

عملية التخطيط الإداري داخل التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على تنمية المورد البشري دراسة ميدانية  
بالمؤسسة الاستشفائية بالجلفة      جلول شلالى أمينة مساك

عملية التخطيط الإداري داخل التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على

تنمية المورد البشري دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بالجلفة

*Management planning process within the organization bureaucratic and Its  
reflections for the development of the human resource*

*field study in the Hospital public institution in djelfa*

جلول شلالى (\*)

جامعة علي لونيبي البلدية 02

[Ed.chalali@univ-blida2.d](mailto:Ed.chalali@univ-blida2.d)

أمينة مساك

جامعة علي لونيبي البلدية 02

[minamesk@outlook.fr](mailto:minamesk@outlook.fr)

تاريخ الاستلام: 2020/03/07      تاريخ القبول: 2020/09/03

الملخص:

تناولت الدراسة أحد أهم وظائف الإدارة والمتمثلة في وظيفة التخطيط الإداري داخل التنظيم البيروقراطي. ومن خلالها حاولت الدراسة الكشف عن دور عملية التخطيط الإداري في تنمية المورد البشري وقد تم الاعتماد من أجل الوصول للأهداف على كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي و العينة العشوائية البسيطة، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فتم الاعتماد على تقنية الاستبانة للوصول لبناء الجداول المركبة لإثبات وجود العلاقة أو نفي ذلك، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإجراءات البيروقراطية تقف عائق أمام تحقيق هذا الهدف وذلك لأن الموظف داخل التنظيم البيروقراطي يتم حرمانه من حق المبادرة في اتخاذ القرار كما أن السلطة تبقى في يد الإدارة العليا

للمؤسسة، بالإضافة أن جهاز التخطيط الإداري في المؤسسة يبقى بعيد عن وضع خطط واستراتيجية ناجعة تسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات التي يفرضها الواقع.

الكلمات المفتاحية: (05) تنظيم بيروقراطي-تخطيط إداري-تنمية مورد بشري-تنظيم-التكوين.

**Abstract:** The study examined one of the most important functions of management, represented in the function of administrative planning within the bureaucratic organization, And through it, the study tried to uncover the role of the administrative planning process in developing the human resource. In order to reach the goals, the descriptive approach, the analytical approach and the simple random sample were adopted, As for data collection tools, the questionnaire technique was relied upon to arrive at the construction of table, To prove or deny the existence of the relation.

The study concluded that bureaucratic procedures are an obstacle to achieving this goal, This is because the employee within the bureaucratic organization is deprived of the right to initiate decision-making, as the authority remains in the hands of the higher management of the institution, and the administrative planning apparatus in the institution remains far from developing effective plans and strategy that allow the institution to achieve its goals and keep pace with the changes imposed by reality.

**Keywords :**(05) Bureaucratic organization; administrative planning; human resource development ; the organization; the formation.

\*جلول شلال

## 1. مقدمة:

إن نجاح العملية الإدارية يعتمد على مدى نجاح الجهاز الإداري الذي يقود المؤسسة وذلك عبر تطبيقه للوظائف الإدارية المعمول بها في كل المؤسسات، ولعل أهم وظيفة للإدارة التي تشرف على المؤسسة هي عملية التخطيط الإداري، بحيث أن عمليات إعداد ووضع الخطط في العمل هي من تحدد نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعليه فإن أهم ما يجب التركيز عليه في عملية التخطيط الإداري هو تنمية المورد البشري، ووضعه في جو عمل يضمن نجاحه في تطبيق الخطط الموضوعة للعمل، ومن هنا تبرز لنا أهمية عملية التخطيط الإداري داخل المؤسسات ومدى تأثيرها في نجاح أو فشل أي مؤسسة.

## 1.1 إشكالية الدراسة:

إن عملية التخطيط الإداري التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تتضمن عدة أمور، لعل من أبرزها تنمية المورد البشري، وذلك عبر وضعه في جو عمل يمكنه من تطبيق الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة، ووضع برنامج تكوين مخطط مسبقا يراعي معالجة جوانب النقص التي يعاني منها الموظفون ووضع أليات وخطط عمل تضمن نجاح المؤسسة في تقديم أفضل الخدمات للمواطن في مجال القطاع الصحي، غير أن عملية التخطيط الإداري داخل المؤسسات البيروقراطية تصطدم بعدت إجراءات وقيود تميز هاته المؤسسات عن بقية المؤسسات الأخرى، حيث أن السلطة المخولة للقيادة داخل المؤسسة والمتمثلة في المدير وكذلك الدور الذي تلعبه وظيفة إدارة الموارد البشرية في رسم الخطط لتسيير و التكوين ونوعيته ومن يستهدف من الموظفين، كلها عوامل تحدد نجاح عملية التخطيط في المؤسسة في تنمية موردها البشري من عدمه، ومن هنا نجد أمامنا التساؤل التالي: هل يمكن أن يساهم التخطيط الإداري داخل التنظيم البيروقراطي في تنمية المورد البشري؟

2.1 فرضيات الدراسة: يساهم التخطيط الإداري داخل التنظيم البيروقراطي من خلال التحكم في عملية الحصول على الموارد البشرية والترقية والتكوين، ثم العمل على تطوير إمكانيات وقدرات الموظفين ومدعمهم بمهارات جديدة، وذلك بوضع مخططات صحيحة لسير العمل بطريقة المثلى في تنمية المورد البشري.

## 2. تحديد المفاهيم:

1.2 التخطيط الإداري: هو تحديد الطريق الذي يجب أن تتبعه الإدارة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، مع الإشارة إلى الوسائل اللازمة لذلك والبرنامج الزمنية لتنفيذ مختلف السياسات، و القواعد و الإجراءات التي تضمنتها الخطة من أجل تحسين الفعالية.

2.2 التنظيم البيروقراطي: " هو التنظيم الذي يركز على القواعد والمبادئ المستمدة من النظرية البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر ". (علي محمد سعيدان، 1981، ص19).

3.2 تنمية المورد البشري: «هو عملية تهدف من خلالها المنظمة وعبر إدارة الموارد البشرية لتكوين وتأهيل وتدريب الموظفين، الذين تم استقطابهم داخل المؤسسة بهدف الرفع من كفاءاتهم وتنمية قدراتهم وتنويعها خدمة للمؤسسة ومواكبة للمتغيرات الحاصلة. (حبيب الصحاف، 1998، ص 45).

