

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي - الأغواط



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع وديمغرافيا

عنوان المذكرة:

سياسة الترشيد والعقلنة ودورها في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

* العربي حران

إعداد الطالبة:

• مسعودة بن لحبيب

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	دكتور	جوزة عبد الله
مشرفا ومناقشا	دكتور	حران العربي
مناقشا	دكتور	بوخلخال علي

السنة الجامعية:

2019/2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي - الأغواط



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع وديمغرافيا

عنوان المذكرة:

سياسة الترشيد والعقلنة ودورها في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

* العربي حران

إعداد الطالبة:

• مسعودة بن لحبيب

السنة الجامعية:

2019/2018

الإهداء

إلى ينبوع الحنان، من لا تبخل علي بالإتيان، إلى أمي الحبيبة.

إلى من عمل لأجلي ليالي من تعب لراحة بالي، إلى عظيم لا يفارق خيالي، إلى قدوتي، أهديه لنور عيني أبي الغالي.

إلى روح سكنت روحي، إلى سندي ورفيق دربي، إلى من سأنتقاسم معه الأيام في اليسر والعسر زوجي العزيز "مصطفى".

إلى شموع حياتي اخوتي: (حمزة، صفي الدين، معمر، علي، فاطمة الزهراء، جمال الدين، نور الهدى)، إلى زوجات اخوتي (عزة، جهاد، حليلة)، إلى الكتاكيت الصغار الغالين علي (حبيب، مريم، محمد، قطر الندى، عبد الرحمان).

إلى رفيقات دربي وزميلاتي وزملائي.

إلى كل من دخلوا قلبي ونسيهم قلبي ولساني.

مسعودة



تسکرات

لابد لنا ونحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في
حياتنا الجامعية من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في
رحاب الجامعة مع من قدموا لنا الكثير لتعليمنا أقدس
رسالة في الحياة ونخص بالشكر والتقدير الدكتور:
العربي حران.

ملخص الأدراسة

ملخص مذكرة ماستر

عنوان الرسالة: سياسة الترشيد والعقلنة ودورها في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار .

إعداد الطالبة : بن لحبيب مسعودة

إشراف : الاستاذ الدكتور حران العربي

مشكلة الدراسة :

تتخصر مشكلة الدراسة في الكشف عن الدور الذي تلعبه سياسة الترشيد والعقلنة في تكوين اتجاهات العمال من خلال عملية اتخاذ القرار فكان التساؤل الرئيسي كالاتي : هل لتطبيق سياسة الترشيد والعقلنة دور في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار ؟

تساؤلات الفرعية للدراسة :

- هل تؤثر سياسة الترشيد والعقلنة في مواجهة المشاكل الناتجة عن اتجاهات العمال؟
- هل قرارات العمال لها علاقة بسياسة الترشيد والعقلنة؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأصلية :

✓ تؤثر سياسة الترشيد والعقلنة في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار .

الفرضيات الفرعية :

✓ تؤثر سياسة العقلنة في مواجهة المشاكل الناتجة عن اتجاهات العمال .

✓ قرارات العمال لها علاقة بسياسة الترشيد والعقلنة .

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على :

- معرفة دور سياسة الترشيد والعقلنة في تحديد وتوجيه سلوكيات الأفراد ومواقفهم داخل المؤسسة .
- التعرف على مدى وعي العمال بهذه السياسة .
- الكشف على اتجاهات العمال ودورها في عملية اتخاذ القرار .
- التلميح إلى أهمية دور سياسة الترشيد والعقلنة في المؤسسات .

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع طبيعة الموضوع ، وتم استخدام الملاحظة والاستبيان ادوات لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة .

أهم النتائج :

1/ ان لسياسية الترشيد والعقلنة دور كبير في تحكم في سلوكيات الفرد داخل المؤسسة كما تستعمل استراتيجية تسمح بتممية القدرات الإبداعية لدى العمال من خلال البرامج التكوينية والتدريبية لمسايرة هذا النوع من السياسة المستعملة.

2/ أن هناك نوع من التسيير العقلاني من قبل المسؤولين لضمان سيرورة المؤسسة وكذا حل المشاكل وطرح البدائل.

3/ عمال المديرية ملتزمون بالقرارات التي تصدر من طرف المسؤولين كما لهم الحرية في التعبير عن رأيهم وهذا ما يبرز العلاقة المستقرة بين بين الرؤساء والمرؤوسين.

Study Summary:

Thesis title: Policy of rationalization its role in shaping the attitudes of workers towards the decision-making process.

Prepared by the student: Ben Lahbib Messaouda

Supervision: Prof. Dr. Harran Al Arabi

the study Problem:

The problem of study is limited to revealing the role played by the policy of rationalization in the formation of workers' attitudes through the decision-making process. The main question was: Does the rationalization policy play a role in shaping the workers' attitudes towards the decision-making process?

Sub-questions for the study:

- Does the policy of rationalization affect the problems resulting from workers' attitudes?
- Are workers' decisions related to the policy of rationalization?

Study Hypotheses:

Original Hypothesis:

- ✓ There is a very influential role to implement the policy of rationalization in shaping the attitudes of workers towards the decision-making process.

Sub-assumptions:

- ✓ The policy of rationalization affects the problems resulting from workers' attitudes.
- ✓ Workers' decisions have to do with the policy of rationalization.

Objectives of the study: This study aims to identify:

- Contributing to the enrichment of theoretical and applied research in the field of sociology organization and work.
- Know the role of the policy of rationalization in identifying and directing the behavior of individuals and their positions within the institution.
- Recognize workers' awareness of this policy.
- Disclosure of workers' attitudes and role in the decision-making process.
- The importance of the role of the policy of rationalization in institutions.

Study Approach:

The descriptive analytical method was used to be appropriate to the nature of the subject. The observation and questionnaire were used as tools for collecting data and information on the subject of the study.

Main results:

1/The policy of rationalization has a great role in controlling the behavior of the individual within the institution and also uses a strategy that allows the development of creative abilities of workers through training programs and training to keep pace with this type of policy used.

2/There is a kind of rational management by officials to ensure the process of the institution as well as solve problems and offer alternatives.

3/Directorate workers are committed to decisions issued by officials and are free to express their opinion and this highlights the stable relationship between presidents and subordinates.

الفهرس

فهرس المحتويات

الإهداء.....
تشكرات.....
أ	ملخص الدراسة.....
ز	الفهرس المحتويات.....
م	فهرس الجداول.....
ن	فهرس الأشكال.....
17	مقدمة.....

الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الصفحة	الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة
21	أسباب اختيار الموضوع.....
21	أهمية الدراسة.....
22	أهداف الدراسة.....
23	الاشكالية.....
24	الفرضيات.....
24	تحديد المفاهيم.....
28	الدراسات السابقة.....
32	المقاربة السوسولوجية.....
	الفصل الأول: سياسة الترشيد والعقلنة
36	تمهيد الفصل.....
37	أولاً/ ماهية الترشيد.....
37	1. تعريف الترشيد.....
37	2. تعريف الترشيد من المنظور الديني.....
38	3. تعريف الترشيد من المنظور الإقتصادي.....
39	ثانياً/ ماهية العقلنة.....
39	1. تعريف العقلنة.....

40	2. مفهوم العقلانية.....
42	3. اهمية العقلنة والعقلانية في التنظيم
42	ثالثا/ الحكم الراشد.....
42	1. مفهوم الحكم الراشد.....
43	2. أبعاد الحكم الراشد.....
45	3. عناصر الحكم الراشد.....
47	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الاتجاه بين المقاربة والنظرية

49	تمهيد الفصل.....
50	1. مفهوم الاتجاهات.....
51	2. أنواع الاتجاهات.....
52	3. مكونات الاتجاهات.....
53	4. خصائص الاتجاهات.....
54	5. وظائف الاتجاهات.....
55	6. النظريات المفسرة لتكوين الاتجاهات.....
56	7. العوامل المؤثر في تكوين الاتجاهات.....
58	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: عملية اتخاذ القرار

60	تمهيد الفصل.....
61	1. تعريف اتخاذ القرار.....
62	2. صناعة القرار.....
62	3. نظريات اتخاذ القرار.....
63	4. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.....
64	5. اسس عملية اتخاذ القرار.....
65	6. أنواع القرارات.....
67	7. معوقات اتخاذ القرار.....
69	خلاصة الفصل.....

الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

72	تمهيد.....
73	أولا/مجالات الدراسة.....
77	ثانيا/منهج الدراسة.....
78	ثالثا/أدوات ومصادر جمع المعلومات.....
79	رابعا/العينة وطرق اختيارها.....
82	خامسا/عرض وتحليل النتائج.....
111	نتائج الدراسة.....
	خاتمة.....
	قائمة المصادر والمراجع.....
	الملاحق.....

قائمة الأشكال والجدول والملاحق

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	لصفحة
1	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	82
2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .	83
3	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي .	84
4	يبين التصنيف المهني للمبحوثين .	85
5	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .	86
6	توزيع افراد العينة حسب الأقدمية.	87
7	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام الفرد بالمؤسسة بالتعبير عن رأيه حول اتجاه أو موضوع معين.	88
8	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مراعاة المؤسسة لموضوع السلوك العقلاني الذي يتوقف على الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.	89
9	يوضح توزيع أفراد العينة حسب وعيهم لبيئة العمل من طرف العمال وخاصة المسؤولين.	90
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تصرف المسؤولين بشكل عقلاني لحل المشاكل وطرح البدائل.	91
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المسؤولين بفك النزاع بين العمال حول موضوع ما.	92
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التوجيه الفعال ودوره في حل المشاكل بين العمال.	93
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب استعمال المؤسسة لاستراتيجية العقلنة لحل مشكلة تشعب اتجاهات العمال.	94
14	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بدورات تكوينية بخصوص استراتيجية عقلنة اتجاهات العمال.	95
15	يوضح توزيع أفراد العينة حسب دافعية العمال ودورها في خلق الآراء وتضاربها.	96
16	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام الرئيس بالتدخل لحل هذه المشاكل وفق منظور عقلي رشيد.	97
17	يوضح العلاقة بين الجنس وعقد الاجتماعات بين الرؤساء والمرؤسين لمناقشة المشاكل وحلها.	98
18	يوضح العلاقة بين السن و استعمال المؤسسة لاستراتيجية العقلنة لحل مشكلة تشعب اتجاهات العمال.	100
19	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساهمة العقلنة في خلق نوع من الاستراتيجية في اتخاذ القرار لدى العمال.	101
20	يوضح توزيع أفراد العينة حسب صرامة المسؤولين في بناء القرارات الاستراتيجية اتجاه عمال مؤسستكم.	102
21	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اتباع المؤسسة استراتيجية تسمح لها من رفع أداء عمالها.	103
22	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بعقلنة القرارات ودورها في بناء الأهداف.	104
23	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام العمال بالتزام اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين.	105

106	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل المؤسسة بمقاييس من خلال تنفيذ القرارات وأخذ التدابير لمواجهة المشاكل.	24
107	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رشادة سياسة الإدارة بمؤسستكم في تحقيق الأهداف المرجوة في ظل سياسة الترشيح والعقلنة.	25
108	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل المؤسسة بتحفيز العمال لإيجاد أفضل الحلول.	26
109	يوضح العلاقة بين الأقدمية في العمل مع التزام العمال اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين.	27
110	يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية بمساهمة العقلنة في خلق نوع من الاستراتيجيات اتخاذ القرار لدى العمال	28

فهرس الأشكال

رقم	عنوان الشكل	لصفحة
1	يوضح النموذج الثلاثي لمكونات الاتجاه	53
2	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية توزيع الكهرباء والغاز	75
3	دائرة نسبية متعلقة بالجنس	82
4	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	83
5	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي .	84
6	يبين التصنيف المهني للمبحوثين .	85
7	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	86
8	يبين أقدمية العمال في العمل داخل المؤسسة.	87
9	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام الفرد بالمؤسسة بالتعبير عن رأيه حول اتجاه أو موضوع معين.	88
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب مراعاة المؤسسة لموضوع السلوك العقلاني	90
11	يبين توزيع أفراد العينة حسب وعيهم لبيئة العمل من طرف العمال وخاصة المسؤولين.	91
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام الفرد بالمؤسسة بالتعبير عن رأيه حول اتجاه أو موضوع معين .	92
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المسؤولين بفك النزاع بين العمال حول موضوع ما.	93
14	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التوجيه الفعال ودوره في حل المشاكل بين العمال.	94
15	يوضح توزيع أفراد العينة حسب استعمال المؤسسة لاستراتيجيات العقلنة لحل مشكلة تشعب اتجاهات العمال.	95

96	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بدورات تكوينية بخصوص استراتيجية عقلنة اتجاهات العمال.	16
97	يوضح دافعية العمال ودورها في خلق الآراء وتضاربها.	17
98	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام الرئيس بالتدخل لحل هذه المشاكل وفق منظور عقلي رشيد.	18
99	يوضح العلاقة بين الجنس وعقد الاجتماعات بين المرؤوسين لمناقشة المشاكل وحلها.	19
102	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساهمة العقلنة في خلق نوع من الاستراتيجية في اتخاذ القرار لدى العمال.	20
103	يوضح توزيع أفراد العينة حسب صرامة المسؤولين في بناء القرارات الاستراتيجية اتجاه عمال مؤسستكم.	21
103	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اتباع المؤسسة استراتيجية تسمح لها من رفع أداء عمالها.	22
104	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بعقلنة القرارات ودورها في بناء الأهداف.	23
105	يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام العمال بالتزام اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين.	24
106	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل المؤسسة بمقاييس من خلال تنفيذ القرارات وأخذ التدابير لمواجهة المشاكل.	25
107	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رشادة سياسة الإدارة بمؤسستكم في تحقيق الأهداف المرجوة في ظل سياسة الترشيح والعقلنة.	26
108	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل المؤسسة بتحفيز العمال لإيجاد أفضل الحلول.	27
109	يوضح العلاقة بين الأقدمية في العمل مع التزام العمال اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين.	28

فهرس الملاحق

الملاحق.	الرقم
الاستمارة.	01
طلب ترخيص بالزيارة.	02
جدول احصائي يبين معامل الارتباط بين أسئلة الاستبيان.	03
جدول احصائي يبين مجتمع البحث.	04

مقدمه

مقدمة

ان عالم اليوم عالم متطور تطورا مستمرا وسريعا جدا، وهذا يتطلب منا ملاحقة هذا التطور في مؤسساتنا ومنظماتنا لكي نعمل في بيئة ادارية صحيحة، قادرة على العمل والتعامل بمرونة، وفهم واستيعاب التطورات التي تحدث باستمرار، فالمؤسسات الاقتصادية تلعب دورا حيويا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لكل دول العالم، وحتى تكون المؤسسة في القمة لا بد وان تواكب التطور؛ ولا نقصد بالتطور حداثة الاليات والتقنيات، بل نقصد منه تطور الفكر او بعبارة اخرى التطور الانساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في جانب الادارة او جانب العاملين في الداخل والخارج، وباختلاف اساليب العملية الادارية وتنوعها وتطورها عبر التاريخ، يبقى الهدف من اجل النجاح واحدا و هو الحصول على افضل مردود ممكن من الامكانيات المتوفرة.

ولعل اهم عوامل النجاح التي تحققة اي مؤسسة يتوقف على ترشيد وعقلنة القرارات المتخذة وحسن صناعتها خاصة في تحديد عمال لاتجاهاتهم، وهذه الاخيرة لها دور مهم في تحديد موقف وسلوك الفرد ازاء العمل والاداء والقدرة على تحقيق الاهداف والدوافع المادية والمعنوية التي تدفعهم لتحسين جودة الخدمات او رفع الطاقة الانتاجية ويرتبط الاتجاه بنوع من الحكم العقلي الذي يوجه سلوكه كيفما يريد ولهذا تختلف الاتجاهات في درجة ثباتها.

وسياسة الترشيذ والعقلنة من اهم السياسات التي يجب ان يتبعها القادة للقدرة على اتخاذ القرارات من جميع النواحي والمستويات، ولن يستطيعوا ان يصلوا إلى القرار الرشيد ما لم تكن هناك دراسة علمية و موضوعية للمعطيات المتوفرة، ووجود المعلومات الكافية تمكنهم من فهم المشكلة بشكل واضح ودقيق وبالتالي الوصول الى حل، والذي لا شك فيه أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف افراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد، لان توسيع دائرة المشاركين كلما امكن توفر ميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات والخبرات اذ احسن اختيار المشاركين في صنع القرار.

وبهذا فقد عالجتنا موضوعنا سياسة الترشيذ والعقلنة ودورها في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار وقمنا بدراسته من جانبيه وكانت كالآتي:

الباب الاول (النظري) : ويتضمن فصول نظرية متمثلة فيما يلي :

الفصل التمهيدي : والمتعلق بموضوع الدراسة من حيث تحديد الاشكالية بشكل منهجي تدريجي انطلاقا من العام الى الخاص وصولا الى طرح التساؤل متبوعا بالفرضيات وكذا تحديد المفاهيم الاجرائية ثم تبيان اهمية الدراسة والهدف منها بالإضافة الى اسباب اختيار الموضوع ثم التطرق الى الدراسات السابقة.

الفصل الأول: خاص بماهية سياسة الترشيذ والعقلنة حيث تناولنا فيه ماهية الترشيذ والعقلنة والحكم الراشد مفهومه وابعاده ومؤشرات قياسه

الفصل الثاني: الاتجاه بين المقاربة و النظرية الادارية وتناولنا فيها مفهوم الاتجاهات والمقاربة النفسية الاجتماعية للاتجاهات والنظرية البيروقراطية ومدرسة الادارة العلمية ومدرسة التكوين الاداري

الفصل الثالث: عملية اتخاذ القرار وتطرقنا فيها الى اهمية وانواع ومراحل ومعوقات اتخاذ القرار بالإضافة الى مشاركة العاملين في القرارات الادارية و مفهوم وابعاد القرار الرشيد وعوامل رشادة القرارات

الباب الثاني: يتمثل في الجانب الميداني و التطبيقي والذي يتضمن:

مجالات ومنهج الدراسة بالإضافة الى ادوات ومصادر جمع البيانات و يليها العينة وطرق اختيارها ايضا عرض وتحليل النتائج وفي اخيرا وليس اخرا نتائج الدراسة.

الباب الأول

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً/ أسباب اختيار الموضوع

تعددت وتنوعت أسباب اختيار الموضوع وانحصرت بين أسباب ذاتية وأسباب موضوعية :

1/ أسباب ذاتية:

- الميول والرغبة الشديدة في دراسة هذا الموضوع.
- يعتبر من بين المواضيع الهامة التي تستحق الدراسة .
- محاولة فهم ومعالجة المشكلة في الميدان والخروج بنتائج وتوصيات.
- قابلية هذه الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها موجودة بالفعل وملموسة في مؤسساتنا.

2/ أسباب موضوعية:

- أغلب الدراسات في هذا الموضوع عالجتها تخصصات أخرى " الإدارة ، التسيير ، الاقتصاد"، أي فقر لتناول السوسيولوجي لهذا الموضوع .
- معرفة مدى فاعلية الترشيذ والعقلنة من خلال عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .
- كشف ومعرفة العلاقة بين اتجاهات العمال وخاصة جانب اتخاذ القرار وعلاقته بالترشيذ والعقلنة داخل المؤسسة .

ثانياً/ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الترشيذ والعقلنة من جهة وكذا اتجاهات العمال من جهة أخرى وخصوصاً من عملية اتخاذ القرار لديهم حيث أن دراسة هذين الجانبين مازالت محدودة وقاصرة على مستوى الوطن العربي وخاصة الطرح الأكاديمي حيث نتوقع أن تكون الدراسة إضافة جديدة لحقل علم الاجتماع تنظيم وعمل لمناقشتها موضوعين فاعلين في مجال التنظيم الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في هذا المجال، وكذلك محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيره على سلوكيات العاملين داخل التنظيم وخصوصاً نحو عملية اتخاذ القرار.

ثالثاً/ أهداف الدراسة:

نحاول من إجراء الدراسة الحالية الوصول إلى الأهداف التالية:

- معرفة دور سياسة الترشيد والعقلنة في تحديد وتوجيه سلوكيات الأفراد ومواقفهم داخل المؤسسة.
- التعرف على مدى وعي العمال بهذه السياسة.
- الكشف على اتجاهات العمال ودورها في عملية اتخاذ القرار.
- التلميح إلى أهمية دور سياسة الترشيد والعقلنة في المؤسسات.
- التعرف على كيفية وطريقة العمل بهذه السياسة من خلال عملية تكوين العمال نحو اتخاذ القرار.

رابعاً/ الإشكالية:

لقد أدركت الكثير من المنظمات في مختلف دول العالم خصوصاً المتقدمة منها أهمية الاستراتيجيات التي تشمل المورد البشري وكذا الموارد الأولية التي تعتبر المكون الأساسي والبارز لظهور المنظمة أو المؤسسات، وباعتبار أن المورد البشري هو جزء لا يتجزأ من السياسة العامة لها، فبدأت هذه المنظمات في عملية اعداد الفرد وتحضيره لإبداء رأيه والمشاركة في بعض القرارات اتجاه موضوع معين وهذا ما يحدد تنبؤاته المستقبلية لمصير المنظمة أو المؤسسة وكذلك بصفته الطرف الاساسي في علاقات العمل، فمحتته القدر الكافي من الاهتمام وبالمقابل تحسنت صورة هذه المنظمات واكتسبت ميزة تنافسية كان لها بالغ الأثر على استمراريتها ونموها.

