

القرار التنظيمي الهادف والمحكم باعث لديناميكية وإستدامة توازن المؤسسة الجامعية مطلب إستراتيجي مستقبلي

د/ حسين لوشن

جامعة - باتنة

ملخص :

إن العملاقة التي تتناول بها بعض المجتمعات اليوم على غيرها من البلدان الأخرى، جاءت في الأصل مما تمتلكه من نظم متكاملة ومنتسدة فيما بينها، أضف إلى المؤسسات الراقية في تنظيماتها، و التي أحرزت النجاحة و الظفر بحصانة موقعها، وذلك من حيث نوعية الأدوار التي تقوم بها، و الخدمات التي تقدمها محليا وإقليميا، وحتى على المستوى العالمي.

ومفارقة كهذه، جعلتنا نبحت ونسلط الضوء على المؤسسة الجامعية، إذا إرتأينا بأن قوتها من تطور تنظيمها، وتناغم العمليات التي تتم بها، وسيما القرارات التي تصنع وتتخذ، طبقا للشروط والأساليب الهادفة و المحكمة، والموجهة لتعزيز مكانة الجامعة، و التركيز على الإستثمار العقلاني لمواردها البشرية و المالية و المادية، بإعتبارها معنية بأخذ مقدمة الركب نحو التحضر و التقدم في المجتمع.

Résumé

Le gigantisme que certains pays appliquent sur le reste du monde, est du en réalité à ce qu'ils possèdent de systèmes intégrales qui s'entres-aident, ajouter à cela les sociétés développées dans leurs organisations, et qui ont réalisé l'efficacité et bénéficié l'immunité de leurs position, et c'est à cause de la qualité du rôle qu'elles jouent, et les services qu'elles fournissent au niveau local et régional, et même au niveau mondial.

Un tel paradoxe, nous a ammené à rechercher et projeter la lumière sur l'établissement universitaire, alors, on a réalisé que son pouvoir provient de son organisation, et de l'harmonie des opérations qui se déroulent au sein du campus, surtout au niveau de prise et de l'exécution des décisions, selon des conditions et des méthodes performantes et significatifs, et qui sont réalisées pour renforcer le statut de l'université, basant sur l'investissement rationnel des ressources humaines financières et matériels, tandis qu'elle est

concerné pour prendre la première place vers la civilisation et le développement de la société.

مقدمة:

تتحرك المعالجة النظرية، القائمة حول هذا الموضوع بالذات، والتي نعدها تندرج ضمن رؤية متكاملة، وذات قيمة فكرية، ونافذة إلى عمق السياقات التنظيمية، والتي يفترض أنها تسود الجامعة، وهي تحيلنا إلى فهم وتحليل، الكيفية التي يصنع ويتخذ بها القرار التنظيمي، باعتباره العملية المحورية الأساسية، إلى جانب ما يكتسبه من أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الجامعية.

لذلك فالجامعة الحديثة، ومهما كانت طبيعة ونوعية وتنظيمية النشاطات، الإدارية والبيداغوجية والعلمية والثقافية... التي تمارس بها، وما تقدمه من خدمة ونفع للأفراد والمجتمع، يجب أن تمتاز بما يلي:

1- التقنين التأسيسي الرسمي لها، وتوطيد دعائمها ككيان تنظيمي متماسك، وإسنادها بمختلف الآليات التي تحولها إلى تركيبة ووحدة مجتمعية، ومن ثم لا يمكن التراجع عنها، أو إنكار دورها الحيوي داخل فلك أو نسيج الأمة التي نشأت فيها.

2- التوافق بين الأسس والمبادئ والأهداف التي تقوم بناءها، والمرونة في هيكلها التنظيمي والعملياتي والتفاعلي التبادلي.

3- التكافؤ بين ما يتوفر لها من الموارد البشرية والمالية والمادية، إطار الاستخدام أو التصرف والاستثمار.

4- التسلسل الهرمي لسلطتها التنظيمية، والتي تأخذ إلزاميتها القانونية والوظيفية، وتدرجها حسب الاتجاهات العمودية والأفقية.

5- الالتحام بين إدارتها العليا والوسطى والتكميلية، ومستوياتها التنظيمية القيادية والإشرافية، والبيداغوجية والتنسيقية بين أطراف الإداريين والأساتذة والطلبة والأعوان... .

- 6- الترابط بين المسؤوليات والمهام والأدوار، والمراكز والمواقع الموجودة ضمن التنظيم الخاص بها.
- 7- التناغم بين عناصرها التنظيمية والتخطيطية، والتسييرية والفنية والتقنية، والبيداغوجية والبحثية والثقافية، والاتصالية والرقابية، والتوجيهية والتقييمية والتقويمية... .
- 8- الاتساق بين المدخلات والعمليات والمخرجات، الحاصلة في بيئتها التنظيمية.
- 9- الفعالية في بنيتها النسقية وفعاليتها التنظيمية، بحيث تضمن معها امتلاك التوازن والاستقرار والاستمرار.
- 10- العمل على تعزيز الموقع، الذي تحتله الجامعة داخل النسيجين المؤسساتي والمجتمعي حاضرا ومستقبلا.
- وإذا حصل للقائمين على شؤون المؤسسة الجامعية، أن وطنوا مثل هذه الآليات، والتي تشكل بلا منازع، أرضية وقاعدة ارتكازية للقرار التنظيم، لأنه العملية التي يستحضر أن تتم وفق شروط ومبادئ وموجهات، نابعة فعلا من محكات التنظيم.
- أضف إلى هدفه، وباعتنيته للديناميكية في بيئة الجامعة، كما أنه يفترض في اتساع نطاقه، فيعكس جميع القرارات الاستراتيجية والتاكتيكية والتشغيلية، وسيما الكمية منها.
- كما يتعدى القرار لاستمالة، واستقطاب كل الفرق في مجال التنظيم، ويجعلها تدخل في دورة جادة، وعلى درجة عالية من الانتظام والتنافس المثمر، والتجاوب الذي تبديه الجامعة مع المؤسسات المحيطة، المحلية منها والجهوية والوطنية، ثم القفزة النوعية للتنظيمات الجامعية الدولية، الإقليمية منها وما فوق الإقليمية.

