جامعة عمار ثليجي- الأغواط -

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الإجتماع والديمغرافيا

الموضوع:

عملية اتخاذ القرار ودورها في تحسين المناخ التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب: إشراف (أ) الدكتور:

❖ **هاشمي دصعة** - **عطاء الله النوعي**

لجنة المناقشة:

الأستاذ	:	**رئيسا**
الأستاذ	:	**مناقشا**
الأستاذ (د): عطاء الله النوعي		**مشرفا**

السنة الجامعية 2019-2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC oF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Amar Thelidgi – Laghouat
Faculty of Social Sciences
Department of Sociology and Demography
The Scientific Committee

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تصريح وتعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): هاشمي حسينة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 107345/0876 الصادرة بتاريخ: 2015/04/29 عن دائرة: عين الحجل ولاية الأغواط

رقم التسجيل 112015390141112

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

عنوان مذكرة نهاية الدراسة :

عملية إتخاذ القرار ودورها في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة

صرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه بجهدي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمل المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما ترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في: 2020/09/09

توقيع الطالب (ة):

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وأكرمني بنور الجنّة.

إلى كل أفراد العائلة كل باسمه.

إلى أصدقائي و زملائي بالدراسة بجامعة الأغواط .

إلى الأسرة الجامعية أخصّ بالذكر قسم علم الإجتماع والديمغرافيا بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

وإلى كل رفقائي في المشواري الدراسي.

وإلى كل باحث في سبيل العلم والمعرفة.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

"هاشمي دصعة "

شكـر و عرفـان

الحمد لله القائل " أن اشكر لي و لوالديك إلي المصير....."

الذي أكرمني بنعمة العقل و أنار قلبي بنعمة العلم و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين مُحَمَّد صلى الله عليه و سلّم.

في البداية أشكر الله العلي القدير شكرا كثيرا الذي وفّقني لإتمام هذه المذكرة و أمدّني بالصبر والعون على تجاوز كل الصعاب فهو المتفرّد بالنعمة والثناء أولا وآخرا.

كما أتقدّم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل من الدكتور المشرف " عطاءالله النوعي" بتفضّله على الإشراف على المذكرة، وعلى نصحه وإرشاده ورعايته واهتمامه بالعمل خلال فترة إعداد المذكّرة، وحثّه الدائم على انجاز العمل بالشكل المطلوب.

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة قسم علم الإجتماع بجامعة عمار الثليجي بالأغواط.

وفي الأخير لا يسعني إلا أن نتوجّه بالشكر إلى كل من قدّم لنا يد العون لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

اللهّم بلّغ الشكر أهله وردّ الجميل لأصحابه، فما جزاء الإحسان إلاّ الإحسان، وعلى الله قصد السبيل.

هاشمي دصعة

الفهرس

فهرس المحتويات:

الإهداء

الشكر

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة ..... أ

الفصل الأول : البناء المنهجي

1- الاشكالية **13**

2- التساؤلات **14**

3- أسباب اختيار الموضوع **15**

4- أهداف الموضوع **16**

5- أهمية الموضوع **17**

6- المفاهيم الواردة في الدراسة **18**

7- الدراسات السابقة **19**

الفصل الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار

تمهيد **23**

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار **24**

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وعناصر **24**

المطلب الثاني: خصائص وأهمية عملية اتخاذ القرار **26**

المطلب الثالث: مدارس الفكر التنظيمي لعملية اتخاذ القرار **29**

المبحث الثاني: أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرار **36**

المطلب الأول: أنواع عملية اتخاذ القرار **36**

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار **40**

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار والصعوبات التي تواجهها.. **44**

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار **44**

المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار 47
خلاصة الفصل 50

الفصل الثالث: ماهية المناخ التنظيمي

تمهيد : 52
المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي 52
المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي 53
المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي وأهميته 54
المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي 56
المبحث الثاني: عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي 59
المطلب الأول: عناصر المناخ التنظيمي 59
المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي 62
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه وعلاقته باتخاذ القرار 63
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي 64
المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي 66
المطلب الثالث: العلاقة بين عملية اتخاذ القرار و المناخ التنظيمي 68
خلاصة الفصل 73

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران

تمهيد 75
المبحث الأول: لمحة عامة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران..... 76
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران..... 76
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية بقصر الحيران..... 78
المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية..... 82
المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة 82
المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة 83
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة 84
المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة 84
المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها من خلال اختبار الفرضيات..... 87

خلاصة الفصل **105**
الخاتمة **109**
الملاحق .....
قائمة المراجع .....

قائمة الجداول:

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ	**75**
02	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	**76**
03	توزيع عينة الدراسة حسب السن	**77**
04	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	**77**
05	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	**78**
06	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	**78**
07	يوضّح توجهات أفراد عينة الدراسة نحو المشاركة في اتخاذ القرارات	**79**
08	يوضّح توجهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع القيادة الإدارية في المؤسّسة	**80**
09	يوضّح توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر تحديد المشكلة	**80**
10	يوضّح توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر تحديد البدائل	**82**
11	يوضّح توجهات افراد عينةالدراسةنحو واقع نظام الاتصال داخل المؤسسة	**83**
12	يوضّح توجهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع العمل الجماعي داخل المؤسّسة	**84**
13	يوضّح توجهات أفراد عينة الدراسة نحو طبيعة العمل داخل المؤسّسة	**85**
14	يوضّح توجهات أفراد عينة الدراسة نحو طبيعة سلوك العاملين داخل المؤسّسة	**86**
15	يوضّح توجهات أفراد عينة الدراسة نحو النظم و الاجراءات المعمول بها داخل المؤسّسة	**87**
16	يوضّح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار والاتصال	**88**
17	يوضّح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي	**89**
18	يوضّح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار وطبيعة العمل	**90**
19	يوضح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار و سلوك العاملين	**91**
20	يوضّح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار ونظم واجراءات العمل	**92**
21	يوضّح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي	**93**

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(**1**)	اتخاذ القرارات كمحور العملية الادارية	18
(**2**)	أنواع القرارات المتخذة على مستوى تنظيمي (أنواع القرارات في المستويات الادارية)	29
(**3**)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحةالجوارية بقصر الحيران	73

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المنظّمات على اختلاف أنواعها أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، لذى تسعى إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثّل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنّها تعمل على إتباع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، ولعلّ أهم عوامل النجاح التي تحقّقه أي منظّمة إنما يتوقّف في المقام الأوّل على رشد القرارات المتّخذة وفاعليتها على معالجة القضايا المطروحة من جهة وتجنّب الوقوع في مشكل من جهة أخرى، وتعدّ عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات الأكثر تأثيرا على المنظّمة، حيث يعدّ أوّل وظيفة في التسيير بالمنظّمة وهذا في كل الحالات وكل شخص في حياته المهنية والشخصية يتخذ قرارات لأنّها نواة الوظيفة والعمل التنفيذي، إذ تعتبر من العمليات التنظيمية الهامّة والتي تعكس عموما طبيعة المنظّمات والمؤسّسات على اختلاف أنواعها، هذا بالإضافة إلى أنّها توضّح طبيعة النسق الإداري وتسلسل بناء السلطة وأنماط الصراع بين الفئات الإدارية والمهنية وتعكس عموما نوعية مداخلات ومخرجات العمل التنظيمي، ونوعية الإنتاج وكيفية إنجاز الأهداف العامة ، ومستويات الاتّصال الداخلي وتحقيق الفاعلية والكفاءة، فلمّا كان لموضوع اتّخاذ القرار أهميّة كبيرة في الإدارة، بل واتّخاذه مدخلا لدراستها لكونها مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة ، وهذا ما أكّده " هيربرت سايمون " في كتابه " السلوك الإداري ". زاد الاهتمام بدراسته لما له ارتباط مباشر بسلوك الأفراد بالمنظّمة وبالتالي له اثر مباشر على المناخ التنظيمي.

حيث يمثّل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف وخصائصها، ويلعب دورا كبيرا في تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتّجاهات والسلوك، ومنه يمكن القول بأنّ المناخ التنظيمي يمثّل شخصية المنظّمة بكل أبعادها ويعبّر عن الخصائص التي تميّز منظّمة عن أخرى، ممّا يجعل لتلك الخصائص تأثيرا في سلوك الأفراد العاملين فيها، إذ أنّ الأفراد في المنظّمة التي تتميّز بمناخ تنظيمي ملائم يشعرون بأهمّيتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتّخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثّقة بين الإدارة والأفراد، لذا تساهم القيادة بكل جهودها وأساليبها المختلفة إسهاما كبيرا في تهيئة المناخ التنظيمي السائد في المنظّمة وتوجيه الجماعة إلى أفضل طرق العمل وأساليبه ورفع معنوياتهم ودفعهم لزيادة العمل المثمر وتحسينه بما يساهم في تماسك الجماعة وتحقيق فلسفة وسياسة الإدارة، ونظرا لأهمية عملية اتخاذ القرار ودوره في تحسين المناخ التنظيمي وبالتالي نجاح العملية الادارية وتحقيق أهداف المنظمة سعيت من خلال هذه الدراسة إلى تقييم عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران .

1- الاشكالية :

الحياة سلسلة من القرارات التي نضطر دوما لاتخاذها لكي تستمر ولا تتوقف،فإذا ترددنا أو أخطأنا في اتخاذ أو تصويب قرارنا قد يعود على حياتنا بالسلب،والمؤسسة مثلها مثل الكائن الحي تسعى للاستمرار في الحياة من خلال اتخاذ قرارات متواصلة تخص مواردها المالية والتكنولوجية والبشرية بهدف انهاء حالة من اللاتوازن أومشكل قد يعيق السير الحسن،لذا تساهم القيادة بجهودها وأساليبها المختلفة إسهاما كبيرا في تهيئة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وتوجيه الجماعة إلى أفضل طرق العمل وأساليبه ورفع معنوياتهم ودفعهم لزيادة العمل المثمر وتحسينه بما يساهم في تماسك الجماعة وتحقيق فلسفة وسياسة الادارة .

وعليه ومن خلال الاستعراض السابق يمكن طرح الاشكالية فيما يلي :

هل لعميلية اتخاذ القرار دور في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لقصر الحيران ؟

2- ومن خلال هذه الإشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما طبيعة عملية اتّخاذ القرار؟
2. ما طبيعة المناخ التنظيمي؟
3. هل توجد علاقة بين عملية اتخاذ القرار والاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟
4. هل توجد علاقة بين عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي داخل المؤسّسة العمومية للصحّة الجوارية؟
5. هل توجد علاقة بين عملية اتخاذ القرار وطبيعة العمل داخل المؤسّسة العمومية للصحة الجوارية؟
6. هل توجد علاقة بين عملية اتخاذ القرار وسلوك العاملين داخل المؤسّسة العمومية للصحة الجوارية؟
7. هل توجد علاقة بين عملية اتخاذ القرار و نظم و إجراءات العمل داخل المؤسّسة العمومية للصحة الجوارية ؟

فرضيات الدراسة :

قصد الإجابة على هذه الأسئلة المطروحة وكمنطلق للبحث يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ارتباطية بين عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي ويظهر ذلك من خلال علاقة الأثير والأثّر و بالتالي العمل على تحسينها.

الفرضيات الجزئية :

1- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرار والاتصال داخل المؤسّسة العمومية للصحةالجوارية.

2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي داخل المؤسّسة العمومية للصحّةالجوارية.

3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرار و طبيعة العمل داخل المؤسّسة العمومية للصحّةالجوارية.

4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار وسلوك العاملين داخل المؤسّسة العمومية للصحةالجوارية.

5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار ونظم وإجراءات داخل المؤسّسة العمومة للصحةالجوارية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

لقد وقع اختياري على هذا الموضوع نظرا لعدّة أسباب ذاتية و موضوعية منها:

أسباب ذاتية :

- موضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصّص .
- توظيف المعارف النظرية حول الموضوع و الاستفادة منه ميدانيا .
- قلّة الدراسات في هذا الموضوع .

أسباب موضوعية :

- تحسيس المؤسّسة بأهمّية عملية اتّخاذ القرار من خلال زيادة فعاليته وبالتالي العمل على توفير مناخ تنظيمي صحّي ملائم داخل المؤسّسة .

4- أهداف الدراسة :

تمثّلت أهداف الدراسة في ما يلي:

1 -إبراز دور عمليّة اتّخاذ القرار في تحسين المناخ التنظيمي.

2 -معرفة العلاقة بين عملية اتّخاذ القرار والمناخ التنظيمي لدى عيّنة من الدراسة.

3 -التعرّف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

4 -إعطاء القيادة الإدارية البعد الحقيقي لقراراتهم اليومية من أجل الحفاظ على الكفاءات.

5 -التعرّف على كيفية اتّخاذ القرار فعليا في المؤسّسة محل الدراسة.

5- أهمّية الدراسة :

1 -تبرز أهمية الموضوع من خلال كون عملية اتّخاذ القرار و المناخ التنظيمي من الأمور المهمّة التي تساعد المنظّمة على أداء أعمالها، وبالتالي يعكس جو العمل السائد والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين داخل المؤسّسة.

2 -أهمّية عملية اتّخاذ القرارات في المؤسّسة العمومية باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي والفعّال.

أداة الدراسة :

من أجل التحليل و الاستنتاج تمّ استخدام الإحصاء وذلك باستخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات وإعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لجوانب الموضوع، ويتمّ ذلك عبر عدّة مراحل:

1 -جمع البيانات الإحصائية عن الموضوع.

2 -عرض هذه البيانات بشكل منظّم وتمثيلها بالطرق الممكنة.

3 -تحليل البيانات.

4 -تفسير البيانات من خلال تفسير ما تعنيه الأرقام المجمّعة من النتائج.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو إنجاز أي بحث علمي من مواجهة صاحبه مجموعة من الصعوبات والعراقيل وفي هذا الاطار فقد واجهتني بعض الصعوبات التي حاولت تجاوزها وتغاضي عنها ونذكر من بينها:

1) صعوبة في التعامل مع عمال المكتبة وخاصة عند الاستعارة الخارجية للكتب.
2) صعوبة في إيجاد بعض المراجع خاصة المتعلق بمتغير المناخ التنظيمي.
3) صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.
4) عدم وجود وقت كافي لإنجاز هذا الموضوع.

تقسيم الدراسة:

اقتضى موضوع الدراسة تقسيم البحث إلى شقين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، فالإطار النظري سيتضمّن فصلين، الفصل الأول يتناول ماهية عملية اتّخاذ القرار، وذلك بإعطاء مفاهيم متعدّدة لعملية اتخاذ القرار وخصائصه وأهميته، ومدارس الفكر التنظيمي التي تناولته، كما سنتناول فيه أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرار، وفي الأخير العوامل المؤثّرة فيه والصعوبات التي تواجهه.

أمّا الفصل الثاني فسيكون بعنوان ماهية المناخ التنظيمي وذلك بإعطاء مفاهيم متعدّدة له وخصائصه وأهميته وأنواعه، وفي الأخيرسيتمّ توضيح العلاقة بين عملية اتّخاذ القرار والمناخ التنظيمي.

أمّا الشق الثاني للبحث فيتمثّل في الدراسة الميدانية المتمثّلة في دراسة حالة للمؤسّسة العمومية للصحة لأحد بلديات ولاية الأغواط، وهي المؤسّسة العمومية للصحّة الجوارية "نعوم مريّق" ببلدية قصر الحيران.

المناهج المستخدمة في الدراسة :

المنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وهو دراسة الظواهر الموجودة في الوقت الراهن، ويقوم بجمع المعلومات عن الظواهر المدروسة وتصويرها وذلك عن طريق جمع المعلومات الدقيقة المتعلّقة بمشكلة البحث المطروح، وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أعراض محدّدة لوضعية اجتماعية.

كما تمّ استخدام منهج دراسة حالة وذلك للوقوف على حقائق الموضوع واقعيا داخل المؤسّسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران.

6- شرح المصطلحات:

القرار: تعني كلمة قرار البث النهائي والإرادة المحدّدة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معيّن وإلى نتيجة محدّدة ونهائية. أو هي فعل يختاره المقرّر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو حل المشكلة التي تشغله .

اتخاذا لقرار: يقصد به عملية اختيار بديل من عدّة بدائل و أنّ هذا الاختيار يتمّ بعد دراسة موسّعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة لموضوع الدراسة.

صنع القرار : تحتوي على أكثر من مرحلة للوصول إلى قرار معيّن، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار وإنّما تطلق على جميع المراحل التي يمرّ بها القرار، ابتداء من تحديد المشكلة، وانتهاء بحلّها ومعالجتها بشكل آخر.

المشكلة: تعدّ المشكلة الخلل والقصور الذي يواجه المسؤول، ومن ثم فهي موقف رديء يجب التخلص منه وتتعلق المشكلة بأحد العناصر الخاصة بالنشاط ولا يرضى عنها المسؤولين فهي ما لا يجب أن تكون،وقد تكون المشكلة واضحة لما لها من أثار سلبية، وقد تكون كامنة ومستترة وتحتاج لقدر اكبر من الدراسة والتحليل، وقد لا تكون في الصورة السلبية وإنما مجرد الرغبة في التحسين و التطوير والتنمية عن الوضع الحالي وإن كان إيجابيا.

البدائل: ويقصد به وضع فروض وحلول متعددة لحل مشكلة ما، بحيث يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول الى الأهداف المطلوبة.

المناخ:يستخدم تعبير المناخ ليدل على الأحوال الطبيعية السائدة في منطقة جغرافية محددة مندرجات الحرارة أو الأمطار أو سطوع للشمس،إلى ما هنالك من مصطلحات تتعلق بالأحوال الجوية السائدة في منطقة ما من العالم الذي نعيش فيه.

المناخ التنظيمي: يقصد به مجموعة الخصائص والصفات التي تميّز مكان العمل، والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها ويتأثّر سلوكهم بها، ويمكن من خلالها التمييز بين منظّمة وأخرى، ولقد استخدمنا مصطلحات (المناخ التنظيمي، بيئة العمل الداخلية، مناخ العمل) دون اعتبار أيّ فروق بينها.

المناخ الإداري: يعدّ المناخ الإداري أحد المحدّدات الأساسية للمناخ التنظيمي ويعدّ جزء منه، ويشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات المختلفة منه.

الثقافة التنظيمية: هي الفلسفات والاستراتيجيات والقيم والمسلّمات والمعتقدات والتوقّعات والاتّجاهات والمعايير التي تربط المنظّمة ويشترك فيها العاملين بها.

الاستبيان: يعد الاستبيان أداة مفيدة للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف الأحوال والآراء.

7- الدراسات السابقة :

يعتبر الاستطلاع على الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرّف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث، تمّ الاعتماد على الدراسات السابقة والخاصة بهذا الموضوع التي ساعدتنا لإتمام هذا البحث ومن بين الدراسات ما يلي:

أولا: الدراسات السابقة المتعلّقة باتخاذ القرار

الدراسة الأولى : دراسة أسمهان خلفي، (دور نظم المعلومات في اتّخاذ القرارات). دراسة حالة مؤسّسة نقاوس للمصبّرات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف يؤثّر تطوّر تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات كأساليب لاتّخاذ القرار في مؤسّسة نقاوس للمصبّرات؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على كل من كيفية اتّخاذ القرار ومستوى استخدام التكنولوجيا في المؤسّسة محل الدراسة ومدى مساهمتها في ترشيد عملية اتّخاذ القرار، وتمّ الاستخلاص من هذه الدراسة انّ عملية اتّخاذ القرار كانت تمثّل عصب النشاط الإداري ونشاط الأعمال بشكل عام، إلّا أنّها اليوم أصبحت تمثّل تحديّا أمام منظّمات الأعمال، نتيجة تعقّد بيئتها، ويعود ذلك إلى التقدّم التكنولوجي والانفتاح الدولي، وغيرهما من الأسباب وبعدما كانت المنظّمات تواجه قلّة المعلومة أصبحت تواجه حشدا منها، غير أنّ ذلك صعّب من مهمتّها، ومن أجل تنظيم هذه المعلومات لتتلاءم مع متطلّبات المنظّمات.

الدراسة الثانية : دراسة عبد العزيز بن مُحَمَّد الحميضي،2007، (عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي)، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، وقد تناولت الدراسة الإشكالية التالية: ما طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظّفين بالمجلس؟ وقد توصّلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة طردية بين طبيعة عملية صنع القرارات بالمجلس وبين مستوى الرضا الوظيفي للموظّفين، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس على أن تقوم بالإجراء المناسب الذي يضمن مشاركة الموظّفين في عملية صنع القرارات بشكل فعال، من أجل رفع مستوى رضاهم الوظيفي، مثل نهج أسلوب فرق العمل. ونظرا لما توصّلت إليه الدراسة من نتائج وفق محدّداتها، ونظرا لأنّ عيّنة الدراسة موافقون بشكل عام على عملية صنع القرارات في المجلس، وكذلك راضون عن بيئة عملهم، فإنّ الباحث يوصي بإجراء المزيد من الدراسات و البحوث المستقبلية التي تمرّ بها ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للموظّفين ومقارنة عملية صنع القرار في كل إدارة من إدارات المجلس بغية التعرّف على طبيعتها ودرجة مشاركة الموظّفين فيها وعلاقة ذلك بمستوى الرضا الوظيفي للموظّفين.

الدراسة الثالثة : دراسة خلّاصي مراد،(اتّخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل) دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركّب 18 فيفري، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي، وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: هل لسوء اتّخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية علاقة تولّد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظّمة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين اتّخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال أنظمة التكوين والترقيات والأجور ونظام تسيير الحياة المهنية، واستقرار الإطارات في العمل.

فقد اتّضح أنّ الإطارات يعطون أهمّية كبيرة لكيفيات اتّخاذ القرار في التكوين، وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب العمل، وكذلك تحديد معايير للترقية لتبيان طرق بلوغها، إضافة إلى أهمية وجود نظام لتسيير الحياة المهنيّة حتى يكون لكل فرد من المنظّمة هدف تسعى من اجل تحقيقه، وأهميّة ما سبق تفوق أهمية الأجر في حد ذاته، أو بلوغ ترقية بأيّ طريقة كانت، أو حتّى الاستفادة من تكوين دون هدف يذكر.

ثانيا : الدراسات المتعلّقة بالمناخ التنظيمي:

الدراسة الأولى : دراسة البدر إبراهيم بن حمد، (2006)، (المناخ التنظيمي و علاقته بضغوط العمل)، دراسة ميدانية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، وقد تناولت هذه الدراسة حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرّف على طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل لدى الضباط العاملين للوقاية من المشاكل التي يسببها، وقد توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين توافر مناخ تنظيمي صحّي، ومستوى ضغوط العمل.

الدراسة الثانية: دراسة شامي صليحة (**2010**)، (أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة في جامعة أحمد بوقره بومرداس)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟ هدفت الدراسة إلى تطبيق أبعاد المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية من موظّفين وأساتذة بالجامعة، وقد شملت عيّنة الدراسة فئتين، الأولى تتعلّق بالموظّفين الإداريين، والثانية بالأساتذة ، وقد توصّلت الباحثة إلى عناصر المناخ التنظيمي تؤثّر بالسلب أو بالإيجاب على الأداء الوظيفي، ومن التوصيات المقدّمة ضرورة اهتمام المسؤولين في بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي دون التمييز فيما بينها.

الدراسة الثالثة : دراسة محمود إيهاب عايش الطيّب (2008)، (أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة شركة الاتّصالات الفلسطينية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الاتّصالات الفلسطينية؟ وقد هدفت الدراسة إلى التعرّف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتّجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي.

الدراسة الرابعة : دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي (2006)، (أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية)، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزّة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية؟ وهدفت الدراسة إلى التعرّف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في أداء الموارد البشرية و تقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات، وكذلك التعرّف على مستوى أداء الموارد البشرية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمّها:

- توجّهات أفراد العيّنة نحو المناخ التنظيمي السائد توجّهات إيجابية.
- وجود أثر إيجابي على المناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية في أداء الموارد البشرية، وهذا المناخ يؤدّي إلى تحسين مستوى الأداء.

الدراسة الخامسة : دراسة ناصر مُحَمَّد إبراهيم السكران (2004)، (المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي)، دراسة مسحية على ضبّط قطاع قوّات الأمن الخاصة بمدينة الريّاض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ماهي توجّهات ضباط قطاع قوّات الأمن الخاصّة نحو المناخ التنظيمي؟ وما علاقة ذلك بأدائهم الوظيفي؟ وقد توصّلت هذه الدراسة إلى وجود توجّهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العيّنة نحو كل من المحاور التالية (الاتّصالات، إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي). ووجود توجّهات محايدة نحو المحاور التالية (الحوافز، طرق اتّخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية)، وبشكل عام كانت توجّهات محايدة لدى أفراد العيّنة نحو الدرجة الكلّية للمناخ التنظيمي، بينما كانت توجّهات إيجابية مرتفعة نحو الدرجة الكليّة لمستوى الأداء الوظيفي لأفراد العيّنة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظّف، وإدراك الموظّف لدوره الوظيفي والدرجة الكليّة للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة.

الدراسة السادسة : دراسة فهد نجيم راجح السلّمي (2012)،(القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي)، في المدارس الحكومية المتوسطة في مدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية التخطيط، وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية، ماهي العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة في مدينة جدة، وقد وصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ممارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة في مدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديرها ومعلميها.

- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة في مدينة جدة من وجهة نظر مديرها و معلميها كان بدرجة عالية في بعدي الانتماء و النزعة الإنسانية، وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز عن الإنتاجية و الإعاقة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة في مدينة جدة من وجهة نظر مديرها ومعلميها وفقا للمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

الفصل الثاني

ماهية عملية اتخاذ القرار

تمهيد:

تنبع أهمية اتخاذ القرارات من كونها مرتبطة بمجالات النشاط الإنساني، وتأثيرها على نشاطات أجهزة الإدارة العامة ومؤسساتها المتعددة، حيث أنّ عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الإدارية، وهذا ما جعل الكثير من الإداريين يعرّفون الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن اتخاذ القرار يعدّ عمل ونشاط لتحقيق الأهداف وعليه فإن موضوع اتخاذ القرار من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشتغلين بعلم الإدارة بمجالاته المختلفة.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار مقوما أساسيا في إدارة المنظمات والمؤسسات في المجتمع في ميادين الحياة المختلفة ومن بين المؤسسات التي تتأثر باتخاذ القرار هي المؤسسات الصحية، حيث أن من أبرز التحديات التي تو اجهها هذه المؤسسة هي عملية التوفيق بين أهدافها وتحقيق خدمة المجتمع.

ولدراسة وتوضيح عملية اتخاذ القرار سنتطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.
- المبحث الثاني: أنواع و مراحل عملية اتخاذ القرار.
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار و صعوبات تطبيقه.

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أنها عامل مشترك بين كافة الوظائف الإدارية، وبالتالي تزداد أهمية هذه العملية نظرا لامتدادها إلى كل جوانب المؤسسة وهذا ما سيتم إظهاره من خلال هذا المبحث، كما نبرز أهم الخصائص والنظريات الخاصة باتخاذ القرار.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار.

يتضح معنى اتخاذ القرار الإداري من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الفكر الإداري:

– فعملية اتخاذ القرار الإداري عند "تانباوم " وزميلاه"ويشلر" و"ماساريك" هو: " الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية[1].

– أما نيجروNigro فيعرفه: " على أنه الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين".

– ويحدد برنارد Bernard مفهوم عملية اتخاذ القرار :"بأنّها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لاتكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو ردود فعل مباشرة"[2].

– وتشير عملية اتخاذ القرار إلى العمليات اللازمة للإجابة على سؤال معين بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة وهي عملية يقوم بها جميع البشر وفي كل الأعمار بصفة مستمرة.

