبه حول عملية اتخاذ القرارات مما يكسبه الخبرة في ممارسة مهامه وسرعة انجازها وعلى هذا فإن "التفويض يساهم في تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على مزيد من التفويض للسلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة والعمل". (السلمي، 1980:42)، قد اهتمم بالتفويض كأداة لتحقيق الرقابة الذاتية .

- دوجلاس ماكجروجر فقد حاول هو الآخر وضع فلسفة تعتمد على ضرورة مشاركة أفراد التنظيم في صنع و اتخاذ القرارات من خلال المقارنة بين نظريته X وY وخرج بنظري أخرى أكثر حداثة وإيجابية اتجاه دور أهمية ومكانة الفرد في التنظيم حيث يركز على أن للأفراد طاقات ذاتية للعمل وأنهم يقبلون عليها بدافعية ويلتزمون بتحقيق الأداء المطلوب منهم ويحسون بالمسؤولية اتجاه ما يوكل لهم من أعمال وأنهم يمارسون رقابة ذاتية على أنفسهم وبالتالي بإمكانهم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومن هنا فإن ماكجروجر" يركز على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة". (الشمام وآخرون، 2000:73).

- فيما ركز دافيد إمري هو أيضا على المشاركة وما لها من أثر في نفوس الأفراد في تحقيق رغباتهم وتطلعاتهم من حيث" اهتمامه بمسألة عملية صنع و اتخاذ القرارات داخل التنظيمات وفتح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في تحفيز العاملين على الشعور بالأمن والانتماء إلى التنظيم و هي من العوامل التي تدفع العاملين إلى بدل الجهد" (بن نوار، 2006:191)، وبالتالي فإن المشاركة حسبها هي أداة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- فيما ركزت ماري باركر فوليت على الجماعة واهتمت أكثر بعنصر المشاركة في السلطة على المرؤوسين وطرحت بديلا لها وهي ممارسة السلطة مع المرؤوسين والتي تعكس فكرة المشاركة في السلطة وتوسيع دائرة الأفراد الذين يقومون باتخاذ القرارات " وأنه على الإدارة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة بحيث تكون السلطة بالمشاركة مع العاملين وليست قوة الضغط عليهم، وكذلك فإن على المؤسسة أن تبني نظرة شمولية لتشجع العمل الجماعي وذلك لمواجهة كافة المشكلات التي تقابلها" (الصيرفي، 2006:89). ويبدو أن هناك تفويض ضمنى للسلطة هذا ما يسمح بالمشاركة في صنع و اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

- فيما ركزت النظريات الحديثة على ترك حرية التصرف واتخاذ القرارات للموظف ليحقق ذاته وأهداف المؤسسة

وفي هذا فقد ركز ليكرت هو الآخر على مشاركة أعضاء المؤسسة في السياسة التنظيمية وذلك من خلال وضعه نموذج للتسيير قسمه إلى أربعة أنماط تزداد فيها درجة المشاركة كلما انتقلنا من الإدارة الاستغلالية إلى الإدارة التشاركية حيث شجع فيه على المشاركة وأكد على ضرورة " أن تكون الإدارة مشاركة واستشارية وكذلك ضرورة إشراك الأفراد في صنع و اتخاذ قرارات حيث تكون قرارات جماعية وكذلك وضع الثقة في الأفراد وكذا وضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية مهارات في ممارسة السلطة المفوضة" (العميان، 2005:135). وبالتالي هو يركز على المشاركة من خلال تفويض السلطة وإعطاء الثقة للأفراد ليبتكروا ويواجهوا المشاكل.

- فيما ركزت نظرية اتخاذ القرار على الجوانب الفكرية والعقلانية في السلوك التنظيمي وربطت الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم وأن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات صنع و اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم وبالتالي فإن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضي دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية، حيث ترى " ضرورة ممارسة العمل لنوع من التأثير على أهداف التنظيم وقراراته وهذا أمر لا يتحقق إلا بتشجيع العمال على تحمل المسؤولية وإشراكهم في صنع القرارات وإتاحة الفرصة لكي يندمجوا في جماعة عمل متماسكة" (الحسيني، 1994:131).

وبالتالي فإن القرار يمثل فعلا حرا وعقلانيا وإن تطور المؤسسة وممارسة تشتمت السلطة يتطلب نقل القرار الذي يوكل لجماعة معينة". (سلاطينة وآخرون، 2008:166).

وعليه فإن عملية صنع القرار هي أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف ولا يكون ذلك إلا من "خلال تشتمت السلطة إلى المستويات التنظيمية الدنيا، ومن خلال عملية تفويض السلطة هذه يحدد الرؤساء لمرؤوسيه الأهداف، والارتباط بين تشتمت السلطة وتوفير المعلومات هو الذي يسمح للفرد باتخاذ القرار الرشيد". (علي محمد، 2003:180). وعليه فإن تركيزها كان على تشتمت السلطة و توفير المعلومات ليكون القرار سديدا.

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

جدول رقم (01) يوضح خصائص المؤسسات وفقا لنظرية A.J.Z

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

المصدر: محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق، ص 296

"النظرية اليابانية تركز أكثر على المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات، إذ أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج " (الصيرفي، 2006:140)، حيث أن المشاركة تحسن وتعزز الدافعية للعمل وتشجعهم على تقبل المسؤولية، وبالتالي هي عملية اجتماعية تمكن الأفراد من خلالها من الانغماس ذاتيا في المؤسسة، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات مستندة على المشاركة الجماعية وإبداء الرأي كل وعليه فإن " الإدارة اليابانية ترى مسؤولية القرار كتحصيل حاصل، و هي مسؤولية جماعية تقع على عاتق جميع من ساهموا في اتخاذه مما يحفز الجميع على بذل قصارى جهدهم في إنجاز تنفيذ القرار " (جودة وآخرون، 43).

بينما تركز نظرية (A) الأمريكية على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات والدقة في تقسيم العمل وتحديد مجالات التخصص " (بن نوار، 2006:18)، وبالتالي فهي لا تعطي مجالا للمشاركة في صنع و اتخاذ القرارات، وعمليا فإن فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين صداقات في العمل تكون قليلة، فإما جمعت نظرية Z بين مزايا الأسلوبين، حيث تركز على " المشاركة والثقة بين أفراد التنظيم وانه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية" (العميان، 2005:58)، وعليه فهي ترى أن أساس تحقيق الإنتاجية العالية هي المشاركة والتعاون والثقة التي تمنحها الإدارة للأفراد التي تبعث لديهم روح الانتماء وتجعلهم يخافون على مصالح المؤسسة.

-أما نظرية المباريات فقد اعتمدت على مجموعة على مجموعة من الافتراضات هي أن الهدف الإنساني هو تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة وأن الإنسان يتصرف من واقع المنطق والمعقولة "

(العويسات، 2003:86)، فهي تهيي الحل الأمثل في ظل ظروف معينة وهي واحدة من النظريات التي تعتمد على الأساليب الكمية في اتخاذ القرار.

2-2 العوامل الرئيسية لدرجة اللامركزية وفعالية صنع القرار:

ركزت مختلف النظريات على عدد من العوامل المفسرة لدرجة اللامركزية وفعالية صنع القرار، ولقد أشارت النظريات الكلاسيكية إلى " تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة" (السلمي، 1980:30)، باعتبارها عوامل تحقق الكفاءة والإنتاجية.

- فقد أبرزت الفيبيرية عوامل أهمها ما خلص إليها فييرمن دراسته على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والتدرج الهرمي للسلطة" (كعباش، 2006:114)، باعتبارها عوامل تحقق الرشد والعقلانية في التنظيم وأن ندرس التنظيم كنسق مغلق مركزة على الرقابة ومركزية صنع واتخاذ القرارات دون أية مساهمة للعاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما يضمن تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

- ويتفق تايلور مع هذه النظرية حيث أنه خلص إلى ان العوامل التي تحدد الإنتاجية من خلال التركيز على "مركزية اتخاذ القرارات وتوحيد إجراءات العمل والتركيز على الجوانب الفيزيولوجية واعتبار العامل تابع للآلة" (سلاطنية وآخرون، 2008:14)، وعليه فقد عملت على الفصل بين أعمال الإدارة والعمال وتركت مسؤولية اتخاذ القرارات والمسؤوليات في قمة التنظيم حتى تضمن تحقيق أهداف التنظيم وقد استهدفت تطوير طاقة العامل الجسدية وليس الفكرية.

- كما أن فايول أكد أيضا على نفس العوامل واعتماده هو الآخر على مبدأ الرشد والعقلانية وتقسيم العمل والتخصص حيث أنه قام بدراسة للجهاز الإداري وتوصل إلى عدة مبادئ من أهمها تقسيم العمل والتخصص والمركزية في صنع القرارات، وتركيزه على كيفية توزيع السلطة بين المستويات الإدارية وكان فيول يعتقد أن المديرين ينبغي أن يتحملوا المسؤولية النهائية والكاملة، وفي نفس الوقت ينبغي أن يفوضوا إلى مرؤوسهم قدر كافيا من السلطة تمكنهم من إنجاز أعمالهم إلا أن هذا التفويض هو محدود ومقصود على بعض القطاعات فقط" (بن نوار، 2006:134)، مما يعني أن المركزية تطغى أكثر على اللامركزية وبالتالي احتمار المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات على بعض المسؤولين فقط.

- وحسب رأي فايول فإن هذا هو الذي يوفر الرقابة ويحقق أهداف المؤسسة.

- فيما يخص العلاقات الإنسانية فقد أبرزت عوامل أهمها ما خلص إليه إلتون مايو من خلال تجاربه في مصانع الهاوتورن رأت أن أهم عامل هو المشاركة في صنع القرارات حيث ان " مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ضرورة لازمة للإنتاجية المرتفعة." (الصيرفي، 2006:84)، وهذا ما جعلها تحث العمال على المشاركة في صنع القرار وأن يأخذوا

بالمبادرة في شؤون العمل فهي تعتمد على فكرة أن العمال يكونون أكثر التزاما بالمهام المرتبطة بهم كلما كان لديهم رأي في كيفية انجاز العمل ومن هنا سوف يحققون ما يطلب منهم إضافة إلى تأكيد هذا النموذج على أن "إشعار العامل بأهميته و المجموعة التي ينتمي إليها بدورها الإيجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين والتي تؤثر إيجابيا على الإنتاجية" (الصيرفي، 2006:87)، وهذا تأكيد منها على دور الجماعات غير الرسمية وأهميتها في التنظيم كما أنها حرصت على "إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية" (السلمي، 1980:96)، وهو تأكيد آخر على ضرورة تشتيت السلطة لباقي أعضاء التنظيم فالمشاركة في صنع و اتخاذ القرارات لا تأتي إلا من خلال تشتيت السلطة.

- كما أن سلزنيك أكد على هذه النظرة من خلال الدراسات التي قام بها في منظمة **التنس فالي** وهي إحدى المنظمات الأمريكية، حيث أكد ان من بين العوامل الرئيسية لتحقيق الرقابة على مختلف المستويات التنظيمية هو تفويض السلطة فهو يحقق الكفاءة الإنتاجية" وعلى هذا الأساس فإن تفويض السلطة يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على مزيد من التفويض للسلطة سعيا وراء المزيد من الكفاءة ف العمل" (السلمي، 1980:42)، فعملية التفويض تزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها.

- فيما تركز نظرية الدافعية للعمل وتحمل المسؤولية على انه على المديرين إعطاء فرصة للعاملين، فهم قادرين على تحمل المسؤولية حيث يعد المرؤوسين قادرين على تعلم كيفية ممارسة التحكم الفعال في الذات.

وهذا التحكم يعتبر أحد المؤشرات الهامة على النضوج كذلك" (الجلبي، 1999:151)، عندما يخلق الرئيس الظروف المناسبة للمرؤوسين لإشباع رغباتهم الخاصة فذلك سوف يدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

- ويشاطره **دافيد إمري** نفس الرؤية حيث يؤكد على توسيع دور المرؤوسين عن طريق المشاركة في صنع القرارات والإحساس بالمسؤولية حيث نظر لها على أنها ضرورية وبناءا على هذه المشاركة تزداد فرص الوصول إلى الفهم التام والعمل الجماعي الفعال" (الجلبي، 1999:153)، وهذا تأكيد على أن للمشاركة أهمية كبرى في تحقيق الكفاية الإنتاجية.

- كذلك ناقشت **ماري بارك فوليت** مفهوم المشاركة وذلك من خلال قضية السلطة وأنه من الضروري أن تبتعد عن القوانين الجامدة والهياكل الرسمية واستعمل وسائل الإكراه والرغبة في امتلاك السلطة، وإنما من الضروري أن ننمي شعور الانتماء والقدرة على تحمل المسؤولية لدى المرؤوسين من خلال عملية المشاركة

في صنع و اتخاذ القرارات وقد كانت تنادي أن القيادة والسلطة ليست فردية بل إنها جماعية لأنها تتعلق بأفراد كثيرين" (بسيوني، 1993:112).

- فيما أكدت النظريات الحديثة على كفاءة وقدرات الأفراد كعوامل لتحقيق الإنتاجية العالية.

- كما أن من أهم القضايا التي أثارها نظرية قبول السلطة هي قضية المشاركة في اتخاذ القرارات على كافة المستويات بالمؤسسة من خلال طرق الجماعة وكذلك التشجيع على المشاركة في وضع الأهداف" (كنعان، 2002:168)، أي أنها تشجع على المشاركة من خلال الجماعة في اتخاذ القرارات.

- فيما ركز هيريت سيمون على مسألة القرارات المتعلقة بتفويض السلطة وأنه لتحقيق الرقابة التنظيمية والفعالية التي تتطلبها المؤسسة يتطلب ذلك تفويضا متدرجا ودائما للسلطة. وأن صنع القرار هو حجر الزاوية لأي تنظيم حيث يعبر عنه سيمون بقوله " أن التنظيم يحدد لكل شخص يعمل في القرارات التي يتعين عليه اتخاذها و التأثير الذي يخضع له في صنع القرارات" (كعباش، 2006:144).

- أما نظرية Z المطوعة فقد ركزت هي الأخرى على المشاركة في اتخاذ القرارات، فصنع القرارات بالإجماع يؤدي إلى قرارات أكثر إبداعا وفعالية في التنفيذ" (أبو شيخة، 2000:390)، وأن المشاركة الجماعية تحقق الفعالية الإدارية فقد أثبتت الدراسات أن القرارات الجماعية أكثر موضوعية وفعالية من القرارات الانفرادية أو القرارات المفروضة بحكم المركز أو السلطة ذلك أن عند المشاركة يقبلها المرؤوسين بسهولة ويطبقونها دون معارضة.

-فيما ركزت نظرية المباريات على عملية اتخاذ القرار التي تتم عن طريق القيام بعمليات حسابية للتوقعات العقلانية للمشاركين في المباريات والتي يقيمونها بناء على اختيار المشاركين الآخرين في اتخاذ القرارات، ويعتمد القرار اللاحق على القرارات السابقة معنى ذلك أن القرارات التي تصدر عن اللاعبين هي قرارات تبعية يعتمد القرار اللاحق على القرار السابق حيث لا يمكن لأي طرف من أطراف المباراة أن يتخذ قرار بمفرده لكسبها، معنى هذا أن لكل طرف سلطة في اتخاذ القرار، ويتحمل المسؤولية بكاملها لوحده عن أية نتيجة يصل إليها بعد عمل اختياراته الشخصية، بمعنى مبدأ المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات حيث يتم في هذه النظرية" التعبير عن تطلعات كل لاعب من خلال علاقة رياضية معينة، ويتم دعم هذه العلاقات بالبيانات اللازمة والمتأتية من تقاطع رغبات وتطلعات اللاعبين" (الفضل، 2004:317).

2-3 أهم مؤشرات درجة اللامركزية وفعالية صنع القرار:

من خلال تحليل مختلف التصورات الكلاسيكية نستطيع إبراز تجسيدات درجة اللامركزية وفعالية صنع القرار من خلال بعض المؤشرات التي تناولتها، تفويض السلطة، تحديد المسؤولية، كذلك المشاركة في اتخاذ القرارات، قدرة الأفراد و تمكّنهم والرشد والعقلانية في العمليات الإدارية.

حيث أن فيير أولى أهمية إلى مسألة مركزية السلطة وتوحيد مصدرها وأن القرارات تتخذ فقط في المستويات الإدارية العليا والهدف من ذلك إحكام الرقابة و الضغط على العاملين لتحقيق الإنتاجية العالية وأن السلطة هي حكر على المستويات العليا.

حيث "ركز فيير على أن سلطة اتخاذ القرار أو تعديله يجب أن تبقى في يد الإدارة العليا وأنه لا مانع من خلال المشاورات أو اللجان المتخصصة المساهمة في عملية صنع القرار أما اتخاذه أو تعديله فيجب أن يبقى من اختصاص السلطة العليا في المنظمة" (العتيبي، 2005: 24-25).

- كما أكد تايلور على نفس الرأي من خلال فصله بين الأعمال الإدارية وأعمال الإنتاج وتركيزه فقط على زيادة الإنتاجية من خلال الاهتمام بالجانب الجسدي للعامل وإبعاده من مراكز السلطة واتخاذ القرار. كذلك هدف فايول إلى دراسة الجهاز الإداري ورأى أن السلطة هي حكر على المستويات الإدارية العليا وذلك من خلال دراساته التي قام بها واستنتج منها مبادئ التنظيم كان أهمها مركزية السلطة حيث دعا فايول "إلى ضرورة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في الإدارة العليا وتفويضها دونما إفراط في المستويات الإدارية المتخصصة حسب ضرورات العمل وعدم إفساح اللامركزية للمرؤوسين خشية سوء استخدام السلطة". (العتيبي، 2005: 28).

وهذا بهدف تحقيق معدلات عالية من الربحية الإنتاجية، وحتى وإن فوضت السلطة فهي وق شروط معينة اعتمد فيها فيول على ما يسمى "بالتنظيم العمودي أو العسكري للصلح بحيث تتدرج من أعلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة إلى أدنى مستويات ذلك الهرم" (العتيبي، 2005: 28)، أين تكون كل وحدة محددة بأعمال، ومسئولة أمام الإدارة العليا. أي الاتجاه الكلاسيكي تجاه دور الأفراد وقدراتهم في الإبداع والمبادرة في تحمل المسؤولية وتفويض السلطة حتى وإن أشاروا له فهو مقنن ومحدود بقطاعات متخصصة.

في حين فقد أولت النظريات النيوكلاسيكية الجوانب الإنسانية أهمية كبرى وجعلتها مرتكزاتها التي تريد الانطلاق منها فقد أشارت إلى مسألة المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات واعتباره عامل أساسي في تحقيق الكفاية الإنتاجية، كما أكدت على ضرورة وجود تشييت السلطة ليحقق الفعالية في صنع القرارات وهو ما يصب في محتوى دراستنا الراهنة التي تركز على مؤشرات درجة اللامركزية و فعالية صنع القرار.

- كما أن إلتون مايو من خلال تجاربه دعي إلى "إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينمي إليها وبدورها الإيجابي لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجابا في زيادة الإنتاجية" (العتيبي، 2005: 38)، وهي دعوة لإشراك العامل في سياسات و أهداف المؤسسة وكذلك إعطاء أهمية للجماعات غير الرسمية ودورها في التنظيم والتركيز على دراسة الجماعة بدل الفرد.

- فيما أشار **سلزنيك** إلى ميكانيزم تفويض السلطة كأداة لإحداث الرقابة على المستويات الإدارية المختلفة وأن تفويض السلطة يسلمهم في تدريب الأفراد على حل المشكلات الطارئة وسرعة اتخاذ القرارات كما أشار أيضا للجوانب غير المقصودة من عملية التفويض كزيادة التفرعات في التنظيم التي تؤدي إلى تفويض السلطة.

- أما **ماكجروجر** فقد أشار إلى ضرورة إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتحمل المسؤولية والمشاركة في صنع و اتخاذ القرارات فهم قادرين على الإبداع والمبادرة" ولا داعي للرقابة أو إجباره على العمل وهو يتقبل في الظروف العادية المسؤولية وبيذل قصارى جهده في الإنجاز ويمكن الاعتماد عليه وإشراكه في صنع واتخاذ القرارات التي تخص عمله" (**العتيبي، 2005:39**).

- كما أن **دفيد إمري** ركز على ضرورة منح فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وفي تحديد الأهداف ودعا المديرين إلى تقاسم السلطة معهم.

فيما أكدت **ماري فوليت** على نفس الرأي من خلال تركيزها على السلطة والمشاركة والاتصال والتنسيق ودعوة السلطة الإدارية إلى حفز المرؤوسين لتحمل المسؤولية وممارسة السلطة وليس قهرهم وجعل السلطة مع العاملين وليس عليهم.

كذلك أشارت النظريات الحديثة على ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح المبادرة للأفراد. حيث أن **ليكرت** أشار إلى ضرورة وجود علاقات مساندة ومؤيدة للمدراء لتحقيق نجاحهم وهي المجموعات المشاركة في العمل حيث أن **ليكرت** اعتبر المشاركة والتعاون هما محور النجاح في أي عمل. أما **هربرت سيمون** فقد أشار إلى أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات صنع و اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم كما أن فعالية اتخاذ القرارات تتعلق بعملية تشتيت السلطة.

- أما مفهوم المشاركة فقد برز أيضا في نظرية **Z** من خلال تأكيد الإدارة اليابانية على المشاركة في اتخاذ القرارات واعتبره مبدأ أساسيا وكذلك المسؤولية الجماعية، فمشاركة أفراد التنظيم في عملية صنع واتخاذ القرارات تجعلهم أكثر تقبلا له عند التنفيذ عكس ما هو جاري في نظرية **A** الأمريكية التي تركز على مركزية اتخاذ القرارات.

- كما أن نظرية المباريات فقد أولت أهمية إلى دور المنافسة بين طرفين أو أكثر يقومون بعملية اتخاذ القرار لذا فإن عملية المباريات تعد من الأساليب الحيوية في تكوين الاستراتيجيات في ظل المنافسة والصراع بين الأطراف وعليه تعتبر نظرية المباريات "أسلوبا فريدا ومفيدا في المشاكل التي تتعلق بالمنافسين والمنافسة" (**السيد، 1998:377**).

2-4 التأثيرات الرئيسية لدرجة اللامركزية وفعالية صنع القرار:

تتضح تأثيراتها من خلال المفاهيم الجديدة التي أدخلت إلى مجال الدراسات وتركت أثرها على الصعيد المعرفي و الميداني وأثرت التراث النظري حيث استفادت منه الكثير من المؤسسات، هذه النظريات كانت تهدف في الأول وفي الأخير إلى تدعيم الإستراتيجية الرأسمالية من خلال زيادة الإنتاجية وتحقيق أهدافها حيث طبقت هذه النظريات في مختلف المؤسسات بهدف رفع معدلات الإنتاج والإنتاجية والقضاء على دوران العمل التي كانت تعاني منها المؤسسات آنذاك.

- **فالبيروقراطية** ركزت على مفهوم السلطة وكيفية تحديدها في المستويات التنظيمية وذلك من خلال تقسيمها إلى ثلاث أنماط: الكاريزمية، التقليدية والقانونية مع تفضيل النوع الثالث وحصر السلطة في المستويات العليا واقتصار صنع و اتخاذ القرارات على فئات معينة، إذا فقد ناقشت مفهوم مركزة السلطة وتحديدها ومركزية صنع و اتخاذ القرارات.

- أما **التايلورية** أو الإدارة العلمية فقد ركزت على "دراسات الحركة والزمن وتنميط العمليات والإجراءات وتوحيدها وأساليب وطرق تحقيق الكفاءة في العمل وقياس الإنتاجية" (الصيرفي، 2006: 69). كذلك على تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة، وركزت على مبدأ العقلانية والرشد في اتخاذ القرارات.

- فيما كان تركيز التقسيم الإداري على مركزية اتخاذ القرارات وتقسيم العمل وتحديد السلطة وهي نفس رأي البيروقراطية و التايلورية، وتأثير هذه النظريات لم يبقى حسيب المؤسسات التي أجريت فيها هذه الدراسات بل انتقل من مجتمع إلى آخر حقق خلالها نقلة نوعية في أساليب الإدارة اعتبرت في وقت ما أساس تحقيق الإنتاجية العالية، ما لبثت أن تعرضت لاحقا إلى تعديلات وإضافات وتنقيحات لتتماشى مع التغيرات الحاصلة في المؤسسات والمجتمعات.

أما النظرية النيوكلاسيكية التي جاءت كأثر للنظريات الكلاسيكية فقد أخذت بعد منحى تأثيري ركز على الجانب الإنساني وماله من دور في تحقيق الكفاية الإنتاجية والقضاء على مشكلة دوران العمل.

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

- إضافة إلى تحليل سلزنيك لمفهوم السلطة واعتباره نتيجة حتمية للرقابة الصارمة التي تفرضها المستويات الإدارية العليا، وكذلك قضية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها فوفقا للدراسة التي أجراها أنه "تفادي الهجوم الذي قد يشنه رجال المجتمع المحلي على سياسة المنظمة ونشاطاتها لجأت إلى جعل مسؤولية صنع و اتخاذ القرارات مسؤولية مشتركة بين أعضاء التنظيم" (إبراهيم لطفي، 1993:115)، وقد اعتبر تفويض السلطة ميكانيزم لدراسة ديناميكيات التنظيم ووصل إلى أنه لتحقيق الرقابة يتطلب ذلك تفويضا دائما للسلطات "لذلك زيادة تعقد النشاطات التنظيمية تجعل من مسألة توزيع السلطات وتفويضها لمستويات وسيطة أمرا محتما" (الحسيني، 1994:85).

- كما أن ماكجروجر أشار إلى مفهوم المشاركة من خلال تحليله لنظريتي X و Y وأكد على ضرورة إعطاء المبادرة للأفراد العاملين، فيما شاركه ديفيد إمري الرأي نفسه من خلال حث القيادة الإدارية على إعطاء دور المشاركة العمالية في برنامج المديرين ليحققوا أهداف المؤسسة. كذلك أشارت ماري فوليت إلى مفهوم السلطة بالمشاركة أي جعل السلطة تشاركيه بين المديرين والعمال من خلال عملية الاتصال والتنسيق مما يضمن تحقيق أهداف التنظيم.

- أما النظريات الحديثة هي الأخرى كانت لها مؤشرات سادت على فهم بيئة المؤسسة وسلوك الأفراد فيها.

- حيث أن ليكرت أيضا عالج مفهوم المشاركة من خلال تحليله للأنماط الأربعة للتسيير وتأكيد عله انه متى دخلت المجتمعات في النمط الرابع أي الإدارة التشاركية فإن أهداف التنظيم سوف تتحقق.

- كما ناقش هيربرت سيمون القرار وكيفية اتخاذه حيث يرى أن "القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم" (إبراهيم لطفي، 1993:111) وجاء بفكرة القرار الرشيد وعليه فهو يؤكد على ضرورة المشاركة أيضا في اتخاذ القرارات.

- كما أن النظرية اليابانية أيضا هي من النظريات التي أحدثت تأثيرا كبيرا على المجتمع الأمريكي بمحاولتها تطوير النظام الياباني في الإدارة على البيئة الأمريكية التي تمتاز الفر دانية فالإدارة اليابانية هي إدارة تشاركيه جماعية وتقوم على مبدأ المسؤولية الجماعية ومبدأ الثقة في المرؤوسين. هذا وقد أثارت نظرية المباريات جملة من الفرضيات وهي أن صانعي القرارات عقلانيين تماما يهدفون إلى من خلال قراراتهم إلى الحصول على أكبر عائد ممكن والتفوق على الخصوم لأن أي مكسب لأي طرف سيكون على حساب الأطراف الأخرى، ومعنى ذلك أن الحكم على مدى نجاح أو فشل الاختيارات التي يتم تبنيها يكون من خلال معرفة النتائج المترتبة على القرارات.

2-5 المشكلات الحيوية لدرجة اللامركزية وفعالية صنع القرار:

يمكن تبيان عدة مشكلات أثارتها النظريات السابقة أثناء دراستها لمختلف التنظيمات والمؤسسات التي تركت أثرا واضحا ساهم في تراكم وتطور المعرفة وتجدها باستمرار لتواكب تطورات العصر.

- **فيبر** أثار مشكلة السلطة وما ينتج عنها من التزام الأفراد وخضوعهم لهذه السلطة التي حددها في ثلاث أنماط ذكرناها سابقا وقد عرف السلطة على أنها احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر معين. مما يؤكد خضوع الأفراد لها وعدم أخذ المبادرة أو الحرية في التصرف وركز على كيفية توزيعها، أما **تايلور** فقد ناقش مشكلة الإنتاجية وكيف يحققها معتمدا على تقسيم العمل والتخصص ومركز السلطة.

- كما أن **فايول** قد ركز على دراسة مبادئ التنظيم وكيفية توزيع السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة. إذن الاتجاه الكلاسيكي كان جل اهتمامه هو حول مشكلة الإنتاجية بالتركيز على العمل وكيفية تحليله وبالتالي فقد أشار إلى عدة مشكلات كانت فيما بعد محل دراسة وبحث منها مشكلة دوران العمل وتذبذب الإنتاج بسبب الضبط الصارم الممارس.

- كما اهتمت النظريات النيوكلاسيكية بالعلاقات التي تنشأ بين الجماعات الصغيرة وأشارت إلى مشكلة التنظيم غير الرسمي ومراعاة أحاسيس ومشاعر أفراد التنظيم.

- فيما أشار **سلزنيك** إلى "مشكلة تفويض السلطة التي نتجت عن الرقابة الصارمة والنتائج غير المتوقعة التي تصدر عنها واتي تقتضي التفويض الدائم وطغيان التنظيمات الفرعية نتيجة تفويض السلطة، وأن تفويض السلطة يخلق نتائج غير متوقعة كأن يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدات الفرعية" (السلمي، 1980: 42).

- فيما أكد **ماكجروجر** على إمكانيات وقدرات الأفراد وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية وبأنهم مبدعون" (حريم، 2006: 89). وهذا ما ذهب إليه **دافيد إمري** أن رغبات العاملين ومصالح التنظيم لا تأتي من خلال الدور الذي يقوم به المرؤوسين وهو ما سماه دور غير المدير وأن إمكانية تحقيق ذلك لا يتأتى إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبذلها المرؤوسون" (عنصر، 2007: 83). فيما أشارت **ماريا فوليت** إلى مفهوم السلطة وركزت على ضرورة "أن تكون سلطة المشاركة مع العاملين وليست قوة الضغط عليهم" (الصيرفي، 2006: 89).

- كما حاولت النظريات الحديثة الإشارة إلى مشكلات عدة حيث أن **ليكرت** ناقش مشكلة المشاركة بدءا من النمط التسلطي إلى التشاركي وركز على ضرورة خلق الدافعية عند الأفراد من خلال المشاركة.

- كما أن هيربرت سيمون قد ركز على القرار الرشيد وآليات اتخاذه من خلال تقديم إسهاماته في توضيح شروط ونطاق عقلانية أو لا عقلانية القرار. حيث حاولت هذه النظرية تغطية كل الجوانب التي أغفلتها الاتجاهات السابقة وانطلاقها من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار فبالتالي ركزت على كيفية صنع القرار والمشاركة فيه.

- فيما أشارت نظرية Z إلى الفروق الجوهرية بين النظرية الأمريكية A و النظرية اليابانية J وحاولت أن تجد نموذج مطوع بين النظريتين ركز على الثقة المتبادلة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتثير نظرية المباريات مشكلة الخسارة والريح وان العبرة بالنتائج المحققة فهي تقوم على المنافسة بين طرفين أو أكثر .

حيث " يحاول كل واحد منهم السيطرة أو الاستحواذ على منافع أو مكاسب معينة من خلال اعتماد استراتيجيات معينة متاحة لكل واحد منهم ضمن فرص متساوية يتم التعبير فيها عن تطلعات كل لاعب من خلال علاقة رياضية" (الفضل، 2004:318).

3- بعض الملاحظات عن الاتجاهات النظرية السابقة:

لقد أثرت نظريات التنظيم الأنفة الذكر التراث الفكري بأفكار وبادئ وفرضيات ذات أهمية بالغة في فهم وتفسير السلوك التنظيمي، حيث ركزت كل نظرية على جانب من الجوانب رأت أنه يحقق أهداف التنظيم وبهذا فقد ساهم ذلك في اختلاف وتباين تحليلات وتفسيرات هؤلاء المنظرين الذي أدى إلى بدوره إلى تزايد التراث النظري وتنوعه مما أدى إلى تعرضه إلى النقد بصفة مستمرة حتى يتلاءم مع تطورات البيئة التنظيمية ومن ذلك فإنه يمكن إجمال أهم الانتقادات فيما يلي:

- رغم ما جاءت به النظريات الكلاسيكية من أفكار هزت بها معالم الإدارة وما أضافته للتراث النظري ومحاولتها تطبيق المنطق العلمي في جميع مراحل العملية الإنتاجية بحثا وراء تحقيق معدل ربح عالي ورفع الإنتاجية، إلا أنها تعرضت إلى انتقادات كان أهمها دراسة التنظيم كنسق مغلق لا يتناول التأثير مع محيطه الخارجي الذي يقف فيه.

- أن البيروقراطية تنظيم مثالي لم يطبق على ارض الواقع حيث كثير ما انتقدت على هذا الأساس "أهملت العامل البشري والعلاقات الاجتماعية كعناصر أساسية في عملية الإنتاج واهتمت أساسا بتحليل العمل و التنظيم" (عشوي، 1992:76).

- كما أن الانفراد باتخاذ القرارات " قد يسيء إلى المؤسسة والعاملين فيها إذا كانت الإدارة العليا صاحبة السلطة غير مؤهلة" (العنبي، 2005:35)، كما ان القيادة التي طبقها المسئولون قيادة أوتوقراطية لا يملك المرؤوسون أمام ممارستها سوى طاعة الأوامر والعمل بالتعليمات التي يقرها الرئيس.

- كما أن التaylorية قد عملت على تحويل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من التخصص فقد أهملت الجوانب الإنسانية للفرد العامل باعتباره كأداة من أدوات الإنتاج المادية" (غريبوآخرون، 2008:38).

- إغفالها لعملية صنع واتخاذ القرارات في التنظيم المؤسسة، فهي تركز على التنظيم الداخلي، وبذلك فقد قضت على الحرية الفردية، حيث أن تاييلور في أحد كتبه يقول بأن العمال ليسوا موجودين للتفكير وإنما هناك من يتفاوضون أجرا ليفعلوا ذلك". (de coster & autre, 1999:56) ومن هنا يتأكد أن الأفراد لا يتشاركون في اتخاذ القرارات وإنما هم موجودين لتنفيذ الأوامر فقط.

ونفس الانتقاد وجه إلى نظرية التكوين الإداري وبالتالي فإن هذا الاتجاه قد أهمل عدة مؤشرات كتفويض السلطة المشاركة في اتخاذ القرارات للجماعات غير الرسمية، اللامركزية.

- أما النظريات النيوكلاسيكية فقد جاءت كنقيض للنظريات الكلاسيكية التي كانت تدعم الفرد وتهمل الجماعة فقد ركزت على العلاقات الإنسانية وعلى ضرورة مراعاة مشاعر وأحاسيس الأفراد ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وغيرها من المبادئ التي دعت إليها، ساهمت في تقديم حلول لمشكلات التنظيم، لكن ورغم هذه الخصائص التي تميزت بها إلا أنها لم تقلت من الانتقادات التي تمثلت أساسيا فيما يلي:

- تركيزها على عناصر جزئية للتنظيم ولم تقدم تفسيرات وتحليلات لمشكلات التنظيم بل اكتفت "بدراسة انساق التكامل والتوازن بصورة مستمرة ولم يركز على انساق اللاتكامل واللاتوازن كما أنها أهملت المجتمع الخارجي الذي تعيش فيه فركزت على تحليل قضائيا داخلية فقط". (محمد عبد الله، 133).

كذلك اكتفت بالوصف دون تحليل وتفسير، فدراستها ينقصها التحليل والتفسير العلمي المنهجي، لكن ما يحسب لها هو اعتمادها على تجارب تصافرت فيها جهود الباحثين اعتمدت فيها على الملاحظة والمقابلة والتجربة كما حدث في تجارب الهاوثورن التي قام بها إلتون مايو، كذلك دراسة سلزنيك في التنس فالي التي حاول من خلالها استعمال طرق علمية ساعدت في إعطاء إحصاءات متنوعة عن التنظيم.

- كما ظهرت النظريات الحديثة بمتغيرات وأفكار جديدة كالقرار الرشيد والمشاركة، الثقة وغيرها من المتغيرات التنظيمية ساهمت بقدر كبير في تطوير البيئة التنظيمية إلا أن ما يبدو عليها أنها دراسات حبيسة مجتمعات معينة قد تصلح في مجتمع ولا تصلح في آخر، فمثلا نظرية Z هي وليدة مجتمع الياباني والأمريكي معا.

- كذلك تركيز سيمون على المتغيرات التنظيمية تدرج السلطة ونطاق الإشراف وشبكة الاتصال وتأثيرها على صنع القرار الرشيد، جعله يغفل تأثير المتغيرات الأخرى" (كعباش، 2006:151).

4- عناصر الاتفاق ومجالات الاختلاف بين النظريات السابقة:

من خلال عرض وتحليل أهم الاتجاهات النظرية في علاقتها بموضوع دراستنا توصلنا إلى بعض نقاط الاختلاف والتي يمكن أن نبينها فيما يلي:

1-4 نقاط الاتفاق:

من خلال تصفحنا لأهم مبادئ النظريات الكلاسيكية توصلنا إلى نتيجة مؤداها أن هذه النظريات تهدف في الأساس إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وذلك خدمة لمصالح النظام الرأسمالي، من ذلك تركيز البيروقراطية على مبدأ الرشد والعقلانية في توزيع السلطات والقرارات وما أكدته التaylorية في دراستها لنظام الحركة والزمن وتأكيدا على الخصائص الجسدية لتحقيق الكفاية الإنتاجية، كذلك فايول وتركيزه على مبادئ التنظيم الإداري، كلها نظريات تخدم المصلحة وهي الإنتاجية.

- ويظهر الاتفاق بينها أيضا من خلال تأكيدها على الجوانب المادية كأساس في تحفيز الأفراد متناسيا دور الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة للأفراد، تحقيق ذاتهم ، ودراستهم للمؤسسة كنسق مغلق بعيد عن كل مؤثرات البيئة الخارجية.

- وجاءت بعدها العلاقات الإنسانية محاولة سد الثغرات التي تركتها الأولى حيث حاولت التركيز أكثر على العلاقات الإنسانية وأحاسيس الأفراد إضافة إلى التطرق إلى التنظيم غير الرسمية والتركيز على تفويض السلطة ومشاركة الأفراد في القرارات كما ركزت هي الأخرى على الحوافز المادية والمعنوية وهذا أيضا ما حاولت النظريات التأكيد عليها من خلال أعمالها حيث أكدت على المشاركة في اتخاذ القرارات وعلى تفويض السلطة و أهمية مبادرة أفراد التنظيم.

إذن مما يبدو أن هذه الاتجاهات حاولت بصفة عامة الرفع من الإنتاجية والقضاء على مشكلات الإنتاج، وفي هذا السياق تطورت مفاهيم عدة وبرزت، كتفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكوين وتدريب الأفراد و تمكينهم.

2-4 مجالات الاختلاف: رغم نقاط الاتفاق التي ذكرناها سابقا بين الاتجاهات النظرية إلا أنه لا يمنع

وجود مجالات اختلاف بينها.

❖ أن الاتجاه الكلاسيكي ركز على الجانب المادي الجسدي للإنسان فيما ركزت النظريات الحديثة عن الجانب الإنساني والتنظيمات غير الرسمية.

❖ أكدت على أن المؤسسة هي نسق مغلق ويجب دراسته بعيد عن كل المؤثرات.

❖ فيما ترى العلاقات الإنسانية والنظريات الحديث أن للبيئة أهمية كبرى وتأثيرها بالغ في المؤسسة.

- ❖ اعتمدت النظريات الكلاسيكية على الفرد في تحليلها للعملية الإنتاجية بينما ركزت العلاقات الإنسانية والحديثة على الجماعة ودورها في تحقيق الإنتاجية من خلال التنظيم غير الرسمي.
- ❖ كما رأت النظرية الكلاسيكية أن الفرد يحفز فقط بالحوافز المادية بينما العلاقات الإنسانية والنظريات الحديثة ترى أن درجة مشاركته في صنع و اتخاذ القرار وتفويض السلطة له و تمكينه إداريا من خلال منحه الثقة و هي من بين العوامل التي تحسسه بالانتماء إلى المؤسسة.
- ❖ ساهمت العلاقات الإنسانية والنظريات الحديثة في ظهور مفاهيم جديدة تؤكد على إنسانية الإدارة بالتعاون ، المشاركة، تفويض السلطة، المبادرة و التمكين.

وانطلاقا من الأطر التصورية المتباينة والسياقات الاجتماعية التي بنت عليها هذه التصورات مرتكزاتها فقد درس كل اتجاه التنظيم الإداري من الجهة التي تناسبه وأهمل باقي الجوانب، من هنا نصل إلى حقيقة مؤداها أنه ليس هناك تصور نظري شامل يجمع بين جميع الجوانب التنظيمية.

5- صياغة إطار تصوري للدراسة:

من خلال عرضنا وترتيبنا للأدبيات المكتوبة حول درجة اللامركزية و فعالية صنع القرار، ومن خلال توظيفنا للأدوات التحليلية التي تمحورت حول الدعائم الرئيسية والعناصر التحليلية وكذا أهم المؤشرات والملاحظات النقدية واستنتاج عناصر الاتفاق والاختلاف تمكنا من صياغة إطار تصوري للدراسة ينظر للعلاقة بين متغيرين درجة اللامركزية وفعالية صنع القرار على أنها في حالة علاقة ارتباط بينهما من جهة وبعناصر ومكونات البناء التنظيمي من جهة أخرى، هذه العلاقات الإرتباطية والتبادلية بين المتغيرين دفعتنا إلى محاولة تفحص وتقصي متغيرات الدراسة وتحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في ظل خصائصهما الوظيفية والحالة التوازنية التي يمر بها النسق، وبالتالي محاولة منا كشف طبيعة الظاهرة في ظل مناخ تعاوني غايته تحقيق الأهداف المشتركة، يقوم هذا التصور على أن مبدأ اللامركزية هو مؤشر على طبيعة السياسات و الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة من ناحية، والمرتبطة بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وزيادة التنسيق والتمكين الإداري للأفراد، وضرورة الأخذ به من أجل تحقيق الفعالية، وخاصة فعالية صنع القرار من ناحية أخرى، وعليه فإن الدراسة الراهنة، تنظر إلى فعالية القرار في ضوء مصادره وتأثيراته، خاصة تلك المتعلقة بالتفويض والمشاركة و درجة التنسيق وقدرة الأفراد على الإبداع، سواء من حيث الالتزام أو من حيث السعي لتحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل الثالث

الفصل الثالث : صنع القرار - من وجهة نظر سوسيولوجية -

تمهيد

1. ماهية صنع القرار
2. أهمية عملية صنع القرارات و دورها في العملية الإدارية
3. أنواع القرارات
4. مراحل عملية صنع القرار
5. عملية صنع القرار و علاقتها بوظائف الإدارة
6. العوامل المؤثرة في فاعلية عملية صنع القرارات
7. فاعلية عملية صنع القرارات وفق المداخل النظرية المختلفة
8. المشاركة في عملية صنع القرار
9. المعوقات التي تواجه عملية صنع القرار

تمهيد :

تظل القرارات ملازمة للإنسان منذ ولادته وحتى وفاته وهي أداة لإشباع حاجاته، وكانت في الماضي تعتمد على الحدس و التخمين والتجارب والخبرات، أما اليوم فهي علم له أصوله ومبادئه بحيث أصبح يمكن تحديد القرار وفق معطيات علمية تجعله يحقق الهدف المنشود وبأقل المخاطر، حيث يعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة في الأساس جوهر العملية الإدارية ومحورها، وهي جوهر النشاط الإنساني ومحور اهتمامه سواء على الصعيد الشخصي أو الوظيفي، حيث لا يكاد يخطو خطوة إلا وتتطوي على قرار.

وترجع أهمية العملية لارتباطها بحل المشكلات، فحيثما كانت هناك مشكلة استدعت قرارا لحلها، حتى أن هناك من المفكرين والعلماء من لا يفرق بين كل من صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

إن الاهتمام بعملية صنع و اتخاذ القرار ليس وليد الساعة بل تعود جذوره إلى البدايات الأولى للبشرية أين أبدى الإنسان اهتمامه بتنظيم حياته في شكل جماعات، ومن ثم ارتباطه بالنشاط الإداري كنشاط إنساني يهدف إلى التنظيم، ومع التطور التدريجي لأشكال التنظيم وعلم الإدارة أصبحت عملية صنع واتخاذ القرار أهم نشاط يقوم به المدير والوظيفة الأساسية التي تميز الأعمال الإدارية عن غيرها، فارتبطت عملية صنع القرار بالعديد من الأوضاع والظروف فهي مجال مفتوح لمعالجة المشكلات الروتينية والفردية والتنظيمية، المبرمجة وغير المبرمجة، التكتيكية والإستراتيجية، وقد زادت أهميتها وحيويتها الدائمة بالنسبة لإدارة الأعمال من توسيع ارتباطاتها لتمتد للاستفادة من ما أنتجته علوم كثيرة كعلم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة وعلوم الرياضيات والإحصاء، كما امتدت للتكنولوجيا الحديثة فاستفادت من تطبيقاتها .

إن ما دفع عملية صنع القرار لتأخذ هذا المنحى، هو تعقد النشاط الإداري الناجم عن تعقد البيئة الاقتصادية و كبر حجم المنظمات و كثرتها ، وزيادة الاهتمام بالموارد البشري كعنصر فعال في نجاح العملية الإدارية و بالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة ، و لذلك فان صنع و اتخاذ القرار من أصعب المهام التي تنتظر المدير أو القائد الإداري في أي عمل يقوم به ، بل نستطيع بدون أي مبالغة أن نؤكد بان الإدارة هي صنع القرار .

1- ماهية عملية صنع القرارات

1-1 مفهوم القرار:

تحفل المصادر والمراجع الإدارية بالعديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القرار ، حيث يقول هيربرت سايمون **Herbert Simon** أن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري. (جاك دانكان، 1989: 98)

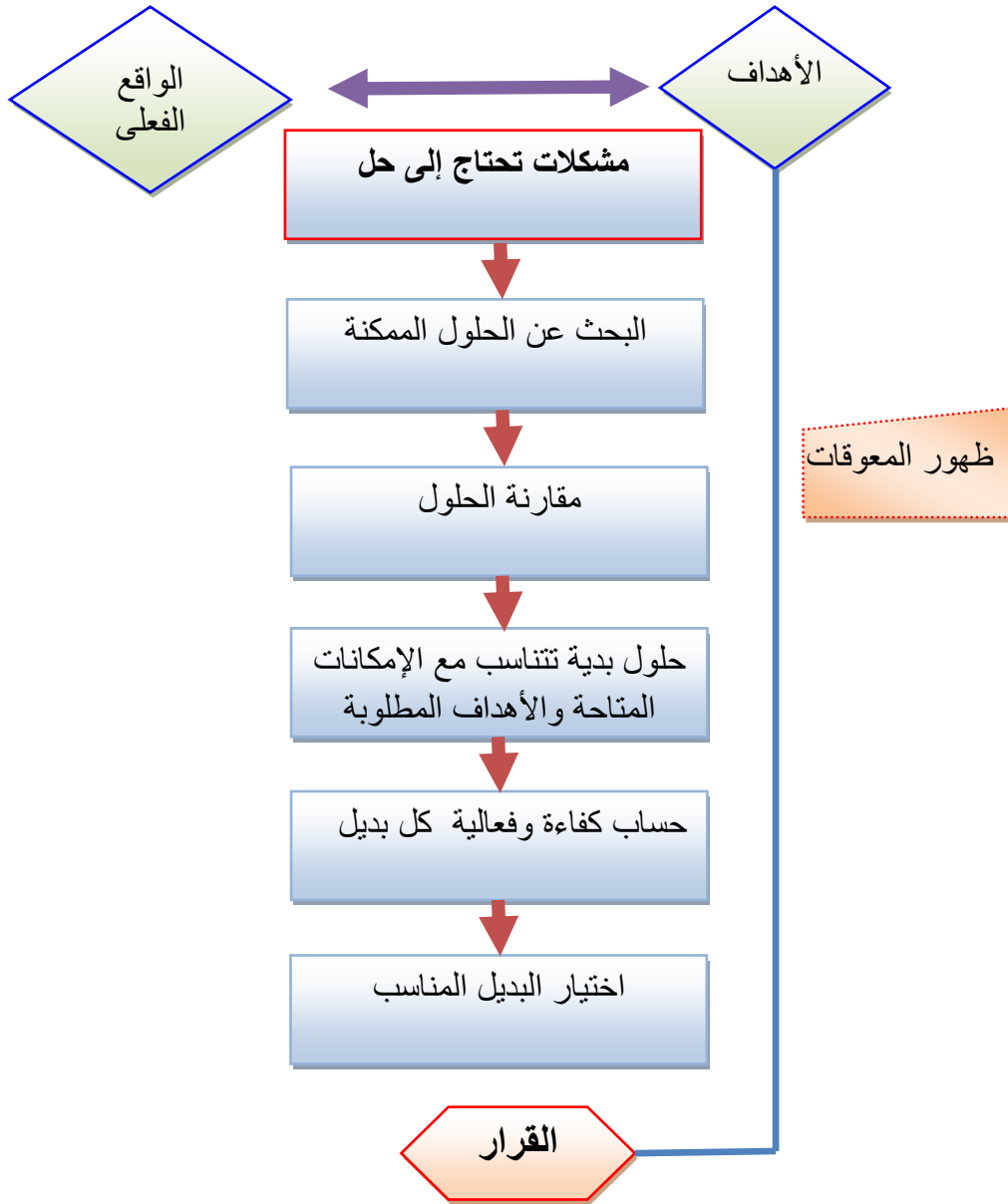
- بهذا المعنى فإن القرار بالنسبة للمنظمة بنفس المركز الحيوي للقلب لجسم الإنسان
- كما يعرف **Sashkin** القرار بأنه : اختيار من بين بدائل جيدة التحديد (sashkin, 1982: 24).
- وكذلك يعرف بأنه : منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة. (الصباب ، 1988 : 358)
- كما يعرف **سايمون Simon** القرار بأنه : اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير . (الفضل و شعبان ، 2000 : 32)
- ويرى **ستونر Stoner** بان القرار هو : عملية الاختيار بين البدائل. (الفضل وشعبان، 2000: 23)

فمن خلال التعريفات السابقة ندرك أن القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل من بينها ، كما يمكن القول بان القرار هو عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير في ممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له و للعاملين في المؤسسة.

كما هناك من يعرف القرار بأنه : الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار و الالتزام (موفق، 2001 : 263) ، ويركز هذا التعريف على المعنى اللغوي للكلمة حيث حصرها بمجرد فكرة و لكنه قيدها بشرطين وهما الاختيار الالتزام ، و القرار في الفكر الإداري هو "النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل، أو هو " النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار و تحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من اجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين " . (بوحوش ، 1984 : 157)

انطلاقا من هذه التعاريف نستنتج أن القرار هو المخرج النهائي لعملية صنع و اتحاد القرارات .

بصفة عامة يمكن القول بان القرار هو نتاج عملية إدراكية و عقلانية تتبلور في اختيار بديل من بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و الأهداف المطلوبة و متجاوزة للمعوقات الممكنة .



الشكل رقم (03): ماهية عملية صنع القرار

المصدر: (الصيرفي، 2008:125)

1-2 مفهوم صنع القرار:

تعتبر عملية صنع القرارات عملية ديناميكية تشكل المحور الرئيسي لوظائف الإدارة عبر مختلف مستوياتها التنظيمية، فعملية صنع القرارات لا تكون مقصورة على مستوى بعينه وإنما شاملة لجميع المستويات في المؤسسة.

فإذا كان هناك من يشير إلى مفهوم عملية صنع القرارات على أنها "الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول وانسبها من حيث البدائل المتاحة والهادفة لحل المشكلة أو الموقف، فإن مفهوم صنع القرارات لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم أو عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية، واقتصادية واجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، و من ثم اتخذ القرار بناءا عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية و أن عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وجميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموع البدائل . (درويش، 1978 : 135)

وتعني عملية صنع القرار في حد ذاتها العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض، وإنما هي صناعة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار بدءا من تحديد المشكلة و انتهاء بحلها أو معالجتها بشكل أو بآخر و من ثم فان صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك اكبر عدد ممكن من الإدارات و الوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها بهدف الوصول إلى إيضاح أكثر و معلومات أدق و اشمول لموضوع المشكلة قبل الدراسة و البحث .

ويعرف أيضا صنع القرار بأنه الاختيار بين بديلين أو أكثر، ومع ذلك فالبعض ينظر إليه كعملية، إلا أن الاختيار الحقيقي للنشاط يسبقه تجميع المعلومات و تنمية البدائل. (ماهر، 2002 : 119)
تتميز عملية صنع القرار أيضا بأنها نشاط ذهني أو فكري للأفراد ومقدرتهم على التصور والتعلم والتذكر واستيعاب العوامل المحيطة بطريقة تساعدهم على اتخاذ القرارات الرشيدة، وهذه الصفات تعكس مدى رغبات المديرين في تحقيق الأهداف المحددة .

تعتبر عملية صنع القرار وظيفة إدارية وعملية و تنظيمية، فهي إدارية لأنها من المسؤوليات التي يتحملها المديرون، وهي تنظيمية كونها ناتجة عن مجموعة جهود للكثير من الأفراد و الجماعات ، وتتأثر وتؤثر بالكثير إذ لم نقل جميع المسؤوليات و الوظائف الأخرى ذات العلاقة بأهداف المؤسسة .

" و تمثل وظيفة صنع واتخاذ القرارات من حيث طبيعتها عملية اختيار بين بدائل عديدة محتملة ، فهي بمفهومها انعكاس لسلوك مستقبلي يترتب عليه نتائج متوقعة ، فهي تعني بالماضي حيث تحدد المشكلة التي تظهر و تجمع المعلومات و البيانات حولها والتي تبعث لي الشعور و المسؤولية الملحة لاتخاذ القرار وهي

تعكس الحاضر حيث يمكن التوصل إلى الاختيار بين البدائل العديدة التي وضعت ، ولها ميزة المستقبل لناعية تنفيذ القرار المتخذ ووضعت نتائجه موضع التقييم " (خليل، 1993:123)

وينبغي أن تكون عملية صنع القرارات عملية منظمة، لأن أي قرار يتخذ ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء و الأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد عديدين و من ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها نتاج جماعي لا نتيجة فكارو رأي شخصي. (درويش و تكلا ، 1990: 241)

1 - 3 الفرق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار :

يخلط الكثيرون بين مفهومي صنع القرار (Decision Making) واتخاذ القرارات (Decision Taking) ويعتقدون بأنهما مسميان لشيء واحد، بينما في الحقيقة أن لكل منهما مدلوله الخاص . حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار جزءا أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، وهذه الأخيرة تمثل الكل الذي نحن بصدد دراسته.

كما يمكن التمييز في هذا الصدد بين القرار و عملية صنع القرار دون إظهار محل اتخاذ القرار منهما، حيث يمكن اعتبار الأول هو النتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار، وقد ذكر فيزجيرالد Stephen P. Fitzgerald في نفس السياق انه من الصعب الفصل بين السبب و النتيجة و يعني بها اتخاذ القرار وصنع القرار لان العملية في أصلها تحدث في العقل البشر وهناك لا يمكن فصل السبب والنتيجة (فيزجيرالد ، 2002 : 9)

لذلك سيتم خلال هذه الدراسة استخدام صنع القرار بدل اتخاذ القرار ، فعملية اتخاذ القرار تعتبر بمثابة إحدى الخطوات أو المراحل العملية لصنع القرار بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوي اتخاذ القرار كجزء من مراحلها .

وقد أشار (حجازي، 2002: 266) إلى ذلك عندما ابن بأنه عند اتخاذ القرار أي - اختيار البديل المناسب - هناك صناعة يحكم ذلك، فيتربط الشروع في اختيار بديل مناسب، نشاطات متعددة تبدأ بمعرفة الموضوع : مسألة ، مشكلة وغير ذلك...، ثم جمع البيانات المناسبة بعد التعرف على بعض النواحي الفنية، ثم الوصول إلى بدائل متعددة و تقييمها، ثم تأتي مراحل متقدمة مثل اختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ، ومن هنا يمكن القول بان العملية الكلية تسمى صنع القرارات وأن اختيار القرارات (اختيار البدائل المناسبة) هو خطوة من خطوات صنع القرار .

كما فرق العلي بين مفهومي عملية صنع القرارات و اتخاذ القرارات بقوله "أن اتخاذ القرارات يمثل المرحلة الحاسمة و النهائية في إطار عملية صنع القرارات ، فانه لذلك نلاحظ أن العديد من الإداريين يشتركون في عملية صنع القرار ، أما الاتخاذ فيختص به شخص واحد ". (العلي ، 1404 هـ : 135)

وبذلك يتضح أن جميع الكتابات أو معظمها و التي تشير إلى مراحل اتخاذ القرار و التي تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة و تنتهي غالبا بمرحلة التنفيذ و المتابعة هي في الواقع تشير إلى مراحل صنع القرار و ليس اتخاذ القرار ، حيث أن اتخاذ القرار يأتي كمرحلة من ضمن تلك المراحل وهو غالبا ما يشار إليه بمرحلة (اختيار البديل المناسب) أي اتخاذ قرار باختيار ذلك البديل .

يكون المدير هو صانع القرار إذا قام بالعملية من البداية إلى النهاية ، وقد يقوم آخرون (موظفون ، خبراء ، مستشارون ... الخ) بصنع القرار و يتركون للمدير عملية الاختيار أي اتخاذ القرار .

2- أهمية صنع و اتخاذ القرارات و دورها في العملية الإدارية

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فصنع واتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير في كل مؤسسة ، و التي يمكن من خلالها انجاز أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها فلا يخلو أي أداء أو وظيفة في المنظمة بصفة عامة وأداء أي وظيفة إدارية بصفة خاصة (كالتخطيط ، التنظيم، التوجيه والرقابة) ما لم يصدر بشأنها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، وبأي تكلفة؟ ... وغير ذلك .وتتضح أهمية عملية صنع القرارات بالنظر لكونها: (ماهر ،2007:321/324)

- **صنع و اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** فالإنسان يمارس اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية وقد يقرر في مسائل روتينية أو للمواجهة مواقف مستجدة تلزم اتخاذ قرارات مصيرية و حاسمة. و إذا كان هذا موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات الإداريةفي مختلف المجالات كالإنتاج و التسويق و التنظيم و الأفراد و نحوها .
- **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** لكل ذي مهنة أداة يستخدمها في عمله ، وأداة المدير في عمله اليومي هي اتخاذ القرارات، والتي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به ؟ ومتى يتم القيام به ؟ وأين يتم القيام به ؟ وهكذا كلما ارتقت قدرات المدير في انجاز القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري
- **القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة :** ترتبط القرارات الإستراتيجية بالمدى الطويل في المستقبل ، و مثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها ، ففشل مؤسسة في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج المؤسسات المنافسة بتكلفة منخفضة، يؤدي إلى فقدان المؤسسة لمركز الصدارة في السوق
- **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** ير البعض بأنه صنع واتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأنه العديد من نشاط ووظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ولكننا نرى أن صنع و اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية

الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لان كل من هذه الوظائف تتطوي على مجموعة من القرارات الحاسمة .

• **اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:** إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف .

إن وظيفة الإنتاج كمثال تتطوي على سلسلة من القرارات الخاصة، بتحديد ماذا تنتج ؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ وينطبق الأمر ذاته على الوظائف الأخرى كالتسويق و إدارة الأفراد ... الخ

و الواقع أن صنع واتخاذ القرارات يعد أساس لجميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة، حيث أن إدارة وظائف المنظمة إنما يعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة.