4.2 التكوين: يمكن تعريفه بأنه الوسيلة العلمية والعملية التي تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته، وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن بين الأهداف التكوينية من ناحية، والنتائج التكوينية المحققة من ناحية أخرى. (أحمد ماهر ، 2003، ص 6)

### 3. الطريقة والإجراءات:

1.3 المجال المكاني: المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة، وهي أكبر وأقدم مؤسسة استشفائية بالمدينة حيث تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تحت وصاية السيد الوالي يديرها مجلس إدارة و يسيرها مدير معين من طرف وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات، حيث سابقا كانت تسمى القطاع الصحي بالجلفة، الذي كان يغطي احتياجات السكان في مجال الوقاية والعلاج عن طريق وحداته الصحية المتمثلة في مجموع قاعات و مراكز الصحة.

2.3 المجال الزمني: من جانفي 2018 إلى أكتوبر 2019.

### 4. المجتمع وعينة الدراسة:

1.4 المجتمع الأصلي لدراسة: الموظفون الإداريون بالمؤسسة باعتبارهم الجسد للعمليات الإدارية.

وقد اقتضت طبيعة البحث أن تكون العينة المختارة من موظفي و موظفات المؤسسة العمومية الاستشفائية، وقد بلغ عددهم 120 موظفا وموظفة حسب الإحصائيات المستمدة من إدارة المؤسسة، ويعود اختيارنا لهذه المؤسسة لاعتمادها

على البيروقراطية في التسيير منذ إنشائها ونظرا لعراقتها وحساسيتها وأهمية دورها في المجتمع.

#### 5. العينة:

في الدراسات الميدانية تتمثل العينة في «اختيار جزء من وحدات مجتمع البحث اختيار عشوائيا أو منتظما وبشكل هذا الجزء من الوحدات مجتمع المادة الأساسية للدراسة». (عاقل فاخر, 1988, ص154).

#### 1.5. اختيار العينة:

لقد كانت رغبتنا هي الوصول إلى حصر شامل لأفراد مجتمع البحث وهم الإداريون بالمؤسسة الاستشفائية، لكن ومع رفض الكثير منهم الإجابة تم الاقتصار على 80 مفردة فقط لتكون بذلك هي العينة المبحوثة لهذه الدراسة ألا وهي 80 مفردة.

6. منهج الدراسة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على:

1.6 المنهج الوصفي والمنهج التحليلي: الذين يهتمان بمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر الظاهرة وتحديد مرحلة التشخيص والفحص المعمق، لأننا بصدد الكشف والتحليل عبر تقديم تفسيرات للتساؤل المطروح.

7. تقنيات جمع وتحليل البيانات:

1.7 في الجانب الميداني: تم الاعتماد على استبيان وزع على أفراد العينة وهذا لجمع البيانات، من خلال استمارة استبيان وهو عبارة عن "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة، وترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها". (عمار بوحوش, 1995, ص180).

2.7 نظام الحزم الإحصائية: كما تم الاستعانة بنظام الحزم إحصائية spss لتفريغ البيانات في جداول بناء على إجابة المبحوثين.

08. تحليل النتائج:

1.8 تحليل خصائص المبحوثين:

يتضح أن أكبر فئة من المبحوثين تقدر نسبتها بـ 56% تتراوح أعمارهم بين 25 و أقل من 35 سنة، أغلبهم عزاب وتقدر بـ 54%، و نسجل نسبة 45% منهم يحملون مستوى جامعي، تنحصر أكبر فئة منهم أجورهم من 22000 إلى أقل من 30000 دج وأكبر فئة منهم نجدها عند الدرجة المهنية عون إداري وتقدر بـ 28%.

2.8 تقديم النتائج: فيما يلي نستعرض أهم النتائج عبر الجداول المركبة.

### الجدول رقم 01: يبين العلاقة بين تلقي الموظفين تكوين في العمل وارتباطه بالعمل على الآلة.

المجموع		لم يتلقوا تكوين		تلقوا تكوين		تلقي تكوين العمل يتطلب الآلة
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
نسبة	تكرار	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	يتطلب عمله الآلة
%62	50	33	%62	17	63%	لا يتطلب عمله الآلة
%38	30	20	%38	10	%37	المجموع
%100	80	53	%100	27	%100	

وضع هذا الجدول ليبيّن العلاقة بين تلقي تكوين في المؤسسة وطبيعة العمل الذي يتطلب الآلة، وعليه يتضح من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 62% يتطلب عملهم وجود آلة، مقابل أقل نسبة مقدرة بـ 38% لا يتطلب عملهم وجود آلة. ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم تلقوا تكوين في المؤسسة نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 63% يتطلب عملهم وجود آلة، مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـ 37% تلقوا تكوين بالرغم من أن عملهم لا يتطلب وجود آلة، وهذا راجع حسيهم إلى أن أغلب الأعمال في المؤسسة تتطلب وجود آلة يجب معرفة طريقة العمل عليها.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يتلقوا تكوين في المؤسسة نجد أكبر نسبة منهم مقدرة ب 62% يتطلب عملهم وجود آلة، مقابل أقل نسبة منهم مقدرة ب 38% تلقوا تكوين برغم من أن عملهم لا يتطلب وجود آلة، وهذا راجع حسبهم إلى طبيعة العمل، وندرة وجود تكوينات وتربصات داخل المؤسسة من أجل رفع الكفاءة لدى الموظفين.

وإذا ما قارنا بين أعلى النسب في الخانات الصديرة للجدول نجد أنه سواء الموظفين الذين تلقوا تكوين في المؤسسة، أم الذين لم يتلقوا أي تكوين يتطلب عملهم وجود آلة للعمل بها.

ويتضح من خلال هاته المعطيات أنه لا توجد علاقة بين مضمون التكوين وأسس انتقاء العمال الذين يستفيدون منه وبين ما يتطلبه عمله، وهكذا إن المسؤولين على وضع خطة التكوين وتنفيذها لا يراعون تكوين العامل على الآلة التي يتطلبها عمله بل إن التكوين يتم فيه الانتقاء لشروط أخرى، ومن الواضح أن أحد أهم مرتكزات العمل بالنسبة للموظف هي مدى قدرته على التحكم في الآلة التي يتطلبها عمله، باعتبارها أمراً هاماً في تحسين ورفع مستوى وجودة الأداء لديه.