– وكما يعرف اتخاذ القرار بأنه العملية التي يتم من خلالها اختيار بين البدائل من أجل تحقيق اهداف المنظمة وغالبا ما تتطلب هذه العملية مهارات تفكير عليا من تحليل وتركيب وتقويم.

ومن هنا نجد أن عملية اتخاذ القرار تتم بالحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة، ثم تحديد البدائل المتاحة للحل ثم عملية المفاضلة بين هذهالبدائل من أجل اختيار أفضلها.[3]

– ويرى أحمد فوزي أن القرار "هو نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما.[4]وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد".

– وتشير عملية اتخاذ القرار DecisionMaking إلى أنّها العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي

---

[1] – سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعّالة. ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمّان، 2008، ص13.

[2] – المرجع نفسه، ص 13.

[3]- ليلى بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوّق و الموهبة و الإبداع واتخاذ القرار. دار حامد للنشر، عمان، 2007، ص 211.

[4]–منى عطية خزام خليل، الإدارة و اتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية . دار أبو الخير للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2009، ص 90.

للوصول إلى قرار معين أي اختيار وتفضيل للبدائل والإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس عملية اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في اختيار بين تلك البدائل.

ويعتبر القرار المتخذ سليما برأي "بيتر درايكر" Peter Drucker" إذ اتصف بالمرونة و قابلية التغيير والحركة لتأمين إمكانية المقارنة والمفاضلة بين البدائل الممكنة، وقد يكون القرار رفضا لكل البدائل المطروحة للاختيار وعدم القيام بأي عمل محدد و عندها يدعى القرار المتخذ باللاقرار.[1]

– ويعرف اتخاذ القرار بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين ، أو هو عملية المفاضلة بين الحلول لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل من بينها[2].

كما يعرّف على أنه أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة وبدائل الحل، وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب[3].

التعريف الإجرائي :

ومن خلال التعاريف السابقة لعملية اتخاذ القرار يمكننا القول بأنّ عملية اتخاذ القرار هي عملية تقوم بالأساس على وجود مشكل أو موقف معيّن يعترض المسيّر يتطلّب منه اختيار بديل من بين البدائل المتاحة للوصول إلى حل لهذه المشكلة.

وفي هذا الصدد لا بد من التمييز بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار حيث يخلط بعض الباحثين بين مفهومين مرتبطين هما مفهوم صنع القرار DecissionMaking واتخاذ القرار DecissionTaking فعملية اتخاذ القرار هي جزئية بينما عملية صنع القرار هي الكل، وهذا يعني بأن خطوة اتخاذ القرار هي آخر مرحلة من مراحل صنع القرار، بينما تشمل عملية صنع القرار جميع الخطوات التي تسبق مرحلة اتخاذ القرار، لذلك تعتبر عملية صنع القرار عملية جماعية مشتركة لأفراد المؤسسة يساهم كل منهم حسب مركزه في المنظّمة.

فالمراحل التي تسبق اتخاذ القرار تتطلب دراسة طبيعة المشكلة، وتحديد أبعادها ووضع فرضياتها وتحديد متغيراتها ثم تجمع المعلومات عنها ودراسة الحلول البديلة لمعالجتها واختيار البديل الأفضل ثم اتخاذ القرار النهائي[4].

ويرى "طلعت السروجي"، أن صنع القرار عملية شا ملة تتضمن أنشطة عديدة تؤدي إلى الاختيار، تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لمواقف أو مشكلة، كما أنها عملية متشابكة تتداخل فيها عوامل ذاتية وسياسية

[1]– إبراهيم عبد الواحد نائب وانعام عبد المنعم باقية، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة . ط1 دار وائل للنشر، عمان، 2001،ص33 – 34.

[2]– محمّد خليل الغزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري. ط1 ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 21.

[3]– أحمد ماهر ،اتخاذ القرار بين النظرية و التطبيق. الدار الجامعيةللنشر، الإسكندرية، 2008، ص 22.

[4]– موفق حديد محمّد،الإدارة العامة. دار الشروق، عمان ، 2004، ص 149.

واجتماعية ، واقتصادية ، ونفسية وصراعات ونزاعات وتتضمن عناصر عديدة[1].

ويتضح من التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار الإداري أن هناك عناصر للقرار الإداري و هي كالتالي:

1 – عنصر المشكلة: ح يث توجد مشكلة او صعوبة تع ترض الفرد، وكذلك فإنّ إ رادة الانسان لا تتحرك نحو اتخاذ القرار إلا بوجود تلك المشكلة.[2]

2– البدائل المتاحة: أي أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين و يكفي حتى تكون بصدد قرار أن يكون هناك بديلين كحد أدنى وأن يكون الشخص ملزم بالاختيار بينهما.

3–الاختيار المدرك لأحد البدائل المتاحة: أي أن يختار الشخص، وبإدراك بين البدائل المتاحة، لمواجه ة، الموقف فالقرارات تكون مقصودة وشعورية ولا يمكن أن تكون عفوية.[3]

المطلب الثاني: خصائص و أهمية عملية اتخاذ القرار

أولا: خصائص عملية اتخاذ القرار:

هنالك عدة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار و هذه الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

1– أنها عملية قابلة للترشيد: و ذلك أنّ هذه العملية تقوم على افتراض مؤدّاه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار ، و إنّما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد، كما أنّ عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة وتحت تأثير ضغوط وعوامل متبا ينة الأمر الذي يجعل من غير الممكن من الناحية العملية وجود معلومات دقيقة وتنبّؤ دقيق بالأحداث تمكن متّخذ القرار من اختيار البديل الأمثل.

2– أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية : وهذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية تابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القراروبتأثرون به كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار ، سواء كانت هذه البيئة داخلية (داخل المنظمة) أو بيئة خارجية (خارج المنظمة) و هي بيئة المجتمع الذي تمارس المنظمة نشاطها في إطاره.

3– أنها تمتد في الماضي والمستقبل: وتنبع هذه الصفة كون القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها، بل يعتبر حلقة من سلسلة قرارات بحيث يبدو أن كل قرار ، وكأنه مرتبط بقرار أخر قبل ذلك ،كما تمتد عملية اتخاذ القرار في المستقبل من حيث كون أثار القرار ت نصرف إلى المستقبل ، ولذلك فإن من العوامل

---

[1]– منى عطية خزام خليل، المرجع السابق ، ص 94.

[2]– بندر بن مُحَّد حسن الزيادي العتيبي ،(اتخاذ القرار و علاقته بكل من فعالية الذات و المساندة الاجتماعية). متطلب تكويني لنيل درجة الماجستير في علم النفس تخصص توجيه تربوي مهني، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2007، ص 13.

[3]–– مُحَّد خليل العزاوي، المرجع السابق، ص 21.

الحاسمة في اتخاذ القرار درجة تأكد متخذ القرار من احتمالات نجاح القرار لتحقيق ا لحل المنشود للمشكلة وأنواع التأثيرات المتوقعة، نتيجة لتنفيذ ومدى هذه التأثيرات وانعكاساتها على جوانب العمل الأخرى.

4- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: حيث ينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحله المتعددة وما تتطلبه هذه المراح ل من إعداد وتحضير وجمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلب التنفيذ من جهود مشتركة وقد برزت هذه الصفة لعملية اتخاذ القرار بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها التنظيمات الإدارية الحديثة وما رافق هذا التطور من تشابك و تعقد لنشاطاتها وبالتالي تعقد صعوبة المشاكل الإدارية التي سبقها هذا التطور وكل ذلك اقتضى جهود مشتركة لمواجهتها.[1]

5- أنها عملية تتسم بالعمومية والشمول: وهي تتصف بالعمومية وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصّصاتها.[2]وهي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرار ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا.

6- أنّها عملية ديناميكية مستمرّة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولا إلى تحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه متّخذ القرار، كذلك فإنّ المشكلة محل اهتمام متّخذ القرار يكون طابعها غالبا التغيّر المستمر من مرحلة لأخرى حسب المتغيّرات والظروف المعيّنة كمتغيّر نوعية وكمّية المعلومات المتاحة لمتّخذ القرار مثلا، يضاف إلى ذلك أنّ التغيّر المستمر للمشكلة محل القرار يفرض على متّخذ القرار متابعة هذا التغيّر بشكل مستمر.

7- أنّها عملية معقّدة وتتّسم بالبطء أحيانا: وهذه الصفة تعود لكون متّخذ القرار يخضع لقيود متعدّدة وهو بصدد اتّخاذ القرار، بعضها قانونية، وبعضها نابعة من الضغوط التي يتعرّض لها، وبعضها نابع من المرؤوسين وغيرهم ممن يمسّهم القرار.

وكذلك فإنّ عملية اتّخاذ القرار تتسم بالبطء أحيانا، لكونها تستغرق وقتا طويلا لاتّخاذ القرار نتيجة لتعقّد المشكلة محل القرار أحيانا او بسبب يتطلّب حلّها من جمع المعلومات وتحليلها أو بسبب تردّد متّخذ القرار أواحجامه أحيانا عن اتّخاذ القرار أو بسبب ما يتطلبه اتّخاذ القرار من دراسات ومناقشات مستفيضة.[3]

ثانيا: أهمّية عملية اتّخاذ القرار

إنّ موضوع اتّخاذ القرار يحظى في حياتنا اليومية خاصة من الناحيتين العلمية و العملية بأهمية بالغة يمكن توضيحها

[1] – نواف كنعان، اتخاذ القرار بين النظرية و التطبيق. ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمّان، 2003، ص88.

[2] –علي حسين، نظرية القرارات الادارية. دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص21.

[3] – سليم بطرس جلدة، المرجع السابق، ص 29.

في النقاط التالية:

1-اتخاذ القرار عملية مستمرة: فبالنسبة لعملية اتّخاذ القرار على مستوى الفرد، فإنّها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتّخذها الفرد في حياته اليومية، فوظيفة المدير التنفيذي مثلا تتّصف باتّخاذ قرارات أو تأجيلها أو عدم اتّخاذها، فهو يتّخذ قرار عندما يوضع خط، او يجيب على سؤال أحد مرؤوسيه أو حين يعيّن رئيسا لقسم أو يفرض غرامة.[1]

2-اتّخاذ القرار أداة المدير في عمله: لكل ذي مهنة أداته التي يستخدمها في عمله، فالنجّار أداته المنشار والكاتب أداته القلم، والجندي أداته البندقية، وهنا يطرح السؤال ماهي أداة المدير في عمله؟

إنّ اتّخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، فهي أداته التي يمارس بواسطتها العمل الإداري، حيث يقرّر ما يجب عمله، ومن يقوم به؟ ومتى يتمّ القيام به؟ وأين يتمّ القيام به؟

وعليه كلّما ارتفعت قدرات المدير في اتّخاذ القرار كلّما ارتفع مستوى أدائه الإداري.[2]

3- أهمية اتّخاذ القرار على مستوى المنظّمات:

فبالنسبة لأهمية اتّخاذ القرار على مستوى المنظّمات، فإنّ أهميته تتزايد بتزايد درجة تعقيد المنظّمات نتيجة لتضخّم حجمها و انفتاحها على البيئات المختلفة، وسرعة التغيّرات التي أصبحت تتميّز بها الحياة العامة، و يعود السبب في أهمّية اتّخاذ القرارات التنظيمية إلى كونها تتأثّر و تؤثّر على الأفراد و الجماعات داخل التنظيم و خارجه، فتؤثّر بالتالي على الوضع الاجتماعي و الاقتصادي في المجتمع ككل كما يرتبط هذا الموضوع بنشاطات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتّصالات وغيرها.[3]

4- يعتمد العمل الإداري في اتّخاذ القرارات السليمة والحازمة مع المتابعة المنتظمة والتحسين المستمر لعلمية اتّخاذ القرار.

5- لاتّخاذ القرار أهمّية كبيرة لأنّه يؤثّر على أداء التنظيم الإداري و أهدافه، ولكون يتطلّب مجهودا مشتركا من القائد و المرؤوسين، فإنّه يعبّر عن هيكل التنظيم الإداري، ونوع العلاقات الإنسانية بين متّخذ القرار والقائد والمرؤوسين.[4]

---

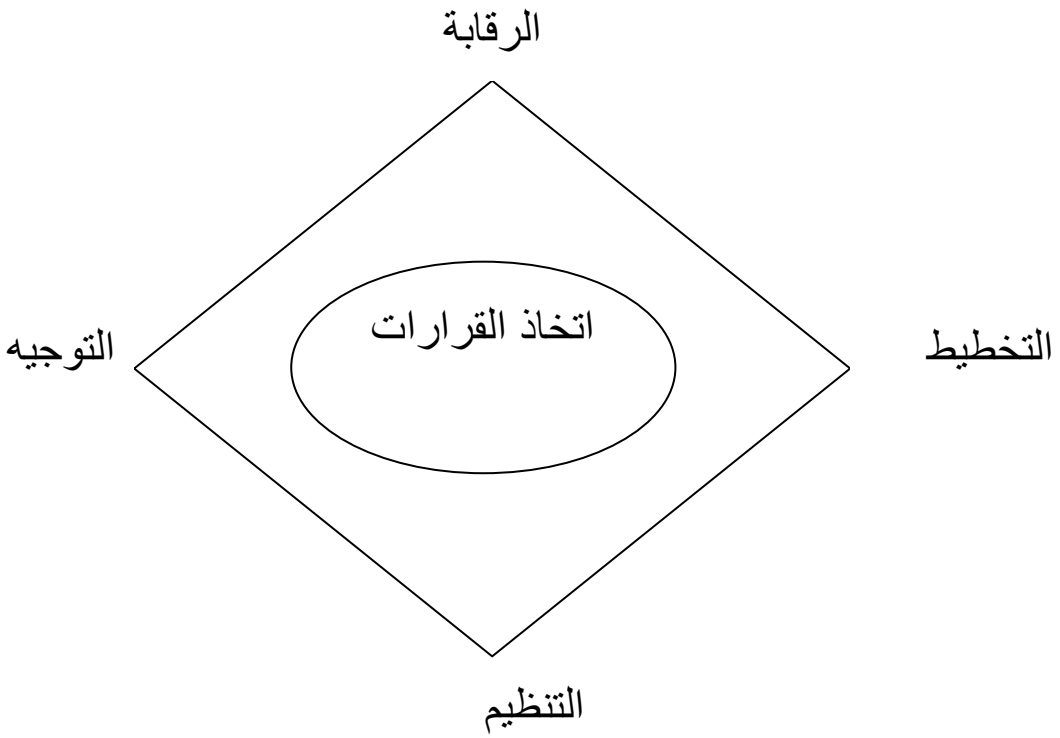
[1] - المرجع نفسه، ص 14.

[2] - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 35.

[3] - سليم بطرس جلدة، المرجع السابق، ص 15.

[4] -ابراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، الإدارة العامة و الإدارة التربوية. دار الرواد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 281-282.

الشكل رقم (1) يمثّل اتّخاذ القرارات كمحور العملية الإدارية.[1]



المصدر: أحمد بن عبد الرحمان الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال. ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص112.

المطلب الثالث: مدارس الفكر التنظيمي لعملية اتخاذ القرار

إنّ تطور النظر في عملية اتخاذ القرار نابع من كونه من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت على اهتمام المشتغلين بعلم الإدارة،لذا سوف نتطرق إلى مراحل التطوّر التي مرّت بها عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر علماء الإدارةوالتي يمكن تجزئتها إلى ثلاث مراحل وهي المرحلة الكلاسيكية والمرحلة السلوكية والمرحلة الحديثة المعتمدة على النواحي الكمية.

أولا: عملية اتخاذ القرار في الفكر الإداري الكلاسيكي:

ويعتبر أقدم فكر وربما أكثر شيوعا وتضمن هذا الفكر ثلاث نظريات هي:

[1]– مصطفى الأمين صلاح و عبد الرحمان شخوم، "نظام المعلومات الصحي و دوره في اتخاذ القرار في المستشفيات". (مذكرة الماستر، تخصص إدارة المستشفيات و المؤسّسات الصحية، كلية العوم الاقتصادية) ، جامعة الأغواط، 2013/2012، ص60.

1-الإدارة العلمية :

وهذه النظرية تم تطويرها من قبل العالم الأمريكي المشهور "فردريك تايلور" Taylorما بين (1856_1915)

وقد ركزت فلسفة هذه النظرية على النحو التالي:

1- أنّ الأعمال الإدارية والقرارات التابعة لها يجب أنّ تتم من خلال الحقائق العلمية المثبتة، وليس على الحدس والتخمين.

2- التعاون فيما بين من يخططون والذين يقومون بالتنفيذ من الأشياء الضرورية لنجاح أي قرار إداري.

3- ضرورة أنّ يكون هناك حوافز مادية للعاملين ،لتحفيزهم على زيادة إنتاجهم.

4-استخدام الطرق العلمية في قرارات اختيار وتدريب العاملين في المنظمة وهناك عالم آخر هو "هنري حانت" وقد بحث في هذه النظرية من تاريخ (1861-1919) والذي بني فلسفته والقائمة على ما يسمى الحصة couta والبونس Bonus وهو تحديد حصة للعاملين لإنجازها مقابل مكافئة معينة يطلق عليها مسمى البونس.[1]

2-مبادئ الإدارة لهنري فايول:H-Fayol

يعد "هنري فايول" من مفكري الإدارة وخبرائهم الذين مارسوها عمليا. كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال، وتقوم أفكاره على تصنيف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي : وظائف فنية ،تجارية ، مالية ، صيانة محاسبة ، وأخيرا الوظائف الإدارية التي منها: وضع الخطة ، التنظيم ، التنسيق ، إصدار الأوامر، الرقابة، ومن الإصدارات الرائدة "لهنري فايول" في مجال اتخاذ القرارات، هو اقتراحه لمجموعة من التوجهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه القيادي وتقريره ولعدد من المبادئ التي رآها ضرورية و لازمة للمدير من أجل قيامه بأفضل الأعمال.

ومن هذه التوجيهات التي نراها تساهم في تطوير ترشيد عملية اتخاذ القرارات ما يلي:

أ- التأكد على أنّ المصلحة العامة تسموا على المصلحة الخاصة وأنّ صفات الأنانية والكسل والضعف والجهل لها أثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذ القرار تحقيق الصالح العام.

ب- متابعة الخطة بحكمة ورؤية و أنها ستنفذ بدقة ،كما اعتبر فايول" قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء بأنها جوهر الإدارة ، وتمكن المدير من أخذ احتياطات اللازمة ، وهذا يعكس الأهمية التي يعطيها "فايول" لصفة "بعد النظر"

[1]- علي حسين ،المرجع السابق، ص33-34.

التي يتحلى بها بعض المديرين والتي يعتبرونها موهبة نادرة ، وتكتسبونها نتيجة تجاربهم الطويلة ويقودهم على بعد النظر في اتخاذ القرارات.

ج- التأكد على بعض السمات التي يتحلى بها المدير أو القائد في اتخاذ القرار وهي صفات جسدية وذهنية واسعة اطلاع وثقافة عامة ومعرفة متخصصة في العمل وخبراته.[1]

3-النظرية البيروقراطية : "لماكس فيبر" M Weber

يعتبر ماكس فيبر رائد ومؤسس هذه النظرية وقد وضع نظريته على أساس المنطلق بدلا من الأدلة التجريبية كما فعلت النظريات الأخرى في مجال التنظيم .

وهنا ركزت على مركزية القرارات و أنّ هناك قوانين و قواعد تضبط سير العمل وجميع القرارات المتخذة في مثل هذه الإدارة وقد برز ماكس فيبر ومن فلسفته على تركيز الشركة ككل.

وتبرز مميزات هذه النظرية في:

1-ا لقوانينRules : وهي منهج الأساسي للموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم.

2-ا لأمور غير الشخصية Impersonality: من القوانين و الالتزام بها ، هذا ما سيؤدي حتما الى عدم وجود محسوبية ،أو تدخل الأمور الشخصية بالذات بالوظائف، فالموظفين يتم تقييمهم وتعيينهم بناءا على كفاءة وليس للأمور الشخصية هنا أي ارتباط.

3-أقسام العمال Divisonlabuom:هو تقسيم المهام والأعمال بناءا على تخصصات العمالة المتوفرة لدى المؤسسة.

4-نموذج الهيكل التنظيميStactureHierarcky: وهنا يتم ترتيب الوظائف حسب قوة الصلاحيات المعطاة لكل وظيفة أو إداري أو قسم أو مدير.

5- وظيفة العمر Lif Long carer: وفي مثل هذه الإدارة، فإنّ الموظف يحتفظ بالوظيفة طيلة حياته.

6-العقلانية Rationality: وهذه الإدارة تتصف بالعقلانية والمنطقية في قراراتها وإدارتها.[2]

4- تقييم نظريات الفكر الإداري الكلاسيكي:

كان لنظريات الفكر الإداري الكلاسيكي الأثر الواضح في عملية اتخاذ القرار في ميدان العمل الإداري والنموذج المقترح من طرف النظريات الكلاسيكية للمؤسسة هو أنها نظام مغلق تسوده ظروف التأكد التام في ظل هيكل

[1] - عبد العزيز زواتيني، "الممارسة القيادية و علاقتها بتحفيز العاملين ". (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصّص تنظيم و عمل)، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص 131.

[2] - علي حسين، المرجع السابق، ص 33.

هرمي، تنساب فيه الأوامر من الأعلى الى الأسفل، وحسب مبدأ الوضوح، فإنّ كافة الواجبات والسلطات[1] واضحة ومسجلة كتابيا، وعليه فإنّ عملية اتخاذ القرار تكون على أساس توصيف الوظائف.

وبالنسبة للقرار فإنّ مختلف النظريات الكلاسيكية لم تعطي أهمية لكيفية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، من أجل الوصول الى تحقيق الكفاية، حيث كان اهتمامها ينصب حول توزيع الوظائف، كما أنّ افتراض عنصر الرشد يعد غير واقعي ذلك أنه يتطلب من متخذ القرار أنّ يكون على علم ومعرفة تامة لظروف المستقبل، ولديه المعلومات الكاملة التي تساعده في التنبؤ وتحديد الاحتمالات والخصائص المتعلقة بموضوع الاختيار الرشيد، كما لديه القدرة على تحديد جميع البدائل ونتائجها واختيار أفضلها لتحقيق العائد الأقصى، يضاف إلى ذلك أنها لم تأخذ بعين الاعتبار إلاّ مجموعة محددة من العوامل البيئية، ودائما يجعلها تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها نظام مغلق إضافة إلى إهمالها العوامل البيئية ذات التأثير البالغ كالبيئة السياسية، والاقتصادية والاجتماعية على أفراد التنظيم كما أهملت متعمّدة الجماعات غير الرسمية، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي المساهمة في القرارات.[2]

ومن هنا يمكننا القول أنه على الرغم مما أكده " تايلور " و" فايول" و" ماكس فيبر" في مجال اتخاذ القرارات إلاّ أنهم اغفلوا الجوانب السلوكية والاجتماعية كأبعاد مؤثرة في اتخاذ القرارات والعملية الإدارية ككل وهذا ما سيتم دراسته من خلال العناصر القادمة

ثانيا: عملية اتخاذ القرار في المدرسة السلوكية

جاءت هذه المدرسة كرد فعل للخصائص والانتقادات التي وجهت الى المدرسة الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات، وهذا مع كل من "شيستر برنارد" C.Bernard "وهربرت سيمون" H.Simon ، حين عرف التنظيم بأنّه نظام اجتماعي مفتوح على اتخاذ القرارات ، ويمكن تصنيفها إلى مايلي:

1-نظرية تشيستر برنارد:C.Bernard

لقد كانت دراسات وأبحاث "برنارد" الذي نظمها كتابه "وظائف المنفّذ" بداية تحوّل في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية،حيث لقت الانظار الى أنّ اتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا في العمل الإداري ، فقد بّين " برنارد" أنّ اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، وأنّ هذا النشاط يزاول باستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم.[3]

وقدم" برنارد" تصنيفا لأنواع القرارات، بحيث صنف القرارات الإدارية الى نوعين :

---

[1]- حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل اداري كمي. مؤسسة الثقافة الجامعية ، الاسكندرية ، 2008،ص21.

[2]- المرجع نفسه ، ص 22.

[3] - أيوب نادرة، نظرية القرارات الإدارية. دار زهران، عمّان، 1997، ص24.

أ- قرارات ايجابية: تعني عمل شيء وأنّ هذا العمل قد يكون مباشرا أو الامتناع عن عمل ضعيف.

ب-قرارات سلبية: وهي قرارات تعني عدم التعميم أو التحديد لشيء معين، كما لفت الاهتمام الى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات وأدائها، أنّ القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه للاختيار، عدم القيام بأي عمل محدّد، ويترتب على ذلك أنّ يكون القرار المتخذ هو (لا قرار).

وقد عبر "برنارد" عن ذلك بقوله: "أنّ إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفء.[1]

2-نظرية اتخاذ القرار لروبرت سايمون:

تجلت نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل في كتابة "السلوك الإداري" Administrative Behavior" وجّه "سيمون"خلالها انتقادات لمن سبقوهمن كتاب وباحثين، واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما نظر هو إلى الإدارة بمنظور عقلاني تحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر الى المسيّر بأنّه يملك تصرفا عقلانيا ومنطقيا ولكنه محدود من طرف المحيط، فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى اليها متخذ القرار من خلال تأديته لبعض الأدوار والأفعال قد تصطدم مع سبب من الاسباب، حيث تبرز قيم و أهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنّه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف.

إنّ القرار ضروري أن يرتبط وينسجم مع السياسة والخطوط العامة للإدارة كما أنّه ضروري أن يتّسم بالمعرفة والعقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو مايسمى عقلانية القرارات المناسبة.

هذا وقد ميّز "سيمون" بين الرشد الشخصي الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة ، وبين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة والذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل الملتحة لاختيار الأحسن لكل منها.[2]

كما ميّز "سيمون" بين الرشد التنظيمي الذي يعكس سلوك متخذ القرار نحو تحقيق أهداف المنظمة ، والرشد الفردي الذي يعكس سلوك متخذ القرار في إشباع وتحقيق أهدافه الشخصية.

[1] - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية. دار زهران، عمّان، 1997، ص 62.

[2] - مراد خلاصي، "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل ".(رسالة ماجستير في علم النفس، تخصّص تنظيم و تسيير الموارد البشرية)، جامعة متنوري، قسنطينة، 2007/2006، ص 33.

كما أضاف "سيمون" بأنّ السلوك الإداري قد يكون بصورة واعية إذا أدّى إلى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات بصورة واعية، كما قد يكون السلوك رشيدا بصورة متعمّدة إذا تصرّف متّخذ القرار بصفة متعمدا تحقيق غايات وأهداف محدّدة.

بالنسبة "لسيمون" فقد أيّد الرشد الشخصي بعكس النظرية الكلاسيكية التي تؤيد الرشد الموضوعي، وقدم تبعا لذلك نموذجيا لاتّخاذ القرار وهو النموذج الإداري مسمى "الفرد متخذ القرار بالرجل الإداري".[1]

ومنه يمكن القول أنّ هذه النظرية تنظر إلى المنظمة على أنّها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها ويؤثر ويتأثر بالظروف والأوضاع الموجودة فيها، فهي تمثل النماذج المفتوحة لاتخاذ القرار، حيث يتم اتخاذه بصورة ديناميكية ضمن إطار عام فيه هدف محدد وبدائل معيّنة لتحقيق هذا الهدف.

3- المدرسة الكمية:

ترجع الجذور الأساسية لهذه المدرسة في الإدارة إلى نظرية الإدارة العلمية في المدرسة الكلاسيكية التي فتحت المجال أمام القياس الكمي للعديد من المتغيرات التي تؤثر على الكفاءة مثل دراسة الوقت والحركة والزمن.

