

## اتخاذ القرار التنظيمي وعلاقته بالعوامل المتفاعلة

أ. زهير بوضرسة  
قسم علم الاجتماع  
جامعة أم البواقي  
الجزائر

نتناول في دراستنا هذه إشكالية الآلية الدينامية للعوامل المتفاعلة (عوامل فردية والعوامل تنظيمية) من خلال تحليل الموقف التفاعلي كنسق اجتماعي (Social System) أين تعقد وتدار علاقات التعاون والتبادل والصراع بين الفاعلين في موقف التفاعل. حاولنا دراسته كمنتج للنسق التفاعلي أين يتصرف الفاعل فيحمل باستمرار بالمشكلات التي لها بنيتها والتي سوف تشتت الحلول مبلورة ظاهرة اتخاذ القرار كظاهرة نسقية تحد من عقلانية الفاعل، فعملية اتخاذ القرار لا تعمل فقط من خلال معطيات موضوعية خارجية موجودة، إنما تنشأ وتتبنى في أثناء العملية نفسها مؤثرة على شكل و تكوين الفعل المنظم.

### أولاً- مشكلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال المركزي التالي:  
كيف تؤثر العوامل الفردية والتنظيمية في سلوك متخذ القرار؟.

### ثانياً - هدف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو محاولة بناء مقاربة نظرية متكاملة حول العوامل المتفاعلة.

هذا البناء يكون على ثلاث مستويات:

1- المستوى الابستمولوجي: ونعني به المجال الذي نشق منه المعرفة والذي هو هنا مجال التبادلات الوظيفية الناتجة عن تفاعل العوامل الفردية والعوامل التنظيمية حيث نفترض أن هذا المجال هو الموجه بالفعل لسلوك متخذ القرار.

### Résumé

Cette étude traite de la problématique de l'interaction dynamique entre facteurs individuels et facteurs organisationnels. La situation interactive est entendue comme étant un système social où se tissent et sont gérées les relations de coopération et d'échange, ainsi que les conflits entre les acteurs. Le processus décisionnel ne fonctionne pas seulement à travers des données objectives externes existantes, il est construit aussi de façon endogène.

2- المستوى النظري: ونعني به المداخل النظرية التي اعتمدها الطالب الباحث لبناء مقارنته نظرية حول العوامل المتفاعلة:

- المدخل البنائي الوظيفي لتالكوت بارسونز.

- مدخل اتخاذ القرار، العقلانية المحدودة لسيمون.

- التحليل الاستراتيجي لميشال كروزبييه و ارهارد فريدباغ

3- المستوى المنهجي: يشمل المبادئ والأسس المنطقية التي يستند إليها النسق الاستدلالي لفرضية البحث الممهدة للمقاربة النظرية للعوامل المتفاعلة من حيث:

- طبيعة الوقائع التي تستهدف المقاربة النظرية للعوامل المتفاعلة تفسيراها.

- إيضاح الرؤية بأبعادها من خلال النماذج المفاهيمية للفرضية.

- بناء تقنيات معينة للبحث.

- توضيح نوعية الأدوات التي ستستعمل في جمع وتحليل وتركيب المعطيات وتفسيرها.

**ثالثا/ إشكالية الدراسة:**

تتركز بؤرة اهتمام إشكالية البحث في محاولة الكشف عن علاقة مباشرة ومؤثرة بين أبعاد محددة للشخصية والقيم المتوحد بها وبعض العوامل التنظيمية (التأثير - القوة) من خلال توضيح التبادل الوظيفي بين العوامل الفردية والتنظيمية. بغية الوصول إلى فهم أعمق وأكثر شمولاً للآلية الدينامية للعوامل المتفاعلة وكيفية بلورتها لسلوك متخذ القرار.

اجتهد عدد من الباحثين في تفسير البنى التنظيمية من خلال شخصيات المشرفين واعتبروا دور الشخصية يمكن حتى أن يتجلى في كبرى المنظمات بواسطة الثقافة التنظيمية (1).

المنظمة يمكن اعتبارها إنها ليس إلا شيء غير سياق الفعل أين تعقد وتدار علاقات التعاون والتبادل والصراع بين الفاعلين تبعاً للمصالح المتعارضة (2). إنها السلوكيات وخصائصها من تهيمن وتنتج العوامل البنوية للكل (3).

يفترض بارسونز أن هدف كل فاعل هو الحصول على أقصى درجة من الإشباع وإذا ما دخل الفاعل في تفاعل مع الآخرين وحصل في ذلك التفاعل على الإشباع فذلك مدعاة لتكرار التفاعل، ويصل الأمر بالفاعلين بعد حين أن يتوقعوا استجابات معينة من بعضهم البعض وبذلك تتشكل بينهم قواعد ومعايير اجتماعية وقيم متفق عليها وتكون هذه القيم مدعاة لتكرار تلك الاستجابات (4).

إن سلوكنا هو إجابة على المشكلات المحملة في الموقف (5) والدافعية محصلة توتر مرتبط بحاجة تثير سلوكنا بهدف إشباعها (6). فنحصل على فعل الدافعية أين خصائص

الموقف تسمح للسلوك بإشباع بعض الحاجات (7).

لكن هذا السلوك يتم وفقا لقواعد هم أذن العوامل التي بواسطتهم الاتصال والتبادل لا يتم بدونهم، ومواقف التفاعل هي الشروط نفسها التي تنتج قواعد غير مؤكدة ولا تجبر التبادل كونها تترك هامش "للتوقعات" ما يعزز قدرة موقف التفاعل على توجيه سلوك الفرد (8). فسلوك الفرد في بيئة تنظيمية لا يمكن فهمه بمعزل عن المواقف التي له فيها حضور وفعالية (9). ويصبح الموقف التفاعلي هكذا، ومن هذا المنظور، المكان الذي يستوعب كيميائية القواعد الجمعية والمصالح الخاصة من خلال النماذج الثقافية والإستراتيجيات في العلاقة مع الآخر (10). وهو البعد الرمزي المدمج في الوضع الممارس في التفاعل مكونا مجموعة من الشكوك والإنتظارات... نسق التفاعل بهذا المعنى منتج لموقف التفاعل والمنظمات أكثر تحديدا هي أنساق تفاعلية منتجة لمواقف التفاعل (11).

ويمكن دراسة موقف التفاعل كمنتج للنسق التفاعلي أين يتصرف الفاعل. فالموقف التفاعلي إذن يفهم من خلال بنية الأدوار والكيفية التي بها توظف من قبل الأفراد للتصرف (12).

من هذا المنظور القوة يمكن اعتبارها قدرة الفاعل على تنظيم صيرورة التبادل إلى حد ما لصالحه باستغلال المتطلبات والفرص التي يتيحها الموقف حتى يملي نهاية التبادل على نحو ملائم لمصلحته (13). وفي كل حقل للفعل يمكن اعتبارها التبادل غير المتوازن لاحتمالات الفعل (14).

ويشبه كل موقف اختيار في هيكل تنظيمي "علبة أوساخ" أو "سلة مهملات" أين تفرغ باستمرار تيارات نسبية مستقلة من "المشكلات" "الحلول" والمشاركين الباحثين عن القرار " هذه التيارات تتلاقى نسبيا في موقف اختيار مبلورة القرار (15).

#### رابعا- هدف الدراسة

1- تطوير مقاربة نظرية حول العوامل المتفاعلة لها القدرة التفسيرية لسلوك متخذ القرار في حالته الدينامكية.

2- إلقاء أضواء على العلاقة بين سلوك متخذ القرار والعوامل الفردية والتنظيمية.

#### خامسا- أهمية الدراسة

يقول Talcott Parsons في كتابه "la configuration du système social" (16) "...يتوفر بوفرة مراجع في حقل التحليل البنوي أكثر منه في تحليل الصيرورة الدينامية".

ويقول Patrick Guillemet في كتابه "Approche systémique" أثناء حديثه عن

الحلقات الدينامية المؤثرة في صيرورة اتخاذ القرار "ينبغي إذن إيجاد تمثيل بياني لكل الحلقات الدينامية الخاصة بكل عامل من عوامل النموذج... لكن لا أحد وفق حتى الآن لرسم هذا النموذج" (17).