3- أنواع القرارات:

يصنف علماء الإدارة القرارات الإدارية طبقا لمعايير متعددة ، وهذا نظرا لتنوعها و تعددها وتعقدتها واختلافها في الزمن ، ومن مشروع إلى مشروع ومن مجتمع إلى مجتمع . مما ينعكس على المعايير التي تستخدم لتصنيف أنواع القرارات كما انه يختلف القرار الإداري الذي يتخذ داخل التنظيم وذلك :

- باختلاف المركز أو المستوى الإداري الذي يشغله المسؤول داخل المنظمة.
- بمدى الصلاحيات التي يتمتع بها هذا المسؤول .
- بأثر البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة

ونعرض في مايلي أهم معايير تصنيف القرارات الإدارية:

▪ الناحية القانونية للقرارات:

و تقسم القرارات وفق هذا التصنيف تبعا لمعايير متعددة أهمها:

أ. **تكوين القرار :** حيث تنقسم القرارات طبقا لهذا المعيار إلى نوعين:

- **قرارات بسيطة :** هي تلك التي لها كيان مستقل و أثر قانوني سريع ، وببساطة هذا النوع من القرارات نابعة من كونها قرارات قائمة بذاتها ، أو غير مرتبطة بعمل قانوني آخر ، كالقرار الصادر بتعيين موظف واحد في إحدى الوظائف العامة أو قرار بإصدار عقوبة على موظف و تعتبر هذه القرارات ذات صيغة إدارية بامتياز
- **قرارات مركبة :** و هي تلك التي يدخل في تركيبها أو تكوينها جوانب قانونية متعددة ، ومثل هذه القرارات لا تصدر مستقلة بل تصاحب أعمال إدارية أخرى قد تكون سابقة أو معاصرة أو

لاحقة على عمل إداري آخر مع وجود صلة الارتباط بينهما جميعا، وغالبا ما تتم هذه القرارات على مراحل. (حجازي، 2002:74)

ب. **عمومية القرارات:** وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار الذي يستند إلى الآثار القانونية التي تترتب على القرار إلى:

- **قرارات تنظيمية :** و تتعلق بالقواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد غير محدد من الناس، كاللوائح التنظيمية و السلطات و السياسات في المنظمة. (الصيرفي ، 2008 : 95)
- و مهمة هذا النوع من القرارات إنشاء أو إلغاء أو تعديل المراكز التنظيمية و من أمثلة القرارات التنظيمية القرارات اللائحة أو ما يطلق عليه اللوائح (الطماوي، 1998:450)
- **قرارات فردية:** وتتعلق هذه القرارات بمخاطبة فرد محدد كقرار التعيين في المنصب
- ت. **أثر القرارات على الأفراد:** و تصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى:

- **قرارات ملزمة:** وهي واجبة و نافذة في حق الأفراد ويحتج بها عليهم ، و معظم القرارات التي تصدرها الإدارة من هذا النوع وهي بهذا الشكل عبارة عن أوامر إدارية. (الصيرفي ، 2007 :
- (12

- **قرارات غير ملزمة :** وهي قرارات لا يحتج بها ، كالتعليمات و الأوامر و المنشورات التي يصدرها الرؤساء في المصالح و الإدارات المختلفة للمؤسسات لتوضيح أو تفسير القوانين أو إرشاد الموظفين إل كيفية تنفيذها ، أو لتوضيح إجراءات العمل ، وهي تمثل نصائح أو إرشادات للعاملين وقد لا يسألوا إذا لم يلتزموا بها. (حافظ، دس: 160)

ث. **قوة القرار و قابليته للإلغاء:** وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى :

- **قرارات أولية :** وهي القرارات التي يجوز للأفراد والهيئات المعنية الطعن فيها أمام جهة مختصة خلال فترة زمنية من صدورها ويتم ذلك بإجراءات نظامية معينة يتبعها صاحب العلاقة بموضوع القرار تستهدف إلغاء القرار أو التعويض عما أصابه من أضرار نتيجة صدوره .
 - **قرارات قطعية:** هي القرارات النهائية التي لا يجوز الاعتراض عليها لكونها صادرة من جهة عليا ذات اختصاص، والقرارات القطعية بهذا المعنى لا تقبل الطعن إلا في حالات استثنائية .
- (الكبيسي ، 2005: 39- 40)

ج. **شكل القرارات و إجراءات اتخاذها :** وتصنف القرارات وفقا لشكل إصدارها و الإجراءات التي تسبق اتخاذها إلى :

- **قرارات مكتوبة و شفوية:** وتكون بصيغة مكتوبة، كاللائحة أو التعليمات أو الأمر المكتوب، أما الشفوية فتصدر بصيغة لكلمة المنطوقة.

- **قرارات ضمنية و قرارات صريحة:** القرار الصريح هو الذي يعبر عنه بصراحة أما القرار الضمني فلا يتم التعبير عنه صراحة ، وهو غالبا ما يتم عنه عن طريق الاختيار المدرك كعدم رد الإدارة على تظلم من أحد أفراد المنظمة خلال مدة معينة يعتبر قرارا ضمنيا بالرفض (الصيرفي،2008: 16)

2- القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة :

و يمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى الأنواع التالية :

- **قرارات تتعلق بالعنصر البشري :** وتتضمنه القرارات التي تخص عنصره البشري من حيث مصادر القوى العاملة و أساليب الاختيار والتدريب ونوعه، وتحليل العمل ومعالجة التأخير وأسس دفع الأجور وطرق الترقية والحوافز وعلاقة المنظمة بالنقابات والجماعات الخارجية.(الصيرفي،2007: 21)

- **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها، والمعايير الرقابية، والنمط والقياس الملائم، والمركزية واللامركزية.(الهواري، 1976: 500)

- **قرارات تتعلق بالإنتاج:** وهي قرارات تتعلق بموقع المصنع ، و حجم المصنع و حجم الإنتاج ، وطرق الإنتاج وتصميم المصنع من الداخل، وكمية المخزون ومدى البحث الفني وأهمية التفتيش (الصيرفي، 2007: 20)

- **قرارات تتعلق بالتسويق :** وهي قرارات تخص تحديد الأسواق ، موقع مكاتب البيع و العلامة التجارية المستخدمة و السعر ونوع الإعلانات ، وجهود الترويج للمبيعات وأبحاث السوق المستخدمة (الصيرفي، 2007: 20)

- **قرارات متعلقة بالتمويل :** كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم و السيولة ، وطرق التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها و كيفية توزيعها (الهواري،1976: 503)

3- القرارات وفقا لطبيعتها : حيث تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام :

❖ القرارات الأساسية و الروتينية :

- **قرارات أساسية:** تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار و تكون قرارات إستراتيجية(كاختيار موقع جديد للمشروع ، أو إنشاء وحدة جديدة ، أو تغيير طريقة الإنتاج)
- **قرارات روتينية:** متكررة باستمرار و تتخذ لتعالج الأعمال المتكررة (كالرقابة على جدول الإنتاج)

2- **القرارات التنظيمية الفردية:** القرارات التنظيمية هي قرارات تتعلق بالمنظمة ونشاطها و تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية أما القرارات الفردية فإنها ليست لها صلة رسمية و ترتبط بالشخص الذي يتخذها (مثل الاستقالة) وهذه القرارات لا تفوض إلى الوحدات الإدارية الأدنى أو المرؤوسين.(الصيرفي، 2007: 17)

3- **القرارات المبرمجة و غير المبرمجة:** قسم كونتز Koontz وزملائه القرار إلى نوعين :

- **القرارات المبرمجة:** وهي تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذها إلى تفكير أو جهد ذهني ، حيث تحديد أساليب و طرق و إجراءات حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها (أبو قحف، 2005 : 143) ومن أمثلة هذه القرارات، القرارات الصادرة بالترقية والأقدمية، ومنح الإجازات الاعتيادية، وتوزيع المكاتب .

- **القرارات غير المبرمجة:** هي قرارات غير محددة وتتعلق بمشكلات ، حالات مواقف متجددة وليست متكررة وغير روتينية ، ولا يوجد إجراء مسبقا لمعالجة الموقف أو المشكلة وذلك لكونها معقدة أو مهمة جدا.(حريم ، 2004 : 226) . ولما كانت القرارات غير المبرمجة تحتاج إلى تفكير و إبداع فقد أطلقت عليها (جور 1962 GORE) بالقرارات الإبداعية (ياغي، 1994 : 142) ، وتكمن صعوبة اتخاذ هذه القرارات كونها في الغالب تهدف لمواجهة مشاكل و مواقف جديدة ، معبرة أحيانا عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية و الخارجية في إجراءات و سياسات العمل ، و من أمثلة هذه القرارات ابتكار نوع جديد من السلع و الدخول إلى أسواق جديدة ، و تحديد سياسة الأجور و إنشاء وحدات جديدة أو فرع جديد .

جدول رقم (02): مقارنة بين القرارات المبرمجة و غير المبرمجة

القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
- تعتمد على بيانات مؤكدة نسبيا	- تعتمد على بيانات غير مؤكدة نسبيا
- يتكرر اتخاذ هذه القرارات	- تتخذ في العادة مرة واحدة أو تكرارها
- عادة ظروفها ثابتة	بسيط
- عادة تتخذ في حالة التأكد	- عادة ظروفها متغيرة و ديناميكية
- تأثير المدى محدود على طبيعة القرار	- عادة تتخذ في حالة عدم التأكد
- إجراء اتخاذها محددة سلفا	- تؤثر قيم المدير و انطباعاته الشخصية
- تتخذ في المستوى التشغيلي .	على عملية اتخاذ القرار .
	- إجراء اتخاذها غير محددة سلفا .
	- تتخذ في المستوى الأعلى والأوسط من
	المستوى الإداري

4- القرارات وفقاً لخصائصها و أهميتها :

لقد صنف أنسوف **Ansoff** وفق هذا المعيار القرارات إلى :

- ❖ **القرارات الإستراتيجية (الحيوية):** وهي القرارات التي تشمل وضع الأهداف و الخطط طويلة المدى وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة والمعلومات المتوفرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي خلاق ، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات.(**حريم، 2004 : 227**)
- ❖ وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي لأجل طويل، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل المؤسسة، ومثل هذه القرارات يتطلب من اتخاذها الاستعانة بدراسات علماء الاجتماع، والاقتصاد وعلم النفس كما يتطلب اتخاذها إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمانة التنفيذ.(**كنعان، 1988 : 116**) .
- ❖ **القرارات التنظيمية أو الإدارية (التكتيكية):** وهي قارات تتصف بالتكرار، وفي الغالب يتخذها رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تنظيم وتملك وتنمية موارد المنظمة وتوزيعها وتشمل أيضا القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد الصلاحيات المخولة للأفراد و كذا المسؤولين (تحديد السلطة)، والقرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدفق الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية (**أبو قحف، 2005 : 144**).
- ❖ **القرارات التشغيلية (التنفيذية):** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الجاري في المنظمة وتتصف هذه القرارات مقارنة بسابقتها كونها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية كما أنها تتصف بالتكرار في الحدوث أي أنها مبرمجة ز من أمثلة هذه القرارات توزيع المارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية، وجدولة الإنتاج وجدولة استخدامات وتشغيل الموارد وأساليب الإشراف والرقابة وتحديد حجم الإنتاج ومستويات التخزين والقرارات الخاصة بالتسعير والتنمية و البحوث (**أبو قحف، 2005 : 144**) .

جدول رقم (03) : مقارنة بين القرارات الإستراتيجية، القرارات الإدارية و القرارات التشغيلية

أوجه المقارنة	القرارات الإستراتيجية	القرارات الإدارية	القرارات التشغيلية
المدى الزمني	طويل المدى	متوسط المدى	قصير المدى
درجة التكرار	غير متكرر	تتكرر	متكرر
مستوى اتخاذ القرار	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا
نطاق القرار	يشمل المؤسسة ككل	يشمل الإدارات	يشمل الأقسام و الوحدات الفرعية
تأثير العوامل البيئية	مهم جدا	مهم	متوسط أو قليل الأهمية

5- القرارات وفقا لأساليب اتخاذها :

وتصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى نوعين :

- **القرارات الكيفية (الوصفية):** هذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار، وخبراته وتجاربه و دراسته للآراء و الحقائق المرتبطة بالمشكلة ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك واتجاهات خلفية و متخذ القرار (كنعان، 1998: 180)

ومن واقع ما أشار إليه سايمون **SIMON** وآخرون يوجد عدد كبير من الأساليب الكيفية لاتخاذ القرارات و حل المشكلات ومن هذه الأساليب مايلي:

- **الحكم والتقدير الشخصي:** يتخذ القرار بناء على تقسيم المشكلة والظروف المحيطة بها، وسواء ذلك بالاعتماد على الخبرة السابقة أو بدونها ، فهو في الغالب قرار ذاتي وليس موضوعي.
- **المحاولة والخطأ:** حيث تلعب الخبرة و التجربة دورا كبيرا في اتخاذ القرار
- **الآراء :** حيث يلجأ متخذ القرار إلى استشارة الأشخاص الذين حوله القريبين والبعيدين منهم ، ممن يمكن أن يساعدوا في حل المشكلة

- **الحقائق:** فالقرار لا بد أن يكون مبني على جمع الحقائق المتعلقة بالقضية التي يجب اتخاذ القرار من أجلها. (أبو قحف، 2005 : 149)

- **القرارات الكمية (المعيارية):** وهذه القرارات يتم اتخاذها اعتمادا على الرشد والعقلانية لدى متخذها ، والاعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة .

ويفترض في اتخاذ القرارات الكمية اتصاف متخذها بالعقلانية والرشد واعتماده على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل وتحليلها وتقييمها وترتيبها ترتيبا منطقيا، وكل ذلك يمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة، حيث تتميز هذه القرارات عن سابقتها في كونها تقلل أثر التميز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير. (أبو قحف، 2005 : 151)

6- القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها:

يميز البعض بين أنواع القرارات اعتمادا على المشاركين في صنعها، فيغرقون بذلك بين القرارات الفردية و القرارات التنظيمية (Daft, 1992:345R,) فهناك قرارات ينفرد المدير باتخاذها دون إشراك الآخرين ، حيث يستخدم متخذ القرار معارفه ومعلوماته المتاحة له ، في حين القرارات الجماعية أو التنظيمية فتقوم على أساس مشاركة المرؤوسين ، حيث تختلف درجة هذه المشاركة تبعا للنمط القيادي السائد في المنظمة ، ويمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى :

-**قرارات اوتوقراطية (انفرادية) :** وهي تلك القرارات التي تتخذ من قبل المدير دون مشاركة من أحد مرؤوسيه في أي مرحلة من مراحل عملية صنع واتخاذ القرار. (أبو قحف، 2005 : 147)، وهذا الأسلوب يمكن أن يلاءم بعض الحالات :

- عندما تتطلب المشكلة حلا عاجلا ولا يوجد الوقت الكافي للمناقشة و الحوار
- قلة خبرة المسؤولين
- وجود تعارض بين مصلحة لتنظيم وبين من سيشارك في اتخاذ القرار
- عندما يكون القرار روتينيا

- **قرارات ديمقراطية (قرارات بالمشاركة) :** وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة ، من خلال إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم وكل من يعينهم أمر القرار ، حيث تتميز هذه القرارات بفعاليتها ورشدها وذلك لأنه مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها .

وهناك من يرى أن القرارات الديمقراطية التي تمنح لمجموعة (لجنة أو مركز) سلطة أو صلاحية اتخاذها ، أو هي اختيار بواسطة مجموعة من الأفراد بشكل مشترك لحل من بين حلول أو بدائل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك الحل. (بدر، 1985:78)

وقد لاقى هذا الأسلوب رواجاً كبيراً في السنوات الأخيرة لأنه يعبر مدى مرونة الإدارة ودرجة تفضيلها للقرارات الجماعية على القرارات الفردية وقد ساهم الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية في تطوير مفهوم اتخاذ القرار الجماعي ، حيث استطاعوا من خلال التجارب و البيانات المتعددة البرهان على الفرضية القائلة : إن القرارات الجماعية هي قرارات أنجح وأفضل من القرارات التي تفرض على الجماعة من قبل الرئيس أو المدير (أيوب، 1994:114) .

7- القرارات وفقاً لبيئة القرار:

وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى :

❖ **القرارات التي تتخذ تبعاً لدرجة التأكد :** وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات و نوعيتها والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه و بالتالي فإن آثار القرار ونتائجه تكون معروفة مسبقاً .

❖ **القرارات التي تتخذ تبعاً لدرجة عدم التأكد :** وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياساته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار ، وذلك بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها .

❖ **القرارات التي تتخذ تبعاً لدرجة المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها. (الصيرفي، 2008 : 19)

4- مراحل عملية صنع القرار :

هناك اتجاهين في الفكر الإداري تتناول مراحل اتخاذ القرارات الإدارية ، الاتجاه الأول هو الاتجاه التقليدي أو الاتجاه النظري وأحياناً يسمى اتجاه الرجل الاقتصادي ، أما الاتجاه الثاني فهو اتجاه إدارة الأعمال أو اتجاه رجل إدارة الأعمال ، ومن الرواد الأوائل للاتجاه الأخير **هربرت سيمون (Herbert Simon)** وبالرغم من عملية صنع القرار لا يمكن أن تختزل في معادلة إلا أنه لابد من مدخل يحدد أو يبسط الخطوات التي تسبق الوصول إلى القرار ، وأنه مما يساعد في هذا الصدد هو الإشارة إلى بعض المداخل في صنع القرارات كدليل مرشد لصانع القرار حتى تساعده في عملياته ، فضلاً عن تقويم القرارات التي سبق واتخذت ، هذه المراحل التي نسوقها قد تقع على الترتيب الذي نوردها به ، وقد يكون على غير هذه الصورة ، فليس هناك حتمية لهذا الترتيب في الممارسة العملية إلا أنه ومراعاة للأسلوب العلمي والتسلسل المنطقي والمنهجي فإن القرار يمر بالمراحل التالية :

1. التعرف على المشكلة و تحديدها

2. تشخيص المشكلة

3. بحث البدائل المتاحة وتحديدها
4. تحديد مزايا وعيوب كل بديل
5. تقييم البدائل و الاختيار بينها
6. تنفيذ القرار و تقييمه

وقد تطرق (حجازي، 2002 : 278 : 284) إلى تلك المراحل كالتالي:

1. تحديد و تحليل المشكلة :

وتستهدف هذه المرحلة الوصول إلى فهم واضح للمشكلة حتى يتمكن من تحليلها و تحتاج هذه المرحلة إلى الخطوات التالية :

- **تحديد المعايير:** وهي مقاييس حددت مسبقا و يجب التأكد من صدقها و حدوثها و أنها تعكس ما يتوقع منها .
- **تحديد الانحرافات:** وهل هي أعلى أو اقل من المعايير وهل هي فنية مرتبطة بالأداء الذي يقوم به الأفراد أو إنسانية متعلقة بمعنوياتهم .
- **وصف الانحرافات:** حيث توصف الانحرافات بكل دقة إذ لا فائدة من القبول بوجود انحراف دون وصفه.
- **معرفة أسباب الانحراف :** تتطلب هذه الخطوة استخدام المعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة للكشف عن مصادر المشكلة وحتى يتم معالجتها في ضوء الهدف الذي تتخذه إدارة المنظمة.

2. تحديد الأهداف :

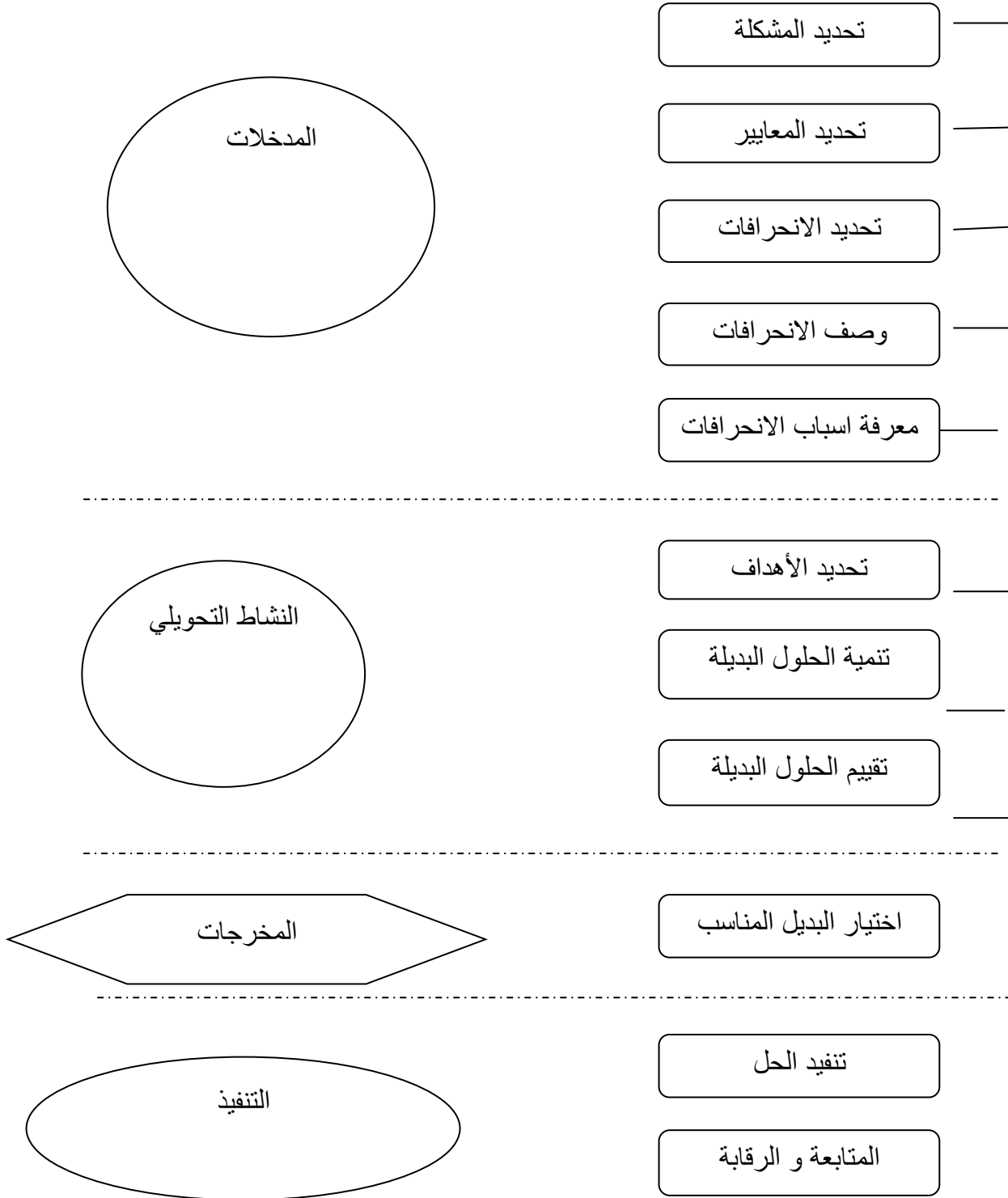
في هذه المرحلة يتم تحديد ما يبغى أن يكون عليه الحال في المنظمة بعد أن تحل هذه المشكلة ، على أن يكون هذا التحديد واضحا بمنتهى الدقة ، لا لبس فيه وأن لا يكون وصفيا حتى يمكن تحقيقه .

3- تنمية الحلول البديلة :

تحدد الحلول البديلة التي يمكن أن تساهم في حل المشكلة ويمكن تقسم الحلول المتاحة إلى عدة أنواع كالتالي :

- **حلول مؤقتة:** قد تتطلب المشكلة حلا مؤقتا وسريعا لإيقاف الآثار المدمرة ، وهذا يعني عدم وجود الوقت الكافي للتعرف على مظاهر المشكلة وأسبابها و ظروفها .
- **حلول تلاؤمية:** هي الحلول التي تتسق مع الظروف القاهرة المفروضة على المنظمة ، والتي لا تستطيع تغييرها .

- **حلول تصحيحية:** وهي أفضل أنواع الحلول لكنها مشروطة فعندما يمكن التحكم في ظروف المشكلة ، لابد من إيجاد الحلول التي تعمل على إزالتها و تصحيح الوضع.
 - **حلول مانعة:** إذا أمكن التنبؤ بأسباب المشكلة مسبقا قبل حدوثها، عندئذ يكون من الأفضل تنمية بدائل مانعة لتفادي هذه الأسباب
 - **حلول احتياطية:** عندما تكون أسباب المشكلة متوقعة ، ولكن لا يمكن التنبؤ بوقت حدوثها ، فعلى المنظمة أن تنمي حولا بديلة احتياطية معدة سلفا ، لمواجهة هذه الظروف .
- 4- **تقييم الحلول البديلة:** يقوم صانع و متخذ القرار بجمع المعلومات عند كل بديل بحيث يتم التعرف على النتائج الإيجابية و السلبية المتوقعة لكل بديل، ومن ثم مقارنتها لمعرفة الأنسب
- 5- **اختيار البديل المناسب :** يقوم صانع أو متخذ القرار باختيار البديل المناسب ، بعد أن وفرت عملية صنع القرارات مخرجاتها في عدد من البدائل، وأمام كل بديل مزاياه و عيوبه، ويقوم متخذ القرار باختيار البديل المناسب ، وليس البديل الأفضل للضرورة .
- 6- **تنفيذ الحل:** إن النوعية ومدى القبول مهمان جدا لفاعلية التنفيذ، وعليه يمكن أن يستخدم متخذي القرارات في المنظمات الرسائل والأساليب التي تسمح بمعرفة آراء المرؤوسين الذين سيشركون في التنفيذ و منحهم أدورا في ذلك ، حتى لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه ومن ثم تنفيذ القرار بشكل جيد و تحقيق نتائجه المطلوبة و بالتالي ترسيخ الثقة في نفوس أولئك المنفذين، مما ينعكس أثره على القرارات التالية.
- 7- **المتابعة و المراقبة:** بعد تنفيذ القرار ينبغي متابعته لتحديد مدى مساهمته في حل المشكلة ، واكتشاف أي انحرافات حتى يتمكن من معالجتها قبل أن تستفحل، وتحتاج عملية الرقابة على فعالية القرار الأخذ في الاعتبار تأثير القرار على المنظمة ككل
- ومن خلال الشكل التالي تتضح كافة مراحل و خطوات عملية صنع القرار:



الشكل رقم: (04): خطوات عملية صنع القرار

المصدر: حجازي، 2002 : 278

5- عملية صنع القرارات و علاقتها بوظائف الإدارة:

(1) **علاقة وظيفة التخطيط بصنع القرارات** :_ التخطيط عبارة عن تتيؤ افتراض لما سيكون عليه الحال في المستقبل ، وذلك من خلال خطة تبين الأهداف المطلوب التوصل إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر و خط سير العمل ومراحله المختلفة والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال، ومن هنا نرى أن خطوات تنفيذ التخطيط تقترب من خطوات عملية صنع القرارات، فهي تعتبر سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل فتتضمن ما يجب عمله و كيف يتم ومتى يتم؟

(2) **علاقة وظيفة التنظيم بصنع القرارات** : يعرف التنظيم بأنه تحديد و توزيع الواجبات على أشخاص في سبيل الوصول إلى تحقيق الهدف، فالعنصر الأساسي في التنظيم هو الهدف و معرفة الهدف و تحديده يساعد على تحديد نوع و عدد الأنشطة التي يتبناها التنظيم و ينفذها، و نوعية العاملين اللازمين للقيام بهذه الأنشطة، و بعد تحديد الهدف تبدأ عملية تحليل الأنشطة، و تحديد مسؤولية و سلطة اتخاذ القرارات المختلفة في مستويات حتى لا تصبح عملية اتخاذ القرارات مسألة ذاتية تتعلق برغبة كل مدير مما يجعل التنظيم الفعال مستحيل التحقيق.

(3) **علاقة وظيفة التوجيه و القيادة بصنع القرارات** : تتمثل المهام الرئيسية للقيادة في العمل على التأثير في الجماعة و توجيه نشاطها و وضع الخطة التي تكفل تحقيق الأهداف، و في كل مرة هذه المهام تبدو العلاقة واضحة بين و وظيفة القيادة صنع القرارات و اتخاذها.

(4) **وظيفة الرقابة و علاقتها بصنع القرارات**: الرقابة هي أن التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة و التعليمات الصادرة و المبادئ المعتمدة، و تعتبر وظيفة الرقابة مكملة لعملية صنع و اتخاذ القرارات عملية تبدأ من الحاضر و تمتد إلى المستقبل و الرقابة عملية تتعامل مع الحاضر و تعود به إلى الماضي.

6- العوامل المؤثرة في فاعلية عملية صنع القرار :

إن تعدد القرارات التي يتخذها المدير أو الرئيس يوميا تزداد صعوبتها وكلفتها كلما كانت هناك عوامل مؤثرة في عملية صنع و اتخاذ هذه القرارات وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات رشيدة) أو إلى قرارات غير فعالة ، لهذا فان اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا و ذا آثار ومدى محدودين فانه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل المختلفة التأثير على القرار ، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) و بعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية) ، وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني بالا صافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بتكلفة القرار و الفوائد المتوقعة .

فهناك مجموعة من العوامل تؤثر على عملية صنع القرار في حد ذاتها و هناك عوامل تؤثر على صانع القرار أثناء اختياره بين البدائل المطروحة مما يكون لها الأثر الواضح على نوعية و فاعلية القرار، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

1-6 . العوامل الإنسانية :

تتبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية صنع القرارات من كون عملية التصميم والاختبار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار إنتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية |، موضوعية وتشخيصية وهي تختلف بذلك عن باقي التصرفات الإنسانية، وإلى جانب العوامل الموضوعية التي تؤثر في التحليل و التقييم والاختيار، توجد عوامل غير موضوعية أو إنسانية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل ويترتب عليها نتائج تتعكس على رشد القرار وسلامته، وهذه العوامل ربما تكون من تخصص المدير وصانع القرار أو على مساعديه و مرؤوسيه وغيرهم ممن يمسه القرار .

1- شخصية صانع القرار:

يعتبر صانع القرار من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد و فعالية القرار الإداري و التنظيمي، فشخصية المدير وعواطفه وقيمه، ومساره المهني ، وخبراته السابقة ، ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته و خلفيته النفسية والاجتماعية بل وحالته النفسية عند صنع و اتخاذ القرار كلها عوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه فالمدير صانع القرار إنسان قبل كل شيء، وهو عضو في مجتمع معين يتأثر بما فيه من عادات و تقاليد و أعراف وكلها تتعكس على سلوكه (ديات، دس: 578)

ويمكن أن نوجز أهم العوامل النابعة في شخصية صانع القرار و أهميتها و مدى تأثيرها على عملية صنع القرارات :

2- فهم المدير العميق و الشامل للأمور: وهذه الصفة تعني إلمام المدير صانع القرار بالمعارف الإنسانية لان دوره

يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله و أن يكون غنيا بثقافته و يعبر **Dimock** ديموك عن هذه الصفة بقوله : أنه لكي يكون الشخص إداريا في أعلى مستوى القيادي في التنظيم ، فانه بحاجة إلى نزعة على التعميم ورغبة في الاستفادة من الأفكار الجديدة ، وقدر من حب المغامرة الذي يعني الشجاعة لمواجهة المواقف الصعبة. (تيد، 1965:117)

فتوفر هذه الصفة في صانع القرار تمكنه من الإلمام بخطوات عملية صنع القرار و تسلسلها و العلاقة بينها ، وهذه القدرة تخضع لعملية التعليم و التطوير

3- خبرة و نداء صانع القرار : إن تمتع صانع القرار بدرجة معقولة من الذكاء و قدر جيد من التعليم و الخبرة سوف يكون وضع أفضل يمكنه من اكتشاف المشاكل وإيجاد الحلول اللازمة ، وكلما زادت المهارات الإدراكية لصانع القرار المتمثلة أساسا في القدرة على الإدراك والتحليل كلما أمكنه ذلك من ابتكار حلول أفضل للمشاكل التي يواجهها

4- **قدرة المدير على التوقع:** إن أهمية هذه الصفة لدى المدير في مجال صنع القرارات أكثر من غيرها من النشاطات الإدارية الأخرى كونها تمكنه من التطلع إلى المستقبل، وفحص احتمالاته مما يصل به إلى تقدير سليم للموقف ، آخذا بعين الاعتبار كل العوامل السياسية و الاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي يمكن أن يكون لها تأثير في الموقف المرتبط بالقرار، وتزداد قدرة صانع القرار على التوقع كلما اتسعت معرفته بماضي و حاضر المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها.

5- **قيم الفرد واتجاهاته :** إن قيم واتجاهات صانع القرار امثل عنصرا هاما في القرار، وهي تشكل إطارا مرجعيا ومرشدا للفرد بوجهه حين مواجهة مشكلة معينة تتطلب إيجاد حل لها... فالقيم تتغلغل في عملية صنع القرارات، متضمنة ليس فقط المسؤوليات الاقتصادية و القانونية ، بل والمسؤوليات الأخلاقية أيضا وتتعكس في سلوك صانع القرار في جميع المراحل.(حريم،2004:233)

6- **عوامل دافعية:** يتفاوت الأفراد من حيث أهمية و أولويات الحاجة التي يسعون لإشباعها ، مما يؤثر على عملية صنع القرارات، فالمدير الذي يسعى لتحقيق ذاته، يشعر بالرضا والسعادة والانجاز حينما يتخذ قرارا حاسما وحيويا، ويستمتع بالعمل وهو يبحث ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ، وكذلك المدير الذي يسعى إلى التقدير والاحترام ، في الحين أن المدير الذي يشعر بحاجة كبيرة للامان والاستقرار، يسعى لتجنب المخاطر و عدم اتخاذ حلول غير مألوفة أو ليس متأكدا تماما من نتائجها أو اتخاذ قرارات لا يرضى عليه رئيسه.(حريم،2004:234)

7- **القدرة على المبادرة و الابتكار :** تعتبر هذه القدرة من القدرات الهامة اللازمة للمدير في مجال صنع و اتخاذ القرارات، ذلك لان المدير الذي لا يتصف بالمبادرة يكن كما يقول **تيد** مديرا متسلطا يضجر من النقد والنقاش، سريع الامتعاض، غير مخلص في أفكار مرؤوسيه كما إن توفر هذه القدرة لدى صانع القرار تمكنه من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد ، وأن توافرها لدى المدير متخذ القرار يعني قدرته على تنفيذ قراراته.(تيد،1965:77)

8- **القدرة على تحمل المسؤولية :** ويعني ذلك كما يقول "برنارد" شعور المدير بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه ، وما يرى نفسه ملتزم أدبيا بتحقيقه . ويرتبط بقدرة المدير على تحمل المسؤولية قدرات أخرى أهمها :

- الثقة في النفس و في القدرات الشخصية في تنفيذ ما يقرره .
- الرغبة في أداء الواجبات الخاصة بالوظيفة
- تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها دون التهرب
- توفر مستوى معين من الطموح

ويمكن الإشارة إلى بعض المؤشرات التي تؤكد قدرة المدير أو الفرد على تحمل المسؤولية و أهمها :

- السعي وراء الأفكار الجديدة .
- القدرة على تنفيذ ما يتخذ من قرارات .
- تقبل النقد من الرؤساء و المرؤوسين.
- الإصرار و عدم الإحباط
- عدم التردد عند مواجهة المواقف الصعبة والالتزام بالعموميات وعدم الانغماس في التفاصيل والقدرة على اتخاذ الإجراءات التي قد تكون غير محببة و لكنها ضرورية.
- مقاومة الضغوط من أعلى إلى أسفل ، و الاعتماد على النفس

9- أهداف المدير و أغراضه الشخصية :

الأهداف تلعب دورا أساسيا في توجيه سلوك المدير صانع القرار في عملية صنع و اتخاذ القرارات وقد تبدو الصورة سهلة عندما يكون اتخاذ القرار لتحقيق هدف معين و محدد بذاته ، ولكن تبدو أكثر تعقيدا عندما تتعدد أو تتناقض الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها و من هنا لا بد من التفرقة بين الأهداف العامة للتنظيم و الأهداف الشخصية الخاصة بالمدير صانع القرار . فالأهداف العامة تعتبر من العوامل الهامة التي يسترشد بها صانع القرار في تصميم و اختبار بديل دون آخر من البدائل المتاحة لحل المشكلة ، أما الأهداف الشخصية للمدير صانع القرار - وهي في الغالب تختلف عن أهداف التنظيم - فإنها تؤثر بطريقة مباشرة في أسلوب اتخاذه للقرار وفي نوعية القرارات التي يتخذها (ذكرى، دس: 543)

10- المساعدون و المستشارون الشخصيون : يكمن تأثير مساعدي المدير من خلال أسلوب تفكيرهم و طرق عرضهم وتناولهم للموضوعات ، لذلك لا بد للقائد أن يختار بدقة مساعديه بمعنى أن يختارهم من ذوي الميول و الاختصاصات المتباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة. (الجبوسي، 2008: 85)

فمساعداو المدير صانع القرار و معاونوه بحكم قربهم منه يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته ، كما أن أسلوب تفكيرهم ، و بل طريقة عرضهم للموضوعات تؤثر أيضا في فعالية القرار .

فالمدير الذي يحسن اختيار معاونيه ، يمكنه أن يتحكم في نوعية القرارات التي يصدرها ، و لهذا عليه أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة إلا أن الملاحظ مع الأسف أن أول ما يشترطه المدير و خاصة في الدول النامية في من يعملون معهم هو اتفاقهم معهم في أفكارهم واتجاهاتهم تفاديا للاحتكاك فيما بينهم ، مع أن ذلك يصيبهم بالخضوع و التبعية ، أو يحرمهم من ميزة الحوار الحر المفتوح الذي يساعد على جعل القرار المزمع اتخاذه أكثر نضوجا و فاعلية (ذكرى، دس: 543)

وتبرز أهمية الدور الذي يقوم به المستشارون و الخبراء المتخصصون في علاقتهم بالمدير صانع القرار من خلال الخدمات التي يقدمونها في مجالات القانون و المالية و البحوث و التخطيط و الأفراد ، وهم بذلك يساعدون المدير بما يقدمونه من اقتراحات و توصيات و استشارات تساعد على صنع و اتخاذ القرارات

الصائبة المبنية على الحقائق ، كما أنهم يحفظون للمدير وقته وجهده من الضياع في المسائل الروتينية والفرعية .

11- المرؤوسين و غيرهم ممن يسهم القرار : لا يمكن اعتبار المرؤوسين على أنهم أدوات عمل يجب النظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم و دوافعهم ومعرفتهم و مهاراتهم لذا من الممكن جدا أن يساهموا من خلال آرائهم ومبادئهم في اتخاذ الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل، و العوامل الإنسانية توضح كيف أن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة بل هي عملية إنسانية أيضا. (الجيوسي، 2008:85)

وقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في صنع و اتخاذ القرارات ، وقد أكدت على أهمية هذا الدور الباحثة ماري فوليت منذ سنوات عندما قالت أن "دور الأتباع في عملية اتخاذ القرارات يبدو في غاية الأهمية ، وذلك أن دورهم يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه .

وتفسير ذلك عندها أن القرارات التي يتخذها المدير و كذلك الأعمال التنفيذية التي يقوم بها ، هي أصلا اقتراحات تتبع من أسفل من المرؤوسين ويرضى بها المدير في قمة التنظيم كما أن المرؤوسين يعاونون المدير من خلال إعادة النظر من قبلهم في القرارات التي يصدرها ، و يلفتون نظره إلى خطأ بعضها وضرورة تصحيحها ، وكذلك من خلال إحاطة مديرهم بالمشاكل ، وإخباره بالأساليب غير الفعالة ، و تلك التي تحقق انجازات عالية وقد كشفت التطبيقات العلمية على أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في دور المرؤوسين في تعاونهم مع المدير و مشاركتهم له في اتخاذ القرارات و تنفيذها أهمها :

- عدم إحساس المرؤوسين بالأمن و الاستقرار في العمل والذي تبدو مظاهره في الخوف من النقل أو فقدان الوظيفة أو عدم الترقية أو غير ذلك.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة العاملة إذ كلما كان المناخ مريحا خاليا من مظاهر التوتر والقلق كلما ساعد ذلك على أفراد المجموعة مما ينعكس على تأييد المرؤوسين للقرارات و القبول بها .
- توافر القرارات و الخبرات والمهارات العالية لدى المرؤوسين يزيد فعالية القرارات المتخذة وينعكس إيجابا على عملية صنع و اتخاذ القرارات .
- درجة الاختلاف في وجهات النظر بين الأفراد وهذه الميزة وإن كانت علامة صحة في التنظيم، فإنه لا بد من الوصول إلى نتيجة مقبولة بعد اختلاف وجهات النظر لأنه بقاء الاختلافات يعني صعوبة إمكانية التنسيق بالتالي نقص في فعالية تحقيق الأهداف .

وهكذا يتضح من خلال العرض السابق لماهية العوامل الإنسانية التي تؤثر في عملية صنع القرار واتخاذ القرارات ، و التي شملت :

- شخصية صانع القرار، والمستشارون المساعدون والمتخصصون وكذا المرؤوسين وغيرهم ممن يمسه القرار، ودور كل طرف في عملية صنع القرارات وما يتطلبه كل دور من قدرات وإمكانات وما يقابلها من أدوار ومهام، كما تتضح أيضا كيف أن عملية الاختيار بين بدائل الحل المتاحة لحل المشكلة محل القرار ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة، تقوم على حساب الجوانب السلبية والايجابية للبدائل المختلفة، بل هي عملية إنسانية أيضا لها جوانبها المنطقية وغير المنطقية بدون إدراك المدير أو القائد صانع القرار في التنظيم أو المؤسسة لهذه الجوانب جميعا وتقديره لأبعادها، لا يمكنه أن يضمن فاعلية ورشد القرار.

2-6 . العوامل التنظيمية:

إلى جانب العوامل الإنسانية التي سبق عرضها يوجد أيضا بعض العوامل و الجوانب التنظيمية التي تؤثر في عملية صنع و اتخاذ القرارات و فاعليتها ، حيث تتشكل الأنظمة و الإجراءات المتبعة في المؤسسة عملا مهما في العملية و تتضمن هذه العوامل مايلي :

1. **تفويض السلطة:** يؤثر نمط السلطة المتبع في المؤسسة و كيفية استخدامها في سهولة أو تعقيد عملية اتخاذ القرارات (رويار كريبتار، 1986:458) ، فالمؤسسات التي تتركز فيها السلطة في يد المدير الرئيس أو في يد الإدارة العليا أو تدار بطريقة مركزية فإن عملية صنع القرارات و اتخاذها تتميز فيها بالبطء، حيث تتجاهل فيها في الغالب آراء الأطراف المتصلة بالمشكلة و تظهر في قرارات النزعة الفردية . حيث لا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار .

كما أن تطور الأعمال الإدارية و تعقدتها داخل المؤسسة أدى إلى الأعباء الملقاة على عاتق المدير ، ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الحديثة و تعقد أعمالها و تشعب نشاطاتها أدى إلى تزايد مسؤوليات المديرين ، وأصبح من أهم الأعباء التي تواجههم العمل على سحب الواجبات و المشاكل اليومية غير الهامة عن كاهل المدير ، ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات و المسائل الإستراتيجية و الهامة في التنظيم ، وليتاح الوقت الكافي للإطلاع على نشاطات مرؤوسيه و معالجة مشاكلهم .

ويؤثر التفويض على عملية صنع القرارات لما يترتب على تفويض المدير بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه من مزايا تتعكس أثارها الايجابية على اتخاذ القرارات فالتفويض يساعد من ناحية على تنمية قرارات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات ، وخاصة بالنسبة للقيادات في المستويات الوسطى والمباشرة ، ذلك لأنه من الثابت عمليا صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات و حدهم معتمدين على أنفسهم ، ولا يكون ذلك إلا بتفويض السلطة ، زمن ناحية أخرى ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد بما يشجعهم على أداء مهامهم و اتخاذ القرارات الصائبة ، إلا أن ذلك لا يتحقق في ظل النمط الإداري الديمقراطي الذي يقوم على الإشراف العام ، حيث يكون لدى المدير الذي يتبع هذا النمط الإداري الاستعداد لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب على التفويض وإعطاء الفرصة للفرد المفوض إليه السلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الأخطاء (العبيد، 1982:175:177)،

القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار:

أ. **نمط التنظيم الإداري و تعدد المستويات الإدارية :** فالتنظيم الإداري تحكمه فلسفة معينة، وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها على المدير و العاملين فيه . وتؤثر بالتالي على عملية صنع واتخاذ القرارات و على تنفيذها داخل المؤسسة ، ومن أهم العوامل المؤثرة في فلسفة المؤسسة : حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي و درجة إحساس المرؤوسين بالاطمئنان و الضغوط الداخلية و الخارجية التي يتعرضون لها .

كما أن تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة يعتبر من العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات إذ كلما ارتفع المستوى الإداري في التسلسل الهرمي للمؤسسة كلما كانت قراراته أكثر أهمية و شمولاً و أبلغ أثراً في حياة وعمل المؤسسة (درويش و تكللا، 1990:445)

يضاف إلى ذلك أن طول خط السلطة، وهو الخط الذي تمر عن طريقه رسمياً جميع الاتصالات و من إلى المدير يترتب عليه زيادة المسافة بين المدير والمرؤوسين وزيادة صعوبة اتصال المعلومات الصاعدة والهابطة عن المشكلة محل القرار، أو إذا وصلت قد تصل محرفة أو متأخرة وبعد فوات الأوان وهذا كله يؤثر في عملية صنع القرار .

ب. **طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها و الوقت المتاح لحلها:** يواجه صانعوا و متخذو القرار في المؤسسات نوعين من المشاكل، المشاكل ذات الطبيعة الروتينية والتي يملك صانع و متخذ القرار في الغالب معرفة سابقة لها وهي غير مستعصية الحب وهي من المشاكل سهلة الحل، حيث يتمكن مع الوقت من وضع و ابتكار آليات مناسبة للتعامل معها، ويمكن تطبيق تلك الآليات في كل مرة تتكرر فيها ذات المشكلة ، أما المشاكل غير الروتينية وهي في العادة مشاكل لا توجد لدى المدير خبرة سابقة في التعامل معها حيث تأخذ هنا عملية صنع القرار المناسب وقتاً أطول، حيث تحتاج العملية إلى جمع المعطيات اللازمة لتحديد المشكلة و توضيحها و بالتالي الوصول إلى إمكانية اختيار البديل الأنسب لحلها .

ت. **نوع القرار وأهميته :** فالخطوات و المراحل اللازمة لصنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات التأثير الطويل المدى ، والتي تتطلب خطواتها وقتاً أطول ودراسة أكثر و معلومات أدق وأشمل تختلف عن الخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات التكتيكية القصيرة المدى، كما تختلف هذه الأخيرة عن الخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات التشغيلية المعتادة، والتي غالباً ما يغلب عليها صفة الروتينية .

ث. **مدى ملائمة الظروف البيئية :** وخاصة ظروف البيئة الخارجية و ما يترتب عليها من ضغوط على صانع القرار .

2. الاتصالات الإدارية :

تقدم المؤسسة لأعضائها مزيجاً من المعلومات والقيم و الأهداف التي تؤثر في عملية صنع القرارات، وكلما كانت المؤسسة ميالة لنشر المعلومات وتبادلها كلما كانت القرارات أفضل والعكس في حالة حبس المعلومات و عدم نشرها، وتعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للإدارة العليا ممثلة في المدير صانع القرار عن طريقها على المعلومات والبيانات المطلوبة لصنع واتخاذ القرار، ومن هنا فإن سلامة

القرارات في المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة و فاعلية الاتصالات التي يجريها المدير صانع القرار للحصول على هذه المعلومات .

و تتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه و بين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة ، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال ، والتي تسهل عملية الحصول لى المعلومات المطلوبة من خلال تشجيع الأفراد على أن يقدموا ما عندهم من معلومات وذلك بإعطائهم الفرصة للتعبير الكامل و إبداء الآراء ووجهات النظر ، يقابله حسن الإصغاء و الاهتمام لما يبذونه من اقتراحات ومشكلات من طرف المدير .

كما تتأثر القرارات بمدى قدرة المدير العام على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها (المرووسين) ، وردود الفعل التي يظهرها المرؤوسين تجاه المعلومات، كما لا يمكن إغفال طرق أخرى للحصول على المعلومات كطرف للاتصال غير الرسمي، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد الجماعة غير الرسمية فعالة في حصول المدير على معلومات بسرعة أكبر من الاتصال الرسمي، بل قد تمكن المدير من الحصول على معلومات قد لا يمكنه الوصول إليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي، وذلك لكون هذه المعلومات ليست في متناول الجميع، وبالرغم من أهمية الاتصال غير الرسمي إلا أنه بعض كتاب الإدارة من يرى بأن هناك بعض المخاطر قد تترتب على استخدام الاتصالات غير الرسمية من قبل المدير في الحصول على المعلومات اللازمة لصنع و اتخاذ القرارات، وان ضرر هذه الاتصالات أكثر من نفعها في مجال اتخاذ القرارات وحتجتهم أن هذه الاتصالات تعمل في الغالب على نقل الشائعات والمعلومات غير الصحيحة، وأن الوسائل التي تستخدمها لاتكون دقيقة كالاتصالات الرسمية . (عامر الكبيسي، 2005:46)

3. **التدريب :** لقد ثبت عمليا أن المؤسسات التي تعتمد إلى تدريب أعضائها على اتخاذ القرارات تزداد فيها جودة القرارات، حيث يوفر التدريب المستمر المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، وهناك أشكال متعددة للتدريب منها ما هو رسمي وما هو غير رسمي، أو في شكل تفويض للصلاحيات والسلطات والتي يقصد بها تنمية قدرات المرؤوسين، ويمكن أن يتم في شكل دورات تدريبية لتعلم مهارات معينة مرتبطة باتخاذ القرارات .

4. **الهيكل التنظيمي:** تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات ومن أوجه متعددة، ففي المنظمات الرسمية التي يبرز فيها دور الرسمية في العمل فإن تصرفات المديرين تحدها القرارات التي يتخذها الآخرون دون النظر إلى مزايا أو جدارة القرار المتخذ، أما في المنظمات معقدة الهيكل والتي يتسم فيها الهيكل التنظيمي بالكبر والاتساع والتعقيدات فان القرار المتخذ يتأثر بهذه الخصائص وتبرز هنا الاعتبارات السياسية في صنع القرار مثل الحلول الوسطى وليس الإجماع مراعاة للمصالح المتعارضة. (السالم، 2000:41-43)

5. **الولاء للمؤسسة:** تتأثر عملية صنع و اتخاذ القرارات بدرجة الولاء للمؤسسة، فكلما زادت درجة ولاء الأفراد للمؤسسة ، كلما زادت مشاركة الأفراد في صنع القرار و كانوا أكثر تحمسا لتنفيذه و إنجاحه .

6. **نطاق الإشراف:** يعتبر هذا المبدأ من المبادئ الهامة في التنظيم التي تؤثر في فاعلية الإدارة العامة و فاعلية عملية صنع القرارات في المؤسسة ، وهذا النطاق يعني عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بكل مدير ، بحيث يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة ، دون أن يتجاوز عددهم إلى الحد الذي لا يمكن من قيادتهم بفعالية ، ويؤثر هذا النطاق على قدرات المدير صانع القرار من حيث أن زيادة عدد المرؤوسين الذين يدخلهم في نطاق إدارته يؤدي إلى زيادة أعبائه ، مما يؤثر على قدرته في صنع و اتخاذ القرار الرشيد في وقته المناسب لان نطاق إدارته الرسمي سيكون واسعا يزيد كثيرا عن قدرته الفعلية .

ويعتبر نطاق الإشراف من العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات ذلك أن اتساع هذا النطاق يقلل من تعدد المستويات الإدارية ، مما يزيد في سرعة التفاهم بين المدير و مرؤوسيه ، ويؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات ، إلا أن اتساع هذا النطاق من ناحية أخرى يجعل المدير صانع القرار غير قادر على تخصيص الكثير من الوقت و الجهد للمسائل الهامة ، ولا يتيح الفرصة للمرؤوسين لحل المشال التي تواجههم بأنفسهم و اتخاذ القرارات الملائمة بشأنهم دون الرجوع للمدير .

وبالرغم من الآثار السلبية التي قد تترتب على اتساع نطاق الإشراف والتي تنعكس على عملية صنع القرارات و اتخاذها ، إلا أن لهذا الاتساع من ناحية أخرى آثار ايجابية كشفت عنها بعض التطبيقات العملية فقد وصل " أرويك " من خلال تحليل للعلاقة بين نطاق الإشراف و النشاطات الإدارية الأخرى و منها اتخاذ القرارات ، إلا أن الحل الفعال للمشاكل الإدارية التي تواجه المدير يمكن في توسيع نطاق الإشراف للمديرين عن طريق تحقيق المدير من مهامه المتزايدة بتفويضها إلى مرؤوسيه ، و تلك التي يختص بها وبذلك يكون أمامه الوقت الكافي لحل المشاكل الإدارية الهامة ، ووضع الحلول الملائمة وتكون لديه فرص أكثر للاطلاع على أنشطة المرؤوسين و حل مشاكلهم.(كنعان،2007:229)

3-6 . العوامل البيئية و الثقافية :

تؤثر الثقافة السائدة في مجتمع ما وكذا الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة على عملية صنع القرارات وبالتالي على فعالية القرارات المتخذة في المؤسسات العاملة في هذا المجتمع ، لان عملية صنع القرارات في المؤسسة مرتبطة بالاساس بعوامل بيئية و ثقافية نذكر منها :

1. **عوامل البيئة الخارجية:** وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة و التي لا تخضع لسيطرتها ، بل أن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل بمايلي :

- الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية السائدة في المجتمع
- التطورات التقنية و التكنولوجية و القاعدة التحتية التي تقوم عليها النشطة الاقتصادية
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و المستوردين و المستهلكين

- العوامل التنظيمية و الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام و السياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق، إن هذه العوامل ترتب على إدارة المؤسسة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما، فمثلا إذا كان القرار قد تم اتخاذه تحت ضغوط سياسية أو ذا طابع سياسي أو اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الرشيد في اتخاذ القرارات الحكومية المبنية على معيار اقتصادي، إلا أن ذلك لا يعني أن لا يقوم صانعو القرارات الإدارية وغيرهم بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات واستخدام إجراءات منظمة و أحكام رشيدة من الوصول إلى استنتاجاتهم، ولكنه يعني أن إجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المؤسسة بالحسبان. (الصيرفي، 2008: 144)

2- عوامل البيئة الداخلية: و تتمثل بالعوامل التنظيمية و خصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر منها : (الصيرفي، 2008: 145)

- ❖ عدم وجود نظام المعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد
- ❖ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد و الإدارات و الأقسام
- ❖ درجة المركزية ، وحجم المنظمة و درجة انتشارها الجغرافي
- ❖ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة
- ❖ مد توافر الموارد المالية و البشرية والفنية للمؤسسة
- ❖ القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى

3- انسجام القرار مع الصالح العام:

وصانع القرار لابد ان يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف مجموع المواطنين و ليس أهداف فئات محددة منهم قد تكون صاحبة مصلحة خاصة في اتخاذ القرار ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يراعي عدالة موضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام.

4- التقاليد الاجتماعية و القيم الدينية :

وتتأثر القرارات بالتقاليد الاجتماعية و العادات الموروثة و القيم الدينية و يبدو تأثير التقاليد الاجتماعية على القرارات التي يتخذها المديرون واضحا و ملموسا من خلال سلوكهم و اتجاهاته عند اتخاذ القرارات .

5- مسافة القدرة :

تشير إلى درجة تخوف المرؤوسين من عدم موافقتهم لرؤسائهم و درجة تفضيلهم للقرارات التي يتخذها الرؤساء ، و ترتبط مسافة القدرة بالمناخ السياسي السائد و حجم السكان و الثروة في المجتمع ، ففي

المجتمعات التي تكون فيها مسافة القدرة عالية يكون اتخاذ القرار فرديا أو سلطويا ، أما في الثقافات التي تقل فيها مسافة القدرة تكون القرارات جماعية و تكون من خلال المشاركة.

6- الفردية في مقابل الجماعية:

تقاس الفردية بالوقت الذي تتركه الوظيفة للحياة الشخصية و درجة الحرية في الوظيفة و مستوى الشعور الفردي بالانجاز ، و تنسب القرارات الفردية عادة إلى متخذ القرارات في المؤسسة ، أما في ظل قيم العمل الجماعي فان الجميع يميل إلى تكامل الأفراد في مجموعات قوية و متماسكة تعمل على رعاية أعضائها ، و تقاس الجماعية بكمية فرص التدريب المقدمة من طرف المؤسسة ومستوى ظروف العمل المادية و فرص استخدام المهارات و القدرات في الوظيفة ، و من ثم تؤدي القيم الجماعية في العمل لاتخاذ قرارات جماعية يشارك فيها الأعضاء بأرائهم و أفكارهم كما الحال في المؤسسات اليابانية.

7- الضغوط الداخلية و الخارجية: ويمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها المدراء صانعو القرارات

وتؤثر في قراراتهم إلى نوعين :

أ-الضغوط الداخلية :وتتمثل الضغوط الداخلية في ضغوط الرؤساء وضغوط التنظيمات غير الرسمية و مراكز القوى التي تخلقها ، وقصور نظم المعلومات و البيانات و نقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة .

▪ **ضغوط الرؤساء :** فالمدبر الذي لا يعرف حدود سلطاته أو الذي لا يخول السلطة الكافية من رؤسائه لانجاز واجباته ويخشى لومهم ، غالبا ما يحجم عن اتخاذ القرارات القاطعة

▪ **ضغوط التنظيمات غير الرسمية :** فقد توجد في مؤسسات تجمعات غير رسمية تشكل مراكز قوى فعلية مميزة عن مراكز لقوى الرسمية تشكل ضغوطا على المدير صانع القرار، وتؤثر في توجيه قراراته أو تحد من فاعليتها. وأظهرت بعض الدراسات عن بعض الأشكال و الأساليب التي تتخذها بعض لمجوعات غير الرسمية في التأثير على قرارات المديرين و المشرفين ، كاللجوء إلى خلق قيادات غير رسمية تتولى مهمة تمثيل المجموعة ، أو استخدام أسلوب الاتصالات غير الرسمية عن طريق الإشاعات لتوجيه نظر المدير إلى مطالب المجموعة ، وكل هذه الاعتبارات قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات وسط أو تصالحيه رغم اتساع نطاق سلطة المدير صانع القرار .

▪ ومن الضغوط الداخلية أيضا ضيق الوقت لدى المدير و اضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة ، حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل و دراستها وكذا مدى تعدد الحلول البديلة ، إذ كلما تعددت الحلول كما تطلب ذلك جهدا ووفنا لدراستها

(السلمي،1975:20)

▪ كما يعتبر من الضغوط الداخلية تلك الخاصة بإمكانيات المنظمة المالية ، وتوفير السيولة اللازمة لمواجهة عملياتها الجارية ، و توفير عناصر الإنتاج اللازمة سواء كانت عناصر بشرية متميزة أو مستلزمات إنتاج غير متوفرة في الأسواق أو قطع غيار توقف إنتاجها ، يضاف إلى ذلك الضغوط الناتجة عن قصور نظم البيانات و المعلومات اللازمة للمديرين و التي لا يمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة التي تساعد على حل المشاكل و مواجهة المواقف الصعبة أو تحقيق الأهداف (غنايم والشرقاوي، 2004:122)

ب- الضغوط الخارجية: وتتمثل ضغوط الرأي العام ، و الضغوط الاقتصادية و الضغوط النابعة من

العلاقات الاجتماعية لمدير خارج نطاق العمل ، وضغوط الأجهزة الإعلامية و الأجهزة الرقابية ، و كلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات صانع القرار أو تحد من فعاليتها

▪ **ضغوط الرأي العام:** وتتمثل هذه الضغوط في ضغوط الرأي العام التي يفرضها على المدير كونه عضوا في مجتمع و عليه أن يتعامل معه ولذلك فالقرار الذي يكون فعالا في وقت أوفي منطقة معينة ، قد لا يكون فعالا في وقت أو في منطقة أخرى ، ومعارضة بعض فئات الرأي العام لقرارات قد تعود عليها بالأضرار حتى ولو كانت هذه الأضرار بسيطة مقارنة بالمكاسب فإن ذلك يشكل نوعا من الضغوط على صانع القرارات .