كما ترجع هذه الجذور إلى مجموعة أساليب التحليل الكمي التي تبلورت أثناء الحرب العالمية الثانية للأغراض الحربية والتي عرفت بأساليب بحوث العمليات ، وبعد الحرب وجدت هذه الأساليب أرضا خصبة للتطبيق في المجالات الإدارية، ومع اتّساع مجالات التطبيق في الإدارة خرجت المدرسة الكمّية من إطار التطبيقات لبحوث العمليات وإدارة العمليات وتحليل النظم.

وأعطى تعريف بحوث العمليات من طرف "HartyRonold" مجهود جماعي لتطبيق الطرق العلمية في تطوير نماذج التنبؤ وتقديم نماذج لعمليات المشروعات، وبالتالي يمكن المنفذين من الحصول على بيانات كمية تساعد في حل المشكلات الإدارية.[2]

ومن هذا التعريف يمكن القول بأنّ بحوث العمليات تعتبر:

- تطبيق للطرق و الأساليب العلمية كأساس و منهج في البحث و الدراسة.
- تعتمد أساسا على النماذج الرياضية عند تحديد وحل المشاكل.
- تهدف إلى مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات الإدارية الصحية والمعقّدة.

[1] - حسين بلعجوز، المرجع السابق، ص 36.

[2] -حسين بلعجوز، المرجع السابق، ص 32- 33.

إنّ تطبيق بحوث العمليات حقق نجاحا كبيرا في حل العديد من المشكلات التي كان من الصعب حلّها بالطرق التقليدية، وإلا يعني ذلك أنّها يمكن أن تحل محل المنطق الإداري وإنّما هي وسيلة يمكن استخدامها لمساعدة الإدارة في اتخاذ قراراتها.

تقييم المدرسة الكمية:

أضافت هذه المدرسة لبنة جديدة إلى البناء الفكري خاصة لمفهوم الكفاءة من خلال إمكانية التعبير عن المشكلات التي تواجه متخذ القرار بشكل كمي، في شكل معادلات رموز وعلاقات رياضية من أجل الفحص الدقيق للأهداف والمشكلات ونطاق الإشراف وهي بذلك تعتبر أدوات هامة في حل العديد من المشكلات المعقدة والمركبة وما يؤخذ على هذه النظرية عدم إمكانية التعبير عن جميع المشكلات التي تواجه الإدارة بشكل كمي، خاصة و أنّ هناك مشكلات سياسية واجتماعية نفسية ،وافتراض وجود متخذ قرار عقلاني يعتبر ا فتراضيا بعيد عن الواقع، وهذا ما اثبتته نظرية اتخاذ القرار "لهربرت سايمون".[1]

ومن خلال ما تناولناه في المبحث الأول يتضح أنّ عملية اتخاذ القرار تعتبر عملية جوهرية في الإدارة ووسيلتها في تحقيق أهدافها، حيث تتميز بالعديد من الخصائص تميّزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى وبالتالي تحظى بأهمية في حياة الفرد والمؤسسة على حد سواء، وقد أعطاها العديد من الباحثين الأهمية البالغة من خلال تناولها في العديد من النظريات مثل النظريات الكلاسيكية والنظريات السلوكية.

المبحث الثاني: أنواع ومراحل عملية اتّخاذ القرار

لقد أعطى العديد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة العديد من الأنواع والمراحل لعملية اتخاذ القرار وسنتناول ما تم الاتفاق عليه خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: أنواع اتخاذ القرار

إنّ القرارات الإدارية يتم تصنيفها من قبل علماء الإدارة والأ خصائيين إلى أنواع متعدّدة واستنادا إلى معايير عديدة منها:

1- **تصنيف القرارات وفقا للناحية القانونية:** يمكن تقسيم القرارات الإدارية إلى أربعة أقسام وذلك من حيث:

أ) **نطاق القرار:** وتنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ما يلي:

[1]- حسين بلعجوز، المرجع السابق ، ص 34-36.

أ–1:القرارات التنظيمية: هي تلك القرارات التي تتضمن القواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد غير محدود من الناس، كاللوائح التنظيمية والسلطات والسياسات في المن ظّمة ومهمة هذا النوع من القرارات إنشاء أو إلغاء أوتعديل المراكز التنظيمية.

أ)–2: القرار الفردي: وهي تلك القرارات التي تخاطب فرد ا محدد ا كالقرار الصادر لتعيين موظف، أو ترقيته أوفصله، وهذا النوع من القرارات لاتضع قواعد قانونية بل تخاطب فرد محدد أو حالة محددة.

ويمكن التمييز بين القرارات التنظيمية والقرارات الفردية بالقول أنّ القرارات التنظيمية يمكن للإدارة تأجيل إصدارها لتاريخ لاحق لأنّ ذلك لايتضمّن ا عتداء على سلطة الإدارة ،أمّا القرارات الفردية فلا تستطيع الإدارة تأجيل إصدارها إلى تاريخ مستقبل، فمثلا يجوز لإحدى الشركات أن ترفع سعر سلعة معينة تنتجها و تؤجّل تطبيق ذلك إلى السنة المالية القادمة ، بينما لا تستطيع تأجيل تعيين شخص وتحديد تاريخ مباشر ته لعمله في السنة المالية القادمة.[1]

ب)تكوين القرار: و تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ما يلي:

ب)–1: القرارات البسيطة: وهي تلك التي لها كيان مستقل ،أوأثر قانوني سريع، وبساطة هذا النوع من القرارات نابعة من كونها قرارات قائمة بذاتها أو غير مرتبطة بعمل قانوني آخر، مثل القرار الصادر بتعيين موظف ومكافأته.

ب)–2: القرارات المركبة: وهي تلك التي تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل عديدة ، ومثل هذه القرارات لا تصدر مستقلة بل تصاحب أعمالا أخرى قد تكون سابقة أو معاصرة أو لاحقه على عمل إداري آخر مع وجود صلة الارتباط بينهما جميعا وغالبا ما تتم هذه القرارات على مراحل مثل إجراء مناقصة أو مزايدة.

ج) أثر القرارات على الأفراد:

ج–1:قرارات ملزمة: أي واجبة ونافذة في حق الأفراد ويحتج بها عليها ومعظم القرارات التي تصدرها الإدارة من هذا النوع (أوامر إدارية).

ج–2: قرارات غير ملزمة: أي لا يحتج بها عليهم ومن أمثلها النشرات والتعليمات التي توضح إجراءات العمل.[2]

د–قابلية القرار للإلغاء أو التعويض:

[1] – سليم بطرسجلدة،المرجع السابق، ص 85– 86.

[2] – سليم بطرس جلدة، المرجع السابق، ص86.

من القرارات مايمكن معارضته أو المطالبة بإلغائه أو التعويض كما سبّبه من آثار كقرارات التعيين والفصل، وهناك قرارات تصدر عن الإدارة بصفتها سلطة عامة وتأخذ طابعا تنظيميا ولا تمس مصالح الأفراد، وهي كنتيجة لذلك لاتخضع للطعن أمام القضاء.

2-تصنيف القرارات وفقا لشكل القرار: ويمكن تصنيف القرارات من حيث الشكل إلى نوعين

أ)القرارات الأساسية والروتينية، ب) القرارات المبرمجة والغير مبرمجة

2-أ: القرارات الأساسية الروتينية:

*القرارات الأساسية: فهذا النوع من القرارات يعالج مشاكل معقدة فهي غير متكررة باستمرار، وهي ذات طابع استراتيجي بحيث تستلزم عناية فائقة واهتماما بالغا، وتتميز هذه القرارات بأنّ لها صفة الدوام، ويكون الالتزام بها لأجل طويل نسبيا، وأنّ أيّ خطأ أو قصور فيها يؤثر على انتظام المنظمة ويتسبب لها في خسائر جسيمة فمن أمثلة هذا النوع، القرار الصادر بإتباع أسلوب التخطيط الوطني الشامل.[1]

*القرارات الروتينية: فهي قرارات تتكرر باستمرار، وتظهر عادة في نطاق الأعمال الكتابية وغير الفنية ويكون لها بالتالي أسلوب وإجراءات معينة لمعالجتها وهي لا تحتاج جهدا ذهنيا كبيرا لاتخاذها ، ومن أمثله هذه القرارات الروتينية منح إجازة أو قرار التصريح بالخروج قبل موعد انتهاء العمل الرسمي...الخ، وتظهر أهمية التفرقة بين القرارات الروتينية والأساسية في أنّ موقع اتخاذ القرار يتغيّر ، فالقرارات الروتينية تتم على مستوى الإدارتين الوسطى والتنفيذية في حين أنّ اهتمام القيادة الإدارية يكون محوره القرارات الأساسية.[2]

2-ب)القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

***القرارات المبرمجة**: تمثل هذه القرارات الحالات المعروفة، والمتكررة والتي بن يت لها قواعد في الماضي يسير تطبيقها في المستقبل، ومن ثم يتم الاعتماد عليها لمواجهة المشكلات الإدارية التنظيمية التي تمر بنفس ظروفها ومتغيراتها فعندما يتم تحديد مستويات المخزون، ويصل المتاح إلى نقطة إعادة الطل ب من الطبيعي أن يتّخذ المسؤول القرار بإعادة إصدار الطلبيّة الجديدة مادامت كافة الظروف والمتغيرات الأخرى على حالها.[3]

***القرارات غير المبرمجة**: هذا النوع من القرارات تظهر الحاجة لاتّخاذهعندما تواجه المؤسسة مشكلا لأوّل مرة، ولا توجد خبرات سابقة بشأن كيفية حلها، وعادة في هذا النوع من المشاكل يصعب تجميع المعلومات الكافية عنها ولا توجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار من بينها، وعليه فان كل قرار يتم اتخاذهسيكون وفقا لمتطلبات

[1] – طارق المجدوب ، الادارة العامة العملية الادارية ، والاصلاح الاداري . منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ،2003، ص 501.

[2] –طارق المجدوب،المرجع السابق ، ص،502.

[3] –حسين ياسين طعمة ، نظرية اتخاذ القرارات اسلوب كمي تحليلي. ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010 ،ص 30.

وظروف وخصائص المشكلة ولا توجد أنماط موحّدة لهذا النوع من المشكلات ، وعلى متخذ القرارات غير المبرمجة أن يستخدم حكمة الشخصي و تقييمه ورؤيته، وهي قرارات تتطلب معالجة وحلولا جديدة غير مكررة مثل القرار المتعلق بإنتاج سلعة معينة جديدة، أو فتح فرع جديد للشركة في منطقة أخرى، أو مثلا إعادة النظر في الهيكل التنظيمي.[1]

3-تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية:

تتميز القرارات وفقا المستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار وهي على النحو التالي:

***القرارات الإستراتيجية:**

وهي تلك القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا وهذا ما يجعلها تتميّز بدرجة عالية من المركزية فهي قرارات تتعلّق بموضوع الأهداف والمبادئ والاستراتيجيات العليا للمنظّمة [2]، وما يميّز هذا النوع من القرارات أنّه يستخدم للتنبّؤ بالمستقبل و تحقيق التكيّف بين المنظّمة و بيئتها، كما تتميز بالندرة وتتطلب الأولوية في التنفيذ ودرجة عالية من الالتزام بالإضافة إلى تميّزه بارتفاع درجة المخاطرة والتكلفة والعائد.[3]

***القرارات الإدارية والتنظيمية:**

يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى ، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لكل مشكلات التنظيم، والرقابة على الأداء وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتّأكّد من الاستخدام الفعّال لموارد المؤسسة، في سبيل تحقيق أهدافها ولا يوجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب اتباعها ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات ال لازمة لتشخيص وحل المشكلة و أن يستخدم حكمه الشخصي ورصيده من المعرفة والخبرة في اختيار البدائل في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم الت أكّد النسبي أي المخاطرة.

***القرارات التشغيلية:**

وهي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة ، وهي أقرب لإتّباع تعليمات وإرشادات منها الاختيار بين البدائل وعادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قدتم تنفيذها بكفاءة وفاعلية ويؤخذ هذا النوع في خط الإنتاج وما يحتاجه من تصليح في إجراءات نمطية معينة.[4]

---

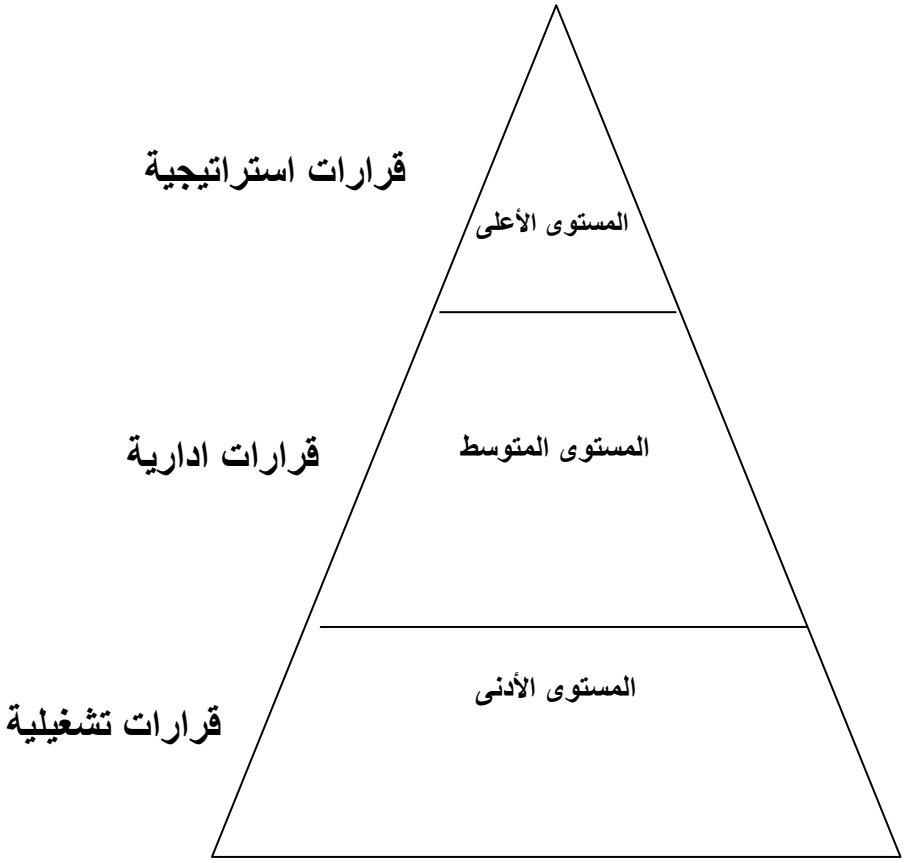
[1] – علي محمّد مشرقي ، نظرية القرارات الادارية . المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،1984 ، ص311.

[2]- حسين ياسين طعمة، المرجع السابق، ص 32.

[3] – اسمهان خلفي ،"دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات". (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص ادارة الاعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، جامعة باتنة ،2009،2008،ص4.

[4] –حسين بلعجوز ، المرجع السابق ، ص،91 -92 .

والشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة على مستوى تنظيمي (إداري) الشكل رقم (2) أنواع القرارات في المستويات الإدارية[1].



المصدر: مُحَمَّد الهادي، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، ص33

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل متعددة من الضروري لمتخذ القرارات أن يتبعها للوصول إلى قرار رشيد وفيما يلي نعرض هذه المراحل:

أولا: تحديد المشكلة

تعتبر أوّل مرحلة من مراحل اتّخاذ القرار، تحديد المشكلة تحتمل 50% من الحل، وهي تعني دراسة الحالة الكائنة وتحوي أسبابها، وبمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرضى عنها في الجهاز الإداري، و يريد التخلّص منها ويجب على

[1]- حسين بلعجوز، المرجع السابق، ص 92.

المدير التحري عن سبب الرئيسي بشأنها ، لذلك يقع على من له سلطة اتخاذ القرار واجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية، أو المتخصصة و الخطأ في تحديد المشكلة يؤدي إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها.[1]

و في هذه المرحلة على متخذ القرار التفريق بين الظاهرة و المشكلة، و في الغالب نجد أنّ المشكلة الظاهرة لا تعبّر عن المشكلة الحقيقية بأيّ شكل من الأشكال ،فعلى سبيل المثال لو أنّ مدير الشركة لاحظ كثرة تأخّر الموظفين ففي هذه الحالة الظاهرة أمام المدير هي تأخّر الموظفين، بينما المشكلة الحقيقية قد تكون وجود مشاكل بين المشرفين، و لا بد من أن نفرّق بين المشكلة الظاهرة و الحقيقية حتى نصل إلى الدرجة 50% من الحل عند تحديد المشكلة بشكل صحيح عن طريق البحث عن جذور المشكلة الحقيقية و مشاهدة ما يحصل على الواقع والاعتماد عليه.

ثانيا: مرحلة جمع المعلومات و البيانات

المرحلة الثانية من مراحل اتخذ القرار هي مرحلة جمع الحقائق و المعلومات حول المشكلة وأهدافها والبدائل المختلفة، لذا تستلزم هذه المرحلة جمع كافة الحقائق والمعلومات والبيانات المتصلة و المتعلقة بالمشكلة ثم القيام بعملية المقارنات واستخراج النتائج بطرق و أساليب علمية ووسائل تكنولوجية ، و الاستفادة منها بصورة فعّالة ورشيدة في تحديد البدائل و الحلول اللازمة لحل المشكلة و اتخاذ القرار.[2]

و يمكن تجميع المعلومات اللازمة من عدة مصادر ووسائل متعددة، من خلال مقابلة الموظفين، أو عن طريق الأوراق و السجلات، أو عن طريق تقييم استبيان حيال الموضوع المراد بحثه، و توجيه أسئلة معينة لمعرفة أرائه حيال عمل المشكلة، وفي هذه المرحلة يأخذ في عين الاعتبار عند جمع المعلومات و البيانات عنصران هما التكلفة بحيث لا تكون تكاليف جميع المعلومات و البيانات كبيرة جدا ، و أيضا الوقت المتاح لاتخاذ القرار يجب أن يتخذ في الوقت المناسب، فلذلك يتم جمع المعلومات و البيانات وفقا للوقت المتاح.[3]

ثالثا: مرحلة تحديد البدائل (الحلول)

بعد دراسة المشكلة و جمع المعلومات و الحقائق و تحليلها و ترتيبها ، تأتي مرحلة البحث عن البدائل المختلفة بحل المشكلة الادارية و تحديدها ثم القسام بعملية دراسة كل بديل على حدى وفقا لمعايير منطقية و علمية محددة، ثم القيام بترتيب هذه البدائل وفقا لدرجة ملاءمتها و أهميتها وفاعليتها لحل المشكلة بعد مقارنتها ، فمرحلة تحديد البدائل و تقييمها تتم عن طريق الخطوات التالية:

---

[1] – محمّد خليل العزاوي ،المرجع السابق ، ص 24.

[2] – عمار عوابدي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة و القانون الإداري . ط2، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ص56.

[3] – محسن هلال وأيمن النحاس ، مبادئ الادارة . ط1 ، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية ، 2009، ص 106.

أ-محاولة طرح وجمع أكبر عدد ممكن من البدائل على ضوء التحليل و النتائج المن طقية و السليمة للمعلومات و الحقائق المتعلّقة بالمشكلة و على ضوء الظروف و المعطيات و التوقعات المطروحة.

ب-محاولة دراسة كل بديل على حدى و تقييمه و تقديره وفقا لمعايير منطقية ثم استخلاص مزاياه وعيوبه، ودرجة قدرته على حل المشكلة.

ج-ترتيب البدائل في سلّم تدريجي على أساس درجة اختلافها في الفاعلية و الأهمية و الملائمة و الشرعية لحل المشكلة و ذلك تمهيدا لاختيار البديل الأفضل للمشكلة و اتخاذ القرار الإداري بناءا على ذلك.[1]

رابعا: مرحلة تقييم البدائل

هي الخطوة التي تتلخّ ص في تقييم كل بديل من حيث مزاياه و عيوبه ، أو بمعنى آخر المقارنة بين تكلفة كل بديل و العائد منه حتى يمكن استخلاص أ نسب البدائل لحل المشكلة ، و الواقع أن هذه الموازنة تقتضي مجموعة من المعايير التي تقيّم على أساسها تلك البدائل منها، التكلفة ، الجهد ، الوقت ، العائد ، الموارد المتاحة.

خامسا: مرحلة اختيار البدائل الأفضل

بعد تقييم كل بديل و تحديد مزاياه و عيوبه تبدأ الخطوات الخاصة باختيار البديل الأنسب و التي تفضل واحد من هذه الحلول على ما عداه ، و اتخاذ قرار بذلك الاختيار، و ان عملية الاختيار بين البدائل المتاحة لا يمكن مهما بلغت درجة ترشيدها من أن تؤدي إلى نجاح حل المشكلة إذا ما كانت تلك البدائل عاجزة على أن تؤدي إلى نجاح حل المشكلة، و على ذلك فإن النتائج الموضوعة للخطوة السابقة و الخاصة بتحديد البدائل ،تعتبر عامل محدد لنجاح هذه الخطوة و اختيار البديل الأنسب، كذلك فإن الطريقة التي تتبعها في هذه الخطوة تعتبر عامل محدد أيضا لفاعليتها و نجاحها.

سادسا: مرحلة التنفيذ (وضع البديل الأمثل موضع التنفيذ).

إنّ القيمة الحقيقية لأيّ حل أو قرار يتخذ في موقف معين ،إنّما يرجع إلى ما لهذا الحل من قيمة فعلية في إزالة المشكلة الماثلة في ذلك الوقت، فاعتقاد بعض متخذي القرار أنّ دورهم ينتهي بمجرّد اختيار البديل المناسب للحل هو اعتقاد غير صحيح، فالعملية لا تنتهي الّا بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعّال عن طريق تعاون الآخرين، وهنا كل ما يمكن لمتّخذي القرار فعله هو إبلاغ الآخرين ماذا ينبغي عمله، وهذا يستلزم أن

[1] – عمار عوابدي ، المرجع السابق ، ص57.

يتفهّم القائمون بالتنفيذ و التغيّرات المتوقّع حدوثها في سلوكهم و تصرّفاتهم وأفضل وسائل تدفعهم للعمل هي إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.[1]

سابعا: مرحلة متابعة تنفيذ القرار و تقييم النتائج

بعد الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة واختيار البديل الملائم واتخاذ القرار تأتي مرحلة تقييم النتائج وذلك بمقارنة النتائج المعيارية المحدّدة مسبقا مع النتائج التي تمّ التوصّل اليها وذلك للتحقّق فيما إذا كان القرار المتخذ هو العلاج الشافي للمشكلة محل الاهتمام، وذلك بالنظر فيه إمّا بتعديله أو تصحيحه، وعليه لابد من تحديد مساهمة القرار في حل المشكلة بعد تنفيذه وأثناء المتابعة لمعرفة مدى فاعليته.[2]

من خلال ماتناولناه في المبحث الثاني يتضح بأنّ لعملية اتخاذ القرار العديد من الأنواع يمكن من خلالها تصنيف القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسات كل حسب أهميته ودرجة خطورته، كما أنّ عملية اتخاذ القرار لا تتخذ بطريقة عشوائية بل تمر بالعديد من المراحل تجعل من الموفق أو المشكلة القائمة قابلة للدراسة والتحليل.

[1]- منى عطيّة خزام خليل، المرجع السابق، ص 111-113.

[2] – خالد أحمد عالم ، "درجة ممارسة القيادات التربوية في الادارة العامة لتربية وتعليم لعملية اتخاذ القرار " .(مذكرة ماجستير تخصص الادارة التربوية والتخطيط) ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، السعودية ،1428،1429 ،ص42.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار و الصعوبات التي تواجهه

على الرغم من تعدد القرارات التي يمكن اتخاذها إلاّأنّ العوامل المؤثرة فيها تزيد من صعوبة هذه العملية و إذ ما تداخلت هذه العوامل بقوة تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة) ، لهذ ا فإنّ اتخاذ أيّ قرار ومهما كان بسيط ومحدود المدى فإنه يستلزم التفكير في العوامل المختلفة التأثير على القرار بعضها داخل المؤسسة وأخرى خارجية و البعض الأخر سلوكي و انساني ،كما تواجه عملية اتخاذ القرار بعض الصعوبات التي تحول دون إتمامها على نحو المطلوب.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

أولا: العوامل النفسية و الشخصية.

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالإداري متخذ القرار و مستشاريهومرؤوسيه و كل من يساهم في تحضيرهدراسة وتنفيذ، ويمكننا هنا أن نميّز بين المؤثّلت النفسية و المؤثّلت الشخصية في ما يلي:

1- المؤثّلت النفسية:

وهذه العوامل تتعدّد فمنها ما يتعلّق بالبواعث الداخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصّل به وأثره في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة في مرحلة اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة البدائل المتاحة، الدوافع النفسية لمتخذ القرار، دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفساني[1].

فإذا كانت نفسية متخذ القرار إيجابية سيرقى سلوك إلى درجة كبيرة من الموضوعية أمّا إذا كانت نفسيته سلبية فستغلب على متخذ القرار الذاتية و الخلل في تنظيم الأمور وعدم سلامة القرارات المتخذة.

وانطلاقا من اعتماد متخذ القرار على المعلومات الكافية و الصحيحة من طرف المرؤوسين و المعاونين فالحالة النفسية لهم تؤثر على كيفية جمعهم للمعلومات و طريقة تقديمها ، الشيء الذي يؤثر على القرار سلبا أو إيجابا،والحالة النفسية السائدة بالمنظّمة وليدة الإشراف و العلاقات الإنسانية وروح التفاهم و الحوافز المعمولة بها ، إضافة إلى قوة الارتباط بالتنظيم و الولاء له[2].

[1]- سليم بطرس جلدة، المرجع السابق، ص ص 24، 25.
[2]- مراد خلاصي، المرجع السابق، ص76.

2- شخصية متخذ القرار:

المدير متخذ القرار انسان قبل كل شيء، وهو عضو في مجتمع معيّن يتأثّر بما فيه من عادات وتقاليد وأعراف وكلها تنعكس على سلوكه [1]، وهناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار، فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والاتجاهات والدوافع، وعوامل اخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية و القدرات العقلية[2].

و في ما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متّخذ القرار والمؤثّرة على عملية اتخاذ القرارات:

- فهم المدير العميق و الشامل للأمور، قدرة المدير على التوقّع، مؤهّل المدير وتخصّصه في مجال الإدارة، قدرة المدير على المبادء و الابتكار، قدرة المدير على تحمّل المسؤولية، أهداف المدير و أغراضه الشخصية، اتجاهات المدير ة قيمه و أخلاقياته، خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفّرة لديه.[3]

ثانيا: العوامل التنظيمية:

1-وأهم هذه العوامل:

أ- طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها ووقت المتاح لحلها: فبقدر ما تكون المشكلة التي تواجه المدير معقدةبقدرما يزداد قلقه لإيجاد الحل الملائم لمواجهتها،وفي الوقت المطلوب والمناسب لذلك.

ب- نوع القرار وأهميته: فالخطوات والمراحل اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية أو الرئيسية ذات التأثير الطويل الأجل والتي تتطلب خطواتها وقتا طويلا ودراسة أكثر ومعلومات أدق وأشمل تختلف عن الخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات التكتيكية القصيرة الاجل، وكذلك عن القرارات اليومية المعتادة (الروتينية).

ج- مدى ملائمة الظروف البيئية: وخاصة الخارجية منها والتي تشكل ضغوطا على متخذ القرار،سواء كانت هذه الظروف اقتصادية أم اجتماعية أم سيكولوجية.[4]

د- الاتصالات الادارية:

تعد الاتصالات الادارية من الوسائل الهامة التي يمكن لمتخذ القرار عن طريقها الحصول على معلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار ولذا فإنّ سلامة القرارات الادارية ورشدها يعتمدان بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل منها، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال والتي تسهل مهمة الحصول على المعلومات المطلوبة ، وتتأثر

[1] محمد خليل العزاوي، المرجع السابق، ص 196.
[2] - حسين ياسين طعمة، المرجع السابق، ص 28.
[3] - محمد خليل العزاوي، المرجع نفسه، ص196.
[4] -المرجع نفسه، ص198.

قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، وردود الفعل التي يظهرها موظفون اتجاه المعلومات التي ارسلها والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات او انتقادات أو اقتراحات وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغير كيفية الادلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك.

كما يعتمد المدير متخذ القرار في الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وطرق الاتصال غير الرسمي والتي تنشأ نتيجة للعلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين الأفراد والمجموعة ، وهذه القنوات تكون فعالة في حصول المدير على معلومات بسرعة أكبر من الاتصال الرسمي .

هـ- التفويض واللامركزية:

إنّ التفويض يؤثر على عملية اتخاذ القرارات لما يترتب على تفويض المدير لبعض اختصاصه وسلطاته الى مرؤوسيه من مزايا تنعكس آثاره الايجابية على اتخاذ القرارات ، فهو يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات وخاصة بالنسبة للقيادات في المستويات الوسطى والمباشرة.

و تتأثر عملية اتخاذ القرار أيضا بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة ، وقد حدد "أرنست ديل" E-Dale العلاقة بين درجة اللامركزية الإدارية واتخاذ القرارات بقوله:أنّ درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات تزداد في الحالات التالية:

-كلما ازداد عدد القرارات التي تتخذها المستويات الادارية الدنيا في المنظمة.

-كلما اتسعت دائرة تأثر الوحدات الإدارية بالقرارات التي تتخذها المستويات الدنيا في المنظمة.

-كلما قلت عمليات الفحص والتدقيق والمراجعة التي يحتاج اليها القرار.[1]

ثالثا: العوامل الخارجية

وتشمل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل أنّ ادارة المنظمة تخضع لضغوط وتتمثل هذه العوامل بمايلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والمورّدين والمستهلكين.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.

[1] - محمّد خليل العزاوي، المرجع السابق، ص200-201.

-درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

-وهذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة اتخاذ قرارات لا ترغب فيها أو ليست من مصلحتها دائما، فمثلا إذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ظروف سياسية أو اجتماعية فمن الصعب استخدام المنطق الحر الفعال في اتخاذ القرارات الحكومية المبنية على معيار اقتصادي.إلاّ أنّ هذا لا يعني أنّ لا يقوم صانعوا القرارات الادارية وغيرهم بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات واستخدام إجراءات منظمة وأحكام تمكنهم من الوصول الى استنتاجاتهم ولكنه يعني أنّ الإجراءات والقرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسبان.[1]

المطلب الثاني: صعوبات تطبيق عملية اتخاذ القرار

لقد عرفنا أنّ اتخاذ القرارات ليس بالعملية السهلة وذلك لوجود عدة مشاكل ومعوقات متعددة ومتشعبة منها ما هو مرتبط بمتخذ القرار بحد ذاته أو البيئة المحيطة به سواء داخليا أو خارجيا وأهم هذه العقبات ما يلي:

1-ضغوطات خارجية على متخذ القرار الاداري:

تمارس ضغوطات خارجية على متخذ القرار لتفضيل حلول وتحقيق أهداف مطلوبة ومرغوبة، دون الاهتمام بالاعتبارات والجوانب الأخرى اللازم مراعاتها أثناء عملية اتخاذ القرار الاداري.

2- التردد والخوف من اصدار القرار:

قد ينتاب القائد في بعض الأحيان تردّد وخوف قد تعوقه عن اتخاذ القرار وينبع هذا الشعور من أسباب عديدة يمكن ذكرها في ما يلي:[2]

- عدم وضوح الاهداف في ذهن متّخذ القرار فهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض.

-عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها.

- قلة خبرة متّخذ القرار التي يعتقد أنّه ينبغي أن يكون قراره صحيح مائة بالمائة.

-تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار، كما يولد الخوف والشك والسلبية.

-عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.

3-عدم قدرة متخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة : مما يجعله يختار حلا أقل قيمة من الحلول الأخرى[3].

---

[1]- سليم بطرس جلدة، المرجع السابق،ص23-24.

[2] -رافده الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية . دار المناهج ، عمان ، 2008 ، ص 334.

[3] -سليم بطرس جلدة، المرجع السابق، ص ص 44-45.

4- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار: إنّ سلامة وفعالية القرار تتوقف بالدرجة الاولى على دقة وكفاءة المعلومات التي ستبنى على أساسها القرار.

كما أ نّ معظم الادارات تعاني من نقص المعلومات المطلوبة الى جانب عدم دقتها وحداثتها، إلى جانب عدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول عليها وتنسيقها، فنجد مثلا التردد في تقديم المعلومات أو الإحجام عن اعطائها وفي بعض الأحيان أنكار وجودها وذلك نابع عن شعور خاطئ بتملكها أو الادعاء بسريتها أو لوجود رغبة في التظاهر بالأهمية أو الخوف من نتائج سلبية إذا تم تقديمها.[1]

5-عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها: مما يجعل متخذ القرار في عجلة لاتخاذ القرار خلال وقت قصير والتنبؤ بالنتائج وقد يكون القرار المتخذ غير سليم.[2]

6-وجود البيروقراطية: إنّ البيروقراطيين يجعلون السلطة في أيديهم اعتمادا على ما لديهم من معلومات هذا ما يحد من حرية الأفراد العاملين، بالإضافة الى امتناع بعض القادة الى تفويض سلطاتهم إلى معاونيهم لأنهم يتصورون أنّ معاونيهم ليسوا على مستوى المسؤولية وهذا ما يضعف روح المسؤولية لدى القيادة الإدارية الوسطى والعاملين كما يعتقد البعض أنّ التفويض يقلل من هيبتهم ومكانتهم الشخصية كما نجد كذلك من مظاهر البيروقراطية تهّرب متخذ القرار من تحمل مسؤولية اتخاذ قرار فيتخذون موقفا سلبيا من ابداء الرأي في موضوعات تعرض عليهم.

بالإضافة إلى استناد متخذي القرارات على القواعد التي ترشدهم في دقة العمل ، والمستمدة من القوانين واللوائح التنظيمية العامة، فيجد متخذ القرار نفسه عاجزا عن تعديل أو إلغاء أحكام معينة وعليه تفرض المشاكل القانونية نفسها طالما بقيت القواعد القانونية القديمة لا تتلاءم مع الأهداف الجديدة.[3]

7- بيئة القرار:

حتى يتّسم القرار بالرشد والعقلانية فإنّه يجب أن يصدر القرار منسقا ومحققا لأهداف نوعين من البيئات الخارجية، والمتمثلة في الظروف السياسية والاجتماعية ، والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها ، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي و الغير الرسمي، ونظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية ، والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه.

---

[1] -سهام عزي ، " دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية ". (مذكرة ماجستير في قسم علوم التسيير العمومي)، جامعة، الجزائر 3، 2012/2011، ص35.

[2] -رافده الحريري ،المرجع السابق ، ص 242.

[3] -سهام عزي ،المرجع السابق ، ص 35-36

ومن هنا يمكن القول بضرورة ألاّ يتم اتخاذ القرار بمعزل عن القوى والعوامل والمؤثرة والقائمة في المجتمع حتى لا ينتج عنها اضطراب في عملية اتخاذ القرار.

8- عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

قد ترى الإدارة العليا في بع ض الحالات عدم اشتراك من هم دون مستوى متخذ القرار ، حرصا على مصلحة العمل،وفي الوقت ذاته نجد أنّ عدم مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرارات يمكن أن يضعف جانب التنفيذ المترتب على اتخاذ القرار.

لذا تعتبر عملية اتخاذ القرار من الأمور البالغة الأهمية ، لاسيما في الوقت الحالي، باعتبارها مظهرا هاما من مظاهر الديمقراطية في مجال الإدارة، هذا فضلا عما تكتسبهِ هذه المشاركة في تحقيق الرشد و العقلانية للقرارات.[1]

من خلال ما تناولناه في المبحث يتضح أنّه مهما تعددت وتنوعت القرارات التي يمكن اتخاذها إلاّ أنها لا تخلو من عوامل مؤثرة تزيد من صعوبتها ، وأحيانا تؤدي الى قرارات خاطئة، لهذا لابد على متخذي القرار قبل اتخاذ أيّ قرار ومهما كان بسيطا أنّ يعيدوا النظر في العوامل التي من شأنها أنّ تعيق سير هذه العملية وبالتالي تفادي الصعوبات التي تشل عملية التطبيق.

[1] -عبد الرؤوف عامر، نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتها. IeFpedia.com يوم 03-03-2015 ،الساعة 16:24.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية،إذ هوحلقة رئيسية للعملية الإدارية لا تتكامل بدونه حيث يحظى في حياتنا بأهمّية من الناحية العلمية و العملية . حيث أعطته مدارس الفكر التنظيمي الأهمية اللازمة ، إذ أنّ المدرسة السلوكية وقفت على قواعد ظرفية ونسبيه.

ومن الواضح أنّ عملية اتخاذ القرارات تمر بمجموعة من المر احل انطلاقا من تحديد المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات مرورا بتحديد البدائل وتقييمها و من ثم اختيار البديل الأفضل ، وصولا إلى عملية التنفيذ و التقييم.

كما لا يمكن الحكم على قرار على أنّه فعّال أم لا ما لم تتم دراسته دراسة معمّقة حول جميع حيثيات هذا القرار، فهناك عدّة عوامل داخلية و خارجية تؤثّر في فاعلية القرار المتّخذ على الرغم أنّ القرار المتخذ هو سليم في جميع خطواته.

وعموما فإنّ اتخاذ القرارات في حقيقته ما هو إلّا نتاج نهائي لحصيلة مجهود متكامل من الأفكار والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة بالمؤسسة بمعرفة أفراد عديدين و من ثم علينا أن ننظر إلى القرارات التي تتخذ على أنها نتاج جهد جماعي لا نتيجة لرأ ي شخصي، فهي نتاج القادة و المرؤوسين و كل الطاقم الإداري العامل بالمنظمة ، ما يضفي عليها مصداقية ونجاحا و انطباعا حسنا لدى كل العمال من أعلى الهرم السلمي إلى أسفله يعطي نجاحا واستمرارا للمؤسسة.

الفصل الثلث

ماهية المناخ التنظيمي

تمهيد :

يعتبر المناخ التنظيمي من الجوانب الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، لما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية و الأداء، و يعد المناخ التنظيمي حجر الأساس في نجاح و فاعلية أي منظمة كونه يشكل أحد المؤثّرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد.

و لقد بات من أهم واجبات الإدارة إن تحاول بذل الكثير من الجهد في تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و الفرد على حد سواء من جهة، و ليكون المناخ محفزا للفرد ومستكشفا للطاقات ومساعد في تنمية الكفاءات لدى كوادرها البشرية من جهة أخرى.

و على هذا الأساس نهدف من خلال هذا الفصل إلى إعطاء نظرة عن ماهية المناخ التنظيمي من تقديم نظري للمفاهيم الأساسية له،وكذا التعرف على عناصره و أبعاده، و العوامل المؤثرة عليه و طرق تحسينه.

المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي و طرق تحسينه و علاقته بعملية اتخاذ القرار

المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلاّ أنّ تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي اختلفت حولها الكتاب والباحثين في مجال دراسات وأبحاث المناخ التنظيمي، وتناولنا في هذا المبحث تعريف المناخ التنظيمي، وخصائصه وأهميته، و أنواعه.[1]

المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي

إنّ البحث في مفهوم المناخ التنظيمي يساعد على فهم تأثير المنظمة على الفرد العامل و على شخصيته ومن ثمّ تتيح إمكانية تعميم ذلك على مواقف العاملين تجاه عملهم [2]، وقد وردت عدّة تعريفات لهذا المفهوم تناولنا من بينها ما يلي:

–تعريف لتوين سترنجر (litwin & Stringer):

"بأنه مجموعة من الخصائص التي تميّز بيئة العمل في المنظمة، و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة التي لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم ".[3]

تعريف فورهاند و جلمر (forhand&gelmer):

"المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة و التي تميّزها عن غيرها من المنظمات و التي تؤثّر على سلوك المنظمات و تؤثّر على سلوك العاملين بها "[4]

تعريف القريوتي:

"هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر، يفهمها العاملون و يدركونها، مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم".[5]

تعريف موسى اللوزي:

"بأنّه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد".[1]

---

[1]– عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، المهرات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،مصر، 2007 ص11

[2]– سناء عبدالكريم الخناق ، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الادارة ودورهما في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين. دراسة تطبيقيةمقارنة في إحدى الجامعات الماليزية ،مجلة الباحث ، العدد 10، 2012 ، ص 315 .

[3]– ناصر محمّد ابراهيم السكران ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ". دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن بمدينة الرياض ،(رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2004 ، ص3 .

[4]– محمّد كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في المنظّمة. ط2، دار الفكر، عمان، 1995، ص 303.

[5]– محمّد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة . ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ،ص 170 .

تعريف السلمي:

"المناخ التنظيمي هو كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد".[2]

تعريف kundu:

"بأنّه مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة و التي: (ا) تميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات، (ب) مستقرة عبر الزمن،(ج) تؤثّر في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة".[3]

تعريف كراسيك و بريتشارد (karasick&prichard)

فقد عرّفا المناخ التنظيمي "على أنّه خصائص معيّنة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكّل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارستها، بالإضافة إلى نظم و سياسات العمل في المنظمة، كما أنّها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معادلاته".[4]

تعريف الذنيبات:

"المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثّر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة ، و طبيعة الهيكل التنظيمي و التشريعي المعمول بهما، و الحوافز، والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية و الخارجية للتنظيم و غيرها من العوامل و الأبعاد التي تؤثّر في سلوك العاملين داخل التنظيم".[5]

كما يعرّف على أنّه "مجموعة القواعد و الأنظمة و السياسات التي تحكم سلوك الأفراد في التنظيم، كما أنّها تميّز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى ،كأن يقال تنظيما ما يتمتع بمناخ ديمقراطي، و آخر ديكتاتوري نظرا للخصائص المتوافرة في التنظيم".[6]

---

[1]– موسى اللوزي ، التنظيم الاداري ، الاساليب و الاستشارات .دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ،(د س ن)، ص 297 .

[2]علي السلمي ، السلوك الانساني في منظمات الاعمال . دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2009 ، ص 197 .

[3] -kundukaushik , développement of the conceptuel Framework of organisationnelclimat. Vidysagar university journal of commerce, vol12 ,India , March . 2007,p 100 .

[4]– مُحَمَّد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات . ج4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 ، ص258.

[5]– محمود مُحَمَّد الذنيبات ، المناخ التنظيمي و اثره على اداء العاملين في اجهزة الرقابة المالية و الادارية في الاردن. مجلة العلوم الادارية ، المجلد 62 العدد 1، الاردن،1999، ص 34.

[6]– فهد نجيم راجح السلمي، "القيادة الابداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ". (رسالة ماجستير في الادارة التربوية و التخطيط) ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 2012 ، ص 55 .

كما أشار Al Omari إلى أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص التي تميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، و لهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة المنظمة ، و تتشكل هذه الخصائص نتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارستها ، فضلا عن النظم و السياسات الإدارية المتبعة في المنظمة".

و يؤكّد هذا المفهوم على دور الإدارة العليا في إيجاد مناخ تنظيمي يساعد في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ،كما يركّز على مرجعية خصائص المناخ التنظيمي المميّزة للمنظمة على عملية اتخاذ القرارات وفي توجيه العاملين و دفعهم نحو مستوى عال من الأداء .[1]

ويعرّفه آخرون على أنّه: "سلسلة من الخصائص المستمرّة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظّمة و الذي يميّزها عن باقي المنظّمات، و ينتج تصرّفات و سياسات أعضاء المنظّمة، ملاحظ من أعضاء المنظّمة أو واضح بالنسبة لهم يستعمل كمرجع لتفسير وضعية معيّنة و يعطي مظهر وحيد الاتّجاه لتصرّفات العاملين.[2]

التعريف الاجرائي:

يعرّف المناخ التنظيمي بأنّه عبارة عن مجموعة من الخصائص والصفات التي تميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي يدركها الأفراد العاملون فيها ، و التي تؤثّر على سلوكهم و اتّجاهاتهم و دوافعهم ، وبالتالي تأثيره على أدائهم ككل ، بالإضافة الى تميّزه بالثبات و الاستقرار النسبي.

المطلب الثاني : خصائص وأهمية المناخ التنظيمي

يسود المنظّمات على اختلاف أنواعها و أحجامها مناخا تنظيميا يميّز مجتمع أي منظّمة عن الأخرى، فكل منظّمة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص و التعاملات، و بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانبا من الأهميّة عند الباحثين نظرا لتأثيره على العديد من المتغيّرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري و الذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسي، و يمكن إبراز خصائص و أهميّة المناخ التنظيمي من خلال ما يلي:

أولا: خصائص المناخ التنظيمي

بالرغم من الاختلافات بين تلك التعريفات حول المناخ التنظيمي إلاّ انّ معظمها تتفق في الخصائص التالية:

1. المناخ التنظيمي هو نتيجة تفاعلات بين الفرد والمنظمة.
2. يؤثّر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم .

[1] – احمد عبد اسماعيل الصفّار ، اثر المناخ التنظيمي في الاداء و الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية . مجلة الادارةو الاقتصاد ، العدد 76 ، الاردن ، 2009 ، ص 72 .

[2] –TorainJeam, Brunet, **climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme**, revue: relate ind, vol 39, N°4; 1989, p 669.

3.مناخ تنظيمي هو جو العمل داخل المنظمة الذي يعمل فيها الموظفون .

4.هو يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.[1]

5. المناخ التنظيمي يتميز بالثبات والاستقرار النسبي ويخضع للتغيير لأنّ شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف التي تتأثر بها.

6. المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص أو السمات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية ولا يعبر عن البيئة الخارجية.[2]

7.الادارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم العمل وما تحمله من إتجاهات .[3]

8.المناخ التنظيمي أعم وأشمل من المناخ الاداري يعد جزء من المناخ التنظيمي حيث يشير المناخ التنظيمي الى طبيعة العلاقات بين المستويات المختلفة في حين يشير المناخ التنظيمي الى العلاقات الداخلية التي تعمل بها أي منظمة .[4]

إنّ مفهوم المناخ التنظيمي أعم و أشمل من مفهوم المناخ الإداري فهو جزء من المناخ التنظيمي فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات المختلفة، في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أيّ منظمة.[5]

9-.هناك فرق بين المناخ التنظيمي والبيئة ، فالبيئة هي كل ما يدور خارج وداخل التنظيم في نطاق واسع في حين يعد المناخ كل مايدور داخل التنظيم في نطاق ضيق .[6]

10.هناك فرق بين المناخ التنظيمي والثقافة ، فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في المنظمة ويمكن تغييره بينما الثقافة تعبر عن قيم وعادات هي دائمة ومستمرة لايمكن تغيرها.[7]

ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي:

تنبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحد من أهم المتغيّرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة، حيث يعبّر عن:

---

[1]- محمّد حسن محمّد حمادات ، السلوك التنظيمي و التحديّات المستقبلية في المؤسّسات التربوية . ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمّان 2008 ، ص 17 .

[2]-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق ، ص 17.

[3]- محمد حسن محمد حمادات ، المرجع السابق ، ص17,

4- ابراهيم بن حمد البدر ، " المناخ التنظيمي و علاقته بضغوط العمل ". دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ، (رسالة ماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا) ، جمعية نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، 2006 ، ص 8.

[5]- محسن علي الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق . ط1 ، المكتبة الاكاديمية ، القاهرة ، 2005،ص 97 .

[6]- ابراهيم بن حمد البدر ، المرجع السابق ، ص 18 .

[7]- محمّد حسن محمّد حمادات ، المرجع السابق ، ص 35 .

1.يعبر عن جو العمل داخل المنظمة ومدى تأثيره على الأفراد.

2.يعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية بما يؤدي إلى أحداث تفاعل بين الأفراد والعوامل الخارجية .[1]

3.كما يعبر عن نقطة التقارب التي تربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ،كما يساهم في تنمية وتطوير الأبعاد المختلفة ويؤثر على العاملين من خلال حل المشاكل التي تواجههم.[2]

4.للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أيّ منظمة ، حيث يقوم المناخ ببناء و بلورة السلوك الأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل و تعديل القيم و الاتجاهات التي يحملونها،والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل،كما أنّ نجاح المنظّمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين .[3]

5.يعدّ خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهميّة في تحسين و تطوير كفاءة الأداء للمنظمة ، نظرا لكونه العملية التحسينية و التطويرية في أجواء العمل ليست نهائية ، فكلّما استجدّت ظروفا معيّنة فيجب أن يتبعها بعض التحسينات على المناخ التنظيمي للعمل.[4]

6.يعد المناخ التنظيمي الملائم بمثابة رسالة اجتماعية و إنسانية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وذلك بخلق أجواء ترصين ولاء و انتماء العاملين للمنظمة.[5]

7.إنّ تحديد طبيعة المناخ السائد في أيّ منظمة يسهم في التعرّف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ، و من ثمّ العمل على التفسير هذا السلوك و التحكم به.[6]

المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي

لقد تعدّدت أراء العديد من الباحثين في تحديد أنواع المناخ التنظيمي ، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أنّه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظّمات ، إلاّ أنّ بعضهم ميّز بين المناخ التنظيمي الايجابي

---

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص ص 117-118.

[2]- فاروق عبده فليه و محمّد عبد المجيد السيّد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسّسات التعليمية . ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمّان، 2005،ص57.

[3]- محمود عبدالرحمان ابراهيم الشنطي ، " اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية ". دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاسلامية ، غزّة ، 2006 ، ص 33 .

[4]- خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي . ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمّان ، 2002 ، ص 173 .

[5]- ايّاد ابراهيم خليل المدهون ، " العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي لدى الموظّفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاعغزّة "، (رسالة الماجستير في ادارة الاعمال) ، جامعة الازهر ، غزّة ، 2012 ، ص 30 .

[6]- تيسير زاهر، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين . دراسة ميدانية على الفنادق بمحافظة دمشق و ريفها. مجلّة جامعة دمشقللعلوم الاقتصادية و القانونية . المجلد 28 ، العدد 2 ، 2012 ، ص 208 .

والسلبي ، و البعض الآخر ميّز بين المناخ المتعاون و المناخ التنظيمي الصحّي ، في حين نجد من يصنّفها بالمناخ المفتوح و المغلق ، بالإضافة إلى عدّة أنواع سنتطرّق إليها و هي كما يلي:

أولا: تصنيف المناخ التنظيمي حسب "هالبن" و "كروفت" (Halpin&Croft)

لقد حدّدا كل من الباحثين "هالبن" و "كروفت" إن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصّل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، و على امتداد هذا التدرّج يميّز الباحثان بين ستّة أنماط من المناخ التنظيمي و هي:

1.المناخ المفتوح:

هو المناخ الذي تسوده الحرية والمحبة والتعاون والألفة بين الأفراد ويكون هناك توازن فيما بين اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال وترتفع فيه درجة الانتماء وتقل درجة التباعد.[1]

2.المناخ المستقل: (مناخ الإدارة الذاتية)

يتميز هذا المناخ بدرجة كبيرة من الحرية مما يساهم في إشباع حاجياتهم وارتفاع الروح المعنوي .[2]

3.المناخ التنظيمي المنضبط:

يتميز هذا المناخ بالاهتمام بإنجاز الأعمال وإهمال الحاجات الاجتماعية مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي تظهر بعض الصعوبات في العمل بين الأعضاء ويتميز أيضا بتوجيه المدير وحرصه على تطبيق القوانين كما هي ولا يهتم بشعور العاملين معه فمايهمه هو انجاز الأعمال في الوقت المناسب.[3]

4.المناخ التنظيمي المغلق:

يتميز هذا المناخ بعدم رضا لعدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية ،لأنّ المدير غير قادر على توجيه العاملين نحو انجاز العمل ولا يهتم بهم هذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.[4]

5.المناخ التنظيمي العائلي:ما يميز هو الألفة بين العاملين بدرجة من الحرية مما يساهم في إشباع الحاجيات والعمل على تحقيق أهداف المنظمة وعدم وجود توجيه للقائد بل هناك رئاسات توجه العاملين وهذا ما يخلق صداقات بينهم وكأنهم عائلة واحدة كما أن الروح المعنوية متوسطة لعدم رضا عن انجاز الأعمال.[1]

---

[1]- فهد نجيم راجح السلمي ، المرجع السابق ، ص 59 .

[2]- إيهاب محمود عايش الطيّب ، "اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتّصالات الفلسطينية ". دراسة حالة ،(رسالة ماجستير في ادارة الاعمال) . الجامعة الاسلامية ، غزّة 2008 ، ص 21 .

[3]- شافية غليظ ، اثر المناخ التنظيمي في عملية التعلّم . مجلّة العلوم الانسانية ، المجلّد (أ) ، العدد 32 ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، ديسمبر 2009، ص122 .

[4]- ايهاب محمود عايش الطيّب ، المرجع السابق ، ص 22.

6.المناخ التنظيمي الأبوي:

يمتاز هذا المناخ بانخفاض الروح المعنوية وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية وتدني تماسك الجماعة وانخفاض العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ، حيث يقوم المدير بالأعمال الإدارية بهدف اشبعا حاجاته الاجتماعية وانخفاض مستوى أداء وهذا لأنّ المدير يلعب دور الديكتاتور المتسلط الذي يسعى الى الصالح العام أكثر من اهتمامه بالعاملين.[2]

ثانيا: تصنيف المناخ التنظيمي على أساس السلوك التنظيمي:

1.المناخ التنظيمي السلطوي:

يعتبر هذا المناخ بأن معظم القرارات تتخذ من قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا تنفيذ هذه القرارات وأنّ تصرفات العاملين تكون مضبوطة بالقواعد والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة وهذا مايؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الإنتاجية ،لأنّ هذا النوع يعتمد على النمط الأوتوقراطي حيث يكون للقائد حق الاستئثار بالسلطة وعدم التفويض وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات كما يعتمد على نظرية (x) في تفسير سلوك الأفراد الذي يرى أنّ الأفراد كسالى بطبعهم ولا يحبون العمل وأنّ الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية وتوجهات القائد تكون خاصة بالإنتاج.[3]

2.المناخ التنظيمي المتبنّى: يمتاز بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات كما يعتمد على نظرية (y) لتفسير سلوك الأفراد فالمرؤوس يحب العمل وثقة المتبادلة ويتوجه إلى النمط الديمقراطي في القيادة وأنّ الفرد مدفوع للعمل مثل تحقيق الذات والأمان وكذا الدافع المادي.[4]

3.المناخ ألانتمائي: يعمل على خلق علاقات جيدة بين العاملين والتقليل من الروتين واالعلاقات الرسمية من أجل رفع الروح المعنوية من خلال التعاون فيما بينهم.[5]

4.المناخ ألإنجازي: يركز هذا المناخ على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف وكذا التركيز على النتائج ،فالقائد يهتم بالأهداف ويشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف حيث تكون الرقابة على أساس النتائج المتحصل عليها وليس الطرق التي تمت من خلال انجاز هذا العمل.

---

[1]- صليحة شامي ، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين" .(رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات)، امحمد بو قرّة ، بومرداس ،2009 -2010 ، ص41.

[2]- محمد حسن محمد حمادات ، المرجع السابق ، ص 24.

[3]- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ، المرجع السابق ، ص 18.

[4]- محسن علي الكتبي ، المرجع السابق ، ص 108- 109.

[5]- عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، المرجع السابق ، ص 18.