يذكر لو ش Loche.C في كتابه Psychologie sociale des organisations "...التنشئة التنظيمية... بالنسبة للفرد تؤسس نقلة يعيد فيها بناء صورته متكيفا مع بيئته الجديدة... ينبغي عليه تأسيس نظام جديد من العلاقات مع رؤوسيه... إن البحوث في هذا الموضوع تطرح بحق مشكلات منهجية ونظرية عويصة: التنشئة التنظيمية نجدها تقع تحت تأثير عوامل كثيرة بمستويات مختلفة (فردية، جماعية، تنظيمية) إنها تكون صيرورة دينامية يصعب كشفها..." (18)

تعتبر هذه الدراسة من المحاولات النادرة التي تبحث فيما يشار إليه "بالعبلة السوداء"... ولقد نظر إلى الالتزام التنظيمي "صندوق أسود" حيث أن محتواه يتقرر بعدد من العوامل التنظيمية والفردية" (19). كما تناولت دراسة ليو Liou 1995 العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعدد من العوامل التنظيمية والشخصية والمهنية" (20).

يتحكم التفاعل بين العوامل الفردية والتنظيمية في مدى موضوعية النظام الإشرافي في المنظمة. وهذا الأخير يعتبر أهم العناصر المؤثرة في الأداء والروح المعنوية داخل التنظيم... ومن ثم تتزايد احتمالية تشكل المناخ التنظيمي بهذا السلوك.

ويقف تقييم المشرف لأداء المرؤوسين في قلب العلاقة الإشرافية وأكثرها تأثيرا في سلوك العاملين. إن التقييم السليم يمثل القاعدة الأساسية التي يجب أن تبنى عليها معظم قرارات إدارة الموارد البشرية (21).

ويبنى هذا البحث (لالتزام التنظيمي) على النموذج الذي يأخذ بمنظور العلاقة المتبادلة بين الفرد والتنظيم الذي بدأ يأخذ قدرا كبيرا من الاهتمام في الأونة الأخيرة من قبل علماء التطوير التنظيمي" (22).

لم يتم التطرق لموضوع العوامل المتفاعلة بطريقة مباشرة إلا في بعض الدراسات غير المباشرة التي تشير إلى بعض النتائج المتصلة بمبحث العوامل المتفاعلة. يشير (longenlaretal 1987) إلى أن كثيرا من يستخدم سلاح التقييم لصالحهم الخاص... ومن ثم ففي هذه النوعية من المرافق قد تحل القيم الشخصية والتحيز محل المعايير الموضوعية (23).

فإن النماذج الخاصة بتفسير أبعاد عدم الموضوعية ذاتها من خلال العوامل الفردية والتنظيمية مازالت ضعيفة مما يستوجب البحث عن عوامل مفسرة إضافية ومعالجات إحصائية لبناء نماذج جديدة أقوى (24).

حدد ميتشل هيت وزملاؤه 1979 في كتابهم " الإدارة الفعالة " إطارا شاملا للقيادة وذلك في نموذج عام. يوضح هذا النموذج أن هناك عدة علاقات عامة تحدد قوة تأثير القائد على فعالية الأفراد والجماعات، وهذه العوامل هي:

- 1- عوامل فردية
- 2- عوامل تنظيمية
- 3- عوامل متفاعلة: مزاجية أو صراع ما بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية (25).

ففي هذا الكتاب يوجد فقط إشارة إلى وجود هذه العوامل المتفاعلة دون توضيح لطبيعتها الدينامكية وآلية عملها وتشكلها وتشكيلها للسلوك.

يذكر سيلازي و ولاس (26) في كتابتهما "السلوك التنظيمي والأداء" من جهة أخرى نجد أن كثير من الدراسات لم تكشف رابطة مباشرة ومؤثرة بين أبعاد محددة للشخصية وسلوك الموظف وأدائه ... لقد بدأ باحثوا السلوك التنظيمي يدركون أننا في حاجة إلى إعادة النظر في الربط بين الشخصية والسلوك حتى تتمكن من إحراز تقدم في هذا المجال وعلى وجه التحديد يوجهون دعوتهم للباحثين للبدء في بحث التفاعل بين الشخصية والمتغيرات التنظيمية حتى يمكن التنبؤ بالسلوك وفهمه بصورة أفضل.

يقول علي السلمي في كتابه "العلوم السلوكية في التطبيق الإداري" (27): " هذا الموقف يشير أن نسبة كبيرة من سلوك وأداء الفرد ليس ناتجا بسيطا للخصائص التنظيمية أو الجماعية أو الشخصية بل بالأحرى لتفاعل هذه المتغيرات ولقد تولى تيربورج (Terborg) على وجه التخصيص طريقة للتفكير حول هذه المسألة سماها علم النفس التفاعلي".

إن الفهم الكامل للسلوك إذن يتوقف على مدى قدرة الباحث على تحديد تلك العناصر الثلاثة:

1/. المتغيرات التابعة. 2/. المتغيرات المستقلة 3/. العلاقات الوظيفية بين المتغيرات التابعة والمستقلة، ولعل عدم وضوح هذه الحقيقة يعتبر سببا رئيسيا من أسباب تخلف الإدارة في فهم حقيقة السلوك الإنساني في تنظيمات العمل... إذا نستطيع القول أن الخطوة الأولى في سبيل فهم السلوك الإنساني وتفسيره تفسيرا صحيحا هي تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة تحديدا دقيقا والعمل على اكتشاف نمط العلاقات بين هذه المتغيرات.

يذكر منصف السلمي في كتابه "صناعة القرار السياسي الأمريكي" (28): " يولي سنايدر للتحليل السيكولوجي لصناع القرار وأفعالهم وردود أفعالهم أهمية خاصة. وعلى الرغم من الأهمية التي يوليها سنايدر للعوامل السيكولوجية إلا أن انتقادات عديدة وجهت له وتتعلق بهذه العوامل على الخصوص التي يظهر من الصعب تعيينها في أحيان كثيرة " .

#### خامسا- فرضية الدراسة:

نتوقع وجود تبادل وظيفي بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية تؤثر على سلوك

متخذ القرار.

وقد استندنا في فرضنا هذا على أساس أن العوامل المتفاعلة المؤثرة على سلوك متخذ القرار تتشكل كنتيجة للتبادل الوظيفي بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية. سادسا- النموذج المفاهيمي للتبادلات الوظيفية للعوامل الفردية والتنظيمية الفاعلة في اتخاذ القرار:

تم الاعتماد في بناء النموذج المفاهيمي في الجزء الخاص بالعوامل الفردية على النموذج المفاهيمي الذي وضعته لبيان العلاقة بين أبعاد الشخصية والقيم المتوحد بها في الموقف الاجتماعي(29)، ثم أضفت إليها مؤشرات إجرائية تتناسب والبيئة التنظيمية. أما الجزء الخاص بالعوامل التنظيمية فهو اختزال لمادة علمية جمعت في مختلف مراحل البحث من عدة مراجع، ومن أهمها "القيم التنظيمية" لمايك ودوك وديف فرانسيس و"الجدارة في العمل" للايل سبنسر الأصغر.

#### النموذج المفاهيمي للفرضية كإطار نظري لتحليل الموقف التفاعلي:

إن غرضنا من وضع هذا النموذج المفاهيمي الذي يقوم على أساس نظري هو توفير وسيلة لتنظيم ودراسة المتغيرات التي تغطيها فرضية الدراسة، وقد يكون هناك الكثير من الجوانب والروابط بين المتغيرات التي لم يتم استيعابها بصورة تامة. غير أن بناءنا لهذا النموذج المفاهيمي يحقق هدفين هما:

- التعرف على المتغيرات التنظيمية (التأثير، القوة) والأبعاد الفردية (الشخصية، القيم) المشكلة والفاعلة في عملية اتخاذ القرار.

- توضيح مدى تأثير المتغيرات بعضها ببعض: التبادل الوظيفي فيما بينها بحيث يفترض الباحث أنه كلما ظفر بعلاقات مرضية بين هذه المتغيرات زادت صحة الفرضية.

#### سابعا- النسق الاستدلالي للنموذج المفاهيمي لفرضية الدراسة:

إن هذا النسق الفكري ينهض في أساسه على قضية أساسية مؤداها أنه من الضروري تفسير الاستدلال الاستقرائي، والاستدلال الاستنباطي تفسيراً يظهرهما في نهاية المطاف باعتبارهما جانبيين متكاملين بنائياً متساندين وظيفياً لإجراءات منهجية واحدة، وأن النسق الاستدلالي يعتمد عليهما ويتخذ من العلاقة المتبادلة فيما بينهما أساساً للصياغة النظرية العامة من ناحية وصياغة النماذج الإيضاحية التفسيرية من ناحية أخرى.

