

(المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات)

-دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة-

د/ محاد رضا، جامعة الجلفة

ملخص:

نسعى في هذا المقال الى المساهمة في إثراء التراث النظري المرتبط بالمناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات استنادا على أحدث النظريات والبحوث السابقة، فالمناخ التنظيمي من أهم العناصر التي تضمن سير و سلامة نظام المؤسسة و العمل على خلق الجو المناسب للعمل و تحقيق الأهداف المرجوة لكل مؤسسة، كما نجيب على تساؤلنا الرئيسي في دراستنا وهو: هل يوجد مناخ تنظيمي ايجابي سائد في مؤسسة -CNAS- بالجلفة يساهم في اعطاء الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع الى تحقيق أهداف المؤسسة و تلبي احتياجات العاملين فيها؟ لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة الجلفة موضوع الدراسة، بالنسبة للمفردات المراد دراستها وهم كل من الاطارات السامية و عددهم 06 مسؤولين و 40 إطار و 176 عون تحكم و 82 عون تنفيذ، و الذين يشكلون مجتمع الدراسة البالغ اجمالا 304 موظف، و تم اتباع المنهج الوصفي لكون الموضوع يتطلب وصفا و تشخيصا، كما اعتمد الاستبيان كتقنية أساسية في جمع البيانات. وتمت معالجة البيانات باستخراج النسب المئوية لكل سؤال من الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مناخ تنظيمي إيجابي سائد في مؤسسة -CNAS- بالجلفة يساهم في اعطاء الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع الى تحقيق أهداف المؤسسة وتلبي احتياجات العاملين فيها، استنادا على إجابات الموظفين، كما خلصنا إلى ان مؤسسة -CNAS- ذات أهمية القصوى في مسار الموظف والمؤمن له الذي ينتمي اليها، وتكاملها مع المؤسسات الخدماتية الأخرى في بناء المجتمع ككل ووظيفتها الهامة كمؤسسة مكملة لمختلف المؤسسات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، اتخاذ القرار، التأمينات الاجتماعية.

1- تمهيد

يعيش الافراد الكثير من اوقاتهم وسط هذا المناخ التنظيمي في تأدية أعمالهم ومع مرور الوقت تنشأ الكثير من العلاقات بينهم داخل المنظمة ويسعون الى اشباع رغباتهم و حاجاتهم و مصالحهم و السعي الى خدمة المنظمة على احسن و أكمل و جه و تقديم أفضل الخدمات المستفيدين منها.

في حين تسعى المنظمات الى صياغة رؤيتها و تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها و التي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على اتباع الاستراتيجيات السياسات و التكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية، الآلات الأموال و المعلومات.(بن غالية، ن 2020 ص 5)

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام و الارتقاء به من حيث المستوى و الدرجة و جعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الأفراد على حد سواء، حيث يكون متكيف مع ميولاتهم

ورغبتهم بهدف تحسين أدائهم و زيادة انتاجهم من جهة و تحقيق البيئة المناسبة لتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخرى. نفس (شامي، ص 2010)

كما تؤكد هذه الدراسات والبحوث ان اهم ما يواجه المنظمات من تحديات تتمثل في بناء وتنمية المناخ التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرارات في المؤسسة وطبيعة علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد بها.

2- التساؤل:

✓ هل يوجد مناخ تنظيمي ايجابي سائد في المؤسسة يساهم في اعطاء الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع الى تحقيق أهداف المؤسسة وتلبي احتياجات العاملين فيها؟

3- الفرضية:

✓ يوجد مناخ تنظيمي ايجابي سائد في المؤسسة يساهم في اعطاء الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع الى تحقيق أهداف المؤسسة وتلبي احتياجات العاملين فيها.

4- مصطلحات ومفاهيم البحث:

• تعريف المناخ : هو تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة وموقع جغرافي معين

المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المحيط الداخلي للمشروع الذي يعمل الفرد ضمنه يؤثر على قيمة واتجاه ادراكه، وذلك الانه يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النفسي ، وتتضمن مجموعة من الخصائص واهمها الاتصالات، الحوافز، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة... الخ

فالسلك التنظيمي هو احد الابعاد الكبرى للمناخ التنظيمي فالمناخ التنظيمي له تأثيرات كبرى على العمال في اي مشروع، ويؤدي الى احباط او التحفيز وذلك لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وعادات الفرد¹

• تعريف اجرائي للمناخ التنظيمي هو مجموعة من العوامل السائدة داخل المنظمة والتي تساعد في انجاز الاعمال والمهام والذي يضم مجموعة من المتغيرات منها : القيادة . الهيكل التنظيمي، وبرزها الاتصالات الحوافز المشاركة في وضع اتخاذ القرار التي تساعد العامل على أداء اعماله

