



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



## دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

بولاية - قالمة -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ل. م. د علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

حواسة جمال

إعداد الطالبة:

بوخالفة هاجر ✓

السنة الجامعية : 2017/2016

## كلمة شكر

أحمد الله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني وأعطاني فرصة مواصلة الدراسة مرة أخرى وصلى الله على سيدنا محمد معلم البشرية الذي غرس في قلوبنا حب العلم والإيمان وعلّمنا القيم التي تبنى بها الحضارات وترتقي بها الإنسانية جمعاء.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف حواوسة جمال على دعمه وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة، وسعة صدره، فجزاه الله عنى كل الخير وأنار دربه.

وكذلك أشكر كل أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل كل باسمه على تزويدهم بالمعلومات اللازمة والقيمة لإتمام هذا البحث.

## الإهداء

يشرفني أن أهدي هذا العمل المتواضع والذي يمثل حصيلة دراستي وثمره جهدي إلى حبيبة قلبي ومنبع أمني وسعادة قلبي أمني الغالية حسينة.

وإلى أعز وأطيب مخلوق حفظه الله وأطال عمره أبي الغالي علي.

إلى من كانوا ملاذي وملجئي، إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات جدي وجدتي أطال الله في عمرهما.

إلى أختي ونور عيوني لميس، إلى أخي الغالي أمير.

إلى زوجي ورفيق دربي كريم، إلى صديقاتي اللواتي لم تلهين أمني سمية وسلوى.

دون أن ننسى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث من قريب أو بعيد وخاصة أمير الذي تعب معي طيلة المشوار، وإلى كل دفعة 2016-2017 .

هاجر

## الفهرس

### قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	فهرس الجداول
1	مقدمة.....
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
3	تمهيد.....
4	أولاً- الإشكالية .....
5	ثانياً- أسباب اختيار الموضوع.....
5	ثالثاً- أهمية الموضوع.....
6	رابعاً- أهداف الدراسة.....
6	خامساً- الدراسات السابقة.....
9	سادساً- مفاهيم الدراسة.....
15	خلاصة.....
	<b>الفصل الثاني: مدخل للقيم التنظيمية</b>
17	تمهيد.....
18	أولاً- ماهية القيم التنظيمية.....
18	1- مصادر القيم التنظيمية.....
19	2- تصنيف القيم التنظيمية وتكوينها.....
21	3- أهمية القيم التنظيمية.....
22	ثانياً- مراحل تطور القيم التنظيمية.....
22	1- المرحلة العقلانية.....
22	2- المرحلة العاطفية.....
23	3- مرحلة المواجهة.....
23	4- مرحلة الإجماع في الرأي.....
23	5- مرحلة الإدارة بالأهداف.....
23	6- مرحلة التطوير التنظيمي.....
23	7- المرحلة الواقعية.....

24	.....	ثالثاً- القيم التنظيمية، الخصائص والمستويات
24	.....	1- خصائص القيم التنظيمية
25	.....	2- مستويات القيم التنظيمية
25	.....	رابعاً- القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم
27	.....	خلاصة

### الفصل الثالث: القرارات الإدارية، مراحلها واساسياتها

29	.....	تمهيد
30	.....	أولاً- ماهية القرارات الإدارية
30	.....	1- أنواع القرارات الإدارية
32	.....	2- أشكال صنع القرار
33	.....	3- أهمية اتخاذ القرارات
34	.....	ثانياً- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية
34	.....	1- مرحلة تشخيص المشكلة
35	.....	2- مرحلة جمع البيانات والمعلومات
35	.....	3- مرحلة تجديد الحلول المتاحة وتقويمها
36	.....	4- مرحلة اختيار الحل المناسب للمشكلة
36	.....	5- مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه
36	.....	ثالثاً- أساسيات في دراسة القيم التنظيمية
36	.....	1- خصائص عملية اتخاذ القرار
38	.....	2- أساليب اتخاذ القرارات
40	.....	3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
41	.....	رابعاً- المداخل النظرية المفسرة للقرارات الإدارية
41	.....	1- النموذج التقليدي الكلاسيكي
43	.....	2- النموذج السلوكي
45	.....	خلاصة

### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

47	.....	تمهيد
48	.....	أولاً- خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية
48	.....	1- منهج الدراسة
48	.....	2- أدوات جمع البيانات

50	.....3- مجالات الدراسة
52	.....4- العينة، تحديدها واختيارها
53	.....ثانياً- تحليل وتفسير البيانات
67	.....ثالثاً- النتائج العامة للدراسة
67	.....رابعاً- المقترحات والتوصيات
69	.....خلاصة
71	.....خاتمة
73	.....قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
53	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	01
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
54	توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية	04
55	العوامل التي تؤثر على القرارات التي يتلقاها العامل من طرف الرئيس	05
55	مضمون الأسئلة التي يتلقاها الموظف من طرف الرئيس	06
56	رضا الموظف عن القرارات المتخذة من طرف الإدارة	07
56	مدى علم الموظفين بالمبادئ التي تحكم سير مهنتهم، ومدى تطبيقهم لها	08
57	العوامل التي على أساسها تتخذ القرارات في وكالة الضمان الإجتماعي	09
58	مدى اعتماد وكالة الضمان الاجتماعي على منظومة قيمية في إصدار قراراتها	10
58	مدى تمتع وكالة الضمان الاجتماعي بقيم الإستقلالية والحوار وابداء الرأي	11
59	مدى تميز وكالة الضمان الاجتماعي بالقوة في فرض احترامها على الجميع	12
59	مدى أحساس العامل بينه وبين مرؤوسيه بالإحترام المتبادل	13
60	مدى شعور العامل بالملل أثناء القيام بالمهام المكلف بها من طرف رئسيه	14
60	مدى شعور الموظف بالمسؤولية أثناء أدائه لعمله	15
61	مدى اهتمام الرئيس بانشغالات وتوجهات العمال	16
61	مدى منح الإدارة فرص عادلة للموظفين بالاستماع إلى شكاويهم عندما تنشأ خلافات بينهم	17
62	مدى مشاركة الإدارة للموظفين في صنع القرارات	18
62	مدى فهم الموظفين للرسائل الاتصالية الموجهة من طرف رئيسهم	19
63	ثقة الموظفين بالمعلومات المسلمة من طرف الرئيس ومصدر الثقة بها	20
63	مدى طرح المبحوثين لأسئلة حول محتوى الأوامر والتعليمات التي يكلفون بها	21
64	اطلاع المبحوثين على النظام الداخلي للمؤسسة ومدى فهمه	22

64	مدى اقناع أفراد العينة بما جاء في النظام الداخلي	23
65	مدى عدل القواعد والإجراءات التنظيمية في وكالة الضمان الإجتماعي	24
65	مدى اتفاق اللوائح والقوانين مع متطلبات العمل الحديثة	25
66	مدى فهم المبحوثين للقرارات التي تصدر باستعمال اللوائح والقوانين	26
66	ردة فعل أفراد العينة في حالة تغيير لقرار أو برنامج في المؤسسة	27
66	مدى مساهمة اللوائح والقوانين في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة	28



إن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح كما أنها شعور بالتوجهات المشتركة لكل الأفراد داخل المصالح والأقسام، وتعد مؤشراً لتصرفاتهم اليومية، فضلاً عن ذلك فإن الإدارة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الإلتزام بها وهي أيضاً تكريس للسلوك المرغوب فيه.

ومن خلال تلك القيم التي تسود في المنظمة يمكن أن نتعرف على دور هذه القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية باعتبارها الموجه الأساسي لسلوك المديرين، حيث تؤثر على قراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيه، ونظراً للأهمية البالغة لهذا الموضوع، أرادت الباحثة دراسته في وكالة الضمان الإجتماعي وذلك من خلال معرفة ما إذا كانت للقيم التنظيمية دور في تفعيل القرارات الإدارية الناجحة، وللإلمام بهذا الموضوع تناولته الباحثة في جانبين نظري وميداني، وعليه احتوت هذه الدراسة على أربع فصول، تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، حيث تضمن الإشكالية وفيها تمت الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ثم أسباب اختياره، أهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ومفاهيم الدراسة.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان القيم التنظيمية مراحلها، الخصائص والمستويات قسم هذا الأخير إلى أجزاء، الجزء الأول تطرقنا فيه إلى ماهية القيم التنظيمية، الجزء الثاني: احتوى على مراحل تطور القيم التنظيمية أما الجزء الثالث: تمحور حول القيم التنظيمية الخصائص والمستويات، وأخير الجزء الرابع: القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم.

أما الفصل الثالث فقد خصصته الباحثة للقرارات الإدارية، مراحلها وأساسياتها وتناولت فيه ماهية القرارات الإدارية ثم مراحلها وأساسياتها وصولاً إلى المداخل النظرية المفسرة للقرارات الإدارية.

أما الفصل الرابع فقد خصص للدراسة الميدانية انطلاقاً من تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل المعطيات الميدانية، واستخلاص النتائج، ثم التوصيات والإقتراحات.

**تمهيد:**

سوف نتعرض في هذا الفصل الأول من الجانب النظري إلى إشكالية الدراسة وما يرتبط بها من أسباب اختيار للموضوع، وأهميته وأهدافه، وصولاً إلى محاولة عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

## أولاً- الإشكالية:

نتيجة للتطورات المختلفة التي تشهدها التنظيمات المعاصرة وتحسين وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات سواء الحكومية أو الخاصة لكون هذه المنظمات لها شخصية تميز منظمة عن أخرى، هذه الشخصية هي مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمات ويشترك العاملون بها.(1) فالقيم تشكل سلوكياتنا وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات، حيث يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفعالية المنظمة، كما يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على عناصر من أهمها الموارد البشرية، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات وتحقيق أهدافها لذا فإن دراسة سلوك هذه الفئة القائدة هو من ضروريات البحث في مجال تطوير وتفعيل الإدارة الحديثة الناجحة ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات تنظيمية(2).

ومن المؤكد أن الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المنظمة هو استحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين العاملين في المنظمة، فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وضع مساحة شراكة بين القادة والمرووسين وذلك أن استثمار دور وظيفة تلك المنظومة بالشكل المطلوب، ومن جانب آخر فإن هناك دراسات ركزت على أهمية القيم الشخصية والإعتقادات التي تبناها المدير أو القائد في المنظمة ودورها في تفعيل العملية الإدارية فكلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين كلما أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية، وخاصة فيما يتعلق منها بعملية اتخاذ القرارات، باعتبارها عملية إدارية ومهمة قيادية تتأثر تأثراً مباشراً بالقيم الشخصية للقائد كما أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات وإعداد البرامج.(3)

(1) -خالد بن عبد الله الحنيطه، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة الرياض، 2003.

(2) -الكردي محمد، دراسة وتحليل القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة، مجلة الإدارة العامة العدد 01، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص10.

(3) -صدام محمد، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 2004، ص65.

والعمل الإداري مفعم بالقرارات القيمة، كما أن القادة الإداريين يعيشون ممارسة عملية مستمرة للقيم، ويقومون باتخاذ الكثير من القرارات الإدارية داخل مؤسساتهم وهذه القرارات تكون في الغالب متأثرة بالقيم والاعتقادات المختلفة التي يتبناها هؤلاء القادة.

ومن هذا المنظور حاولت الباحثة بلورة إشكالية البحث في التساؤل المركزي الآتي:

\* ماهو دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية الناجحة؟.

ويتفرع عن هذا السؤال جملة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- 1 - إلى أي مدى تعتمد وكالة الضمان الاجتماعي على منظومة قيمية في إصدار قراراتها؟
- 2 - هل القيم والمعايير السائدة في وكالة الضمان الاجتماعي بولاية قالمة تعمل على تفعيل القرارات الإدارية الناجحة؟ وكيف ذلك؟.
- 3 - كيف تساهم اللوائح والقوانين في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة؟.

ثانياً- أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختيار الباحثة لموضوع القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية فيمايلي:

- البحث في القيم التنظيمية والمعايير كونها تشكل المصدر الأساسي والضروري في بناء المجتمع، وتكوينه واستقراره والمحافظة عليه.

- الوقوف على مدى تأثير القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوع في حد ذاته حيث أن للقيم دورا رئيسيا في تطور عمل المنظمات وتقدم المجتمع وتماسكه، وتكمن أهميتها في أنها:

\* تعد عنصرا مشتركا يدخل في تركيب البناء الاجتماعي وتكوين بناء الشخصية الفردية.

\* الدور الذي تلعبه القيم في تحديد السلوك المرغوب داخل المؤسسات.

\* أهمية القيم التنظيمية في علاقتها بعملية اتخاذ قرارات سليمة وناجحة.

#### رابعاً- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة.
- التعرف على ما إذا كانت وكالة الضمان الاجتماعي تعتمد على منظومة قيمية ومعارية في القيام بوظائفها.
- اثراء المكتبة الجامعية بدراسة حول القيم التنظيمية وعلاقتها بالقرارات الإدارية بشكل عام.