وفي حدود هذه الأفكار والتصورات، الهادفة لبلورة وتبرير جدوى القرار التنظيمي، والذي يعد مطلباً حيوياً للمؤسسة، وذلك بقياس ما يبعثه فيها من قوة وديناميكية، ودعمه لاستدامة توازنها الداخلي والخارجي، إضافة إلى حفظها كوحدة متعددة الأبعاد والأدوار في المجتمع.

أولاً: شرح المفاهيم المركزية في التحليل

تعد المفاهيم التي اعتمدها في هذا الموضوع، بمثابة القضايا والوحدات الأساسية في التحليل، وعليه سوف نعمل ونكون جادين في توضيحها، وتقريبها من أنواع الفهم الذي دار حولها، إلى جانب صلتها بمختلف الجوانب التي يتعين فيها القرار، كأهم عملية تتم في الحقل التنظيمي الخاص بالجامعة، كونها نسق فرعي من المجتمع، وهي:

1- القرار La décision

يفيد المعنى العميق لمصطلح القرار، أنه من العمليات الأساسية التي تحدث في البيئة التنظيمية، إذ من خلال القرار... يمكن بمقدور الفرق العاملة بالمنظمة، المشاركة والتأثير في العملية⁽¹⁾، وعليه فإن:

- القرار التنظيمي الجماعي

وهو الذي تصنعه الإدارة الحرة، والواعية والخلاقة والممثلة لدى جميع الفرق، إلى جانب... إصداره في إطار استراتيجية، تجعله متنوعاً ومؤثراً في الموارد البشرية والمادية والمالية، وتحفيز الجميع للاشتراك في تنفيذه، لأن أغلب هذه القرارات تكرارية، مع درجة عالية من التأكد بشأن نتائجها⁽²⁾، مع

(1) ميشيل مان، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري وسعد عبد العزيز مصلوح، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1999، ص 177.

(2) ذكرت من طرف شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 295

التركيز على الاستقطاب والاستمالة، والابتعاد عن التهميش والإقصاء، لأي عضو ينشط داخل الوسط التنظيمي.

- القرار التنظيمي الموجه

ومن ملامح نجاحته، أن يكون محكوما ومعززا بالكفاءات والمهارات التنظيمية، والخبرات المهنية والعلمية المتنوعة، والتي تستغل لأجل تحقيق الأهداف، التي اتخذ وعدل ونفذ في سياقها. وبهذا التناول، يبقى القرار وبكل أنواعه، يكتسي أهمية كبيرة في التنظيم، سيما تلك القرارات التي تخص المؤسسات الجامعية، لأنها تشكل دعامة للنهوض بالمجتمع مستقبلا.

2- الهدف L'objectif

يدل هذا المفهوم في الأصل، أن كل نظام مجتمعي، عام أو فرعي، وأية هيئة أو بالأحرى منظمة أو مؤسسة، تتحرك دائما وفق مجموعة من الأهداف، ترتسم في مستويين هما:

- الأهداف العامة

وغالبا ما تقترن بالسياسة التي تنتهجها الدولة، في قطاع التعليم العالي، أو المسلك الذي تنشط وفقه هيئة حكومية أو وزارية، أو تشكيل منظمات ومؤسسات داخل المجتمع.

- الأهداف الخاصة

وترتبط بالخطة أو بالمشروع الذي تنتهجه المؤسسة الجامعية، وذلك بتقدير العوامل البشرية والمكانية والزمانية والمادية...، والظروف الموجودة والمحيط، والعمليات والعناصر التنظيمية القائمة.

وللإشارة، أن ما يجمع عليه أغلب الباحثين والدارسين لمسألة الأهداف، وسيما ما خصت التنظيم كواقع فعلي، هو وجوب... اعتماد نظام للعمل في البيئة التنظيمية، يرتكز بالدرجة الأساس على الجوانب السلوكية، في تحقيق

الأهداف المرغوبة للمؤسسة، وللأفراد العاملين بها والمنتمين إليها⁽¹⁾، شريطة تضافر جهودهم وإراداتهم المثمرة، والتطلع لإنجاح الجامعة فيما تصبو إليه من زيادة ونجاعة تنظيمية.

وبهذا التصور التكاملي، ستتجسد هدفية القرارات التي تتخذ وتطبق، كما تمنح فرصا لكافة الفرق المتواجدة بالجامعة، لممارسة العمل والدراسة وبحرية ومرونة، مع إيجاد الحوافز المشجعة على النشاط والرضا والاستقرار، وبدافعية مرغوبة ومتجددة، وبنوع من المهارة والرتابة والتفوق، وبلوغ الغايات التي تقوي القرار النابع من التنظيم الاستراتيجي.

3- الديناميكية Le dynamisme

المقصود بمفهوم الديناميكية، أن التنظيمات القائمة في المجتمع، وعلى وجه التحديد الموجودة في البيئات الجامعية الحديثة، أصبح يغلب عليها الطابع التغيري والمرن، مما استلزم التدخل، لرسم دورات تنظيمية مفتوحة ومتجددة باستمرار، وهو المنهج الذي يمنح للفرق التي تفعل وتتشط، وتسهر على إدارة العمليات التنظيمية، التمكن من وضع وتنفيذ القرارات الناجحة.

لذلك فتصور هذه الحركية، سيكون من المنطقي ردها إلى:

- ديناميكية التنظيم

تتعين في قابليته للتغيير والتطوير، وذلك حسب ما تقتضيه مستجدات وإحداثيات المرحلة، ودواعي الظروف التي تمر بها المؤسسة الجامعية.

