

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

Decentralization of decision-making and its relationship to organizational effectiveness

د.شاوش حميد

جامعة مولود معمري تيزي وزو-الجزائر-

Hamid-chaouche@laposte.net

دحمان زوهرة*

جامعة مولود معمري تيزي وزو-الجزائر-

zohra.dahmane@umt.dz

تاريخ إرسال المقال: 2021-08-04 تاريخ قبول المقال: 2022-01-18 تاريخ نشر المقال: 2022-03-31

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة اللامركزية في اتخاذ القرار على الفعالية التنظيمية، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الأهمية الأساسية لعملية اتخاذ القرار تنبع من أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية في الإنتاج، فتأتي أهمية هذه العملية كونها تحقق أهداف الفرد، فالمشاركة في اتخاذ القرار تقود تطوير سلوك العامل والرفع من معنوياته ما يؤدي إلى جذبته إلى بذل جهد أكبر في عمله، والثقة الممنوحة للعامل تخلق فيه الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة وكل هذا يؤدي إلى رفع مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اللامركزية، اتخاذ القرار، الفعالية التنظيمية.

Abstract:

The study aimed to identify the relationship of decentralization in decision-making to organizational effectiveness, we reached a number of results, the most important of which is that the basic importance of the decision-making process stems from the importance of the human element as one of the basic elements in production, the important of this process comes it achieves the goals of the individual participation decision-making develops the behaviour of the worker and raises his morale ,and the confidence given to the worker creates in him a sense of stability and belonging to the institution, and all this leads to raising the level of organizational effectiveness in the institution.

Keywords: decentralization.make decision , organizational effectiveness.¹

المقدمة:

حظي موضوع اتخاذ القرار باهتمام الباحثين في مختلف المجالات، إذ يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في المنظمة الإنسانية على غرار، فإلى جانب كونه عملية إدارية هادفة في حد ذاتها، غالبا ما ينسب إليه مدى النجاح أو الفشل الإداري، حيث يعرف المدير النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة، لذلك يعتبر اتخاذ القرار أهم وسيلة للإدارة، كما أشار "منتزبرغ" إلى أن أدوار صنع

* المؤلف المرسل

دحمان زوهرة

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

القرارات تعتبر أهم ما يمارسه المديرون في المنظمات، كما تعتبر عملية صنع القرار من أكثر الأنشطة استهلاكاً للوقت².

ونظراً لأهمية عملية اتخاذ القرار ركزنا في بحثنا هذا على اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية، فمشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات هي الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه بين أفراد المجموعة، فمشاركتها تعني تفهم القرار وبالتالي المساهمة في تطبيقه، ونجاح هذا التطبيق يعتمد على فهم المجموعة له واقتناعها به وشعورها بأهميته³.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اللامركزية في اتخاذ القرار على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، ومحاولة التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، وكذا معرفة طبيعة القرارات السائدة أو المعتمدة، والتعرف على مدى تأثير الأبعاد التنظيمية لاتخاذ القرار على الفعالية التنظيمية.

وبناءً على كل ما سبق اتجهت الدراسة إلى إجراء بحث حول واقع اتخاذ القرارات وعلاقته بالفعالية التنظيمية ولتحقيق ذلك قمنا بصياغة التساؤلات الآتية:

-هل هناك علاقة بين اللامركزية في اتخاذ القرارات والفعالية التنظيمية؟

المبحث الأول: اللامركزية في اتخاذ القرار

يشتمل المبحث على مطلبين، يتمثل المطلب الأول في ماهية اتخاذ القرار وأهميته؟؟؟ أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه إلى تعريف اللامركزية وتناولنا فيه نموذج نظام عمل جماعات اللامركزية وأهم خصائصها وشروطها.

المطلب الأول: اتخاذ القرار

تناولنا في هذا المطلب أهم تعريفات عملية اتخاذ القرار، وتطرقنا في إلى أهميته، و

أولاً: ماهية اتخاذ القرار وأهميته

1-تعريف عملية اتخاذ القرار:

لقد تعددت أساليب تعريف عملية اتخاذ القرار كل حسب اهتمامه، فمنهم من عرفها بأنها القدرة التي تصل الفرد إلى حل يبتغي الوصول إليه في مشكلة اعترضه...

فنجذ "سيمون" عرفها بأنها "عملية بحث عن حل وسط ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي تم اختياره، ويكزن عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة"

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ط1، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص78.

³ أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط1، دار ديبونو للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص40، 41.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

ويعرف قاموس العلوم السياسية اتخاذ القرار بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلات، والوصول إلى بدائل للفعل واختيار أحد هذه البدائل، بينما قاموس علم الاجتماع يشير إلى مصطلح اتخاذ القرار بأنه يدل على عملية ديناميكية، تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة، ويعرفه علم الإدارة العامة بأنه "الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ"⁴.

ويعرفها "هاريسون" في كتابه "عملية اتخاذ القرارات الإدارية" بأن عملية اتخاذ القرار هي "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها"⁵.

في حين أن "كرتينر" عرف اتخاذ القرار بأنه "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة، ثم اختيار أحسن وأنسب هذه البدائل وفقا لطبيعة الموقف"⁶ وبذلك فإن عملية اتخاذ القرار تمثل عملية استجابة لمشكلة ما، من خلال البحث عن الحل أو بدائل التصرف التي سوف تمكن من خلق القيمة لأصحاب المصالح.

2- أهمية اتخاذ القرار:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بمجموعة من الوظائف التخطيطية والتنسيقية وعمليات التوجيهية والرقابة والمتابعة، كما أنها تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويؤكد "سيمون" على أن صنع القرار يحق التنسيق والفعالية والمسؤولية، وهذا ما يؤكد على أهمية اتخاذ القرار في ظل ظروف التطبيق العملي للتخطيط التنموي، حيث نكون بصدد خطط طويلة المدى واسعة الانتشار و مع تعدد وتداخل المشكلات والحاجات، وعدم توافر المعلومات الكافية، تصبح مسألة الأولويات واتخاذ القرار في غاية الأهمية⁷.

ثانيا: المشاركة في اتخاذ القرار و نظرياته

1- المشاركة في اتخاذ القرار:

⁴ أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط1، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص15، 16، 17.

⁵ عمرو غنايم و علي الشراوي، تنظيم وإدارة الأعمال، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1980، ص132، 133.

⁶ منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، ط1، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012، ص182.

⁷ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص183.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

وجدت الإدارة في المنظمات أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد.

وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لهذه العوامل:

نمو المنظمات وتضخم حجمها.

-الحقيقة المنطقية التي تؤكد أن الفرد مهما توافرت عنده قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا وقد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح لهم بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الإشراف التام في القرارات الكبيرة⁸.

2- نظريات اتخاذ القرار:**أ- النظرية الكلاسيكية:**

الفكرة الأساسية في هذه النظرية تستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد وتقوم على فكرة أساسية جوهرية تنص على أن الفرد يستهدف أو يأمل في اتخاذ قرار ما تحقيق المنفعة أو الربح، ويتطلب اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة.

وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على قدرات الفرد في تحديد المشكلة والإمام بكافة الخيارات المتاحة أو البدائل المتوفرة اعتمادا على محاكاة معينة تتسم بالعقلانية أو المنطق.

وهذه النظرية تنظر إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد، المبني على المعرفة التامة للمشكلة والبدائل المتوفرة لاختيار البديل الأنسب الذي يحل محل المشكلة ويحقق الهدف المطلوب.

ب- النظرية الموقفية:

⁸محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانتكليمانس، بريطانيا، النسخة بالعربية، 2009، ص23.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

ذهبت هذه النظرية إلى أن اتخاذ القرار يعد عملية معقدة متشعبة ولذلك فلا يوجد طريقة واحدة تمثل عملية اتخاذ القرار والسبب في ذلك هو تعدد المواقف التي يتعرض لها الفرد وتتوعها فما يصلح لموقف لا يصلح لآخر...

ج-النظرية السلوكية: تعتقد هذه النظرية أن هناك مصادر لاتخاذ القرار هي العمل الجماعي والعوامل النفسية والاجتماعية، وتركز على أهمية السلوك الفردي والجماعي والروح المعنوية، إضافة إلى مسألة منظومة القيم والاتجاهات الاجتماعية السائدة. لذلك لا بد لمتخذ القرار بالاهتمام بالعوامل والنظر إليها بعناية لمعالجة البدائل الخاصة بحل مشكلة ما.