▪ **الضغوط الاقتصادية :** حيث تشكل حالات التضخيم والانكماش، وفوائد الأموال والتذبذب في أسعار العملات، والعرض والطلب، والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتنعكس أثارها على القرارات فتحد من فاعليتها، يضاف إلى ذلك اهتمامات مختلف فئات الشعب التي يتعامل معها صانع القرار مثل المستثمرون والدائنون والمستهلكون والموردون وغيرهم (سيد الهواري، 1999:19)

▪ **الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية خارج نطاق العمل :** وقد أوضحت بعض الدراسات و التطبيقات العملية أن العلاقات الشخصية لمدير صانع القرار خارج نطاق العمل تلعب دورا بارزا في توجيه قراراته، وخاصة في الدول النامية، فسيادة العلاقات الاجتماعية والأسرية أحيانا من شأنها أن تمارس ضغوط إضافية على المدير لتشكيل قراراته، وتبرز هذه الضغوط بشكل واضح عند الإعلان عن وظائف شاغرة ، أو إجراء حركة ترقية أو تنقلات أو عند التعاقد مع الزبائن والموردين وغيرها ، وكلها ضغوط تهدف إلى تحقيق مصالح خاصة على حساب صواب القرار وفاعليته .

▪ **الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية:** وذلك بما يتطلبه عملها من بيانات و معلومات قد يضطر المدير صانع القرار إلى إمداد هذه الأجهزة مما يستغرق بعض وقته و طاقته فينعكس ذلك على قراراته.

يضاف إلى ذلك الضغوط التي تسببها أجهزة الإعلام على المديرين : وذلك من خلال ما تنتشره هذه الأجهزة من انتدابات أو تقييم للقرارات المتخذة من طرف المديرين و إبراز وجهات النظر و الآراء لبعض

فئات الرأي العام حولها وكل ذلك يشكل ضغوط إضافية على المدير صانع القرار بالنسبة لما اتخذه من قرارات أو لما يزعم اتخاذه من قرارات في المستقبل .

7- فعالية عملية صنع القرارات وفق المداخل النظرية المختلفة :

اكتسبت عملية صنع القرارات طابع الأهمية ، فأصبحت النشاط الرئيسي للمديرين ، ولا تعود هذه السيطرة إلى كمية القرارات المتخذة بل إلى نوعيتها، فأصبح المدير الكفاء ليس من يتخذ أكبر عدد من القرارات ، و لكنه ذلك الذي تتميز قراراته بالفاعلية.

وتعرف فاعلية القرارات بمبدأ تحقيقها للأهداف المنشودة. (إدريس، 2005:132)

ويختلف مبدأ الهدف المنشود من مدرسة إلى أخرى ، وذلك بالاعتماد على مبدأ العقلانية في تحقيق الفعالية، أما العقلانية فقد تتحدد بالحدس، بالتقييم المنطقي للحقائق، أو الجمع بينهما(الشماع، 2000:120) وتجدد الإشارة إلى انه مهما اختلف معيار العقلانية فيمكن تقسيمها إلى عقلانية ذاتية و موضوعية ، حيث تكون ذاتية إذا كانت تعظم أهداف الفرد ، وتكون موضوعية إذا كانت تعظم أهداف المؤسسة ، كما تختلف العقلانية من فرد لآخر و من مؤسسة لأخرى.

أما من حيث منطوق و اهتمام صانع القرار ، فقد يكون مهتما بالريح المادي فتكون العقلانية بالنسبة له تعظيما للريح ، وإذا كان عالما كميًا يقيس أفضل ربح بالنسبة له بالمقارنة مع الوحدات الدخلة ، أما إن كان يراعي الجوانب الاجتماعية و البيئية في قراراته ، فسيكون مهتما بالآثار النفسية و الاجتماعية لقراراته على من تطالهم و بالآثار البيئية لها . (Ibid: 234)

وأيا كان تعريف العقلانية لصانع القرار ، فان قياس مدى فعالية قراره تختلف باختلاف المدخل النظري الذي يتبناه .

7-1 مدخل صنع و اتخاذ القرارات :

ميزت الدراسات السابقة بين مدخلين لصنع القرارات هما مداخل اتخاذ القرارات الفردية و مدخل اتخاذ القرارات التنظيمية أو كما تسمى أيضا في أدبيات التسيير مداخل اتخاذ القرارات التشاركية أو الجماعية.

7-2 مداخل اتخاذ القرارات الفردية:

تعد القرارات الفردية تلك التي تصنع بواسطة فرد واحد دون مشاركة مباشرة من غيره من الأفراد و عليه فإن عملية تحديد المشكلة ، تحليلها و اختيار البديل الملائم لحل المشكلة المطروحة تعتبر عملية متأثرة كلية بالخبرات السابقة و الأحكام الشخصية لمتخذ القرار، تبنى مداخل توصيف عمليات اتخاذ القرارات الفردية على فهم الإطار المعرفي للفرد متخذ القرار و حدود قدراته المعرفية و الإدراكية . يعد كل من مدخل الرشد الكامل الذي يعتبر الفرد متخذ القرار مالكا للتفكير المنطقي الذي يمكنه من تعظيم ما يحصل عليه من

منافع، وكذا مدخل الرشد المحدود الذي يعد تعديلا لمدخل الرشد الكامل بسبب مثاليته و عدم واقعيته ، حيث يعترف هذا المدخل بان ما يحاول أن يتصف به متخذ القرار من إنما هي محاولة محدود بقدراته الإدراكية ، المعرفية و العقلية

3-7 مدخل الرشد الكامل :

يتبنى مدخل الرشد الكامل على افتراض أساسي مؤداه أن متخذ القرار يعد رشيدا و له أهداف يسعى لتحقيقها من خلال تصرفاته، وعليه فإنه يختار البديل الذي يعظم من تحقيق أهدافه. يقوم متخذ القرار استنادا للمدخل بإجراء تحليل نظامي ومنطقي للمشاكل مستخدما في ذلك عددا من الخطوات المنطقية المتتابعة بهدف اختيار الأفضل لحل المشكلة المطروحة، ويعد البديل المناسب هو ذلك الذي يحقق تعظيما للمنافع التي يحصل عليها متخذ القرار، يحدد مدخل الرشد الكامل ثمانية مراحل أساسية متتابعة لصنع القرار نوردها فيما يلي:(E.Archer,1980:54:61)

- متابعة و رصد ما يحدث في بيئتي القرارات الداخلية و الخارجية باعتبارها مصدرا للأحداث التي يمكن أن تسبب انحرافا
- تحديد المشكلة
- تحديد الأهداف أو ما يسمى نواتج الأداء المرغوب الوصول إليها من خلال القرار المتخذ
- التعرف على أسباب المشكلة من خلال إجراء تحليل أكثر عمقا.
- تحديد البدائل من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية أو الكمية أو اعتمادا على الخبرة والحكم الشخصي لمتخذ القرار لتقييم احتمالات النجاح باستخدام كل بديل
- اختبار البديل الذي يتوقع له أكبر فرصة نجاح في تحقيق أهداف القرار و حل المشكلة.
- تطبيق البديل الذي تم اختياره.

نشير هنا انه بمجرد تنفيذ الحل تبدأ مرة أخرى ممارسة أنشطة متابعة و رصد ما يحدث في بيئة القرار وبالتالي فان عملية اتخاذ القرار تعتبر عملية مستمرة حيث يتم صنع قرارات جديدة بناء على الخطوات المتصلة السابقة . تمثل الخطوات الأربعة السابقة حسب دافت (DAFT) مرحلة تحديد المشكلة والخطوات التالية لها تمثل مرحلة حل المشكلة في عملية صنع القرار.(R.Daft;1992:348)، تظهر عادة كل الخطوات السابقة في عملية صنع القرار . تظهر عادة كل الخطوات السابقة في عملية صنع القرار الإداري لكن قد تتداخل الخبرة الشخصية لمتخذ القرار في دمج خطوتين أو أكثر معا و بالتالي قد يختلف عدد الخطوات من قرار لآخر و من متخذ قرار لآخر كذلك .

وجهت العديد من الانتقادات لمدخل الرشد الكامل لمثالية النموذج و التي تعد قيودا تحول دون تحقيق النموذج في الواقع العملي ، و نشير في هذا الخصوص على أربعة قيود أساسية : (الطيب،1995:42:41)

- الاقتناع بحل مرضي و ليس مثاليا
- ميول متخذ القرار لتبسيط الواقع إلى درجة كبيرة لا تتفق مع عقلانية الأسلوب الرشيد.
- الرشد الذاتي و يتعلق الأمر هنا تحديدا بتقدير احتمالات أو توقعات حدوث أمر معين أو تحقق بديل من البدائل فهناك متخذو قرارات لا يستطيعون تقدير الاحتمالات بشكل موضوعي ، لذا فإنهم يلجئون إلى الحدس والتخمين الشخصيين ، كما أن هناك من يميل على التحفظ في التقدير كلما كانت المشكلة أكثر تعقيدا وثمة آخرون يبالغون في تقدير احتمال وقوع الأحداث النادرة مقللين بذلك من احتمالات الأحداث العادية.
- قد لا يهتم متخذ القرار بالبحث عن حل مثالي أو حتى جيد قدر اهتمامه بالبحث عن حل سهل له تبريره و الدفاع عنه ، فقد يختار أول بديل يصادفه . ومثل هذا السلوك التبريري لا يتماشى مع متطلبات المدخل الرشيد.

4-7 مدخل الرشد المحدود (المقيد) :

قام سيمون و رفاقه بإدخال بعض التعديلات على مدخل الرشد الكامل تقريبيه من الواقع فبدلا من تعظيم الأهداف قدموا مفهوم التحقيق المرضي للأهداف و الذي يعني اختيار البديل الذي يدفع بالمؤسسة نحو تحقيق الهدف النهائي وليس بالضرورة تعظيم تحقيق الأهداف .وبدلا من البحث عن كل البدائل ومعرفة نتائجها، أكد سيمون ورفاقه أن الأفراد أثناء بحثهم عن بدائل الحل مقيدون بالمتاح لديهم عند لحظة صنع القرار(مسلم،1994:126) وأنهم غالبا ما يتجنبون التعرض للبدائل الجديدة وغير المؤكدة.(إدريس، 2005: 255)

يرتبط مدخل الرشد المقيد بمفهوم اتخاذ القرارات المبنية على الحدس والبدئية ، ففي هذا النوع من القرارات تستخدم الخبرة و الحكم الشخصي عادة بدلا من التتابع المنطقي لخطوات اتخاذ القرار التي عرضت سابقا ، بمعنى أن المدخل يركز على استعمال المعلومات المتعلقة بالخبرات و التجارب السابقة في معرض اتخاذ القرارات اللاحقة. تولد الخبرة الطويلة لدى متخذ القرارات شعورا صادقا بشأن اختياره للبديل الذي يحل المشكلة المطروحة أمامه . تجدر الإشارة إلى أن مدخل الرشد المقيد غالبا ما يستخدم في صنع القرارات غير المبرمجة .

5-7 مداخل اتخاذ القرارات التنظيمية :

تصنع القرارات التنظيمية عادة بالمشاركة بين أكثر من مدير، تتم عملية اتخاذها بمشاركة مسئولية الإدارات و الأقسام المختلفة بالمؤسسة ويتم أحيانا أخرى إشراك أطراف أخرى من خارج المؤسسة، ميزت بحوث القرارات الجماعية بين أربعة مداخل لصنع القرارات هي مدخل علم الإدارة ، مدخل كارنيجي ، مدخل العمليات التراكمية و أخيرا مدخل سلة المهملات .(مسلم،1994:128)

6-7 مدخل علم الإدارة :

ظهر هذا المدخل في اتخاذ القرارات أثناء الحرب العالمي الثانية ، مستخدما الأساليب الرياضية والنماذج الكمية في اتخاذ القرارات الحربية التي تتطلب سرعة و دقة في إجراء العمليات العسكرية تفوق عادة تلك المتاحة لمتخذي القرارات الفردية . كان المحللون العسكريون يقومون بتحديد الأهداف العسكرية المطلوب مهاجمتها و المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في هذه العملية مثل سرعة الرياح و سرعة تحرك الهدف ، تليها عملية بناء معادلات إحصائية تشمل تلك المتغيرات لتحديد التوقيت الملائم للهجوم . تجب الإشارة أن هذه الأساليب حققت نتائج مذهلة في حل المشاكل العسكرية أنداك . (مسلم،1994:129) تلت الحقبة السابقة انتشار استخدام الأساليب الكمية في مجال الأعمال ، وكان لظهور و تطور و تكنولوجيا المعلومات أثر بالغ في تطوير وزيادة فعالية هذه الأساليب ، حيث تعمل حاليا أقسام بحوث العمليات بالشركات الصناعية على التعبير الكمي عن المشاكل الإنتاجية و التسويقية وبناء النماذج الرياضية التي تساعد على حلها و تقدير احتمالات نجاح كل بديل . وجهت العديد من الانتقادات للمدخل و على رأسها عدم إمكانية استخدامه في حالة مواجهة مشاكل لا يمكن التعبير عنها كميًا ، إضافة إلى أن هذه الأساليب لا يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات السلوكية التي قد يكون لها بالغ الأثر على القرار النهائي .

7-7 مدخل كارنيجي: (L'approche de Carnegie)

إن الافتراض الذي كان سائدا قبل ظهور مدخل كارنيجي أن المؤسسة تعمل كوحدة واحدة و أن كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة تتجه إلى الإدارة العليا كما هي لأغراض اتخاذ القرار ، لكن ما قدمته مجموعة كارنيجي(كيرث، مارش و سيمون) يقوم على افتراض أساسي هو أن القرارات التنظيمية يتم صنعها بواسطة العديد من المديرين ، وعليه فإن القرار النهائي يكون مبنيا على اختيار تحالف من المديرين و ليس كل المديرين في المؤسسة . قد يشمل التحالف أفرادا من مستويات تنظيمية مختلفة كما قد يضم أطرافا من خارج المؤسسة .

تظهر الحاجة للتحالف في اتخاذ القرارات التنظيمية لسببين رئيسيين هما : (مسلم،1994:130)

- أن الأهداف التنظيمية عادة ما تسودها حالة من الغموض ، كما أن الأهداف التشغيلية للأقسام قد تكون غير متسقة مع بعضها البعض
- إن الأفراد المديرين يمارسون عملهم برشد محدود نتيجة للقيود المفروضة عليهم والمحيطه بعملية صنع القرار، تؤدي هذه القيود إلى ظهور ما يسمى المناورات التنظيمية التي تهدف إلى تخفيض درجة غموض المشكلة وذلك من خلال تبادل المعلومات والآراء بين المديرين في المؤسسة ، ويتم على أساس هذه المناورات اتخاذ القرارات .

تجب الإشارة هنا إلى أن مدخل **كارنجي** يعد مغايرا لمدخل علم الإدارة في كونه يتعامل فقط مع أول بديل يظهر و يلقي رضا جميع الأطراف المعنية باتخاذ القرار ، بالإضافة لاعتماده مبدأ بين المشاركين في القرار التي تعتبر سمة لا يتوافر عليها المدخل السابق .

7-8 مدخل عمليات القرار التراكمية :

قدم **هنري منتزبرغ (Henry Mintsberg)** مدخلا مغايرا للدراسات السابقة بشأن دراسة اتخاذ القرارات التنظيمية. وكان يهدف من خلال دراسته هذه إلى التعرف على الخطوات الفعلية التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات و تحديد تتابعها ، فأجرى دراسة عملية شملت خمسة و عشرون قرارا تنظيميا بدءا باكتشاف المشكلة حتى لحظة التوصل للقرار النهائي . أظهرت الدراسة أن القرارات التنظيمية الرئيسية عادة ما تكون سلسلة من الاختيارات البسيطة التي من خلال تجميعها ينتج القرار النهائي . توصل **منتزبرغ** من خلال دراسته إلى أن هناك ثلاثة مراحل رئيسية لصنع القرار هي : (مسلم،1994:135:132)

- **مرحلة التعرف على المشكلة :** تشمل خطوتين أساسيتين ، الخطو الأولى هي إدراك المشكلة من طرف مدير واحد أو أكثر أما الخطوة الثانية تتمثل في تشخيص المشكلة من خلال تجميع المعلومات ، نشير هنا إلى أن المشكلة المطروحة قد تكون طارئة أي لا يوجد وقت كاف للتشخيص المتعمق مما يؤدي للانتقال مباشرة للمرحلة الموالية.
- **مرحلة تنمية الحل:** تنشأ هذه المرحلة عندما يتكون حل معين للمشكلة المطروحة ، تأخذ عملية تنمية الحل أحد الاتجاهين التاليين ، الاتجاه الأول و الذي يستخدم فيه إجراءات بحث معينة للتوصل إلى بدائل حل المشكلة و ذلك بالرجوع لسجلات المؤسسة و استرجاع الخبرات السابقة ، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في تصميم الحل و هذا يحدث عادة عندما تكون المشكلة المطروحة جديدة .
- **مرحلة اختيار الحل :** وتتضمن هذه المرحلة عمليات تقييم بدائل الحل المعروضة و الاختيار من بينها و بمجرد القبول الرسمي للقرار تبدأ خطو منحه سلطة ملزمة ليتم تمريره على المستويات التنظيمية لتنفيذه . ينبه **منتزبرغ** إلى انه ليس ضروريا أن تمر القرارات المختلفة بالمرحل المتتالية السابق ذكرها .

7-9 مدخل صندوق القمامة :

يعتبر مدخل صندوق القمامة من المداخل الحديثة نسبيا لوصف عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية . في حين ركزت المداخل السابقة على كيفية اتخاذ القرارات التنظيمية ، ركز مدخل صندوق القمامة على كيفية تدفق القرارات المتعددة داخل المؤسسة . يستخدم مدخل صندوق القمامة في وصف عمليات صنع القرارات في المؤسسات التي تصف بالتغيير السريع . (إدريس،2005:258) التي تنشط في بيئة غير بيروقراطية.

ينطلق مدخل صندوق القمامة من فكرة جوهرية أساسها أن عملية صنع القرار لا ينظر إليها كمتابع لعدد من الخطوات. (مسلم، 1994:135) ، فالمشاكل قد تظهر بمعزل عن الحلول وكذا الحلول يمكن أن تظهر في غياب المشاكل . فقد تظهر فكرة جديدة كاقترح لحل مشكلة لم تظهر بعد وعليه فان القرارات التي هي ناتج التقاء أحداث مستقلة عن بعضها البعض داخل المؤسسة وتتمثل هذه الأحداث في المشاكل، الحلول ، المشاركين و هم العاملين في المؤسسة و أخيرا فرص الاختيار والتي تعبر عن فرص التقاء الحلول مع المشاكل و التي عندها يمكن صنع القرار . يمكن تلخيص فكرة المدخل في أن المشاكل، الحلول ، المشاركين و الاختيارات موجودة في المؤسسة بشكل عشوائي ما هو الحال في صندوق القمامة الذي يشمل العديد من الأشياء غير المرتبطة ببعضها . إلى أن يحدث التوافق و التقاء بينها عندئذ يصنع القرار .

8- المشاركة في عملية صنع القرارات:

1-8 مفهومها: لقد تعددت التعريفات التي قدمت حول مفهوم المشاركة في عملية صنع القرارات وقد تطرق (الرويلي، 2000م:28 - 43) إلى هذا الموضوع مشيرا إلى ما يلي:

أولاً: تعرف المشاركة بأنها: "اندماج الأفراد عقليا و عاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها و تحمل المسؤوليات المنوطة بها". و رغم تعدد تعاريف المشاركة إلا أنها تتفق في مجملها على إسهام المرؤوسين و بأشكال و درجات متفاوتة في صنع القرارات.

ولتحديد نطاق المشاركة و حدودها في صنع القارات، فإن هناك اتجاهين طهرا عند كتاب الإدارة علمائها وهما:

أ. **الاتجاه التقليدي:** يرى أنصار هذا الاتجاه أن عملية المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذه ف المستويات المختلفة للتنظيم، فالقرارات الإستراتيجية مثلا تقتصر عملية صنعها و اتخاذها على القيادات العليا، في حين تترك عملية صنع القرارات العادية و الروتينية على المستويات الأخرى و هذا يعني أن المشاركة في صنع القرارات تعتمد على أهمية القرارات نفسها.

لكن هناك انتقادات توجه إلى هذا الاتجاه بالنسبة لصعوبة تطبيقه عمليا، لأن هناك شروط لا بد من تحقيقها عند العمل بهذا الرأي، مثل أن يلتزم كل عضو في التنظيم بدوره المحدد و بنطاق اختصاصاته الرسمية، حيث يفترض عدم صنع الإدارة العليا لأي قرار روتيني و عدم صنع المرؤوسين لأي قرار إستراتيجي.

إضافة إلى ذلك يتطلب تطبيق هذا الاتجاه وجود وسائل دقيقة يستخدمها المديرون للتمييز بين المشكلات التي تحتاج إلى قرارات إستراتيجية، و المشكلات التي تحتاج إلى قرارات روتينية.

ب. **الاتجاه الحديث:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في صنع القرارات تستلزم استخدام الأساليب الجماعية في صنعها، ويتطلب ذلك فسح المجال أمام المستويات المختلفة من الموظفين في التنظيم للمشاركة في صنع القرارات بالإضافة إلى مشاركة الجهات التي يعينها تعينها القرارات خارج المنظمة أو التنظيم و يقيم أنصار هذا الاتجاه المشاركة على أساس الأساليب الجماعية في الإدارة بحيث يسعى الرئيس إلى إشراك كل من يعينهم أمر القرارات.

إلا أن هناك عدة عوامل تتوقف عليها إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية من الناحية العملية أهمها:

- نوعية القرارات المراد صنعها و أهميتها.
- عامل الوقت و التكلفة لأن تحقيق المشاركة الفعالة يتطلب مزيدا من الوقت و المال و الجهد.
- مراعاة مدى الضغوطات المفروضة على صانع القرارات و الآثار النفسية المترتبة على هذه الضغوطات بالنسبة لصانعي القرار.

إلا أنه من الملاحظ أن معظم المديرين يميلون إلى الانفراد في اتخاذ القرارات بالرغم من أنهم يحاولون في بعض الأحيان إضفاء الصبغة الجماعية على صنع القرارات.

ومن سلبيات هذا النهج الفردي في صنع القرارات أنه يفقد الإدارة الجماعية فاعليتها لأن المرؤوسين سيعتادون على التسليم بصحة آراء رؤسائهم حتى و لو كانت خاطئة و يعملون على استرضاء هؤلاء الرؤساء وبالتالي لا تنمو عندهم الشخصية القيادية و يسعى كل منهم إلى فرض آرائه على الموظفين الأقل منهم درجة وبالتالي سيؤدي ذلك إلى انعدام الثقة بين جميع المستويات بعضها البعض (الرويلي، 2000:28).

و تبرز أهمية المشاركة في صنع القرارات من حيث جعل القرارات أكثر واقعية و أكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها و عن رغبة و اقتناع، كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين و العاملين، فتنمو قدراتهم و توسع مداركهم و يتحملون نصيب من المسؤولية و قد أشار إلى ذلك شيحا بقوله: "إن الاشتراك في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل و التفاني في خدمة و إعلاء صالح المنظمة و العمل على تحقيق أهدافها كما يؤدي إلى تدريب كوادر جديدة من القادة الإداريين تكون مدرجة و ذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين". (شيحا، 2001:358)

8-2 مزايا المشاركة في صنع القرارات:

إن تطبيق أسلوب المشاركة في عملية صنع القرارات يترتب عنه فوائد عديدة للفرد نفسه و للمنظمة التي يعمل فيها على حد سواء، و هذا ما أشار إليه داشلر **Dachler** حيث أكد أن الأفراد من خلال المشاركة في صنع القرارات الإدارية يحصلون على مخرجات إيجابية لسلوكهم الفعال (**Dachler, 1978:09**) و من أهم تلك المزايا ما تطرق له (شهاب، 1995:213) و هي كالتالي:

- ❖ تلطيف الجور (الأوتوقراطي) الذي يميز التنظيمات عموما، نظرا لما تفرضه من هرمية و نظم مراقبة و سلطات رسمية تختلق مناخا يتولد فيه إحساسا بعدم المساواة.
- ❖ المساعدة على جعل الأفراد أكثر نضجا و مسؤولية، و إعداد صف ثان من القادة الإداريين مدرب على صنع القرارات الإدارية السليمة.
- ❖ زيادة التفاهم و التعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر و يسمع منه و يشرح مشاكله، ما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- ❖ زيادة الإبداع و المبادرة و مواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم، المساعدة على إطلاق طاقات الأفراد و تنمية قدراتهم على الخلق و الابتكار، و جعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم و أقل اعتمادا على رؤسائهم.
- ❖ زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته بسبب زيادة الاهتمام بالعاملين، و بسبب أن العاملين يقومون بتنفيذ أهداف شاركوا في صنعها.
- ❖ تقليل الجوانب السلبية لدى العاملين كالغياب و التذمر والدوران والمظالم و التشكي... إلخ، إلى جانب الحد من مظاهر الصراع و الاغتراب و سوء الاستخدام لممتلكات المنظمة.
- ❖ تحسين نوعية القرارات الإدارية، فالمشاركة تعضد القرار و تكسبه قوة و أهمية، حيث يستطيع المرؤوسين الكشف عن بعض العوامل التي تشكل الموقف والتي يصعب على الرؤساء اكتشافها وهو ما يؤدي إلى إضافة صفة الواقعية و الموضوعية على القرارات.
- ❖ تشكل المشاركة حافزا معنويا إيجابيا، يعمل على رفع الروح المعنوية و تنمية مشاعر الانتماء إلى المنظمة بما يعزز حالة المحافظة على المنظمة و الدفاع عنها و تحقيق أهدافها.
- ❖ المشاركة في توزيع المسؤولية فلا تقع نتيجتها على كاهل واحد بعينه، بل يتقاسم حلوها ومرها الجميع.
- ❖ المشاركة تقي المدير والمرؤوسين والتنظيم كله من الانحراف، فهي صمام الأمان وأساس الاستقرار، والحاجز القوي ضد الفساد والفتن التي تورث الصراع، وحين تسود المشاركة في التنظيم فإن أسباب الصراع تنقلص وتقارب الرؤى.

3-8 عيوب المشاركة في صنع القرارات:

رغم المزايا التي تمنحها المشاركة في صنع القرارات فإن لها من العيوب ما يذكر، و من ذلك ما أشار إليه (التويجري و البرعي، 1997:25) كالتالي:

- ❖ تشكل المشاركة مظهرا لتنازل المسؤول عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، إضافة إلى إضعافها لمركز المسؤول بإبقاء ما يناط به من أدوار بعيدا عن رقابته.
- ❖ تصبح المشاركة أحيانا غاية في حد ذاتها و ليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع القرارات، وعادة ما يتم في الواقع العملي أن المسؤول في الغالب هو صاحب الاختيار، وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادي فقط.
- ❖ المشاركة أسلوب غير عملي و تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد آراء ونوعيات المشاركين في صنع القرار.

4-8 المشاركة كمدخل لصنع اتخاذ القرارات الجماعية:

تتخذ القرارات الجماعية ليس فقط على مستوى الأفراد و لكن يمكن للجماعات اتخاذ القرارات يفضل هذا الاتجاه من القرارات الجماعية كلما صعدنا إلى أعلى السلم الإداري حيث تحتاج القرارات المبرمجة إلى العديد من الآراء البديلة و المناقشة و التقييم من الخبراء وذوي الرأي. (الصيرفي، 2008:108)

وتوجد مستويات و درجات متفاوتة من المشاركة يستطيع القائد الإداري أو المدير إتاحتها لمرؤوسيه، وهي تتأثر بالأسلوب والطريقة التي يتبعها في صياغة قراراته، وقد قام **Tannenbaum&schmith** عام 1956 (عاشور، 1985: 235-238) بتحليل المستويات أو الدرجات المختلفة للمشاركة التي يتيحها القائد الإداري للمرؤوسين في صنع القرار وهي سبعة مستويات أو درجات متفاوتة، يقابلها أنماط من القيادة تساهم في الحفاظ على توازن و استقرار المنظمة أو المؤسسة و هي كالتالي:

❖ يصنع الرئيس أو المدير القرار ثم يبلغه لمرؤوسيه:

حيث يقوم المدير في هذا المستوى بصنع القرار منفردا، ثم يبلغه لمرؤوسيه و لا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.

❖ صنع الرئيس أو المدير للقرار ثم شرح مبرراته:

هنا لا يكتفي الرئيس أو المدير بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، و إنما يحاول أن يشرح لهم مبرراته و ملامباته و يستميلهم لقبوله، و هو يعتمد إلى التخفيف من وقع انفراده بالقرار خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار و عدم تعاونهم في تنفيذه.

❖ الرئيس أو المدير يصنع القرار ثم يدعو لإجراء حوار حوله:

يقوم الرئيس أو المدير بعد صنعه للقرار، بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم بشأن القرار و آثاره و هو يريد على هذا الاستفسارات محاولا إزالة مخاوفهم و التأكيد من فهمهم و استيعابهم و اقتناعهم بالقرار .

❖ يصنع الرئيس أو المدير القرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره:

يقوم الرئيس أو المدير هنا بالمبادأة بتشخيص المشكلة، و تحديد عدد من بدائل الحلول و تحديد أنسب هذه الحلول لقرار المبدئي، وفي عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيرا على القرار النهائي، من خلال ما يدلون به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس أو المدير إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، و تبقى للرئيس هنا سلطة البت النهائي في الأمر و تحديد ما إذا كان القرار سيعدله أولا.

❖ الرئيس يعرض المشكلة و يدعو المرؤوسين لتقديم مقترحات و حلول:

و يعرض الرئيس أو المدير في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين، و يطلب منهم أن يشخصوها و يحددوا أسبابها و يقترحوا حلولا لها، و قد يتيح الرئيس فضلا عن هذا للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات و الحلول المعروضة، و يختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار النهائي من بين البدائل و المقترحات التي عرضها المرؤوسون.

❖ الرئيس يحدد المشكلة و يضع حدود معينة لحلها و يترك للمرؤوسين صنع القرار:

يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة، و تحديد الإطار و الحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، و يشارك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ليس بفرض رأيه و إنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين و قيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.

❖ تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة و الوصول إلى قرار:

في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءا من تحديد المشكلة أو المشكلات و تشخيصها، إلى تحديد بدائل الحلول، ثم الوصول إلى القرار، و يكون القرار الذي يصل إليه المرؤوسين نهائيا، و يقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها.

5-8 أساليب المشاركة في عملية صنع القرارات:

الأساليب العادية للمشاركة في صنع القرارات:

1. **نظم الاقتراحات:** تعتبر نظم الاقتراحات من أبسط أشكال المشاركة والتي لا تكلف كثيرا، ولا تتطلب درجة عالية من التنظيم، وبموجب هذه النظم يسمح للعاملين بإبداء الرأي إما عن طريق الكتابة على ورقة، ثم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم للجميع ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وإما أن يبدي العاملون آراءهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ القرار، أو ترافق مشكلة معينة، أو بشكل دوري سنوي أو نصف سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.

2. **الاجتماعات:** تعد الاجتماعات من أهم أساليب صنع واتخاذ القرارات الجماعية، وأكثرها استخداما حيث يدعى إليها من لهم علاقة بما سيتم مناقشته حيث يتم عن طريقها تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة كما تتيح المعرفة لكل عضو بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين. (بن فهد، 2008)

ويذكر هاينز (1988) أن هناك أربعة أنواع أساسية من الاجتماعات يصمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين، ويدار بطريقة تختلف عن الأنواع الأخرى وهي:

- **الاجتماعات الإعلامية:** وتستخدم لتوصيل المعلومات إلى المشاركين في الاجتماع .
- **اجتماعات المناقشات:** وتستخدم لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل للموضوع ولا ينتج عنها قرار أو خطة عمل وهناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات وهما:

إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل إجراء أو سياسة معينة.

الرغبة في فهم وجهات نظر الآخرين، أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ القرار

- **اجتماعات حل المشكلات:** ويستخدم هذا النوع لتجميع المعلومات المتوفرة لدى المشاركين فيها بخصوص المشكلة، أو إذا كان هناك رسائل مختلفة لمعالجتها.
 - **اجتماعات اتخاذ القرارات:** وتعد عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح للقرار، ويتم اتخاذ القرار فيها بالتصويت سواء بالإجماع أو بالأغلبية.
- ويتوقف نجاح أو فشل الاجتماع غالبا على مقدار التخطيط الذي يسبقه، لذا فإن على مدير ورئيس الاجتماع مراعاة عدة أمور ذكرها هاينز (1988) فيما يلي:

- ✓ التأكيد على أن الاجتماع ضروري (أي تحديد الهدف من الاجتماع).
- ✓ اختيار الوقت المناسب لعقد الاجتماع.
- ✓ تحديد المشاركين في الاجتماع.
- ✓ إعداد جدول الأعمال.
- ✓ تنظيم مكان الاجتماع.

ويذكر آخرون أهمية مراعاة بعض الأمور من أجل الخروج باجتماع ناجح وفعال منها:

- على رئيس الاجتماع أن لا يبدي رأيه إلا بعد سماع وجهات نظر وآراء الأفراد الآخرين، حيث أن تقديمه لحل في البداية قد يؤدي إلى تردد بعض الأفراد في تقديم حلول أخرى قد تكون أفضل منه.
- ضرورة توزيع الوقت على الموضوعات المطلوب اتخاذ قرارات بشأنها.
- ضرورة منع سيطرة أحد الأعضاء على النقاش حيث أن القرار الفعال يتطلب عرض جميع وجهات نظر الأفراد المشاركين ومن ثم مناقشتها بحرية، لذلك على رئيس الاجتماع التأكد من مشاركة جميع الأفراد. (دروموند 1991 drummond)

ولا شك أن تعود الجماعة على إثارة ومناقشة المشكلات والاستماع إلى الرأي والرأي الآخر ما شأنه أن يزيد من اجتماع توليد الأفكار الإبداعية ويخلق التنافس وينمي القدرات ويزيد من خبرات الأفراد في معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل.

3. اللجان: هي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، وتحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها، وتعرف اللجنة بأنها عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والمهام ويتم اختيار هؤلاء الأشخاص رسمياً من قبل الإدارة ليقوموا بالنظر في مشكلة معينة وصنع قرارات لحلها، أو جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها.

4. المجالس: هي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة إذ تحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها، وهناك اختلافات بين اللجان والمجالس منها.

أن المجلس يشكل مستوى إدارياً عالياً مثل مجلس الإدارة في المؤسسات والشركات.

يختص المجلس عادة بالمسائل التي تنتم بالعموم والشمولية حيث يقوم بإصدار القرارات التي تتصل في الغالب بالسياسات العامة والرئيسية والخطط الإستراتيجية وكثيراً ما تكون قرارات المجلس على هيئة توصيات أو اقتراحات أما اللجنة فإنما تختص بأمور عادية.

5. المقابلة الشخصية: تتمثل هذه المقابلة في دعوة الرئيس مرؤوسيه أو زملائه في العمل لمقابلته من أجل التباحث أو النقاش حول مشكلة معينة، أو في بعض الأحيان قد يقوم الرئيس بنفسه بإجراء زيارة لبعض

الموظفين في مكاتبهم حتى يضي على الموضوع المراد اتخاذ القرارات بشأنه، أهمية خاصة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تعطي مجالاً للخروج عن الموضوع المعروض للبحث والدراسة، فضلاً عن أنها لا تستغرق وقتاً طويلاً ما دام عدد المرؤوسين أو المختصين محدوداً، لكن من عيوبها أنها لا تحقق المشاركة الجماعية بطريقة فعالة لأنها لا تمنح المجتمعين فرصة التفكير وإبداع الرأي حول الموضوع.

ولضمان نجاح هذه الطريقة لا بد أن يتم التخطيط لها بصورة مسبقة وأن يتم تحديد الوقت والمكان الذي سيعقد فيه الاجتماع وأن يكون ملائماً لهذه المهمة، كذلك يجب على المدير أن يتفرغ لهذه المقابلة وأن يتحلى ببعض السمات أثناء المقابلة كالتحدث باهتمام وابتزان، والاستماع للطرف الآخر بكل اهتمام.

6. الاتصال الهاتفي: يلجأ الأفراد إلى استخدام هذه الطريقة إذا كانت هناك مشكلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للأراء، أو قد يكون الأفراد المنوط بهم إيجاد الحل لهذه المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة وبالتالي يصعب حضورهم جميعاً في مكان واحد، أو قد يرى مدير المؤسسة أن عقد الاجتماع قد يضيع الوقت خاصة في ظل الظروف التي تمر بها المؤسسة والتي شهدت ظهور المشكلة إضافة إلى ذلك قد يكلف عقد الاجتماع نفقات لا تستطيع المؤسسة تحملها وبالتالي يتم الاستعاضة عن المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشعر الشخص المتصل به بمقدار أهميته عند المدير، كذلك تتيح هذه الطريقة فرصة أوسع لتبادل الحديث بغير مقاطعة على أنه من المآخذ التي تسجل على هذه الطريقة أنها أحياناً تظهر عدم اهتمام المدير بالمسألة المراد بحثها وبالتالي يلجأ إلى استخدام الهاتف ولنجاح طريقة الاتصال الهاتفي ينبغي أن يكون الحديث واضحاً من حيث تحديد المسألة المراد نقاشها والنقاط التي يجب التطرق إليها أثناء المهاتفة، كذلك يمكن الاستفادة من التطور التقني والاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة سواء كانت مسموعة أو مرئية في إجراء المقابلات الشخصية مع رؤساء الأقسام أو مديري الوحدات والإدارات في لأن واحد وكل داخل مكتبه.

7. المذكرات: يتم استخدام المذكرات من قبل المدراء إذا أرادوا الاستعانة بأراء مرؤوسيههم لصنع قرارات معينة وبالتالي قد يطلبون من مرؤوسيههم بعض الاستفسارات والتي يجب توضيحها من خلال المذكرات الكتابية وفي هذه الحالة قد تساعدهم هذه المذكرات في الوصول إلى القرارات الحكيمة متى أعطيت الفرصة الكافية للمرؤوسين حتى يتمكنوا من الإجابة بصورة كاملة على الاستفسارات المطلوبة منهم.

ومن عيوب طريقة المذكرات أنها بطيئة للحصول على المشاركة الجماعية ولا يتمكن الأفراد من مناقشة الموضوع بصورة جماعية، وهناك أشياء لا بد من مراجعتها عند كتابة أو إعداد المذكرات منها: يجب أن يتم تحرير المذكرة بلغة وأسلوب يفهمه الطرف الآخر.

يستحسن أن تعزز الرسالة الكتابية بشرح شفهي أو هاتفي ما أمكن حتى لا يكون هناك لبس في فهم مضمونها. (الرويلي، 2000: 43).

9- المعوقات التي تواجه عملية صنع القرار :

إذا كان القرار الرشيد هو الغاية المثلى التي يسعى إلى تحقيقها من خلال عملية صنع واتخاذ القرارات فإن هناك من العوامل والاعتبارات التي تؤكد أن الرشد في القرارات لا يمكن أن يكون مطلقا، وهذه العوامل والاعتبارات أو الأسباب متعددة في صورها، ومتباينة في آثارها، وبصفة عامة فإن الأسباب التي تعوق عملية صنع واتخاذ القرار كما ذكرها (درويش) تدور حول مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار بصورة عامة، ومتخذ القرار بصفو خاصة، ومجموعة ثالثة تتعلق بمشاكل عملية صنع القرارات، وتتركز أساسا حول محور واحد هو مرحلة التوقع أو التنبؤ، وفي ضوء ذلك يرجع إجماع المدير عن اتخاذ القرارات إلى عدة أسباب من بينها سوء فهم المدير للإدارة وهذا يؤدي إلى ضعف كفاءته وعدم قدرته على الاختيار السليم بين البدائل، وخوف المدير من اتخاذ القرار قد يكون ناتجا عن عدم وجود فلسفة معينة واضحة تقود عملية صنع القرارات، أو صعوبة التنبؤ بالمستقبل، أو أن يحمل القرار في مضمونه ما يتعارض مع عادات وتقاليد وقيم المجتمع وحادثة المدير في العمل وعدم وضوح النصوص والاختصاصات واللوائح والتعليمات بالنسبة له.

وتوجد مجموعة من العناصر المتداخلة في عملية صنع واتخاذ القرارات، وقد تكون هذه العناصر من داخل المؤسسة أو من خارجها، ويطلق عليها معوقات لأنها تعد حجر عثرة في طريق الاختيار الرشيد للبدل، وهذه المعوقات لها جوانب وأبعاد كثيرة، ويمكن التعرف عليها وتحديدها.

إن عملية صنع القرارات واتخاذها في إطار المؤسسة الاقتصادية بدءا من تحديد المشكلة وجمع المعلومات والبحث عن الحلول البديلة، واختيار البديل الأفضل، و انتهاء بالتنفيذ والمتابعة ليس دائما بالعملية السهلة، وذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرارات (المديرين) خلال هذه المراحل عديدة ومتشعبة، منها ما يرتبط بالتكوين الذاتي لصانع القرار، ومنها ما يرتبط بالبيئة المحيطة (الداخلية والخارجية)، وعادات وتقاليد والاتجاهات، وقد لخص سيد الهواري أهم العوامل التي تعترض متخذ القرار وتصبح حواجز للقرار الرشيد على أنها عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا، أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية، وعن الإلمام بجميع الحلول، وعدم القيام بعملية تقييم مثالي للبدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة، وأن الفرد محدود في اتخاذ القرارات، بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته، ومحدود أيضا بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية وبمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته وقدرته على التمييز بين الحقيقة والقيمة وبين التفكير بطريقة منطقية وبطريقة ابتكارية وعنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا على متخذ القرار.

ومن ناحية أخرى فإن المشاكل والمعوقات الإدارية التي تعترض عملية صنع واتخاذ القرارات متعددة ومتنوعة، ومن أهم هذه المعوقات كما أشار إليها (كنعان) المركزية الشديدة وعدم التفويض، والوضع

التنظيمي للأجهزة الإدارية والبيروقراطية، وتباين وتعدد الإجراءات، وعدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتخطيط غير السليم، وقد أضاف كنعان معوقات بيئية أخرى تتمثل في الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، وغموض وجمود اللوائح، وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة، وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك معوقات نابغة من وضع القيادات الإدارية مثل عدم توفر الكوادر القيادية ذات الكفاءة العالية، وعدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية، وكذلك عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية وعدم اهتمامها بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات وقد أشار (ماهر، 2002:334) إلى أن هناك ستة معوقات للقرار تحد من فاعليته وهي على النحو التالي:

1. **عدم توافر المعلومات اللازمة:** فمهما بذل المدير جهوده ومهما استخدم الإمكانيات المتاحة له فلن يصل إلى المعلومات الكاملة التي يتطلبها اتخاذ قرار معين ، ولذلك يفاضل المدير في اتخاذ القرار في ضوء نقص بعض المعلومات معتمدا في ذلك على خبراته الإدارية ومهاراته الشخصية، وبين تحمل تكاليف الحصول على المعلومات الناقصة، ولكن غالبا تفوق قيمة هذه التكاليف النتائج والآثار المترتبة عن القرار.

2. **عدم إمكان السيطرة على العوامل المؤثرة في القرار:** فمهما حاول صانع القرار السيطرة على هذه العوامل فان هناك عددا من العوامل الخارجية التي يصعب على المدير السيطرة عليها، مثل العوامل المرتبطة بالقوانين والتشريعات الحكومية.

3. **القدرات المحدودة لصانع القرار:** إن المدير كانسان مهما أوتي من قوة ،ومهما كانت لديه من خبرات، ومهما توافر له من إمكانيات ، لا تزال قدراته نسبية ومحدودة ،وعليه فان قدرات صانع القرار الإنسانية المحدودة تؤثر على:

✓ عدم التحديد الدقيق والكامل للمشكلة.

✓ عدم تنمية جميع البدائل الممكنة لحل المشكلة.

✓ عدم إمكانية التقييم الكامل للبدائل.

وكل هذه العوامل تجعل الرشد الذي يقوم على أساسه صنع واتخاذ القرار رشدا نسبيا وليس رشدا مطلقا.

4. **القيود الاجتماعية والحضارية والسياسية:** وهذه تمثل إطارا يتخذ المدير قراراته في إطارها وتحد دائما من الوصول إلى الرشد في اتخاذ القرارات.

5. **العوامل الشخصية المرتبطة بشخصية صانع القرار:** مثل فلسفته وقيمه الخلقية خبراته العلمية والعملية تجاربه الإدارية ،ونحوها ،كل هذه العوامل تجعل أسلوب كل مدير يختلف عن غيره،وهذا يجعل الرشد في اتخاذ القرارات نسبيا وليس مطلقا.

6. الوقت والإمكانات المادية والبشرية المحدودة: سواء الإمكانيات الموجهة لاتخاذ القرار أو اللازمة لتنفيذه، وحيث إن الموارد تتسم بأنها محدودة وليست مطلقة، فإن ما يتوقف عليها أيضا سيكون محدودا ونسبيا وليس مطلقا.

إن العوامل السابقة وغيرها تجعل عملية صنع واتخاذ القرارات عملية نسبية تختلف من مدير إلى آخر، وبقدر سيطرة المدير وتحكمه في هذه العوامل بقدر ما يكون مستوى الرشد لن يصل إلى الرشد الكامل والمطلق، وإنما يكون دائما رشدا نسبيا ومحدودا بما يؤثر فيه من حدود وقيود. (أحمد ماهر، 2002:336)

ويرى البعض أن أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات، عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته، حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات ويرجع ذلك إلى المعلومات التي تفيد في تحديد المشكلة والبدائل وتقييمها طبقا لنتائج المرتقبة من كل بديل، والتغذية الراجعة عن نتائج التنفيذ ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحه إذ لزم الأمر (رفاعي، 1977:208).

وسوء الاتصال أحد المعوقات الهامة في صنع القرارات لأنه عملية صنع واتخاذ القرار تحتاج إلى شبكة اتصالات فعالة في المؤسسة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق التي تستند عليها مراحل هذه العملية وكذا توصيل القرار الصادر إلى من يعنيه الأمر.

ولقد أشار سيمون **simon** إلى أن عملية الاتصال ليست بالغة الأهمية للمنظمات الإدارية فحسب، بل إن توافر أساليب معينة للاتصال تحدد بدرجة كبيرة الطريقة التي يمكن أن توزع بها فعاليات صنع القرارات داخل المنظمة، كما أن إمكانية السماح لشخص ما باتخاذ قرار يعتمد على مدى توافر المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار رشيد وتعتمد أيضا على الكيفية التي يتم بها إبلاغ القرار للأفراد الذين يتأثرون به، ومن ثم فإن صعوبة أو سهولة عملية الاتصال ونوع المعلومات عامل مهم في جودة القرار.

وقد أشار الكبيسي إلى أن أهم معوقات اتخاذ القرار هي نقص المعلومات الكمية والكيفية وعدم دقتها وصحتها وحدائتها، ونقص الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وفقدان التنسيق وقلة نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى بعثرة الجهود والجهل بالقرارات وعدم الاهتمام بعنصر الوقت، وقلة أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية، وتردد بعض متخذي القرارات من مواجهة الجزئية للمشكلات.

من ذلك يمكن أن نخلص إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر في فاعلية صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة، وقد اتفق معظم علماء الإدارة أن هذه المعوقات تتمثل في:

- شخصية صانع القرار
- عدم توفر البيانات والمعلومات والإحصائيات وتفسير البيانات

- عدم وجود الأشخاص ذوي الكفاءة القادرين على جمع البيانات وتحليلها
- التردد في اتخاذ القرار الناجم عن عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال اتخاذ القرار
- ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
- وجود عوائق مالية أو بشرية أو فنية يتطلبها تنفيذ القرار
- ضعف وعدم فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسة
- إن هذه المعوقات وأخرى والتي قد تكون داخل المؤسسة أو خارجها لا شك أن في وجودها تشكل حجرة عثرة أمام صنع واتخاذ القرارات أو الوصول إلى قرار رشيد يحقق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف.

الفصل الرابع

الفصل الرابع :

المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (تحليل سوسيو تاريخي)

تمهيد

أولا : تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية

ثانيا : مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

المرحلة الأولى : المؤسسة الجزائرية في ظل الاقتصاد المركزي (1962-1988)

- 1- نمط سير الاقتصاد الوطني في المرحلة 1962-1988
- 2- الشكل القانوني والتنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية 1962-1982
- 3- التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الجزائرية في المرحلة 1962-1982
- 4- وظائف التسيير للمؤسسة العمومية الجزائرية في المرحلة 1962-1982
- 5- إعادة هيكلة المؤسسات الاشتراكية

المرحلة الثانية: المؤسسة الجزائرية في الانتقال إلى اقتصاد السوق 1988 إلى الآن

- 1- النمط الجديد لسير الاقتصاد الوطني بعد إصلاحات 1988
- 2- تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد إصلاحات 1988
 - 1-2- الهيئات الأساسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية
 - 2-2- التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاقتصادية
 - 2-3- وظائف التسيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية

خلاصة .

تمهيد:

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية خلال سنوات العمل التنموي بالبلاد الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة من أجل تحقيق المشاريع المختلفة الاقتصادية الاجتماعية وحل المشاكل القائمة وبعث عملية التنمية الشاملة وهو ما جعلها تشغل بال المهتمين بالاقتصاد الوطني لما له من تأثير على رقي وتطور المجتمع.

وسنحاول في هذا الفصل من دراستنا الراهنة الوقوف على أهم المحطات والمراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا من خلال تحليل سوسيو تاريخي لوضعية المؤسسة الداخلية وارتباطها بالتغيرات الحاصلة في النمط الاقتصادي المتبع وكذا التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي واكبت مراحل تطور هذه الأخيرة.

ففي مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة انطلقت البلاد في تحقيق مشروع تنموي شامل يقوم على التخطيط المركزي والتسيير الإداري للاقتصاد كوسيلة لبناء مجتمع اشتراكي حديث، وقد كانت المؤسسة العمومية الجزائرية الأداة التي يتم من خلالها انجاز المشاريع المختلفة في كل قطاعات وفروع النشاط.

ونظرا لبغض الصعوبات التي واجهت كلفة استغلال وتسيير الأداة الإنتاجية للمؤسسات العمومية الكبرى الذي لم يكن سهلا فقد تقرر في بداية الثمانينات إصلاحات انصبت بصفة أساسية على المؤسسة إلا أنه وبعد سنوات قليلة تقرر إصلاحات أخرى في نهاية الثمانينات ولغاية نفسها وهي جعل المؤسسات العمومية الوطنية مركزا لإنتاج الثروة وتحقيق الرفاه الاجتماعي والخروج من نموذج تمويل التنمية بالمحروقات.

كما تقرر في إطار إصلاحات نهاية الثمانينات إدخال تعديلات على نمط تسيير الاقتصاد الوطني نفسه بالتخلي عن التخطيط المركزي والتسيير الإداري وتبني نظام توجيهي يؤسس لنظام تحكمه آليات العرض والطلب أي السوق، وهنا يبرز مبدأ استقلالية المؤسسة العمومية كما صارت تعرف بالمؤسسات العمومية الاقتصادية الشيء الذي أدى إلى حدوث نوعية على مستوى التسيير بهذه المؤسسات.

وقد رافقت هذه التغيرات التي مست تنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى نتائج اقتصادية واجتماعية ملحوظة وعلى مستويات مختلفة، سواء بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها أو المجتمع أو حتى الأفراد.

أولا: تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية:

عرفت هذه المؤسسات عدة أشكال وأنواع مما يجعل من الصعب حصرها في تعريف معين، إلا أنها باختصار تتمثل في مؤسسات اقتصادية تعود ملكيتها إلى جهات عمومية تتميز بخصائص المؤسسة الاقتصادية، والمؤسسة العمومية الاقتصادية لا تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة ماعدا الجانب المتعلق بالملكية، والتي تكون فيها المؤسسة تابعة للقطاع العمومي، والجانب المتعلق بالأهداف، فالهدف الرئيسي لهذه المؤسسات هو أداء وتحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة (دادى عدون وقويدر الواحد، 2010:94). وهي مفيدة بشكل كبير في تنفيذ الخطط الاقتصادية الوطنية ويمكن الاقتراب إلى طبيعة هذه المؤسسات كونها تمثل " صورة من صور التوظيف الاقتصادي لجزء من الملكية طبقا لنظام إداري وقانوني يمنحها الشخصية المعنوية وكل ما يمكنها من تحقيق الأهداف التي رسمها المشروع " وهذا يعني أيضا تمتعها باستقلالية مالية وتوجه نحو تحقيق ولو جزئيا لأهداف المتاجرة والمر دودية الاقتصادية كما في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، مع احتفاظها بامتيازات السلطة العامة (دادى عدون، 1998:139).

كما يطلق مصطلح المؤسسة العمومية على كل ما يمتلكه الشعب ملكية جماعية وتمويله وتقوم بإدارته وتوجيهه والإشراف عليه الدولة، لصالح الشعب وتحقيقا لأهدافه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وممثلي السلطات العامة إما منفردة وإما بالاشتراك مع ممثلين منتخبين للعمال، ولها عدة طرق للإنشاء سواء بالتأميم الكلي أو الجزئي أو إنشاء كلية من جديد بأموال عمومية كلية، أو جزئي أو مختلطة، وقد تكن مخصصة بشكل جزئي، وهذه الأنواع من طرق وجود المؤسسة العمومية هي السائدة في مختلف المجتمعات، سواء الموجهة مركزيا لاقتصادياتها أو ذات الاقتصاد لحرر وأيضا ذات الاقتصاد المختلط في الدول المتطورة أو النامية. (دادى عدون، 138).

كما عرفها بوتجنباخ (Butgenbakh) :بأنها تخصيص ذمة مالية لمرفق عام، أي أن السلطة العامة تخصص للمرفق العام ذمة مالية خاصة مستقلة عن الذمة العامة ولإدارة هذه الذمة الخاصة وتحقيق الغرض الذي وجد المرفق من أجله، يتمتع هذا المرفق باستقلال عضوي وفني مع خضوعه لرقابة السلطة العامة (محمد كامل ليله، 1978:108).

ثانيا : مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية:

المرحلة الأولى: المؤسسة الجزائرية في ظل الاقتصاد المركزي(1962-1988)

عرفت مرحلة ما بعد الاستقلال وحتى نهاية الثمانينات تحولات عديدة وعميقة في مختلف جوانب الحياة، وهذه التحولات لم تنطلق من فراغ بل كانت مبنية على مبادئ حيث أصبح إظهارها وتعميقها في الواقع ضرورة حسب ظروف تلك المرحلة. والجزائر من بين الدول التي اتخذت الاشتراكية آنذاك منهجا لها من أجل بناء نفسها، كان ذلك واضحا وجليا على المؤسسات الاقتصادية من خلال نمط تسييرها.

1- نمط سير الاقتصاد الوطني في المرحلة 1962-1988:

يفسر نمط سير الاقتصاد الوطني بجملة الآليات والوسائل المعتمدة لضمان سيره وتطوره، ونميز في هذه الآليات والوسائل ثلاث أبعاد هي: بعد التنظيم، بعد آليات الضبط وبعد آلية الاستثمار (Bouzidi, 1988:20) ولتوضيح أهم الجوانب المرتبطة بنمط سير الاقتصاد الوطني في هذه المرحلة نحاول أن نتعرض باختصار إلى هذه الأبعاد المذكورة.

- **التنظيم:** يقصد بتنظيم الاقتصاد الوطني الإطار الذي يحدد مكانة ووظيفة كل متعامل اقتصادي فيه (Ibidi, 21) وفقا لمرجعية فلسفية شاملة حول التوجه العام للمجتمع.

ولقد تميز تنظيم الاقتصاد الوطني في هذه المرحلة بتبني التخطيط المركزي بدلا من آلية السوق، فاكتملت إثر ذلك الإدارة المركزية أهمية خاصة حيث صارت معنية بصفة مباشرة بتوجيه ومراقبة مختلف المؤسسات العمومية، ففي ظل هذا النظام تم إشباع كل مؤسسة عمومية بوزارة وصية تقترح تعيين مسؤوليها الرئيسيين (الرئيس والمدير) وتحدد توجيهها وتفصل في أهم قراراتها، كما تتابع وتراقب سيرها، فالرقابة في هذه المرحلة كانت قبلية، أثنائية وبعديّة. (Debboub, 1995:13).

ولما كانت طبيعة الضبط إدارية فقد كانت توجيهات هذه المراكز تتم من خلال إصدار نصوص تنظيمية تحدد بالتفصيل ما يراد من المؤسسات.

آليات الضبط المعتمدة في هذه المرحلة: آليات الضبط المقصودة هنا، وفقا لتعريف عبد المجيد بوزيدي هي نظام الأسعار، نظام الأجور، نظام الائتمان النظام الضريبي ونظام التجارة الخارجية. هذه الآليات كانت في مطلع الاستقلال ذات طبيعة رأسمالية، وبعد الاستقلال ومع الشروع في تحقيق مخططات التنمية الوطنية المصاغة في ظل التخطيط المركزي والتوجه الاشتراكي كان لا بد من إعادة النظر في طبيعة هذه الآليات وذلك بجعلها أدوات في يد الإدارة المركزية لتوجيه الأنشطة الاقتصادية.

نظام الأسعار عرف أهم إصلاح في بداية عشرية السبعينات، وقد اتسم بتبني أسعار ينم تحديدها إداريا بهدف الحفاظ على القدرة الشرائية للمواطنين وتشجيع استخدام بعض المنتجات في القطاع الفلاحي وكذلك من أجل تحقيق المخططات الوطنية في ظل أسعار مستقرة،(Benissad,1979:192).

ونظام الأجور الذي ورث عن العهد الاستعماري كان قد أدى في بداية السبعينات إلى ما عرف بفوضى الأجور " حيث أن المنافسة بين الشركات الوطنية على الإطارات والعمال ذوي الخبرة والكفاءة المهنية جعلت هذه الأخيرة ترفع من أجورها بمختلف العلاوات لاستقطاب هؤلاء(Brahimi,1991:25) حيث أدى ذلك إلى ندرة في هذا الصنف من اليد العاملة واللاعديلة في توزيع الأجر مما بدا للمسؤولين أنه لا بد من إدارة مركزية للأجور للقضاء على مثل هذه الظواهر، حيث تم تبني القانون العام للعامل SGT سنة 1978 ليشرع في تطبيقه خلال عشرية الثمانينات، وصارت على إثر ذلك تقرر على مستوى المركز كل الترتيبات التي تطبق على العامل مهما كان نشاط قطاعه (Boussoumah,1982:620).

أما النظام الضريبي: فقد ساد في هذه المرحلة نظام ضريبي كان جزء كبير منه موروثا عن النظام الفرنسي و قد تميز بثقل وتعقد شديدين خاصة بعد التغييرات التي كانت تدخل عليه من خلال قوانين المالية السنوية (Bouzid,1988:56) هذا النظام كان لا بد من توجيهه في إطار التخطيط المركزي نحو امتصاص أكبر قدر من الضرائب لتغذية ميزانية الدولة (Ibid,59) التي كان بيدها قرار الاستثمار.

