

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بالمسيلة
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافي

مقالاتية القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية

بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

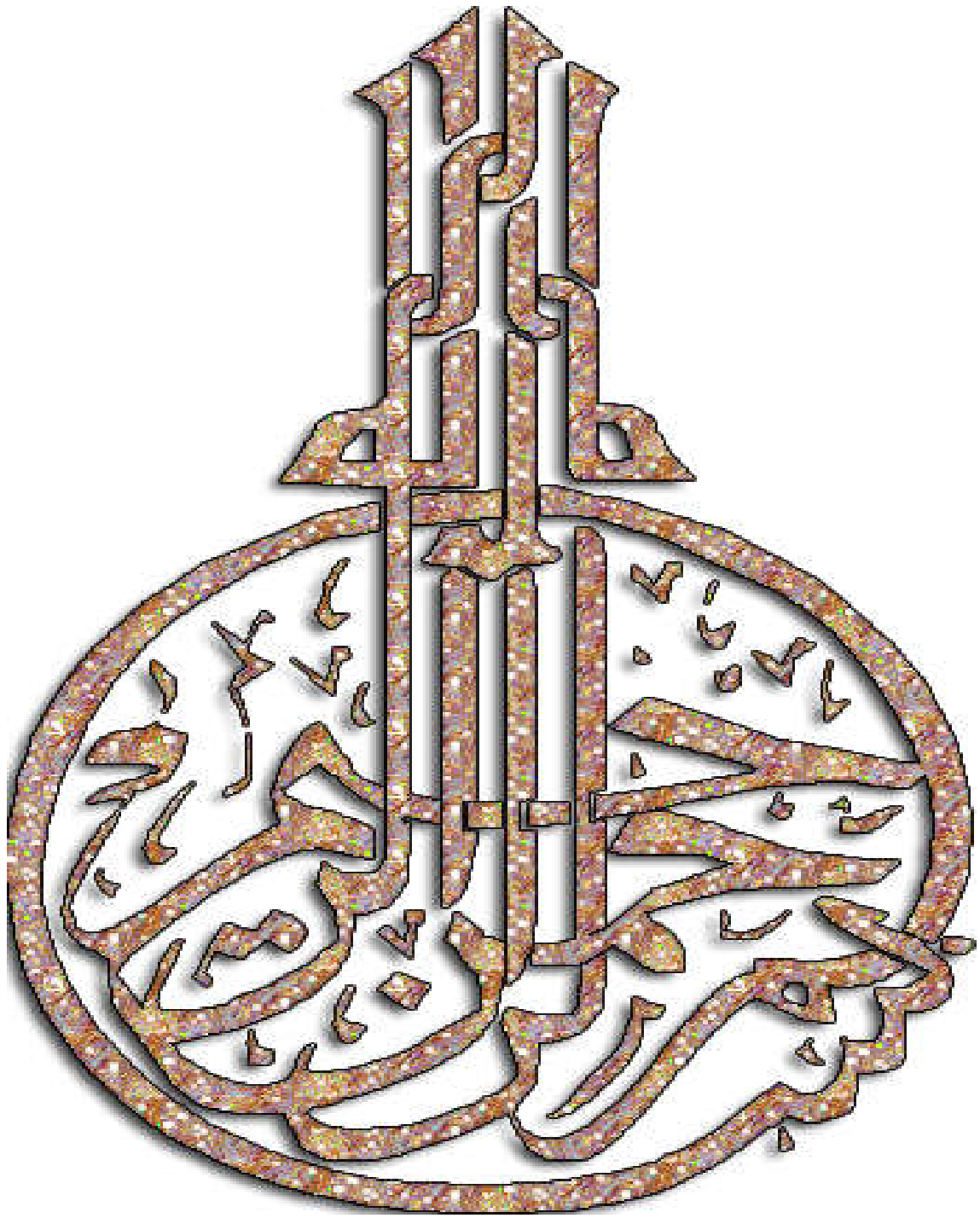
مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
فرع : تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:
جغولي يوسف

إعداد الطالب
بلباي كمال

السنة الجامعية 2011-2012





رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي

وعلى والدي .

وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في

عبادك الصالحين

صدق الله العظيم

اهداء

إلى من قال الله فيهم الحق:
" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي
ارحمهما كما ربياني صغيرا"
إلى روح أبي الطاهرة دعواتي وصلاتي
إلى أمي أطلا الله في عمرها تقديري وإجلالي
إلى إخوتي وأخواتي إخلاصي ووفائي
إلى زوجتي وأبنائي
إلى..
إلى كل من ساعدني شكري وامتناني
إلى شهداء هذا الوطن .

الصفحة	الفهرس
8-9	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول / المقاربة المنهجية العامة
13	أسباب اختيار الموضوع
13	أهمية لدراسة
14	الإشكالية
17	الفرضيات
18	تحديد المفاهيم
27	المقاربة الالوسولوجية
28	الدراسات السابقة
33	صعوبات الدراسة
	الفصل الثاني / الاطار النظري
34	عقلانية اتخاذ القرار
34	تمهيد
35	اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
36	نظريات اتخاذ القرار وأنوعه
41	انواع القرارات الادارية
46	مستويات القرارات
49	العقلانية والرشد اتخاذ القرار
49	الاساليب العلمية في اتخاذ القرارات
55	فعالية رشادة القرارات
60	الرشد في صنع القرار
67	متخذ القرار والشروط الواجب توفرها فيه .
77	النماذج والادوات الحديثة لاتخاذ القرار
86	المبحث الثالث: القيادة واهميتها في الادارة .
87	وعنى القيادة واصولها
90	أهمية القيادة للإدارة.

91	القيادة والزعامة.
92	القيادة الادارية وعناصرها .
94	أهمية القيادة.
102	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث / الرضا الوظيفي
105	المبحث الاول: مفهوم الرضا الوظيفي واثاره
105	مفهوم الرضا الوظيفي
106	اثار الرضا وعدم الرضا الوظيفيين
113	اثار الرضا الوظيفي
118	المبحث الثاني:العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي واساليب قياسه
118	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
125	العوامل الشخصية للرضا
129	المقاييس الموضوعية للرضا
132	المقاييس الذاتية للرضا
135	طرق قياس الرضا
142	المبحث الثالث/علاقة عقلانية اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي
148	اثر الصراع على الرضا الوظيفي
148	اثر الرضا الوظيفي على التنظيمات الغير رسمية
151	خلاصة الفصل الثالث
	الجانب الميداني
	المبحث الاول /تصميم الدراسة واجرائاتها
152	تمهيد
152	منهجية الدراسة
154	طرق جمع المعلومات
154	تقنيات الدراسة
156	صعوبات الدراسة

158	التعريف بميدان الدراسة
161	حدود الدراسة
المبحث الثاني / عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	
168	1/تحليل ومناقشة البيانات
168	1 - بيانات الفرضية الاولى .
186	2 - بيانات الفرضية الثانية .
212	3- بيانات الفرضية الثالثة .
214	2/مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
215	3/ الاستنتاجات /التوصيات/المقترحات.
217	الخاتمة.
218	قائمة المراجع.
232	الملاحق.
233	ملخص الدراسة بالعربية.
234	ملخص الدراسة بالفرنسية.
235	الاستمارة.

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
158	توزيع الهياكل الصحية عبر البلديات	01
161	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	02
162	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
163	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	04
164	توزيع الأفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	05
165	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب	06
166	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	07
168	علاقة الفئات المهنية بنوعية القرار	08
170	مشاركة المنفذين في القرارات وسبب ذلك	09
172	الأساليب المستخدمة من طرف القادة في اتخاذ القرارات	10
174	مساهمة المدير في إصدار القرارات لحل المشاكل الموظفين	11
175	الشخص المسؤل عن المؤسسة عند غياب المدير	12
176	: الطرق المستعملة لإعلام الموظفين عند اتخاذ القرار	13
178	رد فعل العامل في حالة صدور قرار لا يرضيه	14
180	دور القيادة في اتخاذ القرار	15
181	: رضا الموظف عن القرار وسبب ذلك	16
183	الأشخاص الذين يتولون إتخاذ القرار	17
183	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار و كفياتها	18
184	القرارات التي يشارك فيها الموظف حسب الفئات	19
186	البرامج المتبعة في التسيير العمل داخل المؤسسة	20

189	التحفيزات التي تقدم للموظفين	21
189	الشخص الذي يقوم بعملية التخطيط	22
190	القواعد والسياسات المبرمجة للعمل مستقبلا و من يضعها	23
191	الرقابة على الوسائل و نوعية هذه الوسائل	24
192	علاقة التوازن في توزيع الوظائف و ردود فعل العامل	25
194	تقسيم المهام داخل المؤسسة و ردود فعل الموظفين.	26
195	تحسين اداء الموظف و سبب ذلك	27
196	الوسائل الموجودة بالمؤسسة مناسبة انجاز المهام	28
197	الرقابة داخل المؤسسة و سبب وجودها	29
199	الشخص الذي يقوم بعملية الرقابة داخل المؤسسة	30
200	علاقة نوعية العقاب بالأخطاء التي يرتكبها الموظفين	31
202	علاقة الرئيس بمرؤوسيه و تأثيره عليهم	32
203	علاقة الرضا العامل على طريقته في أداء المهام	33
204	حرية اتخاذ العامل لقراراته و علاقته بجودة الأداء	34
205	مشاكل الموظف مع زملائه و أثره على عمله داخل المؤسسة	35
207	تلبية المؤسسة لمتطلبات العاملو أثره على استقراره داخلها	36
208	رغبة العامل في الانتقال من المؤسسة و سبب ذلك	37
209	ولاء و انتماء الموظف لجماعة العمل و مدى رضاه عن طبيعة علاقته بها	38

الفصل الأول :

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهداف وأهمية الدراسة

3- الإشكالية

4- التساؤل العام للدراسة

5- الفرضيات

6- تحديد المفاهيم

7- المقاربة السوسيولوجية

8- الدراسات السابقة

عملية اتخاذ القرار من المهام اليومية في أي تنظيم ، فهي تلعب دورا حساسا داخل المؤسسة ، إذ بواسطتها يتم التوصل إلي حلول للمشاكل ، ووضع البدائل المتاحة التي تخدم أهداف التنظيم .

فاتخاذ القرار هو العنصر الفعال لسير المنظمة نحو تطبيق قراراتها ، والاقتراحات التي يصادق عليها صاحب السلطة (القائد) بمشاركة الفاعلين في إطار تفاعلي اتصالي ، كي تتحقق فعالية ونجاعة التنظيم خلال تطبيق العقلانية المتمثلة في التحكم في أدوات التسيير برشاده ، كما يجب الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أساس ديناميكية المؤسسة ، وتحديد وجهة تلك الديناميكية يكون وفق منهجية متبعة تتكفل بالعامل عن طريق تحفيزه ماديا ومعنويا ، إضافة إلي توفير جو عمل يساعده علي أداء عمله ، ولدراسة سيرورة القرار تبحث عن العلاقة التي تجمع صاحب السلطة (القائد) بمركزه المهني وكيف يكون اتخاذه للقرارات وتعامله مع مختلف القرارات مع معرفة فاعلية الأفراد الآخرين في الإسهام في صنع القائد لقراراته التي تصادق عليها نهائيا .

وتظهر إيجابيته أو سلبيته في درجة تطبيق القرار الرشيد الذي يعمل علي تحقيق رضا العامل داخل المنظمة واستمرارها ، فالقرارات تؤثر في مختلف المستويات ووحدات المنظمة سواء كان ذلك بالإيجاب او بالسلب فهي تسهم في وضعي التخطيط لمستقبل المؤسسة وفي وضع برامج تنسيقية بين مختلف وحدات المنظمة ، كما تساعد علي بناء نظام رقابي من أجل مراقبة وتصحيح أخطاء العمال .

ومن خلال كل هذا انصب بحثنا علي دراسة القرارات في المؤسسات الجزائرية العمومية وبالضبط في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية التي تعمل في مجال الخدمات الصحية والوقائية ، ونظرا لأهمية القرارات داخل المؤسسة العمومية ، سنركز في بحثنا هذا علي جوانب مختلفة لاتخاذ القرار وسنحاول من خلالها معرفة أثرها علي رضا العامل ، ولهذا قمنا بوضع هذه الخطة ، حيث قسم عملنا الي سبعة فصول موزعة كالآتي :

الاول : تمثل في منهجية الدراسة والتقنيات المتبعة أما الفصل الثاني تم تخصصه لاتخاذ القرار وأهمية داخل المؤسسة وتوضيح مدي عقلانيته ، والفصل الثالث خصصناه لدراسة موضوع القيادة والمشاركة العمالية في اتخاذ إقرارات ، كما خصصنا الفصل الرابع لتوضيح مستويات اتخاذ القرار والمتمثل في الرقابة والتخطيط والتنسيق والعقلانية ، والفصل الخامس قمنا بدراسة الجماعة ومدي استقرارها داخل التنظيم ، وكان الفصل السادس لدراسة موضوع الرضا من خلال توضيح رضا العامل داخل المنظمة ، وفي الأخير خصصنا الفصل السابع للجانب الميداني حيث قمنا بالتعريف بميدان الدراسة إلي جانب تحليل فرضيتنا الثلاث ووضع الاستنتاج الخاص بكل منهما وفي الأخير انتهى بحثنا باستنتاج عام إضافة إلي المراجع والملاحق .

1- أسباب اختيار الموضوع :

✓ معرفة مدي رشادة القرارات داخل القطاع العمومي وبالضبط في المؤسسة العمومية

- ✓ محاولة للتعرف علي رأي العمال حول القرارات التي يصدرها المدير في المؤسسة العمومية
- ✓ محاولة للكشف عن أهم المشاكل والمعوقات التي تعيق عملية اتخاذ القرار اخل القطاع العمومي.
- ✓ محاولة لمعرفة مدي صحة القرارات والنجاح في تطبيقها عن طريق المدير داخل (المؤسسة العمومية).
- ✓ الكشف عن حالة العامل داخل القطاع العمومي.
- ✓ محاولة للكشف عن مزايا القطاع العمومي وما يقدمه من تقديم خدمات صحية ووقائية .
- ✓ معرفة مدي الرضا الوظيفي داخل القطاع العمومي.
- ✓ الاهتمام الشخصي بموضوع عقلانية القرار وعلاقته برضا العاملين داخل القطاع العمومي خاصة المؤسسة العمومية .

2- أهداف وأهمية الدراسة :

- ✓ المساهمة بدراسات جديدة ولو كانت متواضعة تخدم غرض البحث العلمي .
- ✓ ابراز واقع اتخاذ القرار داخل القطاع العمومي ودوره في رضا العاملين .
- ✓ ابراز كيفية تفكير الرؤساء في تسير مؤسساتهم في القطاع العمومي ، ومدي ثقتهم بعمالهم الي جانب معرفة مدي تواضع المدير وكيفية تعامله مع مرؤوسه.
- ✓ معرفة قيمة لغة الحوار والتفاهم في دراسة الأعمال ، وحل المشاكل باتخاذ الإجراءات والقرارات التي تعود مصداقيتها إلي صاحب السلطة .

✓ التوصل إلى نتائج من خلال مدي تحقيق فرضياتنا في الميدان بالإجابة علي تساؤلاتها في الإشكالية ..

✓ معرفة مدي كفاءة وخبرة الرئيس في تسيير المؤسسة .

✓ معرفة شخصية بكيفية تعامله مع جميع عمال المؤسسة ومدي إشراكهم في القرار .

✓ التوصل الي النمط القيادي الذي يمكن إتباعه داخل القطاع العمومي .

✓ معرفة العراقيل التي تواجهها المؤسسة العمومية وهل يكون اتخاذ القرار من بين المشاكل

والعراقيل الأولى التي توجهها المؤسسة .

✓ كما أن مجال اتخاذ القرارات داخل المنظمة يكون شغل الشاغل ومحور تفكير مسيريهها ،

ومدي تقبل العاملين بها لتلك القرارات .وتحديد النمط القيادي الذي يتوافق مع التسيير

والتنظيم الإداري الجيد في المؤسسات العمومية و القطاع العمومي ، بغية شرعية

مضمونه للعمل بروح الفريق ، فتبرز كفاءة المستوي التنفيذي من اجل أداء جيد ،

وإحداث استقرار أي جو عمل بعيد عن ظاهرة الاغتراب وبالتالي رضا جميع مستويات

الهيكل التنظيمي .

تقوم المنظمات في كل المجتمعات بتنظيم أعمالها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها ويتوقف هذا علي نوعية الأداء الإداري وفعاليتها ومدى قدرة القادة الإداريين علي إحداث التعاون الجماعي بين الأفراد داخل المنظمة باعتبارها تجمع بشري يقوم علي مجموعة من الأهداف والرغبات التي يسعى إلي تحقيقها هؤلاء الأفراد والتي تتوقف علي حالتهم المعنوية وفعاليتهم في مختلف المستويات علي نوعية القرارات داخل المنظمة .

ويعد موضوع اتخاذ القرار من أهم المواضيع التي أصبح المختصون في التنظيمات يهتمون بها عند دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات إذ لا يمكن تصور منظمة دون مجموعة من القرارات يتم العمل بمقتضاها علي تحقيق أهداف المنظمة من أجل تحقيق الاستقرار الداخلي للعمل والحفاظ علي الجو الذي يحدث نوع من الرضا لجماعات العمل ، والذي يتوقف علي قدرة القادة الإداريين علي التحكم في التسيير .

فالقائد لديه سلطة تسمح له بإصدار قرارات يسعى من خلالها إلي التأثير في سلوكيات العمال بطريقة غير مباشرة للقيام بالمهام الموكلة إليهم والتي تتناسب مع تخصصاتهم وتكوينهم بالاعتماد علي الموارد المالية والتكنولوجية لتحقيق أهداف المؤسسة داخليا من حيث التوازن المهني والاستقرار الوظيفي ، التفاعل العمال وخارجيا المنافسة تقديم الخدمات ، تحقيق مدخلات للحفاظ علي البقاء في المجتمع كما أن هذه القرارات التي يصدرها القائد تكون في مختلف مستويات التنظيم فنجدها قرارات تخص التخطيط للمستقبل ومختلف التنبؤات التي تهدف الي تحقيق أهداف معينة مستقبلا من أجل تطوير وتحسين الخدمات ، وهناك قرارات رقابية علي مختلف الوحدات والمصالح الإدارية ، بهدف مراقبة الأداء

وتصحيح الأخطاء وهناك قرارات خاصة بالتنسيق بين مختلف الوحدات وتوزيع الوظائف ولكي تنعكس هذه القرارات بالإيجاب علي الأهداف المؤسسة يجب ان تكون قرارات رشيدة (عقلانية) تخدم مصالح المؤسسة وتعمل علي تحقيق الأهداف وتطوير الخدمات ، فالقائد المكون الذي لديه خبرة وأقدمية المتخصص في الميدان الإداري يستطيع أن يضع قرارات تنعكس بالإيجاب علي العمليات الاتصالية مع السلطة المقدره للقرارات العمالية قصد تنفيذها وتجعلها راضين علي عملهم مما يؤدي إلي استقرارهم داخل المنظمة ويحقق رضا العاملين .

وفي دراستنا هذه المتعلقة بعقلانية القرار وعلاقته برضا العاملين داخل المؤسسة العمومية .و محاولة للتعرف علي تأثير القرارات العقلانية الصادرة ، التعاون ، إبداء الرأي ، الابتكار والمشاركة ولتحقيق الاستقرار والتعاون والتفاعل والتواصل ، والذي لا يمكن أن يتحقق الا من خلال رضا العاملين .إما ميدان دراستنا فكان المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة والتي تعمل في مجال تقديم خدمات صحية ووقائية وقمنا بإختيار هذه المؤسسة من أجل دراسة موضوع القرار من خلال توضيح طرق وكيفية اتخاذ القرار ومعرفة مدي عقلانيته داخل هذه المؤسسة العمومية ، إلي جانب توضيح أثر هذه القرارات علي رضا العامل واستقراره داخل عمله ومن هنا انطلقنا من التساؤلات التالية :

هل تساهم عملية عقلنه القرارات في رضا العاملين ؟

التساؤلات الفرعية

- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في رضا العاملين ؟
- هل لمستويات ونماذج اتحاد القرارات دور في رضا العاملين ؟
- هل توافق أهداف الجماعة الخاصة بالأهداف العامة للمؤسسة يؤدي الى استقرار

العاملين ؟

5- الفرضيات

الفرضية العامة

نساهم عملية عقلنة القرارات في رضا العاملين .

الفرضيات الفرعية

- تساهم المشاركة في اتحاد القرارات بشكل ايجابي في رضا العاملين .
- ان لمستويات ونماذج اتخاذ القرارات دور ايجابي في رضا العاملين .
- يؤدي توافق أهداف الجماعة المهنية مع الأهداف العامة للمؤسسة الى استقرار العاملين .

6- تحديد المفاهيم :

اتخاذ القرار : " تعين كلمة القرار البث النهائي و الإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله الوصول لوضع المعين والي نتيجة محدودة ونهائية (1) إما اتخاذ القرار فهو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين (2) ويعرف أيضا الاختيار القائم علي أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر (3) ويعرف بأنه " مجمل الافعال الي يجب أن تتم قبل أن يمكن عمل اختيار نهائي (4) اذ انه اختيار المدرك بين البدائل التامة في موقف معين⁵.

ويعرف " بأنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار (6)" وهو عملية الحكم بالترجيح جانب علي جانب آخر وايجاد حل للتوصل إلي إقرار شيء أو استقراره.

" فالقرار الإداري هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة (7)".

أما مفهومنا الإجرائي : لاتخاذ القرار فهو عملية اختيار بين مجموعة من الاقتراحات أو

الحلول التي يبديها المشاركون في الاجتماع وذلك من أجل الخروج من المشكلة.

1 عبد الهادي الجوهري ، إدارة المؤسسات الإجتماعية ، منخل سوسولوجية ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع الإسكندرية ، دون سنة

2عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في الادارة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الجزائر 1984 ، ص157.

3جمال أحمد توفيق : ادارة الأعمال منخل وظيفي ، دار الجامعية نشر وتوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص104.

4أحمد مصطفى خاطر ، سامية محمد فهمي ،هنا حافظ بدوي ، الادارة في المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعية الإسكندرية 2001، صص-219-223.

5 عبد الكريم درويش ، ليلي نكلا ،أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ط1، 1972، ص219

6 علي السلمي : السلوك التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، ص212.

7محمد حسن خليل الشماع : مبادئ إدارة الأعمال ، وزارة التعليم العالي ، بغداد 1980، ص101.

ولتحقيق هدف معين والقرار الإداري يتضمن خيارا واعيا فعندما يفضل المدير خيارا أو حلا دون سواه فإنه بذلك يصل إلي استنتاج معين يهدف لتحقيق غرض ما .

القيادة : " هي عملية تأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف الحصول عليه (1).

هي قيادة مجموعة من الافراد بما يوجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم و تنمية

روح الجماعة والتعاون لديهم وبينهم وبين المنظمة وإيجاد درجة كافية من التمسك والعطاء

لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقة طيبة ومن ثم .. هذا صورة الفعل - التأثير في

المعلومات والاتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم وتلك هي النتيجة (2).

و " هي أدوار معينة ينجزها فرد معين في وقت محدد وفي جماعة معينة (3) ويرى كوهان

" kohan " القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير علي المرؤوسين بحيث يرغبون في

أداء وانجاز ما يحدده القائد (4) وعرفه كل من (koontzand odonnel) علي أنها " عملية

التأثير التي يقوم بها القائد علي مرؤوسهم لإقناعهم وحثهم علي المساهمة الفعالة بجهودهم

للقيام بنشاط متعاون أما فيدلار (fidlar) فيرى ان القيادة تعني جهود

مبدولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلي أهداف المنظمة والأفراد .

وعرف كل من عبد الكرم درويش وليلي نكلي علي ان القيادة " هي القدرة التي يؤثر فيها المدير

علي مرؤوسه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق تعاون بينهم

¹ بوفلجة غياث : مبادي التفسير البشري ، دار العرب ، وهران الجزائر ، دون سنة ، ص 109.

² أحمد محمد المصري : الادارة والمدير العصري ، دار النهضة العربية ، لبنان ط1، دون سنة

³ بوفلجة غياث: المرجع نفسه ، ص109

⁴ عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجمعية الجديدة للنشر ، الرابطة الأسكندرية ،

في سبيل تحقيق الهدف بذاته اما مفهومنا الإجرائي للقيادة وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير علي سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة وهي أيضا قدرة القائد علي الاقتناع وتحريك مشاعر الآخرين من أجل الإبداع والعمل لصالح المؤسسة.

المشاركة : المشاركة لغويا إشراكا ويشارك في أمر صار في الأمر شريكا فيه كما يقصد

بالمشاركة العملية التي هي من خلالها يلعب الفرد دورا في الحياة السياسية والاجتماعية المجتمعة وتكون لديه الفرصة بأن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع " وكذلك أفضل الوسائل وتحقيق وانجاز هذه الأهداف ⁽¹⁾ والمشاركة " هي التزام الشخص لأعضاء الجماعة داخل جماعة أو منظمة ومستوى المشاركة نسبي لدرجة الترابط الوجداني للجماعة ودرجة قبول الأعضاء في الجماعة ⁽²⁾ " والمشاركة " هي إشراك العاملين والأفراد في الدارة وملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها ، ما يخلق مشاركة عملية ونفسية جيدة ⁽³⁾ ،

وتعني أيضا : إسهام قيادات المجتمع الذاتية لما فيه مصلحة المجتمع الذي ينتمون إليه فهنا معنى المشاركة نوع الجهود التطوعية وتقوم علي الرغبة الذاتية دون الإكبار أو الإلزام من قبل الهيئات أي أنها تطوع نابع من الرغبة دون انتظار العائد المجزي في مشروعات المجتمع التي تحقق أهداف وقيم المجتمع ، ومعاييره من خلال منظمات عامة

أو تطوعية وذلك للمساهمة في العمليات الوقائية والإنسانية والعلاجية في المجتمع ⁽⁴⁾.

1 طاهر محمود كلالدة : الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، دار وهران للنشر والتوزيع ، عمان الاردن،1997

2 عبد الهادي الجوهري : مجمع علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999، ص237.

3 المنجد في اللغة والاعلام : دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، ط7 ، 1986، ص386

4 علي محمد منصور : مبادئ الإدارة ، أسسها ومفاهيمها ، مجموعة النيل العربية القاهرة ، ط1، 1999، ص195.

اما مفهومنا الإجرائي : فتعني بالمشاركة هي اشتراك الأفراد والمجموعات في النشاطات والإعمال عن طريق تكوين جماعات داخل المنظمة ، كما نعرف بأنها إشراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافز وتشجيع عن العمل وزيادة الخدمة مما يحقق الأهداف المرجوة.

التخطيط: هو ما يحدد مقدما وما سوف يتم عمله وعلي أساسه تحدد عمليات تنظيم وحشد القوي المادية والبشرية والإشراف والرقابة ، وهو عملية رسم السياسة العامة للمشروع علي مدي الحقائق والبيانات التي تم جمعها ودراستها وتحليلها في ضوء التوقعات واحتمالات المستقبل⁽¹⁾ ويعرفه هنري فايول " بأنه يشمل التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل ويرى نيومان " ان التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق لما يراد عمله ، لذلك فان الخطة هي طريق مرسوم لفعل يراد القيام به⁽²⁾، ويعرف التخطيط أيضا بأنه عملية أساسية نستخدمها الاختبار أهدافنا وتحديد كيفية تحقيقها⁽³⁾، وعند كونت راو دويل " التخطيط هو " اتخاذ قرار مسبق حول ماذ نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ " والتخطيط هو الاختبار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ويقصد بالتخطيط رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمنظمة ، وذلك بتحديد الهدف وال جماهير المستهدفة وتصميم البرامج

1 سمير كامل محمد علي ، أحمد مصطفى خاطر ، التنمية الإجتماعية ، الاطر النظرية ونموذج المشاركة ، محطة الرمل ، الاسكندرية ، 1993، ص48

2. أحمد مصطفى ناصر ، سامية محمد فهمي ،هنا حافظ البديوي ، مرجع سابق ، ص193

3 محمد شفيق ، حسن طيب ، محمد ابراهيم عبيدات : أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص ، دار المستقبل ، النشر والتوزيع ، عمان الأردن 1997، ص21.

الإعلامية وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانية وتوزيعها علي الأنشطة (1).

اما إجرائيا : فهو وضع الأهداف والسياسات وطرق العمل والبرامج الخاصة بفترات مستقبلية

كما تقوم عملية التخطيط علي اختبار عدة حلول بديلة لموقف معين ، وان تكون هناك

حاجة للتخطيط ، فالمؤسسة والإدارة عليها إن تدرس جميع الحلول المتاحة وتقوم بتجميع

الحقائق والبيانات وتدرس النتائج المتوقعة من كل حل ثم تضع خطة بعد أن تختار أحسن

الحلول وأقربها الي تحقيق الأهداف المطلوبة .

الرقابة : يقول هنري فايول " تتطوي الرقابة علي التحقق مما اذا كان كل شيء يحدث طبقا

للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وعرضها للإشارة الي نقاط الضعف

والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها ، ولدي الرقابة مفهوم آخر وهو الرقابة هي

قياس الأداء وتصحيحه (2).

والرقابة هي تقييم أداء المنشأة بمقارنته بالخطط الموضوعة لغرض اكتشاف الانحرافات

وتصحيح انحراف الأداء علي الخطط الموضوعة وتصحيح و تصحيح وتعديل الخطط نفسها

ثم متابعة التصحيح للتأكد من تنفيذه (3). أما مفهومنا الإجرائي: فالرقابة كوظيفة من وظائف

الإدارة هي عملية قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من ان أهداف المنشأة والخطط

الموضوعة قد تم تحقيقها ، كما أنها هي الوظيفة التي تمكن كل مدير من التأكد أن ما تم

التوصل اليه مطابق لما يريد إتمامه.

1 محمد عبد الله عبد الرحمان : أساسيات الإدارة والتنظيم ، كلية التجارة ، القاهرة ، ط3، 1992، ص171.

2 علي محمد منصور : المرجع السابق ، ص195.

3 محمد فريد الصحن : العلاقات العامة ، المبادئ والتطبيق ، الدرالجامعية ، الاسكندرية ، 2004، ص43

التنسيق : " هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين مستويات الوظيفة في الهيكل التنظيمي رأسيا وتساعد علي التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيا بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي إيجابي بالبيئة الخارجية⁽¹⁾. ويتعامل التنسيق في ميدان الإدارة مع توقيت وتوحيد أعمال وتصرفات جماعة من الناس والعملية المنسقة هي التي تكون فيها أنشطة الأفراد متجانسة ومتكاملة نحو تحقيق هدف مشترك⁽²⁾، " هو تكوين علاقة متعاونة بين الأفراد والجماعات الذين تتداخل أعمالهم⁽³⁾، والتنسيق في مجال الإدارة يعني إيجاد التوافق بين مكونات المنظمة (الأفراد ، المال ، الهدف) وفي سبيل تحقيق أهداف المنظمة⁽⁴⁾.

أما إجريا : هو تقسيم العمل الي وظائف وإدارات متخصصة يهدف إلي زيادة الخدمات والكفاءة ، وأيضا هو عملية تحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة الوحدات المستقلة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ، كما أن التنسيق هو عملية اتصال وتفاعل بين مختلف وحدات المنظمة من أجل تحقيق التكامل والتجانس بينها قصد تحسين الخدمة .

العقلانية : " هي استخدام العقل وثمراته من قيم القواعد أثناء السعي لتحسين شروط حياة الإنسان وبالأخص إيجاد حلول مفيدة وبناءة للمشاكل التي تواجهه ، اما العقلنة هي عملية جعل الشيء مقبول بعد عملية تفكير وتحليل بالاعتماد على ملكة العقلانية⁽⁵⁾. وتعرف غالبا بالحركة العقلانية كمنحي فلسفي يؤكد أن الحقيقة يمكن أن تكتشف بشكل أفضل باستخدام العقل والتحليل الواقعي⁽⁶⁾.

1 عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة للنشر ، الأزريطة ، الإسكندرية 1003.ص471

2محمد شفيق وآخرون : مرجع سابق ، ص22.

3أحمد مصطفى خاطر ،آخرون : مرجع سابق ، ص206.

4محمد عبد الله عبد الرحمان ، مرجع سابق ص، 452.

5 علي عجوي ، فريد كريمان ، وظائف الإدارة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط1، 2005، ص23.

والعقلانية بالمعنى العام : " نمط سلوكي يلاءم تحقيق أهداف معينة في إطار محدد وفي ظل ظروف وضغوط خاصة قد تكون موضوعية نابعة عن الخصائص البيئية المحيطة به وقد تكون مدركة أو سمات للكائن العضوي ، كما يشير مصطلح العقلنة الي كل تفكير أو فعل واع منبثق من قواعد المنطق والمعرفة الامبريقية حيث تترابط الأهداف ارتباطا منطقيا وتتحقق الوسائل أكثر ملائمة (1).

اما فيبر : " فيعرفها بأنها خضوع الحياة الاجتماعية إلي التنظيم الدقيق واتساع الاستخدام الدقيق في الاقتصاد ، أي أن الترشيده هو أهم الانجازات في المجتمع الغربي ، أما سايمون استخدم مصطلح العقلانية في السياقات التي يمكن فيها تعيين وتحديد أغراض الفاعل والوسائل المتاحة له أو القيود المفروضة علي فعله تحديدا دقيقا ويؤكد من ذلك تحديد ما هو رشيد، أي التحقق الفعال لأغراض الفاعل (2).

أما إجرائيا : هي استخدام الوسائل والطرق الصحيحة لتحقيق أهداف التنظيم وتعني السلوك الرشيد الذي يتفق عليه أعضاء لتنظيم ويطبقونه.

عقلانية القرار: اذا ما وجهت العديد من البدائل المبادرات المطروحة فإذا كنت من الأفراد الذين ينحازون علي الفور ستقوم بالتوقف أمام الموقف لحين وستفكر بأسلوب تحليلي ثم نشرع في المرور بعملية اتخاذ القرارات ، كما أنه من المهم للغاية أن تقوم بتنظيم تفكيرك وتعمل علي تحسن قراراتك وتطويرها (3).

¹ [http :www.ishamonline.net/arabic/mafabeem/2005/020articl_01sh t m1.date 18/01/2006.](http://www.ishamonline.net/arabic/mafabeem/2005/020articl_01sh_t_m1.date_18/01/2006)

² محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص188.

³ عبد الهادي الجوهري : معجم علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص188.

إجرائيا : هو اختبار القرار الصائب الرشيد من بين مجموعة بدائل .

الرضا: هناك عدة تعريفات للرضا:

"يعرف الرضا هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ، ويحقق هذا الاشباع عادة عن

طريق الأجر ، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل ، الاعتراف بواسطة

الآخرين⁽¹⁾.

ويعرف الرضا الوظيفي: هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لاشباع الحاجات

والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوي بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل .

ويعرف أيضا " هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة ، أي ان الرضا يعبر

عن الموقف الذي يتبناه الفرد اتجاه عمله علي نحو يعكس نظرتة وتقويمه لعنصر أو أكثر من

العناصر الموجودة في محيط العمل⁽²⁾.

ويعرفه رضا بأنه " ما ينتظره الفرد العامل من عمله وهو مرتبط بالاهداف التي سطرها لنفسه

مسبقا قبل دخوله في العمل اذا تحققت أهدافه ، فإن ذلك قد يؤدي الي الرضا واذا كان العكس

فإن ذلك قد يؤدي إلي عدم الرضا⁽³⁾.

أما إجرائيا : هو مدي قبول أفراد التنظيم السياسة التنظيمية والمبادئ القائمة عليها ادارة هياكلها

والفاعلين فيها داخليا وخارجيا من سياسة التوظيف وتقسيم الاجور مع تقديم التعويضات

والعلاوات ومدي إشراك مواضيعها في اتخاذ القرارات المبنية علي السياسة الاتصال.

¹ سلسلة الادارة المثلي قرار ونفذ الان ، مكتب بيان الناشر ، لبنان ، ط، 2003، ص29.

² حامد بدر : السلوك التنظيمي ، الدار النهضة العربية ، القاهرة ، 1993، ص125

³ محمد اسماعيل قباري : علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم المؤسسات البيروقراطية ، النشر للمعارف القاهرة ،دون

سنة، ص 146 .

الجماعة : " هي تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن الاثنين يرتبطون فيما بعلاقات
السيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات
مقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة (1).

يري "نيوكامب" ان الجماعة شخصان أو أكثر يشاركان في معايير متصلة بموضوعات
معينة وتتشابه أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا يستطيع أن يتوقع كل منهم سلوك الآخر
توقعا واضحا(2)

ويري البيون سمول "albinos samole" ان الجماعة عدد من الناس كبيرا أو صغيرا
تتكشف بينهم بعض العلاقات الاجتماعية التي ينبغي ان يتحدثوا عنها بالإضافة إلي أن
علاقتهم هذه تأخذ انطبعا واضحا يلفت الأنظار (3).

المفهوم الإجرائي للجماعة :

هي مجموعة من الناس الذين يتفاعلون معا ويشتركون في النشاطات الجماعية بشكل او
بآخر ، يحكمهم نظاما معين ويتم تقسيم العمل بين الافرادها .

¹ كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر والنشر ، عمان
الاردن ، ط2(1994-1995)، ص130

²clod (lery) et sperandio (y.c) triait de psychologic de travail ,ed,paris puf .p10.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2002 ،
ص11.

المفهوم الإجرائي للاستقرار الوظيفي :

يقصد بالاستقرار الوظيفي بقاء العامل داخل عمله ومحافظة علي منصبه داخل المؤسسة فاستقرار العامل أي بقاءه داخل المؤسسة يكون بتوفر الشروط اللازمة لقيامه بمهامه الي جانب توفر حقوق العامل ، وهذه العوامل هي التي تؤدي إلي رضا العامل عن عمله داخل المؤسسة وبالتالي بقاءه فيها أي استقراره داخل التنظيم .

المؤسسة :

إن كلمة المؤسسة هي في الواقع ترجمة لكلمة (entreprise) وهي بذلك الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي⁽¹⁾.
أما الإجرائي : فهي مجموعة من المبادئ والهياكل بداخله آلات وأشخاص يمارسون نشاطات مختلفة ، تربطهم علاقات مختلفة ، يسعون من خلالها إلي تحقيق أغراض اقتصادية واجتماعية و نفسية .