#### خامساً- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى، دراسة بوكشيردة (2014): (1)

جاءت هذه الدراسة بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري" وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وقد أجريت بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على عينة قوامها 30 عاملاً.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة القيم التنظيمية التي تؤدي إلى تمكين الأساتذة الجامعيين.
- معرفة هل هناك ارتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بقطاع التعليم العالي.
- التعريف بمفهوم التمكين النفسي بإعتباره من الأساليب الحديثة في علم النفس العمل والتنظيم.
- التعرف على مدى مساهمة القيم التنظيمية في تكريس التمكين النفسي لدى الأساتذة الإداريين.
- تقديم مجموعة من الإقتراحات للإسهام في رفع مستوى التمكين بالتركيز على بعض القيم التنظيمية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

---

(1) - بوكشيردة صابر، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

- التمكين يعتبر استراتيجية هامة تتبعها المنظمات في وقتنا الحالي.
- نجاح التمكين كاستراتيجية يعتمد على القيم التنظيمية السائدة في المنظمات.
- نجاح فلسفة التمكين مرهون بتوفر بيئة عمل ملائمة تسودها العدالة والنظام ومكافئة الأفراد على مجهوداتهم المبذولة.
- تعتبر القيم التنظيمية وسيلة لزيادة مستوى التمكين.
- التغيير في الأساليب الإدارية يبدأ من التركيز على القيم التنظيمية.
- يواجه التمكين معوقات تظهر أغلبها في المستويات الإدارية العليا وذلك لخوف المديرين على مراكزهم وتركيز البعض الآخر على نجاحهم الشخصي بدل المصلحة العامة وهذا يرجع أيضا إلى واقعهم القيمي.

#### الدراسة الثانية: دراسة عجال (2010): (1)

جاءت هذه الدراسات بعنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي" وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي وقد أجريت بجامعة بسكرة على عينة قوامها 100 عامل. وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

\* معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من خلال تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة على المحاور التالية:

- علاقة إدارة الإدارة بجودة التعليم العالي.
- علاقة إدارة المهام بجودة التعليم العالي.
- علاقة إدارة العلاقات بجودة التعليم العالي.

---

(1) -عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة ماجستير في علم النفس العطل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، منشورة جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009-2010.

- علاقة إدارة البيئة بجودة التعليم العالي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

كانت درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) حسب ما أكدته آراء عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة تقع في أقل درجات الإيجابية وتقترب إلى درجات السلبية منها إلى الإيجابية مرتبة تنازليا حسب أوساطها الحسابية على التوالي:

إدارة العلاقات - إدارة الإدارة - إدارة المهمة - إدارة البيئة بمتوسطات قدرت على التوالي: 3.34 - 3.29 - 3.27 - 3.13 بدرجة متوسطة دلت عنها القيم المكونة لها والتي تقاربت درجة ممارستها مع الممارسات الكلية لكل بعد و كانت هناك آراء إيجابية لـ (10) قيم تنظيمية على مستوى مفردات الدراسة وهي على التوالي: القوة، العدل بدرجة فرق المتوسط ثم الكفاءة، الإنتماء، الدفاع، القانون، والنظام وفرق العمل، المكافئة، الصفة استغلال الفرص وكلها بدرجة متوسطة، كما أن هناك آراء سلبية لـ (02) من القيم التنظيمية على مستوى مفردات الدراسة وهي على التوالي: الفاعلية ثم التنافس بدرجة ضعيفة.

#### الدراسة الثالثة، دراسة كفان (2005): (1)

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "دراسة مدى فاعلية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، وقد أجريت بالمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها على عينة قوامها 80 عاملاً.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الإتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة يعتبر العمود الفقري بالنسبة لجسم الإنسان فهو القلب النابض لعمليات التسيير حيث يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي معا، لهما أهمية كبيرة في

(1) -سليم كفان، دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، سطيف، الجزائر، 2004-2005.

استمرار وجود المؤسسة، حيث نجد أن الإتصال التنظيمي الداخلي يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة ويزيد من دافعية الإطارات والعمال معا وبالأخص إذا كان الإتصال التنظيمي فعال فإنه يزيد من فعالية ونجاح القرارات التنظيمية.

#### تعقيب:

إن الدراسة الأولى مشابهة لدراسة الباحثة في متغير "القيم التنظيمية"، إلا أن الإختلافات كثيرة حيث تهدف الباحثة من خلال دراستها إلى الوقوف على معرفة دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية، ويهدف الباحث من خلال إشكالية بحثه إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية بتمكين المورد البشري، أما الدراسة الثانية فهي مشابهة لدراسة الباحثة في متغير القيم التنظيمية، واختلف المتغير الآخر وهو الجودة الشاملة في دراسة عجال مسعودة والدراسة الثالثة هي مشابهة لدراسة الباحثة في متغير القرارات وتختلف عنها في المتغير الآخر، أما فيما يخص مجتمع البحث أو الدراسة فهو يختلف كون أن دراسة الباحثة أجريت في وكالة الضمان الاجتماعي لولاية قالمة على عكس دراسة سليم كفان التي أجريت بالمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها بولاية سطيف.

#### سادساً- مفاهيم الدراسة:

#### أولاً- ماهية القيم التنظيمية:

#### تمهيد:

يعتبر تحديد المفاهيم ضرورة من ضروريات البحث العلمي وارتأينا في دراستنا هذه عرض أهم المفاهيم والمصطلحات التي يعتبر تحديدها أساسيا لفهم الموضوع، ويمكن عرضها فيما يلي:

#### 1- مفهوم القيم التنظيمية:

#### أ- مفهوم القيم:

القيم من الناحية اللغوية جمع مفردة قيمة، وهي الشيء و المقدار، أو الثمن.(1)

(1) - جبران مسعود، الرائد معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، ط3، لبنان، 2005، ص 175.



أما اصطلاحاً فهي مجموعة الصفات الأخلاقية التي يتميز بها البشر، وتقوم الحياة الاجتماعية عليها ويتم التعبير عنها باستخدام الأقوال والأفعال، كما أنها مجموعة من الأخلاق الفاضلة التي اعتمدت على التربية الإسلامية في توجيه السلوك البشري للقيام بكل عمل، أو قول يدل على الخير.<sup>(1)</sup>

ويعرف طهطاوي القيم بأنها: "مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا، التي يؤمن بها الناس ويتفقون عليها فيما بينهم ويحكمون بها على تصرفاتها المادية والمعنوية".<sup>(2)</sup>

أما كرلنجر فيرى بأنها: "تنظيم الإعتقادات والإيحاءات بالإستناد إلى مراجع تجريدية أو مبادئ، وإلى عادات سلوكية أو أنماط وإلى غايات الحياة".<sup>(3)</sup>

ومما سبق يتضح لنا أن القيم هي الحكم بالإيجاب أو السلب على مظاهر معينة فينتج هذا الحكم من المواقف التي مر بها الفرد والخبرة المخزنة لديه في ذهنه وهذه المواقف والخبرة تكون له اتجاهات إيجابية وسلبية حيال المواقف والأشياء والأشخاص بغض النظر إذا كانت أحكامه صحيحة أو خاطئة.

#### ب - مفهوم التنظيم:

التنظيم لغة من الفعل نظم، ينظم، تنظيماً، ومنظمة وهي ترجمة للمصطلح الفرنسي (organisation).<sup>(4)</sup>

أما اصطلاحاً فالتنظيم هو التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم.

ويرى برنارد أن التنظيم هو "منظومة النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر".<sup>(5)</sup>

- (1) - الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980، ص 241.
- (2) - طهطاوي سيد أحمد، القيم التربوية في القصص القرآني، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996، ص 42.
- (3) - مسعود عبد المجيد، القيم الإسلامية التربوية والمجتمع المعاصر، وزارة الاوقاف و الشؤون الاسلامية، الدوحة 1988، ص 36.
- (4) - علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص 35.
- (5) - جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 140.

أما فيبر فيرى بأنه "نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز" (1)

كما يعرف أيضا بأنه "جماعة من الناس تربطهم علاقات رسمية، لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المنظمة". (2)

وفي هذا السياق يتضح لنا أن التنظيم هو وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات".

### ج - مفهوم القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية اصطلاحاً هي الإعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات وتشكل القيم التنظيمية جانبا مهما من معتقدات العاملين في المنظمات الإدارية ورغباتهم، وهي مجموعة المبادئ التي تسيّر سلوك العامل وتوجهه بطريقة موضوعية وغير متحيزة وتشكل له معيارا يحكم على أساسه بصواب سلوكه أو خطئه اتجاه ممارسته كنشاط معين في المؤسسة. (3)

ويعرفها ماهر بأنها "ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين وتنعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد". (4)

(1) - خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 35.

(2) - فاروق عبدة فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص 69.

(3) - عبد عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 80.

(4) - ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 112.

وهنا يتضح أن القيم التنظيمية هي الجانب الغير ملموس للمنظمة والجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم ويعبر عن الإلتزامات الأساسية للأفراد اتجاه منظماتهم.

#### د - بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيم التنظيمية:

هناك بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيم التنظيمية و من بينها:

**الثقافة:** مجموع الخصائص و القيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة. (1)

**الأخلاق:** هي مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم. (2)

**المبادئ:** هي القاعدة والقوانين التي يجب أن تكون وعادة ما ينبغي اتباعها، أو يستحسن اتباعها وهي نتيجة حتمية لشيء ما. (3)

**الالتزام:** هو واجب ثابت يستلزم من الشخص القيام به والمداومة عليه لصالح شخص آخر أو لمصلحة معينة هو المسؤول عنها، ولا يمكنه تركها أو التخلف من أدائها مثل الإلتزام بإعطاء شيء ما، أو أداء عمل. (4)

#### ثانياً- ماهية القرارات الإدارية:

##### 1 - مفهوم القرارات الإدارية:

القرار الإداري من الناحية الإصطلاحية هو عملية اختيار بديل معين من بين عدة بدائل

- 
- (1) - غياث بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار العرب للنشر والتوزيع، 1998، ص 07.
  - (2) - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2003، ص 88.
  - (3) - عبد عقله مجلي الخزاعلة، مرجع سابق، ص 92.
  - (4) - عبد الرحيم عوض أبو الهيجان، القيم الجماعية والتربوية، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008 ص 63.

لمواجهة موقف معين، أو معالجة مشكلة أو مسألة تنتظر الحل المناسب. (1)

والمقصود بالبديل هو اختيار أحد الإتجاهات أو الحلول المعروضة للاختيار كما تعبر عملية صنع واتخاذ القرارات وظيفة إدارية وعملية تنظيمية حيث تعتبر من المسؤوليات التي يتحملها المدير كما أنها عملية تنظيمية من حيث أن اتخاذ القرار يعتبر عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده فهي ناتج جهود كبير من الأفراد على شكل اجتماعات أو مجالس إدارة في بعض الأحيان، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة بل يتأثر في قراراته بآراء وأفكار المحيطين به وبطبيعة بيئة العمل التي يعمل فيها. (2)

أما "هربرت سيمون" فقد قسم القرارات إلى 6 أنواع كما يلي: (3)

أ - **الرشد الموضوعي**: تهدف القرارات التي تبنى على هذا النوع من الرشد إلى تعظيم نتيجة معينة في إطار المعرفة المتاحة.

ب - **الرشد الشكلي**: تهدف القرارات التي تبنى على هذا النوع من الرشد إلى تعظيم طريقة التوصل إلى النتيجة في إطار المعرفة المتاحة.

ج - **الرشد الواعي**: تقوم القرارات التي تبنى على هذا النوع من الرشد على منهج ملاءمة أو تكيف الوسائل الممكنة التي تتناسب مع النتائج أو الأهداف المرغوبة.

د - **الرشد المعتمد**: تقوم القرارات التي تبنى على هذا النوع من الرشد على اختيار الوسائل الملائمة للنتائج المستهدفة.

هـ - **الرشد التنظيمي**: تصنع القرارات التي تبنى على هذا النوع من الرشد على الأهمية القصوى دون غيرها.

و - **الرشد الشخصي**: تقوم القرارات التي تبنى على هذا النوع من الرشد على أساس تحقيق الأهداف الشخصية لمتخذ القرار.

(1) - إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة، المفاهيم، الأسس والمهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1983 ص146.

(2) - عادل الحسين، الإدارة، مدخل الحالات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1992، ص15.

(3) - عبد الغني بسيوني، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص86.

ومما سبق يتضح أن القرارات الإدارية هي عبارة عن إختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين.

### خلاصة:

عالج هذا الفصل موضوع الدراسة بشكل عام من حيث الإشكالية التي تدور حول القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية، باعتبارها أهمية مهمة داخل منظمة وعرجنا إلى أهمية الموضوع، وأسباب اختياره، وأهداف البحث، وانتهى الفصل بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها والتي تبدو في علاقة مباشرة مع موضوع دراستنا، من حيث تطابق أحد المتغيرين وهو: "القيم التنظيمية، واختلاف المتغير الثاني وهو: "القرارات الإدارية" في دراستنا.

### تمهيد:

للقيم التنظيمية الممارسة في أي تنظيم دور مهم في الحفاظ عليه فهي الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وكونها تسهم في تكوين اتجاهات الأفراد فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح وقبل الخوض في الموضوع يجب أن نعرض على مصادر القيم التنظيمية وتصنيفاتها، أهميتها، بالإضافة إلى مراحل تطورها، كما سنتطرق إلى خصائص القيم التنظيمية ومستوياتها وصولاً إلى القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم.

