

الموضوع:

عملية اتخاذ القرارات و انعكاساتها على أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

ملاس حسبية

إعداد الطالب :

معروف عبد الرزاق

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	استاذ محاضر - أ -	زويطي سارة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب -	ملاس حسبية
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	بن حليلة عبد العزيز

وَمَا كَانَ لِفَضْلِنَا عَلَيْكَ عَظْمًا

تشكر وعرفان ...

من باب أنه من شكر الناس ,فانه يشكر الله ...

بودي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الكريمة والأخت " @ ملاس حسيبة" @ التي لطالما كانت السبابة لنصحي وإرشادي في أبسط الأمور التي تخص مذكرة التخرج أو حتى في الأمور العلمية والعملية الأخرىشكرا أستاذتي الفاضلة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل أستاذ من قسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف , قدم لي حرفا من حروف إبداعاته التي ستظل راسخة في ذهني ما حييت.

شكري كذلك إلى كافة زملائي ورفقاء دربي على مدار خمس سنوات دراسية ...الذين أمدوني بكل ما خفي وغاب عن خطري , شكرا للطلاب الذين تعاونوا معي في ملئ استمارات الدراسة الميدانية.

شكرا كل من كان سندا وعونا لي في مشوار انجازي لمذكرة تخرجي هذه , من بدايتها إلى نهايتها.

@الطالب معرف عبد الرزاق...

إهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى كامل أفراد العائلة الكريمة كل باسمه

.....

إلى جميع الأصدقاء ، وعلى رؤسهم " حمزة ، حسين ، منير...

إلى كل من كان لي سندا و عوننا لي في مشواري العلمي و

العملي.....

الطالب : معروف عبد الرزاق ❖

ملخص:

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية تتم فيها مجموعة العمليات الإدارية تجعل من العامل محور أساسي فيها باعتباره عنصر فاعل في السلوك الإنساني الإداري، من بين تلك العمليات عملية اتخاذ القرارات التي تعتبر عملية أساسية في المنظمة التي تعمل على تحقيق أهدافها ، وعليه هدفت هذه الدراسة إلى :

معرفة علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الحسن لعملهم ، وكذا انعكاسات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن بيئة العمل أثناء أدائهم لعملهم ، إضافة إلى معرفة تأثير عملية اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز العاملين و رضاهم عن ظروف سير العمل ، كما تهدف معرفة علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن الوظيفة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات الوصفية التي تسعى إلى تحليل وتفسير الظاهرة كما هي على أرض الواقع ، حيث اعتمدنا على الاستمارة البحثية من اجل جمع البيانات الميدانية من عينة قدرها 25 مفردة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف ، لتلخص الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها:

- أن هناك مشاركة في عمليات اتخاذ القرارات من طرف الإدارة لمجموع عمالها.
- تسعى الإدارة من خلال ذلك إلى التحسين من أداء عمالها داخل المديرية.
- لعملية اتخاذ القرارات انعكاسات على أداء العمال داخل المديرية .
- هناك مجموعة من العوامل تنعكس بالسلب على العمال إذا ما اتخذت قرارات غير مناسبة ضد العاملين فيها.

ومنہ یمکن القول إن عملیة اتخاذ القرارات داخل الإدارات مهمة جدا ولها انعکاسات على أداء

العمال .

Summary:

The organization is a community unit in which the environmentalist group makes the worker a fundamental focus of the organization as an actor in the management of human behavior, from the between of those environmentalist the decision-making that is considered an essential operation in the organisation that works to achieving fit its objectives, and therefore the objective of this study Me:

Knowledge of the relationship between the participants in decision making and their relationship to the good performance of their work, as well as the implications of the participation of the people in decision making and their satisfaction with the work in the performance of their work, as well as knowledge of the impact of the administrative decision making process to motivate employees and their satisfaction with the conditions of the work, as Aim to know the relationship between the participants in decision making and their satisfaction with the positions.

In this study we adopted the descriptive approach as the appropriate method for such descriptive studies that seek to analyze and interpret the phenomenon as it is on the ground, where we relied on the research form for the collection of field data from a sample of 25 vocabulary at the level of the University Services Directorate For the wilaya of Tarf, to get the study to a set of results, most importantly:

-There is participation in the decision-making processes of the management of the total workers.

Through this, the Department seeks to improve the performance of its workers within the directorate.

-The decision-making process has repercussions on the performance of workers within the Directorate.

-There are a number of factors that negatively affect workers if inappropriate decisions are taken against their employees.

It can be said that the decision-making process within departments is very important and has repercussions on the performance of workers.

فناطریاتی

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص بالعربية
	ملخص بالانجليزية
أ-ب	مقدمة
18-3	الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة
5-3	أولاً: الإشكالية
5	1- أسباب اختيار الموضوع
6	2- أهداف الدراسة
7-6	3- أهمية الدراسة
13-7	ثانياً: الدراسات السابقة
18-13	ثالثاً: مفاهيم الدراسة
47-21	الفصل الثاني: القرارات الإدارية
21	تمهيد
23-22	أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات
-23	ثانياً: نظريات اتخاذ القرار
24-23	1- الاتجاه الراشد
24	2- الاتجاه الاحتمالي
25-24	3- الاتجاه النفسي

26-25	أ- نظرية "هريت ألكسندر سيمون
28-26	ب- نظرية رتشارد شنايدر
29-28	ج- نظرية التوقع لفرور
32-29	ثالثا: مراحل اتخاذ القرار
31-29	1- خطوات صنع و اتخاذ القرار
32-31	2- خطوات القرار عند "سيمون"
33-32	رابعا: مفهوم القرارات الإدارية
36-34	خامسا: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية
34	1- الأسلوب التقليدي
36-34	2- الأسلوب الحديث
46-36	سادسا: مراحل صنع القرارات الإدارية
40-37	1- تحديد المشكلة الإدارية
40	2- شروط عملية صنع القرارات
42-41	3- أنواع القرارات الإدارية
46-42	4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية
47	خلاصة الفصل
63-50	الفصل الثالث: الدراسة العلمية و النظرية للأداء
50	تمهيد
53-51	أولا: مؤشرات الأداء
55-53	ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء
58-56	ثالثا: إدارة الأداء
58-57	1- أهداف إدارة الأداء
60-58	رابعا: تقييم الأداء
59-58	1- تقييم الأداء للعاملين
60	2- طرق تقييم الأداء

62 -61	خامسا: النظريات المفسرة للأداء
61	1- نظرية الإدارة العلمية
62 -61	2- نظرية التكوين الإداري
62	3 - نظرية العلاقات الإنسانية
63	خلاصة الفصل
90 -66	الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة
66	تمهيد
72 -67	أولا: الإطار المنهجي للدراسة
67	1- المنهج المستخدم
69 -68	2-أدوات جمع البيانات
69-68	أ- الاستمارة
72-69	3- مجالات الدراسة
70-69	أ- المجال المكاني
71 -70	ب- المجال الزمني
72-71	ج- المجال البشري وعينة الدراسة
72-71	ج-1 -العينة
90 -73	ثانيا: الإطار الميداني للدراسة
87-73	1- تفرغ وتحليل البيانات الميدانية
90 -88	2- نتائج الدراسة
90-89	أ- النتائج العامة
90	ب- الاقتراحات والتوصيات
91	خاتمة
97-93	قائمة المراجع ومصادر
	ملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجداول	الصفحة
01	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	73
02	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	74
03	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.	75
04	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	76
05	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	77
06	جدول يبين إتاحة الإدارة فرصة مشاركة القرارات بالنسبة للعاملين.	
07	جدول يبين قدرة العمال على إنتاج أفكار جديدة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية.	78
08	جدول يبين تمسك الإدارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين أثناء اتخاذ القرارات.	79
09	جدول يبين الطريقة التي يتعرف بها العمال على القرارات المتخذة من قبل الإدارة.	79
10	جدول يبين الهدف الذي تسعى من خلاله الإدارة عند مشاركة عمالها القرارات.	80
11	جدول يبين قدرة العمال على تحمل المسؤولية تجاه المواقف والقرارات المتخذة من الإدارة.	81
12	جدول يبين المميزات التي تميز القرارات التي تتخذها المؤسسة.	81
13	جدول يبين إمكانية حدوث سوء تفاهم بين الموظف و احد المسؤولين بالمؤسسة.	82
14	جدول يبين مدى سعي العمال لإحداث التطوير بالمؤسسة عند مشاركتهم في القرارات.	82
15	جدول يبين ضرورة اطلاع العمال على مختلف القرارات المتخذة.	83
16	جدول يبين تعرض الموظف لقرارات إدارية أثرت على أدائه في المؤسسة.	84
17	جدول يبين تحدث الموظفين مع مديرهم في حالة اتخاذ قرارات غي مناسبة.	84
18	جدول يبين تذكر الموظف لآخر قرار إداري اثر على أداء باقي العمال.	85

فهرس الجـداول

86	جدول يبين تعاطف الموظف مع زملائه عند اتخاذ قرار ظالم إداري في حقهم .	19
87	جدول يبين تقييم العمال لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي يعملون بها.	20

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
73	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	01
74	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	02
76	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.	03
77	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	04
78	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	05

٢٢٢
مقدمة
٢٢٢

مقدمة :

لقد تطرق العديد من العلماء والباحثين في اختصاصات مختلفة من علم الاجتماع و الإدارة والتنظيم إلى موضوع اتخاذ القرار، على مستوى العملية الإدارية بأبعادها المختلفة في مختل المؤسسات، و بالإضافة أيضا إلى أن عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتي توضح طبيعة النسق الإداري وطبيعة الخبرات الإيجابية والسلبية وتعكس عموما نوعية العمل التنظيمي، فقد أصبحت عملية المشاركة في اتخاذ القرار جد مهمة وضرورية في جميع المؤسسات مهما كانت نوعية النشاطات التي تزاولها، لما تحققه من دور كبير وعال في تحقيق يهدف المؤسسة.

باعتبار أن المورد البشري جوهر العملية الإدارية في جميع المستويات، وبمشاركته في العملية الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية يسهم بقدر كبير في تحقيق الأهداف وذلك بفتح آفاقا واسعة للعاملين، بالمؤسسة لطرح أفكارهم وإبراز قدراتهم الفكرية و المهارية وهذا ما يحقق الإبداع لديهم، والإبداع الإداري يتجسد في حل المشاكل إبداعيا ومواجهة المواقف وإيجاد البدائل واختيار الحلول المناسبة في طابع جديد ومتطور وغير مألوف.

وبذلك عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر وسيلة من الوسائل التي تحقق من خلالها المؤسسة الإبداع الإداري، التي تخلق الجو التعاوني والعلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال نتيجة القرارات المشتركة بينهم.

ويظهر هنا أيضا الأداء الجيد للعاملين من خلال إتاحة المدير فرصة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، التي تحقق رغبة العاملين في إحداث التطوير والتجديد في مجال العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على التعامل مع يحدث التقنيات، ومع كل ما يستجد داخل المؤسسة في مجال العمل.

فدراستنا هذه التي تبحث عن انعكاسات عملية اتخاذ القرارات على أداء العاملين داخل المؤسسة , قسمناها إلى أربعة فصول كالتالي :

الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة , حيث حددنا الإشكالية بتساؤلها المركزي وتساؤلاتها الفرعية وكذا أسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة إضافة إلى تحديد الدراسات السابقة و التطرق إلى المفاهيم الخاصة بدراستنا.

الفصل الثاني: الذي عنون بـ ----- تناولنا فيه مفهوم عملية اتخاذ القرارات ونظريات اتخاذ القرارات وكذا التطرق لمفهوم القرارات الإدارية بالشرح والتفصيل من ذكر لأنواع القرارات الإدارية وأهميتها وكذا مراحلها.

الفصل الثالث : عنون بـ ----- تناولنا فيه مؤشرات الأداء و العوامل المؤثرة في الأداء ,وكذا إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء إضافة إلى النظريات المفسرة للأداء كمحاور لهذا الفصل.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي و الميداني للدراسة , تطرقنا فيه أولاً إلى تحديد المنهج المستخدم وكذا تحديد مجالات الدراسة , وتحديد مجتمع الدراسة الكلي وعينته , أما ثانياً فقد خصصناه للجاني الميداني للدراسة حيث قمنا بتفريغ البيانات و تفسيرها وتحليلها , ثم التوصل إلى نتائج الدراسة وبعض التوصيات المتممة للنتائج.

لنصل أخيراً إلى خاتمة دراستنا التي كانت حوصلة لما تم التطرق له في كل فصول هذا البحث.

الإطار المفهمي للدراسة

أولاً: الإشكالية.

1- أسباب اختيار الموضوع.

2- أهداف الدراسة.

3- أهمية الدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة.

ثالثاً: مفاهيم الدراسة.

أولاً: الإشكالية:

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية تتم فيها مجموعة العمليات الإدارية تجعل من العامل محور أساسي فيها باعتباره عنصر فاعل في السلوك الإنساني الإداري، من بين تلك العمليات عملية اتخاذ القرارات التي تعتبر عملية أساسية في المنظمة التي تعمل على تحقيق أهدافها .

فاتخاذ القرارات هو تلك العملية الإدارية العقلية الواعية و نوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار و تحديد الحلول الممكنة حالياً و مستقبلاً بهدف تحديد الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت و الجهد بأفضل كفاءة و عائد ايجابي تعتمد عليه المنظمة.

تتوقف عملية اتخاذ القرار على المدير أو القائد أو الموجه أو المشرف ومدى فعالية قراراته التي يستمدّها من لأنظمة الإدارية التي يمارسها كل مدير لتسهيل السير العملية الإدارية التي ترتبط بسلسلة القرارات التي يتخذها من اجل توجيه سلوك المرؤوسين فعملية اتخاذ القرار وظيفة من الوظائف الإدارية، كالتخطيط و تنظيم ورقابة و تنسيق، فهي محور العملية الإدارية فكما كانت ناجحة كلما حققت المنظمة الكفاءة في قيادتها في اتخاذ القرار ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية أساسية تبني عليها باقي العمليات الإدارية فتعتبر قلب كل العمليات الإدارية و جميع أنشطة الإدارة إذا تتوقف جميع عمليات الإدارية على اتخاذ القرار ، إذا لم تعد عملية اتخاذ القرار فردية ففي معظم الأحيان يلجئ المدراء أو القادة إلى المختصين و الفنيين و المشرفين إلى أشاركهم في عملية اتخاذ القرار و كذلك الأخذ و الرد معهم للوصول إلى قرار سليم و راشد لمصلحة كل المرؤوسين و العاملين و المنظمة .

¹ - ريتشارد بوياتزيس: القادة الجدد، تحويل فن القيادة إلى علم نتائج، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار. المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004 . ص 118.

الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

إن عملية اتخاذ القرار الراشد تكمن في تصور المدير أو القائد لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع، ذلك لتكون جميع قراراته أكثر فاعلية وكلما ازدادت الآراء و المشاركة الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار اقرب إلى الصواب و كانت الجماعة اقدر على فهم المشكلة و تقبل المعلومة، وأكثر تأكيد والإصلاح لهم و للمنظمة .

إن مشاركة العاملين أو المرؤوسين في اتخاذ القرار يعطي لهم قيمة كبيرة في المنظمة و يحسبهم بالمسؤولية وان لهم دور في قرارات الإدارة كما يعطي لهم دافعية للإنجاز و الإبداع و كذلك للابتكار كما يشجعهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة كما يحقق للعامل رضاه عن عمله فأن مشاركة العامل أو المرؤوس في عملية اتخاذ القرار يحسس العامل بان له دور و قيمة كبيرة في تلك العملية كما يستطيع المدير أو القائد الوصول إلى القرار الصائب و الصحيح و الذي يخدم جميع الأطراف، وان أهم شيء بالنسبة للعامل و المدير هو تحقيق رضاهم عن عمل الذي يخدم المنظمة بصفة عامة و العامل بصفة خاصة⁽¹⁾.

ومعنى هذا كله أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بأداء العمال فيها وتحقيق الفعالية الإنتاجية يتوقف على أحد عناصرها الأساسية والمتمثلة في اتخاذ القرار الرشيد، وبشكل عام يؤدي بالمؤسسة إلى السير الحسن، ويمكن الحكم على الأداء الجيد للعامل من خلال درجة تحقق ممارسة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فهي تسعى لتحقيق الفعالية من خلال أداء العمال فيها، ذلك أن كفاءتها مرتبطة بكفاءة العامل، وهذا يقتضي تطور مستمر في الأداء وتحسينه، فجميع الأمور المتعلقة باتخاذ القرارات، قد تكون لها آثار إيجابية على المؤسسات الاقتصادية من خلال انعكاسها على أداء العاملين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة⁽²⁾، في الوقت الذي يعول فيه كثيرا على الدور الذي تلعبه المؤسسات على المستوى الاقتصادي،

¹ - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003- 2004، ص280.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص5.

الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

لكن غياب الحس الجيد باتخاذ القرار سواء بعدم تحقيق حاجات العمال المادية منها والمعنوية وقلة القوانين التي تحمي العامل من القرارات الجائرة التي يتخذها الرؤساء وغيرها، تدفع إلى عدم الاتزان والاضطراب داخل المؤسسة الجزائرية اليوم كإهمال الواجبات، وسوء العلاقة بين العمال من جهة والعمال والمشرفين من جهة أخرى، تصل في بعض الأحيان إلى ترك العمل بهذه المؤسسات، ولذلك فإن العامل يحتاج إلى الكثير من الأمور التي تدفعه إلى بذل جهد كبير من أجر وترقية وتدريب وغيرها من الأمور المحفزة على الأداء الجيد، ومن خلال هذا الطرح يمكن الوصول إلى التساؤل التالي:

ما هي انعكاسات عملية اتخاذ القرارات على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات التالية:

1- هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة برضاهم عن بيئة العمل ؟

2- هل تؤثر عملية اتخاذ القرارات في الوظيفة على أداء العامل داخل المؤسسة؟

1- أسباب اختيار الموضوع :

من خلال ملاحظتنا للعمل الإداري الذي يتم داخل التنظيم أو الإدارة و من المشاكل التي يعاني منها مدراء المؤسسات ومن خلال اطلعنا على المصادر و الدراسات رأينا أن معظم المدراء المؤسسات و المنظمات يجدون صعوبة كبيرة في الوصول للقرار الصائب و الصحيح لتجاوز المشكلة كما إن ولدا لدين الشعور بمدى معاناة المدراء في إيجاد حل لها هو الذي دفعنا إلى إيجاد آليات جديدة و مساعدة مدراء المؤسسات والمنظمات في اتخاذ القرار، الذي قد يعرقل سير العمل داخل المنظمة و يؤثر على أداء العاملين ذلك من خلال إيجاد حل للمشكلة و المشاركة العاملين في اتخاذ القرار و الوصول للقرار الصائب و الصحيح لتجاوز المشكلة.

الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

2- أهداف الدراسة :

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. معرفة علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الحسن لعملهم .
2. معرفة انعكاسات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن بيئة العمل أثناء أدائهم لعملهم.
3. معرفة تأثير عملية اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز العاملين و رضاهم عن ظروف سير العمل .
4. معرفة علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن الوظيفة.

3- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله ومن خلال اشكالياتها وفرضياتها

المطروحة و يمكن أن نبرز ذلك في النقاط التالية :

- التعرف على أهم عملية في الإدارة و هي عملية اتخاذ القرار .
- التركيز على علم عملية اتخاذ القرار في الإدارة و أعطى أهمية كبيرة للمشاركة العاملين في اتخاذ القرار .
- التعرف على مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الجزائرية .
- معالجة مشكلة كبيرة يعاني منها مدراء المؤسسات خاصة في عملية اتخاذ القرار ووجوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .
- تسهم هذه الدراسة في إيجاد آليات جديدة في اتخاذ القرارات من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

- يستفيد مدراء المؤسسات من نتائج الدراسة بمعرفة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والآخذ بتوصياتهم وهذا يساعد على التخطيط المستقبلي.

ثانيا: الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى:

دراسة إشراف رياض الله "بعنوان (1) مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات. و علاقته برضاهم الوظيفي " 2007-2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات علاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة وقد قام الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ببناء استبيانين إحداهما لمقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات و الأخرى لقياس رضاهم الوظيفي وبعد (عرض الاستبيانين على محكمين تم تعديل الاستبيانين لتصبح استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات) 50 فقرة موزعة على (05) مجالات و استبانة الرضا الوظيفي (43) فقرة موزعة على (6) مجالات ثم قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمين و التأكد من ثباتها و صدقها .

وقد اتبع الباحث منهج الوصفي التحليلي للدراسة وقد طبق أداتي الدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها (306) معلما ومعلمة أي بنسبة 10 % تقريبا من مجتمع الدراسة وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي :

- إن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات.

¹- إشراف رياض الله , مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات. و علاقته برضاهم الوظيفي, مذكرة لنيل شهادة الماجستير , كلية العلوم الاجتماعية , جامعة البتراء , الأردن , 2007/2008.

الفصل الأول : الإطار المفهومي للدراسة

- إن اعلي درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت في القرارات المتعلقة بالمنهاج ثم القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة ثم القرارات المتعلقة بالمعلمين ثم القرارات المتعلقة بالمبني المدرسي و الأمور المالية على الأقل درجة من مشاركة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المنطقة التعليمية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ

5 أكثر من 5 و اقل من 10 سنوات من 10 سنوات) لصالح سنوات - القرارات تعزى لسنوات الخدمة (1 الخبرة .

- درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة .

- اعلي درجات الرضا الوظيفي كانت في مجال تحقيق الذات ثم مجال التقدير الآخرين ثم مجال التفاعل الاجتماع ثم مجال الانتماء للمهنة وقد حصل مجال طبيعة المهنة و المكافآت و الأجور على درجة قليلة من الرضا الوظيفي تعزى للجنس لصالح الإناث .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العملي أو لسنوات الخدمة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة التعليمية .

- توجد علاقة ايجابية متوسط بين في اتخاذ القرارات المدرسية و الرضا الوظيفي لديهم.

2- الدراسة الثانية:

دراسة " صفة خفش بعنوان⁽¹⁾ " أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام " 2009-2010.

هدفت هذه الدراسة الوصفية التفسيرية إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانته وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم ترميزها و إدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً .
(SPSS) باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بعد الاطلاع على نتائج الدراسة نستنتج ما يلي:

- إن أشرك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية يساعد على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات.

- إن أشرك الموظفين يساهم في إثارة دافعية الموظفين .

- إن أشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يعد محفزاً لهم للقيام بالإعمال على أكمل وجه

- إن أشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يساعدهم في حل مشكلات العمل .

¹- صفة خفش , أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام, مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الاجتماعية , جامعة الرياض , 2009-2010.

3- الدراسة الثالثة :

دراسة " سماح محمد قاسم المتوكل" بعنوان⁽¹⁾ " تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي دراسة حالة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات اليمنية" 2009-2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المشاركة في صنع القرارات الإدارية على زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات عينة الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هي طبيعة المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المنظمات عينة الدراسة؟

- ما هي علاقة هذه المشاركة بالرضا الوظيفي لدى الموظفين بها؟

- ما هي الاتجاهات السائدة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية في - المنظمات عينة الدراسة؟

- ما مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرارات ومجالاتها على مستوى المنظمات عينة الدراسة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، كما استخدمت أداة (الاستبانة)

مكونة من محورين:(الأول: يتعلق بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية للموظفين، والثاني: يتعلق بالرضا

الوظيفي وأبعاده، وقد بلغ عدد إجمالي فقرات الاستبانة (27) فقرة، أمام كل فقرة خمسة بدائل: (أوافق

بشدة- أوافق - أوافق قليلا - لا أوافق - لا أوافق بشدة).

¹- سماح محمد قاسم المتوكل ، تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي دراسة حالة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات اليمنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع ، جامعة صنعاء ، اليمن ، 2009-2010.

الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

تم تطبيقها على عينة من مدراء العموم ورؤساء (الأقسام والموظفين العاملين في عدد من المنظمات في الجمهورية اليمنية، بلغ عددهم الإجمالي (153 فرداً، وبنسبة (20.353 %) من إجمالي عدد أف ا رد المجتمع الأصلي البالغ عددهم (902) فرداً.

توصلت الدراسة إلى جملة (SPSS) و بعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية من النتائج أبرزها ما يلي:

- إن مستوي تقييم اتجاهات الموظفين نحو أسلوب الإدارة بالمشاركة كان متوسطاً، ويركز على الأساليب والطرق غير الفعالة لإشعار الموظفين أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية
- إن مستوى اتجاهات الموظفين نحو سلوكهم في المشاركة إذا أتاحت لهم مرتفع نوعاً ما، وهذا ما توصلت إليه الباحثة من خلال البيانات.
- هناك رغبة ملحة لدى الموظفين في المشاركة في صنع القرارات عبر ممثل للموظفين منتخب من قبل مجالس تلك المنظمات.
- إن مستوى المشاركة الفعلية للموظفين في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية كان ضعيفاً، حتى في مجال العمل وظروفه، وتتعدم في القرارات الإستراتيجية، والذي يؤكد الضعف في الالتزام بالموروثات الثقافية والحضارية والعزوف عن الاستفادة من الخبرات الإنسانية المتراكمة .

الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

4- الدراسة الرابعة :

هذه الدراسة قام بها "طارق فرح عبد الله عركوك"، بعنوان⁽¹⁾: الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام ، بتعليم العاصمة المقدسة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2004-2005. وانطلق الباحث من إشكالية:

هل الأمن الوظيفي نعمة لها آثارها الإيجابية على المعلمين أم أنه ذو أثر سلبي؟

أما بالنسبة لمنهج الدراسة والأدوات فقد استخدم المنهج الوصفي ، حيث قام الباحث ببناء استبانته وبعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة بتحكيما من قبل عدد من المحكمين ودراسة ثباتها بطريقة التجزئة الصفية حيث كان معامل ثباتها = 0.60 ، ثم تطبيق الإستبانة على (303 معلم) من المعلمين السعوديين واستخدام الباحث برنامج التحليل الإحصائي هذه الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن حقيقة إسهام السلوك وعلاقة الطلاب بمعلميهم في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي.
- 2- الكشف عن درجة الأمن الوظيفي لدى المعلمين.
- 3- إبراز حقيقة الفروق بين الإداريين والمعلمين من أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي.
- 4- إبراز حقيقة الفروق بين أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- 1- تسهم علاقة المديرين والمشرفين بالمعلمين في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي بدرجة متوسطة.
- 2- يسهم سلوك وعلاقة الطلاب بمعلميهم في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي بدرجة ضعيفة.

¹- طارق فرح عبد الله عركوك, الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط , جامعة القدس , فلسطين , 2004-2005.

الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

3- يؤثر الأمن الوظيفي على أداء المعلمين كما يراه أفراد العينة بدرجة عالية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

معظم الدراسات السابقة التي تناولناها في دراستنا والتي استهدفت احد المتغيّرين أو كلاهما , اتبعت المنهج الوصفي في تفسير وتحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمعات البحث السابقة على حسب كل دراسة , كما تم استخدام تقنية الاستمارة أو الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات , وهو نفس ما تذهب إليه دراستنا باعتمادنا على المنهج الوصفي وكذا الاستعانة بالاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية على عينة قسدية قدرها 25 مفردة من المجتمع الكلي للبحث , فيما اختلفت نوعية العينات في الدراسات السابقة واختلف حجمها تبعا لطبيعة كل دراسة.

ثالثا: مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم القرار:

أ- لغة:

القطع و الفصل بمعنى تغليب أحد , القرار كلمة أصلها لاتيني وهي الجانبين على الآخر , فاتخاذ القرار نوع من السلوك يجري اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف التفكير تنهي النظر و الاحتمالات الأخرى. (1)

¹ - عمر عبد الرحيم, المنجد في اللّغة والإعلام، ط4 ،المكتبة الشرقية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003 ، ص 6.

ب- اصطلاحا :

يعرف القرار على انه : " اختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول لمواجهة مشكلة معينة اختيار الحل الأمثل من بينها " (1) اختيار مدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين " (2).

كما يعرف نيجرو القرار بأنه " عملية بحث عن حل وسط ، ويعنى ذلك لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا غير البديل الذي يتم اختياره ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، حيث أن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة" (3).

إن القرار في علم الإدارة له معنى أكثر شمولاً ودلالة عن معناه في القانون الإداري، فإذا كان القانون الإداري يهتم أساساً بمشروعية القرار الإداري واحترامه الشروط والقواعد القانونية، ففي علم الإدارة يهتم بصنع واتخاذ القرار الجيد والرشيد الذي يفضلته يمكن تحقيق أهداف المؤسسة. (4)

من خلال التعريفات المقدمة يتضح لنا انه قد أعطى أكثر من تعريف للقرار فمنهم من عرفه على انه اختيار مدرك بين البدائل في موقف لحل المشكلة وهذا ما ذهب إليه فيجروا في تعريفه اختيارك مدرك بين البدائل المتاحة في الموقف ، كما عرفه الرويلي ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة .

ج- التعريف الإجرائي :

من خلال مما سبق نعطى القرار التعريف الإجرائي التالي :

"اختيار مدرك لبديل من بين البدائل المتاحة في موقف معين لحل المشكلة لتحقيق الأهداف" .

¹- نور الدين حاروش :إدارة الموارد البشرية، ط1 ،دار الأمة، 2011 ، ص107 .

²- أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، 2007 ،ص28 .

³- نور الدين حاروش ، المرجع السابق ، ص 112.

⁴- محمد عبد العالي صناري: القرارات الإدارية في السعودية : دراسة قانونية تحليلية مقارنة، معهد الإدارة العامة ، سنة 1994 ص

2- مفهوم اتخاذ القرار :

حظى موضوع اتخاذ القرار باهتمام كبير في الآونة الأخيرة وذلك لارتباطه الوثيق بحياة الفرد في كل ما يواجهه من مشكلات تتطلب الحل .

أ- اصطلاحاً :

يعرف اتخاذ القرار على انه : وهي عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة.⁽¹⁾

واتخاذ القرار: " هو الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق , تخفيض التكاليف , توفير الوقت , زيادة حجم الإنتاج و المبيعات و هذه المعايير عديدة لان جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم العملية و المبيعات و المعايير و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة ."⁽²⁾

- عرفت هناء الحافظ اتخاذ القرار بأنه : " اتخاذ القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل التامة في موقف معين "⁽³⁾

ويعرف عبد الكريم مصطفى اتخاذ القرار: " عملية اتخاذ القرار أنه نقطة انطلاق لجميع الأنشطة و البرامج التي تتم داخل المؤسسة. " ⁽⁴⁾

كما عرفه هريبت سيمون: " اتخاذ القرار هو الإدارة وقد اتخذ من هذه العملية كمدخل لدراسة الإدارة لكون عملية اتخاذ القرار في نظره مظهره للسلوك الإنساني في الإدارة. "⁽¹⁾

¹ - كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1 ، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996 ،ص127 .

² - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004 ،ص193 .

³ - سيد محمد جاد الرب : السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005 ،ص70 .

⁴ - عايدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، 2001 ، ص4 .

الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

انطلاقاً من مختلف التعاريف المقدمة لاتخاذ القرار يتضح مدى كثرة الكتابات و التعريفات حول هذا الموضوع , إلا إن كل باحث ركز على جانب منهم من ركز تعريفه لاتخاذ القرار حيث نجد من ركز في تعريفه و اعتبر اتخاذ القرار يرتكز على عدة معايير منه تخفيض التكاليف , توفير الوقت وزيادة حجم الإنتاج وأن هذه المعايير عديدة وجميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية , فمنهم من اعتبر عملية اتخاذ القرار الموقف الذي يتم فيه اختيار البدائل من بين البدائل لحل المشكلة وهو ما ذهبت إليه الباحثة هناء حافظ , أما عبد الكريم اعتبر عملية اتخاذ القرار نقطة انطلاق كل أنشطة المؤسسة , ومنهم من أرى أنها إدارة و هي مظهر للسلوك الإنساني.

ب- التعريف الإجرائي :

ومن التعريفات السابقة لاتخاذ القرار نستخلص التعريف التالي : هو : "عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية والموارد المتاحة للمنظمة " .

3- مفهوم الأداء:

أ- لغة: أدى: أديا الشيء، أوصله،أدى:تأدية الشيء أوصله.(2)

أدى: أديا قضاءه، يقال أدى ما عليه من دين وأدى واجب الاحترام.(3)

ب- اصطلاحاً: هو الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير، مواصفات،

مبادئ توجيهه معينة أو في تحقيق النتائج وفق الأهداف أو الخطط المعلنة.(4)

¹- صلاح الشنواني:إدارة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص2 .

²- ابن منظور: لسان العرب، ط 1 ، الدار المتوسطة للنشر والتوزيع، تونس، 2005 ، ص 15.

³- ابن منظور، المرجع نفسه ، ص 17.

⁴- عايدة سيد خطاب:العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ص95 .

الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

وعرف "اندرو" الأداء بأنه تفاعل سلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد قوي وقدرات

الموظف في المنظمة.(1)

كما يعرف الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط

وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.(2)

ج- التعريف الإجرائي:

هو مجموعة الأعمال التي يقوم بها العامل من خلال الوظيفة التي تمنح له داخل المؤسسة، أي أنها

أنشطة محددة سلفا من طرف رب العمل للعامل.

4- مفهوم المؤسسة:

أ- اصطلاحا:

تعريف "الليبرتون": يعرف المؤسسة بأنها كل شكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح لنفسه

إنتاج أو خدمات للسوق.(3)

وهناك تعريف آخر: هو عملية نقل سلطة اتخاذ القرار إلى مستوى متدني، وهي عملية منح المرؤوسين

صلاحية التصرف أو اتخاذ القرار بالنيابة عن الرئيس، وتؤدي هذه العملية إلى توزيع حمل المسؤولية

واللامركزية في العمل.(4)

¹ - أحمد السيد كردي: مجاة الأداء الوظيفي، العدد 53 ن 5 ماي 2010 ، ص 1.

² - خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة والاداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض،

2003، ص 55.

³ - ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط2 ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 ، ص10 .

⁴ - سعاد فائق برقوطي: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ن الأردن، 2000 ، ص302 .

الفصل الأول : الإطار المفهومي للدراسة

أما بالنسبة لـ"ماركس": فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت

تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان من أجل نفس النوع من السلع.(1)

ويعرفها "تروشي" : هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.(2)

ب- التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن بناء اجتماعي مفتوح يتكون من مجموعة العناصر التي تربط بينهم علاقة تفاعل متبادل

بغية تحقيق أهداف مشتركة للعمال والمؤسسة من جهة، وتعزز ولاء الفرد وانتمائه للمؤسسة من خلال

عنصر الأمن الوظيفي.

¹- نحول فرحان:الوجيز في اقتصاد المؤسسة, دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 ، ص 8.

²- نحول فرحان , المرجع نفسه , ص 12.

﴿الفصل في التفسير﴾
﴿الكتاب في التفسير﴾

الدراسة العلمية و النظرية للأداء

تمهيد

أولاً : مؤشرات الأداء.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء.

ثالثاً: إدارة الأداء.

رابعاً: تقييم الأداء.

خامساً: النظريات المفسرة للأداء.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

تمهيد :

بالرغم من إمكانية اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه من الصعب تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالتحرك واتخاذ القرارات يومياً، ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها. ونحن نقوم بحل المشكلات واتخاذ القرارات في كل يوم، و على مدى اليوم : في البيت ، في العمل ، وحتى في أماكن التسوق.

إن بعض المشكلات والقرارات تضعنا أمام تحديات كبيرة ، وتتطلب الكثير من التفكير ، والعاطفة ، والبحث، و القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو، إدارة عمل معين، ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه له وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً من غير دراسة .

لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به، بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي .. صنع القرار .

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات:

يعرف القرار على أنه " الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر، و يكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار"⁽¹⁾.

ركز هذا التعريف على الموضوعية و العلمية في دراسة مختلف البدائل التي استجمعت من الواقع المدروس، كما يجب أن يكون القرار ملم بجميع التوقعات للبدل المختار و ذلك لإنهاء وضع معين. كما يعرف القرار على أنه " اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر."⁽²⁾

متخذ القرار حسب هذا التعريف لا يقوم باتخاذ قراره بمعزل عن الأوضاع القائمة، بحيث بعد أن يتم جمع مختلف الجوانب المحيطة بالمشكلة يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل و هذا بناء على معايير متفق عليها داخل المنظمة. يعرف عبد الكريم درويش القرار على أنه " الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء و الأفكار و الاتصالات و الجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة"⁽³⁾.

حسب هذا التعريف، قبل أن ينزل القرار إلى ميدان التنفيذ يجب أن يخضع للدراسة من طرف كل الأعضاء المشاركين في تسيير المؤسسة بحيث يكون القرار نتاج جدل وتساور و اتصالات بين كل المعنيين وبهذا يكون القرار جماعي نال رضا الجميع.

¹ - عمر غنايم وعلي الشراقوي، تنظيم إدارة الأعمال، الأسس و الأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، (دون تاريخ) ، ص 96.

² - جميل احمد توفيق، أصول الإدارة العامة، المكتبة الانجلو المصرية، مصر ، 1974، ص 104.

³ - عبد الكريم درويش وليلى ثكلا، أصول الإدارة العلمية، المكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1976، ص 438.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

عرف MINTZBERG " القرار هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة و أما "هارسون" فيعرف القرار ويقول " هي لحظة المرئية للقرار" (1).