1- المقاربة السوسيوولوجية :

هي إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط .
فموضوع القرار يكون بالتفاعل بين مختلف الأطراف المشاركة فيه وهذه النظرية تركز علي التفاعل الاجتماعي بين الأفراد عن طريقة اللغة والرموز والسلوك ، وترتكز علي دور اللغة في تطوير المجتمع والمحافظة عليه وهذا ما تراه النظرية التفاعلية الرمزية " ان المجتمع هو نظام من المعاني ويساهم الأفراد في هذه المعاني المشتركة برموز اللغة وهذا يعني ان

1 عمر صخري : إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2، 1993.ص24.

المجتمع هو حصيلة المساهمة الفردية والجماعية في التفاعل الرمزي لتفسير الحقائق ، وهو حاصل اتفاق جماعي أو ذو صبغة ذاتية فردية (1).

كما يمكن تأطير موضوع القرار وعلاقته برضا العاملين ضمن النظرية الوظيفية ، اذ من خلالها يمكن معرفة وظيفة متخذ القرار داخل المؤسسة ، الي جانب معرفة وظيفة الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار (المشاركة العمالية).

2- الدراسات السابقة :

❖ رسالة ماجستير بعنوان : " متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات " (1) من إعداد

الطالبة : دحموني

وكانت تهدف من وراء هذا العمل الي البحث عن متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرار ، مع مدي توفر خصائص ناجحة لاتخاذ قرارات رشيدة هدفها الأساسي هو تصحيح أخطاء العمل وبالتالي اقتراح البديل العقلاني ، فهذه الدراسة لديها جملة من النقاط التي تنطبق علي موضوع دراستنا حيث تعرض الباحث في دراسة الموضوع اتخاذ القرار ولكن من الناحية المعلومات التي تقدم من أجل اتخاذ قرارات رشيدة في مؤسسة القطاع العام ، بينما تناولنا في دراستنا مدي عقلانية القرار وعلاقته برضا العاملين داخل مؤسسات القطاع الخاص.

❖ رسالة ماجستير بعنوان : " أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار للمؤسسة

"(2) من إعداد الطالب : نوفل حديد

وكان يهدف من وراء هذا العمل إلي توضيح أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ

¹ علي أبو طاحون عدلي : النظريات الاجتماعية المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ، دون سنة ، ص152.

² نوفل حديد : أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة ، (ر.م. علوم اقتصادية) جامعة الجزائر 1995-1994، ص15.

القرار مع دراسة أهم السلبيات وإيجابيات هذا النظام في تطوير المعلومات لاتخاذ القرارات .

❖ رسالة ماجستير بعنوان : " المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة⁽¹⁾ " من إعداد

الطالبة : سمير ببالة . و كانت تهدف من وراء هذا لبحث إلى توضيح دور المدير ومدى

نجاحه في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ومختلف الأساليب والطرق لذلك مع توضيح أهمية

عملية اتخاذ القرار في إدارة المؤسسة .

فهذه الدراسة لديها جملة من النقاط التي تنطبق على موضوع دراستنا حيث تعرض الباحث في

دراسته لموضوع اتخاذ القرار، ومدير الفعال في اتخاذ القرار كما تعرض إلى التخطيط والرقابة

في الإدارة من ناحية دور المدير في القيام بهذه الوظيفة والمساهمة في نجاحها بينما تناولنا في

دراستنا رشادة القرار ودور القائد الفعال لاتخاذ هذه القرارات، كما تعرضنا لموضوع التخطيط

والرقابة باعتبار هم من مستويات اتخاذ القرار داخل المؤسسة ودور كل من القرارات الرشيدة

ومستويات اتخاذ القرار في تحقيق الرضا العمالي داخل المؤسسة .

❖ رسالة ماجستير بعنوان : "أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات" من إعداد الطالب:بن

تونس الطاهر⁽²⁾

كان يهدف من وراء هذا العمل لدراسة أهم الأنماط القيادية ومختلف أساليبها ودورها في عملية

إصدار واتخاذ القرارات ، حيث تعرض الباحث في دراسته لأنماط القيادة ودورها في اتخاذ

القرارات ومدى مشاركة العمال في هذه القرارات وتأثير ذلك عليهم ، بينما تناولنا في

¹ سميرة ببالة : المدير وعملية إتخاذ القرار في اطار إدارة المؤسسة ، (ر،م في العلوم الاقتصادية) فرع ادارة أعمال ، الجزائر 2004.

² الطاهر بن تونس : أنماط القيادة واستراتيجية اتخاذ القرارات (ر م ، في العلوم الإجتماعية فرع علم النفس العمل والتنظيم 1997،ص10.

دراستنا مدي مساهمة القيادة في اتخاذ القرارات رشيدة واشترك العاملين في تلك ومساهمة كل ذلك في رضا العاملين داخل المؤسسة .

❖ رسالة ماجستير بعنوان : "تحديد حاجات تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في

إستراتيجيات اتخاذ القرارات " من إعداد الطالب: بوعمامة إسماعيل .⁽¹⁾ فكان يهدف من وراء

هذا العمل إلي البحث عن أهم متطلبات وحاجات تكوين الإطارات في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية من أجل اتخاذ القرارات الي جانب تحديد مدى قدرة الإطارات في اتخاذ القرارات ،

حيث تطرق الباحث إلي أهم نقطة من موضوع بحثنا في اتخاذ القرارات لكن من ناحية مساهمة

الإطارات في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، بينما تناولنا موضوع القرار من

ناحية عقلانية ورشادة القرار وعلاقته برضا العمال داخل القطاع الخاص.

❖ أطروحة دكتوراه بعنوان " أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية "

من إعداد: الطالب أحمد بوشنافة.⁽²⁾ كان يهدف من هذه الدراسة إلي توضيح مختلف أساليب

التحليل الكمي وأهميتها ودورها في عملية اتخاذ القرار وسلبيات وإيجابيات استخدامها في

التسيير إلي جانب أهم الإشكال المختلفة لهذه الأساليب ، فهذه الدراسة تناولت موضوع اتخاذ

القرار من ناحية الأساليب الكمية التي نحتاجها لاتخاذ القرارات الإدارية ، بينما تناولت دراستنا

موضوع القرار من حيث عقلانية ورشادته داخل المؤسسة ودوره في رضا العمال.

¹ إسماعيل بوعمامة : تحديد حاجات تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في استراتيجيات اتخاذ القرارات (ر.م . العلوم الإجتماعية فرع علم النفس العمل والتنظيم 2001،ص9.

² أحمد بوشنافة :أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، أطروحة دكتوراهفي علم التسيير ، الجزائر 2002.

❖ رسالة ماجستير بعنوان : "المناخ التنظيمي وتأثيره علي رضا والأداء الوظيفي " من إعداد الطالب : عيسى قيقوب⁽¹⁾.

وكان يهدف من وراء هذا العمل إلي البحث عن علاقة المناخ التنظيمي بالرضا والأداء الوظيفي والبحث عن مدي تأثير المناخ التنظيمي علي رضا وأداء العمال داخل المؤسسة ، فهذه الدراسة لديها جانب من موضوع دراستنا متمثل في رضا حيث تناولها الباحث من ناحية تأثير المناخ التنظيمي علي رضا العاملين ، بينما ركزنا في موضوع دراستنا علي دراسته من ناحية تأثير القرارات الرائدة علي رضا العمال سواء بالإيجاب أو السلب .

❖ رسالة ماجستير بعنوان : "الرضا عن العمل وأثره علي الإنتاجية في المؤسسات " من إعداد الطالبة فريدة بوطاجين⁽²⁾.

كانت تهدف من وراء هذا العمل إلي البحث عن كيفية تأثير الرضا علي الإنتاجية وتبيان أهم العوامل والاتجاهات العمالية المساعدة في زيادة إنتاجية الأفراد داخل المؤسسات الصناعية . كما تناولت هذه الدراسة جانب من موضوع دراستنا المتمثل في الرضا وذلك من ناحية تأثير الرضا علي إنتاجية وأداء العاملين بينما قمنا بدراسته من ناحية علاقة القرارات الرشيدة برضا العاملين داخل مؤسسات القطاع الخاص .

¹ عيسى قيقوب : المناخ التنظيمي وتأثره علي الرضا والأداء الوظيفي (ر.م . العلوم الاجتماعية فرع علم النفس العمل والتنظيم 2001،ص14.

² فريدة بوطاجين : الرضا الوظيفي واثره علي الإنتاجية في المؤسسات (ر.م . العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2000،ص13.

❖ رسالة ماجستير بعنوان : "التسيير العقلاني في الدارة بين التصور القانوني والواقع " من إعداد الطالبة " جميلة محمدي (1).

وكانت تهدف من وراء هذا العمل البحث ما إذا كان التسيير العقلاني يتمشي مع التصور القانوني والواقع في المجتمع الجزائري ، وما هي نتائج هذا التسيير داخل المؤسسات الجزائرية وبالضبط في الجامعة الجزائرية ، حيث كشفت الدراسة إن هناك استمرارية ببعض القيم الاجتماعية بصمت أثارها علي تصورات الافراد وظهرت من خلالها مواقف واتجاهات ترجمت علي شكل سلوكيات ليس من سهل تصنيفها ضمن الايجابيات والسلبيات ولكن وجب تعديلها لتحقيق نوع من التوازن بين ما هو مطلوب من التسيير الاداري العقلاني كما بين ان المعيار المميز للتغيرات التنظيمية التي عرفتها الجامعة الجزائرية هو المعيار الايديولوجي ، مما نتج عن هذه السمة البارزة علاقة متنافرة أكثر منها منسجمة بين الافراد . كما ان الدراسة لديه نقطة تنطبق علي موضوع دراستنا ، حيث تعرضت الباحثة لموضوع التسيير العقلاني في مؤسسات خدمتية ، بينما تناولنا في دراستنا موضوع عقلانية القرار الذي يعتبر جزء من التسيير العقلاني ، اما ميدان دراستنا فكان في مؤسسات صناعية خاصة

رسالة ماجستير بعنوان : "أثر القيم الثقافية علي التسيير العقلاني في الصناعة " من إعداد الطالبة "سعيدة سفاص (2).

وكانت تهدف من وراء هذا العمل لدراسة أثر القيم الثقافية علي التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية وذلك بتوضيح القيم الثقافية داخل الادارة وعلاقتها بالتسيير ومعرفة ا كان التسيير

¹ جميلة محمدي : التسيير العقلاني في الادارة بين التطور القانوني والواقع ر.م . العلوم الاجتماعية فرع التنظيم 2001،ص12.

² سعيد سفاص : أثر القيم الثقافية علي التسيير العقلاني في المؤسسة ر.م . العلوم الاجتماعية فرع التنظيم 2002،ص11.

العقلاني ينطبق علي القطاع الخاص أم لا .وهذه الدراسة لديها جملة من النقاط تنطبق علي موضوع دراستنا حيث تعرضت الباحثة في دراستها لموضوع العقلانية وذلك من ناحية تأثير القيم الثقافية علي التسير العقلاني داخل القطاع الخاص ، بينما تناولنا موضوع العقلانية من ناحية عقلانية القرار وعلاقته برضا العاملين داخل القطاع الخاص.

3- صعوبات الدراسة :

ان أي دراسة لا تخلوا من الصعوبات سواء كانت في الجانب النظري او الميداني ومن خلال قيمنا ببحثنا واجهتنا صعوبات من بينها :

✓ الجانب الميداني :

- ✓ عدم تقبل بعض العمال ملء الاستمارة نظرا لكثرة عدد الاسئلة وعدم توفر الوقت .
- ✓ كثرة التنقل الي المؤسسة من أجل توزيع واسترجاع الاستمارات والتأكيد عليها في حالة عدم احضارها أو ضياعها من طرف العاملين
- ✓ صعوبة إختيار الاطار النظري الذي تتدرج فيه دراستنا .
- ✓ عدم التمكن من التحدث مع جميع العمال وكذلك التحدث مع بعضهم لفترة طويلة نظر لطبيعة عملهم .

تمهيد :

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة العامة أو الخاصة فهو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لتحقيق الهدف أو الأهداف من خلالها يحل المشكلة .

فعملية اتخاذ القرار أساسية ودينامكية بالنسبة لمهام المدير في أي مؤسسة ، ذلك بوصفها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة برامج التي تتم داخل المؤسسة ، بل يتعدى ذلك الي علاقة المؤسسة بالمجتمع أو البيئة وتزداد أهمية اتخاذ القرار كزم حجم المنشأة وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها .

فمن خلال هذ الفصل تطرقنا الي أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة والي مختلف نظرياته وأنواعه بالإضافة إلي حالات اتخاذ ومختلف خطواته ومستوياته وأساليبه ، وكيف تكون الرشادة في اتخاذ القرار ، وفعاليته في حل مشاكل داخل المؤسسة .

كما تطرقنا إلي عرض أهم صفات متخذ القرار وأدواره والشروط الواجب توفرها فيه وأنماط متخذ القرار وفي الأخير قمنا بتوضيح أهم النماذج والأدوات الحديثة لعملية اتخاذ القرار ، إلي جانب معوقات استخدامها ، بالإضافة إلي محددات القرار وارتباطه بالمستقبل .

1- اتخاذ القرارات داخل المؤسسة :

1-1 أهمية القرارات داخل المؤسسة :

تعتبر القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين بها لما لها من تأثير عليهم "فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا علي وضعه الوظيفي وتقدمه ، وتؤثر علي أعضاء الجماعة التي تشرف عليها ولها تأثير علي عمل المؤسسة (1). وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد المؤسسات وتوسعها وتنوعها ، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ، ومنافسة حادة ، ويمكن إجمال أهمية القرارات في الجوانب التالية .

✓ تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية .

✓ تلعب القرارات الادارية دور فعالا في القيام بالعمليات الادارية مثل التخطيط ، والتنظيم و الرقابة والتنسيق. ونظر لاهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسات ، اهتمت بعض المؤسسات بتحسين عملية صنع القرار ، بحيث اصبحت تعطي برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة المديرين علي أمل أن تصدر منهم بعد التدريب قرارات أقل خطأ او أكثر دقة .

¹ حسن حريم : شفيق حدد ، وآخرون : أساسيات الإدارة ، دار الحامد للنشر ، عمان ، 1998 ، ص14.

ونحن نعلم بأن القرارات التي تتخذ علي مستو المؤسسات لها أهمية كبرى في حل المشاكل والتغلب علي الصعاب التي يواجهها العمال في الحياة العملية ، فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع علي عائق متخذ القرار والجماعة المشاركة فيه ، لذلك يجب التأكد من نجاعة القرار حتى يستطيع أن يحقق أهداف المؤسسة .

1-2- نظريات اتخاذ القرار :

تعرف نظرية القرارات أنه علم وفن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس وقواعد عملية اتخاذ القرار الإداري ومبادئ صياغته ، ومتابعة تنفيذه وتقوم علي مدخل كمي تحليلي منظم ومتجانس .

وأشار بيتر دراكر " إن الفكر الإداري قد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة علي دراسة العلاقات الانسانية في التنظيم ونظريات التنظيم والادارة والتحليل الاقتصادي والنشاطات التي يمارسها المديرون وإعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات وأساليب إتخاذها كجزء أساسي من عمل المدير⁽¹⁾. ونتيجة للاطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفلسفته وفي اساليب المستخدمة في إتخاذها ظهرت عدة نظريات اهتمت بدراسة القرارات الادارية⁽²⁾

¹ نادية أيوب : نظرية القرارات الإدارية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 1997 ، ص22.

² محمد حسن خليل الشماخ : مبادئ الإدارة مع التركيز علي إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق ، مديرية الكتب الجامعية دمشق ، 1997 ، ص111.

✓ اتخاذ القرارات في ظل النظريات الكلاسيكية :

تعتبر هذه النظريات نتاج تفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة تمثلت في سيطرت الآلة علي الانسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي الذي كان سائد حينئذ . وقد أرسى أفكار هذه النظريات روادها الأوائل منهم " فريدريك تايلور وهنري فايول" وغيرهم .

✓ النظرية التقليدية للقرار :

افتترضت هذه النظرية أن متخذ القرار يتصرف برشد ، فقراراته رشيدة وقد عرف الرشد Rational علي انه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية ، وبهذا يكون القرار الاداري الرشيد يؤدي الي تحقيق المصلحة الاقتصادية للمؤسسة ، كما افتترضت هذه النظرية ان بحوزة متخذ القرار المعلومات الكاملة عن الموقف الذي يتطلب القرار ، وعن كل البدائل المتاحة لحل المشكلة وتحقيق الهدف ، وعن النتائج المترتبة علي اختيار البديل . وهذه النظرية تعرف " نظرية القرار الرشيد " وتمثل النموذج الفعلي في اتخاذ القرار ، سادت مفاهيمها في الربع الاول من القرن العشرين .

✓ نظرية الادارة العلمية لـ F-TAYLOR : يعتبر تايلور رائد هذه النظرية حيث يري ان الادارة علم حقيقي يقوم علي قواعد ومبادئ محددة لذلك فإن هذه النظرية اتبعت الاسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الادارية .

ومن اسهامات "تايلور F-TAYLOR" في مجال اتخاذ القرارات دعوته الي تطبيق الاساليب في الادارة بدلا من الاساليب التقليدية القائمة علي التقدير الشخصي والتعاون أي بدل من سيادة الروح المعنوية .

ويري بعض علماء الإدارة أن أفكار وملاحظات تايلور كانت منطلقا للأساليب العلمية في اتخاذ القرارات التي تقوم علي اتباع مراحل وخطوات معينة بهدف التوصل الي الحل الامثل للمشكلة موضوع القرار ، إضافة الي ذلك توصل تايلور الي الحركات الضرورية اللازمة لاداء العمل في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن فوجهت الانظار الي معرفة البدائل الضرورية التي تهدف الي الوصول الي الحل المطلوب للمشكلة .

الا ان أفكار و ملاحظات تايلور التي استخدمها من أبحاثه وتجاريه أثر في توجيه الانظار الي أهمية ايجاد الطرق والوسائل العلمية لاتخاذ القرارات الادارية .

1-2-1 نظرية التقسيم الاداري لهنري "فايول H-FAYOL" :

يعد هنري فايول من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عمليا ، كما يعتبر الرائد الاول لعلم ادارة أعمال وتقوم أفكاره الي تصنيف التنظيم الاداري الي ست مجموعات وظائف فنية وتجارية ومالية وصيانة ومحاسبة وأخيرا الوظائف الادارية ويرى ان الوظائف الادارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي وضع خطة ، التنظيم والتنسيق ، إصدار الاوامر والي المراقبة وهي من المهام الرئيسية بالنسبة للمدير .

ومن اسهامات " هنري فايول " في مجال اتخاذ القرارات : اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي وتقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية للمدير من أجل القيام بأفضل الاعمال ، وأهم هذه التوجيهات .

✓ التأكد علي ان مصلحة العامة تسمو علي المصالح الشخصية

✓ ان علي المدير التأكد من ان خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية وستنفذ بدقة وأعتبر
فايول قوة التنبؤ قبل حدوث الاشياء بأنها جوهر الادارة .

✓ التأكد علي مجموعة من السمات الاساسية اللازمة توفرها في المدير القائد لاتخاذ
القرارات .

✓ التأكد علي أهمية توفر صفة المبادئ لدي المديرين لتمكنهم من الابتكار وخلق حلول
ملائمة للمشاكل .

1-2-2 اتخاذ القرارات في ظل النظريات السلوكية :

ظهرت المدارس السلوكية للتنظيم الاداري في الثلاثينات من هذا القرن وسادات في
الخمسينيات وحاولت بما قدمته من أفكار نقادي العيوب والانتقادات التي وجهت
للنظريات الكلاسيكية .

وأهم الاسهامات التي قدمها رواد المدارس السلوكية في مجال تطوير المفاهيم المرتبطة
بإتخاذ القرارات :

• تشيستر بارنارد **C.Barnard**: لقد كانت الدراسات وابحاث " برنارد" التي تضمنها

كتابه " وظائف المنفذ" بداية تحول الفكر الاداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ

القرارات الادارية ولفت الانظار الي ان اتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا في العمل

الاداري وذهب الي قول ان العمل والاداء في التنظيم الاداري يمكن تحليله الي

مجموعة قرارات متداخلة ومتشابكة وقدم " برنارد " تصنيفا لانواع القرارات

✓ قرارات إيجابية : تعني عمل شئ قد يكون مباشر أو الامتناع عنه أو وقف عمل معين



✓ قرارات سلبية : وهي قرارات تعني عدم التصميم أو التحدث لشيء معين.

كما لفت الاهتمام الي حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات وهي ان القرار الذي يتخذه

المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه للاخبار وعدم القيام بعمل أي (القرار)

وعبر برنارد C.Barnard علي ذلك بقوله " ان الادراك المدير للمواقف التي يجد ربه عدم

اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفاء⁽¹⁾.

• هيريت سيمون H. Simon "

لقد كان اهتمام سيمون في كتابه بأهمية القرارات في الادارة ، واتخذ من عمله اتخاذ

القرارات مدخل لدراسة الادارة لكون هذه العملية في نظره مظهر للسلوك الانساني في الادارة

، واهم ما جاء به .

✓ ان عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف بل هي عملية مستمرة ودائمة في

التنظيم وأن اي تنظيم ينقسم الي قسمين فئة متخذي القرارات وفئة منفي القرارات .

✓ ان عملية الاختيار بين البدائل وظيفة الادارة العليا فهي مسؤولة عن اتخاذ القرارات

المناسبة .

✓ ان فشل القرار لا يمكن أن يكون في اختباره بل بأسلوب تنفيذه.

✓ الوصول الي القرار معين ليس بمهمة سهلة علي الاداري .

✓ محاولة الاداري دائما اتخاذ القرارات الهادفة لتحقيق أغرض المؤسسة .

¹نواف كنعان : مرجع سابق ص62.

✓ ان عملية اتخاذ القرارات عملية للبحث عن الحل وسط موصل الي الرضا والقناعة وبحدود الرشد المطلوب (1).

1-2-3 نظرية القرار الغير الرشيد :

تطرح هذه النظرية معايرة أساسها أن متخذي القرار هو في الغالب غير رشيد في قراراته ، بل أن يكون قد اتخذ قرارا حتي قبل بلورة البدائل الممكنة وقد يكون أول بديل متصور أمام متخذ القرار هو أفضلها وقد يقدم متخذ القرار لاحقا القواعد أو التبريرات التي استند اليها في قراراته وقد تتخذ الجماعة قرار وتبرر ذلك فرد فيها علي انه قرار رشيد لغرض مواجهة أي معارض له.

1-2-4 النظرية الظرفية :

تؤكد المدرسة الموقفية علي ان متخذ القرار يبدو في أسلوبه تبعا للمشكلة التي يواجهها

ويتاثر اختيار المدير لاسلوب اتخاذ القرار بالعوامل التالية (2)

✓ مشكلة القرار التي تتضمن درجة قريبة منها واطلاعه عليها ووضوحها ودرجة تعقيدها ومدى تغيير المعايير والاهداف والقيود .

✓ بيئة القرار التي تتضمن القدرة علي اتخاذ قرار معاكس ودرجة مساءلة المدير أمام الغير

بسبب إتخاذه للقرار والقيود المالية والزمنية علي القرار.

✓ خصوصيات متخذ القرار نفسه مثل : معرفة قابليته ودوافعه بل وشخصيته وسلوكه فالقرارات

المعروفة لدي المدير يمكن أن تتخذ بحكم القادة ، هذا في حين أن القرارات المعقدة للمدير

¹ ابراهيم مليف : تطور الفكر الإداري المعاصر : أفاق الإبداع ، للنشر والإعلام لبنان ، ط ، 1999 ، ص ، 352

² محمد خليل : حسن الشماع : مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ص 114.

1-3- أنواع القرارات الإدارية :

يختلف القرار الإداري الذي يتخذه المدير بالاختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير

داخل المؤسسة ومدى صلاحيات التي يتمتع بها الي جانب البيئة التي يعمل ضمنها (1).

ونتيجة هذه الاختلافات الكبرى في القرارات يتم تصنيفها الي أنواع التالية :

✓ القرارات التنظيمية والفردية : فالقرارات التنظيمية تتعلق بعمل ونشاط المؤسسة ويتخذها المدير

وهي قرارات منظمة لقواعد عامة والتي تنطبق علي عدد غير محدود من الافراد (2).

أم القرارات الفردية فتتميز بأنها شخصية موجهة الي فرد واحد أو أفراد معينين بذاتهم وليست لها صفة رسمية .

1-3-1 القرارات المبرمجة والقرارات غير مبرمجة :

فالقرارات المبرمجة تعتبر معايير الحكم فيها واضحة ، وغالبا ما تتوفر علي معلومات

كافية ، ومن السهل تحديد البدائل فيها . ويوجد تأكيد فيها بأن البديل المختار سوف يحل

المشكلة بفاعلية ، وهي أيضا قرارات متكررة روتينية محددة لها اجراءات معروفة مسبقا

للتعامل معها

لأما القرارات الغير مبرمجة تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة ،

ولا توجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار من بينها ، لذا فإن كل قرار يتخذ وفقا

لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ، وعلي متخذ القرارات غير مبرمجة أن يستخدم

حكمه الشخصي ورؤيته للمشكلة وهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعة مميزة (3).

¹ كاسر نصر المنصورة : نظرية القرارات الادارية ، مفاهيم طرائف كمية ادارية ، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص25

² محمد عبد الفتاح الصيرفي : مفاهيم ادارية حديثة ، جميع الحقوق محفوظة ، ط1 ، الإصدار لأول سنة 2003، ص61.

³ عبد الرحمان الصباح : نظم معلومات الإدارية ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، 1998، ص198.

➤ قرارات حسب بيئة القرار الإداري :

تقسم القرارات وفق هذا المعيار :

2 قرارات تبعا لدرجة التأكد : وهي قرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة

المتغيرات ونوعيتها التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه وأثارها تكون معروفة مسبقا والنتائج أيضا .

3 قرارات تبعا لعدم التأكد : وهي قرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف

المؤسسة وسياستها وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم عنها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات والظروف المتوقع وجودها باتخاذ القرار لعدم توافر المعلومات وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

4 قرارات تبعا لدرجة المخاطرة : وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة

الوقوع ، وعلى متخذ القرارات أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها (1).

1-3-2 القرارات الإستراتيجية :

تتخذ من قبل الإدارة العليا تتعلق بقرارات اختيار السلع ، وتخصيص الموارد على استخداماتها البديلة او الخاصة بالعرض ، وقرارات اختيار توقيت أزمة البدء في التوسع غير المتكرر . وتتصف القرارات الاستراتيجية أنها غير متكررة كما انها تختص بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها .

1منعم زمير الموسوي : اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي " دار البازوري " العلمية للنشر والتوزيع ، عمان . 1998 ، ص14.

1-3-3 خطوات اتخاذ القرارات مستوياته وأساليبه :

➤ خطوات اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرارات بالخطوات التالية :

✓ تحديد المسكلة : هي الخطوة الاولى في عملية اتخاذ القرار ، اذ لا توجد في الحياة

مشكلة تأتي بنفسها طالبة اتخاذا القرار بشأنها (1).

✓ تحليل المسكلة : وهي تصنيف وتجميع الحقائق حولها ومعرفة من يتخذ القرار ، ومن

الذي يجب استشارته عند اتخاذه ؟ ومن الذي يقوم بإبلاغه ويتم تحليل المسكلة عن

طريق الحصول علي معلومات والبيانات ودراستها .

✓ تحديد البدائل : تتوقف مدي سهولة هذه الخطوة علي طريقة معالجة الخطوتين السابقتين

بدقة ووضوح وتظهر البدائل علي شكل وعود وأن توجد حاجة الي اتخاذ القرار في حالة

وجود بديل واحد للحل ، وانما ينقص أكثر من بديل مع النظر اليهم نظرة موضوعية

خالية من العواطف .

✓ تقييم البدائل : وهي نهاية المطاف حيث تحسم كل المزايا والعيوب لكل الافراد أو حل

للموضوع والاختيار الافضل لهذه الحلول والبدائل للوصول الي اتخاذ القرار اللازم أي

القرار النهائي كما تتم عملية المفاضلة للبدائل باستعراض البيانات والمعلومات لكل بديل

وتطبيقها مع استبعاد أقلها في الاهمية والاستبقاء علي الاله ، فهناك البديل الجيد القابل

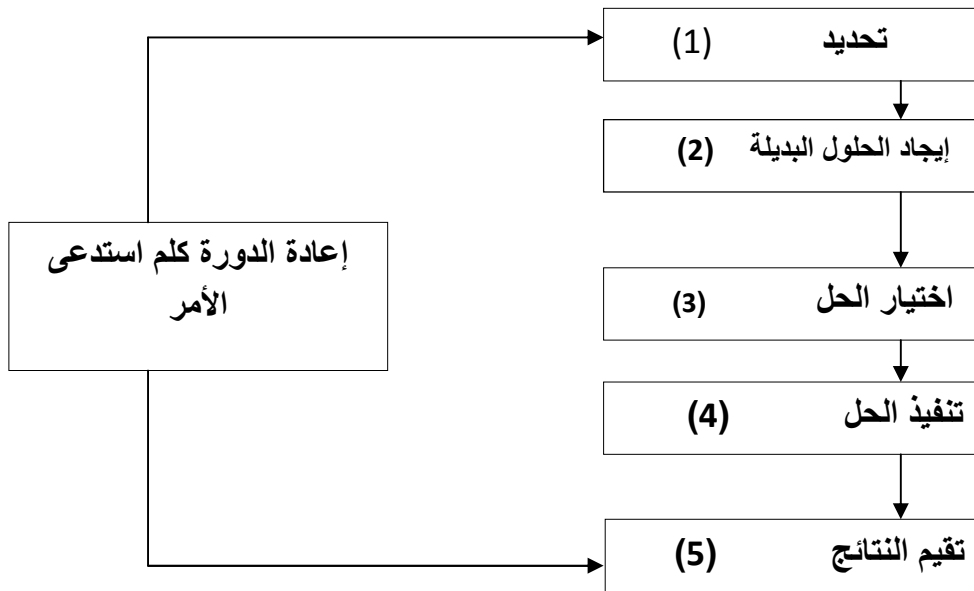
للتطبيق والبديل المختلط فيه احتمالات نحو تقييم نتائج سلبية أو ايجابية (2).

¹ علي محمد منصور : مرجع سابق ، ص121.

² محمد مصطفى الخشروم وآخرون : ادارة الأعمال مبادئ ومهارات الوظائف ، المكتب الشعري القاهرة ، ط3، 1998-1999 ، ص 281.

إختيار أفضل بديل : هنا يمكن للمدير تحديد الحل الافضل وذلك باختيار أفضل بديل يحقق أحسن من غيره من الاهداف التي من أجلها يتخذ القرار وأشار " دريكاز Drikaze الي أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل علي أساس ما هو الاصح من بين الحلول المتواصل اليها فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المتاحة.

✓ تطبيق الحل المقترح : هي آخر مرحلة وتتمثل في اتخاذ القرار ووضعه موضع التنفيذ وثم تتطوي هذه الخطوة علي التصريح الرسمي بإجراء التغييرات المطلوبة مع التأكد من تقبل هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار ، اي للحلول التي يتضمنها بسبب حل مشكلة معينة أو مواجهة مقف ، حيث يتم إعلام الأفراد ، وربما إقناعهم بنوعية التصرفات التي يتعين اتخاذها ومتى يتم تنفيذ هذا القرار كما تسمي هذه المرحلة بمرحلة التنفيذ بمعني وضع البديل المختار موضع التطبيق (1)



الشكل رقم (1): خطوات عملية صنع القرار

¹ كمال أغا : العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الإقليمي للتنمية الريفية بالمحافظة الشرقية ، دون سنة نشر ، ص19.

1-4- مستويات القرارات:

إن المساهمة في اتخاذ القرارات لها أهمية سواء بالنسبة للأفراد للذين يحتلون مراكز القيادة العليا أو القيادة الوسطى أو الفئة الثالثة من المساعدين على التنفيذ ولكن شخص راية في الموضوع الذي يرتبط بواجباته اليومية. وفي ضوء ذلك تتخذ القيادة صاحبة الاختصاص للقرارات النهائية التي تصدر قرارات تنظيمية تعبر عن واقع موجود للمنظمة. وقد تكون قرارات تنازلية أو تصاعدية وقرارات ناتجة عن مبادرة الشخصية.

➤ قرارات تنازلية : هذا النوع من القرارات تصدر في المستويات العليا ينطبق بصفة خاصة

على القرارات غير المبرمجة أو الجديدة والتي تنوي القيادة إصدارها وتوزيعها في شكل تعلمان على جميع العاملين بالمنظمة. كما إن القرارات الفوقية تختص بدراسة المسائل الغامضة. والتي تعتبر معقدة ولا يبحث فيها إلا من طرف كبار المسؤولين في القيمة الذين يحق لهم وضع الاحداف ورسم السياسيات في مستويات في المنظمة العليا .

➤ قرارات تصاعدية : هي عبارة عن ملاحظات وأراء تتبع من المستويات القاعدية وترفع

لكبار المسؤولين لاتخاذ القرار النهائي بشأنها ، وفي العادة تكون الحالات التي ترفع فيها التقارير إلى كبار المسؤولين وقد جاءت نتيجة للصعوبة في علاج قضايا معينة عن مستوى الإدارة الدنيا ، ونتيجة لضعف مقدرة المرؤوسين أو لعدم وجود سوابق أو

قوانين وإجراءات يمكن أن يهتدي بها ، واسبب وجود أوامر متناقضة

كما نجد في القرارات التصاعدية صعوبة نقل الآراء فكار التي يجوز للعمل البسيط

حلها والتي يمكن أن تؤدي في بعض الأحيان الى نجاعة القرار الذي يهدف الى

تحقيق نجاح المؤسسة. (1)

➤ قرارات ناتجة عن المبادرة الشخصية: ان القرارات الناتجة عن المبادرة الشخصية ، هي في معظم الحالات قرارات الروتينية طابع التنفيذ.

1-2-3 أساليب إتخاذ القرارات والمدارين التي ظهرت في هذا الشأن :

هناك أسلوبين في اتخاذ القرارات ما .

➤ الاساليب التقليدية في اتخاذ القرار : ويقصد بالاساليب التقليدية ذلك التي تقتصر للتدقيق

والتمحيص العلمي ، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات ، وتعود جذور

هذه الاساليب الي الادارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطا في حل

مشاكلها ، معتمدة اعتمادا كليا علي مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للاداريين حيث

كانوا يتخذون قراراتهم إستنتاجا الي الفهم والمنطق والخبرة السابقة واهم الاساليب التقليدية في

اتخاذ القرارات واتي كشفت عنها الدراسات وابحاث كتاب الالادارة هي : الخبرة ، المشاهدة ،

والتقليد .

➤ الخبرة : يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الادارية يخرج منها بدروس تنير

له الطريق نحو العمل في المستقبل ، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما

تكسب المدير المزيد من الخبرة التي تساعد في الوصول الي القرار المطلوب .

وترجع جذور هذه الاسلوب الي المدرسة التجريبية التي يعتبرها إرتس ديل " e. daile "

من روادها الاوائل ويقوم فكر هذه المدرسة علي تفهم الادارة من خلال دراسة وتحليل

المواقف

والحالات السابقة وفي مجال اتخاذ القرارات يري أنصار هذه المدرسة انه يمكن لمتخذي هذه

القرارات الاستفادة من خبرات المديرين الاخرين داخل المنظمة أو خارجها ، وذلك من خلال

دراسة حالات النجاح التي حققها بعض المديرين ، وكذلك الاخطاء التي ارتكبوها ،

والمحاولات التي تمت للتغلب علي مشكلات معينة ، ولا تقتصر الخبرة المعينة في هذا

الاسلوب علي خبرة المدير متخذ القرار ، ولكن يمكنهم التعلم والاستفادة من خبرات وتجارب

المديرين السابقين الذين تقاعدوا عن العمل⁽¹⁾.

إجراءات التجارب : بدا تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ، ثم انتقل

تطبيقه الي الادارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولي متخذ القرار بنفسه

اجراء التجارب أخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات

المرتبطة بالمشكلة محل القرار ، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب الي اختيار البديل

الأفضل معتمدا في هذا الاختيار علي خبرته العلمية ومن مزايا هذا الاسلوب أنه يساعد

المدير متخذ القرار علي أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات وذلك خلال إجراء التجارب

¹ مواف كنعان : مرجع سابق ، ص-ص 181-182

علي هذا البديل واجراء تغييرات أو تعديلات علي هذا البديل بناء علي الأخطاء والتغيرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات .

ومن عيوب هذا الاسلوب أنه باهض الثمن ، ويستنفذ الكثير من الجهد والوقت للمدير متخذ القرار ، اذا ينبغي إجراء التجارب للحصول علي المعدات والادوات والقوي العاملة اللازمة من أجل تحقيق هذه التجارب .

البديهية والحكم الشخصي : يعني هذا الاسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي ، واعتماده علي سرعة البديهية في ادراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له ، والتقدير السليم لأبعادها ، وتبدو صعوبة ومخاطر استخدام هذا الاسلوب في أنه يقوم علي أسس شخصية نابعة من شخصية المدير وقدرته العقلية واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ، الا ان هذا الاسلوب يمكن أن يكون مجديا في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية التي يكون لها تأثير محدودا ، كذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة .

1-3 الأساليب العلمية في اتخاذ القرار : من أهم الأساليب التي تسهم في ترشيد عملية إتخاذ

القرارات نجد

➤ **أسلوب شجرة القرارات:** ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات الي مدخل النظم في اتخاذ

القرارات والذي يقوم علي التفاعل بين الادوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرارات ، وبين

البيئة المحيطة بإتخاذ القرار ، كما تفرض هذا المدخل ان هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر

فبعملية اتخاذ القرارات ،وقد صور لنا " كونتز وأودنيل" MOONTZ AND O'DONNELL

هذا الأسلوب علي شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي : البدائل المطروحة لحل

المشكلة ، موضوع القرار ، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل ، والقيم فإذا

كان هناك مثل ، المشكلة يواجهها المدير وكل أمامه بديلان وقرر اختيار احدهما فانه

سينتقل الي حالة جديدة قد تواجهه فيها ثلاثة بدائل للاختيار .