## أولاً - ماهي القيم التنظيمية

### 1 - مصادر القيم التنظيمية:

هناك عدة مصادر للقيم التنظيمية تساعد على تشكل منظومة قيمية ينتهجها الأفراد في حياتهم وداخل المنظمات ساعدت على فهم ودراسة سلوكياتهم، هذه المصادر تمثلت في:

#### أ - المصدر الديني:

يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثباتاً في هذا الخصوص إذ أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لعبت دوراً أساسياً في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة هي من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء.<sup>(1)</sup>

#### ب - المصدر الاجتماعي:

نظراً لكون الفرد جزءاً من مكونات المجتمع الذي يحيا فيه، ولذا فإن قيم فرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي ويتسم بالتماسك الاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.

#### ج - الخبرة التراكمية:

تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها فالسجين مثلاً له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته والمؤمن يجد متعة في أدائه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا.

#### د - جماعة العمل:

بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يقرر اعتيادياً من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس

(1)-خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 86.



بالأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتيادياً ينصهر في بوتقة القيم التي يؤمن بها الجماعة في ميدان العمل ولذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد.(1)

## 2- تصنيف القيم التنظيمية وتكوينها:

### أ- تصنيف القيم التنظيمية:

من أهم التصنيفات للقيم التنظيمية نذكر مايلي: (2)

### تصنيف سبرنجر (Sprengr):

من أفضل المحاولات لتصنيف القيم حيث ميز بين ستة أنواع من القيم:

- **القيم النظرية:** وتتجسد في اهتمام الفرد وسعيه إلى اكتشاف الحقيقة واتخاذها من العالم المحيط به اتجاها معرفيا ومنطلقا إلى معرفة القوانين التي تحكم الظواهر، ويتمتع الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية ويشكلون في العادة شريحة العلماء والفلاسفة.
- **القيم الاقتصادية:** ويعبر عنها بميل الفرد واهتمامه بما هو نافع ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والاستثمار، ويتمتع الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة عملية ويشكلون في العادة شريحة رجال المال والأعمال.
- **القيم السياسية:** وتظهر في اهتمام الفرد بالنشاط السياسي وحل مشكلات الجماهير ويتمتع الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالقيادة من نواحي الحياة المختلفة ويتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم.

(1)-المرجع نفسه، ص ص 86-87.

(2) -محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 190-191.

**القيم الجمالية:** وينشغل الفرد إزاءها بكل ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق، أو التنسيق، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالفن والإبتكار وتذوق الجمال والإبداع والفن.

**القيم الاجتماعية:** وتتجسد في اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس، فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك اشباعا له، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم وبالعطف والحنان وإيثار الغير.

**القيم الدينية:** وتتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري حيث يرغب في معرفة أصل الإنسان، ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة ويتميز معظم الناس الذين تسود عندهم هذه القيمة باتباع تعاليم الدين من كل النواحي.(1)

### ب - تكوين القيم التنظيمية:

قيم الفرد مرتبطة بخبراته وتجاربه التي يمر بها فالتجارب الجديدة المرغوب فيها والتي يعتقد الفرد بصحتها تمثل القاعدة التي تبنى عليها قيمه، وتتوع القيم من هذه التجارب يتطلب توافر عدة شروط منها:

\* عند مرور الشخص بتجربة ما لا بد أن يكون له مطلق الحرية في اختيار الموقف الذي يراه مناسباً فيها يتعلق بهذه التجربة فالشخص إذا ما أكره على هذا الموقف لا يعطيه أي قيمة.

\* لا بد أن يكون هناك أكثر من خيار ليختار الشخص من بينها الموقف الذي يراه مناسباً وبالتالي يعطي الفرد قيمة لهذا الموقف مقارنة بالخيارات الأخرى.

\* إتخاذ موقف معين غير مبني على تحليل وتفكير عميق فيما يتعلق بهذه التجربة لن يؤدي إلى قيم راسخة فيما يتعلق بهذا الموضوع.

\* الراحة النفسية والقناعة بقيم الفرد أحد دعائم بقائها ورسوخها والعمل بموجبها.

\* التأكيد على أهمية هذه القيم، الدفاع عنها، والدعوة إلى تبنيها تعتبر من السمات التي لا بد أن

(1) -المرجع نفسه، ص192.

يتحلى بها الشخص المعترف بقيمه. (1)

- قيم الشخص لا بد أن تنعكس في سلوكه، تصرفاته وتفاعله مع الأفراد والجماعات.
- قيم الفرد لا بد أن تكون ملازمة له في كل زمان ومكان ويكون تعلمه مع الغير مبنيا عليها وفي إطارها. (2)

ويتوافر هذه الشروط السابقة الذكر نستطيع أن نقول:

- تتكون القيم لدى الفرد من خلال التجارب التي يخوضها في حياته.
- تتغير القيم بنفس الطريقة التي تكونت بها أي من جراء تفاعل الفرد مع بيئته الخارجية.
- تتكون القيم نتيجة للتفاعل بين الأفراد الناتج عن إعطاء معاني متباينة للظواهر البيئية.
- تفاعل أفراد المجتمع يؤدي إلى رسوخ القيم الدينية الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.
- هذه القيم تمثل الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم وهذه القيم أيضا تؤثر على إدراك الموظفين لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المتبع، الأنماط القيادية للتنظيم وواجبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات، وبالتالي تحديد نمط السلوك المتبع. (3)

### 3- أهمية القيم التنظيمية:

تكمن أهمية القيم التنظيمية فيما يلي:

- تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.
- هي أساس فهم الإحتياجات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا.

---

(1) - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 110.

(2) - المرجع نفسه، ص 111.

(3) - عبد الله عبد الغني الطجم طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 98 - 99.

- تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.
- تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين.
- القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات إتجاه إيجابي مستقبلي.
- تحدد مستوى إنجاز إذا كان مرضي أو غير مرضي.
- تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز إنتمائهم مما يؤثر إيجابيا على أدائهم.
- التقارب والتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وإنجاز الأهداف المرسومة وفي تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم وبالتالي الإبتعاد قدر الإمكان عن مظاهر المحسوبية والفساد الإداري.(1)

### ثانياً- مراحل تطور القيم التنظيمية:

إن القيم في مجملها أقرب إلى عدم الثبات، وبالتالي فهي متغيرة بتغير الثقافة والزمان والمكان، حيث أشار فرانسيس وودكوك التي أن القيم الإدارية التنظيمية مرت بسبع مراحل تمثلت في: (2)

#### 1-المرحلة العقلانية:

جاءت انعكاسات لآراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية (العلمية) حيث تركز على القيم المادية والإدارية التنظيمية بالإضافة التي قيم الكفاءة الإنتاجية والأدوار والإجراءات وتدرج السلطة.

#### 2-المرحلة العاطفية:

ظهرت مع حركة إدارة العلاقات الإنسانية، وكان لنتائج دراسات هاوثورن أثر كبير في ظهور قيم تتعلق بالروح المعنوية للعاملين، والعلاقات المهنية بين الأفراد في مجال العمل وكذلك قيم التدريب والإنتاجات الإيجابية نحو العمل وأساليب التحفيز.

(1) -المرجع نفسه، ص426.

(2) -ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ت عبد الرحمان أحمد هجان، مراجعة أحمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995م، ص ص 7 -8.

### 3 -مرحلة المواجهة:

ظهرت كاستجابة للإتحادات المهنية، التي وجدت نفسها في مواجهة مع منظماتها كما ظهرت قيم مثل قيم الاستثمار والتوفيق والحرية في بيئة العمل والإبداع والإبتكار.

### 4 -مرحلة الإجماع في الرأي:

قامت على فكرة الحرية في بيئة العمل وضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية حتى تتم الإدارة في ضوءه كأصحاب الشخصية من النمط (X) كسالى ويحفزون من خلال مصالحهم الشخصية، وأصحاب الشخصية في النمط (Y) إيجابيون وجدديرون بالثقة وبهذا ظهرت القيم السياسية في مجال العمل.

### 5 -مرحلة التنظيم والتوازن الفردي:

تمثلت في قيم الإدارة بالأهداف، وأن الوصول للقيمة يكون من خلال الإنجاز ومن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيمة العدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية والقيم المثالية مثل المحبة والسلام.

### 6 -مرحلة الإمكانيات:

تسمى بمرحلة التطور التنظيمي وضرورة تطور الناس، ومن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيم الفحص والإصلاح والتسيير وتغيير الثقافة التنظيمية والعمليات الإدارية والإهتمام بنوعية ظروف العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وضرورة الوعي بالذات والتأثير في الآخرين والتفكير المتعمق.

### 7 -مرحلة الواقعية:

تمثلت في المزج والتفاعل بين المراحل السابقة والتركيز على العمل الجاد لأنه الموصل للنجاح ومن هذا القيم، أن العميل دائما على حق، قيم النفوذ والقوة وانتشار الفرص، والمسؤولية الذاتية وأن البقاء للأصلح.<sup>(1)</sup>

(1) - المرجع نفسه، ص 11.

### ثالثاً- القيم التنظيمية، الخصائص والمستويات:

#### 1 -خصائص القيم التنظيمية:

اختلف العلماء والباحثين في تحديد خصائص القيم بصفة عامة (اقتصادية، سياسية دينية، جمالية) باختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها، كالفكر الغربي أو الفكر الإسلامي مثلاً. ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالآتي:

#### أ -نسبية:

القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص والأشياء والأحكام ذاتها مهتدياً في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع.

وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها فهي تختلف من شخص إلى آخر وبالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه ومن ثقافة إلى أخرى، فدور كإيم يعتبرها من معطيات الوعي الاجتماعي وماركس يراها من إنتاج البيئة الاقتصادية وفرويد يراها من إسقاطات الغريزة الجنسية.

#### ب -مكتسبة:

يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.

#### ج -ذاتية اجتماعية:

القيم عبارة عن مصادر داخلية تتبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية وتلعب الأسرة و البيئة الاجتماعية دور أساسيا في ترسيخ هذه القيم، وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

د -مرنة: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه وحاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجديد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري.

## هـ - تلقائية:

هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي. (1)

## 2 - مستويات القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية أربع مستويات وهي:

أ - القيم الجوهرية: هي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم.

ب - القيم الأساسية: هي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها.

ج - القيم البنائية: هي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة مثل الفعالية الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية والالتزام.

د - القيم المميزة: هي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة إلتزام المؤسسة بالقيم الثلاثة السابقة وتتمثل هذه القيم في التجديد، تطوير الأداء، الإنجاز، التعلم الدائم. (2)

## رابعاً- القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم:

يمكن للإدارة العليا تبني مفهوم القيادة الإستراتيجية والقيادة الاستراتيجية هي امتلاك القائد أو المدير مجموعة من القدرات والمهارات كالتوقع والتنبؤ والمرونة والتفكير بشكل استراتيجي والقدرة على العمل والتأثير في الآخرين.

هذه القدرات والمهارات التي يستطيع من خلالها تنفيذ الوظائف الإدارية والإستراتيجية من وضوح الرؤية والأهداف والإستراتيجيات والخطط المستقبلية، أي التحول من المفهوم التقليدي للمدير إلى المفهوم الحديث للقيادي القادر على تحقيق الموازنة والتوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين بتطبيق العناصر التالية:

(1) - جابر نصر الدين، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس، جامعة بسكرة، 2004، ص ص 120-121.

(2) - حمادات محمد، قيم العلم والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 1997، ص 75.

- تحديد الغاية من بقاء المنظمة ورؤيتها المستقبلية ووضع الخطوط الإرشادية التي توضع اتجاهات المستقبلية.
- تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية فلهم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.
- تنظيم وتوجيه العاملين داخل فرق عمل مكونين هيكلًا تنظيميًا يعلي من قيمة المنظمة على المدى الطويل.
- تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف والمهارات الموجودة وجعل القيم الإيجابية وتجهيزها بهدف تنمية وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.
- المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بحيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة والعاملين.
- التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية والأداء المتميز وذلك يوضع مجموعة من المبادئ والقواعد المحددة للسلوك الإيجابي ومتابعة تطبيقها وقيام القائد بدور القدوة والنموذج بتطبيق هذه القواعد. (1)

---

(1) -سعاد نايف البونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص 92.



### خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أن القيم التنظيمية لها أهمية كبرى على مستوى المنظمة ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها مما يؤدي إلى السير الحسن للعمل وبالتالي نجاح المنظمة وزيادة الوعي والإلتزام خاصة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

### تمهيد:

تعد القرارات جزءًا مهمًا وضروريًا في الحياة سواء أكانت داخل بيئة العمل أو خارجها وصانعوا القرار هم المسؤولون عن الإختيار أو الحكم، أحيانا قد يكون الحكم صعبا بين بديلين أو أكثر.

ان صنع القرارات يبدأ من الفرد نفسه حيث يبدأ من القرار الأول وحتى التنفيذ النهائي وهو مناسب بالنسبة له حيث يقوم بالإختيار الأفضل والأنسب فيها يخص شؤون عمله، لذلك فإننا سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى هذا الجانب من خلال البحث في أنواع القرارات الادارية، أشكال اتخاذ القرار، معرجين إلى أهمية اتخاذ القرارات الإدارية، كما نتطرق إلى مراحل اتخاذ القرارات الإدارية خصائص عملية اتخاذ القرار، أساليب إتخاذ القرارات، إضافة إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات وصولا إلى المداخل النظرية المفسرة لإتخاذ القرارات الإدارية.

