



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

القيم التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية داخل المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تبسة - دائرة
لعوينات- بلدية بوخضرة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

ل.م.د

دفعة 2022

تحت إشراف الدكتورة
صولا فيروز

إعداد الطالبين
مكاحلية نجوى
مانع نادية

السنة الجامعية

2023/2022

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه مع أسمى عبارات الحب والامتنان:

إلى من جارع الكاس فارغاً لي يهدينا قطرة حب

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهداً لنا طريق العلم

إلى ابويننا نور دربنا الذان ساندانا وتعب من أجلنا لإتمام مسيرتين.
الدراسية.

إلى أمهاتنا التي طالما رافقتنا بدعائهما وحرصهما علينا.

إلى أخواتنا الغالية لطالما مدت يدي العون لي وتعبت من أجلي.

إلى إخوتي وأحبتي وأصدقائي وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو
بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:

” من لا يشكر الناس لا يشكر الله ”

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ ” التي تكلمت
بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات
والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة
المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة كلية
بجامعة العلوم الانسانية والاجتماعية. والى كل موظفي المكتبة وجزاهم
الله كل خير.

وفي الاخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او من
بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب

مجيب

المقدمة

ينظر الى المنظمات الادارية في عالمنا اليوم على أنها ذلك الكيان العضوي الذي يتمحور حول الإنسان، ويعكس بذلك يعكس تفاعلها وحيويتها نضرا لأنها تعمل على ممارسة أنشطتها المختلفة في ظل علاقات مترابطة بين افراد التنظيم في سبيل تحقيق جملة من مصالح المتباينة، حيث ان الوصول الى تحقيق هاته الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على ثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة، وما ترتكز عليه هذه الأخيرة من مبادئ واتجاهات وقواعد ومعايير وقيم، فعنصر القيم داخل المنظمات يشكل جوهر الأساسي لثقافة المنظمة ومعيار للحكم عليها لهذا تتخذ المنظمات في العصر الحديث العديد من النماذج التي تنتهج من خلالها نهجا يهتم بعنصر القيم التنظيمية من جميع النواحي من حيث التطبيق وتلقين وغيرها من النواحي المهمة المرتبطة بالعنصر البشري، فمثلا يلعب القادة الإداريين الدور الأهم والأعظم في هاته المنظمة بإيجاد هذه القيم والتعرف عليها من خلال السلوك الإنساني الذي يتبناه جماعة التنظيم حيث اهتم علماء الادارة بدراسة القيم واثرها الهام في تفعيل القرارات الادارية داخل المنظمات .

برغم من ذلك تفاوتت الاجتهادات العلمية لتحديد مفهومها ومعانيها، فالقيم تختلف من فرد لأخر نتيجة الاختلافات والفروق الفردية والثقافية وكذلك اجتماعية، الأمر الذي جعل دراستها على درجة كبيرة من الصعوبة، إضافة الى تداخلها مع المفاهيم والاتجاهات والإدراك، اعتبارا ان القيم تمثل مجموعة من القواعد والمعايير، وأسس التي تحكم السلوك الإنساني وتعمل على ضبطه في إطار ماهر متفق ومتعارف عليه، كما ان القيم التنظيمية في مؤسسة تنشأ من القادة وبذلك يحاولون من خلالها إيجاد قيم مشتركة بينهم وبين العاملين داخل المنظمة بناء على نظام قوي وفعال يسمح من خلاله للإدارة بتحكم في سياسات المنظمة، كما يساعد على تفعيل القرارات الادارية باعتبارها الموجه الأساسي لسلوك المديرين وكذلك في سبيل ضمان تحقيق الاستقرار والولاء للمنظمة. باعتبار ان اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير ان مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة كفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الادارية أساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها وتدرک أهمية وضوحها. ومن خلال تلك القيم التي تسود في المنظمة يمكننا ان نتعرف على دور هذه القيم في تفعيل القرارات الإدارية باعتبارها الموجه لسلوك المديرين، حيث تؤثر على قراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيهم توجهنها لمؤسسة إدارية بلدية نظرا للأهمية البالغة لهذا الموضوع من جانبين نظري وميداني، واحتوت هذه الدراسة على اربعة فصول تناولنا في الفصل الأول العام للدراسة حيث تضمن الإشكالية وفيها تمت الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ثم أسباب اختياره وأهميته وأهداف

الدراسة بالإضافة الى مناقشة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ومفاهيم الدراسة، أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان مدخل للقيم التنظيمية يتضمن مصادر وتصنيفات للقيم التنظيمية وأهميتها وأبرز مراحلها خصائصها ومستوياتها وأهم النظريات المفسرة لها، أما الفصل الثالث بعنوان القرارات الادارية واسبابها ومراحلها وكذا نظريات المفسرة .

وبالنسبة للجانب الميداني للدراسة فقد قسمناها على الى ثلاث مراحل رئيسية كالتالي:

1-الاجراءات المنهجية للدراسة

2-عرض وتحليل بيانات الدراسة

3-نتائج الدراسة

وفي الأخير توصلنا الى خاتمة وقمنا باقتراح مجموعة من التوصيات.

الإطار العام للدراسة

1الإشكالية :

نتيجة للتطورات المختلفة التي شهدتها التنظيمات المعاصرة وتحسين وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات، سواء حكومية أو خاصة لكون هذه الشخصية مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمات ويشترك العاملون بها، فالقيم تشكل سلوكيتنا وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات، لذا فإن دراسة سلوك هذه الفئة القادة هو من الضروريات البحث في مجال تطوير وتفعيل الإدارة الحديثة الناجحة ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات تنظيمية . فالمديرون بصفتهم القادة المسيرين للمنظمة والذين غالبا ما يتركون طابع سلوكيا قيما نطبع على باقي العمال .

فالقيم التنظيمية التي تتجسد في مجموعة السلوكيات المختلفة، باستمرار في المنظمة وما يتركه من اثر في سلوك العمال وبذلك يؤثر على المنظمة. وكثيرا ما تتأثر القرارات التنظيمية والإدارية بمجموعة من العوامل يتعلق البعض بنمط التنظيمي للمؤسسة والبعض الآخر يتأثر بسلوكيات العمال والقادة داخل المنظمة فمثلا هناك الكثير من القرارات التي تؤجل ، وتعرقل وتعطل، وتلغى، خلال تنفيذها.

والعمل الإداري مفعم بالقرارات التنظيمية التي هي أساس تسيير المنظمة، كما إن القادة الإداريين يعيشون ممارسة عملية مستمرة ، للقيم ويقومون باتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم بكثرة تكون في الغالب متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يتبنونها هؤلاء القادة، وهذه القيم والمبادئ تربط فيما بينهم شبكة من العلاقات ، تبلورها مجموعة من العادات والتقاليد والقيم، وكل هذه المكونات سيبقي تعايش الافراد في ما بينهم على وجه العموم ، والعاملون على الخصوص، فقد كان لها دور كبير في توجيه عمل المنظمات الانسانية، وكون عنصر القيم من ابرز العناصر التي تقود الى نجاح المنظمات، باعتبارها المحرك الذي يدفع لانجاز والقيام بالأعمال بكفاءة ، هذا السبب جعل من العلماء يتطرقون الى قضية القيم التنظيمية كمحاولة منهم لفهمها من اجل تفسير السلوك الإنساني، باعتبارها من العناصر التي تبنى وتشكل السلوك في جميع الاعمال والقرارات التي يتم تنفيذها .

ومنه نطرح السؤال المركزي التالي :

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

- هل يساعد الالتزام التنظيمي في تفعيل القرارات الإدارية؟

• هل التحلي بالمبادئ يساهم في تفعيل القرارات الإدارية؟

• هل للمسؤولية دور في تفعيل القرارات الإدارية؟

2.فرضيات الدراسة :

تعد الفرضيات جوهر عملية البحث الميداني حيث يتم من خلالها التحديد الدقيق للمؤشرات التي سوف تتم دراستها كما تعتبر إجابات مؤقتة لتساؤلات الإشكالية وهي تكشف عن وجود علاقة بين متغيرين أو أكثر ولإجابة عن تساؤلات الإشكالية التي نحن بصدد دراستها

✓ يساعد الالتزام التنظيمي في تفعيل القرارات التنظيمية.

✓ التحلي بالمبادئ يساهم في تفعيل القرارات الإدارية.

✓ المسؤولية في تفعيل القرارات الإدارية.

3.أسباب اختيار الموضوع :

لكل موضوع أسباب تدفع بالباحث الى دراسته لدراسة علمية ويمكن حصر أسباب التبني تدفعنا إلى اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

ا/ الأسباب الذاتية تتمثل في :

- موضوع البحث يدخل في نطاق تخصص الباحث وهو علم اجتماع تنظيم وعمل

-الإحساس السوسولوجي لطبيعة الموضوع والواقع ومعايشتنا له بكل ما يحمله من مشاكل وخاصة عدم فعاليته بعض القرارات الإدارية.

ب /الأسباب الموضوعية تتمثل في :

-قلة الدراسات و الأبحاث الأكاديمية التي عالجت هذا الموضوع وخاصة في القيم التنظيمية وتأثيرها على مدى فعالية القرارات الإدارية خصوصا في منطقتنا.

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

-الوقوف على مدى تأثير القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرار.

4. أهمية الدراسة :-

-تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوع في حد ذاته حيث ان للقيم دورا كبيرا ورئيسا 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 ورشيده وناجحة .
- البحث في القيم التنظيمية كونها تشكل المصدر الأساسي والضروري في بناء المجتمع وتكوينه واستقراره والمحافظة عليه بشكل خاص.
- الوقوف على مدى تأثير القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

5. أهداف الدراسة :-

- معرفة إذا ما كان للقيم التنظيمية دور في تحقيق الالتزام داخل المنظمة.
- التحقق من كون القيم التنظيمية لها دور في تسريع تنفيذ القرارات الإدارية وكذا جودتها.
- تأكد من إن القوانين واللوائح تجعل القرارات الإدارية مفعلة.
- حولنا وضع إضافة بدراسة حول القيم وعلاقتها بقرارات الإدارية بشكل عام.

6- مفاهيم الدراسة

- 1/6. مفهوم القيم التنظيمية :
- يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى القيم فمن الصعب القول أن هناك تعريفا متفق عليه لهذا المفهوم لارتباطه الوثيق بالأفراد الذين يتميزون باختلاف إدراكا تهم واتجاهاتهم . ومن هنا سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف للقيم :
- أولا تعريف القيم:

لغة : من الناحية اللغوية فيبدو أن أول من استخدم لفظ القيمة بالمعنى الفلسفي هو اللاهوتي (ريتشل ritschl) وعابنه أن يقي الدين من هجمات العلم بأن يعين لكل منهما مجالا خاصا ومن ثم جعل العلم يختص بالجوهر والقوانين والدين يختص بالقيم¹ وردت بمعاني أخرى في اشتقاقاتها اللغوية :

²/ الديمومة والثبات: وهو ما يشير إليه أصل الفعل قوم لأنه يدل على القيام مقام الشيء يقال ماله قيمة إذا لم يدم على الشيء ولم يثبت عليه

¹ فايز شكري، القيم الأخلاقية، دارا لمعرفة الجامعية مصر، 2009، ص 22.

- ب/ حسن القامة: ورجل قويم وقوام حسن القامة وجمعها قوام أو قوام الرجل قامته وحسن طول.¹

- 2/اصطلاحا: يعتبر مفهوم القيم هي مجموعة من المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح وأيضا حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد .² حيث يعرف بيل القيمة أنها شيئي يدل علي الخير والشر " . والقيم حسب رأي ثورا نديك هي التفضيلات " أما بارسونز « إنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحديد أحكام القبول أو الرفض ».³

- ويمكن تعريف القيم أيضا على أنها المرغوب فيه من الفرد أو الجماعة الاجتماعية ، وموضوع الرغبة قد يكون مادي أو معنويا

- ثانيا /تعريف التنظيم:

- 1/لغة: من الفعل نظم، ينظم، تنظيما، و منتظمة وهي ترجمة للمصطلح الفرنسي Organisation⁴

- 2/اصطلاحا: فالتنظيم هو التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم.

- ويرى برنارد ان التنظيم هو منظومة النشاطات المنسقة بوعي الأفراد او اكثر.⁵

- ويرى فيبر بأنه نسق عرضي مستمر لنشاط نوع مميز .

- كما يعرف أيضا بأنه جماعة من تربطهم علاقات رسمية، لتحقيق الأهداف التي من اجلها نشأت المنظمة.

- 3/إجرائيا: وفي هذا السياق يتضح لنا ان التنظيم هو الوسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الافراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر، والتضارب بأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من اجلهم وهؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات.

ثالثا /تعريف القيم التنظيمية : وعرفها (lammont) بأنها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد

بمعني أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختبارات تسمى عادة نظرية القيم بدلا من نظرية القيمة ، فالقيم تحتوي عنصرا كما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد ، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وبين ما هو

¹ سعاد جبر سعد، القيم العالمية واثرها في السلوك الإنساني، ط1، علم الكتب الحديثة، الاردن، 2008، ص9.

² صفاء مسلماتي، علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة، دار المعرفة الجامعية مصر، 2008، ص132.

³ عبد الرحمان عوض ابو الهيجان، القيم الجماعية والتربوية، ط1، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص39.

⁴ علي بن هادية واخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص35.

⁵ جعفر ابو قاسم، السلوك التنظيمي والأداء، الادارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص140.

مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه ، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون.¹، ويرى مقدم أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ، ويرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم،. وأيضا الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ ، والمهم وغير المهم ، لذا فالقيم تشكل السلوك .²

التعريف الاجرائي:

ونستخلص من ما سبق أن القيم التنظيمية نسبية وتختلف من فرد إلي أخرى داخل التنظيم وأنها معروفة ومرغوبة لدى أغلبية الافراد ، كما أنها تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الافراد .

بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيم التنظيمية منها:

-الثقافة: مجموع الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الافراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة.³

-الأخلاق: هي مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الافراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة او منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.⁴

-الالتزام: هو الواجب ثابت يستلزم من الشخص القيام به والمداومة عليه لصالح شخص آخر او لمصلحة معينة هو المسؤول عنها ولا يمكنه تركها او التخلف من أدائها مثل الالتزام بإعطاء مثل الالتزام بإعطاء شيء ما او أداء عمل.⁵

-المبادئ: هي القاعدة والقوانين التي يجب ان تكون وعادة ما ينبغي إتباعها، او يستحسن إتباعها وهي نتيجة حتمية لشيء ما او أداء عمل.⁶

¹ خيظر كاظم حمود الفريجات واخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع،الأردن ، 2009،ص156..