➤ وأسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية ، يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل

المتاحة والاحترار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح الا أن تطبيق هذا الأسلوب بفاعلية

يتطلب استعانة متخذ القرار في كافة المواقف والحالات الغير المؤكد او في المواقف المعقدة

بالحاسب الكروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة .

➤ أسلوب دراسة حالة : يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال

اتخاذ القرارات اذا أنه يساعد علي تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين علي التحليل

والتفكير الابتكار لحل المشاكل الادارية التي تواجههم .

ويقوم لأسلوب دراسة الحالات علي تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها

وأبعادها وجوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استنادا الي معلومات المتاحة علي

المشكلة ،ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الامثلة في دراة الحالة أو المشكلة

محل القرار أهمها :

➤ هل هناك مشكلة تتطلب حل؟(1)

¹ بيت كينان : اسس الإدارة الناجحة ، ترجمة مركز التعريب ، نعمت سليمان ، الدار العربية للعلوم ، لبنان ، ط1،

1995، ص21.

- وما هي المشكلة ؟ وما هي أسبابها الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها ؟
- وما هي الحلول التي يمكن اقتراحها لحلها ؟ وهل هناك أكثر من حل وما هو الحل الأنسب ؟
- وهذه كلها أسئلة تساعد متخذا القرار للوصول الي حل السليم للحالة أو المشكلة محل القرار ، وهي الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة الحالة بفاعلية ، أسلوب التدريب علي اتخاذ القرارات المسمى In bast of technique والذي يهدف الي التدريب المدير علي كيفية اتخاذ القرارات في المواقف المشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله ، وذلك عن طريق تلقيه مجموعة من الرسائل البريدية تتضمن مشاكل وحالات مختلفة ويطلب منه اتخاذ القرارات علي ضوء ما تتضمنه من معلومات ، ويهدف هذا الاسلوب التدريبي الي دراسة الحالات وليس فقط حل المشاكل والحالات التي يتلقاها المدير .
- طريقة بيرت : يعرف باسم طريقة " الدرب الحرج " وهي طريقة حديثة تساعد علي صنع القرارات الرشيدة في الادارة وتستهدف تحديث وتنظيم ما ينبغي أن تعمل ، من أجل تحقيق أهداف محددة في زمن معين ، وتعتمد استخدامها علي عدة مفاهيم ومصطلحات أهمها :
- المرحلة وهي بداية كل مهمة أونهايتها العملية وهو ما يترتب بين مرحلتين من هذه الشبكة.
- المرحلة السابقة : وهي التي تسبق مرحلة أخري دون الوسط مرحلة وثيقة ،
- المرحلة اللاحقة : وهي تأتي مباشرة بعد مرحلة أخري .
- الشبكة : وهي العلاقات التي تربط بين المراحل والعمليات
- زمن العملية : وهو تقدير الزمن التي تحتاج اليه كل مرحلة من مراحل السابقة (1)

¹ نفس المرجع السابق ، ص113.

ومن هنا نري أن عملية ترشيد اتخاذ القرارات تتطلب الاستعانة بالاساليب التقليدية والعلمية علي حد سواء في اتخاذ القرارات فالاساليب التقليدية متمثلة في قدرات المدير الشخصية وخبراته وتجاربه وما ما لديه من معرفة تساعده علي البحث والتحليل والتفكير لحل المشكلة لاتكفي وحدها في تحقيق الهدف ، لذا لا بدا من وجود الاساليب العلمية لتحقيق التكامل من أجل مواجهة المشاكل الادرية المعقدة وايجاد الحلول الصائبة .

- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات : تتأثر القرارات الادارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة أو قد تؤدي الي التأخر في اصدارها أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين بتعارض القرارات مع مصالحهم ومن هذه العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الادارية نجد :

- تأثير البيئة الخارجية : ان المؤسسة تمثل إحدي خلايا المجتمع ، فهي تتأثر به مباشرة ، ومن العوامل الخارجية التي تتأثر علي عملية القرارات هي العوامل الاقتصادية والسياسية الاجتماعية والتقنية والقيم والعادات والقواعد الحكومية والرأي العام والسياسة العامة لدولة ، يضاف اليها مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسات الاخري في المجتمع سواء
- انت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه إذا أن كل قرار يتخذ في مؤسسة ما لابد أن يتأثر
- ويعمل ضمن إطار القرارات التي تتخذها المؤسسة الاخري كالوزارات والتنظيمات الخارجية .

- تأثير البيئة الداخلية : يتأثر القرار بعوامل البيئة الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين بها ويظهر هذا من نواحي مختلفة ترتبط

الناحية الاولي بالظروف الداخلية باتخاذ القرار ،وترتبط الناحية الثانية بتأثيره علي مجموعة الافراد في المؤسسة بينما الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية لذلك تعمل الادارة علي توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق القرار المتخذ ، ومن العوامل التي تؤثر علي اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرف الاتصال التنظيمي والتنظيم الرسمي وغي الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة ، وإمكانيات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وبهذا فان نوعية القرارات تتأثر بالقيم و المفاهيم التي يعمل ضمنها المديرون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل⁽¹⁾.

➤ العوامل النفسية ، تعتبر العوامل النفسية سواء لمتخذي القرارات او المساعدين ذات تأثير كبير علي القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الادارية المختلفة ، حيث يعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وأثارها علي عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات " الي هيربرت سيمون " h . simon إذا جعل الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد للقرار ، ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيرا سلبيا إذا اتخذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهه الضغوط⁽²⁾.

➤ توقيت اتخاذ القرار :

يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الادارية الخاصة وأن كثير من القرارات لها تاثير كبير علي روح العمل بالمنظمة فيرغب

¹ نادية ايوب ، مرجع سابق ، ص ص 65-66.

² محمد بهجت جاب الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها الطباعة الحرة ، الأزاريطة الأسكندرية ، 1995، ص270.

الافراد دائما أن يعرفوا القرار في وقت معين حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في

الوقت المناسب ، كما يرغب الرؤساء ان يحاطوا علما بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفوها

مساعدتهم ومرؤوسيتهم والفكرة الرئيسة للتوقيت هي:

➤ احساس بدرجة السرعة في اتخاذ القرار ، فهناك قرارات يلزم اتخاذها في لحظات وهناك

قرارات يمكن اتخاذها أيام وشهور .

➤ الشعور بان المشاكل والاحداث متداخلة ، بحيث ان الوقت الذي يتخذ فيه القرار بالنسبة

لمشكلة ما ، يلعب دورا هاما بالنسبة للمشاكل الاخرى لذلك يجب توقيت القرارات لحل

المشاكل المختلفة وفق خطة معينة حتي لا يحدث تعارض بينهما⁽¹⁾.

➤ مدي توفر المعلومات :

تتأثر القرارات التي تتخذ في المؤسسة الادارية سلبا أو إيجابا بالبيانات والمعلومات

والحقائق التي تتوجد والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها ، ويتوقف توفر هذه

المعلومات علي عدة جوانب منها

➤ الاسلوب التي تستخدمه الادارة في الحصول علي هذه البيانات بحيث تكون شاملة ودقيقة

➤ مدي توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور وانسياب هذه المعلومات من مصادرها الي

متخذي القرارات .

1 عادل حسن : مرجع سابق

➤ مدي توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد علي هذه البيانات (1) ، ونلاحظ ان كل هذه العناصر تأثر علي متخذي القرارات سواء الوقت أو البيئة الخارجية و الداخلية بالإضافة الي وجود عناصر أخرى مؤثرة في اتخاذ القرارمن بينها التخطيط الغير السليم ، والبيروقراطية تعتبر من عوائق اتخاذ القرار إضافة الي المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة في الادارة الوسطى والدنيا(2).

2-3 فعالية رشادات القرارات :

العملية الرشيدة لحل المشاكل : اذا واجه المدير موقفا أو مشكلة تتسم بدرجة غير عادية من الصعوبة وكانت المهمة لا تسمح بالتأجيل فالمدير هو الشخص الذي يجب أن يقرر بشأنها هنا يصبح في موقف ايجاد حل للمشكلة ، ويعتمد كثيرمن المديرين علي الطريقة الرسمية لحل المشاكل كالتقليد أو العرف فيتخذون نفس القرار الذي كان يتخذ عندما كانت تتشابه مشاكل الماضي، او يعتمدون علي السلطة فيتخذون قرارا معتمدا علي اقتراح خبير أو مدير في مستوى إداري أعلى ، وقد يستخدمون الاستنتاج أو التسبب المنطقي بافتراض الحل المنطقي الواضح سطحيا هو الحل الصحيح وهذا قد يقود المدير الي قرارات خاطئة فالمدير الذي يستخدم الطريقة الرشيدة المنظمة والذكية يكون احتمال اتخاذ القرارات جيدا وصحيح أكثر من من لا يفعلون نفس الشئ ، وتتضمن الطريقة الرشيدة لاتخاذ القرارات الجيدة الخطوات التالية :

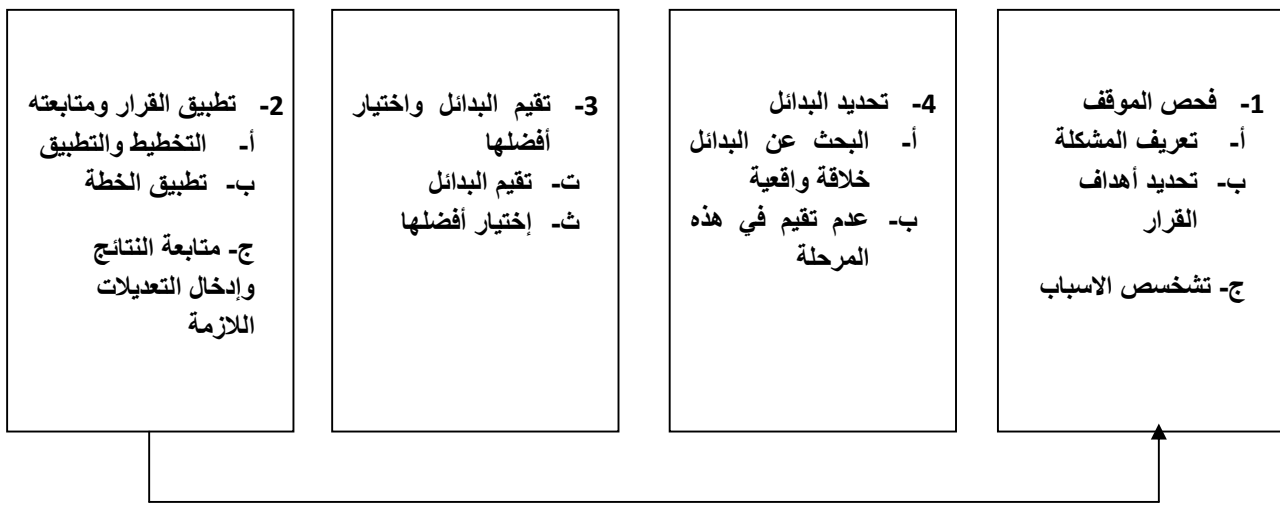
➤ تشخيص وتعريف وتحديد مصادر المشكلة :

¹ محمد بهجت : جابالله كشك ، مرجع سابق ، ص332

² علي محمد منصور : مبادئ الادارة وأسس ومفاهيم ، مرجع سابق

- ذلك جمع وتحليل الحقائق المتصلة بها (1).
- وضع وتقييم الحلول البديلة الممكنة .
- اختيار أكثر البدائل ملائمة .
- تحويل البديل ملائمة .
- تحويل البديل الي تصرف ومتابعته.

شكل رقم (2) مراحل الطريقة الرشيدة لحل المشاكل:



المصدر : علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، الطبعة الأولى 1999 ص.187

وتتناول هذه المراحل بيان مضمونها

- فحص المواقف : تسعى النظم المفتوحة الى تحقيق التوازن والاحتفاظ به بشكل مستمر ، والحاجة الى اتخاذ القرار تظهر عند حدوث فجوة في المستوي المطلوب تحقيقه ، و المستوي المحقق بالنسبة لأي أمر من الأمور فاستعادة التوازن تمثل دائما الدافع لاتخاذ القرار وتتمثل مهمته الاولي بالبحث عن :

➤ تعريف المشكلة : ينشأ اللبس والخلط جزئياً في تعريف المشكلة من الاحداث والامور التي تلفت إنتباه المدير قد تكون أعراض لمشكلة أخرى أهم وأكثر إنتشارا .

فتعريف المشكلة من زاوية التأثير علي إعاقة تحدي الاهداف التنظيمية يساعد علي تجنب الخلط بين الاعراض و المشاكل (1).

➤ تحديد أهداف القرار : وهي تحديد ما يمثل حلا فعالا أو بمعنى آخر كيف ستختلف الامور عند حل المشكلة.وهنا المدير يبدأ بتحديد أجزاء أو جوانب الالمشكلة التي يجب حلها وغالبا تكون المشاكل من عناصر متعددة من غير محتما أن يجد المدير حلا واحد لها .

➤ تشخيص الاسباب : عندما يعثر المدير علي حلا مقبولا فانه يجب تحديد التصرفات التي ستحققه ، وان يكون له فهما واضحا وكاملا لجميع مصادر المشكلة لوضع العروض عن أسبابها ونادرا ما تكون الاسباب ظاهرة وواضحة ، ويقع علي المدير عبئ البحث والتنقيب عنها فإدراك أسباب المشكلة الواحدة يختلف من شخص لآخر لاختلاف الخبرة والمسؤولية في فحص جميع الجوانب لتكوين صورة عامة وواضحة للمشكلة .

➤ تحديد البدائل : لا يمكن الوصول الي قرار محدد قبل تحديد عدد كبير من البدائل ويتطلب حل المشاكل في هذه المرحلة قدرا من الابتكار والتخيل والتفكير الخلاق ، ان إغراء أو البديل ممكن ان يحول دون الوصول الي أفضل الحلول المشكلة ، ووضع عدد

1 محمد عبد الله عبد الرحيم ، مرجع سابق ، ص139.

من البدائل لا يسمح للمدير بمقاومة إجراء الوصول الي حل سريع للمشكلة وهنا يزيد من احتمال الوصول الي حل أكثر فاعلية .

وصنع القرار عليه أخذ البدائل الممكنة وكي لا يكون مستحيلا من الناحية العلمية وغالبا ما يتخذ القرار بناء علي عدد المحدود من البدائل التي تبدو أنها تتمتع بأفضل النتائج ، ويعني أن القرارات نادرا ما تبني علي المعرفة التامة ويشير "سايرت و مارش" في كتابهما الشهير النظرية السلوكية⁽¹⁾ ان البحث عن حلول بديلة يتسم بالخصائص التالية :

➤ لا بد أن يكون ورائه دافع.

➤ انه يميل الي بساطة العقل .

➤ انه متحيز .

والخاصية الاولي ضرورية وجود دافع البحث أو ظهور مشكلة يحتاج حلها الي البحث عن البدائل ونعني ببساطة العقل ان البحث يبدأ بإعتبار الحلول المألوفة بسيطة ومعقدة الا في حالة فشل الأولى ، وخاصة التحيز تشير الي تاثير الباحث بسلسلة من العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية فيعمية البحث .

تقيم البدائل واختيار أفضلها : بعد التوصل الي مجموعة البدائل لا بد من تقيمها لتحديد

مدي فاعلية كل منها ، ويمكن قياس الفاعلية من خلال واقعية البديل من حيث الموارد

وأهداف المنظمة .ومدي مساعدتها في حل المشكلة ، اضافة الي الحكم علي بديل علي

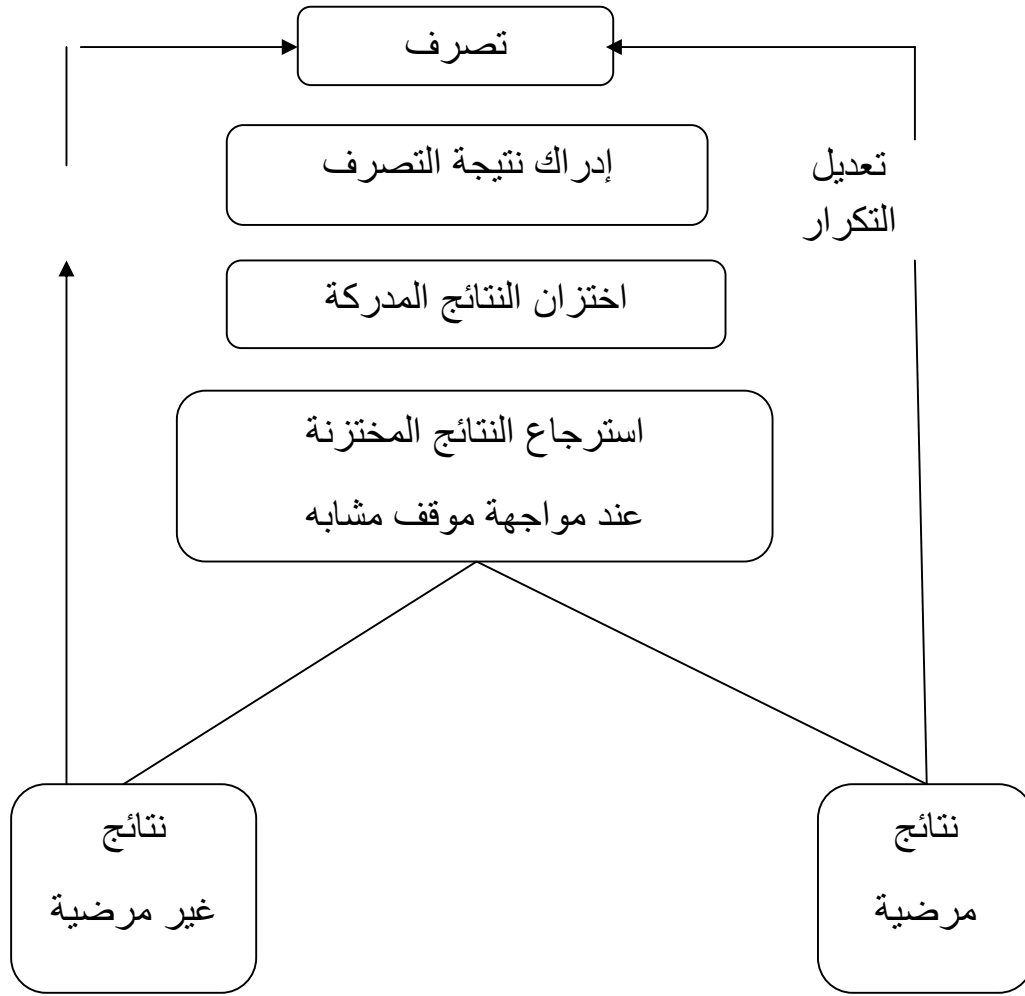
1 G YERT (R.M)MARCH (J.G.A) BEHAVIOURAL .THEORYOF THE FIRM PRENTICE cliffs ,n*N J 1963PP 121-122.

أساس ما سيترتب عليه من نتائج للمنظمة وهل ستظهر مشاكل جديدة نتيجة إتباع تصرف معين ، وأن يحدد المدير مدي استعداد ورغبة المرؤوسين في تنفيذ القرار وما هي نتائج عدم تطبيقه بإخلاص⁽¹⁾.

➤ تطبيق القرار ومتابعة نتائجه : بعد اختيار أفضل بديل يعد المدير الخطط اللازمة للتغلب

علي الصعوبات المحتمل مواجهتها عند وضعها موضع التطبيق ، ويتم تطبيق القرار توجيهات وأوامر مناسبة فالموارد يجب أن يتم تدبيرها وتخصيصها وإعداد الموازنات والجدوال الزمنية لتصرفات التي قررت ، وتظهر أهميته من خلال ما يتم إحرازه من تقدم بشكل محدد الي جانب تحديد المسؤوليات وتحديد الإجراءات الخاصة بتقارير التقدم كما يجب متابعة التصرفات التي تتخذ لتطبيق القرار فهل تسير الأمور وفق الخطة وما يحدد كل من البيئة الداخلية والخارجية كنتيجة للقرار ، وهل أداء المرؤوسين مع التوقعات ؟.

في الواقع العملي نجد متابعة نتائج القرارات أقل الجوانب ممارسة علي رغم من أهميتها فبدون متابعة وتقييم القرارات والتصرفات من الصعب أن تحدث خبرة منظمة نقوم عليها في اتخاذ القرارات المشابهة في المستقبل ونوضح في الشكل الاتي:



(1) مصدر : محمد عبد الله عبد الرحيم ، أساسيات الإدارة والتنظيم ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، ط2، 1992، ص133.

3-3 الرشد في اتخاذ القرارات :

يتوازن النموذج الرشيد لاتخاذ القرارات مع العملية الرشيدة لحل المشاكل اي أن المديرين يحددون البدائل علي أساس الناتج المتوقع لكل منها ، وحساب قيمة كل ناتج والترجيح باحتمال حدوثها ، وفي حالة اتخاذ القرار في ظروف التأكد فان احتمال حدوث ناتج معين يساوي واحد ، وفي ظروف احتمال المخاطر يجب تقييم كل مخاطرة بنفس الطريقة (أي حساب القيمة وترجيحها بالاحتمال وفي حالة عدم التأكد فقد يفترض متخذ القرار تساوي

احتمالات النواتج كما قد يفترض حدوث الأسوأ ، اذا كان متخذ القرار رشيدا فإنه سيختار التصرف الاكثر احتمالا وان يعطي أكبر قيمة احتمالية).

الرشد المحدود : لقد حاول " هيربرت سيمون" الي جانب آخرين وصفالعوامل التي تؤثر في القرارات في الواقع ، واقترح نظرية للرشد المحدود ، وتسير هذه النظرية الي أن متخذي القرارات في الواقع العملي يجب أن يتغلبوا علي (1):

➤ المعلومات الغير الكافية عن طبيعة المشكلة وحلولها .

➤ قصور الوقت او الاموال لجمع معلومات أكثر .

➤ التحريف الاداري للبيانات المتاحة .

➤ عدم قدرة العمل البشري علي احتفاظ بكميات كبيرة من البيانات

➤ حدود الذكاء اللازم للتحديد الصحيح لأحسن بديل .

فبدلا من البحث عن القرار المثالي ، غالبا ما يستقر المديرين علي القرار الذي يكفي لخدمة

أهدافه والنظرية السلوكية للمشروع كما وضعها سايرت P.Mcyert ومارش

G.March. امن خلال افتراضاتها عن القرارات الممكن اتخاذها في المنظمات والتي تمثل

خصائص لهذه القرارات لالقاء بعض الضوء علي المحددات أو القيود الواردة علي الرشد

القرارات الادارية ويمكن اجمال هذه الافتراضات

1- اللجوء الي ما يبدو ظاهريا علي انه حل للمشكلة ولكنه في الحقيقة حلا وسيطا ، تجنب عدم

التأكد، البحث المرتبط بايجاد حل للمشكلة ، التعليم التنظيمي ونتيجة لذلك يمكن القول بان

هناك حدودا للرشد لاي قرار في المنظمات وهذا ما تم التعارف علي تسميته بالرشد المحدود

3-3-1 النموذج الرشيد لاتخاذ القرارات :

بصفة عامة ان عملية اتخاذ القرارات علي اختلاف طبيعة ونوع مجالاتها تتضمن مجموعة

من الخطوات التي تبدأ بتحديد المشكلة لموضوع القرار وتنتهي بإختيار البدائل الممكنة لحل

هذه المشكلة ثم إتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه ، ورغم إتفاق علماء الادارة حول الاطار العام

لنموذج عملية اتخاذ القرارات الا انه كثيرا ما يتفاوتون

➤ من حيث عدد وتفاصيل الخطوات التي تقع ما بين تحديد المشكلة وإختيار وتنفيذ القرار

،ومن هنا فلقد أصبح أمام المدير المعاصر العديد من نماذج إتخاذ القرارات والتي قد تسبب

له أحيانا نوبات من الحيرة والارتباك.

ونقصد بالنموذج في أبسط معانيه أنه تمثيل وتجسيد للمواقف والاشياء الحقيقية أي نموذج

عملية إتخاذ القرارات هو عبارة عن تمثيل وتجسيد للخطوات التي يمكن إتباعها في الواقع

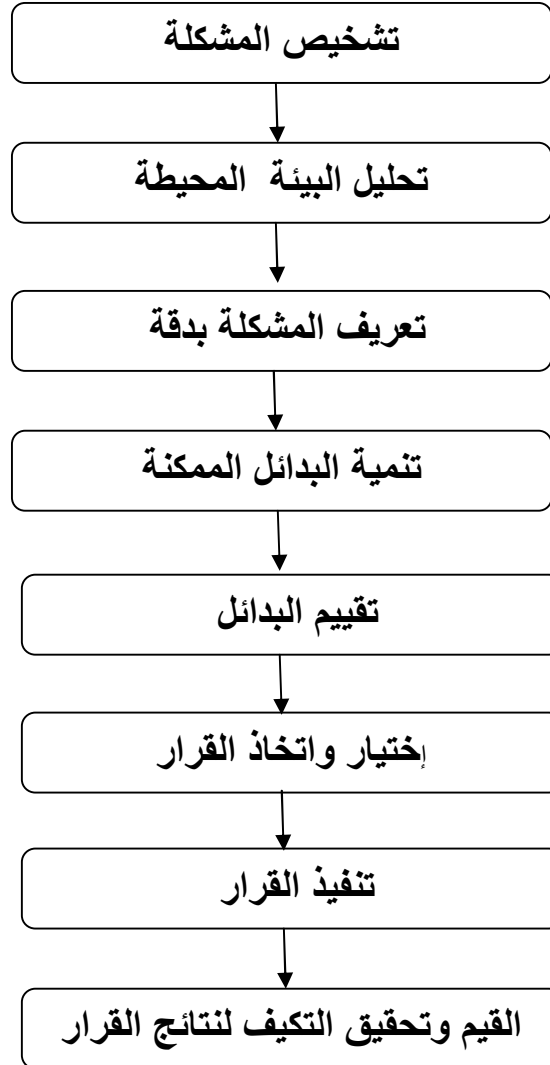
العملي لاتخاذ القرارات بطريقة منهجية ومنظمة كما ان هناك العديد من النماذج الوصفية .

3-3-2 مناقشة خطوات النموذج الرشيد لاتخاذ القرار:

الذي يتطرق اليه كل مؤلف في الادارة اذ هناك بعض التوازن بينهم من حيث عدد خطوات هذا المنهج النموذج ، ومنتبني هذا النموذج الرشيد لاتخاذ القرارات كما عرضه " هولت " في رأيه ، ان النموذج الرشيد في اتخاذ القرارات هو عملية تعتمد علي التحليل المنهجي من خلال مجموعة من الخطوات التي تقود المدير الي الحلول المثلي حيث يتم تعريف المشكلة الحقيقية وتشخيصها (1) وينتهي بتقييم وتحقيق التكيف للنتائج المترتبة علي القرار بعد اتخاذه ونبين خطوات النموذج الرشيد كالاتي : تشخيص المشكلة ، تحليل البيئة المحيطة ، تعريف المشكلة .

¹ محمد عبد الله عبدالرحمان : مرجع سابق ، ص 132

شكل رقم (4) خطوات النموذج الرشيد



3-3-3- فعالية حل المشاكل واتخاذ القرارات :

يمكن الاعتماد علي معيارين لتقييم الفعالية المحتملة للقرار وهما:

- الجودة الموضوعية للقرار .

- قبول القرار من جانب من سينفذونه.

وتتحدد درجة الجودة الموضوعية للقرار بمدى حسن تنفيذ العملية الرسمية لاتخاذ القرارات ، وينطوي كل قرار علي عدد من الأفراد يقومون بتطبيقه ومن الضروري الحصول علي قبولهم وتعاونهم وهنا يدرك المديرون القرار الذي يبدو ممتاز ، وهو الذي يبني علي أساس معلومات جمعت وحلت وقيمت فعاليته .

وقد يصبح غير لك بسبب حدث لم يكن في الإمكان التنبؤ به ، وقد يؤدي حدث غير محتمل إلي تحويل قرار غير منطقي إلي اختيار محظوظ وأصبح القرار هو المتوقع ، ولا يستطيع المدير التأكد من أن القرار لم يكن مساوي في الفعالية أو ربما أفضل منه .

ويعر معظم المديرين ببعض التوتر عند اتخاذ قرار بما يجب عمله لحل المشكلة ثم تطبيق الحل ، فهم يعرفون انه يتم التقييمه علي أساس أو فشل قراراتهم ، وليس منغير المعتاد إن يلجأ أناس في مثل هذه المواقف إلي وضع حواجز لحل المشاكل وتكريس الوقت والجهد في إيجاد مبررات لتفادي المشاكل الصعبة التي تواجههم⁽¹⁾ .

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق ، ص 159-161

ولكي يتمكن المديرين من اتخاذ قرارات فعالة ينبغي أن يتغلبوا علي الحواجز التي تمكنهم التعرف علي المشاكل بمجرد ظهورها في منظماتهم وإقحامهم ، والأمور لا تكون بهذه البساطة أحيانا والمدير قد يواجه تعقد.

➤ أهم الطرق التي تساعد المديرين على تحسين فعالية اتخاذ القرارات: هناك بعض الطرق

التي تساعد المديرين في التوصل إلي اتخاذ قراراتهم بفاعلية تذكر من أهمها:

➤ وضع الأولويات :المديرون يواجهون مشاكل ومهام عديدة يوميا ولتفادي الانكماش في دوامة

المهام الغير المنجزة يجب أ، يرجعوا أولويات الأعمال اليومية ، ويوزعوا وقتهم علي ضوء

هذه الأولويات .

➤ الحصول علي معلومات الوثيقة الصلة بالموضوع: يجب جمع البيانات التي يحتاجون

إليها لطبع القرار النهائي

➤ العمل بطريقة منهجية وبدقة : فالنموذج الرشيد لحل المشاكل لن يعطي نتائج جيدة إذا لم

يستخدم بطريقة صحيحة وعلي المديرين الانتباه للأخطاء الشائعة وهذا كله لكي يتمكن

المدير من التوصل إلي قرار فعال يخدم مصالح المنظمة ويعمل علي تحقيق الأهداف

بالتواصل إلى النتائج الجيدة .

➤ زيادة فعالية القرار : إن خطوات اتخاذ القرار الجماعي من تحديد البدائل وتقييم كل بديل

واقترح البديل واختياره تبدو لأول وهلة سهلة ولكن مهما تعطي من الحقائق والتحليل

واكتشاف العلاقات المتصلة وتحديد المسائل إلا أنها لها جانب كبير من الصعوبات ،

وتمثل تحديات حقيقية لأفضل المديرين ولزيادة فعالية اتخاذ القرارات يمكن إتباع النصائح والإرشادات التالية :

ينصح بمراجعة القرار المحتمل من ناحية النقاط الآتية :

- ما هي الأخطاء التي يقع فيها القرار وما مدي خطورة كل حالة من الحالات.
- هل يمكن تعديل القرار لتخفيض الأثر المحتمل لكل خطأ من هذه الأخطاء .
- ما هي النفقات التقديرية اللازمة لتخفيض هذه الأخطاء المحتملة وهل تساوي قيمتها .
- ما هي الفترة الزمنية التي ينبغي أن ننفق قبل الحكم علي مدي صحة القرار المحتمل.(1)
- أي أنه يجب التنبه الي الأخطاء القرارات وتصحيحها مع تحديد النفقات اللازمة الي ذلك ، الي جانب الوقت الذي يستغرق في الحكم علي مدي صحة هذه القرارات .

4-3 متخذ القرار والشروط الواجب توفرها فيه:

إن القرار في أي موقف معين يكون نتيجة جهود شخص واحد أو جماعة من الافراد (الإدارة بالمشاركة) وفي كلتا الحالتين يجب علي متخذ القرار أن يقوم بالخطوات اللازمة لاتخاذ القرار والتي هي كالآتي :

يكون في حالة التفريق بين العملية الفردية والعملية الجماعية .

فيستخدم الفردي بصفة عامة عادة عندما يكون القرار من السهل الوصول اليه ، او عندما تكون المعرفة الجماعية محدودة جدا بخصوص موضوع ما ، ففي هذه الحالة يقوم بالخطوات التالية : التحديد والتقييم والاختيار.

¹ جمال أحمد توفيق : ادارة الأعمال مدخل وظيفي / مرجع سابق ، ص114.

اما في حالة الجماعي فالقرارات تتخذها الجماعة بمشاركة المدير ويشار اليها بالادارة بالمشاركة ، وهذا يساعد علي تنمية أعضاء الجماعة ويمنحهم فرصة إبداء آرائهم في أمور عملهم ، اما الخطوات المتبعة فيها هي التحديد والتقييم والاقتراح كما انها تسمح بالمناقشات الجيدة غير الرسمية للقرارات التي يتخذها الفرد⁽¹⁾.

➤ المسؤول عن اتخاذ القرار : في أي موقف قد يكون القرار نتيجة جهود شخص واحد أو جماعة من الافراد وذلك حسب الظروف امحيطة بالموقف ، ويمكن أن نميز ذلك من خلال مايلي:

➤ القرارات التي يتخذها الفرد : ان فكرة اتخاذ القرار بواسطة المدير الواحد هي امتداد لعصر المالك الفرد الواحد .والتطور الحضاري الذي تشهده البشرية جعل القرارات تعتمد كليا أو جزئيا علي الحقيقة العلمية والتي يقررها الفني أفضل من غيرها .

وتعتبر القرارات الخاصة بالحاجات العاجلة والطارئة هي أفضل النماذج للقرارات التي يتخذها

¹ جمال أحمد توفيق : مرجع السابق ، 114.

الفرد⁽¹⁾ اذ في هذه الحالات لا وقت للنقاش أو النصيحة أو التوفيق بين الآراء والأفكار المختلفة، ولا يجب ان يؤثر علي الآخرين لذلك علي المدير الاتصال بمن سيتأثرون به لمساعدتهم علي معرفة وفهم الظروف التي أدت الي اتخاذه.

وتعتبر القرارات التي تتخذ فيالازمات ، الاختيار الدقيق لقياس كفاءة المدير وقدرته.

➤ القرارات التي تتخذها الجماعة : يفضل الكثيرون القرار الذي تتخذه الجماعة نظرا لانه يسمح بالمناقصات كما يمنح هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار فرصة المشاركة في تكوين رأي يساعد علي تنمية أعضاء الجماعة رغم أن مساهمة كل عضو لا تكون بنفس القدر ، فالبعض يساهم أكثر من غيره ، اذ نجد نادرا ما يختلفون مع الآراء التي يبديها أعضاء الجماعة الآخرين ، ويفضل الكثيرون المدخل الاستشاري للقرار الجماعي⁽²⁾. فهم يشعرون بأهمية الحصول علي معاونة ومساعدة الزملاء من المديرين والعاملين وهؤلاء المستشارون سواء من دخل التنظيم أو من خارجه سيزودون المدير بفهم أفضل للمسألة موضع القرار .

➤ 3-4-1 صانع القرار وخصائصه الشخصية :

صانع القرار : المديرون يقضون نصف وقتهم مع المرؤوسين أو مع المديرين الآخرين اما النصف الاخر من وقتهم يقضونه في تحليل وتقييم المعلومات كأساس لاتخاذ

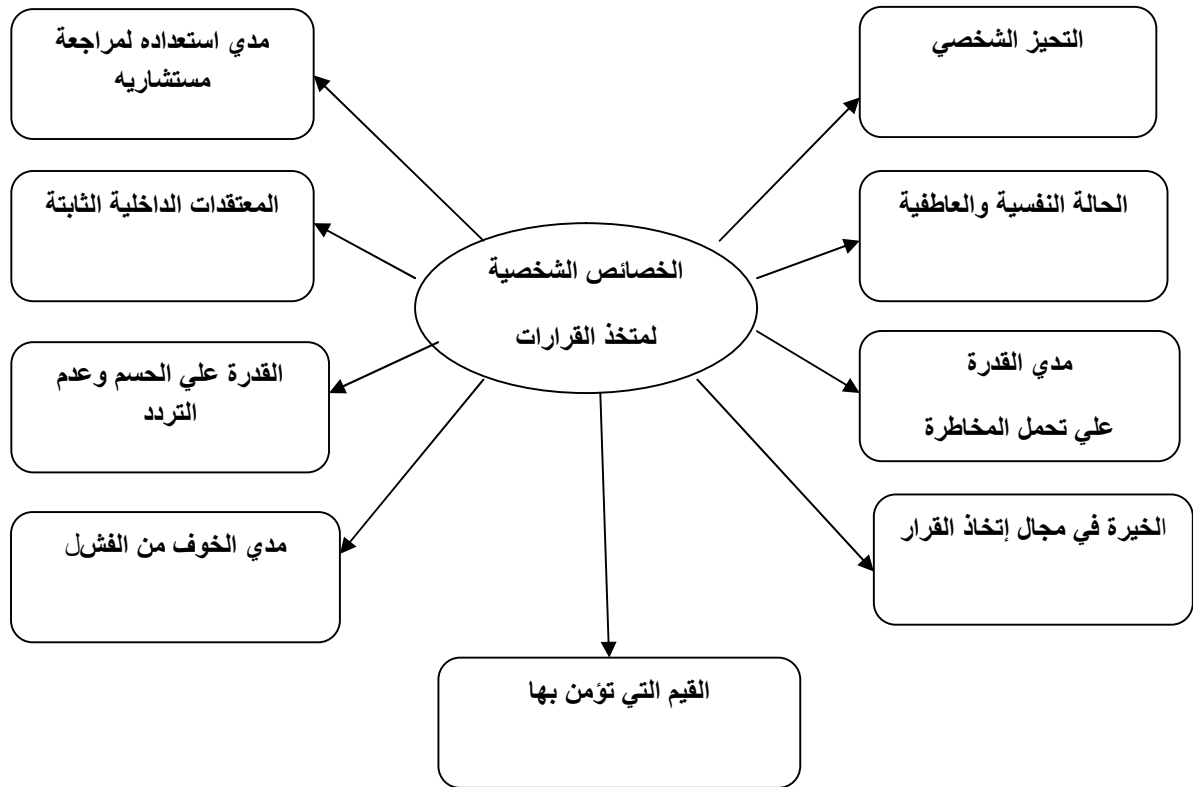
¹ علي محمد منصور : مرجع سابق ، ص 121.

² جميل أحمد توفيق : ادارة الأعمال ، مرجع سابق ، ص 108

القرارات ، لان معظم القرارات تتخذ بواسطة أفراد ، وتتوثر بالضرورة علي افراد آخرين لذا فإن المدير (صانع القرار) لا يمكنه تجاهل تأثير القرار علي العلاقات الانسانية عند إختيار تكنك صنع القرار ، كما أن القرارات تتأثر بالخصائص الشخصية لمتخذ القرار⁽²⁾.