ومن هنا يمكن الإشارة إلى الفرد باعتباره العنصر الأساسي والفعال في تلك المنظمات بحيث يعمل على تحسين وتطوير تلك المنظمات باستعمال ما يعرف بسياسة الترشيح والعقلنة فهذه الأخيرة تعمل على خلق نوع من التوازن داخل وخارج محيط المنظمة وخاصة تحقيق أهداف العمال واشباع رغباتهم، وبالتالي تسمح هذه السياسة للفرد من تكوين منطلقاته الفكرية لأن سلوك الفرد يعبر دائماً عن رصيده وكفاءته المعرفية لذا يمكن القول أن اتجاهات العاملين هي عبارة عن تطبيق عملي وتعبير فعلي لسلوك الانسان أو الفرد داخل المنظمة،¹ وذلك عن طريق المشاركة في اتخاذ القرار بحيث أن هذا الأخير من المسائل التي يتساوى فيها كل أفراد المنظمة لأن الجميع يواجه هذه المسألة ولكن بدرجات متباينة ومتفاوتة وبمسؤوليات مختلفة، وتعتبر المشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات أمر في غاية الأهمية بحيث يكون القرار فعال نتيجة لتشارك المسؤولين مع الإداريين لتحقيق مجموعة من الأهداف أو هدف معين.² وبما أننا تكلمنا عن الاستراتيجيات والسياسة فيمكن حصر الترشيح والعقلنة في الجانب السياسي أفهي بمثابة سياسة تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحسين وتطوير وتوجيه وبناء نفسها، فإن الجزائر بصفة عامة تعمل بهذه السياسة داخل مؤسساتها في ظل ضعف الاداء الإداري والمالي هذا ما يمكن الإجابة عنه من خلال إسقاط دراستنا على إحدى مؤسساتها وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط كأحد أهم المؤسسات التي كانت محل التطبيق وباعتبارها أهم المؤسسات السبابة في تطبيق هذه السياسة

¹ الكندي أحمد محمد: علم النفس الاجتماعي والحياة المعاصرة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1995. ص 297

² كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، الإصدار السادس، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،

عمان، 2007، ص 55.

واستقطابها وما تحتويه من موارد بشرية هامة لاسيما في الفترة الأخيرة من خلال سياسات الاستقطاب التي تعمل عليها ومما سبق يمكن طرح الاشكال الآتي:

❖ هل لتطبيق سياسة الترشيد والعقلنة دور في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار؟

وتتدرج تحتها أسئلة الفرعية وهي:

- هل تؤثر سياسة الترشيد والعقلنة في مواجهة المشاكل الناتجة عن اتجاهات العمال؟
- هل قرارات العمال لها علاقة بسياسة الترشيد والعقلنة؟

خامسا/ الفرضيات:

وتنقسم إلى فرضية عامة وفرضيات جزئية وهي كالآتي:

الفرضية العامة:

✓ هل لسياسة الترشيد والعقلنة دور في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار.

الفرضيات الجزئية:

✓ تؤثر سياسة العقلنة في مواجهة المشاكل الناتجة عن اتجاهات العمال.

✓ قرارات العمال لها علاقة بسياسة الترشيد والعقلنة.

سادسا/ تحديد المفاهيم:

1. الترشيد:

لغة: إن لفظ "الترشيد: في المعنى اللغوي هو من فعل رشد، رشدا، ورشادا أي اهتدى واستقام، أما

إذا قلنا فلان رشيد أي أنه صائب وحكيم وقراره رشيد.¹

اصطلاحا: معناه من مصطلح "الرشد" والذي يعبر عن التصرف بعقلانية وحكمة، وأساس رشيد،

وطبقا لما يملئ به العقل ويتضمن الترشيد إحكام الرقابة والوصول بالتبذير والإسراف إلى حد

أدنى، ومحاولة الاستفادة القصوى من الموارد الاقتصادية والبشرية والطبيعية المتوفرة.²

ويطلق اصطلاح الترشيد على ترشيد الانفاق العام والاستهلاك والطاقة.

¹ المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة 2، دار المشرق، لبنان، 2001، ص 555.

² محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص 399.

التعريف الإجرائي: يعني حسن الاستعمال ويعني هذا الاستعمال المعقول وعدم الإسراف في الاستخدام.

2. العقلنة:

لغة: عَقْلَنَ يُعَقِّلِن، عَقْلَنَةً، فهو مُعَقِّلِن، والمفعول مُعَقَّلِن، عَقَّلِنَ معتقداتٍ جعلها مقبولة مطابقة للعقل، عَقَّلِنَ الفَنَّ.¹

اصطلاحاً: هي نشاط فكري موجه عبر مجموعة من الأفكار المركبة والمتناسقة والهدف الرئيسي منها بلوغ الفعالية التي تزيد من فرص الريح والمسائر والتطور وذلك بـ"التوجيه المستمر والمحكم للطاقات المادية والبشرية المتاحة نحو تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة وفي حيز زمني محدد".²

التعريف الإجرائي:

هو إخضاع كل شيء إلى الإدراك العقلي، أو بمعنى آخر النمط السلوكي الذي يخضع الفعل لكل ما هو واقعي وعملي في سبيل اختيار الوسائل الفعالة والمستهدفة للغايات الشرعية في ظل تحولات التي تفرضها البيئة المحيطة.

التكوين:

اصطلاحاً: يعرف التكوين على أنه هو "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما".³ وهناك أيضاً تعريف آخر يرى بأن التكوين هو "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم".⁴

¹ المنجد في اللغة العربية المعاصرة، مرجع سابق، ص 400.

² أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 1993، ص 5.

³ عمار بن عشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية

– بسكرة – ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص 56.

⁴ عمر وصف عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 438.

التعريف الإجرائي:

ويمكن تعريفه إجرائياً وهو عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية.

3. اتجاهات العمال:

- الاتجاه:

لغة:¹ مَشَى فِي إِتْجَاهٍ مُعَاكِسٍ بِمَعْنَى فِي وَجْهَةٍ مُعَاكِسَةٍ أَوْ إِخْتَارَتْ إِتْجَاهًا عِلْمِيًّا يُنَاسِبُهَا والمقصود به مَسَارًا.

أو قد يكون له إِتْجَاهٌ سِيَّاسِيٌّ مَعْرُوفٌ : مَيْلٌ ، إِسْتِجَابَةٌ لِمَوْقِفِ إِتْجَاهَاتٍ مُخْتَلَفَةٍ.

اصطلاحاً:

لقد أخذت الاتجاهات العديد من التعاريف نذكر منها : " هو تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد"²، أو هو الميل لموضوعات معينة، أو أنه دافع مكتسب يميل بالفرد لموضوعات معينة يقبل عليها ويحبذها أو يميل عنها ويرفضها أو يكرهها"³

- العمال:

لغة:⁴ عُمَالٌ : جمع عامل، أو بمعنى الجمع : عُمَّالٌ ، و عَمَلَةٌ و عوامل ويمكن القول العَامِلُ الذي يَعْمَلُ فِي مِهْنَةٍ أَوْ صِنْعَةٍ أَوْ الْعَامِلُ هُوَ الَّذِي يَتَوَلَّى أُمُورَ الرَّجُلِ فِي مَالِهِ وَمَلِكِهِ وَعَمَلِهِ.

اصطلاحاً: ومفردها عامل (طبقة اجتماعية-مهنية تختلف الآراء حول تحديد طبيعتها ودورها الاجتماعي والاقتصادي والسياسي فتعرف أحيانا على أنها طرف أساسي من أطراف علاقات الإنتاج لا يمكن فهمه إلا من خلال فهم طبيعة النظام الرأسمالي الذي أفرزها، وتعرف أحيانا أخرى على أنها مجرد عامل اجتماعي أو فئة اجتماعية تتميز بصفات ثقافية واقتصادية ومهنية

¹ مهدي حسن زويلف: علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982، الأردن، ص 63.

² علي السلمي: تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، ب ط، القاهرة، 1975، ص 162.

³ مهدي حسن زويلف: علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، نفس المرجع، ص 119.

⁴ عمر وصف عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 53.

مشتركة. وفي حين يركز الماركسيون على التعريف الأول، فإن المدارس الليبرالية والرأسمالية تركز على التعريف الثاني محاولة تحجيم الدور السياسي للعمال، غير معترفة بأي دول سياسي أو "تاريخي" لهم. ومن الممكن القول أن مفهوم الطبقة العاملة كان في الأساس مفهوما مركزيا في النظرية والممارسة الماركسيين وأن المفاهيم الأخرى لهذه الطبقة إنما جاءت ردا على المفهوم الماركسي الذي حمل العمال مهمة ثورية تاريخية ورأي فيهم خلاص الإنسانية من الاستغلال.¹

التعريف الاجرائي لاتجاهات العمال:

فهي عبارة عن تلك الآراء والمواقف التي تبرز مع شخصية العامل نحو موضوع معين وذلك حسب الخبرة الدراسية والمعرفية التي يكتسبها العمال سواء في قطاع خاص أو عام نتيجة المؤثرات الخارجية وكذلك قد تكون داخلية.

4. عملية اتخاذ القرار:

اصطلاحا: إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة في الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تنتبها بتوقع حدوثها. لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات و تحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدها في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل وتقييمها من أجل أن يكون القرار مناسبا لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وغالبا ما يعترض متخذ القرار مشكلة يتطلب منه تحديد موقف إزائها وقد تتضمن المشكلة أهدافا متناقضة إلى جانب العديد من البدائل المطروحة للاختيار، فالتوصل إلى أفضل البدائل يتطلب وجود أسس وضوابط لقياس العائد أو النتيجة المتوقعة من كل بديل ومقارنة تلك النتائج المتوقعة لانتقاء العائد الأمثل. فالمناح الذي يتم فيه اتخاذ القرارات يجعل عنصر المخاطرة من المتغيرات الأساسية التي ينبغي على المدير بأن يأخذها في الاعتبار عند اتخاذ لقرار ما؛ ويعبر عن ذلك باتخاذ القرارات في ظروف المنافسة وعدم التأكد.²

¹ عمر وصف عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 60.

² حسن شرقي: نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الطبعة

التعريف الاجرائي:

ويمكن تعريف عملية "اتخاذ القرار" إجرائيا بأنها عملية تفكير مركّبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

سابعا/ الدراسات السابقة:

دراسة الطالب ابن عزة محمد:¹

وهي دراسة كانت تحت اشراف الدكتور بن حبيب عبد الرزاق واندرج موضوعها حول "ترشيد سياسة الانفاق العام بإتباع منهج الانضباط بالأهداف" (دراسة تقييمية لسياسة الانفاق العام في الجزائر خلال فترة 1990/2009).

لقد اعتمد الباحث في تحديده للإشكالية على أهمية النفقات العامة في ظل الاقتصاد من خلال تطور دور الدولة، من خلال بروز مشكلة الندرة وشح الموارد من جهة وتنامي الطلب على مقومات الحياة والرفاهية من جهة أخرى، مما لزم ضرورة الأخذ بمفهوم ترشيد الانفاق العام.

وتمحور التساؤل الرئيسي في هذه الدراسة على:

- ما مدى رشادة سياسة الانفاق العام في تحقيق أهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الجزائر؟

وقد تمثلت أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي يعالجه، والذي يتعلق بترشيد الانفاق العام وهذا لتبيان الأهمية البالغة التي تحظى بها النفقات العامة في التحليل الاقتصادي ودورها في التأثير على متغيرات النشاط الاقتصادي.

¹ بن عزة محمد: ترشيد سياسة الانفاق العام بإتباع منهج الانضباط بالأهداف" (دراسة تقييمية لسياسة الانفاق العام في الجزائر

خلال فترة 1990/2009)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية

2010/2009.

واعتمد الباحث في معالجته للإشكالية الموضوع على المنهج الوصفي في التطرق إلى أهم المفاهيم والأسس المتعلقة بسياسة الانفاق العام، وبالإضافة إلى المنهج التحليلي فيما يخص ترشيد الانفاق العام والانضباط بالأهداف.

دراسة الطالب عبد الرحيم:¹

عن اتجاهات الطالبة الجامعية السعودية نحو ثقافة ترشيد الاستهلاك (دراسة مطبقة في قسم الدراسات الاجتماعية) بنات، جامعة الملك سعود".

تهدف هذه الدراسة التعرف على اتجاهات الطالبة الجامعية السعودية نحو المعرفة بثقافة ترشيد الاستهلاك ومصادر هذه المعرفة واسهامها بتعزيز ونشر هذه الثقافة.

وقد اعتمدت على عينة ميدانية بلغ حجمها 550 طالبة من طالبات قسم الدراسات الاجتماعية في مركز الدراسات الجامعية للبنات بجامعة الملك سعود لاختبار الأهداف المشار إليها من خلال استبانة صممت وفق شروط تصميم الاستبانة المناسبة لذلك .

وبضوء ذلك توصلت الدراسة إلى نتائج عدة لعل أهمها معرفة الطالبة الجامعية السعودية بثقافة ترشيد الاستهلاك من مصادر معدودة فضلا عن ضآلة دورها في نشر هذه الثقافة. وقد أشارت المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية في العلاقة بين الخلفية الاجتماعية للطالبة ومعرفتها بثقافة ترشيد الاستهلاك وممارستها لهذه الثقافة 'وقلة اهتمام مؤسسات المجتمع المدني بثقافة ترشيد الاستهلاك .

كما انتهت الدراسة استنادا إلى الجانبين النظري والميداني إلى توصيات واقتراحات عدة على صعيد الجامعة والمجتمع والأسرة ارتبطت هذه التوصيات بالنتائج العامة التي توصلت إليها.

¹ عبد الرحيم، آمال: اتجاهات الطالبة الجامعية السعودية نحو ثقافة ترشيد الاستهلاك، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، 2012، العدد الأول.

دراسة بن عيسى محمد مهدي¹:

وكانت الدراسة تحت عنوان "تحليل سوسيوولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر" وذلك في معهد علم الاجتماع بجامعة الجزائر، دراسة حالة وحدة العتاد لخرسانة بالحراش UMB.

لقد لاحظ الباحث أن التنظيم كان يعاني في نقص كبير في أموره التسييرية بالرغم من امتلاكه للكوادر عالية التأهيل، ثم اكتشف بحكم موقعة واحتكاكه المباشر بالفريق المسير أن كل من تلك الإطارات كان يعمل على الدعم المعنوي بمختلف الوسائل الظاهرة والخفية من أجل إعادة توازن القوى لمصلحة فئة معينة!

حتى العمال أخذوا مواقعهم داخل هذا الصراع بحيث توزعوا في مجموعات رسمية وغير رسمية تميل مع موازين القوى تارة، ومع المصالح الشخصية تارة أخرى، مما أدى إلى المساس بالأهداف الاقتصادية والمصالح التي قامت المؤسسة لأجل تحقيقها.

واستخدم الباحث في موضوعه نظريات متنوعة وهذا باعتماده على المنهج التكاملية الذي يأخذ في مختلف التخصصات في العلوم الانسانية وهذا بالنسبة للجانب النظري.

أما الجانب الميداني فاعتمد الباحث على المنهج التاريخي المقارن لتحليل المراحل التي مرت بها المؤسسة قيد الدراسة، وعلى المنهج الوصفي الذي مكنه من تحليل المعطيات الميدانية وفهم الظاهرة وتفسيرها.

دراسة سهام عزي²:

بعنوان (دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص التسيير العمومي، السنة الجامعية 2011-2012).

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

¹ بن عيسى محمد مهدي: تحليل سوسيوولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، معهد علم الاجتماع، الجزائر، السنة الجامعية 1996/1997.

² عزي، سهام: دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية على المؤسسات العمومية؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات في كل من مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة والمقارنة بينهما والوقوف عند نتائجهما. وتضمنت هذه الدراسة عدة فرضيات وهي كالتالي:

- هناك علاقة ايجابية بين طبيعة المعلومة وطبيعة القرار الذي سيتم اتخاذه.
- اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات العمومية يعتمد على استخدام مختلف الاساليب الكمية.

وقد ركزت الباحثة في دراستها التطبيقية على المنهج الاستنباطي الذي مفاده الانتقال من القضايا المسلمة (المعروفة) إلى القضايا التي تنتج عنها بالضرورة، إلى جانب المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، واستخدمت المنهج التاريخي من خلال استحضار معلومات ماضية ومحاولة ربطها ببعضها البعض، بالإضافة إلى استخدام المسح بالعينة للوصول إلى المعلومات.

وقد هدفت هذه الدراسة التطبيقية لتحليل السلاسل الزمنية باستخدام نموذج بوكس- وذلك بغرض التنبؤ بالمواليد لسنة 2010 على مستوى المستشفى الجامعي مصطفى باشا في بلدية سيدي أحمد توصلت الباحثة إلى:

- أن سلسلة تتبع النموذج المضاعف وأعطت نتائج قريبة من الواقع.
- يلاحظ أن زمن انتظار العميل كبير نوعا ما بالرغم من كون أن أحد المضيفين يكون حرا، مما يجب التفكير في اعادة تجهيز النظام الذي تعمل به هذه المؤسسة.
- يلاحظ أن هناك عدم استخدام وتطبيق نهائي لنماذج صفوف الانتظار في اتخاذ القرار في أغلب المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة ووكالات التأمين بصفة خاصة حيث أن هذه التطبيقات تعتبر معدومة.
- من خلال دراسة الحالة المقدمة نستنتج أن هناك امكانية كبيرة لتطبيق صفوف الانتظار على مستوى واسع كما لوحظ امكانية نجاح هذا التطبيق والاستفادة من النتائج المتوصل إليها.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري وفي المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية.

• أهداف الدراسات السابقة وعلاقتها بالموضوع المعالج:

ساهمت الدراسات السابقة إلى معرفة واقع سياسة الترشيد والعقلنة وأثرها على سلوك الفرد داخل التنظيم وكانت كمنهج أساسي اعتمدها في بناء دراستنا حيث تمثلت هذه البناءات فيما يلي:

- اعتمدت كمرجع أساسي في بناء فرضيات الدراسة.
- كانت احد السبل في تحديد مفاهيم الدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة في البناء النظري للمذكرة.
- مساهمة الدراسات السابقة الامام ببعض مؤشرات وأبعاد الدراسة.
- تسهيل عملية اختيار منهج وعينة الدراسة.
- ساهمت في تحليل فرضيات الدراسة لبناء الاستبانة.
- اعتمدت كدليل في قراءة نتائج الدراسة.

ثامنا/ المقاربة السوسيوولوجية:

في هذه الدراسة تطرقنا إلى إبراز نظريتي صنع القرار لهيربرت سيمون وكذا نظرية النموذج العقلاني المثالي لرائدها ماكس فيبر فالأولى حاولنا فيها أن نتناول التعريف الذي أعطاه "سيمون" للتسيير حيث قال بأنه (عملية اتخاذ القرار من خلال أن المسير هو العون الرئيسي لاتخاذ القرار وأن جوهر التسيير هو صنع القرار وبهذا على المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف لأن القرار الجيد حسبه هو الذي يؤدي إلى موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاعل لتوجيه والوصول إلى قرار من أجل هدف مشترك وهو جمع بين أعضاء التنظيم أو بتعبير آخر جمع اتجاهات العمال من خلال تلبية المطالب ومواجهة المشاكل)¹.

ومن خلال هذا فإن تبني تحليل الاتجاهات بين العمال على اعتبار أن الاتجاه هو نتاج لفعل صانع القرار الذي بدوره يعمل على بلورة مجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية التي هي وليدة الأفعال وردود

¹ الشهري سعد محمد: الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار، جامعة أم القرى، 2009، السعودية، ص 19.

الأفعال والتفاعلات بين العمال لأنها في الأصل تخضع إلى عملية صنع القرار الذي يشمل: (مجال الصلاحيات، نظام الحوافز، الدافعية، الاستمرارية).

ومن هنا فإن هذه النظرية تقدم النموذج الأمثل لعملية صناعة القرار من حيث المستوى المرضي كما سماه "سيمون" وهو الذي يتحقق عند مستوى معقول ومقبول من الرشد الإداري فهو الذي يتحقق عند تتم عملية اتخاذ القرار الذي يتلاءم مع الظروف المحيطة والامكانيات المتاحة.¹

أما الثانية فهي نظرية النموذج العقلاني المثالي لرائدها ماكس فيبر فقد أفادت هذه النظرية بفكرة القرار الرشيد أو العقلاني بحيث أن متخذ القرار يسعى للوصول إلى الحلول المثلى التي تحقق له أكبر منفعة على اعتبار أنه صاحب قدرات عقلية كبيرة، من خلال التدقيق في وضع الأهداف فالوحدة الأساسية في التحليل في هذا النموذج هي عقلانية سلوك العمال في العلاقات داخل المؤسسة.²

على اعتبار أن العقلانية هي عملية مؤدية إلى زيادة الأفعال الاجتماعية التي تحركها الدوافع الأخلاقية والعواطف والتقاليد وماكس فيبر بهذا يحاول تفسير التطورات الاجتماعية التي كانت تشهدها أوروبا عموماً وألمانيا خصوصاً، وقد ميز من خلال هذا بين أربعة أنواع من الأفعال الاجتماعية:³

- الأول هو الفعل العاطفي.
- الثاني هو التقليد المرتبط بالسلوك المعتاد.
- الثالث هو الفعل العقلاني الهادف.
- الرابع هو الفعل العقلاني القيمي: وهنا يتم اختيار كل وسائل تحقيق الاستمرارية بشكل عقلاني.

¹ نوال بوضياف: التقويم الذاتي لعمل المدير ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر 2008، باتنة، ص 35.

² الشهري سعد محمد: الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار، ص 22.

³ عديلة أمال: الفعل التطوعي في ظل التغيير الاجتماعي في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة-الجزائر، السنة الجامعية 2011/2012، ص 36-39.

وقد اعتمدت في دراستنا على بعض المفاهيم التي جاءت بها كل من النظريتين وذلك من خلال التطرق إلى عملية التسيير لأنه هو الجوهر الرئيسي في صنع القرار وهنا يظهر ما يعرف بالترشيد أي رشادة القرار وهذا بدوره يبني لنا ما يعرف بالاتجاه ويكون في إطار عقلائي وهذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال متغيرات دراستنا والمجال المكاني لها والمتمثل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) محل الدراسة بحكم أنها أحد أهم المؤسسات التي عنيت بتطبيق مثل هذه السياسات.