- ديناميكية القرار

تتجلى في قدرة صانعيه، وجعله يشمل كافة المستويات التنظيمية حين تنفيذه، وذلك لضمان أدائه إلى بعث التجاوب والتعاون، والإنسجام بين الإداريين والأساتذة والطلبة والأعوان... .

(1) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت لبنان، 1993، ص290

وبناء على هذا الفهم، يصبح ... التنظيم الديناميكي بالنسبة للمؤسسة، يتضمن مجموعة من القوى المتفاعلة مع بعضها، بحيث تؤدي إلى بعث النشاط والحيوية في العمليات الجارية⁽¹⁾، ومن ثم إعطاء القرارات المتخذة والمنفذة، خاصيات المعقولة والتفضيلية، والأهمية بالنسبة لكل العاملين والمتدربين بالجامعة، والأطراف ذات العلاقة، مؤسسات كانت أو أشخاص، و فرق عاملة ومتعاونة معها رسميا وبانتظام.

4- الإستراتيجية La stratégie

إن هدفة القرارات التي تحتويها التنظيمات المعمول بها في الجامعة، لا تكون ديناميكية، إلا إذا أطرتها وعززتها استراتيجية، مطابقة في توجهاتها لمستلزمات القرار التنظيمي الأجود.

وفي سياق هذا المنوال، نجد مفهوم الاستراتيجية يتصف بالمطاطية في التحديد والاستخدام، حيث تتوفر إمكانية لتحويله، وذلك بحسب طبيعة الموضوع الذي ينبثق منه، لذا فإن:

- إستراتيجية التنظيم

ترقى به ليصبح تنظيما ملتحما بخطط، مدروسة بدقة ومعد لها مسبقا، كما تكسبه الفعالية الضمنية الجانبية، وتقود فرقه للانصهار والرضا عن التنظيم، ومنه أداء ومواصلة النشاطات، وبوتائر تفي نسبيا بعمليات الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة، والموجودة فعلا بالجامعة، سيما... إذا كانت إستراتيجية التنظيم،

يقوم فيها الاهتمام بالإبداع والابتكار، وتغذيها الأفكار النيرة والجديدة⁽²⁾، فحتما ستمنح للتنظيم الديناميكية المستحقة.

(1) أحمد زكي بدوي، نفس المرجع المذكور سابقا، ص120

(2) أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص545.

- إستراتيجية القرار

وتتضح في الوجهة الصحيحة، والمنبثقة من الحكمة والتبصر، والرشد المغذى بالوعي، والخبرة والحكمة وجودة التفكير وحسن التدبير، الذي يبديه ممن يأتون على رأس الثلاث مستويات في التنظيم، إضافة إلى توصلهم لقبل الخطة، التي يتحرك ويجري في إطارها القرار الخاص بالمؤسسة الجامعية. وتأييدا لهذا التحديد، تأتي الاستراتيجية المقترنة بالتنظيمات والقرارات، لتتجسد في تلك... الخطط المحكمة والمحددة الاتجاه والحركة، في توظيف الموارد وسلسلة العناصر ذات المردود المتنوع⁽¹⁾، ومنها إرساء قواعد وقيم وثقافة تنظيم، مبنية على الاستعداد والنشاط، والتعاون والتكامل بين كل الأطراف، التي تمثل انتماءها الرسمي للجامعة.

5- الاستدامة La durabilité

يأخذ مصطلح الاستدامة دلالات متعددة، وإذا ارتبط بالتنظيم، فإنه يقود ممن يتولون إدارة وتسيير جميع شؤون المؤسسة الجامعية إلى:

- 1- توفير الإمكانيات المطلوبة، بشريا وماليا وماديا، وفنيا وتقنيا، وبيداغوجيا وبحثيا... .
- 2- الحرص على رسم وتحديد الأهداف، وبعث الديناميكية في جميع العمليات التنظيمية، والمناشط التي يؤديها الأفراد.
- 3- التوظيف العقلاني والمخطط لمختلف الموارد، والاستثمار الجيد والمرشد للوقت والعناصر الإيجابية.
- 4- العمل على تحسين التكوين وآلياته الإنسانية والعلمية، وتثمين أساليب التدريب، وتطوير المهارات والأداء، وبلوغ الغايات المرغوبة والمنشودة.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة الجزائر، 1998، ص243.

إلى جانب إعداد الترتيبات اللازمة، وتعيين الإجراءات المكتملة، والتي تؤدي إلى توطين:

-استدامة استقرار الموارد البشرية-

ومكسب بمثل رأس المال البشري الثابت، قطعاً أنه يدل على وجود تنظيم، يتوفر على المكونات والبدائل والفرص، التي تحفز الأفراد على بذل الجهود لصالح الجامعة، ومن ثم تجديد الأدوار والاستفادة من الكفاءات، وضمان الاستقرار الدائم للجميع.

وتبعاً لهذه الأفكار، ستبقى... الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من إجراءات صنع القرار، كما يمكن نقلها إلى صلب العملية الاستراتيجية⁽¹⁾، مع ضرورة مد المؤسسة الجامعية، باعتبارها نسق تنظيمي قائم ومستقل، بما تستحقه من دعم تشريعي وتقني، وأساليب حديثة في التوجيه والرقابة والاتصال، وإمكانات كافية تضمن استدامتها في الحاضر والمستقبل.

- استدامة توازن المؤسسة الجامعية

وهو رهان مستقبلي بالمعنى الإستراتيجي، ويبقى يتوقف على ما تمتلكه الجامعة من إمكانات، بحيث إذا ما استثمرت على النحو المطلوب، سوف تكسبها الفعالية الداخلية والخارجية، وتظل بالتالي نموذجاً تنظيمياً قوياً، وتصبح حينها مؤهلة ومرشحة للبقاء والاستقرار، وفي إطار توازني من الناحية التنظيمية. الإنطباع الذي سجلناه، حينما قمنا بشرح وتبسيط هذه المفاهيم، التي سنعمل على توظيفها كوحدات للتحليل، أنها تمتد إلى بعضها وبشكل ترابطي نظرياً وعملياً، وهو الجانب الذي يمنحها مصداقية التداول في المجال التنظيمي، وأيضاً في حقول علوم وتخصصات متعددة.