• القرار : هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب أو بين الابيض والاسود. وإذا لزم الترجيح وتغليب الصواب والافضل او الاقل ضررا. (بوحنيش وشريط، 2014)

• السلطة : رغم الاهتمام الكبير والاستخدام الواسع لمفهوم السلطة في اطار الدراسات والابحاث السوسيولوجية. الا اننا نلاحظ بوضوح التداخل في استخداماتها في مفاهيم اخرى مثل الدولة والحكومة والقوة والنفوذ والسيطرة على سبيل المثال حيث نرى ان بعض العلماء استخدم مفهوم السلطة كمترادف بل وبديل في بعض المرات لمفهوم الدولة في حين ان الدولة كيان سياسي يمارس السلطة عن طريق استخدام القوة المشروعة. فالسلطة لا تتوقف على استخدام القوة فقط بل على شرعيتها ايضا فاذا كانت السلطة تعني القوة الشرعية فان النفوذ هو الاستطاعة والقدرة على التأثير فالسلطة هي نفوذ مشروع بينما النفوذ هو سلطة غير مشروعة.

¹ - كامل محمد المغربي. السلوك التنظيمي (مفاهيم أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم). دار الفكر . عمان . 1993 ص 303

• تعريف اتخاذ القرار:

يعرفه نيجرو على أنه " الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين ".
اما برنارد فيرى أن: " اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".

كما يمكن تعريفه بأنه " اختيار بديل من عدة بدائل متوفرة لتحقيق هدف. حل مشكل انتهز فرصة.
ويمكن القول ان اتخاذ القرار هي : عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة.

<https://revues.imist.ma/index.php/RMPC/article/view/18957>

• نظريات اتخاذ القرار:

ان نظريات اتخاذ القرارات تعرف بانها علم وفن صناعة القرار الذي يتناول اسس وقواعد عملية اتخاذ القرار الاداري ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه. وتقوم هذه النظرية على مدخل تحليلي كمي منظم ومتناسق وموضوعها عملية اتخاذ القرارات لمعايير واهداف محددة مسبقا. غالبا ما تكون معايير واهداف اقتصادية . لتحقيق الكفاية في ذلك فإنها تعتمد على المنهج العلمي وتبتعد عن اسلوب الحدس والتخمين الذي ساد لفترة طويلة كمنهج في عملية اتخاذ القرارات الادارية. (شتاتحة، عيشة ، 2010)
لقد تطورت عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير بعد ان حاول فريدريك تايلور تطبيق طرق البحث العلمي في ذلك عوضا عن الاحكام الشخصية والتخمين وبعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينات. ومنذ ذلك اكتسب مفهوم اتخاذ القرارات اهمية كبرى. حيث اشار (بيتر دراكر) الى أن الفكر الاداري قد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الانسانية في التنظيم ونظريات التنظيم والادارة والتحليل الاقتصادي والنشاطات التي يمارسها المديرون واعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات واساليب اتخاذها كجزء اساسي من عمل المدير.²
نتيجة التطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفلسفته وفي الاساليب المستخدمة في اتخاذه ظهرت عدة نظريات اهتمت في دراسة القرارات الادارية. وهذه النظريات يمكن اختيار اربعة منها. هي : التقليدية والسلوكية وغير الرشيدة والموقفية.³

• النظرية التقليدية للقرار:

نشير الى ان هذه النظرية تعرف ايضا بـ " نظرية القرار الرشيد" حيث تمثل النموذج المغلق في اتخاذ القرار. ولقد سادت مفاهيمها حتى الربع الاول من القرن العشرين.
وبالرغم مما قدمته النظرية الكلاسيكية من افكار ومفاهيم مهمة في اتخاذ القرار وتطور نظرية القرارات الادارية الا انها لم تسلم من بعض الانتقادات والتي على اساسها قامت النظرية السلوكية في اتخاذ القرار. ونورد فيما يلي اهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية والموجهة من المدارس الحديثة في الفكر الاداري⁴:

² - ناديا أيوب، " نظرية القرارات الإدارية "، جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص : 22.

³ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ص : 111.

⁴ - خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 125.

-الرشد مفهوم نسبي لا يؤدي دائما الى القرار الافضل بسبب خضوع متخذ القرار لعوامل مختلفة تحد من قدراته على اتخاذ القرار الرشيد . وكما ترى النظرية السلوكية فان المدير يعتمد على الرشد المحدد في اتخاذ قراراته للوصول الى القرار المناسب وليس القرار الرشيد.

-ان متخذ القرار يمكن ان لا يكون عقلانيا او منطقيا في اتخاذ القرار ويتأثر بالأطراف والعوامل المحيطة به.