الفصل الثاني

سياسة الترشيد والعقلنة

تمهيد الفصل:

تعرف السياسة على أنها مجموعة من الاجراءات التي تعمل على بلورت العديد من الأفكار للوصول غلى أهداف ومقاصد مشتركة وهذا راجع إلى التفكير العقلاني الذي يبرز من خلال عملية الادراك العقلي وهذا الأخير يسعى دائما إلى البلوغ لأقصى حد من الفعالية التي تزيد من رفع القدرة الاجتماعية والاقتصادية داخل المؤسسة وذلك راجع إلى التصرف بحكمة وعلى أساس رشيد يعمل على تحسين وتفعيل دور الفرد في المنظمة بدرجة أولى ورفع القدرة الانتاجية بدرجة ثانية ومن هنا يمكن أن طرح التساؤل التالي ماهي سياسة الترشيد والعقلنة ؟

أولاً/ ماهية الترشيد:

1. تعريف الترشيد:

منظومة سلوكية بمكوناتها المعرفية والوجدانية والأدائية والتي تعكس الاستخدام الأمثل والأكفأ وسد الحاجات والتوازن والتصرف المسؤول تجاه الجوانب المادية والمعنوية وهو بالضرورة يعبر عن التصرف بعقلانية وحكمة، وعلى أساس رشيد، وطبقاً لما يملي به العقل ويتضمن الترشيد إحكام الرقابة والوصول بالتبذير والإسراف إلى حد أدنى، ومحاولة الاستفادة القصوى من الموارد الاقتصادية والبشرية والطبيعية المتوفرة¹

ويستخدم العلماء مفهوم العقلانية والترشيد كمترادفين للدلالة على إحكام العقل والمنطق لتكييف الوسائل مع الغايات، وقد سمي العقل عقلاً لأنه يعقل صاحبه عن التورط في المهالك أي يحبسه، وبهذا فكل ما يخالف العقل هو الفساد.²

2. تعريف الترشيد من المنظور الديني:

لقد حث الإسلام عن الاهتمام بالترشيد في مجال السلوك الإنساني حيث قام بتهديبه ليصل إلى حد الإقلال بلغة الكلام والابتعاد عن الثثرة واللغو والخوض في مالا يعني أو يخص المسلم كما في قوله تعالى: { وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ }.³

وكذلك في قوله تعالى: { وَالَّذِينَ لَا يَشْهَدُونَ الزُّورَ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَامًا }.⁴

بالإضافة إلى أنه اهتم بسلوك الترشيد والحفاظ على الثروات ومجانبة سلوك التبذير والسرف بغير ذي

¹ بلال عوايشية، فاطمة الزهراء ناصر: إصلاح الإدارة كمدخل لترشيد الإنفاق العام للدولة، (دراسة حالة الجزائر لفترة 1990-2014)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر، العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص 4.

² ابرادشة فريد: الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014، ص ص 23-24.

³ سورة المؤمنون، الآية 3.

⁴ سورة الفرقان، الآية 72.

وجه حق، كما جاء في قوله تعالى: **﴿يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا ۚ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾**¹.

كما قال أيضا في محكم تنزيله: **﴿وَأْتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا﴾**².
كما أكدت السنة النبوية الشريفة على ضرورة الترشيد، فعن الرسول صلى الله عليه وسلم أنه قال: [إياكم والسرف في المال والنفقة، وعليكم بالاعتقاد، فما افتقر قوم قط اقتصدوا]³.

3. تعريف الترشيد من المنظور الاقتصادي:

يأتي دائما مقترنا مع الانفاق العام سواء على الصعيد المؤسسي أو الدولي ويمكن إبراز بعض التعاريف: عرفه الدكتور ميلاد يونس بأن المقصود ترشيد الإنفاق العام هو أن تحقق النفقات العام الأهداف المحددة للدولة، وذلك باستخدامها على أحسن وجه ممكن والحيلولة دون إساءة استعمالها أو تبذيرها في غير أغراض المنفعة العامة .

كما تم تعريفه بأنه اتخاذ مجموعة من التدابير من أجل تأجيل النفقة العامة، للقيام بتحقيق المنفعة العامة بأقل التكاليف وأعلى جودة للسلع والخدمات، مما يؤدي إلى رفع مردودية النفقة العامة⁴. ويرى عبد الغني سعيد بأن "ترشيد الإنفاق العام يتضمن التصرف بالأموال وإنفاقها بعقلانية وحكمة على أساس رشيد وطبقا لما يلي به العقل"⁵.

أما الدكتور محمد عمر أبو دوح فيرى بأن ترشيد الإنفاق العام يعني: "التزام الفعالية في تخصيص الموارد والكفاءة في استخدامها يعظم رفاهية المجتمع"⁶.

¹ سورة الأعراف، الآية 31.

² سورة الإسراء، الآية 26.

³ حديث شريف، رواه الديلمي.

⁴ صبرينة كردودي: ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي، أطروحة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص.145.

⁵ عبد الغاني سعيد، الترشيد واقتصاد الوفرة، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1966، ص.ص.11،12.

⁶ محمد عمر أبو دوح، ترشيد الإنفاق العام وعجز ميزانية الدولة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.259.

ثانيا/ ماهية العقلنة:

1. تعريف العقل:

تختلف المفاهيم والتعريفات للعقل بين الناس باختلاف مصادرهم ومشاريهم ومذاهبهم، ويهمنا في هذا المقام أهم هذه التعريفات على النحو التالي:

أ. **العقل في القرآن والسنة:** إذا تأملنا معنى العقل في القرآن والسنة وجدناه بمعنى الصفة أو الآلة التي تقوم بالعقل يميز بها ويدرك بواسطتها المدركات، وهو مناط التكليف والتفريق بين الشر والخير والنافع والضار، وقد دل القرآن الكريم على هذا حيث قال تعالى في محكم تنزيله: {أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَنُكُونَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا ۗ فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ} (46)¹

وقال شيخ الاسلام ابن تيمية رحمة الله عليه : [العقل في كتاب الله وسنة رسوله وكلام الصحابة والتابعين، وسائر أئمة المسلمين، هو أمر يقوم بالعقل سواء سمي عرضا أو صنعة، ليس هو عينا قائمة بنفسها].²

ونحو ذلك مما يدل على أن العقل مصدر عقل يعقل عقلا، وإذا كان كذلك فالعقل لا يسمى به مجرد العلم الذي لم يعمل به صاحبه، ولا العمل بلا علم، بل إنما يسمى به العلم الذي يعمل به، والعمل بالعلم ولهذا قال أهل النار في القرآن الكريم،³ قال الله تعالى: {وَقَالُوا لَوْ كُنَّا نَسْمَعُ أَوْ نَعْقِلُ مَا كُنَّا فِي أَصْحَابِ السَّعِيرِ}⁴

ب. العقل بمعناه العام: ويطلق على ثلاثة أمور:⁵

• الأول: يرجع إلى وقار الانسان وهيبته، ويكون حذه أنه هيئة محمودة للانسان في كلامه واختياره وحركاته وسكناته.

¹ سورة الحج، الآية 46.

² ناصر بن عبد الكريم: الاتجاهات العقلانية الحديثة، دار الفضيلة، ط1، الرياض، 2001، ص 13.

³ ناصر بن عبد الكريم: الاتجاهات العقلانية الحديثة، نفس المرجع، ص 14.

⁴ سورة الملك، الآية 10.

⁵ ناصر بن عبد الكريم: الاتجاهات العقلانية الحديثة، نفس المرجع، ص 14.

• الثاني: يراد به ما يكتسبه الانسان بالتجارب من الأحكام الكلية، فيكون حده: معان مجتمعة في الذهن تكون مقدمات تستنبط بها الأغراض والمصالح.

• الثالث: يراد به صحة الفطرة الأولى في الانسان، فيكون حده: أنه قوة تدرك صفات الأشياء من حسنتها وقبحها، وكمالها ونقائصها.

أما الفلاسفة فيطلقون على العقل المعاني التالية:¹

❖ العقل جوهر بسيط مدرك للأشياء بحقائقها.

❖ العقل قوة النفس التي بها يحصل تصور المعاني وتأليف القضايا.

❖ العقل هو قوة الإصابة في الحكم.

❖ العقل هو قوة طبيعية للنفس متهيئة لتحصيل المعرفة العلمية.

ومن هنا يمكن الانطلاق في إعطاء تعريف للعقلانية بعدما تطرقنا إلى تعريف العقل الذي هو مصدر وأساس العقلانية.

2. مفهوم العقلانية:

• **العقلانية في الفلسفة:** تعرف العقلانية على أنها تقر بأولية العقل، وهي من الاتجاهات والمذاهب التي تجعل العقل المصدر الأول أو الأساس أو المقدم في مصادر المعرفة والفكر والدين وما تقدمه وتحكمه على الوحي.²

وتركز على أن الوجود كله هو وجود عقلي، وتطلق العقلانية في المصطلح الاسلامي على أولئك الذين يجوزون تقديم العقل على النقل، وعلى نصوص الشرع، خاصة في أمور العقيدة والغيب.³

• **العقلانية في علم الاجتماع:** هو مصطلح يستخدم في علم الاجتماع يشير إلى أن العمليات المؤدية إلى زيادة الأفعال الاجتماعية تصبح مرتكزة أكثر على الفعالية الغائية أو الحسابات أكثر من تحركها بسبب الدوافع الأخلاقية والعواطف والتقاليد، وتستهمل أيضا في عدة معان: يسمى الفعل عقلانيا في التراث العلم الاقتصادي، على الأقل كما عبر "بارتيو"، عندما يكون موضوعيا متكيفا بشكل جيد مع الأهداف التي يسعى إليها الشخص، فالعقلانية تعني في هذه الحالة تكيف الوسائل مع الغايات، أما

¹ ناصر بن عبد الكريم: الاتجاهات العقلانية الحديثة، نفس المرجع، ص 15.

² ناصر بن عبد الكريم: الاتجاهات العقلانية الحديثة، نفس المرجع، ص 15.

³ ناصر بن عبد الكريم: الاتجاهات العقلانية الحديثة، نفس المرجع، ص 16.

الاقتصادي الحديث فيعرف من جهته السلوك العقلاني بصفته اختيار الفرد للفعل الذي يفضله من بين كل الأفعال التي تتوفر له امكانية انجازها، وباختصار بصفته خياراً متوافقاً مع أفضليات معينة.¹

وتعد جانبا رئيسيا من الحداثة والتي تتجلى خصوصاً في المجتمع الغربي كسلوك ناتج عن السوق الرأسمالي في الإدارة الرشيدة في الدولة والبيروقراطية والتوسع في العلوم والتكنولوجيا الحديثة.

ظهرت العقلانية من خلال محاولة فهم ماكس فيبر لتوصيف وشرح تطور عقلية خاصة وغريبة تميزت فيها الحضارة الغربية الحديثة عن غيرها من الحضارات. وقد أكد على القدرة العالية للإنسان على التصرف بشكل عقلاني وما يترتب على ذلك من العلوم الاجتماعية لفهم وشرح طريقة فعل ذلك. وهكذا كانت رؤية ماكس فيبر حول العقلانية مرتبطة بالمجتمع الأوروبي المنتقل إلى النمط الرأسمالي، محاولاً تفسير أسباب الانتقال إلى الرأسمالية والنتائج المترتبة عنها على الصعيد السياسي والاقتصادي والديني والعائلي.²

وقد تطور مفهوم العقلانية المؤسساتية عند "كارل مانهايم" بالتواصل مع الأفكار "الماركسية" عن طريق تشاركه مع "جورج لوكاش" بدراسة تاريخ الايديولوجيا، فاعتبرها مانهايم نظاماً فكرياً ينطلق في بناء النسق المعرفي من الوجود الاجتماعي الذي يقدم لها الحقيقة عن الوجود الاجتماعي الذي تمثله.³

3. تعريف العقلنة:

المعنى الأول يعني التعقيل ، أي جعل ما هو غير عقلاني عقلانياً ، وبهذا المعنى يصبح التعقيل تصحيح ما هو غير عقلاني . أما المعنى الثاني فهو استنباط تفسير عقلاني مقبول للفكر أو الرأي أو النص أو السلوك الذي يكون أصلاً غامضاً أو خافياً ، أو في اللاشعور لتبرير وجوده وغموضه أو لإزالة ما يبدو غير عقلاني من عناصره أو لجعله عقلانياً متلائماً مع العقل ، أو لتفسيره أو تأويله بصورة عقلانية.⁴

¹ سليم حداد: المعجم النقدي لعمل الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1983، ص 380.

² سليم حداد: المعجم النقدي لعمل الاجتماع، مرجع سابق، ص 381.

³ محمد عثمان: علم الاجتماع (المفاهيم الأساسية)، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2009، ص 69.

⁴ حيدر غنية: هكذا تكلم العقل (المفهوم العقلاني للدين) ، دار الطليعة ، ط1، بيروت ، لبنان، 1999، ص 39.

4. أهمية العقلنة أو العقلانية في التنظيم:

ولتحقيق أعلى درجات من العقلانية داخل التنظيمات الاقتصادية البد من مراعاة الجانب التنظيمي بمعنى ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال،¹ إضافة إلى القواعد واللوائح والصلاحيات بين الافراد، بمعنى تجديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد والقائمين بها.² وتكمن أهمية التنظيم العقلاني داخل التنظيمات الاقتصادية في:³

- الحيلولة دون التداخل بني الأعمال ومنع التنارع في الاختصاصات والصلاحيات وهو يحدد الأهداف، والمسالك التي يمكن الوصول إليها، مع العمل على توجيه الجهود وزيادة فاعلية الأفراد.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد المهام لكل فرد في المنظمة.
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة .
- ارتباط السلطة بالقانون فهو الذي يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها، مع قدرة صاحب السلطة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالتصرف كونه يمثل سلطة رسمية، أو قدرات شخصية، أو كليهما معا.

ثالثا/ الحكم الراشد:

1. تعريف الحكم الراشد:

لابد من التفرقة بين مصطلحين مختلفين هما، أسلوب الحكم والحكم الرشيد؛ حيث أنّ أسلوب الحكم يعني مجموعة من القواعد والمؤسسات والعمليات التي تمارس من خلالها السلطة في الدولة، وهي إذن تتصل بالسياسة والأبعاد السياسية بالمعنى الشامل، أما الحكم الرشيد فإنه يتعلق بدراسة العناصر التي تجعل تلك الآليات والقواعد المؤسسية والعمليات تتسم بالفعالية، كحكم القانون، رشادة عملية صنع القرار، الشفافية، المساءلة، المشاركة، التمكين، حقوق الإنسان.⁴

¹ Terry george , principales of management, C F H ed (home wood richard) D. trwin, inc, N.Y1992, p239

² محمد مختار عثمان: مبادئ علم الإدارة، ليبيا، جامعة قار يونس، 1991، ص110.

³ محمد قريوتي، مهدي زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، المطابع المركزية، ط3، عمان، 1993، ص166.

⁴ ابرادشة فريد: الحكم الراشد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية، الجزائر ، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، رسالة دكتوراه، 2014م، ص 17.

ويعرف البنك الدولي مفهوم الحكم الرشيد بأنها "الطريقة التي تباشر بها السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية ويبدو جلياً أن هذا المفهوم يتسع لأجهزة الحكومة كما يضم غيرها من المؤسسات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني". ويثير هذا المفهوم أهمية قواعد السلوك وشكل المؤسسات، وأساليب العمل المرعية بما تتضمنه من حوافز للسلوك.¹

أما الحكم الرشيد من منظور التنمية الإنسانية فيُقصد به الحكم الذي يعزز ويدعم، ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً.²

ويمكن الجمع بين التعريفات السابقة بالقول بأن الحكم الرشيد هو الحكم الذي يتسم من بين جملة أمور أخرى بالمشاركة والشفافية والمساءلة، ويكون فعالاً ومنصفاً ويُعزز سيادة القانون، ويكفل وضع الأسبقيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس توافق آراء واسعة النطاق في المجتمع، تسمع فيه أصوات أكثر الفئات ضعفاً وفقراً في صنع القرارات المرتبطة بتوزيع موارد التنمية.³

2. أبعاد الحكم الرشيد:

البعد السياسي: المرتبط بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها⁴، و يكمن هذا البعد في ضرورة تفعيل الديمقراطية التي تعتبر شرطاً في تجسيد الحكم الرشيد، من خلال تنظيم انتخابات حرة و نزيهة مفتوحة لكل المواطنين، مع وجود سلطة مستقلة قادرة على تطبيق القانون، و هيئة برلمانية مسؤولة لها من الإمكانية ما تستطيع أن تحقق به نظام إعلامي يجعلها في اتصال مستمر مع المواطن.⁵

¹ مناد علي: دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2002، ص 22.

² برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "أهداف التنمية الألفية: تعاهد بين الأمم لإنهاء الفاقة البشرية": تقرير التنمية البشرية في العالم، برنامج الأمم المتحدة، نيويورك، 2002، ص 10.

³ أحمد فتحي الحلو: دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير، 2012م، ص 26.

⁴ حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، في كتاب إسماعيل الشطي(وآخرون)، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص 97.

⁵ حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، نفس المرجع، ص 95.

- **البعد التقني:** المرتبط بعمل الإدارة العامة و مدى كفاءتها¹. و تعتبر جوهر الرشادة التي تقوم على عنصرين الرشادة الإدارية و الوظيف العمومي، و هو ما يقتض أن تكون الإدارة مستقلة عن السلطة السياسية و المالية، و يكون الموظفين لا يخضعون إلا لواجبات وظيفتهم، و يكون اختيارهم وفقاً لمعيار الكفاءة.

- **البعد الاقتصادي والاجتماعي:** و الذي يتمثل في كشف أساليب اتخاذ القرار الاقتصادي للدولة و العلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى ذات العلاقة بتوزيع الإنتاج و السلع و الخدمات على أفراد المجتمع²، كما يرتبط هذا البعد بشقيه بطبيعة بنية المجتمع المدني و مدى استقلاليته عن الدولة من زاوية، و طبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر و نوعية الحياة من زاوية ثانية، وكذا علاقتها مع الاقتصاديات الخارجية والمجتمعات الأخرى من زاوية ثالثة³.

ولعل مكنم التفاعل بين هذه الأبعاد الثلاثة يتضح لنا أنه لا يمكن تصور إدارة عامة فاعلة من دون استقلالية عن نفوذ رجال السياسة، كما أنه لا يمكن للإدارة السياسية وحدها من دون وجود إدارة عامة فاعلة من تحقيق إنجازات في السياسات العامة، ولا تستقيم السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغياب المشاركة والمحاسبة والشفافية، لذلك فإن الحكم الراشد هو الذي يتضمن حكماً ديمقراطياً فعالاً ويستند إلى المشاركة والمحاسبة والشفافية (آليات الحكم الراشد). و بناء على توفر أو عدم توفر مجموعة من المؤشرات التي تشتمل على هذه الأبعاد الثلاثة متكاملة فيما بينها يمكن قياس مدى صلاح و عقلانية الحكم داخل الدولة، و مدى مساهمة السلطة السياسية في توفير الأرضية المناسبة لتمتع المواطنين بمختلف حقوقهم و ضمانة حرياتهم.

كما أن الحكم الرشيد يشمل جميع المؤسسات في المجتمع من أجهزة دولة وهيئات المجتمع المدني والقطاع الخاص، فهي عبارة عن ممارسة للسلطة وحقوقها وفقاً لمبدأ المحاسبة، ولا تقتصر فقط

¹ حسن كريم، مرجع سابق، ص 97 .

² درغوم أسماء، البعد البيئي في الأمن الإنساني -مقاربة معرفية-،(مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلاقات دولية، قسم العلوم السياسية، جوان 2008-2009، ص 97 .

³ حسن كريم، مرجع سابق، ص 97.

على الاهتمام بآثاره التنموية الحالية وإنما تشمل على التنمية المستدامة وطويلة الأمد والممتدة عبر أجيال متعاقبة.

3. عناصر الحكم الراشد:¹

تحدد عناصر الحكم الراشد من خلال:

- **الديمقراطية:** تتجسد من خلال تعزيز ممارسة الديمقراطية المصلحة والمبنية على أرض الواقع، بمعنى تجسيد نصوص القانون وترجمته بحياة ديمقراطية أساسها المشاركة وتمثيل الشعب والمحاسبة والمراقبة لأداء الحكومة، ومن خلال توفير الإطار المؤسسي لمكافحة الفساد.

- **حقوق الإنسان:** من خلال تعزيز مفاهيم حماية حقوق الإنسان ونشر ثقافة حقوق الإنسان من خلال الاتفاقيات والمواثيق الدولية لحقوق الإنسان، وتتجّه خصائصها من خلال إشاعة مبادئ الاحترام وتعزيز الكرامة وعدم التمييز بين الأفراد والمساواة.

- **سيادة القانون:** بمعنى احترام المبادئ القانونية وحكمها والتي تساعد على إرساء قواعد العدالة وتفعيل آليات حلّ النزاعات بالطرق القانونية، و إلى المساواة أمام القانون، وحق التقاضي وأن تنتظر القضايا محكمة مستقلة وأن يكون القضاء والمحامون مستقلّون لا يخضعون لأي سلطان غير سلطان الحق والعدل، و يتم ذلك من خلال العمل على استقلالية الجهاز القضائي والرقابة على الانجاز.

- **مؤسسات المجتمع المدني:** إذ تعتبر مؤسسات المجتمع المدني من أهم عناصر الحاكمية الرشيدة، وعلى الدول أن تعمل على تشجيع إنشائها وتفعيل دورها في الشؤون العامة، وأن تعطيها الشرعية القانونية من خلال سنّ التشريعات التي تساعد بأداء دورها الرقابي والعملي وتحقيق مفهوم المشاركة في التنمية.

¹ مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، سيادة القانون في الأردن - قراءات في متناول الشباب، مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني الأردن، جوان 2007، ص ص 18-19.

- الإدارة الحكومية: ضرورة وجود الإدارة الحكومية، يعني أن تعمل على إدارة الأموال العامة واستثمار الموارد الطبيعية والبشرية في خدمة المجتمع ويكون الشعب شركاء في هذه الثروات وأن تؤمن بمبدأ تكافؤ الفرص وتقلد الوظائف العامة تحت معيار المساواة وعدم التحيّز.
- الإدارة غير المركزية: على الحكومات وسلطات الدولة أن تقوم بتفويض صلاحياتها وسلطاتها لإدارات غير مركزية (الحكومة داخلية محلية) وبمشاركة واسعة من قبل أفراد المجتمع.
- وذلك من خلال تعزيز حقوق الإنسان وتوعيته، لأن الحاكمة الرشيدة تتطلع إلى احتياجات المجتمع ككل، وليس فقد للحكومات، وهي توسع دائرة الحرية من خلال بناء نظام معرفي يعزز بناء و عصرنه النظام السياسي وترتيب أولويته.¹

¹ مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، سيادة القانون في الأردن - قراءات في متناول الشباب، مرجع سابق، ص ص

خلاصة الفصل:

إن سياسة الترشيد والعقلنة هي بمثابة القاعدة الأساسية والمحركة داخل المؤسسة إذ هي العمود الأول الذي يتحكم في سيرورتها بشكل الصحيح وهذا راجع لتحكمها في بشكل استراتيجي في العمال أو ان صح التعبير الأفراد داخل المنظمة لأنها تعمل على تحديد السلوك بدرجة أولى وخصوصا من خلال عملية اتخاذ القرار فهي العامل الأساسي في بلورة هذا النوع من الاتجاه وتتحكم فيه وفق اطار مرجعي صحيح وبأسلوب رشيد وعقلاني لضمان الاستمرارية والفاعلية للتنظيم ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن هذه الاجراءات تعمل على تحسين سيرورة الفرد من جهة والمؤسسة من جهة ثانية.