أولاً- ماهية القرارات الإدارية:

1-أنواع القرارات الإدارية:

هناك عدة أنواع للقرارات الإدارية، تصنف وفقاً لمعايير منها:

أ-تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة:

وتتمثل في: (1)

\* قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الإختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل الوظائف وأسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب ودوران العمل وعلاقة المؤسسة بال نقابات والإتحادات العمالية.

\* قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:

كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب اتباعها والسياسات برامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم، وأساليب التحفيز، أساليب الإتصال المعايير الرقابية، النمط القيادي الملائم، المركزية واللامركزية وتقارير المتابعة.

\* قرارات تتعلق بالإنتاج:

وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، كيفية الحصول عليها وتصميم المصنع الداخلي، طريقة الإنتاج ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه، طرق دفع أجور العمال.

\* قرارات تتعلق بالتسويق:

وتشمل نوعية السلعة التي يتم بيعها وأوصافها والأسواق التي سيتم التعامل معها، وسائل الدعاية والإعلام الواجب استخدامها لترويج السلعة وبحوث التسويق، ووسائل النقل والتخزين للمنتجات وخدمات السلع.

(1) -نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، الأردن 1992، ص 250.

**\* قرارات تتعلق بالتمويل:**

كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.

**ب - تطبيق القرارات وفقا لأهميتها:**

وقد صنفنا القرارات وفقا لهذا المعيار إلى 3 أنواع وهي: (1)

**\* القرارات الإستراتيجية الحيوية:**

- وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة.

**\* القرارات التكتيكية:**

هذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين.

**\* القرارات التنفيذية:**

وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذيها بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها ومن أمثلة هذه القرارات تلك التي تتعلق بالأسعار الخاصة بالتسويق التخزين، الصرف، توزيع الأعباء على العاملين والأعمال المكتبية.

**ج - تصنيف القرارات إلى مبرمجة وغير مبرمجة:**

قسم "كوننتر" وزملائه القرارات إلى نوعين هما: (2)

(1) - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 254.

(2) - عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، مطبعة الإنتصار، الإسكندرية، مصر، ص 143.

**\* القرارات المبرمجة:**

تشير إلى القرارات التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتين ومن أبرز الأمثلة على هذه القرارات المخططة مسبقا قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو قرارات التعيين أو التوظيف، حيث توظف سلفا الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة.

**\* القرارات غير المبرمجة:**

هي تلك القرارات غير المتكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المرافق غير المحددة أو غير المألوفة مثل: القرارات الإستراتيجية (ابتكار نوع جديد من السلع، غزو أسواق جديدة، قرارات التوسع، قرارات الاندماج<sup>(1)</sup>).

**2- أشكال صنع القرار:**

ان صنع القرار يتخذ أشكالا مختلفة تبعا للشخص الذي يقوم به، سواء أكان شكل القرار منطقيًا أم ابتكاريًا فإن الطريقة يجب أن تكون عقلانية ومستقيمة ومن أشكاله ما يلي:

**أ - استخدام التخمين والمنطق:**

هناك جزء من المخ يختص بالمشاعر، والخيال، والبديهية والابتكار والجزء الآخر منه يختص بالمنطق واللغة والرياضة والتحليل، وعلى الرغم من أن الناس يميلون إلى جانب دون آخر فإن هذا لا يعني أن صناع القرار ينتمون لأي من الصنفين: صناع القرار الذين يعتمدون على البديهية ويقررون شكل ابتكاري وتلقائي مقابل صناع القرار المنطقيين الذين يعتمدون على الحقائق ويحكمون بشكل عقلاني.

**ب - أخذ المخاطر في الحسبان:**

إن أخذ المخاطر في الحسبان لا يكون فقط بالنسبة لأي قرار بديهي يشمل مخرجات غير مؤكدة تحتوي على عنصر المخاطرة، كما أن الأفراد العقلانيين تماما في طريقة تفكيرهم يتعرضون لمخاطر، أن كثير من الاختلافات التي توجد بين طريقتي التوصيل بقرار توجه في المدخل الفعلي و الذين يعتمدون على البديهية وأن يساهم مقتنعون به هو أمر مؤكد على الرغم في أنه قد يبدو للآخرين

(1) - المرجع نفسه، ص 144.

بعيد المنال، بينما الذين يعتمدون على التفكير المنطقي العقلاني يحسبون كل المنافع ثم يتخذون قرارهم بناء على أفضل خيار متاح لهم وكلا الطريقتين تحاول أن تقلل وتدني درجة المخاطرة.

### ج- التنظيم:

إن كان الشكل أو الطريقة التي تتخذ بها قرارك غير منظمة فهناك مزايا للتنظيم تضمن الفرق المنظمة وضوح كل القضايا بشكل صحيح، وذلك بجمع المعلومات الضرورية ووضع كل البدائل في الاعتبار وإتمام المقارنة على أساس سليم، ثم تحديد الإجراءات والصعوبات ووضع كل الظروف في الاعتبار.

### د-مراجعة القرارات السابقة:

يكرر الناس عادة ما ثبت أنه جيد بالفعل، حيث أن التكرار يحسن من الكفاءة وعند نقطة ما قد تتغير الإحتياجات، ويصبح القرار الذي كان سليماً قراراً خاطئاً وغير مناسب.

### 3- أهمية اتخاذ القرارات:

تتبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات وتنظيمات إدارية صغيرة وكبيرة محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يخطى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية تتجلى في:

بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر على الآخرين، فوظيفة المدير التنفيذي على سبيل المثال تطبيق باتخاذ القرارات أو تأجيلها، أو عدم اتخاذها، فهو يتخذ قراراً عندما يرفع خطاباً، أو يجيب عن سؤال أحد مرؤوسيه أو يطلب من أحد موظفيه أداء مهمة أو عمل، أو يؤلف لجنة لبحث في مشكلة ما أو يعين رئيساً لقسم، أو يأمر بتقديم خدمة جديدة.<sup>(1)</sup>

أما على مستوى الجماعات الصغيرة فإنها حظيت بأهمية بالغة لأنها تبرز من تأثر سلوك الفرد عضو المجموعة الصغيرة بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينظم إليها، ولعل تجارب العلاقات الإنسانية في الصناعة هي خير إثبات على أهمية الجماعات الإنسانية في المنظمات

(1) -الصباغ زهير، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان، لبنان، دون سنة، ص10.

الإدارية، والجماعة الإنسانية خلية لمنظمة لها مناخ عمل وبيئة شكل سلوك الفرد فيها من حيث القيم والتوقعات والمعايير، وهي بمجموعها تؤثر في القرارات والسياسات التنظيمية العامة في المنظمات الإدارية.

ومن جهة أخرى فإن أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة تزداد بازدياد درجة تعقيدها نتيجة تضخيم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة، وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحركة العامة حيث تتأثر تؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

كما تتجلى أهمية اتخاذ القرارات على المستويين العلمي والعملي في أثرها الكبير على حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بإجراء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى كما أنه يرتبط بالسلوك التنظيمي، حيث تناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار.

ثانياً- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:

### 1- مرحلة تشخيص المشكلة:

إن مرحلة التعرف على المشكلة وتحديدها هي أهم مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات حيث يتم فيها التفرقة بين أعراض المشكلة Symptos والمشكلة الحقيقية Actuel problème أي يتم فيها تحديد حجم المشكلة، كذا فإن تحديد المشكلة الحقيقية تحديداً دقيقاً يؤدي إلى تحديد جوانب المشكلة وبالتالي يؤدي إلى قرار سليم، ولكي يصل المدير متخذ القرار إلى تعريف دقيق للمشكلة يجب أن يجد موطن الداء أو التعرف على العامل المؤثر والفعال في هذه المشكلة، وهي ما يسمى في رأي "بيتردراكر" بالعنصر الحرج، وهو ذلك العنصر الذي لا بد من تعديله أو تغييره قبل كل شيء وأي شيء آخر. (1)

أو كما قال "نيومان" عن مرض الداء بأن يجد المدير متخذ القرار نفسه أمام مشكلة عدم القدرة على التحديث أو الإبداع، أو تلك الصعوبة التي إذا أزيلت حلت المشكلة، أو تلك الفرضية التي تنتج عن حسن استغلالها تحسين وتطوير، وقد يحتاج الأمر إلى مواجهة بعض المشكلات التي لها طابع التعقيد والتداخل، الأمر الذي يصعب تحديد العامل المؤثر الحرج خاصة وأن نظريات الإدارة

(1) -محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2010، ص ص 5-6.

الحالية قاصرة الى حد ما عن تزويد المديرين متخذي القرارات بالأساليب العلمية لتحديد جوانب مثل هذه المشكلات لذا فإن تحديد المشكلة وتشخيصها يعتمد على حكمة واجتهاد المديرين في اكتشاف الإنحرافات وجمع المعلومات والبيانات الدقيقة المرتبطة بالمشكلة.

## 2- مرحلة جمع البيانات والمعلومات:

بعد تشخيص المشكلة وفهمها فهما حقيقيا ودقيقا تأتي مرحلة جمع الحقائق والمعلومات التي لها علاقة مباشرة بالمشكلة المبحوثة حيث تعطي إجابات كثيرة لأسئلة متعددة وهامة مثل: ما الحقائق التي تدل على أن هناك مشكلة؟ وماهي نوع المشكلة؟ هل هي مالية؟ تنظيمية فنية، سلوكية؟ ما حجم هذه المشكلة؟ هل تحتاج المشكلة إلى حل سريع أو يمكن تأجيلها وإلى متى؟ هل الحل الذي تتطلبه المشكلة حلا مؤقتا. مرحليا، سريعا، وهنا تختلف البيانات والمعلومات اللازمة من مشكلة إلى أخرى، ولا بد على المدير متخذ القرار أن يركز على البيانات والمعلومات المطلوبة ويفرق بينها وبين البيانات والمعلومات غير المطلوبة أو غير المعقدة.

وبعد أن يقوم المدير متخذ القرار بتحديد البيانات والمعلومات اللازمة لحل المشكلة والتي سيؤدي تحليلها عن أسباب المشكلة ويلقي الضوء على أنواع الحلول أو البدائل الممكنة لحلها يحدد المدير متخذ القرار المصادر المناسبة التي يمكن الحصول من خلالها على البيانات والمعلومات اللازمة وكيفية الحصول عليها من مصادرها سواء أكانت من داخل المنظمة أو من خارجها. (1)

## 3- مرحلة تحديد الحلول المتاحة وتقويمها:

بعد أن يقوم المدير متخذ القرار من تحديد المشكلة ودراستها وتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليل أبعادها ومعرفة أسباب حدوثها، وفحص العلاقة بينها ينتقل المدير إلى مرحلة البحث عن مجموعة البدائل أو الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها ويقصد بالبديل بأنه قرار مبدئي من بين مجموعة من البدائل الأخرى المتاحة للمدير متخذ القرار بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة البدائل المتاحة ليصبح الحل أو القرار المراد اتخاذه وتقتضي

(1) -عبد الوهاب، علي محمد، اتخاذ القرارات ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1979، ص 120.



بالضرورة العلمية طرح مجموعة من البدائل والحلول في ضوء التحليل المنطقي السلمي للظروف والمعلومات المتجمعة والتوقعات المستقبلية. (1)

#### 4 -مرحلة اختيار الحل المناسب للمشكلة:

بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها، فإن المدير متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد البدائل أو الحل المناسب لحل مشكلة محل القرار، أي تحديد البديل الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، ويتناسب في تقسيم الوقت مع الظروف البيئية المحيطة وللوصول إلى قرار معقول لحل المشكلة تتم عملية المقارنة كما ذكرنا سابقا بين البدائل المتاحة، وذلك على ضوء الحقائق والمعلومات المحددة في الخطوة السابقة، من حيث مزايا كل بديل وعيوبه وتكاليفه ونتائجه ومضاعفاته، والإستعانة بمجموعة من المعايير.

#### 5 -مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

تتضمن هذه الخطوة إدخال القرار حيز التنفيذ، ثم تقييمه للتأكد من حل المشكلة، من خلال مقارنة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار مع الهدف أو الأهداف المعلنة للقرار. (2)

### ثالثاً- أساسيات في دراسة القرارات الإدارية:

#### 1 -خصائص عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار التنظيمي من أهم الوظائف المنوطة بالمديرين، حتى أن ما يميز وظيفة المدير عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرار، ويمكن النظر إلى هذه العملية من خلال مجموعة الخصائص التي تتسم بها وهي كالاتي: (3)

(1) -المرجع نفسه، ص ص 121 - 122.

(2) -صالح علي عمر، صنع القرارات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الأردن، دون سنة، ص ص 42-44.

(3) -حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 45-48.

**أ - العمومية:**

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري عملية عامة من حيث قابليتها للتطبيق في مختلف المنظمات سواء كانت منظمات أعمال تجارية أو صناعية أو خدماتية، وكذلك من حيث أنواع القرارات وأساليب اتخاذها.

**ب - الشمولية:**

ينظر إلى شمولية عملية اتخاذ القرار التنظيمي من جانبين هما أنها تتضمن بحثاً موسعاً عن البدائل الممكنة لحل المشكلة التي سيتم تحليلها واختيار بديل من بينها بالإضافة إلى إمكانية ممارستها من قبل كافة المديرين في مختلف المستويات الإدارية، سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو التشغيلية، بغض النظر من أنواع القرارات التي يتضمنها كل مستوى من هذه المستويات.