المبحث الثاني: عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي

نظرا للاهتمام الذي حظي به موضوع المناخ التنظيمي من قبل عدد كبير من الباحثين في الدراسات الإدارية لما له من أثر كبير على سلوك وأداء العاملين فيها ، وتناول الكتاب أبعاد وعناصر المكونة للمناخ التنظيمي ، يمكن تناولها في المطالب التالية :

المطلب الأول : عناصر المناخ التنظيمي

يمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي بما يلي:

أولا: الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي الشكل العام للمنظمة فهو يحدد اسمها ، شكلها ، اختصاصها ، مجال عملها ، تقسيمها الإداري وكذا طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات.[1]

ويمثل كذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين الأقسام ونمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات . كما يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي لأنه يتناسب مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعاب احتياجاتها من التخصصات الوظائف وقدرته على تحقيق احتياجات العمل وتبسيط الاجراءات ، فالهيكل التنظيمي يعمل على تحقيق الأهداف باعتباره عنصر ايجابي في المناخ التنظيمي أما اذا كان عكس هذا يعد عنصر سلبي للمناخ التنظيمي.[2]

ثانيا: نمط القيادة

تعتبر القيادة هي القدرة على التأثير في العاملين وهناك أنواع للقيادة منها القيادة الديمقراطية القائمة على المشاركة واللامركزية وتفويض السلطة مما يشجع الأفكار الخلاقة والابداع ، القيادة الديكتاتورية تتميز بالمركزية والقوة والعقاب مما يحدّ من تبادل الأفكار والمشاركة .

فالقيادة تعبر عن تحديد القائد للمسؤوليات وفتح قنوات الاتصال وربط مصلحة القائد بمصلحة المنظمة وكذا خلق جو الصداقة والاحترام والود في العلاقات داخل المنظمة واستمرار التفاعل والتعاون فيما بينهم.[3]

---

[1] – محمّد عبدالرحيم المحاسنة ، أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي . مجلّة مؤتة للبحوث و الدراسات ، المجلّد 16 ، العدد 6 ، جامعة مؤتة ، الاردن ، 2001 ، ص 202 .

[2] – صليحة شامي ، المرجع السابق ، ص 28 .

[3] – ايهاب محمود عايش الطيّب ، المرجع السابق ، ص 33 .

ثالثا: نمط الاتّصال

هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات والأوامر بين مختلف مستويات المنظمة ، بحيث تساهم الاتصالات الفعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائص وفعالية الاتصالات تدل على بساطة وايجابية المناخ التنظيمي في حين بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني أنّ هناك خلل في المناخ التنظيمي . فالاتصالات تؤثر في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي ، لذا تعد وجود الاتصالات الفعالة مؤثر هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.[1]

رابعا: المشاركة في اتخاذ القرارات

يعتمد مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات على الادارة بالمشاركة حيث يتبنى هذا اشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وتشجيع المديرين العاملين بإبداء آرائهم و اقتراحاتهم حول أداء العمل[2]، كما تعبر عن منح فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية و تعميق انتماءهم وبذل الجهد لتطوير العمل بالمنظمة، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات الى تقليل الصراع داخل المنظمة[3] .

خامسا: السياسات الادارية

السياسات المرنة في اتخاذ القرارات تتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية تؤثر على الأفراد ايجابيا كما تعد عرضة للتغيير والتبديل وتتصف بالثبات والاستقرار عكس السياسات الغامضة التي تؤثر على العاملين وتدفعهم الى الاستياء ، ومن السياسات المهمة :سياسة التوظيف وسياسة الأجور والترقية والنقل وانهاء الخدمة.[4]

سادسا: طبيعة العمل

طبيعة العمل هي الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الادارة وكذا الخطوات والاجراءات بما يخدم أهداف المنظمة والعاملين[5].

فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وعدم تطوير والإهمال من طرف العاملين أما الأعمال المتجددة فهي تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم الإبداعية من أجل تحقيق أفضل إنتاجية[1]

---

[1]– فاروق عبده فليه ، مُحَمَّد عبد المجيد السيّد ، المرجع السابق ، ص 297 .

[2]– ايهاب محمود عايش الطيّب ، المرجع السابق ،ص 33 .

[3]– أثير حسو اسحق ، دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظّمات الصناعية . مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلّد8 ، العدد26 ، 2012 ، ص 101 .

[4]–كامل مُحَمَّد المغربي،السلوك التنظيمي. ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، 2004، ص 307.

[5]– حمّاد بن صالح الظاهري ، "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرّب الوظيفي ". (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعية نا يف العربية للعلوم الامنية) ، السعودية ، 2008 ، ص 44 .

سابعا: العمل الجماعي

تعتبر المشاركة عملية تفاعل مع جماعات العمل في التنظيم حيث تمكنهم من تعبئة الجهود لتحقيق الأهداف وهي مهمة خاصة في الوقت الحالي فمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وفي أي مشروع ما يخص المنظمة له تأثير كبير على نجاح هذا المشروع وتحقيق انتاجية عالية بما يخدم المنظمة والعاملين لأنّ العاملين هم أكثر دراية بالمشاكل التي تواجه المنظمة[2].

ثامنا: التكنولوجية المستخدمة

تعد الجو الذي يسود فيه العمل وظروفه وله أثر في المناخ العام فكلما كانت التكنولوجيا الموجودة داخل المنظمة تقليدية تؤدي الى سلبية العمل وعدم تطوره ، أما اذا كان هناك نظام صحي داخل المنظمة وزيادة حماس العاملين للعمل بجد وتطوير جهودهم للحصول على أفضل النتائج بأقل تكاليف [3]و بالرغم من أنّ التكنولوجيا تمتاز بمزايا الاّ أنها تؤدي الى البطالة لأنّ الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية وانخفاض الروح المعنوية لشعور الفرد بأنه مجرد آلة .[4]

تاسعا: الحوافز

الحوافز هي التي تدفع بالعاملين في المنظمة الى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف.[5]

فالإدارة تسعى لخلق مناخ تنظيمي ملاءم من خلال توفير كل من أجور ، حوافز ، رضا وظيفي من أجل نجاح واستمرار المنظمة وتحقيق الأهداف.[6]

ومن خلال ما تناولناه من عناصر للمناخ التنظيمي تبيّن أنّها عاملا و مؤشّرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى و جود مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظّمة أو غير ملائم لابد أن تعمل على تحسينها ليساعدها على رفع أدائها و بالتالي تحقيق أهدافها.

---

[1]- كامل محمّد المغربي،السلوك التنظيمي. المرجع السابق، ص 305.

[2]- تيسير زاهر ،المرجع السابق ، ص 269 .

[3]- مُحَمَّد حسن مُحَمَّد حمادات ، المرجع السابق ، ص 18 .

[4]- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظّمات الأعمال . ط3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمّان ، 2005 ، ص 305 .

[5]- هاشم حمدي رضا ،التدريب و التأهيل الإداري . ط1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمّان ، 2010 ، ص 126 .

[6]- موسى اللوزي ، المرجع السابق ، ص 117 .

المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

يواجه الباحثون صعوبة بالغة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي المتعدّد الوجوه ، و ربما ترجع صعوبة تحديد هذه الابعاد إلى التطور التاريخي لدراسته ، بالإضافة الى تعدّد العوامل المؤثّرة فيه إلى جانب التعريفات الخاصة به ، كذلك فإنّ تباين الباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي حول الحصر الدقيق لها، و من أهم الأبعاد المكوّنة للمناخ التنظيمي ما يلي:

1-مرونة التنظيم

تعبر عن قدرة التنظيم على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية فكلما كان هناك مرونة وسهولة في التنظيم والمقدرة على استيعاب كل المتغيرات يؤدي هذا الى جودة المناخ التنظيمي.[1]

2-التركيز على الإنجاز

تهتم المنظمات بالإنجاز والإنتاجية وتعتبرهم كأساس لمنح المكافأة المادية والمعنوية أو كأساس للترقية في العمل وهذا ما يدل على خلق مناخ جيد يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأما اذا كانت معايير التقدم موضوعية وعدو وجود ترقيات وحوافز فإنّ العاملون يشعرون بالإحباط نظرا لغياب الحوافز التي تزيدهم حماسا وتقدما في العمل.

ثالثا: التدريب و التنمية الإدارية

يعد التدريب النشاط الذي يعمل على تقدير وتقييم قدرات الأفراد العاملين من خلال إبراز نقاط الضعف والقوة في أداء هم خلال العمل.[2]

في حين تعبر التنمية على تطوير وتنمية قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المهارات والمعارف من خلال برامج التنمية كما تهدف الى تطوير التفكير لديهم للوصول الى اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة.[3]

رابعا: أنماط السلطة:

السلطة أنواع منها المركزية و اللامركزية ، فالسلطة المركزية توحي بالتصلّب و عدم المرونة وبالتالي تحد من الابداع لدى المرؤوسين لأنّه لا يملك اتخاذ القرار،بينما اللامركزية تتيح للعاملين فرص التجريب و الاجتهاد واقتراح الحلول و المشاركة في اتخاذ القرار [4].

و بالتالي فإنّ السلطة التي تمارسها الإدارة لها دور هام في مدى إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي.

---

[1]- محمود سلمان العميان ، المرجع السابق ، ص 303 .

[2]- خالد عبدالرحيم الهيتي ، إدارة المارد البشرية مدخل استراتيجي . دار وائل للنشر ، عمّان ، 2004 ، ص 89 .

[3]- محسن علي الكتبي ، المرجع السابق ، ص 100 .

[4]- كامل محمّد المغربي ،السلوك التنظيمي. المرجع السابق، ص 304 .

خامسا: أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

هو ما تتبعه الإدارة في التعامل مع العاملين ، فالإدارة التي تتبع في التعامل الصدق والأمانة مع العاملين فحتما سوف يعاملونها بالمثل عكس الإدارة التي تعمل على نشر المشاكل بين العاملين.

سادسا: أنماط الثواب و العقاب :

يعتبر الهدف من المكافأة أو العقاب مواصلة السلوك الجيد أو تعديله ، فحين تعطى المكافأة للمنجز وقليل التغيب من أجل المواصلة على هذا السلوك وتطويره نحو الأحسن بينما العقاب يقدم لكثير التغيب غير المنجز والمخالف للقانون وكل هذا يعمل على خلق مناخ صحي فالإدارة تعمل على مساواة في الثواب والعقاب بين العاملين فكل فرد خالف القانون تقع عليه عقوبة وكل فرد التزم تمنح له جائزة.[1]

سابعا: الأمن الوظيفي:

هي الضمانات التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية و الأمن من إجراءات تعسفية إدارية وهذا ما يؤدي الى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية[2].

وهذا يعني أنّ منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرّة تمنح له الاستقرار الفكري و تجنّبه القلق على مصيره الوظيفي ممّا يؤدّي إلى رفع روحه المعنوية ، و تحسين أدائه و ضمان ولائه.

ثامنا: الاهتمام بالروح المعنوية

تسعى المنظمات الى رفع الروح المعنوية لأنها تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل كما تقلل من معدل دوران العمل وكذا معدل الغياب فالاهتمام بالروح المعنوية للعاملين تؤدي الى تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمة.[3]

المبحث الثالث: العوامل المؤثّرة على المناخ التنظيمي و طرق تحسينه و علاقته باتخاذ القرار

باعتبار المناخ التنظيمي يمثّل البيئة الداخلية للمنظّمة و المنظّمة نظام اجتماعي مفتوح ، بطبيعة الحال سيؤثّر على البيئة المحيطة به و يتأثّر بها ،كذلك تعدّ نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين ممّا يستوجب الاهتمام بها و رعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة ، والعمل على إيجاد طرق مناسبة لتحسينها و هذا ما سنوضّحه في المطالب التالية :

[1]- زيد منير عبوي، التنظيم الاداري: مبادئه و اساسياته . ط1 ، دار أسامة ، المشرق الثقافي ، الاردن ، 2006 ، ص123 .

[2]- زيد منير عبوي، المرجع السابق ، ص 124 .

[3]- محسن علي الكتبي ، المرجع السابق ، ص 101 .

المطلب الاوّل: العوامل المؤثّرة على المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثّرة غلى المناخ التنظيمي إلى عدة عوامل على النحو التالي:

1. البيئة السياسية :هي كل الظروف والعوامل التي تؤثر في شخصية الإنسان وسلوكه وتؤثر في عمله [1].

كما تمثل مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على المنظمة سواء ظروف سياسية ، اقتصادية ، قانونية أو اجتماعية فقد يؤدي العاملون عدة أدوار مما قد يولد تعارض وصراع بينهم.[2]

2.البيئة الاقتصادية : البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة لها دور في التأثير على المناخ التنظيمي ففي حالة الكساد كمرحلة الخصخصة واحتمال استغناء عن جزء من العمالة يسوده جو من القلق وتغيب عناصر الاستقرار وكذا حين يتوجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية للمنظمة جيدة [3]، وهنا يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظّمة محدودة، وهنا يتّجه المديرون لصنع قرارات متحفّظة و يميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكاريه والتردّد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمّن مخاطرة بدرجة أو بأخرى .[4]

3.البيئة التكنولوجية:

إنّ البيئة تحتوي على أنواع عديدة من التكنولوجيا التي تفيد المنظّمة و تساعدها على تحقيق أهدافها.[5] و تؤثّر البيئة التكنولوجية في دفع سلوك العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيّرات التكنولوجية.[6] كما أنّ التطوّرات التكنولوجية من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظّمة على حد سواء، إلّا أنّه أحيانا يثير لدى العديد من العاملين خاصة، و المنظّمة عامة بعض المخاوف كزيادة البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين.[7]

4-البيئة الاجتماعية:

---

[1]- احمد محمّد عبدالهادي ، الانحراف الاداري في الدول النامية . مركز الاسكندرية للكتاب ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 92 .

[2]- شامي صليحة ، المرجع السابق . ص 46 .

[3]- عبدالحميد عبدالفتّاح المغربي ، المرجع السابق ، ص85.

[4]- شامي صليحة ، المرجع السابق ، ص 46 .

[5]- راوية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر . الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 301 .

[6]- محمّد بن سليم عطيّة المطرفي، "المناخ التنظيمي و دوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في منطقة المدينة المنوّرة ". (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، الريّاض ، 2013 ، ص 20 .

[7]- حمود خضير كاظم ، المرجع السابق ، ص 171 .

هي تخص الاتجاهات، القيم، العادات السائدة في المجتمع.[1] حيث تؤثّر هذه البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم و من ثمّ سلوكياتهم و تصرّفاتهم .

5-الثقافة التنظيمية : هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم وتعتبر من المتغيرات التي تحكم طريقة العمل ولها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد.[2]، أنّها تؤثّر على اتّجاهات القادة و اهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيّرة التي تحكمها معايير واضحة .[3]

6-طبيعة العمل: فالعمل الروتيني يؤدي الى حدوث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو التطوير في حين الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف.[4]

7-درجة تماسك الجماعة و مستوى ولائها: إنّ ظاهرة التماسك تعني من ناحية معيّنة درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة الواحدة ، و من ناحية ثانية تعني رغبة الأفراد في الاحتفاظ بعضويتهم في هذه الجماعة أو تلك .[5]

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على اهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيّد ، و درجة تماسكها و الرغبة في الارتقاء الوظيفي و اختلاف الإدراك والرضا الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدّد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة .[6]

8-الهيكل التنظيمي:

فالهيكل التنظيمي يتم بناء المنظمة فالبناء غير المرن يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالقلق عكس البناء المرن يكون مشجعا على خلق الإبداع والتكيف.

فالهيكل التنظيمي له تأثيره الواضح في ايجابية و سلبية المناخ التنظيمي فالمركزية تعدّد وحدة الأوامرو غموض خطوط السلطة و المسؤولية هي مؤشّرات على توفّر مناخ سلبي داخل المنظّمة ، و العكس هو الصحيح[7].

9-النمط القيادي:

فالأسلوب القيادي له أثر واضح على سلوك وأداء المرؤوسين أما أسلوب الديكتاتوري يؤدي إلى زيادة الإنتاج في البداية لكن مع طول الوقت يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية هذا ما يؤثر سلبا على الأداء , أما الأسلوب

---

[1]- خليل محمّد حسن الشماع ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال . دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع ، عمّان ، 2002 ، ص 61 .

[2]- جمال الدين المرسي ، الثقافة التنظيمية و التغيير . الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 13 .

[3]- ايّاد ابراهيم خليل المدهون ، "العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي لدى الموظّفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزّة ". (رسالة ماجستير في ادارة الاعمال) ، جامعة الازهر غزة ، 2012 ، ص 24.

[4]- حمّود خضير كاظم ، المرجع السابق ، ص 171 .

[5]- شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظّمات الاعمال . ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمّان ، 2010 ، ص 205 .

[6]- ايّاد ابراهيم خليل المدهون ، المرجع السابق ، ص 24 .

[7]- صليحة شامي ، المرجع السابق ، ص 49 .

الديمقراطي يركز على على العلاقات الاجتماعية . لذا فالقيادة المتوازنة هي التي تهتم بالعاملين ومجهوداتهم بما يحقق المصلحة العامة.[1]

10-أهداف المنظّمة:

الأهداف التي تسعى المنّظمة إلى تحقيقها تحدّد طبيعة الأنشطة و التفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف ، فكلّما كانت هذه الأهداف واضحة و ضّحت الأدوار و المسؤوليات المناط بالأفراد و ضعف احتمال وجود التعارض و التناقض في الأداء .

11-الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي له انعكاساته على المناخ التنظيمي السائد ، و تأثيره المباشر على تحقيق الأهداف ، لذا فإنّه على الإدارة المحافظة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين و المحافظة على معنوياتهم ومن ثمّ زيادة إنتاجيتهم .[2]

المطلب الثاني : طرق تحسين المناخ التنظيمي

إنّ عملية تحسين المناخ التنظيمي عملية معقّدة، إذ يتطلّب ذلك مهارة إدارية للموارد و الأساليب و الأدوات والمرافق ووسائل الاتصال، إضافة إلى القيادة الحكيمة المؤثّرة التي تصوغ الموارد البشرية و المادية في بوتقة تفاعلية متآلفة.

إذ ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلّمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظّمة إلى أجواء عمل جيّدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة ، تتمثّل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظّمة بهدف تعزيز الكرامة الانسانية و خلق قيم عمل مشتركة تمكّن المنظّمة من الحصول على قوّة عمل راضية، مندفعة و محفّزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح كيف تخلق المنظّمة مناخا تنظيميا فعّالا ؟

إنّ الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أيّ منظّمة، وعليه يتمّ خلق المناخ التنظيمي الفعّال من خلال الاعتماد على العناصر التالية:

1-الاهتمام بالهيكل التنظيمي:

[1]- محمّد الصيرفي ، المرجع السابق ، ص 266 .

[2]- محمّد الصيرفي، المرجع السابق ، ص 267 – 268 .

تقوم الإدارة بتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل وتجميع الوظائف بهدف خدمة أهداف التنظيم والعاملين وتعديل الهيكل التنظيمي من خلال جعل كل فرد عضوا في جماعة تتصف بالانسجام.

2-الاهتمام بالسياسات:

السياسات المرنة توضع لاتخاذ القرارات لأنها تتلاءم مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية لها تأثير على المناخ التنظيمي كما تتصف بالثبات والاستقرار، والوضوح وتعمل على زرع الثقة بين العاملين بعكس السياسات الغامضة والتي تدفع العاملين الى إظهار السخط والاستياء.[1]

3-الاهتمام بتدريب العاملين:

تعتمد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات من خلال الدورات التدريبية وهذا ما يولد الثقة بين العاملين وكذا خلق الولاء للمنظمة وزيادة الانتماء.[2]

4-الاهتمام بوسائل الاتّصال:

يجب الاهتمام بوسائل الاتصال وتفعيل عملية الاتصال من خلال سهولة الحصول على المعلومات وكذلك تنظيم قنوات اتصال لنقل المعلومات وهذا من أجل تحقيق الترابط والتعاون بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.[3]

5-عدالة في التعامل بين العاملين:

شعور العاملين بعدالة التعامل فيما بينهم يساهم في خلق مناخ تنظيمي فعال وخاصة العدالة في توزيع المكافأة والترقيات والأجور هذا ما يؤدي الى زيادة الإنتاج ويعزز الولاء للمنظمة ويعمل على تحقيق الأهداف.[4]

6-النمط القيادي :

اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وحل مشاكلهم يؤدي إلى شعورهم بالأهمية مما يساهم في تحقيق الأهداف هذا لأنّ القيادة تدعم المرؤوسين عند الحاجة كما تقوم بالتوجيه دون النقد وهذه القيادة تستطيع خلق الثقة والاستقرار النفسي.[5]

---

[1]- كامل محمّد المغربي،السلوكالتنظيمي.المرجعالسابق ، ص 306 .

[2]- حمّود خضير كاظم ، المرجع السابق ، ص 174 .

[3]- عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، المرجع السابق ، ص 30 .

[44]- حمود خضير كاظم ، المرجع السابق ، ص 175 .

[5]- كامل محمّد المغربي، السلوك التنظيمي. المرجع السابق، ص 307.

7-أساليب الرقابة:

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الفعالة لتحقيق انجاز الأهداف إلاّ أنّ الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة فاعلة لتحقق الانجازات وأيضا تستخدم لخلق مناخ التنظيمي هادف في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين.[1]

8-المسؤولية الاجتماعية:

المناخ التنظيمي ليس موجود في الفراغ بل في إطار مجتمع أكبر يتأثر بالعديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة فخلق التوازن بين المنظمة والمجتمع والحاجات هذا ما يخلق صورة فاعلة لتحقيق الانجاز فربط أهداف المنظمة والعاملين وكذا أهداف المجتمع يعطي صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة.[2]

المطلب الثالث: علاقة عملية اتّخاذ القرار بالمناخ التنظيمي

أكّد العديد من الباحثين أنّ عملية اتخاذ القرارات تتخلّل كل وظائف الإدارة وعناصرها، سواء ما تعلّق بأهداف العمل الموضوعية، ورسم السياسات، وتحديد نظم العمل وقواعده، وإجراءاته، أو ما تعلّق منها بالحياة اليومية في أعمال المنظّمة من اختيار الفرد، وتوجيه، وتنظيم، ورقابة ...الخ.

وتظهر علاقة عملية اتخاذ القرار بالمناخ التنظيمي من خلال علاقة التأثير والتأثّر بين كل من عملية اتخاذ القرار وكل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي والتي سنتناولها في العناصر التالية:

أوّلا: علاقة عملية اتّخاذ القرار بالاتّصال الإداري

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتّخاذ قراراته، ومن هنا فإنّ سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتّصالات التي يجريها للحصول على هذه المعلومات، وتتحدّد فعالية الاتّصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه و بين موظّفيه، حتّى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتّصال، والتي تسهّل مهمّة حصوله على المعلومات المطلوبة، ولهذا يتوجّب على المدير أن يشجّع مرؤوسيه أن يقدّموا كل ما عندهم من معلومات، وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عمّا في نفوسهم، ويشعرهم أنّ حديثهم يلقى عندهم ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب، وبذلك يطلع المدير على

[1]- المرجع نفسه ، ص 307 .

[2]- حمود خضير كاظم ، المرجع السابق ، ص175 .

اقتراحاتهم ومشكلاتهم، ووجهات نظرهم، وإذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه، فإنّه يضمن فعالية القرارات التي يتّخذها، لأنّها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.[1]

وفي ضوء ما سبق تتّضح العلاقة المترابطة والقوية بين عملية اتّخاذ القرارات الإدارية وعملية الاتّصال الإداري ممّا يمكن معه الجزم بالقول بأنّهم يعتبران قطبان متلازمان في مختلف العمليات أو الوظائف الإدارية حيث أنّه لا يمكن أن يوجد نظام اتّصال فعّال دون توفّر قرارات مناسبة ورشيدة بشأنه، كما أنّه لا يمكن أن يتمّ اتّخاذ قرارات رشيدة في أيّ منظّمة دون وجود نظام فعّال للاتّصالات، أي أنّ الاتّصالات واتّخاذ القرارات يشكّلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثّر به بمعنى أنّ هناك علاقة متبادلة بين عملية اتخاذ القرار والاتّصال، وهذا ما عبّر عنه "هربرت سيمون" بقوله أنّه "يجب أن تنطبق مراكز اتّخاذ القرار بالضرورة مع مراكز الاتّصالات، وأن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى". [2] كما أنّ عملية الاتصال تتأثّر و تؤثّر في ذات الوقت بعامل تفويض السلطة، فاعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى سرعة وفاعلية الاتصالات في المنظمة بينما في حالة تسلط المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية سيعمل على أن تصبح الاتصالات بطيئة وغير فعالة بل معرقلة للجهود.[3]

ثانيا: علاقة عملية اتّخاذ القرار بنمط القيادة

إنّ طريقة اتّخاذ القرارات في أيّ جماعة تتوقّف على قوّة وهيكلية وطبيعة قيادة المجموعة، ويقصد بالنمط القيادي في اتّخاذ القرار الإداري منهج القائد وأسلوبه عند اتّخاذ القرار أي مدى انفراده بصنع واتّخاذ القرار ومدى إيمانه بدرجة اشتراك المرؤوسين معه في المناقشة والتحليل واقتراح البدائل وتقييمها.

ويقسم البعض أنماط القيادة في اتّخاذها للقرارات الإدارية إلى الأنماط السبعة التالية:

أ-النمط الأول: و فيه ينفرد القائد بصنع القرار وإصداره وإعلانه على المرؤوسين للالتزام بتنفيذه دون المناقشة.

ب-النمط الثاني: وفيه ينفرد القائد بصنع القرار وإصداره وإعلانه على المرؤوسين مع شرح وجهة نظره لمحاولة الفوز بتأييده دون إبداء أيّة مقترحات من جانبهم.

ج-النمط الثالث: وفيه ينفرد القائد بصنع القرار وإصداره وإعلانه على المرؤوسين مع شرح وجهة نظره والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم ولكن دون الرغبة في تعديل القرار.

---

[1]-جواهر بنت أحمد القناديلي ، الاتّصال و علاقته باتخاذ القرار .http://uqu.ed.u.s.a/files2/timy-mce/plugims تمّ الاطّلاع عليه يوم 12-04-2015. الساعة 19:56.

[2]- لدرع خديجة وعبد الرحيم ليلى، الاتّصالات الإدارية كأداة لاتّخاذ القرار في المؤسّسة الاقتصادية. http:/iefpedia.com/arabe/up-content/up تمّ الاطّلاع عليه يوم 13-04-2015 الساعة 20:02.

[3]- بشير العلاق، اسس الادارة الحديثة. دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص 287.

د-النمط الرابع: و فيه ينفرد القائد بصنع القرار مبدئيا دون إصدار حيث يقوم بعرضه على المرؤوسين للمناقشة والاستماع إلى آرائهم و مقترحاتهم ثمّ يعدّل القرار بناء على تلك المشاركة ثم يقوم بإصداره.

هـ-النمط الخامس: وفيه يعرض القائد المشكلة محل القرار على المرؤوسين للمناقشة والدراسة حتّى يحصل على مقترحاتهم ثمّ يتّخذ القرار ويقوم بإصداره.

و-النمط السادس: وفيه يقوم القائد بتحديد السياسات والقواعد التي يجب اتخاذ القرار في ضوئها ثمّ يترك للمجموعة مجال المناقشة لاتخاذ القرار ثمّ يقوم بإصداره.

ز-النمط السابع: وفيه يترك القائد للمرؤوسين الحريّة الكاملة في عرض المشكلة وتحليلها حث يشارك القائد في المناقشات اللازمة لصنع القرار لأيّ مرؤوس من مرؤوسيه.[1]

ومن خلال ما سبق تتضح العلاقة بين عملية اتّخاذ القرار ونمط القيادة وهو أنّ طريقة وأسلوب اتّخاذ القرار تحدّد نمط القيادة السائدة في المنظّمة.

ثالثا: علاقة عملية اتّخاذ القرار بفريق العمل

يوصف موضوع فريق العمل (work team) بأنّه من المواضيع الإدارية المهمّة، إذ يؤدّي فريق العمل دورا أساسيا في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلّها فهو يمثّل توجّها حديثا لموضوع المشاركة في اتّخاذ القرار.