وهذا ما حاولنا التطرق إليه في فصلنا ومنه نتطرق إلى الفصل الثاني الذي نتكلم فيه عن اتجاهات العمال.

الفصل الثالث

الاتجاه بين المقاربة والنظرية

تمهيد الفصل:

ترجع عادة سلوك الفرد في تفاعله الاجتماعي خلال مختلف المواقف الاجتماعية إلى محددات السلوك؛ حيث نجد ما يسمى بـ "الاتجاه" من أبرز المحددات لما تحدثه من تأثير مباشر على السلوك.

وقد اعتبره علماء الدراسات السلوكية وال نفسية من أهم مواضيع علم النفس الاجتماعي، لما تسمح له الاتجاهات النفسية نحو الأفراد والجماعات والمؤسسات والمواقف والموضوعات الاجتماعية من إمكانية التنبؤ باستجابة الفرد والجماعة بالنسبة لمختلف هذه المفاهيم رغم صفة الثبات النسبي التي تتصف بها.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية هذه الاتجاهات وكل ما يتعلق به.

1. مفهوم الاتجاهات:

يشكل مفهوم الاتجاه وتعريفه إحدى الإشكاليات التي تتباين حولها وجهات نظر كثيرة من علماء النفس وعلماء الاجتماع، لا بل حتى بين علماء المجال التخصصي الواحد، ويمكن لنا أن نتفهم هذا التباين في دلالات المفهوم بالنظر إلى التمايز في المنظومات القيمية لدى الأفراد والجماعات، حيث تكشف القيم عن نفسها في المواقف والاتجاهات والسلوك اللفظي والفعلي والعواطف التي يكونها الأفراد نحو موضوعات معينة¹ وهذا ما يبرر تعدد التعريفات التي سنحاول الوقوف على عدد منها.

✚ تعريف البورت ALLPORT للاتجاه هو (إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي العصبي التي تنظمها الخبرة، ولها فعل توجيه على استجابات الأفراد للأشياء والمواقف المختلفة).²

✚ أما بوجاردوس BOGARDUS فيرى الاتجاه بأنه (نزعة للتصرف سواء إيجاباً أو سلبياً نحو وضع ما في البيئة التي تحدد قيماً إيجابية أو سلبية لهذا التصرف).³

✚ تعريف نيوكمب NEWCOMB من خلال مدخل معرفي سلوكي (يمثل الاتجاه من وجهة النظر المعرفية تنظيمياً لمعارف ذات ارتباطات موجبة أو سالبة، أما من وجهة النظر الدافعية، فالالاتجاه يمثل حالة من الاستعداد لاستثارة الدافع، فاتجاه المرء نحو موضوع معين هو استعداد لاستثارة دوافعه فيما يتصل بالموضوع، وهذا الاستعداد يتأثر بخبرة المرء ومعارفه السابقة عن هذا الموضوع سلباً أو إيجاباً).⁴

✚ تعريف هاري أبشو UPSHOW⁵ للاتجاهات بأنها (المواقف التي يتخذها الأفراد في مواجهة القضايا والمسائل والأمور المحيطة بهم، بحيث يمكن أن نستدل على هذه المواقف من خلال النظر إلى الاتجاه على أنها بناء يتكون من ثلاثة أجزاء:

¹ محمد علي محمد: مفهوم القيم الاجتماعية الأسس النظرية والمؤثرات الإجرائية، المركز الإقليمي للبحوث والتوثيق في العلوم الاجتماعية، ب ط، القاهرة، 1982م، ص 43.

² ALLPORT, G W : The Nature of prejudice ,Cambridg , Addison ,Wesiey ,1954,p.45

³ Bougardous ,Fundamental of Psycioigy ,2nd Edition and Grofts ,1931 ,p444

⁴ بلقيس أحمد مرعي: الميسر في علم النفس التربوي، ط1، 1983، ص 240.

⁵ بلقيس أحمد مرعي: نفس المرجع، ص 240.

- الأول: يغلب عليه الطابع المعرفي ويشير إلى المعلومات التي لدى الفرد والمتعلقة بهذه القضايا أو المسائل.
- الثاني: فسلكي ويتمثل في الأفعال التي يقوم بها الفرد أو يعمل على الدفاع عنها أو تسهيلها فيما يتصل في هذه القضايا .
- الثالث: انفعالي ويعبر عن مشاعر الفرد لكل ما يتصل بهذه القضايا.
- ✓ يذهب كامبيل KAMPEL في تعريفه للاتجاه الاجتماعي بأنه (يتمثل فيما بين استجابات الفرد للمواقف الاجتماعية من اتساق واتفاق).¹
- ✓ تعريف رايتسمان ودوكس للاتجاه أنه (توجه ثابت وتنظيم للعمليات المعرفية والانفعالية والسلوكية).²

وبتبيين من خلال التعاريف السابقة أن هناك خصائص مشتركة فيما بينها لا النظرة مختلف وحسب التخصص.

2. أنواع الاتجاهات:

هناك عدة أنواع للاتجاهات:³

- أ. **الاتجاهات الجماعية والاتجاهات الفردية:** إذ تعبر الاتجاهات الجماعية عن آراء عدد كبير من أفراد المجتمع، في حين الاتجاهات الفردية هي التي تميز فرداً عن آخر.
- ب. **الاتجاهات الموجبة والاتجاهات السالبة:** إذ تقوم الاتجاهات الموجبة على تأييد الفرد وموافقته، في حين الاتجاهات السلبية تقوم على معارضة الفرد وعدم موافقته.
- ت. **الاتجاهات القوية والاتجاهات الضعيفة:** فالاتجاه القوي هو ذلك الاتجاه الذي يبقى قوياً على مر الزمان، أما الاتجاه الضعيف فيمكن للفرد أن يتخلى عنه بسهولة.

¹ الجبوشي فاطمة: **مناهج البحث التربوي**، كلية التربية، جامعة دمشق، 1989، ص247.

² عبد الله عبد الغني: **أصول علم الإدارة العامة**، الدار الجامعية، بيروت، 1984، ص45.

³ ملحم مازن: **اتجاه العامل نحو الذات والعمل والزملاء والإدارة وأثره في الإنتاج**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة دمشق، 1995، ص25.

3. مكونات الاتجاهات:¹

إن الاتجاهات نتاج اجتماعي ثقافي (من تنشئة اجتماعية وتفاعل اجتماعي وخبرات سابقة...) فضلاً عن الظروف التي مر بها كل فرد وطبيعة مجتمعه، وللاتجاهات مكونات ثلاثة رئيسة هي:

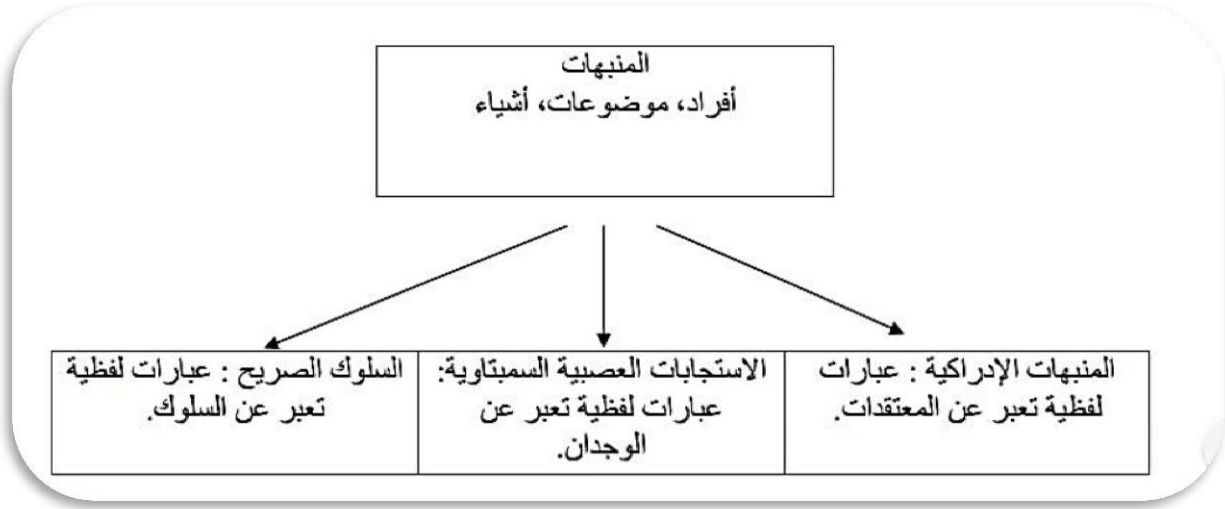
أ. **المكون العاطفي (الانفعالي):** يعود إلى مشاعر الشخص ورغباته حول قضية اجتماعية ما، أو قيمة معينة، أو موضوع ما، إما في إقباله عليه أو نفوره منه، أي قد تكون الاستجابة سلبية أو إيجابية وهذا يرجع إلى الجانب العاطفي لكل إنسان، وأحياناً يكون هذا الشعور غير منطقي، فالقبول أو الرفض، والحب أو الكره قد يكون دون مسوغ واضح أحياناً.

ب. **المكون المعرفي:** يشير إلى المعلومات والحقائق والمعارف والأحكام والمعتقدات والقيم والآراء التي ترتبط بموضوع الاتجاه، أي مقدار ما يعلمه الفرد عن موضوع الاتجاه، فكلما كانت معرفته بهذا الموضوع أكثر كان اتجاهه واضحاً أكثر، فالطالب الذي يظهر استجابات تقبلية نحو الدراسات الاجتماعية مثلاً قد يملك بعض المعلومات عن طبيعة هذه الدراسات ودورها في الحياة الاجتماعية، وضرورة تطويرها لإنجاز حياة مجتمعية أفضل، وهي أمور تتطلب الفهم والتفكير والمحاكمة والتقييم.

ت. **المكون السلوكي:** يتمثل في استجابة الفرد اتجاه موضوع الاتجاه بطريقة ما، قد تكون سلبية أو إيجابية، وهذا يعود إلى ضوابط التنشئة الاجتماعية التي مر بها هذا الفرد، وتتباين هذه المكونات الثلاثة، من حيث درجة قوتها وشدة شيوعتها واستقلاليتها، فقد يكون لدى الفرد معلومات وحقائق كافية عن مسألة ما (المكون المعرفي) لكنه لا يشعر برغبة أو ميل عاطفي تجاهها (المكون الانفعالي) تؤدي به إلى اتخاذ أي عمل حيالها (المكون السلوكي)، وفي الوجه المعاكس ربما يكون هناك تفانٍ عاطفي تجاه موضوع ما (المكون الانفعالي) على الرغم من أنه لا يملك معلومات كافية عن هذا الموضوع (المكون المعرفي).

¹ نشواتي عبد المجيد: علم النفس التربوي، دار الفرقان، إربد، عمان، الأردن، 1983، ص472.

الشكل رقم (01): يوضح النموذج الثلاثي لمكونات الاتجاه



المصدر: جبار كنزة: اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو الكتابات الجدارية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 24.

4. خصائص الاتجاهات:¹

- ✓ تتميز الاتجاهات بعدة خصائص من أهمها:
- ✓ الاتجاهات مكتسبة متعلمة وهي قابلة للتعديل والتطوير.
- ✓ تتمتع الاتجاهات بخاصية الثبات والاستقرار النسبي.
- ✓ الاتجاهات متدرجة من الإيجابية الشديدة إلى السلبية الشديدة .
- ✓ تتعدد الاتجاهات وتتنوع، وذلك بحسب المثيرات والمتغيرات المرتبطة بها.
- ✓ لها ثلاثة مكونات أساسية: سلوكية ومعرفية وعاطفية.
- ✓ قابلة للقياس والتقويم.
- ✓ قد تكون في أحيان معينة متناقضة بين اتجاهات الشخص المتكونة من خبراته الخاصة، وبين الاتجاهات التي يجب أن يتمثلها تبعاً لثقافة مجتمعه وقيمه وعاداته وقوانينه.
- ✓ توجه سلوك الأفراد والجماعات في أحيان كثيرة.
- ✓ ترتبط الاتجاهات بثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وتختلف من بيئة اجتماعية إلى أخرى.

¹ الطواب سيد محمود: الاتجاهات النفسية وكيفية تغييرها. القاهرة: علم النفس، 1990، ص 09.

5. وظائف الاتجاهات:

تقوم الاتجاهات بوظائف متعددة في حياة الفرد، حيث تساعده على التكيف في مجتمعه بعاداته وأعرافه ونظمه وضمن مؤسساته، وتقدم له فرص التعبير عن ذاته وتحديد هويته في إطار العلاقات والتفاعلات الاجتماعية المتنوعة، كما أنها تساعد الفرد على اتخاذ القرارات في المواقف التي يتعرض لها، ومن ثم فهي تنظم سلوكه ومعرفته وانفعالاته ضمن مجتمعه، ومن أهم هذه الوظائف:¹

- يحدد الاتجاه طريق السلوك ويفسره.
- ينظم الاتجاه العمليات الدافعية والإدراكية والمعرفية عن بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد.
- تنعكس الاتجاهات في سلوك الفرد وفي أقواله وأفعاله وتفاعله مع الآخرين ضمن مجتمعه.
- تيسر له القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الاجتماعية والنفسية المتنوعة.
- توضح الاتجاهات العلاقة بين الفرد وبيئته الاجتماعية.
- يحدد الاتجاه سلوك الأفراد والجماعات بشكل شبه ثابت.
- يجعل الاتجاه الفرد يفكر ويناقش ويدرك موضوعات ومشكلات ومعتقدات مجتمعه.
- تعبر الاتجاهات المعلنة_ في أحيان معينة عن مسايرة الفرد لما يسود مجتمعه من معايير ومعتقدات.

وهذه الوظائف ليس مستقلاً بعضها عن بعضها الآخر، بل هي متداخلة متناغمة في غالب الأحيان.

¹ زحيلي غسان: اتجاهات طلبة كلية التربية بجامعة دمشق نحو بعض مقررات علم النفس وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 1993، صص 41-42.

6. النظريات المفسرة لتكوين الاتجاهات:

هناك مجموعة من النظريات حاولت أن تفسر كيفية تكوين الاتجاهات النفسية الاجتماعية،

وتتمثل أبرز هذه الأطر المرجعية المفسرة لها في:

أ. نظرية التحليل النفسي:

تؤكد هذه النظرية على أن لاتجاهات الفرد دورا حيويا في تكوين الأنا، وهذه الأخيرة تمر بمراحل متغيرة منذ الطفولة وتمتد لمرحلة البلوغ، وتتأثر في ذلك بمحصلة الاتجاهات التي يكونها الفرد نتيجة لخفض توتراته أو عدم خفضها، وأن الاتجاه نحو الأشياء و الموضوعات يتحدد انطلاقا من دور هذه الأشياء في خفض التوتر الناشئ عن الصراع الداخلي، بين متطلبات الهو الغريزية، وبين الأعراف والمعايير، والقيم الاجتماعية (الأنا الأعلى) فالاتجاه الإيجابي يتكون نحو المواضيع التي أعاققت أو منعت خفض التوتر.

إن فالعالم الفرويدي يرى أن الاتجاهات السلبية ضد الأفراد من الجماعات الأخرى، تعد شكلا من النرجسية للجماعة المرجعية، فيحاول الفرد قمع مشاعر الكراهية ضد جماعته و يبيلور مشاعر الانتماء لها، فيما سماه بالروابط الليبيدية مع جماعته، مما يجعله يكون اتجاها سلبيا نحو جماعات أخرى.¹

ب. النظرية السلوكية:

تفسر هذه الأخيرة تكوين الاتجاهات من خلال المبادئ المستمدة من نظريات التعلم، سواء نظريات الارتباط الشرطي، أو نظريات التعزيز، فالاتجاهات هي عادات متعلمة من البيئة وفق قوانين الارتباط وإشباع الحاجات، وقد أستخلص روزنور Rosnoe من تجارب إشرطية، أن الاتجاه يمكن تكوينه وتعديله باستخدام التعزيز اللفظي.²

ت. وجهة النظر المعرفية :

تذهب نظرية الاتساق المعرفي لروزنبرج وإبسلون، إلى أن الاتجاه حالة وجدانية مع موضوع أو ضده أو فئة من الموضوعات، ذات بنية نفسية منطقية، وأنه إذا حدث تغيير في أحد المكونات أو العناصر فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى التغيير في الآخر، وعليه فالتغيير في المكون

¹ شومرة طالب نادر: علم النفس الاجتماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 153.

² شومرة طالب نادر، نفس المرجع، ص 153.

الوجداني سيؤدي إلى التغيير في المكون المعرفي، والعكس صحيح، فهذا الاتساق الموجود بين هذين المكونين هو أساس ثبات الاتجاه وأي خلل سيؤدي إلى تغييره بسهولة¹.

ث. نظرية التعلم الاجتماعي :

يعتبر البرت باندورا Bandura Albert أول من وضع نظرية التعلم الاجتماعي، ويشير فيها إلى أن كثيرا من أنواع السلوك مرضية كانت أم عادية قد تكونت بفعل التعلم من الآخرين عن طريق الملاحظة أو المحاكاة أو النمذجة، وإن لهذه العمليات دورا مهما في تطوير عدد كبير من أنماط السلوك الاجتماعي بما في ذلك العدوانية والمخاوف المرضية. و يؤكد علماء هذه النظرية ومنهم باندورا و والترز، Bandura et wallters على أن الاتجاهات متعلمة، وأن تعلمها هذا يتم من خلال نموذج اجتماعي، و من المحاكاة، فالطفل يحاكي سلوك والديه، ويعتبرهما النموذج الذي يتوحد معه في مراحل العمر المبكرة. وقد فسّر Bandura عملية تكوين الاتجاهات، وفقا لعملية التعلم بالملاحظة، فعند ملاحظة شخص يثاب على سلوكه، فمن المحتمل جدا أن نكرر سلوكه، أما إذا عوقب على سلوكه، فإن الاحتمال الأكبر أن لا نقوم بتكراره أو تقليده، كما ويركز Bandura على دور الأسرة وجماعة الأقران، ووسائل الإعلام في تكوين الاتجاهات، من خلال ما تقدمه من مواقف اجتماعية، ويعتبر تعليم الاتجاهات عن طريق القدوة، والمحاكاة والتقليد، من أهم الإستراتيجيات المستخدمة في تكوين وتعديل وتغيير الاتجاهات².

7. العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات:

كثيرة هي العوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاهات ونموها، ولكن من أهمها.

1.7 الأسرة: تعد الأسرة من أهم العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات وتشكيلها وتعزيزها لدى أبنائها، فالأسرة هي الخلية الأولى في المجتمع التي تتلقى الطفل وتسهم في بناء مجموعة من الاتجاهات ونموها؛ وذلك عن طريق التربية والتنشئة الاجتماعية بأسلوبها الثواب والعقاب. ويعد الوالدان مصدراً مهماً يتشرب من خلالهما الطفل اتجاهات حياتية قيمة من خلال الأسئلة التي يطرحها على أبويه، مما يجعل الاتجاهات في مرحلة الطفولة ذات تأثير بالغ في حياة الأفراد، وذات استمرارية في حياتهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، وهناك صعوبة في تغييرها. وقد

¹ شوامرة طالب نادر، نفس المرجع، ص 154.

² شوامرة طالب نادر، نفس المرجع، ص 154.

أشار مورفي ونيوكومب إلى دور الأسرة قائلين: إن الاتجاهات الوالدية هي نتاج للمؤشرات الثقافية السائدة في المجتمع، فالآباء هم المصدر المباشر للمعتقدات والاتجاهات وأنماط السلوك الاجتماعي عن طريق ما يغرسونه منها في النشئ، إنه الأساس التربوي للمجتمع، وما تقوم به المدرسة، ودور العبادة، وزملاء اللعب وغير ذلك من المؤسسات الاجتماعية في هذا المجال، إنما هو لتأكيد دور الأسرة وبلورتها¹.

2.7. المدرسة: يلتحق الطفل بالمدرسة ليكمل نموه وتحصيله المعرفي والسلوكي اللذين يسهمان في تكوين اتجاهات جديدة، من خلال التفاعل الاجتماعي مع أقرانه ومعلميه وإدارة مدرسته، وكذلك من خلال المعارف التي ينهل منها فتزيد في تحصيله الفكري والعلمي والمعرفي شيئاً فشيئاً. وقد تعرض جابر عبد الحميد جابر إلى جماعة الأقران في المدرسة ودورها في تكوين الاتجاهات قائلاً: لجماعة الأقران في المدرسة الثانوية قوة مؤثرة في تشكيل اتجاهات الطلبة، لأن الطالب في هذه المرحلة قد يتأثر بسلوك أصدقائه أكثر مما يتأثر بقيم والديه ومعلميه. إن مهمة المدرسة الأساسية هي دعم الاتجاهات الإيجابية، ومعالجة ما تعلمه الطالب من اتجاهات غير صحيحة سواء في جو الأسرة، أم من زملائه، أو من مجتمع المدرسة وأيضاً ما يكتسبه من المجتمع الخارجي².

3.7. المجتمع: لكل مجتمع ثقافته الخاصة به وعاداته وقيمه وفلسفته التي تؤدي دوراً واضحاً في تكوين اتجاهات أفراد؛ وذلك عبر مؤسساته المختلفة المتعددة المهام والأغراض والوسائل، كالمدرسة والنادي ودور العبادة والجمعيات الاجتماعية والتنظيمات المتنوعة... الخ من المؤسسات التي يكتسب من خلالها الأفراد اتجاهاتهم المختلفة عبر عملية التنشئة الاجتماعية، فضلاً عن وسائل الإعلام التي لها دور لا يستهان به في تكوين الاتجاهات من خلال ما تنشره وتبثه من معلومات وحقائق في موضوعات الحياة المختلفة. تعمل الفئات الثلاث الرئيسة (الأسرة والمدرسة والمجتمع) مجتمعة متفاعلة في التكون التدريجي للاتجاهات لدى الناشئ³.

¹ فهمي مصطفى و القطان محمد علي: علم النفس الاجتماعي، مكتبة الخانجي، القاهرة، 1977، ص 179.

² جابر عبد الحميد جابر: علم النفس التربوي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، ص 297.