² احمد اسماعيل جبي، الادارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998 ،ص38.

³ غيات بوفلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار العرب للنشر والتوزيع، 1998،ص07.

⁴ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003،ص88.

⁵ عبد الرحيم عوض ابو الهيجان، القيم الجماعية والتربية، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،ص63.

⁶ عبد عقلة مجلي، الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الادارة التربوية، ط1،الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009،ص92

- 2/7 القرارات الإدارية

¹ مفهوم القرارات الإدارية:

يقصد بالقرار الإداري من الناحية اللغوية: أنه من الفعل أقر، يُقر، ويعني استقر، وقد عرفه العالم "مورييسهوريو" على أنه "إعلان للإدارة بهدف إحداث أثر قانوني على الفرد أو مجموعة أفراد، ويكون صادراً عن قيادة إدارية في شكل تنفيذي أو بشكل ينتج عنه تنفيذ مباشر"، كما عرفه آخرون على أنه "عمل قانوني يتم إصداره بإرادة سلطة إدارية في البلاد، وينتج عنه آثار قانونية لإحداث وضع قانوني جديد أو إلغاء أو تعديل وضع قائم .

- أما التعريف الذي تم الاتفاق عليه هو "إفصاح سلطة إدارية ضمن القانون عن إرادتها الملزمة لما تتمتع به من سلطة قانونية، وضمن اللوائح والتعليمات من أجل إحداث وضع قانوني يصب في المصلحة العامة ."

القرار الإداري من الناحية الاصطلاحية: هو عملية اختيار بديل معين من بين عدم

- لمواجهة موقف معين، أو معالجة مشكلة أو مسألة تنتظر الحل المناسب والمقصود بالبديل هو اختيار أحد الاتجاهات أو الحلول المعروضة للاختيار، كما تعبر عملية صنع واتخاذ القرارات وظيفية إدارية وعملية تنظيمية حيث تعتبر من المسؤوليات التي يتحملها المدير كما أنها عملية تنظيمية من حيث أن واتخاذ القرار يعتبر عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كبير من الأفراد على شكل اجتماعات أو مجالس إدارية في بعض الأحيان، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة بل يتأثر في قراراته بأراء وأفكار المحيطين به، وبطبيعة بيئة العمل التي يعمل فيها .

تعريف القرار الإداري من ناحية القانونية:

نال موضوع القرار الإداري عناية الكثير من الفقهاء ، كما أسهم القضاء الإداري في الكشف عن الكثير من ملامحه ، ومع اختلاف تعريفات الفقه والقضاء للقرار الإداري من حيث الألفاظ فإنه ينم عن مضمون واحد .

¹الدكتور عمار عابدي: كتاب القانون الإداري-ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة دار العلوم و النشر و التوزيع 15، ص 239-240.

مازن راضي ليلو، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الخامسة، دار المطبوعات مصر، 2004، ص158
(2) سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دار الفكر العربي ، مصر 1996 ص 252

فقد عرفه العميد " دوجي " بأنه كل عمل إداري يصدر بقصد تعديل الأوضاع القانونية كما هي قائمة وقت صدوره أو كما تكون في لحظة مستقبلية معينة .
أما في الفقه العربي، فقد عرفه البعض منهم بأنه تعبير عن الإرادة المنفردة لسلطة إدارية بقصد أحداث أثر قانوني معين .
بأن القرار الإداري وفي رأينا هو إفصاح عن إرادة منفردة يصدر عن سلطة إدارية ويرتب آثاراً قانونية.

- . ويتضح من هذا التعريف أن هناك عدة شروط يجب توافرها لتكون أمام قرار إداري وهي :
- أن يصدر القرار من سلطة إدارية مختصة وطنية .
- أن يصدر بالإرادة المنفردة للإدارة .
- ترتيب القرار لأثار قانونية .

يقصد بالقرار الإداري من زاوية الإدارة العامة :

اختيار احد المسؤولين بإدراكه التام بديلا من البدائل المتاحة لديه في موقف معين, تحقيقا لهدف محدد، وتنقسم القرارات من هذه الزاوية الى قرارات تقليديه او روتينيه وقرارات أساسيه، ونعنى بالنوع الأول تلك القرارات التي تتخذ في إطار الحياة اليومية الاداره، وتتعلق بالموضوعات ذات الطابع المتكرر، ولا تعتمد هذه القرارات في إصدارها إلا على قدر بسيط من الاستقصاء والتحليل، وتعتمد غالبا على المنشورات والتعليمات وما جرى عليه العرف الإداري، أما القرارات الأساسية فهي تلك القرارات التي تتعلق بالمسائل الأساسية في المنظمة الإدارية، وقد تتعلق بالارتباطات طويلة الأجل، وتطلب الاستمرار والبقاء او تتطلب استثمارات كبيرة وموارد مالية ضخمة، وقد تتعلق بالتنظيم العام للوحدة، وتعتمد هذه القرارات على تقدير مصدر القرار وتحتاج في إصدارها الى قدر كبير من البيانات والمعلومات والحقائق¹.

تعريف إجرائي: قرار الإداري هو إفصاح الجهة الإدارية المختصة في الشكل الذي يتطلبه القانون من إرادة ملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح بقصد إحداث أثر قانوني معين يكون ممكناً وجائزاً قانوناً ابتغاء مصلحة عامة، وهو بهذه المثابة متى استكمل جميع المراحل التي تلزم قانوناً في هذا الصدد فإنه يولد أثره القانوني حالاً ومباشرةً ولا يجوز لذي الشأن أن يتحلل من قوته الملزمة إلا عن طريق طلب إلغاءه بالإجراءات وفي المواعيد المقررة قانوناً.

تعريف اتخاذ القرار

¹بعللي محمد الصغير، القرارات الإدارية، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2005، ص15

مرّ حياة الإنسان بالعديد من المتغيرات والظروف والمواقف التي تستثير دافعيته تجاه أمرٍ على حساب أمورٍ أخرى، أو تجعله مُقيّداً باختيارٍ أمرٍ بين مجموعة من الأمور أو المتغيّرات؛ بقياسها في ميزان الأولويات والمتطلّبات المتاحة والمفروضة، وقد يدخل الإنسان نتيجة ذلك في جوٍّ من الحيرة والتخبّط نتيجة تعريضه لعملية المفاضلة أو الاختيار الطوعي أو القسري، يجري ذلك على صعيد الأفراد والمؤسّسات وحتى المجتمعات؛ إذ تزخر جميع القطاعات بالمواقف اليومية والمستمرة التي تتطلّب فعلياً تحديد اختيارٍ أو بديلٍ من بين جميع البدائل المتاحة والممكنة فيما يُعرّف إدارياً.

تعريف اتخاذ القرار إدارياً

يستند المختصّون في علم الإدارة في تعريفهم للقرار بصورةٍ عامّةٍ على خصائصه العامة؛ من حيث المحتوى التعبيري، والشكل التعبيري، والمحتوى النظري أو المحتوى الفكري للحالة أو المضمون المتعلّق بالقرار، ليصطلحوا من خلال تلك الخصائص على تعريف القرار بأنّه عملية اختيار مدروسة لأحد البدائل المتاحة المتوفّرة، تتمّ وفق تحليلٍ موسّع لجميع جوانب الموقف أو المشكلة الخاصة بالقرار، وبذلك فإنّ عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر الإدارة تتسم بكونها عملية مفاضلة موسّعة وتحليليّة، تستهدف اختيار بديلٍ واحدٍ من بين مجموعة من البدائل المتاحة والمقترحة؛ لتحقيق هدفٍ أو مجموعة من الأهداف بما يتناسب مع عناصر الموقف وعوامل.

1

الفصل الثاني

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 أهم النظريات المفسرة لها.

1/مصادر القيم التنظيمية:

تتعدد مصادر القيم أو القيم التنظيمية بالخصوص ، فلا ينكر أحد أن الفرد منذ تواجده في الحياة وإبان طفولته يكتسب القيم من عالمه الأقرب أو المحيط ألا وهو الأسرة ، بدءا بالوالدين والإخوة ثم امتدادا إلي العائلة الكبيرة ومن ثمة الى المجتمع بكل مؤسساته التعليمية ، الاجتماعية المهنية والدينية ، وبالتالي هناك عدة مصادر للقيم التنظيمية نوجزها في الآتي :

تعتبر القيم الدينية أحد المصادر الهامة في تشكيل قيم الأفراد، والجماعات. فالكتب السماوية منذ بداية الخلق ساهمت في تشكيل أنماط وقيم ومعاني لها مدلولاتها ، حيث ركزت هذه المصادر على منظومة القيم الاجتماعية، للوصول الى بناء نسيج اجتماعي متكامل يقوم على توفير حياة كريمة وشريفة ، وما الآيات القرآنية إلا مصدرا ثريا لهذه القيم ،تظهر جلية في صور القرآن الكريم والكتب السماوية الأخرى ، وما قصص الأنبياء الأطهار والمرسلين الأخيار الذين أخصهم الله بالمعجزات والآيات وأقام بهم الدين الذي اصطفاه لهم ، فهدى بهم من الضلالة وأنقذهم من الجهالة ، وجعلهم أولياء على الهدى لمن استهداهم ، هذه القصص وهذا المنهج الذي شكل منظومة قيم اجتماعية ، اقتصادية وسياسية ظهرت في الآيات القرآنية ،وكذلك الأحاديث النبوية،¹ والجدير بالذكر أن الدين يمثل المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامية الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل ، قوله عليه الصلاة والسلام : إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم القش بقوله صلى الله عليه وسلم «من غشنا فليس منا»² وهناك أحاديث كثيرة تهدف الى زرع القيم الحميدة في الأفراد ، ومنها قول الرسول عليه الصلاة والسلام : " وأعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه « ، حثتنا الرسول الكريم على إعطاء أجر العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد . ويظهر حث الدين الحنيف على التحلي بقيم العدل والأمانة في قوله تعالى : « إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل » .³

أ/التنشئة الاجتماعية الأسرية:

يكتسب الفرد قيمه بشكل نشوئي وقاعدي ومن ثمة تطوري مبدئي من أفراد أسرته ، فقد أشارت نظرية اريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي الى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته والتي تكون لبنتها الأولى والجوهرية مع الأم ثم تتسع دائرة النمو لتشمل الأب والإخوة والعائلة الكبيرة ،

¹ خيضر كاظم؛ حمود الفريجات؛ موسى سلامة؛ اللوزي وانعام الشهابي؛ السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة-ط1؛الأردن؛ عمان؛ إثراء للنشر والتوزيع؛ سنة2009؛ص162؛ نقلا عن بخوش ليلي؛ البنية العمالية للقيم التنظيمية؛ دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية؛ العمومية لولاية قالمه؛ لنيل شهادة دكتوراه؛ تنظيم وعمل؛ جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-السنة الجامعية 1017-2018؛ص32-33.

² حديث نبوي شريف؛ اخرجه مسلم في صحيحه؛ 146.

³ سورة النساء؛ الآية 58

فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تفاعلهم الدائم وتعاملهم وتعايشهم بين أفراد الأسرة ، كما أن هذا التقارب الجسدي والتقارب السلالي يجعل الفرد ضمن نسق قيمي أو منظومة قيمية تختلف في تركيبها وتراتبها وتفضيلاتها من أسرة لأخرى ، فالفرد عندما ينضج ويصبح مؤهلاً للعمل في تنظيم ما ، ستظهر وتترجم تلك القيم التي اكتسبها في سلوكياته في العمل . وقد تطرق " حمادات الى ان الإنسان ينقل سلوكه من أسرته إلى التنظيم ، وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية ، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام ، فإن هؤلاء الأبناء يظلون متمسكين بهذه المبادئ ، أما الأسرة التي تربي أبنائها على عدم احترام القيم والمبادئ والتشكيك فيهما ، فإن هؤلاء الأبناء سينقلون نظرهم للقيم والمبادئ الى التنظيم الذي سيعملون فيه¹، ويضيف " الفريجات وآخرون " بأن التنشئة الاجتماعية والبيئية التي يعيش بها الفرد تشكل مصدراً مهماً للقيم ، حيث تؤثر طريقة تربية الفرد ونشأته في تكوين مجموعة قيم تشكل مصدراً مهماً لسلوكه الإنساني ، وقد تفاوتت القيم التي تغرس في الفرد من بيئة اسرية إلى بيئة أسرية أخرى ومن مجتمع الى مجتمع آخر ، فقيمة رأس المال في مجتمع رأسمالي أكبر من قيمة رأس المال لفرد يعيش في مجتمع ريفي او قروي وهناك تفاوت في العادات والقيم والمفاهيم والتي تشكل اختلافاً جوهرياً في النمط السلوكي للأفراد .²

ج/الخبرة السابقة:

تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء ، فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت واهدار لحرية ، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه³، فالخبرات والتجارب التي مر بها الافراد خلال حياتهم تلعب دوراً بارزاً في تشكيل مجموعة القيم ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها ، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته ، فالشخص الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه بموجبها قيم يحتفظ بها الفرد في عقله الباطن ويقوم باستخدامها لإصدار أحكامه واجتهاداته .⁴

د/جماعة الانتماء:

¹ محمد حسن؛ محمد حمادات؛ قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي؛ اطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية، جامعة عمان؛ تخصص ادارة تربوية لكلية الدراسات التربوية العليا، عمان، الأردن؛ سنة 2003؛ ص22؛ نقلاً عن بخوش ليلي؛ مرجع سابق؛ ص 33.

² الفريجات وآخرون؛ مرجع سابق؛ 2009؛ ص163؛

³ محمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال؛ ط6؛ الأردن؛ عمان؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ سنة 2017؛ ص؛ نقلاً عن بخوش ليلي؛ مذكرة دكتوراه؛ 2017-2018؛ ص34.

⁴ الفريجات وآخرون؛ مرجع سابق؛ 2009؛ ص163.