➤ الخصائص الشخصية لمتخذ القرارات : هناك خصائص شخصية يجب توفرها في متخذ

القرار ، وذلك لكي يكون القرار صائب ويخدم مصالح المؤسسة ويهدف الي تحقيق الأهداف المرجوة .

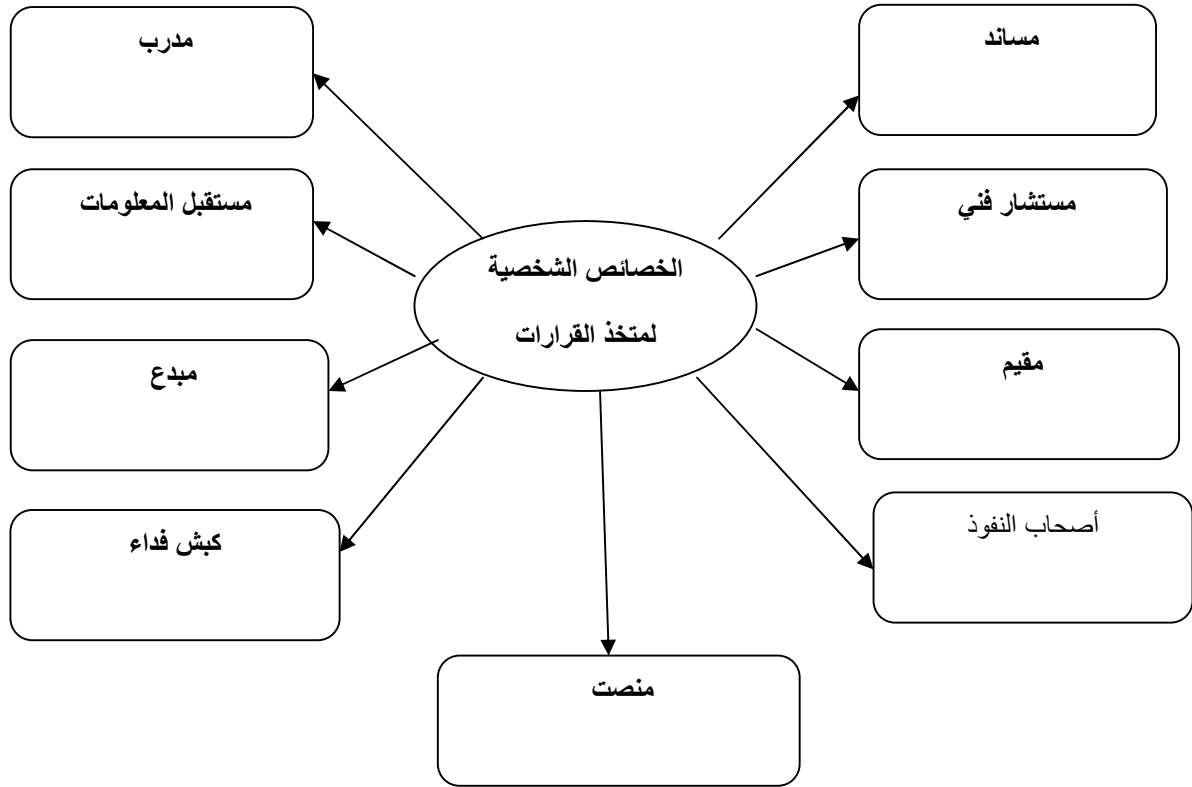


المصدر : عبد الفتاح الصرفي ، مفاهيم ادارية حديثة ، حقوق الطبع محفوظة ط1، 2003 ص66

➤ أدوار متخذ القرار والصفات الواجب توافرها في متخذ القرار :

➤ 3-4-2- أدوار متخذ القرار : اذا اردت أن تتخذ قرار فعليك أن تعرف الأدوار الحقيقية

التي يجب عليك القيام بها والتي يوضحها الشكل التالي:



المصدر : عبد الفتاح الصرفي ، مفاهيم ادارية حديثة ، حقوق الطبع محفوظة ط1، 2003 ص68

3-4-3 الادوار القرارية لمدير صانع القرار : تتمثل الأدوار القرارية للمدير فيمايلي (1)

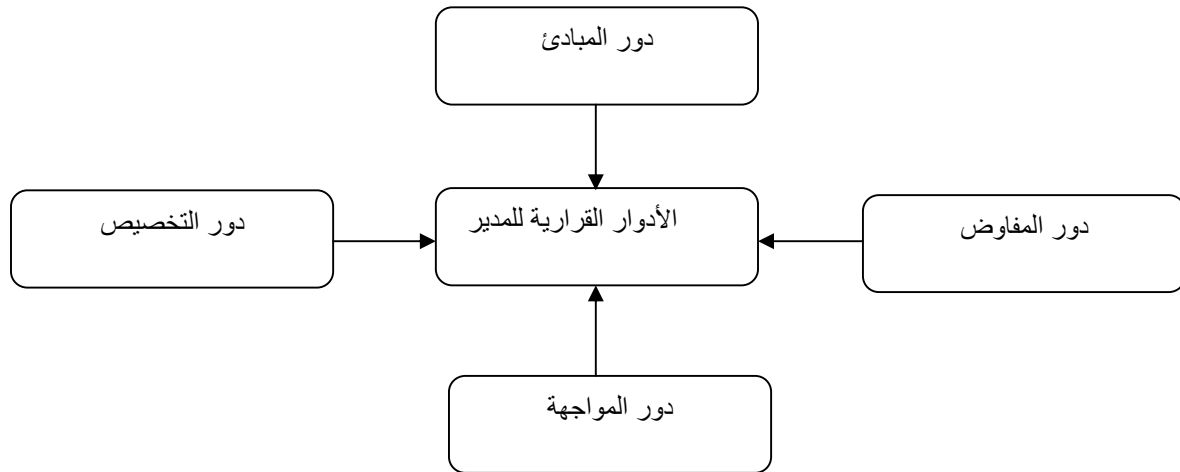
➤ دور المبادرة في تحقيق وتطوير المنظمة من خلال إدخال أفكار ومشروعات أو تغييرات جديدة .

➤ دور المواجهة والمخاطر (التهديدات) : مثل قيام المدير بالواجهة او التعامل مع

حالات الإضرابات العمالية .

- دور التخصيص : ويرتبط هذا الدور بتخصيص الموارد المادية والبشرية لاستخدامها البديلة في المنظمة أو الادرة أو تقديم القرارات الهامة التي تقوم باتخاذها قبل إصدارها .
- دور المفاوضات سواء مع العملاء أو الموردين عند عقد الصفقات أو حل المشكلات والنزاعات الداخلية منها والخارجية .
- ان هذه الادوار القرارية للمدير تساعده في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، كما تجعله محترما من طرف المرؤوسين وتقوي عزمته وقدرته علي تحمل المصاعب والمشكلات التي تواجهه داخل المنظمة ويستطيع التغلب عليها ، كما أنه يتمكن من السيطرة علي أعماله والتغيرات التي تحدث داخل منظمته والتي تساعده علي تحقيق الاهداف التي حددت من قبل ، ويمكن توضيح هذه الادوار في الشكل التالي :

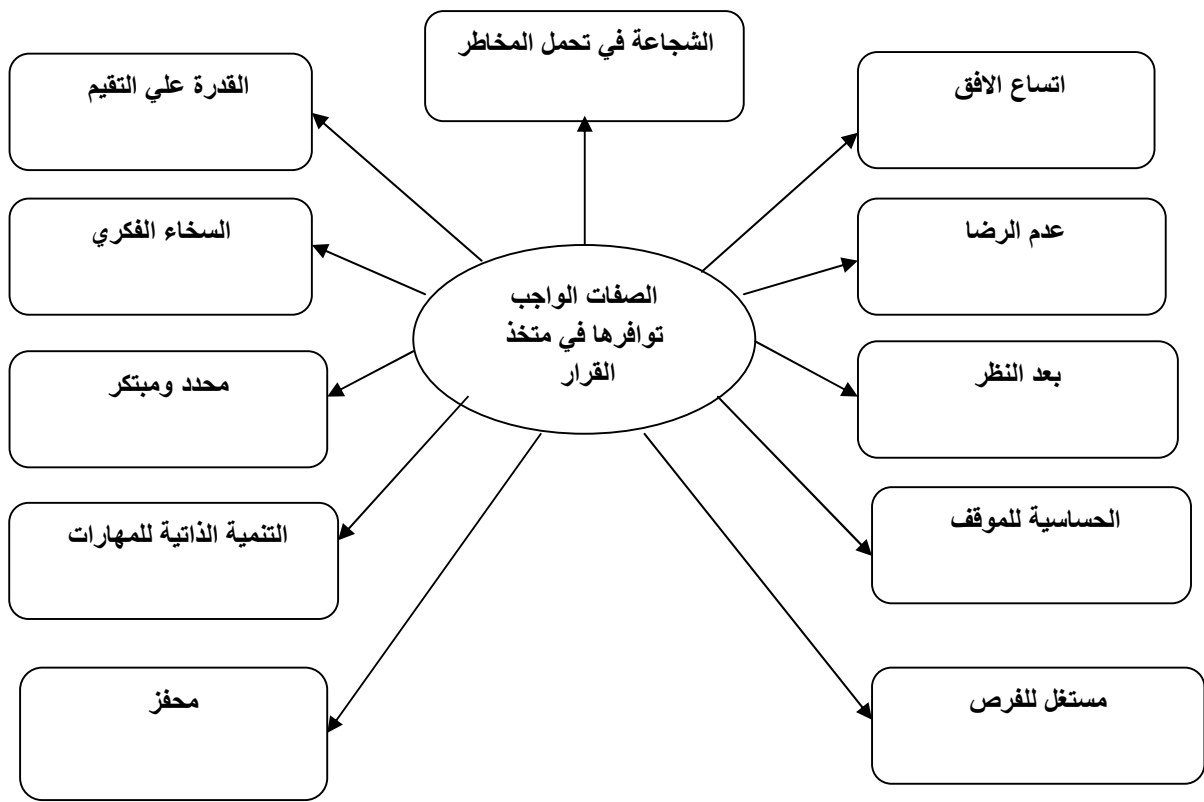
➤ الشكل رقم (7) : الأدوار القرارية للمدير



المصدر : عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الاعمال والممارسات الادارية ، مؤسسة الشباب الجامعية ، القاهرة ، 1989 ، 284.

3-4-4 الصفات الواجب توفرها من متخذ القرار : هناك صفحات يجب توفرها في متخذ القرار وذلك حتي يستطيع أن يقوم بعمله بأحسن وجه يفرض احترامه علي الجميع ، ولكي يكون ناجحا في عمله ويمكن توضيح هذه الصفات في الشكل التالي :

شكل (8) الصفات الواجب توافرها في متخذ القرار



المصدر : محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ص66

➤ أنماط المديرين في مواجهة المشكلات :

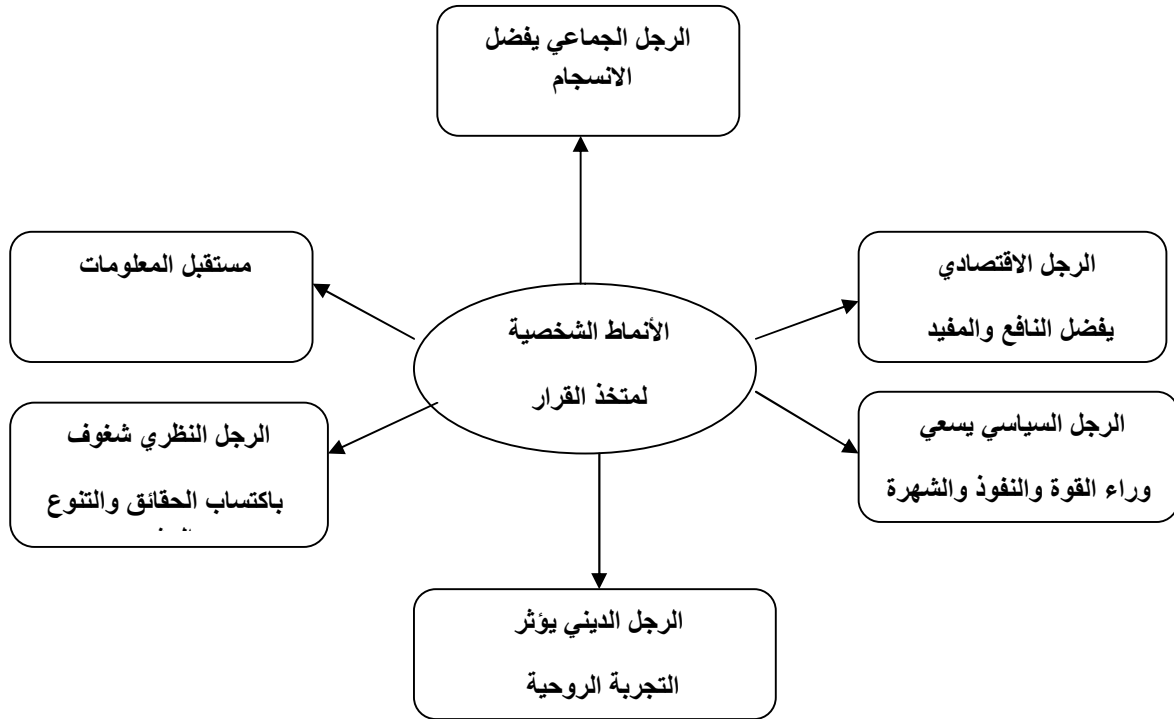
وهذا قبل التطرق الي انماط المديرين في مواجهة المشكلات نذكر الانماط الشخصية لمتخذ

القرار ، وهذا من أجل توضيح أكثر لانواع المديرين واختلاف المجالات التي تتخذ فيها

القرارات ، فمنها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والنظرية ، يمكن أن نبين ذلك

من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (09) : الأنماط الشخصية لمتخذ القرار



المصدر : محمد عبد الفتاح الصيرفي : مرجع سابق ص67

ومن أهم أنماط المديرين في مواجهة المشكلات : نذكر مايلي

➤ **التركيز علي المشكلة** : عندما يشعر المدير بعدم توفر المعلومات لديه عن المشكلة

يتخذ موقفا إستشاريا أو انعكاسيا علي النحو التالي :

➤ **الاسلوب الاستشاري** : يلجأ للحصول علي المعلومات من رؤسائه أو مرؤوسيه وقد

يتطوع بإعطائه المعلومات للآخرين وهذا في الحالات التالية :

1- عندما تتوافر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه في نقل المعلومات بأمانة .

2- عندما تكون هناك مصلحة مشتركة في تبادل المعلومات .

3- عند تعارض الأهداف وانعدام الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الاخر .



4-شعور المدير بصعوبة في التواصل الي ما يسعى اليه مقدم المشكلة .

➤ الأسلوب التفاوضي : هنا يقدم المدير تنازلا مقابل الحصول علي تنازل آخر في الحالات

التالية :

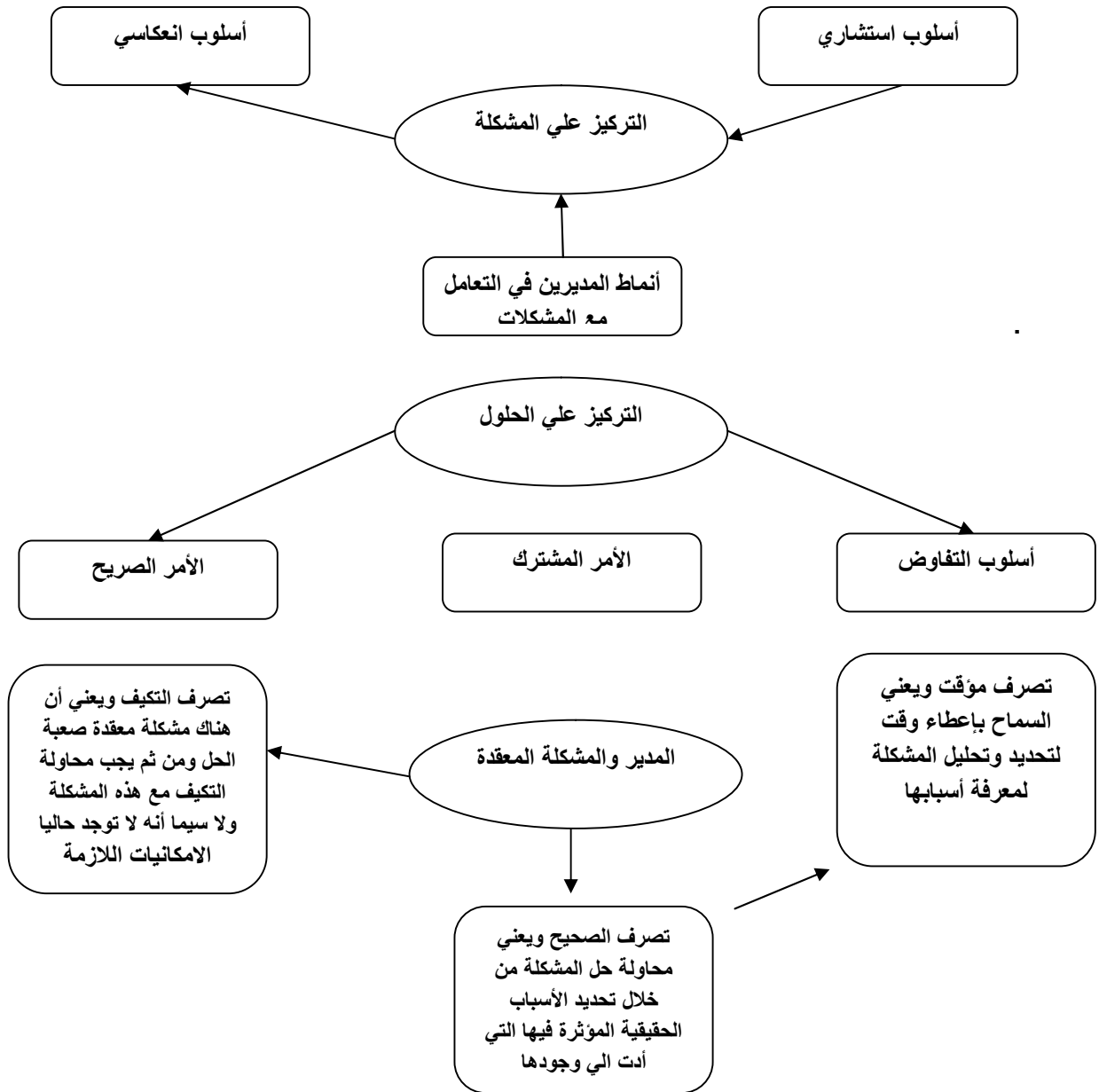
1-عندما يكون معلوما للطرفين أن هناك مصلحة في حل المشكلة .

2-عندما تقوم علاقتهم علي أساس إحتياج كل منها لمساعدة الاخر .

3-عندما يتوافر لدي الطرفين الرغبة في العمل معا علي الرغم من فقدان الدقة .

وهناك أساليب أخري في التركيز علي الحلول : أسلوب الأمر المستتر وأسلوب الأمر

الصريح



المصدر : محمد عبد الفتاح الصرفي ، مرجع سابق ص88.

3-5 أهم النماذج والادوات الحديثة لعملية اتخاذ القرارات :

- نماذج اتخاذ القرارات :
- نموذج اتخاذ القرارات الادارية ، هو اتخاذ القرارات بالطريقة التي يتم بها عمله وهناك نماذج متعددة ولا يوجد نموذج مثالي كامل لاتخاذ القرار يمكن تطبيقه بصورة عالمية .
- ويحتوي مشكل عام علي ستة عناصر :
- حالات الطبيعية تتعلق بالظواهر الخاصة بالظروف الخاصة بالظروف البيئية التي يتم اتخاذ فيها القرار ، وأثرها عليه وتتمثل هذه الحالات بالعلاقة الموجودة بين الناتج والاختيار سواء كانت علاقات عشوائية أو احتمالية أو غير معروفة.
- متخذ القرار (المدير) لا يخضع لتاثير الطبيعة ويتخذ القرار في ضوءها .
- الأهداف التي يريد القرار تحقيقها سواء كانت واضحة مستقرة أو غير ذلك
- البدائل وطرق العمل أمام كتحذ القرار ويتوجب عليه اختيار منها .

➤ عملية ترتيب حسب أولوية نتائجها واهمية كل منها بالنسبة لمتخذ القرار.

➤ عملية البديل أو أكثر من البدائل المتاحة (1).

أنواع النماذج لاتخاذ القرارات : وانطلاقا من حيوية واهمية الدور الذي تؤديه القرارات في

نجاح المؤسسات علي اختلاف أنواعها فقد حاول الكتاب توضيح وتفسير طريقة اتخاذ القرار

، واقترحو عدد من النماذج لاتخاذ القرارات .

➤ النموذج الرشيد ك يقوم هذ النموذج علي فكرة سلوك الانسان الاقتصادي الرشيد الذي يتحرى

الدقة في الحصول علي المعلومات ، وتشخيص المشكلات وحصر الحلول وتقييم الاحتمالات

ثم اختيار أكثرها عقلانية من حيث تخفيض التكلفة وتعظيم القائد (2).

وهذ النموذج حسب آراء " سيمون " يفترض أن المدير لديه معرفة وعلم تام بجميع البدائل

ولديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل الي جانب منظومة ثابتة للأفضاليات لهذ النتائج

(3).

¹ محمد نوريوهاي ، غازي ابراهيم رحو : نظم المعلومات المحسوبة / دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان 1998، ص

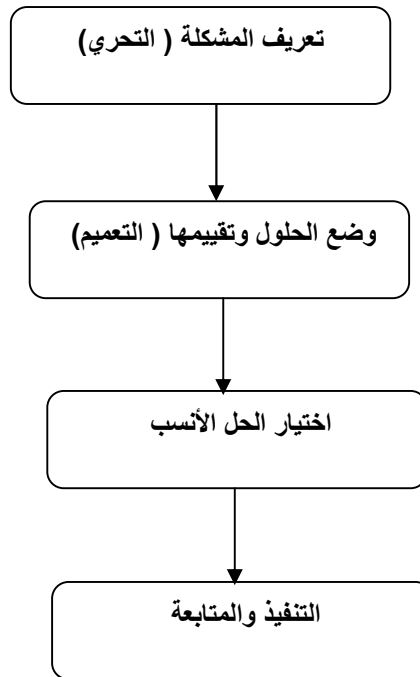
ص 69-70

² المرجع نفسه : ص 80

³ نفس المرجع : ص 135-136.

واكد " سيمون " أن الرشد الكامل مناقض ومخالف للواقع واقترح الرشد المحدود ، لان المدير يواجه قيود ومحددات كثيرة في عملية اتخاذ القرارات منها الشخصية والبيئية تعمل جميعها دون تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات .

الشكل رقم (11) النموذج الراشد لاتخاذ القرارات :



لمصدر : كاسر نصر المنصورة ، نظرية القرارات الادارية ، مفاهيم وطرائف كمية ، دار المكتبة للنشر والتوزيع ، عمان 2000 ص 24

نموذج الاكتشاف الذاتي : يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة كنظام رشيد للعمل ، يجب ان نتعايش مع فكرة المنظمة كنظام اجتماعي بحيث تراعي فيها الرغبات و العواطف الانسانية عند صنع القرار⁽¹⁾.

¹جمال أحمد توفيق : ادارة أعمال مدخل وظيفي ، مرجع سابق ، ص128

ويري سيمون " ان النموذج المرضي هو الطريقة السائدة في اتخاذ القرارات الادارية في شتى المؤسسات بسبب صعوبة حصر كل البدائل ومعرفة جميع النتائج لكل بديل ، والوقت والجهد والقدرة الذهنية التي تتطلبها اتخاذ القرارات المثلي (النظرية الرشيدة) ، الي جانب وجود عوامل غير رشيدة مثل قيم متخذ القرار وشخصيته ودوافعه وميوله.

تصنيف لوثنانز : يري "لوثنانز " ان هناك أربعة نماذج للقرارات :

➤ النموذج الاقتصادي المنطقيEconologiq: مشتق من نموذج الاقتصادي التقليدي يناصر النموذج الراشد عند " سيمون " وينظر هذ النموذج الي متخذ القرار علي أنه عقلائي وراشد بصورة كاملة في جميع الجوانب

➤ النموذج الاجتماعي SOCIAL: عكس النموذج الرشيد وتم تصويره من قبل علماء النفس إستناد لنظرية "فرويد " التي تعتبر الانسان مجموعة من نزوات وعواطف ،ويرى أتتباع هذا النموذج ان المؤشرات الاجتماعية لهل تأثير علي سلوك متخذ القرار ، اذا فإن الضغوط والتأثيرات يمكن ان تقود مديرين الي اتخاذ قرارات غير رشيدة .

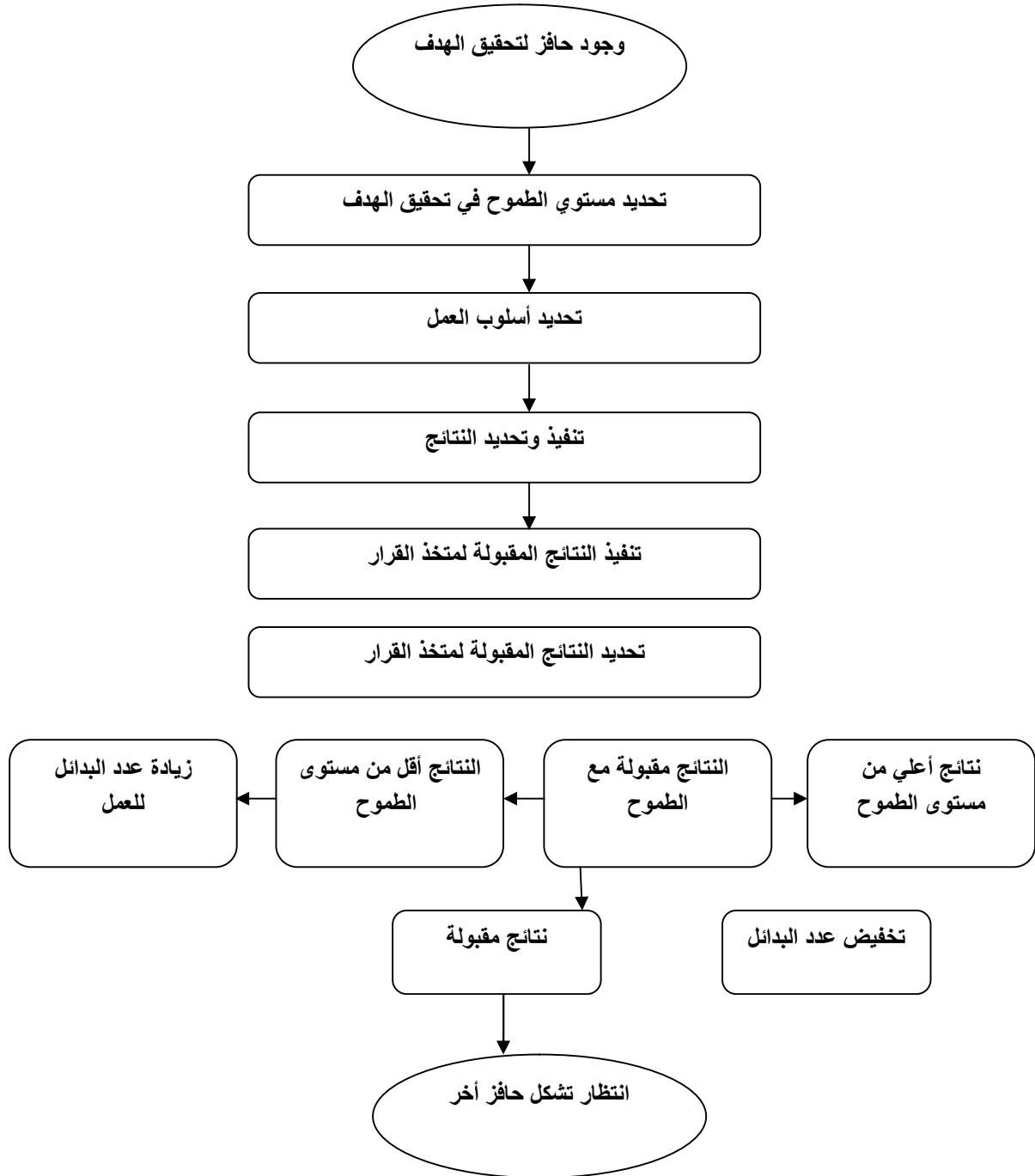
➤ نموذج الرضا : الرشد المحدد سابق .

➤ نموذج الخبرة والتجربة LUDGMENTAL TEORISTISANT :هنا متخذ القرار يعتمد علي الاستكشاف والحكم والاجتهاد استناد الي التجربة والخبرة العلمية وليس المعرفة العامية وعلي الحدس والمحاولة والخطأ والاستفادة من التجارب السابقة مما يسهل الامور ويساعد متخذ القرار، لكن يمكن ان يؤدي تحت ظروف معينة الي قرارات خاطئة .

- النموذج المسحي المختلط : وفقا لهذا النموذج يتم تقسيم القرارات الي :
- قرارات جوهرية : تتعلق بالسياسات وتتطلب التركيز إنتباها الي تأثير البدائل المختلطة في الأجل الطويل علي أهداف كل من المنظمة والمجتمع .
- قرارات جزئية تدريجية : تستخدم معظم الوقت لتجهيز للقرارات الجوهرية ثم لتشغيلها وتطبيقها بعد التوصل اليها ، ويجمع هذا النموذج بين النموذج المتدرج ونموذج الرشد ويساعد في التغلب علي التشوهات التدريجية عن طريق النظرة العامة .
- النموذج التراكمي المتدرج : يعتمد هذا النموذج علي البرامج والسياسات والاعتمادات السارية كقاعدة ، ثم تجري بعض التعديلات علي أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات السابقة ، يتميز هذا النموذج بتخفيض الصرعات والمحافظة علي الاستقرار والقليل من الجوانب الغير واقعية (1).
- النموذج المرض أو نموذج الرجل الاداري : يسعى المدير للوصول الي قرار معقول يقتنع أنه مناسب علي الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل .
- ويعرف بالنموذج المفتوح لاتخاذ القرار الذي يتخذه رجل إداري وتبنته المدرسة السلوكية في اتخاا القرار ونظرت الي المؤسسة علي انها نظام متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها (متاثر ومؤثر) يتميز بأن عملية اتخاذ القرار تتم بصورة ديناميكية ضمن إطار عام فيه هدف محدد وبدائل لتحقيقه .

1 أحمد ابراهيم أحمد : ادارة المدرسة في المطلاع اقرن الحادي والعشرون ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1، 2003 ،

شكل رقم 12 النموذج المرضي في اتخاذ القرارات .



3-5-1 الأدوات الحديثة لصنع القرارات :

القرارات تتفاوت من حيث أهميتها ، فمن القرارات ما يتعلق بأمر روتينية متكررة وهنا يكون اتخاذ القرار سهلا وكثيرا ما يكون بالاعتماد علي الخبرة السابقة كادة رئيسية لاتخاذ القرار ، غير أن معظم المجالات الرئيسية لاتخاذ القرارات لا يتكرر الموقف ويكون أكثر تعقيدا للمشروع ، ولا يمكن الاعتماد علي الخبرة السابقة .

واحدث التطبيق الرياضي للأساليب تطورا هائلا في اتخاذ القرارات ، اذا مكنت بالدرجة الاولى من توسيع نطاق البحث للمتغيرات الكثيرة المؤثرة في القرار ، ويمكن من الحصول علي ايجابيات كمية للنتائج المترتبة واهم الادوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال اتخاذ القرار هي كالاتي :

➤ بحوث العمليات : وهي من أهم التطبيقات العملية للطريقة العلمية في مجال دراسة البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة بتوفير أساسي كمي يساعد علي الوصول الي أفضل حل يخدم الاهداف المنشودة ، وأبرز معالمها الاعتماد علي البيانات وتركيزها علي الأهداف وتقرير أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .

➤ البرمجة الخطية : تعتبر من أنجح الأساليب الكمية لتعين أفضل مزيج من الموارد المحدودة لتحقيق هدف معين ، وقد يكون بتكلفة أقل أو العائد الأكبر أو الزمن الأقل عندما تكون فرص استخدام هذه الموارد متنوعة وهي تتناول التقييم الكمي للبدائل للإختيار أفضلها ، كما

تساعد علي اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد واقتراح التعديلات اللازمة للحصول علي أفضل النتائج في ضوء الامكانيات المتاحة(1).

➤ تقليد المواقف : وهي من الادوات الكمية المستخدمة للمساعدة علي اتخاذ القرارات ساعد انتشارها في هذا المجال التطور الكبير في استخدامات أجهزة الحساب الالكترونية ، وتقوم فكرة التقليد علي تشغيل المشكلة فكريا وحسابيا مع صب المتغيرات والاحداث المؤثرة فيها وذلك في علاقات ومقادير متفاوتة بقدر ما يتصور في الواقع الفعلي وذلك من أجل استطلاع النتائج ، وبعد عن المتغيرات بأسس كمية ويعالج احتمالات حدوثها وفقا لنظرية الاحتمالات ، ويشبه هذا الاسلوب المجهودات التجريبية التي تبذل في تقليد الظروف الفضائية لمعرفة اثرها علي رواد الفضاء قبل قيامهم برحلات استكشاف ، ويجد الباحث أسلوب التقليد أداة فعالة لاختيار النتائج المترتبة عن كل البدائل للبحث مما يساعد علي التقليل من عنصر المخاطرة في اتخاذ القرارات .

نظرية المبارات أو نظرية اللعب ، تعتبر من الادوات التي تفيد الادارة في اتخاذ القرارات بمجالات يكون لعمل المنافسين فيها شأن خطير ، وهي تقوم في جوهرها علي فروض أساسية مؤداها أن ادارة المشروع تسعى الي تحقيق أكبر للكسب وتخفيض الخسائر الي اقل حد ، وأنها تعمل بتفكير عقلي رشيد.

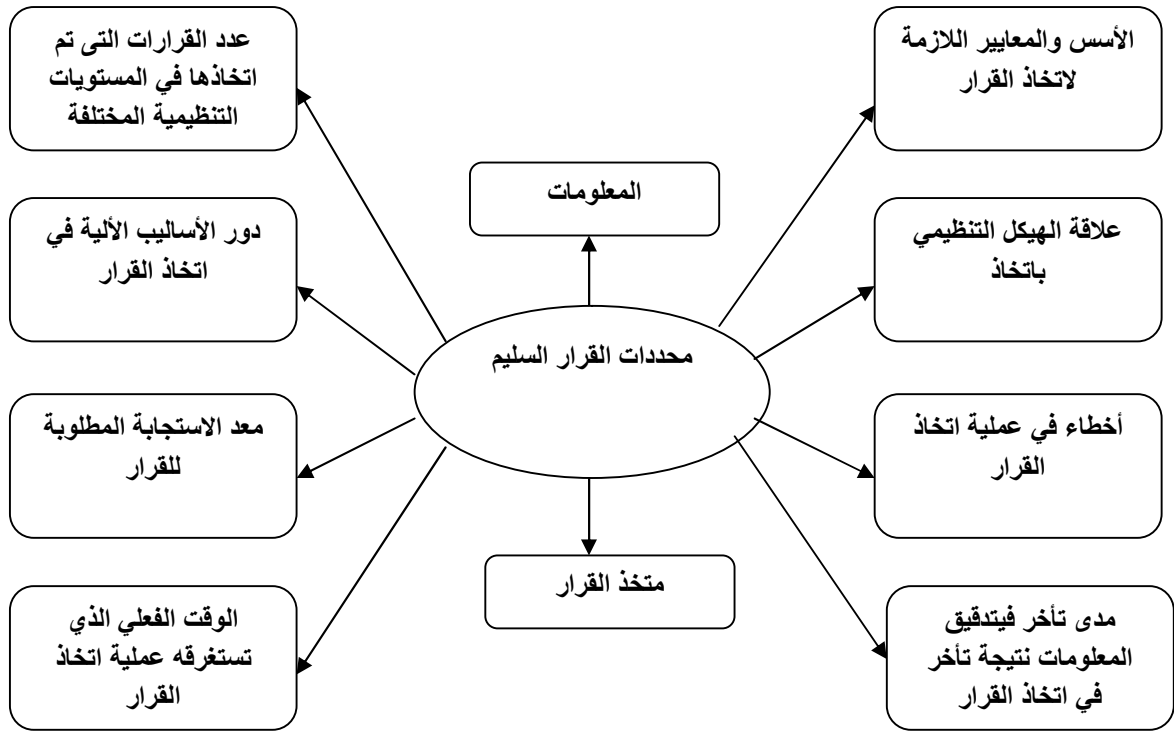
¹ هيثم هاشم : مبادئ الادارة : مطبعة طربين ، سوريا ، ط1 ، ص387.

وأن المنافسين يحذون نفس الطريق في اتخاذ قراراتهم ، وتسعي نظرية المبارات الي بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الادارة في مواجهة موقف معين يتضمن إستراتيجية من شأنها تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر ، وقد نالت نظرية المباراة قبولا كبيرا في الاوساط العسكرية لتمثل المعارك ومن أساليبها التطبيقية في مجال الادارة فانه يبدأ كل من الممثلين للمشروعات المتنافسة من مراكز متعادلة تعبر عنها الميزانية العمومية لكل مشروع مع تزويدهم بالخلفية الكافية من البيانات الاقتصادية و المؤثرات التشغيلية ويقوم كل المنافسين مع تطوير المواقف.

➤ محددات القرار السليم :

عند اتخاذ القرار يجب اتباع أهم المحددات التي بواسطتها نتوصل الي قرار سليم يخدم مصالح المنظمة ويحقق الاهداف المرجوة وتسمو المنظمة الي الازدهار والتطور ، ومن هذه المحددات الأسس والمعايير المتبعة والوقت اللازم لاتخاذ القرار ومدى الاستجابة للقرار ، الي جانب تأخر المعلومات نتيجة تاخر القرار وتختلف وتتنوع هذه المحددات ويمكن أن نوضح أهمها فيمايلي :

شكل رقم (13) محددات القرار السليم



المصدر : محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، جميع الحقوق محفوظة الطبعة الأولى ، الإصدار الأول 2003 ص 72.

4-المبحث الثالث : القيادة وأهميتها في الإدارة.