إن من أبرز المرتكزات الأساسية في عملية تنمية المورد البشري هي عملية تخطيط الموارد البشرية، ولعل من أبرز مهامها التكوين الذي يجب أن يكون منسجماً مع ما يحتاجه العامل لرفع مستوى أدائه في المؤسسة، ومن بينها تحسين أدائه على الآلة التي يتطلبها عمل.

-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم، حيث يؤكد تاييلور أن الموظف لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد تام للعمل وتكوين مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب منهم في العمل. وعليه فإنه من البديهي والطبيعي أن يكون أحد أهم أسس نجاح التكوين هو مدى انسجامه مع متطلبات العمل بالنسبة للموظف، وهذا ما لم يتم الأخذ به في

عملية التخطيط لوضع تكوين يتلأم مع متطلبات الوظيفة بالنسبة للموظفين في المؤسسة.

### الجدول رقم 02: يبين طبيعة العلاقة بين تلقي الموظفين لتكوين في المؤسسة و انعكاسه على سرعة الأداء لديهم.

المجموع		لم يتلقوا تكوين		تلقوا تكوين		تلقي تكوين
						السرعة في الأداء
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%45	36	%32	17	%70	19	يؤدون عملهم بسرعة المطلوبة
%55	44	%68	36	%30	08	يتأخرون في تأدية أعمالهم
%100	80	%100	53	%100	27	المجموع

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين تتلقي تكوين في المؤسسة و السرعة في الإنجاز لدى الموظفين، ويتضح من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدره بـ 55% لا يؤدون عملهم بسرعة المطلوبة، مقابل أقل نسبة منهم مقدره بـ 45% يؤدون عليهم بسرعة المطلوبة.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم تلقوا تكوين في المؤسسة نجد أكبر نسبة منهم مقدره بـ 70% يؤدون عليهم في وقته المطلوب، مقابل أقل نسبة منهم مقدره بـ 30% يتأخرون في إنجاز أعمالهم برغم من تلقيهم لتكوين في المؤسسة وهذا راجع حسبهم لنوعية التكوين وقلته ومدى انسجامه مع متطلبات العمل ولطبيعة الأعمال وحجم المسؤوليات في المؤسسة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يتلقوا تكوين في المؤسسة فإن أكبر نسبة منهم مقدره بـ 68% لا ينجزون أعمالهم بسرعة المطلوبة، في حين أقل نسبة منهم والمقدره بـ 32% برغم من عدم تلقيهم لتكوين إلا أنهم ينجزون عملهم في وقته

المطلوب، وهذا راجع حسيم لطبيعة التكوين ومدى تناسبه مع متطلبات العمل، كما أن أغلب التكوينات نظرية وليست تطبيقية ومدتها قصيرة، بالإضافة لكثافة العمل وتراكمه وصعوبة إنجازه.

يتبين من خلال الخانات الصدرية في الجدول وجود علاقة بين تلقي تكوين في المؤسسة والسرعة في العمل لدى الموظفين، وهذا ما تؤكد النسب في الجدول حيث إن أكبر نسبة ممن تلقوا تكوين في المؤسسة يؤدون عملهم بالسرعة المطلوبة، في المقابل أكبر نسبة ممن لم يتلقوا تكوين في المؤسسة لا ينجزون أعمالهم بالسرعة اللازمة، وهذا ما يؤكد وجود العلاقة بين تلقي تكوين والسرعة في الإنجاز بالنسبة للموظفين في المؤسسة.

إن تلقي الموظفين لتكوين يخص وينسجم مع متطلبات عملهم من شأنه أن يرفع من مستوى أدائهم، وهذا ما ينعكس على زيادة سرعتهم في تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم، ولكن إذا ما نظرنا بإمعان للجدول يتبين أن فئة قليلة فقط من تستفيد من هذا، وعليه فإنه من البديهي أن يكون هنالك خلل في محتوى التكوين وعدم انسجامه مع كل الموظفين وما يحتاجونه في عملهم، وهذا يبرز لنا حجم قصر عملية التخطيط في وضع برنامج لتكوين الموظفين ينسجم مع ما يحتاجونه ويعانونه من نقائص في عملهم الأمر الذي يضر بمصالح المؤسسة وما تقدمه من خدمات للمواطن، فلا يكفي أن تستفيد فئة قليلة من الموظفين بل يجب أن تكون عملية الاستفادة من التكوينات جماعية وتمس أغلب الموظفين في المؤسسة، باعتبارها جزء أساسي من عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وهو ما يظهر مستوى درجة التخطيط فيها.

- وفي هذا الصدد يرى "هارغتون إميرسون" أن تقسيم العمل والتخصص هو مبدأ من مبادئ زيادة الكفاءة داخل أي مؤسسة.

- كما يرى "فريدريك تايلور" أنه هناك إمكانية لزيادة كفاءة العامل عن طريق التكوين والتخطيط، حيث يعتبر تايلور أنه كلما تكون المهمة مكررة كلما يقوم بها

الموظف بشكل سريع، وكلما تكون المهمة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع أيضا. (عبد الوهاب السويبي، 2009، ص 18، 19).

كما يؤكد "تايلور" على وضع الموظفين في أماكن عمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم وميولاتهم الشخصية.

نستنتج من خلال الجدول رقم 02 أنه توجد علاقة بين تلقي تكوين في المؤسسة والسرعة في الأداء، خاصة إذا ما رعى هذا التكوين متطلبات العمل وتم فيه احترام مبدأ التخصص لدى الموظفين وانسجامه مع متطلبات الوظيفة لكل موظف داخل هاته المؤسسة.