**ج - الإستمرارية:**

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة من حيث أنها تنتقل من خطوة لأخرى بدءاً من تحديد المشكلة حتى الوصول إلى الحل الأمثل لها، ومن جهة أخرى تتطلب الممارسة الإدارية مراجعة العديد من المواقف اليومية التي تستدعي اتخاذ قرارات بصورة مستمرة.

**د - النتائج:**

تسير عملية اتخاذ القرار ضمن مجموعة الخطوات المتتابعة وهي عملية متكاملة تتمثل أولى مراحلها في إدراك المشكلة وتحديدتها وتنتهي بتنفيذ القرار ومتابعته وتقييم فعاليته.

**ك - الصبغة الاجتماعية:**

ينظر إلى عملية اتخاذ القرار باعتبارها عملية ذات صبغة اجتماعية من خلال جانبين هما:

**الأول:** أنها تتأثر بعوامل نفسية ذات صلة بمتخذ القرار والثاني أنها تتأثر بالعوامل الاجتماعية في بيئة القرار سواء كانت نابعة من داخل المنظمة أو قادمة من خارجها.

### س - المشاركة:

يفترض أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية تشاركية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالقرار، حيث أنه من شأن ذلك أن يؤدي إلى الشفافية ووضوح كافة المعلومات والخيارات والاستراتيجيات والأفعال، بالإضافة إلى تحديد خطوط المسائلة اتجاه القرار وتحمل النتائج المترتبة عليه، والعدالة في ممارسة اتخاذ القرارات وضمان فاعليتها.

### هـ - تعدد النماذج:

تختلف نماذج اتخاذ القرارات من منظمة لأخرى، بل يمكن أن يتبع متخذ القرار في المنظمة الواحدة نموذج افتراضاته، الأمر الذي يؤثر في فاعلية القرار، فعلى سبيل المثال يفترض النموذج الرئيسي أو العقلاني أن عملية اتخاذ القرار تتم من خلال تحديد المشكلة وتطوير المعايير والبدائل وتقييم تلك البدائل اعتماداً على المعايير واختيار البدائل الأمثل، أما النموذج السلوكي فيرتبط بعوامل مثل قيم ومشاعر متخذ القرار والمتغيرات البيئية من حوله.

### و - التفكير والتحليل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية ذهنية، وهي تتدرج تحت عمليات التفكير المركبة، وتتعلق بثلاث مظاهر رئيسية هي الذكاء أو البحث والإستطاع من حيث تحديد المشكلة والتصميم من حيث القدرة على الابتكار وإيجاد الحلول الممكنة للمشكلة وتحليلها وتقييمها، والإختيار من حيث اختيار البديل الأمثل من بين تلك الحلول ووضع موضع التنفيذ وتقييمه.

### ي - الصعوبة والتنفيذ:

تتبع صعوبة عملية اتخاذ القرار من واقع الخطوات والأنشطة المتعددة التي تشتمل عليها والتي تتطلب تحديد الهدف والمشكلة وتوليد الحلول غير الممكنة واختيار البديل الأفضل وهي كذلك عملية مقيدة وليست مطلقة حيث أنها تخضع لقيود ومعايير يجب تحققها لتفضيل بديل على آخر.

### 2 - أساليب اتخاذ القرارات:

من بين الأساليب الموظفة التي تجعل عملية إتخاذ القرارات أكثر فعالية ما يلي:

#### أ- أسلوب طرح الأفكار المفاجئة:

يضم هذا الأسلوب مجموعة من الأشخاص، تتألف عادة من خمسة إلى عشرة أشخاص يجلسون سويًا حول طاولة لطرح مجموعة من الأفكار والحلول، ويتم كتابة جميع هذه الأفكار على ورقة حتى يتمكن كل عضو من رؤية جميع الأفكار ويحاول ابداء مقترحاته لتحسينها وتحليل واستبعاد الأفكار والحلول غير العملية.

#### ب- أسلوب دلفي:

ويعد هذا الأسلوب تعديلًا لأسلوب طرح الأفكار المطروحة ماعدا أنه يقتضي الحصول على آراء العديد من الخبراء وبصفة عامة لا تعد المشكلات المعالجة من قبل هذا الأسلوب ذات طبيعة محددة أو مرتبطة بموقف معين في الوقت الراهن، ويقتضي هذا الأسلوب التنبؤ بتأثير المجتمع على الأحداث المستقبلية في منطقة معينة وتذكر هذا التأثير على تلك الأحداث.

#### ج- الأسلوب الإسمي أو المعين:

يشتهر هذا الأسلوب أسلوب طرح الأفكار المفاجئة إلى حد كبير، ولكنه يعد أكثر فعالية نظرًا للإجراءات الهيكلية الموظفة لتوليد وتحليل البدائل.

#### د- أسلوب الدائرة ذات كرسي الوسط:

في هذا الأسلوب تجلس مجموعة الخبراء حول دائرة ذات كرسي منفرد في وسط الدائرة ولبدء هذه العملية، يدعى أحد أعضاء الجماعة أو قائدها للجلوس على الكرسي وسط الدائرة لتقديم وجهات نظره ومقترحات حول المشكلة موضوع النقاش.

#### هـ- أسلوب التفاعل التعليمي:

ينطبق هذا الأسلوب على بعض المواقف فقط، ولكنه يعد طريقة ممتازة لحل مثل هذه المواقف مثل قرار التوسيع في نشاطات الشركة أو شراء بعض المعدات الحديثة أو الإندماج في شركة أخرى أولاً. (1)

(1) -إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2001، ص 69.

### 3 -العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

هناك عدة عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار في مراحلها المختلفة ويتمثل أهمها في:

#### أ -العوامل النفسية:

تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بالرئيس الإداري للمنظمة كما تتصل بمجموعة المستشارين والمعاونين والذين يساهمون معه في التحضير والدراسة الخاصة بالقرارات وتتشعب هذه الجوانب النفسية إلى بواحد نفسية لدى الفرد متخذ القرار وإلى المحيط النفسي المتصل به، أثرت في عملية اختيار القرار من بين البدائل المطروحة عليه وأخيرا دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفساني ومقدار السلطة الذي يعطيها له.

كما أن الحالة النفسية والمعنوية المسيطرة على المساعدين والمعاونين على عملية صنع القرار بمختلف مراحلها لها أهمية كبيرة وخاصة على البيانات والمعلومات التي يقدمونها وأيضا بالنسبة لمقدار الجهد المبذول في الاستقصاء عن هذه المعلومات والبيانات التي يقدمونها، وأيضا بالنسبة لتقديم البدائل الممكنة لحل المشكلة موضع الدراسة.

#### ب -الجوانب الشخصية:

إذا تجمعت لدى الرئيس الإداري صفات القائد الإداري ومعنى ذلك أنه ستتوافر له المقدرة ويعد النظر والقدرة العقلية للحكم على الأمور بدقة وعناية، كما أن عناصر الخبرة الممكنة والتجربة إذا ما حلت عند الرئيس الإداري بجوار الصفات القيادية المذكورة فسوف يستفيد من التجارب الماضية في استبعاد الحلول التي فشلت من قبل وكذلك إذا ما توافرت العناصر السابقة من صفات قيادية وخبرة وتجربة شخصية، معنى ذلك أن شخصية الرئيس الإداري قد توافرت لها العناصر الأساسية اللازمة لإصدار القرارات الصحيحة. (1)

(1) -زردومي أحمد، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد العاشر، غير منشورة 2010، ص ص 180-181.

### ج - توقيت اتخاذ القرار:

يمثل عامل الزمن عملية خاصة في عملية اتخاذ القرارات ولهذه الأهمية جوانب متعددة فمن ناحية تشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديد بدقتها وأهميتها كبيرة بمراحل صنع القرار وكذلك بالنسبة للقرار الذي سيصدره نفسه لأن سرعة التعرف على المشكلة وبيان حدودها يتيح الفرصة لدراستها دراسة متأنية في سبيل الحصول على الحل المناسب كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع البيانات والإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وأيضا فيما يتعلق بتحديد الحلول الممكنة وإجراء الدراسات الخاصة بها أمر ضروري وذلك حتى لا يستغرق الأمر وقتا أطول مما يجب تعقيد المشكلة، كما أن التسرع في ذلك سيؤدي إلى قصور وضعف في المعلومات، كما تبرز أهمية عنصر الزمن في حالة المشكلات العاجلة التي تواجه المنظمة والتي غالبا ما تصدر القدرات المتعلقة بها تحت ضغط الظروف والأحداث وهنا يأتي الدور الرئيسي الناجح الذي يتمتع بالقدرة على التنبؤ بما يمكن أن تواجهه خطة عمل المنظمة من مشاكل، وبالتالي القدرة على حلها بما له من خبرة وحكمة.

### د - المشاركة في اتخاذ القرارات:

إذا كان الرؤساء هم الذين يتخذون القرارات فإن هذه الأخيرة تعتبر نتائج جهود مشتركة لعدد كبير من المختصين والمرؤوسين أثناء مراحل صنع القرار ولهذه المشاركة فوائد عديدة تتمثل من ناحية شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها في القضاء على المشاكل. (1)

### رابعاً- المداخل النظرية المفسرة للقرارات الإدارية:

هناك عدة مداخل فسرت مفهوم القرارات الإدارية كل حسب اتجاهه وموقفه وتتمثل هذه المداخل في:

#### 1 - النموذج التقليدي الكلاسيكي:

ويشمل النظرية الإدارية التقليدية، النظرية الاقتصادية التقليدية للمنظمة الخاصة.

(1) - المرجع نفسه، ص ص 182-183.

#### أ - النظرية الإدارية التقليدية:

تركز هذه النظرية على حكمة المدير متخذ القرار من خلال الإختيار الحريص وخبرته العملية وتدريب الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم الإدارية له تأثير كبير في اختيار أفضل البدائل وبالتالي يكون هدف هذه النظرية الأساسي هو إيجاد الأسس والقواعد التي يمكن للمدير متخذ القرار من إدارة المنظمة بطريقة عقلانية ورشيده، كما تساعده على بناء الهيكل الرسمي للمنظمة.

أما بالنسبة لكتابات رواد نظرية الإدارة العلمية مثل: فايول موني، رابلي جوليك إبرويك فوليت وغيرهم فهي تعكس الفكر الإداري التقليدي والمرتكز أساسا على المبادئ العامة المستمدة من خبرات المديرين الممارسين، وقد طور رواد نظرية الإدارة التقليدية نهج دراسة الفكر الإداري من خلال تحليل أين تتخذ القرارات ومن يتخذها ووضع هنري فايول الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير والأسلوب الذي تتداخل فيه هذه الوظائف في عملية الإدارة لتشكل الأساس لترتيب طريقة نظامية للثقافة الإدارية والتطوير المهني.

#### ب - النظرية الاقتصادية التقليدية للمنظمة الخاصة:

ركزت النظرية الاقتصادية التقليدية على أن الحوافز الاقتصادية هي التي تدفع العاملين في المنظمة للعمل، لأن الحوافز الاقتصادية كانت في الوقت المعاصر لأفكار فريديريك تايلور تعتبر متماشية مع النظرية التقليدية للعناية الإنتاجية التي افترضت أن الإنسان كائن اقتصادي عقلاني راشد في الوقت نفسه، وأن الجهد المبذول يتناسب تناسبا طرديا مع زيادة الأجر بحيث إذا قارن العامل بين المنفعة الحدية للأجر الإضافي وبين المنفعة الحدية للجهد الإضافي، فإنه يضحي بوقت الفراغ في سبيل الحصول على الأجر فيزيد الإنتاج وأما المحور الرئيسي الذي يدور حوله نظر المدير متخذ القرار كرجل اقتصاد هو البدائل التي يحصل من خلالها على أفضل النتائج للإرتفاع بالمنافع المكتسبة إلى الحد الأقصى، وبأقل التكاليف. (1)

وهكذا تفترض النظرية الاقتصادية التقليدية للمنظمة الخاصة أنها موجهة اقتصاديا وتتخذ جميع قراراتها في ضوء هدف واحد محدد وهو الحصول على الحد الأقصى في المنافع المكتسبة وعليه فإنها تفترض أن الرجل الاقتصادي الذي يتخذ قراراته سعيا وراء تحقيق هدف ما يكون:

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص 39.

- على علم كامل بجميع البدائل.
- يتنبأ بآثار كل بديل ونتائجه.
- عنده نظام أفضلية كامل ومهارة تمكنه من تقدير وتصنيف جميع البدائل المتاحة أمامه حسب أولويتها وأهميتها وبالتالي اختيار البديل الأمثل.
- لديه معلومات كاملة عن النواحي التي تهمه في بيئته لإستخدامها كلها في اتخاذ القرارات.

## 2- النموذج السلوكي:

ويشمل النظرية السلوكية، طور التوفيق بين المدخل المعياري والمدخل الوظيفي: (1)

### أ- النظرية السلوكية:

تتصف هذه المرحلة بالإبتعاد عن فكرة الرشد الأصلية، فهي ليست مرحلة تعديل بل هي مرحلة أفكار جديدة قدم فيها "رتشارد سايرت" و "جيمس مارتش" نموذجا لدراسة وفهم عملية اتخاذ القرارات من المنظمة الخاصة وقد اعتبر المنظمة الإدارية بأنها اتحاد بين العاملين فيها يشتركون في أهداف جديدة ومعقدة.