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف، وتباين تعريفها وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، وهذا ما حدا بالباحثة لتخصيص المطلب الأول لمفهوم القيادة بمعناها العام وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه .وبما أن مفهوم القيادة بمعناها العام يختلف عن مفهوم القيادة الإدارية، فإن الباحثة خصصت المطلب الثاني لعرض مفهوم القيادة الإدارية بشكل خاص وبيان أهميتها في الإدارة.

مفهوم القيادة وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه.

سنتطرق في هذا المطلب لمعنى القيادة وأصولها في المقام الأول، ثم لتمييزه عن مفهوم الرئاسة، الزعامة والإدارة كلا على حدة فيما بعد.

4-1 معنى القيادة وأصولها:

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود؛ أما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه 1 ؛ وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد² ، أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدبر أمر هذا بالنسبة لمعنى القيادة لغة، أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة، وفيما يلي البعض منها:

القيادة بمعناها العام كما عرفها ولمان Wolman هي " مجموعة من الخصائص التي

1 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص-86 87
2 ابن منظور، لسان العرب، دار صادر: بيروت، المجلد 12 ، ط1 ، 2000 ، ص 315 ،

- تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً¹
 - ويعرفها ليتزر Litterer: بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة² "
 - ويعرفها فلمر Flumer: بأنها القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم . " إليها³ "
 - أما ليكتر Likert فيعرف القيادة بأنها " قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة⁴ " "
 - ويعرفها كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها " القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف⁵ " "
- بناءً على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب؛ وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد، مؤلفاته، رسوماته، اختراعاته وابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة " القيادة غير المباشرة " أو القيادة الذهنية، وتضم العلماء، الفنانين، الكتاب وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق في الآخرين؛ وقد يحدث

1- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب: القاهرة، د ط، 1992 ، ص34

2- J. A. Litterer, The analysis of organization, John Niley & Sonsic: New york, 2 nd éd, 1973, p168.

3- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان، د ط، 2004 ، ص193

4- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص193

5- سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، دار الجيل: القاهرة، د ط، 1976 ، ص329

التأثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين بشكل مباشر، ويطلق على هذا النوع اسم " القيادة المباشرة "أو القيادة وجها لوجه.¹

والقيادة أيا كان نوعها لا يمكن أن تكون إلا بتوافر ثلاثة شروط أساسية هي:

1. **أوجود جماعة من الناس** :والمعيار الذي يمكن على أساسه تقرير إذا ما كانت مجموعة

من الأفراد تشكل جماعة هو-حسب كرش و كرتشفيلد Krech & Crutchfield- أن

يمارسوا وجودهم كجماعة ؛ بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد

مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا².

2. **عملية التأثير** :أي وجود شخص من بين أعضاء الجماعة) القائد (قادر على التأثير

الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين.

3. **تحقيق الأهداف المرغوبة** :بمعنى أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة

وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة وجعلها مرغوبة.

1. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل :الكويت، د ط، 2001 ، ص ص389 390

2 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص91

4-2 القيادة والرئاسة:

رغم وجود خلط بين مفهوم القيادة Leadership والرئاسة Headship إلا أن الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما، حيث لخص جيب Gibb النقاط الأساسية التي تستوجب هذه التفرقة فيما يلي¹.

- 1- يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة، ارتباطهم، ولائهم واحترامهم كما في حالة القيادة، حيث أن سلطة القائد تتبع من أفراد الجماعة، بينما تستمد سلطة الرئيس من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها، وتعمل الجماعة بتوجيهاته وتعليماته خوفا من الجزاء أو تجنباً له وليس إعجاباً بشخصه ورغبة منها في أداء العمل.
- 2- أن الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعاً لاهتماماته، وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية.

- 3- لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة، كما توجد فجوة اجتماعية واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم. فالقيادة تتبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، شاعرة شعورها مستمدة منها سلطاتها

1. طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص44

-إلى جانب السلطة الرسمية الممنوحة لها بشكل رسمي¹ ، أما الرئاسة فتستمد سلطاتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب، فالرئيس مفروضا على الجماعة، ويهمله صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد² وعلى هذا فليس كل رئيس رسمي قائدا للجماعة³ ، فقد يكون الرئيس الإداري قائدا وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة أضطر المرؤوسون والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم- قادة غير رسميين -وغالبا ما يكون هذا متعارضا مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل

4

4-3 القيادة والزعامة

تعرف الزعامة بأنها" :مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة"⁵ حيث يتضح من خلال هذا التعريف، أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.

➤ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص280

2- سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مرجع سبق ذكره، ص333

3- عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2003 ، ص145

4- سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مرجع سبق ذكره، ص333334

5- عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص49

4-4 القيادة والإدارة.

يرى ماكورميك McCormick أن الاختلاف بين القيادة Leadership والإدارة Management أو Direction أو Administration ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء- ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص

بالجوانب الإنسانية¹ فيها كما ميز جون كوتر John Kotter لبيّن القيادة والإدارة، حيث رأى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات) عموماً الخاصة بالشهر المقبل أو السنة المقبلة(، تحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتتمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق (L'alignement des troupes) أي توصيل الاتجاه الجديد للذين سيشكلون إتحاد وائتلاف بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها، وأخيراً تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما

تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى؛ وهكذا أكد جون كوتر أن القيادة مكملة للإدارة وليست بديلا

له¹

كما ميز أبراهام زالزنك Abraham Zaleznik كذلك بين القائد والمدير، حيث رأى

أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد شخصي ونشيط نحو

الأهداف، كما أن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون

فيه القائد مبتكرا، وكذا يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم،

كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات .الحالية إلا أن القائد يغير ويحسن النظم

والتنظيمات القائمة.

بينما يرى ولمان Wolman أن العلاقة بين الإدارة والقيادة، هي علاقة الكل بأحد أجزائه،

فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية (والجوانب الفنية

والتنظيمية لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من

خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة، وتكون

القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة؛ وينظر هامبتون Hampton لهذين المصطلحين من

منظور مماثل حيث يعتبر أن الإدارة تتضمن كلا من عملية التخطيط، التنظيم والقيادة³

1 سيد الهواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن ال 21 ، دار الجيل :القاهرة، ط2، 1999 ، ص 34 .

2 طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص50

4-4 مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في الإدارة.

تبين من خلال المطلب السابق التداخل الموجود بين مفهوم القيادة والإدارة، واتضح أن مفهوم الإدارة في جوهره أعم من مفهوم القيادة. إذن فالقيادة غير الإدارة، والقيادة بمعناها العام غير القيادة الإدارية؛ لأن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنقادة سياسي، ديني، عسكري، تجاري، مالي، فني أو إداري. وسنتعرض في هذا المطلب لمعنى القيادة الإدارية وعناصرها في المقام الأول، ثم لأهميتها في كل من الجانب التنظيمي للإدارة، الجانب الإنساني للإدارة، الجانب الاجتماعي للإدارة وفي تحقيق أهداف الإدارة.

4-5 معنى القيادة الإدارية وعناصرها .

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

- تعرف القيادة الإدارية حسب كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"¹

ويعرفها ففنر وبرستوس Pfiffner & Presthus بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم. الآنية"²

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية:الإسكندرية، د ط، 2001 ، ص 221

- كما تعرفها سيكلر هدرسون Ceckler Hudson القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري¹.
- ويعرفها فيليب ميغاني Philippe Migani بأنها "طريقة لممارسة السلطة ، (Le pouvoir) لتعبئة ، وتوجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما² " ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته³".
- ويختصرها آلن Allen في أنها "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال⁴ "
- بينما يعرفها طريف شوقي بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة- والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط -وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرا عاليا من تماسك الجماعة⁵

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص98

² Philippe Migani, Les systèmes de management : En 22 fiches de synthèse et 25 QCM

d'autocontrôle, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1993, p19

³ هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، د ط، 2002 ، ص87

⁴ المرجع نفسه، ص87

⁵ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص41

ويتبين من التعاريف السابقة أن هناك ثلاثة عناصر جوهرية لوجود القيادة الإدارية هي:

1. عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه.

تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من فرنش

ورافن⁴ French & Raven أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه

كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام أو القسر، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة

والدراية. ومهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فاعليتها مرتبطة بعدة اعتبارات، كمستوى البناء

التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، درجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، إمكانيات المدير

وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعتهم بهذه الإمكانيات والقدرات؛ وقد كشفت

الدراسات التجريبية التي أجراها دونالد بلز Donald Pelz أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة

القائد على التأثير في مرؤوسيه، جسامته وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته،

والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي، وأن قدرة القادة على

التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب

الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيه².

2 - توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.

إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من

مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه- حسب ماري فوليت Marie Follett هي الصفة

¹Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication : An organizational approach, Mc Graw-Hill book company: New York, N éd, N d, pp198-199.

²نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102

المميزة للقائد، وفي نفس السياق أكد شستر برنارد Chester Barnard المنظر في الفكر الإداري على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين، تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الخدمائية²؛ ومن بين القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: وحدة المكان والتقارب الجغرافي، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة، المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى، فضلا على توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة، مما يؤدي إلى الابتكار والإبداع¹.

3- تحقيق الهدف الوظيفي.

تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل: من أهداف التنظيم في حد ذاته، إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين، وكذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري؛ ويعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم¹، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي يعمل فيه لإشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود؛ التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين

² Ken Starkey & Alan McKinlay, Strategy and the human resource, Blackwell Publishers: UK, 1st éd, 1993, p158.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص103.

²بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها.

4-6 أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة.

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم في إطار يحقق أهداف التنظيم.

وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه؛ فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم¹ ، وهذا ما جعل ففنر وبرستوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه.²

¹ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص394

² جاك دنكان، مرجع سبق ذكره، ص127

أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة.

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة Management participatif إشعار كل عضو

بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل؛ مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم¹ كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه؛ وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم؛ وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص114
³ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص54.

يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم¹

أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة .

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه- قادة ومرؤوسون -خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا

من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون

التماسك بين العاملين في التنظيم؛ وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي

للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من

الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما

تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع

ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما

يعرقل أهداف التنظيم¹ ، مثلما أكد زكي محمود هاشم في قوله: "إن الأسلوب الإداري الأصلح

للتطبيق في مجتمع ما هو .الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي"²

أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة .

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في

1 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 118- 119

جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدتها لمروسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى. فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار ستوغديل³ على أن أهمية القيادة تبرز في "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط .المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي

¹ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 65
² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-121

خلاصة :

من خلال ما عرضناه في الفصل ، نجد بأن اتخاذ القرار اهتم به العديد من رواد العلوم الاجتماعية في الميدان التنظيمي ، حيث يعتبر اتخاذ القرار وظيفة ادارية ، لانها من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير ، وعملية تنظيمية من حيث أن اتخاذ كثير من القرارات تعتبر عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده ، فهي ناتج جهود كثيرة من الأفراد علي شكل جماعات أو مجالس الإدارة

كما يمكننا القول بأن مختلف النظريات تناولت موضوع اتخاذ القرار ومن أهمها النظريات الكلاسيكية " فيديريك وهنري فايول " وهم من روادها الاوائل الذي ساهموا في مجال اتخاذ القرارات حيث حث " تايلور " علي استخدام الأساليب العلمية في الدارة بدلا من الأساليب التقليدية بينما " فايول " قدم عدة توجيهات من أجل القرار الرشيد إضافة إلي النظريات السلوكية التي حاولت تفادي عيوب الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية وهي من أهم روادها " سان سيمون " ونشستر بارنارد " الذي أوضحوا أهمية القرارات في الإدارة ، كما تشير إلي أنواع القرارات التي تتخذ علي مستوى المؤسسة ، والتي منها قرارات أساسية وروتينية وقرارات تنظيمية وفردية وأخري مبرمجة وغير مبرمجة ، وهذا التعدد لأنواع القرارات سببه اختلاف طبيعة المشكلة التي تواجه المؤسسة .

كما أن اتخاذ القرار يمر بمراحل متسلسلة ، بداية بتحديد المشكل ثم تحليلها وتحديد البدائل أو الخبرات ثم تقييمها ، وأخيرا اختيار أفضلها وتطبيقه، ورغم أهمية القرارات في الإدارة إلي أنها تتأثر بمؤثرات خارجية وداخلية تعيق عملية اتخاذ القرارات ، منها العوامل النفسية

وعادات وتقاليده متخذ القرار وحجم المنظمة وأعضائها ولكي يكون القرار رشيد وفعال داخل المنظمة ويهدف الي خدمة مصالح الجماعات وتحقيق أهداف المنظمة ، يجب أن يكون متخذ القرار لديه قدرة علي تحمل المخاطرة وله خبرة في مجال اتخاذ القرار ومستعدا لمواجهة المشاكل ، وان يكون قادرا علي الحسم وعدم التردد وأن يكون مبدعا ، ومساندا وصاحب نفوذ ، منصت وغيرها.

اما بخصوص موضوع القيادة تعتبر القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وتختلف عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة، حيث تتبع القيادة من الجماعة، تؤمن بأهدافها، شاعرة شعورها ومستعدة منها سلطاتها، بينما تقرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي من خلال نسق منظم، ويقبل أعضاء الجماعة بها خوفا من العقاب، وعلى هذا فقد يكون الرئيس قائدا وقد لا يكون .أما الزعامة فهي شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها عن القيادة اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي وعلى خصاله الكارزمية بشكل كبير، بينما يعد مفهوم الإدارة في جوهره أعم من مفهوم القيادة، والقيادة بمعناها العام غير القيادة الإدارية- لأن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنقادة- حيث تعرف القيادة الإدارية بأنها التأثير الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف التنظيم، من خلال التنسيق، التحفيز، مراعاة القيم الاجتماعية السائدة والتوفيق بين التناقضات التنظيمية مما يعزز أهميتها في مختلف الجوانب الإدارية التنظيمية، الإنسانية والاجتماعية.

الفصل الثاني :

1- تمهيد

2- المبحث الأول : إتخاذ القرارات داخل المؤسسة

➤ أهمية القرارات داخل المؤسسة

➤ نظريات اتخاذ القرار

➤ أنواع القرارات الإدارية

➤ مستويات القرارات

3- المبحث الثاني : العقلانية والرشد في اتخاذ القرار

➤ أساليب العلمية في اتخاذ القرار

➤ فعالية الرشادة القرارات

➤ الرشد في اتخاذ القرار

➤ متخذ القرار والشروط الواجب توافرها فيه

➤ أهم النماذج الحديثة والأدوات لاتخاذ القرار

4- المبحث الثالث: القيادة وأهميتها في الإدارة

➤ معنى القيادة وأصولها

➤ القيادة والرئاسة

➤ القيادة وأهميتها في الإدارة

➤ القيادة والزعامة .

➤ القيادة الإدارية وعناصرها

➤ أهمية القيادة



أسس الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة 1976 أكثر من 3350⁽¹⁾ دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط تناولت الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب، دوران العمل والاتصال، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد نواحي الدراسة.

- فما هو الرضا الوظيفي وما هي آثاره؟.

- ما هي العوامل المسببة له وكيف يمكن قياسه؟ ثم ما علاقته بعقلانية اتخاذ

القرار؟.

(1) مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص133.

المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وآثاره.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقا لطبيعة تخصصاتهم⁽²⁾، ومن هذه التعاريف:

- تعريف طلعت إبراهيم لطفي: "الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد"⁽³⁾.

- تعريف فروم: "الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"⁽⁴⁾.

- تعريف ستون: "الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"⁽⁵⁾.

- تعريف مركز البحوث بجامعة ميتشجان: "الرضا الوظيفي هو ذلك الارتياح الذي

⁽²⁾ مناور فريخ حداد، محمود علي الروسان : "الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية"، في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد : 2، 2003، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر، ص176.

⁽³⁾ إبراهيم لطفي طلعت : مرجع سابق، ص134.

⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾ محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق، ص195.

يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع" (1).

- تعريف WILLIAM.J وآخرون: "الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد

من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا" (2).

يلاحظ من عينة التعاريف السابقة تأكيدا على ما جاء في مقدمتي الفصل والمطلب؛

حيث اختلف الكتاب في تحديد الرضا الوظيفي، لأن البعض يعرفه من منطلق أنه إشباع

لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة، ويعرفه البعض الآخر على أنه استجابة العامل العاطفية

نحو عمله، كما يعرف بموقف العامل من عمله.

وفي ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: "رد فعل شعوري (الاستجابة)

للفرد بمقدار ما تشبعه مكانته المادية والاجتماعية من خلال انتمائه للمنظمة حسب توقعه

وطبيعة شخصيته".

المطلب الثاني: آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفيين.

إن اعتبار الرضا كمتغير مستقل في الدراسة سيكشف ماله من آثار على الحياة

العملية للأفراد وبالتالي على المنظمات، سواء السلبية منها والنتيجة عن حالة عدم الرضا، أو

الإيجابية والنتيجة عن حالة الرضا.

(1) إبراهيم لطفي طلعت : مرجع سابق، ص135.

(2) WILLIAM.J et autres : la gestion des ressources humaines, MC Graw Hill, Québec,1985,p37.

الفرع الأول : آثار عدم الرضا الوظيفي.

لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المنظمات، والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة.

أ- الغياب ودوران العمل:

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهما تؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم مرودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظيفة أو المتغيبين عن العمل⁽³⁾.

أولاً: الغياب:

يعرف الغياب عموماً على أنه: "نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم"، و أسبابه حسب Hailbronz عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة⁽¹⁾.

وقد قسم كل من Jardilliller و Baudwin عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية⁽²⁾:

⁽³⁾ أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس : السلوك التنظيمي، ترجمة: أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، الرياض، 1991، ص432.

⁽¹⁾ ⁽²⁾ Pierre JARDILLIER, Henri BAUDWIN : l'absentéisme mythes et réalités, entreprise moderne d'édition, 2^{eme} ed, Paris, 1984, p2.

⁽³⁾ Locke ,E A : the nature and causes of jop satisfaction, in: Marvin.D.Dunette : hand book of industrial and organizational psychology, college publishing company, Chicago, 1976, p1298.

- العوامل الشخصية :

وتشمل العوامل الشخصية: السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

- العوامل المهنية :

وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل.

وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب مثل Brayfield, Crockett , Herzberg و Vroom وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب⁽³⁾، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة " هارفستر أنترناشيونال" حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب قدره (-0.25) وفي دراسات أخرى (-0.38)⁽⁴⁾.

ثانيا: دوران العمل:

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد

(4) محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق، ص205.

كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية⁽¹⁾.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض⁽²⁾.

ب- التمارض والإصابات:

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

أولاً: التمارض⁽³⁾:

التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعيش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

(1) راوية حسن : السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص175.

(2) محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق، ص204.

(3) أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس : مرجع سابق، ص432.

ثانيا: الإصابات⁽⁴⁾ :

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي .

ج- الشكاوى والإضراب واللامبالاة :

الشكاوى والإضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي .

أولا : الشكاوى :

أظهرت دراسات Harris و Fleishman سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل

⁽⁴⁾ محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق، ص205.

يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته⁽¹⁾.

وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها⁽²⁾.

ثانيا :الإضراب :

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية..) عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها⁽³⁾.

والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضا - تبعا لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة -؛ فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الممتدة بين

⁽¹⁾ Locke ,E A : op. Cit, p1332.

⁽²⁾ ⁽³⁾ أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس : مرجع سابق، ص433.

سنتي 1988-1998، قرابة 3210 إضرابا، شارك فيه 2303000 عامل، وكان سببا في خسارة قومية قدرت بـ 33410000 يوم عمل⁽¹⁾.

ثالثا : اللامبالاة والتخريب :

المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته⁽²⁾.

والخلاصة أنه من أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، وجب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار ...) وبيئة العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، الزملاء، الأنظمة العمالية ...)، وكل ما يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغباته لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المنظمة وزيادة تكاليفها.

⁽¹⁾ عادل حسن : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998، ص466.

⁽²⁾ أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس : مرجع سابق، ص434.(بتصرف).

الفرع الثاني : آثار الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في: أثره على الأداء، الولاء والصحة العضوية والعقلية للأفراد.

أ- الأداء :

يقصد بالأداء: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعاً"⁽³⁾؛ فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعاً للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا الباب كالتالي:

أولاً : الإتجاه الأول :

ويرى أصحاب هذا الإتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته⁽¹⁾ والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلباً على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون

(3) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص50.

(1) نفس المرجع، ص 55-57.

عليها العامل، وهذا ما أوضحته تجارب هاوثورن ودراسات كل من ليكرت، مارش، سيمون وتريندرس وغيرهم (2) .

ثانيا : الإتجاه الثاني⁽³⁾:

ويرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء؛ فقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت (1955) باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما (الرضا والأداء) والتي تؤيد عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة، حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضا وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة إحصائية.

ثالثا : الإتجاه الثالث⁽⁴⁾:

ويرى من يتبناه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى وينعكس ذلك إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لديه.

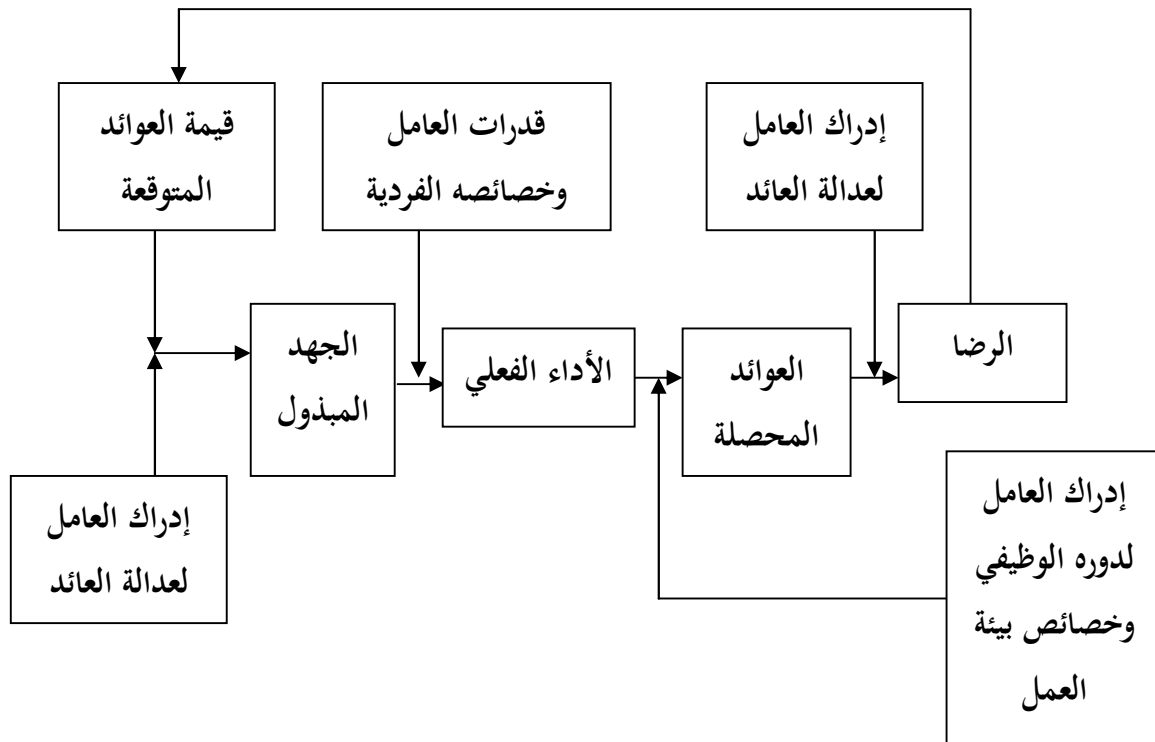
(2) نور الدين شنوفي : تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، تحت إشراف إسماعين شعباني، جامعة الجزائر، 2005، ص201

(3)، (4) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 57.

رابعاً : الإتجاه الرابع (5):

والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنها علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء أما الرضا فيتحدد بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلاً من أداء، ويطلق على هذا التفسير الأخير: "نموذج بورتر ولولر" (1967) والذي يحظى قبول أوسع في العصر الحالي.

الشكل (04): نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.



المصدر : أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 60.

(5) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 59.

ويعصور الباحث نور الدين شنوفي الحالات الأربعة التي يمكن أن تكون عليها علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في النموذج التالي:

وعليه فإن للأداء والرضا علاقة وطيدة مما يجعل للرضا أكبر أهمية في حياة المنظمات، ومهما كان اتجاه هذه العلاقة فإنه لا يمكن الفصل بينهما.

ب- الولاء التنظيمي⁽¹⁾:

يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها؛ فيتأثر الولاء بدرجة الرضا وتأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي .

ج- الصحة العضوية و العقلية :

بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقا هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية من ناحية، فيرى ديبراي أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب، دوران العمل التمارض، الأداء، الولاء) سلبا وإيجاباً⁽²⁾، وهو الأمر الذي أكده Burke سنة 1970، حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس

⁽¹⁾ محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق، ص208،207.

⁽²⁾ Locke ,E A : op. Cit, p1329-1331.

وغيرها؛ أما Whyte فتوصل سنة 1955 إلى أن 18 % من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات النفسية⁽³⁾ وتوصل كورنهاوسر⁽⁴⁾ بعد دراسة معمقة سنة 1965 إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية).

⁽³⁾ Ibid, p 1332.

⁽⁴⁾ أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 61.

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

الفرع الأول : العوامل التنظيمية :

أ- نظام العوائد (1) :

" تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم"، وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل .

أولا : الأجر (2):

إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونها

(1) نور الدين شنوفي : مرجع سابق، ص 198.

(2) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 154.

وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل .

أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها : دراسة ميلر 1941، طومسن 1939 كندل وسميث 1963، والمؤكدتها كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي غير أن البعض مثل هرزبرغ يرون أن لا علاقة بينهما، والصحيح عكس ذلك لأنهم يرون أن الدخل يحقق الحاجات الفيزيولوجية فحسب وهنا يكمن الخطأ إذ أن الأجر هو مبعث للعزة والافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية.

ثانيا : الحوافز (1) :

"الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء " .

ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب .

ثالثا: الترقية (2):

يقصد بالترقية : " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها " .

(1) زكي حنوش : الحوافز والتنمية الشاملة، في مجلة الإدارة العامة، العدد47، لشهري :سبتمبر أكتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص 86.

(2) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 147.

ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، كما يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، وعلى هذا يجب على المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل عامل طموح .

ب- السياسات التسييرية :

أولا : نمط الإشراف⁽³⁾ :

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية .

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.

⁽³⁾ أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 148.

يرى جميل أحمد توفيق أن توسيع نطاق الإشراف يزيد من المساواة الإدارية مما يدعم سياسة غلق الأبواب أمام المستويات الدنيا (العمال) وهو ما يثير غضب وعدم رضا العمال في المنظمة⁽¹⁾، غير أن Filippo ذهب إلى أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس إلى عدم الرضا⁽²⁾.

أما شوقي ناجي جواد فيلخص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية⁽³⁾ :

- الأمر بالمستطاع.
 - تكريم الإنجاز الجيد والتميز.
 - مشاطرة المرؤوسين مسراتهم وأحزانهم.
 - خلق مناخ مشبع بروح المودة.
 - يشجع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية.
- إن الفطنة السياسية وقدرة المسؤولين على مداراة العمال والتأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية تظفي على المنظمة أكثر تماسكا من خلال تحقيق الرضا والولاء.

(1) جميل أحمد توفيق : مرجع سابق، ص 292.

(2) مناور فريخ حداد، محمود علي الروسان : مرجع سابق، ص 177.

(3) شوقي ناجي جواد : إدارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 298.

ثانيا: قيم وأهداف المنظمة (4):

كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.

ثالثا: سياسة المنظمة (5) :

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل

الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

ج- ظروف العمل :**أولا : ظروف العمل المادية(1) :**

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الإهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.

(4) محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق، ص235.

(5) أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص151.

(1). أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 151.

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

ثانياً : الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):

يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة (2).

يشير جمال الدين محمد المرسي إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي (3).

أما أحمد صقر عاشور فيفسر هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي إليها، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى درجة حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل (4).

(2) مصطفى صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي : مرجع سابق، ص203

(3) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس : مرجع سابق، ص66.

(4) أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص152-154.

ثالثا : محتوى العمل⁽¹⁾ :

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه.

ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية:

- الإثراء الوظيفي :

إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.

- التكبير الوظيفي :

باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله، ونتيجة لذلك فإن العاملين يقومون بأداء عدد متنوع من المهام والتي تؤدي إلى التقليل من الروتين وبالتالي التقليل من شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

(1) جلال إبراهيم العبد : مرجع سابق، ص 163-166. (بتصرف)

وقد استخدمت هذا المدخل بعض الشركات مثل: شركات IBM, AT&T Maytag

وغيرها.

- التدوير الوظيفي :

يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ، ويستعمل

هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

رابعا : ساعات العمل (برنامج العمل):⁽¹⁾

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من

يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي

فترات راحة أكثر وهكذا.

وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت

مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء

ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا، وبناءا على ذلك راح الكثير من

الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها والمقدار اليومي أو الشهري الملائمين، ومهما

كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة زدنا من هذا الوقت كلما زاد

رضاه عن عمله، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه

له كلما انخفض رضاه.

⁽¹⁾ أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص157.

الفرع الثاني : العوامل الشخصية للرضا.

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أ - إحترام الذات (2):

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.

ب - تحمل الضغوط (3):

كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

(2) (3) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2000، ص243.

ج - المكانة الاجتماعية (1) :

المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

د - الرضا العام عن الحياة (2) :

يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

(1) نفس المرجع، ص 243.

(2) محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق، ص 204.



الجدول رقم (03) : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
* مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. * نظرة المجتمع للموظف. * الانتماء الديموغرافي (حضري، ريفي). * إختلاف الجنسية. * البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية والخارجية.	* مدة و توقيت العمل. * ظروف العمل المادية. * أساليب العمل. * الإجراءات القانونية للعمل. * نظم الاتصال. * التكنولوجيا. * نمط القيادة و الإشراف.	<u>من حيث أداء العامل للوظيفة</u> * الشعور بالإنجاز. * الأجر و الحوافز. * فرص الترقية. * الشعور بالأمن الوظيفي. * العلاقات مع الآخرين.	<u>من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:</u> * درجة تكبير الوظيفة. * درجة إثراء الوظيفة. * السيطرة على الوظيفة. * طبيعة الوظيفة. * المشاركة في اتخاذ القرار. * المستوى التنظيمي للوظيفة.	* عامل السن. * الأقدمية في العمل * نوع الجنس. * المستوى التعليمي. * أهمية العمل للعامل. * شخصية العامل (إتجاهاته، قيمه، معتقداته، و طموحه).

المصدر :نور الدين شنوفي : مرجع سابق، ص192.

المطلب الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي.

تتدرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، و لقد كان سائدا في ما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها.

وكان ثيرستون أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أية ظاهرة، طالما أن الظواهر توجد بمقادير، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود صعوبات في عملية القياس ولا ينفي وجود بعض التقريب⁽¹⁾.

يقسم الأخصائيون مقاييس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، والتقسيم الأخير هو ما يعتمد عادة من طرف الكتاب .

الفرع الأول : المقاييس الموضوعية للرضا.

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

(1) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 402،403.

أ- معدل الغياب :

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي⁽²⁾ :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل : شهر، فصل ستة أشهر، موسم، وأيضا بالمقارنة بين المنظمات من نفس النشاط أو النوعية تتخذ كمعيار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا⁽¹⁾.

إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض،

⁽²⁾ نفس المرجع، ص 405.

⁽¹⁾ أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 404-406.

الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، وهو التفسير الذي أدركه تعريف Bélanger وزملائه⁽²⁾ للغياب على أنه: " عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك " .

ب- دوران العمل :

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (إستقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. ويحسب معدل دوران العمل كما يلي⁽³⁾:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

وينتقد المقياسين السابقين بـ:

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون

تحديدها.

- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة

وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق

العمل.

⁽²⁾ Bélanger, L et autres : gestion des ressources humains, une approche globale et intégrée, Gaétan Morin, Québec, 1983, p282.

⁽³⁾ أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 407.

- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها.

- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

الفرع الثاني : المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي :

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الإستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).

أ- الإستمارة :

" وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما".⁽¹⁾

أولاً: الإستمارات الأكثر شيوعاً⁽²⁾ :

تحضى الاستمارة برواج في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية ومن الاستمارات الأكثر شيوعاً:

- دليل وصف العمل: (job descriptive index)

وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، ا لزملاء أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف .

⁽¹⁾ رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص123.

⁽²⁾ J.L. Bergerou : le climat organisationnel et la satisfaction au travail, ed Gaétan Morin, Montréal, 1982, p229,230.

وصمم هذا النموذج كل من: Smith, Hulin .Kendall,

- إستبيان جامعة منسوتا للرضا: (Minnesota satisfaction

questionnaire)

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل ..)؛ أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

صمم هذا الاستبيان كل من : Weiss Davis, Englande, Lefquist.

- إستبيان بيان الرضا الوظيفي : (Inventaire de satisfaction

questionnaire)

وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، والذي صممه

كل من ViaTor و Laroche .

- إستبيان الرضا عن الأجر : (Pay Satisfaction Questionnaire)

وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل

الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.

ثانيا: محتويات الإستمارة:

تتضمن الاستمارة عامة على محورين أساسيين هما : (1)

- تقسيم الحاجات :

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية؛ مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

- تقسيم الحوافز :

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

ب- المقابلة الشخصية :

تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص

القائم بالمقابلة

أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات (2)".

(1) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 407،408.

(2) رشيد زرواتي : مرجع سابق، ص148.

وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (إجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)؛ فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات. أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر، ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة؛ وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأناسا مدربين عليها⁽³⁾.

الفرع الثالث : طرق شهيرة لقياس الرضا:

أ- طريقة ثيرستون:

يبني هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا⁽¹⁾، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام. غير أنه في تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل

مقدم عبد الحفيظ : الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1993، ص12.⁽³⁾

⁽¹⁾ سعد جلال : المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985، ص771.

عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل الإشراف..) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدى⁽²⁾.

وفيما يلي نموذج ثيرستون الذي وضعه لأول مرة لقياس الرضا:

الشكل (06): مقياس ثيرستون للرضا.

C D E F G H I J K
A B

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

مؤيد

محايد

معارض

المصدر: محمد عبد الرحمان عيسوي : دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 1949، ص236.

كل مجموعة عبارة تحمل حرفا، ثم تحول الحروف إلى درجات: $A=1$,

$B=2.....K=11$

⁽²⁾ أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 409، 410.

يطلق على هذه الطريقة اسم : طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا.

ب- طريقة ليكرت:

كشف ليكرت عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة : أرشيف علم النفس، تحت

عنوان : تقنية لقياس الاتجاهات.

تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون)؛ إذ لا يبذل فيها جهد كبير

في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية⁽¹⁾:

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب

والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية

والمعارضة الشديدة .

- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.

- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط

المتحصل عليها.

- إستبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

⁽¹⁾ عبد النور أرزقي : مرجع سابق، ص105. نقلا عن:

-Rensis LIKERT : " a technique for the measurement of attitudes", in archives of psychology, N^o140, 1932, p19.

وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).

كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوص وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة.

تسمى هذه الطريقة ب: **طريقة التدرج التجميعي.**

ج- طريقة أسكود⁽²⁾:

تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من أسكود وزميلييه "سيسي و تيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل؛ بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي :

⁽²⁾ أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص415،414.

الشكل (07): مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي.

الأجر :

غير مناسب								مناسب
مناسب	1	2	3	4	5	6	7	

فرص الترقية :

غير عادلة								عادلة
عادلة	1	2	3	4	5	6	7	

ساعات العمل :

غير مناسبة								مناسبة
مناسبة	1	2	3	4	5	6	7	

الظروف المادية للعمل :

سيئة								جيدة
	1	2	3	4	5	6	7	

المصدر : أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 60.

يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة

رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس .

تسمى هذه الطريقة ب: طريقة الفروق ذات الدلالة .

د- طريقة هرزبرغ⁽¹⁾:

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي :

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين... إلخ) ثم وصف بالتفصيل لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين... إلخ) ثم وصف تفصيلي لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).

لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالفي الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدلي بها الفرد .

وتسمى هذه الطريقة ب: طريقة الوقائع الحرجة .

⁽¹⁾ Locke ,E A : op. Cit, p1336.

وفي خلاصة هذه المقاييس تجدر الإشارة إلى أن هناك مقاييس أخرى لقياس الرضا كسلم "بوجاردوس" الذي استعمل سنة 1925، وهو نوع من الاختبارات يشمل عدة إجابات متفاوتة في الدرجات تدرجها من السلب إلى الإيجاب، وسلم "غوتمان" الذي يقوم على اعتبار أن المفحوص يجيب على أسئلة لا تبدو ذات علاقة مباشرة بالرضا، تتكون الإجابة من اقتراحات مغلقة من نوع : "نعم" و "لا" مرتبة حسب سلم تصاعدي من السلب إلى الإيجاب.

إلا أن هذه المقاييس غير رائجة الاستعمال لأنها تركز على مبادئ على شاكلة مبادئ الطرق السابقة.

المبحث الثالث : علاقة عقلانية اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي .

المطلب الأول : أثر عقلانية اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي .

عقلانية اتخاذ القرار آثار واضحة على الرضا الوظيفي من خلال مكوناته وخصائصه، فلكل من القيادة، الإتصال، التعاون، الصراع والأهداف الناتجة عنه دور بارز في تحقيق أو خفض درجة الرضا بين العاملين.

الفرع الأول : أثر القيادة غير الرسمية على الرضا الوظيفي .