### الجدول رقم 03: يبين طبيعة العلاقة بين تجديد وسائل العمل داخل المؤسسة وإمكانية تغيير نمط العمل فيها.

المجموع		لم يتم تجديدها		تجديد وسائل العمل		التغيير في نمط العمل
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
نسبة	تكرار	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	التغيير في نمط العمل
%36	29	%38	17	%34	12	التغيير في نمط العمل
%64	51	%68	28	%66	23	عدم التغيير في نمط العمل

:

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين تجديد وسائل العمل وتغيير نمط العمل داخل المؤسسة، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 64% أجابوا بعدم تغيير نمط العمل، مقابل أقل نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 36% فقط أجابوا بأن هناك بتغيير في نمط العمل.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أن هنالك تجديد في وسائل العمل نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 66% يرون أنه ليس هناك تغيير في نمط وطرق العمل، في حين أن أقل نسبة منهم مقدرة بـ 34% ترى بأن هناك تغير في نمط العمل يترافق مع تجديد

وسائل العمل، وهذا راجع حسبهم على أن الآلات تغييرها ليس بجلب آلات جديدة تتطلب طرق عمل جديدة، إنما الآلات القديمة يتم تجديدها وهذا لا يؤثر على تغيير نمط العمل فهو متعلق بطرق التسيير أكثر.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود تجديد في وسائل العمل نجد أكبر نسبة منهم مقدره ب 62% يرون أنه ليس هناك تغيير في نمط العمل داخل المؤسسة، في حين أقل نسبة منهم مقدره ب 38% ترى بأنه برغم من عدم تجديد وسائل إنتاج إلا أن هناك تغيير في نمط العمل داخل المؤسسة.

وهذا راجع حسبهم إلى أنه ليس هناك وسائل مختلفة إنما هي نفس النوعية من الوسائل يتم استبدالها بأخرى جديدة والتخلص من القديمة، كما أن أسلوب العمل خاضع لنفس المنظومة في العمل ونفس طرق التسيير التي تطبق في المؤسسة. من خلال هاته المعطيات يتبين أن عملية تجديد وسائل الإنتاج ليس لها علاقة بتغيير نمط العمل في المؤسسة، وذلك لأنه ليس هناك تغيير في الآلات التي تخص العمل وجلب آلات مختلفة عنها وحديثة، بل إنه يتم تجديد الآلات القديمة فقط بنفس النوعية بآلات جديدة، وهذا ما يترك طبيعة العمل كما هي، مما لا يسمح بتغيير في أساليب العمل لتحسينها ومعالجة النقائص فيها و الاستفادة من التكنولوجيا التي تقدمها ومواكبة العصر، وعدم الوقوع في نفس الأخطاء السابقة كما أن التغيير في نمط العمل من شأنه أن يعطي نفسا جديدا للموظف ويقضي على الروتين، والملل الذي تتسم به المؤسسات البيروقراطية، بل إنه يعتبر عاملا غير موجود في عملية التخطيط الإداري للقائمين على المؤسسة، وهذا ما يكرس إعادة إنتاج نفس الخدمات وبنفس الطريقة والنوعية كل سنة في هاته المؤسسة.

**الجدول رقم 04:** يبين طبيعة العلاقة بين واقع المشاركة في اتخاذ القرارات لدى الموظفين داخل المؤسسة وانعكاسه على فعالية التنفيذ لديهم.

المجموع	لا يشاركون في اتخاذ القرارات	يشاركون في اتخاذ القرارات	المشاركة في اتخاذ القرارات الفعالية في التنفيذ
---------	------------------------------	---------------------------	---

عملية التخطيط الإداري داخل التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على تنمية المورد البشري دراسة ميدانية  
بالمؤسسة الاستشفائية بالجللفة  
جلول شلالى أمينة مساك

نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%34	27	%18	10	%71	17	التنفيذ بفعالية
%66	53	%82	46	%29	07	عدم التنفيذ بفعالية
%100	80	%100	56	%100	24	المجموع

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات وفعاليتهم في تنفيذها، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدره بـ %66 لا ينفذون القرارات المتخذة من قبل المسؤولين بفعالية مقابل %34 من المبحوثين ينفذونها بفعالية.

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات نجد أكبر نسبة منهم مقدره بـ %82 لا ينفذونها بفعالية، مقابل أقل نسبة منهم مقدره بـ %18 لا يشاركون في اتخاذ القرارات وبرغم من ذلك ينفذونها بفعالية.

وهذا راجع حسيم أن أغلب القرارات في يد من يملك السلطة لطبيعة التنظيم البيروقراطي الذي يركز على الهرمية في السلطة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات فنجد أكبر نسبة منهم مقدره بـ %71 ينفذونها بفعالية، مقابل أقل نسبة منهم مقدره بـ %29 يشاركون في اتخاذ القرارات ولا ينفذونها بفعالية.

وهذا راجع حسيم إلى ثقل المسؤوليات وتراكم الأعمال، طبيعة العمل، الرغبة في إبراز الذات.... إلخ.

وإذا ما قارنا بين الخانات الصدرية في الجدول يتضح أن الموظفين الذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ليس لديهم فعالية في تنفيذها، في مقابل ذلك فإن الموظفين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات لديهم فعالية في تنفيذها.

من خلال هاته المعطيات التي يظهره الجدول رقم 04 و بناء على رؤية المبحوثين فإن الاتجاه العام يؤكد على أن هناك علاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والفعالية في تنفيذها، حيث أن الموظفين الذين يسمح لهم في اتخاذ قرارات تخص

عملهم داخل المؤسسة فإن أغلبهم يسعى لتأديتها بفعالية، ذلك لأنه على دراية بما يفعل كما أنه يتحمل مسؤولية القرار الذي اتخذه ويريد أن يظهر للمسؤولين درجة كفاءته والقدرات التي يتمتع بها، و لكي توضع فيه ثقة أكبر تمكنه من فرض نفسه وتحقيق أهدافه داخل المؤسسة، والتي تتمثل في فرض نفسه والحصول على منصب مناسب فيها، وبالعكس من ذلك فإن أغلب الموظفين الذين لم يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة أو تلمس عملهم فيها تحديدا فإنهم ينفذونها بدون درجة تفاعل كبيرة معها، ذلك لأن أغلبهم لا يعرف الغاية منها ولا درجة نجاعتها أو مدى صوابها من عدمه، فالنسبة إليهم مجرد أوامر يجب تنفيذها وأن الفائدة منها والشكر والثناء دائما تذهب للذي اتخذها واللوم عند الفشل يقع على من نفذها في الغالب .