³ جابر عبد الحميد جابر، نفس المرجع، ص 298.

خلاصة الفصل:

يتأثر سلوكنا الاجتماعي باتجاهاتنا وهي بدورها تؤثر في أحكامنا ومدركتنا وعلى كفاءتنا في التعلم وردود أفعالنا تجاه الآخرين، فإتجاهاتنا تتجمع في أنماط مميزة وتعطي للشخصية نمطها الخاص، وهي أساليب منظمة ومتسقة للتفكير والشعور، وردود الفعل اتجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية تنقسم إلى عدة أنواع وحسب درجات متباينة، وتنشأ من خلال تفاعلنا مع عناصر البيئة، فالإتجاه هو الذي يسهل توافقنا عن طريق تنظيم ردود أفعالنا تجاه الأحداث.

وبما أن دراستنا سنتناول سياسة الترشيد والعقلنة ودورها في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار فسيكون الفصل الموالي حول عملية اتخاذ القرار.

الفصل الرابع

عملية اتخاذ القرار

تمهيد الفصل:

ان الإنسان مهما اختلفت طبيعته و مركزه الاجتماعي و الثقافي أو وضعه الاقتصادي و التعليمي فانه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية ، معتمدا على الحدس و الأحكام الشخصية، كان تقرر الأم ماذا تعد في يومها من الطعام ، ونوع الملابس التي يجب أن يرتديها أولادها...الخ.

فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية ، فان عملية اتخاذ القرارات تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم، توجيه و رقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه ، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، و كي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان و الزمان المناسبين.

وسنحاول في هذا الفصل للشرح المفصل عن عملية اتخاذ القرار.

1. تعريف اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهلة أو واضحة و يشير الباحثون إلى أنه على الرغم من أن اتخاذ القرار هو عملية معرفية إلا أن الاتجاهات و منظومة القيم و الحالة الوجدانية إضافة للعوامل الاجتماعية المحيطة بالفرد تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر.¹

إن كلمة قرار decision كلمة لاتينية، معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير وتتهي النظر في الاحتمالات الأخرى.²

و أيضا كلمة القرار تعني أن العقل يحدد أو ينهي أو يحل مشكلة ما أو يستقر على رأي ما، و يطلق مصطلح متخذ القرار على الشخص الذي يكون بموقع القوة أو السلطة.³

هذا و تعد التعاريف التي ظهرت لعملية اتخاذ القرار و كان لكل منها وجهة خاصة حيث يشير الزهراني 2008 إلى أن اتخاذ القرار هو: عملية المفاضلة بين الحلول البديلة و المتاحة، و اختيار أكثر هذه الحلول صالحة لتحقيق الهدف من حل المشكلة.⁴

و بالنسبة للقصي فإن عملية اتخاذ القرار هي: أسلوب معرفي لمعالجة المشكلات و المواقف عن طريق توفير المعلومات الكافية، لاختيار البديل الانسب من بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الهدف.⁵

و عند جزائري اتخاذ القرار هو: عملية عقلية الغرض منها مواجهة موقف معين و هو أحد الافعال الادارية التي يتم في ضوئها اختيار بديل من بين البدائل أو الخيارات المطروحة.⁶

¹ قطامي يوسف: علم النفس التربوي النظرية و التطبيق، ط7، دار وائل للنشر، الأردن ، 2010 ، ص 312.

² بلايك جيمس متريس: كيف تكون مديرا ناجحا، ترجمة عبد الحكيم ثابت، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1999 ،

ص 05

³ Jones,NR,The Decision making pocket book ritish library cataloging in publication

data, London, England , p 04.

⁴ الزهراني سلطان بن عاشور: التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى جدة، السعودية، 2010، ص 01.

⁵ القصي عبد السلام: أسس إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 701.

⁶ جزائري رنا: عملية اتخاذ القرار في المجال الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الآداب، سوريا، ص 51.

2. صناعة القرار:

ذكر أحمد 1987 أن صناعة القرار هي سلسلة من السلوكيات (الاستجابات والاجراءات) التي يقوم بها الفرد وتؤدي إلى اختيار البديل الافضل وفق تقديره لمواجهة موقف ما أو للخروج من وضع معين.¹

اي أن صناعة القرار هي مجموعة من الخطوات والاجراءات المتتابعة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار و تنفيذه.²

أما عملية اتخاذ القرار الجزء المهم من مراحل صنع القرار، وحدى وظائفه الرئيسية، أو ليست معنى بديل لصنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار يعبر عنها بأنها خالصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة والطريقة التي يمكن بها حلها ومعالجتها.

3. نظريات اتخاذ القرار:

تباينت الاتجاهات التي درست اتخاذ القرار على وفق الاطار الفكري لمتخذ القرار في تحديده للمشكلة والبدايل المختلفة وطريقة معالجتها ويمكننا الوقوف عند أهم نظريات اتخاذ القرار وهي:

1.3. النظرية الكلاسيكية: الفكرة الاساسية في هذه النظرية تستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد وتقوم على فكرة أساسية جوهرية تنص على أن الفرد يستهدف أو يأمل في اتخاذ قرار ما لتحقيق المنفعة أو الربح وهذا يتطلب اختيار البديل الافضل لمعالجة المشكلة.³ وهذه النظرية تنظر لمتخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد؛ المبني على المعرفة التامة للمشكلة والبدايل المتوفرة واختيار البديل الانسب الذي يحل محل المشكلة و يحقق الهدف المطلوب.

2.3. النظرية الموقفية: ذهبت هذه النظرية إلى أن اتخاذ القرار يعد عملية معقدة متشعبة ولذلك فلا يوجد طريقة واحدة تمثل عملية اتخاذ القرار والسبب في ذلك هو تعدد المواقف التي يتعرض لها الفرد وتنوعها فما يصلح لموقف لا يصلح لآخر.⁴

¹ الدردى سليمان: اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات، دار الأسرة للنشر، ط1، عمان، 2006، ص 22.

² الخرايشة عمر محمود: الشباب وفن اتخاذ القرار، مطابع الدستور التجارية، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص37.

³ موسى شهرزاد محمد: القدرة على اتخاذ القرار، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010، ص 38 .

⁴ الامام عطا الله: أسس إدارة المنظمات، مكتبة طيف، المنامة، البحرين، 2006، ص93.

إضافة لتأثير الحالة الوجدانية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل أو بآخر فالكل يعلم تأثير البيئة المحيطة بالفرد على قراره، إضافة لذلك فالجانب الانفعالي أو الوجداني في الانسان يتبدل حسب البيئة المحيطة به أو حسب المؤثرات التي تلقي بظلالها عليه وهذا الجانب له أثره الخاص على قرارات الانسان في مختلف المجالات بطريقة ما ولو بشكل غير مباشر، و قد تحدد توجهه في كثير من المواقف.¹

3.3. النظرية السلوكية: تعتقد هذه النظرية بأن هناك مصادر لاتخاذ القرار هي العمل الجماعي والعوامل النفسية والاجتماعية وتركز كذلك على أهمية السلوك الفردي والجماعي والروح المعنوية؛ إضافة لمسألة منظومة القيم والاتجاهات الاجتماعية السائدة. ولذلك لابد لمتخذ القرار من أن يهتم بهذه العوامل وينظر لها بعناية أثناء معالجة البدائل الخاصة بحل مشكلة ما.²

4. العوامل المؤثر في اتخاذ القرارات:

أ. **العوامل النفسية:** يقصد بالعوامل النفسية تكوين الفرد النفسي ويشمل ذلك الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة ومنظومة القيم.³

فعملية صنع القرار تتأثر بالصفات السيكولوجية للفرد وسلوك الفرد يتأثر أيضا نتيجة للتغيرات الفيزيولوجية التي تحدث داخل الجسم كما يتأثر بالانفعالات التي تنتابه خلال المواقف المختلفة كالفرح أو القلق أو الحزن..... الخ.⁴

ب. **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية بالضغوط التي تفرضها الجماعة المحيطة بالفرد، وكذلك الضغط الذي يمارسه المجتمع ككل حيث يترتب على الفرد أحيانا اتخاذ بعض القرارات مسايرة للضغط الذي يمارسه المجتمع.⁵

¹ الفقي ابراهيم: قوة الإرادة، دار المشارق، القاهرة، مصر، 2010، ص 68 .

² الفقي ابراهيم، مرجع سابق، ص 07

³ Blous,D(2008): Self confidence, sky high press, U.S.A, p182.

⁴ كبية محمد : نظريات القرارات الإدارية، جامعة حلب، كلية التجارة، سوريا، 1981، ص 88.

⁵ موسى شهرزاد محمد: القدرة على اتخاذ القرار، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010، ص 47 .

ت. العوامل الثقافية:

تتضمن القيم والعادات والتقاليد والقواعد الاخلاقية السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الافراد والمجتمع ككل، وبذلك فإن متخذ القرار يتأثر بهذه العوامل في وصوله للقرار أو البديل الافضل.¹

ث. توافر القدرات الشخصية لمتخذ القرار: تعد القدرات التي يتحلى بها الشخص من مقومات اتخاذ القرار السليم، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، وأسلوب التفكير، وما تحمله هاتان القدرتان من تخيل للاحتمالات المتوقعة، و تذكر الخبرات السابقة، والقدرة على تحليل المشكلة، ورؤيتها من كافة جوانبها، و يعد عنصر الخبرة و توافر تجارب سابقة إذا ما وجدت لمتخذ القرار، بالإضافة للقدرات القيادية تؤدي للاستفادة من هذه التجارب في استبعاد الحلول التي فشلت من قبل في القضاء على المشاكل التي تجابه المسألة التي تتطلب حلا.²

5. أسس عملية اتخاذ القرار:

إن معظم القرارات المهمة التي تواجهنا في اليوميات التي نمر بها تكون على درجة من التعقيد بحيث ليس من السهولة أن يكون لها حلول سريعة و سهلة. وهذا الامر دفع الباحثين لاجراء العديد من الدراسات حول عملية اتخاذ القرار من أجل الوصول إلى الطرق الكفيلة بتسهيل هذه العملية من أجل الوصول لحلول ناجعة ومتميزة وقد وجد الباحثون أن أصعب القرارات يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها عن طريق النظر في مجموعة تتألف من ثمانية عناصر الخمسة الاولى منها هي: المشكلة، الاهداف، البدائل، النتائج، المفاضلات. هذه العناصر تشكل جوهر نهج اتخاذ القرار، ويمكن تطبيقها على كل القرارات تقريبا و أما العناصر الثلاثة الباقية هي: عدم اليقين، تحمل المخاطرة، الترابط بين القرارات، هذا وبعض القرارات لا تتضمن هذه العناصر كلها ولكن الكثير من القرارات الهامة تحتاج إليها.³

¹ موسى شهرزاد محمد، مرجع سابق، ص 47.

² كامل عبد الله: علم النفس المعرفي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007، ص 173.

³ خليل منى عطية: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، مكتبة جامعة حلوان، مصر، 2009، ص 312.

فيما يلي عرض لهذه العناصر:

- 1.5. **البحث عن المشكلة الصحيحة:** هذا يعني ما هو الموضوع الذي يجب أن يتخذ قرارا بشأنه فحتى تتم عملية اختيار بديل صحيح يجب تحديد المسألة التي نريد اتخاذ قرار بشأنها بعناية.
- 2.5. **تحديد الاهداف :** حيث يجب أن يكون القرار الذي يتخذ مؤديا إلى المكان الذي يريده متخذ القرار، فعليه أن يسأل نفسه، ما الشيء الاساسي الذي يريد تحقيقه، وأن يحدد أنه من بين مصالحه وقيمه واهتماماته ومخاوفه ومطامحه، أيها الاكثر ارتباطا بتحقيق هدفه.
- 3.5. **استعراض البدائل المتاحة:** البدائل المتاحة تمثل المسارات المختلفة التي يجب على متخذ القرار الاختيار من بينها. لانه إذا لم يكن هناك بدائل مختلفة فلن توجد مسألة اتخاذ قرار وهنا يجب على متخذ القرار أن يتذكر قراره و يجب أن يكون أفضل البدائل المتاحة.
- 4.5. **تفهم النتائج :** هنا يجب على متخذ القرار أن يسأل إلى أي مدى تحقق البدائل المتاحة الاغراض التي يرمى بها. فبعض البدائل تغري وتخدع، ولكن قد يكون ورائها نتائج طيبة وحسنة أو مثيرة للاضطراب في أحيان أخر. و لذا فإن التقدير الصحيح لنتائج كل من البدائل سيساعد على اختيار البديل الذي يليي الهدف .
- 5.5. **معالجة المفاضلات:** فالأهداف كثيرا ما يتعارض بعضها مع بعض ولذا لا بد من الموازنة بينها ويجب هنا على متخذ القرار الاختيار بذكاء بين الاحتمالات المتعددة التي لا يحقق أي منها الاهداف كلها و لتحقيق ذلك يجب تحديد الاولويات ثم إجراء مفاضلة بين الاهداف المختلفة و معظم القرارات تتصل بتقييم مدى احتمال نجاح هذا القرار.

6. أنواع القرارات:

تصنف القرارات استنادا لبعض الاعتبارات وقد صنفها أغلب الباحثين إلى:

1.6. القرارات حسب أهميتها:

- 1.1.6. **قرارات سوقية:** تتناول حل المشكلات و تحقيق الاهداف ذات الابعاد و التأثيرات الكبيرة و لا يتحدد هذا المستوى من القرارات بمرحلة زمنية.
- 2.1.6. **قرارات تعبوية:** يتعامل هذا النوع من القرارات مع المشكلات القائمة و يسعى لتحقيق أهداف قصيرة الأمد، ولا تتطلب جهدا زمنيا كبيرا لاتخاذها.¹

¹ جوهانس ألفريد: **المفاتيح العشرة للنجاح**، ترجمة سمية الحسنى، دار المنارة الاسلامية، الكويت، 2009، ص 110.

2.6. القرارات حسب تنظيمها:

1.2.6. قرارات تنظيمية: هي القرارات التي يتخذها المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها، ويتمكن من خلالها تفويض السلطة للآخرين

2.2.6. قرارات شخصية: هي قرارات فردية يتخذها المدير و تعكس ميوله و قيمه الذاتية¹

3.6. القرارات حسب موضوعيتها:

1.3.6. القرارات العقلانية : هذه القرارات تعنى بالتحليل المنطقي العقلاني المنظم للمواقف بهدف التعرف على البدائل وتقويمها وتطبيقها ومراجعتها ضمن خطوات متسلسلة، والقرار العقلاني يتطلب عدم الاعتماد على القيم والاتجاهات والاجتهادات الشخصية.

2.3.6. القرارات العاطفية : هي القرارات التي تتأثر بالمشاعر الداخلية لمتخذ القرار و تكون هذه القرارات بعيدة عن التفكير الناقد.²

4.6. القرارات وفق عدد المشاركين و تتضمن:

1.4.6. القرارات الفردية : وهي القرارات التي ينفرد بها متخذ القرار دون أن يشارك المعنيين أو الزملاء أو رفاق العمل بموضوع القرار.

2.4.6. القرارات الجماعية : وهي قرارات ديمقراطية تكون ثمرة جهد و مشاركة جماعية من قبل متخذ القرار و بعض الاعوان حيث تتم المناقشة و تبادل الرأي وتعد هذه القرارات من أنجح القرارات.³

5.6. القرارات حسب مركزيتها:

المركزية تعني الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى الوزارة في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات، واعطاء حرية اتخاذ القرارات، حيث يجري العمل التنفيذي على مستوى المناطق المحلية، والوحدات الأصغر، ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة، أو المركزية مطلقة في المنظمات كبيرة الحجم بل هناك موازنة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على الوحدات، وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدقيق وانطلاق للعمل.⁴

¹ جوهانس ألفريد: المفاتيح العشرة للنجاح، نفس المرجع، ص 111.

² جوهانس ألفريد: المفاتيح العشرة للنجاح ، نفس المرجع، ص 112 .

³ الوائلي نهاد شفيق: مفاهيم في الإدارة التربوية، دار الطيب، الرياض، السعودية، 2005، ص 62.

⁴ حبيب عبد الكريم: سيكولوجيا صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص 109.

7. معوقات اتخاذ القرار :

هناك اجتهادات وأحكام يستخدمها الافراد في صنع قراراتهم وقد تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة. و قد أورد سترنبرغ بعض هذه العوائق:

1.7. الثقة الزائدة: و تقوم على تقدير الفرد الزائد لقدراته ومهاراته الخاصة ومدى معرفته وسالمة أحكامه .وبسبب الثقة الزائدة يعمل الكثير من الافراد أشياء تعرضهم للخطر أو تسبب لهم الضرر. مثل الشباب الذين يتهورون في قيادة السيارات أو الدراجات النارية.

2.7. مغالطة المقامر : هناك خطأ آخر يسمى مغالطة المقامر، و ينتج عنه الفكرة التي تقول أن الحظ يتغير. و لهذا فإن المقامر الذي يخسر مرات متتالية يأمل أنه سيربح في المرات القادمة علما أن احتمال كسب المقامر في المرات التالية ال يختلف عن احتمال خسارته. ولا يتغير الحظ إلا إذا تحكنا في إحداث هذا التغيير.

3.7. مغالطة التكوين : و نرتكب هذا الخطأ عندما نعتقد أن ما يصدق على الاجزاء يصدق على الكل أيضا . ففي الغالب أن طريقة تنظيم الكل الذي يتكون من عدة أجزاء تؤثر في نوعيته بقوة. و من الامثلة على ذلك ضعف أداء فريق كرة القدم رغم تميزهم على المستوى الفردي. فقد يظن متخذ القرار أن اختيار اللاعبين متميزين يجعله يحصل على فريق يلعب لعبا جماعيا متميزا، وقد لا يكون ذلك صحيحا.

رغم وجود هذه العوائق فإن الانسان قد يكون منطقيا في قراراته في كثير من الاحيان، و عندما لا يكون منطقيا فإن هذا أمر طبيعي بسبب تعقد الظواهر ووجود أوليات دفاعية غير واعية.¹

8. الايجابيات والسلبيات في اتخاذ القرارات²:

1.8. ايجابيات المشاركة في اتخاذ القرار:

- ✓ إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها .
- ✓ إثراء المعلومات حول بدائل القرار.
- ✓ وضع العمل الجماعي مكان الفردي مما يرشد القرار.

¹ موسى شهرزاد محمد: مرجع سبق ذكره، ص ص 110 - 111.

² عساف عبد المعطي: مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للطباعة، بيروت، 2000، ص ص

- ✓ ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبوله له وحماسهم لتنفيذه.
- ✓ إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية.
- ✓ إثراء روح الفريق والتقدير الذاتي واحلال روح الجماعة محل الفردية والبيروقراطية.
- ✓ المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة في القضايا المختلفة أو في عمليات التنفيذ المشتركة.
- ✓ يمكن استعمال أسلوب المشاركة بمدخل ايجابي للتفاوض والحصول على التنازلات أو اتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف.

2.8. سلبيات المشاركة في اتخاذ القرار:

- ✓ المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت المشاركة شاملة وبذلك لا تصلح في حالات الازمات والطوارئ.
- ✓ قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توفيقية خفيفة.
- ✓ قد تعطي المشاركة انطباعا بأن الرؤساء يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة.
- ✓ قد تؤدي المشاركة إلى تشييع المسؤولية.
- ✓ يتوقف النجاح في المشاركة على القدرة على إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات¹.

¹ عساف عبد المعطي: مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، نفس المرجع، ص ص 241-244.

خلاصة الفصل:

عملية اتخاذ القرار هي عملية تتابعيه ترابطية، تعتمد في جوهرها على الاختيار والتفضيل في اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل، و نظراً لأهمية هذه العملية داخل المؤسسة، فإنها تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي الذي تقوم به و هو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك بتوفر مجموعة من العوامل، و من أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية ، فالقرار ليس مجرد موقف يتخذ في لحظة زمنية معينة و إنما يتم وفقاً لمراحل و دراسات يقوم بها المسؤول عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بداية من تجميع البيانات اللازمة من خلال مراقبة محيط هذه الأخيرة لغرض تشخيص الفرص.

وهذا ما حولنا تفسيرها في هذا الفصل عن هذه العملية وكيف تتم وما علاقتها بالمؤسسة.

الباب الثاني

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

تمهيد الفصل :

تطرقنا في الباب السابق إلى الإطار النظري للدراسة الذي يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية في بناء الموضوع باعتباره مرحلة تتسم باستثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية انطلاقاً من الدراسات السابقة لأن البحث السوسيولوجي يتسم بالتكامل بين جزئيه النظري والامبريقي وان كان هناك فصلاً بينها للضرورة المنهجية فقط وهذا التكامل سوف يمنح للدراسة الاجتماعية الصبغة العلمية والموضوعية وتكاملاً للمعطيات في أثناء عملية الفهم والتفسير والتحليل والتركيب بين متغيري الدراسة وطبيعة الجزء الميداني من البحث تقتضي اتباع خطوات منهجية مضبوطة والسير في إطارها من أجل تقديم الحلول الواقعية والموضوعية لإشكالية البحث وفي ضوء هذا سنحاول في هذا الباب بفصلين اثنين تحديد الإجراءات المنهجية وما تسمح به في تحديد مجالات الدراسة والأدوات المستعملة والمنهج المستعمل وعينة البحث للوصول إلى معلومات سليمة.

1/ تحديد مجالات الدراسة :

- **المجال المكاني** : هو منطقة التي يحدد من أجل إجراء دراسة فيها ¹.
- ❖ **تعريف المؤسسة على مستوى الوطني** ²:

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني .

ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

• **مرحلة (1944-1947)** : لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيروها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON و سميت باسمه LE BON COMPANY و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

• **مرحلة (1947-1969)** : في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر EGA و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .

• **مرحلة (1969-1991)** : و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونالغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

• **مرحلة ما بعد 1991** : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة

التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية

1. تسهيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).
2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

¹ محمد شفيق : **أساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق**، ط1، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص14 .
² مصدر عن مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط (مصلحة المستخدمين)، 2015.

• **مرحلة 2004** : تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة .

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

• **مرحلة 2005** : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

❖ **تعريف المديرية التوزيع بالأغواط :**

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بـ **مركز توزيع الكهرباء و الغاز** الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

❖ **أسباب إنشاء المديرية التوزيع بالأغواط :**

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

☞ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

☞ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

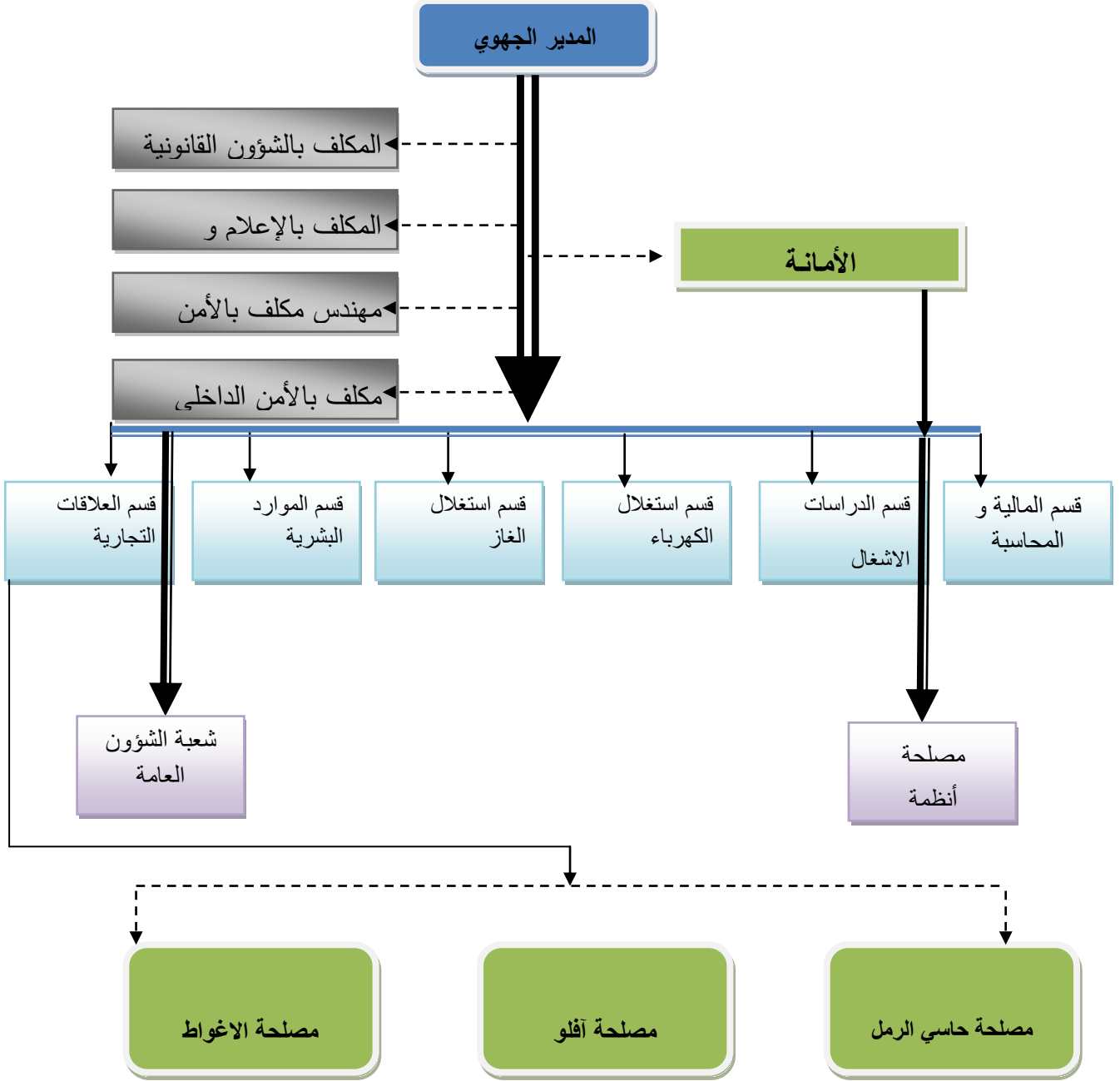
☞ الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

☞ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.¹

¹ - مصدر عن مديريةية التوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط (مصلحة المستخدمين).2015.

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط :

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط



المصدر : عن رئيس مصلحة التكوين –جانفي 2015-سونلغاز الأغواط.

➤ **المجال الزمني** : هو ذلك الوقت الذي يستغرقه الباحث في إعداد بحثه ، إذ ان أي بحث يتطلب فترة زمنية معينة ، ومن خلالها يتم جمع البيانات عن مجتمع البحث .¹

المرحلة الأولى : "الاستكشافية "

لما كان موضوع الدراسة مرتبطا بالمديرية التوزيع الكهرباء والغاز كان من السهل الإلمام بالمشورات التي تخدم موضوع الدراسة ، وعليه فإن هذا الامر كان له دور في تسهيل مهمة الباحث وذلك لاحتكاكه بمجموعة من الإداريين، لذلك فان المناقشات التي تم إجراؤها حول الموضوع والتي كان الهدف منها ضبط عينة الدراسة وتحديد منهج الدراسة وأدواتها كانت سببا في تسهيل المرحلة الأولى مرحلة الاستكشاف .

المرحلة الثانية : " مرحلة إعداد أدوات الدراسة "

تمثلت هذه المرحلة بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض الإطارات بغرض توجيه مسار البحث نحو ما يخدم الاهداف التي سطرت في بدايته من خلال عرض نموذج الاستمارة على بعض أساتذة التخصص من أجل تصحيحها و ضبطها ، ثم بعد ذلك تم تجريبيها على عينة بسيطة من المبحوثين للتأكد من صدقها لقياس المتغيرات التي صيغت من اجلها .

المرحلة الثالثة : " جمع البيانات وتحليلها "

بعد تصحيح الاستمارة من طرف الاستاذ المشرف وبعض الاساتذة التخصص بالإضافة إلى استعمال البرنامج الاحصائي spss لاختبار أسئلة الاستبيان قامت الباحثة باختبار صدقها بمعامل ألفا كرونباخ حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

حساب معدل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد المفردات
,604	34

من خلال الجدول يتبين أن معدل ألفا كرونباخ أكبر من 60% وهذا ما يؤكد صدق وثبات أسئلة الاستبيان أي أن نسبة صدق تساوي 60.4% وهذا ما يبين صحتها وثباتها.

وبعد التأكد من صدقها تم توزيعها على عينة الدراسة وكان ذلك في يوم 24 مارس 2019 ، وقد تم توزيع 55 استمارة ، أما عن تفرغ البيانات وتحليلها فقد استغرق زهاء شهرين .

¹ محمد شفيق : أساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص. 198 .

➤ المجال البشري :

يبلغ عدد الإداريين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز 221 إداري منهم الإطارات السامية ، الإطارات ، والموظفون .

2/ منهج الدراسة و تقنيات جمع البيانات :

✚ منهج الدراسة :

إن موضوع الدراسة هو الذي يحدد المنهج الذي يجب على الباحث ان ينتهجه وكذا أدوات جمع المعلومات يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد و مساعي وأسئلة و فروض البحث¹ ، لذلك " إن المنهج يعمل على توجيه الباحث في الجانب التطبيقي لموضوع البحث كما انه يحافظ على المنحى الذي يجب أن يسير فيه الباحث وتقصيه لموضوع البحث² زمن منطلق أن الدراسة تهدف الى معرفة العلاقة بين سياسة الترشيح والعقلنة التي تمثل طريقة ضبط أسلوب العمل التنظيمي و اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، كان لا بد من اختيار المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بوصف طبيعة هذه العلاقة ليس وصفا علميا دقيقا وحسب ، وإنما وصفا يقف على دلالات هذه العلاقة وعمقها وكذا امتدادها لمجالات اخرى في العمل وخارجه ، إن البحث الوصفي هو إجراء من اجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير لكيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة وهو يتضمن قدرا من التفسير ...³

ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة الخصائص الظاهرة بل تجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات و العوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة ويعد المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي لفهم ظواهره واستخلاص سماته⁴ .

✚ التقنيات المستعملة في جمع البيانات :

ان عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث تحنل أهمية بالغة ومكانة أساسية في عملية الانتاج العلمي ، بحيث أن دقة النتائج التي تتوصل اليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع

¹ رشيد زواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديثة ، الجزائر ، 2004 ، ص . 104 .

² Luc albarello et autres : pratiques et methods de recherché en sciences sociales, Armand colin, paris , 1995 , p 64.

³ عبد الوهاب إبراهيم : اسس البحث الاجتماعي ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1985 ، ص . 40 .

⁴ فوزي غرابية : اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002 ، ص . 33 .

تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والاساليب التقصي المستعملة منهجيا التي تعتمد عليها الباحث في الوصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول الموضوع معين أن طبيعة موضوع دراستنا تتطلب منا استعمال عدة تقنيات بحث حيث استعمل الباحث كل من:

1. الاستبيان :

أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوى على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها¹ ، يعرفها موريس أنجرس بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل ازاء الأفراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية ، يتم بناؤها على أساس الأسئلة المفتوحة والمغلقة المستمدة من التحليل المفهومي باحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء².

استعملنا هذه التقنية لهدف جمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، قامت الباحثة بصياغة أسئلة الاستمارة و تقديمها للأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته حولها واجراء اختبار تجريبي على الاستبيان عن طريق عرضها على عدد محدد من الأشخاص المعنيين بالدراسة لإظهار الأسئلة الغامضة وغير مفهومة واقتراح أسئلة أخرى مفيدة للدراسة كما تم تحكيم الاستبيان على المختصين وذوي الخبرة ليقوم الباحث بتعديل الاستمارة بناء على الاقتراحات السابقة ثم توزيع الاستبيان توزيعا نهائيا من خلال الاقتراب بالواقع السوسيو مهني للمبحوثين حيث تم توزيع وملء الاستمارات من طرفهم تتضمن الأسئلة التي تخص جميع المعطيات والمتغيرات المتعلقة بالفرضية العامة وكل الفرضيات الجزئية واحتوت هذه الاستمارة على 34 سؤال حيث شملت الاستمارة ثلاث محاور أساسية وهي:

المحور الأول : يشمل بيانات الشخصية للمبحوثين : السن، الجنس، المؤهل العلمي، الفئة السوسيو مهنية، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، ويضم 06 أسئلة .

¹ ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق - ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، ط01، 2000، ص.82 .

² موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية - تدريبات علمية - ، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر، الجزائر ط2 ، 2006 ، ص. 204.

المحور الثاني :تؤثر سياسة الترشيد والعقلنة في مواجهة المشاكل الناتجة عن اتجاهات العمال و يضم هذا المحور على 14 سؤال.

المحور الثالث : قرارات العمال لها علاقة بسياسة الترشيد والعقلنة ويضم هذا المحور على14 سؤال. وبعد جمع الاستمارات ومراجعتها، قام الباحث بتفريغها ومعالجتها عن طريق التفريغ الآلي وتحليلها إحصائياً، معتمداً في ذلك على برنامج التحليل الإحصائي (spss ، statistical package for)، (social sciences).

✚ عينة الدراسة وخصائصها:

1- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن البحوث في العلوم الانسانية والاجتماعية وعلم الاجتماع على الخصوص تعتمد على طرق إحصائية للحصول على الدقة في النتائج لدراسة ظاهرة ما، واستخدم الطرق الاحصائية تعطي موضوعية أكثر للبحث السوسولوجي، فالبحث لا يعني دراسة المجتمع الكلي وإلا أصبح البحث مستحيلاً خصوصاً بالنسبة للمجتمعات ذات الحجم الكبير، ولكن بالاستعانة بعينة البحث نستطيع الوصول إلى نفس النتائج من حيث الدقة والموضوعية، ولهذا نجد مرحلة أخذ عينة من مجتمع البحث وتحديدتها تعتبر مرحلة عامة في البحث السوسولوجي، وكلما كان الباحث حذراً في تمثيل هذا المجتمع كلما كانت النتائج أكثر موضوعية وأكثر اقتراباً من الواقع.

وإستناداً إلى طرق المعاينة سنقوم باختيار عينة من مجموع الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط ومن هذا كان اختيارنا للعينة بناءً على طبيعة الدراسة وهي :

❖ العينة العشوائية البسيطة: وفيها يُختار أفراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطي لكل

فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطي لغيره عند الاختيار وهنا يكون لكل فرد من

أفراد المجتمع فرص متكافئة في الاختيار أو يكون نصيب كل فرد من الاحتمال أن

يسأل أو يستجوب مساوياً لنصيب أي فرد آخر من المجتمع.¹

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن؛ ط1، 2000، ص 161.

ولقد أعدنا لهذه العينة استبياناً ورنهناهم على المبحوثين، حيث تمكنا من استرجاع كل الاستمارة التي وزعت، وهذا ما يعبر عنها بالاستمارات الصحيحة، وعليه كان عدد موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط 221 موظف.

• تم احتساب حجم العينة (مع العلم أننا أخذنا نسبة 25% من مجتمع البحث وهذه نسبة موازية بالنسبة لعدد العمال) وذلك من خلال القاعدة الثلاثية:

ولقد أعدت لهذه العينة 70 استبياناً ووزعتهم على المبحوثين عشوائياً، حيث تمكنت من استرجاع 60 استمارة قامت الباحثة بإلغاء 05 استمارات لا تتوفر فيهم الشروط العلمية الصحيحة للدراسة لنتحصل على 55 استمارة صحيحة مما يعادل 25% وتعتبر نسبة مقبولة منهجياً لاختيار العينة. تم احتساب حجم العينة من خلال :

$$55 = \frac{25 \times 221}{100} = \frac{\text{حجم المجتمع} \times \text{نسبة العينة}}{100} = \text{حجم العينة} \quad \diamond$$

خلاصة الفصل :

بعدها حددنا الإطار الميداني ودراسة نشأة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط وتسلسل الاجراءات المنهجية جعلت ميدان الدراسة خصبا للدراسة لتصبح مرحلة تحليل المعطيات التي تم جمعها حول الفرضيات بمثابة المرحلة التالية .

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

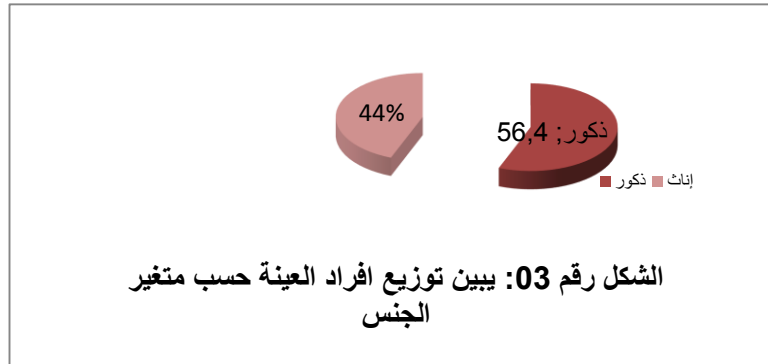
❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
56.4 %	31	ذكر
43.6 %	24	أنثى
100 %	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح البيانات المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس أن أغلبية العمال من الذكور بنسبة 56.4% تليها نسبة الاناث بـ 43.6% .

وهذا راجع لطبيعة العمل داخل مديرية التوزيع الكهرباء والغاز التي تنتم بطابع الوظائف الادارية، حيث توظف المديرية الرجال والنساء بنسب متقاربة ومتكافئة وهذا تبعا للكفاءات التي تحتاجها المديرية، ظف إلى ذلك السياسة التي تتبعها المؤسسة في استقطاب الكفاءات الادارية، بالإضافة الى المكانة الاجتماعية التي يحظى بها العامل بالمديرية تحفز كل من الاناث والذكور البحث عن الوظائف بها .

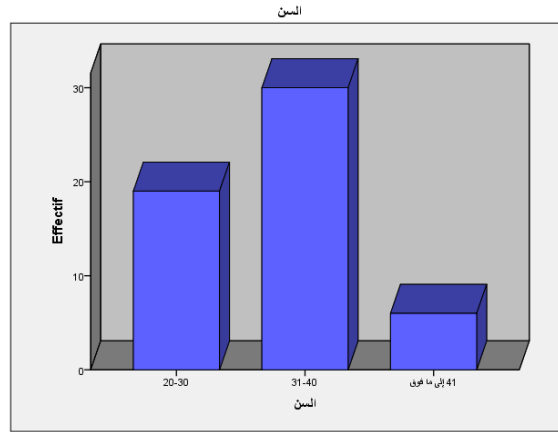


جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
34.5%	19	[30-20]
54.5%	30	[41-31]
10.9%	06	[42-فاكثر]
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة وفقا للفئات العمرية أن أعلى نسبة سجلت بـ 54.5 % للذين تتراوح أعمارهم ما بين [31-41]سنة، تليها نسبة 34.5 % من أفراد العينة المختارة والتي تتراوح اعمارهم ما بين [20-30]، وأقلهم نسبة فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [42 فما فوق] بنسبة قدرت بـ 10.9 %

ونرى بأن نسب الفئات العمرية متقاربة نوعا ما فهناك حظ لوجود فئات عمرية مختلفة وبخبرات متباينة داخل المؤسسة، هذا ما قد يساعد على تبادل الخبرات ويزيد من تعزيز العلاقات الايجابية ووجود فرق عمل متكاملة بخبراتها رغم اختلافها في السن، وهذا من شأنه أن ينقص من وجود ما يسمى بالصراع التنظيمي الذي أكدته النظرية الماركسية، وكذلك بسبب وجود فئة الشباب بشكل ملحوظ نوعا ما قد يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة ووجود عصرنه في التسيير، وذلك بمواكبتها للتكنولوجيا بوسائل وبرامج حديثة هذا ما لوحظ أثناء تمرسنا الميداني للمؤسسة.



Note de bas de page

الشكل رقم (04) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

جدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي .

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.6%	02	متوسط
36.4%	20	ثانوي
56.4%	31	جامعي
3.6%	02	ما بعد التدرج
100	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت لذوي المستوى الجامعي بـ 56.4% التي تعتبر أغلبية أفراد العينة، تليها نسبة المبحوثين ذوي المستوى الثانوي 36.4%، ونسبة 3.6% للمبحوثين ذوي المستوى ما بعد التدرج و المتوسط.

و يرجع ارتفاع المستوى التعليمي إلى طبيعة العمل الممارس و الذي يستدعي معرفة و تكوين عاليين، وكذلك حرص الإدارة على مراعاة هذا الجانب عند قيامها بعملية التوظيف لاستقطاب اليد العاملة الأكفء، وذلك للمكانة التي تحتلها المديرية مما يؤكد مجتمع البحث الذي أغلبته إطارات فالطابع التسيري يتطلب مستوى تعليمي عالي، ونتوقع انه كلما كان المستوى التعليمي عالي ينعكس ذلك على الفرد وعلى ثقافته وعلاقاته مع الآخرين والتي تجعله متقبلا لعمله مع باقي أعضاء التنظيم وهذا ما ينمي روح الفريق لدي العاملين، وهذا بعد أساسي للعلاقات الانسانية في المؤسسة التي تعتبر بناء متكامل من خلال عدة جوانب مادية وبشرية.



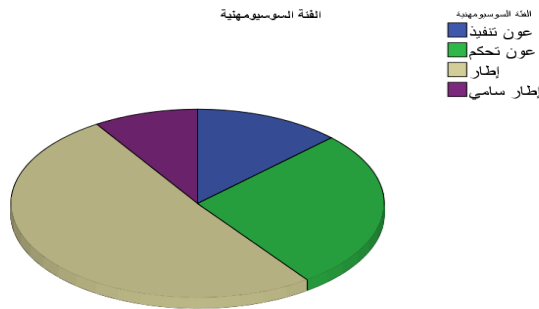
الشكل رقم (05) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي .

جدول رقم (04): يبين التصنيف المهني للمبحوثين .

النسبة %	التكرار	التصنيف المهني
12.7%	07	عون تنفيذ
27.3%	15	عون تحكم
50.9%	28	اطار
9.2%	05	اطار سامي
100%	55	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة الاطارات بأعلى نسبة سجلت بـ 50.9%؛ تليها نسبة أعوان التحكم بـ 27.3%، وأعوان التنفيذ بـ 12.7% في حين أحر نسبة سجلت لفئة الاطارات السامية بـ 9.2%.

ودلالة هذه النتائج الاحصائية يرجع لطبيعة النشاط بالمديرية الذي يتطلب التسيير العالي المؤهل والتنظيم والاشراف الجيد، لأنها مؤسسة ذات طابع اقتصادي وتستلزم الدقة والسرعة في العمل، بالإضافة الى تركيز الادارة على التأهيل العالي الذي تؤكد نسبة الجامعيين بالإضافة الى توزيع أفرادها حسب تخصصاتهم العلمية لتمكينهم من التأقلم والتكيف مع طابع العمل داخل المديرية .



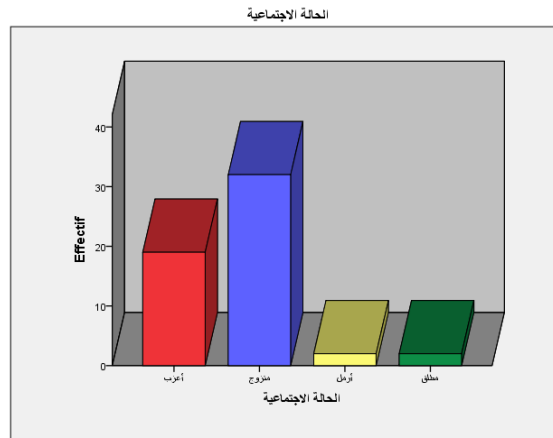
الشكل رقم (06) : يبين التصنيف المهني للمبحوثين .

الجدول رقم (05) : توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
34.5%	19	أعزب
58.2%	32	متزوج
3.6%	2	أرمل
3.6%	2	مطلق
100%	55	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين الحالة العائلية للمبحوثين ، نلاحظ أغلبية أفراد العينة متزوجين أكدتها النسبة العالية بـ 58.2 %، تليها نسبة العزاب بنسبة قدرت بـ 34.5%، في حين نجد الحالة الإجتماعية للأرامل والمطلقين نسبتين متساويتين قدرت بـ 3.6%.

ونستنتج أن الأغلبية متزوجين دليل على الاستقرار الذي تعيشه هذه الفئة في حياتها الخاصة مما ينعكس على أدائهم لوظائفهم وأكثر مسؤولية لارتباطهم بمسؤولية العائلة، يرجع ذلك للدخل الجيد الذي يسمح بالزواج والمكانة التي يحضى بها عمال المديرية، أما بالنسبة للعزاب تقل المسؤولية الاجتماعية وبالتالي لا يقبل أي وضع جديد في المديرية، إلا إذا رآه مناسباً في معظم النواحي، هم من حديثي العمل بالمؤسسة ويمكن ارجاع ذلك لعامل السن، لأن أعمارهم تقل عن 30 سنة و الدالة على حداثة التحاقهم بالمؤسسة مكان العمل، وإما لعدم استقرارهم وظيفياً.