وهذا ما يعكسه الميل المتزايد اليوم في الفكر السوسولوجي لصياغة النظرية القائمة على مجموعة متشابكة من الأنساق الاستنباطية والتي قد تكون مختلفة في نوع القضايا الإجرائية الدنيا التي تفسرها رغم اتفاقها جميعاً في قضية عليا أو أكثر، يمكن اشتقاق مجموعة متنوعة من القضايا الإجرائية منها فإن المسلك الاستنباطي هنا يختلف عن

المسلك الاستنباطي البسيط الذي يسير من العام إلى الخاص وينحصر في استخدام التعميمات القائمة بالفعل والاشتقاق القضايا الجزئية الإجرائية منها. فلكل متغير مسلكه الاستنباطي المركب (30).

يعرف كيرلنجر (Kerlinger) النظرية على أنها مجموعة من التراكيب العقلية (المفاهيم) المتداخلة والتعريفات والفرضيات التي تقدم رؤية منظمة للظاهرة عن طريق تحديد العلاقات بين المتغيرات بهدف الشرح والتنبؤ بالظاهرة (31).

النظرية هي فكرة عن كيفية عمل شيء ما ويمكن أن تكون أساساً لنموذج العالم الواقع فالمدبرون يحتاجون للنماذج للتعامل مع مظاهر الحياة المعقدة بغرض تبسيطها ليسهل فهمها. فالنموذج هو محاولة لإدراك العالم المنظور بتوضيح كيفية ارتباط أحد المتغيرات (أو العوامل) بالمتغيرات الأخرى، يتطلب تطوير أي نظرية عادة إتباع عدد من الخطوات:

1/ اختيار العوامل أو المتغيرات التي ستتم دراستها. 2/ يحاول صاحب النظرية تحديد مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها، وتساعد التفاعلات بين المتغيرات والتي يكشف عنها النموذج المنظر في تفسير العلاقات بين المتغيرات وأثرها على بعضها البعض. 3/ لا بد من تحديد مجال أو حدود للنظرية (32).

إن النماذج كالنظريات هي إرشادات تستخدم لفهم أفكار المرء وتوضيح الثغرات في تفكيره حول تفاعلات المتغيرات. إن التنبؤ الصحيح هو النتيجة العملية لاستخدام النظرية والنماذج التي تقوم على أساس علمي فيما تكون النتيجة الفكرية للنظرية والنماذج هي المعرفة التي توفرها عن الخصائص الموجودة في المجال موضوع الدراسة.

#### ثامنا- المفاهيم الرئيسية المستخدمة:

**الفاعل:** بالنسبة لميشال كروزيه، الأفراد داخل المنظمة يعتبرون "فاعلين" أين أهدافهم تتأثر بعلاقات القوة (33).

**الموقف:** يعرف أحمد زكي بدوي في كتابه معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الموقف بأنه " حالة الاستعداد والتأهب النفسي والعصبي تنظم من خلاله الخبرة الشخصية وتكون ذات أثر توجيهي على استجابة الفرد والموضوعات والمواقف التي تثير هذه الاستجابات والمواقف قد تكون إيجابية أو سلبية" (34).

فالموقف يدل على العلاقات السائدة المنظمة بين المتفاعلين في بيئة اجتماعية ويتكون الموقف من تفاعل الغير وشخصية الفاعل والموضوعات الثقافية وهو جزء من العالم الخارجي.

وللموقف معنى واضح عند الفاعل، فالموقف يوجه الفاعل نحو سلوك معين ويرى

بارسونز أن اتجاه الفاعل إلى الموقف عامل حاسم في تحديد الموقف وتعريفه (35). ويصف بارسونز السلوك الحادث في موقف بأنه ليس حدثاً عشوائياً يخضع للمحاولة والخطأ بل هو حدثاً منظم نتيجة التفاعل بين نسق الشخصية والنسق الاجتماعي والثقافة ويؤدي تكامل هذه الأنساق إلى تحقيق الفعل - السلوك- في موقف اجتماعي. وتساهم مجموعة من المقومات الأساسية مثل الإدراك، الانفعال، التعميم، الجنس، الطبقة والمجتمع المحلي مع هذه الأنساق الثلاثة في توجيه الفعل في الموقف. وانطلاقاً من هذا يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي:

**الموقف:** هو ما يؤثر في الفرد في لحظة ما من منبهات اجتماعية و من علاقات تنظم هذه المنبهات. و يخضع نسج العلاقات الاجتماعية المنظم لهذه المنبهات إلى توجيهات القيمة المحملة في الموقف.

**القيمة:** يعرف بارسونز القيمة "بأنها أحكام الاتجاهات نحو إدراك الأهداف الجماعية، فالقيم تحدد وتضفي الشرعية على أهداف النسق، وترشد الأشخاص الفاعلين أثناء أدائهم لنشاطهم وتفاعلهم في موقف" (36).

والقيمة عند بارسونز لا تكتسب واقعيته إلا إذا توحدت بها الشخصية لتصبح دافعا لها على أداء السلوك المرغوب فيه وإذا توحدت بها شخصيات صارت عناصر منظمة للعلاقات داخل البناء.

#### توجيه القيمة:

يعرفها كلابد كلاهون: "تصور عام منظم يؤثر في سلوك الإنسان إزاء الطبيعة وتحدد مكانته وعلاقاته بالآخرين والأشياء المرغوب فيها وهذا التصور يؤثر على سلوك المرء، إذ أن توجيهات القيمة تتعلق بصلة الإنسان بالطبيعة والبيئة والعلاقات الإنسانية المتداخلة (37).

وتتفاوت مستويات توجيه القيمة بعد التوحد بها من مجرد التقبل البسيط للقيمة كالرغبة في تطوير مهارات العمل الجماعي الفعال إلى مستويات أكثر تعقيدا من التعهد والالتزام كتحمل المسؤولية حيث يتجلى ذلك من خلال سلوكيات خاصة تكون بمثابة تقديرات Appreciation أو اتجاهات Attitudes أو معتقدات Beliefs وتهتم نواتج التعلم هنا بالسلوك المتناسك والثابت بدرجة تكفي لتحديد القيمة بشكل واضح.

لقد تم التركيز في هذه الدراسة على ثلاث قيم تنظيمية هي:

قيم المكانة، قيم الإنجاز، قيم الانتماء.

#### الشخصية:

يعرف كل من بارسونز وسيلز الشخصية على أنها " نسق متكامل من الحاجات والاتجاهات التي تحدد اختيارات الفرد للبدائل المتاحة أمامه في المواقف الاجتماعية وتعمل على صياغة الأهداف التي يسعى لتحقيقها " (38).



فعلماء الاجتماع يتفقون على أن الشخصية تتكون وتنمو من خلال تفاعل الفرد مع الآخرين. وهذا التفاعل لا يكون إلا في موقف اجتماعي.

وفي دراستنا هذه نعتمد التعريف التالي للشخصية " الشخصية هي التنظيم المتكامل للنواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية وهي كل ما يستجيب به الفرد في اتصاله بالناس وفي مواجهته للمواقف التي يعيش أحداثها". أما أبعاد الشخصية فنحددها في هذه الدراسة بإيجاز في نواحي رئيسية ثلاث:

- **القدرات العقلية:** ويدل هذا البعد على الاستجابات المعرفية التي تنطوي على وضوح الهدف الذي يسعى الفرد لتحقيقه في موقف معقد.  
اقتصرننا هذه القدرات على عملية واحدة هي الإدراك.

### الإدراك: perception

إن عملية الإدراك تنطوي على العمليات الفرعية التالية:

- استقبال المثيرات المختلفة.

- تنظيم تلك المثيرات.

- تفسير المثيرات وإعطائها مدلولات خاصة.

- تكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة.

وقد تطورت دراسة الإدراك تطورا سريعا وتجمعت عدة فروض أساسية تساعد في تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة في السلوك الإنساني منها:

- ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية ( الإدراك المسبق)

- إن التغيير في المدركات ينشأ بسبب التغيير في المعلومات التي يحصل عليها الفرد ونتيجة للتغيير في حاجاته ورغباته

- يتأثر التغيير في المدركات بطريقة جزئية تبعا لخصائص المدركات السابقة

- يتأثر تفسير المدركات بصفات الفرد الشخصية (39).