د-النظرية التراكمية المتدرجة:

ترجع هذه النظرية إلى "بلوم" الذي وجه انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي، حيث رأى أن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الذي يفترض العقلانية الكاملة أسلوب غير واقعي، تقوم هذه النظرية على الاستفادة من الخبرة في اتخاذ القرارات السابقة حيث يتم إعادة تحديد المشكلة جزئياً، فيقتصر التحديد على الجوانب الجديدة فيها، كما يتم الاحتفاظ بالمعلومات التي يتم جمعها سابقاً مع إضافة المعلومات التي تتعلق بجوانب المشكلة الجديدة...⁹

هـ-النظرية الكمية في الإدارة:

يتركز اهتمام أنصار هذه النظرية على إعطاء أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات في الإدارة، وبالتالي أصبح ينظر إلى الإدارة السليمة أنها الإدارة التي تعتمد المنهجية التي تؤكد على ضرورة تحديد المشاكل وجمع المعلومات حولها، اختيار بدائل الحلول والمفاضلة بينها واتخاذ القرارات بشأن البديل الأفضل، وقد أطلق اسم النظرية الكمية في الإدارة بهذا الوجه تعبيراً عن استناد القرارات والمعادلات الرياضية .

ارتبط هذا التوجه العلمي بالعلم المشهور "هربرت سيمون" الذي أكد على ضرورة عقلانية عملية اتخاذ القرار استناداً على عملية عشوائية تؤدي إلى الإضرار بالتنظيم. ولذلك فإنه يرى أن الإداري شخص محدود العقلانية، يتخذ قرارات معقولة وليس قرارات مثلى بالضرورة ويستند على ضرورة بحوث العمليات ومن أدواتها البرمجة الخطية والتحليل الشبكي وصفوف الانتظار والمحاكاة ونقطة التعادل¹⁰.

المطلب الثاني: اللامركزية

⁹ زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014-2015، ص62، 63، 64.

¹⁰ هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص62، 63.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

تناولنا في هذا المطلب أهم تعريفات اللامركزية و مزاياها، وتطرقنا فيه إلى نموذج النظم القائم على جماعات العمل اللامركزية و أهم خصائصه وشروطه.

أولاً: تعريف اللامركزية ومزاياها

يمكن تعريف اللامركزية على أنها عدم تركيز السلطة بمستوى إداري واحد، وتوزيعها على المستويات الإدارية المتعددة في المؤسسة أو الدولة، وجوهر اللامركزية هو التفويض ونقل الصلاحيات حيث تعرف أيضاً بأنها " عملية نقل السلطة بأنواعها التنفيذية والاقتصادية و التشريعية من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى " ¹¹.

اللامركزية هي نظام قانوني لا يظهر بمظهر واحد ولا بصيغة واحدة، و إنما يتخذ أشكالاً مختلفة و متعددة بحسب الشكل الدستوري للدولة وتتطوي جميعها تحت عنوانين اثنين: اللامركزية الإدارية واللامركزية الإدارية ¹².

1-مزايا اللامركزية:

يمكن عرض مزايا اللامركزية في النقاط التالية:

-أنه يمكن من تحقيق المشاركة الفعالية من قبل مختلف الفروع أو الوحدات، الأمر الذي قد يضاعف الطاقة الإنتاجية.

-أنه يعزز الثقة بين كافة الأطراف العليا والدنيا حيث أن تفويض أو نقل بعض السلطة من المركز للأطراف والفروع يعني أن المركز يثق في قدرة الأطراف على تحمل الواجبات المتعلقة بذلك، الأمر الذي يدفع بالأطراف إلى زيادة ثقتها بالمركز، مما ينعكس على فعالية التنظيم بصورة إيجابية.

-أنه يسهل عملية اتخاذ القرارات ويزيد من سرعة العمل والإنجاز...

-أنه يخفف العبء عن المركز، مما يمكنه من التفرغ للبت في الأمور الهامة، وبالتالي توفير الوقت الكافي لبحث مثل هذه الأمور بعناية تتفق مع أهميتها، وهذا ما يؤثر بدرجة ملموسة على كفاءة الأداء.

-أنه يمكن من تدريب وزيادة خبرات العاملين في الوحدات الفرعية ويمرنهم على كيفية ممارسة السلطة، الأمر الذي قد يؤهلهم لالتماس مهام على المستوى الأعلى فيما بعد، الأمر الذي يمكن المنظمة من التطور الذاتي والاعتماد على النفس في ذلك.

-أنه يزيد من فرص المبادأة و الإبداع، وبصورة قد تساعد على التوصل إلى أساليب و أدوات عمل جديدة ومتطورة، كما أن في ذلك ما يرفع الروح المعنوية للعاملين ويجعلها أساساً في مزيد من الفعالية. ¹³

¹¹ أحمد فايز العجارمة، اللامركزية في الأردن، مركز العالم العربي، الأردن، 2016، ص 10.