وينظر إلى المنظمات على أنها تتكون من وحدات إدارية متعددة الأجزاء والعناصر كل منها يسعى إلى تحقيق مجموعة محددة من الأهداف والإهتمامات، وهي لا تحاول التوصل إلى قرارات مثالية بل تسعى وتبحث للتوصل إلى قرارات مرضية تتلائم مع المعوقات والضغوط التي تفرض عليها من بيئتها.

وما يجدر ذكره هنا أن "سايرت ومارتش" حاولا فهم القرارات التنظيمية على أنها اختيار بلغة الأهداف المبنية على التوقعات وأن كلا من الأهداف والتوقعات تحدد إلى حد ما حسب الوضع أو المحيط التنظيمي وهذا بدوره يؤثر على عملية التعلم التنظيمي وفقا لإيجاد التوقعات والأهداف معا.

(1) -المرجع نفسه، ص ص 40-46.



### ب - طور التوفيق بين المدخل المعياري والمدخل الوصفي:

يمثل النموذج المعياري النظريات التقليدية التي تميزت بالمثالية، والتي ركزت اهتماماتها على ما يجب أن يكون عليه القرار الإداري أو كيف يجب أن يسلك المدير متخذ القرار، أما النموذج الوصفي يهتم أساسا بكيفية اتخاذ القرارات الفعلية وبتحديد المؤثرات على عملية اتخاذ القرارات، ومن بين الفروض التي يركز عليها:

- ادخال عناصر البيئة كلها بشكل متماثل في عملية اتخاذ القرارات.
- افتراض أن المدير متخذ القرار يتأثر بقيمه الشخصية وثقافته وطموحاته وضغوط عنصر الوقت عليه، لهذا قد لا يعتمد على أساليب عقلانية في عملية اتخاذ القرار.
- إن الأهداف المرغوب في تحقيقها قد لا تكون محددة تحديدا قاطعا في الواقع.
- إن هدف المدير متخذ القرار ليس تعظيم النتائج ولكن تحقيق مستوى مرضي منها.
- إن البدائل التي يمكن تقييمها ليست كل البدائل المحتملة ولكن التي يمكن تحديدها داخل منطقة بحث محدودة. (1)

(1) - المرجع نفسه، ص ص 47-50.

### خلاصة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أهم الوظائف التي يقوم بها المدير والقائد بغض النظر عن طبيعة المنظمة التي يترأسها وهي تشمل كافة المستويات التنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي بغض النظر عن تصميمه.

وتتبع أهمية هذه العملية من واقع العلاقة التي تربطها بمختلف وظائف العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم وقيادة ورقابة، وكذلك من واقع أثرها المباشر وغير المباشر في اتجاهات وسلوكيات ومواقف الأفراد داخل وخارج المنظمة والمجتمع ككل.

### تمهيد:

تقدم الحديث في الفصول السابقة عن العناصر الرئيسية المكونة لموضوع الدراسة وسنحاول فيمايلي دراسة هذه العناصر من خلال الواقع الميداني، وفق ما وضعناه من تصورات في إشكالية البحث والأسئلة الفرعية قصد الإجابة عنها ميدانيا.

وسنحاول في هذا الفصل من الدراسة اتباع الإجراءات المنهجية اللازمة بطريقة منتظمة والذي سيتم فيه التعرض إلى تحديد المنهج الملائم لموضوع الدراسة باستعمال الأدوات المناسبة من خلال مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية واختيار العينة الملائمة لموضوع الدراسة، ومن ثم نقوم بعرض مختلف البيانات التي أفرزها الميدان في شكل أرقام وتحويلها وتحليلها وتفسيرها والتعليق عليها محاولين استخلاص أهم النتائج.

## أولاً- خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية:

### 1- منهج الدراسة:

لكل دراسة منهج تقوم عليه، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على منهجين هما: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي وذلك من أجل الكشف عن الحقائق في المجتمع الدراسي وهو وكالة الضمان الإجتماعي لولاية قالمة وسوف نتطرق إليه بالتفاصيل كما يلي:

كلمة منهج: تعني "مجموعة الركائز والأسس المهمة التي توضح مسلك الفرد أو المجتمع أو الأمة لتحقيق الآثار التي يصبو إليها كل منهم".

كما يعرف المنهج بأنه: "أسلوب وطريقة في التعامل مع المواضيع عرضاً وطرحاً".<sup>(1)</sup>

كما عرفه الفلاسفة بأنه: فن وعلم ومعرفة في آن واحد فهو فن لأنه يقوم على مهارات شخصية، ويقوم على عوامل التأثير والتأثر، وهو علم لأن له قواعد تحكمه وله أسس لا بد من الارتكاز عليها، وأخيراً هو معرفة من معارفنا الإنسانية.<sup>(2)</sup>

### 2- أدوات جمع البيانات:

كل دراسة تعتمد على مجموعة من الأدوات التي من شأنها أن تسهل على الباحث القيام بدراسته على أفضل وجه وقد استخدمت مجموعة من الأدوات أهمها:

#### -السجلات والوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق مصدراً هاماً لجمع البيانات، وقد استخدمت هذه الوثائق والسجلات من أجل تدعيم موضوع بحثنا بمعلومات وبيانات رسمية، وذلك للأخذ بالمعارف والمعلومات التي يحتويها باعتبارها أكثر مصداقية وشفافية.

#### -الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها: "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه

(1) -علي سلوم جواد، البحث العلمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 134.

(2) -فوزي غرابية، وآخرون، أساليب البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 20.

الظاهرة". (1)

كما يعرفها عبيدات بأنها: "وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته حيث تجمع خبراتها من خلال ما نشاهده أو نسمعه عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجا معيناً يجعل من ملاحظته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة". (2)

وخلال قيامي بالدراسة الاستطلاعية في وكالة الضمان الاجتماعي لولاية قالمة، سجلت مجموعة من الملاحظات حيث لاحظت إلتزام العاملين بالوكالة بمهنتهم سواء إناث وذكور وهذا ما يعبر عن انتمائهم والإلتزام بقيم المؤسسة، أما فيما يخص إصدار القرارات فقد لاحظت الباحثة ان هذه العملية تتم بطريقة منتظمة وتكون لها استجابة من طرف العمال فيما يخص تنفيذها.

#### - الإستمارة:

تعرف الإستمارة على أنها: "أحدى وسائل جمع البيانات، وتتضمن مجموعة من الأسئلة المحضرة تحضيراً يراعي مجموعة من القواعد المنهجية، تدون على أوراق وتوزع على المبحوثين للإجابة عليها كتابياً أو تلقى عليهم شفويًا، وذلك حسب الظروف وأهداف البحث والغرض منها هو جمع المعلومات المستهدفة من طرف البحث لتحليلها ومناقشتها قصد استخلاص النتائج، كما تعرف أيضاً بأنها: وسيلة منتظمة لجمع المعلومات وتحليلها بغرض اتخاذ إجراءات أو إصدار أحكام أو اتخاذ قرارات بهدف التطوير والتحسين". (3)

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها وصفاً كمياً أو كيفياً بالتعبير الكيفي بصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد قمت بالإعتماد على هذا المنهج من أجل وصف دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية من خلال محاولة تحليل وربط الإطار النظري مع الإطار الميداني للوصول إلى نتائج تفسر الظاهرة.

(1) - على سلوم جواد، مرجع سابق، ص 111.

(2) - عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، 1998 ص 135.

(3) - شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 203، ص 65.

وقد تضمنت الإستمارة 28 سؤالاً، 27 سؤال مغلق وسؤال واحد مفتوح بالإضافة إلى الأسئلة الإختيارية التي يقوم فيها المبحوثين باختيار الإجابة من خلال الاحتمالات الموجودة، وقد وزعت الأسئلة على أربع محاور:

- 1- المحور الأول: ويحتوي على البيانات الأولية وقد صيغت في 4 أسئلة.
- 2- المحور الثاني: ويتضمن بيانات خاصة بمدى اعتماد وكالة الضمان الإجتماعي على منظومة قيمية في إصدار قراراتها.
- 3- المحور الثالث: يضم بيانات خاصة بالقيم والمعايير السائدة في وكالة الضمان الإجتماعي ومدى مساهمتها في تفعيل القرارات الإدارية الناجحة.
- 4- المحور الرابع: يضم بيانات خاصة بمدى مساهمة اللوائح والقوانين في تفعيل قرارات ناجحة ورشيده

وقد قامت الباحثة بتوزيع 70 استمارة على المبحوثين.

### 3- مجالات الدراسة:

لكل دراسة مجالاتها وقد تحددت مجالات هذه الدراسة فيما يلي:

#### أ- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بولاية قالمة حيث أنشئت هذه الوكالة سنة 1978 في إطار لامركزية بعض مهام الضمان الإجتماعي لبعض الولايات المدرجة في التصميم الإداري الجديد حيث كلفت بمهام التعويضات، المراقبة الطبية والإدارية العامة في سنة 1978 ثم مهمة التحصيل في بداية 1988. (1)

تتفرع مديرية وكالة قالمة إلى 04 نيابات مديريةية وهي كالاتي:

- نيابة مديريةية التعويضات

- نيابة مديريةية التحصيل والمالية

---

(1) -مجلة آفاق 24، العدد01، مجلة إعلامية تصدر عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، قالمة، 2005، ص07.

- نيابة مديرية المراقبة الطبية

- نيابة مديرية الإدارة العامة وتم تدعيم مديرية الوكالة بخلية الوساطة والإصغاء في 2002/12/01 وخلية الإعلام الآلي سنة 2002 كذلك كما زودت وكالة قالمة بمركز الإعلام الآلي بتاريخ 2001/04/12 وقد تضمنت مركزين للدفع: مركز بوشقوف ومركز وادي الزناتي.

أما الفروع فهي: 13 فرع وهي كالاتي: (1)

- فرع حمام دباغ

- فرع الفجوج

- فرع هيليبوليس

- فرع هواري بومدين

- فرع قلعة بوصبع

- فرع تاملوكة

- فرع عين مخلوف

- فرع الركنية

- فرع بلخير

- فرع بومهرة أحمد

- فرع حمام النباثل

- فرع الدهوارة

- فرع لخزارة.

(1) معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الوساطة والإصغاء بوكالة قالمة.

### ب- المجال الزمني:

يعبر المجال الزمني عن المدة التي استغرقتها الدراسة، حيث بدأت الدراسة في وكالة الضمان الاجتماعي لولاية قالمة مع نهاية سنة 2016 إلى بداية 2017 بجمع المعلومات من مختلف المراجع عن موضوع الدراسة وذلك لتكوين الجانب النظري للدراسة حيث كانت أولى الزيارات في فيفري 2017 كزيارة استكشافية للمؤسسة، وفي 10 أبريل من نفس السنة قامت الباحثة بالنزول الفعلي للميدان حيث قامت بتوزيع الإستمارات على أفراد العينة.

### ج- المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء والبالغ عددهم 392 عامل.<sup>(1)</sup>

### 4- العينة، تحديدها واختيارها:

ان اختيار العينة امر مهم في الدراسة، ويتم اختيارها عادة وفق أسس وأساليب علمية متعارف عليها حيث تعرف العينة على أنها: "اختيار جزء من الكل وهذا الجزء يتكون تشكليا للكل".<sup>(2)</sup> وقد اعتمدت في دراستي على العينة العشوائية البسيطة، حيث شملت 70 فردا عاملا باعتبار أن العينة العشوائية البسيطة يتم فيها اختيار الأفراد بطريقة فردية مباشرة وفيها تكون لكل الوحدات غير المختارة نفس الفرصة للإختيار مثل الوحدات المختارة.

(1) -لمزيد من المعلومات انظر الملحق رقم 04.

(2) -عبد الهادي احمد الجوهري، المدخل الى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، ص 55.



ثانياً- تحليل وتفسير البيانات:

1- خصائص عينة الدراسة:

يجدر بنا قبل الدخول في عمق الدراسة أن نعرف أهم الخصائص المميزة لعينة البحث كما يأتي:

جدول (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	ك	%
ذكر	23	32.85
أنثى	47	67.14
المجموع	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (01) أن 67.14 % من المبحوثين إناث، في مقابل 32.85 % ذكور، مما يؤكد اعتماد المؤسسة على الإناث أكثر من الذكور، إضافة إلى أن العمل الإداري يجذب الإناث، بينما الذكور يفضلون الأعمال الحرة.

جدول (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

السن	ك	%
(28-23)	20	28.57
(34-29)	16	22.85
(40-35)	17	24.28
41 فما فوق	17	24.28
المجموع	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة 28.57 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 28-23 سنة، تليها من تتراوح أعمارهم ما بين 35-40 سنة، و 41 سنة فما فوق بنفس النسبة أي 24.28 %، أما عن الذين تقع أعمارهم ما بين 29-34 سنة بلغت نسبتهم 22.85 %، وبالتالي فالعينة تقع في مرحلة الشباب وهو سن النضج الفكري والعقلي مما يتوقع أن تكون اتجاهاتهم وأفكارهم ناضجة.