### - السمات المزاجية:

وهي تشير بصفة عامة إلى نماذج معينة ثابتة في حياة الفرد الوجدانية والانفعالية ونقسمها إلى:

### التوافق الانفعالي: فهم ادوار السلوك

التوافق الانفعالي مرتبط بالدور الذي تقوم به الشخصية حيث يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص في موقف تفاعل فدانيال ليفنستون (40) يقدم تعريفا للدور يركب فيه بين الحاجات الشخصية والمطالب البنائية ويبين أن الدور مظهرين أحدهما نفسي والآخر اجتماعي. فالمظهر النفسي جانب من جوانب الشخصية يبين قدرة المرء على التحليل وحل المواقف المتعارضة والاستفادة من الفرص

الموجودة وتحقيق بعض التوازن بين التغيير والاستقرار والمثال والممكن في بيئة معقدة فهو يمثل محاولة الفرد بناء حقيقته الاجتماعية و يحدد مكانته خلالها (تحقيق الذات) أما المظهر الاجتماعي فيعبر عن تأثير العوامل التنظيمية والقيم.

### التوافق الاجتماعي ( التوقعات EXPECTATION )

عند حدوث التفاعل بين الفرد من جهة وجماعة أفراد من جهة أخرى تلعب التوقعات (EXCEPTATION) دورا هاما في تحديد التفاعل بين الفرد والجماعة إذ تكون الجماعة توقعات عن أساليب السلوك التي ينبغي للفرد أن يسلكها و بالتالي حتى يجابه الفرد موقفا يتطلب منه تصرف معين تأخذ تلك التوقعات في اعتباره ويحاول تعديل سلوكه وفقا لها.

ومن الزاوية التنظيمية فحين تفوق متطلبات العمل إمكانيات الإداري أو إمكانيات العمل لا تتناسب مع احتياجات الإداري وهو ما يقصد به التوافق بين الفرد (الإداري) والبيئة (person environment fit) وهي النظرية التي صاغها فرانش (French) (41) والتي يقول فيها إن ضغط العمل يتولد عندما لا يتوافر أي من التوافقين التاليين :

- التوافق بين إمكانيات الإداري من خبرات ومهارات وبين متطلبات العمل.
- التوافق بين احتياجات الإداري وبين ظروف وطبيعة العمل
- عدم وضوح متطلبات العمل: مستوى الأداء الأعمال المطلوبة + الإجراءات المتبعة مصدر لضغط العمل لعدم التوافق الاجتماعي. والتي تتطلب إدراك للأنماط السلوكية للموظفين ومعرفة التأثير السلبي للقرار في سلوكهم مما يمنع حدوث مشكلات اكبر ويكون نوعا من الثقة الايجابية (42).

### الموجهات الدينامية (الحاجة + الدوافع):

نظرية الدوافع تري إن هناك "حاجة" أو دافع أساسي تشتق منه الدوافع الإنسانية وهي الحاجة إلى تأكيد الذات. ورغم تباين وجهات النظر الفكرية في مفهومها للدوافع إلا أننا نستطيع أن نلمس إطارا فكريا عاما للتفكير في موضوع الدوافع بدا يتحدد على النحو التالي:

- 1- الفرد له حاجات وأهداف يسعى لتحقيقها وتلك الحاجات تشمل حاجات نفسية، اجتماعية بالإضافة إلى الحاجات البيولوجية الأساسية
- 2- كل شخص يتوقع أن يحصل على مستوى إشباع معين لكل من تلك الحاجات.
- 3- من خلال تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به فإنه يدرك مستوى الإشباع الفعلي الذي يحصل عليه (أو يمكنه الحصول عليه).
- 4 - إذا كان مستوى الإشباع المطلوب أعلى من مستوى الإشباع الفعلي كانت هناك ثغرة، أي حاجة غير مشبعة... وهي الدافع.
- 5- حجم تلك الثغرة بالإضافة إلى أدراك الشخص لأهمية الحاجة واحتمالات الإشباع تسهم في تحديد نوع السلوك الذي يلجأ إليه تبعا لدرجه الرضا (43) .

يعتقد ماكلند أن محرك السلوك أساسا هو الحاجات الرئيسية الثلاث: الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء، الحاجة للقوة (السلطة). ويرى أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك كلي بدون تسلسل وهي موجودة فينا جميعا بدرجات متفاوتة ويعرف هذه الحاجات كما يلي:

حاجة الإنجاز: الحاجة إلى الوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدرات الأفراد.

الحاجة للانتماء: الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية متينة مع الآخرين

الحاجة للقوة: الحاجة إلى التحكم (السيطرة) في سلوك الآخرين (44).

**العوامل التنظيمية:** ونعني بها العوامل التي تحدد طبيعة علاقة رئيس القسم بالمؤسسة التي ينتمي إليها. ونحصر هذه العلاقة في عاملين اثنين هما: التأثير والقوة.

#### التأثير:

يمكن تحقيق درجة عالية من الإثارة والتكيف المتعاون في المنظمة وأهدافها بتسخير جميع القوى الحافزة الكبرى التي تستطيع أن تمارس تأثيرا بارزا على الوضع التنظيمي والتي ينتظر أن يصاحبها في الواقع اتجاهات مساعدة ومؤيدة فلا يكون الاعتماد كلية على شراء وقت الفرد باستخدام الرقابة والسلطة على أنها مبدأ التنظيم والتنسيق في المنظمة بل العكس تستخدم (دوافع الأنا.. ) استخداما كاملا بحيث تعمل بطريقة تراكمية متساندة تؤدي إلى اتجاهات مؤيدة (45). فالاستخدام الفعال للتأثير يقوم على التفهم الدقيق للعلاقات مع الآخرين.

**القوة:** وهي الحاجة للتأثير في الآخرين والتحكم فيهم ولأن يكون الفرد في مكان يمارس فيه الرقابة أو التحكم (46).

#### العلاقة بين التأثير والقوة:

التأثير هو نتيجة ممارسة القوة والسلطة. فامتلاك التأثير يعني أن الفرد يمكن أن يحدث تغييرا في سلوك شخص آخر أو مجموعة.

إن القوة تتصل بقدرة الفرد إلى التأثير في الغير، وبعبارة أخرى يمكن أن تكون هناك سلطة بدون تأثير، لكن لا يمكن أن تكون هناك قوة (نفوذ) بدون تأثير (47).

#### مفهوم اتخاذ القرار

تمثل عملية اتخاذ القرار أحد النشاطات الرئيسية للمديرين وتتضمن الاختيار بين البدائل، فهي قوام حياة المنظمات.

#### تعريف اتخاذ القرار:

يرى علي شريف أن "اتخاذ القرار معناه اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل" (48). أما جيرري ل جراي فيدخل عاملا آخر في الاعتبار عند تعريفه لاتخاذ القرار وهي "الظروف غير المؤكدة" (49)، فهو يؤكد على وجود الشعور بعدم التأكد

من الطريق الصحيح الذي يجب اتباعه، هذا العامل الأخير وإن كنا نجده بقدر كبير في المنظمات الصناعية والتجارية التنافسية بيد أنه متوفر لكن بقدر ضئيل في الجامعة التي يعتبرها علماء التنظيم (50) من البيئات التنظيمية الهادئة المستقرة ويطلقون عليها تسمية "بيئة المعرفة المعقدة" لما تتسم به من صفات أهمها:

- غموض منخفض نوعا ما.
- تغيير ضئيل مع وجود الكثير من المتغيرات في البيئة.
- مهارات عمل موحدة لتحقيق الرقابة.
- شكل تنظيمي بيروقراطي لا مركزي (51).

وبالرغم من الاختلاف في الظروف والبيئات التي تتخذ فيها القرارات إلا أننا يمكننا ملاحظة جملة من العوامل الحاسمة المشتركة فيما بينها:

- 1- هناك عدد من الخيارات المتعلقة بما يمكن عمله أمام متخذ القرار.
- 2- هناك نتائج مختلفة ومحتملة اعتمادا على البديل الذي يتم اختياره.
- 3- هناك احتمال أو إمكانية لحدوث كل من هذه النتائج إلا إن هذه الاحتمالات ليست متساوية المقدار.

4- على متخذ القرار أن يحدد القيمة أو الأهمية المرتبطة بكل مجموعة مكونة من تصرف بديل ونتائجه، حيث تمثل هذه العوامل الأربعة لعملية اتخاذ القرار الأبعاد الأساسية لموقع اتخاذ القرار.