تشكل الجماعة مصدرا مهما من مصادر القيم ، فجماعة الانتماء التي ينضم لها الفرد تكسبه مجموعة من القيم المشتركة التي تشكل رابط وثيق يعطيه صلاحية الانتماء لتلك المجموعة ، كما أن الفرد يمكن أن ينشر قيم جديدة ويؤثر على تلك الجماعة ، وهذا متوقف على قدراته في التأثير والإقناع والاندماج . ان انتماء الفرد في جماعة معينة يعتبر مصدر آخر للقيم ، فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه ، فنجد أحيانا أشخاصا نشأوا نشأة دينية ونتيجة دخولهم في جماعة غير دينية فإن قيمهم الدينية ستتغير ، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة .¹

2/ تصنيف القيم التنظيمية:

أ/ تصنيف القيم التنظيمية:

- تعددت التصنيفات للقيم التنظيمية من قبل الباحثين ، والعلماء ، والكتاب ولعل من أهمها وأشهرها تصنيف العالم الألماني سير الجر حيث نصفها الى ستة مجموعات رئيسية يمكن استعراضها على النحو التالي :

• حسب المحتوى:

• القيم النظرية Therecil:

وهي التي تظهر عن التوجه العقلي والفلسفي الأفراد وتظهر في سلوكياتهم وتصرفاتهم للتعبير عن اهتماماتهم بالتحليل والنقد والاستفسار والمعرفة واكتشاف الحقائق وأسباب حدوثها بشكل منطقي وفق المنهج العلمي ، والفرد الذي يحمل هذه القيم يقدمها على القيم المادية وقيم الجمال وغيرها فهو يميل إلى الفكر وأعمال الذهن في اكتشاف الحقائق والأسباب والمسببات، وتعتبر أولويات عنده مقدمة أكثر على اقتناء الماديات والتمتع بالجماليات.

• القيم الاجتماعية Social:

هي القيم المعبرة عن الحب والتونة ، والمجاملة ، والعطف والحنان ، والايثار ، والشعور بالانتماء ، و الاجتماعية في المناسبات والاهتمام بالأجر لتكوين علاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد كمحبتهم ومساعدتهم ، و صداقتهم الخ.

• القيم الاقتصادية Economie:

¹ محمود سلمان العميان؛ مرجع سابق؛ 2017؛ ص113.

في القيم التي تدفع الفرد لاهتمام بالنواحي الاقتصادية والاستثمارية، والنفعية ، والنظرة الشخصية المادية ، وتقديمها على غيرها من النواحي وتتصب اهتماماته حول المصلحة المادية وكل ما يدير الربح ويزيد من الثروة وفيه نفع مادي وإنتاجي .

• القيم الجمالية Aesthetic:

هي تلك القيم التي تنزع بالفرد الى الاهتمام بالحس وتذوق الإبداع في شتى جوانب الجمال والفنون وهو يعبر من خلالها عن اهتمامه بكل ما هو جميل من نواحي الشكل أو التنسيق أو التوافق ، أو بناء علاقات ودية بين المستويات التنظيمية أو الاجتماعية ، وقبول الآخر والقدرة على التواصل الفعال ، التفاهم المتبادل أو الإحساس بمشاركة العمل في ونام وسلام الفرد الذي يميل الاهتمام بالقيم الجمالية فهو فرد معبر يستطيع إبراز نواحي قوته، وتقديم نفسه اجتماعيا للغير ودون تسلط.

• القيم السياسية Political:

هي القيم التي يعتقها الأشخاص الذين يميلون إلى السيطرة ، والنفوذ ، والشهرة ، والمنافسة ، والاستقلالية ، وتحقيق الذات والقدرة على التحكم والتوجيه ، وغيرها من قيم التأثير على الآخرين وهم يتفاعلون بهذه القيم مع الجماهير وتظهر لديهم نوازح السيطرة والقوة ويسعون في مجال الحقوقيات والحريات وغيرها من الأنشطة ذات الطابع السياسي أو التي تحتاج إلى التحكم والسيطرة والقرّة.

• القيم الدينية Religions:

• القيم المتعلقة بالجوانب الروحية وبما يعتقد الفرد حول الإله وقدرته وقوته والغيب وما يتحكم في هذا العالم من قوى غيبية ، وعلم ما بعد الحياة الدنيا وما يتعلق بمعرفة أصل البشر والغاية من وجوده في الأرض ورحيله عنها ، وهي تشكل قائدا للسلوك المنضبط بالأمر والنهي الديني ، وتعتبر من اعلي أنواع القيم لدى الأفراد.

• حسب المعتقد : حيث حاول روكاتش (Rokeach) تصنيف القيم حسب مقصدها إلى :
القيم الوسيلىة (Instrumental Values) والتي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد ، كالقيم الأخلاقية والكفاءة . والقيم الغائية (Terminal Values) وهي الأهداف التي تضعها الجماعات ، والأفراد لأنفسها ، كالقيم الشخصية والاجتماعية.

• حسب شدتها: وهي قيم إلزامية، تكون ملزمة للجميع من الضروري تنفيذها بالقوة كالقيم الدينية، وقيم مفضلة يشجع المجتمع أفراده على التمسك بها ، ولكنه لا يلزمهم بمراعاتها .

وقيم مثالية؛ وهي التي يحس الفرد بصعوبة تحقيقها بصورة كاملة ، كالدعوة إلى مقابلة الإساءة بالإحسان .¹

• **حسب ديمومتها :** كالغيم العابرة التي تزول بسرعة ، مثل الوفيات واس المادية والقيم الاداة التي تدوم زمنا طويلا ، وعند جذورها في أعماق والنزوات ، ويقبل عليها المراهقون بالدرجة الأولى ، ويعتقد أنها ترتبط

• **حسب تاريخها :** وتقسم إلى قيم تقليدية (أصيلة) ونتواجد لدى الشباب نور الشخصيات الموجهة نحو الآخرين والشخصيات التقليدية ، وقيم السفه وعلمي أنها ترتبط بالقيم الروحية وتتواجد لدى الشباب ذوي الشخصيات الموجهة في الذات

• **حسب وظائفها:** كالقيم الاقتصادية، والسياسية، والدينية، كل قيمة بنظام اجتماعي معين ، كما فعل دور كايم².

• 6- أهمية القيم التنظيمية:

• : للقيم التنظيمية أهمية كبرى عند المديرين بصورة خاصة لأن فعالية المنظمة وتطويرها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها ولاسيما أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي ، إذا من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم ، كما أن لقيم المديرون أثر في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم ، ومن هنا يمكن القول بأن توفير قيم تنظيمية مشتركة بين أعضاء المنظمة يحقق الأهمية التالية :

• - يضع أمام المديرون الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند رسمهم للعمل الإداري، واتخاذهم للقرارات ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها واختيار وسائل الرقابة .

• ذلك لأنها بمثابة معايير بالنسبة لهم يعتمدون عليها في النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ

• . - تعتبر قوة محرك ومنظمة لسلوك داخل المنظمات

• . تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على سلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد

• - اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة

• . إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والإداريين والرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة .

• - تنمية وعي الموظفين والتزامهم ، وتعزيز انتمائهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم .

¹ ماجد الزبيد؛ الشباب والقيم في عالم متغير؛ دار الشروق للنشر والتوزيع؛ سنة 2006؛ ص 25.

² نفس المرجع؛ ص 26.

- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحيد وتماسك الثقافة العامة (الرئيسة) داخل التنظيم . عبد¹

5 - **تطور القيم التنظيمية** : تعتبر خصوصية الثبات النسبي ميزة تعرف بها القيم التنظيمية داخل المحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضائها ويتعايشون معها ويعبرون عنها وهي تعكس المناخ التنظيمي السائد وتجسد صورة الثقافة التنظيمية التي تجمع أفرادها العاملين فيها، ومما تجدر الإشارة به أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم ، إلى تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية ، فقد حدثت تغيرات في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقوم وبالتالي قد من هذا التطور في القيم الإدارية في سبع مراحل على النحو التالي

مراحل تطوير القيم

المرحلة الأولى: عرفت بالمرحلة العقلانية أو العلمية:

إذ ركزت على قيمة التحليل العلمي للعمل ، و قد أعتبر الفرد العامل في هذه المرحلة مثله مثل الآلة يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية التي يحصل عليها مقابل ما يبذله من جهد في عمله ، حيث تبني هذا التحليل " ماكس فيبر " " Max Weber منذ ما يقرب من مئة سنة و الذي وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة و تدرجها الهرمي الأدوار و الإجراءات الرسمية أنها الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة وروتينية ، ففي النصف الأول من القرن العشرين بدأ يظهر نوع من التوجه نحو تنظيم الأداء و العمل المنظم و المخطط له بعناية ، وقد أثبتت التجارب و الدراسات في تلك المرحلة بقيادة " فريديريك تايلور " أن الأفراد العاملين يكونون أكثر كفاءة في عملهم عندما يكون عملهم مخطط و محدد بعناية ، فظهر الاهتمام بإنجاز العمل و ربطه بالتوقيت واستعملت ساعات ضبط الوقت في مراقبة العمال و ارتباطه بنقسيه العمل ، و كانت النتيجة التراكمية الأسلوب المراقبة هو التحسن الكبير في الإنتاج من خلال أساليب التحليل التي تركز على التفاصيل كما أن مراقبة الوقت أرتبطت بكيفية تحفيز الأفراد العاملين حيث يحفرون تدريجيا بواسطة النقود ، لكن هاته النظرة الميكانيكية الأداء و للفرد العامل كانت لها نتائج سلبية على العمال فروتينية العمل تخلق المال وعدم الرضا و تقتل الكفاءة و الإبداع و التطوير .

¹ ممتاز الشايب؛ الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية؛ مجلة الاتحاد الجامعات العربية لتربية و علم النفس؛ دمشق؛ سنة 2013؛ص159.

المرحلة الثانية تعرف بالمرحلة العاطفية الإنسانية:

بدأت هذه المرحلة بالدراسات البحثية التي اعتمدها " ها وثورن " " Hawthorne " في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تدافع على إنسانية الإنسان وأكدت بأنه ليس مجرد آلة يمكن تحاجزه فقط بالمكاسب العادية بل أن العوامل الغير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات أكثر تأثير على السلوك والأداء داخل التنظيمات المختلفة . و بالتالي بدأ عصر ثان من القيم الإدارية على أساس نتائج دراسات ها وثورن ، فقد تبني المديرون التقدميون وجهة نظر أكثر تعقيد بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس و قوة الإرادة تلعب دورا مهما ، و في بعض الأحيان دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية ، لذلك تم إدخال التجارب المحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق ، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل ، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التوت مايو قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية بريادة ماكس فيسر و فريستا يريك تايلور ، ومن ثمة هذه المرحلة ركزت على قيمة الإنسان والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم¹.

المرحلة الثالثة : تعرف بمرحلة المواجهة:

بعد الحرب العالمية ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية حيث اتسمت هاته المرحلة بمواقف جديدة أدت إلى تغيرات عميقة في هيكل القوة الخاص بالتنظيمات ، وهذا استجابة وتزامنا مع ظهور الاتحادات المهنية أو ما يعرف بال نقابات العمالية ، والتي اكتسبت قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات من الفوضى والتعطيل الخمسينات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة حيث أن كل شيء كان يصنع تقريبا كان من ع ، لذلك كان من الظاهر أن هناك القليل الذي يمكن إحرازه من الكفاءة والإبداع ، في هذه الأجواء ت المهنية القوة الأزمة للحد من الخسارة التي كادت أن تلحق بالمنظمات ، وفي هاته الفترة قامت أعداد الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل التحوا ما لاضطراب والمحافظة على السلام. ومن ثمة هذه المرحلة ركزت على قيمة الإنسان والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم . المرحلة الثالثة : تعرف بمرحلة المواجهة ، بعد الحرب العالمية ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية حيث اتسمت هاته المرحلة بمواقف جديدة أدت إلى تغيرات عميقة في هيكل القوة الخاص بالتنظيمات ، وهذا استجابة وتزامنا مع ظهور الاتحادات المهنية أو ما يعرف بال نقابات العمالية ، والتي اكتسبت قوة بسبب الخسارات الكبيرة

¹ بخوش ليلي؛ مهجر ياسين؛ مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية؛ القيم التنظيمية، مدخل مفاهيمي؛ جامعة ورقلة؛ العدد 30 سبتمبر 2017؛ ص565

في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل ففي الخمسينات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة حيث أن كل شيء كان يصنع تقريبا كان من الممكن أن يباع ، لذلك كان من الظاهر أن هناك القليل الذي يمكن إحراره من الكفاءة والإبداع ، في هذه الأجواء اكتسبت الاتحادات المهنية القوة الأزمة للحد من الخسارة التي كادت أن تلحق بالمنظمات ، وفي هاته الفقرة قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل احتواء الاضطراب والمحافظة على السلام، وبالتالي فكان على التنظيمات إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المشكلات التنظيمية وقد اتسمت هاته المرحلة بقيمة الدفاع عن التنظيم ، فالحراك النقابي القوتي أدى إلى تغيير القيم التنظيمية من خلال التركيز على فهم المواجهة والدفاع عن التنظيم واستمراريته من خلال احتواء هاته النقابات وتمكينها من رسم سياسات التنظيمات .

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة الإجماع في الرأي

، ظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل ، ففكرة حرية بيئة العمل قد تحدث القيم التنظيمية التي تمسكت بها الإدارات لفترة طويلة حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين ، واتسمت هاته المرحلة بتأثير أمريكي كبير ومهيمن تجمد في كتاب " دوغلاس ماك غر يغور " Douglas Mc cregor " في سنة 1960 بعنوان the humanside of entreprise و هو الكتاب الذي كان له تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم ، وفي قيم وتوجهات المدراء في أواخر الستينات . لقد أوضح " ماك غر يغور " أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين والتي أطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (I) ، فالمديرون المصنفون وفقا لنظرية (X) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالي ، كما أنهم يحفرون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية ، لذلك فهم يحتاجون إلى إشراف جديد ومكافأة مادية ، وعلى الجانب الآخر فإن المديرين الذين يعملون وفقا لنظرية (بي) يعتقدون بأن الناس بطبيعتهم إيجابيون جديرون بالثقة. وتمثل السير غر يغور في أن الموظف سيتشكل سلوكه سواء سلوكة السلبي أو الإيجابي تبعا للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم ، فالموظف يكون سلوكة سلبي إذا عومل بالتسلط والتحفيز المادي في حين يتسم بالإيجابية إذا عومل بالثقة وإشراكه في القرار ، كما أن هذه المرحلة مهدت لمرحلة جديدة خامسة كانت فلساتها التنظيمية الإدارة بالأهداف¹.

المرحلة الخامسة : وتعرف بمرحلة الإدارة بالأهداف:

¹ نفس المرجع، محلة العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ ص566.