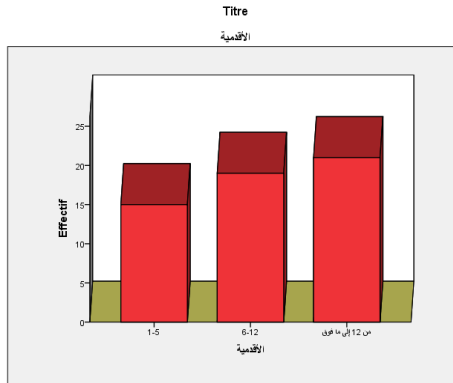
الشكل رقم (07) : توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (06): توزيع افراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
5-1 سنوات	15	27.3%
6-12 سنة	19	34.5%
من 12- إلى ما فوق	21	38.2%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 38.2% للذين تتراوح أقدمتهم في العمل من 12 سنة إلى ما فوق، وتليها نسبة 34.5% للذين لديهم ما بين 6 إلى 12 سنة في العمل، تأتي بعدها آخر نسبة وذلك بـ 27.3% للذين لديهم 5 سنوات في العمل.

وما يمكن ملاحظته أن جل عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لهم أقدمية تفوق 06 سنوات، وهو ما يسمح لهم بمساعدة المؤسسة بحل المشاكل والمحافظة على سيرورتها، ويرجع ذلك لخبراتهم في مجال العمل وهذا ما تعمل به السياسة التنظيمية للمؤسسة وتعتمده كذلك كمعيار أساسي في دوران العمل؛ وكذلك تبرهن لنا على الفترة الزمنية التي قضاها العاملين في المؤسسة ومدى تأثيرهم بقيمتها وثقافتها التنظيمية، وكذا السياسة المتبعة في التنظيم واكتسابهم لها والاستفادة منها في علاقاتهم في العمل وعلاقاتهم مع بعضهم البعض.



الشكل رقم (08): يبين أقدمية العمال في العمل داخل المؤسسة.

❖ المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

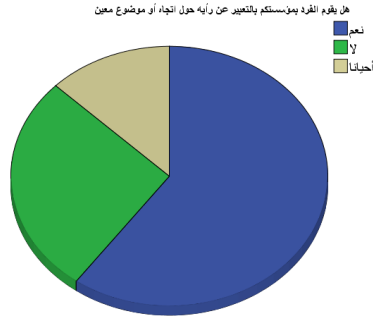
الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام الفرد بالمؤسسة بالتعبير عن رأيه حول اتجاه أو موضوع معين.

التعبير	التكرار	النسبة %
نعم	33	60%
لا	15	27.3%
أحيانا	07	12.7%
المجموع	55	100%

يتضح لنا حسب إجابة الباحثين أن أغلب أفراد العينة قد أجابوا بـ "نعم" بمقابل 33 فرد أي بنسبة 60%، في حين الإجابة المتعلقة بـ "عدم قيام الفرد بالمؤسسة بالتعبير عن رأيه حول اتجاه أو موضوع معين" فقد بلغت النسبة المئوية فيها 27.3% بمقابل 15 فردا، وفي الأخير نجد 07 أفراد وبنسبة 12.7% قد أجابوا بـ "أحيانا"

ونستنتج من هذا أن المؤسسة لديها نوع من المشاركة في صنع القرار، وهذا لإتاحتها للفرد مبدأ التعبير عن رأيه كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، وكذا رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم واشباع حاجاتهم تعمل على تنمية القيادات الإدارية وتزيد من احساسهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة وتقهمهم لأهداف التنظيم، وهذا بالتالي سينعكس ايجابيا على زيادة النشاط وأيضا المشاركة في صنع القرار تؤدي إلى التنفيذ السليم والالتزام بالقرارات المتخذة لأنها صادرة من جماعة متفاعلة فيما بينها، وهذا ما يساهم بشكل كبيرة في رفع روح الانتماء لدى أفراد التنظيم.

وما يمكن قوله أن أفراد العينة الذين أجابوا بنعم هم من فئة الإطارات وهذا ما أصفرت عليه الاستثمارات التي وزعناها وهذا إن دل إنما يدل على أن الكفاءة هي التي لها القرار ولا يوجد نوع من المشاركة في صناعة القرار ولا يسمح للفئات الأخرى في التدخل لطرح أي رأي أو موقف وهذا ما يسمى بالانحياز لطرف معين أي أن للرتب الادارية دور في القرار أما العمال التي رتبهم قليلة في العمل لا يحق لهم التدخل في أي أمر وهذا ما يخلق لديهم نوع من عدم الثقة والكراهية لبعض المسيرين وكذا عدم شعورهم بالولاء التنظيمي.



الشكل رقم(09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام الفرد بالمؤسسة بالتعبير عن رأيه حول اتجاه أو موضوع معين.

الجدول رقم(08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مراعاة المؤسسة لموضوع السلوك العقلاني الذي يتوقف على الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.

السلوك	التكرار	النسبة %
نعم	42	76.4%
لا	05	9.1%
أحيانا	08	14.5%
المجموع	55	100%

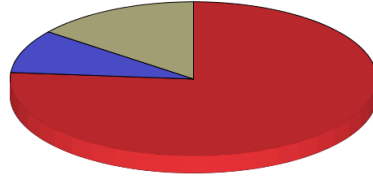
يتضح لنا حسب إجابة الباحثين أن أغلب أفراد العينة قد أجابوا بـ "نعم" بمقابل 42 فردا أي بنسبة 76.4%، في حين الإجابة المتعلقة بـ "أحيانا" فقد بلغت النسبة المئوية فيها 14.5% بـ 08 أفراد، وفي الأخير نجد 05 أفراد وبنسبة 9.1% قد أنفوا ذلك تماما.

ومن هنا وعموما وما يمكن أن نقوله من خلال الجدول الاحصائي أن المؤسسة تراعي سلوك الفرد سواء عقليا أو جسديا وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة، فهي بطبيعة الحال تعتمد وبشكل كبير على الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة، وهي إحدى أهم الغايات التي تسعى إليها المنظمات لتحقيق نوع من الرضا الوظيفي، ومنه يمكن القول أن لها طابع التسيير العقلاني الذي يعمل على ترشيد السلوك أي تعمل على تكوين وتوجيه الفرد لأجل الرفع من كفاءته وحسب تخصصاته، وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر، وبالتالي الرفع من القدرة الانتاجية وهي الصورة الأساسية القائمة على فاعلية الفرد من جهة وفاعلية التنظيم من جهة أخرى.

ما يعاب على هذه النتائج المسفرة عن أفراد العينة الذين أجابوا اغليبيتهم من الكفاءات وهذا حسب الاستثمارات فبالنظر إلى الواقع التي تعيشه البلاد من تقهقر على مستوى مؤسساتها والرداءة في التسيير وخاصة في مجال الاقتصادي فكيف لمديرية توزيع الكهرباء والغاز أن تراعي السلوك العقلاني فهي لحد

الآن لم تصل حتى للسلوك الفعلي اي الظاهري فقط لم يكتمل فحسب ما أرى أن هناك مبالغة في الاجابة من طرف العمال فالطابع التسييري مرآة عاكسة للسلوك التنظيمي.

هل تراعى مؤسستكم موضوع السلوك العقلاني الذي يتوقف على مدى الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة**



الشكل رقم(10): يبين توزيع أفراد العينة حسب مراعاة المؤسسة لموضوع السلوك العقلاني

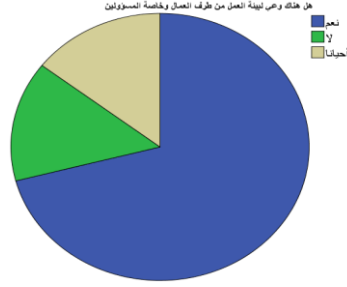
الجدول رقم(09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب وعيهم لبيئة العمل من طرف العمال وخاصة المسؤولين.

وعي	التكرار	النسبة %
نعم	39	71%
لا	08	14.5%
أحيانا	08	14.5%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اعلى نسبة قدرت بـ 71% من المبحوثين الذين يقرون ويؤكدون بوعي العمال لبيئة العمل وخاصة المسؤولين وذلك بـ 39 فردا، وتليها نسبتيين متساويتين قدرتا بـ 14.5% من أفراد العينة ممن نفوا ذلك بشكل كلي من جهة أي أجابوا بـ "لا"، ومنهم من أجاب بـ "أحيانا" أي نسبيا وهذا ما يقابله 08 أفراد لكل منهما.

ومن هنا نستنتج أن العامل لديه وعي ببيئة العمل ويهتم بها نظرا لأنها الموقع الذي يتم فيه عملية الانتاج وأكثر حيز يقضي فيه العمل يومه ومن جهة أخرى وعي المسؤولين لهذا الحيز لخلق جو عمل مريح للعمال لتحسين وتعزيز وزيادة الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى بناء الثقة بينهم وبين موظفيهم حيث تعتبر البيئة التنظيمية هي أهم العناصر التي تحدد السلطة، وكذا معرفة ميولات ورغبات الأفراد والعمل على

اشباعها، وهذا ما أقرت به نظرية "هانري فايول" من خلال مبادئها، ففي نظره أن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية تخلق نوع من التوازن والتعاون والتكافؤ في أداء المهام وكذلك الاتقان في العمل.



الشكل رقم(11): يبين توزيع أفراد العينة حسب وعيهم لبيئة العمل من طرف العمال وخاصة المسؤولين.

الجدول رقم(10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تصرف المسؤولين بشكل عقلاني لحل المشاكل وطرح البدائل.

النسبة %	التكرار	تصرف
83.6%	46	نعم
9.1%	05	لا
7.3%	04	أحيانا
100%	55	المجموع

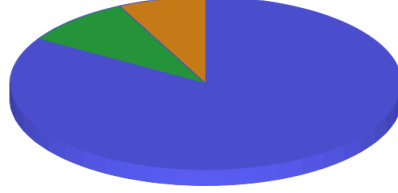
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 83.6% من أفراد العينة الذين يؤكدون على أن المسؤولين يتصرفون بشكل عقلاني لحل المشاكل وطرح البدائل وذلك ما يقابله 46 فردا، تليها نسبة 9.1% من المبحوثين الذين نفوا ذلك تماما وبـ 05 أفراد، وأخيرا نسبة 7.3% من أفراد العينة الذين أجابوا بـ "أحيانا" وما يقابله 04 أفراد.

ونستنتج من هذا أن المسؤولين في هذه المؤسسة يتصرفون بشكل عقلاني في اتخاذ القرارات والتدابير التنظيمية اللازمة وفي وقت المناسب، فبقدر ما يتمكن المسؤولون من حل المشاكل وطرح البدائل فإنهم ينجحون في ممارسة نشاطهم وتحقيق أهدافهم، وهذا ما فسره ماكس فيبر بالفعل الاجتماعي العقلاني الهادف إلى غايات أو قيم فإنه لا يطرح أي مشكل لأنه يفسر شكلا من أشكال النشاط الفردي، حيث تكون التصرفات ناتجة عن سلوك واع وعقلاني، ويمكن أن نقول أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق نوع من

الرشادة في تنفيذ القرارات، وهذا ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال اتباع استراتيجية التسيير العقلاني، كما نجد العلاقات الانسانية التي تتحكم في اتخاذ القرار لدى المسؤولين.

هل هناك تصور بشكل عقلاني من طرف المسؤولين لحل المشكل وطرح البدائل؟

نعم
لا
أحيانا



الشكل رقم(12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام الفرد بالمؤسسة بالتعبير عن رأيه حول اتجاه أو موضوع معين.

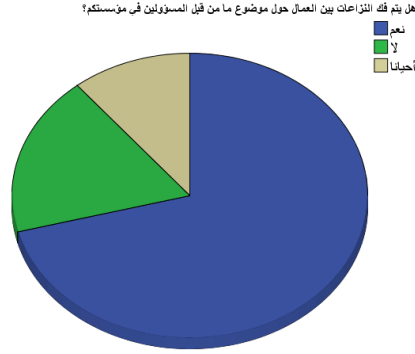
الجدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المسؤولين بفك النزاع بين العمال حول موضوع ما.

النزاعات	التكرار	النسبة %
نعم	39	70.9%
لا	10	18.2%
أحيانا	06	10.9%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 70.9% من الذين أقرروا بأن هناك تدخل من المسؤولين لفك النزاع بين العمال داخل المؤسسة، وتليها نسبة 18.2% للذين نفوا ذلك تمام وبـ 10 أفراد، وفي الأخير نسبة 10.9% للذين أجابوا بـ "أحيانا" وذلك بـ 06 مفردات.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن المسؤول له دور كبير وفعال في التنظيم حيث يعمل على خلق من الاستقرار في مناخ العمل، ونستنتج من هذا أن هناك نوع من الرقابة ينتهجها المسؤولون لضمان السير الحسن للمهام، حيث تعتبر الرقابة كجزء من نظام التحكم الداخلي لحل النزاعات والخلافات بين أفراد التنظيم، ومن هنا يتبين أن المسؤولين لديهم نوع من تحقيق ذواتهم داخل المؤسسة، وذلك من خلال التدخل لحل النزاعات، وهذا الأخير يعتبر كتشجيع من المسؤول للموظفين لحل الخلافات لأنها إذا تفاقمت ستؤدي إلى تأزم العلاقات، ومن هذا نلتمس جو العمل بالعلاقات الانسانية في المنظمة الذي من شأنه أن يحقق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم.

وحسب ما لاحظناه من خلال الاستمارات ان المسؤول يتدخل في فك النزاعات بين الاطارات فقط ولا يتدخل بين الفئات الاخرى التي يكثر فيها النزاع وبشكل كبير وهذا حسب طبيعة عملهم وهذا ما يبين ان الاتصال يكون مع الكفاءات فقط من قبل المسؤول ولا يراعي مشاكل التي تعاني منها البقية.



الشكل رقم(13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المسؤولين بفك النزاع بين العمال حول موضوع ما.

الجدول رقم(12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التوجيه الفعال ودوره في حل المشاكل بين العمال.

التوجيه	التكرار	النسبة %
نعم	44	80%
لا	06	10.9%
أحيانا	05	9.1%
المجموع	55	100%

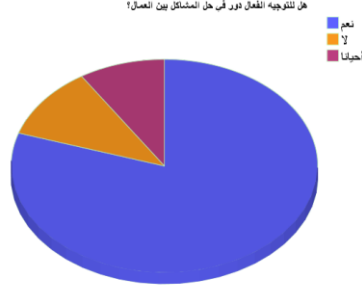
التحليل الاحصائي:

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ 80% من أفراد العينة للذين أكدوا بأن للتوجيه الفعال دور في حل المشاكل بين العمال وبـ 44 مفردة، وتليها نسبة 10.9% للذين نفوا ذلك تماما وبـ 06 أفراد؛ وتأتي بعدها نسبة 9.1% للذين أجابوا بـ "أحيانا".

التحليل السوسولوجي:

ومن خلال قراءة جدولنا احصائيا نجد أن المؤسسة تعمل على تنمية القدرات الفرد، وبالتالي فهي تعمل على خلق نمو فكري في ميدان العمل، بالإضافة إلى استقلاليتها التامة وهذا ما يساعد المسؤولين والعمال على تخطي المشاكل في بيئة العمل خاصة من خلال التوجيه الفعال من طرف المسؤولين، بحيث يهدف

الى ارشاد العاملين وتحفيزهم ماديا ومعنويا، لهذا يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري .



Note de bas de page

الشكل رقم(14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التوجيه الفعال ودوره في حل المشاكل بين العمال.

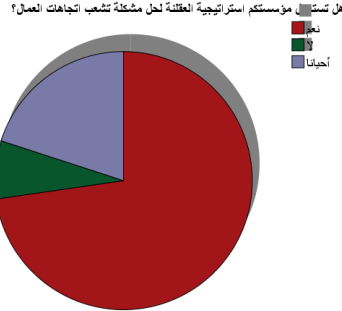
الجدول رقم(13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب استعمال المؤسسة لاستراتيجية العقلنة لحل مشكلة تشعب اتجاهات العمال.

النسبة %	التكرار	العقلنة
72.7%	40	نعم
7.3%	04	لا
20%	11	أحيانا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 72.7% وذلك مقابل 40 فردا للذين أجابوا بـ "نعم" تستعمل المؤسسة استراتيجية العقلنة لحل مشكلة تشعب العمال، وتليها نسبة 20% من أفراد العينة للذين أجابوا بـ "أحيانا"، وفي الأخير تأتي نسبة 7.3% للذين نفوا ذلك تماما وبـ 04 أفراد.

وما نستخلصه من ذلك أن المؤسسة تستعمل قدر الامكان السبل التي تسعى إلى تحقيق نوع من التناسق الاجتماعي داخل بيئة العمل، الذي بدوره يعمل على خلق نوع من الاستقرار الإداري أو العملي وهو طبيعة الحال ما يبرز الطابع التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز، حيث تعتمد بذلك المؤسسة على طبيعة التسيير الداخلي للمنظمة، فهي أساس بلورة الفكر العقلاني الذي يسعى بدوره الى تحقيق

العقلانية في التسيير، وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية من خلال دراسة السلوك وتقديم نموذج عقلائي حيث اعتبرتها كفعل اجتماعي.



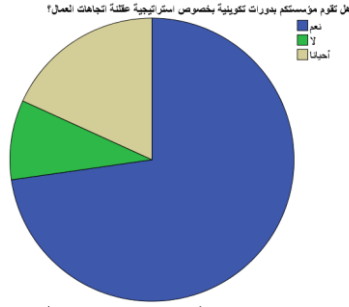
Note de bas de page

الشكل رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب استعمال المؤسسة لاستراتيجية العقلنة لحل مشكلة تشعب اتجاهات العمال.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بدورات تكوينية بخصوص استراتيجية عقلنة اتجاهات العمال.

النسبة %	التكرار	تكوين
72.7%	40	نعم
9.1%	05	لا
18.2%	10	أحيانا
100%	55	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة أجابت بوجود دورات تكوينية بخصوص استراتيجية عقلنة اتجاهات العمال وذلك بـ 72.7% ويقابلها 40 فردا، وتأتي بعدها نسبة 18.2% من أفراد العينة الذين أقروا باستعمالها "أحيانا"، وأخرا تأتي نسبة 9.1% من الذين نفوا ذلك تماما وبـ 05 أفراد. وعموما ما يتبين في الجدول أن المؤسسة تعمل وبشكل كبير في الرفع من الكفاءات و الخبرة العلمية والقدرة الفنية، أي انها تعتمد في استراتيجيتها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وانطلاقا من هذا فإنها تركز على مبدا التكوين من فترة لأخرى، وهذا ما ادلت به مدرسة التكوين الاداري وذلك باستعمال طرق التكوين وخصوصا في مجال التسيير الاداري، الذي يعد من أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث يتيح لها نوع من الاستخدام الامثل للعنصر البشري، وهو ما يخلق لها ما يعرف بالإبداع الإداري وتوليد روح الابتكار لدى افراد التنظيم .



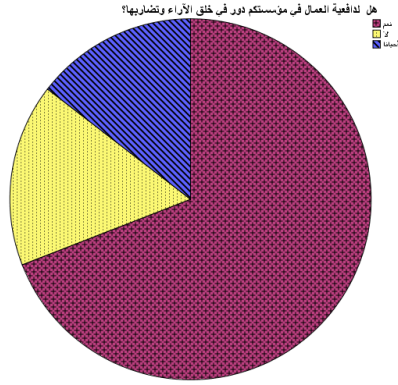
الشكل رقم(16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بدورات تكوينية بخصوص استراتيجية عقلنة اتجاهات العمال.

الجدول رقم(15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب دافعية العمال ودورها في خلق الآراء وتضاربها.

النسبة %	التكرار	الدافعية
69.1%	38	نعم
16.4%	09	لا
14.5%	08	أحيانا
100%	55	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن لدافعية العالم دور في خلق الآراء وتضاربها وهذا ما أكدته نسبة 69.1% للذين أكدوا ذلك وبـ 38 فردا، وبعدها نسبة 16.4% للذين نفوا ذلك أي أجابوا بـ "لا" وبـ 09 أفراد، وتليها نسبة 14.5% من أفراد العينة الذين أجابوا بـ "أحيانا" وبـ 08 مفردات.

ومن خلال قراءة الجدول احصائيا وفي إطار سوسولوجي يمكن القول أن عمال المؤسسة لهم الرغبة في العمل والإنجاز، فدافعية العمال هنا توجه سلوكياتهم الى اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات، وهذا ما وضحته النظرية الانسانية بحيث لها دور في خلق ذلك النوع من الصراع داخلي، وبمعنى آخر أنها هي عبارة عن سلوك تنظيمي يقوم على تحريك الافكار والمعارف من اجل الوصول الى حالة من التوازن المعرفي وهي تقوم على الاختيار واخذ القرار و بناء وخلق الآراء، وهذا ما يبرز وجود نوع من التفاعل الاجتماعي بين عمال مؤسسة سونلغاز.



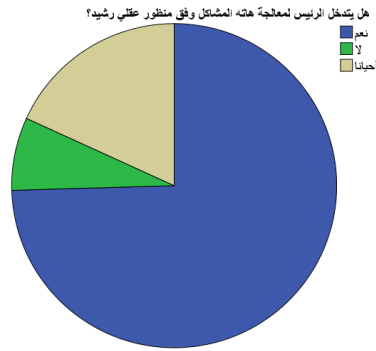
الشكل رقم(17):يوضح دافعية العمال ودورها في خلق الآراء وتضاريفها.

الجدول رقم(16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام الرئيس بالتدخل لحل هذه المشاكل وفق منظور عقلي رشيد.

النسبة %	التكرار	تدخل
74.5%	41	نعم
7.3%	04	لا
18.2%	10	أحيانا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 74.5% من أفراد العينة للذين اجابوا بـ "نعم" وذلك بـ 41 فردا، تليها نسبة 18.2% للذين اجابوا بـ "أحيانا" وذلك بـ 10 أفراد، وفي الأخير تأتي نسبة 7.3% من افراد العينة للذين نفوا ذلك تماما واجابوا بـ "لا" وما يقابلها 04 أفراد.