#### الإطار المكاني والزمني للدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي فمن حيث المدة الزمنية التي استغرقتها للنزول إلى الميدان فقد امتدت من 07-05-2007 إلى 30-05-2007 حيث تم الاتصال أول الأمر بالأمين العام للجامعة قصد أخذ موافقته الرسمية، وبعد أخذ الموافقة شرع في توزيع الاستبيان على رؤساء الأقسام -البعض منهم في مقابلة شخصية- شرح فيها الباحث الغرض من البحث وترك الاستبيان عند رؤساء الأقسام لاستيفاء البيانات. وقد كانت أقصر مدة لاستعادة الاستبيان يوم واحد وأطولها ثلاث أسابيع حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة والمجموعة 18 استبيان يمثلون كل أقسام الجامعة (مجتمع البحث).

#### أدوات البحث و إجراءاته

##### الاستبانة:

اعتمد الطالب الباحث على الإطار النظري المتمثل في النماذج المفاهيمية التي قمت بتطويرها لتصميم الاستبيان الخاص بالبحث الحالي، وكذا الإطلاع على مجموعة من الدراسات منها ما تعلق مباشرة باتخاذ القرار ومنها ما له صلة بأحد بمتغيرات البحث (العوامل الفردية، العوامل التنظيمية) ثم وضعت لكل متغير مجموعة عبارات منتقاة من مرحلة القراءة والاستطلاع التي يسرت لي عملية إعداد أداة الدراسة الحالية.

### الخطوات العملية في بناء الإستبانة:

- 1- قمنا بإجراء مقابلة شخصية لعينة من مجتمع الدراسة المستهدف.
- 2- عملت قائمة بالمتغيرات التي سوف تتضمنها الإستبانة مستنبطة من النموذج المفاهيمي الذي وضعه الباحث.

### متغيرات العوامل الفردية:

- متغير 1: التوافق الانفعالي: فهم أدوار السلوك.  
التوقعات: [غموض التوقع، وضوح التوقع]
- متغير 2: التوافق الاجتماعي  
[الإحساس بمشاعر الآخرين].
- متغير 3: الإدراك: تحديد المعاني الدالة على الأشياء وربط الأسباب بالمسببات
- متغير 4: الاستدلال: تعديل الموقف الذي يصطبغ بالغموض إلى موقف واضح.
- متغير 5: الحاجات: حاجة القوة والنفوذ، حاجة الإنجاز، حاجة الانتماء.
- متغير 6: القيم: قيم المكانة، قيم الإنجاز، قيم الانتماء.

### متغيرات العوامل التنظيمية:

- متغير أ: التأثير عن طريق استخدام الرقابة + استثارة الدوافع.
- متغير ب: القوة = قوة الإلزام + قوة المكافأة.
- 3- وضعت لكل متغير مجموعة من العبارات راعيت فيها بعض الشروط منها:
  - سهولة القراءة والفهم.
  - قابلية للملاحظة العينية والقياس.
  - تجنبنا استخدام عبارات الشرح والتوضيح في كل من مطلع الفقرة وخيارات الإجابة فيها(52).

وتتضمن الاستبانة أربعة أجزاء جزء خاص بالمعلومات الشخصية والمهنية عن المستجوبين كالجنس، السن والمستوى التعليمي، الرتبة الأكاديمية والمدة التي قضاها كرئيس قسم. وجزء ثاني يشمل العوامل الفردية، يضم (21) عبارة وجزء ثالث يتمثل في استبيان القيم يضم (09) عبارة و الجزء الرابع و الأخير يتمثل في استبيان العوامل التنظيمية و يضم (12) عبارة فيكون مجموع بنود الاستبانة (42) بنودا وقد طلب من رؤساء الأقسام المشاركين في هذه الدراسة اختيار مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم بخمس مستويات حدها الأعلى موافق بشدة ويمثل بالرقم (5) وحدها الأدنى غير موافق بشدة و يمثل بالرقم (1).

### صدق الإستبانة :

ولضمان صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة العربي بن مهيدي، للتحقق من صحة ووضوح البنود الممثلة للأبعاد الثلاثة للدراسة التي شملت العوامل الفردية (الشخصية - القيم)

والعوامل التنظيمية وتم تعديل بعض الفقرات حسب رأي المحكمين وبذلك تكون الإستبانة قد أخذت شكلها النهائي وأصبحت قابلة للتطبيق وللتأكد من صدق الإستبيان طبق قانون لوشي لصدق الأستبيان :

$$\text{نسبة صدق الأستبيان} = (ن \text{ و} - (ع/2)) / ((ع/2))$$

حيث أن:

ن و = عدد المحكمين الدين عبروا أن البند يقيس البعد

و ع = العدد الإجمالي للمحكمين

و اعتبارا أن الصدق المرجعي هو 0.5 يمكننا أن نقول أن الاستبيان يقيس الأبعاد.

**ثبات الإستبانة:**

تم توزيع الاستبيان النموذجي (الأولي) على مجموعة من الرؤساء الأقسام عددهم (08) بطريقة عشوائية للتحقق من ثبات الأستبانة وأعيد عليهم هذا الأخير بعد 21 يوم من المسح الأولي وبعد معالجة البيانات إحصائيا باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان حيث حققت البنود ارتباطا يعادل 0.70 ويعد هذا مقبولا في البحوث التي تستعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

**عينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من رؤساء أقسام جامعة العربي بن مهيدي وقد شملت 18 قسم من مجموع 18 أي 100%.

**مفتاح استبانة الدراسة:**

البنود	الأبعاد		
28.01.37	التوافق الانفعالي	السمات المزاجية	الشخصية
36.27.12	التوافق الاجتماعي		
13.06.30	الاستدلال	القدرات العقلية	
26.19.07	الإدراك		
15.29.18	حاجة القوة والنفوذ	الموجهات الدينامية	
42.05.14	حاجة الإنجاز		
16.34..20	حاجة الانتماء		
10.25.22	قيم المكانة	القيم	
09.04.32	قيم الإنجاز		
02.21.08	قيم الانتماء		
39.40.41	باستخدام الرقابة	التأثير	العوامل التنظيمية
03.33.23	استشارة الدوافع		
38.11.24	قوة الأُلزام	القوة	
35.31.17	قوة المكافأة		

**تحليل المعطيات الميدانية:** حاول الطالب الباحث في هذه المرحلة أن يكمل دائرة بحثه وذلك بأن يربط نتائج الإطار النظري المفاهيمي الذي استعان به مستخدماً في هذه المرحلة المنهج الاستنباطي المركب من الجزء إلى الكل

- وصف البيانات الكمية والتي تخبرنا عن أشياء يمكن اكتشافها بالنظر فقط.
- **نسق التحليل:** يحاول إيجاد علاقات ضمنية بين مختلف أجزاء الظاهرة.
- **نسق التفسير:** يخبرنا عن شيء لم نكن نعرفه، أو لم تكن لنا القدرة على كشفه بمجرد النظر.

- **أدبيات التنظيم:** إن أي نظرية تقوم بوصف الواقع وتفسيره لا بد أن تطرح في ثناياها تصريحا أو تلميحا افتراضا عما يجب أن يكون عليه شكل ذلك الواقع ما يسميه جولدندر افتراض المجال (53).

- نتائج البحث:

\* **على المستوى النظري:** النموذج المفاهيمي لأبعاد الشخصية والقيم المتوحد بها في الموقف الاجتماعي إضافة إلى النموذج المفاهيمي لفرضية الدراسة.

\* **على المستوى المنهجي:** استبانة الشخصية، استبانة القيم، استبانة العوامل التنظيمية.

\* **على المستوى الميداني:** النتائج المستنبطة من القضايا الجزئية والتي نستعرضها كما يلي:

#### التأثير:

تفاوت رؤساء الأقسام في استجاباتهم على بنود بعد ( التأثير) حيث نجد أن العبارة (33) (يتحسن أداء المرؤوسين إذا أنيطت بهم المسؤولية) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4 في حين العبارة (23) (نادر ما اتخذ قرارات استجابة لاهتمامات شخصية للموظف) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.72. وإذا اعتبرنا القيمة 3.00 فأكثر كمعيار يدل على ايجابية العلاقة بين (التأثير) وعملية اتخاذه القرار. نلاحظ أن معظم العبارات التي تم تحديدها تستوفي هذا الشرط. وسوف نكشف عن نوعية ( التأثير) الذي يطبع الممارسات الإدارية اليومية لرؤساء الأقسام.