¹المحاسبة الدولية، الاستدامة والتقارير النظيفة إضافة للقيمة، منشور في الموقع، <http://www.aleqt.com>

شوهد 18 سبتمبر 2007، ص ص 1-2.

ثانيا: النموذج النظري لتفسير القرار التنظيمي

لقد اهتم الكثير من المفكرين والعلماء بموضوع القرار، وذلك في مجالات

علوم:

- الإدارة
- الإقتصاد
- السوسولوجيا
- السيكولوجيا
- التنظيم...

وتأتي نظرية الرشد، ليثبت فيها كلا من مارش **March** و سيمون **Simon**، قمة الأسلوب العلمي في توجيه القرار، هذا بالنظر إلى الصفات المثالية والعقلانية، وأيضا الواقعية التي يفترض أن تتوفر مع متخذه ومنفذه.

ولكي تكتمل حلقات إدارة القرار التنظيمي، يجب توخي ما يلي:

- 1- تعيين الأهداف التي صنع وسينفذ لأجلها القرار
- 2- حصر وإعداد مختلف الإمكانيات البشرية والمالية والمادية الخاصة بالقرار
- 3- توظيف كل الخبرات والمعلومات والمهارات، التي تمتلكها الفرق المشاركة في القرار
- 4- تطويع القرار للظروف المحيطة، لأن... الأفراد عادة ما يتأثرون بالقيم، والاعتبارات المتصلة بالقرارات⁽¹⁾، وهذا لتجنب التقليل من درجة رشادته.

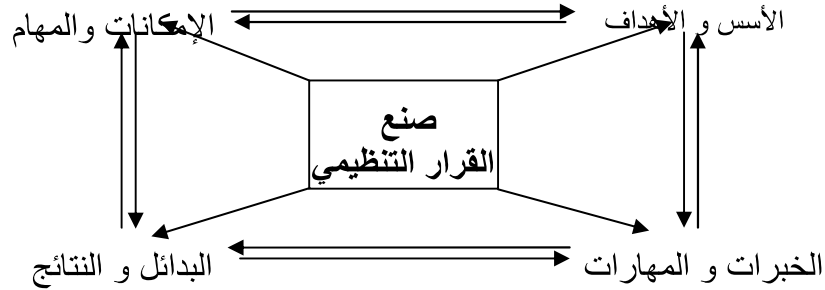
ومن بين ما يشترطه أصحاب هذه النظرية في القيادي الاستراتيجي، المعني

بوضع القرار الرشيد وتطبيقه، ما يلي:

- 1- لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوفرة لحل المشكلة
- 2- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل

(1) محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2007، ص180.

- 3- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية
- 4- لديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم و المعايير)
- 5- يقوم بصنع قرارات مثلى⁽¹⁾
- وطبقا لهذه الأفكار، سنوضح أكثر وحدة القرار التنظيمي الهادف و الرشيد من خلال الرسمة الآتية:



وفي حدود هذا النموذج النظري، نعتقد أن المؤسسة الجامعية، ما أوجها إلى قرارات معقولة وميدانية، تنتقل معها كل الأطراف إلى العمل الموحد، والنشاطات المتساندة، والإلتفاف حول الصعوبات وتذليلها.

ثالثا: المراحل الضرورية لصناعة القرار التنظيمي وتنفيذه

القرار في الأصل مخاض شائك، كما أنه عملية تنظيمية تتعقد وتتشابك، وتتداخل فيها مجموعات من الترتيبات والإجراءات، ذات العلاقة بالمؤسسة الجامعية.

وما دام القرار التنظيمي، يستدعي تعاون كل الأطراف، في عمليتي صناعته وتطبيقه، باعتباره أنسب مسلك لإنجاز الأهداف، وتوجيهه خصيصا لتطوير سلوكيات الأفراد، وإنهاء الإرهاصات والعراقيل التي تفرزها الممارسات التنظيمية، فإنه ضروري المرور بالمراحل أو الخطوات التالية:

1- تحديد المشكلة بالذات والتعرف على نوعيتها

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 91.

إن التعامل مع بعض القضايا، والتي قد تؤزم الوضع داخل الجامعة، في النواحي الإدارية والتقنية والبيداغوجية...، تلزم قدرة ودراسة وسعة اطلاع، وخبرة ومهارة في الاكتشاف، وتلمس مواطن الخلل في العملية التنظيمية والتنسيقية التي تتحرك في فلكها.

مثل: التصدع في البناء السلطوي، فمن السلطة إلى التسلط، وأيضا التذبذب في الشبكة الاتصالية، فمن التواصل والمشاركة إلى التنافر والقطيعة، وكذلك التهدم في النظام التحفيزي، فمن الرضا إلى التذمر... .

2- تحليل المشكلة وتشخيصها وفهم طبيعتها

في هذه الخطوة الرئيسية... لا بد من تخصيص الوقت الكافي للتفكير التحليلي، وعدم الوقوع تحت الضغوط والطوارئ المستمرة⁽¹⁾، يجب توظيف الحنكة والفتنة، في جمع المعلومات والبيانات المهمة، وإجادة التعامل معها بكيفية مدروسة، أضف إلى تحري الدقة والشفافية والوضوح، ونقادي كل ما من شأنه أن يبعد التركيز عن الأمور السلبية، التي تتخر في الجسم التنظيمي للجامعة، سواء بشكل ظاهري أو خفي محصور في نطاق بشري.