تصنف القيادة إلى نوعين : قيادة موروثية وفي هذا النوع فإن السلوك القيادي الموروث ينتج عن مجموعة من السمات أو الخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم، ويتمثل ذلك في الطموح، الابتكار والعدالة، أما القيادة المكتسبة فتذهب إلى أن السلوك يتم اكتسابه من خلال تعلم الفرد لكيفية التفاعل مع المتغيرات في البيئة ويكتسب ذلك من خلال العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها⁽¹⁾.

ويرى أحمد رشوان أن القائد غير الرسمي يحمل النوعين (المكتسبة والموروثية) مما يؤهله إلى شروط النجاح الثلاثة : الرضا، الفعالية والكفاءة، كما يرى ضرورة التفرقة بين القيادة والمكانة، لأن القيادة هي نفوذ متقبل للشخص بين جماعته؛ أما المكانة فهي الوضع التنظيمي للقائد وهو نفوذ مفروض قد لا يحظى بالقبول⁽²⁾.

أما B, Bass فيرى أن القائد لا يحظى بالقبول والرضا من طرف المرؤوسين إلا إذا احتفظ بالعناصر الرسمية وغير الرسمية في قيادته، كما يؤكد أن الهدف من الانضواء تحت

(1) (2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص 135-137.

القيادة غير الرسمية أصلا هو تحقيق الحاجات المادية والمعنوية⁽³⁾ ، ومعلوم أن تحقيق الحاجات سبب في زيادة الرضا.

كما يفسر كل من : Hodgetts,R و Allman العلاقة بين القيادة غير الرسمية والرضا في أن الفرد يسعى من خلال الجماعة إلى تحقيق حاجة الانتماء مادام الانتماء اختياريا، وبالتالي تتحقق درجة

رضا أعلى في حين أن بعض الأفراد لا يميلون إلى العلاقات الشخصية ولا يفضلون السيطرة والهيمنة مما يثير وجودها استياءهم وعدم رضاهم⁽⁴⁾.

الفرع الثاني : أثر الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي .

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأفراد حين تتصف العلاقات في ما بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، فيكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات مما يؤدي إلى دعم شعورهم عن ظروف العمل الاجتماعية الأمر الذي يرفع من درجة رضاهم الوظيفي، فدللت البحوث أنه في الأوضاع الطبيعية أن أكثر من 75% من المعلومات التي تتم عن طريق الأسلوب العنقودي (غير الرسمي) للاتصال صادقة وصحيحة، فهذا التبادل للمعلومات يحقق إشباعا للحاجات الاجتماعية والأمن للأفراد، كما يدعم الاتصال غير الرسمي الحياة الاجتماعية في المنظمة مما يحقق لها مزايا

⁽³⁾ Bernard BASS : leadership psychology, and organizational behavior, Harper and Row publishing, New york,1960,p447.

⁽⁴⁾ Hodgetts R, Allmans :organizational behavior , wb sannd els company, Philadelphia, 1979, p140,141.

عن طريق توفير منافذ للتعبير وإدراك عاطفة الأفراد، وهو ما يسهل على التنظيم تدارك جوانب عدم الرضا بين الجماعات⁽¹⁾.

و خلال تجربة نموذجي العجلة والدائرة تم قياس مجموعة من المتغيرات وهي: سرعة الاتصال، عدد الأخطاء في الاتصال، التعرف على قائد الاتصال وأخيرا درجة الرضا، فقد توصل الباحثون إلى أن الاتصال الحر والديمقراطي - وهما ميزتي الاتصال غير الرسمي - يتصف أعضاؤه بدرجة أكبر من الرضا.⁽²⁾

أما الجانب المحبط للرضا والروح المعنوية هو ما يحدثه الاتصال غير الرسمي من خلال الإشاعات من شقاق وخلاف وسوء فهم للرسائل التنظيمية، وخاصة إذا كانت المعلومات معقدة وليست من مصدر رسمي، ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها أو استنتاج أشياء منطقية ومن ثمة توصف بالصحة⁽³⁾.

ويضيف كل من M.Hugues و J.Sumpf أن العمال قد يضيفون أو يخفون بعض التفاصيل من الرسائل الرسمية أثناء نقلها أو تحريرها مما يُحدث تحويرا شاملا في محتواها، فتصبح بذلك إشاعة رائجة بينهم، ويعرفان الإشاعة في هذا الصدد على أنها "مجموعة من الأوصاف، التنبؤات والتعديلات لأحداث معينة والتي اختلقت أساسا في

(1) عبد الغفور بونس : مرجع سابق، ص218.

(2) علي الشريف : مرجع سابق، ص351-353.

(3) عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص : مرجع سابق، ص743، 744.

اللقاءات والاتصالات غير الرسمية والتي لم تؤيد من قبل مصادر ذات حجة ولكنها مع ذلك

تصان من قبل التنظيمات غير الرسمية".⁽⁴⁾

وتؤدي الإشاعات إلى خلق العديد من الآثار السلبية منها :

- تحوير وتغيير الحقائق المنقولة.

- إنتشار الأخبار المزيفة في المنظمة.⁽¹⁾

- أثر سلبي على معنوية ورضا العاملين.⁽²⁾

- المبالغة في نقل الأخبار الصحيحة بالإضافة إلى خلق العداوة بين أعضاء

التنظيم ككل.⁽³⁾

وعليه فإن للإشاعات دورا في زعزعة المناخ التنظيمي في المنظمات مما يخلق عدم

الاستقرار الذي يؤدي إلى عدم رضا العاملين الوظيفي.

الفرع الثالث : أثر الأهداف الرسمية غير الرسمية على الرضا الوظيفي.

تعكس الأهداف الرسمية و غير الرسمية في مجملها إنتاجية التنظيم الرسمي و غير

الرسمي ومستوى أدائه ودرجة وعيه فيرى ناصر محمد العديلي أن هدف التنظيمات الرسمية

⁽⁴⁾ J. Sumpf, M. Hugues:dictionnaire de sociologie, Paris, librairie Larousse, matière Rumeur, 3^{eme} édition, 1978,p195.

⁽¹⁾ كيث ديفيز : السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة، الفجالة، مصر،1994، ص362.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص364.

⁽³⁾ عبد الباقي زيدان : رسائل و أساليب الاتصال، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر، 1974، ص285.

و غير الرسمية بالأساس هو تحقيق روح معنوية أعلى ودرجة رضا مرتفعة من خلال الإنجازات المحققة ضمن الإطار غير الرسمي لتفاعلهم مع بعض. (4)

وأظهرت نتائج أجريت حول أسباب الرضا الوظيفي في منظمات حكومية أن 84% من الذين لهم علاقات شخصية مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين هم راضون عن عملهم، مما يؤكد أن التفاعل وبناء العلاقات الشخصية والانتماء هي في ذاتها أهداف التنظيم غير رسمي المدعمة للرضا الوظيفي. (5)

إن الطريقة العفوية التي تتألف بها التنظيمات غير الرسمية تحقق حاجات نفسية من ناحية، ثم إن دورها النقابي يحقق مطالباً مادية إضافية أمام الإدارة من ناحية أخرى، فالتنظيم غير الرسمي يوجد الجو والمناخ التنظيميين المناسبين لأعضائه نحو إشباع الحاجات التي تنمي الشعور الإيجابي للأفراد داخل المنظمة. (6)

على المنظمة محاولة خلق التقارب بين الأهداف الرسمية وأهداف التنظيم غير الرسمي في حدود سلامة الأهداف العامة الرئيسية والاستراتيجية ومحاولة مشاركة العاملين في القرارات وإشعارهم بالأهمية لأن ذلك يؤدي بالضرورة إلى الابتعاد عن حالات التوتر والصراع وعدم الرضا.

(4) ناصر محمد العديلي : مرجع سابق، ص103.

(5) نفس المرجع، ص105.

(6) أحمد سيد مصطفى : مرجع سابق، ص 237.

الفرع الرابع : أثر التعاون على الرضا الوظيفي.

يتضمن التعاون المساعدة المتبادلة التي تشمل الأفراد والجماعات والتي تحقق مكاسبا لكل الأطراف بشكل متساوٍ؛ فهناك أفراد مستعدون للتضحية حتى بأرواحهم دون انتظار أي مقابل، ولكن مثل هذه التصرفات تبدو فعلا نادرة وفي معظم الأحيان يتوقع من يقوم بها شكلا ما من العوائد النفسية مثل الشعور بالرضا للقيام بالعمل والتصرف بشكل ملائم، أو السعادة لرؤية الآخر سعيدا وراضيا، إن هذا السلوك موجود فعلا داخل المنظمات وهو ما ساعد في نجاحها، حيث أن تصرفات التنظيم غير الرسمي تتخطى المتطلبات والأهداف الرسمية في أعماله (متطلبات غير رسمية) والتي هي أعلى من نداء الواجب.⁽¹⁾

ويؤدي خلق التعاون في إطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية إلى رفع درجة الرضا الوظيفي لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون المفروض قد يرغم العامل على التعامل مع أفراد يخلقون له توترا، لذلك فالعامل يكون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة للتعاون مع أعضائها، وهذا يحقق له سعادة معينة ودرجة من الرضا.⁽²⁾

وهناك نوع من التعاون غير الرسمي يسميه سعيد أنور سلطان بـ : "صفارات الإنذار" ويشمل كشف العاملين للسلوكات غير المشروعة وغير الأخلاقية والممارسات الاحتياطية من قبل العاملين الآخرين والقدرة على فعل شيء ما حيال ذلك (رقابة اجتماعية للتنظيم غير

(1) محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق، ص 310.

(2) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 149.

الرسمي)، وهي بطريقة غير مباشرة رفض لما قد يثير غضب وعدم رضا العاملين من سلوك غير مرغوب فيه (3).

الفرع الخامس: أثر الصراع على الرضا الوظيفي.(1)

ينتج الصراع في غالب الأحيان لأسباب شخصية ناتجة عن علاقات الأفراد ببعضهم البعض، سواء بين العمال أو بين العمال و الإدارة.

و للصراع آثار سلبية متعددة وأولها المشاعر البينية نحو الأفراد والمنظمة (الرضا الوظيفي) والتي قد تقلل بدورها من درجة التعاون والتماسك بين الأعضاء في المنظمة، وليس الصراع حالة سلبية على الدوام؛ حيث أن له آثارا إيجابية لأن إدارة الصراع والتحكم فيه يكشفان المشاكل التي تريد المجموعات إخفاءها ويجعلان الصراع يحدث التقارب بين وجهات نظر أطراف الصراع مما يرجع الوضع إلى حالة صحية أقوى تدعم الرضا الوظيفي للأفراد.

المطلب الثاني: أثر الرضا الوظيفي على التنظيمات غير الرسمية.

للرضا الوظيفي دور في نشاط وحركية وحتى نشأة التنظيمات غير الرسمية؛ فيفسر "آرجيريس" (2) هذه العلاقة في أن الأفراد في حالة كفاية المكافآت المادية وتحقيق إشباع مرتفع يقومون بتشكيل جماعات اجتماعية غير رسمية لتدعيم التفاعل ومن ثم تحقيق الحاجات الاجتماعية وهي النصف الثاني من الحاجات، أما في حالة عدم كفاية الحاجات

(3) محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق، ص 312.

(1) نفس المرجع، ص322،321 (بتصرف).

(2) عبد الغفور يونس : مرجع سابق، ص141.

المادية وعدم رضاهم عن عملهم فيكون انتمائهم وتشكيلهم للجماعات غير الرسمية من أجل دعم الدور النقابي لهم والمطالبة بحقوقهم المادية كالأجر، الترقية و المكافآت، ويتم ذلك من خلال :

الفرع الأول: الإضراب.

يعرف الإضراب على أنه : " إيقاف أو رفض للعمل متفق عليه يسعى العمال من خلاله إلى الحصول على تحقيق مطالبهم. "(3)

ورغم أن الإضراب يحقق في كثير من الأحيان بعض المطالب، إلا أنه قد يؤثر سلبا على درجة الرضا من خلال حدوث بعض الخلافات و الصراعات الداخلية بين التنظيم غير الرسمي والإدارة، وانشقاق التنظيمات غير الرسمية مع النقابة العمالية الرسمية (4).

الفرع الثاني : تقييد الإنتاج.

التعارض والصراع بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي قد يؤدي بالمنظمات إلى وضعيات سيئة جدا لما للتنظيم غير الرسمي من قوة و نفوذ في مواقف العمل بالإضافة إلى ولاء أعضائه له، فمن بين المواقف التي يلجأ إليها أعضاء التنظيم غير الرسمي ظاهرة تقييد الإنتاج والتي تعرف بـ: " أن ينتج العامل كمية أقل مما يستطيع إنتاجها". (1)

(3) Madeleine GRAWAITZ : op.cit, p177.

(4) كيث ديفيز : مرجع سابق، ص374.

(1) منصور فهمي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1976، ص212.

تشير نتائج بحوث هاوثرن على لامبالاة التنظيمات غير الرسمية نحو المكافآت المالية، إذ بقي مستوى الإنتاج عند عتبة الـ 6000 وحدة في اليوم رغم أن الزيادة في الإنتاج ستؤدي إلى حصولهم على مكافآت مادية أكبر، غير أن الحاجات التي يريد التنظيم غير الرسمي تحقيقها هي حاجات نفسية ترفع من درجة رضا أعضائه والمتمثلة في الانتماء والعلاقات غير الرسمية مع زملاء العمل، لذلك كان كل عامل ينتج أكثر من هذه الكمية التي حددها التنظيم غير الرسمي يوقف فوراً عند حده.⁽²⁾

و يلاحظ من هذا التفسير أن عدم الرضا الوظيفي والناجم عن أسباب تنظيمية خاصة يزيد من حجم التنظيم غير الرسمي، بفعل حاجة الأفراد إلى العلاقات غير الرسمية كبديل عن العلاقات التنظيمية الرسمية ويتضاعف تماسكه ليكون وسيلة لرفع درجة الرضا كعلاقة عكسية.

وحسب أحمد رشوان⁽³⁾ فإن الأفراد غير الراضين عن نمط الإشراف في المنظمة يلجؤون إلى التنظيمات غير الرسمية باعتبارها تحتوي على قادة أكثر ديمقراطية وحرية اجتماعية والتي من شأنها خلق حالة من الارتياح نحو هؤلاء القادة (الرضا عن النمط القيادي الاجتماعي).

⁽²⁾ نفس المرجع، ص214.

⁽³⁾ حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص136،135.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الرضا الوظيفي وأبعاده، وكذا مدى أهميته من خلال آثاره التي يلحقها بالمنظمات الصناعية وغيرها، فالغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات وغيرها كنتائج سلبية لعدم الرضا وارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، الصحة كنتائج إيجابية تؤكد هذه الأهمية، كما تم استخلاص العوامل المسببة للرضا ولعدمه والكامنة في العوامل التنظيمية وأهمها نظام العوائد، السياسة التسييرية للمنظمة وظروف العمل في حد ذاته، بالإضافة إلى عوامل شخصية نابعة من طبيعة الشخص كمدى احترامه لذاته وتحمله للضغط، مكانته الاجتماعية ورضاه العام عن الحياة.

أما عن عملية قياس درجة الرضا فتبين أنها عملية غير مستحيلة على اعتبار أن المتغيرات الكيفية يمكن قياسها بشيء من الدقة - مع بقاء بعض التقريب - عن طريق المقاييس الموضوعية أو الذاتية.

وأخيرا تم الكشف نظريا عن أثر التنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي بواسطة القيادة، الإتصال الأهداف غير الرسمية، التعاون غير الرسمي والصراع الذي يحدثه، وبالمقابل فإن للرضا هو الآخر أثره على نشاط وحجم التنظيمات غير الرسمية ومدى وعيه ونوع أهدافه.

وبعد الإطلاع على كل من التنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما يتم

الانتقال إلى الفصل الثالث حيث تخضع هذه العلاقة للدراسة الميدانية.

الفصل الثالث

أسس الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

1-المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وآثاره.

➤ مفهوم الرضا الوظيفي

➤ آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفيين

2- المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

وأساليب قياسه.

➤ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

➤ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

➤ أساليب قياس الرضا الوظيفي

3- المبحث الثالث: علاقة عقلانية اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي

➤ أثر عقلانية اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي

➤ أثر الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي

➤ أثر الرضا الوظيفي على التنظيمات غير الرسمية.

➤ أثر التعاون على الرضا الوظيفي

➤ أثر الصراع على الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وخصائص مجتمع الدراسة والعينة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

1. منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

ولأن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة، من خلال اضطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وحيث إن الدراسة تسعى لمعرفة عقلانية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، فإن الباحث اعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق لظاهرة موضع الدراسة، كما أنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختياره لعينة الدراسة، واستخدام الإستبانة في جمع البيانات

(1) ألفرا، ماجد محمد وآخرون: الإدارة المفاهيم والممارسات، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية 2002

2. طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات

1.2 البيانات الأولية.

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2.2.البيانات الثانوية.

1- المناهج المتبعة في الدراسة

إتبعنا في دراستنا منهجين أساسيين وهما : المنهج الكمي والمنهج الكيفي .

المنهج الوصفي :

وهو الوصف الذي نحصل عليه باعتباره اللبنة الأساسية التي يبني عليها كل بحث يصبو الي ما هو أبعد من مجري ، حيث لا يقف علي وصف الظاهرة فقط بل يعطي خصائص هذه الظاهرة ، فهي تقوم بجمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها فهي بذلك لا تقف عند جمع البيانات والحقائق بل تتجه الي تصنيف الحقائق وتحليلها ثم إستخلاص النتائج وتعميمها .

المنهج الكمي :

كما استعملنا بعض الادوات الاحصائية لجمع وتنظيم وتلخيص وعرض وتحليل البيانات الظواهر التي يمكن قياسها كميًا أو عدديًا.

وقد استخدمنا هذين المنهجين في دراستنا من أجل وصف عملية اتخاذ القرار طرقها وكيفية حل المشاكل في المؤسسة العمومية وعلاقتها بالرضا العمال وتحليلها كميًا وكيفية من خلال الجداول البسيطة والمركبة .

2- التقنيات المستعملة :**البحث الاستطلاعي :**

من خلال الموضوع الذي تم علي أساسه ضبط الإشكالية والفرضيات وبناء الموضوع ، قمنا بزيارة المؤسسة العمومية ميدان الدراسة لمعرفة نوعية القرارات داخل المؤسسة ومدى رشادتها ، ودورها في رضا العاملين ، إضافة إلي أهم الطرق والأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرار حيث قمنا بعدة مقابلات ميدانية مع العمال والإطارات بحيث تم إعطاءنا نظرة شاملة عن عملية اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسة ومختلف العلاقات القائمة بين أطراف المنظمة ومختلف مستوياتها ومن أهم التقنيات الي استعملناها لدراسة هذا الموضوع هي.

المقابلة :

استعملنا المقابلة قصد جمع المعلومات عن عدد العمال وخطوات اتخاذ القرارات وأساليبها ومعرفة مدى رشادة هذه القرارات وتقبلها من طرف العمال الي جانب مدى إشراك العاملين في اتخاذها .

وتحديد النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة ميدان الدراسة كما أدنا معرفة مدي تقبل العاملين لهذه القرارات ورضاهم عنها . وقد استعملنا في مقابلاتنا نوعين من المقابلات : **مقابلات حرة** : كمنافسة عادي بين المبحوث والباحث وإتاحة المبحوث الشعور بالارتياح والاطمئنان وصرح لنا عن عدة معلومات خاصة بهذ الموضوع .

مقابلات مقننة : تمثلت في أسئلة طرحناها للمبحوثين الخاصة بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة قصد اعطائنا أهم الاساليب ومختلف الطرق المستخدمة في عملية اتخاذ القرار ومدي مشاركة العمال فيها واعطاء أهمية فعالية القرار بالنسبة لرضا العاملين داخل المؤسسة .

الملاحظة :

لقد تم من خلال زيارتنا الاستطلاعية المؤسسة العمومية كشف عدة حقائق وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة والتي تمثلت في اكتشاف الوسائل المتطورة داخل المؤسسة الي جانب كيفية تعامل المسؤولين مع العمال التي كانت مبنية علي الاحترام والتقدير ، كما لاحظنا مدي الانضباط والترتيب والدقة في العمل داخل هذه المؤسسة والي جانب ارتداء العمال الألبسة الخاصة بالعمل والعمل بجد دون تضييع الوقت .

الاستمارة:

استعملنا استمارة بحثنا بالمقابلة لان بعض العمال في المؤسسة وخاصة الممرضون لانهم يجيدون التعبير عن بعض الأسئلة لذلك قمنا بتوزيع بعض الاستمارات علي هؤلاء العاملين

بالمقابلة من أجل إعطاءنا الإجابة الصحيحة التي تخدم موضوعنا ، واستمارة بحثنا تجسدت في ثلاث محاور حسب فرضيات ، إضافة إلى أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية .

فالمحور الاول : تمثل في مدي رشادة القرارات ومشاركة العمال في اتخاذها .

اما المحور الثاني : فتمثل في مستويات اتخاذ القرارات من - التخطيط ، رقابة ، التنسيق ، وعقلانية في اتخاذ القرارات

اما المحور الثالث: فتمثل في تحقيق المصالح الجماعة ومدي استقرارها داخل المؤسسة.

3- صعوبات الدراسة :

ان أي دراسة لا تخلوا من الصعوبات سواء كانت في الجانب النظري او الميداني ومن خلال قيمنا ببحثنا واجهتنا صعوبات من بينها :

✓ **الجانب الميداني :**

✓ عدم تقبل بعض العمال ملء الاستمارة نظرا لكثرة عدد الاسئلة وعدم توفر الوقت .

✓ كثرة التنقل الي المؤسسة من أجل توزيع واسترجاع الاستمارات والتأكيد عليها في حالة

عدم احضارها أو ضياعها من طرف العاملين

✓ صعوبة إختيار الاطار النظري الذي تتدرج فيه دراستنا .

✓ عدم التمكن من التحدث مع جميع العمال وكذلك التحدث مع بعضهم لفترة طويلة نظر

لطبيعة عملهم .

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة

أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بعقلانية القرارات وعلاقتها برضا العاملين بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية ، وقد تم اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

التعريف بميدان الدراسة:

التعريف بميدان الدراسة ومجالها :

تمت الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسييلة ، الكائنة إدارتها بحي
500 مسكن بنفس المدينة والمتكونة من عيادات متعددة الخدمات ، وعيادة للولادة الريفية
ومراكز صحية وقاعات للعلاج علي مجموع البلديات التي تغطيها خدمات هذه المؤسسة
حسب الجدول المرفق رقم (01) :

البلدية	عيادة متعددة الخدمات	مركز صحي	قاعة علاج	قاعة ولادة ريفية
المسييلة	04	02	04	
حمام الضلعة	01	01	02	01
المطارفة		01	02	
أولاد ماضي			02	
الشلال		01	01	01
أولاد منصور			04	
تارمونت		01	02	
المجموع	05	06	17	02

(جدول رقم 01: توزيع الهياكل الصحية عبر البلديات)

مرجع : نيابة مديرية المصالح الصحية

2- تاريخ ونشأة المؤسسة :

2-1 نشأة المؤسسة :

أنشأت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم

: 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 م الموافق لـ 02 جمادى الأول عام 1428

والصادر في الجريدة الرسمية بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 33 بتاريخ :

20 ماي 2007 ، الموافق لـ 03 جمادى الأول عام 1428 هجري .

2-2 تعريف المؤسسة

- حسب المادة 06 من المرسوم المشار اليه سابقا ، تعتبر المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية ، مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بشخصية المعنوية والاستقلال

المالي موضوعة تحت وصاية الوالي .

- حسب المادة 07 من نفس المرسوم ، تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات للعلاج تغطي مجموعة من السكان .

- 2-3 مهام المؤسسة العمومية الجوارية :

حسب المادة 08 من المرسوم المشار اليه سابق ، تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

بصفة متكاملة ومتسلسلة في مايلي :

- الوقاية والعلاج القاعدي

- تشخيص المرض

- العلاج الجوارية

- الفحوصات الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي .

- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإيجابية والتخطيط العائلي .
 - تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان .
- كما تكلف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمساهمة في ترقية حماية البيئة في المجالات المرتبطة بالحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الإضرار والآفات الاجتماعية ، وكانت المساهمة في تحسين مستوي مستخدمي مصالح الصحة والتجديد معارفهم .
- وحسب المادة 08 من نفس القانون ، أعطي المشرع إمكانية استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين الشبه الطبي والتكوين في التسيير الإستشفائي علي أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات في التكوين .
 - كما ستضمن المرسوم أحكام عامة تنظيمية وتسييره فالمادة 10 منه تشير إلي انه يسير كل مؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ، ويديرها مدير ، وتزودان بهيئة استشارية تدعي المجلس الطبي .
- الفرع الأول : يشير إلي تكوين مجلس إدارة وأعضائه ووظيفته .
- الفرع الثاني : يشير إلي كفيات تعيين مدير ومهامه
- الفرع الثالث : يشير الي تكوين المجلس الطبي ومهامه.

2-1 المجال الزمني :

لقد تم تحديد موضوع الرسالة وهو عقلانية القرار وعلاقته برضا الموظفين داخل المؤسسة العامة في شهر مارس 2012 بدأنا بحثنا في جوان 2012 كما تم الالتحاق بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة في بداية شهر ماي 2012 حيث كنا نزورها مرتين في الاسبوع لكونها مؤسسة قريبة من مكان درستنا ، في حين تم توزيعنا للاستمارات في أواخر شهر جوان 2012 .

1-3 المجال المكاني : تناولنا موضوع عقلانية القرار وعلاقته برضا العمال بالمؤسسة

العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة والتي تقع في " مدينة المسيلة"

1-التعريف بخصائص العينة

جدول (2) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية :

النسبة	ك	تكرار الفئة المهنية
17.65%	15	رؤساء المصالح
16.47%	14	الاطباء
65.88%	56	المرضى والأسلاك المشتركة
100%	85	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين هم ممرضين 65.88%

بينما نجد فئة رؤساء المصالح بنسب 17.65% أما فئة الاطباء فهي بنسبة 16.47% من

موظفين داخل مؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة .

يتضح من الجدول أن أغلبية الموظفين ممرضون ، ، لان هذه الفئة تمثل المحرك الأساسي للمؤسسة إذ تقوم بتنفيذ القرارات التي تصدرها الادارة العليا ، كما ان المؤسسة تحتاج الي الطاقم التقني أكثر من غيرهم لأنها ذات طابع خدماتي الذي بدوره يحتاج الي تكوين خاص. كما نجد فئة الرؤساء بنسبة قليلة والتي تقوم بإصدار الأوامر ووضع البرامج والقواعد التي تسيير عليها المؤسسة والقوانين والسياسات التي يتبعها الموظفين ، كما نجد فئة الاطباء التي تقوم بتوجيه الممرضين.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	المرضون والأسلاك المشتركة	الاطباء	رؤساء المصالح	الفئة المهنية الجنس
74 87.06%	56 %	05 35.71%	13 86.76%	أنثى
11 12.94%	//	09 64.29%	02 13.33%	ذكر
85 100%	56 100%	14 100%	15 100%	المجموع

• نستكشف من خلال هذا الجدول أن أغلبية الموظفين هم الإناث بنسبة 87% ، اما

عنصر ذكور فهو قليل حد بنسبة 12.94%

ويرجع هذا التباين الي ان معظم الذكور هم من الممرضون الذين يحتلون

مناصب أكبر داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بينما فئة الإناث قليلة

لأننا نجدها في الإدارة والتي تعمل كإطار بينما نجد فئة الإناث قليلة نوعا لأنها

ما لتمرکزها في الإدارة فقط داخل المؤسسة .

جدول (4) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المجموع	رؤساء المصالح	المرضى والأسلاك المشتركة	الاطباء	الفئة المهنية المستوي التعليمي
13 15.29%	13 23.32%	//	// //	ابتدائي
23 27.06%	21 37.75%	02 14.29%	// //	متوسط
22 25.88%	19 33.39%	03 21.43%	// //	اثنائي
27 31.76%	03 5.35%	09 64.28%	15 100%	جامعي
85 100%	56 100%	14 100%	15 100%	المجموع

هذا الجدول الاحصائي يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي حيث نجد ان أغلبية

المبوهين صرحوا بأن لهم مستوى التعليم الجامعي بنسبة 31.76% وذلك بنسبة الدلالة

100% عند فئة الاطباء بينما نجد الفئة الثانية مستوها التعليمي متوسط بنسبة 27.06%

وذلك بنسبة الدلالة 37.75% عند فئة رؤساء المصالح .

• من خلال المعطيات نلاحظ بأن مؤسسة العمومية للصحة الجوارية لديها تنوع في

المستوي التعليمي للموظفين وهذا راجع الي متطلبات المؤسسة ، اذا نجد أن الموظفون

المرضى من ذوي المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط وهذا حسب مناصب العمل

التي تتنوع داخل المؤسسة ، اما الموظفون ذوي المستوى الجامعي فهم يحتلون مناصب

عمل كإطارات او كاطباء وهذا راجع الي مستوهم التعليمي العالي الذي يسمح لهم

بالشغل مناصب هامة داخل المؤسسة .

جدول (5) : توزيع الأفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

المجموع	المرضى والأسلاك المشتركة	الاطباء	رؤساء المصالح	الفئة المهنية	
				الأقدمية المؤسسة	
03 62.35%	41 73.21%	07 50%	05 33.33%	اقل من 10 سنوات	
27 31.76%	13 23.21%	05 35.71%	09 60%	[10-20]	
5 5.89%	02 3.58%	02 14.29%	01 6.67%	اكثر من 20 سنة	
85 100%	56 100%	14 100%	15 100%	المجموع	

من خلال الجدول نجد ان أغلبية المبحوثين صرحوا بأن أقدميتهم في المؤسسة (اقل من 10 سنوات) وذلك بنسبة 62.35% عند مستوى الدلالة 73.21% وذلك عند فئة الثانية التي تتراوح أقدميتهم في المؤسسة ([10-20]) بنسبة 31.76% عند مستوى الدلالة 60% عند فئة الاطارات .

من خلال المعطيات يتضح أن المرضى يغيرون أماكن عملهم كثيرا اذا نجد أن أقدميتهم ذات مدة قصيرة جدا اي ان مدة بقائهم في العمل ليست طويلة ، المؤسسة ، اما فئة رؤساء المصالح والاطباء نجد ان أقدميتهم في المؤسسة ذات مدة طويلة مقارنة بتاريخ بداية عمل المؤسسة ، وهذا لان هاتين الفئتين لهما مؤهلات عالية تسمح لهن بالاستمرار في عملهم بجد ونشاط دون ارتكاب الأخطاء والمخالفات ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب .

المجموع	المرضى والأسلاك المشتركة	الاطباء	رؤساء المصالح	الفئة المهنية الأقدمية المؤسسة
03 69.41%	44 72.57%	08 57.14%	07 46.67%	اقل من 5 سنوات
27 25.88%	10 17.86%	05 35.72%	07 46.67%	[10-5]
5 4.71%	02 3.57%	01 7.14%	01 6.66%	أكثر من 10 سنوات
85 100%	56 100%	14 100%	15 100%	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الذي يمثل توزيع افراد العينة حسب الأقدمية نجد ان أغلبية المبحوثين صرحوا بأن أقدميتهم في المؤسسة (اقل من 5سنوات) بنسبة 62.41% عندي مستوى الدلالة 73.57% عند فئة المرضى تليها الفئة الثانية التي لها أقدمية في المنصب ما بين ([10-5]) بنسبة 25.88% عند مستوى الدلالة 46.67% عند فئة رؤساء المصالح .

من خلال قراءتنا لهذا الجدول يتضح ان أغلبية المرضى عملوا لمدة قصيرة في مناصب عملهم وهذا راجع الي ان المؤسسة حديثة اذ تأسست سنة 2007 كما ان المدير يلجا أحيانا الي تغير مناصب عمل المرضى أو تغيير أماكن عملهم بسبب ارتكابهم للأخطاء ومخالفتهم لقوانين المؤسسة ، في حين نجد أن رؤساء المصالح عملوا لمدة طويلة داخل مناصب عملهم مقارنة بتاريخ افتتاح المؤسسة وهذا راجع لكفاءتهم ومهارتهم العالية التي تسمح لهم بممارسة أعمالهم دون ارتكاب الأخطاء والمخالفات.

جدول (7) : توزيع أفراد العينة حسب الأجر

المجموع	المرضى والأسلاك المشتركة		الاطباء		رؤساء المصالح		الفئة المهنية الأجر
	%11.76 10	%17.85 10	///	///	////		23000-12000 دج
%27.05 23	%25 14	%50 2		46.68 7	%	35000-24000 دج	
%56.47 48	%61.53 32	%14.29 12		26.66 4	%	47000-36000 دج	
%4.71 4	////	////	////	26.66 4	%	59000 -48000 دج	
%100 85	%100 56	%100 14		%100 15		المجموع	

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الذي يمثل توزيع افراد العينة حسب الأجر نجد ان أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الأجر في المؤسسة تتراوح ما بين (36000-47000 دج) وذلك بنسبة 61.53% عند المرضى والاسلاك المشتركة ، تليها الفئة الثانية التي صرحت بأن أجرها يتراوح ما بين (24000-35000 دج) وذلك بنسبة 46.68% عند فئة رؤساء المصالح.

من خلال المعطيات يتضح أنالمرضى أجورهم متوسطة مقارنة بالوضع الذي نعيشه من ارتفاع لأسعار المواد الاستهلاكية وغير ذلك من المصاريف ، فنجد ان الأجر يلبي متطلبات وحاجات الموظف ، اذا صرح لنا أحد المبحوثين أن الأجر يكفي لتوفير متطلباته مقارنة بما كان يتقاضاه في المؤسسة القطاع الخاص ، بينما الاطارات والاطباء أجورهم مرتفعة مقارنة



المرضون وهذا راجع للمناصب الهامة التي يحتلونها في الهرم السلمي ، اذ نجد أن الاجر يلبي كل متطلباتهم وحاجاتهم بل يتعدى الي الكماليات في الحياة اليومية .



- تحليل الفرضية الأولى واستنتاجها

- جدول (8) : علاقة الفئات المهنية بنوعية القرارات.

المجموع	الممرضون	الاطباء	رؤساء المصالح	الفئة / نوعية القرار
50 58.82%	/// //	74% 37	68.42% 13	قرارات التشغيل اليومي
21 24.71%	43.75% 7	22% 11	15.79% 03	قرارات الخدمات
02 2.35%	12.5% 2	//// //	//	قرارات خاصة بمصير المؤسسة
10 11.77%	31.25% 5	04% 2	15.79% 03	قرارات التوظيف
2 2.35%	12.5% 2	/// 11	/// //	قرارات الأجر
85 100%	100% 16	100% 50	100% 19	المجموع

جدول مركب لسؤالين رقم 01 و 02.

نستنتج من الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن أحيانا ما تواجه المؤسسة مشاكل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتسيير اليومي للمؤسسة وذلك بنسبة 58.52% عند مستوى الدلالة 74% من الذين صرحوا بأن أحيانا تكون مشاكل في حين نجد الفئة الثانية التي صرحت بوجود مشاكل في قرارات الخدمات بنسبة 24.71% عند مستوي الدلالة 43.75% وذلك نادرا ما تواجه مشاكل في القرارات الخاصة .

من خلال المعطيات يتضح ان مؤسسة العمومية للصحة الجوارية أحيانا ما تواجه مشاكل في القرارات الخاصة بالتسيير اليومي ونادرا ما تكون هناك مشاكل في القرارات الخاصة بالخدمات والتوظيف والأجر وغيرها فمؤسسة الصحة الجوارية تواجه المشاكل أثناء اتخاذ القرارات ، وذلك حسب طبيعة نشاطها ونوعية الوسائل المعتمدة في الخدمة ، إلي جانب تعدد الآراء والاختلاف الاتجاهات فيما يخص اتخاذ القرارات .

ومن أنواع القرارات التي تواجه المؤسسة مشاكل فيها نجد منها قرارات التسيير اليومي للمؤسسة وقرارات الخدمات عندما يطلب المدير من الموظفين مضاعفة الجهد وهذا ما عكس سلبا علي الموظفين الي جانب المشاكل الغيابات والتأخر عن العمل كما تواجه المؤسسة مشاكل نادرة جدا فالقرارات الخاصة بالتوظيف اذا نادرا ما يتم نقل موظف واستبداله بموظف آخر أو تحتاج المؤسسة إلي توظيف أشخاص آخرين وهناك أيضا مشاكل خاصة بالقرارات الأجر فحين يضاعف المدير العمل أو يطلب من الموظفين العمل لساعات إضافية ، نجد أن الموظفين يطالبون بأجر أكثر إضافة علي ذلك كتعويض عن ساعات العمل الإضافية ، نجد أن العاملين يطالبون باجر اكثر إضافة علي ذلك كتعويض عن ساعات العمل الإضافية ،وهنا تحدث المشاكل فالمدير يسعى لتحقيق أكبر قدر من الراحة للمريض . رغم كل هذه المشاكل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة إلا أننا نجد المدير يلجأ الي السرعة في حل هذه المشاكل يعقد اجتماع مع الإطارات والبحث عن الحلول السريعة للمشاكل حتى لا يعيق سير المنظمة ، ولا تؤدي إلي حدوث الفوضى وتوصل إلي تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها وتسهم في الرضا الوظيفي للموظفين .

المجموع		لا يشارك		يشارك		المشاركة في القرار
						نوع القرار وسبب عدم المشاركة
6	7.06%	6	8.82%	//	//	رفض المدير

//	//	//	//	//	//	رفض الممرضون	ج
%52.94	45	%66.18	45	//	//	عدم المستوي	
%20	17	%25	17	//	//	غير معنيين	د
%7.06	06	//	//	%35.29	06	قرارات الخدمات	و
%12.94	11	//	//	%64.71	11	قرارات عمل	
%100	85	%100	68	%100	17	المجموع	ل

(9) : مشاركة المنفذين في القرارات وسبب ذلك

من خلال الجدول نلاحظ أن من بين 68 مبحوث صرحوا بأن المنفذين لا يشاركون في اتخاذ القرار نجد نسبة 66.18% صرحوا بانهم لا يشاركون بسبب مستواهم الذي لا يسمح لهم بذلك باعتبارهم منفيدين للأوامر والقرارات ، ومن بين 17 مبحوث صرحوا بأن المنفذين يشاركون في القرارات نجد نسبة 64.71% من المنفذين يشاركون في القرارات الخاصة بالعمل فقط.