¹² خالد قباني، اللامركزية و مسألة تطبيقها في لبنان، ط 1، منشورات عويدات، بيروت، 1981، ص 41.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

ثانيا: نموذج النظم القائم على جماعات العمل اللامركزية

1-تعريف نظام جماعات العمل اللامركزية

تقوم فكرة هذا النموذج التنظيمي على بناء هيكل يتكون من جماعات العمل، تتمتع باستقلالية في اتخاذ القرارات، وذلك كبديل للنماذج التنظيمية الهرمي التقليدية التي تقوم على أساس خطوط السلطة الرأسية. وقد انتشر استخدام هذا النموذج في السنوات الأخيرة بشكل كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي أنحاء كثيرة من العالم.

2-خصائص نموذج جماعات العمل اللامركزية:

تميز نموذج جماعات العمل اللامركزية بعدة خصائص أهمها:

-هياكلها التنظيمية أصبحت أكثر تفلطحاً (أي تعمل بحد أدنى من المستويات التنظيمية)
-تصميم عمل الجماعات التنظيمية يتم على أساس تنوع أنشطة الجماعة (أي البعد عن التخصص الوظيفي).

-قصر دورة الإدارة العليا على الاستشارة والتسيير.

-القيادة داخل الجماعة تتم بالمشاركة.

-مسارات تدفق المعلومات مفتوحة ومشاركة بين أفراد الجماعة.

-الحوافز جماعية ومبنية بصفة رئيسية على المهارات.

-الجماعات هي التي تخطط أعمالها، وهي التي تراقب التنفيذ ومدى تقدمه بالنسبة للخطة.

3-شروط نجاح نموذج جماعات العمل اللامركزية:

-توافر القدرة التنظيمية على التعامل والتكيف مع متطلبات التغيير.

-أن تقوم الإدارة العليا بتهيئة المناخ المناسب للتغيير.

-أن يكون لدى الأفراد الرغبة والقدرة على العمل في مجموعات.

-أن تتوفر في الأفراد مهارات متنوعة.

-أن يلزم تطبيق النموذج برنامج تدريبي مكثف لتأهيل الجماعات على العمل باستقلالية، وعلى عملية اتخاذ القرارات الجماعية قبل وأثناء وبعد التطبيق.

-ضرورة أن يبني تصميم الجماعات على نتائج تحليلية لأربعة عناصر رئيسية وهي:

أ-التحليل الفني لطبيعة وأهداف المجموعة.

ب-التحليل الاجتماعي للعلاقات بين أفراد الجماعة.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

ج-تعظيم الارتباط بين النظامين الفني والاجتماعي لعمل الجماعة.
-الاتفاق على نظم العمل والنتائج المستهدفة من الجماعة وكذلك الاتفاق على طريق ومعايير قياس تلك النتائج¹⁴.

المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية

يشتمل المبحث على تقديم يتناول النقاط التي يتم عرضها ضمنه وفق التقسيم إلى مطالب.

المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية وعلاقتها بجماعة العمل

يكتب تقديم يبين محتوى المطلب والنقاط التي يتناولها.

أولاً: مفهوم الفعالية:

يعرفها برنارد على أنها "تحقيق الهدف المحدد".

ويعرفها "اتزوني" على أنها "النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة.

في حين عرفها "ميلز" على أنها "علاقتها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تظم: الأفراد، جماعات المصالح والملك، زبائن، موردين، منافسين...¹⁵.

وقد عرفها "برنارد" على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها¹⁶

وهذا الاصطلاح يشير إلى مساهمة الأداء أو القرار في تحقيق هدف، كما تعرف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها¹⁷.

إذن الفعالية التنظيمية هي مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد مسبقاً.

ثانياً: جماعة العمل والفعالية:

إن دراسة العلاقات الإنسانية في بنيتها وطرق تفاعلها وفهم سلوك الجماعات وكيفية تكوينها يساعد كثيراً على فهم وإدراك العوامل المساعدة على تحقيق فعالية أداء الجماعات الاجتماعية في التنظيم ذلك لأنه لا تكفي العوامل التقنية و الرسمية في تحقيق هذا الهدف، إنما هناك عوامل إنسانية أخرى تدفع إما إلى استقرار

¹⁴ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص46، 47.

¹⁵ بن علي عبد الروهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014-2015، ص50، 51.