اتخاذ القرار هنا يتم من خلال اختيار بديل ما بين مجموعة من البدائل في زمن معين غير متقدم و لا متأخر(معبر عنه بكلمة لحظة) فالقرار لا يجب أن يكون متأخرا عن الهدف المسطر له و لا قبل أوانه،كما يكون اختيار البدائل مرتبط بتوقعات متخذي القرار .

يرى محمد سعيد عبد الفتاح أن القرار هو " اختيار بين البدائل بحيث يصل متخذ القرار إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه و عما لا يجب أن يؤديه في موقف معين ". (2)

حسب هذا التعريف، متخذ القرار قبل أن يقوم بذلك لا بد أن تكون النتيجة المتوقعة تخدم التنظيم و تبنى هذه النتيجة من خلال البدائل المدروسة انطلاقا من السؤال: لماذا نختار هذا القرار دون غيره؟.

ثانيا: نظريات اتخاذ القرار:

لقد تعاقب العديد من العلماء و المفكرين عبر عدة فترات زمنية على وضع أسس وتحاليل ونظريات للقرار، ومع تقدم التفكير العلمي تقاربت هذه النظريات وظهرت أفكار جديدة أقرب إلى الواقع، و قبل الخوض في هذه النظريات بالتفصيل نوجزها في ثلاثة اتجاهات:

1- الاتجاه الراشد:

بالنسبة لهذا الاتجاه متخذ القرار رجل اقتصادي راشدا من جميع النواحي، وهي أول نظرية ظهرت للوجود تعني بالقرار، حسبها الرجل الاقتصادي يبحث عن الفائدة القصوى، ومبدئيا فالمشكلة محددة

¹ -Fernandez,Les nouveaux tableaux des managers,le projetdécisionnel dans sa totalité,édition d'organisation,3em édition,Paris.2003.p94

² -محمد السعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1976. ص 204.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

تحديدا جيدا، ومنتخذ القرار ملم بكل المعلومات و البيانات و على النتائج المتوقعة من تنفيذ القرار و للرجل الاقتصادي الوقت الكافي لتحليل المشكلة من جميع نواحيها هذا الاتجاه انتقت أسباب وجوده و لم يعد صالحا فلا الرجل الاقتصادي راشدا بمعنى الكلمة و لا الظروف المحيطة بالمشكلة تضل حبيسة إلى أن يصدر الرجل الراشد قرارا لحلها و لا يوجد إنسان دون إحساس و شعور و شخصية تمنع من اتخاذ قرار راشد.

2- الاتجاه الاحتمالي:

ينطلق هذا الاتجاه من نفي الرشد عن الإنسان و لكل شيء عدة احتمالات.

أصحاب الاتجاه الرياضي الاحتمالي Vor Neuman et oscar Margensten جعلوا لكل وضعية عدة معايير للاختبارات الممكنة و يمكن أن تقيمها كميا(رياضيا) لاختيار أحسنها أو أنسبها نظرية اللعبة فبالنسبة "هربرت سيمون" أدخل سنة 1978 مصطلح الرشد المحدود له متخذ القرار " يعتمد على معلومات غير كاملة و غير دقيقة و لا يتحكم في عواقب قراراته، لا يبحث عن النتيجة المثالية بل يقوم باختيار مقبول لاتخاذ قراراته اعتمادا على إمكانياته و توافقا مع محيطه.¹

3- الاتجاه النفسي:

آخر النظريات و أقربها للواقع، تعتمد على الإستراتيجية العقلية لمتخذ القرار لحل المشكلة في نطاق شخصيته و دوافعه، هذه النظرية تأخذ بعين الاعتبار " ذاتية و لا موضوعية متخذ القرار و القرار متأثر دوما بشخصية ودوافع متخذ القرار⁽²⁾ و كأن الزمان يعود ثانية فأول نظرية تتكلم عن الرشد الكامل لمتخذ

¹- عمر غنايم وعلي الشرفاوي , مرجع سابق , ص 223.

² - Fernandez, Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, 3em édition, Paris. 2003. p105

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

القرار الرجل الاقتصادي، و آخرها تجعل متخذ القرار إنسان غير راشد تتحكم فيه أهوائه وعواطفه ودوافعه فهو عبدا لها.

و فيما يلي نعرض أهم النظريات وعلماء هذا الميدان:

أ- نظرية "هربرت ألكسندر سيمون":

تجلت نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات لأول مرة و في شكل كامل في كتابه "السلوك الإداري" وجه "سيمون خلالها انتقادات لمن سبقوه من كتاب و باحثين، واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما نظر هو إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلائيا ومنطقيا و لكنه محدود من طرف المحيط، فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات و أهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأديته لمجموعة من الأدوار و الأفعال قد تصطدم مع سبب من الأسباب، حيث تبرز قيم و أهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى معلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه "نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر و يتأثر بالظروف إن القرار ضروري أن يرتبط وينسجم مع السياسة و الخطوط العامة للإدارة كما أنه ضروري أن يتسم بالمعرفة و العقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو ما يسمى عقلانية القرار المناسبة.

فإذا كان شخصان لهما نفس القيم و المعلومات والأهداف وتحكمهم نفس الظروف والمتغيرات، فمن الناحية المنطقية يصلان إلى نفس القرار تقريبا إذا ما اتبعا المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

هذا و قد ميز "سيمون" بين رشد الشخص الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، و بين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة والذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة لاختيار

الأحسن لكل منها.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

كما ميز "سيمون" بين رشد الإداري و الرشد التقني المتمثل في تطوير المعرفة التقنية و استخدامها في التصميم، ومهما يكن فالمسير غير راشد بشكل تام و لا متأثراً بالمحيط بشكل مبالغ فيه و لا يوجد قرار كامل.

ب- نظرية ريتشارد شنايدر:

تناولت نظرية ريتشارد شنايدر ما يلي:⁽¹⁾

يعرف "ريتشارد شنايدر" القرار بأنه " تلك العملية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة لتكون موضوع قرار ما، وينتج عن ذلك الاختيار ظهور عدد محدود من البدائل يتم اختيار أحدهم لوضعه موضع التنفيذ و التطبيق " .

يتميز "شنايدر" عن أصحاب نظريات الأنظمة و القرارات بمنهج تحليلي إزاء المواضيع المطروحة، حيث اهتم بمتابعة الأحداث المحيطة بالقرار، كما ركز على فكرة القدرة على التعامل مع المواقف المتحركة. إن عملية تحليل صناعة القرار مبنية على تحليل العمليات والقدرة على التعامل مع المواقف المشتركة، إضافة إلى تحليل طبيعة التغيير بين نقطتين زمنيتين فالتعامل مع الأحداث يساعد على التحليل، و التحليل يساعد على وصف العلاقة القائمة بين الظواهر بطرح التساؤلات :

لماذا ظهر الموقف بهذا الشكل ؟ وكيف تغير لاحقاً ؟ هذا وتبرز عملية التحليل التفاعلي قبل اتخاذ القرارات، وكل تحليل يحتاج إلى مدخل عام لفهم الظواهر الكبرى والصغرى الذي يؤدي إلى فهم مثمر يساعد على اتخاذ القرارات.

¹- علي السلمي, اتخاذ القرارات الإدارية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت, 1975 , ص 30.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

تعتمد صنع القرارات حسب هذه النظرية على أبعاد نفسية سلوكية متعددة الأشكال معقدة ومتشابكة مع أبعاد أخرى اجتماعية، سياسية و تاريخية وأخرى تكنولوجيا و اقتصادية.

ويرى "شنايدر" أن التحليل يعتمد على توظيف المعلومات التي تسبق القرارات، كما أنه يحلل أبعاد التحول أثناء خطوات اتخاذ القرار ومن ثم يحدد خطوات القرار:

1- يفترض "شنايدر" أن صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة و بالأخلاق الرفيعة أثناء القرارات إلا أن الممارسة الإدارية محكومة بواقع إنساني معتمد ملموس يؤدي إلى وجود أخطاء لأن الأعمال لا يمكن أن تنجز من طرف أناس مجردين من واقعهم، بل تنجز بواسطة أشخاص متفاعلين مع محيطهم، لذلك فالمحلل يجب أن ينزل من واقع التجريد إلى الواقع المعاش.

2- فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم شخصية متخذي القرارات من حيث إدراكهم، وتصوراتهم، خبراتهم بمعنى آخر كيف ينظرون إلى الأحداث وكيف يدركون القضايا؟ وكيف يتصرفون إزاء هذه القضايا؟ بناء على المثاليات النظرية أم بناء على معطيات الواقع؟

3- رؤية الدوائر و الجهات التي لها علاقة بالقرار، بحيث يترتب عنها ردود أفعال سلبية أم إيجابية وذلك عن طريق تقييم القرار و لو على مستوى فكري.

4- ضرورة تحليل عمق العوامل المرتبطة بالقرار سواء كانت عوامل داخلية مثل الرأي العام السائد في كل مؤسسة، ثقافتها، الدوافع و القيم التي تتسم بها كل منظمة أو إدارة.

كما يرى "شنايدر" أن عملية التحليل لمعالجة عملية اتخاذ القرارات تمر من خلال ثلاثة مستويات:

1- مستوى تحليل الدوافع والمحرمات:

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

مهما كان نوع المحلل لا يمكنه أن يتجاهل الدوافع والمحرمات في مجتمع ما، والتي تكون وراء كل سلوك إنساني عامة و الموظفين خاصة المعلومات التي يتحرك من خلالها متخذ القرار غير مختلف القنوات التي تكون مغلقة أو مفتوحة، رسمية هابطة، صاعدة، وأفقية.

3- مستوى تحليل طبيعة المعلومات هل هي غامضة، بسيطة، صحيحة، خاطئة، مناسبة.... وكل هذه المستويات تؤثر على متخذ القرار في عملية صنع واتخاذ القرار.

ج- نظرية التوقع ل فروم:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تشمل جهود الأفراد و توقعاتهم في تحقيق الكسب و التقدير في حالة نجاح الأداء، هذه النظرية" تسعى إلى تفسير السلوك الإنساني القائم على الدافعية و تتركز على العناصر التالية⁽¹⁾:

- وجود هدف يحرص الفرد على تحقيقه.

- إدراك الصلة المباشرة بين إنجاز ذلك الهدف وفرض الحصول على مكافأة.

- إدراك العلاقة المباشرة بين بدل المجهود و بين إنجاز الأهداف."

من خلال هذه المحاور تتضح العلاقة بين الهدف و العمل و المكافئة و المردود، فكل مجهود يقابله تقدير متوقع وذلك بناء على التجارب السابقة للأفراد و المجتمعات، إضافة إلى نظرة المجتمع إليه التي تضفي عليه طابع الاحترام، وكذلك الإحساس بالاستقرار النفسي المبني على احترام الذات وفهمها.

ومن هنا تبرز عدة نقاط أهمها:

¹- علي السلمي، المرجع السابق، ص 55.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

- يسعى الأفراد إلى تحقيق التقدير المتوقع كنتيجة للأداء ولعل الترقية أكبر حافز لزيادة الجهد للوصول على مركز أفضل يتيح الفرصة للاستقلالية في اتخاذ القرارات.

- توقعات الأفراد المتزايدة نحو إتقان العمل، فيقدر ما تبذل من جهد بقدر ما تحصل على مكاسب مادية ومعنوية وهذا ما يحرر الطاقات الكامنة من أجل تحقيق الإنجازات أكبر.

ثالثاً: مراحل اتخاذ القرارات:

1- خطوات صنع و اتخاذ القرار:

تمر عملية صنع القرار بعدة خطوات تعتبر كل خطوة أساساً لا عنى عنه لانطلاق الخطوة التالية⁽¹⁾:

أ- تحديد المشكلة:

تعرف المشكلة بأنها "انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط" ويعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة عن السؤال ما هو الخطأ الحقيقي؟ " فإذا كان المدير أو المسئول لا يعرف تماماً المجال الذي توجد فيه المشكلة، فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم، وهذا أمر يشجعهم ويحفزهم من أجل البحث عن تحديد المشكلة وقد تكون للمشكلة أسباب ظاهرة يتجنب المسئول الأخذ بها بل يجب التأكد منها والبحث عن الأسباب الحقيقية لها.

ب- وضع حلول بديلة:

بعد التيقن بأن المشكلة الحقيقية قدمت تحديدها علينا أن نضع عدد من الحلول الافتراضية لهذه المشكلة، واستشارة المساعدين يسهل من المهمة وهناك طرق ساعدت لذلك كالزوبعة الفكرية، فالمقترحات

¹- قريظم محمد عبد الهادي، اتخاذ القرارات الاستثمارية مع التطبيق على خطط التنمية الوطنية، مركز النشر العربي، جدة، 1988،

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

الناجمة عن هذه العملية والصادرة عن المساعدين وخصوصا الذين أعتد عليهم في تحديد المشكلة يسهل من تحديد عدة بدائل يمكن أن تكون الحل المرجو للمشكلة، كما يعتمد المسئول على خبرات السابقة في المواقف المماثلة ويحاول الاستفادة منها في وضع أفضل البدائل وأقربها للحل.

ج- تقييم البدائل:

بعد وضع قائمة للبدائل المقبولة لحل المشكلة نقوم بتقييمها، كل بديل على حدا ونعتمد في ذلك على عدة معايير منها:

- 1- جدوى هذا البديل في حل المشكلة.
- 2- قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره.
- 3- ما هي الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل.
- 4- هل الوقت مناسب لاختيار هذا البديل وتبنيه.
- 5- سرعة تنفيذ البديل والوقت الذي تستغرقه العملية.
- 6- ما هي التكاليف لتنفيذ هذا البديل.
- 7- درجة الرضا عن البديل والافتناع به.

د- اختبار أفضل بديل:

بعد أن قيمنا البدائل كل على حدا نأتي إلى عملية اختبار أفضل هذه البدائل، وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، فالاختبار يكون على أساس قدرة هذه البدائل لحل المشكلة الشيء الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل في نفس الوقت ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى ننتهي باختيار

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

أقرب البدائل لحل المشكلة وهذا الاختيار يكون في قالب الظروف المحيطة بالمشكلة داخل المنظمة وخارجها إضافة إلى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.

هـ - تجربة البديل:

بعد اختيار أفضل البدائل المتاحة لدينا نقوم بتنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من طرف الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذا وجب علينا التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك.

و - متابعة النتائج:

آخر عملية في صناعة واتخاذ القرار هو متابعة نتائجه في الميدان، فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا وجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة.

2- خطوات القرار عند "سيمون" :

يجملها في هذه الخطوات التالية (1):

أ- يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه.

ب- اكتشاف قضايا ومشاكل تستدعي القرار والتفكير في قرار، أو ما يسمى مرحلة التفكير

والتصميم.

ج- مرحلة البحث و الإطلاع عن طريق جمع البيانات و تحليل الأحداث أي البحث عن

¹- فادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، مطبعة طرى، سوريا، 1989، ص 34.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

البدائل و المقارنة بينها، وهو عمل جماعي لا بد من تقسيم الجهود.

د- اختيار حل من مجموعة الحلول الممكنة، فالمسير لا يبحث دائما عن البدائل بل يكتفي بالوصول إلى الحلول المرضية بدل المثاليات مثل اختيار البدائل الأكثر تكلفة، فاختيار الحل المرضي للمشكل يتوقف على الإمكانيات والقدرات أثناء الدراسة.

هـ- اختيار قرار مناسب وتبسيط معاملته، حيث يسعى إلى الأخذ بالقرار الذي يراه منا سبا لاعتقاده بأنه كافي بدلا من ضاع الوقت و الجهد، فالمسير تطغى عليه الواقعية.

لا تخضع القرارات المفاجئة في الغالب للقواعد المنطقية و لا للحسابات الدقيقة و هي بمثابة قرارات سريعة قد لا تفهم حقيقة الواقع، أما القرار الرشيد فهو الذي يعتمد على الأوضاع و المتغيرات والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، لذا فمتخذ القرارات يضيف بعض التعديلات عند الحاجة وهي ردود أفعال عن متغيرات المحيط غير الثابت.

وكما ذكرنا سابقا لا يوجد مسير راشد بشكل كامل، و لا هو متأثر بالمحيط بشكل كلي، وبالتالي لا يوجد قرار مثالي إذ أن قيمة القرار مرتبطة بأهداف الربح والخسارة القرارات الإدارية.

رابعاً: مفهوم القرارات الإدارية:

إن الأساس في الأعمال الإدارية هو التسيير ومراقبة التسيير وذلك عن طريق وضع أهداف محددة نسعى من أجل تحقيقها من خلال مخططات نضعها مسبقاً، وبالمقابل نتسلح بوسائل مراقبة التسيير لنتجنب أي انحراف في مسار مخططات موضوعة مسبقاً.

فإذا ظهرت فجوة بين الهدف المراد تحقيقه والمسار المخطط له وذلك لأي ظروف جديدة نلجأ لاتخاذ قرارات جديدة مصححة للمسار نرجو من ورائها تحقيق الهدف المرجو. فالقرار بمفهومه البسيط يهدف إلى

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة مواقف محتملة تنتبأ بها أو يهدف إلى تحقيق أهداف مخطط لها مسبقاً.

وانطلاقاً من هذا المفهوم البسيط فإنَّ جُلَّ المصادر والمؤلفات الإدارية المتخصصة والنظريات المتتالية ابتداءً من المدارس الكلاسيكية وانتهاءً بالنظريات الحديثة تصف القرار على أنه عملية الاختيار بين البدائل المختلفة والمتعددة لتحقيق هدف ما، أو بعبارة أخرى هو " عملية اختيار وترجيح يمكن بموجبها الوصول إلى ما هو مطلوب عمله لمواجهة موقف معين من المواقف التي تعترض عمل متخذ القرار " (1) ويرتبط القرار الإداري ارتباطاً وثيقاً بعملية التنبؤ ويمدى توفر المعلومات الدقيقة والملائمة والكافية من أجل الوصول إلى اتخاذ القرار الأنسب للموقف فمن " الضروري في اتخاذ القرارات الإدارية أن يتم اختيار الفرضيات الحقيقية، التي لا يعرف مدى صحتها أو عدمه بدقة تثبيتها عن طريق الوقت والمعلومات المتاحة للتوصل إلى القرار (2).

يشار إلى القرار في التعريف الإداري إلى أنه اختيار بديل لحل مشكلة أو لتحقيق مسألة معينة وقد ذكر (3) عدة تعريفات منها أن القرار " هو أساليب وتكثيف لعدد من البدائل، وهو عملية اختيار أحد البدائل، وأنه طريقة للعمل تتضمن اختياراً يؤدي لإنهاء التفكير والاعتبارات الجادة للنهايات المحتملة، وهو عملية البحث عن حل وسط" كما يعرفه نفس الكاتب على أنه "عملية اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب." (4)

خامساً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

¹- كلود س وجورج ألين ،تاريخ الفكر الإداري،ترجمة احمد حمودة،مكتبة الوعي العربي،القااهرة، 1972 ، ص 77.

²- كلود س وجورج ألين ، المرجع نفسه ، ص 78.