وتعتبر عملية بناء فريق العمل عنصرا مكمّلا للإدارة، وذلك لأنّ الفرق توفّر القيادة الضرورية لتحقيق الأهداف التي تضعها المنظّمة والمحافظة على تلك الأهداف، لذا يعدّ فريق العمل نموذجا متقدّما وفعّالا للمشاركة في اتّخاذ القرار، بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي يؤدّيه في حل المشكلات يعمل على تطوير حالة المنظّمة من خلال تحسين أداءها وزيادة إنتاجيتها.

تستعمل فرق العمل مشاركة العاملين في اتّخاذ قرارات عملية، إذ أنّ أفضل الاتجاهات هو الجهد المشترك حيث تنشأ هذه الفرق من خلال جهد تعاوني أو جماعي، وأنّ نتائج الجهد الفردي لهذه الفرق في مستوى الأداء هي أكبر من مجموع المدخلات الفردية، وتستخدم برامج المشاركة لاتّخاذ قرار مشترك، إذ أنّ المشاركة يمكن أن تعزّز من

[1]- أحمد السيّد الكردي، انماط القيادة في اتّخاذ القرارات الإدارية.
http://kemenline.com/users/Ahmedkordy/posts/194407 تمّ الاطّلاع عليه يوم 13-04-2015 الساعة 19:30.

معالجة الضعف في معنويات العاملين والانخفاض في الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك فإنّ المشاركة في اتخاذ القرار تؤدّي إلى تحسين أداء العاملين، ومنه مكافآت حقيقية ممّا يمكّنهم من إنجاز أعمالهم باهتمام أكبر.[1]

رابعا: علاقة عملية اتخاذ القرار بالمشاركة في اتخاذ القرار

تلعب المشاركة دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرار، بمعنى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تمسهم، لأنّ المشاركة الكلية في اتخاذ القرار تسهم في قوة القرار، والذي يعكس بالفعل تماسك وتجانس مختلف الفاعلين في المنظمة، لأنّ هذه القوة هي بالدرجة الأولى قوة الإجماع الفعلي في اتخاذ هذا القرار بكل موضوعية، وشفافية وقناعة بعيدا عن التلفيق، فالقيادة الفذّة هي التي تبحث في عملية اتخاذ القرار عن الإجماع الفعلي، وليس المزيف أو الذي يتم تحضيره مسبقا، وهذا لن يتم أبدا في غياب حرية الرأي واحترام الاختلاف مع تبنّي عملية تثمين لكل الآراء، وتشجيعها ثم تفعيلها، قصد الخروج بالقرار الذي يكون فعلا نتيجة لقناعات مشتركة، هذا ما سيزيد كل الأفراد شعورا بتحمل المسؤولية، التي تتولد عن مشاركتهم الفعلية والفعالة في اتخاذ القرار، وفضلا عن رفع الروح المعنوية عندهم، وعلى هذا الأساس تؤكّد الإدارة اليابانية على أهمية الجماعة، واعتبارها الوحدة الأساسية في المجتمع.

وتكون عملية اتخاذ القرارات عملية طويلة نسبيا، فعلى الرغم من أنّ المدير صاحب سلطة اتخاذ القرار، إلاّ أنّ عملية اتخاذ القرار تصبح عملية جماعية، حيث يستشير المدير مرؤوسيه حول القرارات ويطلب موافقتهم عليها ويحرص على عدم التقليل من شأن تلك الاقتراحات، أو وضعهم في مواقف دفاعية قد يؤدّي إلى إحجامهم عن المشاركة الفعلية.[2]

خامسا: علاقة اتخاذ القرار بالسياسات الإدارية

السياسات الإدارية هي قواعد توضع لمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال في المستويات الإدارية، وهي في مجمل الأحوال بمثابة الدليل الذّي يحدد للمرؤوسين مضمون تحقيق الهداف.

وتجدرالإشارة الى أنّ السياسات هي غير الهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقها أما السياسات فهي وسيلة التحقيق أو الطريق المؤدية لبلوغ الهدف.

[1]– ايمان عسكر حاوي، بناء فريق العمل و علاقته بالمشاركة في صناعة القرار، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية. http:/www.iasj.net تمّ الاطلاع عليه يوم 19-04-2015 الساعة 18:15.

[2]– سليمة بوزيد، المشاركة في اتّخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية. مجلة دراسات ، جامعة الأغواط ، العدد 14ب، جوان، 2010 ص ص 296-297.

ومن شأن السياسات أن تساعد على اتخاذ القرار من وجهة نظر أي منظمة، وتعفي المديرين من اتخاذ قرارات جديدة تجاه مشكلات متكررة، وتساعد أيضا على وضع الحدود أو الإطار العام الذي تتخذه من خلاله القرارات الإدارية، وهنا تظهر أهمية الترابط بين السياسات والقرارات.

ويمكن القول بأنّ الوظيفة الأساسية المؤثرة على السياسات الإدارية هي صنع واتخاذ القرارات، بالرغم أن الظروف تختلف من قرار لآخر اختلافا جذريا، لأن متخذ القرار يواجه بدائل عديدة بما يجب القيام به من تصرفات، وكذلك الفوائد أو النتائج تتوقع على نوع التصرف الذي تم اختياره، بالإضافة إلى أن متخذ القرار ينبغي أن يحدد القيمة أو المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه .

لهذا فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر عمل القيادة الإدارية والمتخذة في كافة السياسات المتاحة لاتخاذ قرارات إدارية ناجحة، ويجمع علماء الإدارة على أن مفهوم السياسات الإدارية ينسحب في إطار عام ويقود إلى ترشيد وتمكين متخذي القرارات الإدارية لتحقيق هدف وإن تعددت تلك السياسات، كما يمكن تحقيق أكثر من هدف من اعتماد سياسة واحدة، ومن أهميتها أنها تساعد على اتخاذ القرار من وجهة نظر المنظمة.[1]

[1]– حميد ناجي حسين شوتر، السياسات الادارية للمصالح الادارية ،
http://www.yemen.nic-info/contents/studies/detail.php تم الاطلاع عليه يوم 19-04-2015 الساعة 20:27.

خلاصة الفصل:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي أفرزتها البحوث و الدراسات الإدارية، نظرا لأهمّيته البالغة ودوره الفعّال في استمرار فاعلية المنظّمة و سيرورتها مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة.

ولقد حاولت في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي من خلال استعراض بعض المفاهيم التي أعطيت لهذا المصطلح، كما تطرّقت إلى خصائصه و إبراز أهميته داخل المنظّمة، و أنواعه.

وكما تطرقت على عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي، إضافة الى العوامل المؤثّرة على المناخ التنظيمي و طرق تحسينه و العلاقة التي تربط بين عملية اتخاذ القرار و المناخ التنظيمي.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

لقد حاولت في الفصلين السابقين تقديم صورة عامة حول عملية اتخاذ القرار، و المناخ التنظيمي، كما تطرّقت إلى علاقة عملية اتّخاذ القرار بالمناخ التنظيمي، و من خلال هذا الفصل عملت إسقاط هذه الدراسة على واقع المنظّمة الإدارية الجزائرية، للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة لدور عملية اتخاذ القرار في تحسين المناخ التنظيمي، و بالتحديد في المؤسّسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران ذات الدور الحيوي باعتبارها تنتمي إلى القطاعات الهامة، أي قطاع الصحّة، و عليه تناولت في هذا الفصل ثلاث مباحث على النحو التالي:

أولا: لمحة عامة للمؤسّسة العمومية للصحّة الجوارية بقصر الحيران.

ثانيا: الإجراءات المنهجية المتّبعة في الدراسة الميدانية.

ثالثا: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الاول: لمحة عامة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران

نظرا لأهمية الصحة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية فقد تناول الدستور الجزائري باعتباره اسمى القوانين في مواده ضرورة ومجانية العلاج، وبناء عليه فإنّ الدولة الجزائرية تتكفل بإنشاء المؤسسات الصحية عبر أرجاء التراب الوطني ونخص بالذكر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية التي هي محل دراستنا.

المطلب الأوّل: التعريف بالمؤسّسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران

أولا:تعريفها

في سنة 1986 تم إنشاء العيادة المتعددة الخدمات نعوم مريق ببلدية قصر الحيران ولاية الأغواط. اذ تعتبر مؤسسة ذات طابع عمومي جواري، وقد منحها المشرع الجزائري تعريفا بموجب لم رسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادي الأولى عام 1428هـ الموافق ل 19 ماي سنة 2007م المتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، حيث نصت المادة 06 منه: على أنّ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسّسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وتوضع تحت وصاية الوالي. كما نصت المادة 07 من هذا المرسوم: على أنّ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات، وقاعات علاج تغطي مجموعة من السكان. كما نصت المادة 08 منه: على أنّ مهام المؤسّسة العمومية للصحة الجوارية تتمثل في التكفل بصفة متكاملة متسلسلة في الوقاية والعلاج القاعدي، تشخيص المرض، العلاج الجواري، الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي، الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي، وتنفيذ البرامج الوطنية للصّحة والسكان.[1]

ثانيا: التنظيم الداخلي للمؤسسة:

نصت المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق 19 ماي 2007.يسير كل مؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير وتزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

1-مجلس الإدارة: نصت المادة 11 من نفس المرسوم على أنّ مجلس الإدارةيضم: ممثل عن الوالي، رئيسا، ممثل عن الإدارة المالية، ممثل عن التأمينات الاقتصادية، ممثل عن هيئات ضمان اجتماعي، ممثل عن مجلس شعبي ولائي ممثل عن مجلس شعبي بلدي مقر المؤسسة، ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظرائه، ممثل عن المستخدمين شبه

[1]-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428ه الموافق 19 ماي 2007م المتعلّق بإنشاء المؤسّسات العمومية الاستشفائية و المؤسّسات العمومية للصحّة الجوارية، الجريدة الرسمية العدد33 المؤرخ في 03جمادى الأولى عام 1428 ، الموافق 20ماي 2007م، ص 10-11.

الطبيين ينتخبه نظرائه ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة، ممثل عن عمال ينتخب في جمعية عامة، رئيس المجلس الطبي.

يحضر مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداولات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتولى أمانته.

المادة 14: يتداول مجلس الإدارة على الخصوص: مخطط تنمية المؤسّسة على المديين القصير والمتوسط، مشروع ميزانية المؤسّسة، الحسابات التقديرية الحساب الإداري، مشاريع الاستثمار، مشاريع التنظيم الداخلي، النظام. الداخلي للمؤسّسة، الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به، قبول الهبات أو الوصايا أو رفضها

2_ المدير: نصت المادة 19-20من نفس المرسوم: يعين مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من وزير المكلف بالصحة وتنهي مهامه حسب الأشكال نفسها هو مسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة مثلا: يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي المجتمع وأعمال الحياة المدنية، آمر بالصرف بالمؤسسة، يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة، ينفذ مداولات مجلس الإدارة ، يمارس السلطة السلمية عن المستخدمين الخاضعين لسلطاته، كما يمكنه تفويض امضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

ونصت المادة 22 منه: يحدّد التنظيم الداخلي للمؤسّسة العمومية للصحة الجوارية بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة والمالية والسلطة المكلّفة بالوظيفة العمومية.

3_ المجلس الطبي: نصت المادة 24 من نفس المرسوم يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وابداء رأيه الطبي والتقني فيها.

4-أحكام مالية: نصت المادة 28-29 من نفس المرسوم تحدد مدونة الميزانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار مشترك من الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية وتشتمل ميزانية المؤسسات العمومية لصحة الجوارية بابا للإيرادات وبابا للنفقات ففي باب الإيرادات مثلا : إعانات الدولة والجماعات المحلية وايرادات الناتجة عن تعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي ، الموارد الأخرى المرتبطة بالمؤسسة وفي باب النفقات مثلا: نفقات التجهيز ونفقات التسيير.[1]

[1]- المرسوم لتنفيذي رقم 140/07، المرجع السابق، ص 12-13.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران

أولا: إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

1- المدير : يرأس المؤسسة مدير وتحت تصرفه مباشرة عدة مديريات ومن أهم ما يقوم به السهر الجيد على السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة.

2-الأمانة:

تعمل على معالجة البريد الصادر،تنظيم الاجتماعات،الاستقبال التوجيه

ثانيا: المصالح التابعة للمؤسسة :

1-نيابة مديرية المستخدمين:

أ- مصلحة الموارد البشرية:

هي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين.عمالها يسهرون على الترقية والترقية السلمية، الإدماج والتوظيف والتثبيت، العقوبات الإدارية(المجلس التأديبي)، تنظيم الترقية عن طريق الامتحانات والمسابقات استخراج الوثائق الخاصة بالعمال الإجازات والعطل المرضية (استقبال ملفات وطلبات العمال ودراستها).

ب- الممارسين الطبيين:تضم الأطباء عامون.

ج- المستخدمين شبه طبيين:

يتمثل في القابلات، ممرض للصحة العمومية رئيسي ، ممرض للصحة العمومية ، مساعدطبي،مساعداجتماع ممرض مؤهل، مساعدي التمريض.

د- مستخدمي المصالح العامة والتقنية:

يضم أخصائي في علم النفس العيادي ، عامل مهني خارج الصنف ،العمال المهنيين من الصنف الأول ، العمال المهنيين من الصنف الثاني، رئيس فرقة أمن و وقاية، أعوان أمن للوقاية.[1]

- السجلات الموجودة و الوثائق الصادرة منها :

*سجل خاص برخصة الغياب.

*سجل خاص بالإنجازات السنوية.

*سجل خاص بالعقوبات الإدارية.

[1]- مصلحة المستخدمين ، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نعوم مريق" ببلدية قصر الحيران.

*سجل خاص بالخصومات (عقوبات إدارية + شهادة طبية)

*سجل خاص بشهادة العمل.

*سجل خاص بمقررات التوجيه الداخلي.

*سجل خاص بتعداد المستخدمين.

✓ ملاحظة: أي سجل إداري يجب إن يكون مرقما و مختوما بختم المؤسسة مصادق عليه من طرف المدير.

2-نيابة مديرية المصالح الصحية:

هي نيابة مديرية تهتم بمتابعة النشاطات الصحية على مستوى تراب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

- **أقسامها:**

أ-مصلحة طب العمل:وهي مصلحة تعنى بالمتابعة الصح يةلكافة المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والإداريين على مستوى المؤسسة والمتابعة الصحية لبعض المؤسسات الخارجية(الأمن، التكوينالمهني، المؤسسات الخاصة).

ب- مصلحة مكافحة داء السل: وهي مصلحة تعني بمتابعة داء السل والأمراض التنفسية وذلك من خلال تقديم الفحوصات والتحاليل وإعطاء الأدوية مجانا والمتابعة الدقيقة والمستمرة للمرض .

ج- مصلحة الطب المدرسي : وهي مصلحة تعني بمتابعة الأطفال المتمدرسين في كل الأطوار ابتداء من الطور الابتدائي إلى الثانوي وذلك من خلال المتابعة الصحية من فحوصات وتلقيحات وطب الأسنان و القيام بالعديد من النشاطات داخل الوسط الداخلي وذلك من خلال الأيام الوطنية و العالمية الخاصة بالصحة العمومية .

د- مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي : هي مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي تعني بالوقاية من العديد من الأمراض و المتابعة الميدانية لمختلف البرامج الصحية و تتكون من العديد من المكاتب.[1]

- **وظائفها:**

- مراقبة المحلات التجارية .
- مراقبة الآبار و المياه الصالحة للشرب.
- إجراء التحقيقات الخاصة بالحيوانات المريضة علم الأوبئة
- مراقبة شبكة صرف المياه لتفادي اختلاط المياه الصالحة بغيرها.

- **فروعها:**

- العيادة متعددة الخدمات مقر الإدارة، والعيادة متعددة الخدمات رقم02 بن ناصر بن شهرة.

[1]- مصلحة المستخدمين، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نعوم مريق ببلدية قصر الحيران.

- قاعات علاج 04 قاعة موزعة على 2 بلديات هي:

- قاعة العلاج قابق.

- قاعة العلاج سليسلة.

- قاعة علاج عطية عيسى.

- قاعة علاج المجاهد القائدصالح.

3-نيابة مديرية المصالح الاقتصادية :

- فروعها:تحوي هذه النيابة عدة مصالح وهي:

أ – مصلحة الجرد: وهي مصلحة متخصصة في العمليات التي تجعل الوقوف على الوضعية الحقيقية للمؤسسة في نهاية الدورة ويمكننا جمع و إحصاء المعدات و التوجيهات التابعة للمؤسسة(أدوات ، أثاث، عقار، وسائل متنقلة وغيرها) ولديها سجلات وبطاقات خاصة بها.

ب- مصلحة المالية: وهي المصلحة المتخصصة في الاتفاقيات والاستشارات والفواتير الخاصةبمقتنيات المؤسسة ولها سجل خاص ومهمة القائمون على هذه المصلحة هو مراجعة الاتفاقيات والفواتير والاستشارات.

ج– مصلحة الأجور و المحاسبة: وهي المصلحة التي يقوم الموظفون القائمون عليها بترتيب وتصفية الأجور لكافة الموظفين سواء بالمؤسسة او بالقطاعات الفرعية لهذه المؤسسة .

د– المخازن العامة: وهي المخزن المتخصص في إدخال وإخراج المعدات الخاصة بالمؤسسة.

هـ– مخازن الورق والأدوات المكتبية : يسهر القائمون على تسيير هذا المخزن بتوفير جميع المتطلبات والمستلزمات المكتبية والسجلات والوثائق اللازمة لكل مصلحة،مثل: الوثائق والمطبوعات.[1]

4-أهم الهياكل و المنشآت الصحية: وتضم مايلي:

أ-مصلحة التكوين المتواصل: ضمان تكوين إضافي وتحسين العمال بكل ما وجد في مجال الصحة.

ب– المخبر:ويتم فيه إجراء التحاليل الطبية حسب الوضعية المقدمة من طرف الطبيب المعاين.

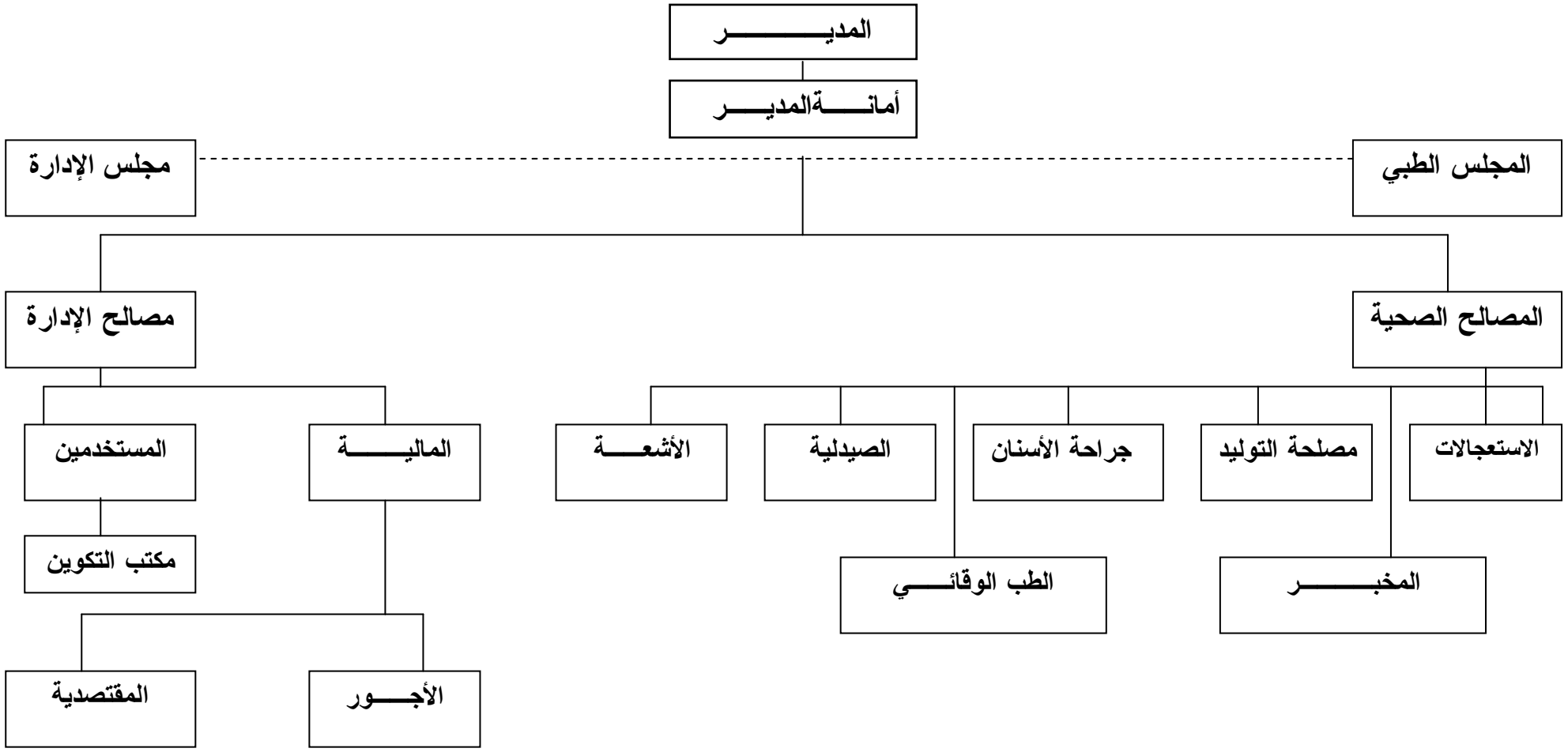
ج– الصيدلية:ضمان مخزون كافي من الأدوية لتغطيةجميع المصالح وتزويدها حسب الاختيارات لكل مصلحة.

4د– الارشيف: ويتم فيه حفظ السجلات والمستندات التي تم التعامل معها.

[1]- مصلحة المستخدمين، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نعوم مريق" ببلدية قصر الحيران.

الشكل رقم (03)[1]

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



[1]- مصلحة المستخدمين، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نعوم مريق" ببلدية قصر الحيران.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتّبعة في الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث عرض الجانب المنهجي المتّبع في إجراء الدراسة الميدانية، حيث سنتطرّق فيه إلى مجتمع الدراسة وعيّنته، وكذلك الأداة المستخدمة لجمع البيانات الأوّلية وطرق إعدادها وأ خيرا التعرّف على مدى صدق هذه الأداة وثباتها.

المطلب الأوّل: تصميم و تنفيذ الدراسة

سيتمّ التطرّق في هذا المطلب إلى مجتمع وعيّنة الدراسة وأسلوب جمع البيانات وظروف عملية إعداد وتنفيذ الدراسة.

أولا: مجتمع وعيّنة الدراسة

إنّ مجتمع الدراسة هو جميع موظفي المؤّسسة العمومية للصّحة ببلدية قصر الحيران البالغ عددهم 204 موظف، حيث تم توزيع 35 استمارة على عينة من الموظفين تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية حيث تم استرجاع 22 استبيان من أصل 35.

ثانيا: أسلوب جمع البيانات الأولية

استنادا إلى الدراسات السابقة قمنا بتصميم استبيان للتعرّف على عملية اتخاذ القرار ودورها في تحسين المناخ التنظيمي، حيث تكوّن الاستبيان من ثلاث محاور هي:

المحور الأوّل : يحتوي على المتغيّرات الشخصية من حيث (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي ، الأقدمية).

المحور الثاني: تضمّن هذا الجزء عبارات لقياس توجّهات موظّفي المؤسّسة العمومية للصحة نحو عملية اتّخاذ القرار السائد داخل المؤسّسة، وشملت 16 عبارة موزّعة على 4 عناصر أساسية حيث يتكوّن كل عنصر من 3 إلى 4 عبارات.

المحور الثالث: تضمّن هذا الجزء عبارات لقياس توجّهات موظّفي المؤسّسة العمومية للصحة نحو المناخ التنظيمي السائد شملت 17 عبارة موزّعة على 5 عناصر أساسية حيث يتكوّن كل عنصر من 3 إلى 4 عبارات.

ثالثا: أساليب تحليل البيانات

تمّت الاستعانة ببرنامج spss في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرو نباخ من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.

– التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العيّنة فضلا عن بيان مواقف وأحكام الأفراد حول عبارات الاستبيان.

– حساب معامل الارتباط بيرسون من اجل اختبار الفرضيات و اثبات صحتها.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التأكّد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس أفراد العينة.

أوّلا: صدق أداة الدراسة

وللتأكّد من صدق أداة الدراسة الظاهري (الاستبيان) تمّ عرضها في صورتها الأوّلية على الأستاذ المشرف وذلك لإبداء رأيه حول عبارات الاستبيان.(الملحق رقم02).

وعلى ضوء الملاحظات التي أبداها قمنا بإجراء التعديلات التي اتّفق نا عليها من خلال حذف وتعديل صياغة بعض العبارات، الملحق رقم (01) يوضح الاستبيان في صورته الاولى، والملحق رقم (03) يوضح الاستبيان في صورته النهائية. وحتى تزداد أداة الدراسة وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت لأجله وبناءا على ما تمّ ذكره سابقا احتوى الاستبيان على (33) عبارة.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة

أمّا ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فيعني التأكّد من أنّ الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرّر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، ومن أجل التأكّد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدمنا معامل الفا كرونباخ وذلك للدراسة ككل وكانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (1) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

عدد البنود	الفا كرونباخ
33	0,77

ونلاحظ من الجدول السابق أنّ معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان هو 0,77 مما يدلّ على أنّ أداة الدراسة (الاستبيان) تمتاز بمستوى مرتفع من الثبات.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

بعد عرضنا في المبحث السابق المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية، سنحاول من خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة وتحليلها من خلال اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على عملية اتخاذ القرار ودورها في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران.

المطلب الأول : عرض خصائص عينة الدراسة

تساعد المعلومات الديمغرافية لأفراد العينة في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم، والتي كثيرا ما يعتمد عليها في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية .

ومن هذا المنطلق اشتمل الاستبيان على جزء خاص بالبيانات الشخصية والذي ضم (05) أسئلة تعلقت: بالجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الاقدمية.

وللتعرف على خصائص عينة الدراسة تم عرض ذلك العرض في جداول والتعبير عنها بواسطة التكرار والنسب المئوية.

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	12	54,5
أنثى	10	45,5
المجموع	22	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد بيانات الاستبيان.

نلاحظ نسبة الذكور تساوي تقريبا نسبة الإناث حيث نجد أن نسبة ذكور 54,5% أما نسبة الإناث تقدر 45,5% وهذا التحليل يفسر بأن هناك تقارب في العمل مما يدل على أن للإناث دور في هذا السلك الذي يتطلب الدقة في العمل سواء من الذكور أو الاناث، علما أن العينة لاتشتمل كل مجتمع الدراسة .

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
25-20	**0**	0
30-26	8	36.36
31فأكثر	14	63,63
المجموع	22	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر من 31 سنة في المؤسسة وتليها فئة الأفراد من 26-30سنة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (4) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أعزب	11	50
متزوج	11	50
مطلق	0	0
أرمل	0	0
المجموع	22	100

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول بأن عدد المتزوجين 11 والعزاب 11وهذا ما يؤثر على رضاهم على ساعات العمل والدوام بحيث تكون مناسبة للعزاب وغير مناسبة للمتزوجين للالتزامات العائلية والواجبات .

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
متوسط	1	4,54
ثانوي	6	27,27
جامعي	15	68,18
المجموع	22	100

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن عدد الفئة الجامعية 15 وتليها فئة ثانوي 6 مما يدل على أن زيادة المستوى التعليمي مهمة داخل المؤسسة الصحية نظرا لما لها من مكانة تمس صحة المواطنين وتهتم بحياتهم لذا يتوجب تشغيل ذوي المؤهلات العالية.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية

الجدول رقم (6) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 3سنوات	11	50
4-6 سنوات	5	22,72
7-10 سنوات	1	4,54
10سنوات فأكثر	5	22,72
المجموع	22	100

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العاملين من العينة في المؤسسة الصحية ذوي أقدمية تقل عن 3سنوات وتليها فئة الافراد للأقدمية 4-6 سنوات وهذا راجع الى احتياجات المؤسسة لعدد من الموظفين في هذا القطاع .