فيما يخص نظام الائتمان : فقد ساد في بداية هذه المرحلة نظام ائتمان يعتمد على تمويل التنمية بالاعتماد على موارد الخزينة، عبر الصندوق الجزائري للتنمية C.A.D (Ibid,40) وتمويل الاستغلال الذي يقوم به البنوك وفقا لمبادئ الائتمان الكلاسيكية (Bouyacoub,1988:64)، وبعد إصلاحات 1970 صار تمويل الاستثمار يتم عبر البنك الجزائري للتنمية B.A.D أما تمويل الاستغلال فكان يجري بصورة آلية تبعا لحاجات المؤسسة.

أما نظام التجارة الخارجية: فكان يهتم في هذه المرحلة وبشكل أساسي بعملية الاستيراد، فكان في بداية هذه المرحلة قائم على تجمعات شراء في إطار نظام يحدد حصص الاستيراد والتعريف الجمركية والتحكم في صرف العملة الوطنية (Benissad,1991:165). ووضعت الدولة في بداية السبعينات نظاما احتكرت بموجبه التجارة الخارجية وأوكلت بالقيام بذلك إلى مؤسسات عمومية تختار على أساس أهميتها الوطنية في القطاع الذي تنشط به(Benissad,1991:78). وقد كان هذا الاحتكار الخطوة الأخيرة باتجاه إحكام الدولة سيطرتها المباشرة على الاقتصاد الوطني.

آلية الاستثمار: الاستثمارات في المؤسسة الوطنية العمومية كانت في البداية تتقرر بالتشاور بين هذه الأخيرة والدولة، ويتم تمويلها من موارد الخزينة العمومية عبر الصندوق الوطني للتنمية C.A.D ، ومنذ اعتماد

مخططات التنمية في البلاد صارت استثمارات هذه المؤسسة تدرج في إطار مخططات التنمية متعددة السنوات، بعد قرار أفراد مشروعها. فعملية الاستثمار في هذه المرحلة كان يتقرر تنفيذها ويخصص تمويلها على مستوى المركز.

2- الشكل القانوني والتنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية (1962-1988):

اعتمدت عملية البناء لاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية. وقد عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية في هذه المرحلة عدة أشكال قانونية مختلفة لازمتها أشكال تنظيم مميزة، لذلك فإننا سنتناول هذا الجانب تبعا لأشكال المؤسسات التي كانت قائمة وهي:

1- المؤسسة المسيرة ذاتيا:

المؤسسة المسيرة ذاتيا كانت قد ظهرت بهدف إعادة بعث أنشطة اقتصادية توقفت بسبب مغادرة الأوروبيين الذين كانوا يمتلكونها ويقومون بإدارتها، وقد أخضعت هذه المؤسسة لأحكام القانون الخاص بموجب المرسوم الصادر في مارس 1963، وقد كان من نتائج ذلك أن باتت هذه الأخيرة (Boussoumah, 1982: 179) تتمتع بالشخصية المعنوية ملزمة بالقيود في السجل التجاري، وتتمتع بالاستقلال المالي.

تعتبر هذه التجربة للمؤسسات العمومية تكريسا لتوجهات سياسية معينة وفي إطار تنظيم المؤسسة تم تحديد الهياكل الرئيسية لهذه الأخيرة وكذلك قواعد سيرها من خلال مرسوم صدر في 22 مارس 1963. وتمثلت هذه الهياكل الأساسية في الجمعية العامة للعمال A.G.T، مجلس العمال C.T، لجنة التسيير C.G، بالإضافة إلى الرئيس والمدير، وقد حددت تشكيلات الهياكل المذكورة وقواعد سيرها.

وكان هذا النمط من التسيير الذاتي للمؤسسات يهدف إلى مشاركة العمال في التسيير حيث يصبح مدير المؤسسة الوطنية ليس الوحيد في اتخاذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة، بل يجب أن يؤخذ آراء العمال بعين الاعتبار. إذ يرقى العمال من مرتبة المنتجين إلى مرتبة المنتجين و المسيرين في الوقت ذاته، إذ أن نمط التسيير الذاتي يقوم أساسا على مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج .

2- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري :

المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري هي شكل من أشكال المؤسسة العمومية التي عرفها النظام الاقتصادي الرأسمالي فنتيجة للقيام بأنشطة صناعية وتجارية لم تستطع القيام بها المؤسسات الخاصة، هذه الأداة كانت تتلاءم مع التدخل الاقتصادي المحدود للدولة الرأسمالية، لذلك فإن هذا الشكل من المؤسسات

العمومية كان يتدخل في إطار القانون العام، ويتمتع بالشخصية المدنية ونشاط متخصص (Dufau, 1973:27) وهي تنشأ بقانون أو مرسوم أ كانت ذات أهمية وطنية، وتتمتع بالاستقلال المالي، ولكن بدرجات تختلف حسب كل مؤسسة، كما تعتبر أموالها أموالا عمومية وعمالها موظفين عموميين (زغود، 1987:28).

الجزائر ورثت هذا الشكل من المؤسسات العمومية بعد حصولها على الاستقلال فصارت تملك في يدها أداة من أدوات التدخل الاقتصادي التي كانت تتبناه الدولة الرأسمالية، غير أنها لم تكتث لدرجة التناقض بين طبيعة الميراث هذا وطبيعة النظام الاشتراكي الذي كانت تتبناه.

وفي إطار تنظيم وتسيير هذه المؤسسات فقد كان يتم تحديده عادة في القوانين الأساسية الخاصة بها Les Statuts، وبالرغم من الاختلافات الموجودة بين المؤسسات إلا أنها كانت تتفق في تعيين هيئتين متميزتين للإشراف والتسيير مع تحديد صلاحياتهما وقواعد عملهما (Dufau, 1973:27) هاتان الهيئتان هما: هيئة المداولات وهيئة التسيير.

- هيئة المداولات في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري يطلق عليها عادة تسمية مجلس الإدارة، وهي تتكون من أعضاء يختلف عددهم من مؤسسة لأخرى، ويتم تعيين هؤلاء الأعضاء من طرف الدولة وهم يمثلون من خلال عضويتهم بالمجلس، إما الدولة في مجموعهم وإما الدولة والعمال وحتى الحزب الوحيد (بعلي، 199) وفقا للتركيب البشرية التي يتم تبنيها في القانون الأساسي، غير انه من حيث الأهمية النسبية في انتماءات الممثلين بالمجلس فإن الأعضاء الممثلين للجهات الأخرى غير الدولة كانوا يشكلون أقلية (Boussoumah, 1982:357).

أما هيئة التسيير فكانت في أغلب الحالات ذات طبيعة مزدوجة القيادة حيث يوجد هناك رئيس مجلس إدارة ومدير عام ويتم " تعيين الرئيس والمدير العام بمرسوم حسب كفاءات مختلفة نصوص عليها في كل قانون أساسي " (Ibid, 380). أما فيما يتعلق بالصلاحيات فإن الرئيس لا يتمتع في أغلب الحالات إلا بدور شرفي حيث يقوم عادة باستدعاء المجلس ووضع جداول أعمال الاجتماعات بالتنسيق مع المدير العام ويرأس المداولات أما المدير العام " فيتمتع مبدئيا بكل السلطات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة". (Bouyacoub, 1988:27).

3- الشركة الوطنية:

الشركة الوطنية هي أيضا شكل من أشكال المؤسسة العمومية تبنته الدولة الرأسمالية للتدخل المباشر في النشاط الاقتصادي. غير أنها على عكس المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، لا تخضع لأحكام

القانون العام وإنما لأحكام القانون الخاص (Dufau,1973:80) وتتمتع بالاستقلال المالي وهي ملزمة بالقيود في السجل التجاري ويمسك محاسبة تجارية كالمؤسسات الخاصة.

ومع بداية 1965 تم اتخاذ عدة إجراءات وذلك لتنظيم القطاع العام الجزائري واستغلاله أحسن استغلال، حيث تم إنشاء شركات وطنية تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تمويل السوق الوطنية بالمواد والخدمات الضرورية ورفع مستوى المعيشة حيث تأسست عدة شركات من أهمها : الشركة الوطنية للنفط والغاز SONATRACH، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX، الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، الشركة الوطنية للتأمين ، الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS. أما تنظيم الشركة الوطنية استلهم من شكل شركة المساهمة التي تنظم وتحكم سيرها قواعد القانون الخاص، لذلك فإن الهيئات الرئيسية بها تتميز بوجود مجلس إدارة ومدير عام مكلف بالتسيير الجاري، أما الجمعية العامة التي تمثل الهيئة الأساسية في شركة المساهمة فلا وجود لما يقابلها في الشركة الوطنية لأن المالك الذي هو الدولة وحيد في هذه الحالة. وتضم الشركة هيئتين رئيسيتين هما:

هيئة المداولات: حيث عرفت الشركة الوطنية في الجزائر خلال سنوات الستينات ثلاث أشكال من التنظيم فيما يتعلق بهيئة المداولات المشرفة عليها .

الشكل الأول من التنظيم هو الشكل المعتاد الذي يتميز بوجود مجلس إدارة على رأس الشركة وفي هذه الحالة يكون المجلس مشكلا من "موظفين ساميين ومديرين مركزيين في الوزارات ذات العلاقة بنشاط الشركة، ويكون الوزير المكلف بالوصاية هو رئيس مجلس الإدارة" أما الشكل الثاني فيخص الشركات الوطنية التي زودت بدل مجلس الغدارة بهيئة عرفت بلجنة التوجيه والمراقبة (Comité d'orientation et de contrôle) وهي لجنة يعين أعضائها من قبل الدولة لكن لم يكن لها سوى دور استشاري داعم للمدير العام (بعلي،1992:23)، أما الشكل الثالث فيخص الشركات الوطنية التي يكون فيها التسيير موكلا إلى مدير عام مناط به كل السلطات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة تحت وصاية الوزير (Bouyacoub,1987:52).

فيما يخص الصلاحيات فإن مجلس الإدارة في الشركات الوطنية ذات طبيعة استشارية بحثه (Necib,1987:45). وقد نتج عن ضعف أداء مجالس الإدارة ولجان التوجيه والمراقبة بالشركات الوطنية أن حدث "نقل وتمركز للسلطة بيد المدير وحده، حتى أن هذا الأخير صار يجد نفسه عاجزا عن أداء وظائف إضافية وهو ما يمكن اعتباره سببا في التدخل المتزايد للسلطة العمومية للبت في القرارات الهامة بالمؤسسة" (Ibid).

الهيئة المسيرة: في الحالات التي تكون فيها الشركة مزودة بمجلس إدارة على رأسها نجد أن القائم بالتسيير يجمع في الغالب بين وظيفتي الرئيس والمدير العام، أما في حالة وجود لجنة الرقابة والتوجيه فإن القائم بالتسيير يكون المدير العام.

أما بالنسبة للتعين فإن الرئيس والمدير العام يعينان بمرسوم بعد اقتراح من وزير الوصاية، أما فيما يخص الصلاحيات وعلى خلاف الرئيس الذي ليس له إلا دور شرفي فإن المدير العام يتمتع بصلاحيات واسعة.

هذه المرحلة كانت تشهد نموا سريعا في حجم الشركة الوطنية بفعل الاستثمارات الكبيرة التي قررتها الدولة من خلال مخططات التنمية وهو ما جعل العلاقات بين الشركة والوصاية تتكاثف، حيث صار العمل مستمرا بين المستويين وأهم القرارات المؤسسة تؤخذ من طرف المركز (حفصي، 1990:136)

4- المؤسسة الاشتراكية:

"المؤسسة الاشتراكية" هي التسمية القانونية التي أعطيت للمؤسسة العمومية الوطنية بموجب الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات G.S.E.

وتعتبر المؤسسة الاشتراكية التي أنشأها هذا الأمر "شخصا معنويا يتمتع بالشخصية المدنية وبالاستقلال المالي" (Boutefnouchet; 1978:52)، وهي تتكون من وحدة أو عدة وحدات، وتسعى لتحقيق الخطة الوطنية (زغودو، 1987:173) وباستثناء اعتبار عدد الوحدات فإن تعريف هذه المؤسسة يعتبر تعريفا كلاسيكيا (Bouyacoub, 1988:351). أما الجديد فيتمثل في كون هذا الأمر جاء حاملا لشكل قانوني موحد تنتظم في إطاره المؤسسة الوطنية العمومية الوطنية، مهما كان ميدان نشاطها، وهو ما كانت تسعى الحكومة لتحقيقه من 1965 (بعلي، 1992:25) كما جاء هذا الأمر أيضا بتأسيس المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية الوطنية.

وقد شرع في تطبيق هذا النظام ابتداء من سنة 1972 ومع نهاية عشرية السبعينات صارت الأغلبية العظمى من المؤسسات العمومية العاملة بالقطاع الاقتصادي منظمة وفقا لهذا النمط.

وتمثلت هيئات المؤسسة الاشتراكية الرئيسية التي حددتها النصوص التشريعية والتنظيمية للتسيير الاشتراكي في جمعية العمال، لجان المشاركة العمالية، مجلس المديرية والمدير هذه الهيئات نص الأمر والمراسيم المتعلقة بها على إنشائها على مستوى المؤسسة ومستويات الوحدات.

وتعتبر فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات فترة انتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعنا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير وكذلك تحويل تسيير المؤسسة الوطنية

العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك، إضافة إلى ذلك تجسيد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات من خلال المجلس المنتخب الذي سهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة وعلى القضاء على التبذير ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط" (قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، 1971:101).

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات التي تنظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العمال والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى. ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين (بن اشهو، 1982:466).

1- على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة.

2- على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

فعلى مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة العمومية الوطنية في النقاط التالية

■ تعدد مراكز اتخاذ القرار: ناتجة بالأساس عن جهل العامل لأسس و ميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي وكذا بروز نوع من علاقة التنافر بين المسيرين وممثلي العمال.

■ تعدد المهام والوظائف

■ ضخامة حجم المؤسسة: أن اضطلاع المؤسسات العمومية بكثير من المهام الثانوية والتقليدية من تموين وتوزيع وإنتاج، أفرز تضخما في جهازها الإداري وفي هياكلها ووسائلها، مما يسبب في تبذير الجهود وتكرار في العمل وتشابك المسؤوليات وتشعبا مفرطا لوحدها ووظائفها وأدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها وعدم القدرة على ضبط تكاليفها واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار، الشيء الذي أدى إلى وقوع خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات.

■ نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات

■ التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرئية)

أما على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة فتمثل نقائص المؤسسة العمومية الوطنية خلال هذه الفترة في مجموعة من الإجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة وجهات متعددة أسندت إليها مهام الوصاية والإشراف والرقابة والوساطة في بعض الأمور.

كما عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية وأعاقتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره، ومن بين هذه الإجراءات ما يلي: (بوزيدي، 1999: 02).

- تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى اعتماد سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عن إعداد التقارير عن الأداء.
- إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه التكفل الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية قصد تدارك النقص المسجل فيها، وتحسين ظروف المعيشة في ظل التحديات القائمة.
- الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للاستفادة من الطاقة المتاحة.
- اعتماد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الأولى إلى رفع القيود واكتساح العوارض والمعوقات من خلال إنهاء الوصاية البيروقراطية ذات المشارب المتعددة والسعي لتوفير المحيط المناسب والكفيل بتجسيد الغايات السابقة الذكر، مع الأخذ في الحساب واقع التجربة المتحققة.

3- التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الجزائرية في المرحلة 1962-1988 :

المقصود بالتنظيم الداخلي للمؤسسة هو جملة ما تضعه المديرية من ترتيبات لتقسيم العمل بين هيئاتها وبين العاملين بها، وكذلك من أدوات التنسيق الضرورية بهدف التحكم في الأنشطة المختلفة وتوجيهها (Mintezberg, 1982: 18). فالأمر يتعلق بالهيكل الداخلية للمؤسسة التي يجب أن تكون ملائمة لمهام وأنشطة هذه الأخيرة ، حتى تكون هناك فعلية في الأداء.

ونظرا لاتساع هذا الميدان وتنوع عناصره فقد آثرنا الاعتماد على النموذج التركيبي Synthétique الذي فككه الكاتب هنري منتزبارغ Henry Mintzberg في كتابه الصادر نهاية السبعينات والذي تناول فيه هياكل وديناميكية المنظمات. فهنري منتزبارغ ميز في دراسته لميدان هيكلية المؤسسات خمسة أشكال من الهياكل Configuration Structurelle وربطها بخمسة عوامل ظرفية Facteurs de Contingence ثم بين في كل شكل من أشكال الهياكل التي حددها ما يميزها من خصائص تتعلق بدرجة مركزية القرارات وأساليب التنميط والأجهزة المستحوذة على السلطة فيها وما إلى ذلك . وأشكال الهيكل الخمسة التي حددها منتزبارغ هي الهيكل البسيط Structure Simple، البيروقراطية الميكانيكية Bureaucratie Mécaniste، الهيكل المنفرغ Structure Divisionnalisée، البيروقراطية المهنية Bureaucratie Professionnelle، والهيكل الموجه أو الغرضي Structure Adhocratie

أما العوامل الظرفية المحددة لها فهي : السن Age، الحجم Taille، النظام التقني Système technique، المحيط Environnement، السلطة Pouvoir . وسنعمد في هذا العمل على هذه العوامل الظرفية الخمسة لإبراز أهم ما ميز التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الجزائرية خلال هذه المرحلة.

1- التنظيم الداخلي في المؤسسة المسيرة ذاتيا:

في حالة المؤسسة المسيرة ذاتيا يمكن أن نعرض بإيجاز ما كان يميز "العوامل الظرفية" المحددة لهيكلتها كما يلي:

- **السن:** يرجع ظهور المؤسسات المسيرة ذاتيا كوحدات صناعي في غالبيتها إلى سنوات 1940 وما بعدها، فسنها في عشرية الستينات لا يمكن اعتباره كبيرا ثم إن الذين وضعوا أنظمة تسييرها غادروها بعد الاستقلال فكان عليها أن تبدأ بداية جديدة.

- **الحجم:** حجم هذه المؤسسة كان يتميز على العموم بالصغر، فأغلبية هذه المؤسسات كانت إما صغيرة أو متوسطة الحجم.

- **النظام التقني:** التكنولوجيا التي كانت تستخدم في هذه المؤسسات كانت بسيطة كما أن عدد كبير منها قدر بـ 42% لم تكن سوى ورشات حرفية. (Ibid, 35)

المحيط: المحيط كان بسيطا و مستقرا .

السلطة: السلطة الفعلية بهذه المؤسسة كانت تتجه نحو المركزية، و ذلك بسبب تعيين مدير يمثل الدولة و يمسك بحیثیات العمل اليومي بالمؤسسة، فعلى هذا المستوى صار هذا الأخير مستحوذا على كافة السلطات (Ibid, 151) غير انه يبقى تابعا لسلطة أعلى منه هي سلطة الوصاية.

هذه التوفيقه من "العوامل الظرفية" التي ميزت المؤسسة المسيرة ذاتيا تجعل من الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة يقترب من الهيكل البسيط Structure Simple وهو الشكل الذي يكون فيه القرار متركزا على مستوى القمة الإستراتيجية والتنسيق معتمدا على "التعديل المتبادل" L'agustement Mutuel والتنميط غير متطور والعلاقات بين أجزاء المؤسسة عضوية، بمعنى غير بيروقراطية إلا أن ممارسة وصاية الدولة على المؤسسة المسيرة ذاتيا وتعيين مدير يمثلها على رأسها جعل هيكل هذه المؤسسة ينزع مع الوقت باتجاه " البيروقراطية الميكانيكية" الأمر الذي ينجم عنه ، بالإضافة مركزة القرار اللجوء إلى التنميط في العمل والاعتماد على العلاقات الرسمية المكتوبة، وهي أمور تحد من فعالية أداء المؤسسة إذا لم تكن حاجات النظام الداخلي تستدعيها فعلا.

2- التنظيم الداخلي في باقي المؤسسات العمومية غير المؤسسة المسيرة ذاتيا

التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، والشركة الوطنية وكذلك في المؤسسة الاشتراكية يكاد يكون هو نفسه، ولذلك آثرنا أن نتناوله في عنصر واحد تقاديا للتكرار.

وهذا التشابه في التنظيم الداخلي للمؤسسات السالفة الذكر يعود بالأساس إلى كون التسيير والتنظيم الفعلين بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والشركة الوطنية كان متشابهين ولا يعرفان أي اختلاف يذكر (Necib,1987:44). وذل كأن التسيير في كلا المؤسستين كان متأثرا بالتسيير الإداري، كما أن مركزة القرار وعلمي التخطيط المركزي كانت تمارس على الجميع، وكذلك تعود إلى كون المؤسسة الاشتراكية امتداد للمؤسستين السابقتين.

-**السن:** بالنسبة للسن فإننا نجد أكبر المؤسسات العمومية سنا لم تظهر في أغلب الحالات إلا في العقدين الأخيرين من الحقبة الاستعمارية. ثم إن هذه المؤسسات عرفت خلال مرحلة السبعينات عمليات استثمار كثيفة جعلتها وكأنها تعيش إنشاء جديدا.

-**الحجم:** فيما يخص الحجم فإننا نجد أن هذه المؤسسة العمومية انتقلت من بضع مئات إلى آلاف وحتى إلى عشرات الآلاف من العمال في مدة قصيرة جدا لا تتجاوز العشر سنوات، وقد كان يتسم هذا النمو من خلال إنشاء فروع جديدة أو إقامة مصانع ومركبات هي ذاتها تتميز بالحجم الكبير، وبهذا الحجم الذي بلغته وحدات المؤسسة الاشتراكية كان هناك ضرورة لتحقيق التنسيق الداخلي للعمل المقسم بها باللجوء إلى مختلف وسائل التنسيق المعروفة والتي من أهمها التتميط La standardisation.

غير أن النمو السريع الذي حصل في المؤسسات الوطنية خلال فترة السبعينات كان قد اعتمد على يد عاملة وطنية لم تكن في غالبيتها العظمى ذات تجربة مهنية كبيرة ولا ثقافة تنظيمية تساعد على تعديل متطلبات العمل المنظم والترتيب والشغلات المجزأة والمنمطة والانضباط الصارم، فقواعد وطرق التنظيم اللاشخصية كانت غريبة عن الوسط العمالي المحلي حتى أنها أصبحت تشكل مصدرا لعدم فعالية الأداء والكثير من الانسداد (Tayeb,1978:35).

- **النظام التقني:** في مجال الأنظمة التقنية نجد أن أغلبية المؤسسات كانت قد سعت للحصول على تكنولوجيا متقدمة بأنظمة تقنية تعتمد أساسا على تتميط طرق الإنتاج، وكان هذا الاختيار مميزا لكل الصناعات التعدينية، الكيمائية، الميكانيكية، الكهربائية، النسيجية وغيرها. إلا أنه نجد أن الأنظمة التقنية الإنتاجية المقامة بالمؤسسات العمومية الصناعية الوطنية لم يكن متحكما فيها منذ البداية بحيث تطلب الأمر القيام بوضع برامج مكثفة للتكوين والاستعانة بالكفاءات الأجنبية (Tayeb,1978:66).

- **السلطة:** السلطة في المؤسسة الاشتراكية تميزت بالمركزية الشديدة، لكن هذه المركزية لم تفرزها الظروف الخاصة بالمؤسسات فقط بل كانت في جانب كبير منها نتيجة تبني نظام اقتصادي مغلق يقوم على التخطيط المركزي، فأغلب القرارات كانت تتخذ في أعلى المستويات وكثيرا ما يشترط أن تتم المصادقة عليها من طرف الوصاية، فهذه المركزية المسلطة على المؤسسة العمومية تجاوزت مستوى المديرية، وجعلت هذه الأخيرة محدودة التصرف في حل المشكلات التي تعرض باستمرار على مستواها، ولئن كانت المركزية في "البيروقراطية الميكانيكية" تعود بالفائدة على المؤسسة من حيث تعزل مركز الإنتاج ليتفرغ للإنتاج وتتكفل المديرية بالمقابل بقضايا المحيط فإن المديرية في المؤسسة العمومية كانت مسلوية الإدارة المركزية، وهذه الأخيرة كما هو معروف قنوات معقدة وثقيلة. من جهة أخرى نجد أن التقنين قد أكسبهم دورهم التقني وضرورياته أهمية خاصة، وهي سلطة حازوها مقابل بقية العمال بالمؤسسة، غير أن ذلك كان يفيدهم في الحصول على المزيد من الامتيازات أكثر من أن يمكنهم من التأثير في القرارات الإستراتيجية.

المحيط: أبرز ميزة تميز بها محيط المؤسسة العمومية خلال هذه المرحلة هي بدون شك انغلاق النظام الاقتصادي الوطني واعتماده على التخطيط المركزي، وقد كان لذلك تأثيره الواضح على واقع المؤسسة ومستقبلها.

ومن خلال العرض المختصر لخصائص العوامل الطرفية في حالة المؤسسة العمومية الجزائرية في مرحلة 1962-1988 يتضح أن تأثير هذه العوامل كان باتجاه هيكل "البيروقراطية الميكانيكية" على مستوى الوحدات، أما على مستوى المؤسسة فإن تعدد وتنوع منتجات هذه الأخيرة جعلها تتجه بشكل طبيعي إلى الهيكل المتفرع .La Structure Divisionnalisée.

4- وظائف التسيير في المؤسسة العمومية الجزائرية في المرحلة 1962-1988:

وظائف التسيير في المؤسسة هي جزء من تنظيمها الداخلي، وبالتالي سنحاول من خلال هذه الفقرة إيضاح سياسات المؤسسة في تناول هذه الجوانب المختلفة من تسييرها.

في المؤسسة المسيرة ذاتيا رأينا أن الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة كان يقترب من "الهيكل البسيط" وهو هيكل لم يعرف بعد التطور الكافي في تقسيم العمل بداخله وكذلك في تبنيه للقواعد المكتوبة والرسمية في العمل، وكذلك فإن الوظائف بالمؤسسة المسيرة ذاتيا لا تكون متميزة تماما ومتطورة بشكل كبير.

أما في المؤسسات العمومية من الأصناف الأخرى المتناولة أعلاه فإن الهياكل كانت مكتملة وتتوافق مع شكل الهيكل المتفرع على أول مستوى لتقسيم العمل بها، حيث أن التقسيم على هذا المستوى كان يتم على أساس السوق أو المنتج، وأما على مستوى المديرية العامة وعلى مستوى الفروع أي الوحدات فإننا نجد أن التقسيم يعتمد على معيار "الوظيفة" أي على أساس طبيعة الأنشطة التي يتم القيام بها.

والوظائف التي كان يتم أداؤها في أغلب المؤسسات كانت تخص ميادين الإنتاج المالية، المستخدمين، والتسويق كما كان يضاف في سنوات الاستثمارات الكثيفة وطبيعة التخطيط أو الاستثمار، وقد دأبت هذه المؤسسات على تجسيد هذه الوظائف في هياكل بثلاثة مستويات أساسية هي: المديرية، القسم أو الدائرة والمصلحة.

وفي إطار هذا الفصل نحاول أن نبرز أهم ما كان يميز الوظائف التالية بالمؤسسة العمومية الجزائرية في المرحلة 1962-1988.

1- وظيفة الإنتاج: القيام بعملية الإنتاج هو النشاط الأساسي لكل مؤسسة اقتصادية. وفي المؤسسة العمومية الجزائرية وخصوصا في عشرية السبعينات كان أهم ما ميز وظيفة الإنتاج مايلي:

■ فقدان الأولوية أمام وظيفة الاستثمار (Bouyer, 1997:96) التي كلفت بها الدولة المؤسسة حيث أن هذه الأخيرة كانت محدودة الوسائل، فاهتمت بالعجل وهو تحقيق المشاريع الموكلة إليها ولم تركز على الإنتاج نفسه.

■ عدم التحكم في التكنولوجيا المحولة في إطار الاستثمارات الجديدة.

■ الطاقة الإنتاجية كانت مستغلة بدرجة متدنية.

■ ارتفاع مستوى تكاليف الإنتاج.

■ التعبئة الكلية في مجال صيانة الأجهزة والآلات للشركات الأجنبية (Tayeb, 1787:119).

ومع بداية الثمانينات خفت على المؤسسة المشاريع الاستثمارية وبدا الاهتمام بما يسمى معركة الإنتاج، وقد نتج عن هذا التركيز على الإنتاج تحقيق بعض النتائج الإيجابية والتي تمثلت في رفع مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية العمل والتقليل من التكاليف (Brahimi, 1991:398-399). لكن هذا الاتجاه قد انعكس فيما بعد بسبب تقلص القدرة الاستيرادية للبلاد، فغادرت مستويات الطاقة الإنتاجية المستغلة إلى الانخفاض وكذلك إنتاجية العمل مع بروز ظاهرة تقادم الأجهزة والآلات التي بحوزة المؤسسات. (Bouzidi, 1999:72).

2- الوظيفة المالية: عندما ظهرت الوظيفة المالية بالمؤسسة الرأسمالية كان اهتمامها منصبا بشكل أساسي على جمع الأموال الضرورية لضمان استمرار نشاط المؤسسة وكذلك على المتابعة المستمرة لوضعها المالي حتى لا تقع في حالات عجز عن سداد ديونها، وبعد هذه البداية توسع الاهتمامات ليشمل جانب مردودية الأموال المستخدمة بغية الوصول إلى التوجيه الأمثل لها، تتلخص هذه الاهتمامات عادة في مفهومين اثنين هما:

القدرة على الدفع (Solvabilité) والمردودية (Rentabilité) (Bouyer, 1997:140).

في حالة المؤسسة العمومية ظلت دائما الحاجة ماسة إلى قيام بتسيير العمليات المالية الضرورية من خلال هياكل تنظيمية متخصصة، يقال أنها تؤدي "الوظيفة المالية"، غير أنه وبالرغم من تماثل التسميات فإن هذه الوظيفة تختلف بشكل جوهري في هذه المؤسسة عنها في المؤسسة الرأسمالية.

ففي حالة المؤسسة الجزائرية لم يكن هناك في الحقيقة أي اعتبار لمفهومي "القدرة على الدفع" و "المرديّة" فالحجز على ممتلكات هذه المؤسسة وإشهار إفلاسها لم يكن إجراء مقبولا في إطار القوانين المعمول بها، كما أن الربح لم يكن هدفا مقدما في سعي المؤسسة، حيث أنها كانت مكلفة أساسا بتنفيذ سياسة الدولة الاقتصادية وتحقيق مخططاتها التنموية (Bouzidi, 1999: 71). فتمويل الاستثمار في حالة هذه المؤسسة كان يتقرر خارج هذه الأخيرة في إطار عملية التخطيط المركزي، ثم غن معايير اختيار المشاريع التي كان يتم العمل بها لم تكن تستند إلى معيار الربحية فقط، بل في اغلب الأحيان إلى اعتبارات سياسية واجتماعية واقتصادية كلية.

3- الوظيفة التجارية: هذه الوظيفة بدأت تتميز داخل المؤسسة الرأسمالية في الوقت الذي بلغت فيه هذه الأخيرة مستويات هامة من حجم رأس المال وعدد المستخدمين والتكنولوجيا المستخدمة، التي جعلت مخاطرة عدم تصريف المنتجات محسوسة الارتفاع وبالغة التكلفة (Branger & autres, 1985: 90).

وفي حالة المؤسسة العمومية الجزائرية في هذه المرحلة لم تكن إشكالية تصريف المنتجات تعرض بنفس الكيفية التي عرفتتها المؤسسة الرأسمالية، فالمؤسسة العمومية كانت مكلفة بتحقيق إستراتيجية شاملة صنعت في ظل التطلع إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادي بالاعتماد على التخطيط المركزي، ثم إن منتجات هذه المؤسسة كانت موجهة للسوق المحلية التي لم تكن كما هو معروف منفتحة على العالم.

لذا فالوظيفة التجارية التي وجدت بالمؤسسة العمومية الوطنية لم تكن لها الأهمية ذاتها التي تعرفها الوظيفة التجارية بالمؤسسة الرأسمالية.

3- وظيفة المستخدمين: ظهرت وظيفة المستخدمين في المؤسسة الرأسمالية مع تزايد أعداد العاملين بها وظهور بعض المشكلات المرتبطة بتجمع عدد كبير من الأشخاص بغرض القيام بعمل مشترك ولمدة طويلة، وقد عرفت هذه الوظيفة تطور كبير في ميادين اهتمامها. حيث بدأت بالمسائل ذات الطبيعة الإدارية ثم انتقلت إلى المسائل التي ترتبط بقوانين العمل وبحاجة المؤسسة إلى إيجاد تسيير ديناميكي لمواردها البشرية (Martor & Grozet, 1988: 08)، وقد كانت هذه الوظيفة تؤدي في إطار الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة من أجل استغلال الموارد البشرية كقوة مساهمة في العمل والإبداع في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها.

في حالة المؤسسة العمومية الجزائرية عرفت هذه الوظيفة أهمية خاصة وقد كان ذلك بسبب انطلاق مشاريع الاستثمار التي تطلب تشغيلًا واسعًا وكذلك بسبب صدور النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة

بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات وبالقانون العام للعامل. إلا أن هذا الاهتمام كان يفقد للتحكم الكافي وذلك بسبب النمو السريع للمؤسسة، ففي ظل هذا النمو السريع كان التشغيل والتكوين المكثفان لا يعتمدان على معايير قبول صارمة بسبب ندرة الإطارات والعمال المؤهلين الشيء الذي تسبب مع الوقت في إيجاد أعداد من العاملين تتجاوز إلى حد كبير الحاجات الحقيقية للمؤسسة مع تدني مستوى الكفاءة لديهم. (Tayeb, 1978:54).

أما فيما يخص الجوانب المتعلقة بظروف العمل فإننا نجد أن الدولة لم تتأخر عن صياغة النصوص القانونية والتنظيمية التي من شأنها ضمان راحة العمال وسلامتهم حيث تم تأسيس لجنة حفظ الصحة والأمن بكل وحدة وذلك بموجب النصوص التي حملت ما عرف بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، كما تم تأسيس اللجنة الثقافية والاجتماعية بموجب نفس النصوص، هذا بالإضافة إلى تأسيس عملية المشاركة العمالية في التسيير.

أما بخصوص الاتصال في المؤسسة فإنه كان لا يتم بشكل سليم فبالإضافة إلى المسائل التقنية التي كانت تفتقد للتحكم الكافي لنقص الكفاءات و تدني مستوى التنظيم، نجد أن العلاقات الاجتماعية المهنية في هذا الأخيرة كانت تتميز بحجب المعلومات وبالانقسامات والخلافات الجهوية والفئوية. (Tayeb, 1978:60) وبنقابة عمالية مؤثرة وصراعات حول المزايا التي يمنحها التمثيل العمالي، وهو الشيء الذي لم يكن يخدم المؤسسة.

5- إعادة هيكلة المؤسسات الاشتراكية:

كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة مستهدفة آنذاك لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتحفيزها على النشاط الموكل إليها إلى مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، حيث بادرت الدولة متمثلة في الحزب الحاكم إلى إجراء تقييم شامل إلى ما تم إنجازه في الميدان الاقتصادي، وعلى ضوء التقييم الذي جرى قرر المسؤولون على البلاد إعطاء المزيد من الاستقلالية الاقتصادية للمؤسسة العمومية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة" خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير" (الميثاق الوطني، 1986:114). كما قرر هؤلاء المسؤولين أيضا القيام بإعادة هيكلة عضوية ومالية على مستوى المؤسسات العمومية، وذلك من أجل تقليص أحجام هذه الأخيرة ليسهل التحكم في تسييرها. فقد بين التقرير التقييمي في هذا الميدان أن المؤسسة العمومية في سيرها كانت تعاني من مشاكل وصعوبات عديدة حدثت من قدرتها على استغلال الطاقات الإنتاجية التي أقامتها. ون أهم هذه المشاكل: (Bouzidi, 1999:71)

- ضعف استخدام الطاقات الإنتاجية الموضوعة.
- تدني إنتاجية العمل.

▪ ارتفاع تكاليف الإنتاج.

▪ عدد عمال يتجاوز إلى حد كبير حاجات المؤسسة.

▪ عجز مالي مزمن.

وقد تمثلت إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي تم تبنيها في هذا الصدد في اعتماد تقسيم هذه المؤسسات من خلال ترقية العديد من وحداتها وبعض أنشطتها إلى مستوى مؤسسات قائمة بذاتها، كما كان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة. كما تبع إعادة هيكلة مالية أوجبتها ضرورة تخصيص أصول وخصوم المؤسسات الجديدة وكذلك ضرورة رسميتها لإعادة انطلاقتها من جديد، وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتوزيع إعادة الهيكلة العضوية، وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة كما كان يهدف هذا الإصلاح إلى مايلي:

▪ إعادة تنظيم المؤسسات العمومية الوطنية وتجنبيها التشوهات والنقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة.

▪ إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد الذي يستمد أبعاده من شعار (من أجل حياة أفضل). كما كان يرتكز هذا الإصلاح على مبادئ أخرى نوجزها فيما يلي:

1- استغلال الطاقات البشرية: باعتبار العنصر البشري بالغ الأهمية للمؤسسة فقد انصب السعي على النظر في توزيع واستغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية عوضا من أن تتمركز في مقراتها الرئيسية وتهتمش عن اختصاصها ومنصب عملها الفعلي.

2- كفاءة التسيير: لتحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها المخططة، وذلك برد الاعتبار إلى المعايير والمؤشرات الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى فعاليتها وكفاءتها.

3- اللامركزية في التصرف: وذلك بالنظر في أسلوب المركزية المفرطة للموارد المالية سواء الداخلية منها أو الخارجية، وبعث ميكانيزمات جديدة لتمكين المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة وبحكمة وإلغاء تمرکز الإطارات والكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية (طرطار، 1993:125).

4- تفادي سلبيات المرحلة السابقة: وذلك من خلال إعادة النظر في المواضيع الشائكة التالية: (المقابلة، 1995:39).

▪ تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة.

▪ كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة.

▪ استيعاب التكنولوجيا وذلك بإرساء هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك.

▪ التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع والاعتماد على الخارطة الاقتصادية للوطن و التوزيع في المشاريع الجهوية وتوزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد.

عملية إعادة الهيكلة كانت نتائجها حسب المسؤولين الذين قاموا بها إيجابية من حيث رفع نسبة استغلال الطاقات الإنتاجية المقامة وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودته. (Brahimi,1991:398) .

أما المنتقدين لتلك العملية فكانوا يرون فيها:

▪ عدم الانسجام بين الهدف المتمثل في تحسين تسيير واستغلال المؤسسات والوسيلة التي تمثلت في تقليص حجمها، وذلك لأن حجم الوحدات الإنتاجية لم يتغير، بل تغير حجم المؤسسات ولهذا السبب فإن إعادة الهيكلة إنما جاءت لممارسة تحكم اكبر من المركز في قرارات المؤسسة (Bouyakoub,1987) .

▪ تحطيمًا لفرق العمل التقنية التي أقامتها المؤسسات الكبيرة على مدى سنوات بتفريق عناصرها على المؤسسات الجديدة.

▪ إخلالًا بمعايير الترقية للمناصب العليا بسبب الحاجة التي ظهرت إلى شغل المناصب الشاغرة بالمؤسسات الجديدة.

▪ إقامة بعض المؤسسات الجديدة التي لم تكن تجد سوقًا لتصريف منتجاتها.

والخلاصة أن إعادة الهيكلة لم تعمل تغييرًا جوهريًا في طبيعة النظام الاقتصادي القائم واكتفت بتقليص أحجام المؤسسات للحد من قوتها واستقلاليتها اتجاه المركز. وقد صاحب هذه الإصلاحات إدخال بعض التعديلات على نظام التخطيط المركزي الوطني باتجاه توسيع سيطرة المركز على النشاط الإنتاجي ، الشيء الذي ينجم عنه استمرار قناعة المسؤولين بالبلاد بنجاعة الخيارات الاقتصادية لتلك المرحلة ومراهناتهم على نجاحها.

غير أن ظروفًا دولية (انهيار أسعار النفط) وأخرى محلية (اضطرابات في الجبهة الداخلية) تلاحت وتسارعت تداعياتها بعد 1986 إلى 1988 وكان من آثارها أن تراجعت ثقة المسؤولين بنجاعة التسيير الإداري للاقتصاد، وبدا يجري التحضير لاعتماد تغييرات جوهريّة على التنظيم الاقتصادي الوطني وتسييره بحيث يفسح المجال للمبادرات الفردية، وقد أسفر ذلك في نهاية عن إصلاحات جديدة شملت إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني في مجموعه والمؤسسات العمومية الاقتصادية العاملة به، وكان ذلك تدشينًا لمرحلة جديدة من مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المرحلة الثانية: المؤسسة الجزائرية في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق 1988 إلى الآن:

لم تكد تمر بضعة سنوات على انطلاق إصلاحات إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الجزائرية حتى بدأ الحديث عن إصلاحات جديدة، وبدون إجراء أي تقسيم رسمي لنتائج إعادة الهيكلة تقرر المرور إلى إصلاحات

جديدة كما لو أن ذلك كان ناتجا عن قناعة راسخة بضرورة تحرير النشاط الاقتصادي بالبلاد والتخلي عن نظام التخطيط المركزي وآليات الضبط الإداري.

فالتوجه الجديد الذي ظهر في هذه الفترة بخصوص إدارة الاقتصاد الوطني وفي إطاره المؤسسات العمومية جاء في ظروف شهدت فيها البلاد انخفاضا شديدا في مداخنها من العملة الصعبة بفعل انهيار أسعار النفط في الأسواق الدولية، حيث أن السلطات العمومية وجدت نفسها مدفوعة إلى الحد من عجز المؤسسات العمومية وجعلها مركزا منتجا للثروة لضمان استمرار عملية التنمية.

هذا الدور الجديد الذي أريد أن تتأط به المؤسسة العمومية كان يتطلب في الحقيقة لا مركزية حقيقية فيما يتعلق بالقرار الاقتصادي على المستوى الجزئي و انفتاحا نسبيا على الاقتصاد العالمي على المستوى الكلي، فالإصلاح كان يمس جوهر النظام السابق المتمثل في التخطيط المركزي.

وكان لأحداث أكتوبر 1988 وبعد صدور دستور فيفري 1989 الذي فتح المجال أمام حرية التعبير والعمل السياسي الحر الأثر البالغ في اختفاء المرجعية الاشتراكية للنظام الاقتصادي الوطني.

بعد ذلك أصبح الكلام صريحا عن الانتقال إلى اقتصاد السوق والانفتاح الفعلي على الاقتصاد الخارجي، وهو ما رافقته تغييرات متتالية في النصوص القانونية الأولية للإصلاحات عبر سنوات عشرية التسعينات وإلى غاية اليوم.

1- النمط الجديد لتسيير الاقتصاد الوطني بعد إصلاحات 1988:

تقتضي مسألة تمكين المؤسسة العمومية الاقتصادية من الاستقلالية الذاتية حتمية تغيير نمط سير الاقتصاد الوطني في مجموعة، وذلك من أجل خلق الشروط الضرورية لظهور المبادرة على مستوى المؤسسة وتقبل المسؤولين على هذه الأخيرة تحمل تبعات قراراتهم، بمعنى ان المعطيات التي تفرزها النشاطات الاقتصادية وتؤسس عليها القرارات يجب أن تكون موضوعية وغير ناتجة عن تدخلات إدارية.

ولتوضيح جوانب النمط الاقتصادي المعتمد في البلاد بعد سنة 1988 نعرض فيما يلي الأبعاد الثلاثة المكونة لهذا النمط كما تناولناها في المرحلة السابقة وذلك باختصار.

1- بعد التنظيم الاقتصادي الوطني:

في ظل النمط السابق كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية تخضع لرقابة قبلية أثنائية وبعديّة، ومن مراكز متعددة أدى ذلك إلى بروز مناخ يغلب عليه الطابع البيروقراطي أفقد المؤسسة كل حيوية وجعلها كيانا تابعا للمركز.

والإصلاحات الجديدة كانت تهدف إلى تحرير المبادرة في المؤسسة، فكان يتوجب عليها إزالة هذه الطريقة عن الرقابة وإبدالها برقابة بعيدة تترك للمؤسسة حرية الحركة.

ولذلك فقد اعتمد التنظيم الجديد للاقتصاد الوطني على أساس الفصل بين ثلاثة أنواع من الحقوق، فيما يتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية (Bouzidi, 1988:13).

▪ حق المالك الذي هو الدولة.

▪ حق المساهم الذي يشخص في صندوق المساهمة.

▪ وحق المسير الذي يعود إلى المؤسسة.

وقد كان يرجى من خلال هذا الفصل أبعاد كل تدخل للدولة بمختلف هيئاتها في تسيير المؤسسة بصفة مباشرة وتكليف صناديق المساهمة بالمراقبة الإستراتيجية للتحكم بصيرورتها.

2- آليات الضبط المعتمدة في إصلاحات 1988 :

تقرر في إطار الإصلاحات الجديدة أن يتم التخلي عن طريقة الضبط الإداري، و أن تتبنى بدلا منها طريقة الضبط الاقتصادي و هو ما يعني أن توضع المؤسسة أمام معطيات موضوعية تقررها الظروف الاقتصادية ، و على رأس هذه المعطيات نظام أسعار يعتمد على قوى العرض و الطلب، أي السوق و من أجل ذلك تم تبني إصلاحات شملت أدوات الضبط المعتادة .

- **نظام الأسعار** : الاصلاحيون كانوا يبحثون عن نظام أسعار يتلاءم مع حرية المبادرة لدى المتعاملين وكذلك مع سياسة الدولة في ميادين حماية القدرة الشرائية للمستهلك وتشجيع الأنشطة الاقتصادية ذات الأولوية أو الأهمية الإستراتيجية (Debboub, 1995:96). ولقد تجسد هذا التصور من خلال المرسوم 90-88 الذي اعتمد صنفين من الأسعار هما : الأسعار الحرة، والأسعار المقننة أو المنتظمة. وقد حدثت تعديلات أخرى في نظام الأسعار كانت كلها تسيير باتجاه توسيع مجال الأسعار الحرة.

- **نظام الأجور**: في المرحلة السابقة كانت الأجور تتحدد وفقا للترتيبات التي جاء بها القانون العام للعامل سنة 1978 والذي كان يتمحور حول فكرة التسيير المركزي للأجور في كل القطاعات.

وقد صارت هذه النظرة متجاوزة بعد 1988 بحكم أن فلسفة الإصلاحات الجديدة كانت تتسم بضرورة ترسيخ اللامركزية والبحث عن الفعالية في الأداء، فقرار الأجور كان ا بد أن يصير من شأن المؤسسات نفسها لأن هذه الأخيرة تبقى هي الجهة الوحيدة القادرة على ربط الأجر بالكفاءة الحقيقية والمجهود الفعلي (Brahimi, 1991:422).

ولذلك جاءت قوانين العمل الجديدة بعد سنة 1990 بإعادة القرارات المتعلقة بالأجور إلى المؤسسات يجعلها تتحدد في إطار اتفاقيات جماعية من هذه الأخيرة وممثلي العمال الذين صاروا يتمتعون بحق الإضراب لفرض حقوقهم.

- **النظام الضريبي:** النظام الضريبي الذي كان معتمدا في المرحلة السابقة كان يتسم بالتعقيد وتعدد أنواع الرسوم والضرائب وكذلك بمستوياته العالية تماشيا مع فكرة مركزة الموارد المالية للبلاد ليعاد توزيعها من طرف الدولة، ولقد بدأت عملية إعادة النظر في النظام الضريبي الذي كان قائما من خلال النصوص التي صدرت بداية سنة 1992 كما استمرت عملية التعديل والتبسيط وتخفيض مستويات الرسوم والضرائب على مدى السنوات اللاحقة خصوصا عبر قوانين المالية السنوية، ومن ذلك إلغاء بعض الرسوم مثل الدفع الجزائري V.F وتخفيض مستوى الضريبة على أرباح الشركات IBS إلى 25% من خلال قانون المالية التكميلي لسنة 2006 وإلغاؤها تماما بالنسبة للأنشطة الموجهة للتصدير.

- **نظام الائتمان:** رأينا بخصوص عملية تمويل أنشطة المؤسسات الاستثمارية أو الاستغلالية أن علاقتها مع البنك في المرحلة السابقة لم تكن مبنية على مبدأ الائتمان، ذلك لأن البنوك لم تكن مخرية في مسألة تلبية طلبات تمويل المؤسسات من عدمها فقد كانت بمثابة شبابيك لتوزيع موارد رصدت من أجل ضمان سير المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

غير أن المعطيات الجديدة التي جاءت بها إصلاحات الاستقلالية التي جعلت من البنوك على غرار المؤسسات العمومية الاقتصادية مؤسسات اقتصادية تتمتع هي الأخرى بالاستقلالية الذاتية، وهو ما يعني أن المسؤولين على البنوك أصبحوا هم الآخرين يتحملون مسؤولية صيرورة مؤسساتهم وخاصة من حيث وضعيتها المالية (Debboub, 1995:132).

وقد كان هذا التطور مؤسسا لعودة العمل بمبدأ الائتمان في العلاقة بين البنك والمؤسسة العمومية الاقتصادية.

- **نظام التجارة الخارجية:** في بداية السبعينات تم وضع نظام احتكار التجارة الخارجية من طرف الدولة تماشيا مع مقتضيات التنمية المخططة مركزيا، وبمناسبة إصلاحات إعادة الهيكلة تم وضع هذا النظام سنة 1984 بهدف إدخال شيء من المرونة على آلياته، غير أن طبيعة نظام البيروقراطية كان يحول بينه وبين الفعالية، كما كانت تتناقض مع فكرة الانفتاح التي جاءت بها الإصلاحات الجديدة. لذلك تم تبني نظام جديد للتجارة الخارجية بعد سنة 1988 ليناسب المرحلة. وكانت الأداة المعتمدة في إقامة هذا النظام في بداية التسعينات هي ما عرف ب "ميزانية العملة الصعبة" (Bouzidi, 1988:109) والتي كانت تخصص للمؤسسة وتكون هي حرة في استعمالها، لكن الجانب الذي لم تكن المؤسسة حرة فيه هو حجم هذه الميزانية، فهذا الأخير

كان يتحدد على مستوى المركز تم التخلي في مرحلة لاحقة عن هذا النظام من أجل تبني نظام صرف محدود للدينار وهو نظام لا يحد فيه مبدئياً المؤسسة عن الاستيراد إلا قدرتها المالية.

الاستثمار: في إصلاحات 1988 تقرر أن تتحمل المؤسسة العمومية الاقتصادية بنفسها مسؤوليتها عن نتائج نشاطاتها، حيث أن الدولة لم تعد تجيب عن التزامات المؤسسة ، كما أن هذه الأخيرة لا تجيب على التزامات الدولة. وبذلك فإن القاعدة العامة صارت تقتضي بأن تقرر المؤسسة الاقتصادية بنفسها في كل ما يتعلق باستثماراتها، ويتم التمويل تبعاً لذلك من خلال اتفاق ثنائي بينها وبين البنك بدون تدخل من أي طرف آخر.

أما في حالة إلزام الدولة المؤسسة بمشاريع محددة لخدمة أهداف إستراتيجية خاصة بها فإنها تتحمل كل التبعات التي تنتج عن ذلك.

وفي إطار نجد أن إصلاحات 1988 أبقّت على الهيئة المركزية للتخطيط بغرض القيام بتخطيط مركزي مكيف مع معطيات المرحلة الجديدة (Bouzidi, 1999: 110).

2- تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد إصلاحات 1988:

أشرنا فيما سبق إلى أن المؤسسة العمومية الاقتصادية اختار لها المشرع في إطار الإصلاحات 1988 شكل شركة المساهمة، وهو ما يعني أن هذه المؤسسة ستكون خاضعة في أمور مراقبتها وتسييرها لهيئات مماثلة لتلك التي يحددها القانون التجاري لمراقبة وتسيير الشركة المساهمة.

الشركة المساهمة هي شركة تجارية بالشكل، تقوم على الاعتبار المالي ويكون فيها الشركاء حاملو الأسهم مسئولين أمام الدائنين، ومن أجل ضمان حق المساهمين في اتخاذ أهم القرارات المتعلقة بشركتهم والحفاظ على تحكمهم فيها نظمت ممارسة هذا الحق عبر الجمعية العامة للمساهمين كهيئة سيادية تعين هيئة تنفيذية في مجلس الإدارة.

ويبدو واضحاً أن هذا الشكل من التنظيم يستند إلى مرجعية تتمثل في النظام السياسي الليبرالي الديمقراطي نفسه في المجتمع الرأسمالي المتقدم الذي أفرز مثل هذه الشركات. وتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية على غرار الشركة المساهمة يكون على ضوء هذه المعطيات قد تبنيه بالرغم من عدم استفتاء كل عناصر التشابه بين المؤسستين، فتعدد المساهمين في حالة الشركة المساهمة يقابله في حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية وجود مالك هو الدولة ، وإنما تحول هذه الأخيرة أسهما إلى صناديق المساهمة أو الهيئات التي جاءت بعدها للتكفل بدور المساهم.

و نتناول في هذا الجزء الهيئات الأساسية المسئولة على إدارة وتسيير المؤسسة الجديدة وكذلك التنظيم الداخلي بها الذي هو من مسؤولية هذه الهيئات.

2-1- الهيئات الأساسية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية:

أجهزة المؤسسة العمومية الاقتصادية كما حددتها نصوص إصلاحات 1988 هي الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمدير العام.

الجمعية العامة: لم تسمح قوانين 1988 أن تساهم في رأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية (بعلي، 1992:132)، وعليه فإن المساهمين في هذه المؤسسة قبل التعديلات التي جاءت فيما بعد يكونون إما الدولة أو الولاية أو البلدية أو مؤسسة عمومية أخرى خاصة صناديق المساهمة.

وقد حدد عدد صناديق المساهمة التي يمكنها أن تحوز أسهمها في المؤسسة العمومية الاقتصادية بثلاثة كحد أدنى وبعشرة كحد أقصى، أما أعضاء الجمعية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية فيتم تعيينهم من طرف صناديق المساهمة باعتبار أن هذه الأخيرة أشخاص معنوية (بعلي، 1992:138). وبخصوص سير الجمعية العامة فقد أحليت على القانون الأساسي للمؤسسة الذي يتم صياغته من طرف الشركاء عند إنشاء الشركة أمام موثق، وبالنسبة للاختصاصات فإن هناك تمييز بين اختصاصات الجمعية العامة العادية و اختصاصات الجمعية العامة غير العادية .

بالنسبة للجمعية العامة العادية: تتمثل هذه الاختصاصات في: (بعلي، 1992:14)

- تحديد وإقرار الوثائق الأساسية للمؤسسة (العقد التأسيسي والقانون الأساسي)
- تعيين مختلف الأشخاص القائمين على إدارة المؤسسة وتسييرها.
- تحديد صلاحيات أجهزة الإدارة
- تعيين محافظي الحسابات بغرض القيام بالرقابة المالية
- اتخاذ القرار بخصوص الترخيص في إصدار السندات أو بالتنازل عن الأسهم وتسديد القيمة المستحقة لأصحاب السندات.

أما اختصاصات الجمعية العامة غير العادية: فهي اختصاصات تتعلق بمجالات ذات طبيعة استثنائية وأهمية إستراتيجية في حياة المؤسسة، ومن هذه الاختصاصات نذكر ما يلي: (Debboub, 1995:33)

- تعديل رأس المال التأسيسي بالرفع أو التخفيض
- تدليل القانون الأساسي للشركة
- تغيير الشكل القانوني لها

- اتخاذ القرار بشأن دمجها أو تقسيمها أو حلها
- نقل مقرها الاجتماعي
- أخذ مساهمات في مؤسسات أخرى.

مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة في المؤسسة العمومية الاقتصادية يكون تكوينه وتسييره وصلاحياته على النحو التالي:

بالنسبة للتكوين نجد أن قانون 88-01 قد حدد عدد أعضاء هذا المجلس بسبعة كحد أدنى وإثنى عشرة كحد أقصى، ويمثل أغلب هؤلاء الأعضاء الجمعية العامة أما البقية فيمثل بعضهم الدولة والبعض الآخر العمال (Ibid) أما فيما يخص سير المجلس فإن المشرع أحال هذه المسألة إلى القانون الأساسي للمؤسسة، وبذلك فإن هذا الأخير هو الذي يحدد دورية الاجتماعات وشروط النصاب والأغلبية وموانع حضور القائمين بالإدارة وشروط استخلافهم وكيفيته (بعلي، 1992:188)، كما أحال المشرع أيضا إلى القانون الأساسي مسألة تحديد الصلاحيات، ويعتبر هذا الجهاز الأساسي في المؤسسة الاقتصادية، لأنه يحتل مكان وسط بين الجمعية العامة التي تعود إليها سلطة المساهم والمديرية التي تتمتع بسلطة التسيير أو الاستغلال وهو الجهاز الذي يقوم بتحديد إستراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط، ومن خلال ذلك أهم جوانب مخططها (Debboub, 1995:35).

المدير العام: المدير العام هو المسؤول المباشر عن التسيير الجاري في المؤسسة، وهو محمي قانونا من أي تدخل خارجي في عمله، وذلك لضمان الاستقلالية الذاتية الفعلية التي تقوم عليها الإصلاحات. ولم تشر النصوص الواردة في قانون المؤسسات إلى كيفية تعيين وعزل المدير العام، الأمر الذي يقتضي تطبيق الأحكام العامة السارية في القانون التجاري التي تخول مجلس الإدارة تعيين وعزل المدير العام باقتراح من الرئيس، أما بالنسبة للصلاحيات فإنها في حالة الجمع بين مناصبي الرئيس والمدير العام تكون واسعة جدا لا تحدها إلا صلاحيات الأجهزة الأخرى (الجمعية العامة ومجلس الإدارة) وفي حالة التعيين فإن صلاحيات المدير العام يحددها القانون الأساسي وتدعيما لاستقلالية عملية التسيير فقد جاء في المادة 16 من القانون 88-04 أن المدير العام مخول له :

- إبرام كل العقود والصفقات وتقديم كل العروض والمشاركة في كل المزايدات والمناقصات
- فتح أي حساب في المؤسسات (البنوك المالية ضمن الشروط القانونية الجاري العمل بها)
- تولي الكفالة والضمان، وفق الشروط التي حددها القانون
- قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية
- رفع الدعاوى أمام القضاء

▪ ممارسة السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة مع مراعاة الأحكام المعمول بها.

هذا التحديد لصلاحيات المدير العام بالإضافة لتدعيم مركزه مقابل الأجهزة الأخرى فإنها تفيد أيضا في تقادي تداخل صلاحياته بصلاحياتها.

2-2- التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاقتصادية:

مع انتقال المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى الاستقلالية كان يجب عليها ان تحدث تغييرات هامة على مستوى تنظيمها الداخلي الهيكلي لأنها كما نعرف كانت قد شكلت بنيتها وطورتها في ظل نظام يعتمد على التخطيط المركزي ويستمد مبادئه من التوجه الاشتراكي.

في مرحلة ما بعد 1988 صارت عملية الهيكلة الداخلية للمؤسسة تستند إلى مرجعية جديدة تتعلق بالتوجه نحو اقتصاد السوق وضرورة العمل على تدعيم استقلالها المالي بتحقيق نتائج مالية ايجابية تمكن من ضمان بقاء المؤسسة وتطوير إمكاناتها في المستقبل. والمتوقع في هذا الظرف الذي تميز بانطلاقة جديدة هو صياغة إستراتيجية جديدة للمؤسسة من طرف مديرها العام بالتشاور مع مجلس الإدارة وعلى ضوء هذه الإستراتيجية تتم إعادة هيكلة المؤسسة (Chandler,1989:36) غير أن صياغة الإستراتيجية جديدة للمؤسسة اصطدم بواقع اقتصادي غير مريح عاشته البلاد خلال سنوات التسعينات وحتى بداية عشرية الألفية .