3- تحصيل أو جمع العدد الكافي من البدائل الخاصة بالمشكلة

يكون من الأفضل، بعد وضع الأيدي على المسائل التي تثير وتقلق الأطراف التي تنشط بالمؤسسة الجامعية، هو عدم الاكتفاء بتقديم حل واحد، بل لا بد من أخذ البدائل بنوع من الجدية، ووضعها على محك بعض المشكلات، وزيادة معرفة أسبابها وأبعادها، والآثار التي قد تركتها من الناحية التنظيمية.

4- اختيار أقوى وأضمن البدائل وأفضلها للمشكلة

ومرحلة مهمة كهذه، تستوجب التبصر العميق لبعض البدائل، التي تتوفر على مكامن القوة... والتي تستند إلى نتائج التحليل الناقد، أضف إلى تحقيقها

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد- الأردن 2009، ص 306.

للأهداف المرسومة⁽¹⁾، وتصبح بالتالي في وقت لاحق، تؤمن لمن مثلوا حضورهم في صناعة القرار، كسب رهان التحكم تدريجيا في تسيير الشؤون التنظيمية للجامعة، ومنها القدرة على تقديم مخارج مثمرة للجميع.

5- الحرص والمثابرة على إيجاد وتوفير الإمكانيات والوسائل اللازمة

معروف، أن الحلول التنظيمية، غالبا ما تخفف أو تبطل مفعول الانعكاسات السلبية، لأنواع من القضايا المتأزمة، التي تظهر في بيئة الجامعة، لا تتم هكذا من فراغ، بل تتطلب جهود بشرية تساندية، وإخلاص ودعم مالي ومادي وتقني متواصل، شرط أن تكون هذه القوى والإمكانيات، في مستوى خصوصية البدائل المفضلة.

6- مباشرة تنفيذ القرار ويتعقل

وليكن على بيئة معدي القرار، أن هذه الخطة حاسمة، لأنها تتويج للمراحل السابقة، ولذلك... لو تمت بشكل صحيح، يستطيع صانعو القرار، أن يتخذوا قرارهم في الوقت المناسب، الذي يحقق التغير الفعلي في معالجة المشكلة⁽²⁾، وسوف يقود إلى الارتياحية لدى الفرق التي تنشط بالجامعة، نتيجة الجدوى الملموسة في التطبيق الذي خص القرار التنظيمي .

7- معاينة ومتابعة تطبيق القرار

الهدف من هذا العمل، الوقوف بحزم لجعل القرار ذو فعالية في التنظيم الجاري بالمؤسسة الجامعية، وبالمقابل جدواه ومنفعته، سوف تتجلى في حفز صانعيه ومنفذيه، أي استنساخهم بالجدية في تتبع جميع الإجراءات المتخذة، والبدائل المقدمة والمناسبة للمسائل الصعبة، ومن ثم توقع تحقيق مقاصده بنجاح.

(1) حسين حريم، نفس المرجع المذكور سابقا، ص 94.

(2) مازن الشاهين، صناعة القرار، <http://Furat.alwehda.gov.sy>، 4 سا 08 جوان 2008، ص3.

8- الوقوف والنظر بعقلانية في النتائج المترتبة عن ممارسة القرار

حتمي على الأطراف، الفاعلين أعضائها صانعي القرار ومطبقيه، من:

- مدراء الجامعات ونوابهم
- عمداء الكليات ونوابهم
- رؤساء الأقسام ونوابهم
- الأساتذة وممثليهم
- العمال وممثليهم
- الطلبة وممثليهم

إيجاد معايير موضوعية وسليمة، تقود إلى الإبقاء على العناصر الإيجابية في العملية التنظيمية الممثلة في القرار، وفي الجهة الأخرى يجب عزل الأخطاء وتقويم الهفوات، والسلوكات التي لم تأخذ مسارها الصحيح، ثم تجديد دورة مستقبلية، لقرارات تخلص إلى مخارج آمنة ومرغوبة بكثير مما سبق.

ما نستطيع الإفصاح عنه، أن جميع الخطوات التي يمر بها مريدي وضع القرار وتنفيذه، لهي تكمل بعضه، وضرورية في كل أداء، يتجه إلى إقامة نظم وتنظيم، وتقاليد مستحسنة في الوسط الجامعي، واستقرار ونشاط دؤوب ينعم به الإداريون والأساتذة والطلبة والأعوان.

رابعا: هدفة القرار التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية

القرار بصفته المسلك المحوري في أية مؤسسة وخاصة في الجامعة، وعلى حجم خصوصية قيمته الكيفية والكمية والعملية التي يمتاز بها، فإنه بلا شك لا يقوم من فراغ ولا يتجه نحو المجهول، بل يقترن بوجود قضايا وأمور ومشكلات حقيقية يعيشها الجامعيون.

والتي ترد إلى أسباب وظروف كثيرة، مع الوقت تجعلها تعشش ثم تطغى، فتصبح تنخر في جسم التنظيم، فتضعف قوة الوحدات التي يتألف منها، ومن ثم

تبعث ممهّدات نوازع الفوضى، والإهدار غير المبرر في مختلف الموارد التي تتوفر عليها الجامعة.

وحتى يكون القرار المصنوع والمنفذ ناجحاً، يستحسن تحريكه بجدارة لبلوغ

الأهداف التالية:

1- تحسين النظام والهيكل التنظيمي للجامعة

وهو هدف يشمل المؤسسة الجامعية ككل، ويمكن الوصول إليه عن

طريق:

أ- رسم سياسة عمل يحكمها منهج تنظيمي قوي، وقابل في نفس الوقت للتجديد والتطوير.

ب- اعتماد خطط تنظيمية مدروسة، وتحتوي على درجة عالية من المرونة والقابلية للتشكيل، والثبات الواقعي والنسبي.