المطلب الثاني: عرض النتائج و تحليلها وتفسيرها من خلال اختبار الفرضيات

أولا: واقع عملية اتّخاذ القرار في المؤسّسة العمومية للصحة بقصر الحيران

الجدول رقم (07): يوضّح توجّهات أفراد العيّنة حول المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسّسة.

العبارة		نعم	لا	المجموع
توجد مشارك جماعية في اتخاذ القرارات .	التكرار	18	04	22
	النسبة	%81,8	%18,2	%100
تعمل الإدارة على وضع أسس عملية لإبداء آرائكم و مقترحاتكم قبل اتخاذ القرارات.	التكرار	19	03	22
	النسبة	%86,4	%13,6	%100
مشاركتك في اتخاذ القرارات تزيد اهتمامك و حماسك في العمل.	التكرار	22	00	22
	النسبة	%100	00	%100
عدم اشتراكك في اتخاذ القرارات تشعرك بالتهميش	التكرار	13	09	22
	النسبة	%59,1	%40,9	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارة توجد مشاركة في اتخاذ القرارات كانت بنسبة 81,8% وهذا من خلال إجابات معظم المبحوثين لعبارة نعم.

-كما يتضح من النتائج أنّ توجهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الثانية بنسبة 86,4% وهذا من خلال توجه إجابات معظم المبحوثين لعبارة نعم.

- كما يتضح من النتائج أنّ توجهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الثالثة بنسبة 100% وهذا من خلال توجه إجابات معظم المبحوثين لعبارة نعم.

- كما يتضح من النتائج أنّ توجهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الرابعة بنسبة 59,1% وهذا من خلال اجابات معظم المبحوثين لعبارة نعم.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول أنّ أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تؤكد على وجود مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهذا لما للقيادة الإدارية دور في مشاركة الفاعلين في حل المشاكل ومعالجة

المواقف التي تواجه المؤسسة ووعيها بأنّ المشاركة الكلية في اتخاذ القرارات تسهم في قوة القرار ،كما تحرص القيادة الإدارية للمؤسسة الصحية على أنّ تكون قراراتها مبنية على واقع العمل بالإدارات والأقسام مما يجعلها تلتزم برفع مقترحاتها قبل اتخاذ القرارات مما يساعد في زيادة اللامركزية في العمل.

كما أكدت معظم إجاباتهم على أنّ مشاركتهم في اتخاذ القرارات تزيد من اهتمامهم وحماسهم في العمل وهذ ما لعملية اتخاذ القرارات دور كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي يزيدهم شعورا بتحمل المسؤولية التي تتولد عن مشاركتهم الفعلية والفعالة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (08) :يوضح توجهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع القيادة الادارية في المؤسسة.

العبارة		نعم	لا	المجموع
تقوم القيادة الادارية بزيارة للأقسام للتعرف على أدائها والمشاكل التي تواجهها	التكرار	21	01	22
	النسبة	%95,5	%4,5	%100
القيادة الادارية تشدد في تطبيق قراراتها على الموظفين	التكرار	17	05	22
	النسبة	%77,3	%22,7	%100
القيادة الادارية تشجع المبادرة الفردية و الأفكار الخلاقة	التكرار	15	07	22
	النسبة	%68,2	%31,8	%100
يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته الى المرؤوسين	التكرار	20	02	22
	النسبة	%90,9	%9,1	%100
يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل	التكرار	18	04	22
	النسبة	%81,8	%18,2	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارة تقوم القيادة الادارية بزيارة للأقسام للتعرف على أدائها والمشاكل التي تواجهها كانت بنسبة 95,5% وهذا من خلال اجابات معظم المبحوثين للعبارة نعم.

- كما يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أنّ توجهات أفراد العينة للعبارة الثانية بنسبة 77,3% وهذا من خلال توجه معظم اجابات المبحوثين للعبارة نعم.

- كما تشير توجهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الثالثة بنسبة 68,2% وهذا من خلال توجه معظم اجابات المبحوثين للعبارة نعم.

- كما تشير توجهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الرابعة والخامسة على التوالي بنسبة 90.9 % و81,8% وهذا من خلال معظم اجابات المبحوثين للعبارة نعم.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول أنّ أغلب اجابات أفراد عينة الدراسة تؤكد على أنّ القيادة الادارية تولي اهتماما أكبر لما يجري داخل الأقسام من أحداث ومشاكل،وتسعى للتعرف على أدائها، الأمر الذي يزيد من فرص التقاء المرؤوسين بالقيادة واطلاعها على أراءهم واقتراحاتهم مما يزيد من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، كما تحرص القيادة على تشديد في تطبيق قراراتها حرصا منها على أداء الأعمال على أكمل وجه وبالمقابل تعمل على تشجيع المبادرة الفردية والأفكار الخلاقة وهذا حرصا منها على خلق الروح المعنوية واعطاء فرص كبيرة للموظفين للارتقاء بمعارفهم وصياغتها في مجال عملهم.

الجدول رقم (09) : يوضح توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر تحديد المشكلة.

العبارة		نعم	لا	المجموع
يتم دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها من قبل القيادة الادارية	التكرار	20	02	22
	النسبة	%90,9	%9,1	%100
باستطاعتك وضع الحلول المناسبة لأي مشكلة	التكرار	18	04	22
	النسبة	%81,8	%18,2	%100
يصعب عليك التفكير في حل أي مشكلة تواجهك	التكرار	07	15	22
	السبة	%31,8	%68,2	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارة الأولى بنسبة 90,9% وهذا من خلال اجابات معظم المبحوثين للعبارة بنعم.

- كما يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أنّ توجهات أفراد العينة للعبارة الثانية بنسبة 81,8% وهذا من خلال توجه معظم اجابات المبحوثين للعبارة نعم.

- كما تشير توجهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الثالثة بنسبة 68,2% وهذا من خلال توجه معظم اجابات المبحوثين للعبارة لا.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول أنّ أغلب أفراد العينة تؤكد من خلال العبارة الأولى والثانية أنّ القيادة الادارية تحرص على دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها وذلك من خلال معاينة المشكلة ومحاولة ايجاد الحل المناسب لها بحيث يستطيع اتخاذ قرارا سليم بشأنها كما أنه باستطاعة كل موظف داخل المؤسسة وضع الحل المناسب لأي مشكلة قد تواجهه وذلك من خلال طرح العديد من اقتراحات والآراء على القائد ومعالجة المشاكل والمواقف بطريقة يسهل فهمها.

الجدول رقم (10): يوضّح توجّهات أفراد عيّنة الدراسة نحو عنصر تحديد البدائل.

العبارة		نعم	لا	المجموع
يتم وضع العديد من الحلول المناسبة لأيّ مشكلة قبل اتخاذ القرارات	التكرار	17	05	22
	النسبة	%77,3	%22,7	%100
يطرح الحل الأفضل للقرار للتصويت و المشاورة	التكرار	15	07	22
	النسبة	%68,2	%31,8	%100
عند فحص الحلول المختلفة يتم تقييم مزايا و عيوب كل حل	التكرار	19	03	22
	النسبة	%86,4	%13,6	%100
باستطاعتك الوصول إلى حل مناسب لما يواجهك من مشكلات	التكرار	22	00	22
	النسبة	%100	00	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ معظم توجّهات أفراد العيّنة نحو العبارة الأولى كان بنسبة 77,3% وهذا من خلال توجّه إجابات معظم المبحوثين للعبارة نعم.

- كما توضح نتائج الجدول أنّ توجّهات أفراد العيّنة للعبارة الثانية كان بنسبة 68,2% وهذا من خلال توجّه معظم إجابات المبحوثين للعبارة نعم.

- كما تشير نتائج الجدول إلى أنّ توجّهات معظم أفراد العيّنة للعبارة الثالثة كان بنسبة 86,4% وهذا من خلال توجّه معظم إجابات المبحوثين للعبارة نعم.

- وتشير العبارة الرابعة إلى أنّ توجّهات جميع أفراد عيّنة الدراسة كان بنسبة 100% و هذا من خلال توجّه جميع إجابات المبحوثين للعبارة نعم.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول السابق أنّ أغلب أفراد عيّنة الدراسة تؤكّد من خلال كل العبارات أنّ القيادة الإدارية تأمل أن تكون قراراتها المتخذة مناسبة ودقيقة و فعّالة لحل المشكلة مما يجعلها تطلب البيانات و المعلومات المتعلّقة بالمشكلة قبل اتخاذ قراراتها، و أنّ القائد لا يلجأ إلى اتخاذ قراراته لمعالجة المشكلة بل يهتم كثيرا بطرح البديل الأفضل للتصويت و المشاورة، كما تؤكّد النسب المبيّنة في الجدول أعلى أنّه يتم تقييم مزايا و عيوب كل حل عند فحص الحلول المتعلّقة بالمشكلة أي المقارنة بين تكلفة كل بديل و العائد منه حتى يمكن استخلاص انسب البدائل لحل المشكلة، مما يجعل القيادة الإدارية حريصة على دراسة النتائج المتوقّعة للقرار المراد اتّخاذه.

ثالثا: واقع المناخ التنظيمي في المؤسّسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران

الجدول رقم (11): يوضّح توجّهات أفراد عيّنة الدراسة نحو واقع نظام الاتصال داخل المؤسّسة

العبارة		نعم	لا	المجموع
يساهم نظام الاتصال في تحقيق اهداف المؤسّسة	التكرار	21	01	22
	النسبة	%95,5	%4,5	%100
يحقّق نظام الاتصال توفير و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	التكرار	19	03	22
	النسبة	%86,4	%13,6	%100
هناك علاقة اتّصال جيّدة بين الموظّفين في المؤسّسة	التكرار	19	03	22
	النسبة	%68,4	%13,6	%100
الاتصالات الإدارية تتميّز بالسهولة و المرونة	التكرار	13	09	22
	النسبة	%59,4	%40,9	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ معظم توجّهات أفراد العيّنة نحو العبارة الأولى كان بنسبة 95,5% وهذا من حلال توجّه إجابات معظم المبحوثين للعبارة نعم.

- كما توضح نتائج الجدول أنّ توجّهات أفراد العيّنة للعبارة الثانية كان بنسبة 86,4% وهذا من خلال تركّز معظم إجابات المبحوثين للعبارة نعم.

- كما تشير نتائج الجدول إلى أنّ توجّهات معظم أفراد العيّنة للعبارة الثالثة كان بنسبة 68,4% وهذا من خلال توجّه معظم إجابات المبحوثين للعبارة نعم.

- وتشير العبارة الرابعة إلى أنّ توجّهات أفراد عيّنة الدراسة كان بنسبة 59,4% و هذا من خلال توجّه إجابات الميحوثين للعبارة نعم، في حين تركزت إجابات بقية أفراد العيّنة على العبارة لا بنسبة 40,9%.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول السابق أنّ أغلب أفراد عيّنة الدراسة تؤكّد أنّ نظام الاتصال في المؤسّسة يحقّق أهداف المؤسّسة من خلال تميزّه بدرجة معتبرة من السهولة والمرونة وبالتالي يساهم في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وذلك لأنّ الاتصالات المرنة تعمل على نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحّد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات،

الجدول رقم (12): يوضّح توجّهات أفراد عيّنة الدراسة نحو واقع العمل الجماعي داخل المؤسّسة.

العبارة		نعم	لا	المجموع
يوجد حرص من الإدارة على تشجيع العمل الجماعي	التكرار	17	05	22
	النسبة	%77,3	%22,7	%100
يتم إنجاز الأعمال وحل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	التكرار	17	05	22
	النسبة	%77,3	%22,7	%100
العمل الجماعي يساعد على رفع الجهد المبذول في العمل	التكرار	22	00	22
	النسبة	%100	00	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق أنّ أغلب توجّهات أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى و الثانية كانت بسبة 77,3% و هذا من خلال تركّز إجابات المبجوثين للعبارة نعم.

- كما تشير نتائج الجدول أنّ توجهات جميع أفراد عيّنة الدراسة للعبارة الثالثة بنسبة 100% و هذا من خلال تركّز إجابات جميع المبحوثين للعبارة على العبارة نعم.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول السابق أنّ أغلب أفراد عيّنة الدراسة تؤكّد أنّ هناك حرص من الإدارة على تشجيع العمل الجماعي و ذلك لما للعمل الجماعي من أهمية بالغة داخل المؤسّسة، حيث تتزايد درجة إيجابية المناخ التنظيمي بزيادة سيطرة روح الجماعة في العمل والمشاركة في تحمّل المسؤولية، كما يساعد على خلق مناخ تنظيمي خال من أي توتّر أو نزاع في ما بين أفراد جماعات العمل، ويساهم في زيادة فاعلية القرارات الإدارية .

الجدول رقم (13): يوضّح توجّهات أفراد عيّنة الدراسة نحو طبيعة العمل داخل المؤسّسة.

العبارة		نعم	لا	المجموع
ساعات العمل و الدوام مناسبة	التكرار	12	10	22
	النسبة	%54,5	%45,5	%100
هناك حرص من الادارة على توفير مقوّمات الامن و السلامة	التكرار	13	09	22
	النسبة	%59,1	%40,9	%100
توجد قيود إدارية صارمة مفروضة على أداء الواجبات	التكرار	15	07	22
	النسبة	%68,2	%31,8	%100
يغلب على الوظيفة الأعمال الروتينية المتكرّرة	التكرار	19	03	22
	النسبة	%86,4	%13,6	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق أنّ توجّهات أفراد عيّنة الدراسة نحو العبارة الاولى كانت بنسبة 54,5% من خلال تركّز إجابات المبحوثين على العبارة نعم.

-كما يتضّح من خلال نتائج الجدول اعلاه أنّ توجّهات أفراد العيّنة انحو الثانية كانت بنسبة 59,1% من خلال تركّز إجابات المبحوثين على العبارة نعم.

-كما تشير نتائج الجدول غلى انّ توجّهات أفراد عيّنة الدراسة نحو العبارة الثالثة كانت بنسبة 68,2% من خلال تركّز إجابات المبحوثين على العبارة نعم.

-و تشير نتائج الجدول أنّ توجّهات أفراد العيّنة نحو العبارة الرابعة كانت بنسبة 86,4% من خلال تركّز إجابات المبحوثين على العبارة نعم.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول السابق أنّ أفراد عيّنة الدراسة تؤكّد على أنّ طبيعة العمل داخل المؤسّسة لا تتناسب مع ظروف الكثير من الموظّفين و هذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسّسة الصحية التي تتطلّب السهر الدائم على خدمة المجتمع كما يرجع السبب إلى اختلاف الظروف الشخصية لكل موظّف.

الجدول رقم (14): يوضح توجهات أفراد عيّنة الدراسة نحو طبيعة سلوك العاملين داخل لمؤسّسة.

العبارة		نعم	لا	المجموع
تلتزم و تتقيّد بأنظمة و قوانين العمل	التكرار	21	01	22
	النسبة	%95.5	%4,5	%100
مهنتك تمنحك فرصة تقدير و احترام الأخرين في المجتمع	التكرار	20	02	22
	النسبة	%90,9	%9,1	%100
وظيفتك تمنحك فرصة التدريب و إكمال التعلّم	التكرار	14	08	22
	النسبة	%63,6	%36,4	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلب توجّهات أفراد عيّنة الدراسة نحو العبارة الاولى كانت بنسبة 95,5% و هذا من خلال تركّز إجابة المبحوثين على العبارة نعم.

-كما تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أنّ توجّهات أفراد عيّنة الدراسة نحو العبارة الثانية كانت بنسبة %90,9 وهذا من خلال تركّز معظم إجابات المبحوثين على العبارة نعم.

-وتشير نتائج الدراسة إلى أنّ توجّهات أفراد عيّنة الدراسة نحو العبارة الثالثة كانت بنسبة 63,6% و هذا من خلال تركّز إجابات المبحوثين على العبارة نعم.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول أنّ اغلب أفراد العيّنة تؤكّد على أنّهم يلتزمون بأنظمة و قوانين العمل نظرا لحساسية العمل داخل المؤسّسات الصحية حرصا منها على تقديم الخدمات الصحية للمرضى، إضافة إلى أنّ مهنتهم تمنحهم تقدير و احترام الآخرين في المجتمع و هذا راجع إلى طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسّسة الصحية إلى تحقيقها،

الجدول رقم (15): يوضّح توجّهات أفراد عيّنة الدراسة نحو النظم و الاجراءات المعمول بها داخل المؤسّسة.

العبارة		نعم	لا	المجموع
النظم والاجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المؤسسة	التكرار	18	04	22
	لنسبة	%81,8	%18,2	%100
اجراءات العمل المتعلقة بمسؤوليتك تتفق مع قدراتك ومهارتك	التكرار	18	04	22
	النسبة	%81,8	%18,2	%100
سياسات وقوانين ولوائح العمل تؤثر بشكل سلبي على أداء الأعمال	التكرار	07	15	22
	النسبة	%31,8	%68,2	%100

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلب توجهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الأولى والثانية كانت بنسبة 81,8% وهذا من خلال تركز اجابة المبحوثين على العبارة نعم.

_كما تشير نتائج الجدول أعلاه الى أنّ توجهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الثالثة كانت بنسبة 68.2% وهذا من خلال تركز اجابة المبحوثين على العبارة لا.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول أنّ أغلب افراد العينة تؤكد على أنّ النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المؤسسة وأنّها تضع إجراءات العمل كل حسب اختصاصه وقدرته دون زيادة الأعباء على عاتقهم حرصا منها على أداء كل موظف لعمله على أكمل وجه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة دون عناء وكما تعمل على وضع السياسات والقوانين واللوائح بما يناسب وتوجهات الموظفين داخل العمل.

ثالثا: اختبار الفرضيات

الجدول رقم (16): يوضّح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار والاتصال

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجة الحرية	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الاتصال	4,72	0,82	22	21	0,57	0,005	0,05	دال إحصائيا
اتخاذ القرار	19,2	2,54						

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة على أسئلة **مؤشر الاتصال** حيث بلغ متوسط تكرارات إجاباته (4,72) بانحراف معياري قدره (0,82) أما متوسط تكرارات **محور اتخاذ القرار** لأفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (19,2) بانحراف معياري قدره (2,54).

أما قيمة معامل الارتباط بين مؤشر الاتصال ومحور اتخاذ القرار أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (0,57) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدرة بـ (0,005) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05) ، وهو دال إحصائيا.

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول المذكور أعلاه تتماشى مع الفرضية الجزئية الأولى القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار والاتصال داخل المؤسسة العمومية للصحة وتبررها.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول السابق أنّ لعملية اتخاذ القرار علاقة ارتباط مع عملية الاتّصال حيث انّه لا يمكن أن يوجد نظام اتّصال فعّال دون توفّر قرارات مناسبة و رشيدة بشأنه، كما أنّه لا يمكن أن يتمّ اتخاذ قرارات رشيدة في أيّ منظّمة دون وجود نظام فعّال للاتّصالات، أي أنّ الاتصالات و اتّخاذ القرارات يشكّلان جانبين هامين من جوانب العملية الادارية.

الجدول رقم (17): يوضّح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجة الحرية	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
العمل الجماعي	3,45	0,73	22	21	0,72	0,00	0,05	دال إحصائيا
اتخاذ القرار	19,2	2,54						

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة على أسئلة **مؤشر العمل الجماعي** حيث بلغ متوسط تكرارات إجاباته (3,45) بانحراف معياري قدره (0,73) أما متوسط تكرارات **محور اتخاذ القرار** لأفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (19,2) بانحراف معياري قدره (2,54).

أما قيمة معامل الارتباط بين مؤشر العمل الجماعي ومحور اتخاذ القرار أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (0,72) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدرة بـ (0,00) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05) ، وهو دال إحصائيا.

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول المذكور أعلاه تتماشى مع الفرضية الجزئية الثانية القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي داخل المؤسّسة العمومية للصحّة وتبررها.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول السابق أنّ للعمل الجماعي دورا أساسيا في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلّها فهو يمثّل توجّها حديثا لموضوع المشاركة في اتّخاذ القرار، كما أنّ المشاركة الجماعية يمكن أن تعزّز من معالجة الضعف في معنويات العاملين و الانخفاض في الانتاجية، كما تؤدّي إلى تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم (18): يوضّح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار وطبيعة العمل

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجة الحرية	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
طبيعة العمل	5,31	1,21	22	21	0,02-	0,91	0,05	غير دال إحصائيا
اتخاذ القرار	19,2	2,54						

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة على أسئلة **مؤشر طبيعة العمل** حيث بلغ متوسط تكرارات إجاباته (5,31) بانحراف معياري قدره (1,21) أما متوسط تكرارات **محور اتخاذ القرار** لأفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (19,2) بانحراف معياري قدره (2,54).

أما قيمة معامل الارتباط بين مؤشر طبيعة العمل ومحور اتخاذ القرار أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (-0,02) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدرة بـ (0,91) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهو غير دال إحصائيا.

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول المذكور أعلاه لا تتماشى مع الفرضية الجزئية الثالثة القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار وطبيعة العمل داخل المؤسّسة العمومية للصحة ولا تبررها.

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول السابق أنّ عملية اتخاذ القرار ليس لها دور في تحديد طبيعة العمل داخل المؤسّسة العمومية للصحة و هذا من خلال ما هو مبيّن احصائيا أنّ القيمة الاحتمالية 0,91 أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (19): يوضّح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار وسلوك العاملين

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجة الحرية	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
سلوك العاملين	3,50	0,67	22	21	0,32	0,14	0,05	غير دال إحصائيا
اتخاذ القرار	19,2	2,54						

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة على أسئلة **مؤشر سلوك العاملين** حيث بلغ متوسط تكرارات إجاباته (3,50) بانحراف معياري قدره (0,67) أما متوسط تكرارات **محور اتخاذ القرار** لأفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (19,2) بانحراف معياري قدره (2,54).

أما قيمة معامل الارتباط بين مؤشر سلوك العاملين ومحور اتخاذ القرار أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (0,32) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدرة بـ (0,14) و هي أكبر من مستوى الدلالة (0,05) ، وهو غير دال إحصائيا.

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول المذكور أعلاه لا تتماشى مع الفرضية الجزئية الر ابعة القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار وسلوك العاملين داخل المؤسّسة العمومية للصحة و لا تبررها.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار و نظم واجراءات العمل

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجة الحرية	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نظم و اجراءات العمل	4,04	0,65	22	21	0,36	0,094	0,05	غير دال إحصائيا
اتخاذ القرار	19,2	2,54						

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة على أسئلة **نظم واجراءات العمل** حيث بلغ متوسط تكرارات إجاباته (4,04) بانحراف معياري قدره (0,65) أما متوسط تكرارات **محور اتخاذ القرار** لأفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (19,2) بانحراف معياري قدره (2,54).

أما قيمة معامل الارتباط بين مؤشر نظم واجراءات العمل ومحور اتخاذ القرار أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (0,36) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدرة بـ (0,094) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05) ، وهو غير دال إحصائيا.

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول المذكور أعلاه لا تتماشى مع الفرضية الجزئية الخامسة القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار ونظم واجراءات العمل ولا تبررها.

الجدول رقم (21): يوضّح العلاقة الارتباطية معامل الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجة الحرية	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المناخ التنظيمي	21	2,76	22	21	0,51	0,00	0,05	غير دال إحصائيا
اتخاذ القرار	19,2	2,54						

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة على أسئلة **محور المناخ التنظيمي** حيث بلغ متوسط تكرارات إجاباته (21) بانحراف معياري قدره (2,76) أما متوسط تكرارات **محور اتخاذ القرار** لأفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (19,2) بانحراف معياري قدره (2,54).

أما قيمة معامل الارتباط بين مؤشر المناخ التنظيمي ومحور اتخاذ القرار أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية للصحة كان يساوي (0,51) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدرة بـ (0,00) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05) ، وهو دال إحصائيا.

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول المذكور أعلاه تتماشى مع الفرضية الرئيسية القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي داخل المؤسّسة العمومية للصحّة وتبررها.

نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول السابق أنّ أفراد عيّنة الدراسة كانت توجّهاتهم ايجابية نحو عملية اتخاذ القرار و المناخ التنظيمي داخل المؤسّسة العمومية للصحة، و هذا راجع لدور عملية اتخاذ القرار وفاعليتها في معالجة القضايا المطروحة من جهة، وتجنب الوقوع في مشكل من جهة أخرى إذ تعتبر من العمليات التنظيمية الهامة حيث توضح طبيعة النسق الإداري وتسلسل بناء السلطة، ومستويات الاتصال الداخلي و تحقيق الكفاءة والفاعلية.

نتائج الدراسة:

بينت الدراسة أنّ توجهات أفراد العينة نحو عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران توجهات ايجابية نوعا ما وهذا من خلال تحليل عبارات المحاور و اختبار العلاقة بين المتغيّرات، وقد تمكنت من استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى القائلة: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين عملية اتخاذ القرار والاتصال** قد بينت نتائج الدراسة قيمة معامل الارتباط بين المؤشّرين يساوي (0,57) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدرة ب (0,005) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) وهو دال إحصائيا، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى.
- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية القائلة: **توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة بين عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي**، وقد بينت نتائج الدراسة قيمة معامل الارتباط بين المؤشرين عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي يساوي (0,72) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدرة ب (0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05) وهو دال احصائيا، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية.
- بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة القائلة: **توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة بين عملية اتخاذ القرار وطبيعةالعمل**، وقد بينت نتائج الدراسة قيمة معامل الارتباط بين المؤشرين عملية اتخاذ القرار و طبيعة العمل يساوي (-0,02) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدرة ب (0,91) و هي أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وهو غير دال احصائيا، وهذا ما ينفي صحة الفضية الجزئية الثالثة.
- بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة القائلة: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القراروسلوك العاملين**، وقد بينت نتائج الدراسة قيمة معامل الارتباط بين المؤشّرين عملية اتخاذ القرار وسلوك العاملين يساوي (0,32) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدّرة ب (0,14) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) وهو غير دال احصائيا، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الجزئية الرابعة.
- بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة القائلة: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار ونظم واجراءات العمل** ، وقد بينت نتائج الدراسة قيمة معامل الارتباط بين المؤشرين عملية اتخاذ القرار ونظم واجراءات العمل يساوي (0,36) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدّرة ب (0,094) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وهو غير دال احصائيا، وهذا ما ينفي صحّة الفرضية الخامسة,

- بالنسبة للفرضية الرئيسية القائلة : **توجد علاقة ارتباطية بين عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي يظهر ذلك من خلال علاقة الأثير والأثّر و بالتالي العمل على تحسينها**، وقد بيتن نتائج الدراسة قيمة معامل الارتباط بين المؤشرين عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي يساوي (0,51) عند درجة الحرية (21) بقيمة احتمالية مقدّرة ب (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

خلاصة الفصل:

عملت من خلال هذا الفصل على إسقاط ماتم تناوله في الإطار النظري ميدانيا على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران. من خلال إعطاء تعريفا للمؤسسة ونظامها الداخلي، وشرح هيكلها التنظيمي.

كما تطرقت الى عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة وأدوات المستخدمة لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة وأخيرا تم عرض نتائج الدراسة من خلال اختبار صحة الفرضيات موضع الدراسة. وقد أظهرت النتائج توجهات ايجابية لمعظم أفراد عينة الدراسة نحو عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران، وهذا ما يثبت وجود علاقة بين عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي وبالتالي له دور في تحسين المناخ التنظيمي.

الخاتمة

خاتمة:

لقد دارت إشكالية موضوعي حول عملية اتخاذ القرار ودورها في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسّسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران.

من منطلق اشكالية موضوعي عملت في المرحلة الأولى على تقديم مدخل تحليلي لعملية اتخاذ القرار من خلال عرض جملة من التعاريف المقدمة حول هذا المفهوم وإبراز خصائصه وأهميته وتطوره عبر تطور مدارس الفكر الاداري وذلك بعرض رؤية كل مدرسة ادارية حول عملية اتخاذ القرار في المنظمة، بالإضافة الى التطرق الى أنواعه ومراحله والعوامل المؤثرة عليه والصعوبات التي تواجه.