¹⁶ أسامة خيرى، التميز التنظيمي، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص193.

¹⁷ كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص50.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

العلاقات ودفعها نحو الإيجابية، بحيث يتراجع التوتر شيئاً فشيئاً مما يزيد في رضا الموظفين وتحقيق أنواع أخرى من الإشباع النفسي والإشباع الضروري، ويكون إشراك الموظفين في القرارات واستشارتهم وتشجيعهم وإيجاد علاقات صداقة وزمالة بين الموظفين أحد العوامل التي تجعل جو العمل جذاباً وبالتالي تحقيق الفعالية الضرورية، وقد حدد "ماريون هايز" ثلاثة أنواع من جماعات العمل هي الجماعة المتزاملة ويكون فيها الأفراد منفصلين عن بعضهم وتكون جهود الجماعة هي خلاصة جهود أفرادها مثل ألعاب السباحة والجولف، كرة السلة وكرة القدم، وتتميز الجماعة الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية وجودة العمل، كما أنها تمنح أعضائها الشعور بالرضا كونه ينتمي إليها، وتمنحه درجة عالية من الولاء والاعتزاز بالانتماء إليها، كما يتميزون بتبادل المعلومات والدفاع عن بعضهم البعض وبالداغعية العالية نحو الأداء والرقابة الذاتية ويمكن أن نجد هذا النوع من الجماعة في التنظيم في حالة اشتراك أعضائها في نفس المهام والمصالح والمصير، ففي هذا الحال يمكن يتوفر مثل هذا الجو.

ويكتشف الفرد في الجماعة المتلاحمة أن فعاليتها تبقى مرتبطة بمدى التعلق المتبادل بين أفعالها وينشأ هذا النوع مع زوال الحواجز المعوق للتواصل وتبدل العلاقات، ويدرك كل واحد أن إشباع الحاجات يكون عبر الجماعة كوسيلة وحيدة، عند ذلك يشعر الفرد بالتكافل مع الآخرين وبالتزامه الحر بالنشاط الجمعي، فالجماعة ليست هدفاً بذاتها بل وسيلة لا معنى لها إلا بالنسبة للأهداف التي حددها الأفراد حسب حاجاتهم لذا يشترط التعاون.

أما جوهر التعاون بل روح التعاون بين الجماعة المؤدي إلى تحقيق الفعالية لا يكون إلا بشروط أهمها الانسجام الذي يحافظ على توازن المصالح. ثم الشعور الشديد بالولاء والانتماء للجماعة بحيث يصعب على الفرد أن يتصور أو يرى نفسه خارجها، وهذه العلاقة الوطيدة تكون من خلال الحفاظ على المصالح واستحداث مصالح متجددة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، ومن ذلك فإذا دافع الفرد عن الجماعة فإنه يدافع عن نفسه وإذا دافع عن نفسه فإنه يدافع عن الجماعة، ويكون ذلك بسبب الشعور بالمصير المشترك ونتيجة لاكتساب قيم الجماعة¹⁸.

المطلب الثاني: الفعالية التنظيمية وفق الاتجاهات المعاصرة

تعتبر فعالية المنظمة الهدف الضمني أو الظاهر لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث تقدم الأساليب والنظريات الإدارية رؤيتها بشأن تحسين فعالية المنظمة، فقد ركزت النظريات التقليدية على المؤشرات الاقتصادية كقياسات ممكنة للفعالية التنظيمية ومنها على سبيل المثال العوائد المتحققة للاستثمار

¹⁸ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص73،74،75.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

العقلاني لموارد المنظمة الداخلية وطاقاتها، وهكذا عرضت الفعالية بكونها تمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها سواء بطريقة مثالية (عقلانية تامة) أم بطريقة مرضية (عقلانية محدودة).

وقد ظهرت تصنيفات متعددة لاتجاهات دراسة الفعالية ولعل منها ما عرضه الكاتب " دافت " حيث صنف تلك الاتجاهات إلى مجموعتين من المداخل وهما:

أولاً: المداخل الموقفية لدراسة الفعالية: متمثلة بمدخل الموارد ، ومدخل العمليات الداخلية ومدخل الأهداف.

ثانياً: المداخل المتوازية: وتضمن مدخل دوي المصالح ومدخل قيم التنافس.

أما "جون" فقد عرض ثلاثة مداخل لدراسة فعالية المنظمة وهي:

1-مدخل الموارد الخارجية.

2-مدخل النظم الداخلية.

3-المدخل التقني.