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الممرضون لا يشاركون في وضع القرارات داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، وذلك بسبب مستواهم الذي لا يسمح لهم باعتبارهم منفيدين للأوامر والقرارات التي تصدر من الإدارة العليا ، ولا يحق لهم التدخل في الأمور التي لا تخصهم ، إذا يعتبر القرار ليس من مسؤولياتهم ، بل من مسؤوليات الإدارة العليا ، الي جانب رفض المدير السماح للموظفين التنفيذ بمشاركته في وضع القرارات كما نجد ان عمال التنفيذ ليس لديهم الخبرة والكفاءة والمهارات العالية التي تسمح لهم باتخاذ القرارات لذا يفضلون عدم التدخل .

بينما نجد نسبة قليلة جد من المبحوثين الذين صرحوا بأن الممرضون يشاركون في عملية اتخاذ القرارات ، وان من بين القرارات التي يشاركون في قرارات العمل باعتبار أن العامل يحق له التدخل في وضع القرارات التي تمس نشاطه وعمله الي جانب مشاركته في القرارات التي تحدد نوعية الخدمات التي يقوم بها .

ومنه نلاحظ ان المؤسسة العمومية لا تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا راجع لطبيعة نمط القيادة داخل المؤسسة ، اذا تعتبر مؤسسة عامة أي ان المدير هو الذي لديه الحق في ان يصدر القرارات وان يشرك من يريد في قراراته ، كما يرجع سبب عدم مشاركة الممرضون في القرارات لطبيعة مناصب عملهم التي لا تسمح لهم بذلك.

جدول (10) الأساليب المستخدمة من طرف القادة في اتخاذ القرارات

المجموع	المرضون				الاطباء				رؤساء المصالح				الفئة المهنية				
	أكثر من 10 سنوات	10-5]	15-1]	أكثر من 10 سنوات	10-5]	15-1]	أكثر من 10 سنوات	10-5]	15-1]	أكثر من 10 سنوات	10-5]	15-1]					
42	50%	5	38.46%	17	100%	2	80%	4	57.14%	4	100%	1	55.56%	5	80%	4	النوع
37	//	6	46.19%	22	//	1	20%	3	42.86%	//	//	4	44.44%	4	20%	1	الإجبار
6	50%	2	15.39%	2	//	//	//	//	100%	1	//	//	//	//	//	//	المناقشة
48	100%	2	100%	13	100%	41	100%	2	100%	5	100%	7	100%	9	100%	5	المجموع

2

1

يوضح الجدول أساليب القادة في اتخاذ القرارات ، فنجد أن أغلبية المبحوثين

صرحوا بأن القيادة تستعمل أسلوب الإقناع في فرض قراراتها وذلك بنسبة 49.41% مدعمة

من طرف الممرضون عند مستوى الدلالة 100% والتي تتراوح أقدميتهم أكثر من 10

سنوات عمل داخل المؤسسة ، في حين نجد الفئة الثانية التي صرحت بأن أسلوب القيادة في

فرض قراراتها هو الإجبار بنسبة 43.35% والتي مدعمة من طرف الاطباء عند مستوى

الدلالة 53.60% والتي أقدميتهم ما بين (1-5] عمل داخل المؤسسة .

من هذا نلاحظ بأن أساليب المستخدمة من طرف القيادة في عملية اتخاذ القرارات مختلفة

حيث تستعمل أسلوب الإقناع والإجبار في وضع قراراتها وفرضها علي الموظفين بنسبة كبيرة

، وهذا راجع الي طبيعة القرارات المتخذة داخل المؤسسة الي جانب أن هذه الأساليب في

الأكثر فعالية لجعل العمال يتفاعلون مع هذه القرارات ويأخذونها علي محمل الجد

فالمدير يتبع سياسة الإقناع مع المظفين وذلك بسبب طبيعة مناصبهم التي تتطلب الإحترام

والتقدير من طرف المدير ويتبع أسلوب الإجباري خاصة مع الموظفي التنفيذ لتجنب التهاون

في تطبيق القرارات لذا يتطلب أسلوب الصرامة من أجل نجاعة القرارات والعمل بجد.

كما أن أسلوب المناقشة يتبعه المدير مع فئة الإطارات تشارك المدير في عملية اتخاذ

القرارات وهذا راجع لطبيعة مناصبهم المهمة التي تسمح لهم بمشاركة المدير في جميع مهامه

لاتخاذ القرار ، اذ يعتبرون الحجر الأساسي داخل المؤسسة الذي تقوم عليه وتحقق أهدافها

عن طريق إرشاداتهم وخبراتهم ومهارتهم العالية في تسير المؤسسة .

جدول رقم (1): مساهمة المدير في إصدار القرارات لحل مشاكل الموظفين

النسبة %	العدد	الإجابة نوع القرار
49.41%	42	ق. مشاكل العمل
8.24%	7	ق. مشاكل شخصية
35.29%	30	ق مشاكل خدمات
7.06%	6	لا يصدر أي قرار
100%	85	المجموع

يتبين من الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المدير يقوم بإصدار قرارات لحل مشاكل الموظفين الخاصة بالعمل وذلك بنسبة 49.41%، ونجد نسبة 35.29% من المبحوثين صرحوا بأن المدير يقوم بإصدار قرارات لحل المشاكل الموظفين الخاصة بالخدمات بينما نجد نسبة 7.06% من المبحوثين صرحوا بأن المدير لا يهتم بحل المشاكل الموظفين مهما كان نوعها.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ بان المدير يهتم بمشاكل الموظفين ويقوم بحل المشاكل التي تعترضهم في عملهم ، اذ نجد المدير يصدر قرارات الخاصة بمشاكل العمال في أعمالهم اليومية من أجل مساعدتهم علي القيام بأعمالهم علي أكمل وجه وجعلهم يشعرون بالراحة والرضا عن عملهم ومنه استقرارهم داخل المؤسسة ، كما يصدر المدير قرارات خاصة بمشاكل الخدمات بالنسبة الي الموظفين من أجل ان يوضح لهم نوعية الخدمة ، وموصفاته وهذا يساعدهم علي العمل بجد واثقان والزيادة في الجهد والعمل علي تحقيق رضا المرضى كما يهتم المدير بالمشاكل الشخصية بالعاملين ، وهذا بالنسبة قليلة جدا ، اذا

يساعدهم علي حل مشاكلهم وهذا حتى لا تؤثر هذه المشاكل علي العامل وبالتالي تؤثر علي أداءه داخل المؤسسة وهناك نسبة قليلة جدا من المبحوثين الذين صرحوا بأن المدير لا يهتم ولا يصدر قرارات لحل مشاكلهم مهما كان نوعها ، وهذا لا يؤخذ بعين الاعتبار مقارنة بالنسبة الكبيرة التي أجابة بأن المدير يصدر قرارات لحل مشاكل العمال ، ان مدير مؤسسة العمومية لصحة الجوارية ذات القطاع العام يهتم بمشاكل عماله بمختلف أنواعها وهذا من أجل مساعدتهم وتشجيعهم علي العمل بجد وتحقيق نسبة عالية من الانتاج وجعلهم يحسون بالراحة والأمان داخل نطاق عملهم من أجل أداء أفضل ، وهذا احدي موصفات القائد الكفاء و الرشيد .

جدول رقم (12) : الشخص المسؤول عن المؤسسة عند غياب المدير .

النسبة %	العدد	العدد الإجابة
65.89%	56	نائب المدير
34.11%	29	مسؤول آخر
100%	85	المجموع

يتضح لنا من الجدول بأن أغلبية الإجابات المبحوثين تؤكد أنه في حالة غياب المدير ينوب عنه مسؤول آخر هو نائب المدير وهذا بنسبة 65.89% بينما نجد الفئة الثانية من المبحوثين صرحوا بأنه في حالة غياب المدير ينوب عنه مسؤول آخر بنسبة 34.11%.

ومن خلال مقابلتنا لإحدى المبحوثين صرح لنا بأن غياب المدير يستدعي وجود مسؤول آخر يفوض له مختلف صلاحياته داخل المؤسسة وهذا من أجل إتخاذ القرارات الطارئة وعدم توقف المؤسسة عن نشاطها وسيران العمل بصفة عادية .

ان مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة في حالة غيابه يترك نائب المدير ليشغل منصبه ويفوض له كل صلاحياته ويعطي له في تسير شؤون المؤسسة والصلاحيات في اتخاذ القرارات وذلك بإعتباره مخول قانوني وبدراية عن كيفية تسيرها .

جدول رقم (13) : الطرق المستعملة لإعلام الموظفين بالقرارات المتخذة.

الفئة المهنية طرق الاعلام	رؤساء المصالح	الاطباء	المرضون	المجموع
نائب المدير	7 46.67%	9 64.29%	55 98.21%	71 83.53%
مسؤول آخر	8 53.33%	5 35.71%	1 1.79%	14 16.47%
المجموع	15 100%	14 100%	56 100%	85 100%

يوضح هذ الجدول كيفية اعلام الموظفين عن اتخاذ القرار، اذا نلاحظ ان أغلبية

المبحوثين أجبو بأن أعلامهم عند اتخاذ القرار يكون عن طريق الاعلان بنسبة 83.58% عند مستوى الدلالة 98.21%، في حين نجد ان نسبة 16.47% من المبحوثين صرحوا بأن كيفية إعلامهم تكون عن طريق عقد اجتماع عند مستوى الدلالة 53.33% مدعمة من طرف الاطارات .

من خلال هذه المعطيات نجد أن عملية الإعلام عن اتخاذ القرار تكون عن طريق الإعلام بنسبة 83.58% عند مستوى الدلالة 98.21% مدعمة من طرف الممرضين في حين نجد أن نسبة 16.47% من المبحوثين صرحوا بأن كيفية إعلامهم تكون عن طريق عقد اجتماع مستوى الدلالة 53.33% المدعمة من الاطارات من خلال هذه المعطيات نجد ان عملية الاعلام عن اتخاذ القرار تكون عن طريق الاعلان بين مختلف المصالح وخاصة بالنسبة للممرضين وهذا يبين لنا بأن الممرضين والإداريين ليس لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات .

اما في ما يخص الاطارات فانه يتم اعلامهم عن القرار بعقد اجتماع بينهم وبين المدير وهذا ما يوضح لنا ان الاطارات لهم حق المشاركة في القرارات لذا يتم اعلامهم عن طريق عقد اجتماع والأخذ بأراءهم وأفكارهم في اتخاذ القرار ، وهذا راجع الي طبيعة منصب عملهم الذي يسمح لهم بمشاركة لما يتمتعون به من خبرات ومهارات وكفاءة عالية في تسير شؤون المؤسسة ، ومنه نلاحظ ان مؤسسة العمومية للصحة الجوارية تعمل مع الاطارات من أجل الوصول الي قرارات سليمة ورشيحة تخدم مصالح المؤسسة وتستعمل الاعلام وذلك حتى يتمكن العمال من معرفة القرارات من الجهات العليا في المؤسسة من أجل تطبيقها والعمل علي تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الازدهار والرقى .

			رؤساء المصالح	الفئة المهنية الاجابة
المجموع	الممرضون	الاطار 177		

الاحتجاج	1	6.66%	1	7.14%	3	5.36%	5	5.88%
المناقشة	6	40%	3	21.43%	6	10.71%	15	17.65%
عدم التدخل	4	26.67%	6	42.86%	39	69.64%	49	57.65%
الخضوع للأمر الواقع	4	26.67%	4	28.57%	8	14.29%	16	18.82%
المجموع	15	100%	14	100%	56	100%	85	100%

جدول رقم (14) : رد فعل العامل في حالة صدور قرار لا يرضيه

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الإحصائي نجد أغلبية المبحوثين صرحوا بعدم التدخل في

حالة صدور قرار لا يرضيهم و ذلك بنسبة 57.65% عند مستوى الدلالة 69.64 %

مدعمة من طرف المنفذين في حيث نجد الفئة الثانية صرحت بأن رد فعلها بالنسبة للقرارات

الغير مرضية يكون بالخضوع للأمر الواقع وذلك بنسبة 18.82 % عند مستوي الدلالة

28.57% مدعمة من طرف الادارة .

من خلال المعطيات نلاحظ ان فئة الاطارات تلجا الي المناقشة في حالة صدور قرار لا

يرضيهم وهذا راجع الي المركز الهام الذي تحتله ، داخل المؤسسة والذي يسمح لها بالتدخل

في تغير أي قرار يصدر دون موافقتها ، كما أنها تعتبر عنصر مشارك في اتخاذ القرار

المناسب والصائب الذي يخدم مصالح المؤسسة ، ويحقق الرضا لجميع الاطراف داخل

المؤسسة ، والذي يساهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة ، أما فئة الممرضين والإداريين

فيكون رد فعل كل فئة في حالة صدور قرار لا يرضيهم بالخضوع للأمر الواقع وعدم التدخل

وهذا الخوفا من فقدان منصب عملهم فى المؤسسة، كما نجد أن الممرضون لا يلجأون للمناقشة بسبب مستواهم الذي لا يسمح لهم بذلك ، لذا فهم غير معنيين بالتدخل فى شؤون الادارة ، وهذا نظرا لطبيعة المؤسسة ذات القطاع العام فالمدیر هو المسؤول عن كل الأنشطة والأعمال والمهام وكل شئ حيث صرح لنا أحد المبحوثين بأنه حوال التدخل مرة فى أحد القرارات الخاصة بالخدمات ، لكن المدير طلب منه السكوت وعدم التدخل .

فى مؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة نجد ان فئة الاطارات لها الحق فى تدخل فى حالة صدور قرار لا يرضيها وذلك عن طريق مناقشة هذا القرار والتوصل الي قرار سليم يرضي الجميع مقارنة بالممرضين و الاداريين .الذين لا يسمح لهم بالتدخل ومناقشة القرارات التى تصدر تدخل المؤسسة لذا نجدهم يكتفون بالخضوع للأمر الواقع وعدم التدخل الا اذا سمح لهم المدير بذلك ،وهذا خوفا من فقدان مناصب عملهم وأيضا بسبب طبيعة مناصب عملهم التى تسمح لهم بالمشاركة فى صنع واتخاذ القرار .

النسبة	ك	التكرار الإجابة
20%	17	صياغة القرار

صنع القرار	11	12.94%
ترجمة القرار	21	24.71%
إقراره	17	20%
فرضه علي العمل	16	18.82%
المشاركة فيه	03	3.53%
المجموع	85	100%

جدول رقم (15): دور القيادة في اتخاذ القرار

من خلال جدول نلاحظ ان بعض المبحوثين صرحوا بأن دور القيادة في عملية اتخاذ القرار ترجمته وذلك بنسبة 24.71 % اما الفئة الثانية فقد صرحوا بان دور القيادة في عملية اتخاذ القرار هو الصياغة القرار وإقراره وذلك بنسبة 20%.

من خلال المعطيات يتضح ان دوره القيادة في اتخاذ القرار يمر بعد مراحل حيث ان القيادة تقوم بصنع القرار ثم صياغته وترجمته ، وذلك بتوضيح معاينة ومدلولاته تم تقوم بوضعه محط التنفيذ عن طريق إقراره ووضعه في مخططاتها وبرامجها واعلانه المستخدمين ليقوموا بتنفيذه ،وبكل موصافته ليكون قرارا فعالا وناجحا في خدمة مصالح المؤسسة ويهدف الي تحقيق الأهداف المرجوة من خدمات ورضا واستقرار الموظفين داخل المؤسسة .

ان دور القيادة في مؤسسة يخطو عدة مراحل اذ تعتبر المصدر الاساسي في كل القرارات داخل المؤسسة ، حيث يقوم القائد بصنع القرار وصياغته وترجمته ثم اقراره وفرضه على الموظفين اي ان القائد يقوم بوضع حل ثم يقوم بدراسته ان كان صائبا يخدم مصالح المؤسسة ثم يقوم بصياغة الي القرار وترجمته بأسلوب واضح ومفهوم .

جدول رقم (16) : رضا الموظف عن القرار وسبب ذلك

المجموع	أحيانا	غير راضي	راضي عن القرار	الشعور بالرضا الاجابة
44 51.76%	8 40%	//	36 63.16%	يخدم مصالح المؤسسة
4 4.71%	1 5%	//	03 5.26%	قرار صائب
8 9.41%	1 10%	//	07 12.28%	يناسبك
13 15.30%	2 5%	//	11 19.30%	يرضى الجميع
3 3.53%	1 25%	2 25%	// %	خاصة بالعمل
9 10.59%	5 25%	4 50%	// %	طرد
2 2.35%	1 5%	1 12.5%	// %	خاصة بالخدمات
2 2.35%	1 5%	1 12.5%	// %	الأجر
//	//	//	// %	تغيب
85 100%	20 100%	8 100%	57 100%	المجموع

من خلال المعطيات هذا الجدول ، نلاحظ أنه من بين 57 مبحوث راضين عن

القرارات التي تصدر داخل المؤسسة نجد 63.16% من المبحوثين راضين عن القرار لأنه

يخدم المصالح المؤسسة ، ونجد نسبة 19.30% راضين عن القرار لأنه يرضى الجميع .

ومن بين 8 مبحوثين غير راضين عن القرار ، نجد نسبة 50% صرحوا بأن القرارات الغير

مرضية هي القرارات الخاصة بالطرد ، ونسبة 25 % صرحوا بأن القرارات الغير مرضية هي

القرارات الخاصة بالعمل ومن بين 20 مبحوث صرحوا بانهم أحيانا راضين وأحيانا غير

راضين عن القرارات التي تصدر داخل المؤسسة ، نجد نسبة 40% من المبحوثين صرحوا بأن سبب الرضا عن القرار لانه يخدم مصالح المؤسسة ، ونسبة 25% من المبحوثين غير الرضين عن القرارات الخاصة بالطرد.

من خلال هذه المعطيات يتضح أن أغلبية العمال راضين عن القرارات التي تصدر داخل مؤسستهم فهي قرارات تخدم مصالح المؤسسة وترضى الجميع لأنها قرارات صائبة تهدف ألى تحقيق المؤسسة وترضى الجميع و تحافظ على إستقرار الموظفين داخ المؤسسة كم نجد قلة من المبحوثين غير راضين عن القرارات التي تختص بطرد و خصم من الأجر أحيانا قرارات خاصة بالعمل و الخدمات .

لكن عدم رضى هذه الفئة القليلة عن القرارات إلا ننا نجد هذه القرارات عقلانية و رشيدة لأنها تخدم مصلحة المؤسسة و ترضي أغلبية الموظفين هذا ما يحافظ على إستقرارهم وتمسكهم بعملهم داخل المؤسسة.

النسبة	تكرار	ك الفئة المهنية
%82.35	70	المدير
%11.76	10	نواب المدير

جدول

المشاركة الجماعية	5	%5.88
المجموع	85	%100

رقم 17:

الأشخاص الذين يتولون إتخاذ القرار

يتضح من الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن المسؤول الأول عن اتخاذ القرار داخل المؤسسة هو المدير و ذلك بنسبة 82.35% في حين ان 11.76% من المبحوثين صرحوا بان نواب المدير هم متخذي القرار، كما نجد نسبة 5.88% من المبحوثين صرحوا انه يتم اتخاذا لقرارات عن طريق المشاركة العمالية.

من خلال هذه المعطيات نجد أن المدير هو الذي يحتل الصدارة في إتخاذ القرار داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، هذا ما يفقر نمط السلطة التسلطي وهو بدوره ناتج عن النمط التسييري لمؤسسات العمومية الدولة الذي يمتاز بالمركزية والوصاية.

جدول رقم (18) : مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وكيفياتها

السبب في كل حالة	يقدم اقتراحات	لا يقدم اقتراحات	المجموع
وجود سجل اقتراحات	66 100%	// //	66 77.65%
عدم المستوي	// %	11 57.89%	11 12.97%
غير معنيين	// %	8 42.11%	8 9.41%
المجموع	66 100%	19 100%	85 100%

يوضح هذ الجدول حق الموظف في تقديم اقتراحات أثناء اتخاذ القرارات . اذ نجد

ان أغلب المبحوثين صرحوا بأن للموظفين حق في تقديم الاقتراحات لعملية اتخاذ القرار فمن بين 66 نجد نسبة 100% صرحوا أن هناك جملة اقتراحات.

ومن 19 مبحوث صرحوا بأن للموظفين لا يحق في تقديم الاقتراحات لعملية اتخاذ القرار بنسبة 57.59% صرحوا أن سبب ذلك هو عدم المستوى.

ومن خلال المعطيات نلاحظ بأن مبحوثين صرحوا بأن للموظفين يحق في تقديم الاقتراحات لعملية اتخاذ القرارات.

توجد بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سجل خاص بالاقتراحات ضمن قانون الداخلي للقطاع العام الصحي تخص مختلف قرارات ومشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم

جدول (19):القرارات التي يشارك فيها الموظفين حسب الفئات

المجموع	الاطباء والمرضون	رؤساء المصالح	الادارة العليا	الفئة المهنية	
				نوع القرار	
36 42.35%	20 33.33%	09 60%	07 70%	قرارات الخدمات	
14 16.47%	5 08.33%	06 40%	03 30%	قرارات العمل	
35 41.17%	35 58.33%	// //	// //	عدم الإجابة	
85 100%	60 100%	15 100%	10 100%	المجموع	

* حسب تعدد الاجابات :

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية القرارات المبحوثين لم يصرحوا عن القرارات

التي يشاركون فيها وذلك بنسبة 41.17% عند مستوى الدلة 58.33% مدعمة من طرف الاطباء

والمرضين بينما نجد نسبة 42.35% من المبحوثين صرحوا مشاركتهم لوضع القرارات

الخدمائية عند مستوي الدالة 70% مدعمة من طرف الاداريين ، ونسبة 16.47% من

المبحوثين صرحوا انهم يشاركون في قرارات العمل عند مستوى الدالة 40% مدعمة من طرف رؤساء المصالح.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى:

من خلال المعطيات يتضح من الموظفين انهم يشاركون بالقرارات الخاصة بالخدمات لكن هذه المشاركة تقتصر علي فئة الإطارات وبعض موظفي الادارة الذين يحق لهم المشاركة في وضع القرارات وتقديم حلول واقتراحات التي تحتاجها المؤسسة.

-إن عملية اتخاذ القرارات تتم من طرف المدير دون إشراك الممرضون مع العلم أن الإطارات لهم الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات و رغم ذلك نجد معظم الموظفين راضين لأن تلك القرارات عقلانية وجيدة تخدم مصالحهم.

-تتبع القيادة في المؤسسة العمومية الجوية ثلاثة أساليب في وضع قراراتها اسلوب المناقشة مع الاطارات ،اسلوب الاقناع مع أعوان النسيق والاطباء الاجبار مع الممرضون.

- إن مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوية يهتم بمشاكل موظفيه و يقوم بمساعدتهم على حلها من اجل المحافظة على نفسية العامل التي تنعكس على أدائه في العمل .

- يتم إعلام الموظفين عن القرارات داخل المؤسسة للصحة للجوارية بوسطة عقد مع الفئة الاطارات ووضع اعلان لكل من فئة الاطباء و الممرضون.

لا يحق الممرضون واعوان التنفيذ التدخل في القرارات التي لا ترضيهم بينما نجد الاطارات يحق لهم ذلك.

- عن دور القيادة داخل المؤسسة يتمثل في صنع القرارات و صياغته و ترجمته ثم إقراره و فرضه على الموظفين .

- ان جل موظفي المؤسسة الصحة الجوارية راضين عن القرارات التي تصدر بمؤسستهم لأنها رشيدة و عقلانية تخدم مصلحة الموظفين و المؤسسة هذا ما ساعدهم على الاستقرار داخل المؤسسة .

يحق للموظفين تقديم اقتراحات بمؤسستهم لأنه هناك سجل خاص الاقتراحات.

تحليل الفرضية الثانية و استنتاجاتها :

جدول رقم 20: البرامج المتبعة في تسيير العمل داخل المؤسسة

النسبة	ك	البرامج نوعها
35.29%	30	التربص
55.30%	47	تكوين
9.41%	8	انعدام البرامج
100%	85	المجموع

يبين الجدول أهم البرامج المتبعة في تسيير العمل داخل المؤسسة .

قمن خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين صرحوا بالبرامج المتبعة في تسيير العمل داخل

المؤسسة هي عبارة عن تكوين للعمال بنسبة 55.30% في حين نجد 35.29% من

المبحوثين صرحوا بان هذه البرامج هي على شكل دورات تربيته للعمال بينما نجد 9.41 % من المبحوثين صرحوا بأنه ليس هناك برامج متابعة في تسيير العمل داخل المؤسسة . من خلال المعطيات يتضح أن المؤسسة تقوم بوضع دورات تكوينية و تربية لعمالها من اجل تطوير كفاءتهم و مهاراتهم و تدريبهم على العمل بجد داخل المؤسسة ، وهذا من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين .

حيث نجد مدير المؤسسة للصحة الجوارية يقوم بإرسال فرقة للموظفين للقيام بدورات تكوينية من اجل الحفاظ على مستوى مردودية العمل و تحسين مهماتهم و خبراتهم في تقنيات العمل .

النسبة	ك التكرار	العدد نوع الحوافز
3.53%	3	تحفيزات مادية
10.59%	9	تحفيزات معنوية
5.88%	5	ارتقاء في المناصب

%80	68	انعدام الحافز
%100	85	المجموع

جدول رقم 21
التحفيزات التي

تقدم للموظفين

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ ان اغلبية المبحوثين صرحوا بعدم وجود تحفيزات الموظفين. و ذلك بنسبة 80% بينما نجد نسبة 10.59% من المبحوثين صرحوا بان هناك تحفيزات معنوية بنسبة 5.88% من المبحوثين صرحوا بان التحفيزات التي تقدم للموظفين تأتي على شكل ترقية في المنصب .

نلاحظ من خلال المعطيات ان المدير لا يمنح تحفيزات للموظفين إلا بنسبة محدودة جدا و التي تقتصر على التحفيزات المعنوية كالنصح و التشجيع و الشكر على إتقان العمل.

نجد ان الحوافز شبه منعدمة بمؤسسة الصحة الجوارية اذ نجد المدير لا يمنح تحفيزات للموظفين الا بنسبة قليلة جدا.

رغم ان المدير لا يمنح تحفيزات للموظفين الا انهم راضين عن الوضع الذي يعيشون فيه داخل المؤسسة وهذا راجع لاصلاح واعادة النظر في منظومة الاجور والعلاوات لعمال الصحة من قبل الوصاية والوظيف العمومي.

جدول رقم 22 : الشخص الذي يقوم بعملية التخطيط

النسبة	ك	اك الاجابة
%42.35	36	المدير ونوابه
%2.35	2	الاطباء ورؤساء المصالح
%55.30	47	الاثنين معا
%100	85	المجموع

يوضح هذا الجدول الشخص الذي يقوم بعملية التخطيط داخل المؤسسة، فهناك

55.30% من المبحوثين صرحوا بان عملية التخطيط تتم من طرف الفئتين معا،

بينما نجد نسبة 42.35% من المبحوثين صرحوا بان المدير ونوابه هم من يقوم بعملية

التخطيط.

ومن خلال المعطيات يتضح ان هناك تخطيط داخل المؤسسة ، هذا ما يبين انه

هناك قرارات تتخذ وفق اهداف مسطرة مسبقا و برامج و سياسيات داخل المؤسسة و التي يتم

وضعها و التخطيط لها من طرف المدير بمشاركة الاطباء من اجل انجاح مخططاتهم و

تطويرها و العمل على تنفيذها. كما ان التخطيط هو قرار مسبق حول العمل الذي يراد

انجازه و هو اختيار مرتبط بالحقائق والمعطيات العامة.

جدول رقم 23 : القواعد والسياسات المبرمجة للعمل مستقبلا و من يضعها:

النسبة	ك	القواعد و السياسيات الذي يضعها
34.12%	29	المدير
2.35%	2	الاطباء
57.65	49	الاثنين معا
5.88%	5	ليس هناك قواعد
100%	85	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين صرحوا بان القواعد و السياسات المبرمجة للعمل مستقلة توضع من طرف المدير و الاطباء و ذلك بنسبة 57.65%، في حين نجد نسبة 34.12% صرحوا بان القواعد و السياسات المبرمجة للعمل مستقبلا توضع من طرف المدير بينما نجد 5.88% من المبحوثين صرحوا بان ليس هناك أي قواعد و سياسية مبرمجة للعمل مستقبلا داخل المؤسسة.

من خلال المعطيات يتضح ان المؤسسات تضع قواعد و سياسات مبرمجة للعمل مستقبلا و ذلك بوضع القرار المسبق وذلك بجمع البيانات للخروج بمخطط يفيد مصلحة الموظفين و المؤسسة. من خلال التوقعات و احتمال المستقبل ، و التي وضعها المدير بمشاركة الاطباء

لأنهم يتمتعون بكفاءة و الخبرة المهنية التي تسمح لهم بمشاركة المدير في تدبير شؤون المؤسسة ووضع القواعد و السياسات التي وفقها تسير المؤسسة لتحقيق الاهداف .

ان مؤسسة الصحة الجوارية تضع قواعد وسياسات للعمل مستقبلا، و التي يتم وضعها من طرف المسؤول و الاطارات معاً، ونجد ان المشاركة تقتصر على فئة الاطارات بسبب المراكز المهنية التي تحتلها في الهرم السلمي للمؤسسة.

جدول رقم (24): الرقابة على الوسائل و نوعية هذه الوسائل

المجموع	غير مراقبة	مراقبة	الرقابة على الوسائل
64 75.29%	1 650%	63 75.90%	حديثة
/	/	/	بسيطة
20 23.53%	/	20 24.10%	متطور جدا
1 1.18%	1 50%	/	ناقصة
85 100%	2 100%	83 100%	المجموع

جدول مركب بين سؤالين 19 و 20

يوضح الجدول نوعية الوسائل المستعملة داخل المؤسسة ومدى خضوعها للمراقبة. فمن بين 83 مبحوث صرحوا بان الوسائل الموجودة بالمؤسسة تخضع للمراقبة ، في حين نجد نسبة 75.90% أجابوا بان الوسائل هذه حديثة ، و نسبة 24.10% بان الوسائل تخضع للمراقبة

و هي متطورة جدا ، و من بين 2 مبحوث صرحوا بان الوسائل لا تخضع للمراقبة نجد نسبة 50% أجابوا بان الوسائل حديثة في حين نجد نسبة 50% صرحوا بان الوسائل ناقصة .

و من خلال المعطيات نستنتج ان الوسائل تخضع للمراقبة و الصيانة من اجل تحسين المهام للموظفين . بفضل الوسائل نجد ان الموظف يقوم بتنفيذ الاعمال على احسن ما يرام و بالسرعة المطلوبة ، وهذا ما يؤدي الى تحسن مردود الموظفين في و وظائفهم.

جدول رقم(25): علاقة التوازن في توزيع الوظائف و ردود فعل العمال

المجموع		لا يوجد توازن في توزيع الوظائف		يوجد توازن في توزيع الوظائف		توازن الوظائف رد فعل الموظف
5.88 %	5	45.45 %	5	/		عدم الرضا
5.88 %	5	45.45 %	5	/		اللامبالاة
1.18 %	1	9.1 %	1	/		صعوبة التلاؤم مع مناخ العمل
87.06 %	74	/		100 %	74	الرضا عن الوظيفة
100 %	85	100 %	11	100 %	74	المجموع

يبين الجدول إن كان هناك توازن بين توزيع الوظائف، إذ نجد ان اغلبية المبحوثين صرحوا بان هناك توازن، فان من بين 74 مبحوث صرحوا بان هناك توازن في توزيع الوظائف نجد 100 % صرحوا بانهم راضين عن الوظائف و المهام التي يقومون بتنفيذها.

ومن بين 11 مبحوث صرحوا بأنه لا يوجد توازن في توزيع الوظائف نسبة 45.45 صرحوا بأنهم غير راضين عن هذا التوزيع ، ونسبة 45.45 صرحوا بأنه لا يبالون لهذا التوزيع .
و من خلال المعطيات يتضح ان هناك توازن في توزيع الوظائف داخل المؤسسة هذا يساعد الموظفين على التلاؤم مع العمل يزيد رضاهم على و وظائفهم ، اي لكل عامل منصب عمل خاص به . يلائم مستواه المهني . و تخول له مجموعة من الوظائف التي يلتزم بتأديتها على اكمل وجه مما يزيد في نشاطهم و استقرارهم و تحقيق اهداف المؤسسة.

المجموع		لا يوجد تقسيم واضح		هناك تقسيم واضح		تقسيم المهام
						رد فعل الموظف
1.18 %	1	11.12 %	1	/	/	عدم الرضا
2.35 %	2	22.22 %	2	/	/	اللامبالاة

%3.53	3	%33.33	3	/	/	صعوبة التلاؤم مع الوضع	جدول
%3.53	3	%33.33	3	/	/	صعوبة التلاؤم مع التقسيم	رقم (26)
89.41	76	/		%100	76	الرضا عن العمل	تقسيم
%100	85	%100	9	%100	76	المجموع	المهام

داخل المؤسسة وردود فعل الموظفين.

يوضح الجدول تقسيم المهام بين الموظفتين ومدى مصداقيتها اذ اغلبية المبحوثين صرحوا بان هناك تقسيم واضح للمهام.

فمن بين 76 مبحوث صرحوا بان هناك تقسيم واضح للمهام، نجد نسبة 100% من المبحوثين راضين عن الاعمال التي تقدم لهمو المهام التي تطلب منهم .

و من بين 9 مبحوث صرحوا بانه لا يوجد تقسيم واضح للمهام ، نجد 33.33% صرحا بانه ادي الى صعوبة تلاؤمهم مع التقسيم ومع جو العمل ، ونجد نسبة 22.22% صرحوا بانهم لا يبالون لهذا التقسيم .

من خلال معطيات الجدول ان معظم الموظفين يرون ان تقسيم المهام داخل المؤسسة واضح ومرتزن . هذا ما ادي الى رضاهم عن مناصب عملهم و شجعهم على العمل بجد و اتفاق من اجل تحقيق الاهداف المسطرة.

كما ان تقسيم المهام ساعد على الاستقرار في مناصب العمل و التلاؤم مع جو العمل الذي ادي بدوره الى رضاهم مقارنة مع قلة من الموظفين الذين يرون ان تقسيم المهام غير عادل هذا اثر عليهم و ادى الى صعوبة تلاؤمهم الوضع القائم الذي ادي بدوره الى عدم رضاهم عن العمل، وهذا الاخير لايؤثر في الاتجاه العام .

جدول(27):تحسين اداء الموظف وسبب ذلك

المجموع	قرارات غير فعالة	قرارات فعالة	الاداء سبب ذلك
55 64.70%	07 25.93%	48 82.76%	هناك تحسن في اداء الموظف
30 35.30%	20 74.07%	10 17.24%	لا يوجد تحسن في اداء الموظف
85 100%	27 100%	58 100%	المجموع

يوضح الجدول ان اغلبية المبحوثين صرحوا بان هناك تحسن في الاداء للموظفين، وتمثل نسبتهم 64.70% منهم 82.76% يقرون بفعالية القرار، و 25.93% يرون عكس ذلك، اما

الذين صرحوا بأنه لا يوجد تحسن في الاداء فتمثل نسبتهم 35.30% يتوزعون كمايلي:
74.07% يرون ان القرارات المتخذة غير فعالة، مقابل 17.24% يقرون بفعالية القرارات
المتخذة،

من خلال المعطيات يتضح ان هناك تحسن مستمرا في اداء الموظفين بسبب القرارات التي
يصدرها المسؤولين ، والتي تعتبر قرارات عقلانية ورشيده تخدم مصلحة الموظف و المؤسسة
، اذ نجد اغلبية الموظفين يرون سبب تحسن الاداء راجع الى الى القرارات العقلانية و
الرشيده مما ادي الى رضاهم عن العمل و قاموا بتنفيذ هذه القرارات على احسن وجه.
هذا ما اكدته الفئة التي ترى انه لا يوجد تحسن في اداء العمل تقر انه القرارات غير فعالة،
اي ان القرارات غير الفعالة لتؤدي الى تحسين الاداء.

جدول رقم(28):الوسائل الموجودة بالمؤسسة ومناسبة انجاز المهام

المجموع	الوسائل غير مناسبة لانجاز المهام	الوسائل مناسبة لانجاز المهام	نوعية الوسائل رد فعل الموظف
/	/	/	عدم الرضا
1 1.18%	1 50%	/	اللامبالاة
1 1.18%	1 50%	/	صعوبة التلائم مع العمل
83 97.64%	/	83 100%	الرضا عن المهام
85 100%	2 100%	83 100%	المجموع

نكتشف من الجدول ما إذا كانت الوسائل مناسبة لإنجاز المهام إذ نلاحظ ان أغلبية
المبحوثين صرحوا بان الوسائل مناسبة لإنجاز المهام.

فمن بين 83 مبحوث صرحوا بان الوسائل مناسبة لإنجاز المهام نجد نسبة 100% صرحوا
بانهم راضيين عن المهام الي توكل لهم.

و من بين 2 مبحوث صرحوا بان الوسائل المستخدمة لإنجاز المهام نجد نسبة 100%
صرحوا بانهم لا يبالون و نسبة 50% صرحوا بانهم يصعب عليهم التلاؤم مع جو العمل .
من خلال المعطيات يتضح ان الوسائل المستخدمة لإنجاز المهام متطورة تساعد الموظفين
على تأدية مهامهم بكل سهولة و يؤدي الى الرضى عن اعمالهم و الغرض من تحديث
الوسائل هو خدمة المؤسسة و موظفيها مما يجعل تحقيق الاهداف اسهل تحقيق الاستقرار
بالنسبة للموظفين .

جدول رقم (29): الرقابة داخل المؤسسة و سبب وجودها

النسبة	ك	الرقابة سبب وجودها
4.71%	4	الانضباط
57.65%	49	مراقبة الاداء
35.29%	30	سير العمل بجد
2.35%	2	لم يروا المراقبين
100%	85	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين صرحوا بان دور الرقابة داخل المؤسسة يتمثل في مراقبة اداء الموظفين ، و ذلك بنسبة 57.65% في حين نجد نسبة 35.29% من المبحوثين صرحوا بان عملية الرقابة تحافظ على السير الحسن للعمل بينما نجد نسبة 2.35% من المبحوثين صرحوا بان ليس هناك رقابة داخل المؤسسة و لم يروا اي مراقب.