في هذه المرحلة تغيرت فكرة المدراء وأصبحوا يرون أن المسؤولية مشتركة بين المدراء والعاملين ، بمعنى أن كل ما تتطوي عليه العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجه ورقابة واتخاذ قرارات هي سيرورة عمل مشتركة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي لابد أن تتوافق الأهداف بين الموظف والمنظمة بحيث تتلاءم مع حاجات الفرد وتصبح الأهداف الإنتاجية شاملة للتنظيم

المرحلة السادسة: تعرف بمرحلة الإثراء الوظيفي أو مرحلة التطوير التنظيمي:

حلة بظهور مفهوم التطوير التنظيمي والذي ظهر مع تطور القيم التنظيمية ، فعلى الرغم من الاختلافات التطوير التنظيمي إلا أن " ريتشارد بيك هارد Richard hichhard يرى بأن التطوير التنظيمي بأنه على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا الزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال ، والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات ، والنشاطات والأدوات أو المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاية، ن المظاهر السلبية التي أدت إليها المرحلة السابقة من تطور القيم التنظيمية جعلت المدراء يفكرون مرة أخرى في ضرورة تغييرها خاصة مع ظهور الصناعات الجديدة و تطور التكنولوجيا في نهاية السبعينات ، وصيد الأسماء، وأصبح الاهتمام واضح بمسألة التجديد من خلال إضافة معتقدات جديدة الفكر التنظيمي من خلال الاهتمام بظروف العمل و الرضا الوظيفي و الدوافع ، وقد كان لـ " فراد هيرتز بيرغ " Fred Hertzberg " أثر كبير في ذلك من خلال النتائج التي قدمها في أبحاثهم التي حثت على أن التحفيز المادي و بيئة العمل الجيدة و نمط الإشراف لا تكفي وحدها في تقسيم الدافع الإيجابي بل يجب الاهتمام بقيمة فرص الإنجاز في الوظيفة في حد ذاتها من خلال الإثراء الوظيفي . وبالتالي قد ميز هذه المرحلة نمو سريع الأنشطة التطوير الذاتي والذي تركز على عمل المعالجين السيكولوجية ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد ورغم إيجابيات المرحلة إلا أن الصعوبة التي واجهت المديرين في عمليات الإثراء.

المرحلة السابعة مرحلة الواقعية:

تميزت هاته المرحلة من تطور الفكر الإداري بالإثارة وهي مزيج من المراحل السابقة والمئات من الثمانينات إلى وقتنا الحالي وقد ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية Total quality management حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجمله يركز على الأداء المتخصص ، ويعتمد على التدريب والتخطيط والتعليم الاستراتيجي ، ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد . هذه المرحلة الصفات بكونها رد فعل

أكثر من كونها تقدمية ، فبعد عقود من الزمن أترك المدراء أن مهمتهم صعبة وهي متعلقة بالقيادة والضبط ومرتبطة بالتنافس العالمي والتهديدات وبالتالي انتشار قيم البناء لن يكون إلا للأصلح) ، (لا شيء مجانا) ، (العمل الجاد يؤدي إلى النجاح) ، (المسؤولية الذاتية) كانت طاغية .¹

ثالثا الخصائص ومستويات القيم التنظيمية:

1/الخصائص القيم التنظيمية:

اختلف العلماء والباحثين في تحديد خصائص القيم التنظيمية بصفة عامة (اقتصادية ، سياسية ، دينية ، جمالية) . باختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها ، الفكر الغربي او الفكر الإسلامي ومن هنا نذكر خصائص القيم التنظيمية:

أ-معددة الأحكام: التي يصدرها الفرد نحو الأشخاص ، والأشياء والإحكام ذاتها مهتديا في ذلك الى معايير وضعها المجتمع . من شخص الى آخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه ومن ثقافة الى أخرى ، قدور كاييم يعتبرها من معطيات الوعي الاجتماعي وماركس يراها من إنتاج البيئة الاقتصادية و فرويد يراها من إسقاطات الغريزة الحسية .

ب-مكتسبة: يتعلمها الفرد من نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية ، حيث تتفاعل تلك العوامل التكوينية للفرد ذاته ، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيمة ويفضلونها عن غيرها .

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

د -مرنه تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع . متطلباته وحاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا إنها تعطي أفقا لتجديد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري . هي ليست من صنع الفرد أو بضعة أفراد مجتمع وعقله.

¹ نفس المرجع السابق؛ مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ ص568،567

و- تلقائية: هي ليست من صنع فرد او بعض أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي، فالقيم هي عبارة عن نتاج نسقي اجتماعي متفق عليه، متداول ومتعارف عليه في المجتمعات.¹

2 مستويات القيم التنظيمية :

➤ أ/القيم الجوهرية:

هي القيم التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم، بحيث تعد النواة التي تنفرع منها بقية القيم الآخرة.

➤ ب/القيم الأساسية:

هي القيم التي تمثل خصائص وخدماتها وبرامجها، وكافة جوانبها.

➤ ج/القيم البنائية:

هي مخرجات ونواتج القيم الجوهرية،والأساسية مثل الفعالية، الكفاءة، المسؤولية، الالتزام، الإنتاجية.

➤ د/القيم المميزة:

وهي التي تتكون بمرور الوقت نتيجة الالتزام المؤسسة بالقيم الثلاثة السابقة وتمثل هذه القيم في التجديد، والتطور، الأداء، الانجاز، التعلم الدائم.²

Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.-1

الجدول رقم 1 يمثل مستويات القيم التنظيمية:³

الرقم	القيمة	الوصف العام
1	القيم الجوهرية	الإنسان أفضل استثمار والتطوير المستمر، الدعم المتواصل، التدريب المستمر
2	القيم الأساسية	الجودة، الشمولية، التخطيط

¹ جابر نصر الدين؛ محاضرات في علم النفس الاجتماعي؛ قسم علم النفس؛ جامعة بسكرة؛ سنة 2004؛ ص 120-121.
² العتيبي منصور نابف؛ القيم التنظيمية واثرها في الممارسة السلوكية لدى طلبة- جامعة نجران- من وجهة نظرهم وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ المجلة التربوية؛ بجامعة عين الشمس؛ ص 14.
³ جدول رقم واحد، من إعداد الطالبتان مانع نادية، مكاحلية نجوى.

3	القيم البنائية	الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية، الالتزام
4	القيم المميزة	مؤسسة دائمة التعلم والتجديد، تطوير الأداء، الانجاز ¹

أهم النظريات المفسرة للقيم التنظيمية:

3 - نظرية ماك جريجور (X) و (Y) :

كانت البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة في الستينات من القرن العشرين ، حيث كانت تضم مجموعة من الكتاب الذين حظيت كتاباتهم بتأثير واسع في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة وفي أوروبا، وكان من أبرز منظري هذه المدرسة دوجلاس ماك جريجور حيث تضمن كتابه القيم والمشهور " الجانب الإنساني في المنظمة " الذي صدر في عام 1960 فلسفتين حول طبيعة الإنسان ، وذلك اعتمادا على خبرته وممارساته الطويلة في الاستثمارات الإدارية . وتقوم هاتين النظريتين على مجموعة من الافتراضات عن الإنسان والحوافز التي تدفعه للعمل وسلوك القيادة اتجاه العاملين ، ويمكن إيجاز هذه الافتراضات فيما يلي : -

نظرية (X) : وهي نظرية جذورها المدرسة التقليدية وافتراضاتها بالجنس البشري فهي نظرية تفترض أن الإدارة مسؤولة اتجاه المجتمع في تقديم أحسن السلع والخدمات ، وتعويض العاملين بتوفير الأجر العادل ، ومكافأة الإدارة والمساهمين نتيجة خدماتهم ، وقد افترضت هذه النظرية ما يلي : الإنسان كسول بطبعه فهو لا يحب العمل ويكرهه ويحاول دائما تجنبه قدر المستطاع ، الإنسان أناني لا يبالي باحتياجات المنظمة ، الإنسان بطيء وتقبل الفهم . الإنسان ليس طموح ولا يريد أن يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية . الإنسان غير قابل للتغير بطبيعته . يحتاج الإنسان إلى أن نحفزهم دائما للعمل ونعاقبه إذا لم ينتج.

- نظرية (Y) :

وهي نظرية تستند إلى افتراضات إيجابية مغايرة للافتراضات السابقة تماما أهمها : الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليست المادية فقط . يحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف . الإنسان يحب عمله ويبحث عنه

إن وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حالياً . تتوفر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.¹

-نظرية (Z):

حققت المدرسة اليابانية نجاحاً كبيراً وتطوراً هائلاً في الممارسات الإدارية والتنظيم الإداري وذلك بفضل الجذور اليابانية وطبيعة البيئة اليابانية ، والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المبني على علاقات يسودها جو من الحب والود والتعاون والاحترام مما انعكس على علاقات العمال مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم ، وبالتالي أثرت كل هذه القيم التي تميز الشعب الياباني على الممارسات الإدارية اليابانية ، حيث أصبحت الإدارة اليابانية حديثاً مثار إعجاب واهتمام من قبل عدد من الكتاب والباحثين ، نظراً للنجاحات الهائلة التي حققتها في مختلف الميادين في الثمانينات وأوائل التسعينات ، من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها ، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية . وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (Z) للكاتب وليام أوتشي ، وهذه النظرية هي نظرية توفيقية للنموذج الياباني ، حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني ، وتعتبر هذه النظرية التي قدمها وليام أوتشي عام 1981 تعديلاً معاصراً لنظرية (X) ونظرية (Y) حيث اقترح أوتشي نظرية (Z) التي في الاعتبار أهمية الحافز الفردي مع تشجيع كلي لتقييم الأداء تشجيع المسؤولية الفردية ومكافأة الإنجاز الفردي في ضوء إسهامه في تحقيق الهدف الجماعي ، كذلك تشجيع القرارات الجماعية وأسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك ، بالإضافة إلى ضمان درجة معقولة من الاستقرار في العمل لتقليل الخوف من فقدان الوظيفة وزيادة الانتماء للمنظمة والولاء لها . وبالتالي أثرت كل هذه القيم التنظيمية التي ميزت الفكر الإداري الياباني في توفر درجة عالية من الاستقرار العمل ، وظهور المنظمة بالوحدة الأسرية تضم أفراد متحابين ومتعاونين

¹ القبريوتي، محمد قاسم؛ نظرية المنظمة والتنظيم؛ ط1؛ الأردن؛ دار الحامد للنشر والتوزيع؛ سنة 2008؛ ص 86؛ نقلاً عن بوهدان سهيلة؛ القيم التنظيمية والولاء التنظيمي؛ دراسة ميدانية بديرية الخدمات الجامعية-جامعة جيجل-شهادة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل؛ سنة 2014-2015؛ ص72-73.

يسودهم الود والاحترام والشعور بالانتماء والولاء للتنظيم ، الأمر الذي أدى إلى تقدم المنظمة وزيادة إنتاجيتها وخلق صورة جيدة عنها في العمل الإداري.¹

خلاصة الفصل الثاني:

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 والالتزام خاصة في عملية اتخاذ القرار

¹ ال علي رضا صاحب ابو محمد الموسوي؛ سنان كاظم؛ الإدارة لمحات معاصرة؛ الاردن ؛ مؤسسة وراق للنشر والتوزيع؛ سنة 2006؛ص 70. نقلا عن نفس المرجع السابق؛ بوهدان سهيلة؛ رسالة ماجستير؛ ص 74

القرار الإداري وأساسياته ومراحله

عناصر القرار الإداري

أنواع القرارات الإدارية

خصائص القرارات الإدارية.

مراحل القرارات الإدارية

خصائص القرار الإداري

أساليب القرارات الإدارية

النظريات المفسرة القرار الإدارية

1/النظرية الكلاسيكية

2/النظرية السلوكية

تمهيد

يعتبر القرار الإداري أهم مظهر من مظاهر امتيازات السلطة التي تتمتع بها الإدارة وتستمدّها من القانون العام ، إذا بواسطته تستطيع الإدارة بإرادتها المنفردة - على خلاف القاعدة العامة في القانون الخاص - إنشاء الحقوق أو فرض الالتزامات ، ويرجع ذلك إلى كون الإدارة تمثل الصالح العام الذي يجب تغليبّه على المصالح الفردية، إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادرة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

عناصر القرار الإداري.

إنّ التداخل بين مجموع فئات الأعمال التي تتولاها الإدارة العامة يقتضي لتشخيص القرار الإداري التأكّد من العناصر المميزة له وهذا لتفرّقه عن باقي الأعمال الشبيهة به، وعموماً ومن كل ما تقدم يمكن القول بأن يوجد القرار الإداري عندما يجتمع فيه الشروط والعناصر التالية:

العنصر الأول :

صدوره عن سلطة إدارية :إن عبارة القرار الإداري تثبت في حد ذاتها وبصفة آلية بأنه من طبيعة إدارية أي أنه صادر عن نشاط الإدارة، يخضع في تنظيمه وممارسته إلى أحكام القانون العام ويدخل في اختصاص القضاء الإداري، كما أن مجمل الدراسات المتعلقة بهذا المجال تميل إلى تعريف القرار الإداري بالاستناد إلى السلطة الإدارية، ومن ثم فإن أهم السمات المميزة للقرار الإداري هو صدوره عن سلطة إدارية.

العنصر الثاني :

أن يكون عمل قانوني إفرادي :إن العمل القانوني مرادف لمفهومه للعمل الإداري الذي يهدف إلى إحداث آثار قانونية، وينتج من هذا القول القرار الإداري بوصفه عملاً قانونياً يختلف اختلافاً جدياً عن الأعمال المادية إدارية كانت أم غير إدارية، ويقصد بالقرار الإفرادي القرار الصادر عن إرادة واحدة وهي إرادة الإدارة، إلا أن هذا لا يعني حتماً ودائماً صدوره عن هيئة أو عون إداري واحد فالطبيعة الانفرادية للقرار قد تشمل في بعض الحالات تدخل عدة هيئات أو عدة إدارات في تحضير القرار.

-العنصر الثالث: أن يكون للقرار الإداري قيمة القرار التنفيذي: بموجب امتياز اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ الذي تتمتع به الإدارة، فإن هذه الأخيرة لا تحتاج إلى سند قضائي من أجل تأمين تطبيق الأعمال الإدارية، وما على الأشخاص المعنيين بهذه القرارات سوى الطعن بالإلغاء فيها إذا اعتبروها غير مشروعة، باعتبار أن هذه الأخيرة تنشأ حقوقاً وترتب التزامات دون أن يصدر قبول لهذا التصرف من جانب الأفراد¹.

أنواع القرارات الإدارية:

1*2- القرارات التقليدية:

أ - القرارات التنفيذية:

— وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.

— وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب - القرارات التكتيكية:

— وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.

— ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

22- القرارات غير التقليدية:

أ - القرارات الحيوية:

— هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير — متخذ القرار — بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير — متخذ القرار — لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

¹ عبد العزيز عبد لمنعم خليفة. قضاء الامور الادارية المستعجلة. دار الكتاب القانونية. مصر. 2006. ص29.