³- ياغي،محمد عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة ، مطبعة الفرزدق ، الطبعة الأولى ، السعودية، 1989 ، ص 89.

⁴- ياغي،محمد عبد الفتاح ، المرجع السابق ، ص 95.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

صنع القرارات الإدارية هو تحديد أشكال وكيفيات اتخاذ القرارات الإدارية وتتنوع هذه الكيفيات وفقا لنوعية القرارات الإدارية المراد اتخاذها.

ويمكن هنا أن نميز بين الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية وبين الأسلوب الديمقراطي والأسلوب البيروقراطي والأسلوب الاستبدادي الدكتاتوري، إلى جانب أسلوب الاهتمام بالحلول، وأسلوب التركيز والاهتمام بالمشكلة الإدارية قبل الحلول في اتخاذ القرارات الإدارية.

1- الأسلوب التقليدي: والأسلوب الحديث في صنع القرارات الإدارية ساد الأسلوب التقليدي في صنع القرارات الإدارية قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم، وكانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم وفقا لهذا الأسلوب التقليدي " على أساس العاطفة والاهتمام والتخمين والارتجال ورد الفعل والاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين"⁽¹⁾.

2- أما الأسلوب الحديث: في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع واتخاذ القرارات الإدارية مثل المنهج التجريبي والمنهج الاستقرائي. واستخدام الأفكار والأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات واستعمال العقول الالكترونية في عملية صنع القرارات الإدارية"⁽²⁾.

وقد ظهر هذا الأسلوب الحديث والسائد في الإدارة الحديثة بفضل " أفكار ونظريات المدارس التنظيمية الحديثة، مثل المدرسة العلمية، والمدرسة الاجتماعية السلوكية في علم التنظيم الإداري الحديث"⁽³⁾.

¹- كلود س وجورج أالين ، مرجع سابق ، ص 221.

²- علي السلمي، مرجع سابق ، ص 200.

³- كلود س وجورج أالين ، مرجع سابق ، ص 291.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

- الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الدكتاتوري في صنع القرارات الإدارية يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات وصنعها وكذا منفذي هذه القرارات الإدارية بصورة مباشرة وغير مباشرة.

- أما أسلوب الاستبدادي أو الدكتاتوري البيروقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية فهو الأسلوب الذي " ينفرد فيه القادة أو الرئيس الإداري بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية " (1) ، ويسود هذا القرار في الإدارات والمؤسسات لأسباب ذاتية وغير موضوعية داخلية وخارجية تحيط بعملية صنع القرارات الإدارية، ويعتبر هذا الأسلوب مرفوضاً رسمياً وواقعياً في الإدارات عامة.

- أسلوب الاهتمام والتركيز على البحث الصائب، وأسلوب الاهتمام والتركيز على دراسة المشاكل أولاً في اتخاذ القرارات الإدارية:

الاهتمام والتركيز على البحث عن الحل الصائب أسلوب أمريكي يركز على عملية البحث عن الحل الصائب لصناعة القرار الإداري الفعال ولا يسمح بمشاركة المعنيين بالقرار في دراسة المشكلة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة البدائل والحلول ، وإلى غياب العنصر النفسي في التنفيذ القرار الشيء الذي يستدعي تسخير الوقت والجهد والمال للترويج للقرار وإشهاره وتنفيذه " (2).

أما أسلوب الاهتمام والتركيز على دراسة المشكلة فهو أسلوب ياباني ومفاده " الاهتمام بدراسة المشكلة ثم البحث عن الحل الصائب بإشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية مع إتاحة الفرصة لاختلاف الآراء حول جوانب وعناصر المشكلة الإدارية وبعدها القيام برصد وجهات النظر المختلفة حول

¹- محمد فتحي ،أبجديات التفوق الإداري،دار النشر والتوزيع الإسلامية،مصر، 2000، ص 45.

²- محمد علي محمد ،مجتمع المصنع،دراسة في علم الاجتماع التنظيم،الهيئة المصرية العامة للكتاب،ط 2، مصر، 1995 ، ص

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

المشكلة الإدارية المطروحة لاتخاذ قرار إداري بشأنها لتصح هذه الآراء بدائل مختلفة يختار أنسبها كحل أفضل " (1), ويعتبر هذا الأسلوب (الياباني)، الأفضل في صنع وتنفيذ القرار الإداري الفعال بالرغم من الوقت الذي يستغرقه في المشاورة التي تسمح بدراسة عميقة للمشكلة المطروحة إضافة إلى إعطاء البعد النفسي الإرتباطي للمشكلة.

سادسا:مراحل صنع القرارات الإدارية:

تتطلب عملية صنع القرارات الإدارية المرور بعدة مراحل متتابعة ومتداخلة تتطلب دراستها ومعالجتها تدريجيا للوصول إلى الحل المناسب ومن هنا يقوم صانع القرار بتحديد أولا مراحل صنع القرار ثم يقوم بمعالجتها وتحليلها.

1- تحديد مراحل عملية صنع القرارات الإدارية اختلفت الآراء في تحديد مراحل عملية صنع القرارات الإدارية فيما يخص تعداد مراحلها وقد حددها البعض في ثلاثة مراحل " مرحلة التعرض للمشكلة أو اكتشاف الهدف، مرحلة تجميع المعلومات التي تساعد على حل المشكلة ومرحلة اختيار البديل" ² ونوجز هذه المراحل في الآتي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة البحث والاستطلاع أو الاستعلام والاستخبار.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة تطوير وتحليل مختلف طرق وأساليب العمل والحلول الممكنة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

ويحدد " ديل" مراحل عملية صنع القرار " بخمسة مراحل :

¹- عمار عوايدي , مرجع سابق , ص 88.

²- علي السلمي , مرجع سابق , ص 14.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

1- مرحلة تحديد الأهداف والأنشطة بالنسبة للمنظمة.

2- مرحلة البحث عن أساليب العمل ووسائل تجميع المعلومات

3- مرحلة المفاضلة بين البدائل.

4- مرحلة تنفيذ القرار.

5- مرحلة تقييم ومتابعة النتائج.

المرحلة الأولى: تحليل عملية اتخاذ القرارات الإدارية وفقا للمنهج المتبع وإستراتيجية المنظمة وأسلوب اتخاذ القرارات نقوم بشرح ودراسة مراحل عملية اتخاذ القرارات.

1- تحديد المشكلة الإدارية:

تبدأ أي عملية لصنع القرارات الإدارية بعملية " تحديد المشكلة والتي تستدعي محاولة التعرف على المشكلة وفهمها ثم تشخيصها و دراستها للتعرف على الحلول والبدائل اللازمة

أ- **تعريف المشكلة:** تعني المشكلة اصطلاحاً هي انحرافات عما هو محدد مسبقاً أو الفرق بين ما يحدث فعلاً وما يجب أن يكون..."⁽¹⁾

أن الشعور بالمشكلة والإحساس بها هو بداية عملية صنع القرار لأنه عنصر أساسي وضروري لتحديد المشكلة وحلها ويمكن للشخص أو صانع القرار أن يحس بالمشكلة إذا كان ملماً بصفة كافية بما يجب أن يكون وهو ما يطلق عليه علماء الإدارة اسم " المعيار الرقابي " ⁽²⁾, إضافة إلى امتلاكه القدرة والمعرفة

¹- عمار عوابدي , مرجع سابق , ص 90.

²- محمد ماهر عليش , إدارة الموارد البشرية, وكالة المطبوعات, الكويت, دون سنة , ص 201.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

الكاملة والشاملة لما هو كائن أي متمكنا من عملية قياس الآراء بعد الإحساس بالمشكلة والشعور بها تأتي عملية استكشاف المشكلة والتعرف عليها ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية⁽¹⁾:

* ظهور المشكلة أمام متخذ القرار بصورة مباشرة وواضحة وتضغط عليه من أجل حلها.

* اكتشاف الظاهرة من خلال دراسة الظواهر والمسببات.

ب- تشخيص المشكلة

بعد التأكد من وجود المشكلة والتعرف عليها تأتي مرحلة تشخيصها عن طريق توصيفها بواسطة أسبابها وحدودها وحجمها ومجالها الزمني، يأتي دور تفسيرها ووضع تصورات وآفاق لعلاجها وحلها، ومن أجل معالجة صحيحة وعلمية للمشكلة وجب إتباع المناهج العلمية كالاستدلال أو التجريب.

المرحلة الثانية: جمع الحقائق والمعلومات:

خلال هذه المرحلة تجمع الحقائق والمعلومات عن المشكلة، والبدائل المختلفة لحلها، فالكل مشكلة معلومات وبيانات وإحصائيات تكون أساس ظهور البدائل لحلها من خلال فحصها وتبويبها وتحليلها تحليلا منهجيا بعيدا عن التجريد، ثم القيام بعملية المقارنات واستخراج النتائج بطرق وأساليب علمية ووسائل تكنولوجية والاستفادة منها بصورة فعالة ورشيده في تحديد البدائل والحلول اللازمة لحل المشكلة واتخاذ القرار، ويحتاج تجميع المعلومات اللازمة من عدة مصادر وسائل متعددة منها:

- الاستبيان ووسائل الاستقصاء الأخرى

- الأجهزة التكنولوجية لتخزين المعلومات (الانترنت...)

³- محمد ماهر عليش، المرجع نفسه، ص 205.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

- دراسة الحاضر والسجلات للمنظمة صاحبة المشكلة

- المعاونين وكل من له علاقة بالمسكلة.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل و الحلول

بعد ترتيب البدائل المختلفة و تحديديها ثم القيام بدراسة كل البدائل على حدا وفقا لمعايير علمية ومنطقية نقوم بترتيب هذه البدائل وفقا لدرجة ملائمتها و أهميتها و فاعليتها في حل المشكلة بعد مقارنتها⁽¹⁾ وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

1- تجميع أكبر عدد ممكن من البدائل في ضوء تحليل النتائج المنطقية و السليمة للمعلومات و الحقائق المتعلقة بالمسكلة.

2- دراسة كل بديل على حدا و تقيمه وفقا لمعايير منطقية ثم تحديد مزاياه، عيوبه، و مدى ملائمته لحل المشكلة.

3- ترتيب البدائل في سلم تدرجي على أساس درجة اختلافها في الفاعلية و الأهمية لحل المشكلة و ذلك تمهيدا لاختيار البديل المناسب و اتخاذ القرار الإداري بناء على ذلك.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب:

البديل "الحل" و هو أنسب بديل لحل المشكلة، و يتم اختياره في ضل اعتبارات أيديولوجية، سياسية، اجتماعية، وإنسانية و أخلاقية و بناء على معايير و عوامل نفسية و تنظيمية. و من هنا يحدد صانع القرار في اختيار أنسب بديل لحل المشكلة و اتخاذ القرار الأمور التالية:

1- مدى اتفاق البديل مع سياسة و أهداف ومبادئ ثقافة المنظمة.

¹- عمار عوابدي ، مرجع سابق ، ص 57.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

2- مدى تحقيق البديل للفوائد و المناخ و المكاسب المنتظرة منه.

3- الأخطار المتوقعة من تحقيق هذا البديل.

4- تكاليف تنفيذ البديل.

5- قابلية تطبيق البديل.

6- الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل.

2- شروط عملية صنع القرارات:

بهدف ضمان نجاح عملية صنع القرار وتنفيذه بصورة عملية صحيحة بعيدة عن العواطف و الذاتية لا بد

من توفر جملة من الشروط الموضوعية يجب أخذها بعين الاعتبار ومنها:

- أن تخلو عملية صنع القرارات من الارتجالية و السرعة، و التلقائية.

- أن يبتعد متخذ القرار عن العواطف و الانفعالات.

- أن يتسم متخذ القرار بالعقلانية العلمية المتسمة بالرشاد و الحياد و الموضوعية.

- الابتعاد عن الحلول المجردة قدر الإمكان.

- استعمال الطرق المنهجية والعلمية(الاستقراء، القياس،...).

- أخذ الظروف الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية و الحضارية بعين الاعتبار و تكيف

القرارات حسبها.

3- أنواع القرارات الإدارية:

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

تختلف أنواع القرارات باختلاف المعيار الذي تعتمده المنظمة فقد يكون المعيار هو شكل القرار أو أهمية القرار أو مصدر القرار، ومن هنا فأنواع القرارات تدور عموماً حول⁽¹⁾:

1/3 - القرارات الأساسية و القرارات المتكررة:

ويقصد بها القرارات الإستراتيجية التي تخص السياسة العامة الموجهة لنشاط المنظمة و كذا قرارات سياسة بلوغ أهدافها العامة وتتعلق غالباً بكيان المنظمة و أهدافها و خططها على المدى البعيد و القريب ومثال على ذلك قرار تغيير النشاط أو جزء منه.

أما القرارات المتكررة فهي قرارات يومية روتينية تتكرر كثيراً في العمل اليومي للمنظمة و ذلك خلافاً للقرارات الأساسية التي لا تتكرر إلا خلال سنوات.

و القرارات المتكررة لا تحتاج إلى تحضير كالنوع الأول من القرارات الذي يحتاج إلى دراسات مسبقة لإصداره.

2/3 - القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية.

تصدر القرارات التنظيمية عن السلطة الإدارية بصفة رسمية، كقرارات الترقية و التوظيف أو التأديب، أما القرارات الشخصية فتصدر عن المسئول الإداري بصفته الشخصية و ليس بالصفة التنظيمية ومثالاً على ذلك أن يقدم هذا المسئول استقالته.

3/3 - القرارات اللائحية و القرارات الفردية.

¹- ياغى محمد عبد الفتاح، قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 3، عدد 2، عمان، 1989، ص 99.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

تصدر القرارات اللائحية على شكل لوائح تنطبق تعاليمه على كل فرد في المنظمة تتوفر فيه شروط تأتي بها اللائحة و ذلك طول مدة سريان اللائحة.

أما القرارات الفردية فيسري مفعولها على شخص بعينه ومحدد باسمه و لا ينطبق على غيره،كالقرارات التأديبية.

القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية الأصل في القرارات أن تكون مكتوبة لتكون ذات مرجعية و يسهل فهمها مع عدم اختلاف اثنان عن محتواها لأنها مكتوبة.

هذا لا يمنع من وجود قرارات يومية غير مكتوبة سليمة و منتجة لآثار واضحة، ويستمد القرار الشفوي قوته من قوة و سلطة متخذه.

وكلما اتجهنا إلى أسفل السلم الهرمي كان القرار الشفوي ذا سلطة أما إذا اتجهنا إلى أعلى الهرم يفقد القرار قوته ومن مساوئه سهل التحريف و التأويل.

5- القرارات الصريحة و القرارات الضمنية.

يصدر القرار الصريح عن المسئول الإداري صراحة إما بالقبول أو الرفض عن قضية معينة، أما القرار الضمني فيفهم من قرار المسئول الذي لا يعبر عنه صراحة، بل يفهم من سياق القرار العام الذي يصدره.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية:

لقد رأينا فيما سبق مختلف مراحل اتخاذ القرارات ابتداء من تحديد المشكلة إلى غاية التفضيل بين البدائل و اختيار أنسبها لحل المشكلة.

و الإلتباع السليم لهذه الخطوات، الهدف منه الوصول إلى اتخاذ القرار السليم ومتابعة تنفيذه في الميدان لإجراء التعديلات المحتملة لمساره، وأي خطأ في المرور بمختلف المراحل قد يؤدي بالمدير أو متخذ القرار إلى قرارات منقوصة وخاطئة.

وإذا قلنا أخطاء يرتكبها متخذ القرار أثناء مرحلة من المراحل أو كل المراحل ففي حقيقة الأمر هي انحرافات يقوم بها متخذ القرار إراديا أو لاشعوريا سببها عوامل تدفع به إلى ذلك، ومن بين هذه العوامل⁽¹⁾:

أ- العوامل النفسية والشخصية:

كما يدل عليها اسمها هذه العوامل مرتبطة بنفسية المدير أو متخذ القرار كما تتعداه إلى مجموعة مستشاريه ومرؤوسيه وكل من يساهم في تحضير ودراسة وتنفيذ القرار ويمكننا هنا أن نميز بين المؤشرات النفسية والمؤشرات الشخصية:

أ- المؤشرات النفسية:

أعطى هيربرت سيمون أهمية كبيرة للعوامل النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية وجعل السلوك النفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه القرارات.

¹ - محمد سعد أبو عامود، أسلوب اتخاذ القرار السياسي في مصر في عهد الرؤساء الثلاث، مجلة المستقبل العربي، عدد

112 ، مصر، 1988 ، ص 32-47.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

وتتمثل العوامل النفسية في:

-الدوافع النفسية لمتخذ القرار.

-المحيط النفساني المحيط بمتخذ القرار.

-دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفساني.

فإذا افترضنا أن تأثير هذه العوامل النفسية كان إيجابياً سيرقى سلوك متخذ القرار إلى درجة كبيرة من الموضوعية أما إذا كان تأثير العوامل النفسية سلبياً فستغلب على متخذ القرار الذاتية والخلل في تنظيم الأمور وعدم سلامة القرارات المتخذة.

وانطلاقاً من اعتماد صنع القرار على المعلومات الكافية والصحيحة فالحالة النفسية للمعاونين والمرؤوسين تؤثر على كيفية جمعهم للمعلومات وطريقة تقديمها الشيء الذي يؤثر على القرار سلباً أو إيجاباً. والحالة النفسية السائدة بالمنظمة وليدة الإشراف والعلاقات الإنسانية السائدة وروح التفاهم والحوافز المعمولة بها إضافة إلى قوة الارتباط بالتنظيم والولاء له.

ب- شخصية متخذ القرار:

بتوفر صفات القائد الإداري لدى متخذ القرار وصانعه تتوفر له المقدرة على التحكم في الأمور بدقة وعناية، كما أن عناصر الحنكة والخبرة والتجربة من الأمور المساعدة لحل المشكلات باستبعاد الحلول الفاشلة المتخذة من قبل والاستعانة بالتجارب الناجحة والمماثلة أو القريبة للمشكلة المطروحة.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

ومنه إذا توفرت الصفات السابقة في متخذ القرار فقد تجمعت الأسباب والعناصر الأساسية لاتخاذ قرار سليم⁽¹⁾:

ب-1- توقيت اتخاذ القرار:

يشكل توقيت بروز المشكلة وتحديدها بدقة أهمية كبيرة للسير السليم لبقية مراحل صنع القرار في سرعة المعالجة لأن الزمن لا ينتظر والقرار السليم اليوم قد لا يصلح بعد ساعة من التأخر.

كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع المعلومات ومعالجتها يتيح الفرصة لمتخذ القرار أن يدرس المشكلة بتأني للوصول إلى الحل المناسب، واللجوء إلى دراسة المشكلة المماثلة أسرع لاختيار البديل المناسب وبالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب له.

من ناحية أخرى تبرز مشكلة القرارات العاجلة التي تواجه المنظمة والتي تصدر قراراتها غالبا تحت ضغط الظروف المستجدة، وهنا يستعين متخذ القرار بحنكته الإدارية وخبرته وقوته على التنبؤ على سير الأمور.