من خلال هذه المعطيات يتضح ان هناك رقابة داخل المؤسسة حيث ان عملية الرقابة تتم من اجل مراقبة اداء العمل و تصحيح الازخاء، كما انها تحافظ على سير العمل بالطريقة الصحيحة و في الوقت المناسب و الرقابة تحافظ على انضباط الموظفين داخل المؤسسة فعندما يرتكب الموظف الازخاء التي تكتشف بفضل الرقابة و التي تقوم بتصحيحها و فرض العقوبات على المخالفين إن إقتضت الضرورة حسب القانون الداخلي للمؤسسة ، كما ان الرقابة تهدف الى الانضباط و المحافظة على السير الحسن للموظفين و اعمالهم. و كل هذا يهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة.

غن المؤسسة الصحة الجوارية لها نظام رقابي داخلي من اجل مراقبة و تصحيح الازخاء التي تحدث داخلها الى جانب معاقبة المخالفين و مرتكبي الازخاء و لسير العمل بالجد و بالطريقة الصحيحة لتحقيق اهدافها.

جدول رقم _30):الشخص الذي يقوم بعملية الرقابة داخل المؤسسة

النسبة	ك	ك الاجابة
20%	17	المدير
9.41%	8	رؤساء المصالح
70.59	60	الاثنين معا
100 %	85	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين صرحوا بان الشخص الذي يقوم بدور الرقابة

داخل المؤسسة هو المدير و رؤساء الاقسام معا و ذلك بنسبة 70.59% ونجد نسبة

20% صرحوا بان المدير هو المراقب الوحيد داخل المؤسسة .

نلاحظ من خلال المعطيات ان اغلبية المبحوثين صرحوا بان الاشخاص المسؤولين عن

عملية الرقابة هم المدير و رؤساء الاقسام و المصالح في نفس الوقت اي ان المدير يقوم

بدورة رقابية على مختلف أنشطة الموظفين و الوسائل الموجودة بالمؤسسة عبر مختلف

الوحدات الموجودة داخل المؤسسة باعتبار المسؤول العام على مختلف الاعمال و الانشطة

التي تمارس داخل المؤسسة .

ان المؤسسة الصحية الجوارية لها نظام رقابي يخص كل من المدير و رؤساء المصالح

فالمدير يقوم بمراقبة مختلف الوحدات و الاقسام و المصالح و الموجودة داخل المؤسسة ،

اما رؤساء المصالح فان كل رئيس مصلح المسؤول عن مراقبة المصالح و القسم الذي يتراسه باعتباره مسؤولا عن تلك المصلحة فقط، و هذا من اجل تحسين العمل و اداء العمال و الحفاظ على الانضباط و العمل على السير الحسن للعمل بالطرق الصحيحة.

جدول رقم 31:علاقة نوعية العقاب بالأخطاء التي يرتكبها الموظفين .

المجموع	خصم الاجر	طرده	إقالة من المنصب	نوعية العقاب أخطاء الموظف
75 22.46%	6 90.91%	10 5.32%	5 6.25%	الغياب
61 18.26%	/	50 26.59%	11 13.75%	التأخر
46 13.77%	6 9.09%	30 15.96%	1 12.5%	عدم الانجاز
69 20.6%	// //	20 10.64%	49 61.25%	تأخر الانجاز
38 11.3%	// //	38 20.21%	/	عدم احترام القوانين
45 13.4%	// //	40 21.28%	5 6.25%	تخريب الوسائل
334 100%	6 100%	1 16.67%	80 100%	المجموع

*حسب تعدد الاجابات .

يوضح الجدول الاخطاء التي يرتكبها الموظفين واهم العقوبات التي تفرض على ذلك إذ نجد ان الموظفين الذين يتغيبون عن العمل بنسبة 22.46 % و يتم معاقبتهم بالخصم من الاجر عند مستوى الدلالة 90.91%في حين نجد نسبة 20.66 % من الموظفين الذين يتأخرون في انجاز المهام و يتم معاقبتهم النقل من المنصب عند مستوى الدلالة 61.25%، أما

الفئة الثالثة فقد صرحت بأنه يتم معاقبتهم عند الناخر عن العمل بالطرد عند مستوى الدلالة
26.59%.

من خلال المعطيات نلاحظ ان المؤسسة الصحية الجوارية تفرض عقوبات على الموظفين الذين يرتكبون الأخطاء داخل المؤسسة و ذلك حسب حجم المخالفة او الخطأ الذي يرتكبونه، ففي حالة التغيب العامل فانه يعاقب بالخصم من الاجر على التغيب بدون مبرر لذلك، أما في حالة كثرة تأخر الموظفين او عدم احترام القوانين التنظيمية او انجاز المهام او تخريب الوسائل فان المدير يلجأ الى عقوبة النقل من المؤسسة .، اما في حالة تأخر الموظفين انجاز مهامه فان العقوبة تكون التوقيف المؤقت.

فالمدير يفرض هذه العقوبات على موظفيه من اجل المحافظة على النظام الداخلي للمؤسسة و لتجنب عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها ، فعندما تكون عقوبات فان الموظف يحترس و يلتزم بتطبيق و احترام كل القوانين الموجودة داخل المؤسسة، ويقوم بتنفيذ اعماله و المهام الموكلة له على اكمل وجه دوت تاخير او اهمال .

تحليل الفرضية الثالثة واستنتاجها

جدول رقم (32) : علاقة الرئيس بمرؤوسيه وتأثيره عليهم

الفئة المهنية	إطار		منسق		منفذ	المجموع
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى		
الجنس الإجابة					ذكر	//
قراية	//	//	//	//	6 10.71%	6 7.60%
صداقة	//	//	//	//	2 3.57%	2 2.35%
مصلحة	//	//	//	//	1 1.79%	1 1.18%
عمل	13 100%	2 100%	5 100%	9 100%	47 83.93%	76 89.47%
المجموع	13 100%	2 100%	5 100%	9 100%	56 100%	85 100%

من خلال قراءتنا لهذا الجدول يتضح لنا أغلبية المبحوثين أجابوا بأن العلاقة التي تجمعهم

برئيسهم هي علاقة عمل وذلك بنسبة 89.47% عند مستوي الدلالة 100% مدعمة من

طرف الإطارات و الممرضين في حين نجد الفئة الثانية صرحت بأن العلاقة التي تجمعها

بالرئيس هي العلاقة قراية بنسبة 7.06% عند مستوي الدلالة 10.71% مدعمة من طرف

الممرضين .

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم مع الرئيس هي علاقة عمل أي ان العلاقة السائدة داخل المؤسسة هي علاقات رسمية في اطار العمل فقط يسودها الانضباط والعمل بجد مع احترام القوانين الموجودة داخل المؤسسة من أجل الحفاظ علي العمل والموظفين داخل المؤسسة ، مقارنة بفئة جدا التي تجمعها علاقة قرابة بالمسؤول اذ تم توظيفهم كمرضين بإعتبارهم أقارب للمدير الذي يعتبر المسؤول عن التوظيف الأشخاص الذي يريد تشغيلهم .

ان العلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين داخل المؤسسة العمومية هي علاقة عمل فياطار علاقات رسمية وقانونية تحكمها مجموعة من المواد والمشروعة للوصول الي تطوير الخدمات وتحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم (33) : علاقة الرضا على طريقة تأديته المهام.

المجموع	غير الراضون	الراضون	الرضا عن العمل	
			تأدية المهام	بالانزعاج
10 11.76%	8 57.14%	2 2.82%	2	بالانزعاج
48 56.47%	1 7.14%	47 66.20%	47	براحة
27 31.77%	5 35.72%	22 30.90%	22	حيوية ونشاط
85 100%	14 100%	71 100%	71	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بانهم راضين عن مناصب

عملهم ، فمن بين 71 مبحوث صرحوا بانهم راضين عن مناصب عملهم ، نجد نسبة

66.20% صرحوا بأنهم يؤدون عملهم براحة ونسبة 30.90% صرحوا بانهم يؤدون أعمالهم بالحيوية النشاط .

ومن بين 14 مبحوث صرحوا بأنهم غير راضين عن مناصب عملهم نجد نسبة 57.14% صرحوا بأنهم يؤدون أعمالهم بالأنزعاج ونسبة 35.72% صرحوا بأنهم يؤدون أعمالهم بالحيوية والنشاط .

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين راضين عن مناصب عملهم وهذا ينعكس على تأديتهم لمهامهم بالراحة والحيوية والنشاط ، اذا نلاحظ أن الرضا الموظف عن منصبه عمله يزيد من حماسة ونشاطه اتجاه العمل اي يقوم بتأديته كما يشعره بالراحة والحيوية والنشاط داخل المؤسسة ، وكل هذا يساعده علي تأديته لمهامه وأعماله علي أكمل وجه وبالشكل المطلوب وبالتالي تحسين أداء الموظف.

جدول رقم (34) : حرية اتخاذ العامل لقراراته وعلاقته بجودة الاداء .

المجموع	مقيد	حر	مجال اتخاذ القرار نوعية الاداء
45 52.94%	1 9.09%	44 59.46%	العمل بجد
15 17.65%	/	15 20.27%	إتقان العمل
9 10.59%	4 36.36%	5 6.76%	المحافظة علي الوسائل
16 18.82%	6 54.55%	10 13.15%	احترام قوانين المؤسسة
85 100%	11 100%	74 100%	المجموع

يوضح الجدول حرية الموظف في اتخاذ قراراته داخل المؤسسة وأثرها علي تأدية لمهامه داخل المؤسسة ، اذ نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بانه تتوفر لهم حقوقهم داخل المؤسسة .

فمن بين 74 مبحوث صرحوا بان لهم الحق في اتخاذ قرارات تخص مجال عملهم داخل المؤسسة ، كما نجد نسبة 59.46% صرحوا بانهم يعلمون بجد ونسبة 20.27% صرحوا بانهم يقومون بإتقان أعمالهم . ومن بين 11 مبحوث صرحوا بان ليس لديهم هذه الحرية في التصرف داخل المؤسسة تمثل نسبة 54.55% ممن صرحوا بأن عملهم يقتصر على احترام قوانين المؤسسة ونسبة 36.36% صرحوا بانهم يحافظون على الوسائل .

بناء علي هذه المعطيات يتبين لنا أن أغلبية العمال يمارسون حقوقهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة هذا ما أدى الي انجازهم لاعمالهم بجد ونشاط مع المحافظة علي الوسائل واحترام القوانين المؤسسة .

جدول رقم (35) : مشاكل الموظف مع زملائه وأثر ذلك على عمله داخل المؤسسة

المجموع	لا يواجه مشاكل مع زملائه	يواجه مشاكل مع زملائه	علاقته بزملائه	
			تأثير ذلك عليه	
16 18.82%	9 100%	7 58.33%	البقاء في العمل	
20 23.53%	16 21.92%	4 33.33%	العمل بجد	
26 30.59%	26 35.62%	/	الإستقرار	
23 27.06%	22 30.13%	1 8.34%	روح المبادرة والعمل	
85 100%	73 100%	12 100%	المجموع	

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم لا يوجد مشاكل مع زملاء داخل العمل .

فمن 73 مبحوثون صرحوا بانه ليس لديهم مشاكل مع زملائهم نجد نسبة 35.62% صرحوا بأنهم مستقرين في العمل ونسبة 30.13% صرحوا بأنهم يعملون بروح المبادرة والعمل .

ومن بين 12 مبحوث صرحوا بأنهم يواجهون مشاكل مع زملائهم نجد نسبة 58.33 صرحوا بأنهم رغم مشاكلهم مع زملائهم الا أنهم يبقون في العمل ونسبة 33.33% صرحوا بأنهم يقومون بتأدية أعمالهم بجد.

من خلال المعطيات يتضح ان أغلبية الموظفين لا يواجهون مشاكل مع زملائهم هذا ما ساعد علي استقرارهم في العمل .

ان عمال مؤسسة العمومية للصحة الجوارية يعملون في اطار جماعات متعاونة فيما بينهم كما نجد أن العامل لا يواجه مشاكل مع زملائه في العمل هذا ما يساعد علي تأديته لمهامه بكل جد ونشاط وزاد من استقراره داخل المؤسسة وكل هذا ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

وهذا المدير حريصا علي وضع قرارات لحل المشاكل والخلافات بين الموظفين للمحافظة علي سير العمل ورضا الأفراد داخل المؤسسة .

جدول رقم (36) : تلبية المؤسسة لمتطلبات العامل واثـر علي استقراره داخل المؤسسة

المجموع	متطلبات العمل		تأثير الموظف
	غير ملبأة	ملبأة	
77 90.59%	8 50%	69 100%	البقاء في العمل
2 2.35%	2 12.5%	/ /	الانتقال من العمل
5 5.88%	5 31.25%	/ /	البقاء المؤقت
1 1.18%	1 6.25%	/	الاستقالة
85 100%	16 100%	69 100%	المجموع

يوضح الجدول متطلبات الموظف داخل المؤسسة وتأثيرها علي استقراره ، اذ نجد أغلبية

المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تلبية متطلباتهم.

فمن بين 6 مبحوث صرحوا بأن المؤسسة لا تلبية متطلباتهم داخل المؤسسة نجد نسبة

100% صرحوا بان ذلك ساعد علي بقائهم في العمل .

ومن بين 16 مبحوث صرحوا بأن المؤسسة لا تلبية متطالببتهم داخل المؤسسة نجد نسبة

50% صرحوا بأنه رغم توفر متطلباتهم الا انهم يفضلون البقاء في العمل ونسبة 31.25%

صرحوا بأنهم يبقون في العمل المؤقت .

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية العمال صرحوا بأن المؤسسة تلبية متطالببتهم داخل

العمل مما ساعد علي بقائهم في العمل واستقرارهم داخل المؤسسة .وجعلهم يؤدون مهامهم

وأعمالهم علي أكمل وجه وهذا المتطلبات يحصل عليها الموظف عن طريق القرارات التي تصدر من القائد هذا ما ساعد علي تحسين أدائهم ورضاهم علي عملهم .

جدول (37) : رغبة العامل في الانتقال من المؤسسة وسبب ذلك

المجموع	لا ينتقل من المؤسسة		ينتقل من المؤسسة		رغبة الموظف
					سبب ذلك
6 7.06%	/	/	6 20%		عدم الرضا عن العمل
3 3.53%	/	/	3 10%		عدم الاستقرار
2 2.35%	/	/	2 6.67%		انعدام التنظيم
20 23.35%	20 6.25%	/	/		حب الوظيفة
19 22.35%	/	/	19 63.33%		زيادة في الاجر
35 41.35%	35 63.34%	/	//		راض عن العمل
85 100%	55 100%		30 100%		المجموع

يوضح الجدول رغبة العامل في انتقال للعمل في المؤسسة أخري سبب ذلك ، حيث نجد

أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم لا يرغبون في الانتقال من مؤسستهم .

فمن بين 55 مبحوث صرحوا بأنهم لا يريدون الانتقال للعمل في المؤسسة أخري ونجد نسبة

63.33% راضين عن العمل بنسبة 36.36% صرحوا يحبون وظائفهم .

ومن بين 30 مبحوث صرحوا بأنهم يريدون الانتقال للعم في المؤسسة أخرى ونجد نسبة 63.33% صرحوا بأنهم يفضلون الانتقال في حالة حصولهم علي منصب عمل خارج المؤسسة يوفر لهم أفضل ،ونسبة 20% صرحوا بأنهم غير راضين عن العمل .

من خلال المعطيات يتضح بأن أغلبية العمال لا يرغبون في الانتقال من مؤسسة لانهم راضين عن عملهم وهذا لان المؤسسة توفر لهم كل متطلباتهم داخل التنظيم ، كما أنها توفر لهم حقوقهم وكل عملهم وهذا لان المؤسسة توفر لهم كل متطلبا تهم داخل التنظيم ، كما أنها توفر لهم حقوقهم وكل الشروط الضرورية للعمل من أجل الظروف عمل حسنة.

جدول رقم (38) : ولاء وانتماء الموظف لجماعات العمل ومدى رضاه عن طبيعة علاقته

بهذه الجماعة

المجموع	شدة العلاقة مع جماعة العمل		رضا العامل
	علاقة ضعيفة	علاقة قوية	
73 85.58%	2 15.38%	71 98.61%	راض
12 14.12%	11 84.62%	1 1.39%	غير راض
85 100%	72 100%	72 100%	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الإحصائي ، نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم ينتمون لجماعات العمل وهم راضون وظائفهم داخل المؤسسة .

فمن بين 72 مبحوث صرحوا بأنهم ينتمون لجماعة العمل نجد نسبة 98.61 % صرحوا بأنهم غير راضين عن مناصب عملهم تقابلها 1.39% صرحوا بأنهم غير راضين عن طبيعة علاقتهم بهذه الجماعة.

ومن بين 13 مبحوث صرحوا بأنهم لا ينتمون لجماعة العمل ، نجد نسبة 84.62% صرحوا بأنهم غير راضين عن طبيعة عملهم، تقابلها نسبة 15.38 % صرحوا بأنهم راضين عنها داخل هذه المؤسسة.

من خلال المعطيات نلاحظ بأن أغلبية العمال ينتمون الي جماعة العمل داخل المؤسسة ، كما انهم راضين عن مناصب عملهم ، بإعتبار بأن الجماعة تؤثر علي مدركات ومفاهيم ومعتقدات وتصرفات العامل من خلال ما تسيطر عليه من المعلومات ، اذا يلجا العامل للاستفسار عن المعلومات فهي تتحكم في كثير من مصادر المعلومات التي تعتمد عليها الموظف لتكوين مدركاته ومفاهيمه عن المنظمة ونظامها والرؤساء والأجر وغير ذلك ، فالفرد يلجأ للانضمام لأنها توفر له الأمن والحماية والسلام كما تساعده في التأقلم مع منصب عمله واستقراره داخل المؤسسة .

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة :

من خلال تحليلنا للمعطيات التي استوحيناها من الدراسة الميدانية والتي تتعلق بمصالح الجماعات واستقرارهم داخل المؤسسة، فقد تم التوصل الى النتائج التالية :

✓ إن العلاقة التي تجمع الرئيس بالمرؤوسين داخل المؤسسة العمومية هي علاقات عمل في إطارها الرسمي.

✓ إن معظم الموظفين راضين عن مناصبهم داخل المؤسسة الجوارية وهم يؤدون مهامهم في جو من لرسمية واحترام اللوائح والقوانين التي تضمن الحد الأدنى من سير الأعمال .

✓ ان معظم الموظفين يشعرون بان حقوقهم مكفولة داخل المؤسسة العمومية. هذا ما ساعد على الاستقرار والأداء الحسن وبالتالي جودة الخدمات والأعمال

✓ ان المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تلبى اغلب مطالب الموظفين وذلك بفضل العقلانية والرشد في اتخاذ القرارات التنظيمية التي تصدر من المسؤولين .

✓ ان معظم الموظفين يفضلون البقاء في مناصبهم بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

✓ هناك انتشار لجماعات العمل الغير رسمية.

✓ ان معظمهم الموظفين ينتمون للجماعة ، لان الجماعة توفر لهم الأمن والحماية ، كما ان الجماعة تعتبر المصدر مصدرا للمعلومات التي تساعد في فهم المناخ التنظيمي العام لجو العمل.

الاستنتاج العام للدراسة:

إن عملية اتخاذ القرار ضرورية في أي تنظيم ، فهي تساعد على حل المشاكل والتوصل إلى حلول تخدم مصالح المؤسسة وتساعد في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة كما ان القرار يمس مختلف الوحدات والوظائف الإدارية لما له من أهمية بالغة في نمو وازدهار المؤسسة العمومية و ، الى جانب إسهامه في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

فإذا كانت القرارات التي تصدر من داخل المؤسسة رشيدة وعقلانية فان هذا سيحقق رضا الموظفين عن عملهم ويزيد من مجهوداته لتحسين الأداء.

اذن فمن خلال مناقشتنا لنتائج الدراسة توصلنا إلى ما يلي :

- ان المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قليل ما تعاني من مشاكل في اتخاذ القرارات الا ان هذه القرارات يتخذها المسؤول باعتباره القائد الرسمي للمؤسسة.
- لا توجد مشاركة لفئة الممرضين في صناعة القرارات داخل المؤسسة.
- يقتصر صنع القرار في المؤسسة على الإطارات العليا والأطباء في بعض الأحيان.
- قرارات المؤسسة تحظى نوعا ما بالقبول وسط الموظفين.
- هناك رقابة لأداء العمال وللوسائل وهذا ما تسهر المؤسسة عليه وعيا منها بضرورة الحفاظ على الأداء الجيد والوسائل المتاحة.
- هناك توازنا في توزيع المهام والوظائف بين الموظفين .
- هناك نمط اتصال فعال بين مختلف وحدات وأقسام وعناصر المؤسسة.
- العلاقات السائدة داخل المؤسسة هي علاقات رسمية تقوم على العمل في ظل القوانين الرسمية.

- العاملين يشعرون بالرضا على مناصبهم ووضعياتهم المهنية
- هناك جماعات عمل غير رسمية إلى جانب الجماعات الرسمية .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

توافقت الدراسة الحالية مع دراسة الطالبة دحموني والموسومة بمتطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرار فنقاط التقاطع تكمن في ان المعلومات ضرورية لمتخذ القرار التي تتيح له اختيار البديل الذي يراه مناسباً وفق المعلومات المتاحة لديه من طرف أنظمة المعلومات الموجودة بالمؤسسة ميدان الدراسة ، اما دراستنا الحالية التي تتناول عقلانية اتخاذ فتوصلت الى انه كلما كانت المعلومات المتاحة لمتخذ القرار دقيقة و ذات نوعية كلما مكنت متخذ القرار من اختيار أحسن البدائل المتاحة .

توافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الطالب سليم ببالا المعنونة تحت عنوان المدير وعملية اتخاذ القرار وكانت أوجه الشبه في إن المدير إذا كان قد تدرج في السلم الوظيفي وتقلد العديد من الوظائف في المؤسسة أمكنه ذلك في اتخاذ القرارات التي يراها هو عقلانية ورشيده .

اما دراسة تونس الطاهر والمعنونة ب : أنماط القيادة و إستراتيجية اتخاذ القرار وخلصت الدراسة ان متخذ القرار صفات يجب ان تتوفر كي يقوم بسلسلة اتخاذ القرارات ، فكل نمط أسلوبه في اتخاذ القرارات ، ففي دراستنا نجد ان اتخاذ القرارات اليومية و الإستراتيجية تتعلق دائماً بفئة الإطار العليا التي من خلال تكوينها والمناصب التي تحتلها مكنتهم من الاستئثار بعملية اتخاذ القرار دون غيرها من الفئات الأخرى .

من خلال دراسة الطالب بوعمامة إسماعيل والتي تبحث عن المتطلبات والحاجات التكوينية للإطارات العاملة ومنه أمكننا مقارنة النتائج وخلصنا الى انه كلما كان الإطار ذا تكوين وتدريب عال أمكنه اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية في المؤسسة العمومية ففئة الإطارات او رؤساء المصالح دائما تخضع لأنظمة تكوينية وتدريبية خاصة وهذا ما تتبناه المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة المسيلة .

إما دراسة الرضا عن العمل وأثره على الإنتاجية فكانت نتائج دراستنا مشابهة لنتائج هذه الدراسة غير إن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة ذات طابع خدماتي تقدم خدمات إلى المجتمع بغية تحقيق الأهداف.

التوصيات :

صاغ الباحث هذه التوصيات التي نتجت عن هذه الدراسة :

❖ يجب إعطاء المدراء حيز واسع من الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة

والحد من الطابع المركزي للسلطة وذلك ضمانا لمرونة اتخاذ وصنع القرارات وخاصة

قرارات اليومية و الخدماتية.

❖ يجب توسيع قاعدة المشاورات بغية جعل أنظمة المعلومات أكثر اتساعا ومشاركة

للجميع لخصر كل المعلومات الخاصة بموضوع صنع القرارات.

❖ يجب اخضاع الفئات الادارية الوسطى والدنيا للتكوين والتدريب بغية تاهيلهم من اجل تحمل المسؤولية والمشاركة بفعالية في صنع قرارات المؤسسة التي تعود عليهم بالرضا والقبول .

❖ يجب استعمال وتبني شبكة الاتصالات الحديثة والمرنة والاهتمام بتخزين المعلومات الهامة في صنع القرار .

المقترحات :

يقترح الباحث ما يلي :

- ضرورة نشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع المبادرات الفردية والبحث على القدرات الإبداعية والقدرات الموجودة داخل المؤسسة .
- ضرورة الاهتمام بمجالات البحث العلمي التي تتناول متغيرات الدراسة الحالية .
- يقترح الباحث بضرورة تناول دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى داخل المؤسسة العمومية .

الفصل الرابع

المبحث الأول : عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

- منهجية الدراسة
- طرق جمع البيانات
- المناهج المتبعة في الدراسة
- صعوبات الدراسة
- التعريف بميدان الدراسة
- تاريخ ونشأة المؤسسة

2- المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- تحليل الفرضية الأولى واستنتاجها
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
- الاستنتاج العام
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- توصيات ومقترحات
- خاتمة
- المراجع
- الملاحق





قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أحمد الشرباطي: موسوعة أخلاق القرآن، ج2، دار العربي، بيروت، 1981.
- 2- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 3- أحمد محسن الخضري: الإدارة في دول النمو الآسيوية، دار الأتراك، القاهرة، 1999.
- 4- أحمد عبد الله اللوح، مصطفى محمود أبو بكر: البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5- أندوارد سيزلاقي، ماك جي ولاسي: تر: أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 6- أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، المؤلف، عمان، الأردن، 1996.
- 7- بوسكينة ر: إنسان في مجتمع المعاصر: تر: مصطفى كامل فودة، دار المعرفة، القاهرة، 1965.
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال، د.ط، الدار الجامعية .
- 9- جورج فريدمان: رسالة في سوسيولوجية العمل، تر: حسين حيدر: ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- 10- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربي، لبنان .
- 11- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ، الحامد، ط1، 2006.
- 12- حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، 2004.
- 13- حسين رضا الوفاء: الرقابة المالية، ديوان المراقبة العامة، الرياض، 1980.

- 14- حسين عبد الرحمن رشوان: الإدارة والمجتمع (دراسة في علم اجتماع الإدارة)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 15- حسين عريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006.
- 16- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم صمود: النظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 17- رابع لعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 18- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 19- رونالدي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيم، تر: فارس حلمي، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 1999.
- 20- سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، ط4، عمان، الأردن، 2006.
- 21- سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 22- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، عمان، 2006.
- 23- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 24- طارق طه، الإدارة، توزيع دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 25- طلعت إبراهيم لطفى: نظرية اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

- 26- عبد الحميد عبد الفتاح المغزي: الإدارة (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية)، المكتبة العصرية، القاهرة، 2006.
- 27- عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1998.
- 28- عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير والتقييم والتطبيق، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 2006.
- 29- عبد الكريم بكار: مدخل إلى التنمية المتكاملة رؤية إسلامية، دار القلم دمشق، 1999.
- 30- عبد القادر الشبخلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999.
- 31- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 32- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
- 33- عساف عبد المعطي محمد: مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دار غانم للكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1990.
- 34- علي سلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 35- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 36- علي شريف، محمد سعيد سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1992.
- 37- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 38- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 39- فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، 2001.
- 40- فضيل دليو ، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، دار البعث ، قسنطينة.

- 41-فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 42-فجة رضا: أداء العمال في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية، الجزائر، 1998.
- 43-كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، ط1، عمان، 2007.
- 44-لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى، د.ط، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 45-محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
- 46-معن محمود عياصرة، مروان محمود بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008.
- 47-منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 48-نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة)، عالم الكتب الحديث، 2009.
- 49-مالك بن نبي: ميلاد المجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، ج1، دار الفكر، طرابلس، 1974.
- 50-محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، جورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 51-محمد حسن محمد حمدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 52 محمد حسن محمد حمدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2008.
- 53-محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2004.

- 54- محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والنفسية البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008.
- 55- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 56- محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي، ط2، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، القاهرة،
- 57- محمد شفيق: علم الاجتماع والمنهج العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة العصرية، الإسكندرية، 1985.
- 58- مدني عبد القادر علاقي: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الناشر تهامة، جدة، 1981.
- 59- مصطفى أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 60- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 61- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 62- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004.
- 63- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 64- موسى اللوزي: التممية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 65- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998.

- 66- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 67- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
- 68- الفراء، ماجد محمد وآخرون: الإدارة المفاهيم والممارسات، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية 2002
- 69- توفيق مرعي واحمد بلقيس: الميسر في علم النفس الاجتماعي ط2 - دار الفرقان - عمان - الاردن - 1984 - ص148
- 70- بدر سهام : اتجاهات الفكر التربوي في مرحلة الطفولة ، مكتبة الأنجلو مصرية ، مصر ، 2002، ص
- 71- أحمد حسين اللقاني وعلي أحمد الجمل: معجم المصطلحات التربوية المعرفية في المناهج وطرق التدريس ط2، عالم الكتب ، القاهرة ، 1999، ص 48
- 72- خالد طه الأحمد: تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب ط1 ، دار الكتاب الجامعي ، العين، 2005
- 73- الباتع عبد العزيز محمد: التطوير التدريجي للكفاءات التعليمية السعودية (اتجاه المدرسين والإداريين نحو مهنة التعليم ومواصلة الدراسة أثناء الخدمة)، كلية التربية جامعة الملك سعود، الرياض، 1987
- 74- الشنفرى، عبد الله بن مبارك: واقع مواءمة مؤسسات إعداد المعلم في سلطنة عمان لتلبية بعض متطلبات التجديد في النظام التعليمي ، 1996
- 75- كنعان، أحمد: رؤى مستقبلية لإعداد المعلمين وتأهيلهم في كليات التربية في الجامعات السورية ، جامعة دمشق، كلية التربية، 2003

- 76- السنبل، عبد العزيز : التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين ، منشورات وزارة الثقافة ، دمشق ، 2004
- 77- حبيب تلوين، إشكالية تكوين المعلمين في الجزائر والأفاق المستقبلية في علم النفس وقضايا المجتمع الحديث ، منشورات جامعة الزائر ، ج1، ص39
- 78 البرنوطي سعاد نائف : الأعمال، الخصائص و الوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن، 2001 .
- 79توفيق جميل أحمد : إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 80- ثابت إدريس عبد الرحمان : المدخل الحديث في الإدارة العامة، مكتب عين شمس، القاهرة، مصر، 1998 .
- 81- جاسم مجيد : الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 82- جلال سعد : المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985.
- 83- جواد شوقي ناجي: إدارة الأعمال منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 84- الجيلالي حسان : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، د م ج، الجزائر، 1985.
- 85- حمدي أمين عبد الهادي : الإدارة العامة العربية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر، 1977.
- 86 الحناوي محمد صالح ، محمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 87 حنفي عبد الغفار، رسمية قرياقص : أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 89 حسن راوية : السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 90- حسن عادل : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998.
- 91- دادي عدون ناصر : اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الجزائر، 2004.

- 92- دي سيزلاي أندرو، مارك جي والاس : السلوك التنظيمي، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية، 1991.
- 93- كيث ديفيز : السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة، الفجالة، مصر، 1994.
- 94- رشوان حسين عبد الحميد أحمد : علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
- 95- زرواتي رشيد : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
- 96- زيدان عبد الباقي : رسائل و أساليب الاتصال، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، مصر، 1974.
- 97- طلعت إبراهيم لطفى : نظرية التنظيم، مكتبة غريب القاهرة، مصر ، 1985.
- 98- لعويسات جمال الدين محمد : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2002.
- 99- ماهر أحمد : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2000.
- 100- ماهر أحمد وآخرون : الإدارة، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
1. محم 101- د علي كمال : معجم مصطلحات التنظيم والإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، ، 1984.
- 102- المرسي جمال الدين مجمد، ثابت عبد الرحمن إدريس : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2002.
- 103- المليجي إبراهيم عبد الهادي : الإدارة، مفاهيم وأنواع وعمليات، بدون ذكر دار الطبع، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 104- منصور علي محمد : مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 1999.
- 105- المصري سعيد محمد : التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

- 106-صبحي محمد رزيق إيهاب : الإدارة الأسس والوظائف، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية ، القاهرة ، مصر ، 2001.
- 107-صبحي لعنبي : تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
- 108-عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 109-عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 110-عامر سعيد يس : الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد للخدمات، القاهرة، مصر، 1998.
- 111-عبد الباقي صلاح الدين محمد : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 112-عبد الحفيظ مقدم : الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1993.
- 113-عبد الخالق أحمد فؤاد : نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1984.
- 114-العديلي ناصر محمد : إدارة السلوك التنظيمي، بدون ذكر دار الطبع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1993.
- 115-العميان محمود سلمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
- 116-عفيفي مصطفى صديق، أحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي ، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس ، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، مصر ، 2003.
- 117-عشوي مصطفى : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، مطبعة النخلة ، بوزريعة، الجزائر، 1992.

- 118- عيسوي عبد الرحمان : علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، بدون ذكر التاريخ.
- 119- غريب محمد سيد أحمد : المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، دار الكتب المصرية، 1973.
- 120- فهمي منصور : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1976.
- 121- قباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الصناعي ، نشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 1980.
- 122- السالم مؤيد سعيد : نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، دار وائل للطباعة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
- 123- ساعاتي أمين : أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
- 124- سعيد عمر وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1991.
- 125- سلطان محمد سعيد أنور : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 126- شاهين شريف كامل : نظم المعلومات الإدارية المفاهيم والتطبيقات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1994.
- 127- الشرقاوي علي : العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 128- الشريف علي : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 129- الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
- 130- شهيب محمد علي : السلوك الإنساني في التنظيم، بدون ذكر دار الطبع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1976.

- 132- هاشم زكي محمود : الإدارة العملية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
- 133- الهبيتي خالد عبد الرحيم، أكرم أحمد الطويل : التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 134- يونس عبد الغفور : نظريات التنظيم والإدارة المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.

الدوريات و المجلات :

- 135- الخشالي، شاكر جاد الله: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد6، العدد1، 2003.
- 136- الطجم عبد الغاني: قياس قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد4، العدد1، 1996.
- 137- العتيبي سعود محمد مطلق، عوض الله سواط: الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 7، 1997.
- 138- الفضلي، فضيل صباح: علاقة الالتزام التنظيمي لعلاقات العمل ما بين الرئيس والتابعين، المتغيرات الديمغرافية، الإدارة العامة، العدد1، 1997.
- 139- خضير نعمة عباس وآخرون: الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، بجامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد31، 1996.

140-ريان عادل: محددات الإداري في الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري، جامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلة العدد3، 2000.

141-سلامة عبد العادل عبد الفتاح: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد23، ج1، القاهرة، 1999.

142-محمد عابدين: درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، مجلد6، العدد3، 2010.

143-يوسف درويش عبد الرحمن: تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد6، العدد1، 1999.
الرسائل و المذكرات:

144- أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم العلوم الإدارية وكلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

145-الثمالي محمد بن عبد الله: علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.

146-العبادي أحمد بن حميد محمد: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مدبري القرى، مكة المكرمة، 1430هـ.

147- القريشي، سوزان محمد: الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة "بعض المحادثات والآثار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1991.

148-الكايد جعفر أحمد محمد: الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أريد، الأردن، 1999..

149-خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقاته بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2002.

150-سامي إبراهيم حمادة حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2002.

151- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1430هـ.

152- شهرزاد مشاد: دور الرقابة في تخطيط السلوك التنظيمي للعامل، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007م.

المراجع باللغة الأجنبية:

153-charles kiesler, the psychology of commitment experiments linking behavior to believem new York, Academic press vole 106, 1991.

154-Necbio : Robert p: organizational Bel avion olnando , The Bryden press, 1991.

155–patrick lalon de: la fistulisation et la rétention du personnel spécialisée informatique, Ecole des hautes Etudes commerciales de Montréal 26 mars 1999.

156–Raymond quivy luc van campenhoudt . Manuel de recherché en sciences ociales.dunod.paris .1995.pp:214.219

157– Smith, Mike: Introduction .to organization Bel avion McMillan , London, 1982.

ملخص الدراسة

إن موضوع اتخاذ القرارات في علم الإدارة وإدارة العمال وعلم اجتماع التنظيم يشغل حيزا هاما، إذ لا يكاد يخلو منه أي مؤلف من مؤلفات هذه المجالات المعرفية، وذلك لارتباط هذا الموضوع بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، قيادة واتصالات وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى.

وتتبع أهمية هذا الموضوع، من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني ..، فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للذين يتخذون القرارات لتوجيه أعمالهم ونشاطاتهم، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات أو في تنفيذها بعقلانية، أو بارتباطه بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها ، وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات، طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة.

ومن الأهمية بمكان ربط متغير العقلانية في اتخاذ القرارات التنظيمية، في ضوء المشاركة في اتخاذ القرار بالمستويات والنماذج العقلانية ودورها في ترشيد القرارات . وذلك للوصول الى موائمة اهداف المنظمة مع بيئتها الداخلية التي تزيد من درجة رضا العمال على وظائفهم واهدافهم العامة والخاصة . كذلك البيئة الخارجية التي تؤدي لا محالة الى التوازن والاستقرار في البيئة الخارجية التي تمكن من صرف الخدمات وجلب العمالة والتوظيف في جو يشهد نوع من التنافس بين المؤسسات العمومية العتيدة وقطاع فتي يشهد نوع من التطور والنمو .

خاتمة

هدفت الدراسة الى التركيز على اهم عملية تنظيمية في جميع التنظيمات وهي عملية عقلنة و صنع القرارات الفعالة في المؤسسة الجزائرية ، والسلوك التنظيمي يتجلى في المشاركة في عقلنة القرار للوصول الى الاحساس بالرضا لدى الموظف ، فكانت نتائج الدراسة تثمن عملية المشاركة الجماعية في صنع القرارات الجيدة والفعالة التي تؤدي الى تحقيق كفاية المنظمة وكفاءتها.

وتعتبر احترام المستويات والنماذج الخاصة باتخاذ القرار اساليب في غاية الاهمية حيث تلعب دورا فعالا في ترشيد القرارات واكتساب القرارات المقبولة والتنفيذ بأسرع وقت ممكن وياقل تكلفة.

فالمؤسسة العمومية الجزائرية قادرة على استثمار المورد البشري واعتباره موردا ثميناً اذا ما مكنته من اكتساب الوصول والتحكم بالقرارات التنظيمية العقلانية . الذي لا محالة سيعود بالفائدة على المنظمة ووجودها ويضمن تحقيق اهدافها وبقائها.