-كما يضيف "أرجيرس" أن الفرد داخل التنظيم البيروقراطي لا يملك من أمر نفسه شيئا، إذ أن كل شيء محدد ومنظما مسبقا وليس لإرادة الموظف أي تأثير من وجهة نظر التنظيم الرسمي، وبالتالي لا يستخدم التنظيم الرسمي إلا القليل من قدرات وطاقات الإنسانية الكامنة التي بحكم تقسيم العمل وتنميط العمليات تميل إلى الضعف والانهيار نتيجة عدم استغلالها. (عبد الكريم أبو مصطفى، 1982، ص 16).

- تؤكد "فيولت" على أنه لتخلص من المشاكل التنظيمية والقيادية يجب أن يتم ذلك من خلال تفاعل بين جميع أعضاء التنظيم، وترى في هذا الصدد أن الأوامر الاستبدادية تعوق المبادرة والثقة وتقلل من احترام الموظف لنفسه واعتزازه بعمله وشعوره بالمسؤولية، وتؤكد "فيولت" أن التقليل من الأوامر يقلل من تعطيل العمل وفرص ظهور سوء الفهم والتفسير مما يتسبب في عدم تكامل بين مختلف المصالح داخل التنظيم). (محمد علي محمد، 1975، ص 588).

وعليه يتضح من خلال هاته المعطيات بروز التنظيم البيروقراطي في صورته البارزة ألا وهي احتكار السلطة لدى فئة قليلة من المسؤولين الذين يعتلون هرم السلم الوظيفي في المؤسسة، فأغلب القرارات يتم اتخاذها من قبلهم غير مبالين بأراء بقية

الموظفين أو قدراتهم أو احترام تخصصاتهم والأخذ بعين الاعتبار بإمكانياتهم في اتخاذ قرارات مناسبة أكثر .

من خلال كل ما سبق ذكره يتبين أن عامل المشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم البيروقراطي مبني أساسا على من يمتلك السلطة في المؤسسة، ولا علاقة له بالإمكانيات أو التخصص أو أي اعتبارات أخرى، ذلك أن التنظيم البيروقراطي وكما جاء مع تحليلات "ماكس فيبر" حول نموذج المثالي فإن السلطة فيه تبقى حكرا في يد أعلى هرم للإدارة داخل المؤسسة، وبالتالي فإن الموظفين لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، كما وأنه وحسب ما جاء في تحليلات "فيليب سلزنيك" فإن تفويض السلطة محدود المسؤولية والمدة ومقتصر على أداء دور معين فقط، ثم يفقد الموظف هذا التفويض وتعود السلطة مرة أخرى لأعلى هرم للإدارة في المؤسسة، لذلك فإنه يتم ملاحظة تناقص الفعالية وغيابها داخل المؤسسات البيروقراطية لعدم السماح بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم لأنهم هم الأدرى بحيثياته بحكم تخصصهم ومزاوتهم لهذا العمل، وهم الأقرب إلى ميدان العمل وكل ما يجري فيه، لهذا تكون قراراتهم أكثر نفعا وعقلانية وإلما بكل الجوانب المحيطة بالعمل، وهذا ما أظهرته نتائج الجدول رقم 04.

لقد قبل "ماكس فيبر" في بدايته بأراء "هيغل" القائلة بأن "البيروقراطيون" يخدمون عامة الناس ويمثلون المصلحة العامة، ولكنه انقلب فيما بعد على موقفه و أوصلته تحليلاته للقول بأن مصلحة الحكام ومصالحهم تصبح بديلة أو متقدمة على مصلحة الدولة والمجتمع، وأن مواقفهم السلطوية ستجعلهم قادرين على استغلال نفوذهم وتثبيت امتيازاتهم، وهم بذلك يخدمون أنفسهم والسلطة الحاكمة ويعيقون أي تفويض لسلطة أو مشاركة أي ديمقراطية ككل. (كاظم عبد الواحد, 2004, ص 11).

يقول "ماكس فيبر" أن البيروقراطية توفر نظام قانوني يحقق تمايزا في القوة بين المشاركين مثل هذا النظام يحدد المسؤولية لكل عضو من أعضاء الجماعة ونطاق

قوته، و مقدار قوته على اتخاذ القرارات تتعلق بإنجاز الأهداف. (أحمد رشوان , 2004 , ص 09).

وبناء عليه نجد كل العمال يسعون لتحقيق الأهداف وتنفيذ القرارات الصادرة إليهم بفعالية للحصول على نفوذ وسلطة عبر مبدأ تفويض السلطة، غير أن ذلك قد يحدث صراعا كما حذر "فيليب سلزنيك" ، وذلك من خلال مبدأ المنافسة بين الموظفين على الحصول على تفويض لسلطة بدل التعاون بينهم، كما أنه يغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة، وهذا عكس ما جاء ضمن خصائص النموذج المثالي "لماكس فيبر".

وبهذا يؤكد "برنارد شيلستر" في نظريته القبول أنه للوصول إلى الكفاءة وتحقيق الفعالية يجب اعتبار أن السلطة في التنظيم هي في يد الأفراد، ليس باعتبارهم مصدر لاتخاذ القرار وإنما باعتبارهم يملكون قرار تقبل أو عدم تقبل ما يصدر من أوامر، أي الرغبة في التعاون وهي من المطالب الإنسانية والقبول، أي تخلص الفرد من أنانيته. (سهيلة محمد عباس , 2003, ص 11).

نستنتج من خلال كل ما سبق أن عملية اتخاذ القرارات لها دور بارز في تحفيز الموظفين لإظهار الفعالية في الأداء وتحمل مسؤولية قراراتهم وإبراز قدراتهم، ولكن في هاته المؤسسة تبقى القرارات حكرا على مجموعة ضيقة تمتلك السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات غير مبنية على أسس الكفاءة والتخصص والمستوى، بل على من يمتلك السلطة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 05: يبين طبيعة العلاقة بين وجود خطط في العمل وإمكانية ارتباطه بالوصول إلى معايير معينة في العمل.