رغم أهمية الفترة الزمنية التي يستغرقها صناعة القرار، فإن توقيت إصداره وإخراجه للعلن ذا أهمية كبيرة، خصوصا إذا كان القرار يلغي قرارا سابقا له ويحل محله وذلك لأخذ رأي من يصدر القرار بحقهم ومدى تأثرهم به.

ج- المشاركة في اتخاذ القرارات

صانع القرار لن يكون بالضرورة منفذه، فرغم أن المدير في الغالب من يتخذ القرار إلا أن هذا القرار يعتبر نتاج جهود مشتركة للمرؤوسين والمعاونين وكثير من المختصين أثناء مراحل عملية صنع القرار ،

¹- محمد ماهر عليش ، مرجع سابق ، ص 230.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

والمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات مستمدة من نوع الإشراف السائدة بالمنظمة، فهناك من ينفرد بصنع القرار ومنهم من يفوض الآخرين بصنع القرارات واتخاذها.⁽¹⁾

ومنه يستمد نوع الإشراف بدوره من ثقافة المنظمة وأهدافها ونوعية نشاطها، فإذا كانت مثلاً المنظمة ذات طابع أمني فمن الطبيعي أن يكون نوع الإشراف استبدادي.

¹- محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 233.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تطرقنا إلى تحديد مفهوم عملية اتخاذ القرارات , وكذا الحديث عن بعض النظريات التي تطرقت إلى عملية اتخاذ القرارات , ثم التطرق إلى عملية اتخاذ القرارات الإدارية , بداية من تحديد مفهومها ثم تحديد مراحلها وأنواعها وكذا شروطها و العوامل المحكمة فيها.

﴿الفصل﴾ ﴿التقريب﴾
حما، ما، له، سرا، حما، ما، ما، سرا

القرارات الإدارية

تمهيد

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات.

ثانياً: نظريات اتخاذ القرار.

ثالثاً: مراحل اتخاذ القرار.

رابعاً: مفهوم القرارات الإدارية.

خامساً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية.

سادساً: مراحل صنع القرارات الإدارية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمواردها المادية والبشرية، ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا من طرف رب العمل، ولعل أهم هذه الأهداف هو تحقيق مستوى عال من الأداء عن طريق تدريب عمالها ورفع كفاءتهم واستغلال خبراتهم و مهاراتهم في العمل، بغية زيادة الإنتاج وكذلك تحقيق الكفاية الإنتاجية، وذلك لا يكون إلا بإتباع الطرق العلمية وتوفير الجو الملائم للعمال داخل التنظيم لرفع مستويات الأداء لديهم.

أولاً: مؤشرات الأداء:

1- **دوران العمل:** يعتبر دوران العمل من المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانا بارزا بين موضوعات الدراسات السوسولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح دوران العمل يستخدم للإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها، حيث عرفه بريس جيمس بأنه "دوران العمل هو حركة الأفراد وتنقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى".⁽¹⁾

وقد حدد بريس جيمس ثلاث مصطلحات يمكن أن يتضمنها مفهوم دوران العمل هي: ⁽²⁾

الحراك: ويقصد به الحراك العمالي الذي يعني التحركات الفعلية للعمال من مصنع لآخر أو الخروج من قوة العمل نهائيا.

الهجرة: وهي الانتقال أي تغيير موطن الإقامة والاستقرار في مكان آخر.

التعاقب: وهي درجة تحرك العمال داخل أدوار التنظيم الاجتماعي، فالاختلاف بين الأفراد ودرجة تحملهم لتلك الظروف، قد تختلف بين العمال حسب مستوى المهارات وحسب الجنس ذكورا وإناثا، وحسب السن، كما يتأثر معدل دوران العمل بظروف المنظمة نفسها وبالعوامل الخارجية.

2- **التغيب:** عرفه سارجنت فلورنس بأنه الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين، وهذا التغيب الذي يمكن اجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تجنبه، ومنه التغيب هو عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، و المفروض أن يكون حاضرا يؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج.

¹ - رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، دار الوثام، ط 1، 2003، ص 81.

² - محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 179-180.

الفصل الثالث: الدراسة العلمية و النظرية للأداء

وبالتالي فإن لهذه الظاهرة آثار بارزة تترتب على المؤسسة الصناعية بصفة عامة وعلى أداء العامل بصفة خاصة، حيث أداء العامل هذا الأخير يتأثر بشكل كبير وواضح بكثرة التغيبات، ولعل أهم الآثار السيئة التي تتركها هذه الظاهرة على المنظمة وذلك فإن تغيب العمال يتطلب وجود نسبة من العاملين الإحتياطيين حتى يمكن مواجهة هذه المشكلة ، مما يضيف نفقات إضافية على التكاليف نتيجة زيادة أجرهم، كذلك يترتب على ما سبق أنه يتعذر قياس نسبة الإحتياطي التي يسببها التغيب أي أن العامل البديل يتقاضى أجرا عن العمل يخصم من مرتب العامل المتغيب بدون عذر.⁽¹⁾

ويحدث التغيب أيضا عندما يفشل الفرد في الإلتحاق بالعمل في وقت يكون مبرمجا للقيام بأدائه، وليس التغيب عن العمل ظاهرة مقتصرة على الدول النامية فحسب، وإنما هي أيضا موضوع قلق مسؤولي العمل والتطور في الدول المصنعة، إلا أن هذه الظاهرة أكثر أثرا على اقتصاديات الدول المختلفة، والتي لا زالت في بداية عهدها بالتصنيع.⁽²⁾

3- الرضا عن العمل : يعرف على أنه قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز، والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.⁽³⁾

ويظهر بشكل عام أن اهتمام المدراء بالرضا عن العمل ، يتركز على تأثير أداء العاملين ، وقد بينت الدراسات في هذا المجال درجة هذا الاهتمام ، لذلك نجد أن العديد من الدراسات التي صممت لتحديد تأثير الرضا عن العمل على إنتاجية العاملين وعلاقة الرضا والإنتاجية، بينت نتائج الدراسات أن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا.

¹- رضا قجة:مرجع سابق , ص 155.

²- رضا قجة , المرجع نفسه, ص 156.

³- فاروق عبد فيله، سيد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1 ، دار المسيرة، عمان ، 2005 ، ص259

الفصل الثالث: الدراسة العلمية و النظرية للأداء

إننا إذا ما تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء، فحينما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة وليس على مستوى الفرد، نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا تكون أكثر رضا من المنظمات التي يتميز بها عاملوها برضا أقل. (1)

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي (2):

أ- غياب الأهداف المحددة : فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن نستطيع قياس ما تحققه من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب- عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة والإدارة والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الهدف المطلوب إنجازه أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، ويعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

ج- اختلاف مستويات الأداء : ومن العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء

¹ - ماجدة عطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق، العراق، 2003، ص.108

² - عبد الرحمان محمد العيسوي: دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص.1.

الفصل الثالث: الدراسة العلمية و النظرية للأداء

الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة للعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول والموظف غير المنتج.⁽¹⁾

د- **مشكلات الرضا الوظيفي** : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاج أقل ، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.⁽²⁾

هـ- **التسيب الإداري** : التسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ الإداري نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف ، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

و- **الإشراف**: يعتبر الإشراف من أبرز العمليات الرئيسية التي تحرص من خلاله المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاية الإنتاجية، ويعرف هاليس الإشراف على أنه " اختيار الشخص الصالح للوظيفة، وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، وتعليمه كيفية أدائه، وقياس أدائه وكفايته للاطمئنان إلى وجود عمله والقيام بتصويب أخطائه، ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو فصل من لا يجديه الإصلاح والمدح والإثابة لكل من استحق للكفاية، ولشباع الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيب لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشمول⁽³⁾.

¹- أحمد السيد كردي ، التنظيم الإداري الحديث ، دار البصيرة ، الاردن ، 2005 ، ص 90.

²- أحمد السيد كردي ، المرجع نفسه ، ص 92.

³- طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007 ، ص16 .

الفصل الثالث: الدراسة العلمية و النظرية للأداء

فالممارسات اليومية للمشرفين تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلبا أو إيجاب، حيث أن توفير للمشرف المحيط ملائم عن طريق تحفيز العمال، تنظيم العمل، وبت روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعامل ، ويخفض من معدل دوران العمل والغياب، وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية، ولا أحد يستطيع أن ينكر أو ينفي أهمية الإشراف من خلال أنماطه على تحسين أداء العمال في المنظمة، وقد قام عدد من الباحثين والعلماء بعدد هائل من التجارب والبحوث ليبرروا أثر نماذج الإشراف في مسائل الإنتاج، والأداء والرضا.⁽¹⁾

د- الحوافز: يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، ومن أجل كفاءة هذا العنصر لا بد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفعالية ودفعهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فتحفيز الفرد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجه المرغوب فيه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، فجعل الأفراد يعملون برغبة ويؤدون أداء جيد يعتبر من المشاكل التي تعاني منها الإدارة في المؤسسة، وفي هذا الصدد سنركز على واقع التحفيز في ظل المؤسسة الصناعية.

حيث يعرف الأجر على أنه "التمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني أو العقلي الذي يبذله في العمل " ويعتبر بعض علماء العصر الحديث أن الأجر إذا تواجد بالمؤسسة لا يؤدي بالضرورة إلى أداء جيد، والراحة النفسية للعامل ، بل يساعد فقط على اجتناب سخط واستياء العمال، وهذا ما أكده هارزبيرغ 1959 م على أساس أن الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، كما أن هناك دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وفي المصانع الإنجليزية، أشارت إلى وجود علاقة متبادلة بين مستوى دخل الفرد والرضا الوظيفي.⁽²⁾

ثالثا: إدارة الأداء :

¹- رضا قجة: مرجع سابق، ص73 .

²- رضا قجة ، المرجع السابق ، ص77 ، 78.

الفصل الثالث: الدراسة العلمية و النظرية للأداء

إن عملية الإدارة تم تصميمها لربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع ، وفي هذا الصدد فإن هناك إفتراضا يقضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد إحتياج اتهم عن طريق تحقيق أهدافهم وفي الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة ، فقد يكون من المحتمل وقتئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء.(1)

سمات عملية إدارة الأداء الناجحة :

ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية : (2)

-وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه

الأهداف .

-تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين .

-قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه .

-تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية

للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية .

-إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على إحتياجات

تطوير الأفراد .

¹- بسيوني محمد البرادعي : مهارات تخطيط الموارد البشرية ، ط1 ، إيتراك لنشر والتوزيع ، 2005 ، ص2 .

²- حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، ص36 .

الفصل الثالث: الدراسة العلمية و النظرية للأداء

- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر إنفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير للثقافة التعليمية. (1)

- جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج .

1- أهداف إدارة الأداء :

هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء هي الأهداف الإستراتيجية والأهداف الإدارية ، وأهداف التنمية ، وفيما يلي تحصيل لهذه الأهداف : (2)

أ- الأهداف الإستراتيجية :

من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الإستراتيجية ، إن أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات ، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، وبلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة ، وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف ، حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ب- الأهداف الإدارية :

تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الإحتياجات التدريبية و الإختيار والتعيين ، ورغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء إلا أن العديد من المدربين يرون أن عملية تقييم الأداء هي أمر لا بد منه ، وأكثر من ذلك فإن العديد من المدربين يكرهون عملية تقييم الأداء، لأنها تؤثر بشكل مباشر

¹ - حسن إبراهيم بلوط، المرجع نفسه، ص2 .

² - زاهد محمد ديري: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، كنوز المعرفة ، 2009 ، ص1 .

الفصل الثالث: الدراسة العلمية و النظرية للأداء

على مستقبل الفرد الوظيفي، وتبدو هذه الظاهرة واضحة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف، ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك .

ج - أهداف التنمية :

الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية المهارات وقدرات العاملين، وفي الحالات التي يلقي فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء هو ورفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالبا يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين.(1)

ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضا ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إدارة العاملين .

رابعا: تقييم الأداء :

1- تقييم الأداء للعاملين :

يعتبر تطوير الم وارد البشرية أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المؤسسي للمنظمات، ومن أهم عامل التطوير هو تقييم أداء العاملين، ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديهم، و توضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم.(2)

¹- زاهد محمد ديري، المرجع نفسه، ص 20 .

²- راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 279 .

الفصل الثالث: الدراسة العلمية و النظرية للأداء

كما أن تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلف بإنجازها، ويهدف تقييم أداء العاملين إلى: (1)

أ-التقييم : إذ يتم تقييم الأداء السابق للعاملين ، واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية ، كالترقية ،والنقل ، ومنح العلاوات السنوية والتشجيعية ، وتساعد عملية تقييم الأداء علي إتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي إلي التأثير الإيجابي علي تحفيز العاملين.

كما يهدف تقييم الأداء إلي تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم إطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة ، وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب علي المنظمة تقديمها إلي الموظف ، والتي من الممكن أن تساعده علي معرفة نقاط القوة والضعف لديه .

ب- التطوير : حيث يساعد تقييم أداء العاملين علي تقييم برامج وسياسات المنظمة ، والذي يؤدي إلي تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي ، ويساعد تقييم الأداء علي تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهما الاختيار للموظف وتدريب الموظفين ، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين علي إنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

¹- راوية حسن , المرجع نفسه , ص 279.

2- طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في الأداء هي (1):

أ- **طريقة التقدير** : تعتبر هذه من أقدم الطرق وأكثرها انتشارا وتتكون من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقييم الأداء وقد تأخذ هذه المقاييس شكل النموذج المطبوع الذي يتضمن عدد من الخصائص التي يجب قياسها بالنسبة لكل فرد ،فبالنسبة لعمالة الإنتاج فإن هذه الخصائص عادة ما تنصب على كم الإنتاج المعرفة الفنية بالعمل ،التعاون ،المبادأة وتحمل المسؤولية، أما بالنسبة للعمالة الإدارية فإن مثل هذه الخصائص عادة ما تنصب على القدرات التحليلية ،القيادة ،التنسيق ، والأداء الفعلي ،ويتم قياس كل خاصية من هذه الخصائص باستخدام مقياس مكون من عدد من النقاط يمثل أحد أطرافه الحد الأدنى ،ويمثل الطرف الآخر الحد الأقصى وتمثل النقاط المتوسطة نوعا من التدرج بين الحد الأدنى والأقصى ،ويعرف هذا المقياس باسم المقياس المستمر ومن ناحية أخرى قد يأخذ هذا المقياس شكل غير مستمر ، وذلك بأن يتم التعبير عن النقاط الدنيا والقصى والمرتجة بمجموعة من المربعات المنفصلة عن بعضها البعض .

ب- **طريقة المقارنة** : تستخدم طريقة المقارنة بسبب بعض العيوب السابق ذكرها في طريقة التقدير وتتضمن هذه الطريقة طريقتين من التقييم وهما طريقة التقييم والتوزيع الإجباري .

¹ - هاني عبد الرحمان صالح الطويل :الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم ،ط 4، دار حامد لنشر والتوزيع، 2006 ،ص 356.

خامسا: النظريات المفسرة للأداء:

1- نظرية الإدارة العلمية:

ارتبطت بجهود رائدها فريدريك تايلر لاحظ أن الطرق التي يتبعها العمل في أداء عملهم طرق عقيمة في الأحيان ،مما يترتب خسارة و تبذير في الأموال ،كما أكد أن علاج الكفاية يتحقق بالإدارة الرشيدة التي تستند على قواعد و مبادئ و أسس علمية ،و قد أوضح ذلك من استخدامه الطرق العلمية في دراسة الحركة و الزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل ،كما قام بالاختيار العلمي

للعمال و الأخذ بمبدأ تقسيم المسؤولية بين المدراء و العمال. (1)

2- نظرية التكوين الإداري : تنسب إلى الفرنسي هنري فايول ، لقد حدد أربعة ع شر مبدأ للإدارة وهذه

المبادئ هي: (2)

أ- تقسيم العمل : ويرتبط هذا المبدأ بالتخصص ويطبق علي الأعمال الإدارية والفنية .

ب- السلطة : هي مزيج من السلطة الرسمية والسلطة الشخصية.

ج-النظام : ويعني احترام الاتفاقيات والنظم وعدم الاختلال بالأدوار .

د-وحدة الأمر : وهذا يعني تلقي الفرد الأوامر من مصدر واحد.

هـ - وحدة التوجيه .

و- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .

ح- المكافأة والتعويض: ويرتبط هذا المبدأ بما يقوم به العامل من عمل .

¹- سعد صادق: إدارة توازن الأداء،الدار الجامعية الإسكندرية ، 2004 ،ص2 .

²- سعد صادق: المرجع نفسه , ص 8.

ط- المركزية في اتخاذ القرار .

ي- تدرج السلطة : ويقصد بها تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

3 - نظرية العلاقات الإنسانية : ارتبطت بجهود إلتون مايو ، فلقد كانت التجارب التي قام بها في مصانع الهاوثورن يشكل بداية الطريق لحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة وكشف على بعض المبادئ الأساسية:⁽¹⁾

أ-إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين .

ب-إن سلوك العضو داخل التنظيم يتأثر بالضغوط الاجتماعية الناشئة عن الفرد .

ج-إن القيادة الإدارية تلعب دورا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليد ها بما يتناسب مع أهداف التنظيم . إن السبيل إلى تحقيق التقارب هو إدماج التنظيم الغير رسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراف العمال.

هـ-إن الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات وتحقيق التجانس.

¹- محمد بهجت كاشك: إدارة المنظمات الاجتماعية، المعهد العالمي للخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، 1997، ص 57.

خلاصة الفصل :

وخلص القول أن نجاح الأداء مرتبط بقدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم من جهة ، ومجموعة الشروط والمعايير من جهة أخرى ، واتباع هذه الشروط والمعايير يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ، وأيضاً يؤدي إلى رفع الإنتاج ، وبالتالي تحقيق الكفاية الإنتاجية للمؤسسة .

﴿الفصل الرابع﴾
﴿السر الرابع﴾
﴿السر الخامس﴾

الإطار المنهجي والميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة.

1- المنهج المستخدم.

2- أدوات جمع البيانات (الاستمارة)

3- مجالات الدراسة (المكاني - الزماني - البشري)

ثانياً: الإطار الميداني للدراسة.

1- تفرغ وتحليل البيانات الميدانية.

2- نتائج الدراسة.

تمهيد:

تعتبر عملية تحديد المنهج المستخدم في الدراسة وكذا مجالات الدراسة و تحديد عينتها من بين الخطوات التي لا يمكن الاستغناء عنها في البحوث الاجتماعية نظرا لأهميتها القصوى في تحديد معالم البحث الجيد , كذلك عملية تحليل البيانات و تفسير النتائج من المراحل الأساسية التي تبنى عليها عملية البحث، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من مجتمع البحث الذي تجرى عليه الدراسة ، كما أنها تهدف أساسا إلى تلخيص كل ما تم جمعه من عينة البحث و تحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية تصف مجتمع البحث ، و ذلك بالاعتماد على أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة للبحث .