ب – القرارات الإستراتيجية:

– وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.¹

أهمية اتخاذ القرارات:

– اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك 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 أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

خصائص القرار الإداري: تعد عملية اتخاذ القرار من أكثر الأنشطة والمهام التي ينبغي على

الإدارة القيام بها، وأن يسير متخذ القرار في إطارها بالشكل الصحيح، ومن الناحية العملية، فإن عملية اتخاذ القرار لا تختلف عن عملية البحث العلمي، وتتطوي خصائص صنع القرار على الآتي]

إتحديد المشكلة: إذ أن مرحلة تحديد المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرار الإداري، وذلك لأن

تحديد المشكلة يعني استقراء الواقع التنظيم الإداري القائم وتحديد العوامل والمتغيرات التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من خلال ما يقع أو ما يتوقع حدوثه من آثار معينة.

جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها: إن عملية جمع البيانات والمعلومات وتشكيل قاعدة معرفية

حول كل قرار من القرارات المتاحة لمعالجة المشكلة يشكل قاعدة أساسية في معالجة المشكلة، إذ

¹ دنوال عبد الكريم الأشهب. لاتخاذ القرارات الادارية انواعها ومراحلها. الاردن. 2014. ص10-11

إن وفرة المعلومات من حيث الكم والنوع والوقت المناسب لتوافرها تعد الحصيلة الرئيسة التي يقوم بها متخذ القرار .

إيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة :حيث يتم في هذه المرحلة قيام متخذ القرار بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة إذ يستطيع المدير في هذا المجال من اعتماد الخبراء والاستشاريين واستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل إضافة لاعتماد الخبراء والاستشاريين .-تقييم البدائل المتاحة :ويتم في هذه المرحلة الشروع في تقييم شامل لكافة البدائل المتاحة ثم إيضاح الجوانب السلبية والإيجابية التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتاحة إضافة إلى تحليل التكلفة المالية المترتبة على كل بديل.

تنفيذ البديل الأفضل :وتتضمن هذه الخطوة الشروع عملياً في تنفيذ القرار الأفضل الذي تم اختياره سابقاً إذ ينبغي على متخذ القرار أن يحدد بوضوح الجهات و الأقسام والدوائر ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار، لذا يجب أن يتم تطبيقه بشفافية ودقة وتحديد الأقسام والأفراد المناطة بهم عملية التنفيذ - تنفيذ القرار وتقييمه :تعد هذه الخطوة الشروع العملي في اتخاذ القرار النهائي، حيث يتم من خلالها متابعة الأفراد والأقسام لسبل تطبيق القرار ومستوى الإنجاز الذي يتحقق والمشكلات والعقبات التي ترافق عملية التنفيذ ومحاولة معالجتها في سبيل متابعة التنفيذ بدقة.

مراحل اتخاذ القرارات:

المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات :¹إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق

¹د حسن احمد الطروانة، محمد ياسين موسى :اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام النشر والتوزيع عمان الأردن 2014ص 45-48 .

د نوال عبد الكريم الإشهب :اتخاذ القرارات الإدارية ، أنواعها ومراحلها دار مجد النشر والتوزيع ،عمان-الأردن، 2014، ص7

للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً، ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب، وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

البيانات والمعلومات الكمية.

البيانات والمعلومات النوعية.

الأمر والحقائق.¹

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير – متخذ القرار – وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب، وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:—

- ✓ تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- ✓ اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- ✓ قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- ✓ درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- ✓ درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

¹ نوال عبد الكريم الإشهب: اتخاذ القرارات الإدارية ، أنواعها ومراحلها دار مجد النشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، 2014، ص8.

- ✓ مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- ✓ القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- ✓ المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- ✓ كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.¹
- ✓ المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:
- ✓ – ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. و عندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- ✓ – وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- ✓ – ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

– المشاركة في اتخاذ القرارات.

– مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

- ❖ – تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- ❖ – كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- ❖ – وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- ❖ – كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

¹ د. نوال عبد الكريم الإشهب، مرجع السابق، ص 8.

- ❖ – وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:
- ❖ – إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- ❖ – تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

– وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة¹

خصائص القرار الإداري

تعد عملية اتخاذ القرار من أكثر الأنشطة والمهام التي ينبغي على الإدارة القيام بها، وأن يسير متخذ القرار في إطارها بالشكل الصحيح، ومن الناحية العملية، فإن عملية اتخاذ القرار لا تختلف عن عملية البحث العلمي، وتتطوي خصائص صنع القرار على الآتي¹:

- **تحديد المشكلة:** إذ أن مرحلة تحديد المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرار الإداري، وذلك لأن تحديد المشكلة يعني استقراء الواقع التنظيم الإداري القائم وتحديد العوامل والمتغيرات التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من خلال ما يقع أو ما يتوقع حدوثه من آثار معينة.
- **جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها:** إن عملية جمع البيانات والمعلومات وتشكيل قاعدة معرفية حول كل قرار من القرارات المتاحة لمعالجة المشكلة يشكل قاعدة أساسية في معالجة المشكلة، إذ إن وفرة المعلومات من حيث الكم والنوع والوقت المناسب لتوافرها تعد الحصيلة الرئيسة التي يقوم بها متخذ القرار.
- **إيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة:** حيث يتم في هذه المرحلة قيام متخذ القرار بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة، لمعالجة المشكلة إذ يستطيع المدير في هذا المجال من اعتماد الخبراء والاستشاريين واستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل إضافة لاعتماد الخبراء والاستشاريين².

¹ د نوال كنعان: اتخاذ القرارات إدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، الأردن 1992ص250.

² د، عمار عوابدي: كتاب القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، دار العلوم للنشر والتوزيع، 15، ص240، 239.

- **تقييم البدائل المتاحة:** ويتم في هذه المرحلة الشروع في تقييم شامل لكافة البدائل المتاحة ثم إيضاح الجوانب السلبية والإيجابية، التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتاحة إضافة إلى تحليل التكلفة المالية المترتبة على كل بديل.
- **تنفيذ البديل الأفضل:** وتتضمن هذه الخطوة الشروع عملياً في تنفيذ القرار الأفضل الذي تم اختياره سابقاً، إذ ينبغي على متخذ القرار أن يحدد بوضوح الجهات و الأقسام والدوائر ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار، لذا يجب أن يتم تطبيقه بشفافية ودقة وتحديد الأقسام والأفراد المناطة بهم عملية التنفيذ.
- **تنفيذ القرار وتقييمه:** تعد هذه الخطوة الشروع العملي في اتخاذ القرار النهائي، حيث يتم من خلالها متابعة الأفراد والأقسام لسبل تطبيق القرار ومستوى الإنجاز الذي يتحقق والمشكلات والعقبات التي ترافق عملية التنفيذ ومحاولة معالجتها في سبيل متابعة التنفيذ بدقة.¹

أساليب صنع القرار الإداري: تتركز أهمية صنع القرار في كون القرارات هي الأداة التي ستقوم بتوجيه المنظمة بإدارتها المختلفة، إذ يترتب على عاتق متخذ القرار توجيه نشاط المنظمة، واتخاذ قرارات روتينية وغير روتينية متنوعة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن إدارة إلى أخرى داخل المنظمة الواحدة، ويعتقد الباحثين أن الأسلوب الذي يتم في اتخاذ القرار مهم للغاية، وفيما يأتي توضيح للأساليب المتبعة في اتخاذ القرار:

- **القرار الجماعي:** ويطلق الباحثون على أسلوب القرار الجماعي اسم الأسلوب الديمقراطي في عملية اتخاذ القرار، حيث يقوم متخذ القرار بالتشاور مع مجموعة من الأفراد من دخل المنظمة أو خارجها بهدف الإلمام بوجهات نظر مختلفة الأمر الذي سيساعده على اتخاذ القرار الأمثل.
- **المعلومات الموجهة:** ويعتمد المدراء الذي يتبعون هذا النوع في اتخاذ القرار على الأرقام والنسب والإحصائيات في تحليل القرارات واتخاذها، حيث يسعى متخذ القرار إلى جمع أكبر كم ممكن من المعلومات قبل اتخاذ القرار.
- **الردود الغريزية:** ويمكن وصف متخذ القرار الذي يعتمد هذا الأسلوب في صناعة القرار بالعاطفي، إذ أنه يتخذ قراراته بناء على ردود فعل عاطفية تمتاز بالسرعة، وتكمن مشكلة هذا النوع بتضمنه مخاطرة عالية.

¹ زردومي أحمد: أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد العاشر، عسر منشورة، 2010 ص 180-181.

- **القرار المنهجي**: ويمتاز صانع القرار الذي يتبع هذا الأسلوب بالعقلانية، إذ إنه يعمل على التنبؤ بانعكاسات القرار وتأثيره على المنظمة، حيث يقوم بحصر السلبيات والإيجابيات التي ستنتج عن قراره وتحليلها بدقة¹.
- **الاسترشاد الروحي**: إذ يقوم متخذ القرار الذي يتبع هذه المنهجية في اتخاذ القرار بالطقوس الروحانية قبل اتخاذ القرار كأن يمارس العزلة أو الصلاة، وربما يعود ذلك إلى شخصية المدير المؤمنة بقناعات روحانية.
- **السلبي المتردد**: وتمتاز هذه النوعية من المدراء بترددهم إذ يحاولون دائماً تجنب صنع القرار، وغالباً ما يصدرون قراراتهم بناء على ما يقوله الآخرون لهم².

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.

أ - النظرية الإدارية التقليدية:

تركز هذه النظرية على حك 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 ورشيدة، كما تساعده على بناء الهيكل الرسمي للمنظمة، أما بالنسبة لكتابات رواد نظرية الإدارة العلمية مثل: فايول موني، اريلي جوليك إبيرويك فوليت وغيرهم فهي تعكس الفكر الإداري التقليدي والمرتكز أساساً 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 لتشكّل الأساس لترتيب طريقة نظامية للثقافة الإدارية والتطوير المهني.³

1

² اد. سليمان. النظرية العامة للقرارات الادارية. القاهرة. دار النهضة العربية. ط6، 1966. ص6. 175

³ محمد عبد فتاح باغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2010 ص182-183..

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 عقلائي ارشد في الوقت نفسه، وأن الجهد المبذول يتناسب تناسبا طرديا مع زيادة الأجر بحيث إذا قارن العامل بين¹ المنفعة الحدية للأجر الإضافي وبين المنفعة الحدية للجهد الإضافي، فإنه يضحى 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.

وهكذا تفترض النظرية الاقتصادية التقليدية للمنظمة الخاصة أنها موجهة اقتصاديا وتتخذ جميعا 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:

- 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 تهتمه في بيئته لإستخدامها كلها في اتخاذ القرارات²

2- النموذج السلوكي: ويشمل النظرية السلوكية، طور التوفيق بين المدخل المعياري والمدخل الوظيفي :

أ- النظرية السلوكية:

تتصف هذه المرحلة بالابتعاد 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

¹ زردومي أحمد: أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، ص 40-46.

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.

ب- طور التوفيق بين المدخل المعياري والمدخل الوصفي:

يمثل النموذج المعياري النظريات التقليدية التي تميزت بالمثالية، والتي ركزت اهتماماتها على 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:

- إدخال عناصر البيئة كلها بشكل متماثل في عملية اتخاذ القرارات.
- افترض 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 زردومي أحمد: أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، ص47.

تمهيد

نضرا الى ان الدراسة الميدانية هي القاعدة والأساس الذي يرتكز عليه أي بحث علمي فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات التي ترتبط بظاهرة محل الدراية كما تسهم في الوصول الى نتائج أكثر دقة وضوح وكل ذلك يرتبط بمدى قدرة الباحث على قيامه بالإجراءات المنهجية بدقة والضبط الدقيق في معالجة المعطيات، من هنا يأتي هذا الفصل ليتم من خلاله عرض لأهم الاجراءات المنهجية التي اعتمدها في إجراء دراستنا الميدانية والمتمثلة في المنهج المستخدم في الدراسة ومجالاتها، إضافة الى تحديد مجتمع البحث والأداة التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات من المفردات والأسلوب الإحصائي المعتمد أثناء عملية التحليل

1منهج الدراسة

من المعروف ان تقديم العلم مقترن بتقديم المناهج، وهنا يقول ديكرت لا نستطيع ان نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج، لكون الدراسات السابقة والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول الى حقيقة¹ فالمنهج هو طريق كسب المعرفة او الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة او هو الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة موضوعات التي يقوم بدراستها في الميدان، ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نضرا لتناسبه مع موضوع الدراسة.²

فالمنهج الوصفي يرتكز على وصف الدقيق وتفصيلي محدد لظاهرة او موضوع محدد على صورة نوعية او كمية رقمية، يهدف من خلالها الى رصد ظاهرة او موضوع محدد يهدف الى فهم مضمونه او مضمونها فالمنهج الوصفي أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة موضوع محدد من خلال فترة وفترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع معطيات الفعلية لظاهرة .

ولما كانت الدراسة الراهنة تسعى لفهم دور القيم التنظيمية، داخل المنظمات فإنها تدخل في خير الدراسات التي تهدف الى تشخيص ووصف ظاهرة البحث وذلك بغية لفت الانتباه الى أبعاد القيم التنظيمية ووصف وجهة نظر العمال وجود هذه القيم والدور الذي تلعبه في ادارة وتفعيل القرارات

² فوزي غرايبة. واخرون .

الإدارية ووصف وجهة نظر العمال حول وجود هذه القيم والدور الذي تلعبه في أجل الحصول على معلومات وبيانات عن مشكلة الدراسة في مجتمع البحث .

2/مجتمع وعينة الدراسة

تع

ر المعانية عن مجموعة من العمليات التي تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث، بهدف تكوين عينة.

العينة هي تلك المجموعة من العناصر او الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث، و يجرى عليها الاختبار و التحقق .

حيث الى أسلوب اخذ العينات في حالة كبر مجتمع البحث وعدم قدرته على إجراء الدراسة، كما ان هذا الأسلوب يساعده في حالة ضيق الوقت المخصص للإجراء الدراسة و الصعوبة الاتصال بعدد كبير من الإجراء و التكاليف الباهضة التي قد تنجم عن الدارسات الموسعة .

كما لايمكن اغفال ان طبيعة البحث المدروس هي التي تحدد نوع العينة، التي يمكن ان تخدم موضوع البحث .حيث تشمل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة الإداريين للبلدية بوخضرة الذي قدر عدد موظفين 64 لذا تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للتناسب للعدد الإجمالي مع الدراسة .