-ان وجود اهداف متعددة متناقضة في بعض الاحيان امام متخذ القرار تجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار امرا غير مضمون دائما.

• النظرية السلوكية للقرار⁵:

تؤكد هذه النظرية على ان متخذ القرار. كفرد . له افضلياته الخاصة به. وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد. الى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار⁶.

• نظرية القرار غير الرشيد :

تطرح هذه النظرية فكرة مغايرة اساسها ان متخذ القرار هو في الغالب غير رشيد في قراراته. بل ان يكون قد اتخذ القرار حتى قبل بلورة البدائل الممكنة.

وفي حالات أخرى قد يكون اول بديل متصور أمام متخذ القرار هو أفضلها. وقد يقدم متخذ القرار لاحقا القواعد او التبريرات التي استند إليها في قراراته وقد تتخذ الجماعة قرارا وتبرر ذلك لأي فرد فيها على أنه قرار رشيد لغرض مواجهة أي معارض له.

• علاقة المناخ التنظيمي باتخاذ القرارات :

ان اتخاذ اي قرار ومهما كان بسيطا وذا اثار ومدى محدودين فانه يستلزم من الادارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار. بعضها داخل المؤسسة (عوامل داخلية) وبعضها من خارج المؤسسة (عوامل خارجية) وبعضها الآخر سلوكي أو انساني. بالإضافة الى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة. وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية إتخاذ القرارات في المنظمة⁷.

• عوامل البيئة الخارجية : (External Environment Influence)

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي⁸ :

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المنظمة.
- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

⁵ - د. أشرف الصايغ ، نظريات القيادة واتخاذ القرار جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، برنامج الإدارة التربوية، نابلس، لبنان 2004.

⁶ - ناديا أيوب، مرجع سابق، ص 65.

⁷ منعم زمير الموسوي، " إتخاذ القرارات الإدارية - مدخل كمي -"، (دار اليازوري العلمية، عمان، 1998)، ص: 13.

⁸ ناديا أيوب، مرجع سابق، ص 141.

- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.

- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

• عوامل البيئة الداخلية (Internal Environment Influence) :

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها :

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يقيد متخذ القرار بشكل جيد.

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والادارات والاقسام.

- درجة المركزية وحجم المؤسسة.

- درجة وضوح الاهداف الاساسية للمؤسسة.

- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.

- القرارات التي تصدر عن مستويات ادارية اخرى.

ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي :

- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار.

- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المؤسسة.

- بالموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

http://biblio.univ-alger.dz/jspui/bitstream/1635/7093/1/EULMI_LAZHAR.pdf

5- منهج الدراسة:

انتهجنا المنهج الوصفي لأننا نصف المتغيرات في وضعها الراهن والطبيعي ، كما استخدمنا نوع من الدراسة يسمى الدراسات التقويمية حيث نقوم بعمل المؤسسات من وجهة نظر موظفيها.

6- أدوات البحث:

اعتمدنا الاستبيان كتقنية أساسية في جمع المعطيات و البيانات. حيث وجهنا أسئلة مفتوحة للموظفين والعمال حول وجود مناخ تنظيمي إيجابي سائد في مؤسسة -CNAS- بالجلفة يساهم في اعطاء الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع الى تحقيق أهداف المؤسسة وتلبي احتياجات العاملين فيها.

7- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة الجلفة موضوع الدراسة، بالنسبة للمفردات لمراد دراستها في هذه الدراسة هم كل من الاطارات السامية و عددهم 06 مسؤولين و 40 إطار و 176 عون تحكم و 82 عون تنفيذ، و الذين يشكلون مجتمع الدراسة البالغ اجمالا 304 موظف

8- الاساليب الاحصائية:

يلجأ أبا حث احيانا الى استخراج النسب المئوية متغيرات سؤال معين، من أجل المقارنة بين اكبر و اصغر نسبة.

9- إجراءات الدراسة:

نحاول في دراستنا الإجابة على تساؤلنا الرئيسي وهو: هل يوجد مناخ تنظيمي ايجابي سائد في مؤسسة -CNAS- بالجلفة يساهم في اعطاء الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع الى تحقيق أهداف المؤسسة و تلبي احتياجات العاملين فيها ؟
لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة الجلفة موضوع الدراسة، بالنسبة للمفردات المراد دراستها وهم كل من الاطارات السامية و عددهم 06 مسؤولين و 40 إطار و 176 عون تحكم و 82 عون تنفيذ، و الذين يشكلون مجتمع الدراسة البالغ اجمالا 304 موظف.