جدول (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الحالات	ك	%
ثانوي	26	37.14
جامعي	44	62.85
المجموع	70	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (03) أن أكثر من نصف مجموع أفراد العينة حاصلين على المستوى الجامعي بنسبة 62.85 %، يليها المستوى الثانوي بنسبة 37.14 %، وهو ما يدل على أن الوكالة تستقطب خريجي الجامعات أكثر، وهذا للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم العلمية والتقنية، وهو ما يتماشى وطبيعة الإدارة.

جدول (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

السن	ك	%
أقل من 5 سنوات	30	42.85
6-11 سنة	19	27.14
أكثر من 11 سنة	21	30.00
المجموع	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة 42.85 % من المبحوثين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، يليها من لديهم خبرة أكثر من 11 سنة بنسبة 30.00 %، ثم من لديهم خبرة ما بين 6-11 سنة بنسبة 27.14 %، ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن الأقدمية لها دور كبير لدى فئة الشباب، حيث أن الوكالة تولي اهتمام لهذه الفئة من أجل استثمار قدراتهم وكفاءاتهم إضافة إلى اعتمادها على الموظفين ذوي الخبرة والأقدمية باعتبارهم أدرى بكل متطلبات العمل.

2- بيانات خاصة بمدى اعتماد وكالة الضمان الاجتماعي على منظومة قيمية في إصدار قراراتها:

جدول (05): يوضح العوامل التي تؤثر على القرارات التي يتلقاها العامل من طرف الرئيس:

العوامل	ك	%
المستوى التعليمي	27	38.57
صعوبة الإتصال	20	28.57
الكفاءة المهنية	23	32.85
أخرى تذكر	00	00.00
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة 38.57 % من المبحوثين يرون أن المستوى التعليمي يعد من العوامل التي تؤثر على القرارات التي يتلقاها العامل من طرف الرئيس، بينما ترى ما نسبته 32.85 % أن الكفاءة المهنية هي التي تؤثر على ذلك، في حين ترى نسبة 28.57 % أن صعوبة الإتصال تؤثر هي الأخرى على القرارات، وعليه فالمستوى التعليمي للعامل ونقص الكفاءة المهنية والخبرة في المجال تؤثر على القرارات التي يتلقاها العامل من طرف الرئيس.

جدول (06): يبين مضمون الأسئلة التي يتلقاها الموظف من طرف الرئيس:

الحالات	ك	%
كيفية تنفيذ المهام	33	47.14
مشكلات خارجة عن نطاق العمل	00	00.00
أساليب العمل	37	52.85
أخرى تذكر	00	00.00
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

يبدو من خلال الجدول رقم (06) أن 52.85 % من المبحوثين يرون أن مضمون الأسئلة التي يتلقاها الموظف من طرف الرئيس تدور حول أساليب العمل، وكيفية تنفيذ المهام بنسبة 47.14 %، وهذا ما يدل على أن الموظفين يعملون من أجل المؤسسة وزيادة مردوديتها، وهذا دليل على أنهم

يركزون على التقنيات والأساليب التي تخدم مصالح الوكالة دون انشغالهم بأمور خارجة عن نطاق العمل.

جدول (07): يبين رضا الموظف عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة:

الحالات	ك	%
راض	26	37.14
غير راض	08	11.42
لا أبدى أي اهتمام	36	51.42
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

تشير معطيات الجدول رقم (07) أن 51.42 % من أفراد العينة لا يبدون أي اهتمام للقرارات المتخذة من قبل الإدارة، بينما نجد ما نسبته 37.14 % من المبحوثين راضون عن هذه القرارات، أما عن غير راضين عن هذه القرارات كانت نسبتهم ضئيلة إذ بلغت 11.42 %، ومنه نستنتج أن الموظفين لا يهتمون بعمل الإدارة، وأن المسؤول عن هذه القرارات هم المدراء ورؤساء المصالح.

جدول (08): يوضح مدى علم الموظفين بالمبادئ التي تحكم سير مهنتهم، ومدى تطبيقهم لها:

الحالات	ك	%			
نعم	70	100	دائماً	38	54.28
			غالباً	17	24.28
			أحياناً	12	17.14
			نادراً	03	04.28
			أبداً	00	00.00
			<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
لا	00	00.00			
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>			

تشير المعطيات في الجدول رقم (08) أن كل المبحوثين على علم بالمبادئ التي تحكم سير مهنتهم بنسبة 100 %، حيث أنهم دائماً ما يطبقونها بنسبة 54.25 %، وغالباً ما يعملون بها بنسبة 24.28 %، وأحياناً بنسبة 17.14 %، بينما ترى نسبة 04.28 % أنهم نادراً ما يعملون بهذه المبادئ، وهذا ما يدل على اهتمام المبحوثين بالمبادئ التي تحكم سير مهنتهم وتطبيقهم لها بما يخدم المؤسسة.

**جدول (09): يبين العوامل التي على أساسها تتخذ القرارات في وكالة الضمان الاجتماعي:**

العوامل	ك	%
الكفاءة المهنية	48	68.57
المعلومات	17	24.28
الحكم الشخصي	5	07.14
أخرى تذكر	00	00.00
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (09) أن القرارات في وكالة الضمان الاجتماعي تتخذ على أساس الكفاءة المهنية بنسبة 68.57 %، وعلى أساس المعلومات بنسبة 24.28 %، ثم الحكم الشخصي بنسبة 07.14 %، وهو ما يؤكد أن العاملين بالوكالة من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية العالية وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي الجامعي.

جدول رقم (10): يوضح مدى اعتماد وكالة الضمان الاجتماعي على منظومة قيمية في إصدار قراراتها:

الحالات	ك	%	
نعم	70	100	
			التضامن الاجتماعي
			الالتزام بأوقات العمل
			الاستقلالية
المجموع	70	100	
لا	00	00.00	
المجموع	70	100	

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المبحوثين أجمعوا على أن وكالة الضمان الاجتماعي تعتمد على منظومة قيمية في إصدار قراراتها بنسبة 100 %، حيث تتمثل في التضامن الاجتماعي بنسبة 87.14 %، تليها الاستقلالية بنسبة 07.14 %، والالتزام بأوقات العمل بنسبة 05.71 %، وهو ما يدل على أن المبحوثين يشكلون فرق عمل متعاونة فيما بينها وتتمتع بالانضباط والتشارك والتشاور.

3- بيانات خاصة بالقيم والمعايير السائدة في وكالة الضمان الاجتماعي ومدى مساهمتها في تفعيل القرارات الإدارية الناجحة:

جدول (11): يوضح مدى تمتع وكالة الضمان الاجتماعي بقيم الإستقلالية والحوار وإبداء الرأي:

الحالات	ك	%
نعم	70	100
لا	00	00.00
المجموع	70	100

يبدا من خلال الجدول رقم (11) أن كل المبحوثين يؤكدون على أن وكالة الضمان الاجتماعي تتمتع بقيم الإستقلالية والحوار وإبداء الرأي وهذا بنسبة 100 %، وهو ما يؤكد عليه الجدول رقم

(10)، حيث أن الوكالة تعمل على تشكيل فرق عمل تتمتع بالتعاون والتشاور والحق في إبداء الرأي والانضباط في العمل.

جدول (12): يبين مدى تميز وكالة الضمان الاجتماعي بالقوة في فرض احترامها على الجميع:

الحالات	ك	%
دائماً	31	44.28
غالباً	21	30.00
أحياناً	16	22.85
نادراً	02	02.85
أبداً	00	00.00
المجموع	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 44.28 % من المبحوثين يرون أنه دائماً ما تتميز وكالة الضمان الاجتماعي بالقوة في فرض احترامها على الجميع، وترى نسبة 30.00 % منهم أنه غالباً ما تتمتع بالقوة في فرض إحترامها، وأحياناً بنسبة 22.85%، في حين تنفي نسبة 02.85 % من أفراد العينة بأن الوكالة تتميز بالقوة في فرض احترامها على الجميع، وهذا ما يدل على أن الإحترام المتبادل هو أساس تحقيق الأهداف الموضوعية.

جدول (13): يوضح مدى إحساس العامل بينه وبين رؤوسيه بالإحترام المتبادل:

الحالات	ك	%
نعم	68	97.14
لا	02	02.85
المجموع	70	100

تشير المعطيات في الجدول رقم (13) أن أغلب المبحوثين يحسون بالإحترام المتبادل بينهم وبين رؤوسيه وهذا بنسبة 97.14 %، في حين نجد نسبة 02.85 % منهم لا يحسون بذلك، وهو ما يدل على أن الرؤساء يعاملون الموظفين بإحترام وهذا لكسب ثقتهم والعمل من أجل تحقيق أهداف الوكالة.

جدول (14): يوضح مدى شعور العامل بالملل أثناء القيام بالمهام المكلف بها من طرف رئيسه:

الحالات	ك	%
دائماً	00	00.00
غالباً	00	00.00
أحياناً	10	14.28
نادراً	14	20.00
أبداً	46	65.71
المجموع	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (14) أن العامل لا يشعر أبداً بالملل أثناء القيام بالمهام المكلف بها من طرف رئيسه وهذا بنسبة 65.71 %، ونادراً بنسبة 20.00 %، وأحياناً بنسبة 14.28 % . ومنه نستنتج أن الموظفين هدفهم هو العمل من أجل تقديم الأفضل للمؤسسة دون الشعور بالملل، وهو ما يشجعهم على تقديم خدمات أفضل للمواطنين.

جدول (15): يوضح مدى شعور الموظف بالمسؤولية أثناء آدائه لعمله:

الحالات	ك	%
نعم	69	98.57
لا	01	01.42
المجموع	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (15) أن أغلب المبحوثين لديهم شعور بالمسؤولية أثناء آدائهم لأعمالهم وهذا بنسبة 98.57 % من مجموعهم، في حين يرى ما نسبته 01.42 % عكس ذلك، وهذا ما يدل على ولاء الموظفين لمؤسستهم وأهمية العمل الذي ينتمون إليه، إضافة إلى تحليهم بالقيم المهنية التي تتحكم في نشاطهم المهني.



جدول (16): يوضح اهتمام الرئيس بإنشغالات وتوجهات العمال:

الحالات	ك	%
نعم	67	95.71
لا	03	04.28
المجموع	70	100

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن أغلب المبحوثين لديهم الشعور باهتمام الرئيس لإنشغالاتهم وتوجهاتهم وذلك بنسبة 95.71%، ويؤكد ما نسبته 4.28% عكس ذلك، وهذا ما يوضح اهتمام الرئيس بالموظفين والثقة بهم والإستماع لإنشغالاتهم وأفكارهم للإستفادة منها بما يخدم الوكالة.

جدول (17): يوضح مدى منح الإدارة فرص عادلة للموظفين بالإستماع إلى شكاويهم عندما تنشأ خلافات بينهم:

الحالات	ك	%
دائماً	23	32.85
غالباً	29	41.42
أحياناً	15	21.42
نادراً	03	04.28
أبداً	00	00.00
المجموع	70	100

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 41.42% من المبحوثين يرون أنه غالباً ما تمنحهم الإدارة فرص عادلة للإستماع إلى شكاويهم عندما تنشأ خلافات بينهم، تليها نسبة 32.85% دائماً ما يحسون بذلك، في حين نجد 21.42% منهم أحياناً ما يحسون بذلك، وتبقى نسبة 04.28% أنه نادراً ما يحسون بذلك، وهذا يدل على أن الإدارة عادلة مع الموظفين وتهتم بكل ما يحدث بينهم خاصة الخلافات من أجل الوصول إلى حلول ترضي كل الأطراف.

جدول (18): يوضح مدى مشاركة الموظفين للإدارة في صنع القرارات:

			ال حالات	ك	%
%	ك	ال حالات	نعم	65	92.85
55.38	36	المدير والعمال			
32.30	21	رؤساء المصالح			
11.42	08	الكل معاً			
100	65	المجموع			
			لا	05	07.14
			المجموع	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (18) أن أغلب الموظفين يؤكدون على أن الإدارة تشركهم في صنع القرارات وهذا بنسبة 92.85 % من مجموعهم، يمثلها المدير والعمال بنسبة 55.38 %، أما رؤساء المصالح بنسبة 32.30 % وما نسبته 11.42 % يمثل الكل معاً، في حين تنفي نسبة 7.14 % ذلك وهو ما يدل أن هناك توجه إيجابي للمشاركة في صنع القرارات والإهتمام بأفكار الموظفين كونهم جوهر المؤسسة.

جدول (19): يوضح مدى فهم الموظفين للرسائل الإتصالية الموجهة من طرف رئيسهم:

ال حالات	ك	%
نعم	70	100
لا	00	00.00
المجموع	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (19) أن كل الموظفين بنسبة 100 % يفهمون الرسائل الإتصالية الموجهة من طرف المسؤول المباشر، وهذا ما يوضح تجاوب المبحوثين مع الرسائل الإتصالية الموجهة لهم ويرجع الصدى بينهم وبين مرؤوسيهيم مما يساعد على تدفق المعلومات الضرورية إلى كل المستويات.