#### - التأثير باستخدام الرقابة (39) (40) (41):

تفاوت رؤساء الأقسام في استجاباتهم على بنود الاستبانة التي تقيس بعد (التأثير باستخدام الرقابة والسلطة) حيث نجد أن العبارة (40) اللتان تنص على (أضغظ على الموظفين لتنفيذ العمل في موعده) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,77 في حين العبارة (41) التي تنص (إذا اكتشفت خطأ في عمل المرؤوسين أحفظ بنسخة منه) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.27

#### نسق التحليل:

إن قيام رؤساء الأقسام بمهامهم يخلق لهم صعوبات في تطبيق القرارات التي يتخذونها بالمرونة والتكيف اللازم بحسب الحالة.

نلاحظ من الجدول (1) أن لدى رؤساء الأقسام توجه عال نحو الإنجاز 4.09 مع نقص في مهارات التأثير (تفضيلهم استخدام الرقابة والسلطة (3.77)) ينتج عنه استخدام الإلزام (54) كأسلوب للتعامل اليومي حيث تشمل سلوكياتهم النمطية.

- مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح (15) من استبيان الشخصية (3.94) .

- وضع حدود لتصرفات الآخرين (بند (29) من استبيان الشخصية (3.61)

ويطلق على الإلزام أسماء منها (الحسم، استخدام التأثير الخشن، المراقبة والانضباط في الصف حيث البعد الأساسي للإلزام هو شدة اللهجة.



### نسق التفسير:

لقد تم التوسع مؤخرا في مفهوم الرشد المحدود في عدة اتجاهات عن طريق البحث في مجال السلوك التنظيمي فقد اكتشفت احدي الدراسات التجريبية أن عدم التأكد من المعلومات المتعلقة بالقرار بند (39) يؤدي إلى محدودية درجة الرشد في اتخاذ القرار (55).

انه من الضروري أن معظم الإجراءات الإدارية لا تستفيد من حالة الغموض ففي العديد من المواقف الإدارية يعتبر الوضوح والحزم من الأمور الضرورية وعندما يكون بالمكان مدير من المديرين الوصول إلى قدر اكبر من الحد اللازم من البيانات التي يمكن للعقل البشري معالجتها ... فإن الوقت يكون مناسب لاتخاذ القرار المناسب واتخاذ القرار في هذه الظروف يتصف على الأقل بميزة إنهاء حالة عدم التأكد (56).

- في جو العمل في المنظمات، توجد في العديد من الظروف التي يكون فيها الغموض من الأمور التي ينبغي تحييدها أو قصدها فالغموض في النية ذاتها (أي لاحتفاظ بالقرار شأن ما ينبغي للمرء اتخاذه من إجراءات) ... وفي العلاقة أي علاقة الحقائق بالاستنتاجات) وفي الاتصال (أي إضفاء الغموض على الرسائل المتبادلة فكل واحدة من جوانب الغموض) ... تعتبر وثيقة الصلة إلى ابعد الحدود بمهارة الإدارة.

- إن وظيفة الرقابة هي إحداث الإذعان للمتطلبات التنظيمية وتحقيق الأغراض النهائية للمنظمة إن التنسيق والنظام الذين ينشأ من الرغبات المتنوعة ومن سلوكيات لأعضاء المحتمل انتشارهم هي إلى حد كبير نتاج للرقابة وعند هذا الحد تنشأ العديد من مشكلات العمل التنظيمي وتكليف الأفراد (57).

- بالنسبة للتحليل الإستراتيجي والنسقي حلحلة المشكلات هي دائما مناورة للاستحواذ على القوة في علاقات الفاعلين إنها مورد لصراعات المصالح بينهم إنهم يتفاعلون أكثر من أن يتبادلوا الأفكار إنها أشبه بمفاوضات خفية وإنتاج الحل هو أداة للاستحواذ على القوة ... الألعاب العلائقية التي تنشأ تنبني كوحدات بنائية في نسق علاقات القوة بموازاة البنية الرسمية مشكلة بالنسبة للمنظمة نسق الفعل الاجتماعي الحقيقي (58).

### من أدبيات التنظيم:

لقد أشار هنري مينتزبيرج (Henry Mintzberg) إلى أن المحافظة على القوة يتطلب إن تقوم الإدارة باتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب (59). لاشيء أكثر ظلما من معاملة المختلفين معاملة واحدة (60).

نشأ الكثير من المديرين على التمسك بفضائل الوضوح والحزم في الأمور حتى ولو استخدموا اللغة بطريقة أشبه باستخدامنا للمطرقة وتعاملوا مع آراء الآخرين كما لو كانت أشبه بالمسامير (61) فينبغي ألا نعمل بجهد أكبر بل بذكاء أكبر (62). تخلق

معاملة الأفراد كأنهم آلات أو أرقام مركبات نقص تدفعهم إلى الإهمال والتمرد أو الحقد (63).

#### - التأثير باستشارة الدوافع (03) (33) (23) :

تفاوت رؤساء الأقسام في استجابتهم على بنود بعد ( استشارة الدوافع) حيث نجد أن العبارة (33) التي تنص (يتحسن أداء المرؤوسين إذا أنيطت بهم المسؤولية) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4 في حين العبارة (23) التي تنص (نادر ما اتخذ قرارات استجابة لاهتمامات شخصية للموظف) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.72.

#### نسق التحليل:

إن رئيس القسم يرى أن عليه أن يشعر بما يشعر به الآخرون لكن هذا الشعور من وجهة نظره لا دخل له في عملية اتخاذ القرار (أولا دخل له في العمل في المفهوم الشائع) وهذا يدعم البعد الذي تقدم أي تفضيل رؤساء الأقسام استخدام الرقابة والسلطة في إدارتهم لأقسامهم.

#### نسق التفسير:

كيف نفسر وجود توافق اجتماعي ايجابي (جدول (1) 3.58) وقيم الانتماء ايجابية (جدول (2) 3.77) ومع هذا يفضل رؤساء الأقسام استخدام الرقابة والسلطة 3.49 بدلا من استشارة الدوافع 3.35.

تجيبنا على هذا السؤال الدراسة التي قام بها الباحث بوفلجة غياث على سبع وحدات إنتاجية لصناعة الأقمشة (1987) حيث وجد أن مدير الأسلوب الإداري المفتوح يقابل باحتقار من طرف العمال ويعتبرونه مديرا ضعيفا، أما المدير ذو أسلوب الإدارة المتسلطة فيهابونه ويحترمونه رغم استعمال العمال لآلات وأجهزة قديمة وصعوبات في ظروف العمل. غير أن مستوى الإنتاج كان جيدا مع تقبل العمال والمشرفين لأسلوب الإدارة المتبع في الوحدة (64).

#### من أدبيات التنظيم:

- يستمد الإنسان الياباني طاقاته من مشاعر الالتزام والعمل المشترك والشعور بالانتماء يبدو انه بالإمكان توظيفها بشكل مثمر لتكون بمثابة قوة فعالة لتحقيق التماسك في المنظمات (65).

- العمل الذي يشغل أكثر من نصف وقتنا يلعب دورا قويا في تشكيل شخصيتنا، وبالتالي فانه يقع على عاتق المؤسسة مسؤولية لا مفر منها تجاه مساعدة الذات الداخلية للموظفين ... وذلك بالتأكيد على لعب الإدارة دور المدرب الذي يعمل على تطوير شخصية الموظف وليس مجرد استغلال الموارد والإمكانات البشرية لهؤلاء الموظفين (66).

### - العوامل التنظيمية

تفاوت رؤساء الأقسام في استجاباتهم على بنود الاستبانة إلى تقيس بعد (قوة الإلزام) حيث نجد أن العبارة (11) التي تنص (لا أتردد في الموافقة على رخصة الغياب ليوم واحد إذا قدمت لي من أحد الموظفين) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.88 في حين العبارة (38) التي تنص (لا اسمح بمغادرة مكان العمل قبل انتهاء وقت الدوام) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.16.