من جهة أخرى نذكرنا صعوبات المؤسسة العمومية الاقتصادية في صياغة إستراتيجية جديدة بتأثير الهيكل على هذه الإستراتيجية حيث يضع أمام المسؤولين معطيات تحد من اختياراتهم وربما تؤثر في توجهاتهم (Nouari,1985:43)، غير أنه ومهما يكن من أمر صياغة إستراتيجية جديدة للمؤسسة بشأن تطويرها المستقبلي فإن هذه الأخيرة كانت مدعوة إلى إجراء تعديلات هامة في هياكلها الداخلية بهدف التخلص من الصياغات الهيكلية الموروثة عن المرحلة السابقة في كل جوانبها والتي تنسق ولا تتلاءم مع مقتضيات العمل الجديدة.

الهيكلية الداخلية للمؤسسة العمومية الاقتصادية:

كما رأينا في الجزء السابق أن المؤسسة العمومية الجزائرية كانت قبل الاستقلال ذات هيكل ميكانيكي بيروقراطي على مستوى الوحدات وهيكل متفرغ على المستوى الكلي. وقد قلنا بشأن هذه الهيكلية أنها تتخذ بفعل عوامل ظرفية موضوعية مرتبطة بالسن، الحجم، النظام التقني وبالمحيط والسلطة.

وسنحاول في هذا الجزء إبراز تأثير هذه العوامل الظرفية بحكم توقع اشتداد هذا التأثير في هذه المرحلة بحكم شعار المرحلة الذي هو بلاغ الفعالية في العمل.

❖ **السن:** في المرحلة السابقة اعتبرنا أن سن المؤسسات العمومية الجزائرية غير كبير نظرا لاعتبارات عديدة، لكن خلال سنوات التسعينات بدأ الأمر يختلف لأن المؤسسة العمومية الاقتصادية تكون قد اكتسبت تجربة في ممارسة نشاطها وتسيير أعمالها ومع تلك التجربة تكون قد ترسخت عادات وربما تشكلت ثقافات، ولئن يكن الزمن إطارات وعمال هذه المؤسسة من التمرس على مختلف التقنيات التي تمت حيازتها فإن العادات الثقافية التي تشكلت فيما بينهم لم تكن في جانب كبير منها باتجاه مصلحة المؤسسة ولا تتفق مع أبجديات مبادئ التسيير والعمق المعروفة (Oukil,1992).

❖ **الحجم:** حجم المؤسسة العمومية الاقتصادية معروف بالكبر، وبالرغم من عملية التسريح العمالية التي طالتها إلا أن حجمها من حيث عدد عمالها يبقى كبير وكذلك طاقاتها الإنتاجية الموضوعة بقيت كبيرة وهي لا تشتغل بشكل كامل. ومن أجل أداء الأعمال بهذه المؤسسة بفعالية لا بد، مع كبر الحجم من اعتماد الصياغة الرسمية للنظام (Formalisation) كما يجب أن يرافق هذه الصياغة تتميط لأساليب العمل (Standardisation) وبذلك يكون حجم المؤسسة واقعا باتجاه البيروقراطية الميكانيكية.

غير انه يلاحظ أن هيكله المؤسسة العمومية الاقتصادية يشوبه مع سيادة القواعد البيروقراطية ظواهر تحد من فعالية أدائه ومن صرامة سيره، وهو ما عبرت عنه دراسة وزارة التعليم العالي لأكثر من سنين مؤسسة، حيث أكدت أن هياكل هذه الأخيرة " بيروقراطية غير فيبيرية" أي أن بيروقراطيتها تتسم بالفوضى والعراقيل (أوكيل،1994:184).

❖ **النظام التقني:** النظام التقني في المؤسسة العمومية الاقتصادية هو نفسه الذي كان قائما في المرحلة السابقة وهو مبني في الغالبية العظمى من المؤسسات على أساس تتميط المنتج الاقتصادية. وقد شرعت العديد من المؤسسات في تحديث أجهزتها وآلاتها في إطار عملية التأهيل التي تقوم بها بتوجيه من الدولة، ولكن خصائص النظام التقني لم تتغير كثيرا بهذا التحديث.

❖ **المحيط:** محيط المؤسسة العمومية الاقتصادية في هذه المرحلة شهد تحولات كبيرة تمثلت في:

- تغيير نمط النظام الاقتصادي بحيث صارت آليات الضبط الاقتصادي مؤسسة على قوى السوق

- انفتاح السوق المحلية على الاستيراد (ظهور المنتجات المنافسة).

هذا التغيير في المحيط هو في الحقيقة ناتج عن وجود ضغط خارجي على المؤسسة حتى تضطر إلى إقامة أنظمة تسيير حديثة وتجسيد التغييرات الهيكلية اللازمة. أي أن هذا المحيط لا يمارس الضغط الكافي على المؤسسة بهذا الاتجاه، ويعتبر ذلك عاملا في غير صالح النظام الذي تم تبنيه في إطار الإصلاحات (lamiri,1999:293). أما تأثير هذا المحيط على هيكله المؤسسة فيؤدي إلى ضرورة عزل

العمليات الإنتاجية (Le centre opérationnel) للاستفادة من التتميط على مستواها وجعل الإدارة تتكفل بقضايا المحيط، ويكون ذلك في إطار هيكل بيروقراطي ميكانيكي على مستوى الفروع.

❖ **السلطة:** بانتقال المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى الاستقلالية حدث هناك تغيير فعلي على مستوى السلطة حيث صارت السلطة القانونية في القضايا المرتبطة بالتسيير الجاري بيد المدير العام، أما في القضايا الإستراتيجية فقد صارت بيد المؤسسات المكلفة بالإشراف والمراقبة، وهو تحول منسجم مع طبيعة الإصلاحات.

"لكن على مستوى الممارسات الميدانية يؤكد المطلعون على شؤون المؤسسات المشرفة على القطاع العمومي استمرار تدخل المركز في قراراتها" (Bouzidi, 1999:86) وهو ما يحد من حرية تعاملها مع القضايا المطروحة أمامها والتي هي من اختصاصها. لكن الأهم من كل هذا في ميدان السلطة هو التساؤل عن طبيعة استخدامها على مستوى هذه المراكز الجديدة، النصوص تجعل من صلاحيات مجلس الإدارة يعين المدير العام على أساس الكفاءة الحقيقية دونما تأثر بجوانب و اعتبارات أخرى (كألواء السياسي في السابق) إلا أن الممارسات استمرت في استبقاء الأشخاص السابقين الذين كانوا مرتبطين بعلاقات خاصة فيما بينهم، و من جهة أخرى نجد أن هؤلاء الأشخاص الذين يشكلون الجمعيات العامة أو مجالس الإدارة ليس لهم في الحقيقة من الأسباب الموضوعية ما يجعلهم يقومون بدورهم الجديد بكيفية سليمة فهم لا يعدون أن يكونوا سوى ممثلين لأدوار غير حقيقية، و الخسارة في اللعبة التي يمارسونها لا تعنيهم شخصيا (Lamiri, 1999:20)، فالنظام الجديد لا يتوفر من هذه الناحية على الضمانات الكافية بخصوص أدوات المسؤولين في المستويات العليا على الرقابة و الإشراف و كذلك التسيير بشكل يؤمن مصالح المؤسسات الحالية و المستقبلية .

هذه الاعتبارات المتعلقة بالممارسة العملية للسلطة تزيد من جهة أخرى من نزوع القرار نحو المركز وتقل من فرص المشاركة فيه على مستوى المؤسسات كما تساعد على سيادة الهيكل البيروقراطي الميكانيكي على مستوى الفروع .

2-3- وظائف التسيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية :

1- **الوظيفة التجارية:** في ميدان الوظيفة التجارية نجد أن المؤسسة العمومية الاقتصادية كان عليها أن تعيد بناء علاقتها مع السوق بناء جديدا من شأنه أن يجعلها تتعرف بشكل أفضل على مستهلكي منتجاتها وترتبط نشاطها بما يتطلبه من منتجات وتقوم بدراسة السوق.

فالمؤسسة العمومية الاقتصادية صارت ملزمة بأن تتبنى فلسفة جديدة فيما يتعلق بتصريف منتجاتها، هذه الفلسفة هي ما تعرف بـ " فلسفة التسويق " إلا أن تغييرا بهذا الحجم لم يكن من السهل إحداثه في وقت قصير على مستوى المؤسسة وذلك لاعتبارات عديدة نذكر منها:

- عدم توفر الكفاءات اللازمة على مستوى المؤسسة للقيام بما يتطلبه التسويق من دراسات وأعمال (Bahloul, 2002)
- عدم الاستقرار الذي شهدته المؤسسة فيما يتعلق بالمستخدمين إذ أن الإصلاحات اقتضت أن تقوم هذه الأخيرة بتسريح أعداد معتبرة من عمالها للتخلص من الفائض الذي كان يلزمها.
- حالة السوق الوطنية التي اتسمت بالتغيرات السريعة.
- الأوضاع الاجتماعية الأمنية التي ميزت البلاد لسنوات التسعينات.
- قلة الموارد المالية للمؤسسات بالعملة الصعبة بفعل انخفاض قيمة صادرات البلاد، الشيء الذي لم يسمح لهذه الأخيرة بالاستثمارات المطلوبة (Bouzidi, 1999, 93)، وفي هذه الظروف اكتفت المؤسسة ببعض الإجراءات الممكنة لتحقيق لتنشيط مبيعاتها ومواجهة المنافسة الشديدة التي صارت تهددها محليا بفعل الاستيراد وكذلك من قبل القطاع الخاص الوطني، ولكن هذه الإجراءات لم تكن كافية لأن الأمر يقتضي معرفة جيدة بالسوق، ليس فقط كطلب ولكن بخاصة كمنافسة وصياغة الإستراتيجيات والسياسات المناسبة للمواجهة، ولقد فقدت المؤسسات العمومية الاقتصادية حصصا كبيرة من السوق الوطنية لمنافسيها الذين استقدمتهم عملية الانفتاح (Bahloul, 2002,)

2- الوظيفة الإنتاجية: على عكس المرحلة السابقة فإن عملية تنظيم الإنتاج في المؤسسة العمومية الاقتصادية في المرحلة الجديدة أصبحت من الأهمية ما حتم على المؤسسة أن ترفع جديا من فعالية مستوى التنظيم والأداء في الإنتاج وذلك بهدف الوصول إلى:

- تحكم أكبر في تكاليف إنتاجية العمل
- زيادة كافية إنتاجية العمل.
- ضمان صيانة فعالة ومستمرة للألات والتجهيزات.
- إقامة أنظمة جودة ملائمة لاحتياجات إستراتيجية المؤسسة.
- اعتماد طرق تسيير حديثة تستند إلى تحديد الأهداف والمعايير والوسائل، وهذه الأهداف لم تكن في الحقيقة مستحيلة التحقيق في المؤسسة العمومية الاقتصادية فتجربة هذه الأخيرة مع العملية الإنتاجية تجاوزت في أغلب المؤسسات ثلاث عقد من الزمن إلا أن هذه المؤسسة صادفت بانقلابها إلى الاستقلالية عقبات في ميدان الإنتاج حد من قدرتها على إحداث التغيرات المطلوبة.

وأمام هذه العقبات لم يكن من تصور لتغيير ايجابي على مستوى المؤسسات إلا عبر إعادة انتشار واسعة وحل لمؤسسات عديدة تنجر عنها أعباء اجتماعية شاقة بتسريح أعداد جديدة من العمال، أو الشروع في عمليات خوصصة واسعة لإنقاذ كيانات المؤسسة والحفاظ علي مناصب الشغل الموجودة.

وبعد فترة كانت في النقابة وجهات أخرى معارضة لفكرة الخوصصة استقر الرأي على قبول التنازل للقطاع الخاص الوطني أو الأجنبي عن عدد كبير من المؤسسات مع ضرورة اشتراط الاستمرار في النشاط والحفاظ على مناصب الشغل الموجودة. "غير أن عملية الخوصصة التي تقرر في نهاية 2004 عرفت بعد عامها الأول ركودا واضحا تسببت فيه التعقيدات التي واجهها تقسيم المؤسسات التي عرضت للتنازل وبعض المتابعين لهذه القضايا يرجعون هذا الركود إلى تلك الفئة البيروقراطية المسيطرة على القطاع العام والتي تعمل على تأخير خوصصته حفاظا على امتيازاتها " (Bouyakoub, 1987:142).

3- الوظيفة المالية: في ميدان الوظيفة المالية نجد أن انتقال المؤسسة إلى الاستقلالية الذاتية أوجب في البداية تطهيرا ماليا تتمثل في محور ديونها اتجاه البنوك بصفة كلية أو جزئية وتزويدها بأموال خاصة بمستويات توفر لها رأسمال عامل يقلل من لجوئها المستمر إلى البنك في تمويل عملياتها الاستغلالية...

عملية التطهير المالي هذه بدأت مع مطلع التسعينيات وكلفت الدولة أموالا طائلة (Lamiri, 1999:288).

ويلاحظ في هذه المرحلة التغيير الواضح والكبير في علاقة المؤسسة بالبنك في تمويل أنشطة المؤسسة، فقد صارت هذه الأخيرة بموجب إصلاحات 1988 تقيم مع البنك علاقات مبنية على مبدأ المتاجرة.

وأمام الصرامة التي صارت تبديها البنوك بخصوص منح التمويل فإن المؤسسة الاقتصادية صارت ملزمة بحسن تسيير سيولتها حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها، وهو جانب كان في المرحلة السابقة يتميز بتساهل كبير اتجاه الزبائن المدنيين ويدفع المؤسسة للاستدانة وجزء من أموالها لدى الغير.

أما فيما يخص جانب المحاسبة فغن عددا كبيرا من المؤسسات لم تقم بها أنظمة للمحاسبة التحليلية وهذا بعد سنوات من الاستقلال إلى الاستقلالية (أوكيل وآخرون، 1994:204).

4- وظيفة المستخدمين: بانتقال المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى الاستقلالية كان أول شيء استدعى معالجة سريعة في مجال المستخدمين هو التقليل من عدد العاملين، فالعدد الذي ورث عن المراحل السابقة يفوق بنسبة معتبرة الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة.

ولقد صدرت لهذا الغرض تشريعات ونصوص تنظيمية تحدد طرق وكيفيات القيام بالتسريح على ضوءها تمت صياغة المخططات الاجتماعية الضرورية للتسريح الجزئي للعمال عبر صيغ التقاعد المبكر والمغادرة الطوعية، وكانت نتيجة هذه المخططات أن تم تسريح عدد كبير من العمال مما كلف المؤسسة أموالا طائلة في سبيل تحقيق سداد مستحقات مسبقة إلى صناديق التقاعد ودفع تعويضات مباشرة إلى العمال المغادرين طوعا.

غير أنه ورغم العدد الهام الذي بلغه حجم العمال المسرحين فإن المؤسسة العمومية الاقتصادية استمرت تتعت بذات الفائض العمالي (Bouyakoub, 1987, 143)، ثم إن عملية التسريح تمت بطريقة إدارية لم تراع ضرورة الاحتفاظ بالعناصر الجيدة. فكان أن فقدت المؤسسة الكثير من الكفاءات العالية.

من جهة أخرى نجد أن المؤسسة استعادت فعلا في إطار الإصلاحات صلاحياتها في تحديد مستويات الأجور التي تدفعها إلى مستخدميها، وذلك بالتشاور مع ممثلي العمال لصياغة شبكة الأجور في إطار اتفاقية جماعية كما استعادت المؤسسة أيضا صلاحياتها الكاملة في تناول القضايا التأديبية بعد التخلي عن التسيير الاشتراكي للمؤسسات وعن اللجنة التي كانت مكلفة بالشؤون التأديبية، والتي كانت كثيرا ما توصف بأنها تقف في صف العمال وان مواقفها تحد من سلطات جهاز التسيير في فرض الانضباط بالمؤسسة، هذا التطور جعل بإمكان المؤسسة أن تضع سياسة أجور محفزة اتجاه كل المستويات الاجتماعية-المهنية- بها. إلا أنه يبقى على المؤسسة أن تعمل على إيجاد مناخ من التعاون والتفاهم يتجاوز الوضع القائم الذي مازال يتميز بالانقسامات والصراعات والسلوكيات غير اللائقة التي لا تخدم المؤسسة.

وخلاصة القول فإن المؤسسة العمومية شهدت على إثر إصلاحات 1988 تغييرات هامة مست جوانبها المختلفة، حيث تم الفصل بينها وبين الهيئات المركزية في الدولة التي كانت تقوم بالوصاية عليها كما صارت تعرف " المؤسسة العمومية الاقتصادية" ومنحت شكل شركة المساهمة التي تحكمها قواعد القانون الخاص حتى تخضع هي الأخرى للأحكام نفسها. ولما آل إليها القرار فقد عملت هذه المؤسسة على إحداث التغييرات الهيكلية والوظيفية الضرورية عليها بما يتلاءم ومقتضيات التوجه الجديد للاقتصاد الوطني.

خلاصة:

رأينا في هذا الفصل أن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عرفت منذ الاستقلال مرحلتين أساسيتين من حيث أشكالها القانونية و علاقاتها مع الدولة و كذلك تنظيمها و أسلوب تسييرها .

ففي المرحلة الأولى انتقلت هذه المؤسسة من أشكال قانونية و رثتها عن الحقبة الاستعمارية إلى شكل موحد هو "المؤسسة الاشتراكية" لتكون أداة في يد الدولة تستخدمها بشكل مباشر في تحقيق التنمية الوطنية في إطار تنظيم اقتصادي يعتمد على التسيير الإداري و التخطيط المركزي .

و قد كان من نتائج هذه المرحلة إقامة طاقات إنتاجية حديثة و كبيرة عبر عمليات استثمار تعتمد على موارد ترصدها الدولة، غير أن استغلال هذه الطاقات لم يكن مثمرا في عمومها، بحيث أنه لم يفض إلى نمو اقتصادي و رفاه اجتماعي مناسب، فتم اللجوء إلى إحداث إصلاحات إعادة الهيكلة من أجل التحكم بشكل أكبر في أنشطة المؤسسات العمومية و تصحيح وضعها، لكن هذه الإصلاحات لم تكن كافية .

لذلك تقرر في المرحلة الثانية تبني حولا أكثر عمقا، وذلك بالتخلي عن التخطيط المركزي المباشر و اعتماد نمط جديد لسير الاقتصاد الوطني، يركز أكثر فأكثر على آليات اقتصاد السوق المبنية على قاعدة العرض و الطلب، فمنحت في الإطار نفسه المؤسسة العمومية الوطنية استقلالية ذاتية لتكون هي الوحيدة المسؤولة عن تسيير نفسها، وهذا ما يعبر عن اتجاه تدريجي إلى اللامركزية و حرية التصرف، أجبر المؤسسة العمومية الاقتصادية على تبني تغييرات هيكلية و وظيفية ضرورية بهدف تحقيق التحول المطلوب، حيث أسفرت عن هذه التحولات الهيكلية نتائج اقتصادية و اجتماعية واضحة أبرزها تسريح العمال، الاهتمام بالجانب التجاري و بعث بعض الاستثمارات بالاعتماد على الموارد الخاصة، هذا مع تسجيل لبعض السلبيات التي أعاقت تحقيق النتائج المرجوة كقلة الموارد و قلة الكفاءات البشرية و خاصة في مجالات الإدارة و التسويق و البحث و التطوير .

من جهة أخرى أسفرت هذه التحولات الهيكلية التي مست هذه المؤسسات على تركيز سلطة القرار في أعلى مستوى للمسؤولية بالمؤسسة و بروز المشاركة العمالية و تطورها من مشاركة العمال الفعلية في صنع القرارات و الإشراف عن التسيير الاقتصادي و المالي و التنظيمي للمؤسسة من خلال ممثلي العمال في مجلس الإدارة في مرحلة استقلالية المؤسسات، إلى مشاركة في الملكية في ظل الخصخصة (بحصول العمال على جزء من الحصص في رأسمال مؤسستهم القابلة للخصخصة) .

و رغم إيجابيات المرحلة الراهنة التي تعيشها المؤسسة العمومية الاقتصادية إلا أن ذلك لم يمنع من تسجيل نقائص في وضعية هذه المؤسسات، حيث أن أغليبتها تعيش حالة عجز مالي مزمن مما يجعلها عرضة لبرامج الإصلاح و إعادة التأهيل من أجل الرفع من مستوى أداءها و تنافسيتها .

الجانب الميداني

الفصل الخامس

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة

1-1 المجال الزمني

2-1 المجال المكاني

3-1 المجال البشري

2- نموذج الدراسة

3- منهج الدراسة

4- عينة الدراسة

5- أدوات جمع البيانات

6- أساليب التحليل و التفسير

تمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل منهج الدراسة موضحا مجتمع وعينة الدراسة وحدودها كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي يتم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها كما سيوضح الباحث كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمها في معالجة بيانات الدراسة

1- مجالات الدراسة :

1-1 المجال الزمني :

قمنا بإجراء دراستنا الميدانية انطلاقا من منتصف شهر جانفي 2014، حيث قسمنا الدراسة إلى مرحلتين:

المرحلة الاستطلاعية: ودامت حوالي 15 يوما، حيث تم فيها التعرف على مديرية التوزيع سكيكدة التابعة لمؤسسة سونلغاز من حيث الموقع و مجتمع الدراسة وكذا توزع مصالحها وأقسامها حسب هيكلها التنظيمي، كما قمنا بإجراء بعض المقابلات مع إطارات ومسؤولي بالمديرية تدور حول التعرف بالمديرية ومراحل تطورها وكذا مختلف نشاطاتها وتطلعاتها.

مرحلة التطبيق: والتي دامت حوالي 20 يوما بمعدل 03 زيارات لكل أسبوع ، وفي هذه المرحلة وبعد إعداد الاستبيان النهائي قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة، والوقوف على استرجاعها، حيث وزعنا 90 استمارة، واسترجعنا 84 ، أربعة منها غير صالحة، وكان العدد النهائي 80 استمارة.

2-1 المجال المكاني:

أ- تقديم عام لمؤسسة سونلغاز :

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل الولايات الوطن، وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

وينطوي تعريف مؤسسة سونلغاز على تقديم التطور التاريخي لها انطلاقا من مرحلة ما قبل الاستقلال وصولا إلى مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي، كما يتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي وتوضح أهم المديريات التي تتوفر عليها ثم إبراز أهم الخصائص التي تتميز بها مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع بسكيكدة) كمجتمع للدراسة.

ب- المراحل التي مرت بها المؤسسة:

عرفت مؤسسة سونلغاز على غرار باقي المؤسسات العمومية الجزائرية عدة تغييرات في طرق تسييرها بصفة مباشرة وشكل تنظيمها، وبمك تمييز أربعة مراحل مرت بها يمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ مرحلة ما قبل الاستقلال:

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جويلية 1947 قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر إنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة (Electricité et Gaz d'Algérie) EGA كانت وراء ظهور مؤسسة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وذلك بموجب المرسوم التشريعي 05 جويلية 1947. من بين الانجازات التي أوكلت إليها إنشاء خط لنقل الكهرباء سعة 150 كيلو فولت يربط بين الشرق والغرب بشكل شبكة مكونة من ثلاثة أجزاء : مركب وهران، مركب عنابة ومركب الجزائر الذي يعد المنسق الرئيسي مع باقي المراكز.

❖ مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1969:

بعد استقلال الجزائر عرفت هذه المرحلة عدة أحداث من أهمها ما يلي:

- في 31-12-1962 صدر القانون رقم 157/62 المتعلق بسيرورة التقنيين وبذلك احتفظت "EGA" بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية.
- نتيجة خروج المستعمرين ولكونهم يمثلون الأغلبية المستفيدة من خدمات الكهرباء تراجع استهلاك الكهرباء ب 22% والغاز 88% مما أدى بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بالقيام بأشغال كبرى واقتناء التجهيزات والمعدات وتخفيض تسعيرة الغاز الطبيعي بنسبة 50% وهذا من أجل زيادة استهلاك الكهرباء والغاز من حصيلة انجازات **سونلغاز** منشورة من طرف مديرية الدراسات الاقتصادية ل**سونلغاز** بمناسبة الذكرى العشرين لإنشائها في أبريل 1989، إلا انه بالرغم من ذلك بقيت مؤسسة "EGA" مرتبطة ارتباطا وثيقا بمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا "EGF" بسبب:
 - طبيعة التجهيزات والمعدات التي كانت مستعملة والتي تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات صيانتها.

▪ سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين وتميزت هذه المرحلة بالعديد من الخصائص من

أهمها:

- اعتماد نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت معتمدة من طرف مؤسسة وكهرباء وغاز فرنسا.
- التوجه نحو الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من البحث عن زبائن جدد.
- عدم وجود سياسة طاقوية واضحة مما أدى غياب الاستثمارات.
- التبعية التقنية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا خاصة فيما يتعلق بالصيانة والتدريب.

❖ مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969-1990: بمقتضى القانون رقم 69/ 59 المؤرخ

في 28 جويلية 1969 والذي تم نشره في الجريدة الرسمية في 01 أوت 1969 والمتعلق بصيغة المؤسسة

العمومية "EGA" تقرر إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **Sonelgaz** بالإضافة إلى قرارات أخرى من أهمها:

- يمنح لسونلغاز احتكار وإنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية.
- تكلف سونلغاز بمهمة نقل الغاز الطبيعي بواسطة القنوات على مستوى التراب الجزائري.
- تكلف سونلغاز بتوزيع الغاز الطبيعي بما في ذلك الاستخدامات المحلية والصناعية على التراب الوطني وتميزت هذه الفترة بما يلي:

أ- كسر التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا: عملت **سونلغاز** على توسيع قاعدة المتعاملين فيما يتعلق بجلب التجهيزات لتصل إلى 29 دولة منها: إيطاليا، الاتحاد السوفياتي سابقا، ألمانيا الشرقية، المجر، تونس، السويد، وتراجعت حصة فرنسا من حيث استيراد التجهيزات من 90% سنة 1969 إلى 14% سنة 1980.

ب- بموجب القانون 35/75 المؤرخ في 29 أبريل 1975 عملت مؤسسة **سونلغاز** على الاشتراك في المخطط الوطني المتعلق بالإضاءة بغية تلبية حاجيات حوالي 1200000 مشترك، إذ قامت في سنة 1978 باستحداث خطوط جديدة قدر طولها بحوالي 60000 كم.

ج- إعادة هيكلة **سونلغاز**: ضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية تم تقسيم المؤسسة في سنة 1983 إلى ستة مؤسسات وهي:

الجدول رقم (04) يبين فروع المؤسسة بعد إعادة هيكلتها

المؤسسة	وظيفتها
- كهريف Kahrif	- مكلفة بأشغال الكهرباء الريفية
- كهركيب Kahrakib	- مكلفة بتثبيت خطوط ذات التوتر العالي
- كنگاز Kangaz	- مكلفة بانجاز قنوات توزيع الغاز الطبيعي
- التركيب Etterkib	- مكلفة بأشغال التركيب الكبرى مثل المحولات
- أنرغا Inerga	- مكلفة بانجاز الأشغال الهندسية الكبرى
- AMC	- مكلفة بإنتاج عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة

المصدر: من وثائق المؤسسة

د- بموجب القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جانفي 1988 الذي عمل على إدماج المؤسسات الاجتماعية بالإدارة الاقتصادية للسوق تم تحويل المؤسسة إلى المؤسسة الاجتماعية والاقتصادية **سونلغاز Epic Sonelgaz**

هـ - خلق وحدات مرافقة: من أجل القضاء على العجز في الكهرباء وزيادة نسبة التغطية ثم خلق صناعة مرافقة للسوق الوطنية تتمثل في:

- وحدة صناعة الكوابل بسكرة.
- وحدة صناعة العتاد الكهربائي بالعاثور.
- وحدة صناعة المحولات بتيزي وزو.
- وحدة صناعة القواطع والعدادات بالعلمة.

❖ المرحلة الرابعة (ما بعد التسيير الاشتراكي):

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة صعوبات مالية مما عطل من وتيرة نموها وذلك بسبب انهيار أسعار البترول سنة 1986، والذي برزت نتائجه في لجوء المؤسسة إلى الاستدانة الخارجية، ارتفاع في تسعيرة الكهرباء والغاز بنسبة تقارب 500 % بين سنتي 1995 و 2000 وأهم ما ميز هذه المرحلة ما يلي:

أ- تغيير الإطار القانوني لمؤسسة سونلغاز: بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والذي يقضي بتحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

ب- تحديد المهام الواجب القيام بها: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-2008 المؤرخ في 17 ديسمبر 1995 والمتعلق بالقانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبمقتضى الامتياز الممنوح لها من طرف الدولة فإن سونلغاز تلتزم بـ:

- تلبية كل طلب على الكهرباء والغاز ضمن الشبكة الموجودة بتوعية وانتظام في الخدمة.
- وضع برنامج عمل المؤسسة ومراقبة التسيير الحسن لعملية الإنتاج والتوزيع.
- تطبيق العدالة بين الزبائن المشتركين من خلال:
 - ✓ التسعيرة المحددة تبعا للمراسيم التنظيمية.
 - ✓ دفتر للبنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل الطاقة.

ج- الاستمرار في إكمال المشاريع الاستثمارية وذلك بالرغم من الضائقة المالية التي عرفتتها مؤسسة سونلغاز، حيث أنها لجأت للاستدانة الخارجية.

د- التدريب (التكوين المستمر) وذلك من خلال توفير الدعم الكامل للمنشآت التي تتوفر عليها المؤسسة في مجال التدريب، بالإضافة إلى الاعتماد على المعاهد المتخصصة وتنظيم دورات تدريبية داخل الوطن وخارجه.

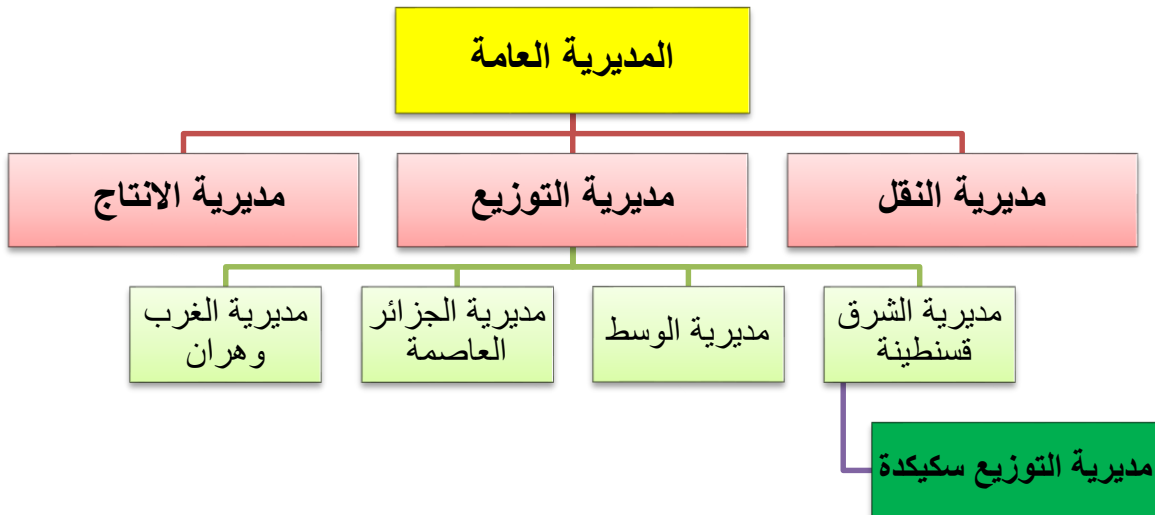
هـ - التحول: في مطلع القرن الواحد والعشرين أي في بداية 2002 وبمقتضى الأمر 02-95 المؤرخ في 01 جويلية 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز إلى شركة ذات أسهم .SPA

ج- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز Sonelgaz:

بالرغم من الخبرة المكتسبة لمؤسسة سونلغاز، وزيادة عدد زبائنها في استهلاك الكهرباء والغاز مع مرور الوقت، مما حتم عليها مضاعفة القدرة الإنتاجية في مجال إنتاج الكهرباء والغاز، وكذلك تحول المؤسسة إلى شركة ذات أسهم سنة 2002 وعملية بيع قروض سنديه في سنة 2005 بمعدلات فائدة محددة فإن كل ذلك من شأنه أن يفتح احتمالات المنافسة خاصة مع صدور قانون الطاقة الذي يتحدث عن تعدد المتعاهدين وإنشاء سوق داخلية للطاقة في السنوات المقبلة، وتحسبا لهاذ التطور فإن مؤسسة سونلغاز عملت على وضع هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة مع المتغيرات البيئية ويتمشى مع أهدافها، إذ انه خلال سنة 1991 كانت الهيكلة الأولى ثم تم تعديلها فيما بعد.

وانطلاقا من إعادة الهيكلة والتوزيع التي تمت في جويلية 2004 والتي تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل على توفير أحسن الظروف وتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، حيث تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات والتوجيه والمراقبة الذي يحضى بها مجلس الإدارة.

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



د- خصائص مؤسسة سونلغاز:

بعد العرض المقدم حول التطور التاريخي والهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، يمكننا استنتاج الكثير من العناصر التي تتميز بها هذه المؤسسة ومنها:

1- **توسيع دائرة التغطية:** نظرا لأهمية الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز و شساعة مساحتها وزيادة عدد زبائنها من مادتي الكهرباء والغاز الأمر الذي نتج عنه زيادة في نسبة التغطية في استهلاك الكهرباء بحوالي 96% كما أن المخطط الوطني للغاز (PNG) يهدف إلى تزويد 140 تجمع سكاني بالغاز الطبيعي وغاز البترول المميع.

2- **من المؤسسات الرائدة وطنيا وإفريقيا:** تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات على المستوى الوطني والإفريقي، حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني فهي تأتي في المرتبة الثالثة وطنيا بعد مؤسسة سونطراك ومؤسسة نافطال من حيث رقم الأعمال، والمرتبة الثامنة إفريقيا.

3- **الاحتكار:** منح لمؤسسة سونلغاز احتكار إنتاج، نقل أو توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز الطبيعي على مستوى التراب الوطني وذلك بموجب أوامر قانونية، إلا أنه بموجب المرسوم الرئاسي 95-02 الصادر في 02 جوان 2002 القاضي بتحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز إلى مجموعة سونلغاز **Group de sonelgaz** والتي تتكون من عدة مؤسسات مستقلة عن بعضها البعض منها:

❖ مؤسسة إنتاج الكهرباء.

❖ مؤسسة نقل الكهرباء.

❖ مؤسسة نقل الغاز.

❖ مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز التي تتكون من:

✓ المديرية العامة للتوزيع غرب.

✓ المديرية العامة للتوزيع شرق.

✓ المديرية العامة للتوزيع وسط.

✓ المديرية العامة للتوزيع الجزائر.

✓ المديرية العامة لمجموعة سونلغاز.

حيث أن تحويل مؤسسة سونلغاز إلى مجموعة سونلغاز والتي تتكون من المؤسسات السابقة سببه أن عملية الخصخصة تتم على مستوى تلك المؤسسات وذلك بموجب الأمر السابق (02-195) وأن احتمالات المنافسة وإنشاء سوق داخلية للطاقة (خاصة مع صدور قانون الطاقة) سوف تنطلق في السنوات المقبلة.

4- التوجه من النزعة المركزية إلى اللامركزية: يبرز هذا التعبير في سياسة سونلغاز وطرق تسييرها من خلال الإجراءات التي تم القيام بها على مستواها انطلاقا من فترة ظهورها إلى بداية الألفية الثانية حيث تم خلالها القيام بإجراءات عديدة من أهمها:

❖ التحول من مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) قبل 1969 إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وكل ما نتج عنه من توجيه مركزي مباشر في كل المجالات حيث أنها كانت تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة.

❖ التحول من شركة وطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، الأمر 91-975 وكان ذلك سنة 1991 بعد أزمة 1986 وأحداث 1988 حيث لجأت سونلغاز من خلال هذا الإجراء إلى الحفاظ على توازنها المالي واعتماد مخطط للتطهير المالي خاصة بعد تخلي الدولة عن تمويل المشاريع الاستثمارية الهادفة لتلبية الطلب على الغاز الطبيعي والإنارة الريفية.

❖ التحول من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة ذات أسهم في سنة 2002، ما نتج عنه من إمكانية دخول منافسين في قطاع الطاقة وإنشاء سوق داخلية، كل ذلك أدى بسونلغاز إلى البحث عن السبل التي تسمح لها بتحقيق الفعالية والمردودية الاقتصادية لمشاريعها حيث تبنت في سياستها وإستراتيجيتها العديد من العمليات أهمها:

✓ التوجه نحو الزبون باعتباره أساس البقاء وذلك من خلال الأخذ بآراء الزبائن ومعدلات الرضا.

✓ العمل على توفير التكنولوجيا الحديثة وذلك لمواجهة الطلب المتزايد من الكهرباء والغاز.

✓ الاهتمام بالعامل وإعطاءه الأولوية في كل البرامج.

✓ العمل على تحقيق التنمية الوطنية.

✓ الاهتمام بالتسيير ومستويات التكاليف.

5- الاهتمام بالموارد البشري: يلقي موضوع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا وهذا

من أجل الاستعمال المستمر للتكنولوجيا الحديثة حيث أنها عملت على:

• التكوين التحسيني المستمر والتأهيل للعمال.

• تكوين موجه للعمال الجدد في مجال الكهرباء والغاز، ويبرر الاهتمام كذلك من خلال توفر

مؤسسة سونلغاز على ثلاث مراكز للتكوين:

❖ مركز عين مليلة للتكوين التقني والأمن الصناعي.

❖ مركز بن عكنون (الجزائر) للتكوين في الغدارة والتسيير.

❖ مركز البليدة للتكوين التقني.

6- التزام الإدارة العامة لمؤسسة سونلغاز:

■ القيام بدور اقتصادي واجتماعي.

■ تطوير المؤشرات التقنية والمالية.

■ وضع نظام للجودة.

■ تحسين نظم الاتصال في المؤسسة.

3-1 المجال البشري :

1-3-1 بطاقة فنية لمديرية التوزيع سكيكدة :

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكيكدة صورة مصغرة للمديرية الجهوية للشرق بقسنطينة لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال اصغر وبصلاحيات اقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى قريب أو بعيد).

2-3-2 المهام الموكلة إليها: تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية

الشرق لاستعماله في الخدمات والنشاطات التي تقوم بها ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة.
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية.
- تسيير الموارد البشرية والمادية التابعة للمديرية من اجل تلبية احتياجات الزبائن.
- استمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

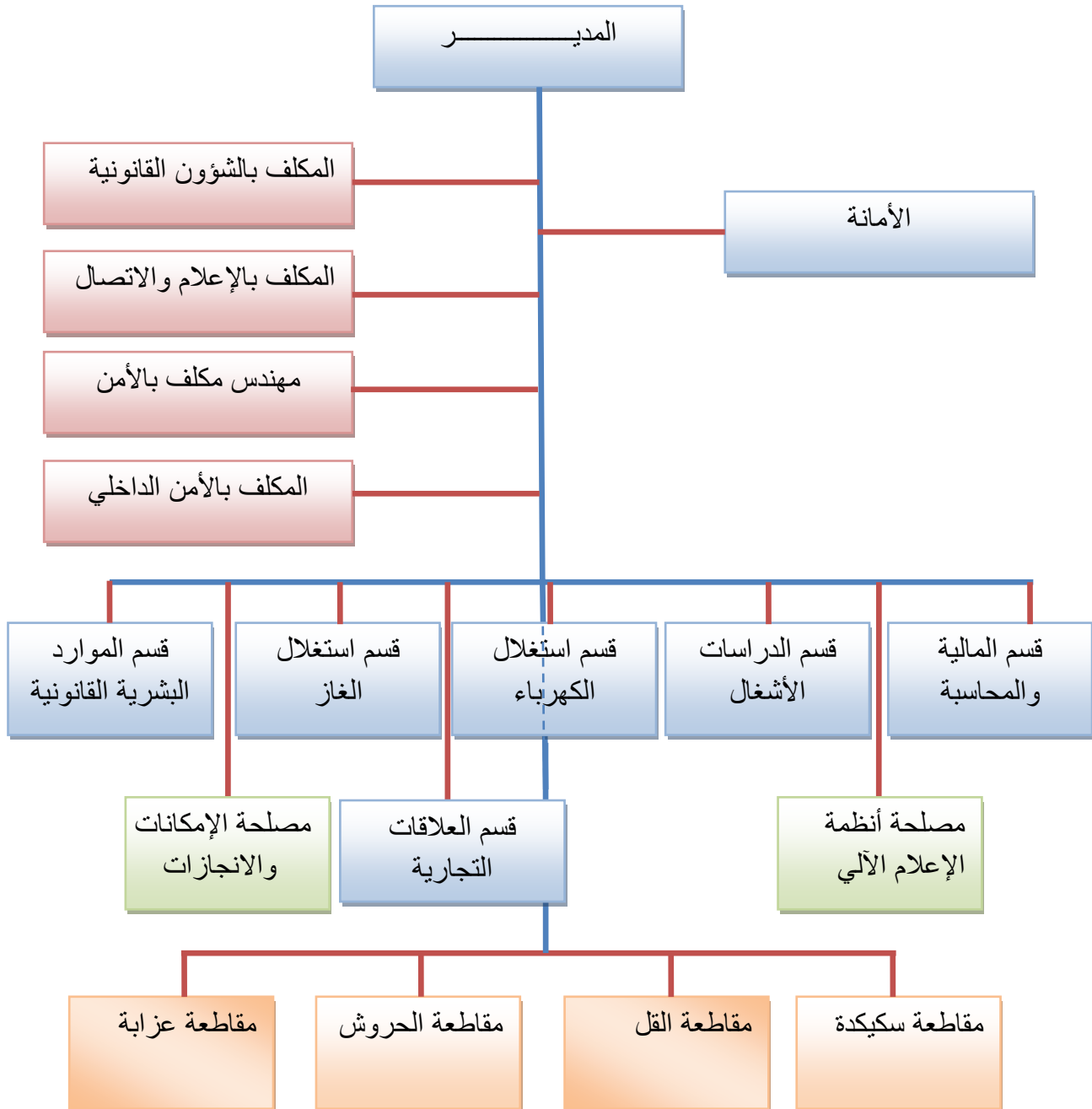
الجدول رقم (05) يوضح توزيع العمال حسب الأقسام و المصالح

المجموع	عمال تنفيذ	أعوان تحكم	الإطارات	الفئات
				الأقسام
06	00	01	05	إدارة المديرية
16	00	09	07	قسم المالية و المحاسبة
54	09	28	17	قسم استغلال الكهرباء
13	04	07	02	قسم استغلال الغاز
34	03	23	08	قسم الدراسات و متابعة الأشغال
05	00	02	03	قسم تسيير نظام الإعلام الآلي
07	00	03	04	قسم الموارد البشرية
39	08	20	11	قسم العلاقات التجارية
09	04	04	01	مصلحة الوسائل العامة
183	28	97	58	المجموع

3-3-1 الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سكيكدة :

تعمل المديرية الولائية بسكيكدة تحت وصاية المديرية الجهوية بقسنطينة والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم المديرية الولائية سكيكدة بكل مقاطعاتها ووحداتها 488 عامل، وتحتوي مديرية التوزيع الولائية على مستوى المركز والتي تمثل مجتمع الدراسة الراهنة 183 عامل موزعين على مختلف الأقسام.

الشكل رقم (06) : يبين الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سكيكدة



المصدر: مصلحة المستخدمين للمؤسسة

- **المدير الولائي:** يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

- الأمر بالصرف في حدود القانون.

- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية... إلخ).

- يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الاجتماعية للمديرية.

- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

- يتعهد بانجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية.

الأمانة: تهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من المديرية وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال (الهاتف الفاكس... إلخ).

مكلف بالشؤون القانونية: يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.

مكلف بالإعلام والاتصال: ويحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة وتوزيعها في الوقت المناسب.

مكلف بالأمن: دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي (حوادث مرور، أو التي تتعلق بالكهرباء والغاز).

قسم المالية والمحاسبة: ويعتبر المحور الأساسي للمديرية لما يقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمديرية وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية وهو مكلف بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

مركز الحاسوب: تم إنشاء هذا المركز حديثا بتاريخ 01 جانفي 1997 وهو يحتوي على معدات حديثة مهمته هي معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية.

قسم الدراسات والأشغال: تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة Plan D'étude والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

قسم استغلال الشبكات: وهي المسؤولة عن تسيير الشبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسريبه.
- مراقبة المحولات الكهربائية وتموين الوكالات بأجهزة القياس.
- إصلاح أي عطب في العدادات (الكهرباء/الغاز).
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية.

- قسم الموارد البشرية: تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المديرية بما في ذلك من تدريب، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف) ... إلخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة، وتضم شعبة المستخدمين

عمال موزعين حسب الوظائف التالية:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- عون مسير رئيسي للمستخدمين.
- عون تسيير المستخدمين.
- موظف إداري.

- مصلحة العلاقات التجارية: تهتم بتسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة،

ومن مهامها:

- تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز وتلبيتها.
- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.
- متابعة مختلف الديون مع الزبون.
- مراقبة قواعد وإجراءات التسيير.
- المحاسبة.

- فرع الإنجازات: وهي بمثابة مؤسسة إنجازات مصغرة لفائدة المديرية وهي تقوم بإنجاز بعض المشاريع

على أرض الميدان من كهرباء وغاز على حساب المديرية وله مؤهلات بشرية ومادية معتبرة حيث يخضع هذا الفرع إلى سلطة المدير مباشرة على مستوى المديرية.

- فرع الإمكانيات: ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المديرية والوكالات التابعة له فهو يوفر:

- المكاتب.
- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل.
- أجهزة الإعلام.
- معدات العمل.
- تجهيزات البناء والترميمات.

المصالح التجارية: تحتوي المديرية الولائية بسكيكدة على 04 مقاطعات تجارية تضم 07 وكالات وهي

كالتالي:

جدول رقم (06) يبين المقاطعات التابعة لمديرية التوزيع سكيكدة.

عدد العمال	المصلحة
145	مقاطعة سكيكدة
94	مقاطعة القل
71	مقاطعة عزابة
78	مقاطعة الحروش
388	المجموع

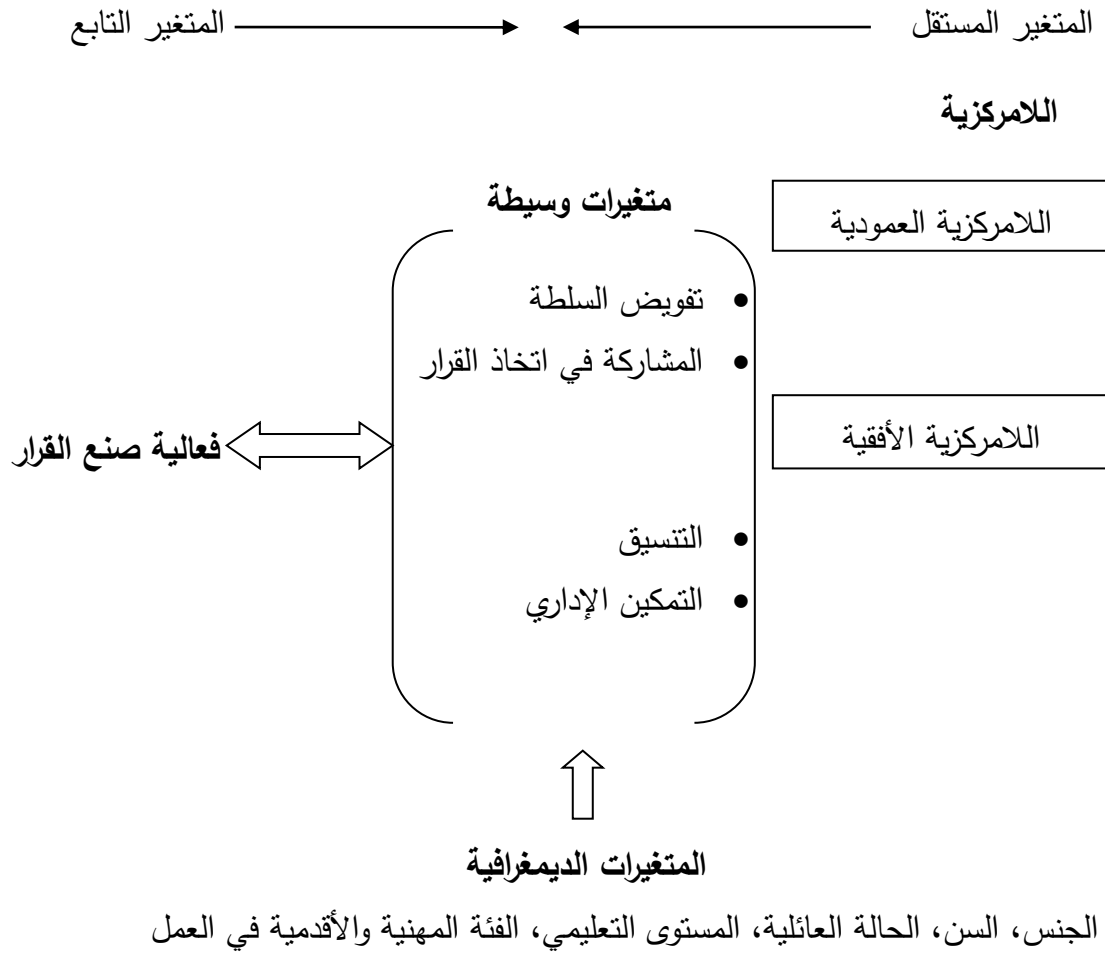
ومن ابرز المهام التي تقوم بها والنشاطات التي تمارسها هذه المصالح التجارية لخدمة زبائنها هي:

- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.
- معاينة العدادات الكهربائية والغازية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من العمود إلى الزبون بالنسبة للكهرباء.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع (الشبكة) إلى الزبون بالنسبة للغاز.
- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.

2- نموذج الدراسة:

الفرضية العامة:

هناك علاقة دالة بين اللامركزية و فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.



انطلقت الدراسة الراهنة من فرضية عامة مفادها أن هناك علاقة دالة بين اللامركزية و فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وفرضيتين فرعيتين تفترض ميدانيا العلاقة القائمة بين اللامركزية بنمطيهما (العمودية والأفقية) و فعالية صنع القرار، وذلك في ضوء مؤشرات تحدد علاقات احتمالية تدور في مجملها حول علاقة المتغيرات الوسيطة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التنسيق والتمكين الإداري) كعناصر ومكونات اللامركزية و فعالية صنع القرار، وفي ضوء هذه المؤشرات حدد الباحث الإجراءات المنهجية الكفيلة باختبارها ميدانيا و التوصل إلى نتائج منطقية وواقعية.

3- منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة. وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (عميراي، دس:96).

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة لأخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، ومن خصائص الدراسة الوصفية هو اعتمادها على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح لنا خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها (بوحوش والدنبيات، 1995:129).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (الراشدي، 2000:59).

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين اللامركزية وفعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتأثير بعض المتغيرات الوسيطة (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، التنسيق والتمكين الإداري) على هذه العلاقة.

4 - عينة الدراسة :

تعرف عينة الدراسة بأنها " عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة " (القحطاني و آخرون، 2000:269).

و في هذه الدراسة أخذ الباحث عينة عشوائية بسيطة مراعيًا في ذلك النسبة المقبولة علمياً في تحديد العينات، ، و بعد التأكد من سلامة الإستبانة للاختبار تم توزيع 90 إستبانة على مجتمع الدراسة و تم الحصول على 80 إستبانة ، بعد استبعاد 04 استبيانات غير مكتملة وعدم استرداد 06 استبيانات، فأصبحت عينة

الدراسة الفعلية تمثل ما نسبته 43.7 % من مجتمع الدراسة ، والذي يشمل 183 عامل بمديرية التوزيع - سونلغاز - سكيكدة.

5- أدوات الدراسة:

بما أن موضوع البحث يتعلق بدراسة اللامركزية و علاقتها بفعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (سونلغاز) و لغرض الحصول على معلومات متعددة و متنوعة و من أرض الواقع تم الاعتماد على الأدوات التالية :

المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات و في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، و المقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية (محمد زياد عمر، دس:154). و قد سمحت المقابلة مع بعض أفراد و مسؤولي المؤسسة من أخذ و لو صورة جزئية عن واقع اللامركزية و علاقتها بعملية صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة، و ذلك من خلال استعراض أهم المحطات و المراحل التي مرت بها المؤسسة والتغييرات التي شملتها .

الاستبيان :

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع، كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها بشكل أفضل عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانته معتمدا في ذلك على:

● الدراسات السابقة في نفس المجال

● رأي ذوي الخبرة والاختصاص

وتتكون الاستبانة من أربع محاور:

المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية والأقدمية في العمل) ويشمل العبارات من رقم 01 إلى رقم 06

المحور الثاني: يشمل العبارات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى الخاصة بنمط اللامركزية العمودية، ويتألف هذا المحور من 17 عبارة موزعة كما يلي:

- بعد تفويض السلطة وفيه 09 عبارات (من 07 إلى 15)
- بعد المشاركة في اتخاذ القرار وفيه 08 عبارات (من 16 إلى 23).

المحور الثالث: ويشمل العبارات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والخاصة بنمط اللامركزية الأفقية ويتألف هذا المحور من 18 عبارة موزعة كما يلي:

- بعد التنسيق وفيه 09 عبارات (من 24 إلى 32).
- بعد التمكين الإداري وفيه 09 عبارات (من 33 إلى 41).

المحور الرابع : ويشمل العبارات المتعلقة بقياس فاعلية صنع القرار ويتألف هذا المحور من 19 عبارة (من 42 إلى 60).

ويقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات تتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (07): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تبني الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

ثبات و صدق أداة الدراسة :

1- الثبات:

ويقصد بالثبات حصول الفرد على نفس الدرجات إذا طبقت عليه نفس الأداة، وتحت نفس الظروف، ومعامل الثبات المناسب هو 0.7 فأكثر، ويتناسب معامل الثبات تناسباً عكسياً مع حجم العينة. (العساف، 2000: 430).

وقد قمنا بحساب معامل ثبات الاختبار بطريقتين وهي: طريقة التجزئة النصفية، وطريقة التباين (ألفا

كرومباخ)، وذلك كما يلي:

1-1 - طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تقسيم المحور إلى عباراته الفردية والزوجية كما يلي:

أولا - محاور اللامركزية:

41 39 37 35 33 31 29 27 25 23 21 19 17 15 13 11 9 7

40 38 36 34 32 30 28 26 24 22 20 18 16 14 12 10 8

ثم استخدمت درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، فنتج معامل ثبات نصف الاختبار (ر 1/2)، وقد قمنا باستخراج هذا المعامل، باستخدام برنامج **SPSS (10)**، وذلك بحساب معامل الارتباط بارسون فوجدناه يساوي (0.90)، وهو يعكس قوة العلاقة بين جزئي المحور الفردي والزوجي.

ثانيا - محور فعالية صنع القرار:

حيث تم تقسيم المحور إلى عباراته الفردية والزوجية كما يلي:

59 57 55 53 51 49 47 45 43

60 58 56 54 52 50 48 46 44 42

ثم استخدمت درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، وذلك بحساب معامل الارتباط بارسون فوجدناه يساوي (0.93)، وهو يعكس قوة العلاقة بين جزئي المحور.

2-1 - طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ :

تعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على أفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المحور ككل، وذلك حسب صيغة معادلة ألفا كرونباخ كما هو متاح على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

أولا: محور اللامركزية العمودية

والجدول الآتي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على أفراد :

جدول رقم (08): معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور اللامركزية العمودية

الأبعاد	عدد العبارات لكل بعد	قيمة ألفا
تفويض السلطة	09	0.65
المشاركة	08	0.90
الدرجة الكلية للمحور	17	0.77

تشير البيانات في الجدول إلى قيم معامل الثبات عالي لإجابات المبحوثين على مختلف عبارات أبعاد اللامركزية العمودية وهي دلالة جيدة على ثبات المحور.

ثانيا: محور اللامركزية الأفقية :

جدول رقم (09): معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور اللامركزية الأفقية

الأبعاد	عدد العبارات لكل بعد	قيمة ألفا
التنسيق	09	0.87
التمكين الإداري	09	0.85
الدرجة الكلية للمحور	18	0.87

تشير البيانات في الجدول إلى قيم معامل الثبات عالي لإجابات المبحوثين على مختلف عبارات أبعاد اللامركزية الأفقية وهي دلالة جيدة على ثبات المحور.

ثالثا: محور فعالية صنع القرار :

جدول رقم (10): معامل ثبات ألفا كرونباخ

محور فعالية صنع القرار	عدد العبارات	قيمة ألفا
الدرجة الكلية للمحور	19	0.94

تشير البيانات في الجدول إلى قيم معامل الثبات عالي لإجابات المبحوثين على مختلف عبارات محور فعالية صنع القرار وهي دلالة جيدة على ثبات المحور.

2- صدق أداة الدراسة :

صدق أداة الدراسة (الاستبيان) يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2000:429+)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، و وضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات و آخرون، 2001:179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

أ - الصدق الظاهري للأداة :

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس و من جامعات مختلفة، و قد بلغ عدد المحكمين عشرة (10) محكمين. ملحق رقم (1) ، حيث تم تعديل بعض العبارات سواء من حيث صيغتها أو مدى قياسها لما وضعت له، وكذا تكرار بعض العبارات وتشابه صياغتها، و في ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية والملحق رقم (3) يوضح الاستبيان في صورته النهائية.

ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانيا و على بيانات العينة الكلية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه فكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (11): معاملات الارتباط بين درجات محاور الإستبيان والدرجة الكلية له

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط
1	تفويض السلطة	0.79
2	المشاركة	0.86
3	التنسيق	0.45
4	التمكين الإداري	0.42

يتضح من الجدول رقم (11) أن هناك ارتباطا ايجابيا يتراوح ما بين قوي إلى متوسط القوة بين المحاور والاستبيان ككل، مما يدل على صدق الاستبيان في قياس ما وضعت لأجله.

ج - الصدق الذاتي:

وهو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس. (فؤاد البهي السيد، 1971:452) .

ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وذلك كما يلي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل ثبات الاختبار}}$$

- معامل الثبات التجزئة النصفية لمحور اللامركزية = 0.90

إذن معامل الصدق الذاتي للاستبيان = 0.90

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0.90} = 0.94$$

وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتيا وثابت قياسيا.

- معامل الثبات بالتجزئة النصفية لمحور فعالية صنع القرار: 0.93

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0.93} = 0.96$$

إذن معامل الصدق الذاتي للمحور = 0.96 ، وهذا يعني أن المحور صادق ذاتيا وثابت قياسيا.

حيث أن الصدق يتضمن الثبات، فالأداة الصادقة تكون ثابتة. (العساف، 2000:429)

بناء على ما تقدم، يمكن تلخيص اختبارات الصدق والثبات التي أجريت على العينة التي تم تطبيق الاستبيان عليها في الجدول الآتي:

جدول رقم (12): ملخص اختبارات الثبات و الصدق لمحاور الاستبيان

الاختبار	الدرجة	الدلالة
(أ) الصدق		
(1) صدق الاتساق الداخلي	0.86 – 0.42	جيدة
(2) الصدق الذاتي	0.96 . 0.94	عالية
(ب) الثبات		
(1) الثبات بطريقة التجزئة النصفية	0.93-0.90	عالية
(2) معامل ألفا كرونباخ	0.94 – 0.85	جيدة

يستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكمترية للاستبيان الجيد، وأنها تقي بأغراض

الدراسة.