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

1- المنهج المستخدم:

إذا كان المنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين ولما من أجل البرهنة عليها للآخرين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع.(1)

ومن خلال هذا فإن طبيعة الموضوع تفرض علينا المنهج الوصفي ، والذي عرفه عبيدات ذوقان على أنه" أسلوب من الأساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية ، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".(2)

كما يعرفه محمد شفيق بأنه" طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".(3)

والمنهج الوصفي يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كفي بما يوضح حجم الظاهرة ، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها ، وتختلف البحوث المعتمدة على المنهج الوصفي على مستوى عمقها، وتتراوح من مجرد وصف الظواهر كميًا وكيفيًا كما هي في الواقع دون دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوثها، مرورًا بالبحوث التي تسعى إلى التعرف على الأسباب المؤدية للظاهرة وصولًا إلى البحوث التي تقترح ما يمكن فعله أو تغييره في الموقف موضوع الدراسة.(4)

1- عمار بوحوش، ذنبيات محمد :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص.43

2- محمد عبيدات :منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل ، مصر ، 2006، ص 30.

3- محمد شفيق :البحث العلمي ، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر ، 1985 ، ص80 .

4- عبد المجيد قدي :أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية، ط1، دار الأبحاث، الجزائر، ص.50

2- أدوات جمع البيانات:

أ- الاستمارة:

تعد الاستمارة من أدوات المهمة التي يستخدمها الباحث في دراسته كأداة من مختلف أدوات جمع البيانات, فالاستمارة تعرف على أنها: "أداة لجمع البيانات الميدانية في البحوث العلمية بحيث تضم مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة الموجهة لعينات الدراسة من أجل جمع أكبر قدر من المعلومات التي تفيد موضوع الدراسة."⁽¹⁾

كما تعرف أيضا: "أنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في شكل استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بموضوع الدراسة قد تسلم باليد أو عن طريق البريد, تمهيدا للحصول على إجابات حول موضوع الدراسة."⁽²⁾

ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه الاستمارة في موضوع **عملية اتخاذ القرارات وانعكاساتها على أداء العاملين**, فقد اشتملت استمارة موضوع دراستنا هذه على 20 سؤال بين مغلق ومفتوح, وزعت على الموظفين العاملين بقسم الموارد البشرية التابع لمديرية الخدمات الجامعية - الطارف , قسمناها على 03 محاور رئيسية انطلاقا من تساؤلات و مؤشرات الدراسة , والتي كانت مرتبة على الشكل التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

اشتمل على 05 أسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05.

كانت تدور حول السن , الجنس , الاقدمية في العمل , المستوى الدراسي.

المحور الثاني: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

اشتمل على 08 أسئلة , من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 13.

¹ - احمد بن مرسل, منهاج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال. ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2005 , ص 30.

² - عمار بوحوش , مرجع سابق , ص 25.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

كانت تتمحور حول مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية و التعرف على طرق إعلام الإدارة موظفيها بمختلف القرارات الإدارية .

المحور الثالث:تأثير عملية اتخاذ القرارات في الوظيفة على أداء العاملين داخل المؤسسة.

اشتمل على 07 أسئلة , من السؤال رقم 14 إلى السؤال رقم 20.

تمحورت حول التعرف على تأثير عمليات اتخاذ القرارات على أداء العمال دخل المؤسسة التي يعملون بها وتحديد التأثيرات التي تحدثها على العمال سواء كانت نفسية أو جسمانية وغيرها..

3- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

أنشئت مديريةية الخدمات الجامعية - الطارف , بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر 2005 المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر في 22 ديسمبر 2004 والمتضمن إنشاء مديريةية الخدمات الجامعية وتعيين مقرها والاقامات التابعة لها , تتواجد مديريةية الخدمات الجامعية - الطارف بمقر الولاية , وهي عبارة عن طابق علوي يضم 12 مكتبا ومقسم إلى العديد من الأقسام والفروع كالتالي:

1- قسم المراقبة والتنسيق, وتكون من :

- مصلحة النقل, مصلحة الإطعام و مصلحة الإيواء.

2- قسم المالية والصفقات العمومية.

- مصلحة الميزانية والمحاسبة , مصلحة الصفقات العمومية , مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز .

3- قسم المنح , ويتكون من

- مصلحة تقديم المنح , مصلحة تجديد المنح

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

4- قسم الموارد البشرية , ويتكون من :

- مصلحة تسيير المسارات المهنية.

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى.

هذا القسم الأخير , قسم الموارد البشرية , هو القسم الذي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على الموظفين فيه المقدر عددهم بـ 25 عامل.

ب- المجال الزمني:

امتدت دراستنا على مدار ستة أشهر , ابتداء من يوم التشاور مع الأستاذة المشرفة حول طبيعة عنوان الدراسة و تحديده , وكذا إيضاح أبرز المعالم الكبرى التي ستطرق إليها دراستنا , ثم تعين المكان الذي ستجرى فيه دراستنا الميدانية , الذي حدد " بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف .

بعد موافقة لجنة دراسة مواضيع مذكرات التخرج على عنوان دراستنا , قمنا بجمع جميع المعلومات التي تخص الدراسة من كتب ومجلات علمية وأطروحات وغيرها من مصادر ستساعدنا في إتمام دراستنا. وكان ذلك بداية من شهر نوفمبر 2018 إلى غاية شهر جانفي 2019 , أين وضعنا خطة الدراسة وكامل الأساسيات اللازمة لدراستنا.

لنشرع بعدها في تدوين كل ما نجده من معلومات تخص دراستنا على أوراق خاصة من أجل أين يطلع عليها الأستاذة المشرفة فيما بعد ويقوم بتصحيحها , حيث امتدت هذه المرحلة إلى غاية شهر افريل 2019 .

في منتصف شهر افريل 2019 , وبعد الانتهاء من الجانب النظري من دراستنا , كان يجب علينا الانطلاق في الجانب الميداني لدراستنا , أين شرعنا في انجاز أدوات جمع البيانات الميدانية والتي تمثلت في " الاستمارة" , ثم توزيعها على عينات الدراسة بمكان إجراء الدراسة , لتنتسلمها بعد مضي ثلاثة أيام من تاريخ توزيعها , ثم الشروع في تفريغ البيانات الميدانية في جداول إحصائية من أجل تحليلها وتفسيرها , امتدت هذه المرحلة الصعبة إلى غاية منتصف

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شهر ماي 2019, أين وضعنا نتائج الدراسة التي تحصلنا عليها ثم تقديم الاقتراحات والتوصيات , ليتم بعدها تنظيم مذكرة تخرجنا لتنظيم محكما بمساعدة الأستاذة المشرفة ثم القيام بكتابتها الكترونيا استعدادا لطباعتها وتسليمها .

ج- المجال البشري وعينة الدراسة:

تعد عملية تحديد المجال البشري احد العناصر الجوهرية في البناء الأساسي للدراسة, ويقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث فقد يكون المجتمع مكونا من سكان مدينة ما أو مجموعة من الأفراد في منطقة معينة, تمثل المجتمع البشري الكلي لدراستنا في عمال مديرية الخدمات الجامعية بولاية الطارف المقدر عددهم بـ 250 موظف موزعين بين , المديرية المركزية للخدمات الجامعية - الطارف , وكذا على امتداد ثلاث فروع تابعة لها متواجد في الاقامات الجامعية التابعة لجامعة الشاذلي بين جديد - الطارف.

ج-1 -العينة:

يستعين الباحث العلمي في مجال البحوث الاجتماعية الاتصالية في جمع البيانات حول موضوع دراسته "على عينة" التي تعد من جزءا من مفردات الظاهرة موضوع البحث, والتي يختارها الباحث وفق شروط وقواعد خاصة بحيث تكون العينة المدروسة ممثلة قدر الإمكان للمجتمع الكلي للدراسة.⁽¹⁾

ويفضل الباحثون الأخذ بالعينة بدلا من الأخذ بالمجتمع الكلي للدراسة لان العينة تزود الباحث بالبيانات اللازمة للدراسة التي يجدها في حالة الأخذ بمجتمع الدراسة ,وتجنب الباحث صعوبة تطبيق الدراسة على المجتمع الكلي للدراسة.

حيث اعتمدنا على العينة القصدية في هذا البحث نظرا لعدة اعتبارات من أهمها الحجم الكبير لأفراد المجتمع الكلي للبحث الذي تجاوز 250 موظف وكذا تفرعهم بين الاقامات الجامعية المقدرة بثلاث اقامات جامعية تابعة لجامعة الشاذلي بن جديد إضافة إلى المديرية المركزية التابعين لها , وكذا عدم تواجد المبحوثين في نفس توقيت العمل مما يصعب علينا إجراء الدراسة

¹- فوزي عبد الخالق و آخرون , طرق البحث العلمي. مؤسسة الثقافة الجامعية , مصر , 2007 , ص 11.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

, إضافة إلى وقت دراستنا (06 أشهر) لم يسمح لنا بإجراء الدراسة النظرية وكذا الميدانية لعدد كبير من العمال , وهو ما دفعنا إلى اختيار عينة قصديه من احد الأقسام التابعة لمديرية الخدمات الجامعية – الطارف وهو قسم الموارد البشرية الذي يقدر عدد العمال فيه بـ 25 موظف وهو ما يساعدنا في انجاز الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

ثانياً: الإطار الميداني للدراسة:

1- تفريغ وتحليل البيانات الميدانية:

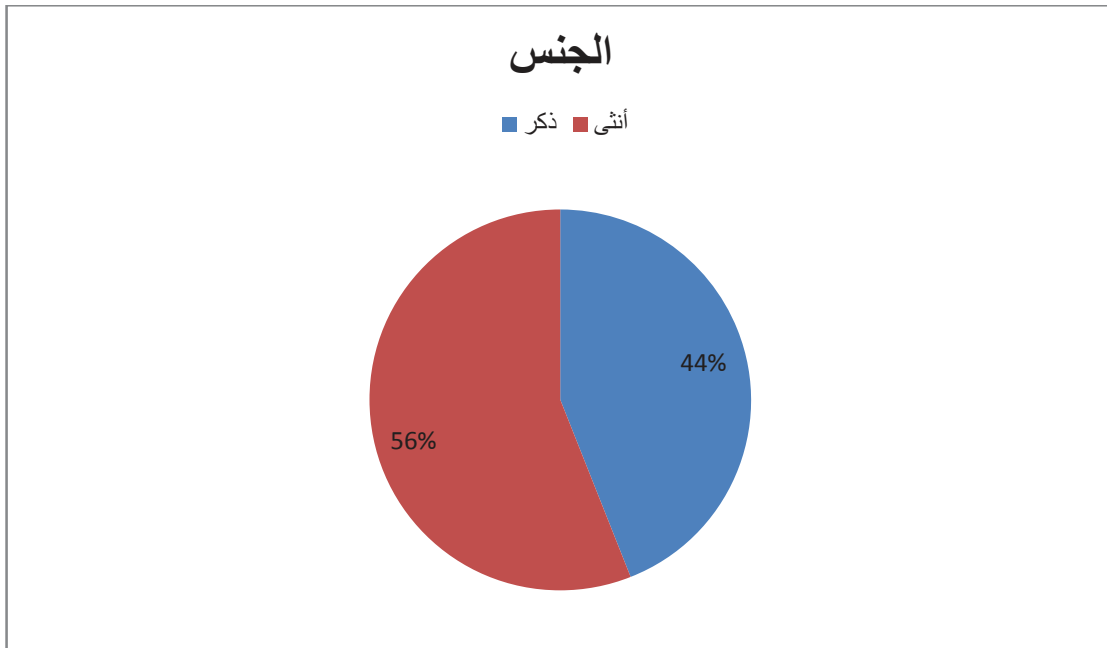
المحور الأول: البيانات الشخصية.

جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
44%	11	ذكر
56%	14	أنثى
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 01 من الاستمارة.

من بيانات الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن عدد العمال الإناث أكبر بقليل من عدد الذكور وذلك بـ 14 موظفة ونسبة 56% ، مقابل 11 موظف ونسبة 44% ، من العدد الإجمالي لعدد العاملين في هذا القسم من المديرية ، وذلك راجع إلى فتح سوق التشغيل بالنسبة للمرأة من طرف الدولة ومنحها الفرصة مثلها مثل الرجل.



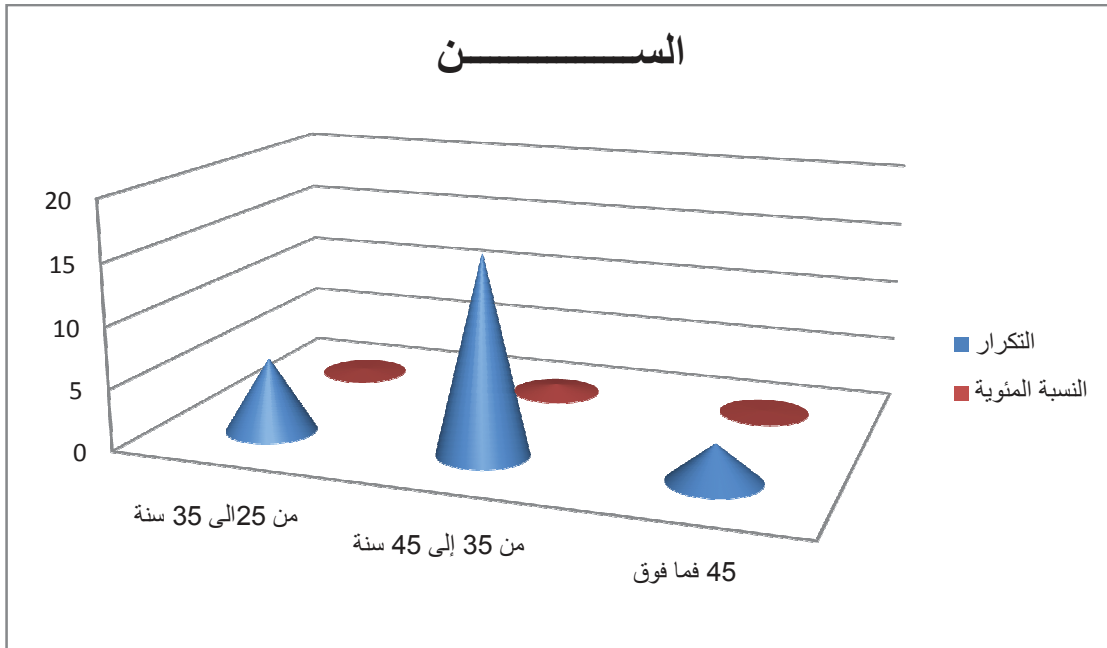
الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
24%	06	من 25 إلى 35 سنة
64%	16	من 35 إلى 45 سنة
12%	03	45 فما فوق
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 02 من الاستمارة.

من الدول الإحصائي أعلاه يتبين أن عدد الموظفين الذين يتراوح سنهم بين 35 و 45 سنة أكبر بكثير من عدد العمال الباقين , حيث أن 16 موظف ونسبة 64% يتراوح أعمارهم بين 35 و 45 سنة , مقارنة بالعمال من 25 إلى 35 سنة المقدرين بـ 06 عمال ونسبة 24% , وكذا العمال فوق 45 سنة المقدرين بـ 03 عمال ونسبة 12% , ويعود ارتفاع عدد الموظفين في السن المحصورتين 35 و 45 سنة , على اعتبار أن هذه المرحلة هي المرحلة التي يكون فيها عدد العمال عالي نظرا لعدد السنوات التي تم استحداث فيها المديرية , وهو السن القانوني و المناسب لكل مديرية حيث تجمع بين الاقدمية و الشباب .



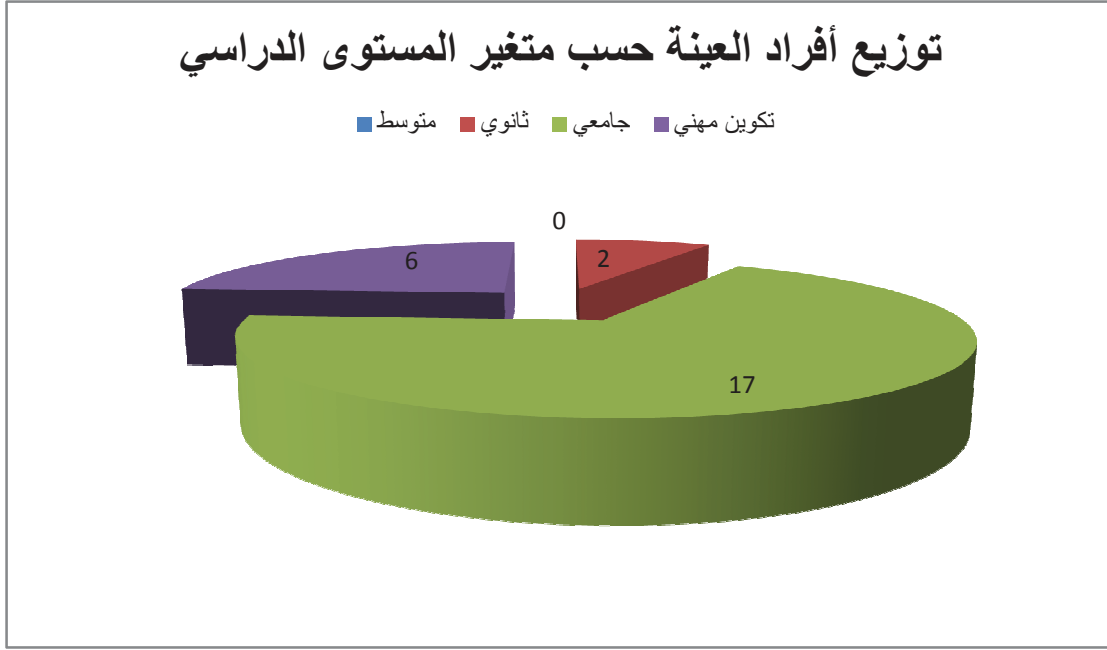
الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
%00	00	متوسط
%08	02	ثانوي
%68	17	جامعي
%24	06	تكوين مهني
%100	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 03 من الاستمارة.

من الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن المستوى التعليمي للموظفين داخل المديرية يتمركز في المستوى الجامعي و ذلك بتكرار 17 ونسبة 68 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة , وهذا راجع لسياسة الدولة الجديدة التي ترمي في الأساس إلى تشغيل حاملي الشهادات الجامعية وإعطاء الأولوية لهم , وكذا يعكس حرص الإدارة على توظيف من لهم مستوى دراسي عالي من أجل كفاءة وأداء جيد في العمل , كما أن الإدارة توظف أيضا المتحصلين على شهادات من التكوين المهني , حيث قدر عددهم بـ 06 أفراد وبنسبة 24% , حيث تستفيد الإدارة من خبرة هؤلاء العمال الميدانية بعد خوضهم لتجارب تأهيلية في مراكز التكوين المهني , في حين تعطي بعض المناصب لأصحاب المستوى الثانوي , بتكرار قدر بـ 02 و نسبة ضعيفة 08 % , حيث تعطيها للحراس والبوابين.