وفي المرحلة الثانية في معالجتي لهذا الموضوع وكما هو مبين سابقا حاولت عرض مدخل تحليلي للمناخ التنظيمي من خلال الإلمام بالجوانب الهامة له من تقديم عدة تعاريف وخصائص تميزه وأنواع.

فبالرغم من تعدد وتنوع تعاريف المناخ التنظيمي وعدم وجود اتفاق على تعريف محدد له نتيجة لاختلاف طبيعة البيئة التي تم دراستها من قبل الباحثين، إلاّ أنّ وجهات النظر تلاقت حول أهم السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميزها بيئة العمل التي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها وأنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، كما تطرقت الى عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي والتي تتألف من مجموعة من متغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم.

وأخيرا توصلت الى عرض علاقة عملية اتخاذ القرار بالمناخ التنظيمي من خلال الاستشهادببعض الدراسات السابقة وكان هذا في الإطار النظري، ثم قمت باستنتاج العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي في الإطار التطبيقي على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران أي كلّما زادت حمكة القرار من طرف المدير في التحسين كلما ازدهر جو المناخ التنظيمي داخل المؤسّسة من خلال زيادة فعالية الاتّصالات بين مختلف المستويات التنظيمية والموظّفين ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم الجماعية في اتّخاذ القرارات.

من خلال النتائج التي توصلت اليها يتضح أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين عملية اتخاذ القرار والمناخ التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

وقد اتفقت دراستي الى حد ما مع دراسة عبد العزيز بن مُحَمَّد الحميضي 2007 (عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي) الذي توصل من خلال دراسته الى أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند المستوى 0,01 فأقل بين عملية صنع القرارات بالمجلس وبين مستوى الرضا الوظيفي مما يوضح أنه كلما زادت مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات كلما زاد رضاهم الوظيفي.

-كما اتفقت الى حد ما مع دراسة : خلاصي مراد(اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل) ، التي بينت وجود علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال أنظمة التكوين والترقيات والأجور ونظام تسيير الحياة المهنية واستقرار الإطارات في العمل

اقتراحات وتوصيات :

على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

1-العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالمؤسسات العمومية للصحة واشتراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.

2-التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف المؤسسات ،وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.

3-اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ،يضمن ذلك زيادة قبولهم للقرارات المتخذة وزيادة فاعليتها من جهة أخرى كما يسهم في معرفة معوقات الأداء داخل المؤسسة.

4-تحسين تدفق الاتصالات في المؤسسة الصحية لتوفير الكثير من الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جيدة وتحسين عملية الاتصال بين العاملين بالإدارة.

5-محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية والمناخ التنظيمي السائد لدى العاملين بالمؤسسات العمومية الصحية والحد منها ووضع الخطط للتغلب عليها وتهيئة مناخ ملائم.

6-تشجيع العاملين على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي الى تطوير الأداء وتحسين العمل.

7-تسهيل فرص التعاون بين العاملين والإدارة وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.

8- العمل على المزيد من الدورات والبرامج التدريبية وفقا لاحتياجاتهم من التدريب.

9-تطوير المهارات القيادية في عملية اتخاذ القرارات عن طريق التدريب المستمر والهادف من خلال الدورات المتخصصة في هذه المجالات.

10-استمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية لديها.

11-إجراء المزيد من الدراسات و البحوث للتعرّف على العوامل التي تساعد على تحسين المناخ التنظيمي

12-إجراء المزيد من الدراسات و البحوث للتعرّف على العوامل التي تؤدّي إلى خلق توجّهات سلبية نحو المناخ التنظيمي و تقديم الاقتراحات للتغلّب عليها.

الملاحق

رقم (01):الاستبيان في صورته الأولى

جامعة عمار الثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الإجتماع والديمغرافيا

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته و بعد:

يسرني أن نقدم لكم هذا الاستبيان هو عبارة عن دراسة علمية لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت عنوان "**عملية اتّخاذ القرار و دورها في تحسين المناخ التنظيمي**".

و نظرا لخبرتك في المجال العملي، يكون لي الشرف الكبير أن تكون ممن يساعد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، عندما تجيب عن أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة و موضوعية و اختيار الإجابة المناسبة و ذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

علما أنّ في هذا الاستبيان لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، و لكن الإجابة الصحيحة هي التي تعبّر عن وجهة نظرك، و هذا ما احاول الوصول إليه من أجل نجاح هذه الدراسة.

شاكرا لكم تعاونكم وثقتكم ... و تقبّلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

– دصعة هاشمي

المحور الأوّل: البيانات الشخصية

1. **الجنس**: ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن**: 20-25 سنة ☐ 26-30سنة ☐ 31 سنة فأكثر ☐
3. **الحالة العائلية**: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
4. **المستوى التعليمي**: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
5. **الأقدمية**: أقل من 03 سنوات ☐ 4-6 سنوات ☐ 7-10 ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

المحور الثاني: واقع اتخاذ القرار في:

أولا: المشاركة:

1. هل توجد مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐
2. هل تعمل الإدارة على وضع أسس علمية إبداء آرائكم و مقترحاتكم؟ نعم ☐ لا ☐
3. هل مشاركتك في اتّخاذ القرارات تزيد من اهتمامك و حماسك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
4. هل عدم مشاركتك في اتخاذ القرارات تشعرك بالتهميش؟ نعم ☐ لا ☐

ثانيا: القيادة الإدارية:

1. هل تقوم القيادة الإدارية بزيارات للأقسام للتعرّف على أدائها و المشاكل التي تواجهها؟ نعم ☐ لا ☐
2. هل القيادة الإدارية تشدّد في تطبيق قراراتها على الموظّفين؟ نعم ☐ لا ☐
3. هل القيادة الإدارية تشجّع المبادرة الفردية و الأفكار الخلاّقة؟ نعم ☐ ☐
4. هل يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين؟ نعم ☐ لا ☐
5. هل يشجّع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل؟ نعملا ☐ ☐

ثالثا: تحديد المشكلة:

1. هل يتم دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها من قبل القيادات الإدارية؟ نعم ☐ لا ☐
2. هل باستطاعتك وضع الحلول المناسبة لأيّ مشكلة؟ نعم ☐ ☐
3. هل يصعب عليك التفكير في حل أيّ مشكلة تواجهك؟ نعم ☐ لا ☐

رابعا: تحديد البدائل:

1. هل يتم وضع العديد من الحلول المناسبة لأيّ مشكلة قبل اتّخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐
2. هل يطرح الحل الأفضل للقرار للتصويت و المشاورة؟ نعم ☐ ☐
3. هل عند فحص الحلول المختلفة للمشكلة يتمّ تقييم مزايا و عيوب كل حل؟ نعم ☐ ☐
4. هل باستطاعتك الوصول إلى حل مناسب لما يواجهك من مشكلات؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: واقع المناخ التنظيمي في:

أوّلا: الاتّصالات:

1. هل يساهم نظام الاتّصال في تحقيق أهداف المؤسّسة؟ نعم ☐ لا ☐
2. هل يساهم نظام الاتصال توفير البيانات و المعلومات اللازمة لاتّخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐
3. هل هناك علاقة اتّصال جيّدة بين الموظّفين في المنظّمة؟ نعم ☐ ☐
4. هل الاتّصالات الإدارية تتميّز بالسهولة و المرونة؟ نعم ☐ لا ☐

ثانيا: العمل الاجتماعي:

1. هل يوجد حرص من الإدارة على تشجيع العمل الجماعي؟ نعم ☐ ☐
2. هل يتمّ انجاز الأعمال و حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي؟ نعم ☐ ☐
3. هل العمل الجماعي يساعد على رفع الجهد المبذول في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

ثالثا: طبيعة العمل:

1. هل ساعات العمل و الدوام مناسبة؟ نعم ☐ لا ☐
2. هل هناك حرص من الإدارة على توفير مقوّمات الأمن و السلامة؟ نعم ☐ لا ☐
3. هل توجد قيود صارمة مفروضة على أداء الواجبات؟ نعم ☐ ☐
4. هل يغلب على الوظيفة الأعمال الروتينية المتكرّرة؟ نعم ☐ لا ☐

رابعا: سلوك العاملين:

1. هل تلتزم و تتقيّد بأنظمة و قوانين العمل؟ نعم لا ☐ ☐
2. هل مهنتك تمنحك تقدير و احترام الآخرين في المجتمع؟ نعم ☐ لا ☐
3. هل وظيفتك تمنحك فرصة التدريب أو إكمال التعلّم؟ نعم ☐ لا ☐
4. هل سلوك اللامبالاة داخل المنظّمة يعرّضك للأخطار؟ نعم ☐ لا ☐

خامسا: نظم و إجراءات العمل:

1. هل النظم و الإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظّمة؟ نعم لا ☐ ☐
2. هل إجراءات العمل المتعلّقة بمسؤوليتك تتفق مع قدراتك و مهاراتك؟ نعم ☐ ☐
3. هل سياسات و قوانين و لوائح العمل تؤثّر بشكل سلبي على أداء الأعمال؟ نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم (02): قائمة محكميي الاستبيان:

الرقم	اسم الاستاذ	الوظيفة
1	عطاء الله النوعي	أستاذ بقسم العلوم الإجتماعية

الملحق رقم (03): الاستبيان في صورته النهائية

جامعة عمارثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الإجتماع والديمغرافيا

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته و بعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان هو عبارة عن دراسة علمية لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت عنوان "**عملية اتّخاذ القرار و دورها في تحسين المناخ التنظيمي**".

و نظرا لخبرتك في المجال العملي، يكون لي الشرف الكبير أن تكونّ ممن يساعد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، عندما تجيب عن أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة و موضوعية و اختيار الإجابة المناسبة و ذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

علما بأنّ الإجابات ستحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي، كما أنّ في هذا الاستبيان لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، و لكن الإجابة الصحيحة هي التي تعبّر عن وجهة نظرك، و هذا ما احاول الوصول إليه من أجل نجاح هذه الدراسة.

شاكرا لكم تعاونكم وثقتكم ... و تقبّلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

دصعة هاشمي

المحور الأوّل: البيانات الشخصية

6. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
7. **السن:** 20-25 سنة ☐ 26-30سنة ☐ 31 سنة فأكثر ☐
8. **الحالة العائلية:** أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
9. **المستوى التعليمي:** متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
10. **الأقدمية:** أقل من 03 سنوات ☐ 4-6 سنوات ☐ 7-10 ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

المحور الثاني: واقع عملية اتخاذ القرار في المؤسّسة العمومية للصحّة الجوارية بقصر الحيران

أولا: المشاركة

5. توجد مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات. نعم ☐ لا ☐
6. تعمل الإدارة على وضع أسس علمية إبداء آرائكم و مقترحاتكم. نعم ☐ لا ☐
7. مشاركتك في اتّخاذ القرارات تزيد من اهتمامك و حماسك في العمل. نعم ☐ لا ☐
8. عدم مشاركتك في اتخاذ القرارات تشعرك بالتهميش. نعم ☐ لا ☐

ثانيا: القيادة الإدارية:

6. تقوم القيادة الإدارية بزيارات للأقسام للتعرّف على أدائها و المشاكل التي تواجهها. نعم ☐ لا ☐
7. القيادة الإدارية تشدّد في تطبيق قراراتها على الموظّفين. نعم ☐ لا ☐
8. القيادة الإدارية تشجّع المبادرة الفردية و الأفكار الخلاّقة. نعم ☐ لا ☐
9. يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين. نعم ☐ لا ☐
10. يشجّع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل. نعم ☐ لا ☐

ثالثا: تحديد المشكلة:

4. يتم دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها من قبل القيادات الإدارية. نعم ☐ لا ☐
5. باستطاعتك وضع الحلول المناسبة لأيّ مشكلة. نعم ☐ لا ☐
6. يصعب عليك التفكير في حل أيّ مشكلة تواجهك. نعم ☐ لا ☐

رابعا: تحديد البدائل:

5. يتم وضع العديد من الحلول المناسبة لأيّ مشكلة قبل اتّخاذ القرارات. نعم ☐ لا ☐
6. يطرح الحل الأفضل للقرار للتصويت و المشاورة. نعم ☐ لا ☐
7. عند فحص الحلول المختلفة للمشكلة يتمّ تقييم مزايا و عيوب كل حل. نعم ☐ لا ☐
8. باستطاعتك الوصول إلى حل مناسب لما يواجهك من مشكلات. نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: واقع المناخ التنظيمي في المؤسّسة العمومية للصحّة الجوارية بقصر الحيران.

أوّلا: الاتّصالات:

5. يساهم نظام الاتّصال في تحقيق اهداف المؤسّسة. نعم ☐ لا ☐
6. يساهم نظام الاتصال توفير البيانات و المعلومات اللازمة لاتّخاذ القرارات؟ نعم ☐ ☐
7. هناك علاقة اتّصال جيّدة بين الموظّفين في المنظّمة. نعم ☐ لا ☐
8. الاتّصالات الإدارية تتميّز بالسهولة و المرونة. نعم ☐ لا ☐

ثانيا: العمل الاجتماعي:

4. يوجد حرص من الإدارة على تشجيع العمل الجماعي .نعم ☐ لا ☐
5. يتمّ انجاز الأعمال و حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي. نعم ☐ لا ☐
6. العمل الجماعي يساعد على رفع الجهد المبذول في العمل .نعم ☐ لا ☐

ثالثا: طبيعة العمل:

5. ساعات العمل و الدوام مناسبة. نعم ☐ لا ☐
6. هناك حرص من الإدارة على توفير مقوّمات الأمن و السلامة. نعم ☐ لا ☐
7. توجد قيود صارمة مفروضة على أداء الواجبات. نعم ☐ لا ☐
8. يغلب على الوظيفة الأعمال الروتينية المتكرّرة. نعم ☐ لا ☐

رابعا: سلوك العاملين:

5. تلتزم و تتقيّد بأنظمة و قوانين العمل. نعم ☐ لا ☐
6. مهنتك تمنحك تقدير و احترام الآخرين في المجتمع. نعم ☐ لا ☐
7. وظيفتك تمنحك فرصة التدريب أو إكمال التعلّم. نعم ☐ لا ☐

خامسا: نظم و إجراءات العمل:

4. النظم و الإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظّمة. نعم ☐ لا ☐
5. إجراءات العمل المتعلّقة بمسؤوليتك تتفق مع قدراتك و مهاراتك. نعم ☐ لا ☐
6. سياسات و قوانين و لوائح العمل تؤثّر بشكل سلبي على أداء الأعمال. نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم (04): **الثبات بطريقة ألفا كرومباخ**

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	33

الملحق رقم (05): توجهات افراد العيتة نحو واقع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسّسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران

س1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	18	81,8	81,8	81,8
	لا	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	19	86,4	86,4	86,4
	لا	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	22	100,0	100,0	100,0

س4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	13	59,1	59,1	59,1
	لا	9	40,9	40,9	100,0

س4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	13	59,1	59,1	59,1
	لا	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	21	95,5	95,5	95,5
	لا	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	17	77,3	77,3	77,3
	لا	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	15	68,2	68,2	68,2
	لا	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	نعم	20	90,9	90,9	90,9
	لا	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	18	81,8	81,8	81,8
	لا	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	20	90,9	90,9	90,9
	لا	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	18	81,8	81,8	81,8
	لا	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	7	31,8	31,8	31,8
	لا	15	68,2	68,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	17	77,3	77,3	77,3
	لا	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	15	68,2	68,2	68,2
	لا	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	19	86,4	86,4	86,4
	لا	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	22	100,0	100,0	100,0

الملحق رقم (06): يوضّح توجهات افراد العينة نحو واقع المناخ التنظيمي داخل المؤسّسة العمومية للصح الجوارية بقصر الحيران

س17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	21	95,5	95,5	95,5
	لا	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	19	86,4	86,4	86,4
	لا	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	19	86,4	86,4	86,4
	لا	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	13	59,1	59,1	59,1
	لا	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	17	77,3	77,3	77,3
	لا	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	17	77,3	77,3	77,3
	لا	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	22	100,0	100,0	100,0

س24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	12	54,5	54,5	54,5
	لا	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	13	59,1	59,1	59,1
	لا	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	15	68,2	68,2	68,2
	لا	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	19	86,4	86,4	86,4
	لا	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	21	95,5	95,5	95,5
	لا	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	20	90,9	90,9	90,9
	لا	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	14	63,6	63,6	63,6
	لا	8	36,4	36,4	100,0

س30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	14	63,6	63,6	63,6
	لا	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	18	81,8	81,8	81,8
	لا	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	18	81,8	81,8	81,8
	لا	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

س33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	7	31,8	31,8	31,8
	لا	15	68,2	68,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): يوضّح معاملات الارتباط بيرسون بين عملية اتخاذ القرار و عناصر المناخ التنظيمي داخل المؤسّسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الحيران.

Matrice de corrélation inter-éléments

	إتخاذ_القرار
الإتصال	,574
العمل_الجماعي	,728
طبيعة_العمل	-,025
سلوك_العاملين	,320
نظم_إجراء_العمل	,366
المناخ_التنظيمي	,519
إتخاذ_القرار	1,000

Corrélations

Statistiquesdescriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
الإتصال	4,7273	,82703	22
العمل_الجماعي	3,4545	,73855	22
طبيعة_العمل	5,3182	1,21052	22
سلوك_العاملين	3,5000	,67259	22
نظم_إجراء_العمل	4,0455	,65300	22
المناخ_التنظيمي	21,0455	2,76848	22
إتخاذ_القرار	19,2273	2,54356	22

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1 - الدعيلج ابراهيم عبد العزيز،الادارة العامة والادارة التربوية. دار الرواد للنشر والتوزيع ،عمان،2009.

2 - الهيتي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر ، عمان،2004.

3 - الحريري رافده، مهارات القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. دار المناهج، عمان،2008.

4 - الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق . ط 1 المكتبة الاكاديمية ، القاهرة، 2005.

5 - اللوزي موسى، التنظيم الاداري الاساليب والاستشارات . دار غريب للطباعة للنشر و التوزيع ، القاهرة، (د س ن).

6 - المجدوب طارق، الادارة العامة العملية الادارية الوظيفة العامة والاصلاح الاداري. منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003.

7 - المرسى جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية ، 2006.

8 - المغربي كامل مُحَمَّد، السلوك التنظيمي .ط3 دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان، 2004.

9 - المغربي كامل مُحَمَّد، السلوك التنظيمي، اسس سلوك الفرد والجماعة في المنظّمة . ط2، دار الفكر، عمان، 1995.

10 - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية.ط1 المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،2007.

11 - السلمي علي، السلوك الانساني في المنظمات الاعمال. دار غريب للطباعة والنشر،القاهرة،2009.

12 - العزاوي مُحَمَّد خليل، ادارة اتخاذ القرار.ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان،2006.

13 - العلاق بشير، أسس الادارة الحديثة .دار اليازوري العلمية ، عمان ،1999 .

14 - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظّمات الأعمال .ط3، درا وائل للنشر و النوزيع، عمان، 2005.

15 – الصاعدي ليلى بنت سعد بن سعيد، التفوق والموهبة والابداع واتخاذ القرار . دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان،2007.

16 – الصيرفي مُحَمَّد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوىالمنظمات .ج4، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 .

17 – القريوتي مُحَمَّد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمةالمختلفة . ط5 ، دار وائل للنشر ،عمان، 2009.

18 – الشماع خليل مُحَمَّد حسن، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال .دار المسيرة للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، 2002.

19 – بلعجوزحسين ، نظرية القرار مدخل إداري كمي . مؤسسة الثقافة الجامعية الاسكندرية ، دار هومة زهران،عمان،1997.

20 – جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال .ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،2010.

21 – جلدة سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة .ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.

22 – هلال محسن وأيمن النحاس، مبادئ الادارة.ط1 مكتبة الوفاء القانونية الاسكندرية، 2009.

23 – حديد موفق مُحَمَّد ،الادارة العامة. دار الشروق، عمان، 2004.

24 – حمادات مُحَمَّد حسن مُحَمَّد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية .ط1،دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان،2008.

25 – حمود خضيركاظم، السلوك التنظيمي. ط1 دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2001.

26 – حسين علي، نظرية القرارات الادارية.دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، 2008.

27 – حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر. دار الجامعية الاسكندرية،2004.

28 – كنعان نواف، اتخاذ القرارات الادارية .دار زهران ، عمان، 1997.

29 – كنعان نواف، اتخاذ القرار بين النظرية والتطبيق.ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،2003.

30 – ماهر أحمد، اتخاذ القرار بين النظرية والتطبيق . الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية،2008.

31 – مشرقي علي مُحَّد ، نظرية القرارات الادارية. المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 1984.

32 – نائب ابراهيم عبد الواحد وباقية انعام عبد المنعم، نظرية القرارات نماذج واساليب كميةمحوسبة .ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

33 – نادرة ايوب، نظرية القرارات الادارية. دار زهران ،عمان ،1997.

34 – عبد الهادي أحمد مُحَّد، الانحراف الاداري في الدول النامية . مركز الاسكندرية ،للكتاب، الاسكندرية،1997.

35 – عبوي زيد منير، التنظيم الاداري مبادئه واساسياته .ط1، دار أسامة المشرق الثقافي، الاردن، 2006.

36 – عوابدي عمار ،نظرية القرارات الادارية بين علم الادارة العامة والقانون الاداري .ط2، هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،200.

37 – عطية منى خزام خليل، الادارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، دار أبو الخير للطباعة والنشر ، الاسكندرية،2009.

38 – فليه فاروق عبده والسيد مُحَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسساتالتعليمية.ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2005.

39 – رسمي حسن مُحَّد، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية.ط1، دار الوفاء للنشر ، الاسكندرية، 2004.

40 – رضا هاشم حمدي ، التدريب والتأهيل الاداري.ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان،2010.

ثانيا: الوثائق الرسمية:

41 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادي الاولى عام 1428هـ الموافق ل 19 ماي 2007 م، الجريدة الرسمية العدد33 المؤرخ في 03 جمادي الأولى الموافق ل 20ماي 2007م.

ثالثا: المجلات

42 - المحاسنة مُحَمَّد عبد الرحيم ،أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي ، مجلة مؤتة، للبحوث والدراسات المجلد،16، العدد جامعة مؤتة، الاردن،2001.

43 - الصفار أحمد عبد اسماعيل ، أثر المناخ التنظيمي في الاداء والميزة التنافسية .دراسة ميدانية في المصاريف التجارية الاردنية ، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد76، الاردن، 2009.

44 - الخناق سناء عبد الكريم ، المناخ التنظيمي والعلاقة مع العلاقة الادارة ودورهما مقارنة في احدى الجامعات الماليزية ،مجلة الباحث ، العدد10، 2012.

45 – الذنيبات محمود مُحَمَّد، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والادارية في الأردن ،مجلة العلوم الادارية ،المجلد62 ، العدد1، الأردن ،1999.

46 - بوزيدسليمة، المشاركة في اتّخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية. مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 14، جوان، 2010.

47 - زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين ، دراسة ميدانية على الفنادق بمحافظة ، دمشق، وريفها مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 العدد 2، 2012.

48 - حسو اسحاق أسير ، دور أبعاد المناخ التنظيمي وتعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ،المجلد، 8 العدد 6، 2012.

49 - غليظ شافية أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم ، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد(أ) ، العدد 32، جامعة متنوري قسنطينة ، ديسمبر،2009.

رابعا: الدراسات غير المنشورة

50 – البدر ابراهيم بن حمد، " المناخ التنظيمي و علاقته بضغوط العمل. دراسة ميدانية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

51 - الزيادي العتيبي بندر بن مُحَمَّد حسين، "اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فعالية الذات و المساندة الاجتماعية". (رسالة الماجستير في علم النفس، تخصص تربوي مهني)، جامعة أم القرى، السعودية،2007.

52 - المدهون ايّاد ابراهيم خليل،"العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". (رسالة ماجستير في ادارة الاعمال)، جامعة الازهر، غزة، 2012.

53 - الطرفي مُحَمَّد بن سالم عطية، "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في منطقة المدينة المنورة". (رسالة ماجستير في العلوم الادارية)، الرياض،2013.

54 - السكران ناصر مُحَمَّد ابراهيم ،"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن بمدينة الرياض"، (رسالة ماجستير في العلوم الادارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض،2004.

55 – السلمي فهد نجيم راجح، "القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة". (رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط)، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.

56 - الشنطي محمود عبد الرحمان ابراهيم،"أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة". (رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الاسلامية ، غزة ،2006.

57 - الظاهري حماد بن صالح ، "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي". (رسالة ماجستير في العلوم الادارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2008.

58 – زواتيني عبد العزيز، "الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين". (مذكرة الماجستير علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل) ،جامعة سعد دحلب ،البليدة، 2007.

59 – عايش الطيب ايهاب محمود، "أثر المناخ التنظيمي على رضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية". (رسالة ماجستير في ادارة الاعمال)، الجامعية الاسلامية ، غزة ، 2008.

60 – عالم خالد أحمد، "درجة ممارسة القيادات التربوية في الادارة العامة لتربية وتعليم لعملية اتخاذ القرار". (رسالة الماجستير، تخصص الادارة التربوية و التخطيط) ،كلية التربية جامعة أم القري، السعودية،1429/1422.

61 – عزي سهام،"دراسة المقارنة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية". (مذكرة ماجستير في قسم علوم التسيير تخصص التسيير العمومي)، جامعة الجزائر2011،2010/3.

62 – شامي صليحة، "المناخ التنظيمي تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين". (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسير المنظمات)،امُحَّد بوقرة بومرداس،2009.

63 – شخوم عبد الرحمان ومصطفى الامين صلاح، "نظام المعلومات الصحي ودوره في اتخاذ القرار في المستشفيات". (مذكرة ماستر في العلوم التسيير تخصص ادارة مستشفيات والمؤسسات الصحية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الاغواط ،2013/2012.

64 – خلاصي مراد،"اتخاذ القرار في تسير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل". (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس تخصص علم النفس التنظيمي وتسير الموارد البشرية) ، جامعة متنوري، قسنطينة،2006.

65 – خلفي اسمهان، "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات". (رسالة الماجستير في العلوم التجارية تخصص ادارة الاعمال)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، باتنة ، 2009/2008.

رابعا: المواقع الالكترونية:

65- حاوي ايمان عسكري، بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية. http:/www.iasj.net يوم 2015/04/13 الساعة 19:30.

66- الكردي أحمد السيد، أنماط القيادة في اتخاذ القرارات الادارية . http:// kemenline.com/user/Ahmed kordy/posts/19440 يوم 2015/04/19 على الساعة 18:15.

67- لدرع خديجة وعبد الرحيم ليلى، الاتصالات الادارية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية http://ieFpedia.com/arab/up-content//up/ يوم2015/04/13 على الساعة 20:02.

68- لقنادلي جواهر بنت أحمد ، الاتصالات وعلاقته باتخاذ القرار http://.uqu.ed.u.s.a/Files2/timy-mce/plugims يوم2015/04/12 على الساعة19:56.

69- ربيع عبد الرؤوف عامر، نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسة التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتها ieFped ia.com .يوم2015/03/03 على الساعة 18:24.

70- شوتر حميد ناجي حسين، السياسات الادارية للمصالح الادارية. http://www.yemen.nic-inFo/contents/studies/detail.php يوم 2015/04/19 على الساعة 20:27.

II. مراجع باللغة الاجنبية:

***Reveue**:

71-kundukanshik,developmentof the conceptual France workoforganisationnelclimat.Vidysagar,university of commerce ,Vol12,India,March.2007.

72-TorainJeam,Brunet,climat organisationnel satisfaction au travail et perception du syndiacalisme, revue: relate ind,Vol39,N°14,1989.