6- أساليب التحليل و التفسير:

إن جمع البيانات دون تحليلها و تفسيرها تبقى نتائج مبهممة و غير دالة و غير واضحة للمطلع عليها ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل هذه النتائج ذات معنى، و قد أعتدنا في دراستنا هذه على أسلوبين هما :

الأسلوب الكمي :

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) و التي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS). و ذلك بعد أن تم ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، و لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا و العلي) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المجال للحصول على طول المجال الصحيح أي

(1.33=3/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس و هو الواحد الصحيح)، و ذلك لتحديد الحد الأدنى لهذا المجال، و هكذا أصبح لدينا المجالات كالاتي :

- من 1 إلى 2.33 يمثل مستوى ضعيف.
 - من 2.34 إلى 2.67 يمثل مستوى متوسط.
 - من 2.68 إلى 4 يمثل مستوى مرتفع.
- حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، و تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (ر) بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي)، و كذا لاختبار العلاقة بين كل بعد أو المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور والعبارات حسب أعلى متوسط مرجح.
- تم استخدام الانحراف المعياري (standard diviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها بين أفراد العينة (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات و عدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات و تشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.
- تم استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA)، للتعرف على دلالة الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين أبعاد و محاور الدراسة و محور فعالية صنع القرار باختلاف المستوى التعليمي و الفئة المهنية و الأقدمية في العمل.
- تم استخدام اختبار شيفيه (Sheffé) البعدي لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من المستوى التعليمي أو الفئة المهنية أو الأقدمية في العمل إذا ما بينت اختبار تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الأسلوب الكيفي :

وهو يعتمد على الجانب الوصفي في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها، فهو يسمح بإبراز المدلول السوسبيولوجي للأرقام الكمية واستكشاف طبيعة العلاقات التي تربط بين الظواهر وتفسيرها.

الفصل السادس

الفصل السادس:

التحليل الإحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

1. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية
2. قراءة و تحليل البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة

- 1-2 . استجابات أفراد العينة حول عبارات محور اللامركزية العمودية
- 2-2 . استجابات أفراد العينة حول عبارات محور اللامركزية الأفقية
- 3-2 . استجابات أفراد العينة حول عبارات محور فعالية صنع القرار
- 3- تحليل و تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة و الدراسات السابقة

تمهيد

بعدها قمنا بتقديم كل ما تعلق بالجانب النظري ، وقمنا بضبط الإجراءات المنهجية للدراسة سنحاول من خلال هذا الفصل عرض استجابات أفراد العينة حول مختلف بنود وأبعاد (محاور) الاستمارة، ثم نقوم بمناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتحصل عليها و في ضوء الدراسات السابقة، و المداخل النظرية التي درست الموضوع .

1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية:

1- حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	57	71.3
أنثى	23	28.8
المجموع	80	100

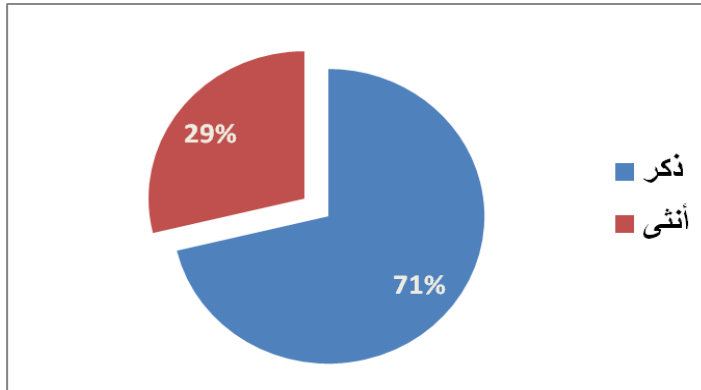
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين الجدول رقم(13) أن 57 مفردة من عينة الدراسة من الذكور أي ما نسبته 71.9% وأن 23 مفردة من الإناث بما نسبته 28.8%.

ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول يمكن ملاحظة الحضور الضعيف نسبيا للعنصر النسوي في هذه المؤسسة ، عكس ما هو ملاحظ مؤخرا في المجتمع الجزائري وبالأخص في قطاعات أخرى، وعلى الرغم من أن عينة الدراسة مأخوذة من بيئة عمل إدارية (مديرية التوزيع) فإن نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور، ويمكن إرجاع ذلك إلى مجموعة من العوامل نذكر منها:

- طبيعة العمل في المؤسسة والذي يتطلب في أحيان كثيرة الكفاءة التقنية أكثر منها الإدارية.
- طبيعة الأشغال التي تقوم بها المؤسسة والتي تتطلب أحيانا تقبل العمل تحت المخاطرة (الكهرباء، الغاز)، وتوفر الاستعداد (هذا ما نجده عند الذكور أكثر من الإناث).

والشكل التالي يبين هذا التوزيع بوضوح:



الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

2- حسب العمر:

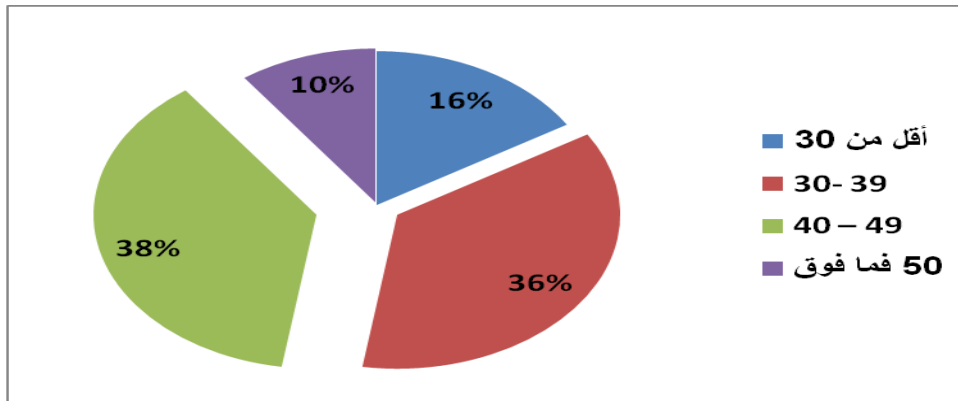
الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 30	13	16.3
39 - 30	29	36.3
49 - 40	30	37.5
50 فما فوق	08	10
المجموع	80	100

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب العمر

من خلال الجدول رقم (14) الذي يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن يتضح أن 30 مفردة من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (40- 49) وهي تمثل ما نسبته 37.5%، وأن 29 مفردة من عينة الدراسة هي الفئة العمرية 30- 39 وهي تمثل ما نسبته 36.3% في حين أن 08 مفردات من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) وهي تمثل ما نسبته 10%.

وبقراءة هذه النتائج يمكن أن نلاحظ أن 90% من أفراد عينة الدراسة لا تتعدى أعمارهم 50 سنة وهي مرحلة يصفها علماء التنظيم بمرحلة الإنجاز والاستقلالية، في حين أن نسبة أفراد العينة التي تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر لا تقدر سوى ب 10% ويمكن اعتبار ذلك مؤشرا إيجابيا للمؤسسة لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية ومنحها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها ، كما أن ذلك مفيد لدراستنا وبالأحرى لموضوع دراستنا كون أغلبية أفراد العينة هم من الفئات العمرية 30 سنة فما فوق ويبلغ نسبتها 83.07% وهي فئات مؤهلة وعلى دراية ومعرفة جيدة بقياس اللامركزية وفعالية صنع القرار في المؤسسة. والشكل

رقم(08) يبين هذا التوزيع بوضوح:



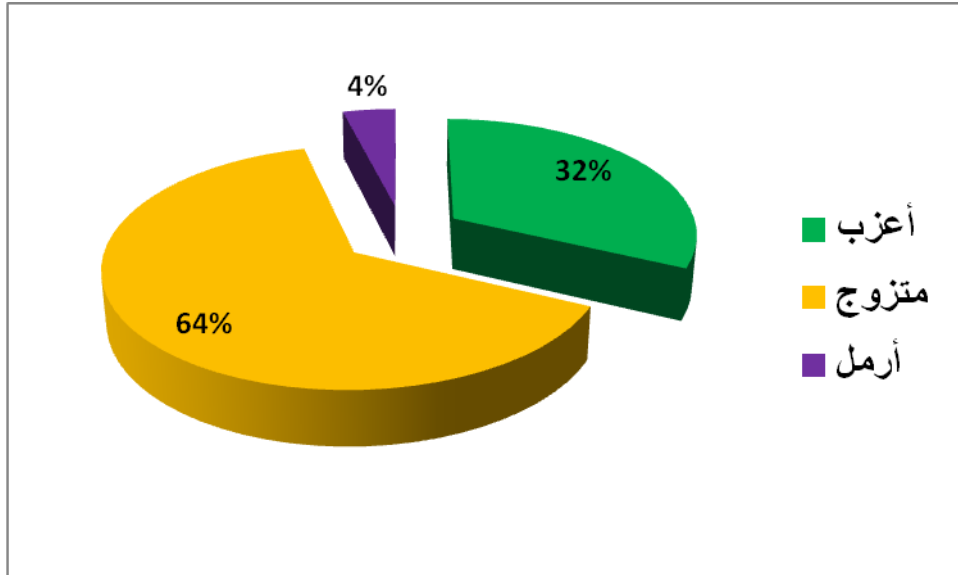
3-3 الحالة العائلية

الحالة	العدد	النسبة
أعزب	16	20
متزوج	62	77.5
أرمل	02	2.5
المجموع	80	100

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

يبين الجدول رقم (15) أن أغلبية مفردات عينة الدراسة متزوجون، 62 فردا وهم يمثلون نسبة 75.05% من عينة الدراسة، وأن 16 فردا هم من فئة العزاب أي ما يمثل نسبة 20%، في حين هناك فردين من فئة الأرمال وهو ما يمثل نسبة 2.05%.

ويرى الباحث من خلال هذه المعطيات أنها تعطي مؤشر إيجابي يساعد في أن تكون إجاباتهم ومنتزعة اتجاه قياس اللامركزية وفعالية صنع القرار في المؤسسة ، وذلك لاعتقادنا بان الاستقرار الاجتماعي والنفسي في الحياة الخاصة له انعكاس إيجابي في الحياة العملية. و الشكل التالي يبين بوضوح هذا التوزيع:



الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

3-4 المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى
1.3	01	ابتدائي
8.8	07	متوسط
28.8	23	ثانوي
61.3	49	جامعي
100	80	المجموع

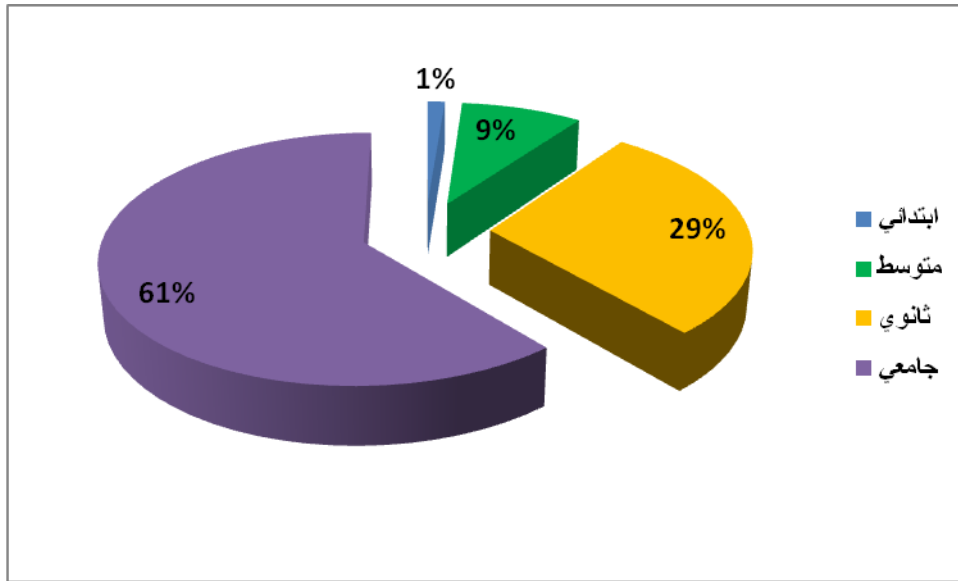
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء على اعتبار أن العلم يكسب الأفراد القيم والخبرات والتي تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهاتهم إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين وبالرجوع غلى الدراسة الراهنة ومن خلال الجدول رقم (16) و الذي يوضح أن 49 مفردة من مفردات عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي وهم يمثلون نسبة 61.03% من مفردات العينة ، وان 23 مفردة من مفردات العينة هم من ذوي المستوى الثانوي أي ما يمثل نسبة 28.08% ، في حين أن 07 مفردات من ذوي التعليم المتوسط وهي تمثل ما نسبته 08.08%، وان مفردة واحدة من عينة الدراسة من ذوي المستوى الابتدائي وتمثل نسبة 01.03%.

أن النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (07) مؤشرا جيد بالنسبة لمؤسسة سونلغاز من اجل الاستفادة القصوى من كفاءتها سواء باشتراك هذه الكفاءات في التسيير من خلال إعطائها المزيد من المسؤوليات واشتراكها في عملية اتخاذ القرارات أو من خلال إتاحة الفرصة لها للسهر على السير الحسن للعمل والعملية التنظيمية بصفة عامة.

كما أن هذا مؤشرا على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة لكي يكون مدركا للقضايا محل البحث، وعموما فإن موقع مؤسسة سونلغاز ومكانتها ورهاناتها وطبيعة الأعمال التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها يجعلها تعتمد على يد عاملة متخصصة وذات تكوين عالي حتى تستطيع مواكبة ما يحصل ويستجيب للرهانات التي تواجهها.

و الشكل التالي يبين بوضوح هذا التوزيع:



الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

5- الفئة المهنية :

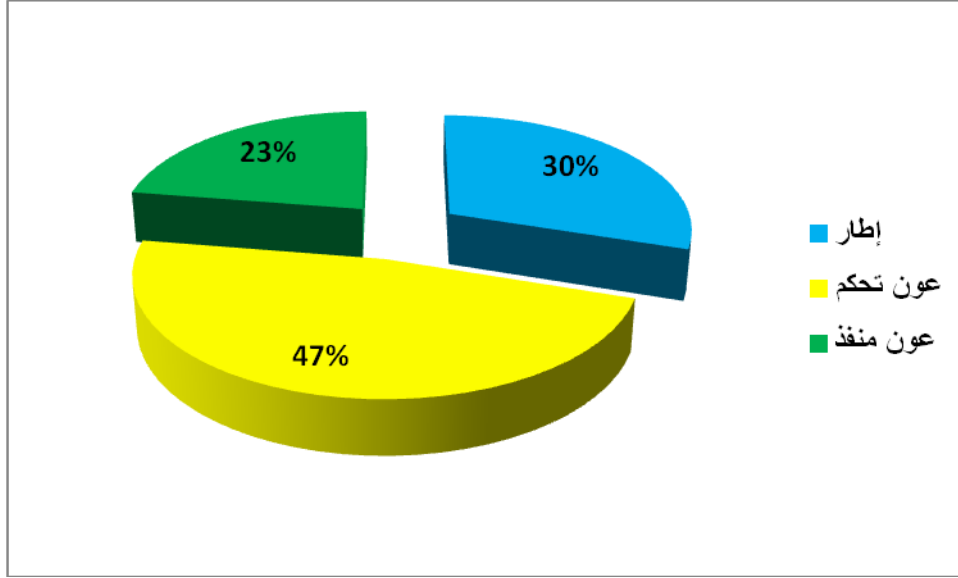
الفئة المهنية	العدد	النسبة
إطار	24	30
عون تحكم	38	47.5
عون منفذ	18	22.5
المجموع	80	100

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

يبين الجدول رقم (17) أن 38 مفردة من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة المهنية عون تحكم، وتمثل ما نسبته 47.05%، وان 24 مفردة من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة المهنية إطار، وتمثل نسبة 30%، في حين أن 18 مفردة من أفراد العينة هم من الفئة العمرية عون تنفيذ، وتمثل نسبة 22.05% من أفراد عينة الدراسة.

ويرجع الباحث سبب ارتفاع نسبة أعوان التحكم قياسا بفئتي الإطارات وأعوان التنفيذ برغم ان طبيعة عمل مجتمع الدراسة (مديرية التوزيع) إداري فإن مهام وخدمات المؤسسة ذات الطابع التقني تتطلب وجود اكبر بهذه الفئة حتى تستجيب لمتطلبات السير الحسن للمؤسسة.

والشكل التالي يبين هذا التوزيع بوضوح:



الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

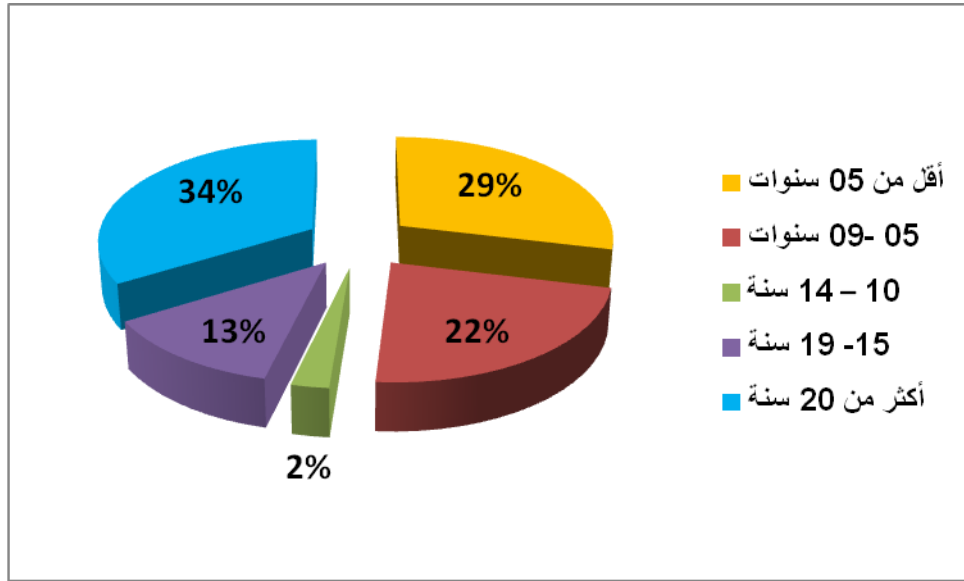
6- الأقدمية في العمل

سنوات العمل	العدد	النسبة
أقل من 05 سنوات	23	28.8
05 - 09 سنوات	18	22.5
10 - 14 سنة	02	02.5
15 - 19 سنة	10	12.5
أكثر من 20 سنة	27	33.8
المجموع	80	100

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

يبين الجدول رقم (18) أن 27 مفردة من عينة الدراسة هم من الفئة العمالية التي لها خبرة تتجاوز 20 سنة، وهي تمثل ما نسبته 33.08%، وان 23 مفردة من عينة الدراسة هم من الفئة العمالية ذات أقل من 05 سنوات وهي تمثل نسبة 28.08% من عينة الدراسة، كما ان 18 مفردة هم من الفئة العمالية ذات خبرة من 05 إلى 09 سنوات بما يمثل 22.05% من عينة الدراسة، في حين أن مفردتين فقط من الفئة العمالية ذات خبرة من 10 سنوات إلى 14 سنة، ما يمثل 02.05% من عينة الدراسة، وان 10 مفردات هم من الفئة العمالية التي لها خبرة من 15 إلى 19 سنة وهي تمثل نسبة 12.05% من عينة الدراسة. ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نميز بين فئتين أساسيتين داخل هذه المؤسسة (مجتمع الدراسة) فئة ذات خبرة متوسطة، وهي فئة لا زالت في بداياتها الأولى في العمل، وفئة أخرى ذات خبرة طويلة في المجال، وهذا مؤشر صحي على ديناميكية عملية التوظيف داخل مؤسسة سونلغاز، كما يسمح للمؤسسة بالاستقرار وضمان الاستمرار.

والشكل التالي يبين هذا التوزيع بوضوح:



الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

2- قراءة و تحليل البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة:

23-1. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات محور اللامركزية العمودية :

يحتوي محور اللامركزية العمودية على بعدين، و سنقوم بعرض استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذين البعدين.

2-1-1. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد تفويض السلطة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرتبة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	المستوى
07	تمنح الإدارة المشرفون الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها .	7	39	11	19	04	04	3.52	1.08	متوسط
		8.8	48.8	13.8	23.8	05				
08	هناك العديد من الإشكالات العالقة والتي تنتظر تدخل الإدارة العليا للمؤسسة لحلها	15	43	08	13	01	02	3.72	0.99	متوسط
		18.8	53.8	10	16.3	1.3				
09	يتم في كل مرة العودة للإدارة العليا لحل مشاكل وصراعات العمل	10	25	10	29	06	06	3.05	1.22	متوسط
		12.5	31.3	12.5	36.3	07.5				
10	كل ما يحتاجه العمال بجدوه على المستوى الإداري الذي ينتمون إليه	09	22	5	34	10	09	2.82	1.28	متوسط
		11.3	27.5	06.3	42.5	12.5				
11	تمنح مؤسستك الإدارات التابعة لها مهام ومسؤوليات جديدة	10	38	21	08	03	03	3.55	0.96	متوسط
		12.5	47.5	26.5	10	3.8				
12	كل عامل مسؤول عن كل ما يتعلق بوظيفته.	26	35	07	10	02	01	3.91	1.06	مرتفع
		32.5	43.8	8.8	12.5	02.5				
13	يملك العمال في مؤسستك الصلاحيات القانونية لاتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليتها.	11	20	16	25	08	07	3.01	1.23	متوسط
		13.8	25	20	31.3	10				
14	يتخذ القرار الروتيني في مؤسستك دون الرجوع للمسئول الأعلى .	14	29	03	25	09	05	3.17	1.34	متوسط
		17.5	36.3	03.8	31.3	11.3				
15	توفر لك وظيفتك سلطة اتخاذ القرار باستقلالية.	07	17	18	32	06	08	2.83	1.11	متوسط
		8.8	21.3	22.5	40	07.5				
المجموع										
								3.28	1.14	

الجدول رقم (19): استجابة أفراد العينة تجاه عبارات بعد تفويض السلطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي لتصورات الباحثين لبعده تفويض السلطة كمتغير وسيط للعلاقة بين اللامركزية العمودية وفعالية صنع القرار في مؤسسة سونلغاز جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي (3.28)، وانحراف معياري (1.14). أما على مستوى العبارات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة في غالبيتها متوسطة، مما يوضح أن رؤية أفراد العينة لبعده تفويض

السلطة تتسم بالحيادية، حيث كانت استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (12) وهي كل عامل مسؤول عن كل ما يتعلق بوظيفته بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، و بمتوسط حسابي (3,91 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه العبارة، وهناك موافقة كبيرة على أن كل عامل بمؤسسة **سونلغاز** يعتبر نفسه مسئولا عن كل ما يتعلق بوظيفته ، وهذا يدل على أن تاريخ وأهمية طبيعة عمل مؤسسة **سونلغاز** (كمؤسسة خدماتية) والتي تقدم خدماتها لشرائح واسعة من المجتمع باختلاف مؤسساته وأفراده يجعلها ويحتم على أفرادها نوع من الانضباط والوعي بالمسؤولية الفردية اتجاه ما يجب القيام به، كما يؤكد هذا رغبة أفراد عينة الدراسة في لامركزية السلطة وتفويض الصلاحيات لما فيها من مصلحة للإدارة العليا للتفرغ لممارسة مهامها وتحمل المزيد من المسؤولية مقابل الاستعداد والرغبة والوعي الذي يبديه عمال المؤسسة.

2- جاءت العبارة رقم (08) وهي " هناك العديد من الإشكالات العالقة والتي تنتظر تدخل الإدارة العليا للمؤسسة لحلها بالمرتبة الثانية حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3,72) وهو يشير إلى مستوى متوسط.

وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابيا نحو هذه العبارة يفسر الباحث ذلك إلى حجم الأعباء المتزايدة على عاتق المؤسسة والتي تنعكس على أفرادها وتضعهم أمام مسؤوليات كثيرة ومتنوعة تتطلب تدخل الإدارة العليا في غالب الأحيان، وذلك لأسباب قد تكون فنية أو تقنية أو فنية وتقنية في آن واحد، وهذا يدل على أن اللامركزية في التسيير قد تحد منها معوقات داخلية وخارجية تجعل من أفراد المستويات الدنيا يعودون إلى العليا من أجل حل بعض الإشكالات المطروحة، ولا يعتقد أن كل المعوقات بنفس المستوى، فقد تكون هناك معوقات سلبية (بيروقراطية) كعدم وضوح الإجراءات وقد تكون معوقات ايجابية (احترازية) كخوف المدير المحلي أو المسئول التنفيذي من تطبيق مشروع أو قرار قد يؤثر على الإستراتيجية العامة للمؤسسة فيلجأ إلى المسئول الأعلى من أجل الموافقة.

3- جاءت العبارة رقم (11) "وهي تمنح مؤسستك الإدارات التابعة لها مهام ومسؤوليات جديدة" بالمرتبة الثالثة من حيث الترتيب و بمتوسط حسابي (3,5) وهي تشير إلى المستوى متوسط.

أين نجد أن (47,5) من أفراد عينة الدراسة موافقون على ذلك، وأن (26,5%) محايدون، (12,5%) موافقون بشدة على ذلك، في حين أن (10%) غير موافقين على ذلك، و(3,8) غير موافقون على ذلك بشدة.

وهذه النتيجة تبين إدراك أفراد عينة الدراسة حجم المتغيرات الحاصلة والمستمرة داخل المؤسسة والتي تتطلب إسناد مهام جديدة ومسؤوليات جديدة تساعد على مواكبة التغيير الحاصل على مستوى البيئة (الداخلية والخارجية).

4- جاءت العبارة رقم (07) وهي "تتمح الغدارة المشرفون الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها" المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، وبمتوسط حسابي (3,52)، أين نجد أن أكثر من (50) من أفراد عينة الدراسة موافقون على ذلك، غير انه سجل ما نسبته (13,8%) من أفراد العينة على أنهم محايدون.

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أنهم غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول منح الإدارة المشرفون الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم، على اعتبار أن معظم أفراد العينة لا ينتمون إلى فئة المشرفين.

و يرى الباحث أن منح الإدارة المشرفون مزيدا من الصلاحيات يساعد على تحقيق فعالية عملية صنع القرارات الخاصة بالعمل، و زيادة التزام أفراد المؤسسة بالقواعد و السياسات داخل نطاق العمل مما يحقق الأهداف.

5- جاءت العبارة رقم (14) وهي " يتخذ القرار الروتيني في مؤسستك دون الرجوع للمسئول الأعلى " المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وبمتوسط حسابي (3,17)، حيث تفاوتت إجابات المبحوثين بين موافق وغير موافق على أن القرار الروتيني يتخذ دون الرجوع إلى المسئول الأعلى.

و يفسر الباحث هذه النتيجة كون هذا التباين في الإجابة يرجع بالأساس إلى اختلاف المستوى المهني الذي ينتمي إليه كل فرد من أفراد العينة، فإجابة فئة أو صنف المشرفين تختلف عن إجابة فئة التنفيذيين، فالتنفيذي غالبا ما يعود إلى مسئوله الأعلى حتى في القرارات الروتينية.

6- جاءت العبارة رقم (09) وهي " يتم في كل مرة العودة للإدارة العليا لحل مشاكل وصراعات العمل" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد العينة عليها، وبمتوسط حسابي (3,5)، حيث تراوحت إجابات أفراد العينة بين موافق وغير موافق على هذه العبارة، مع تسجيل ما نسبته (12,5%) من أفراد العينة محايدون اتجاه هذه العبارة.

ويفسر الباحث أن حالات الانقسام المذكورة سابقا لدى أفراد العينة حول العبارة يؤكد على حاجة أفراد المؤسسة المستمرة إلى المزيد من الاستقلالية في ممارسة اختصاصاتهم والتي تساعد على التقليل من الصراعات الإدارية وإدارتها بطريقة إيجابية وترك الإدارة العليا تقوم بمهامها الأساسية وعدم أشغالها بالمشكلات وصراعات العمل.

7- جاءت العبارة رقم (13) وهي " يمتلك العمال في مؤسستك الصلاحيات القانونية لاتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد العينة عليها وبمتوسط حسابي (3,01)، وهو متوسط محايد في العموم ، ويندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث تراوحت إجابات أفراد عينة الدراسة بين

موافق وغير موافق مع تسجيل نسبة (20%) من أفراد العينة محايدون اتجاه هذه العبارة (وهي نسبة مرتفعة نسبيا.

ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول امتلاك العمال الصلاحيات القانونية لاتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها ودرجة الحياد تؤكد ذلك.

8- جاءت العبارة رقم (15) وهي " توفر لك وظيفتك سلطة اتخاذ القرار باستقلالية" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد العينة عليها و بمتوسط حسابي (2,83)، وهو متوسط يندرج في مستوى استجابة متوسط حيث أن ما نسبته (47,5) من أفراد العينة غير موافقون على ذلك، مع تسجيل نسبة هامة من المحايدين اتجاه هذه العبارة (22,5).

ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن السلطة اتخاذ القرار في المؤسسة غير مرتبطة بالوظيفة بشكل تام، وان إجابات أفراد العينة تؤكد أن السلطة التي توفرها الوظيفة (السلطة الوظيفية) غير كافية لاتخاذ القرار باستقلالية، وهذا ما يؤكد ضرورة حصول الموظف على صلاحيات إضافية (تفويض السلطة) من اجل الوصول على الاستقلالية في العمل. وهنا يؤكد أهمية تفويض السلطة في تعزيز اللامركزية والتي بدورها تؤدي إلى فعالية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

9- جاءت العبارة رقم (10) وهي " كل ما يحتاجه العمال يجدونه على المستوى الإداري الذي ينتمون إليه" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد العينة عليها، وبمتوسط حسابي (2,82)، وهو في مستوى استجابة متوسط، حيث أن أكثر من (50%) من أفراد العينة كانوا غير موافقين على ذلك، وانخفاض في نسبة المحايدين (6,3%) وهو مؤشر على تفاعل أفراد العينة مع هذه العبارة.

ويرجع الباحث هذه النتيجة والتي تبين أن لدى أفراد العينة توجهها سلبا ولكن ليس بدرجة كبيرة اتجاه هذه العبارة إلى شعور العمال بمؤسسة سونلغاز بالحاجة إلى المزيد من الصلاحيات والاستقلالية الكافية لممارسة مهامهم وأنشطتهم، وتوفير المزيد من الإمكانيات بما يتلاءم ومبدأ اللامركزية في التسيير والتخلي عن فكرة المركزية بما يسمح للمستويات الدنيا بالعمل بكل حرية بما يتناسب والقواعد والسياسات داخل نطاق العمل.

وهذه النتيجة أيضا تؤكد أن معظم القرارات المتعلقة بالعمل في الغالب تتخذ في المستويات العليا وهذا ما يولد لدى العمال في المستويات الأدنى الشعور بالحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتي قد تكون حالة من عدم الرضا ، وهذا يؤدي إلى الحد من الإبداع والابتكار لدى المستويات الدنيا واقتصارها فقط على تنفيذ الأوامر الصادرة إليها.

2-1-2. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	تقوم الإدارة العليا بإشراك العمال ومشاورتهم في وضع الأهداف والبرامج .	10	15	20	26	09	06	2.88	1.21	متوسط
		12.5	18.8	25	32.5	11.3				
17	تؤخذ مؤسستك آراء ومقترحات العمال لحل مشكلات العمل بعين الاعتبار.	10	18	08	35	09	07	2.81	1.26	متوسط
		12.5	22.5	10	43.8	11.3				
18	يتم عقد لقاءات دورية مع العمال لمناقشتهم حول مستوى الأداء و كيفية تفعيله	12	25	09	25	09	03	3.07	1.30	متوسط
		15	31.3	11.3	31.3	11.3				
19	القرارات الإدارية يتم اتخاذها خلال الاجتماعات الرسمية .	15	38	09	15	03	01	3.58	1.11	متوسط
		18.8	47.5	11.3	18.8	.3				
20	تقوم القيادات الإدارية بالمؤسسة بتدريب العمال على حل مشكلات العمل .	07	27	13	23	10	04	2.97	1.22	متوسط
		8.8	33.8	16.3	28.8	12.5				
21	تلتزم الإدارة بتنمية جو من الثقة بين العمال للمشاركة في كل مراحل صنع القرار	07	19	23	20	11	05	2.88	1.17	متوسط
		8.8	23.8	28.8	25	13.8				
22	يمنحك عملك فرصة التدريب على حل المشكلات واتخاذ القرار بشكل مستمر	11	32	15	16	06	02	3.32	1.16	متوسط
		13.8	40	18.8	20	07.5				
23	يشعر العمال في مؤسستك بالرضا تجاه القرارات التي تتخذ.	07	11	20	26	16	08	2.59	1.2	متوسط
		8.8	138	25	32.5	20				
المجموع								3.01	1.20	

الجدول رقم (20) : استجابات أفراد العينة تجاه عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي الكلي لتصورات المبحوثين لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير وسيط للعلاقة بين اللامركزية العمودية وفعالية صنع القرار في مؤسسة سونلغاز حادة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,01)، وانحراف معياري (1,20) ، حيث كانت إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

1- جاءت العبارة (19) وهي " القرارات الإدارية يتم اتخاذها خلال الاجتماعات الرسمية" بالمرتبة الأولى، من حيث موافقة أفراد العينة عليها وبمتوسط حسابي (3,58)، وهو يندرج في مستوى متوسط من الاستجابة، حيث نسجل أكثر من (60%) من أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة، في حين يمكن ملاحظة أن هناك حياد بنسبة (11,3%).

وتشير هذه النتيجة بوضوح إلى درجة الرسمية (formalisation) التي تتمتع به المؤسسة وهو مرتبط أساسا ببعض العوامل أهمها: حجم المؤسسة وروتينية ونمطية الأعمال وكذا اعتبار مجتمع الدراسة (مديرية التوزيع سكيكدة) تضطلع بأعمال روتينية على عكس المديرية الجهوية أو المديرية العامة التي تملك حرية أكبر للتصرف، إلا أن درجة الرسمية وبقدر فوائدها على المؤسسة إلا أنها لا تخلو من السلبيات كالبطء الشديد في اتخاذ القرارات وعدم المرونة في انجاز الأعمال وعدم السماح بالإبداع والمبادرة الفردية.

2- جاءت العبارة رقم (22) وهي "يمنحك عملك فرصة التدريب على حل المشكلات و اتخاذ القرار بشكل مستمر" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3,22) وهو في مستوى متوسط من الاستجابة، حيث أن أكثر من (50%) من أفراد العينة أجابوا بأنهم موافقون على العبارة، في حين تم تسجيل نسبة عالية نسبيا من المحايدون اتجاه هذه العبارة (18,8%).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن التدريب على حل المشكلات واتخاذ القرار بشكل مستمر مرتبط حتما بنوع الوظيفة والمستوى المهني الذي ينتمي إليه الفرد وبالتالي فإن الاختلاف في الإجابة على هذه العبارة يعتبر منطقيا، كون حل المشكلات واتخاذ القرار على علاقة بنوعية السلطة التي يمتلكها الفرد والمسؤولية التي يتمتع بها.

3- جاءت العبارة رقم (18) وهي " يتم عقد لقاءات دورية مع العمال لمناقشتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وبمتوسط حسابي (3,07)، وهو في مستوى استجابة متوسط، حيث أنه هناك تفاوت في رؤية أفراد العينة لهذه العبارة (46,3%) بين موافق وموافق بشدة و(44,6) بين غير موافق وغير موافق بشدة، في حين سجلنا ما نسبته (11,3%) من المحايدون اتجاه العبارة.

ويفسر الباحث هذا التفاوت في إجابات الباحثين اتجاه هذه العبارة إلى وضعية كل فرد داخل المؤسسة ومستواه المهني ومستواه الإشرافي ربما.

فالذين يحضرون هذه اللقاءات ليس كالذين لا يحضرون وربما كانت اللقاءات مع فئات معينة ومستواها محددة من العمال فقط.

4- جاءت العبارة رقم (20) وهي " تقوم القيادات الإدارية بالمؤسسة بتدريب العمال على حل مشكلات العمل " بالمرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (2,97)، وهو في مستوى استجابة متوسط، حيث أن إجابات الباحثين تفاوتت بين موافق وغير موافق مع تسجيل ما نسبته (16,3%) من المحايدون اتجاه هذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى ضعف العلاقة بين القيادات الإدارية بالمؤسسة بالمرؤوسين والذي يؤثر على عملية نقل الخبرات، وبالتالي جعل المرؤوسين يلجئون باستمرار لرؤسائهم من أجل حل المشكلات، وبالتالي زيادة عدم الثقة في النفس و التي تؤدي بالرئيس أو المشرف إلى التردد في معرفة آراء ومقترحات العمال حول العمل ويتخوف من إشراكهم في عملية صنع القرار وهي من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق اللامركزية (العساف 2013).

جاءت العبارة رقم (21) وهي " تلتزم الغدارة بتنمية جو من الثقة بين العمال للمشاركة في كل مراحل صنع القرار " بالمرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي (2,88)، وهو في مستوى استجابة متوسط، حيث أن نسبة مرتفعة من أفراد العينة (28,8%) من أفراد العينة محايدون اتجاه هذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة لا يشعرون بأن هناك التزام من جانب الغدارة يفضي إلى تحسين الثقة بين العمال، وعلى اعتبارات جو الثقة وهي من أساسيات المناخ التنظيمي كمتغير أساسي من متغيرات التنظيم فإنه يجب على إدارة المؤسسة إن تدرك هذا جيدا وهو معوق من معوقات تطبيق اللامركزية والتي تقضي إلى عدم فعالية عملية صنع القرار وبالتالي عدم فعالية القرارات التي تتخذ وبالتالي تقلل من فرص نجاح القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المرجوة.

6- جاءت العبارة رقم (16) وهي "تقوم الإدارة العليا بإشراك العمال ومشاورتهم في وضع الأهداف والبرامج " بالمرتبة السادسة، وبمتوسط حسابي (2,88)، وهو في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (43,8%) من أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة، في حين سجلنا نسبة مرتفعة نسبيا من المحايدين اتجاه العبارة (25%).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى الطابع الإجرائي الذي يتميز به العمل داخل المؤسسة (سونلغاز) وعدم الاهتمام بتفويض السلطة أو ضغوط العمل التي تجعل الموظف يعاني منها مما يقلل من فرص مشاركته في عملية صنع القرار ووضع الأهداف والبرامج أو اعتماد المؤسسة على اللجوء إلى أصحاب التخصص والخبراء مما يقلل من فرص مشاركة العمال وعدم إشغالهم بما يؤثر على انجاز ما هو مطلوب منهم.

7- جاءت العبارة رقم (17) وهي " تؤخذ مؤسستك آراء ومقترحات العمال لحل مشكلات العمل بعين الاعتبار " بالمرتبة السابعة، وبمتوسط حسابي (2,81)، وهو في مستوى استجابة متوسط، حيث أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت (55,1%) منها بين موافق وغير موافق بشدة ، مع نسبة (10%) من المبحوثين محايدين تجاه هذه العبارة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة والتي تشير إلى استجابة ضعيفة نسبيا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة بأن تولد هذا الشعور لدى العمال بعدم الأخذ بمقترحاتهم وآراءهم لحل مشكلات العمل يرتبط أساسا بعوامل عديدة تنظيمية واجتماعية وشخصية وسيكولوجية نذكر منها على سبيل المثال: سيطرة النمط الرسمي في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، قلة اهتمام الإدارة بالاجتماعات الدورية مع موظفيها، التمييز في المعاملة بين الأفراد في مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية، عدم العمل بروح الفريق الواحد في الإدارات أو الأقسام، ضعف العلاقات الإنسانية داخل الوحدات والأقسام وتأثير العادات والتقاليد في طبيعة العلاقة بين الموظفين واعتماد القيادات الإدارية على الخبرات الشخصية في انجاز العمل، ضعف ثقة الرئيس بالمرؤوسين، الخوف من تحمل المسؤولية وتبعاتها، بدون أن نهمل الجانب السيكولوجي للفرد الجزائري والذي يميل في الغالب إلى الاستحواذ برأيه دون الآراء الأخرى وخاصة في مجال العمل .

8- جاءت العبارة رقم (23) وهي " يشعر العمال في مؤسستك بالرضا تجاه القرارات التي تتخذ" بالمرتبة الثامنة، وبمتوسط حسابي (2,59)، وهو في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (52,5%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت إجاباتهم بين موافق وغير موافق، فيما سجلنا نسبة مرتفعة نسبيا من المحايدين اتجاه هذه العبارة (25%).

وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم تجاه ضعيف نسبيا أو محايد تجاه العبارة، ويفسر الباحث ذلك بما سبق من نتائج حيث أن شعور المرؤوسين بعدم الثقة وعدم إشراكهم بصفة فعالة في اتخاذ القرارات وعدم تفويض ما يلزم من سلطة وصلاحيات واللجوء الدائم للإدارة العليا لحل المشكلات التي تعترض العمل وغيرها تؤدي حتما إلى بروز نوع من الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى عدم الرضا في العمل.

كما أن عدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات هي من سلبيات الأسلوب المركزي وبالتالي فإن اللجوء إلى اللامركزية لا بد وأن تواكبها فسخ المجال أكثر لمشاركة المرؤوسين في التسيير واتخاذ القرارات والعمل على تحسين المناخ التنظيمي بصفة عامة وجو الثقة بين الرئيس والمرؤوسين بصفة خاصة والتي تزيد من أداء الفرد وترفع من إنتاجيته.

2-2. استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور اللامركزية الأفقية:

يحتوي محور اللامركزية الأفقية على بعدين، و سنقوم بعرض استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذين البعدين.

2-2-1. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد التنسيق

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
24	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق الأهداف .	16	38	11	10	05	01	3.62	1.13	متوسط
		20	47.5	13.8	12.5	6.3				
25	تعمل المؤسسة على تحسين أساليب الاتصال و نقل المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة .	10	33	10	17	10	05	3.20	1.27	متوسط
		12.5	41.3	12.5	21.3	12.5				
26	تتوافر لدى المؤسسة وسائل وأساليب التنسيق و الربط بين أجزائها .	09	30	15	17	09	06	3.16	1.22	متوسط
		11.3	37.5	18.8	21.3	11.3				
27	يتوفر بالمؤسسة نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لصانعي القرار .	07	36	17	13	07	02	3.29	1.12	متوسط
		8.8	45	21.3	16.3	8.8				
28	توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على التعاون بين الأفراد ومن مختلف الأقسام	06	25	15	23	11	08	2.90	1.21	متوسط
		07.5	31.3	18.8	28.8	13.8				
29	تلجأ الإدارة إلى بناء جماعات و فرق العمل لتسهيل عملية التنسيق و تحديد المهام وانجازها	08	33	12	21	06	04	3.20	1.16	متوسط
		10	41.3	15	26.3	07.5				
30	زملانك في العمل متعاونون عادة في تبادل المعلومات	09	31	16	20	04	03	3.26	1.11	متوسط
		11.3	38.8	20	25	05				
31	يسود داخل المؤسسة تنسيق بين الأقسام والإدارات .	06	26	15	25	8	07	2.96	1.16	متوسط
		7.5	32.5	18.8	31.3	10				
32	تسود الثقة بين العمال في المؤسسة و في مختلف الأقسام .	04	18	19	27	12	09	2.69	1.13	متوسط
		05	22.5	23.8	33.8	15				
المجموع										
								3.14	1.16	

الجدول رقم (21) : استجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد التنسيق

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي الكلي لتصورات الباحثين لبعده التنسيق كمتغير وسيط للعلاقة بين اللامركزية الأفقية وفعالية صنع القرار في مؤسسة سونلغاز جاءت بدرجة متوسط حيث بلغ المتوسط الكلي (3,14)، وانحراف معياري (1,16)، حيث كانت إجابات الباحثين على عبارات هذا البعد والتي ترتيبها تنازليا كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (24) وهي " يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق الأهداف " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3,62)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (67,5%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق أو موافق بشدة، وسجلت نسبة (13,8%) من أفراد العينة هم محايدون تجاه هذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة أن هناك اتجاه ايجابي عموما نحو هذه العبارة ويرجع الباحث نسبة الحياد تجاه هذه العبارة إلى ضخامة حجم العمل المنوط ببعض الموظفين والتي تجعل الفرد يشعر بعدم العدالة في تقسيم العمل وبالتالي يكون عرضة للضغوط أكثر من غيره.

2- جاءت العبارة رقم (27) وهي " يتوفر بالمؤسسة نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لصانعي القرار " بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3,29)، وهو يندرج في مستوى متوسط، حيث أن (53,8%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم بين موافق وغير موافق بشدة، فيما سجلنا نسبة مرتفعة نسبيا للمحايدين تجاه هذه العبارة (21,3%).

ويفسر الباحث هذه النتيجة والتي تبين أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة إلى أنهم غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول نظام المعلومات ودوره في توفير المعلومة من أجل صنع القرار في المؤسسة، ويرى الباحث أن مؤسسة كبيرة وعلى قدر من الأهمية كمؤسسة سونلغاز لا شك وأنها تتوفر على هكذا نظام للمعلومات ولا بد على إدارة المؤسسة أن توعي أو أن تدرب عمالها على أهمية استخدام هذه الأنظمة في اتخاذ القرارات.

جاءت العبارة رقم (30) وهي " زملاءك في العمل متعاونون عادة في تبادل المعلومات " بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,26)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (38,8) فقط من أفراد العينة موافقون على ذلك، في حين (20%) منهم كانوا محايدين تجاه هذه العبارة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة والتي تبين أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة ان المناخ الداخلي التنظيمي كان له الأثر الكبير على العلاقات بين الأفراد، ويمكن أن يكون السبب الحقيقي لضعف العلاقات الإنسانية داخل الوحدات والأقسام الإدارية هو أن مهام العمل قد لا تتأثر بالعلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، حيث أن ما يحكمها هي لوائح هذه العلاقات يقدر ما يكون وفقا للإجراءات المعمول بها.

4- جاءت العبارة رقم (29) وهي " تلجأ الإدارة إلى بناء جماعات وفرق عمل لتسهيل عملية التنسيق وتحديد المهام وانجازها " بالمرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (3,20)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (41,3%) فقط موافقون، و(10%) موافقون بشدة على هذه العبارة، في حين أن (15%) من أفراد العينة محايدون تجاه هذه العبارة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة والتي تبين أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة إلى الاختلاف الواضح في طبيعة ومكونات عينة الدراسة والمستويات الإدارية التي تنتمي إليها أفراد العينة على اعتبار أن فرق العمل في الغالب هي فرق مختصة وتستهدف برامج وأهداف محددة، وبالتالي فإن أفراد العينة غير قادرين على تشكيل رؤية واضحة حول هذه العبارة.

5- جاءت العبارة رقم (25) وهي " تعمل المؤسسة على تحسين أساليب الاتصال ونقل المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة " بالمرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي (3,20)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن غالبية أفراد العينة تتفاوت إجاباتهم بين موافق و(14,3%) و موافق بشدة (12,5%).

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد تجاه هذه العبارة ويتضح من هذه النتيجة انه رغم التطور الهائل في الأساليب و الأدوات التكنولوجية والتي تلعب دورا كبيرا في التطور التنظيمي للمؤسسات وزيادة فعالية القرارات الإدارية إلا أن ذلك لا يمنع من تسجيل محدودية في تأثير هذه الوسائل والأساليب على شعور الأفراد في تحسن الاتصال ونقل المعلومات وهذا راجع ربما إلى الروتين الإداري الذي يعيشه الموظفين وعدم إحساسهم بتغيير ما يسمح لهم بامتلاك المعلومات التي تساعد على أداء مهامهم.

ويرى الباحث أن لعملية الاتصال من الأهمية ما يجعلها تكون من أولويات أي مؤسسة تستهدف التطور والاستمرار وخاصة تطوير وتنمية العلاقات الداخلية بين الرئيس و المرؤوس (الاتصال الصاعد والنازل) وبين أفراد المؤسسة وأقسامها ووحداتها (الاتصال الأفقي)، فقصر قنوات الاتصال كمؤثر من مؤثرات اللامركزية هو ركن أساسي لفعالية القرارات الإدارية.

6- جاءت العبارة رقم (26) وهي " تتوافر لدى المؤسسة وسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها " بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (3,16)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (37,5%) فقط من أفراد العينة أجابوا بأنهم موافقون على العبارة، و(18,8%) منهم أجابوا بأنهم محايدون.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد تجاه هذه العبارة، وهذا يؤكد أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول وسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزاء المؤسسة.

7- جاءت العبارة رقم (31) وهي "يسود داخل المؤسسة تنسيق بين الأقسام والإدارات" بالمرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (2,96) وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث تراوحت إجابات أفراد العينة بين موافق (32,5%) وغير موافق (31,3%) ومحايد (18,8%).

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد تجاه هذه العبارة، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى تعدد المهام والمسؤوليات التي ينتمي إليها أفراد العينة وتعدد الاختصاصات وهي ما يجعل مفهوم التنسيق لدى أفراد العينة أقرب إلى التنسيق في المهام منه إلى التنسيق في الأهداف والبرامج.

8- جاءت العبارة رقم (28) وهي "توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على التعاون بين الأفراد ومن مختلف الأقسام" بالمرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي (2,90) وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (28,8%) من أفراد العينة غير موافقون على العبارة، و(13,8%) غير موافقون بشدة في حين أن (18,8%) من أفراد العينة محايدون تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد وهو في الغالب لا يعكس السمعة التي تتمتع بها مؤسسة سونلغاز، والرؤية من الخارج لا تعكس دائما الرؤية من الداخل.

ويرى الباحث أن المناخ التنظيمي كمؤشر مهم على فعالية المؤسسة قد يصبح أحيانا معوق من معوقات التطوير و التغيير التنظيمي، ومن ثم فإن الانتقال إلى اللامركزية في تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يستلزم إيجاد المناخ الملائم الذي يعطي للمستويات الإدارية الدنيا بأنهم أصحاب القرار في المؤسسة، ومن ثم سيعملون على تنفيذ هذا القرار باختيارهم وهذا يخلق لديهم الرضا في العمل، وبالتالي تحقيق الفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين على حد سواء. وواضح أنه من خلال إجابات الباحثين أن الانتقال إلى اللامركزية لم يواكبه تحسن في بيئة العمل.

9- جاءت العبارة رقم (32) وهي "تسود الثقة بين العمال في المؤسسة وفي مختلف الأقسام" بالمرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي (2,61) وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (33,8%) من أفراد العينة غير موافقون على العبارة، و(15%) غير موافقون بشدة، في حين أن (23,8%) من أفراد العينة كانوا محايدين تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد تجاه هذه العبارة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بما سبق من نتائج حيث أن كلما أهملت المؤسسة أهمية عامل البيئة الداخلية بما يمثله من مناخ تنظيمي وعلاقات اجتماعية وإنسانية وفعالية عملية الاتصال الداخلي والتحفيز على الإبداع والابتكار لدى الأفراد ومنح المزيد من الاستقلالية والمسؤولية والتي تسمح بالشعور بالانتماء ونشر ثقافة التعاون والعمل على زيادة الروابط بين الأفراد من خلال تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية فإن فرصة زيادة الثقة بين العمال تزيد وعكس ذلك يؤدي إلى بروز أشكال التمييز والتي تولد في غالب الأحيان الصراع التنظيمي (السلبى في أغلب الأحيان) والذي يؤدي إلى ضعف التكاثر والمشاركة الجماعية بين العاملين والإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجه العاملين، ووجود قصور في التعاون بين الوحدات والأقسام المختلفة وغياب التنسيق بينها.

وتشكل المراحل الأولى للانتقال نحو اللامركزية أحيانا سببا ممكنا لتفسير هذه النتائج، كون النمط المركزي لا يهتم في الغالب بالعلاقات الإنسانية، والاتجاه بالمؤسسة نحو اللامركزية والإبقاء على مبدأ عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يؤدي حتما إلى بروز هذا الشعور بعدم الثقة، وعدم الرضا والتي تستوجب إعادة النظر في السياسة المتبعة تجاه تحسين علاقات العمل وما تتضمنه من علاقات تنظيمية وعلاقات السلطة.

2-2-2. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد التمكين الإداري

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد	الرتبة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	المستوى
33	تدعم المؤسسة التحفيز على الإبداع لدى العمال.	02	16	11	33	18	09	2.39	1.12	متوسط
		%	20	13.8	41.3	22.5				
34	تشجع إدارة المؤسسة العمال على حرية التصرف فيما يقومون به .	02	16	09	38	15	08	2.40	1.09	متوسط
		%	20	11.3	47.5	18.8				
35	تتبع القيادات الإدارية أسلوب الرقابة الذاتية مع مرؤوسيهها.	07	23	19	21	10	01	2.95	1.19	متوسط
		%	28.8	23.8	26.3	12.5				
36	تعمل المؤسسة على زيادة ثقة العمال بأنفسهم.	01	20	18	27	14	05	2.59	1.09	متوسط
		%	01.3	22.5	33.8	17.5				
37	يتم التشجيع على المبادرة في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة .	03	16	18	30	13	07	2.58	1.10	متوسط
		%	20	22.5	37.5	16.3				
38	توجد فرص لتدريب العمال في المؤسسة .	03	30	15	21	11	02	2.91	1.16	متوسط
		%	37.5	18.8	26.3	13.8				
39	لديك تأثير فعال فيما يخص صنع القرارات الخاصة بالعمل .	01	25	13	31	10	04	2.70	1.08	متوسط
		%	31.3	16.3	38.3	12.5				
40	لدى العمال في المؤسسة الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤولية .	03	25	19	19	14	03	2.80	1.17	متوسط
		%	31.3	23.8	23.8	17.5				
41	لا يوجد تمييز بين العمال داخل المؤسسة .	03	15	22	26	14	06	2.59	1.10	متوسط
		%	18.8	27.5	32.5	17.5				
المجموع										
								2.65	1.12	

الجدول رقم (22) : استجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد التمكين الإداري

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي الكلي لتصورات المبحوثين لبعد التمكين الإداري كمتغير وسيط للعلاقة بين اللامركزية الأفقية وفعالية صنع القرار بمؤسسة سونلغاز جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2,65)، وانحراف معياري (1,12)، أما على مستوى العبارات

فقد كانت تصورات أفرا العينة في غالبيتها متوسطة، مما يوضح أن رؤية أفرا العينة لبعء التمكين الإداري تتسم بالحيادية، حيث كانت الاستجابة على عبارات هذا البعء والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (35) وهي "تتبع القيادات الإدارية أسلوب الرقابة الذاتية مع مرؤوسيهـا " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2,95) وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (28,8%) فقط من أفرا العينة أجابوا بأنهم موافقون، في حين أن نسبة مرتفعة نسبيا من المبحوثين كانوا محايدون تجاه هذه العبارة (23,8%).

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفرا العينة توجه محايد تجاه هذه العبارة، ويفسر الباحث ذلك إلى أنهم غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول مفهوم الرقابة الذاتية، وأنهم في غالب الأحيان قد يكونون منفذين لأوامر القيادة دون المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

2- جاءت العبارة رقم (38) وهي " توجد فرص لتدريب العمال في المؤسسة " بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,91)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن إجابات أفرا العينة تراوحت بين موافق (37,5%) غير موافق، ومحايد (18,8%).

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفرا العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، يفسر الباحث هذه النتيجة وبالنظر لإمكانات مؤسسة سونلغاز التدريبية وبرامجها المختلفة في ذلك، فإن حياد أفرا العينة يعبر ربما عن طموحات واحتياجات فردية للتدريب بغرض الترقية أو الحصول على امتيازات وظيفية، وبالتالي فإن عدم تحقيقها يشكل ضيق فرص التدريب بالنسبة للأفرا أو وجود فرص للتدريب ولكنها لست في مستوى تطلعات ورغبات الأفرا.

3- جاءت العبارة رقم (40) وهي " لدى العمال في المؤسسة الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤولية " بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2,80)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (41,3%) من أفرا العينة تراوحت إجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة على هذه العبارة، في حين أن (23,8%) كانوا محايدين تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفرا العينة توجه محايد ضعيف نحو هذه العبارة، ويؤكد ذلك مستوى التباين في اختلاف مستوى أفرا العينة ورتبهم الوظيفية و أقدميتهم في العمل، وهذا الاختلاف كان عائقا في تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة.

4- جاءت العبارة رقم (39) وهي " لديك تأثير فعال فيما يخص صنع القرارات الخاصة بالعمل " بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (2,70)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (50,8%) من أفرا

العينة تراوحت إجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة تجاه هذه العبارة، في حين أن (16,3%) كانوا محايدين تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه عبارة لديك تأثير فعال فيما يخص صنع القرارات الخاصة بالعمل. ويفسر الباحث هذا بما سبق من نتائج حيث أن فعالية الفرد فيما يخص صنع القرارات الخاصة بالعمل مرتبطة بعوامل أخرى كدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة الممنوحة للفرد والتحفيز على الإبداع والابتكار وبيئة العمل والعلاقات السائدة داخل المؤسسة.

5- جاءت العبارة رقم (36) وهي " تعمل المؤسسة على زيادة ثقة العمال بأنفسهم " بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2,59)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (51,3%) من أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة، في حين كانت إجابات (22,5%) من أفراد العينة محايدين تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد ضعيف نحو هذه العبارة، يفسر الباحث ذلك بالمناخ التنظيمي السائد وطابع الرسمية في العلاقات بين الأفراد والأقسام والتي أثرت على مستوى الثقة سواء ثقة الفرد بنفسه أو ثقة الفرد بباقي الأفراد.

ويرى الباحث أن نقص الثقة من المعوقات الأساسية في تطبيق اللامركزية وهي مؤشر على نقص فعالية القرارات الإدارية كون الثقة بالنفس تولد لدى الفرد المبادأة والابتكار والتي تؤدي إلى الرغبة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، كما تؤدي إلى إمكانية تطبيق الرقابة الذاتية في العمل مما يسمح بالوصول للدقة في الإنجاز.

6- جاءت العبارة رقم (41) وهي " لا يوجد تمييز بين العمال داخل المؤسسة " بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2,59)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (50%) من أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة، في حين أن (27,5%) وهي نسبة مرتفعة نسبيا كانت إجاباتهم محايد تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، وهي مؤشر على أن هناك تمييز بين العمال داخل المؤسسة وهذا بدوره مؤشر تفسيري لما جاءت به النتائج السابقة على أن عدم الرضا الملاحظ، وعدم الثقة السائدة ومستوى الحياد المسجل تجاه مختلف العبارات يؤكد أن التحول إلى اللامركزية لا يعني إهمال الجوانب التنظيمية الأخرى كالعلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية ومشاركة الأفراد (التسيير بالمشاركة) والتي تعتبر مؤشرات على فعالية المؤسسة، وبالتالي فعالية صنع القرارات داخل المؤسسة.

7- جاءت العبارة رقم (37) وهي " يتم التشجيع على المبادرة في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة " بالمرتبة السابعة، وبمتوسط حسابي (2,58)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (53,8%) من أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة، في حين أن (22,5%) كانت إجاباتهم محايد تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة. ويفسر الباحث هذه النتيجة بكونها مرتبطة بمستوى أفراد العينة ورتبتهم الوظيفية، فأغلبية أفراد العينة هم من الفئة المهنية عون تحكم وعون تنفيذ وهم يشعرون بأن المشرفين الإداريين لا يشجعون على المبادرة في اتخاذ القرارات، وذلك ما يؤثر على مستوى الثقة بين الأفراد والأقسام.

8- جاءت العبارة رقم (34) وهي " تشجع إدارة المؤسسة العمال على حرية التصرف فيما يقومون به " بالمرتبة الثامنة، وبمتوسط حسابي (2,40)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (66,3%) من أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة، في حين أن (11,3%) كانت إجاباتهم محايد تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، وهم في عمومهم غير موافقين على أن الإدارة تشجع العمال على حرية التصرف فيما يقومون به. ويفسر الباحث ذلك بتأثير الطابع الرسمي الإجرائي لأعمال المؤسسة، والصرامة المتبعة من طرف إدارة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، والمرتبطة بأوضاع اقتصادية واجتماعية محددة وبيئة متغيرة باستمرار، وهذا ما جعل الصرامة المطبقة تكون في نظر العمال بأنها ضد حرية التصرف أو لا تشجع على حرية التصرف.