#### نسق التحليل:

الإلزام هو تعبير عن رغبة الشخص في جعل الآخرين يستجيبون لرغباته(67). وتشمل السلوكيات النمطية للإلزام ما يلي:  
 \* رفض الطلبات غير المنطقية بحزم أو وضع حدود لتصرفات الآخرين  
 \* إعطاء توجيهات مفصلة  
 \* مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر (68).  
 يقتضي الإلزام قدرا متوسطا من الثقة بالنفس مع الإصرار على فرض مستويات أداء مرتفعة (69).

هذا ما نلاحظه غائبا في معظم سلوك رؤساء الأقسام الذين يراعون المتر تبات التي تحدث على هامش الإلزام على حساب الإلزام ذاته فيصبح سلوك الإلزام هو السائد فالامتيازات حقوق لبعض الموظفين على حساب آخرين والمطالبة بأداء الواجب يعكس في نظر هذا الموظف عداوة كامنة في مكان ما

فالاتجاهات السلبية تجاه مركز المسؤول موجودة حتى وإن قبل أن يوقع العقوبة فالضعينة والقلق في مناخ العمل هي من تدفع مسؤول القسم للتقليل منها عن طريق الحد من فرض القواعد كوسيلة في نظره للحد من الجروح الجانبية التي تترتب عن تطبيقها والتي تغذي المناخ السلبي، فتغذية المناخ السلبي من طرف الموظف أصبح وسيلة ضغط يمارسها على مسؤوله (النميمة، الوشاية، الكذب، الشائعات، الشكاوى...) لعدم تطبيق القواعد كي يبقى المرؤوس يتعامل مع مسؤول يتمايل في تطبيق القواعد مما يؤدي إلى مكافأة المخالفين و معاقبة المتفانين

إن الفرد الذي نشأت حاجاته على عدم الحاجة للقاعدة هو من يتباهى بخرق القواعد وعدم الالتزام بها في مكان العمل، إن المشكلات الإدارية في المجتمعات الأخرى تنتج من السماح بالاستثناءات الذي يؤشر لفقدان الثقة والمصادقية والاحترام (70) أما في إدارتنا الجزائرية وانطلاقا من تجربتي الخاصة على مدار 05 سنوات كرئيس قسم فالسماح بالاستثناءات هي القاعدة فتجد من يبحث عن المشكلات وليس الحلول وأن عليك أن تتحمل فعل المنظمة (هيئة التدريس، الموظفين، العمال، الطلبة) حتى تخلق قاعدة لكل فرد، إنني لم أجد يوما إرادة لوضع قواعد يحتكم إليها الجميع، فالعمل في شفافية ووضوح ليس مطلبا مهما بقدر أهمية تكوين التحالفات التي تحيك المؤامرات في

الخفاء .

### نسق التفسير:

القوة يمكن تفسيرها باعتبارها قدرة فاعل على تنظيم صيرورة تبادلات إلى حد ما دائمة لمصلحته باستغلال الصعوبات والفرص التي تمنحها المواقف لفرض حدود للتبادل مواتية لمصلحته... انه تبادل متفاوض عليه للسلوكات التي انبنت بكيفية تسمح لكل مشترك جني شئى ما.. (71).

فإدارة رؤساء الأقسام هي بالدرجة الأولى إدارة لموازن القوة قبل أن تكون إدارة للمهام التي أوكلت لهم و هذا له جانب ايجابي أيضا لا يمكن إغفاله فعمل القسم الجيد يركز على إدارة جيد للقوة (72). إن القوة ليست فقط تنظيمية بل أيضا علائقية، العلاقات الاستقلالية لهذا الطرف تجاه داك تقود الفاعلين لإيجاد تسويات بينهم تسمح لهم بمراقبة اتفاقات العمل التنظيمي بينهم إنهم يتبادلون الاعتماد لأنه لا أحد بمفرده بإمكانه حللت المشكلات (73).

### من أدبيات التنظيم :

- القيادة الموقفية ليست ما تفعله للناس لكن ما تفعله مع الناس (74) .

تفاوت رؤساء الأقسام في استجاباتهم على بنود الاستبانة إلى تقيس بعد (قوة المكافأة) حيث نجد أن العبارة (17) التي تنص (بيادر المرؤوسين إلى مفاتيحي في موضوع النقطة الإدارية) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.22 في حين العبارة (31) التي تنص (لم يسبق لي أن منحت المرؤوسين علامة كاملة لنقطة المردودية) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.5.

### نسق التحليل:

القوة علاقة مساومة في مواقف الاعتمادية المتبادلة انه تبادل متفاوض عليه للسلوكات المتصلة بأسلوب خاص لحلحلة المشكلات المشتركة (75).

### من أدبيات التنظيم:

- ينبغي للإدارة أن تكون قادرة على اكتساب قلوب وعقول موظفيها، إن القوة الجاذبة تأتي من امتلاك القائد للنظرة المستقبلية المبنية على القيم السلمية حيث يتم بعد ذلك توصيل هذه النظرة إلى الآخرين وبذلك يشعر الأفراد في المنظمة أن لديهم الرغبة في أن يكونوا جزءا من ترجمة هذه القيم إلى حقيقة ... إن الإدارة تجتذب الأفراد بما تقول و ما تفعل (76).

### القوة:

تفاوت رؤساء الأقسام في استجاباتهم على بنود بعد ( القوة) حيث نجد أن العبارة (11) التي تنص (لا أتردد في الموافقة على رخصة الغياب ليوم واحد إذا قدمت لي من

أحد الموظفين) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.88 في حين العبارة (31) التي تنص (لم يسبق لي أن منحت المرؤوسين علامة كاملة لنقطة المردودية) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.5.

ولقد فاق المتوسط الحسابي لمجموع شدة البنود التي تقيس ( قوة الأزام) (3.98) نظيرة ( قوة المكافأة) (2.94) والشئ الذي يمكن أن نستنتجه أن رئيس القسم يعتمد في قراراته على قوة المنصب

#### - نسق التحليل:

لاحظت أن نقطة المردودية أو العلامة الإدارية لا تعكس مستوى الأداء الذي تفتقد الإدارة لمعاييرها التي تستند إليها عند تقييمها لأداء مختلف الموظفين، إنما هي من جهة استجابة لتوقعات الموظفين والعمال الذين تعودوا على العلامة الكاملة ليحصل رئيس القسم على صفة "ناس ملاح" و يقومون بتسويقها مكافئة له وهو يدرك ذلك ويستخدمها عن وعي كوسيلة لشراء وتسويق "قبول" الموظفين والعمال لصورة رئيس القسم "ناس ملاح" وسلوكاته على حساب الأداء الفعلي للموظف، هذا ما أعبر عنه بسلوك اللإقرار.

#### - نسق التفسير:

تأتي قوة الشخصية من مصدرين رئيسيين هما : قوة الشخصية و قوة المنصب. القوة الشخصية تنبع من الخبرة والجاذبية الشخصية والجهد والشرعية ( الشرعية التي تقود إلى الدعم والالتزام بقيم المنظمة) قوة المنصب مستمدة من خمسة مصادر. التمرکز: ويقصد بها النفاذ إلى معلومات في شبكة الاتصالات والضرورية: أهمية عمل الشخص وضرورته ويعود إلى فهم التصرف في العمل والبروز وتقود إلى ملاحظة الأفراد المؤثرين لعمل شخص ما. ووثوقية الصلة وتعود إلى أهمية عمل الشخص وعلاقاته بالأولويات التنظيمية (77).

- القوة هي محاولة توجيه سلوك الآخر بحث يمكن مراقبته و لكي لا يصبح عقبة مستقبلية في المسار الذي يخترعه أي فاعل مستعينا بخبراته السابقة كزاد ومورد يوظفها في مقابل الصعوبات النفس اجتماعية التي تواجهه (78).

#### من أدبيات التنظيم:

- القوة الحقة هي الحكمة في توزيع مختلف القوى و تنسيقها (79).

#### العلاقة الوظيفية بين التأثير والقوة:

نلاحظ انه لما كان أغلبية رؤساء الأقسام يستمدون قوتهم من قوة المنصب فهذا يبرر استخدامهم للرقابة والسلطة كأسلوب للتأثير. بدلا من استشارة الدوافع التي تتطلب وجود الرغبة في تفهم الآخرين والمقدرة على الإصغاء بدقة وتفهم للأفكار التي لم

يعرب عنها مما يساعد على تطوير الآخرين والوعي بالمؤسسة والتعاون وبناء العلاقات (80).