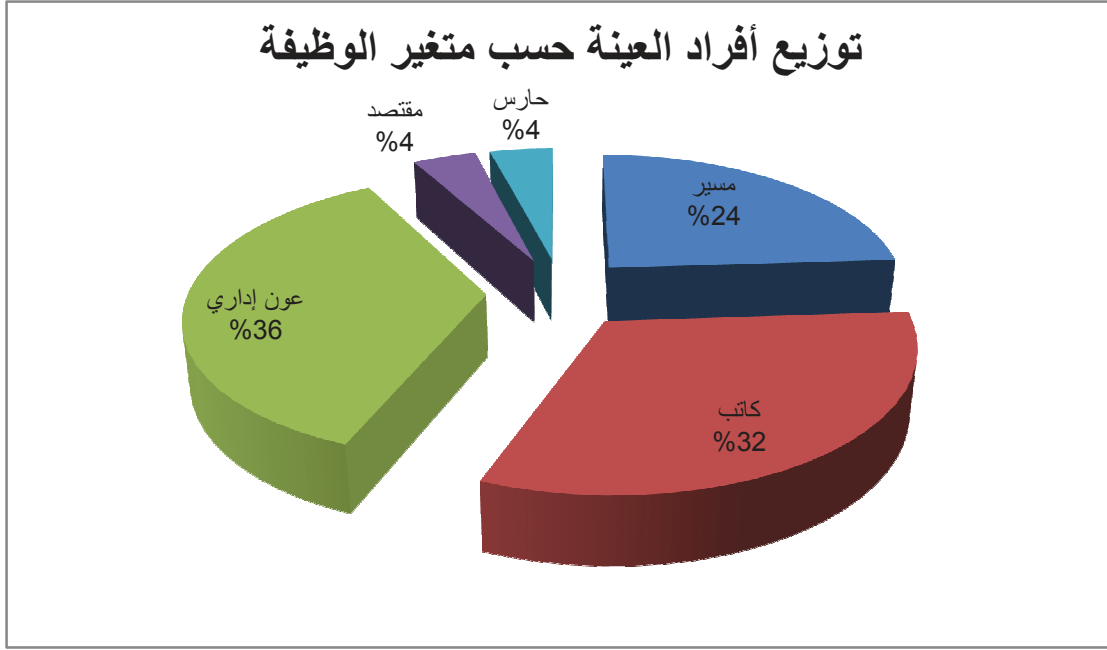


جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مسير	06	%24
كاتب	08	%32
عون إداري	09	%36
مقتصد	01	%04
حارس	01	%04
المجموع	25	%100

المصدر: السؤال رقم 04 من الاستمارة.

من الجدول الإحصائي أعلاه يتبين لنا أن هذا القسم من المديرية تتنوع فيه مناصب العمل حسب طبيعة احتياجات المديرية حيث كان الأعوان الإداريون لهم الأفضلية في المناصب بـ 09 أفراد ونسبة 36% وكذا الكتاب الإداريون بـ 08 أفراد ونسبة 32%، أما المسيرين فبتكرار قدر بـ 06 و نسبة 24%، أما باقي المناصب في هذا القسم من المديرية فمنح لمنصب المقتصد بـ 01 و نسبة 04% و كذا حارس بـ 01 و نسبة 4%، وهذا يعكس حرص الإدارة على تنويع مناصب الشغل داخل المديرية مع إعطاء الأولوية للأعوان الإداريون والكتاب من أجل الإسراع في إنجاز وثائق الطلبة وغيرها من احتياجات يجب إنجازها بسرعة.



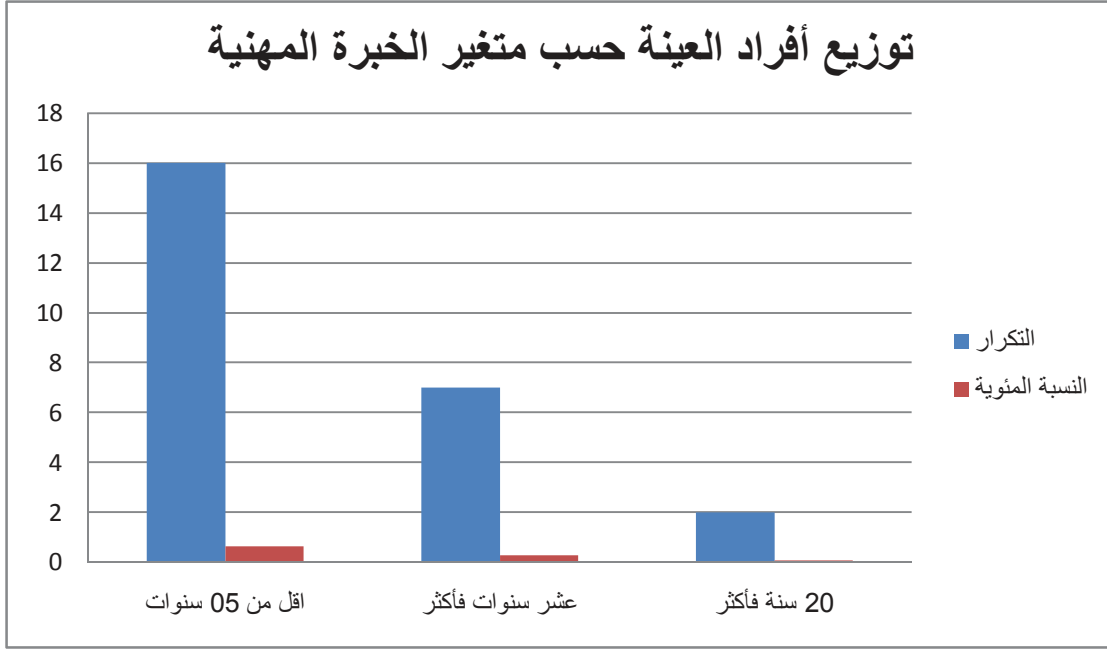
جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
64%	16	أقل من 05 سنوات
28%	07	عشر سنوات فأكثر
08%	02	20 سنة فأكثر
100%	25	المجموع

المصدر : السؤال رقم 05 من الاستمارة.

من بيانات الجدول الإحصائي يتبين أن عدد الموظفين داخل هذا القسم من المديرية تتراوح مدة عملهم أقل من 05 سنوات بتكرار 16 و نسبة 64 % وهذا راجع لاستحداث هذه المديرية منذ عدة سنوات فقط , أما العمال ذو لخبرة المهنية أكثر من عشر سنوات الذين يقدرون بـ 07 و نسبة 28 % , وكذا أعمال ذو الخبرة المهنية أكثر من 20 سنة المقدرين بـ 02 و نسبة 08 % , فانه يرجع إلى كون هؤلاء العمال قد كانوا في مديريات أخرى تابعة للمركز الجامعي سابقا ومع استحداث مديرية الخدمات الجامعية , تم نقلهم إليها , من اجل العمل على نقل خبرتهم المهنية للعمال الجدد.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة



المحور الثاني: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

جدول رقم 06: يبين إتاحة الإدارة فرصة مشاركة القرارات بالنسبة للعاملين.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	76%
لا	06	24%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 06 من الاستمارة.

من الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن الإدارة تمنح فرصة لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية و ذلك بنسبة 76 % وتكرار للإجابات بنعم بـ 19 مفردة , وهذا راجع لسياسة الإدارة التي ترمي من خلالها إلى إشراك عمالها في جميع المهام من اجل أداء أفضل , أما الموظفين الذين أجابوا بـ لا , والمقدين بـ 06 و نسبة 24 % , فبعد تفريغنا للبيانات تأكد لنا أن غالبيتهم حديثو التشغيل في المديرية ولا يزال اطلاعهم على سياسات الإدارة غير كافي , وهو ما تسعى الإدارة إلى تفعيله لديهم.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

جدول رقم 07 :يبين قدرة العمال على إنتاج أفكار جديدة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	%92
لا	02	%08
المجموع	25	%100

المصدر: السؤال رقم 07 من الاستمارة.

من الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن غالبية الموظفين يرون أنه لديهم القدرة الكافية على إنتاج الأفكار الجديدة في مجال اتخاذ القرارات حيث كانت إجابتهم بنعم 23 ونسبة 92 % , وهذا راجع إلى الثقة الممنوحة من قبل الإدارة لهم في مجال اتخاذ القرارات الإدارية التي حتما ستعود بالنفع على أداء العمال داخل الإدارة.

جدول رقم 08 :يبين تمسك الإدارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين أثناء اتخاذ القرارات.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	%96
لا	01	%04
المجموع	25	%100

المصدر: السؤال رقم 08 من الاستمارة.

من الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن غالبية العمال داخل هذا القسم من المديرية يرون أن الإدارة تتمسك بجل مواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين أثناء اتخاذ القرارات بتكرار 24 ونسبة 96% , وهذا راجع لكون الإدارة في بعض الحالات ترى انه من الضروري تطبيق بعض القرارات لتجنب حدوث أزمات داخل الإدارة وحتى لا تقع فوضى في أداء المهام , هذا على خلفية أنه في الأخير لها سلطة القرار في جميع الأمور .

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

جدول رقم 09: يبين الطريقة التي يتعرف بها العمال على القرارات المتخذة من قبل الإدارة.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الملصقات الحائطية	20	%80
عقد الاجتماعات	15	%60
الاستدعاء المباشر	07	%28
البريد الإلكتروني	00	%00
المجموع	*142	%168

المصدر: السؤال رقم 09 من الاستمارة.

من الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن الإدارة في حالة اتخاذ القرارات تتبع بعض الطرق المتعارف عليها لإعلام العمال بالقرارات , ففي غالب الأحيان يتم إعلامهم عن طريق الملصقات الإعلانية بتكرار قدر بـ 20 ونسبة 80 % , لكونها الطريقة الفعالة لكي يطلع العمال على المستجدات بصورة دائمة , ثم عن طريق عقد الاجتماعات بتكرار 15 ونسبة 60 % , هذا في حالة اتخاذ قرارات إدارية حاسمة أو صارمة يجب على جميع الموظفين المشاركة فيها و معرفتها , أما عن طرق الاستدعاء المباشر بتكرار 07 ونسبة 28 % , عند اتخاذ قرارات تخص احد العمال دون غيره , لكن ما يعاب على الإدارة هو عدم استعمالها للبريد الإلكتروني في إعلام الموظفين بالقرارات الإدارية بنسبة 00 % , غير أن الإدارة ربما ترى انه لا يمكن أن تتم هذه الطريقة بفعالية تامة.

¹ - عدد التكرارات تجاوز عدد أفراد العينة , وهذا راجع لان هناك من المبحوثين من اختار أكثر من اجابة.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

جدول رقم 10: يبين الهدف الذي تسعى من خلاله الإدارة عند مشاركة عمالها القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
60%	15	تحقيق الشفافية بين العمال والإدارة
40%	10	تعريف العمال بمختلف القرارات
40%	10	من أجل تسيير أفضل للمؤسسة
140%	35	المجموع

المصدر: السؤال رقم 10 من الاستمارة.

من الجدول الإحصائي أعلاه وحسب إجابات المبحوثين يتبين أن الإدارة و من خلال مشاركتها العمال في عملية اتخاذ القرارات تسعى بها إلى تحقيق الشفافية بين العمال والإدارة وذلك بنسبة 60 % وتكرار 15 , وكذا تعريف العمال بمختلف القرارات الإدارية بتكرار 10 ونسبة 40 % , والتي تسعى من خلالها إلى تسيير أفضل للمؤسسة , حيث أجاب المبحوثين على هذا الاختيار الأخير بنسبة 40 % و تكرار 10 , وهذا يعكس حرص الإدارة على تفعيل جميع الحلول من أجل الرقي بالمستوى الخدماتي لها.

جدول رقم 11: يبين قدرة العمال على تحمل المسؤولية تجاه المواقف والقرارات المتخذة من الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
96%	24	نعم
04%	01	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 11 من الاستمارة.

من إجابات المبحوثين في الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن جل العمال يتحملون كامل المسؤولية تجاه القرارات المتخذة من قبل الإدارة بنسبة 96 % وتكرار 24 وهذا نظرا لكون الإدارة

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

قد أشركتهم في جل القرارات التي تتخذها وهو ما يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه مختلف القرارات المتخذة كونهم جزء من المديرية.

جدول رقم 12 : يبين المميزات التي تميز القرارات التي تتخذها المؤسسة.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العقلانية	13	52%
الصرامة	14	56%
التحفيز	02	08%
المجموع	29	116%

المصدر: السؤال رقم 12 من الاستمارة.

من الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن القرارات المتخذة من قبل إدارة المؤسسة تتسم بالصرامة و ذلك بتكرار لإجابات المبحوثين قدر ب 14 ونسبة 56 % بالعقلانية بنسبة 52 % وتكرار 13 , وهذا راجع إلى رغبة الإدارة لتطبيق جل القوانين على الجميع دون استثناء وذلك في حدود التعقل و المسموح به , حتى لا يشعر العمال بالظلم داخل المديرية و الذي سيؤثر على أداء مهامهم , في حين يرى 02 من أفراد العينة المبحوثين وبنسبة 08 % , أن التحفيز غائب عن القرارات التي تتخذها الإدارة مع موظفيها .

جدول رقم 13: يبين إمكانية حدوث سوء تفاهم بين الموظف و احد المسؤولين بالمؤسسة.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية	في حالة الإجابة بنعم	
نعم	21	84%	التكرار	النسب
لا	04	16%	15	71%
المجموع	25	100%	08	38%
			02	10%
			05	24%
			30	143%

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

المصدر: السؤال رقم 13 من الاستمارة.

من الجدول الإحصائي أعلاه وحسب إجابات المبحوثين يتبين أن في بعض الحالات يقع سوء تفاهم بين الموظفين والإدارة عند اتخاذ بعض القرارات وذلك بتكرار 21 ونسبة 80% , وهذا راجع إلى طبيعة القرارات في التي يمكن أن يرى العمال فيها مجحفة في حقهم خاصة أن غالبية الحالات التي يقع فيها سوء التفاهم كانت عند إحداث ترقية بنسبة 71 % و كذا في حالة العقوبات بنسبة 38 % , وكذا تغيير في المناصب بنسبة 24 % , حيث لا يمكن للإدارة أن ترضي جميع العمال دفعة واحدة لأنها مرتبطة بقوانين تسير عليها وتتحكم فيها.

المحور الثالث: تأثير عملية اتخاذ القرارات على أداء العامل داخل المؤسسة.

جدول رقم 14 :يبين مدى سعي العمال لإحداث التطوير بالمؤسسة عند مشاركتهم في القرارات.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	96%
لا	01	04%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 14 من الاستمارة.

من بيانات الجدول الإحصائي أعلاه ومن خلال إجابات المبحوثين يتبين أن غالبية العمال يسعون إلى إحداث التطوير داخل المؤسسة التي يعملون فيها و ذلك بتكرار قدر بـ 24 مفردة ونسبة 96 % , بينما يرى عامل واحد ونسبة 04% أنه لا يوجد سعي من طرف العمال لإحداث التطوير داخل المؤسسة , إجابات الأغلبية راجعة للسياسات العامة التي تتبعها الإدارة م خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية , هادفة إلى رفع مستوى الأداء لدى العمال وخلق جو مناسب يحدث الاستفادة على المدى القريب والبعيد.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

جدول رقم 15: يبين ضرورة اطلاع العمال على مختلف القرارات المتخذة.

في حالة الإجابة بنعم			النسبة المئوية	التكرار	الفئات
النسب	التكرار	الاحتمالات			
			%96	24	نعم
%96	23	نعم	%04	01	لا
%04	01	لا	%100	25	المجموع
%100	24	المجموع			

المصدر: السؤال رقم 15 من الاستمارة.

من الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن الموظفين أو العمال داخل المديرية يلحون على ضرورة اطلاعهم بمختلف القرارات التي تتخذها الإدارة وذلك بتكرار قدر بـ 24 ونسبة %96 , وذلك راجع لكون أحقية العمال بمعرفة كامل المستجدات التي تحدث في الإدارة حتى لا يقع لبس أو سوء تفاهم بين العمال وباقي المسؤولين في الإدارة , رغبة من العمال للرفع من التطور المعلوماتي والإعلامي داخل المديرية.

جدول رقم 16: يبين تعرض الموظف لقرارات إدارية أثرت على أدائه في المؤسسة.

في حالة الإجابة بنعم			النسبة المئوية	التكرار	الفئات
النسب	التكرار	الاحتمالات			
%67	14	إحباط	%84	21	نعم
%29	06	عزلة نفسية	%16	04	لا
%29	06	إرهاق نفسي	%100	25	المجموع
%29	06	تعب جسماني			
%154	32	المجموع			

المصدر: السؤال رقم 16 من الاستمارة.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

من الجدول الإحصائي أعلاه يتبين لنا ومن خلال إجابات المبحوثين أن هناك عدد كبير من أفراد العينة المقدر بـ 21 ونسبة 84% قد تعرض إلى قرارات إدارية من طرف قادتهم داخل الإدارة حيث يرون أنها أثرت على أدائهم في العمل والتي تجلت في الإحباط بنسبة 67% وتكرار 14 مفردة , وكذا الإرهاق النفسي والعزلة النفسية بـ 29% وتكرار قدر بـ 06 مفردات وكذا التعب الجسماني بتكرار قدر بـ 06 ونسبة مئوية 29% , وهو ما يصيب في غالب الأحيان الكثير من العمال والموظفين في العديد من الإدارات جراء القرارات الإدارية وبالتالي تؤثر على أداء أعمالهم.

جدول رقم 17 : يبين تحدث الموظفين مع مديرهم في حالة اتخاذ قرارات غي مناسبة.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	84%
لا	04	16%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 17 من الاستمارة.

من البيانات الموجودة داخل الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن هناك الكثير من العمال من يتحدث إلى مديرهم في حالة اتخاذ قرارات غير مناسبة وذلك بنسبة 84% وتكرار 21 , مقارنة ببعض الموظفين الذين لا يتحدثون مع مديرهم في هذا الخصوص الذين قدر عددهم بـ 04 ونسبة 16% , وهذا راجع إلى أن المسؤولين في الإدارة قد فتحوا في الأساس باب المشاركة في اتخاذ القرارات للموظفين وهو ما يدفع بالعمال إلى مناقشة المسؤولين في حالة اتخاذ قرارات غير مناسبة يمكن أن تؤثر بالسلب على أداء العمال وعلى سير خدمات المديرية.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

جدول رقم 18: يبين تذكر الموظف لآخر قرار إداري اثر على أداء باقي العمال.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية	في حالة الإجابة بنعم
نعم	23	%92	تعمسية 09
لا	02	%08	عقابية 07
المجموع	25	%100	تحفيزية 02
			انضباطية 10
			المجموع 28
			%112

المصدر: السؤال رقم 18 من الاستمارة.