ج- ضبط حدود العمليات التنظيمية المتنوعة، والتي تجري طبقاً للموجهات المتفق والمعمول بها.

د- تحديد هرم السلطات والمستويات التنظيمية واحترامها، وتقنين التقسيمات في العمل وتنميط المسؤوليات والصلاحيات.

هـ- إحداث نسيج تنظيمي متكامل... ذو فعالية، ومبني على معايير تقييم وتقويم الأداء المتنوع⁽¹⁾، ويؤدي بشكل هادف إلى توحيد الجهود التي تبذلها الفرق، ويمكن حينها من الاستغلال الراشد للإمكانات، لفائدة المؤسسة الجامعية.

2- تعزيز مواقع الوحدات التنظيمية الفرعية في الجامعة

وهدف من هذا القبيل، نعهده يخص مجموع الوحدات التي تتكون منها

الجامعة، وإمكانية الظفر به يجب:

أ- تعيين موقع ومكانة كل وحدة تنظيمية، بالنسبة لهيكل التنظيم العام القائم

(1) عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق- سوريا،

2006، ص 113.

ب- تقدير حجم مساهمة ونشاط كل وحدة تنظيمية، على أساس ترصد وقائع الحاضر

ج- إيجاد نوع من الانسجام، والتوافق بين المستويات التنظيمية، التي تتمثلها وتمارسها كل وحدة

د- تحديد طبيعة العلاقات، وأساليب الاتصال بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بدءا بالمصالح الإدارية والمالية والتقنية، والبيداغوجية والتوجيهية والاتصالية والرقابية... .

هـ- إقامة مد تنظيمي بين الوحدات، يمكنها ويساعدها من التحكم في جميع العمليات، والتي تثمن بدورها نشاطاتها وتقوي مواقعها في الجامعة.

3- تركيز استثمار الموارد والآليات التنظيمية المتوفرة في الجامعة

وإنجاز هذا الهدف، يتطلب ما يلي:

أ- عقلنة توزيع المهام بين جميع الأفراد، وتقسيم المسؤوليات كل حسب الاختصاص، والخبرة والكفاءة والحنكة، والاستعداد والقابلية والجدية والانضباط، والإلتزام بقيم التضحية والعدل... .

ب- توعية الأفراد كعناصر أساسية في التنظيم، وإتاحة فرص المبادرة والتصرف والمشاركة أمامهم.

ج- كسب ثقة كل عضو مهما كان موقعه في التنظيم، والعمل على تقديم تسهيلات في الإنجاز

د- استعمال واستغلال الموارد المالية والمادية والأجهزة بأساليب جيدة، وتقديم مكافآت وتشجيعات جماعية وفردية.

هـ- توطئ الاستقرار لجميع الأطراف من إداريين وأساتذة وطلبة وأعاون... وذلك بتوفير سياسات وخطط جديدة، تحتكم إلى العدل وتعويض الأداء⁽¹⁾، وتوطيد

(1) حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان- الأردن، 2011، ص10.

العلاقات فيما بين الأفراد، وتفعيل ممارساتهم في اتجاه خدمة الجامعة، مع الاستجابة لمطالبهم ومنحهم الحقوق المشرعة والمرغوبة.

وكنتيجة لما سبق، لقد أصبحت الهدفية في عمليتي صنع القرار وتنفيذه، تتفق إلى حدود تنظيمية واسعة النطاق لتشمل:

1- الأهداف العامة... والتي ترمي المؤسسة إلى تحقيقها⁽¹⁾، ولو في الآجال المستقبلية البعيدة نسبيا.

2- الأهداف الخاصة بالوحدات والمصالح التنظيمية، والفروع المتواجدة بالجامعة

3- الأهداف التي تحض جميع الفرق، وكل فرد ينتمي وينشط ويدرس ويتدرس، ويبحث في النطاق التابع للوسط الجامعي.

خامسا: ديناميكية القرار التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية

إن الديناميكية في أي قرار تمت صناعته وتطبيقه، لا يمكن أن تحصل هذه القوة الدافعة والإيجابية، إلا إذا انخرط مع أهم العمليات التنظيمية التي تمارس بالجامعة، هي:

1- التخطيط والبرمجة

مما لا شك فيه، أن التخطيط الحديث والبرمجة الجيدة، هما بمثابة منهج أو عمليتان تنظيميتان لا يمكن الاستغناء عنهما، وفي هذه الحالة يظل من المطلوب... وجود تنسيق بين المستويات الثلاث للتنظيم، إلى جانب تنمية الجهود بين مخططي ومبرمجي المؤسسة ومختلف مواردها⁽²⁾، وتقدير حجم نشاطاتها واحتياجاتها، لأنه في إطار إعداد خطط وبرامج للتسيير موحدة،

(1) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة-الجزائر، 2003، ص61.

(2) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1999، ص ص 76-99.

ستكون دليلا على تأثيرها في مختلف القرارات عند أي مستوى تنظيمي، ومن ثم إعطائها صفة الحركية في كل وحدات الجامعة.

2- القيادة والإشراف

ينظر البعض من المفكرين إلى القيادة والإشراف، أنهما العقل الحكيم والمدير في المؤسسة، وهما عمليتان تنظيميتان لصيقتان بصنع القرارات وتنفيذها، سيما من ناحية الأهداف، إذ تعمل على رسم الخط المنسجم معها، وتبرز في المؤهلات والطاقات الخلاقة، والمهارات والكفاءات التي يتوفر عليها الأشخاص، الذين يديرون الشؤون القيادية والإشرافية.

وما نراه، أنه كلما كانت القيادة... ديمقراطية وتتعامل مع الأعضاء، بحسب الاستعدادات والكفاءات النسبية التي يمتلكونها⁽¹⁾، أدت إلى استقطاب الجميع للتجاوب مع القرارات، وبالتالي إلترام أسلوب المشاركة والعمل، طبقا للحلول المقدمة، والهدف الأساسي هو فك بعض التعقيدات، وتقليل مخاطر المشكلات التي تمس من قريب أو بعيد المؤسسة الجامعية.