ويرى الباحث أنه ومن أجل انتقال ناجح وفعال نحو اللامركزية لا بد من الاعتماد الكلي على الطاقات البشرية للمؤسسة وتنميتها وجعلها قادرة على حرية التصرف، وبالتالي قادرة على المنافسة والتي هي هدف من أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

9- جاءت العبارة رقم (33) وهي " تدعم المؤسسة التحفيز على الإبداع لدى العمال " بالمرتبة التاسعة، وبمتوسط حسابي (2,39)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (83%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم تتراوح بين غير موافق وغير موافق بشدة، في حين أن (13,8%) كانت إجاباتهم محايد تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بما سبق من نتائج حيث أن حالة الروتين الذي يعيشه العمال وعجم الرضا الوظيفي والشعور بعدم الاهتمام بآرائهم ومقترحاتهم وغياب الثقة وغيرها من العوامل تؤدي حتما إلى اعتبار العمال أن المؤسسة لا تدعم

التحفيز على الإبداع والذي يعتبر مؤشرا هاما على تمكين العاملين وفعاليتهم وبالتالي فعالية أدائهم لمهامهم وزيادة إنتاجهم.

ويرى الباحث أن التمكين الإداري باعتباره مفهوم إداري معاصر يعطي الأولوية للاهتمام بالعنصر البشري كفاعل أساسي في كل عملية تنظيمية أو إدارية، وهو يهدف إلى جعل الفرد يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة كما لو انه يعمل على تحقيق أهداف شخصية، ولا يتم ذلك إلا من خلال زيادة التدريب والتحفيز على المبادرة والإبداع ومنح حرية التصرف والرقابة الذاتية في العمل والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتحمل المزيد من المسؤولية وتفويض السلطة وغيرها من العوامل التي تساعد على التطوير الذاتي.

والتوجه نحو تطبيق اللامركزية في المؤسسة الاقتصادية يحتم عليها إيجاد القيادات الإدارية القادرة على تحمل الأعباء والتي لديها القصور والكفاءة على صنع القرارات اللازمة في الوقت المناسب وبالإمكانات المتاحة وهذا ما يقصد به فعالية صنع واتخاذ القرارات أي اتخاذ القرار الذي يحقق الهدف في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة.

2-3. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات محور فعالية صنع القرار

نتائج وصف ومستوى تقييم المتغير الرئيسي الثاني "فاعلية صنع القرار" إذ تم قياسه ب(19) عبارة مبينة في الجدول التالي:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرتبة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	المستوى
42	مؤسسة سونالغاز في تطور مستمر.	07	28	20	18	07	4	3.12	1.13	متوسط
		8.8	35	25	22.5	8.8				
43	يتم مشاركة رؤساء الأقسام و المصالح في إصدار القرارات .	03	31	20	18	08	6	3.04	1.08	متوسط
		3.8	38.8	25	22.5	10				
44	يتم مناقشة مختلف جوانب الموضوعات المطروحة الخاصة بالعمل قبل اتخاذ القرارات.	03	28	23	18	08	9	2.99	1.07	متوسط
		3.8	35	28.8	22.5	10				
45	تحرص إدارة مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لصنع القرارات.	04	31	22	18	05	2	3.14	1.03	متوسط
		05	38.8	27.5	22.5	06.3				
46	تستخدم مؤسستك أسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار .	03	24	30	19	04	5	3.04	0.95	متوسط
		3.8	30	37.5	23.8	05				
47	الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة قابلة للتحقق والإنجاز.	00	42	17	11	10	3	3.14	1.08	متوسط
		00	42.5	21.3	13.8	12.5				
48	القانون الداخلي للمؤسسة يحترم حقوق جميع العمال.	05	31	17	15	12	8	3.02	1.20	متوسط
		6.3	38.8	21.3	18.8	15				
49	برامج المؤسسة هامة وموضوعية.	04	32	14	23	7	7	3.04	1.12	متوسط
		05	40	17.5	28.8	8.8				
50	العمال يسعون جاهدين لتحقيق الأهداف المسطرة.	11	33	15	14	07	1	3.35	1.18	متوسط
		13.8	41.3	18.8	17.5	8.8				
51	تراعي إدارة المؤسسة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الهامة .	03	21	29	16	11	11	2.86	1.08	متوسط
		3.8	26.3	36.3	20	13.8				
52	تستعين مؤسستك بالأساليب التقنية الحديثة في صنع القرار و اتخاذه .	02	23	24	18	13	12	2.79	1.01	متوسط
		2.5	28.8	30	22.5	16.3				
53	تلجأ مؤسستك لاستشارة الخبراء فيما يخص اتخاذ القرارات الهامة .	00	19	29	22	10	14	2.71	0.97	متوسط
		00	23.8	36.3	27.5	12.5				
54	يتوفر لدى إدارة المؤسسة	01	29	24	13	13	10	2.90	1.11	متوسط

				16.3	16.3	30	36.3	01.3	%	المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات .	
متوسط	1.08	2.50	15	15	30	16	18	01	ت	يشعر العمال بالمؤسسة بالرضا عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات .	55
				18.8	37.5	20	22.5	1.3	%		
متوسط	1.01	2.76	13	10	22	25	23	00	ت	تتخذ القرارات في مؤسستك بما يتناسب والإمكانات المتاحة .	56
				12.5	27.5	31.3	28.8	00	%		
متوسط	1.08	2.54	16	22	22	16	18	02	ت	الإجراءات المتخذة بمؤسسة سونالغاز في الآونة الأخيرة ناجحة.	57
				27.5	27.5	20	22.5	2.5	%		
متوسط	1.19	2.45	17	26	23	15	16	00	ت	لا توجد مشاكل معقدة داخل المؤسسة.	58
				32.3	28.8	18.8	20	00	%		
ضعيف	1.12	2.26	18	26	23	15	16	00	ت	المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة يساعد على العمل والتطور.	59
				32.5	28.8	18.8	20	00	%		
ضعيف	1.07	2.20	19	28	18	25	08	01	ت	القرارات الداخلية للمؤسسة في مصلحة الجميع.	60
				35	22.5	31.3	10	1.3	%		
	1.08	2.83	المجموع								

الجدول رقم (23) : استجابات أفراد العينة تجاه عبارات محور فعالية صنع القرار

تظهر نتائج الجدول رقم(23) أن تصورات المبحوثين لمتغير " فاعلية صنع القرار " كمتغير تابع جاءت بدرجة متوسطة إلى ضعيفة أحيانا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي(2,83) وانحراف معياري (1,08). أما على مستوى العبارات فقد كانت استجابات أفراد عينة الدراسة في غالبيتها محايدة إلى ضعيفة، مما يوضح أن رؤية أفراد العينة لمتغير فاعلية صنع القرار تتسم بالحيادية حيث كانت استجابة أفراد العينة على عبارات هذا المحور والتي ترتيبها تنازليا كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم(50) وهي " العمال يسعون جاهدين لتحقيق الأهداف المسطرة" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3,35)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن أكثر من (50%) من أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين موافق وموافق بشدة، في حين هناك (18,8%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم محايدة تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، ويرجع الباحث ذلك إلى تكوين العينة من حيث المستويات المهنية والمستويات الإدارية التي ينتمي إليها كل فرد، فالعمال الذين ينتمون إلى ما يسمى بمركز العمليات (التشغيل) (Centre Opérationnel) يرون أنفسهم أنهم يقدمون ما لديهم من جهد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، في حين العمال أو الموظفون الذين ينتمون إلى الخط الوسط للسلطة (Ligne hiérarchique) من مشرفين ورؤساء أقسام ومصالح يسعون دائما إلى تحقيق المزيد، ويقبلون

أحيانا من مجهودات المرؤوسين، في حين أن نسبة المحايدين تدل على أن هناك أفراد من العينة لم يستطيعوا تكوين فكرة أو رؤية تمكنهم من الربط بين الجهد المبذول وتحقيق الأهداف.

2- جاءت العبارة رقم (45) وهي " تحرص إدارة مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لصنع القرارات" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3,14)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن أكثر من (38,8%) فقط من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق ، في حين سجلنا نسبة مرتفعة نسبيا من الذين كانت إجاباتهم محايد (27,5%).

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة العينة، حيث أن مؤشر الحياد يدل على أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول الحصول على كافة المعلومات وعلاقتها بصنع القرار.

ويرى الباحث أن حاجة المستوى القيادي والإشرافي (القمة الإستراتيجية والخط الوسط للسلطة) أكبر إلى المعلومات والحصول عليها، في حين أن أفراد المركز التشغيلي هم أقل اهتماما بذلك وخاصة بالمعلومات المتعلقة بصنع القرارات، فالمعلومات هنا مرتبطة أكثر بصانع القرار منه إلى منفذ القرار).

3- جاءت العبارة رقم (47) وهي " الأهداف المسطرة من طرف الإدارة قابلة للتحقق والإنجاز" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3,14)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (42,5%) فقط كانت إجاباتهم موافق على هذه العبارة ، في حين أن (21,3%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم محايد.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، ويرجع الباحث ذلك إلى حجم التحديات التي تواجهها شركة مثل **سونلغاز** وظروف البيئة الداخلية والخارجية والمهددة بالتغيير باستمرار. ونظرا لأهمية ودور المؤسسة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي فهي كثيرا ما تواجه مستجدات تعيق تحقيق الأهداف، والعمال بالمؤسسة هم أكثر إدراكا من غيرهم بإمكانية تحقيق الأهداف على اعتبار أنهم يواجهون الواقع بكل تداعياته.

ويرى الباحث أنه على اعتبار أن مؤسسة **سونلغاز** هي مؤسسة عمومية فإن توجهها العام نحو تطبيق اللامركزية لا تخلو من بعض المعوقات التنظيمية والتي تؤثر على قراراتها المتعلقة بتحقيق الأهداف، ومن هذه المعوقات حجم تدخل الدولة درجة ارتباط المؤسسة بالأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة، مع العلم أن تدخل الدولة في حالة المؤسسة العمومية لم تكن دائما معوقا، فقد يكون هذا التدخل توجيهي أو تصحيحي لبعض الإختلالات أو الأولوية الطارئة.

4- جاءت العبارة رقم (42) وهي " مؤسسة **سونلغاز** في تطور مستمر" بالمرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (3,12)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث تراوحت إجابات أفراد العينة بين موافق (35%)، و محايد (25%).

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن أفراد العينة أو عمال المؤسسة بصفة عامة غير مطمئنين لمستقبل المؤسسة، ويشعرون أن المؤسسة لا تسير إلى الأفضل، وهي نظرة من الداخل لحال مؤسسة سونلغاز.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة لا تعكس الصورة المتداولة عن المؤسسة من الخارج (كأفضل ثالث مؤسسة وطنيا و ثامن أحسن مؤسسة إفريقيا). ويعتقد الباحث أن البيئة الداخلية والمناخ التنظيمي السائد والتحديات التنظيمية التي تواجهها المؤسسة عوامل ساهمت في تشكيل هذه الرؤية السلبية والمحايدة للعمال اتجاه مؤسساتهم، والنتائج السابقة تؤكد هذه النتيجة.

5- جاءت العبارة رقم(46) وهي " تستخدم مؤسساتك أسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار" بالمرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي (3,04)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن نسبة مرتفعة نسبيا (37,5%) من أفراد العينة كانت إجابتهم محايد نحو هذه العبارة ، في حين أن (30%) فقط من أفراد العينة كانوا موافقين عليها.

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة اتجاه محايد، ويفسر الباحث أن غالبية أفراد العينة لا يشاركون في اتخاذ القرار وبالتالي هم لا يستطيعون أن يكونوا رؤية حول ما إذا كان متخذي القرار في المؤسسة يستعملون أسلوب المفاضلة بين البدائل، ويرى الباحث أن إشراك العمال في صنع القرارات من شأنه أن يعيق لديهم إدراك أهمية القرارات المعدة وبالتالي يقبلون تنفيذها ويعملون على إنجاحها وبالتالي تحقيق الأهداف والوصول إلى الفعالية.

6- جاءت العبارة رقم(43) وهي" يتم مشاركة رؤساء الأقسام والمصالح في إصدار القرارات" بالمرتبة السادسة، وبمتوسط حسابي (3,04)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (38,8%) فقط من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق نحو هذه العبارة ، في حين أن نسبة معتبرة من المبحوثين تقدر ب(25%) كانوا محايدون تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، ويفسر الباحث ذلك إلى كون طبيعة تكوين العينة ومستوى الأفراد وموقعهم لا يسمح لهم بتكوين رؤية واضحة حول مشاركة رؤساء الأقسام والمصالح في إصدار القرارات الخاصة بالعمل ضرورية من أجل تنسيق الأعمال وتوجيهها.

7- جاءت العبارة رقم(49) وهي" برامج المؤسسة هامة وموضوعية" بالمرتبة السابعة، وبمتوسط حسابي (3,04)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (40%) من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق نحو هذه العبارة ، في حين أن (28,8%) كانت إجابتهم غي موافق، مع تسجيل ما نسبته (17,5%) من أفراد العينة كانت إجابتهم محايد تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، وهو ما يوضح عدم قدرة أفراد العينة على تكوين فكرة واضحة نحو أهمية وموضوعية برامج المؤسسة.

8- جاءت العبارة رقم (48) وهي " القانون الداخلي للمؤسسة يحترم حقوق جميع العمال" بالمرتبة الثامنة، وبمتوسط حسابي (3,02)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (38,8%) فقط من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق نحو هذه العبارة ، في حين سجلنا نسبة مرتفعة نسبيا (21,3%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم محايد تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، ويفسر الباحث ذلك بطابع الرسمية الذي يتمتع به القانون الداخلي للمؤسسة والذي قد يتعارض مع بغض حقوق العمال أو فئات معينة من العمال، وبالتالي فإن حالة الحياد هذه قد تشير إلى شكل من أشكال الاعتراض أو عدم القبول أو عدم الرضا عن بعض ما هو في القانون الداخلي.

9- جاءت العبارة رقم (44) وهي " يتم مناقشة مختلف الموضوعات المطروحة والخاصة بالعمل قبل اتخاذ القرارات" بالمرتبة التاسعة، وبمتوسط حسابي (2,99)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (35%) فقط من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق على هذه العبارة ، في حين سجلنا نسبة حياد مرتفعة نسبيا (28,8%) تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بكون غالبية أفراد العينة ينتمون إلى مركز التشغيل، وهم يشعرون أنهم أعضاء منفذون ولا يتم إشراكهم في صنع القرارات، وقد تكون طبيعة العمل أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة (مديرية سونلغاز)، وروتينية القرارات التي تتخذ (نوعية القرارات) تجعل من مشاركة العمال غير ضرورية.

10- جاءت العبارة رقم (54) وهي " يتوفر لدى إدارة المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات" بالمرتبة العاشرة، وبمتوسط حسابي (2,90)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن إجابات المبحوثين تراوحت بين موافق وغير موافق، في حين كان (30%) من أفراد العينة محايدون تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد تماما نحو هذه العبارة، وهو ما يؤكد الصرامة الشديدة التي تتخذ وتتخذ بها القرارات داخل المؤسسة.

ويرى الباحث أن هذه الصرامة وإن كانت مطلوبة في مؤسسة اقتصادية بحجم سونلغاز تبعا لدورها وأهميتها في الاقتصاد الوطني وفي التنمية بصفة عامة ولحساسية ما تقدمه من خدمات وارتباطها بجمهور واسع من الزبائن ومن كل الفئات والقطاعات، فإن ذلك لا يبهر أن تهمل المؤسسة الاهتمام بدورها البشري في تحقيق هذه الأهداف، وجزء من هذا الاهتمام هو شعورهم ورضاهم عن القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة ومدى ملاءمتها للظروف والتطورات.

11- جاءت العبارة رقم (51) وهي " تراعي إدارة المؤسسة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الهامة" بالمرتبة الحادية عشر، وبمتوسط حسابي (2,86)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (36,3%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم محايد وهي نسبة مرتفعة نسبيا.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه عام محايد نحو هذه العبارة، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى عدم قدرة أفراد العينة عن تكوين رؤية واضحة نحو الظروف الداخلية ولخارجية وعلاقتها باتخاذ القرارات الهامة، كون موقعهم لا يسمح لهم بتقدير أو المشاركة في اتخاذ هذه القرارات.

12- جاءت العبارة رقم (52) وهي "تستعين مؤسستك بالأساليب التقنية الحديثة في صنع القرار واتخاذها" بالمرتبة الثانية عشر، وبمتوسط حسابي (2,79)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث تراوحت إجابات المبحوثين بين موافق (28,8%)، وغير موافق (22,5%)، وغير موافق بشدة (16,3%)، في حين كانت إجابات (30%) من أفراد العينة محايد.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه عام محايد نحو هذه العبارة، وهو ما يرجعه الباحث لعدم قدرة أفراد العينة على تكوين رؤية واضحة نحو الأساليب التقنية الحديثة المستعملة في صنع القرار واتخاذها. ويرى الباحث أن مؤسسة بحجم سونلغاز وتبعاً لطبيعة أعمالها لا يمكن أن تهمل هذه الأساليب نظراً لأهميتها التقنية في الوصول إلى قرارات جيدة.

13- جاءت العبارة رقم (56) وهي "تتخذ القرارات في مؤسستك بما يتناسب و الإمكانيات المتاحة" بالمرتبة الثالثة عشر، وبمتوسط حسابي (2,76)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (40%) من أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة، في حين كان (31,3%) من المبحوثين إجابتهم محايد.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، ويمكن أن نرجع هذه النتيجة إلى تأثير بعض العراقيل والمعوقات التي تواجه العمال أثناء عملهم على شعورهم وإدراكهم لحم الإمكانيات المتاحة.

14- جاءت العبارة رقم (53) وهي "تلجأ مؤسستك لاستشارة الخبراء فيما يخص اتخاذ القرارات الهامة" بالمرتبة الرابعة عشر، وبمتوسط حسابي (2,71)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (36,3%) من أفراد العينة كانت إجابتهم محايد.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، ويفسر الباحث هذه النتيجة كون أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه العبارة لأن استشارة الخبراء في الأغلب يكون على مستوى المديرية العامة أو المديرية الجهوية.

15- جاءت العبارة رقم (55) وهي "يشعر العمال بالمؤسسة بالرضا عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات" بالمرتبة الخامسة عشر، وبمتوسط حسابي (2,50)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (56,3%) من أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة، في حين أن (20%) من المبحوثين كانت إجابتهم محايد.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى كون الرضا عن الطريقة ترتبط أصلاً بمشاركة العمال في صنع واتخاذ القرارات، وباحترام القادة لآراء المرؤوسين وأن قبول المرؤوسين بالقرارات يسهل تنفيذها وهي حتماً محققة للأهداف المرجوة.

ويرى الباحث أن التسيير الحديث للمؤسسات الاقتصادية والذي يستهدف الفاعلية يمر حتما عبر تعظيم دور المورد البشري كعنصر أساسي في هذه العملية، في حين أن عملية صنع واتخاذ القرارات هي مؤشر من أهم المؤشرات الدالة على فاعلية المؤسسة، ومن ثم فإن إشراك العمال في عملية صنع واتخاذ القرارات من شأنها تحقيق الرضا في العمل والذي يؤدي حتما إلى تحسن أداء المورد البشري وزيادة إنتاجيته وبالتالي تحقيق الفاعلية.

16- جاءت العبارة رقم (57) وهي "الإجراءات المتخذة في مؤسسة سونلغاز في الآونة الأخيرة ناجحة" بالمرتبة السادسة عشر، وبمتوسط حسابي (2,54)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (55%) من أفراد العينة تراوحت إجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة على العبارة، في حين أن (20%) من المبحوثين كانت إجاباتهم محايد.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، وتعكس هذه النتيجة واقع المؤسسة الحالي حسب تصورات المبحوثين وهي نظرة من الداخل وهي ترتبط بالروح المعنوية لأفراد العينة والطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المؤسسة والعلاقات السائدة ووضعية المؤسسة والتحديات المستقبلية التي تواجهها ودرجة الاهتمام الذي توليه إدارة المؤسسة لعمالها ودرجة إحساسهم بالانتماء للمؤسسة.

17- جاءت العبارة رقم (58) وهي "لا توجد مشاكل معقدة داخل المؤسسة" بالمرتبة السابعة عشر، وبمتوسط حسابي (2,45)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (32,3%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم غير موافق بشدة، و أن (28,8%) كانت إجاباتهم غير موافق، في حين (18,8%) كانوا محايدين تجاه هذه العبارة .

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه محايد نحو هذه العبارة، وأن (61,1%) من أفراد العينة يقررون بأن هناك مشاكل معقدة داخل المؤسسة وهذه النتيجة تؤكد ما سبق من نتائج على أن عدم الرضا في العمل وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والتصورات السلبية نحو العدالة التنظيمية وضعف العلاقات الإنسانية وغياب الثقة بين الرئيس والمرؤوس وسيادة الطابع الرسمي في تطبيق الإجراءات من شكله أن يخلق بعض المشكلات وتزداد تعقيدا في غياب تفويض أكثر للصلاحيات مما يحتم الرجوع دوما للقيادة العليا من أجل حلها، ويقضي هذا على حرية التصرف والابتكار لدى الفرد، ويخلق أحيانا جوا من الصراع التنظيمي والذي يزيد من تعقد هذه المشكلات.

18- جاءت العبارة رقم (59) وهي "المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يساعد على العمل و التطور" بالمرتبة الثامنة عشر، وبمتوسط حسابي (2,26)، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث أن (28,8%) من أفراد العينة غير موافقين على ذلك، في حين أن (27,5%) من المبحوثين كانوا محايدين تجاه هذه العبارة.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه ضعيف نحو هذه العبارة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بما سبقها من نتائج حيث أن المناخ التنظيمي كمؤشر أساسي للفاعلية التنظيمية فهذا مؤشر أيضا للرضا الوظيفي،

وواقع المؤسسة حسب إجابات أفراد العينة يؤكد بأن المناخ السائد داخل هذه المؤسسة لا يعكس سمعتها ومكانتها الاقتصادية.

ويرى الباحث أن تحسين مناخ العمل ضروري من أجل التسيير الفعال للمؤسسة المعاصرة، والاتجاه نحو اللامركزية التي تبنتها شركة سونلغاز يحتم عليها القيام بإصلاح داخلي يستجيب لمتطلبات الاقتصاد الحديث، ويراعي تحديات المنافسة المستقبلية، وتعتبر عملية صنع القرار داخل المؤسسة مؤشر قوي على صحة السياسة التنظيمية والإدارية المتبعة من قبل المؤسسة.

19- جاءت العبارة رقم (60) وهي "القرارات الداخلية للمؤسسة في مصلحة الجميع" بالمرتبة التاسعة عشر، وبمتوسط حسابي (2,20)، وهو يندرج في مستوى استجابة ضعيف، حيث أن (35%) من أفراد العينة غير موافقين بشدة على ذلك، و (22,5%) كانت إجاباتهم غير موافق، في حين (31,3%) من المبحوثين كانت إجاباتهم محايد.

وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه ضعيف نحو هذه العبارة، ويفسر الباحث هذه النتيجة على أنها تعبر عن عدم الرضا الذي يشعر به العمال وحيادهم تجاه ما يطرح عليهم، ومغزى هذه الإجابة أنهم لا يشعرون بالعدالة فيما يتخذ من قرارات داخلية.

ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية مؤشر قوي وأساسي في تحقيق الفعالية وأن أهمية عملية اتخاذ القرارات في تحقيق هذه العدالة هي في حد ذاتها قد تكون سببا في اللاعدالة .

3- تحليل و مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

• الفرضية الأولى:

يؤدي نمط اللامركزية العمودية إلى زيادة فعالية صنع القرارات في المؤسسة.

للتحقق من صدق هذه الفرضية ثم بحساب معامل الارتباط بين اللامركزية العمودية ببعديها (تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار)، و فاعلية صنع القرار والجداول التالية تبين النتائج المتحصل عليها .

❖ علاقة تفويض السلطة بفاعلية صنع القرار:

الجدول رقم (24): نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين بعد تفويض السلطة و فاعلية صنع القرار

المحور	فاعلية صنع القرار
تفويض السلطة	معامل الارتباط 0.14
	مستوى الدلالة المحسوب sig 0.19
القرار الإحصائي	لا توجد دلالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم(24) أنه توجد علاقة موجبة ضعيفة بين بعد تفويض السلطة وفعالية صنع القرار، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r=0,14$) وهذه العلاقة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05) باعتبار مستوى الدلالة المحسوب Sig أكبر وهو (0,19).

ويرجع الباحث ذلك إلى أن إتباع اللامركزية في المؤسسات العمومية لا يرافقه بالضرورة تفويضا للسلطة وزيادة الصلاحيات على اعتبار أن اتجاه السياسة الاقتصادية الجزائرية فيما يخص تسيير المؤسسات العمومية بعد إصلاحات 1988 إعطاء المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات والابتعاد أكثر عن التسيير المركزي، إلا أن هذا الانتقال كثيرا ما واجه معوقات (داخلية وخارجية) أثرب على تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، والتداخل في المهام والصلاحيات ومشاركة المستويات الوظيفية في عملية صنع واتخاذ القرارات وحجم تدخل الدولة في وضع البرامج والأهداف مما أثر بشكل واضح على زيادة حجم المسؤوليات على الإدارات و الأقسام والأفراد مما أدى إلى شعور عمال المؤسسة بالحاجة إلى المزيد من الصلاحية والاستقلالية الكافية لممارسة مهامهم، وتوفر الإمكانيات القانونية بما يتلاءم وتطبيق مبدأ اللامركزية في التسيير.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العبودي 1985) والتي بينت أنه على القائد الإداري تفويض سلطاته من أجل أن تتحقق اللامركزية في صنع القرارات الإدارية وعدم الإفراط في استخدام الأساليب القديمة في مركزية

اتخاذ القرار ودراسته (العساف 2003) والتي أكدت أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق اللامركزية في العمل هي ضعف الوعي الإداري لأهمية التفويض وعدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين ودراسة (الكواز 2005) والتي أكدت على عدم وجود التفويض الفعال وقلة الموارد يعيق التحول نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، ودراسة (راضي 2010) والتي أكدت خوف القيادات الإدارية من تفويض الصلاحيات حيث تعمد إلى تركيز غالبية القرارات بيدها ولا يوجد لديها استعدادية لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا والتي أثرت على تطبيق اللامركزية واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (مهنا 2006) والتي توصلت إلى أن درجة تفويض السلطة في الأرقام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كبيرة جدا .

❖ العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وفعالية صنع القرار :

الجدول رقم (25): نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و فعالية صنع

القرار

المحور	فعالية صنع القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	0.26
القرار	0.05
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم (25) انه توجد علاقة موجبة ضعيفة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وفعالية صنع القرار وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r = 0.26$) وهذه العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) باعتبار أن مستوى الدلالة المحسوب sig يساوي (0.05) ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن التحول نحو اللامركزية الذي اعتمده المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز (سونلغاز) والذي كان نتيجة للنمو الاقتصادي الذي تبنته الدولة الجزائرية بداية من إصلاحات 1988 لا يزال تحت تأثير النزعة المركزية ببعض المديرين ، و عرضة لتدخل الدولة المستمر في وضع الخطط والبرامج ، والتي انعكس سلبا على إمكانية مشاركة العمال الحقيقية في اتخاذ القرارات داخل هذه المؤسسة . كما أن الدور والأهمية الاقتصادية والاجتماعية ومكانه مؤسسة (سونلغاز) في الاقتصاد الوطني، زاد من حساسية القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة ، وأدى ذلك بالمسؤول أو القائد الإداري إلى الاعتماد على القرارات الصادرة من فوق والابتعاد على أسلوب المخاطرة ، وبالتالي عدم الحاجة إلى استشارة وإشراك العمال في اتخاذ القرارات، هذا ما أدى إلى شعور العمال بعدم الرضا عن القرارات التي تتخذ داخل

المؤسسة ، وهو ما جسده موقف الحياد الذي ميز إجابات المبحوثين تجاه عبارات فعالية صنع القرار، وهنا تبرز أهمية مشاركة العمال في فعالية القرارات داخل المؤسسة وتأثير ذلك على الروح المعنوية والأداء وتحسين الإنتاجية .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحميضي 2007)، والتي أكدت على أن هناك علاقة طردية بين مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وبين مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، وان أفراد العينة موافقون على مشاركتهم في عملية صنع القرارات كون عملية صنع القرارات داخل مجلس الشورى تتسم باللامركزية في جوانب منها ، ودراسة (القاضي 1989) والتي أكدت على أن سلطات المديرين لا تزيد ولا تنقص نتيجة إشباع حاجات العاملين بمشاركتهم في وساطة اتخاذ القرار ، وان نظام المشاركة يؤدي إلى الرضا عن العمل، وبالتالي فان إتاحة فرص المشاركة في سلطة اتخاذ القرارات يحقق مصالح العاملين ومصحة المؤسسة ككل .

كما أن دراسة (الراداي 1997) والتي أكدت على أن إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرارات ينعكس وذلك إيجابا على القرارات التي تصدرها المؤسسة الأمنية . وكذا دراسة (بن فهد 2008) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين المشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي لدى الموظفين .

❖ العلاقة بين اللامركزية العمودية وفعالية صنع القرار:

الجدول رقم (26): نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين اللامركزية العمودية وفعالية صنع القرار

المحور	فعالية صنع القرار
معامل الارتباط	0.23
مستوى الدلالة المحسوب sig	0.05
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم (26) انه توجد علاقة موجبة ضعيفة بين اللامركزية العمودية وفعالية صنع القرار، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r=0.23$) وهذه العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) باعتبار أن مستوى الدلالة المحسوب sig هو (0.05) .

وهذه العلاقة تثبت أن اللامركزية أو تطبيق اللامركزية في المؤسسة الاقتصادية في مرحلتها الراهنة ، لا يزال تحت تأثير السياسات القديمة ، وان التخلي عن الأسلوب المركزي في التعامل مع مؤسسة عمومية بحجم سونلغاز لا يخلو من معوقات تنظيمية وإدارية ، فاللامركزية بما تعنيه من تشييت للسلطة من أعلى إلى أسفل ، وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين كثيرا ما يعيق تطبيقها ، كانتهاج الإدارة العليا نهج المركزية في إدارتها ، وهذا مع برز من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة الذين أكدوا أنهم غير راضين عن القرارات التي تتخذ بحكم عدم إشراكهم في صنعها ، وعدم تفويض الصلاحيات الكافية للمستويات الدنيا واعتماد الرسمية في إصدار وتنفيذ القرارات ، مما يؤدي إلى الحد من الإبداع والابتكار لدى المستويات الدنيا واختصارها فقط على تنفيذ الأوامر الصادرة إليها.

وانتفتت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (راضي 2010) والتي أكدت على انه لا تلتزم الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بتطبيق اللامركزية حيث تعتمد على تركيز غالبية القرارات بيدها ولا يوجد لديها استعدادية لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا ، ودراسة (الردادي 1997) والتي توصلت إلى أن تفويض السلطة للقيادات الوسطى بالقدر الكافي تنعكس على كفاءة أدائهم من حيث الإحساس بالمسؤولية والسرعة في الانجاز ، كما أن دراسة (العبودي 1985) والتي أكدت على انه لا توجد مشاركة للعمال في التسيير وان المشاركة التي يقوم بها العمال درجات وبالتالي فان المشاركة ضعيفة وتكاد تكون منعدمة وكذا دراسة (إبراهيم 2004) والتي توصلت إلى أن اتخاذ اللامركزية حسنت من الخدمات المقدمة للمواطنين نتيجة إعطاء المستويات الدنيا نوعا من تحويل الصلاحيات وأيضا دراسة (العساف 2003) والتي توصلت إلى أن نظام العمل في مراكز الشرطة في مدينة الرياض متأرجح بين المركزية واللامركزية ، وان هناك علاقة سلبية بين المركزية والأداء الوظيفي ، وان أهم معونات تطبيق اللامركزية هي عدم وجود مراكز

للتدريب الإداري وضعف الوعي الإداري لأهمية التفويض وعدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين ودراسة (العبودي 1985) والتي أكدت على أن الإدارة الحديثة تتطلب أن يفوض في سلطاته لتتحقق اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية وعدم الإفراط في استخدام الأساليب القديمة في مركزية اتخاذ القرار .

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الكواز 2005) والتي أكدت على اهتمام الإدارة العليا بزيادة الوعي الإداري لدى العاملين ، وكذا دراسة (الزهراني 2003) والتي أكدت على أن الانفرادية بصناعة القرارات الإدارية في الأجهزة الأمنية تكاد تكون منعدمة ، حيث تظهر المشاركة الإدارية كما أن دراسة (مهنا 2006) التي أكدت على أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كبيرة جدا وان درجة فاعلية القرارات أيضا كبيرة جدا ويرجع الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة ومجتمع الدراسة التي أجريت عليها هذه الدراسات ، وطبيعة نشاط المؤسسات ، والنمط الاقتصادي السائد في كل بلد ، ودرجة التحول التي تعرفها هذه المؤسسات وهذا ما ينعكس حتما عن نتائج كل دراسة .

• الفرضية الثانية:

يرتبط نمط اللامركزية الأفقية بزيادة فعالية صنع القرارات في المؤسسة.

للتحقق من صدق هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بارسون بين اللامركزية الأفقية ببعديها (التنسيق والتمكين الإداري) من جهة وفعالية صنع القرار من جهة أخرى ، وكانت النتائج كالتالي

❖ العلاقة بين بعد التنسيق وفعالية صنع القرار:

الجدول رقم (27): نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين بعد التنسيق وفعالية صنع القرار

المحور	فعالية صنع القرار
التنسيق	معامل الارتباط
	0.45
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة المحسوب sig
	0.01
توجد دلالة إحصائية	

يتضح من الجدول رقم (27) انه توجد علاقة موجبة ضعيفة بين بعد التنسيق وفعالية صنع القرار ، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r = 0.45$) وهذه العلاقة دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) باعتبار أن مستوى الدلالة المحسوب sig يساوي (0.01) .

ويرجع الباحث هذه النتيجة بالأساس إلى مرحلة التحويل التي تعرفها المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة منذ إصلاحات 1988 ولا تزال تعيشها إلى اليوم ، فبالرغم من التحول إلى نمط أكثر استقلالية في التسيير بتبنيها اللامركزية ، إلا أن حالة القلق من المستقبل ، وعدم وضوح الرؤيا

بالنسبة لمعظم العمال وخاصة الإطارات منهم اثر ذلك على مستوى العلاقات والروابط الاجتماعية بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والقادة الإداريين من جهة أخرى ، مما أدى إلى ظهور مؤشر عدم الثقة بين العمال ومختلف الأقسام والوحدات وربما كان ذلك بسبب التقسيم الجديد في العمل ، كما أن عدم التعاون في تبادل المعلومات من شأنه أن يؤثر على فعالية القرارات التي تتخذ وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف .

أن مستوى أو درجة الحياد التي ميزت إجابات المبحوثين تؤكد ارتباط متغير التنسيق بأبعاد تنظيمية (كالمناخ التنظيمي والعلاقات التنظيمية ، الاتصال) ، وهي في تفاعل دائم يؤدي إلى نتائج أكيدة ومؤثرة على السلوك التنظيمي للأفراد وينعكس ذلك على مستويات التعاون وتبادل المعلومات وزيادة الروابط بين الأفراد من مختلف الأقسام والوحدات .

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (العساف 2003) وهي التي أكدت على أهمية الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في تطبيق اللامركزية وزيادة أداء الأفراد ، ودراسة (العيزي 2010) والتي أكدت على أن خصائص المعلومات تؤثر في تحقيق فعاليات القرارات الإدارية ، وضرورة تطوير وسائل الاتصال الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، كما أكدت دراسة (القيسي 2010) على أهمية العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية لأنها تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ونجاحها ، وقد توافق ذلك مع دراسة (الكواز 2005) والتي أكدت على أهمية وجود ثقة متبادلة بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة والعاملين في تحقيق درجة اللامركزية ، ودراسة (الحميضي 2007) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين مشاركة العاملين في عملية صنع القرار ومستوى الرضا الوظيفي لديهم .

كما أن دراسة (الزهراني 2003) والتي رابطت بين المشاركة في صنع القرارات والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة ، وقد أكدت دراسة (الأحمري 2006) على أن عملية التنسيق موجودة ولكن تطبق حسب الأساليب التقويمية والقديمة وقلة وندرة وسائل تقنية حديثة والتي تساعد في تنفيذ جميع الإجراءات المشتركة وعدم تفاعل القيادات الإدارية في الأخذ بالأساليب التنسيقية التي تساعد على انجاز المهام ورفع كفاءة الأداء بالشكل الصحيح.

❖ العلاقة بين بعد التمكين الإداري وفعالية صنع القرار:

الجدول رقم (28): نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين بعد التمكين الإداري و فعالية صنع القرار

المحور	فعالية صنع القرار
التمكين الإداري	معامل الارتباط 0.42
	مستوى الدلالة المحسوب sig 0.01
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم (28) انه توجد علاقة موجبة ضعيفة بين بعد التمكين الإداري وفعالية صنع القرار، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r = 0.42$) وهذه العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) باعتبار أن مستوى الدلالة المحسوب sig يساوي (0.01)

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير التمكين الإداري كمفهوم إداري حديث ويحتل مكانة هامة في خطط وبرامج المؤسسات والتنظيمات الحديثة ، لما له من عظيم الأثر في تحسين أداء المورد البشري وتطويره وتنميته وان تحويل المؤسسة الاقتصادية من نمط تسيير (مركزي) إلى نمط آخر (لامركزي) تستوجب مهارات وخيارات إدارية جديدة وحديثة ، ويتطلب توفير مورد بشري قادر على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة ، ومتمكنة إداريا وقادرة على الإبداع والابتكار ولديها الثقة في النفس التي تجعلها ذات تأثير فعال فيما يخص صنع القرارات الخاصة بالعمل ، والاستعداد لتحمل المزيد من المسؤولية ، والمبادأة في اتخاذ القرارات والمواقف المختلفة .

إن مستوى الحياء الذي ميز إجابات المبحوثين تؤكد حاجة أفراد المؤسسة (سونلغاز) إلى الدعم في اتجاه تمكينهم إداريا بما يسمح لهم بحرية التصرف والشعور بالقدرة على الإبداع واتخاذ القرارات مما يقلل من مستوى الضغوط والأوامر باتخاذ القرارات .

كما أن طبيعة عمل مؤسسة سونلغاز (توزيع الكهرباء والغاز) يجعل من غالبية أفراد المؤسسة ذوي اختصاص تقني (مهندس أو دراسات تطبيقية) يجعل متغير التمكين الإداري ذو أهمية قصوى ، وأن الحاجة للتدريب تبقى دائما مطلوبة وهذا تماشيا مع طموح ورغبات الأفراد (كالترقية في المناصب) .

واتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (القيسي 2010) والتي أكدت على أن تحقيق اللامركزية مرهون بامتلاك مديري الدوائر ورؤساء الأقسام على قدرات عقلية وإمكانات إبداعية مميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تدمير وتشجع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة ، كما أن أفراد عينات الدراسات قد أعطوا أولوية لتمييز القيادة حيث شكل هذا البعد مصدرا هاما لدرجة التفاهم بين أعضاء المؤسسة في إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة

على الأداء ومنح أعضاء المؤسسة الصلاحية الكافية التي تخولهم وصنع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة ، كما أكدت دراسة (الكواز 2005) على أهمية اهتمام الإدارة العليا بزيادة الوعي الإداري لدى العاملين في تحسين أدائهم وتحسين تطوير مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى . كما أن دراسة (الراداي 1997) قد توصلت إلى أن إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرارات ينعكس ذلك إيجابا على القرارات التي تصدرها المؤسسة .

❖ العلاقة بين اللامركزية الأفقية و فعالية صنع القرار:

الجدول رقم (29): نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين اللامركزية الأفقية وفعالية صنع

القرار

المحور	فعالية صنع القرار
معامل الارتباط	0.46
مستوى الدلالة المحسوب sig	0.01
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم (29) انه توجد علاقة موجبة ضعيفة بين اللامركزية الأفقية وفعالية صنع القرار ، وهو ما تؤكدده قيمة معامل الارتباط ($r = 0.46$) وهذه العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ، باعتبار أن مستوى الدلالة المحسوب sig هو (0.01)

وهذا المستوى من العلاقة يثبت أن اللامركزية الأفقية بما تتيحه من تفويض لمزيد من السلطة خارج خط السلطة الرسمي (الخط الوسط للسلطة) ليشمل المتخصصين من الإطارات و رؤساء الأقسام وحتى المصالح وبالتالي زيادة التنسيق وتبادل المعلومات والبيانات وتنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ، وتبني الإدارة العليا لأسلوب الرقابة الذاتية مع مرؤوسيهما مما يزيد ثقة العمال بأنفسهم وفيما بينهم ، كل هذا من شأنه أن يساهم في زيادة فعالية القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة ، إلا أن موقع المؤسسة سونلغاز وتشعب اهتماماتها والتحديات التي تواجهها ، وسرعة التغيرات التي واجهتها وتواجهها (على غرار باقي المؤسسات العمومية الجزائرية) فإن عملية الانتقال التي عرفتتها هذه المؤسسة من نمط مركزي مطلق إلى نمط لا مركزي غير مطلق (باعتبارها مؤسسة عمومية تابعة للدولة) فإن ذلك أنعكس على السير الحسن للمؤسسة وخلق بيئة عمل مضطربة ومعرضة للتغيير باستمرار ، هذا ما يجعل عمال المؤسسة لا يشعرون بالرضا في العمل والحرية في التصرف ، والاستقلالية والخوف من المستقبل ، وذلك لأنهم في غالب الأحيان لا يملكون الحق في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، فهم يخضعون لقرارات فوقية ذات طابع رسمي مرتبطة

أحيانا يتدخل الدولة على اعتبار مؤسسة **سونلغاز** شريك أساسي في تحقيق السياسة الاقتصادية والتنموية للدولة كمؤسسة اقتصادية عمومية وهذا ما يحد من مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ويضعف التنسيق بين الأقسام والوحدات في ظل الاعتماد المتزايد على الإدارة العليا في إصدار القرارات والأوامر الخاصة بالعمل وهذا ما يؤدي إلى شعور الأفراد بالحاجة إلى التحفيز على الإبداع وحرية التصرف ، واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (**العبودي 1985**) والتي أكدت على أن الإدارة الحديثة تتطلب المرونة في استخدام المركزية واللامركزية في صنع اتخاذ القرار وبالتالي لا بد من عدم الإفراط في استخدام الأساليب القديمة في مركزية اتخاذ القرار ، كما أن دراسة (**العنيزي 2010**) والتي أشارت إلى وجود الأثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في توفير المعلومات ذات الخصائص والتي تساهم في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية ، وذكرت دراسة (**الكواز 2005**) أهمية الثقة المتبادلة بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة والعاملين من خلال تطبيق لامركزية الأداء في تحسين وتطوير مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى ، كما أشارت دراسة (**الحميضي 2007**) إلى لامركزية صنع القرارات ودورها في زيادة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وعلاقتها الايجابية على أدائهم الوظيفي ، كما أن دراسة (**إبراهيم 2004**) قد أكدت على أن للهيكل التنظيمي علاقة قوية وطردية بأسلوب إداري قللت من مستويات الهيكل التنظيمي ، وحسنت من الخدمات المقدمة للمواطنين نتيجة إعطاء المستويات الدنيا نوعا من تحويل الصلاحيات .

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (**المنديل 2003**) والتي توصلت إلى أن الإدارة بالمؤسسات الإصلاحية تشجع على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر وذلك بتوفير جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وكذا دراسة (**الزهراني 2003**) والتي أكدت أن الانفرادية بصنع القرارات في الأجهزة الأمنية تكاد تكون منعدمة وان هناك تفاوت في درجة الاعتماد في المشاركة في صنع القرارات بين المستشارين والخبراء من خارج الوحدة والمرؤوسين والمساعدين من داخلها وأن هذا التفاوت لصالح المرؤوسين والعاملين .

ويرجع الباحث سبب الاختلاف إلى اختلال بيئة ومجتمع الدراسة التي عليها ، هذه الدراسات ، وكذا طبيعة العمل التي تقوم به هذه المؤسسات ، والنمط الاقتصادي السائد في كل بلد ، ودرجة التحول التي تعرفه هذه المؤسسات وهذا ما أنعكس على نتائج الدراسة .

• الفرضية العامة:

هناك علاقة دالة بين اللامركزية وفعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
للتحقق من صدق هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بارسون بين اللامركزية وفاعلية صنع القرار، وكانت النتيجة كالتالي :

الجدول رقم (30): نتائج معامل الارتباط بارسون للعلاقة بين اللامركزية وفعالية صنع القرار

المحور	فاعلية صنع القرار
اللامركزية	معامل الارتباط 0.38
	مستوى الدلالة المحسوب sig 0.01
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

يبين الجدول رقم (30) انه توجد علاقة موجبة ضعيفة بين اللامركزية وفعالية صنع القرار ، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r = 0.38$) وهذه العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، باعتبار أن مستوى الدلالة المحسوب sig يساوي (0.01) .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس مرحلة التحول التي تعيشها المؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز كمؤسسة اقتصادية عمومية بصفة خاصة ، على اعتبار أن التحول من مرحلة التسيير المركزي المطلق والذي ميز مرحلة ما قبل 1988 إلى مرحلة التسيير اللامركزي للمؤسسات العمومية الجزائرية مرورا بمرحلة أو بمراحل انتقالية (إعادة الهيكلة ، استقلالية المؤسسات) رافقته عدة تغيرات ، سواء على مستوى البناء التنظيمي للمؤسسة أو الشكل القانوني مما جعل من عملية الانتقال تبدو وكأنها بطيئة ولا تستجيب للتغيرات الكبرى الحاصلة في العالم ، وخاصة في مجال التسيير الحديث للمؤسسات الاقتصادية وما يتطلبه من مرونة ، وسرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على المنافسة وبلوغ الأهداف ومن ثم تحقيق الفعالية اللازمة . وبما كانت عملية صنع واتخاذ القرارات هي الأداة الإدارية الفعالة في تحقيق هذه الأهداف فان التحول إلى اللامركزية في تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية استوجبت تحرير تدريجي لقراراتها الخاصة بالعمل والإنتاج والاستثمار إلا أن بقاء هذه المؤسسة تحت وصاية الدولة (كمالك رئيسي لأسهمها) ، كان له الأثر الواضح على نوع وشكل وجودة القرارات المتخذة ، وبالتالي فهو يحد من فاعلية هذه القرارات ، باعتبار مشاركة العمال و منحهم الصلاحيات الكافية لحل مشكلات العمل دون الرجوع للقيادة العليا ، وزيادة الثقة بين العمال وبين الإدارة، وتنمية الروابط المهنية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وتحسين الأداء الإداري للمورد البشري من خلال التمكين والتطوير والتحفيز على الابتكار والإبداع من شأنه أن يدعم الاتجاه

نحو تطبيق اللامركزية ، في صنع واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتحقيق الفعالية المطلوبة من خلال القرارات .

إن تدخل الدولة (وان كان ضروريا أحيانا) من شأنه أن يشكل ضغط متزايدا على الموظفين والقادة الإداريين للمؤسسة مما يؤدي بهؤلاء القادة إلى العمل مع مرؤوسيههم بطريقة تنفيذ الأوامر ويتم إلغاء مشاركة العمال وعدم الأخذ بأرائهم وهذا ما يؤدي إلى عدم الرضا في العمل وبروز أشكال من الصراع التنظيمي ، والشعور بعدم الثقة ، وسيادة الروابط الرسمية ، على حساب الروابط الاجتماعية بين الأفراد وهذه مؤشرات على وجود نزعة مركزية عند بعض القادة .

وبشكل عام فإن النتائج السالفة الذكر لا تعكس الصورة التي تلازم مؤسسة **سونلغاز** (كثال مؤسسة وطنية وثامن مؤسسة إفريقيا) وصورتها من الداخل تعبر عن واقع آخر لا يخلو من سلبيات عديدة ومعوقات تنظيمية وإدارية كثيرة تقف في طريق تطبيق اللامركزية وتحد من فعالية عملية صنع القرار داخل هذه المؤسسة ، ولا تزال أمامها تحديات كثيرة لبلوغ الفعالية المرجوة، وأهم هذه التحديات هو تحدي تنمية وتطوير المورد البشري من خلال توفير بيئة العمل المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم وتبديد الخوف من المستقبل لدى أفراد المؤسسة وتحفيزهم ومنحهم السلطة و الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام والاعتماد على أنفسهم في حل مشكلات العمل التي تواجههم و تنمية العلاقات الايجابية بين الأفراد والارتقاء بمستوى الأداء.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (**العساف 2003**) والتي أكدت على العلاقة الايجابية بين اللامركزية والأداء الوظيفي وان أهم المعوقات التي تواجه اللامركزية في العمل بشرطة مدينة الرياض هي عدم وجود مراكز للتدريب الإداري، وضعف الوعي الإداري لأهمية التفويض، وعدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين، كما أن دراسة (**المنديل 2003**) والتي توصلت إلى ضرورة عقد دورات تدريبية في كيفية اتخاذ القرارات للعاملين لزيادة الثقة لديهم ودراسة (**القيسي 2010**) والتي توصلت إلى اعتبار أن الهيكل التنظيمي هو إحدى الآليات المهمة لتعزيز تطبيق اللامركزية كونها تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة ، في تطبيق اللامركزية كونها تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة ، والتي أكدت أيضا على أهم فوائد تطبيق اللامركزية، وهي المرونة في هياكلها التنظيمية والتي عادة ما تتطلب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلة التنظيم واستخدام طرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملين من جميع الأقسام والمستويات الإدارية لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية

ودراسة (**الكواز 2005**) والتي توصلت إلى عدم وجود التفويض الفعال وقلة الموارد مع ملاحظة أن اغلب أفراد العينة يؤيدون التحول نحو اللامركزية ، كما أن دراسة (**الردادي 1997**) أكدت على أن تفويض السلطة للقيادات الوسطى بالقدر الكافي تنعكس على كفاءة أدائهم من حيث الإحساس بالمسؤولية والابتكار والسرعة في الانجاز . وأن إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرار ينعكس ذلك إيجابا على القرارات التي تصدرها المؤسسة .

واختلفت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (مهنا 2006) والتي أكدت على وجود درجة تفويض السلطة عالية في الأقسام الأكاديمية و وجود درجة فاعلية اتخاذ القرارات كبيرة جدا، ودراسة (الزهراني 2003) والتي أكدت على وجود درجة مشاركة عالية للمستشارين الخبراء والمرؤوسين والعمال في صنع القرارات . بينما أكدت دراسة (الحميضي 2007) على أن عملية صنع القرارات بمجلس الشورى تتسم باللامركزية في بعض الجوانب بينما تزيد درجة المركزية في جوانب أخرى . ويرجع الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة ومجتمع الدراسة التي أجريت عليها هذه الدراسات ، وكذا طبيعة ونوع المؤسسة والنمط الاقتصادي المتبع في كل بلد ، ودرجة التحول والتغيير التنظيمي التي تشهدها كل مؤسسة وهذا ما ينعكس حتما على نتائج كل دراسة .

• الفرضية الثالثة:

❖ الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق دالة إحصائية في فعالية صنع القرار تعزى لمتغير الفئة المهنية.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور فعالية صنع القرار في المؤسسة باختلاف متغير الفئة المهنية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للمقارنة بين اتجاهات المبحوثين و جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين حسب الفئة المهنية

F	الدلالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
1.94	0.15	0.58	1.13	45.14	2.27	2
				77		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (31) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (1.94) والدلالة الإحصائية (0.15) مما يعني أنه لا يوجد أثر لمتغير المستوى المهني في فعالية صنع القرار لدى عمال مديرية التوزيع - سكيكدة - (مؤسسة سونغاز)

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في فعالية صنع القرار تعزى لمتغير الفئة المهنية.

❖ الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في فعالية صنع القرار تعزى لمتغير المستوى التعليمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور فعالية صنع القرار في المؤسسة باختلاف متغير المستوى التعليمي، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للمقارنة بين اتجاهات المبحوثين و جاءت النتائج كالتالي:
الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

F	الدلالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
2.30	0.08	0.58	1.31	43.47	3.95	
				76	3	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (32) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (2.30) والدلالة الإحصائية (0.08) مما يعني أنه لا يوجد أثر لمتغير المستوى التعليمي في فعالية صنع القرار لدى عمال مديرية التوزيع - سكيكدة - (مؤسسة سونغاز)

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في فعالية صنع القرار تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

❖ الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق دالة إحصائية في فعالية صنع القرار تعزى لمتغير الأقدمية في العمل للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور فعالية صنع القرار في المؤسسة باختلاف متغير الأقدمية في العمل، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للمقارنة بين اتجاهات الباحثين و جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات الباحثين حسب الأقدمية في العمل

F	الدلالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخلى المجموعات	بين المجموعات	داخلى المجموعات	بين المجموعات	
3.28	0.01	0.53	1.77	40.35	7.07	
				75	4	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (33) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلا دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (3.28) والدلالة الإحصائية (0.01) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05) مما يعني أنه يوجد أثر لمتغير الأقدمية في العمل على فعالية صنع القرار لدى عمال مديرية التوزيع - سكيكدة - (مؤسسة سونلغاز).

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في فعالية صنع القرار تعزى لمتغير الأقدمية في العمل. ولمعرفة لصالح لمن تكون هذه الفروق قمن بحساب معامل شيفيه وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول

الأقدمية	الفرق في المتوسطات بالنسبة لأكبر من 20 سنة	الدلالة SIG
أقل من 05 سنوات	- 0.65	* 0.04
09-05 سنوات	- 0.51	0.26
14-10 سنة	- 0.16	0.99
19-15 سنة	- 0.59	0.32

الجدول رقم ب(34): معامل شيفيه لحساب اتجاه الفروق

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ ان الفروق تكون متجهة نحو العمال الأكثر أقدمية في العمل ، وهو ما تبينه قيمة الفرق في المتوسطات بالنسبة للعمال لأكثر من 20 سنة وكذا مستوى الدلالة، حيث نسجل مستوى دلالة مقبول (0.04) كلما زاد الفرق في سنوات العمل، وبالتالي فيمكننا أن نستدل أن العمال الأكثر أقدمية هم الذين يتميزون بمستوى أعلى لفعالية صنع واتخاذ القرار.

الفصل السابع

الفصل السابع : خلاصة الدراسة و أهم نتائجها و توصياتها

تمهيد

1. خلاصة الدراسة
 2. نتائج الدراسة
 3. توصيات و اقتراحات الدراسة
- المراجع
الملاحق

تمهيد :

يشتمل هذا الفصل على ملخص لمحتوى الدراسة و أهم النتائج التي توصلت إليها، و أبرز التوصيات و الاقتراحات التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة في ضوء تلك النتائج، بالإضافة إلى قائمة بالمراجع التي أعتمد عليها الباحث لإنجاز هذه الدراسة، و الملاحق.

1- خلاصة الدراسة :

احتوت هذه الدراسة على سبعة فصول بالإضافة إلى المراجع و الملاحق، و تناول الفصل الأول كمدخل للدراسة، إشكالية الدراسة و أهميتها، و أسباب اختيار الموضوع و أهدافها و فرضياتها، و أهم المفاهيم التي أستخدمها الباحث في دراسته و كذا الدراسات السابقة.

فقد هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى تطبيق اللامركزية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بفعالية صنع القرارات داخل المؤسسة، كما تناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة متطرقا إلى مفاهيم اللامركزية وصنع القرار والفعالية منوها بأهمية دراسة اللامركزية كتوجه جديد في تسيير المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بصنع واتخاذ القرارات من وجهة نظر عمال مؤسسة الكهرباء والغاز **سونلغاز** - مديرية التوزيع- سكيكدة. وتهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على تأثير العوامل والمتغيرات الوسيطة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التنسيق والتمكين الإداري) على العلاقة بين اللامركزية و فعالية صنع القرار والتعرف على الفروق بين وجهات نظر عمال مؤسسة **سونلغاز** - مديرية التوزيع- سكيكدة حول اللامركزية وفعالية صنع واتخاذ القرار باختلاف مستواهم العلمي والوظيفي وأقدميتهم في العمل.

وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: هل هناك علاقة دالة بين اللامركزية وفعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وتنبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يؤدي نمط اللامركزية العمومية إلى زيادة فعالية صنع القرار في المؤسسة؟
- 2- هل يرتبط نمط اللامركزية الأفقية بزيادة فعالية صنع القرارات في المؤسسة؟
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائية في فعالية صنع القرار في المؤسسة تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، الفئة المهنية و الأقدمية في العمل).

* أما فصل الثاني فقد تناول مفهوم اللامركزية تحليلا نظريا حيث شمل هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الأول: وتناول تنظيم المؤسسة الاقتصادية، وذلك بتعرضه إلى ماهية التنظيم وماهية المؤسسة الاقتصادية والعلاقات والعمليات التنظيمية كمنطلقات مهمة لتحليل مبدأ اللامركزية من خلال التطرق للعوامل المحددة لدرجة اللامركزية وأدوات تحقيقها، أهداف اللامركزية وأنماطها و المزايا والسلبيات التي تقدمها اللامركزية.

المبحث الثاني: وتناول مداخل نظرية لدراسة اللامركزية وفعالية صنع القرار وكذا العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية وبعض الملاحظات عليها والوقوف على عناصر الاتفاق ومجالات الاختلاف بين الرؤى النظرية ثم صياغة إطار تصوري للدراسة، ويعتبر هذا المبحث هو حلقة الوصل بين الفصل الثاني أو المتغير المستقل (اللامركزية) والفصل الثالث أو المتغير التابع (صنع القرار)، أو هو صورة العلاقة بينهما.

* وتناول الفصل الثالث مفهوم صنع القرار تحليلا سوسيولوجي من خلال استعراض ماهية عملية صنع القرار وأهميتها وعلاقتها بوظائف الإدارة وأنواع القرارات ومراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة والمشاركة في صنع القرار والمعوقات التي تواجه عملية صنع القرار.

* الفصل الرابع: وتناول المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تحليلا سوسيو تاريخي وذلك من خلال تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية وأهم المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية من 1962 إلى يومنا هذا، وإبراز مكانة مفاهيم الدراسة (اللامركزية وفعالية صنع القرار) في حياة المؤسسة الجزائرية.

* تناول الفصل الخامس منهجية الدراسة واجرائتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضح الباحث مجالات الدراسة (المجال الزمني والمجال المكاني والزمان البشري) والذي حدد مجتمع الدراسة المستهدف والمكون من جميع عمال مديرية التوزيع بمؤسسة **سونلغاز** - سكيكدة- وعددهم 183 عامل، وأخذ منهم الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من 80 عامل تمثل (43,7) تقريبا من إجمالي مجتمع الدراسة. وبين الباحث في هذا الفصل أدوات جمع البيانات وكيفية إعداد أداة الدراسة (الإستبانة) وقد قام الباحث بتصميمها معتمدا في ذلك على:

1- الدراسات التي تناولت اللامركزية وتفويض السلطة.

2- الدراسات التي تناولت صنع واتخاذ القرارات.

3- نصائح ذوي الاختصاص والخبرة في المجال.

وتتكون الإستبانة من :

المحور الأول من الإستبانة يتضمن البيانات الشخصية.

المحور الثاني من الإستبانة يتضمن متغير اللامركزية العمودية ببعديها تفويض السلطة والمشاركة في

اتخاذ القرار وتتكون من 17 عبارة مقسمة كما يلي:

- بعد تفويض السلطة، ويشمل على 9 عبارات

- بعد المشاركة في اتخاذ القرار ويشمل على 8 عبارات.

المحور الثالث من الإستبانة يتضمن متغير اللامركزية الأفقية ببعديها التنسيق والتمكين الإداري ويتكون من 18 عبارة مقسمة كما يلي:

- بعد التنسيق ويتمثل ويشمل على 9 عبارات

- بعد التمكين الإداري ويشمل على 9 عبارات

المحور الرابع من الإستبانة يتضمن متغير فعالية صنع القرار ويشمل على 19 عبارة.

ويقابل كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث قائمة تحمل العبارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة. وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: (1,2,3,4,5).