ولغرض دراسة الفعالية بنظرة تكاملية وذات مدلولات شمولية، فإنه يمكن القول أن الفعالية لا تتحقق إلا بعد أن يتم العناية بطرق استخدام الموارد الأساسية الملموسة والموارد غير الملموسة وبما يحقق أهداف المنظمة الصحيحة، مع أهمية مراعاة البعدين الكمي والكيفي (النوعي) وما يتصل بهما من قيم وجوانب أخلاقية تحكم عمليات المنظمة وسلوك إدارتها وفرق العمل وعلاقتها بمحيطها¹⁹.

المبحث الثالث: اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

يشتمل المبحث على تقديم يتناول النقاط التي يتم عرضها ضمنه وفق التقسيم إلى مطالب.

المطلب الأول: اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية من خلال بعض الدراسات الميدانية يكتب تقديم يبين محتوى المطلب والنقاط التي يتناولها.

أولاً: الدراسة الأولى:

الدراسة الميدانية التي أجراها "فاضل حميد مزعل" بجامعة بغداد حول: "الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة" منطلقاً من أن مفهوم الأبعاد التنظيمية يمكن ربطه بحجم المنظمة ونوع الملكية ونوع الوظيفة والمستويات الإدارية (الهيكل التنظيمي)، وتأثير كل هذا على مستوى الأداء والفعالية الاقتصادية للمنظمة ككل، ومن أجل أن يوضح هذا فقد انطلق في بحثه من تحديد الإطار النظري للبحث حيث تضمن تحديد المفاهيم العامة للأبعاد التنظيمية، أنماط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار، مع عرض أهم الدراسات التي حاولت الربط بين هذه المتغيرات، وقدرة الإدارة على تحقيق الأهداف السلوكية للمنظمة والمتمثلة في تخفيض

¹⁹نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة، ط1، البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص29،30،31.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

معدلات الغياب ودوران العمل وتحسين العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم، وكذا المحافظة على حالة الرضا والروح المعنوية للعمال.

إن مشكلة الدراسة لديه ارتبطت بأهمية الدراسات التي تهتم بسلوك المديرين واتجاهاتهم وتأثر هذا السلوك بالعوامل التنظيمية والإيكولوجية المحيطة...

وتمثلت أهداف الدراسة في التعرف على الأبعاد التنظيمية وتأثيرها في الأداء العام للمنظمة وتحديد طبيعة العلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وأثرها على أهداف المنظمة من وجهة السلوكية. لقد انطلق الباحث من ثلاث فرضيات رئيسية:

الفرضية الأولى: ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة.

الفرضية الثانية: ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط المشاركة الفعال في اتخاذ القرارات.

الفرضية الثالثة: ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنوية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة والمشاركة.

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-غالبية المديرين الذين شملهم البحث في منظمات القطاع الصناعي يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، إذ يحرصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العامل لتنفيذ واجباته.

-اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة مرؤوسيهـم في اتخاذ القرارات، إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية وكان الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات المركزية التي تؤكد ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

أكدت النتائج أن نموذج البحث وفرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار وفعالية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبياً²⁰

ثانياً: الدراسة الثانية:

الدراسة التي أجراها "محمد حسين الرفاعي" تحت عنوان "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين بالإدارة بجامعة سانتكلمانس ببريطانيا 2009.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة ومن جانب آخر التعرف على مفهوم الإنتاجية والروح المعنوية ومدى تأثر كل منهما بالأخرى، ومعرفة أثر عملية المشاركة في تعزيز الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير

²⁰صالح بن نوار ، مرجع سبق ذكره، ص228،229،230،231،232.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