المجموع		عدم وضع خطط للعمل		وضع خطط في العمل		وجود خطط في العمل الوصول إلى معايير في العمل
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	

الوصول إلى معايير للعمل	13	%38	09	%20	22	%28
عدم وجود معايير للعمل	21	%62	37	%80	58	%72

وضع هذا الجدول لبيّن العلاقة بين وضع مخططات في العمل والوصول إلى معايير فيه من قبل الموظفين، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 72% أكدوا عدم وجود معايير في العمل ينبغي الوصول إليها، في المقابل أقل نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 28% أجابوا بوجود معايير في العمل ينبغي الوصول إليها.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود مخططات في العمل نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 80% يرون بعدم وجود معايير ينبغي الوصول إليها، مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـ 20% ترى بأنه ليس هناك مخططات في العمل، بالمقابل هناك معايير ينبغي الوصول إليها. وهذا راجع حسيهم إلى طبيعة عمل كل موظف، وإلى طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ووضعها الحساس في المجتمع، وعدم وضوح هاته المخططات، البيروقراطية في التسيير، السلطة المركزية.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن هناك مخططات للعمل فنجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 62% يرون بعدم وجود مقاييس ومعايير ينبغي الوصول إليها في العمل، مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـ 38% ترى بوجود مخططات في العمل يرافقها وجود معايير ينبغي الوصول إليها في العمل. وهذا راجع حسيهم إلى عدم وجود مخططات واضحة وفاعلة وهيئة مختصة في التخطيط لهذا القطاع، لذلك يبقى هذا المجال يعاني نقصا فيه.

وإذا ما قارنا بين الخانات الصدمية في الجدول رقم 05 يتبين من خلاله أنه ليس هنا علاقة بين وضع خطط في العمل، ومحاولة الوصول إلى معايير معينة في العمل حيث أن أكبر نسبة من المبحوثين سواء الذين يرون أن هناك خطط في العمل أو لا تذهب كلها في اتجاه أنه ليس هناك وجود لمعايير يجب الوصول إليها في العمل.

يتضح من خلال هاته المعطيات أن المسؤولين على وضع الخطط في العمل داخل المؤسسة لم يأخذوا بعين الاعتبار عامل وضع معايير يجب الوصول إليها في العمل لقياس مستوى أداء كل موظف على حدى، وهذا ما تمليه إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة، حيث تضع سقف معين من المعايير التي لا يجب الانخفاض تحت مستواها، وهذا ما هو معمول به في كل المؤسسات التي تحترم نفسها وتحترم الدور الذي تقوم به داخل المجتمع، كما أنه يضمن حد معين من حسن الأداء للمؤسسة التي تقدم خدمات حساسة للمواطن، نستنج من خلال هذا الجدول أنه ليس هناك علاقة بين وضع خطط في العمل وضرورة الوصول إلى معايير معينة في العمل داخل هاته المؤسسة.

#### الجدول رقم 06: يبين طبيعة العلاقة بين إمكانية وجود قرارات مبنية على خطط مسبقة والعمل وفق التخصص في المؤسسة.

المجموع		قرارات غير مخططة		قرارت مخططة		تخطيط القرارات العمل وفق التخصص
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
نسبة	تكرار	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	العمل وفق التخصص
%33	26	12	%20	14	%41	العمل وفق التخصص
%67	54	34	%80	20	%59	عدم العمل وفق التخصص
%100	80	46	%100	34	%100	المجموع

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين تخطيط القرارات في المؤسسة ووضع الموظفين وفق تخصصاتهم، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 67% أجابوا أنهم لا يعملون وفق تخصصاتهم، مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـ 33% يعملون وفق تخصصاتهم في المؤسسة.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنه لا يوجد تخطيط في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 74% لا يعملون وفق تخصصهم مقابل

أقل نسبة منهم مقدرة بـ 26% برغم من عدم وجود تخطيط في اتخاذ القرارات في المؤسسة، إلا أنهم يعملون وفق تخصصهم، وهذا راجع حسبيهم إلى غياب رؤية واضحة في تسيير المؤسسة، وأن الأمور لم تتغير فيها تقريبا، كما أن هناك فساد ومحسوبة يؤثر على هذا الوضع، كما أن الذين يعملون وفق تخصصهم راجع لطبيعة مناصبهم وأقدميتهم في المؤسسة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن هناك تخطيط في القرارات داخل المؤسسة، فنجد أكبر نسبة من المبحوثين منهم مقدرة بـ 59% لا يعملون وفق تخصصهم، مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـ 41% يعملون وفق تخصصهم، وهذا راجع حسبيهم أن التخطيط في المؤسسة لا يراعي هذا الجانب وهو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإنما يركز على تسيير الأعمال فقط.

إذا ما قارنا بين الخانات الصدرية في الجدول رقم 06 يتبين من خلاله أن تخطيط القرارات في المؤسسة غير مبني على احترام مبدأ التخصص في العمل، حيث أن أكبر نسبة من المبحوثين ترى بعدم وجود لخطط في العمل وعدم احترام لمبدأ التخصص في العمل، تدعمها ثاني أكبر نسبة من المبحوثين ترى بوجود خطط في العمل لكنها لا تحترم بدورها مبدأ التخصص في العمل.

يتضح من خلال هاته المعطيات التي تم التحصل عليها بناء على رؤية المبحوثين فإن الاتجاه العام للمبحوثين يبين التقصير الواضح في عدم التخطيط الجيد للعمل من قبل المسؤولين، وذلك لعدت أسباب وألا قلة وجود خطط واضحة في العمل حسب الموظفين، ثانيا عدم احترامها وأخذها بعين الاعتبار لمبدأ احترام التخصص في العمل، إن وضوح التعليمات و اللوائح المعتمدة في العمل عبر بناء القرارات على أسس واضحة مع احترام أهل التخصص، وذلك بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم تساعد الموظف على التحكم في عمله ، بينما عدم الالتزام بذلك يجعلها غير واضحة مما يؤدي إلى صعوبة التحكم فيها، وذلك لأن العامل يعتمد على الأوامر من قبل المسؤولين والتي تتضح من خلال اللوائح و الإجراءات المعتمدة في العمل وعدم

وضوح هاته الإجراءات يؤدي حتما إلى صعوبة انجازه، كما أن مدى نجاح هاته الخطط يعتمد على مبدأ احترام التخصص في المؤسسة والاستفادة من إمكانيات الموظفين وقدراتهم على اتخاذ قرارات صائبة مع تحمل مسؤولية تنفيذها على أرض الواقع، وهذا ما لم يؤخذ به بعين الاعتبار في هاته المؤسسة التي تعتمد على مبدأ من يملك السلطة هو من يقرر سواء كان مختصا أو لا، وهكذا التركيز على السلطة غيب جزء هام من فوائد التخصص الوظيفي وهي القدرة على اتخاذ قرارات نافعة وفعالة في العمل.