وقد تبنى الباحث في إعداد الإستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات ال(60) السابقة، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي العلم والخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي من الأساتذة والمسؤولين المؤهلين للحكم عليها. ولقياس ثبات الأداة قام الباحث بحساب معامل ثبات الاختيار بطريقتين وهما: طريقة التجزئة النصفية وطريقة التباين (ألفا كرونباخ).

وبحساب معامل الارتباط للتجانس الداخلي بين عباراتها ومحاورها حدد الباحث أساليب تحليل و تفسير بيانات الدراسة.

أما الفصل السادس فقد تناول عرض وتحليل بيانات الدراسة واختيار فرضياتها ومناقشة نتائجها وربطها مع نتائج الدراسات السابقة والأطروحات النظرية في المجال.

وفي الفصل السابع من الدراسة قام الباحث بتلخيص الدراسة وعرض أهم نتائجها واقتراح أبرز توصياتها مع قائمة للمراجع و قائمة للملاحق.

2- نتائج الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى تطبيق اللامركزية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بفعالية صنع واتخاذ القرارات، وقد توصلت الدراسة على النتائج التالية:

الخصائص المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

- **71.3%** من أفراد عينة الدراسة هم من جنس الذكور.
- **37.5%** من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 40 سنة إلى 49 سنة، و هم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.
- **77.5%** من أفراد عينة الدراسة حالتهم العائلية متزوج.
- **61.3%** من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي.
- **47.5%** من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة المهنية عون تحكم، و هي الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.
- **33.8%** من أفراد عينة الدراسة لديهم أكثر من 20 سنة عمل بالمؤسسة.

نتائج عامة :

1. أظهرت الدراسة أن حجم أعمال المؤسسة و اتساع نطاق تدخلها، و تنوع زبائنها يتطلب مزيدا من تفويض للسلطة، و توزيع للاختصاصات من أجل التقليل من الضغط على المستويات الدنيا.
2. أظهرت الدراسة أن القوانين و الأنظمة المعمول بها، و التي تميزها الرسمية الشديدة، لا تسهل تطبيق اللامركزية بالشكل الذي يسمح بتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.
3. وجود معوقات في تفويض السلطة عموديا و أفقيا، و أبرزها تمسك القيادات العليا بتركيز غالبية القرارات بيدها.
4. لا تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على إشراك المستويات الإدارية الدنيا في عملية صنع و اتخاذ القرارات .

5. ارتباط المؤسسة بالخطط و برامج التنمية للدولة (باعتبارها مؤسسة عمومية) أدى إلى بروز أشكال من الضغوط المهنية، و الخوف من التفويض و ظهور العديد من الإشكالات في العمل، حيث أظهرت الدراسة أنه يتم في كل مرة العودة للإدارة العليا لحل مشكلات العمل.
6. وجود عوائق في الاتصال و تبادل المعلومات، مما أدى إلى بروز جو من عدم الثقة فيما بين العمال، و بين العمال و الإدارة.
7. المناخ التنظيمي داخل المؤسسة لا يعكس الصورة المعروفة عن المؤسسة من الخارج (كأحسن ثالث مؤسسة وطنية و ثامن مؤسسة إفريقيا)، فعدم الرضا الوظيفي، و غياب جو الثقة، و ضعف التماسك الاجتماعي الناتج عن سيادة الروابط الرسمية على حساب العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، و ظهور أشكال من التمييز بين العمال، كلها أسباب تجعل من صورة المؤسسة من الداخل تشكل تحدي للإدارة العليا، يتطلب إعادة النظر في السياسة المتبعة في إدارة الموارد البشرية، و تحسين مناخ العمل بشكل عام.
8. إن نسبة الحياد الذي تميزت به إجابات المبحوثين تؤكد حالة التردد و القلق الذي يعيشه العمال و الذي يعكس حالة التحول التي تشهدها المؤسسة و الغموض الذي يواجه مستقبلها، في ظل الاتجاه نحو الخصوصية، و فتح مجال المنافسة في قطاع الطاقة (و هو ما تؤكد قوانين و تشريعات الدولة الجزائرية في هذا المجال، في السنوات الأخيرة).
9. أظهرت الدراسة حاجة عمال المؤسسة إلى المزيد من التدريب و التكوين من أجل التمكين (و خاصة في الميدان الإداري)، و هو يشكل طموح غالبية العمال، على اعتبار أن أغلبهم من فئة الإطارات، حيث تمثل الترقية حافزا مهما لهذه الحاجة.
10. أظهرت الدراسة حاجة عمال المؤسسة إلى المزيد من الاهتمام و الدعم و التحفيز على الإبداع و الابتكار في مجال عملهم، و منحهم المزيد من المسؤولية و الاستقلالية تمكنهم من امتلاك ثقة بالنفس و زيادة الروح المعنوية لديهم، و هذا ما يدعم الشعور بالانتماء و الولاء.
11. أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في التنسيق بين مختلف الأقسام، و هذا مؤشر على تأثير تقسيم العمل و الأشكال الجديدة لتنظيم المؤسسة العمومية، و الذي أدى إلى إضعاف الروابط و العلاقات الاجتماعية، مما خلق جو عمل تسوده الرسمية و عدم المرونة في تبادل المعلومات مما انعكس على فعالية صنع واتخاذ القرارات على مستوى الأقسام و الإدارات.

12. وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين بعد تفويض السلطة و فعالية صنع القرار، و هذه العلاقة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع - سكيكدة - .
13. وجود علاقة إيجابية ضعيفة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار و فعالية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع سكيكدة - .
14. وجود علاقة إيجابية ضعيفة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) بين اللامركزية العمودية و فعالية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع سكيكدة - .
15. وجود علاقة إيجابية ضعيفة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) بين بعد التنسيق و فعالية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع سكيكدة - .
16. وجود علاقة إيجابية ضعيفة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) بين بعد التمكين الإداري و فعالية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع سكيكدة - .
17. وجود علاقة إيجابية ضعيفة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) بين اللامركزية الأفقية و فعالية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع سكيكدة - .
18. وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين اللامركزية و فعالية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع سكيكدة - .
19. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في فعالية صنع القرار لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع سكيكدة - تعزى للمستوى التعليمي .
20. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في فعالية صنع القرار لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع سكيكدة - تعزى للفتة المهنية.
21. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في فعالية صنع القرار لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية سكيكدة - تعزى للأقدمية في العمل و هي لصالح أكبر أقدمية في العمل (20 سنة فأكثر) .

3- توصيات الدراسة و اقتراحاتها :

من خلال النتائج التي أظهرتها الدراسة والملاحظات التي سجلناها طيلة مدة الدراسة والمتعلقة بالموضوع سنحاول تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي لها علاقة بالموضوع وتفيد كل من يريد دراسة كل من اللامركزية وفعالية صنع القرار في المؤسسة الجزائرية مستقبلا.

1. إن قصر مدة تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع اللامركزية كنمط تسيير حديث مرتبط بالتحول الاقتصادي للدولة ونتاج إصلاحات اقتصادية واجتماعية وسياسية عميقة يجعل البحث في هذا الميدان ذو أهمية بالغة باعتبار البحث العلمي هو المحرك الأساسي لأي إستراتيجية اقتصادية لأي مؤسسة.
2. إن اللامركزية كعملية تنظيمية شاملة لا تستهدف فقط تغييرا في البناء التنظيمي بقدر ما تستهدف أيضا مزيدا من الجهد في مجال تطوير أداء المورد البشري بالمؤسسة وخلق صنف من القادة الإداريين القادرين على المرور بالمؤسسة إلى مرحلة أخرى أكثر ما يميزها بيئة تنافسية وانتشار أفكار ومبادئ إدارة حديثة.
3. هناك العديد من المفاهيم التي لها علاقة باللامركزية وهي بحاجة إلى الدراسة في البيئة الجزائرية كتفويض السلطة والتمكين الإداري، التطوير التنظيمي، المناخ التنظيمي، وأنماط التسيير، وهي كلها تهدف إلى تطوير المنظمات وتحقيق الجودة الشاملة.
4. يعتبر موضوع فعالية صنع القرار من أهم المواضيع في مجال الإدارة والسلوك الإداري وهو بقدر أهميته يحتاج دائما إلى المزيد من الدراسة سواء كمتغير مستقل أو كمتغير تابع.
5. هناك العديد من القطاعات والمؤسسات الجزائرية التي تعتبر ميدان خصب للبحث العلمي في مجال التنظيم والإدارة والسلوك التنظيمي، ومؤسسة سونلغاز - شركة الكهرباء والغاز الجزائرية- هي إحدى هذه المؤسسات التي توفر للباحث مناخ يساعد على البحث والدراسة بما تملكه من تاريخ ومكانة وإمكانات بشرية وفنية قادرة على التجاوب مع ما يطرح من مواضيع.
6. في ظل التحول الذي تشهده المؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز كمؤسسة عمومية اقتصادية بصفة خاصة بات من الضروري على الإدارة العليا للمؤسسة الاقتناع بأهمية اللامركزية وتفويض الصلاحيات باعتبارها إستراتيجية أساسية لإصلاح المؤسسة وتهيئتها بما هو قادم.

7. العمل على تطوير الأنظمة والقوانين واستحداث قوانين جديدة بما يتناسب مع نهج اللامركزية بحيث تتيح للمستويات الإدارية الدنيا المشاركة في اتخاذ القرارات والعملية الإدارية وفقا لمتطلبات المرحلة والواقع الملموس.

8. ضرورة إشراك المستويات الإدارية في وضع الخطط وتحديد سياسات المؤسسة بممارسة اختصاصاتها الإدارية أو في عملية صنع واتخاذ القرارات.

9. ضرورة الاهتمام بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في المؤسسة بشكل كبير، والعمل بروح الفريق القادر على تحديد المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة، وتفويض الصلاحيات للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، وهي متغيرات مهمة تدخل في تطوير المؤسسة وتؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للمرؤوسين، وزيادة ولائهم وانتمائهم.

10. ضرورة عقد دراسات تدريبية وورش عمل ترسخ الأنماط القيادية لدى المديرين والاهتمام بتحفيزهم ماديا أو معنويا، مما يساهم في نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تنعكس إيجابا على علاقة القادة بالمرؤوسين وتسهم في زيادة الثقة بينهم مما يؤدي إلى زيادة فعالية القرارات المتخذة.

11. العمل على خلق بيئة عمل مناسبة (مناخ تنظيمي ملائم)، وتمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وتعزيز التوجه الديمقراطي لديهم، وعدم احتكار اتخاذ القرارات لدى فئة معينة، وأن يعتمد مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات الكافية للمرؤوسين.

12. ضرورة إتباع مبدأ الشفافية في تسيير المؤسسة والعمل على تبديد مخاوف المرؤوسين من المستقبل ومن نتائج التحول الذي تشهده المؤسسة الجزائرية، وهذا من خلال إشراكهم في النقاش الخاص بمستقبل المؤسسة وجعلهم يدركون بأنهم جزء مهم من حاضر ومستقبل المؤسسة مما يعزز لديهم روح المسؤولية ويدعم لديهم روح الإبداع والابتكار.

13. العمل على الذهاب بتطبيق اللامركزية في المؤسسة إلى أبعد ما يمكن وذلك بتحرير عملية صنع اتخاذ القرارات، وهذا باعتبار المؤسسة ذات طابع اقتصادي وهي لا تحتل التردد ولا المماطلة في اتخاذ قراراتها. فعلمية صنع واتخاذ القرار على أهميتها كعملية إدارية لكل منظمة، فهي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية (بحجم مؤسسة سونلغاز) هي أكثر أهمية كونها تعتبر العصب الذي يضمن استمرار وتقديم المؤسسة.

14. العمل على الاهتمام بالموارد البشري وتفعيله وخلق لديه الإبداع والابتكار، وضرورة أن يكون ذلك توجهها لدى الإدارة العليا وتحفيز العاملين من مختلف المستويات ماديا ومعنويا، لما له من أثر إيجابيا

على تطوير قدرات مختلف المستويات الإدارية وتشجيعهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول لمشاكل العمل بأنفسهم وإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات.

15. ضرورة العمل على دعم تطبيق اللامركزية العمودية لما لها من أثر إيجابي في سرعة اتخاذ القرار، وكذلك إشراك المرؤوسين في صنع القرارات وإجراء المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها، وتقييم البدائل قبل اتخاذ القرارات وتوفير التغذية الراجعة للمرؤوسين والتي تساعدهم في سرعة اتخاذ القرارات.

16. ضرورة العمل على استغلال الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة للقوى البشرية، وتفويض الصلاحيات مما يخفف من ضغط العمل على المرؤوسين.

17. تعزيز العمل باللامركزية لما لها من دور كبير في إيجاد قيادات إدارية جديدة، وزيادة فعالية الهيكل التنظيمي، وإيجاد طرق فعالة للاتصال وتبادل المعلومات، وزيادة التنسيق، وخلق الإبداع والابتكار لدى العاملين مما يزيد من تمكينهم إداريا وتحقيق الفعالية من خلال عملية اتخاذ القرارات والتي تمكن من زيادة في الأداء والإنتاجية وبالتالي تحقيق الأهداف.

18. نقترح توسيع نطاق البحث والدراسة في مجالات مرتبطة ببيئة وحياة المؤسسة الجزائرية وآفاق تطويرها كنمط التسيير المتبع لتسيير المؤسسة الجزائرية، وتقييم ممارسة اللامركزية في المؤسسة العمومية الجزائرية وغيرها من المواضيع ذات الصلة.

المراجع

قائمة المراجع :

الكتب باللغة العربية :

1. أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
2. أبو قحف عبد السلام: أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
3. إدريس ثابت عبد الرحمان: إدارة الأعمال، نظريات، نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
4. إسماعيل زكي مكي: أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع السودان، القاهرة، مصر، 2009.
5. أوكيل محمد السعيد و آخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، التسيير واتخاذ القرارات في إطار منظور نظامي، جامعة الجزائر، 1994.
6. أيمن علي مسلم و عمر: علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
7. أيوب ناديا: نظريات القرارات الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 1994.
8. بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000.
9. بسيوني بسمة عدنان: خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2009.
10. بسيوني عبد الله عبد الغني: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1993.
11. بشاينية سعد: علم اجتماع العمل (الأسس و النظريات والتجارب)، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
12. بعلي محمد الصغير: تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
13. بلوط حسن ابراهيم: المبادئ والاتجاهات الحديثة لإدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.

14. **بن أشنهو عبد اللطيف**: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
15. **بن نوار صالح**: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
16. **بوحوش عمار والدنبيات محمد محمود**: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
17. **بوحوش عمار**: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
18. **التهامي حسين**: المدخل إلى أصول إدارة الأعمال، مجموعة التهامي للتنمية البشرية والتدريب، 2009.
19. **توفيق جميل أحمد**: إدارة الأعمال -مدخل وظيفي-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
20. **التويجري محمد والبرعي محمد**: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، ط1، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
21. **تيد إرداوي**: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر، 1965.
22. **جاد الله كشك محمد بهجت**: المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
23. **جلاوي محمد علاوي**: مصطلحات إدارية مختارة، ط4، دار المعارف للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1988.
24. **الجلبي عبد الرزاق**: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
25. **جودة محفوظ وآخرون**: منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
26. **الجيوسي محمد رسلان وجاد الله جميلة**: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
27. **حبيب مجدي عبد الكريم**: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 2007.
28. **حجازي محمد حافظ**: المنظمات العامة، البناء و العمليات والنمط الإداري، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.

29. **حجازي محمد حافظ:** دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
30. **حريم حسين :** إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
31. **حريم حسين محمود:** تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
32. **حريم حسين:** مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
33. **الخلو ماجد راغب:** القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
34. **داداي عدون ناصر وقويدر الواحد عبد الله:** مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
35. **داداي عدون ناصر:** اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
36. **دانكان جاك:** أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
37. **درويش عبد الكريم وتكلا ليلي:** أصول الإدارة العامة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1990.
38. **رزيق إيهاب صبيح:** الإدارة الأسس والوظائف، 2006.
39. **رشوان حسين عبد الحميد:** العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
40. **سلاطانية بلقاسم وآخرون:** التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
41. **سلامة حسين:** الإدارة الذاتية لامركزية التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
42. **السلمي علي:** اتخاذ القرارات الإدارية، وكالة المطبوعات الجمعية، الكويت، 1975.
43. **السلمي علي:** تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
44. **السيد اسماعيل:** الأساليب الكمية في الإدارة، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998.
45. **السيد الحيسني:** علم اجتماع التنظيم، دار التضامن للطباعة، القاهرة، مصر، 1994.

46. شريف علي: مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
47. شريف علي: مبادئ الإدارة، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الإسكندرية، 2001.
48. الشماع خليل محمد حسن و آخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
49. شيحا إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، أبو العزم للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
50. الصباب أحمد عبد الله: أصول الإدارة الحديثة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1988.
51. الصيرفي محمد عبد الفتاح: مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
52. الصيرفي محمد: إدارة الأعمال الحكومية، ط1، مؤسسة حورس الدولية، 2005.
53. الصيرفي محمد: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
54. طرطار أحمد : الترشيح الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
55. الطعامنة محمد وعبد الوهاب سمير: الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
56. طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993.
57. الطماوي سليمان: النظرية العامة للقرارات الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998.
58. الطويل هاني عبد الرحمان: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
59. الطيب محمد رفيق: مدخل للتسيير، التسيير والتنظيم والمنشأة (الجزء الأول)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
60. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985.
61. عباس علي: أساسيات علم الإدارة: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
62. عباس علي: مبادئ إدارة الأعمال، ط4، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006.

63. عبد الرحمان عبد الله محمد: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1999.
64. عبد المحسن توفيق محمد: إدارة المنشآت المتخصصة، دار الفكر العربي، 2006.
65. العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
66. العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
67. العديلي ناصر: الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
68. العساف صالح حمد: دليل الباحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
69. عسكر سمير أحمد: أصول الإدارة، دار العلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 1987.
70. عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
71. العكيلي عبد الأمير عبد العظيم: مبادئ الإدارة العامة، مدخل بيئي و سياسي، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1992.
72. العلاق بشير عباس: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
73. العلي محمد بن مهنا: الوجيز في الإدارة العامة، دار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1404هـ.
74. العميان محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
75. عنصر يوسف: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
76. عوابدي عمار: نظريات القرارات الإدارية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
77. غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
78. غنایم عمر والشرقاوي علي: تنظيم إدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2004.

79. **الفضل مؤيد عبد الحسين**: نظرية اتخاذ القرار (مدخل كمي)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
80. **فؤاد البهي السيد**: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط2، دار الفكر العربي، مصر، 1971.
81. **القحطاني سالم سعيد وآخرون**: منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
82. **القيوتي محمد قاسم**: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
83. **القيوتي محمد قاسم**: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
84. **الكبيسي عامر**: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
85. **كعباش رابح**: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
86. **كنعان نواف**: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
87. **كنعان نواف**: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1985.
88. **كنعان نواف**: القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
89. **لعويسات جمال الدين**: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
90. **اللوزي موسى**: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
91. **ماهر أحمد**: التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
92. **محمد علي محمد**: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات، الموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
93. **محمد كامل ليله**: نظريات المؤسسة العامة، دار الفكر العربي، مصر، 1978.

94. مراد ناصر: فاعلية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
95. مسلم عبد الهادي: تحليل وتصميم المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
96. مسلم علي عبد الهادي: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
97. مسلم علي عبد الهادي: نظم المعلومات الإدارية، المبادئ و التطبيقات، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1994.
98. المغربي كامل محمد: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
99. موفق محمد: إدارة الأعمال الحكومية، النظريات والعمليات والمواد، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
100. ناصر هاشم: الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
101. النجار فريد: إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
102. نشوان يعقوب: الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1986.
103. النعمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
104. النمر سعود بن محمد: السلوك الإداري، عمادة شؤون المكتبات جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1990.
105. هاني عرب: قواعد الإدارة الحديثة، ملتقى البحث العلمي، مكتبة هاني عرب الالكترونية، www.rscrs.com.
106. هاينز ماريون أي: إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988.
107. الهواري سيد: الإدارة، الأصول والأسس العلمية، دار المعارف، مصر، 1999.
108. الهواري سيد: الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1976.
109. يونس عبد الغفار: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.

رسائل ومذكرات:

1. بشيانية سعد: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1985.
2. الحميضي محمد العوضة: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007. www.nauss.edu.sa 15/11/2013.12:45
3. راضي أيمن عبد القادر عبد الرحيم: دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2010، www.library.iugaza.edu.sa 14/01/2014.09:42.
4. الرقب أحمد صادق: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010. www.scholar.najah.edu.com 12/12/2013.10:23
5. زغود علي: المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في القانون العام، جامعة الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر. 1987.
6. الزهراني جمعان عوضة: صنع القرار في الأجهزة الأمنية، الأساليب والمعوقات وأنماط المشاركة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
7. سعود عبد الله الرويلي: صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، 2000.
8. عثمان لخلف: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تتميتها، دراسة حالة، الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2003 - 2004.
9. العساف عبد الله بن الحسين: علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
10. فيصل بن فهد: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءه، رسالة ماجستير، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية، 2008.

11. مهنا إبراهيم عفيف: علاقة تفويض السلطة بفعالية اتخاذ القرارات بالأقسام الأكاديمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010. 10:23.2010/12/12/www.scholar.najah.edu.com

مجلات ومقالات:

1. أحمد سيد مصطفى: تمكين العاملين السمات المميزة والمقاييس المؤثرة، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، (20-22) نيسان 2004.
2. عمراوي حميدة: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة، الجزائر، دون سنة نشر.
3. مرشد سمير أسعد: مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الاقتصاد والإدارة، مجلد 1، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1988.
4. ذكرى عبد الخالق: الوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على اتخاذ القرار، مؤتمر القادة الإداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الدورة السادسة .
5. أحمد علي العبيد: اللامركزية في اتخاذ القرارات، مقال منشور في مجلة الإدارة العامة، تصدر عن معهد الإدارة بالرياض، عدد رقم 32 لشهر فبراير، 1982.
6. بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
7. الكبيسي عامر : المركزية واللامركزية في الأدب الإداري، مجلة التنمية الإدارية، العدد 14، بغداد، العراق، 1980.
8. ياغي محمد عبد الفتاح: عملية اتخاذ القرارات الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 7، عدد 2، عمان، الأردن، 1983.
9. المقابلة علي حسين: التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق، مجلة أفاق الاقتصادية، العدد 62، الجزائر، 1995.

الكتب باللغات الأجنبية:

1. Agrawal, A & Ostrom, E, collection action property rights and decentralization in resource use in India and Nepal, politic and society, vol29, 2004.

2. Bahloul Mohamed, 20 ans de références, in *economia*, N°Juillet 2002.
3. Batrol Kathryn & Martin David, management, ed 3, édition library of congress catalogin in publication, newyork, U.S.A, 1998.
4. Benissad Mohamd El Hocine, *Economie du developement en Algérie*, opu, Alger 1979.
5. Benissad Mohamed El Hocine, *la réforme économique en Algérie (ou ll'indicible ajustement structurel)*, opu, Alger 1991.
6. bettaha hamid, *management des organisations*, édition Dar El Outhmania, Algerie, 2014.
7. Boussoumah Mohamed, *l'entreprise socialiste en Algérie*, opu, Alger 1982.
8. Boutefnouchet Mustapha, *le socialisme dans l'entreprise évolution de la gestion socialiste des entreprises en Algérie*, Ed E.N.A.P.Alger, 1978.
9. Bouyacoub Ahmed, *la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algerie*, opu, Alger 1988.
10. Bouyacoub Ahmed, *quelques hypothèse concernent les nouveaux mécanismes de l'entreprise restructuré un revue des Cread*, N°14, 1987.
11. Bouzidi Abdelmajid, *25questions sur le mode de fonctionnement de l'économie d'Algérienne*, les imprimeries de l'APN. Alger, 1988.
12. Bouzidi Abdelmajid, *les Années 90 de l'économie Algérienne: les limité des politiques conjoncturelles enag/Edition*, Alger, 1999.
13. Boyer André et autres, *panorama de la gestion: marketing, production, finance, ressource humaines, stratégie* les éditions chihab, imprimerie Amar Guerfi, Batna, 1997.
14. Brahimi Abdelhamid, *l'economie Algérienne*, opu, Alger 1991.
15. Branger.P. et autres, *gestion les fonction de l'entreprise*, librairie vuibert, Paris, 1985.
16. Chandler.A.D, *stratégie et structure de l'entreprise*, le Editions d'organisation paris, 1989.
17. Claudette Lafaye, *sociologie des organisations*, edition armand colin, paris, France, 2007.
18. Deboub youcef, *le nouveau mécanisme de l'économie Algérienne* ,opu, Alger 1995.
19. Desseler Gary, *Aframework for management*, editio 2, new gersey: prentice-hall,2002.
20. Drucker, Peter,F: " the essential Drucker" oxford Butterworth- Heinemann, 2001.

21. Dufau Jeau, les entreprises publiques, Editions de l'actualité juridique, Paris, 1973.
22. Fitzgerald, Stephene, P: "Decision making", capstone publishing, London, 2002.
23. Hafsi Tayeb, Gérer l'entreprise publique, O.P.U. Alger, 1990.
24. Henry, Mintzberg, "structure et dynamique des organisation", traduit par, Romelaer, les édition d'agence d'ARCINC, paris, 1982.
25. Lamiri Abdelhak, la crise de l'économie Algérienne causes mécanismes et perspectives de redressement les presses d'Alger, Alger, 1999.
26. Martory. B. et Grozet. D, gestion des ressources humaines, édition 3^{em} éditions, Paris, 1988.
27. Michel de Coster et autres, sociologie du travail et gestion des ressources humaines, de boeche université, Belgique, 1999.
28. Mintzberg Henry, structure et dynamiques de organisations, Ed. d'organisations, paris, 1982.
29. Necib Redjem, l'entreprise publique Algérienne: sociolisme et participation, opu, Alger, 1987.
30. Nouari. T, la restructuration des sociétés nationales Algérienne, le cas de la sonacome: these pour le doctorat de troisième cycle, ed: sciences de question université de bordeaux, 1985.
31. Oukil Mohamed said, an exploration of culture of the firm in Algeria's industrial sector, intervention au colloque international du 28-29/11/1992, institut de psychologie et des sciences de l'education université d'Alger.
32. R. Daft, organisation theory and design, west publishing, newyork, U.S.A, 1992.
33. Sashkin, M, " A manager's guide to participative management ", management association, new York, american, 1982.
34. Tayeb Said Amer, l'industrialisation en Algérie: l'entreprise Algérienne dans le développement , Editions Anthrapos , paris, 1978.

الملاحق

الملحق رقم (1):

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الاسم	الرتبة	مكان العمل	
قبيرة إسماعيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة	01
بومدين سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة	02
مقراني أنور	أستاذ محاضر -أ-	جامعة سطيف 2	03
بومنقار مراد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة عنابة	04
بن زروق جمال	أستاذ محاضر -أ-	جامعة سكيكدة	05
قروي رفيق	أستاذ محاضر -أ-	جامعة سطيف -2-	06
حميدشة نبيل	أستاذ محاضر -أ-	جامعة سكيكدة	07

ملحق رقم (2): الإستبيان للتحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان للتحكيم:

اللامركزية و فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز - سكيكدة - نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ :

نويصر بلقاسم

إعداد الطالب :

بشاغة علي

أستاذي الكريم: في إطار تحضيري للقيام بالدراسة الميدانية قمنا بتصميم الاستمارة التي بين يديك، ومراعاة لمصداقية المعلومات وخدمتها للموضوع، نتشرف باستشارتكم والاستفادة من آرائكم ومقترحاتكم بكل ما يتعلق بالمعلومات الواردة في الاستمارة، حتى يتسنى لنا إكمال دراستنا وتقديم دراسة علمية دقيقة وصادقة، فلا تبخلوا علينا.

لكم منا كل التقدير والاحترام، ودمتم لنا ذخرا وعونا، وشكرا سالفاً.

معلومات خاصة بالأستاذ المحكم:

الاسم واللقب:

الدرجة العلمية:

الجامعة:

متغيرات الدراسة و مؤشراتها:

المتغير المستقل ببعديه :

اللامركزية : (اللامركزية العمودية و اللامركزية الأفقية).

المتغير التابع : فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

المتغيرات الوسيطة :

- تفويض السلطة (زيادة الصلاحيات - الاستقلالية)

- المشاركة في صنع القرار (حرية إبداء الرأي - التدريب على اتخاذ القرار)

- التنسيق (تبادل المعلومات - التعاون و زيادة الروابط بين الأفراد)

- التمكين الإداري(تدعيم الذات - القدرة على الرقابة على العمل)

الفرضية العامة :

هناك علاقة دالة بين اللامركزية و فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

الفرضيات الجزئية :

1- الفرضية الجزئية الأولى :

• يؤدي نمط اللامركزية العمودية إلى زيادة فعالية صنع القرارات في المؤسسة .

2- الفرضية الجزئية الثانية :

• يرتبط نمط اللامركزية الأفقية بزيادة فعالية صنع القرارات في المؤسسة .

سلم الإجابة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	----------------

المحور الأول : محور البيانات الشخصية

1- الجنس :

أنثى ذكر

2- السن :

أقل من 30 سنة-
 30 - 39
 40 - 49
 50 فأكثر

3 - الحالة العائلية :

أعزب متزوج(ة) أرمل(ة) مطلق(ة)

4- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الفئة المهنية :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

6- الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات
 5 - 09
 10 - 14
 15 -- 19
 20 سنة فأكثر

المحور الثاني : العبارات الخاصة باللامركزية العمودية

ت	العبارات	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
	بعد تفويض السلطة			
07	تمنح الإدارة المشرفون الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها .			
08	هناك العديد من الإشكالات العالقة والتي تنتظر تدخل الإدارة العليا للمؤسسة.			
09	يتم في كل مرة العودة للإدارة العليا لحل مشاكل وصراعات العمل.			
10	كل ما يحتاجه العمال يجده على مستوى الإدارة المحلية.			
11	تمنح مؤسساتك الإدارات المحلية مهام ومسؤوليات جديدة لتنفيذ المهام.			
12	كل عامل مسؤول عن كل ما يتعلق بوظيفته.			
13	يملك العمال في مؤسساتك الصلاحيات القانونية لاتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليتها			
14	يتخذ القرار الروتيني في مؤسساتك دون الرجوع للمسئول الأعلى .			
15	توفر لك وظيفتك سلطة اتخاذ القرار باستقلالية .			
	بعد المشاركة			
16	تقوم الإدارة العليا بإشراك العمال ومشاورتهم في وضع الأهداف والبرامج .			
17	تؤخذ مؤسساتك آراء ومقترحات العمال لحل مشكلات العمل بعين الاعتبار.			
18	يتم عقد لقاءات دورية مع العمال لمناقشتهم حول مستوى الأداء و كيفية تفعيله .			
19	القرارات الإدارية يتم اتخاذها خلال الاجتماعات الرسمية .			
20	تقوم القيادات الإدارية بالمؤسسة بتدريب العمال على حل مشكلات العمل .			
21	تلتزم الإدارة بتنمية جو من الثقة بين العمال للمشاركة في كل مراحل صنع القرار .			
22	يمنحك عمالك فرصة التدريب على حل المشكلات واتخاذ القرار بشكل مستمر .			
23	يشعر العمال في مؤسساتك بالرضا تجاه القرارات التي تتخذ و ينفذونها.			

المحور الثالث : العبارات الخاصة باللامركزية الأفقية

ت	العبارات	يقيس	لا يقيس	الملاحظات
بعد التنسيق				
24	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق الأهداف .			
25	تعمل المؤسسة على تحسين أساليب الاتصال و نقل المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة .			
26	تتوافر لدى المؤسسة وسائل وأساليب التنسيق و الربط بين أجزائها .			
27	يتوفر بالمؤسسة نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لصانعي القرار .			
28	توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على التعاون بين الأفراد ومن مختلف الأقسام .			
29	تلجأ الإدارة إلى بناء جماعات و فرق العمل لتسهيل عملية التنسيق و تحديد المهام وانجازها .			
30	زملائك في العمل متعاونون في العادة في تبادل المعلومات .			
31	يسود داخل المؤسسة تنسيق بين الأقسام والإدارات .			
32	تسود الثقة بين العمال في المؤسسة و في مختلف الأقسام .			
بعد التمكين الإداري				
33	تدعم المؤسسة التحفيز على الإبداع لدى العمال .			
34	تشجع إدارة المؤسسة العمال على حرية التصرف فيما يقومون به .			
35	تتبع القيادات الإدارية أسلوب الرقابة الذاتية مع مرؤوسيهها .			
36	تعمل المؤسسة على زيادة ثقة العمال بأنفسهم و بين الإدارة .			
37	يتم التشجيع على المبادأة في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة .			
38	توجد فرص لتدريب العمال في المؤسسة .			
39	لديك تأثير فعال فيما يخص صنع القرارات الخاصة بالعمل .			
40	لدى العمال في المؤسسة الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤولية .			
41	لا يوجد تمييز بين العمال داخل المؤسسة			

المحور الرابع : العبارات الخاصة بفعالية صنع القرار

الرقم	العبارات	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
42	مؤسسة سونالغاز في تطور مستمر و ازدهار.			
43	يتم مشاركة رؤساء الأقسام و المصالح في إصدار القرارات .			
44	يتم مناقشة مختلف جوانب الموضوعات المطروحة الخاصة بالعمل قبل اتخاذ القرارات.			
45	تحرص إدارة مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لصنع القرارات			
46	تستخدم مؤسستك أسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار .			
47	الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة قابلة للتحقق والإنجاز			
48	القانون الداخلي للمؤسسة يحترم حقوق جميع العمال			
49	برامج المؤسسة هامة وموضوعية			
50	العمال يسعون جاهدين لتحقيق الأهداف المسطرة.			
51	تراعي إدارة المؤسسة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الهامة .			
52	تستعين مؤسستك بالأساليب التقنية الحديثة في صنع القرار و اتخاذه .			
53	تلجأ مؤسستك لاستشارة الخبراء فيما يخص اتخاذ القرارات الهامة .			
54	يتوفر لدى إدارة المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات .			
55	يشعر العمال بالمؤسسة بالرضا عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات .			
56	تتخذ القرارات في مؤسستك بما يتناسب والإمكانات المتاحة .			
57	الإجراءات المتخذة بمؤسسة سونالغاز في الأونة الأخيرة ناجحة.			
58	تتخذ القرارات عن طريق الإجماع.			
59	القرارات الداخلية للمؤسسة في مصلحة الجميع.			
60	المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة يساعد على العمل والتطور.			
61	لا توجد مشاكل معقدة داخل المؤسسة.			



اقتراحات:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (3): الإستبيان في شكله النهائي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان:

اللامركزية و فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز - سكيكدة - نموذج

مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ :

نويصر بلقاسم

إعداد الطالب :

بشاغة علي

أخي العامل، أختي العاملة:

في إطار انجاز مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، راجين منكم مساعدتنا في انجاز هذا البحث الميداني، وذلك من خلال الإجابة على كل العبارات بما ترونه مناسبا، مع العلم أن هذه المعلومات لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، ونعدكم بالسرية التامة وتقبل مختلف أفكاركم.

ملاحظة: تكون الإجابة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

أنثى ذكر

2- السن :

أقل من 30 سنة
 30 - 39
 40 - 49
 50 فأكثر

3 - الحالة العائلية :

أعزب متزوج(ة) أرمل(ة) مطلق(ة)

4- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الفئة المهنية :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

6- الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات
 5 - 09
 10 - 14
 15 - 19
 20 سنة فأكثر

المحور الثاني: اللامركزية العمودية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد تفويض السلطة						
07	تمنح الإدارة المشرفون الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها .					
08	هناك العديد من الإشكالات العالقة والتي تنتظر تدخل الإدارة العليا للمؤسسة لحلها.					
09	يتم في كل مرة العودة للإدارة العليا لحل مشاكل وصراعات العمل.					
10	كل ما يحتاجه العمال يجوده على المستوى الإداري الذي ينتمون إليه.					
11	تمنح مؤسستك الإدارات التابعة لها مهام ومسؤوليات جديدة .					
12	كل عامل مسؤول عن كل ما يتعلق بوظيفته.					
13	يملك العمال في مؤسستك الصلاحيات القانونية لاتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليتها.					
14	يتخذ القرار الروتيني في مؤسستك دون الرجوع للمسئول الأعلى .					
15	توفر لك وظيفتك سلطة اتخاذ القرار باستقلالية .					
بعد المشاركة						
16	تقوم الإدارة العليا بإشراك العمال ومشاورتهم في وضع الأهداف والبرامج .					
17	تؤخذ مؤسستك آراء ومقترحات العمال لحل مشكلات العمل بعين الاعتبار.					
18	يتم عقد لقاءات دورية مع العمال لمناقشتهم حول مستوى الأداء و كيفية تفعيله .					
19	القرارات الإدارية يتم اتخاذها خلال الاجتماعات الرسمية .					
20	تقوم القيادات الإدارية بالمؤسسة بتدريب العمال على حل مشكلات العمل .					
21	تلتزم الإدارة بتنمية جو من الثقة بين العمال للمشاركة في كل مراحل صنع القرار .					
22	يمنحك عملك فرصة التدريب على حل المشكلات واتخاذ القرار بشكل مستمر .					
23	يشعر العمال في مؤسستك بالرضا تجاه القرارات التي تتخذ .					

المحور الثالث : اللامركزية الأفقية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد التنسيق						
24	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق الأهداف .					
25	تعمل المؤسسة على تحسين أساليب الاتصال و نقل المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة .					
26	تتوافر لدى المؤسسة وسائل وأساليب التنسيق و الربط بين أجزائها .					
27	يتوفر بالمؤسسة نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لصانعي القرار.					
28	توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على التعاون بين الأفراد ومن مختلف الأقسام .					
29	تلجأ الإدارة إلى بناء جماعات و فرق العمل لتسهيل عملية التنسيق و تحديد المهام وانجازها .					
30	زملائك في العمل متعاونون عادة في تبادل المعلومات.					
31	يسود داخل المؤسسة تنسيق بين الأقسام والإدارات .					
32	تسود الثقة بين العمال في المؤسسة و في مختلف الأقسام .					
بعد التمكين الإداري						
33	تدعم المؤسسة التحفيز على الإبداع لدى العمال.					
34	تشجع إدارة المؤسسة العمال على حرية التصرف فيما يقومون به .					
35	تتبع القيادات الإدارية أسلوب الرقابة الذاتية مع مرؤوسياتها .					
36	تعمل المؤسسة على زيادة ثقة العمال بأنفسهم.					
37	يتم التشجيع على المبادرة في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة .					
38	توجد فرص لتدريب العمال في المؤسسة .					
39	لديك تأثير فعال فيما يخص صنع القرارات الخاصة بالعمل .					
40	لدى العمال في المؤسسة الاستعداد لتحمل المزيد من المسؤولية .					
41	لا يوجد تمييز بين العمال داخل المؤسسة.					

المحور الرابع :فعالية صنع القرار

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
42	مؤسسة سونالغاز في تطور مستمر.					
43	يتم مشاركة رؤساء الأقسام و المصالح في إصدار القرارات .					
44	يتم مناقشة مختلف جوانب الموضوعات المطروحة الخاصة بالعمل قبل اتخاذ القرارات.					
45	تحرص إدارة مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لصنع القرارات.					
46	تستخدم مؤسستك أسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار .					
47	الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة قابلة للتحقق والإنجاز.					
48	القانون الداخلي للمؤسسة يحترم حقوق جميع العمال.					
49	برامج المؤسسة هامة وموضوعية.					
50	العمال يسعون جاهدين لتحقيق الأهداف المسطرة.					
51	تراعي إدارة المؤسسة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الهامة .					
52	تستعين مؤسستك بالأساليب التقنية الحديثة في صنع القرار و اتخاذه .					
53	تلجأ مؤسستك لاستشارة الخبراء فيما يخص اتخاذ القرارات الهامة .					
54	يتوفر لدى إدارة المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات .					
55	يشعر العمال بالمؤسسة بالرضا عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات .					
56	تتخذ القرارات في مؤسستك بما يتناسب والإمكانات المتاحة .					
57	الإجراءات المتخذة بمؤسسة سونالغاز في الأونة الأخيرة ناجحة.					
58	لا توجد مشاكل معقدة داخل المؤسسة					
59	المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة يساعد على العمل والتطور.					
60	القرارات الداخلية للمؤسسة في مصلحة الجميع.					

ملحق رقم (4): نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق SPSS

Corrélations

Corrélations

		AMOUDIA	FAALIA
AMOUDIA	Corrélation de Pearson	1,000	,235*
	Sig. (bilatérale)	,	,036
	N	80	80
FAALIA	Corrélation de Pearson	,235*	1,000
	Sig. (bilatérale)	,036	,
	N	80	80

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		FAALIA	OUFUKIA
FAALIA	Corrélation de Pearson	1,000	,465*
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	80	80
OUFUKIA	Corrélation de Pearson	,465**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		FAALIA	TAFWID
FAALIA	Corrélation de Pearson	1,000	,147
	Sig. (bilatérale)	,	,192
	N	80	80
TAFWID	Corrélation de Pearson	,147	1,000
	Sig. (bilatérale)	,192	,
	N	80	80

Corrélations

Corrélations

		FAALIA	MCHARK
FAALIA	Corrélation de Pearson	1,000	,262*
	Sig. (bilatérale)	,	,019
	N	80	80
MCHARK	Corrélation de Pearson	,262*	1,000
	Sig. (bilatérale)	,019	,
	N	80	80

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		FAALIA	TANSIK
FAALIA	Corrélation de Pearson	1,000	,450**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	80	80
TANSIK	Corrélation de Pearson	,450**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Corrélations

Corrélations

		FAALIA	TAMKINE
FAALIA	Corrélation de Pearson	1,000	,427**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	80	80
TAMKINE	Corrélation de Pearson	,427**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Corrélations

Corrélations

		FAALIA	KARAR
FAALIA	Corrélation de Pearson	1,000	,385**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	80	80
KARAR	Corrélation de Pearson	,385**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Tableau de fréquences

SEX

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	57	71,3	71,3	71,3
	femme	23	28,8	28,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

AGE

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<30	13	16,3	16,3	16,3
	30-39	29	36,3	36,3	52,5
	40-49	30	37,5	37,5	90,0
	50>	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

SUTIATIF

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cilib	16	20,0	20,0	20,0
	marie	62	77,5	77,5	97,5
	armel	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

NIV

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	primaire	1	1,3	1,3	1,3
	moyenne	7	8,8	8,8	10,0
	secondaire	23	28,8	28,8	38,8
	universitaire	49	61,3	61,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

FONCTIO

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	24	30,0	30,0	30,0
	tech	38	47,5	47,5	77,5
	excitant	18	22,5	22,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

EXPER

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<5ans	23	28,8	28,8	28,8
	5-9ans	18	22,5	22,5	51,3
	10-14 ans	2	2,5	2,5	53,8
	15-19 ans	10	12,5	12,5	66,3
	>20 ans	27	33,8	33,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
B7	80	1,00	5,00	3,3250	1,0882
B8	80	1,00	5,00	3,7250	,9933
B9	80	1,00	5,00	3,0500	1,2211
B10	80	1,00	5,00	2,8250	1,2806
B11	80	1,00	5,00	3,5500	,9665
B12	80	1,00	5,00	3,9125	1,0696
B13	80	1,00	5,00	3,0125	1,2375
B14	80	1,00	5,00	3,1750	1,3480
B15	80	1,00	5,00	2,8375	1,1188
TAFWID	80	2,00	4,56	3,2681	,6013
N valide (listwise)	80				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
B16	80	1,00	5,00	2,8875	1,2117
B17	80	1,00	5,00	2,8125	1,2638
B18	80	1,00	5,00	3,0750	1,3002
B19	80	1,00	5,00	3,5875	1,1103
B20	80	1,00	5,00	2,9750	1,2219
B21	80	1,00	5,00	2,8875	1,1799
B22	80	1,00	5,00	3,3250	1,1668
B23	80	1	5	2,59	1,21
MCHARK	80	1,00	5,00	3,0172	,9381
N valide (listwise)	80				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
B24	80	1	5	3,62	1,13
B25	80	1	5	3,20	1,27
B26	80	1	5	3,16	1,22
B27	80	1	5	3,29	1,12
B28	80	1	5	2,90	1,21
B29	80	1	5	3,20	1,16
B30	80	1	5	3,26	1,11
B31	80	1	5	2,96	1,16
B32	80	1	5	2,69	1,13
TANSIK	80	1,00	5,00	3,1431	,8190
N valide (listwise)	80				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
B33	80	1	5	2,39	1,12
B34	80	1	5	2,40	1,09
B35	80	1	5	2,95	1,19
B36	80	1	5	2,59	1,09
B37	80	1	5	2,58	1,10
B38	80	1	5	2,91	1,16
B39	80	1	5	2,70	1,08
B40	80	1	5	2,80	1,17
B41	80	1	5	2,59	1,10
TAMKINE	80	1,00	4,56	2,6556	,7589
N valide (listwise)	80				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
B42	80	1	5	3,12	1,13
B43	80	1	5	3,04	1,08
B44	79	1	5	2,99	1,07
B45	80	1	5	3,14	1,03
B46	80	1	5	3,04	,95
B47	80	1	4	3,14	1,08
B48	80	1	5	3,02	1,20
B49	80	1	5	3,04	1,12
B50	79	1	5	3,35	1,18
B51	80	1	5	2,86	1,08
B52	80	1	5	2,79	1,11
B53	80	1	4	2,71	,97
B54	80	1	5	2,90	1,11
B55	80	1	5	2,50	1,08
B56	80	1	4	2,76	1,01
B57	80	1	4	2,54	1,08
B58	80	1	5	2,45	1,19
B59	80	1	4	2,26	1,12
B60	80	1	5	2,20	1,07
FAALIA	80	1,21	3,89	2,8344	,7748
N valide (listwise)	78				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AMOUDIA	80	1,67	4,65	3,1426	,7118
OUFUKIA	80	1,22	4,78	2,8993	,7447
KARAR	80	1,47	4,33	3,0210	,6660
N valide (listwise)	80				

Fréquences

Tableau de fréquences

B7

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	7	8,8	8,8	8,8
	4,00	39	48,8	48,8	57,5
	3,00	11	13,8	13,8	71,3
	2,00	19	23,8	23,8	95,0
	1,00	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B8

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	15	18,8	18,8	18,8
	4,00	43	53,8	53,8	72,5
	3,00	8	10,0	10,0	82,5
	2,00	13	16,3	16,3	98,8
	1,00	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B9

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	10	12,5	12,5	12,5
	4,00	25	31,3	31,3	43,8
	3,00	10	12,5	12,5	56,3
	2,00	29	36,3	36,3	92,5
	1,00	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B10

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	9	11,3	11,3	11,3
	4,00	22	27,5	27,5	38,8
	3,00	5	6,3	6,3	45,0
	2,00	34	42,5	42,5	87,5
	1,00	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B11

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	10	12,5	12,5	12,5
	4,00	38	47,5	47,5	60,0
	3,00	21	26,3	26,3	86,3
	2,00	8	10,0	10,0	96,3
	1,00	3	3,8	3,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B12

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	26	32,5	32,5	32,5
	4,00	35	43,8	43,8	76,3
	3,00	7	8,8	8,8	85,0
	2,00	10	12,5	12,5	97,5
	1,00	2	2,5	2,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B13

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	11	13,8	13,8	13,8
	4,00	20	25,0	25,0	38,8
	3,00	16	20,0	20,0	58,8
	2,00	25	31,3	31,3	90,0
	1,00	8	10,0	10,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B14

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	14	17,5	17,5	17,5
	4,00	29	36,3	36,3	53,8
	3,00	3	3,8	3,8	57,5
	2,00	25	31,3	31,3	88,8
	1,00	9	11,3	11,3	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B15

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	7	8,8	8,8	8,8
	4,00	17	21,3	21,3	30,0
	3,00	18	22,5	22,5	52,5
	2,00	32	40,0	40,0	92,5
	1,00	6	7,5	7,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B16

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	10	12,5	12,5	12,5
	4,00	15	18,8	18,8	31,3
	3,00	20	25,0	25,0	56,3
	2,00	26	32,5	32,5	88,8
	1,00	9	11,3	11,3	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B17

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	10	12,5	12,5	12,5
	4,00	18	22,5	22,5	35,0
	3,00	8	10,0	10,0	45,0
	2,00	35	43,8	43,8	88,8
	1,00	9	11,3	11,3	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B18

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	12	15,0	15,0	15,0
	4,00	25	31,3	31,3	46,3
	3,00	9	11,3	11,3	57,5
	2,00	25	31,3	31,3	88,8
	1,00	9	11,3	11,3	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B19

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	15	18,8	18,8	18,8
	4,00	38	47,5	47,5	66,3
	3,00	9	11,3	11,3	77,5
	2,00	15	18,8	18,8	96,3
	1,00	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B20

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	7	8,8	8,8	8,8
	4,00	27	33,8	33,8	42,5
	3,00	13	16,3	16,3	58,8
	2,00	23	28,8	28,8	87,5
	1,00	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B21

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	7	8,8	8,8	8,8
	4,00	19	23,8	23,8	32,5
	3,00	23	28,8	28,8	61,3
	2,00	20	25,0	25,0	86,3
	1,00	11	13,8	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B22

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5,00	11	13,8	13,8	13,8
	4,00	32	40,0	40,0	53,8
	3,00	15	18,8	18,8	72,5
	2,00	16	20,0	20,0	92,5
	1,00	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B23

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	7	8,8	8,8	8,8
	4	11	13,8	13,8	22,5
	3	20	25,0	25,0	47,5
	2	26	32,5	32,5	80,0
	1	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B24

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	16	20,0	20,0	20,0
	4	38	47,5	47,5	67,5
	3	11	13,8	13,8	81,3
	2	10	12,5	12,5	93,8
	1	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B25

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	10	12,5	12,5	12,5
	4	33	41,3	41,3	53,8
	3	10	12,5	12,5	66,3
	2	17	21,3	21,3	87,5
	1	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B26

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	9	11,3	11,3	11,3
	4	30	37,5	37,5	48,8
	3	15	18,8	18,8	67,5
	2	17	21,3	21,3	88,8
	1	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B27

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	7	8,8	8,8	8,8
	4	36	45,0	45,0	53,8
	3	17	21,3	21,3	75,0
	2	13	16,3	16,3	91,3
	1	7	8,8	8,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B28

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	6	7,5	7,5	7,5
	4	25	31,3	31,3	38,8
	3	15	18,8	18,8	57,5
	2	23	28,8	28,8	86,3
	1	11	13,8	13,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B29

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	8	10,0	10,0	10,0
	4	33	41,3	41,3	51,3
	3	12	15,0	15,0	66,3
	2	21	26,3	26,3	92,5
	1	6	7,5	7,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B30

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	9	11,3	11,3	11,3
	4	31	38,8	38,8	50,0
	3	16	20,0	20,0	70,0
	2	20	25,0	25,0	95,0
	1	4	5,0	5,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B31

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	6	7,5	7,5	7,5
	4	26	32,5	32,5	40,0
	3	15	18,8	18,8	58,8
	2	25	31,3	31,3	90,0
	1	8	10,0	10,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B32

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	4	5,0	5,0	5,0
	4	18	22,5	22,5	27,5
	3	19	23,8	23,8	51,3
	2	27	33,8	33,8	85,0
	1	12	15,0	15,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B33

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	2	2,5	2,5	2,5
	4	16	20,0	20,0	22,5
	3	11	13,8	13,8	36,3
	2	33	41,3	41,3	77,5
	1	18	22,5	22,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B34

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	2	2,5	2,5	2,5
	4	16	20,0	20,0	22,5
	3	9	11,3	11,3	33,8
	2	38	47,5	47,5	81,3
	1	15	18,8	18,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B35

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	7	8,8	8,8	8,8
	4	23	28,8	28,8	37,5
	3	19	23,8	23,8	61,3
	2	21	26,3	26,3	87,5
	1	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B36

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	1	1,3	1,3	1,3
	4	20	25,0	25,0	26,3
	3	18	22,5	22,5	48,8
	2	27	33,8	33,8	82,5
	1	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B37

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	3	3,8	3,8	3,8
	4	16	20,0	20,0	23,8
	3	18	22,5	22,5	46,3
	2	30	37,5	37,5	83,8
	1	13	16,3	16,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B38

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	3	3,8	3,8	3,8
	4	30	37,5	37,5	41,3
	3	15	18,8	18,8	60,0
	2	21	26,3	26,3	86,3
	1	11	13,8	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B39

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	1	1,3	1,3	1,3
	4	25	31,3	31,3	32,5
	3	13	16,3	16,3	48,8
	2	31	38,8	38,8	87,5
	1	10	12,5	12,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B40

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	3	3,8	3,8	3,8
	4	25	31,3	31,3	35,0
	3	19	23,8	23,8	58,8
	2	19	23,8	23,8	82,5
	1	14	17,5	17,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B41

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	3	3,8	3,8	3,8
	4	15	18,8	18,8	22,5
	3	22	27,5	27,5	50,0
	2	26	32,5	32,5	82,5
	1	14	17,5	17,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B42

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	7	8,8	8,8	8,8
	4	28	35,0	35,0	43,8
	3	20	25,0	25,0	68,8
	2	18	22,5	22,5	91,3
	1	7	8,8	8,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B43

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	3	3,8	3,8	3,8
	4	31	38,8	38,8	42,5
	3	20	25,0	25,0	67,5
	2	18	22,5	22,5	90,0
	1	8	10,0	10,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B44

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	3	3,8	3,8	3,8
	4	27	33,8	34,2	38,0
	3	23	28,8	29,1	67,1
	2	18	22,5	22,8	89,9
	1	8	10,0	10,1	100,0
Total		79	98,8	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,3		
Total		80	100,0		

B45

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	4	5,0	5,0	5,0
	4	31	38,8	38,8	43,8
	3	22	27,5	27,5	71,3
	2	18	22,5	22,5	93,8
	1	5	6,3	6,3	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B46

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	3	3,8	3,8	3,8
	4	24	30,0	30,0	33,8
	3	30	37,5	37,5	71,3
	2	19	23,8	23,8	95,0
	1	4	5,0	5,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B47

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	42	52,5	52,5	52,5
	3	17	21,3	21,3	73,8
	2	11	13,8	13,8	87,5
	1	10	12,5	12,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B48

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	5	6,3	6,3	6,3
	4	31	38,8	38,8	45,0
	3	17	21,3	21,3	66,3
	2	15	18,8	18,8	85,0
	1	12	15,0	15,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B49

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	4	5,0	5,0	5,0
	4	32	40,0	40,0	45,0
	3	14	17,5	17,5	62,5
	2	23	28,8	28,8	91,3
	1	7	8,8	8,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B50

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	11	13,8	13,9	13,9
	4	33	41,3	41,8	55,7
	3	15	18,8	19,0	74,7
	2	13	16,3	16,5	91,1
	1	7	8,8	8,9	100,0
	Total	79	98,8	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,3		
Total		80	100,0		

B51

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	3	3,8	3,8	3,8
	4	21	26,3	26,3	30,0
	3	29	36,3	36,3	66,3
	2	16	20,0	20,0	86,3
	1	11	13,8	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B52

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	2	2,5	2,5	2,5
	4	23	28,8	28,8	31,3
	3	24	30,0	30,0	61,3
	2	18	22,5	22,5	83,8
	1	13	16,3	16,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B53

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	19	23,8	23,8	23,8
	3	29	36,3	36,3	60,0
	2	22	27,5	27,5	87,5
	1	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B54

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	1	1,3	1,3	1,3
	4	29	36,3	36,3	37,5
	3	24	30,0	30,0	67,5
	2	13	16,3	16,3	83,8
	1	13	16,3	16,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B55

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	1	1,3	1,3	1,3
	4	18	22,5	22,5	23,8
	3	16	20,0	20,0	43,8
	2	30	37,5	37,5	81,3
	1	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

B56

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	23	28,8	28,8	28,8
	3	25	31,3	31,3	60,0
	2	22	27,5	27,5	87,5
	1	10	12,5	12,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B57

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	17	21,3	21,3	21,3
	3	28	35,0	35,0	56,3
	2	16	20,0	20,0	76,3
	1	19	23,8	23,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B58

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	2	2,5	2,5	2,5
	4	18	22,5	22,5	25,0
	3	16	20,0	20,0	45,0
	2	22	27,5	27,5	72,5
	1	22	27,5	27,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B59

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	16	20,0	20,0	20,0
	3	15	18,8	18,8	38,8
	2	23	28,8	28,8	67,5
	1	26	32,5	32,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

B60

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	1	1,3	1,3	1,3
	4	8	10,0	10,0	11,3
	3	25	31,3	31,3	42,5
	2	18	22,5	22,5	65,0
	1	28	35,0	35,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اللامركزية و علاقتها بفاعلية صنع و اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث افترض الباحث وجود علاقة بين اللامركزية بنمطها (العمودية و الأفقية) و فاعلية صنع القرار، حسب أبعادهما (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التنسيق و التمكين الإداري).

و للتأكد من هذه الفرضيات اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة (80) فردا من أفراد مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع سكيكدة- و توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى النتائج التالية:

- 1- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين بعدي تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار و فاعلية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة).
- 2- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين اللامركزية العمودية و فاعلية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة).
- 3- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين بعدي التنسيق و التمكين الإداري و فاعلية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة).
- 4- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين اللامركزية الأفقية و فاعلية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة).
- 5- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين اللامركزية و فاعلية صنع القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة).
- 6- لا توجد فروق تجاه فاعلية صنع القرار لدى عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة) تعزى للمستوى التعليمي و الفئة المهنية.
- 7- توجد فروق تجاه فاعلية صنع القرار لدى عمال مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة) تعزى للأقدمية في العمل.

Résumé de l'étude:

Le but de cette étude était d'identifier la décentralisation et sa relation avec l'efficacité de faire (prise) la décision dans l'entreprise économique algérienne, donc je suppose qu'il y a une relation entre la décentralisation (vertical et horizontal) et l'efficacité de faire et prise la décision, selon ces dimensions (délégation du pouvoir, participation a la prise de décision, la coordination et l'empowerment administratif).

pour confirmer ces supposées, nous avons utilisé dans cette étude la méthode descriptif analytique avec un questionnaire comme outil pour assembler les données, des que l'échantillon de cette étude a 80 travailleurs de l'entreprise de sonelgaz (direction de distribution skikda), et nous avons arrivé aux résultats suivantes:

- 1- l'existence d'une faible relation positive entre la délégation du pouvoir et la participation dans la prise de décision et l'efficacité de faire la décision selon les travailleurs de l'entreprise de sonelgaz (direction de distribution skikda).
- 2- l'existence d'une faible relation positive entre la décentralisation vertical et l'efficacité de faire (prise) la décision selon les travailleurs de l'entreprise de sonelgaz (direction de distribution skikda).
- 3- l'existence d'une faible relation positive entre la coordination et l'empowerment administratif et l'efficacité de faire (prise) la décision selon les travailleurs de l'entreprise de sonelgaz (direction de distribution skikda).
- 4- l'existence d'une faible relation positive entre la décentralisation horizontal et l'efficacité de faire (prise) la décision selon les travailleurs de l'entreprise de sonelgaz (direction de distribution skikda).
- 5- l'existence d'une faible relation positive entre la décentralisation et l'efficacité de faire (prise) la décision selon les travailleurs de l'entreprise de sonelgaz (direction de distribution skikda).
- 6- il n'a pas de différence entre les membres de la direction de distribution skikda (entreprise sonelgaz) vis-à-vis l'efficacité de faire (prise) la décision selon le niveau de l'enseignement et catégorie professionnelle.
- 7- il y a une différence entre les membres de la direction de distribution skikda (entreprise de sonelgaz) vis-à-vis l'efficacité de faire (prise) la décision selon les années de travail (ancienneté).