3- الاتصال والتنسيق

بواسطة الاتصال الفعال والتنسيق الموجه والهادف... سوف يتم فهم دور ونمط السلوك التنظيمي، والمؤثر والمحافظ على توازن كل وحدة في النظام⁽²⁾، أي جعل الجامعة تتضمن قنوات اتصالية وتنسيقية متطورة، ومن خلالها تتغذى وتنجح القرارات، وتزيد درجة ديناميتها في الجوانب التسييرية والبيداغوجية والفنية، والتوجيهية والتدريبية والتقييمية...، وتتحول مع الوقت إلى قوة داعمة للمؤسسة الجامعية.

(1) فضيل دلبو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الطبعة الثانية، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2006، ص47.

(2) حسن عماد مكاي وليلى حسني السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الثانية الدار المصرية اللبنانية، القاهرة - مصر، 2001، ص، ص126-128.

4- التحفيز والرقابة

أكد أن للتحفيز ... الفردي والجماعي والمنظمي، دور في صون الأفراد وإشباع رغباتهم بالمزايا والخدمات، وحفظ استقرارهم في العمل، واستقطابهم لأداء المهام المطلوبة منهم بفاعلية عالية⁽¹⁾، إلى جانب التركيز على الرقابة، وكلتا العمليتين التنظيميتين يجب أن تسايرا أنواع القرارات المصنوعة والمنفذة في الجامعة.

وإذا كان للقائمين على التحفيز والرقابة، حرص وفطنة وحكمة وتجاوب، ستأتي النتائج التي ينتهي إليها أي قرار ملموسة، ومتطابقة مع ما يطمح ويرغب فيه الجميع، ومنها تنمو وتتطور باستمرار المؤسسة الجامعية.

وتسليط الضوء على هذه العمليات التنظيمية، ليس معناه إغفال لباقي الوظائف التي تتميز بها عمليات مهمة ومكاملة في التنظيم، مثل التكوين والتدريب والتوجيه...، وكلها تسهم في صناعة القرار وتطبيقه، وما ذلك إلا لتثبيت أسس ودعائم تفوق الجامعة.

سادسا: العوائق المحتملة التي تحد من فعالية القرار التنظيمي في المؤسسة الجامعية

كثيرا ما يتعرض القرار في الوسط التنظيمي للجامعة، للعديد من المعوقات وأنواع من الإخفاقات، ويمكن تصنيفها إلى قسمين، هما:

القسم الأول : العوائق التي تؤثر على القرار التنظيمي في صنعه

توجد عوامل متفاوتة من حيث تأثيرها سلبا على وضع القرار، سنذكر

منها:

(1) عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص189.

- 1- ضبابية القضايا والمشكلات، وتحديدتها على أساس ظاهرها الشكلي، ودون البحث والتعمق في خلفياتها وأسبابها، واعتبارها أنها محل اهتمام، بالقدر الذي لا تستحقه، مقارنة ببعض المسائل الأخرى القائمة في التنظيم.
- 2- تناول الأمور المتأزمة بنوع من السطحية، وسوء فهم جوانبها وأبعادها، والعناصر التي تتألف منها، وقصر امتداداتها على الماضي، واستبعاد ارتباطها بالحاضر والمستقبل.
- 3- الخلط بين البدائل أو الحلول، وإهمال تقدير درجة النجاعة العملية التي تتصف بها، واعتبارها أنها كافية ونهائية من الناحية التنظيمية.
- 4- التقصير في توفير وجمع وإعداد الإمكانيات والوسائل اللازمة، للمشكلة أو القضايا التي تمثل محور القرار، لأنه حسب اعتقاد نيجرو Nigro... القرار الأقرب إلى الفشل، هو القرار المنقوص من الموارد التي تدعمه، وغياب الأدوات والوسائل⁽¹⁾، وأيضا قلة المهارات والتمكن البشري، وكلها تصبح عائق في الكفاية التي يتطلبها القرار في مراحل لاحقة.
- 5- المرور السريع على المرامي والأساسيات التي يتحرك في فلكها القرار، الزمانية والبشرية والمكانية والأداتية، ودون وضع الاعتبارات الحقيقية للمشكلة، وبدائلها وإمكاناتها التي تليق بها.

القسم الثاني : العوائق التي تصيب القرار التنظيمي في تنفيذه

- إن صنع القرار في ظل غموض وسطحية وتسرع ونقص، لا محالة أنها شوائب تفرز بدورها آثارا سلبية في تطبيقه، وسنشير إلى البعض منها:
- 1- الارتجالية في اتخاذ القرار، ودون وضع حسابات لما سيحدثن ولو في الأجل لقريبة، أي معيقاته على بنية التنظيم ومكوناته.

(1) السيد غنيم رشاد وجمال مجاهد، قضايا سوسيولوجية معاصرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2008، صص 283-285

- 2- توجيه القرار في تنفيذه، لخدمة طرف أو فريق على حساب الفرق المنتمية للجامعة.
- 3- حصر القرار المطبق في مستوى تنظيمي واحد، مما يحدث خطوط مانعة تعزله عن الوصول للمستويات التنظيمية الأخرى، وذلك قياسا بنفاذه.
- 4- توطين وقبول قيم تنظيمية مناقضة للقرار المطبق، مما تضعف عملية الاهتمام بمتابعته وتقييمه وتقويمه.
- 5- التراجع في تنفيذ القرار، ويمكن إحلال قرارات جديدة ومفاجئة، قبل الوقوف والتأكد من النتائج التي يحققها الأول، وبالتالي صعوبة رصد الهفوات والأخطاء والنقائص التي يتم الوقوف فيها.
- العوائق المذكورة وغيرها مجتمعة، والتي تترك آثارا سلبية على القرار التنظيمي في عمليتي صنعه وتطبيقه، أكيد أنها تفقده الفعالية والفاعلية، أي التماسك في القوة والوحدة الداخلية، كما تشل قدرته على البقاء والاستمرار والأداء، وكلتا الحالتين سيتحول من عملية محورية في التنظيم، إلى باعث يفقد مع الوقت القائمين على إدارة وتسيير الشؤون المختلفة للمؤسسة الجامعية، سيطرتهم بالمعنى العقلاني، وحينها تصبح القرارات التنظيمية، ليست ذات الجدوى المرغوبة من قبل الأفراد في المجتمع الجامعي.