جدول (20): يوضح ثقة الموظفين بالمعلومات المسلمة من طرف الرئيس ومصدر الثقة بها:

			ال حالات	ك	%
			الثقة بالرئيس	03	04.83
			الخبرة المهنية	34	52.85
			الكفاءة المهنية	25	38.57
			أخرى تذكر	00	00.00
			<b>المجموع</b>	62	100
				08	11.42
			<b>المجموع</b>	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (20) أن أغلب الموظفين يتقنون في المعلومات المسلمة من طرف الرئيس وهذا بنسبة 88.57%، ويعود السبب في ذلك إلى خبرته المهنية بنسبة 52.85%، وكفاءته المهنية بنسبة 38.57%، والثقة بالرئيس في حد ذاته بنسبة 04.83%، في حين نجد نسبة 11.42% يؤكدون عكس ذلك، وهو ما يدل على خبرة وكفاءة المسؤول المباشر وهو ما جعله محل ثقة الموظفين به، إضافة إلى أن كل المعلومات المقدمة تكون حول العمل وأساليبه والتقنيات الحديثة لإنجازه.

جدول (21): يبين مدى طرح المبحوثين لإسئلة حول محتوى الأوامر والتعليمات التي يكلفون بها:

ال حالات	ك	%
دائماً	00	00.00
غالباً	00	00.00
أحياناً	18	25.71
نادراً	00	00.00
أبداً	52	74.28
<b>المجموع</b>	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (21) أن أغلب الموظفين بنسبة 74.28 % لا يطرحون أسئلة حول محتوى الأوامر والتعليمات التي يكلفون بها من طرف الرئيس، وأحياناً بنسبة 25.71 %، وهو ما يدل على وضوح الأوامر والتعليمات التي يكلفون بها مما يساعد المبحوثين على التنفيذ المباشر.

#### 4- بيانات خاصة بمدى مساهمة اللوائح والقوانين في تفعيل قرارات ناجحة ورشيقة:

جدول (22): يبين إطلاع المبحوثين على النظام الداخلي للمؤسسة، ومدى فهمه:

الحالات	ك	%
نعم	70	100
لا	00	00.00
المجموع	70	100
لا	00	00.00
المجموع	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (22) أن كل المبحوثين اطلعوا على النظام الداخلي للمؤسسة وأنهم لا يجدون صعوبة في فهمه بنسبة 100%، وذلك يعود إلى كونه بمثابة قانون داخلي للوكالة والإطلاع عليه إجباري، وهو ما يسهل على الموظفين تطبيقه والعمل بما جاء فيه.

#### جدول (23): يبين مدى اقتناع المبحوثين بما جاء في النظام الداخلي:

الحالات	ك	%
نعم	55	78.57
لا	15	21.42
المجموع	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (23) أن 78.57% من المبحوثين مقتنعين بما جاء في النظام الداخلي لوكالة الضمان الاجتماعي، تليها نسبة 21.42% غير مقتنعين بذلك، وهذا ما يوضح امتلاك الموظفين لتصوراً واضحاً عما يحتويه النظام الداخلي وتطبيقه على أرض الواقع.

جدول (24): يبين مدى عدل القواعد والإجراءات التنظيمية في وكالة الضمان الاجتماعي:

الحالات	ك	%
دائماً	15	21.42
غالباً	45	64.28
أحياناً	10	14.28
نادراً	00	00.00
أبداً	00	00.00
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

يبدو من خلال الجدول رقم (24) أنه غالباً ما تكون الإجراءات والقواعد التنظيمية عادلة في وكالة الضمان الاجتماعي بنسبة 64.28%، ودائماً بنسبة 21.42% في حين نجد ما نسبته 14.28% لا يجدونها عادلة، وهذا ما يدل على سعي المؤسسة لخدمة جميع الموظفين ومرونة إجراءاتها بما يخدم مصالحها.

جدول (25): يبين مدى اتفاق اللوائح والقوانين مع متطلبات العمل الحديثة:

الحالات	ك	%
نعم	67	95.71
لا	03	04.28
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

يبدو من خلال الجدول رقم (25) أن أغلب الموظفين بنسبة 95.71% يرون أن اللوائح والقوانين تتفق مع متطلبات العمل الحديثة، في حين تنفي نسبة 4.28% ذلك، وهذا ما يبين اعتماد الوكالة على القوانين التي تتماشى مع متطلبات العمل الحديثة وهو ما تمت ملاحظته في النظام الداخلي للمؤسسة.

جدول (26): يبين مدى فهم المبحوثين للقرارات التي تصدر باستعمال اللوائح والتعليمات:

الحالات	ك	%
نعم	70	100
لا	00	00.00
المجموع	70	100

يتبين من خلال الجدول رقم (26) أن كل المبحوثين يفهمون القرارات التي تصدر باستعمال اللوائح والتعليمات وذلك بنسبة 100% وهو ما يساعد على التنفيذ المباشر لها.

جدول (27): يوضح ردة فعل المبحوثين في حالة تغيير لقرار أو برنامج في المؤسسة:

الحالات	ك	%
إيجابية	15	21.42
سلبية	00	00.00
لا أبدى أي اهتمام	55	78.57
المجموع	70	100

يتبين من خلال الجدول رقم (27) أن أغلب المبحوثين بنسبة 78.57% لا يبدون أي اهتمام في حالة تغيير لقرار أو برنامج في المؤسسة، تليها نسبة 21.42% تكون ردة فعلهم إيجابية نحو ذلك، وهو ما يدل على أن أي تغيير يخص المستويات العليا في التنظيم دون الموظفين.

جدول (28): يبين مدى مساهمة اللوائح والقوانين في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة:

الحالات	ك	%
نعم	70	100
لا	00	00.00
المجموع	70	100

يبدو من خلال الجدول رقم (28) أن كل المبحوثين يؤكدون على أن اللوائح والقوانين تساهم في تفعيل قرارات إدارية ناجحة ورشيده بنسبة 100%، وهو ما يدل على أهمية اللوائح والقوانين في تسريع تنفيذ القرارات وتفعيلها.

### ثالثاً- النتائج العامة للدراسة

1- كشفت نتائج الدراسة أن وكالة الضمان الإجتماعي تعتمد على منظومة قيمية في اصدار قراراتها، وذلك يتضح من خلال تعاون أفراد العينة في تنفيذ المهام واشراكهم في اتخاذ القرارات من قبل المشرف المباشر والتزامهم بأوقات العمل، وتمتعهم بالإستقلالية وحرية ابداء الرأي باعتبارهم يشكلون فرق عمل تتمتع بالانضباط والتشارك والتشاور، إضافة إلى وعيهم بالمبادئ التي تحكم سير مهنتهم وتطبيقها على أرض الواقع كما تتخذ القرارات في وكالة الضمان الإجتماعي على أساس الكفاءة المهنية، وهذا راجع إلى مستوى التعليمي الجامعي للمبحوثين.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن القيم والمعايير السائدة في وكالة الضمان الإجتماعي تساهم في تفعيل قرارات إدارية ناجحة، وما يوضح ذلك اجماع المبحوثين على شعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يؤديه، إضافة إلى اهتمام الرئيس بتوجهات وتطلعات العمال ومنحهم فرص عادلة للإستماع إلى شكاويهم، كما أن تنفيذ الأوامر والتعليمات فور تلقيها يعود إلى فهم المبحوثين لمحتوى هذه الأوامر والرسائل الإتصالية، مما يساعد على تدفق المعلومات الضرورية إلى كل المستويات.

3- توصلت الدراسة إلى أن اللوائح والقوانين تساهم في تفعيل قرارات ناجحة ورشيده، وذلك يتضح من خلال وعي المبحوثين بوجود نظام داخلي يحكم سير مهنتهم، ويعملون به، وما يؤكد صدق ذلك اطلاعهم عليه، حيث أنهم يطبقون ما جاء به ولم يجدوا أية صعوبة في فهمه، إضافة إلى مرونة القواعد والإجراءات التنظيمية بما يخدم مصالح الوكالة، واتفق اللوائح والقوانين مع متطلبات العمل الحديثة، مما يساعد على التنفيذ المباشر وتسريع تفعيل القرارات الإدارية الناجحة.

### رابعاً-المقترحات والتوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة فإنه يمكن تقديم جملة من المقترحات والتوصيات على النحو التالي:

1 -الاهتمام بقيم الموظفين بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة، حيث تقع على المديرين المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

2- الإستمرار في منح المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتفويض مزيد من السلطات لما لذلك من دور إيجابي على مستوى الأداء.

3- تدريب القادة من الإداريين على كيفية التعامل مع القيم التنظيمية الإيجابية في توجيه سلوك الأفراد لتحقيق اهداف الوكالة، وبالتالي تنفيذ القرارات في وقتها.

4- عقد دورات تدريبية تختص بالتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، وتطوير الذات ونقل وتبادل واكتساب الخبرات مع المتخصصين في هذا المجال عن طريق هذه الدورات.



### خلاصة:

وبهذا نكون قد حاولنا الإلمام بالإجراءات المنهجية للدراسة، وكذا معالجة بياناتها من خلال هذا الفصل الأخير حيث تمثلت الإجراءات المنهجية في تقديم ميدان الدراسة بجميع جوانبه المكاني والزمني والبشري، ثم العينة وكيفية اختيارها، ثم عرجنا على المنهج المعتمد والمتمثل في المنهج الوصفي.

تعرضنا بعدها لأدوات جمع البيانات والمتمثلة في السجلات والوثائق، الملاحظة، المقابلة الاستمارة، حيث كانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية، وبقية الأدوات ذات دور تكميلي.

أظهرت النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أهمية القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية من خلال قيم العمل والإتقان والوقت والانضباط وإبداء الرأي وقيم التعامل والعمل بروح الفريق، التي نالت بشكل عام اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية وعلم النفس، كما تعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، وبالتالي تنفيذ القرارات المتخذة فور تلقيها وزيادة مشاركة العاملين خاصة في مجال اتخاذ القرارات وتعزيز ولائهم للمؤسسة.

حيث قامت الباحثة من خلال دراستها بمعالجة دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، للعمال الأجراء لولاية قالمة التي كانت محل الدراسة الميدانية، حيث قامت بها من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وكان الغرض من ذلك الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث بطريقة تجعلنا نتعرف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية مركزة على الجوانب التي تخدم الموضوع من الجانبين.

## قائمة المراجع

أولاً -الكتب:

- 1 -إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة، المفاهيم الأسس والمهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض 1983.
- 2 -أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 3 -إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001.
- 4 -الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980.
- 5 -الصباغ، زهير، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان، لبنان، دون سنة.
- 6 -جابر نصر الدين، محاضرات في علم النفس الإجتماعي، قسم علم النفس، جامعة بسكرة، 2004.
- 7 -جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية 1991.
- 8 -حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 9 -حمادات محمد، قيم العلوم والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 10 -خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- 11 -خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 12 -ديف فرانسيس، مايك ووكدوك، القيم التنظيمية، ت عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة أحمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.

- 13 -سعاد نايف البونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن 2004.
- 14 -شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2003.
- 15 -صالح علي عمر، صنع القرارات الإدارية، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، دون سنة.
- 16 -صدام محمد، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 2004.
- 17 -طهطاوي سيد أحمد، القيم التربوية في القصص القرآني، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996.
- 18 -عادل الحسن، الإدارة، مدخل الحالات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 1992.
- 19 -عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة، عمان الأردن، 1998.
- 20 -عبد الله عبد الغني الطجم طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 21 -عبد الرحيم عوض أبو الهيجان، القيم الجماعية والتربوية، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 22 -عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، مطبعة الإنتصار، الإسكندرية، مصر، دون سنة.
- 23 -عبد الغني بسيوني، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 24 -عبد عقلة مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحمد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 25 -علي سلوم جواد، البحث العلمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 26 -عبد الهادي أحمد الجوهري، المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.

27 - عبد الوهاب، علي محمد، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة الرياض، 1979.

28 - غياث بوتلجة، القيم الثقافية، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون بلد، 1998.

29 - فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.

30 - فوزي غرايبة وآخرون، أساليب البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة.

31 - ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية مصر، 1992.

32 - محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

33 - محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.

34 - مسعود عبد المجيد، القيم الإسلامية التربوية والمجتمع المعاصر، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية الدوحة، 1988.

35 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.

36 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان الأردن، 2005.

37 - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1992.

#### ثانياً - المعاجم:

1 - جبران مسعود، الرائد معجم ألفبائي في اللغة والإعلام للملايين، ط3، لبنان، 2005.

2 - علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.

### ثالثاً -المجلات:

- 1 -الكردي محمد، دراسة وتحليل القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة، مجلة الإدارة العامة، العدد 01، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.
- 2 -زردومي أحمد، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد العاشر، غير منشورة، 2010.
- 3 -مجلة آفاق 24، العدد 01، مجلة إعلامية تصدر عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، قالمة، 2005.

### رابعاً -الرسائل الجامعية:

- 1 -بوكشيرة صابر، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 2 -خالد بن عبد الله الحنيطه، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة الرياض 2003.
- 3 -سليم كفان، دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، سطيف، الجزائر، 2004-2005.
- 4 -عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009-2010.

## خلاصة:

وبهذا نكون قد حاولنا الإلمام بالإجراءات المنهجية للدراسة، وكذا معالجة بياناتها من خلال هذا الفصل الأخير حيث تمثلت الإجراءات المنهجية في تقديم ميدان الدراسة بجميع جوانبه المكاني والزمني والبشري، ثم العينة وكيفية اختيارها، ثم عرجنا على المنهج المعتمد والمتمثل في المنهج الوصفي. تعرضنا بعدها لأدوات جمع البيانات والمتمثلة في السجلات والوثائق، الملاحظة، المقابلة الاستمارة، حيث كانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية، وبقية الأدوات ذات دور تكميلي.