من البيانات الإحصائية في الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن غالبية عمال المديرية يتذكرون آخر قرار إداري تم اتخاذه في حقهم وذلك بتكرار 23 ونسبة 92 %، حيث تمثلت معظم القرارات في القرارات الانضباطية بتكرار 10 ونسبة 40 % وكذا التعمسية بنسبة 36% وتكرار 9 وكذا العقابية بتكرار قدر بـ 7 ونسبة 28 % وهو ما يفسر حرص الإدارة على تفعيل كل الوسائل من أجل تحقيق العمل المناط به الموظفين حتى وان استلزم الأمر تسليط العقوبات أو غير ذلك ، بينما غاب التحفيز عن قرارات الإدارة بتكرار 02 ونسبة 08 % وهو ما يفسره حداثة استحداث هذه المديرية التي هي قيد الإنشاء، بينما هناك من العمال المقدرين بـ 2 ونسبة 08 % لا يتذكرون آخر قرار إداري اتخذ في حقهم.

جدول رقم 19 :يبين تعاطف الموظف مع زملائه عند اتخاذ قرار ظالم إداري في حقهم .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	%92
لا	02	%08
المجموع	25	%100

المصدر: السؤال رقم 19 من الاستمارة.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

من بيانات الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن غالبية الموظفين لديهم كل التعاطف مع باقي زملائهم في حالة اتخاذ الإدارة لقرارات ظالمة في حقهم , بتكرار 23 ونسبة 92 % , وذلك راجع إلى حالة التساند الوظيفي الذي يتميز به غالبية العمال داخل المديرية , في ظل أدائهم لمهامهم داخل الإدارة وهو ما تسعى إليه الإدارة من اجل تحقيق كفاءة وفعالية إدارية , تنمي قدرات العمال فيما بينهم , بينما هناك من العمال من لا يتعاطف مع زملائهم أثناء اتخاذ القرارات الإدارية , بتكرار 2 ونسبة 08 %.

جدول رقم 20: يبين تقييم العمال لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي يعملون بها.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	10	40%
فعالة	14	56%
سلبية	01	04%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 20 من الاستمارة.

من الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن تقييم الموظفين لعملية اتخاذ القرارات داخل الإدارة التي يعملون بها تمركز حول كون القرارات فعالة بتكرار 14 نسبة 56% وكذا جيدة بتكرار 10 ونسبة 40% , وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى السياسة العامة للإدارة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أعلى درجات الرضا عن مجمل القرارات التي تتخذها الإدارة من اجل الرفع من مستوى الأداء لديهم لتحقيق فعالية في الخدمات المقدمة , وهو بدوره ما يزيد من كفاءة العمال داخل إدارتهم , فيما ترى مفردة 01 ونسبة 04 % أن القرارات سلبية , والذي يرجع إلى بعض القرارات الانضباطية أو غيرها التي يمكن أن تفرضها الإدارة على أي عامل من العمال.

2- نتائج الدراسة:

من خلال جرائنا للدراسة الميدانية وكذا الاستعانة بالجانب النظري في دراستنا التي تسعى إلى تحديد انعكاسات عملية اتخاذ القرارات على العاملين في المؤسسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج , والتي سنجيب من خلالها على الأسئلة الفرعية لبحثنا هذا:

- أن المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة على مجموعة من المبحوثين تولي أهمية قصوى لعملية مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات , حيث كانت النسبة 76% , من خلال إتاحتها للعاملين فرصة المشاركة في معظم القرارات إيماناً من قادة المؤسسة بقدرة العاملين على إنتاج أفكار جديدة تساهم في رفع كفاءة وأداء المؤسسة.

- الإدارة تحرص على إعلام الموظفين بجميع المستجدات المتاحة والممكنة , من خلال الاستدعات المباشرة أو من خلال عقد الاجتماعات و الملصقات الإعلانية , حتى يتسنى للموظفين التعرف على جميع المستجدات.

- تعمل الإدارة على الرفع من الكفاءة داخل المديرية من خلال تطبيق مجموعة من القرارات كالعقوبات و غيرها من اجل تسيير أفضل للمؤسسة وتحقيق الشفافية في أداء المهام.

حيث تم الإجابة على التساؤل الفرعي الأول الذي يتمحور حول مشاركة الإدارة عمالها في اتخاذ القرارات , والذي من خلاله تم التأكد أن هناك مشاركة من قبل الإدارة لباقي الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

ومن بين النتائج المتوصل إليها أيضا :

- أن الموظفين عند المطالبة بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل الإدارة يسعون من خلالها إلى إحداث التطوير داخل المؤسسة التي يعملون بها , بنسبة 96% , حيث أنهم يرغبون بشدة في التحسين والرفع من أداء العمل والمهام داخل المديرية.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

- أن تعرض الموظفين لقرارات إدارية ظالمة أو مجحفة في حقهم ينعكس انعكاسا كبيرا على أدائهم لعملهم , بنسبة 84 % , ويسبب لهم بعض الحالات النفسية وحتى الجسمانية التي تؤثر على أداء مهامهم داخل المؤسسة.

- كما يوجد جد كبير بين الموظفين داخل لمديرية فيما بينهم بنسبة 92 % , وهو نابع من التساند و التكامل الوظيفي داخل المؤسسة وهو ما يساهم في الرفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة.

- هناك إجماع من قبل الموظفين على أن مجمل القرارات الإدارية التي تقرها الإدارة تتميز بالفعالية وأنها جيدة ومفيدة للسير الحسن للعمل داخل المديرية .

حيث اجبنا من خلال هذه النتائج على التساؤل الفرعي الثاني الذي يبحث في تأثير عملية اتخاذ القرارات على أداء العامل داخل المؤسسة.

أ- النتائج العامة :

من خلال النتائج الأولية السابقة للدراسة ومن خلال إردافها بالتأصيلات النظرية التي تطرقنا إليها في فصول بحثنا , توصلنا إلى أن هناك انعكاسات جمة ومختلفة لمجمل القرارات الإدارية داخل المؤسسة على أداء العاملين وتكيفهم مع بيئة عملهم , حيث يفضل الموظفين مشاركتهم في معظم القرارات , حتى تتحقق الشفافية والسير الحسن للعمل داخل المؤسسة , كما أن للقرارات الإدارية التي يتخذها قادة الإدارة على العمال تؤثر تأثيرا كبيرا على الحالة النفسية والجسمانية لهم والتي من الممكن أن تؤثر على أداء عملهم , وهو ما يجيب على تساؤلنا المركزي في دراستنا المتمركز حول ما هي انعكاسات عملية اتخاذ القرارات على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والميداني للدراسة

ب- الاقتراحات والتوصيات:

- فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في القرارات الإدارية التي ربما تعود بالفائدة على المؤسسات الجزائرية.
- العمل على ربط الإدارات المختلفة بالتكنولوجيا الحديثة للاتصالات حتى يتم تعريف العمال بالقرارات عن طريق البريد والحسابات الشخصية.
- عقد الاجتماعات والندوات الدورية التي تهدف لتفعيل القدرات الإبداعية التي تسمح بعرض العمال لأفكارهم.
- العمل على تحسين العلاقة بين المديرين والموظفين داخل المؤسسات حتى يتحقق أداء أفضل لسير العمل داخل المؤسسات الجزائرية المختلفة.

وَجَاءَتْهُمُ
مَلَائِكَةٌ
مِّنْ رَبِّهِمْ
قَائِلِينَ
أَتِيْتُمْ
بِعِبَادٍ
مَّشْكُوتٍ

خاتمة:

ختاما حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة بين عملية اتخاذ القرار وانعكاساتها على أداء العاملين في المؤسسة , وقد بينت الدراسة أهمية عملية اتخاذ القرار في الإدارة عموما و في تسيير أهم مورد في المؤسسة و هو الإنسان بكل ما تعنيه الكلمة من معاني، كما بينت الدراسة عملية اتخاذ القرارات ،وأنها تطورت و أصبحت تهتم بالعمال ليس باعتبارهم مجرد أفراد، بل أهم مورد بالنسبة للمؤسسة الذي لا يمكن الحصول عليه وبالمواصفات التي نريدها في أي وقت نريد، بل يجب المحافظة عليه وتنمية كفاءاته و تحسينها ومساعدته عل اكتساب الناقص منها و الذي تحتاجه المنظمة لإدارة مشاريعها الإنتاجية.

ولأنه من الصعوبة بما كان الحصول على موارد بشرية كافية و مناسبة لوظائف المنظمة، كان الحل في إيجاد الطريقة المثلى للحفاظ على الكفاءات المتواجدة بالمنظمة و خصوصا الإطارات باعتبارها زبدة المنظمة و رأس مالها الحقيقي، و من هنا ظهرت الحاجة إلى اتخاذ القرارات السليمة و التي تخص الموارد البشرية وأدائهم داخل الإدارة , إذ يجب أن تصب دائما في فائدة المؤسسة و الإطارات لتعم الفائدة على الاثنين، بمعنى آخر كيفية اتخاذ قرارات تتلاءم مع حاجيات الموارد البشرية وحاجيات المؤسسة التنظيمية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿ بِرَحْمَةِ اللَّهِ وَرَأْفَتِهِ ﴾

قائمة المصادر والمراجع:

1- الكتب:

أ/ باللغة العربية:

- 1- أحمد السيد كردي ، التنظيم الإداري الحديث ، دار البصيرة ، الأردن ، 2005.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003- 2004 .
- 3- أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، 2007 .
- 4- بسيوني محمد البرادعي : مهارات تخطيط الموارد البشرية ، ط1 ، إيتراك لنشر والتوزيع ، 2005.
- 5- جميل احمد توفيق، أصول الإدارة العامة،المكتبة الانجلو المصرية،مصر، 1974 .
- 6- حسن إبراهيم بلوط :إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان .
- 7- حمد علي محمد ،مجتمع المصنع،دراسة في علم الاجتماع التنظيم،الهيئة المصرية العامة للكتاب،ط2، مصر، 1995 .
- 8- راوية حسن ،محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية ،دار التعليم الجامعي ،الإسكندرية،مصر، 2011 .
- 10- ريتشارد بويانتريس :القادة الجدد، تحويل فن القيادة إلى علم نتائج، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار . المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- 11- زاهد محمد ديري: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ،ط1 ،كنوز المعرفة ، 2009، .
- 12- سعاد فائق برقوطي :أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ن الأردن، 2000 .
- 13- سعد صادق: إدارة توازن الأداء،الدار الجامعية الإسكندرية ، 2004 .

- 14- سيد محمد جاد الرب :السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005 .
- 15- طلعت إبراهيم لطفي :علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007 .
- 16- عايدة سيد خطاب :العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، دون تاريخ.
- 17- عايدة سيد خطاب:العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، 2001
صلاح الشنواني:إدارة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
- 18- عبد الرحمان محمد العيساوي :دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997 .
- 19- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
- 20- عبد الكريم درويش وليلى تكلا،أصول الإدارة العلمية، المكتبة الانجلو مصرية،مصر، 1976.
- 21- عبد المجيد قدي :أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية، ط1 ،دار الأبحاث،الجزائر
احمد بن مرسللي ,مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال. ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2005 .
- 22- علي السلمي , اتخاذ القرارات الإدارية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت , 1975 .
- 23- عمار بوحوش، ذنبيات محمد :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
- 24- فادية أيوب ،نظرية القرارات الإدارية،مطبعة طرى،سوريا، 1989.
- 25- فاروق عبد فيل، سيد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005 .

قائمة المصادر والمراجع

- 26- فوزي عبد الخالق و آخرون , طرق البحث العلمي. مؤسسة الثقافة الجامعية , مصر , 2007 .
- 27- قريظم محمد عبد الهادي ,اتخاذ القرارات الاستثمارية مع التطبيق على خطط التنمية الوطنية،مركز النشر العربي،جدة، 1988 .
- 28- كامل محمد عويضة :علم النفس الصناعي، ط1 ، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996 .
- 29- كلود س وجورج أالين ،تاريخ الفكر الإداري،ترجمة احمد حمودة،مكتبة الوعي العربي،القاهرة، 1972 .
- 30- ماجدة عطية :سلوك المنظمة ، سلو كالفرد والجماعة،ط1 ،دار الشروق ، العراق،2003 .
- 31- محمد السعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1976.
- 32- محمد بهجت كشك :إدارة المنظمات الاجتماعية، المعهد العالمي للخدمات الاجتماعية ،الإسكندرية ، 1997 .
- 33- محمد شفيق :البحث العلمي ، المكتب الجامعي، الإسكندرية،مصر، 1985 .
- 34- محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،2005.
- 35- محمد عبيدات :منهجية البحث العلمي ،ط2 ،دار وائل ، مصر ، 2006 .
- 36- محمد فالح صالح:إدارة الموارد البشرية،ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،2004 .
- 37- محمد فتحي ،أبجديات التفوق الإداري،دار النشر والتوزيع الإسلامية،مصر، 2000
- 38- محمد ماهر عليش ،إدارة الموارد البشرية،وكالة المطبوعات،الكويت، دون سنة رضا قجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي،دار الوثام ، ط1 .

قائمة المصادر والمراجع

- 39- ناصر دادي عدون :إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط2 ، دار المحمدية العامة، الجزائر،1998 .
- 40- نحول فرحان :الوجيز في اقتصاد المؤسسة, دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 41- نور الدين حاروش :إدارة الموارد البشرية، ط1 ،دار الأمة،2011
- 42- هاني عبد الرحمان صالح الطويل :الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم ،ط4، دار حامد لنشر والتوزيع، 2006 .
- 43- ياغى،محمد عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة ، مطبعة الفرزدق ، الطبعة الأولى ، السعودية، 1989.
- ب/ باللغة الأجنبية:

1- Fernandez,Les nouveaux tableaux des managers,le projetdécisionnel dans sa totalité,édition d'organisation,3em édition,Paris.2003.

2- المجلات:

- 1- أحمد السيد كردي :مجلة الأداء الوظيفي، العدد 53 ن 5 ماي 2010 .
- 2- محمد سعد أبو عامود ,أسلوب اتخاذ القرار السياسي في مصر في عهد الرؤساء الثلاث، مجلة المستقبل العربي، عدد 112 ، مصر, 1988.
- 3- ياغى محمد عبد الفتاح ،قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية،المجلة العربية للإدارة،مجلد 3،عدد 2،عمان, 1989 .

3- الرسائل والمذكرات الجامعية:

- 1- إشراف رياض الله , مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات. و علاقته برضاهم الوظيفي, مذكرة لنيل شهادة الماجستير , كلية العلوم الاجتماعية , جامعة البتراء , الأردن , 2008/2007.
- 2- خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة والاداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، 2003، ص. 55.
- 3- سماح محمد قاسم المتوكل , تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي دراسة حالة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات اليمنية , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , قسم علم الاجتماع , جامعة صنعاء , اليمن , 2009-2010.
- 4- صفية خفش , أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام, مذكرة لنيل شهادة الماجستير ,كلية العلوم الاجتماعية ,جامعة الرياض , 2009-2010.
- 5- طارق فرح عبد الله عركوك, الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط , جامعة القدس , فلسطين , 2004-2005.

4- القواميس والمعاجم:

- 1- عمر عبد الرحيم ,المنجد في اللّغة والإعلام، ط 4 ،المكتبة الشرقية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان, 2003 .
- 2- ابن منظور: لسان العرب، ط 1 ، الدار المتوسطة للنشر والتوزيع، تونس، 2005 .

وَاللَّهُ
أَعْلَمُ
بِذَاتِ
الْعَرْشِ
الْعَلِيِّ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر

الموضوع: عملية اتخاذ القرارات وانعكاساتها على أداء العاملين.

"دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - ولاية الطارف"

استمارة بحث موجهة للموظفين.

إشراف:

ملاس حسبية

إعداد الطالب:

معروف عبد الرزاق

ملاحظة: إن الإجابات والبيانات التي تستدلون بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن

تستخدم إلا لغرض البحث العلمي , وشكرا على تعاونكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني
- 4- المنصب/الوظيفة:.....
- 5- الخبرة المهنية: اقل من 05 سنوات عشر سنوات فأكثر 20 سنة فأكثر

المحور الثاني: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- 6- هل تتيح الإدارة فرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية؟
نعم لا
- 7- هل لدى العمال القدرة على إنتاج أفكار جديدة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية؟
نعم لا
- 8- هل تتمسك الإدارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين أثناء اتخاذ القرارات الإدارية الهامة؟
نعم لا

9- عند اتخاذ الإدارة قرارات إدارية مهمة , كيف تتعرف عليها؟

- من خلال الملصقات الحائطية
- من خلال عقد الاجتماعات
- من خلال الاستدعاء المباشر
- عن طريق البريد الالكتروني

10- عند مشاركة الإدارة عمالها في عملية اتخاذ القرارات , هل تسعى من خلال ذلك إلى ؟

- تحقيق الشفافية بين العمال والإدارة

- تعريف العمال بمختلف القرارات

- من أجل تسيير أفضل للمؤسسة

11- هل لدى العاملين القدرة على تحمل المسؤولية تجاه المواقف والقرارات التي تتخذها الإدارة؟

نعم لا

12- بماذا تتميز القرارات المتخذة في مؤسستك؟

- العقلانية

- الصرامة

- التحفيز

13- هل سبق لك وان حدث سوء تفاهم بينك وبين احد المسؤولين في مؤسستك حول مضمون

احد القرارات ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل كان ذلك حول:

- ترقية

- عقوبة

- مكافئة

- تغيير في المناصب

المحور الثالث: تأثير عملية اتخاذ القرارات في الوظيفة على أداء العامل داخل المؤسسة.

14- هل يسعى العاملون إلى إحداث التطوير في المؤسسة عند مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مع قاداتهم؟

نعم لا

15- هل ترى انه من الضروري أن يطلعك قادة عملك على مختلف القرارات الإدارية التي سيتخذونها؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل ترى أن لذلك تأثير على مردودك في العمل؟

نعم لا

16- هل صدف وان عرضت لقرار إداري اثر على سير أداء عملك في مؤسستك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف تجلى ذلك ؟

- إيجاب

- عزلة نفسية

- إرهاق نفسي

- تعب جسماني

17- في حالة اتخاذ الإدارة لقرارات تراها غير مناسبة ولها انعكاسات سلبية على أداء زملائك

العمال ,هل نتحدث مع مديرك في هذا الخصوص؟

نعم لا

18- هل تتذكر آخر قرار إداري انعكس سلبا على أداء باقي العمال؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم , ما كانت طبيعته؟

- تعسفية

- عقابية

- تحفيزية

- انضباطية

19- إذا ما اتخذت الدارة قرارا إداريا في حق زميل لك في العمال , هل تتعاطف معه؟

نعم لا

20- كيف تقيم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي تعمل بها؟

جيدة فعالة سلبية