الخاتمة:

تقييم وإستنتاجات

الاستنتاجات الهامة التي يمكن أن نخلص إليها، بعد قيامنا بالمعالجة النظرية للقرار التنظيمي، بصفته العملية المحورية في البيئة الجامعية، كما تعمقنا نسبيا في مسألتي هدفية وديناميكيته، معتبرين في ذلك القيمة الكبيرة التي يكتسبها تنظيميا، وهذه الملاحظات التي تأتي في شكل مواقف وجهتها المستقبل، وهي:

- 1- القرار التنظيمي الجيد، يجب أن يعد لصناعته كما يطبق داخل الجامعة لا خارجها، لأن القرارات المستوردة أثبتت تجارب الميدان، انكسارها وفشلها وجمودها.
- 2- جدوى القرار، تتضح في تكوين منظومة تنظيمية، توحد بين مختلف العمليات والأطراف والفرق، والأفراد العاملين والمكونين والمتدربين بالجامعة.
- 3- هدفة القرار التنظيمي، تؤدي تدريجيا إلى إكسابه الحركية والسيروية، ومن ثم تفعيله وتوظيفه في نسيج العمليات المختلفة التي تجري في الجامعة.
- 4- القرار التنظيمي الديناميكي، يستقطب ويستميل مع الوقت، القوى التي تنشط في الميدان، كما...يساعد الأفراد على ابتكار الأفكار والأساليب، واستثمار مواهبهم وخبراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية⁽¹⁾، في إطار من التعاون والمشاركة، والتنافس المثمر لصالح الجامعة، التي يتطلع الكل بأن تكون رائدة في المجتمع.
- 5- القرار التنظيمي في عملية صنعه، يستدعي إلزام محددات المراحل والشروط والأبعاد، وتعيين النطاقات التي يمتد إليها، وذلك بتوطيد صلته بكافة العناصر القائمة في الوسط الجامعي.
- 6- عملية صنع القرار التنظيمي نقر أنها صعبة، لذا فإرادة وعزم ووقوف الجميع، مطلب استراتيجي وضروري، ودون تهاون أو تملص من المهام والمسؤوليات، المنوطة أو الموكلة لكل فرد في المؤسسة الجامعية.
- 7- عملية تنفيذ القرار التنظيمي خطوة حاسمة وجريئة، لكن بفضل تحصين المستويات والأنسجة التنظيمية، والتوجه نحو تعزيز المواقع وتقاسيم العمل، وحفز

(1) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن 2008، ص315.

الكل على الأداءات الماهرة والكفؤة، فستتحقق معظم الأهداف المنشودة بالجامعة.

8- القرار التنظيمي المدعم بالقيم الفاضلة، والرموز والضوابط والموجهات الأخلاقية والإنسانية، ستتولد ضمنه فعالية وقوة، ترقى به إلى المستوى المرغوب لدى الجامعيين.

9- القرار التنظيمي، كي يصبح فعالا ومؤثرا بصفة ملموسة، تلزمه قيادة إشرافية راشدة، وذات بصيرة وحكمة وحنكة، ودراية بما يجري داخل وخارج المؤسسة الجامعية.

10- القوة في القرار التنظيمي، لاشك أنها تحفظ استقرار واستدامة توازن الجامعة، وكل ما تمتلكه من موارد وما يجري بها من عمليات وممارسات هادفة، وذات مردود خدمي وعلمي وثقافي نفعي في المستقبل.

إن دعوتنا كباحثين، يحذوها أمل كبير ومتفائل، وموجهة لاستشعار الاستراتيجيين والخبراء والمفكرين البارعين، والمنظمين والإداريين والفنيين، لتجنيد قواهم وإمكاناتهم العلمية، لأجل تحسين وتطوير مختلف العمليات التنظيمية، التي يتوقف عليها نمو وتقدم المؤسسة الجامعية.

-المراجع :

- 1- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 2010.
- 2- أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر 2005.
- 3- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 4- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2007.
- 5- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة- الجزائر، 2003.

- 6- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1999
- 7- فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الطبعة الثانية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر 2006.
- 8- حسن عماد مكاوي وليلى حسني السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الثانية الدار المصرية اللبنانية- القاهرة - مصر 2001.
- 9- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع-عمان-الأردن 2006.
- 10- السيد غنيم رشاد وجمال مجاهد: قضايا سوسولوجية معاصرة دار المعرفة الجامعية -الإسكندرية- مصر 2008.
- 11- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع-عمان -الأردن 2008
- 12- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع - عمان - الأردن - 2006.
- 13- نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع - إربد- الأردن 2009.
- 14- عامر الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر - دمشق - سوريا 2006.
- 15- حيدر محمد العمري: استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث -عمان- الأردن، 2011
- 16- ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري وسعد عبد العزيز مصلوح، دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية-مصر 1999.
- 17- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان -بيروت، 1993
- 18- المحاسبة الدولية، الاستدامة والتقارير النظيفة إضافة للقيمة، <http://www.aleqt.com> شوهد يوم 18 سبتمبر 2007.
- 19- مازن الشاهين، صناعة القرار، منشور ب: <http://Furat.alwehda.gov.sy>

08 جوان 2008