كما أن القرارات المتخذة من قبل السلطة سواء أكانت مخططة أو غير مخططة ما لم تأخذ في عين الاعتبار احترام مبدأ التخصص في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، يذهب نحو وجود اعتراض عليها، وهذا إن دل فإنما يدل على أن هؤلاء الموظفون يعترضون على محتوى هاته الإجراءات واللوائح، حيث تأتهم في شكل أوامر ملزمون بتطبيقها دائما بعيدا عن أي رأي أو مشورة لهم حولها، حيث إن لكل موظف أفكاره وقناعاته حول سير العمل، وليس بضرورة كل ما يطلب منه وملزم بإنجازه يراه صائبا، لذلك نجد هذا الاعتراض، كما أن لمصالحه الذاتية دورا في ذلك فقد لا تتلاءم مع طبيعة هاته اللوائح والإجراءات وقد لا تساعد في انجازه عمله وبالتالي تؤثر على كفاءته ووضعه في المؤسسة، مما يتسبب له بالتذمر وعدم الرضي وبالتالي المقاومة والاعتراض عليها، بالإضافة إلى أن القرار المناسب يكون في الوقت المناسب ولا يجب تعطيله عبر الإجراءات البيروقراطية لأن عامل الوقت مهم هنا.

وهذا ما يتفق مع ما جاء به "برنارد شايستر" في نظريته النظام التعاوني، حيث كان برنارد يعارض الاعتماد الكلي على هيكل السلطة في المشروع لتحقيق إخضاع الأفراد والتزامهم بالأوامر والقرارات الموضوعية لهم، وبناء على ذلك اقترح نظرية "قبول السلطة" التي تقوم على افتراض أن المرؤوس نفسه هو الذي يحدد ما إذا كانت الأوامر الصادرة إليه تعتبر مشروعة، وبالتالي ما إذا كان سيقبل أو يرفض مثل هذا الأمر الصادر إليه فقط في حالة ما إذا كان السلوك المطلوب منه القيام به بناء على هذه

الأوامر يتفق مع وجهة نظره عن أهداف التنظيم ومع مصالحه الذاتية. (عبد السلاح أبو قحف , 2000 , ص ص 100, 101) وهنا يرى "ماكس فيبر" أن إسناد المهام وتوزيعها عبر التخصصات الوظيفية المناسبة لها ضروري داخل التنظيم البيروقراطي، فيؤكد على أهمية الإدراك بسبب الاختلاف في الخبرات والمعارف فإن الأفراد مختلفون في إدراكهم بمهمة ما، ولتغلب على ذلك يتطلب شرح الرسالة أو نقل الرسالة بطريقة يفهمها الأطراف المختلفة، كما أن معرفة خلفيات وخبرات من ستوجه لهم الرسالة تعتبر من الأمور المساهمة على التغلب على الاختلاف في الإدراك أو وجهات النظر، وأن الأكثر إدراكا هو من تسند له المهام وفق اختصاصه الوظيفي. (على عبد الرزاق جلبي , 1993, ص 25).

كما يؤكد "برنارد شيبستر" في نظريته القبول أنه للوصول إلى الكفاءة وتحقيق الفعالية يجب اعتبار أن السلطة في التنظيم هي في يد الأفراد، ليس باعتبارهم مصدر لاتخاذ القرار وإنما باعتبارهم يملكون قرار تقبل أو عدم تقبل ما يصدر من أوامر، أي الرغبة في التعاون وهي من المطالب الإنسانية والقبول، أي تخلص الفرد من أنانيته، حيث يقول داوشت أن الفرد الحر هو من يستطيع أن يميز بين الخطأ والصواب، أما العبد المأمور فهو لا يملك قرارا نفسه بل يعتبر أداة تنفيذ فقط ويعامل على هذا الأساس من قبل مرؤوسيه.

نستنج من خلال ما سبق أن عملية تخطيط القرارات نادرة في المؤسسة، وما وجد منها غير مبني على أسس علمية وعقلانية، ولعل من أبرز هاته الأسس احترام مبدأ التخصص الوظيفي وهو ما لم يتوفر في هاته المؤسسة حسب إجابات الباحثين والتي تظهرها بشكل واضح نتائج الجدول رقم 06.

**الجدول رقم 07: يبين العلاقة بين وجود خطط عمل واضحة في المؤسسة وارتباطها بإمكانية استشعار وتفادي المشاكل التي يمكن أن تقع فيها.**

المجموع		عدم وجود خطط واضحة		وجود خطط واضحة		وجود خطط واضحة إمكانية استشعار وتفادي المشاكل
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%29	23	%11	05	%55	18	تم إستشعار مشاكل وتم تفاديها
%71	57	%89	42	%45	15	لم يتم إستشعار ولا تفادي أي مشاكل وقعت
%100	80	%100	47	%100	33	المجموع

وضع هذا الجدول ليعين العلاقة بين وجود خطط واضحة في المؤسسة وإمكانية استشعار وتفادي المشاكل قبل وقوعها، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 71% يرون أنه لم يتم استشعار أو تفادي أي مشاكل وقعت في المؤسسة، مقابل أقل نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 29% يرون أنه تم استشعار مشاكل من قبل وتم تفاديها.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنه لا توجد أي خطط واضحة في المؤسسة نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 81% يرون أنه لم يتم استشعار أو تفادي أي مشاكل في المؤسسة، مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـ 11% يرون أنه بالرغم من عدم وجود خطط واضحة في المؤسسة، إلا أنه تم تفادي واستشعار بعض المشاكل من قبل.