النسبة	مجموعة الاستثمارات	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الغير مسترجعة
	164	162	(2)
العدد	/100	98.78	1.21

3مجالات الدراسة

-المجال الزمني تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي من سنة (2021_2022) من 6 مارس الى اواخر ماي

3-3 المجال مكاني ...ينحصر المكان في بلدية بوخضرة ولاية تبسة دائرة لعوينات

تقع بلدية بوخضرة بإقليم الشمالي بولاية تبسة تحدها كل من ونزة من الشمال ولعوينات من غربا ومرسط جنوبا ولمريج شرقا

2-3 مجال البشري يمثل مجتمع البحث لحل موظفين بلدية بوخضرة عددهم 164

الهيكل التنظيمي للبلدية اقل من 20000 نسمة

تحوي المؤسسة على مصلحة الأمين العام للبلدية وبها مكتب الاعلام الآلي والأحصاء ورقمنة والمعلومات ومكتب توثيق والمحفوظات

مصلحة التسيير المالي والإداري والوسائل العامة بها مكتب تسيير المستخدمين والتكوين والتمهين ومكتب التسيير المالي والمحاسبي
ومكتب الصفقات العمومية ومكتب املاك البلدية والتحصيل والوسائل العامة وبها فرع التشغيل والتمهين به فرع اجور وفرع التجهيز فرع التسيير
فرع تسيير المطاعم المدرسية به فرع تسيير المخزون وفرع الحظيرة وعتاد والنقل
مصلحة التنظيم والشؤون العامة والأرضية البيرومترية
مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية ومكتب المنازعات والجمعيات ومكتب التنظيم العام ومكتب النشاط الاجتماعي ومكتب الأرضية البيرومترية
به فرع الانتخابات وفرع جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية البيرومترين وفرع تسجيل ومراقبة المركبات وفرع رخص السياقة البيرومترية
المصلحة التقنية به مكتب الشؤون التقنية والتعمير ومكتب السكن والأحصاء
مصلحة الهيكل البلدي لحفظ الصحة والنظافة العمومية وبه مكتب الرقابة والتفتيش ومكتب الوقاية ومكافحة الأمراض
المتنقلة والأنشطة الحوارية مكتب التحاليل المخبرية وبه فرع تحليل نوعية المياه
وفرع تحليل المواد الغذائية

أدوات جمع البيانات

كل دراسة تعتمد على مجموعة من الأدوات من شأنها ان تسهل على الباحث القيام بدراسته على افضل وجه وقد استخدمت مجموعة من الأدوات أهمها

السجلات والوثائق

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

الملاحظة

تعرف الملاحظة على إنها أيضا المشاهدة والمراقبة لسلوك ، ما او ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك او هذا الظاهرة .

الاستمارة

تعرف الاستمارة على أدى وسائل جمع البيانات ، وتتضمن مجموعة من الأسئلة المحضرة تحضيراً يراعى فيه مجموعة من القواعد المنهجية ، تدون على أوراق توزع على المبحوثين للإجابة عليها كتابيا او تلقى عليهم شفويا وذلك حسب الظروف ، او أهداف البحث والغرض منها هو جمع المعلومات وتحليلها بغرض اتخاذ إجراءات او إصدار أحكام او النظري مع الإطار الميداني للوصول للظاهرة .

قمنا باعتماد مقياس ليكارت ثلاثي الخماسي

يعد هذا المقياس من أهم وأكثر المقاييس استخداما في قياس الميول. الرغبات والأفكار ورغم انه انشأ في ميدان ، علم النفس إلا انه يستخدم اليوم بشكل واسع في البحوث الطب والسلوك التجاري، والوظيفي والعديد من الميادين الأخرى . وقد تم إعداد هذا المقياس من قبل العالم عام 1935

وحول استخدام هذا المقياس ظهرت مدرستان ولكل إثباتاتها العلمية لطبيعة الاستخدام . تدعم المدرسة الأولى التعامل مع مقياس ليكارت كمقياس فترتي، وهنا يسمى مقياس ليكارت . وهنا يتم استخدام المقياس البارمترية في المقياس، وتهتم بالدرجة النهائية للمقياس بخصوص الصفة المقاسة ، ويشترط في بناء هذا المقياس ان تكون الفقرات مرتبطة ببعضها وموجهة لقياس الصفة المطلوبة . اما المدرسة الثانية فإنها تدعم فكرة استخدام مقياس ليكارت كمقياس رتبي او ترتيبى وهنا يسمى بنود ليكارت ويجب استخدام المقاييس اللابارمترية في القياس . وهذا الأخير يرى وجوب التعامل مع المقياس ليكارت كبنود . أي ان كل بند يعامل على حده. بنود هذا المقياس لا يرتبط أحدها بالآخر حيث كل بند يصف موقف معين

حيث اعتمدنا على استبيان يتكون من اربعة محاور قمنا بتوزيعها على (164) موظفا في بلدية بوخضرة وقمنا بحساب متوسط الحسابي لمعرفة الرأي العام المتفق عليه عند موظفي البلدية حول هذا السؤال وذلك بحساب مجموع التكرارات في درجة الاستجابة ثم قسمتها على مفردات العينة وقمنا كذلك بحساب الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت وكذلك النسبة المئوية وحددنا اتجاه العينة الذي من خلاله نتوصل الى الاتجاه الذي يتفق او لايتفق عليه افراد العينة بالإجماع وذلك بحساب

اتجاه العينة

اكبر درجة - اقل درجة / 3

مناقشة وتحليل

مناقشة وتحليل محور الأول

يجدر بنا قبل الدخول في عمق الدراسة ان نعرف أهم الخصائص المميزة لهذا البحث كما يأتي

Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.-2

جدول (1) يبين توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

<u>الجنس</u>	<u>التكرار</u>	<u>النسبة المئوية</u>
<u>ذكر</u>	<u>97</u>	<u>59.87</u>
<u>أنثى</u>	<u>65</u>	<u>40.12</u>
<u>المجموع</u>	<u>162</u>	<u>100</u>

يبدو من الجدول رقم (1) ان 59.87 من المبحوثين ذكور ،في مقابل 40.12 اناث.مما يؤكد اعتماد المؤسسة على الذكور أكثر من الإناث،إضافة الى ان العمل الادراي يستلزم مجهودات كبيرة وكذا قدرة على الحركية لحضور المداورات والاجتماعات .

Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.-3

جدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

<u>السن</u>	<u>التكرار</u>	<u>النسبة المئوية</u>
<u>(29-28)</u>	<u>25</u>	<u>15.43</u>
<u>(34-29)</u>	<u>45</u>	<u>27.77</u>
<u>(40-35)</u>	<u>60</u>	<u>37.03</u>
<u>(41- فما فوق)</u>	<u>32</u>	<u>19.75</u>
<u>المجموع</u>	<u>162</u>	<u>100</u>

يبدو من اجل الجدول ان نسبة (40-35)نسبتها 37.03 تليها (34-29) بنسبة (27.77) ثم أربعين فما فوق بنسبة 19.75 يليها(29-28) بنسبة 15.43 هذا يدل ان العينة تقع في مرحلة الشباب وهو سن انضج الفكري والعقلي مما يتوقع ان تكون اتجاهاتهم وأفكارهم ناضجة.

جدول (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

<u>النسبة</u>	<u>التكرار</u>	<u>المستوى التعليمي</u>
<u>21.60</u>	<u>35</u>	<u>متوسط</u>
<u>30.86</u>	<u>50</u>	<u>ثانوي</u>
<u>47.53</u>	<u>77</u>	<u>جامعي</u>
<u>100</u>	<u>162</u>	<u>مجموع</u>

الجدول
رقم (3) ان

يظهر
رقم (3) ان

بمئة 47.53 لديهم مستوى جامعي .ومستوى ثانوي 30.86 و 21.60 بمئة لديهم مستوى متوسط.

جدول (4) يوضح توزيع افراد العين حسب متغير الشهادات المتحصل عليها

<u>النسبة المئوية</u>	<u>التكرار</u>	<u>الشهادة المتحصل عليها</u>
<u>29.01</u>	<u>47</u>	<u>شهادة تكوين المهني</u>
<u>40.12</u>	<u>65</u>	<u>شهادة أخرى</u>
<u>30.86</u>	<u>50</u>	<u>شهادة جامعية</u>
<u>100</u>	<u>162</u>	<u>مجموع</u>

يبدو من خلال الجدول (4) ان نسبة 30.86 من المبحوثين لديهم شهادات جامعية و 29.01 متحصلون على شهادة تكوين المهني و 4.12 يحوزون على شهادات أخرى .مما يعني ان البلدية لديهم كفاءة تعليمية ودراسية تتلاءم ومتطلبات الوظيفية والمهنية للبلدية . ولديهم قدرات متوسطة تساهم في وظائف لتلبية حاجيات المؤسسة التكميلية.

جدول (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة

<u>النسبة المئوية</u>	<u>التكرار</u>	<u>الخبرة</u>
<u>21.60</u>	<u>35</u>	<u>أقل من 5 سنوات</u>
<u>28.39</u>	<u>46</u>	<u>من 6 الى 10</u>

<u>50</u>	<u>81</u>	<u>من 11 فما فوق</u>
<u>100</u>	<u>162</u>	<u>المجموع</u>

يظهر لنا من خلال الجدول ان 50 بمئة لديهم خبرة بما يقارب 11 سنة فما فوق .و 28.39 لديهم خبرة من 6 الى 10 سنوات .و 21.60 خبرتهم تقل عن 5 سنوات وهذا يبين لنا اغلب ان البلدية تحتفظ بموظفيها وتأهلهم من خلال دورات تكوينية لتطوير من قدراتهم في العمل وزيادة الانجاز.

Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.-7

جدول (6) البعد عن مكان العمل

<u>النسبة المئوية</u>	<u>التكرار</u>	<u>البعد عن المكان</u>
<u>41.35</u>	<u>67</u>	<u>قريب</u>
<u>58.64</u>	<u>95</u>	<u>بعيد</u>
<u>100</u>	<u>162</u>	<u>مجموع</u>

يظهر من خلال الجدول 6 من خلال الجدول ان (58.64) بمئة من الموظفين يتمركزون قريبا من مكان العمل .و 41.35بعيدين عن مكان العمل مما يبين ان ذلك حقق لهم نوعا من الارتياح.ويسر في العمل

تحليل ومناقشة المحور الثاني

يساعد الالتزام التنظيمي في تفعيل القرارات الإدارية

البند (5) يساعد الالتزام التنظيمي على سرعة تنفيذ القرارات لقد احتل المرتبة الأولى

ولقد تحصل على اكبر نسبة استجابات بموافق بشدة ونسبته مئوية (94.07) واتجاه العينة كان موافق بشدة ويظهر جليا انهم متفقون حول هذه الاجابة لأن المتوسط الحسابي قدر ب (4.70) والانحراف كانت نسبته (21.55) ليس هنالك تشتت

البند 6 هل الانضباط له دور فعال في دقة القرارات

ولقد احتل المرتبة الثانية واتجاه العينة كان موافق بشدة حيث ان نسبته مئوية قدرت ب (91.33) وهي مرتفعة والانحراف معياري (20.01) اي نسبة تشتت حول هذا السؤال ضئيلة ومتوسط الحسابي 4.56 اي انهم متفقون

البند 8 هل إحساس العاملين بالانتماء داخل المؤسسة يزيد من تفاعل الايجابي

احتل المرتبة الثالثة واتجاه العينة موافق بشدة ونسبة المئوية (90.74) والانحراف (9.74) ومتوسط الحسابي (20.08)

البند 4 هل انضباط العاملين داخل المؤسسة ساهم في سرعة توزيع المهام وانجازها

احتل المرتبة 4 اتجاه العينة موافق بشدة نسبته المئوية 90 والانحراف (20.16) ومتوسط الحسابي (4.5)

البند 11 هل حسن التسيير يساعد في تحقيق الأهداف

احتل المرتبة 5 اتجاه العينة موافق بشدة نسبته مئوية (87.16) والانحراف (19.24) ومتوسط الحسابي 4.35

البند 10 هل حسن الموظفين يساعد في تحقيق الأهداف

احتل المرتبة (6) اتجاه العينة موافق بشدة ونسبته المئوية (84.32) والانحراف (18.11) ومتوسط الحسابي 4.21

البند 9 هل حسن التسيير لموظفين يعمل على دمج المهام داخل المؤسسة

احتل المرتبة 7 وكان اتجاه العينة موافق بشدة ونسبته المئوية (82.59) والانحراف (17.66) ومتوسط الحسابي (4.12)

البند 1 هل يساعد الالتزام التنظيمي على سرعة تنفيذ القرارات داخل المؤسسة

احتل المرتبة 8 اتجاه العينة ونسبته المئوية كانت (82.22) والانحراف (15.48) والمتوسط الحسابي (11.44)

البند 3 هل انتماء العالمين يساعد في تحقيق بشدة

احتل المرتبة 9 اتجاه العينة موافق ونسبته المئوية (76.41) والانحراف كان (15.35) ومتوسط الحسابي 3.82

البند 2 هل يحترم العاملون مواعيد العمل

احتل المرتبة (10) اتجاه العينة كان موافق النسبة المئوية (74.44) والانحراف (13.71) ومتوسط حسابي (3.72)

البند 7 هل تفاعل يساهم في سرعة تنفيذ القرارات

احتل المرتبة (11) واتجاه العينة كان موافق ونسبته المئوية (71.85) والانحراف (14.32) متوسط

8-Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.

جدول نتائج المحور الثاني

1	2	3	4	5
معارض	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
رقم سؤال				

0	2	1	40	119	5
0	0	6	59	97	6
3	0	4	55	100	8
2	9	0	46	105	4
3	18	1	36	104	11
2	1	14	16	111	10
1	13	1	52	84	9
1	10	30	50	71	1
3	45	2	40	72	3
3	35	12	66	46	2
1	60	3	2	87	7

9-Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.

10-Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.

رتبة سؤال	اتجاه العينة	اختبار t test	النسبة مئوية	الانحراف	متوسط حسابي
1	موافق بشدة	1.00519991	94.07407407	21.55900621	4.703703704
2	موافق بشدة	0.992642711	91.2345679	20.01242236	4.561728395
3	موافق بشدة	0.973323713	90.74074074	20.08695652	4.537037037
4	موافق بشدة	0.946358595	90	20.16149068	4.5
5	موافق بشدة	0.897426888	87.16049383	19.2484472	4.358024691

11-Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.