إن حصول رئيس القسم على القوة من منصبه شيء واستخدام هذه القوة لإنجاز أمور أخرى شيء آخر... استخدام القوة يسمى تأثيرا (نفوذا) والنفوذ يستلزم ضمان موافقة الآخرين للعمل معك لتحقيق هدف وتتحول القوة إلى تأثير (نفوذ) ثلاث أشياء: مقاومة أو محاولات تأثير غير مناسبة، واختيار استراتيجية التأثير (النفوذ) المناسبة وتمكين الآخرين وقد تم وصف ثلاث استراتيجيات للتأثير (النفوذ) لإقناع بالحجة والرد بالمثل والجزاء، تعود الحجة للاقتناع بالحقائق، الرد بالمثل يعود إلى تبادل المنافع الجزاء يعود إلى القسر والتهديد. وتسمى التصرفات التأثيرية لحماية وتحسين المصلحة الشخصية للأفراد و الجماعات بالسياسية في التنظيم التي تعني إدارة النفوذ لتحقيق غايات لا تصادق عليها المنظمة أو لتحقيق نهايات غير مشروعة (81).

#### من أدبيات التنظيم:

إن المحافظة على العلاقات الصحية الطيبة بين أعضاء الجماعة يتطلب إقامة الاتصالات الشخصية الثابتة و المستمرة، ففي الظروف الاعتيادية كلما يقضي الياباني خمسة وعشرون ساعة في العمل نجده يمضي ساعة أخرى في توطيد أو اصر العلاقات الاجتماعية مع بقية أعضاء جماعته (82).

#### خاتمة

إن هذه النتائج التي توصلنا إليها من سياق تحليلنا للعوامل المتفاعلة (فردية-تنظيمية) إنما تمثل جملة من العلاقات الوظيفية التي تثبت تحقق فرضية البحث ومن جهة أخرى تعكس صحة الإشكالية التي صاغها الطالب الباحث كإطار نظري للتساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة.

#### المراجع والهوامش

- 1- Erhard Friedberg ,Le pouvoir et la règle .seuil 1993 .p66
- 2- Erhard Friedberg ,Ibid p 67.
- 3- Erhard Friedberg , Ibid p68.
- 4 - أيان كريب، النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد حسين علوم 1999، ص71.
- 5- Pierre Morin , Eric de Lavalée, Le manager à l'écoute du sociologue.Edition Organisation 2002, p92.
- 6-Pierre Morin .Eric de Lavalée, Ibid p93.
- 7- Pierre Morin .Eric de Lavalée, Ibid p92.
- 8- Glaude Giraud, L'action commune.Edition l' Harmattan, Paris 1993,p127.
- 9- Glaude Giraud, Ibid p127 .
- 10- Glaude Giraud,Ibid.p127 .
- 11- Glaude Giraud, Ibid.p127.
- 12- Glaude Giraud, Ibidem.
- 13- Erhard friedberg ,Le pouvoir et la règle OP.cit p118

- 14- Erhard friedberg , Ibid p118.
- 15- Erhard friedberg , Ibid p72.
- 16- Talcott Parsons, La Configuration du système social, traduit par Jean – Claude, centre interdisciplinaire sur les systèmes sociaux Toulouse2004, p148.
- 17- Patrick Guillemet, Approche systémique, les éditions agence d'arc inc 1989.
- 18 Cloud Loche, Psychologie sociale des organizations, Armand Colin, Paris 2002, P 66.
- 19- عبد الله بن عبد الغني، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 4، ع الأول، نوفمبر1996، ص 106.
- 20- المرجع السابق، ص 108.
- 21 محمد صالح الدعيج،العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم، دراسة ارتباطيه، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلة 5 عدد 2، مايو 1998.
- 22- عبد الله بن عبد الغني، مرجع سابق، ص 109.
- 23- محمد صالح الدعيج، مرجع سابق، ص297.
- 24- نفس المرجع، ص 336.
- 25- محمد العديلي السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، ص 161.
- 26- سيلازي - و ولاسفي، السلوك التنظيمي والأداء، ص62 .
- 27- علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، ص 53 .
- 28- منصف السلمي، صناعة القرار السياسي الأمريكي، مركز الدراسات العربي الأوروبي 1979، ص99.
- 29- بوضرسة زهير، الدور التربوي للنشاط الجمعي، م- ل في علم اجتماع التربية جامعة قسنطينة 1998.
- 30- سيد علي شتا، نظرية علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1993، ص 92.
- 31- وندل فرنش سيسل – بيل جونير، تطوير المنظمات، ترجمة وحيد أحمد الهندي،الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية 2000، ص 461.
- 32- أندرو دي سيلازي – ولاس ، مرجع سابق، ص 33.
- 33- Catharine Ballé, sociologie des organisations Paris 2006, p 95.
- 34- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت 1978، ص30.
- 35- محمد سعيد فرح، البناء الاجتماعي والشخصية، دار المعارف الجامعية الإسكندرية مصر، ص 105.
- 36- المرجع السابق، ص 392.
- 37 – نفس المرجع، ص 408 .
- 38 - محمد عاطف غيث قاموس علم الاجتماع، دار المعارف الجامعية، القاهرة 1995، ص 337 .

- 39- علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، جامعة القاهرة 1971، ص 71-72.
- 40 - محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص390.
- 41 - المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس، العددان الأول والثاني 1981، عمان الأردن ص34.
- 42 - جيري ل جراي، الإشراف، ترجمة محمد علي العلوي، الإدارة العامة للبحوث، لرياض السعودية 1999، ص 557 .
- 43- علي السلمي. العلوم السلوكية في التطبيق الإداري. مرجع سابق ص ص 71- 72.
- 44- جري ل جراي، مرجع سابق، ص 228 .
- 45- رنسيس ليكرت، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة إبراهيم علي البرلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة 1966، ص 191.
- 46- جيري ل جراي، مرجع سابق، ص 251 .
- 47- جيري ل جراي، مرجع سابق، ص 390 .
- 48-علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط 2، مصر 1997، ص 214.
- 49- جيري ل جراي، مرجع سابق، ص 533.
- 50- جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، مرجع سابق، ص 119.
- 51- المرجع السابق، ص 119.
- 52- هذه الشروط موجودة في كتاب نانسي ديكون، تقويم الأداء، ص 254 .
- 53- أيان كريب، مرجع سابق، ص 39.
- 54- لايل سبنسر الأصغر، الجدارة في العمل، ص 98 .
- 55- أندرو دي سيلازي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 334.
- 56- ريتشارد باسكال، فن الإدارة اليابانية، مرجع سابق، ص 128.
- 57- جون جاكسون، مرجع سابق، ص 486 .
- 58-Michel Foudriat, Sociologie des organizations, pearsan education, France p162.
- 59- مايك ودووك، القيم التنظيمية، ص 57.
- 60- كينيث بلانشارد القيادة ومدير الدقيقة الواحدة ترجمة عبد الله ابراهيم العمار السعودية 1990، ص 28 .
- 61- ريتشارد باسكال، مرجع سابق، ص 137.
- 62- كينيث بلانشارد ، مرجع سابق، ص 14.
- 63- كورتو، فن القيادة، ص 35.
- 64- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1998، ص 62.



- 65- ريتشارد باسكال، مرجع سابق، ص 192.  
66- ريتشارد باسكال، مرجع سابق، ص 58.  
67- لايل سبنسر الأصغر، مرجع سابق، ص 90.  
68- المرجع السابق، ص 90.  
69- نفس المرجع، ص 94.  
70- كينيث ليويد، الحمقى في العمل، مكتبة جرير السعودية، 2002، ص115.  
71 - Erhard Friedberg , op.cit p118.  
72- Léandre Maillet, Psychologie et organisations, les éditions agence d'arc, inc Quebec 1988, p 408.  
73 -Michel Foudriat , op.cit p16.  
74 - كينيث بلانشارد، مرجع سابق، ص 65.  
75- Michel Foudriat , op.cit p16.  
76 - مايك ودووك، مرجع سابق، ص 56.  
77 - وندل فرانش، مرجع سابق، ص 451.  
78-Claude Giraud, L'action commune l'Harmattan, Paris 1987, pp 137.  
79 - أحمد فؤاد الاهواني، جون ديوي، دار المعارف المصرية 1968، ص59.  
80 - لايل م سبنسر الأصغر، مرجع سابق، ص 61.  
81 - بتصرف عن وندل فرانش، مرجع سابق، ص ص 451-467.  
82 - ريتشارد باسكال، مرجع سابق، ص 181.