وهذا راجع حسبهم لعدم وجود خطط حقيقية مبنية على دراسات علمية وتراعي طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتحيط بها من كل الجوانب، حيث لا يزال متأخرين في هذا المجال، كما أن أغلب المخططين لهذا القطاع بعيدين كل البعد على الواقع الميداني للمؤسسة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أنه توجد خطط واضحة في المؤسسة نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـ 55% يرون أنه تم تفادي عدة مشاكل كانت ممكنة الوقوع

مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـ 45% يرون أنه لم يتم استشعار أو تفادي أي مشاكل وقعت من قبل في المؤسسة، وإلا لما وقعت فعلا.

وهذا راجع حسمهم لضعف مستوى التخطيط وضعف أليات استشعار وتفادي المشاكل، نظرا لبيروقراطية القرارات والتسيير في المؤسسة، مما تعطل الكثير من القرارات والخطوات التي يجب الإسراع فيها وعدم التماطل إلى أن تقع المشاكل فيبدأ التحسر والحلول الترقيعية بعد فوات الأوان.

وإذا ما قارنا بين الخانات الصدرية في الجدول رقم 7 يتبين لنا وجود علاقة بين وضوح الخطط واستشعار المشاكل وإمكانية تفاديها مسبقا، حيث أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا أن عدم وضوح الخطط المتخذة في المؤسسة يؤدي إلى سوء فهم واستيعاب لدى الموظفين أثناء التنفيذ، ويغيب الرؤية الحقيقية لهاته الخطط مما يتسبب في وقوع مشاكل مستقبلا، وقد لا يمكن تفاديها أو استشعارها، بالمقابل فإن المبحوثين الذين يرون أن الخطط واضحة بالنسبة لهم فإنهم يرون أن وضوح هاته الخطط بالنسبة لهم ساعدهم في استشعار وتفادي الكثير من المشاكل التي كان من الممكن أن تحدث في المؤسسة.

من خلال المعطيات التي يظهرها الجدول رقم 7 وبناء على رؤية المبحوثين فإن الاتجاه الغالب لدى المبحوثين يؤكد وجود علاقة بين وضوح الخطط في المؤسسة وإمكانية استشعار وتفادي المشاكل، غير أن الملاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة الغالبة تذهب في اتجاه تأكيد مدى الضعف في وظيفة التخطيط الإداري داخل المؤسسة، وهذا الحال ينطبق على أغلب القطاعات في الجزائر وهي ضعف درجة التخطيط وعدم وجود أليات حقيقية تمكن المؤسسات من رؤية حقيقية لوضع المؤسسة الحقيقي، وبالتالي البعد عن التخطيط الإستراتيجي البعيد أو المتوسط المدى لعمل المؤسسة لتفادي و استشعار المشاكل قبل حدوثها، وهذا راجع حسمهم لضعف مستوى التخطيط وضعف أليات استشعار وتفادي المشاكل نظرا لبيروقراطية القرارات والتسيير في المؤسسة، مما تعطل الكثير من القرارات والخطوات التي يجب الإسراع فيها وعدم التماطل إلى أن تقع المشاكل فيبدأ التحسر والحلول الترقيعية بعد

فوات الأوان، كما أن عدم إشراك الموظفين من أهل الاختصاص في رسم هاته الخطط التي تأتي من قبل مركز القطاع الصحي هو من فاقم من هذا الوضع، نتيجة ابتعاد الذين يرسمون الخطط عن الواقع الميداني للمؤسسة ولتأخرهم في اتخاذ القرارات، إتباع مخططات أغلبها فرنسية بعيدة كل البعد عن خصائص ومتطلبات وإمكانيات المنطقة التي تقع فيها المؤسسة وحجم الخدمات التي تقدمها، والضغط المفروض عليها نتيجة تزايد عدد السكان في المنطقة دون وجود مؤسسات أخرى تخفف هذا الضغط في العمل.

### 09. الخاتمة:

إن عملية التخطيط الإداري تعد عملية أساسية ومفصلية داخل أي مؤسسة وعندما تطبق هاته العملية داخل تنظيم بيروقراطي فإن الإجراءات المعمول بها داخل هاته المؤسسات تقف عائق أمام هاته العملية، وتحد من نجاعتها ولا تمكن من تطبيق مضمونها بشكل الكافي على أرض الواقع، وهو ما يؤثر على النتائج المرجوة منها خاصة فيما يخص تحقيق أهداف المؤسسة، الذي لا يتأتى إلا عبر تنمية المورد البشري فيها، ووضعه في جو وظروف عمل تضمن نجاحه في تطبيق هاته الخطط كل حسب موقعه في المؤسسة، ومن خلال هاته الدراسة تبين لنا أن عملية التخطيط الإداري داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجللفة لم ترقى إلى مستوى تنمية المورد البشري فيها، وذلك للعوائق البيروقراطية، بالإضافة إلى عدم إعطائها حقها كما يجب لكي تقدم النتائج المرجوة منها كعملية إدارية داخل أي مؤسسة.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

- إعطاء حق المبادرة والتصرف لكل موظف وفق اختصاصه مع تحميله للمسؤولية.
- تقليل القيود البيروقراطية وكثرة الإجراءات التي يمكن الاستغناء عنها.
- التجسيد الفعلي لمضمون عملية التخطيط الإداري داخل المؤسسة.
- الاعتماد على جهاز إداري متخصص في عملية التخطيط الإداري للمؤسسة وليس على ما يأتي من الوصاية عبر اتخاذ قرارات ارتجالية دون دراسة مسبقة من قبل المختصين في هذا المجال، مما ينعكس سلبا على المؤسسة في تحقيق أهدافها.

## 10. قائمة المراجع:

- 1- أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعية، 2003.
- 3- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية، بيروت، مكتبة ناشرون، 1998.
- 4- محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، الإسكندرية، دار المكتبة الجامعية، 1975.
- 5- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 6- عاقل فاخر، أسس البحث العلمي، ط2، القاهرة، دار المعلمين للملايين، 1998.
- 7- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم والوظائف والعمليات، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1982.
- 8- عبد الوهاب السويدي، المنظمة والمتغيرات، الجزائر، دار النجاح للكتاب، 2009.
- 9- علي محمد سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الجزائر، الشركة الوطنية لنشر والتوزيع، 1981.
- 10- على عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1993.
- 9- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 10- عبد السلاح أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- 11- كاظم عبد الواحد، موسوعة علم السياسة، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.