6	موافق بشدة	0.854036986	84.32098765	18.11180124	4.216049383
---	------------	-------------	-------------	-------------	-------------

7	موافق بشدة	0.813428661	82.59259259	17.66459627	4.12962963
8	موافق	0.912742345	82.22222222	15.48447205	4.111111111
9	موافق	0.680144432	76.41975309	15.35403727	3.820987654
10	موافق	0.669861111	74.44444444	13.71428571	3.722222222
11	موافق	0.526043443	71.85185185	14.32919255	3.592592593

مناقشة وتحليل المحور الثالث

البند5)هل العدالة القيادة لها دور في تفعيل القرارات الادارية

قدر المتوسط الحسابي ب(4.35) والنسبة المئوية (87.03) والانحراف (5.47)

مما يعني ان الموظفين يعملون في جو العدالة وذلك يساهم بقوة في تفعيل القرارات الادارية ورتب سوال (1) وكان اتجاه العينة موافق بشدة

البند7)هل قيم احترام العمل للموظفين تزيد من قدرتهم على الابداع في العمل

احتل المرتبة الثانية

وكان اتجاه مفردات العينة موافق جدا مما يبين ان الاحترام السائد داخل بلدية وتقيدهم بقيم التي نجسد معنى الاحترام وكذا وجود مبادئ قيمة زاد من قدرتهم في العمل ، وكان المتوسط الحسابي (4.37)

مما يعني اتفاق موظفين حول هذا الرأي بالنسبة (87.53) وكان الانحراف (6.3) مما يعني ان العاملين لايتشكثون حول هذا البند

البند 11 هل قيم الموظفين جعلتهم اكثر حرصا في الحفاظ على الممتلكات

احتل المرتبة الثالثة

اتجاه العينة كان موافق شدة وهذا يعني ان الموظفين يتصفون بالقيم ومبادئ جعلتهم محافظين وحرصين على كل تحويه المؤسسة من ممتلكات وبالتالي عدم قلة تعرضها لخسائر وكان المتوسط الحسابي 4.45 والانحراف (5.63) والنسبة المئوية الداعمة لهذا البند (89.01).

البند10)رتبته4هل قيم الموظفين تجعلهم اكثر مسؤولية

فموظفين متفقون حول هذا البند كون تحليلهم بالقيم والمبادئ وترسخها لديهم جعلتهم على قدر المسؤولية المخولة لهم كان هنالك تايد لهذا البند بنسبة (70) والانحراف المعياري 8.53 والنتوسط الحسابي 3.5 مما يؤكد اتفاقهم حول هذا الرأي وعدم تشكثهم .

البند 1 رتبته هل احترام العاملين لقوانين المؤسسة له دور في تفعيل القرارات الادارية. كان اتجاه

العينة موافق وان المتوسط الحسابي 4.35 والانحراف 4.86 والنسبة المئوية 87.03

وذلك يعني ان الموظفون ملتزمون بالنظام المؤسسة وذلك عمل على سرعة تنفيذ القرارات .

البند 3 رتبته 6 اهل تخلق العاملين له دور في الاداء الحسن لهم كان المتوسط 3.90 والانحراف 9.46 والنسبة المئوية 78.14 مما يؤكد ان التخلق ضرورة لا غنى عنها لانجاز المهام الموكلة وكذا سرعة انجازها وتنفيذها.

البند 8 رتبته هل قيم الموظفين تزيد من قدرتهم على انجاز مهامهم

النسب المئوية قدرت 51.97 والانحراف 9.94 والمتوسط الحسابي 2.59.

البند 2 رتبته 8 هل احترام قوانين المؤسسة يعمل على نجاعة قراراتها.

كان الانحراف 12.76 والمتوسط الحسابي 3.29 والنسبة المئوية 65.80. وكان اتجاه العينة محايد

مما يدل على ان احترام القوانين ليس له دور في تفعيل القرارات بل السلطة المركزية هي التي تتحكم في تفعيل القرارات. من خلال قدرة رئيس المجلس على ابراز نفوذه.

البند 6 رتبته 10 هل الانضباط له دور فعال في دقة القرارات النسبة المئوية 66.79 والانحراف 10.98 والمتوسط الحسابي 3.33

البند 9 رتبته 11 هل لياقة وحسن تسيير تعامل الموظفين تزيد من كفاءتهم داخل المؤسسة كانت اتجاه العينة محايد مما يعني ان اللباقة وحسن تعامل ليس له دور مركزي في زيادة الكفاءة لدى الموظفين وكانت النسبة المئوية 55.65 والانحراف قدر ب 13.65. والنسبة المئوية الحسابي 2.78.

Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.-12

جدول الثالث

رقم سؤال	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
5	2	9	12	46	93
7	3	12	0	53	94
11	2	11	2	44	103
10	10	37	29	34	52
1	2	1	22	50	87
3	13	17	13	78	47
8	30	40	73	3	16
2	24	28	3	91	16
4	26	64	12	34	26
6	21	31	16	60	34
9	24	79	6	14	39
0					

المتوسط حسابي	الانحراف	النسب المئوية	اختبار t test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
4.351851852	5.477879593	87.03703704	0.019401241	موافق جدا	1
4.37654321	6.330149879	87.5308642	0.017095773	موافق جدا	2
4.450617284	5.63234779	89.01234568	0.020247727	موافق جدا	3
3.5	8.535714286	70	0.004605142	موافق	4
4.351851852	4.869183941	87.03703704	0.021826586	موافق	5
3.907407407	9.461290886	78.14814815	0.007539887	موافق	6
2.598765432	9.948780011	51.97530864	-0.0031706	معارض	7
3.290123457	12.76909883	65.80246914	0.001786222	محايد	8
2.814814815	13.51505082	56.2962963	-0.001077213	محايد	9
3.339506173	10.98231243	66.79012346	0.002430339	محايد	10
2.783950617	13.65683466	55.67901235	-0.001243701	محايد	11

مناقشة وتحليل لمحور الرابع

البند 8 هل اثر ذلك على تحقيق الأهداف احتل المرتبة الأولى

وقد تحصل على اكبر نسبة استجابات و كان اتجاه العينة موافق بشدة ونسبته المئوية 92.34 ويظهر جليا انهم متفقون حول هذا البند لأن المتوسط الحسابي قدر 4.61 والانحراف كانت نسبته 0.23 ليس هنالك تشتت

البند 12 هل الرقابة الوظيفية قللت من الأخطاء الوظيفية داخل المؤسسة

احتل المرتبة الثانية وكان الاتجاه العينة موافق بشدة ونسبته المئوية 86.17 والانحراف كان 1.07 والمتوسط الحسابي 4.30

البند 13 هل الأمانة العلمية ساهمت في جودة تنفيذ القرارات داخل المؤسسة

احتل المرتبة الثالثة

وكان اتجاه العينة موافق بشدة ونسبته المئوية 86.66 والانحراف كان 1.57 والمتوسط الحسابي 4.33

البند 14 هل تحمل الموظفين الأعباء ساهمت في زيادة الإنتاجية للمؤسسة

احتل المرتبة الرابعة وكان الاتجاه العينة موافق بشدة ونسبة المئوية 94.56 والانحراف كان 0.45 والمتوسط الحسابي 4.72

البند 1 هل المصادقية وشفافية لدى الموظفين تساهم في جودة تنفيذ القرارات الإدارية احتل المرتبة الخامسة وكان اتجاه العينة موافق ونسبته المئوية 81.85 والانحراف كان 0.79 والمتوسط الحسابي 4.09

البند 2 هل الشفافية الوظيفية أدت الى وضع استراتيجيه الفعالة لتحقيق أهداف لمؤسسة

احتل المرتبة السادسة وكان اتجاه العينة موافق ونسبته المئوية 77.28 والانحراف كان 2.29 والمتوسط الحسابي 3.86

البند 3 هل تناسق وتكامل الوظيفي يؤدي الى دقة القرارات احتل المرتبة السابعة

وكان اتجاه العينة موافق ونسبته المئوية 75.30 والانحراف كان 1.41 والمتوسط الحسابي 3.76

البند 4 هل تناسق وتكامل الوظيفي يؤدي الى دقة القرارات

احتل المرتبة الثامنة

وكان اتجاه العينة موافق ونسبته المئوية 78.76 والانحراف كان 1.71 والمتوسط الحسابي 3.93

البند 7 هل هنالك رقابة وظيفية

احتل المرتبة 9 و كان اتجاه العينة موافق ونسبته المئوية 83.82 والانحراف كان 1.52 والمتوسط الحسابي 4.19

البند 9 هل التخطيط الذي تعتمده الادارة تساهم في تحقيق الأهداف

احتل المرتبة 10 وكان اتجاه العينة موافق ونسبته المئوية 69.25 والانحراف كان 2.01 والمتوسط

الحسابي 3.46

البند 10 الرقابة الوظيفية لها دور في كبح المشكلات وسيطرة عليها

احتل المرتبة 11 وكان اتجاه العينة موافق ونسبته المئوية 73.33 والانحراف كان 1.91 والمتوسط الحسابي -3.66

البند 11 هل الرقابة قللت من الأخطاء التي يواجهها الموظفين داخل المؤسسة

احتل المرتبة 12 وكان اتجاه العينة موافق ونسبته المئوية 75.67 والانحراف كان 1.33 والمتوسط الحسابي 3.78

البند 15 هل القدرة الموظفين في سيطرة على مشكلات العمل في تفعيل القرارات الإدارية

احتل المرتبة 13 وكان اتجاه العينة موافق ونسبته المئوية 77.40 والانحراف كان 1.64 والمتوسط الحسابي (3.87)

البند 5 هل هناك انجاز لمهام من قبل الموظفين

احتل المرتبة 14 وكان اتجاه العينة محايد ونسبته المئوية (55.30) والانحراف كان (1.78) والمتوسط الحسابي (2.76)

البند 6 هل انجاز الموظفين للمهام أدى الى بلوغ أهداف مؤسسة

احتل المرتبة 15 وكان اتجاه العينة محايد ونسبته المئوية (65.30) والانحراف كان (2.58) والمتوسط الحسابي (3.26)

جدول
الرابع

5 4 3 2 1

رقم السؤال	معارض جدا معارض	محايد	موافق جدا موافق	متوسط الحسابي	الانحراف	النسب المئوية
8	4	6	10	53	98	92.34567901
12	0	16	1	52	91	86.17283951
13	10	13	0	24	114	86.66666667
14	2	3	0	27	130	94.56790123
1	0	16	9	81	56	81.85185185
2	22	19	8	23	90	77.28395062
3	1	43	2	63	53	75.30864198
4	15	16	5	54	72	78.7654321
7	10	15	5	36	96	83.82716049
9	6	34	1	76	36	69.25925926
10	28	4	0	87	42	73.33333333

75.67901235	1.338125911	3.783950617	46	78	3	24	14	11
77.40740741	1.641476881	3.87037037	66	57	0	30	9	15
55.30864198	1.783145464	2.765432099	34	16	1	100	11	5
65.30864198	2.58128211	3.265432099	56	34	2	37	33	6

رتبة السؤال
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15

نتائج الفرضيات

نتائج الفرضية الأولى هل يساعد الالتزام التنظيمي في تفعيل القرارات الإدارية للمحور الثاني.

من خلال الاستبيان يتبين لنا ان قلة وعدم التغيب داخل المؤسسة له دور كبير في دقة القرارات وفعاليتها وكذلك الانضباط لكن الإجابات كانت مؤيدة بقوة.

كذلك إحساس العاملين بالانتماء زاد من روح العمل لديهم و كذا نفا علمهم ايجابي قدرتهم على تواصل فيها ينبههم و إحساس زاد من تفاعلهم الايجابي و أيضا حسن التسيير المواطنين كان له دور الفاعل ومساعد في تحقيق بلوغ أهداف المؤسسة .

- حيث الالتزام التنظيمي للمواطنين سرع من تنفيذ القرارات داخل المؤسسة (البلدية ادارة)
- وكذلك احترام العاملين و تقديمهم بمواقيت العمل حقق فاعلية القرارات.

نتائج العامة :

•كشفت نتائج الدراسة ان ببلدية بوخضرة تعتمد منظومة قيمية في إصدار قراراتها وتضح ذلك من خلال تعاون افراد العينة في تنفيذ المهام وإشراكهم في اتخاذ القرارات من قبل المشرف المباشر والتمهم بأوقات العمل تمتعهم بالاستقلالية وحرية إبداء الرأي باعتبارهم يشكلون فرق عمل تتمتع بالانضباط والتشارك والتشاور, إضافة الى ووعيهم بالمبادئ التي تحكم سير مهنتهم وتطبيقها على الأرض الواقع كما تتخذا القرارات على أساس كفاءة المهنية وهذا راجع الى مستوى التعليمي الجامعي وتكويني للباحثين

أظهرت الدراسة أن القيم المعايير السائدة في بلدية تساهم في تفعيل قرارات الادارية ناجحة ,وما يوضح ذلك إجماع المبعوثين على شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل الذي يؤدونه .إضافة الى اهتمام الرئيس بتوجهات وتطلعات العمال ومنحهم فرص عادلة للاستماع الى شكاويهم .كما ان تنفيذ الأوامر التعليمات فور تلقيها يعود الى فهم المبعوثين لمحتوى هذه الأوامر والرسائل الاتصالية مما يساعد على تدفق المعلومات الضرورية لكل المستويات .

ان القرار الإداري ينفذ في مواجهة الادارة منذ تاريخ صدوره كقاعدة عامة إلا ان الادارة تجعل اتخاذ القرارات الصادرة عن أثار رجعية في حالات معينة كوجود نص تشريعي يبيح لها ذلك أظهرت النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة أهمية القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الادارية في خلال قيم العمل و الإتقان والانضباط وإبداء الرأي وقيم التعامل والعمل بروح الفريق التي نالت بشكل عام اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية .كما تعكس هذه القيم مدى تماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة وبالتالي تنفيذ القرارات المتخذة فور تلقيها وزيادة المشاركة العاملين خاصة في مجال اتخاذ و تعزيز ولائهم للمؤسسة.

مصادقية وثقافية الموظفين عملت على جودة تنفيذ القرارات الادارية كذلك قادت الموظفين الى بنى إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بعمل في جو كله تناسق وتكامل أدى بضرورة الى تفعيل القرارات وبدقة متنامية في ظل وجود رقابة وظيفية تعمل على تسيير العمل والحرص

على السيطرة على المشاكل وكبحها وبذلك ينفذ المخطط الذي تعتمده الإدارة لبلوغ الأهداف المسيطرة

التوصيات:

الاهتمام اكبر بالقيم داخل التنظيمات المختلفة واعتماد الإدارة بالقيم بصورة خاصة .

ضرورة الاهتمام بالتنشئة التنظيمية القيمة للمورد البشرية على مستوى تنظيمات المختلفة وبالأخص المؤسسات الخدمائية.

إقامة دورات تكوينية إلزامية للرأس المال البشري سواء العمال حديثي التوظيف أو العمال ذوي الأقدمية والخبرة، وهاته الدورات تهتم بالجانب أقيمي داخل التنظيم سواء الإدارة بالقيم أو القيم التي تريد المنظمة إكسابها

الاهتمام بالجوانب الانسانية والعلائقية للفرد سواء بين الزملاء أو بين القادة و المرؤوسين

تفعيل نظام التحفيز والعلاوات فيما يخص السلوكيات القيمة الايجابية والمحبذة بشكل دوري للعمال في مختلف التنظيمات لماله من تأثيرات إيجابية وفعالة .