المراجعة المستمرة عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يحفز الدافعية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المشاركة على خلق علاقات إنسانية جديدة ومعرفة الدور الذي تلعبه الإدارة في إنجاح عملية المشاركة والتعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها، ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أثر على الدافعية والحماس لديهم، كما أن هناك أثر واضح للمشاركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين والشعور بالإنجاز وارتفاع الروح المعنوية لديهم، كما أن هناك انعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين، حيث لوحظ أنه عند مشاركة العمال في القرارات أو في عملية صنع القرار يصبح هناك زيادة في الإنتاجية وذلك تبعاً للعلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية، فبازدياد الروح المعنوية للعاملين يزداد الإنتاج، و عن القرارات التي تتخذ بمشاركة المرؤوسين تأخذ وقتاً أطول لكن المشكل موجودة بنسبة قليلة جداً حسب رأي الباحث ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق الاستبيانات التي توزع على فرق العمل، ويمكن الاعتماد على الكمبيوتر مما يسرع في عملية اتخاذ القرارات، وأن بعض الأعضاء المشاركين في الاجتماعات لا يشتركون بالنقاش في الاجتماعات ويفضلون الصمت، لذلك لابد من زيادة دور المشاركين في الاجتماعات ليعود الاجتماع بالفائدة المرجوة منه، كما توصلت الدراسة إلى عدم شعور بعض الأفراد بإمكانية تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، وهي مشكلة خطيرة لكنها موجودة بنسبة قليلة، ويتم التخلص منها بزيادة دور المشاركة في بعض الأمور التي تزيد من الدافعية وترفع الروح المعنوية للعاملين²¹

المطلب الثاني: استعراض العلاقة بين اللامركزية في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية

• إن اللامركزية في اتخاذ القرار من شأنها أن تؤثر على الفرد من خلال إشباع حاجاته، والمتابع لإسهامات "ألن تون مايو" يلاحظ التكامل بين الدراستين، فزيادة الأجر وحده لا يحقق الفعالية التنظيمية بل يجب تحسين كذلك الظروف الفيزيائية وتغيير قنوات الإشراف الروتينية، وإعادة النظر في نسق الاتصال لتحسين مستوى التواصل بين الأفراد.

والمناطق الفكرية المعاصر القائم على التعلم، التكيف والتغيير يعتمد أسلوب المشاركة وتعلم المهارات والقيم التكنولوجية الحديثة ثم التكيف مع هذه المتغيرات مما يساعد على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للموظفين من ناحية، وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة بغية ضمان الفعالية والتطوير المستمر، وبالتالي فالقائم على إدارة الموارد البشرية يجب أن يدرس الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده الثابتة

²¹ محمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 153، 154.

اللامركزة فف اءءاء القرار وعلاقته بالفعالة التنظيمفة

والمنءفرة لءل المشكلاء التنظيمفة وءءقق الرضا الوظففف لأن الموظف على قدر المكاسب الءف فءوقعها من الءوافز فكون رضاء الوظففف خاصة ففما فءعلق بالأءور وفرص الترففة ومناء تنظيمف ملائم. كما أن معرفة مسءوؤ الرضا الوظففف لءى الموظففف فساعد فف الءصول على ءءقق الءفاعل الإفءابف الءف فنعكس على الأءاء الوظففف و كل هءا فؤءف إلى ما فسمى بالفعالة التنظيمفة الءف ءءءر من المواضع الءف ءءقاع ءولها العءفء من الاءءاهاء و كءا الءراساء فف مءال العلوم الإنسانفة والاءءماعفة وعلم اءءماع التنظيم على وءه الءءفءء، فاللامركزة فف اءءاء القرار فءقءصر ءورها فف مءاولة ءءفء بعض العوامل والأسالفف الفاعلة الءف ءءل من مؤسسه معفنة فاءرة على الاستمرار والمنافسه فف ظل الانءءاء الإءءصاءف المءزفء الءف أصبح بموءبه عالم الفوم فرفض المنءل على نفسه.

قء ءاولنا فف هءه الءراسه أن نبنف العلاقة الموءوءه بفن اللامركزة فف اءءاء القرار والفعالة التنظيمفة، ، فلا فمكن لأف مؤسسه أن ءءقق أهءافها ءون ءوففر ءو المشاركة لأنها ءعبء بفلك عن ءقفرفها للعامل الءف هو عنصر هام وضرورف فف المؤسسة، وءءقق هءه الأهءاف بوءوء آفة عمل ونظام مءء لإءارءه بشكل ءام.

ءعبءر المشاركة فف اءءاء لقرار من أهم وظائف الموارء البشرفه الءف ءمنء للعامل المءابل على أءائه المءمفز، و هف القوؤ المءركة و الءف ءءءه على فزفءه مءهوءاءه و ءنمفة قءراءه شرط ءوفر العءالة فف ءووزفء لءءقق رضاء ءمفع العمال.

فمهما اءءلءف وءهائ النظر فف ءفسفر سلوك الإنسان الظاهر و الباطن إلا أنها ءمفعا ءاولء أن ءعمل على اسءءلال أفصى ما فمكن من طاقة الفرد، وربما فكون الإءلاف بفن النظرفاء اءءلافاً نوعفا لا فؤءر فف ءوهر عملفة اءءاء القرار، فهناك بعض النظرفاء ءرى بأن الفعالة التنظيمفة هو العنصر الأساسي الءف ءسعى من ورائه عملفة المشاركة فف اءءاء القرار (الأءء بالءسفر اللامركزف).