و تم اتباع المنهج الوصفي لكون الموضوع يتطلب وصفا و تشخيصا، كما اعتمدنا الاستبيان كتنقية أساسية في جمع البيانات. و تمت معالجة البيانات باستخراج النسب المئوية لكل سؤال من الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مناخ تنظيمي إيجابي سائد في مؤسسة -CNAS- بالجلفة يساهم في اعطاء الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع الى تحقيق أهداف المؤسسة و تلبي احتياجات العاملين فيها، استنادا على إجابات الموظفين، كما خلصنا إلى ان مؤسسة -CNAS- ذات أهمية القصوى في مسار الموظف والمؤمن له الذي ينتمي اليها، وتكاملها مع المؤسسات الخدماتية الأخرى في بناء المجتمع ككل ووظيفتها الهامة كمؤسسة مكملة لمختلف المؤسسات الأخرى.

10- خاتمة:

تناولنا مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة الجلفة، التي اجرينا فيها الدراسة بجانبها النظري والميداني، حيث تطرقنا إلى أهم النظريات السوسيولوجية المفسرة لمتغيرات دراستنا الخاصة بالمناخ التنظيمي واتخاذ القرارات. وبالتالي ربط الدراسة بالحقل السوسيولوجي والتأصيل النظري له. وقد تناولنا فيه النظريات الكلاسيكية من خلال التطرق الى النظرية الوضعية وسياقها العام وتصورها المنهجي المفسر للظواهر الاجتماعية وارتباطها السببي. كما تطرقنا أيضا الى النظرية العضوية التي تنظر الى المجتمع بنظرة تطويرية بيولوجية. وتصورها المنهجي الذي يعتمد على التجانس واللاتجانس. بالإضافة الى النظرية الوظيفية الكلاسيكية التي تعتمد في تفسيرها على البناء و الوظيفة. لنخلص في الأخير الى النظريات الحديثة وعلى رأسها النظرية الصراعية التي تقوم على مفهوم الصراع والاختلاف. بالإضافة الى نظرية التفاعل الرمزي والنظرية الوظيفية بشكلها الحديث. ومفهوم السلطة وأنواعها وابرز أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت هذا الموضوع وتحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا وتبسيط الضوء على ارتباطها بأنماط القيادة داخل المنظمات وتتبع مسارها الكرونولوجي خاصة منه ما تعلق بالجانب النظري السوسيولوجي. ومقارنة التراث النظري لدي الاتجاهات العربية منها والأجنبية. وقد توصلت دراستنا الحالية إلى وجود مناخ تنظيمي إيجابي سائد في مؤسسة -CNAS- بالجلفة يساهم في اعطاء الفعالية لاتخاذ قرارات سليمة تدفع الى تحقيق أهداف المؤسسة و تلبي احتياجات العاملين فيها، استنادا على إجابات الموظفين، كما خلصنا إلى ان مؤسسة -CNAS- ذات أهمية القصوى في مسار الموظف والمؤمن له الذي ينتمي اليها، وتكاملها مع المؤسسات الخدماتية الأخرى في بناء المجتمع ككل ووظيفتها الهامة كمؤسسة مكملة لمختلف المؤسسات الأخرى.

الهوامش والإحالات:

- 1- بن غالية نصر الدين، 2020 - المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- رسالة جامعية، جامعة أم البواقي
- 2- شامي، صليحة، 2010 - المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي- رسالة جامعية، جامعة بومرداس
- 3- كامل محمد المغربي. السلوك التنظيمي (مفاهيم أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم). دار الفكر. عمان . 1993 ص 303
- 4- شتاتحة عيشة، -ثقافة المنظمة في عملية صنع القرار--صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية- مؤتمر دولي يومي 14 و 15 أفريل 2009 الاغواط
- 5- ناديا أيوب، " نظرية القرارات الإدارية "، جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص : 22.
- 6- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، 2004 الأردن، ص : 111.
- 7- منعم زمير الموسوي، " إتخاذ القرارات الإدارية – مدخل كمي –"، (دار اليازوري العلمية، عمان، 1998)، ص: 13.
- 8- بوخنيش وشريط، (2014) -تأثير عوامل الجذب السياحي على سلوك السياح- رسالة جامعية ، جامعة جيجل
- 9- خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 125.
- 10- د. أشرف الصايغ ، نظريات القيادة واتخاذ القرار جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، برنامج الإدارة التربوية، نابلس، لبنان 2004.
- 11- ناديا أيوب، مرجع سابق، ص 65.
- 12- ناديا أيوب، مرجع سابق، ص 141

13-

<https://revues.imist.ma/index.php/RMPC/article/view/18957>

14-

http://biblio.univ-alger.dz/jspui/bitstream/1635/7093/1/EULMI_LAZHAR.pdf