الإثراء المعرفي أقيمي لرأس المال البشري وتنميته وذلك من خلال برامج تحفيز التدريب والتعليم والتقاسم المعرفة (التشارك المعرفي) ونشرها وتوزيعها داخل التنظيم وربط الحوافز المادية والمعلومة و المعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري كما ان توثيق المعارف والخبرات بشكل مكتوب في العمل يسهل إدراك وتشارك المعرفة بين العمال وكذا إكسابها للعمال الجدد.

الاهتمام بقيم الموظفين بصفة عامة و المديرية بصفة خاصة ،حيث يقع على المديرين المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملونها .

الاستمرار في مزج المزيد من الصلاحيات في إتخاذ القرارات وتفويض مزيد من السلطات لما ذلك من دور إيجابي على مستوى الأداء

تدريب القادة من الإداريين على كيفية التعامل مع القيم التنظيمية الايجابية في توجيه سلوك الافراد لتحقيق أهداف بلدية ،وبالتالي تنفيذ القرارات في وقتها .

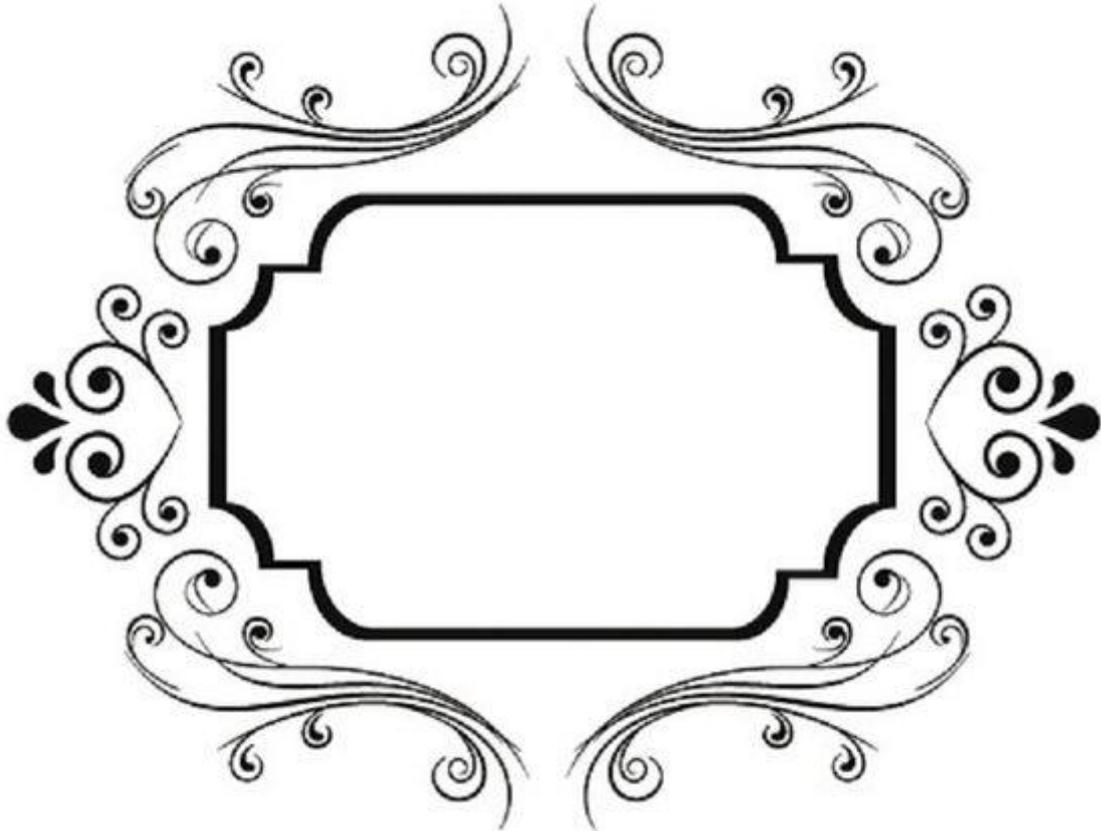
عقد دورات تدريبية تختص بالتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وتطوير الذات ونقل وتبادل واكتساب الخبرات مع المختصين في هذا المجال عن طريق هذه الدورات.

و بهذا تكون قد حاولنا الإلمام بالإجراءات المنهجية للدراسة ،وكذا معالجة بياناتها من خلال هذا الفصل الأخير حيث تمثلت الإجراءات المنهجية في تقديم ميدان الدراسة لجميع حوائيه المكاني والزماني والبشري ،ثم العينة و كيفية اختبارها ثم عرفنا على المنهج المعتمد والمتمثل في المنهج الوصفي .

تعرضها بعدها الأدوات جمع البيانات والمتمثلة في السجلات والوثائق ،الملاحظة ،المقابلة الاستمارة حيث كانت الاستمارة هي الاداة الرئيسية وبقية الأدوات ذات الدور التكميلي

ومن خلال ما تم عرضه يتضح جليا انه لتنفيذ القرار الإداري هو تحقيق المصلحة العامة و إيجاد توازن بين مصلحة الادارة مصلحة الفرد ، دون تغليب طرف على آخر و ذلك طبقا لمبدأ التوازن بين المنافع و المضار .

وباعتبار ان تنفيذ القرار الإداري يختلف عن النفاذ كون النفاذ صفة ملازمة منذ صدوره ، ودلاله على قوته وقابليته للتنفيذ، فيما يتصل التنفيذ بالأعمال وإجراءات لاحقة للنفاذ ولا يتم إلا بعد تحقق العلم به وفقا للقانون وعليه فان التنفيذ هو الوجه المادي للنفاذ و بموجبه يجسد القرار الإداري على ارض الواقع بالرغم من تعدد آليات تنفيذ القرار الإداري ، ونظرا القرنية السلامة و المشروعية ، فان الأصل قي القرارات الادارية ان تنفذ بصورة تلقائية بمجرد صورها تلتزم الادارة و الافراد بتنفيذها اختبارة، لأنها من مصادر المشروعية .



وبهذا نكون قد حاولنا والالمام بالاجراءات المنهجية للدراسة ،وكذا معالجة بياناتها من خلال هذا الفصل الأخير حيث تمثلت الاجراءات المنهجية في تقديم ميدان الدراسة بجميع جوانبه المكاني والزمني والبشري ،ثم العينة وكيفية واختبارها ثم عرفنا 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 الدور التكميلي ومن خلال ما تم عرضه يتضح جليا انه لتنفيذ القرار الاداري هو لتحقيق المصلحة العامة وايجاد توازن بين مصلحة الادارة ومصلحة الفرد ،دون تغليب طرف على آخر وذلك طبقا لمبدأ التوازن بين المنافع والمضار .

وباعتبار ان تنفيذ القرار الاداري يختلف عن النفاذ كون النفاذ صفة ملازمة منذ صدوره ،ودلالة على قوته وقابليته للتنفيذ،فيما يتصل التنفيذ بأعمال واجراءات لاحقة للنفاذ ولا يتم الا بعد تحقق العلم به وفقا للقانون وعليه فان التنفيذ هو الوجه المادي للنفاذ

وبموجبه يجسد القرار الاداري على ارض الواقع، بالرغم من تعدد أليات تنفيذ القرار الاداري ونظرا لقرنية السلامة والمشروعية، فان الاصل في القرارات الادارية ان تنفذ بصورة تلقائية بمجرد **Erreur! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.** 14-صدورها تلتزم الادارة والأفراد بتنفيذها اختبارا، لأنها من مصادر المشروعية .

ملخص الدراسة

قائمة المراجع¹

- اليمين ،فالتة2013اليقضة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر .
- ¹ احمد بن علي الصميلي2.15القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي ،دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، السعودية.
- ¹ رافع يوسف الوحيدي2014القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية رسالة الماجستير في ادارة الاعمال غزة فلسطين.
- ¹ فايز شكري، القيم الأخلاقية،دارا لمعرفة الجامعية مصر، 2009،ص 22.
- ¹ سعاد جبر سعد، القيم العالمية واثرها في السلوك الإنساني،ط1،علم الكتب الحديثة،الأردن، 2008،ص9.
- ¹ صفاء مسلماتي، علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة، دار المعرفة الجامعية مصر، 2008،ص132.
- ¹ عبد الرحمان عوض ابو الهيجان، القيم الجماعية والتربوية،ط1، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،ص39.
- ¹ علي بن هادية واخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7،الجزائر، 1991،ص35.
- ¹ جعفر ابو قاسم، السلوك التنظيمي والأداء، الادارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991،ص140.
- ¹ خيضر كاظم حمود الفريحات واخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،ط1،إثراء للنشر والتوزيع،الأردن ، 2009،ص156..
- ¹ احمد اسماعيل جبي، الادارة التعليمية والإدارة المدرسية،ط1،دار الفكر العربي، القاهرة، 1998 ،ص38.
- ¹ غيات بوفلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار العرب للنشر والتوزيع، 1998،ص07.
- ¹ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003،ص88.
- ¹ عبد الرحيم عوض ابو الهيجان، القيم الجماعية والتربية، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،ص63.
- ¹ عبد عقله مجلي، الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الادارة التربوية، ط1،الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009،ص92
- ¹الدكتور عمار عوابدي: كتاب القانون الإداري-ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة دار العلوم والنشر و التوزيع 15، ص 239-240.

مازن راضي ليلو، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الخامسة، دار المطبوعات مصر، 2004، ص158 (2) سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دار الفكر العربي، مصر 1996 ص 252

¹ محمد الصغير بعلي، القرارات الإدارية، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2005، ص15
¹ خيضر كاظم؛ حمود الفريجات؛ موسى سلامة؛ اللوزي وانعام الشهابي؛ السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة-ط1؛ الأردن؛ عمان؛ إثراء للنشر والتوزيع؛ سنة2009؛ ص162؛ نقلا عن بخوش ليلي؛ البنية العمالية للقيم التنظيمية؛ دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية؛ العمومية لولاية قالمة؛ لنيل شهادة دكتوراه؛ تنظيم وعمل؛ جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-السنة الجامعية 1017-2018؛ ص32-33.

¹ حديث نبوي شريف؛ اخرجه مسلم في صحيحه؛ 146.

¹ سورة النساء؛ الآية 58

¹ محمد حسن؛ محمد حمادات؛ قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي؛ اطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية، جامعة عمان؛ تخصص ادارة تربوية لكلية الدراسات التربوية العليا، عمان، الأردن؛ سنة 2003؛ ص22؛ نقلا عن بخوش ليلي؛ مرجع سابق؛ ص 33.

¹ الفريجات واخرون؛ مرجع سابق؛ 2009؛ ص163؛

¹ محمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال؛ ط6؛ الأردن؛ عمان؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ سنة 2017؛ ص؛ نقلا عن بخوش ليلي؛ مذكرو دكتوراه؛ 2017-2018؛ ص 34.

¹ الفريجات واخرون؛ مرجع سابق؛ 2009؛ ص163.

¹ محمود سلمان العميان؛ مرجع سابق؛ 2017؛ ص113.

¹ ماجد الزيود؛ الشباب والقيم في عالم متغير؛ دار الشروق للنشر والتوزيع؛ سنة 2006؛ ص 25.

¹ نفس المرجع؛ ص 26.

¹ ممتاز الشايب؛ الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية؛ مجلة الاتحاد الجامعات العربية لتربية وعلم النفس؛ دمشق؛ سنة 2013؛ ص159.

¹ بخوش ليلي؛ مهجر ياسين؛ مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية؛ القيم التنظيمية، مدخل مفاهيمي؛ جامعة ورقلة؛ العدد 30 سبتمبر 2017؛ ص565

¹ نفس المرجع، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ ص566.

¹ نفس المرجع السابق؛ مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ ص567،568

¹ جابر نصر الدين؛ محاضرات في علم النفس الاجتماعي؛ قسم علم النفس؛ جامعة بسكرة؛ سنة 2004؛ ص 120-121.

¹ العتيبي منصور نايف؛ القيم التنظيمية واثرها في الممارسة السلوكية لدى طلبة- جامعة نجران- من وجهة نظرهم وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ المجلة التربوية؛ بجامعة عين الشمس؛ ص 14.

¹ جدول رقم واحد، من إعداد الطالبان مانع نادية، مكاحلية نجوى.

1

¹ القيروتي، محمد قاسم؛ نظرية المنظمة والتنظيم؛ ط1؛ الأردن؛ دار الحامد للنشر والتوزيع؛ سنة 2008؛ ص 86؛ نقلا عن بوهدان سهيلة؛ القيم التنظيمية والولاء التنظيمي؛ دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية-جامعة جيجل-شهادة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل؛ سنة 2014-2015؛ ص72-73.

¹ ال علي رضا صاحب ابو محمد الموسوي؛ سنان كاظم؛ الادارة لمحات معاصرة؛ الاردن ؛ مؤسسة وراق للنشر والتوزيع؛ سنة 2006؛ ص 70. نقلا عن نفس المرجع السابق؛ بوهدان سهيلة؛ رسالة ماجستير؛ ص 74

¹ عبد العزيز عبد لمنعم خليفة. قضاء الامور الادارية المستعجلة. دار الكتاب القانونية .مصر 2006. ص 29.

¹ د. نوال عبد الكريم الاشهب. لاتخاذ القرارات الادارية انواعها ومراحلها.. الاردن. 2014. ص 10-11
¹ د¹ حسن احمد الطروانة ،محمد ياسين موسى :اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام النشر والتوزيع عمان الأردن
2014 ص 45-48 .

د نوال عبد الكريم الإشهب :اتخاذ القرارات الإدارية ، أنواعها ومراحلها دار مجد النشر والتوزيع ،عمان.-الأردن ، 2014،
ص7
¹

¹ د. نوال عبد الكريم الإشهب ،مرجع السابق، ص 8.

¹ د نوال كنعان:اتخاذ القرارات إدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة ،الأردن
1992 ص 250

¹

¹ اد. سليمان. النظري العانة للقرارات الادارية. القاهرة .دا النهضة العربية .ط6. 1966. ص 175
¹

¹ فوزي غرايبة. واخرون .

¹ علي سلوم جواد البحث العلمي دار الرواد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2014 ص 134

¹ عبيدات ذوقان واخرون ،.البحث العلمي . ،مفهومه وأدواته واساليه ،.دار الفكر للطباعة، عمان،
الأردن 1998. ص 135

قائمة جداول

1	يمثل مستويات القيم التنظيمية
2	يبين توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها
6	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
7	جدول يبين مكان العمل
8	نتائج الاستثمارة محور الثاني
9	نتائج الاستثمارة محور الثالث
10	نتائج الاستثمارة الرابع