وعلى العموم فإن موضوع اللامركزة فف اءءاء القرار والفعالة التنظيمفة أءءا ءفزا كبفر من ءهء الباءءفف فف مءءلفء ءءصصاءء، مما فعنف أن هناك ءوءه اسءراءفءف إلى الموارء البشرفه الءف أصبحت ءشكل المءءل الأساسي فف كل ءنمفة.

و بالءءوء إلى النظرفة السوسفولوجفة والمءاءل النظرفة الءف ءناولء موضوع اءءاء القرار فف علاقءه بالفعالة التنظيمفة نءء مءرسة العلاقات الإنسانفة اهءمام "مافو" بالعلاقات الإنسانفة اءءل التنظيم وبؤكءا على ءأفر العوامل الإنسانفة على ءافعة الأفراد وإقبالهم على فزفءه ارءفاع الروح المعنوفة.

أما الاءءاء البنائف الوظففف فقء اهءم "ففلفف سلفزنفك" بمسألة ءفوفض السلطة اءءل التنظيم و ءأفرءاءها المءءلءة بإءباع ءاءاء الفرد من أءل الاءرباط الولاء للمؤسسه.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

ونجد "دافيد إمري" الذي ينتمي إلى الاتجاه السلوكي يرى أن مسألة اتخاذ القرار تأخذ حيزاً في نظرية التنظيم ودورها في تحفيز العاملين.

وفي دراستنا هذه انطلقنا من عملية اتخاذ القرار كإطار مرجعي قائم على أساس وجود علاقة بينها وبين الفعالية التنظيمية، ويمكننا القول أن عملية اتخاذ القرار تشكل نقطة التقاء بين مختلف التوجهات والنظريات في مختلف المجالات.

الخاتمة:

من خلال كل ما سبق عرضها توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن واقع المشاركة في اتخاذ القرار أو اللامركزية يتسم بالإيجابية، وأغلب المؤسسات تسعى جاهدة إلى الالتزام بها وتنفيذها لأهمية دور الفرد في اتخاذ القرار خلال الأساليب التشاورية والإسهام بأرائهم واقتراحاتهم من أجل نجاح القرارات، فاللامركزية في اتخاذ القرارات أسلوب حضاري يعكس تقبل واحترام آراء العمال، وبالتالي خلق نوع من الحماس والدافعية لديهم للعمل، وهذا يؤكد على استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة، فلا يمكن إنكار أن تحقيق الانسجام بين مصلحة المؤسسة والعمال هو أمر في غاية الصعوبة، لكن تبني فكرة اللامركزية في اتخاذ القرارات ستؤدي حتماً إلى تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعامل ما يؤدي إلى رفع مستوى فعالية المؤسسة.

في ضوء ما سبق يقترح الباحث جمل من التوصيات:

ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين من خلال تحسين العلاقة مهم وذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لهم في مناقشة القضايا والمشاكل المتعلقة بالعمل وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم ما يؤدي إلى الحماس وبدل جهد أكثر في العمل.

من الضروري أن تتبع الإدارات نظام التسيير التشاركي أو اللامركزية في اتخاذ القرارات بما يساعدها على تحقيق أوسع مشاركة لانجاز مهام العمل.

تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يساهم بفعالية في حل مشاكل العمل والإنتاج، بالإضافة إلى أنه يساهم في تطوير قدرات العاملين.

قائمة المراجع:

قائمة الكتب:

- 1- أحمد فايز العجارمة، اللامركزية في الأردن، مركز العالم العربي، الأردن، 2016.
- 2- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 3- أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط1، دار ديبونو للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية التنظيمية

- 4-خالد قباني، اللامركزية و مسألة تطبيقها في لبنان، ط1، منشورات عويدات، بيروت، 1981.
- 5-سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 6-صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ط1، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 7- ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
- 8- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة، ط1، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9-عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المحتسب للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
- 10-عمرو غنايم و علي الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1980.
- 11-كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية ، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 12-منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، ط1، المكتبة الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012.
- 13-هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة الرسائل والمذكرات:

- 14-بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014-2015.
- 15-زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014-2015.
- 16-محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانتكليمانس، بريطانيا، النسخة العربية 2009 .