ومن خلال الجدول ما يمكن قوله في اطار سوسيولوجي أن المؤسسة توجد فيها بعض المشاكل التنظيمية؛ وهذا ما يسعى دوما الرئيس لفك هذه النزاعات، وذلك بالتدخل و اتباع طرق استراتيجية تعمل على تقليل والحد من هذه الخلافات من خلال الاعتماد بشكل رئيسي على خبراته وتصوراته، وهنا يظهر نوع من القيادة الاستراتيجية، وهذا ما يحققه من خلال تدخلاته واتخاذ القرارات وذلك عن طريق اتباع القواعد العقلانية الرشيدة التي حددها صاحب التنظيم البيروقراطي ماكس فيبر.



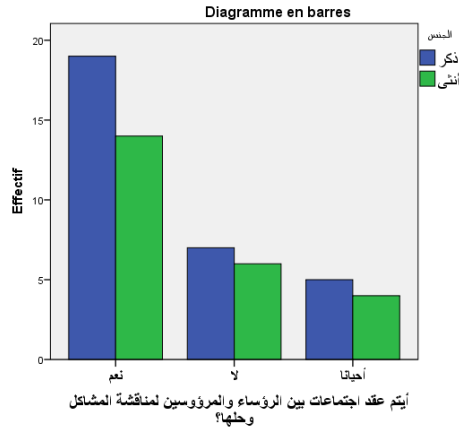
الشكل رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام الرئيس بالتدخل لحل هذه المشاكل وفق منظور عقلي رشيد.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين الجنس وعقد الاجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة المشاكل وحلها.

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
عقد اجتماعات						
نعم	19	34.5%	14	25.5%	33	60%
لا	07	12.7%	06	10.9%	13	23.6%
أحيانا	05	9.1%	04	7.3%	09	16.4%
المجموع	31	56.4%	24	43.6%	55	100%

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين يقرون بعقد اجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة المشاكل وحلها بنسبة قدرت بـ 60% مدعمة بأعلى نسبة 34.5% والتي أجابت عنها فئة الذكور، ويقابلها نسبة 25.5% للإناث، في حين تليها نسبة من المبحوثين الذين نفوا ذلك تماما وبنسبة 23.6% مدعمة بأعلى نسبة للذكور حيث قدرت بـ 12.7%، وتقابلها نسبة الإناث بـ 10.9%، وفي الأخير تأتي نسبة 16.4% من الذين أكدوا بوجودها "أحيانا" مدعمة بأعلى نسبة للذكور بـ 9.1%؛ وتقابلها نسبة 7.3% والتي أقرت عنها الإناث.



الشكل رقم(19): يوضح العلاقة بين الجنس وعقد الاجتماعات بين المرؤسين لمناقشة المشاكل وحلها.

اختبار الفرضية الأولى:

نستخدم كاي مربع لاختبار الاستقلالية بين متغيرين أي لدراسة العلاقة بينهما.

- $V =$ قيمة الاختبار فهو مقياس لتوضيح إلى أي مدى لدينا إثبات أو دليل لنرفض العدم H_0 ونقبل بالفرض البديل H_1 .

بمعنى كلما قل قيمة الاختبار كلما كان لدينا إثبات أو دليل أقوى ضد صحة العدم أو قبول فرض العدم؛ وبالتالي كلما قلت القيمة نميل أكثر إلى قبول الفرض البديل

- $\alpha =$ مستوى المعنوية وقد اخترنا مستوى المعنوية 0.05 (5%) أي أننا متأكدين من نتيجة الاختبار المطبق بنسبة 95%.

- H_0 تؤثر سياسة الترشيح والعقلنة في مواجهة المشاكل الناتجة عن العمال.
- H_1 لا تؤثر سياسة الترشيح والعقلنة في مواجهة المشاكل الناتجة عن العمال.

الجدول رقم(18): يوضح العلاقة بين عقد الاجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين و استعمال المؤسسة لاستراتيجية العقلنة لحل مشكلة تشعب اتجاهات العمال.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		استراتيجية العقلنة اجتماعات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
60%	33	16.4%	09	3.6%	02	40%	22	نعم
23.6%	13	3.6%	02	1.8%	01	18.2%	10	لا
16.4%	09	/	/	1.8%	01	14.5%	08	أحيانا
100%	55	20%	11	7.3%	04	72.7%	40	المجموع

جدول يبين اختبار كاي مربع:

	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
Khi-deux de Pearson	3.585 ^a	4	0,465

يبين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كاي مربع هي 3.585^a بدرجة حرية مقدارها 4 . يتبين لنا من الجدول أن أقل قيمة لمستوى الدلالة 0.465 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية H₀ ونرفض البديلة.

نتائج الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن سياسة الترشيد والعقلنة تؤثر في مواجهة المشاكل الناتجة عن اتجاهات العمال داخل المؤسسة وذلك بناء على أسئلة هذه الفرضية وهذا ما يؤكد الجدول رقم 13 و الجدول رقم 15، حيث يتضح لنا أن المبحوثين قد أبانوا صحة تحكم الفاعل في النسق الاجتماعي، هذا الأخير تحدده الظروف الأيكولوجية ولا بد بهذا أن نرجع إلى أن القيمة التي تبلورت فيها فكرة سياسة الترشيد والعقلنة من حيث اتخاذها مرجعا لتحديد وتكوين سلوكيات الفرد.

وندم دراستنا بمقياس كاي تربيع حيث أن الفرضية الصفرية قد تحققت عند اختبارها وبالتالي:
تؤثر سياسة الترشيد والعقلنة في مواجهة المشاكل الناتجة عن العمال.

❖ المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

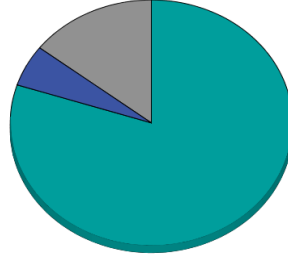
الجدول رقم(19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساهمة العقلنة في خلق نوع من الاستراتيجية في اتخاذ القرار لدى العمال.

النسبة %	التكرار	المساهمة
80%	44	نعم
5.5%	03	لا
14.5%	08	أحيانا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 80% من المبحوثين الذين أكدوا بأن العقلنة لها دور في خلق نوع من الاستراتيجية في اتخاذ القرار لديهم وذلك بـ 44 فردا، وتليها نسبة 14.5% من أفراد العينة الذين أجابوا بـ "أحيانا" وبـ 08 أفراد، وأخيرا نسبة 5.5% من المبحوثين الذين نفوا ذلك تماما وبـ 03 افراد.

ومن الجدول نستنتج أن مساهمة العقلانية في هاته المؤسسة لها دور في بلورت سلوكيات الفرد داخل البيئة التنظيمية، وخصوصا في مجال اتخاذ القرار بحسب ما جاءت به النظريات الكلاسيكية، وهذا ما يخلق نوع من الاستراتيجية في اتخاذ القرار لدى العمال، وهو ما تسعى المؤسسة اليه وما تبين من خلال اجابات المبحوثين اعطائه صبغة استراتيجية في المجال التنظيمي للوصول إلى الغايات والأهداف المرجوة.

هل تساهم العقلنة في خلق نوع من الاستراتيجية في اتخاذ القرار لدى عمال مؤسساتكم؟



الشكل رقم(20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساهمة العقلنة في خلق نوع من الاستراتيجية في اتخاذ القرار لدى العمال.

الجدول رقم(20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب صرامة المسؤولين في بناء القرارات الاستراتيجية اتجاه عمال مؤسساتكم.

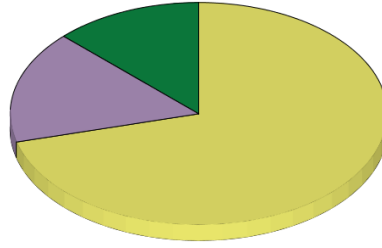
الصرامة	التكرار	النسبة %
نعم	39	70.9%
لا	09	16.4%
أحيانا	07	12.7%
المجموع	55	100%

من خلال الجدول اعلاه نجد أن أعلى نسبة قدرت بـ 70.9% من المبحوثين الذين أكدوا على صرامة المسؤولين في بناء القرارات الاستراتيجية اتجاه العمال وبـ 39 مفردة، وتليها نسبة 16.4% من أفراد العينة الذين نفوا ذلك تمام أي أجابوا بـ "لا" وهذا ما مثل بـ 09 أفراد، وفي الاخير تأتي نسبة 12.7% من المبحوثين الذين اجابوا بـ "أحيانا" وبـ 07 مفردات.

ومن خلال اجابات المبحوثين أن الإدارة العليا في المؤسسة هي المتحكم الأساسي في النسق الاجتماعي؛ وخصوصا في مجال القرارات الاستراتيجية، التي هي بمثابة القرار الحاسم الذي يجب على العمال اتباعه؛ مما يسمح لهذا الأخير ويمكنه من اتباع رغباته، اي ان المسؤولين حسب اجابة المبحوثين لديهم صرامة وموقف في بناء القرار الاستراتيجي حسب النظرية الموقفية وهذا ما يدل على قدرتهم على تسيير عمال مؤسساتهم وكسب احترامهم .

وما يمكن ملاحظته من خلال الاستثمارات ان صرامة المسؤولين

هل هناك صرامة في بناء القرارات الاستراتيجية من المسؤولين اتجاه عمال مؤسستكم؟



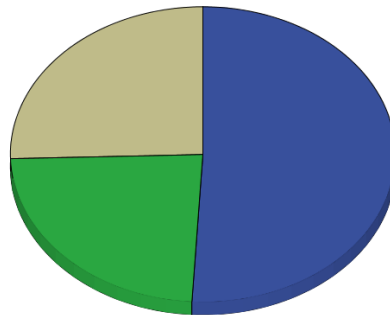
الشكل رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب صرامة المسؤولين في بناء القرارات الاستراتيجية اتجاه عمال مؤسستكم.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اتباع المؤسسة استراتيجية تسمح لها من رفع أداء عمالها.

النسبة %	التكرار	اتباع استراتيجية
50.9%	28	نعم
23.6%	13	لا
25.5%	14	أحيانا
100%	55	المجموع

يتضح من خلال الجدول الإحصائي أن أعلى نسبة قدرت بـ 50.9% من أفراد العينة الذين أقرروا بذلك واجابوا بـ "نعم" وذلك بـ 28 فرداً، وتليها نسبة 25.5% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "أحيانا" وبـ 14 فرداً، وأخيراً تأتي نسبة 23.6% من أفراد العينة الذين نفوا ذلك تماماً وأجابوا بـ "لا" وبـ 13 فرداً.

هل تقوم مؤسستكم باتباع استراتيجية تسمح لها من رفع أداء عمالها مع مراعات تكافؤهم؟

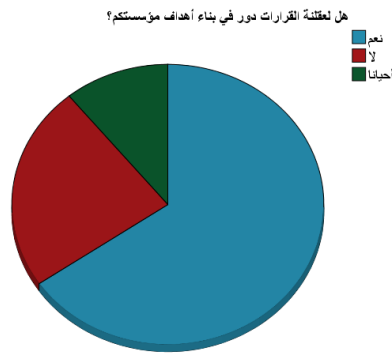


الشكل رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اتباع المؤسسة استراتيجية تسمح لها من رفع أداء عمالها.

الجدول رقم(22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بعقلنة القرارات ودورها في بناء الأهداف.

النسبة %	التكرار	عقلنة القرارات
65.5%	36	نعم
23.6%	13	لا
10.9%	06	أحيانا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 65.5% من أفراد العينة للذين أكدوا أن لعقلنة القرارات دور في بناء الأهداف وذلك بـ 36 فرداً، تليها نسبة 23.6% للذين نفوا ذلك بشكل كلي وبـ 13 فرداً، وفي الأخير تأتي نسبة 10.9% من أفراد العينة للذين أجابوا بـ "أحيانا" ويقابلها 06 أفراد. ومن خلال ما أقر به المبحوثين أن المؤسسة لها استراتيجية تتبعها في صنع قرارها، لأنه هو الأساس في تحقيق استمراريته واشباع حاجاتها، وهذا ما يراه هيربرت سيمون الذي اقترح العقلانية المحدودة كبديل للنماذج الخاصة بصنع القرار العقلاني، حيث أن هذه القرارات العقلانية لها دور كبير في بناء أهداف المؤسسة وهذا من خلال العثور على الاختيار الأمثل في ضوء المعلومات المتاحة. لكن ما توضحه الحقائق الخارجية حول المؤسسة عكس ما يوضحه الجدول اعلاه مما جعلنا نشك في مصداقية اجابات المبحوثين.



الشكل رقم(23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بعقلنة القرارات ودورها في بناء الأهداف.

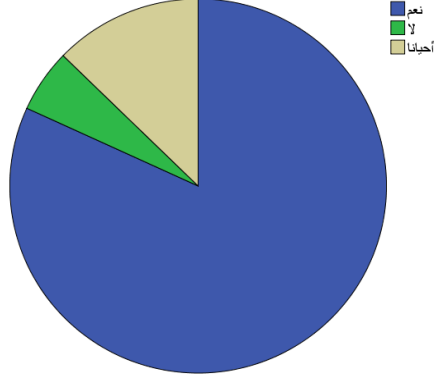
الجدول رقم(23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام العمال بالتزام اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين.

النسبة %	التكرار	التزام العمال
81.8%	45	نعم
5.5%	03	لا
12.7%	07	أحيانا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 81.8% من أفراد العينة للذين أكدوا أن هناك التزام من قبل العمال اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين وذلك بـ 45 فرداً، تليها نسبة 12.7% من المبحوثين للذين أجابوا بـ "أحيانا" يكون الالتزام وبـ 07 أفراد، وفي الأخير تأتي نسبة 5.5% من أفراد العينة للذين نفوا ذلك تماماً ويقابلها 03 أفراد.

ونظراً لما صرح به أفراد العينة أن المؤسسة تعرف نوع من الالتزام الوظيفي من قبل العمال، وهذا راجع لاحترام والتزام العمال للقرارات التي تفرض من قبل المسؤولين، أي أن هناك كاريزما تعتمد عليها المؤسسة لخلق بيئة تنظيمية منضبطة تحكمها قوانين وأسس تعمل وبشكل كبير على ضبط سلوك الفرد داخل المؤسسة.

هل هناك التزام من قبل العمال اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين؟



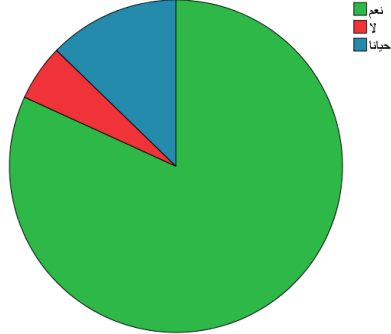
الشكل رقم(24): يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام العمال بالتزام اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين.

الجدول رقم (24): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل المؤسسة بمقاييس من خلال تنفيذ القرارات وأخذ التدابير لمواجهة المشاكل.

النسبة %	التكرار	مقاييس العمل
81.8%	45	نعم
5.5%	03	لا
12.7%	07	أحيانا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 81.8% من أفراد العينة للذين أكدوا أن هناك مقاييس تعمل بها المؤسسة وذلك بـ 45 فردا، تليها نسبة 12.7% للذين أجابوا بـ "أحيانا" وبـ 07 أفراد، وفي الأخير تأتي نسبة 5.5% من أفراد العينة للذين أجابوا بـ "لا" ويقابلها 03 أفراد.

هل هناك مقاييس تعمل بها مؤسستكم من خلال كيفية تنفيذ القرارات وأخذ التدابير اللازمة لمواجهة المشاكل الداخلية والخارجية؟



الشكل رقم (25): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل المؤسسة بمقاييس من خلال تنفيذ القرارات وأخذ التدابير لمواجهة المشاكل.

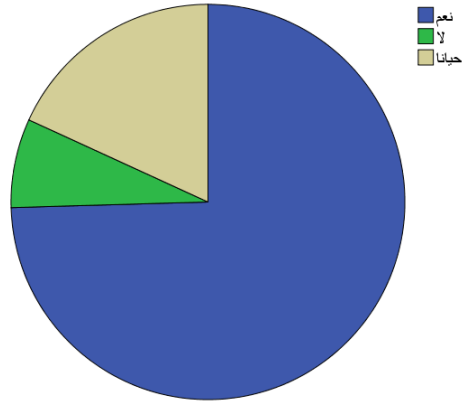
الجدول رقم (25): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رشادة سياسة الإدارة بمؤسستكم في تحقيق الأهداف المرجوة في ظل سياسة الترشييد والعقلنة.

النسبة %	التكرار	الرشادة
74.5%	41	نعم
7.3%	04	لا
18.2%	10	أحيانا
100%	55	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت 74.5% من أفراد العينة أكدوا بأن لرشادة سياسة الإدارة دور في تحقيق الاهداف وذلك بـ 41 فرداً، تليها نسبة 18.2% من المبحوثين للذين أجابوا بـ "أحياناً" وما قبله بـ 10 أفراد، ثم تأتي آخر نسبة قدرت بـ 7.3% من أفراد العينة للذين نفوا ذلك تماماً وبـ 04 أفراد.

ومن الجدول نلاحظ ان رشادة سياسة ادارة المؤسسة تسعى دائماً الى تحقيق اهدافها بطرق رشيدة وعقلانية، وهذا ما يتجلى من خلال قراراتها المتخذة، و هذا ما توضحه النظرية الكلاسيكية للقرار، حيث يتوقف نجاح المؤسسة الى حد كبير اليه وايضا على قدرة وكفاءة مسيرها على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤمن الحد الاقصى في تحقيق الاهداف المرجوة في ظل سياسة الترشيح والعقلنة. ولكن حسب ما نلاحظه في البيئة الخارجية أي المحيط الذي نعيشه وخاصة في بعض المناطق القريبة من الولاية لا يوجد كهرباء وغاز فكيف يمكن ان نقول على الادارة ان لديها رشادة في تحقيق الاهداف.

هل لرشادة سياسة الإدارة بمؤسستكم دور في تحقيق الأهداف المرجوة في ظل سياسة الترشيح والعقلنة؟



الشكل رقم(26): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رشادة سياسة الإدارة بمؤسستكم في تحقيق الأهداف المرجوة في ظل سياسة الترشيح والعقلنة.

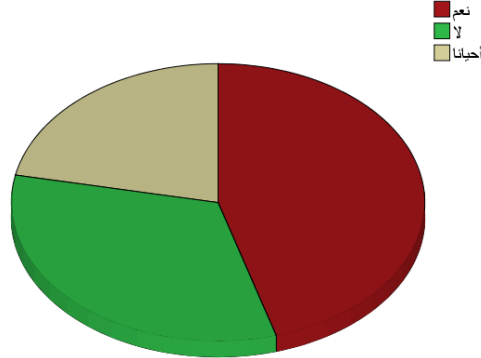
الجدول رقم(26): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل المؤسسة بتحفيز العمال لإيجاد أفضل الحلول.

التحفيز	التكرار	النسبة %
نعم	25	45.5%
لا	18	32.7%
أحياناً	12	21.8%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أعلى نسبة قدرت بـ 45.5% من أفراد العينة للذين أكدوا بأن المؤسسة لها طابع تحفيزي يساعد العمال لإيجاد الحلول وهذا ما أكده بـ 25 فرداً، تليها نسبة 32.7% من أفراد العينة للذين نفوا ذلك تماماً وبـ 18 فرداً، وأخير نسبة 21.8% من المبحوثين للذين أجابوا بوجودها أحياناً وبـ 12 فرداً.

من خلال إجابات المبحوثين أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمال عن طريق نظام الحوافز، سواء كانت طبيعة هذه الحوافز مادية أو معنوية، وهذا ما أكدته نظرية السلوك الانساني التي تعتبر التحفيز العامل الاساسي لتحريك العمال لمساعدة المؤسسة والذي يعتبر القاعدة الاساسية في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة من جهة والفرد من جهة أخرى.

هل تعمل مؤسستكم على تحفيز العمال مادياً ومعنوياً لإيجاد أفضل الحلول؟

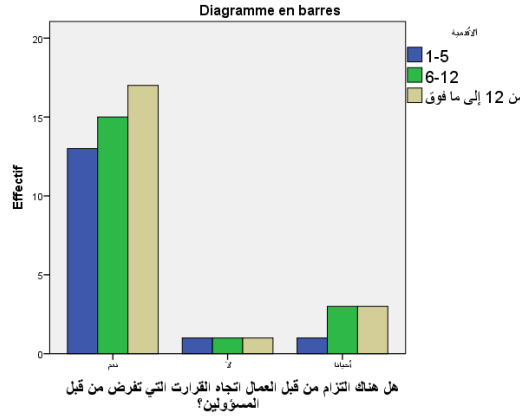


الشكل رقم (27): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عمل المؤسسة بتحفيز العمال لإيجاد أفضل الحلول.

الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين الأقدمية في العمل مع التزام العمال اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين.

الأقدمية	05-01		12-06		12 الى ما فوق		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
التزام العمال							
نعم	23.6%	13	27.3%	15	30.9%	17	81.8%
لا	1.8%	01	1.8%	01	1.8%	01	5.5%
أحياناً	1.8%	01	5.5%	03	5.5%	03	12.7%
المجموع	27.3%	15	34.5%	18	38.2%	21	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 81.8% من أفراد العينة الذين يقرون بوجود التزام من قبل العمال اتجاه القرارات التي تفرض عليهم من طرف المسؤولين مدعمة بأعلى نسبة من الفئة التي لديها 12 سنة فما أكثر في العمل وذلك بـ 30.9%، ثم تليها نسب متقاربة فيما بينها بمعنى نسبة 27.3% للذين تتراوح أقدميتهم ما بين 06 إلى 12 سنة ونسبة 23.6% للذين تتراوح أقدميتهم ما بين سنة إلى خمس سنوات، وتأتي بعد ذلك نسبة 12.7% من أفراد العينة الذين أجابوا بـ "أحيانا" يكون هذا الالتزام وهذا ما دعمته نسبتيين متساويتين أي 5.5% من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل ما بين 06 إلى 12 سنة وكذلك من 12 سنة إلى ما فوق، ثم تليها نسبة 1.8% للفئة التي تتراوح أقدميتها في العمل من سنة إلى خمس سنوات. ثم يلي بعد ذلك نسبة 5.5% من أفراد العينة الذين نفوا ذلك تماما؛ أي لا يوجد هذا الالتزام وهذا ما دعمته نسب متساوية لكل الفئات أي على مستوى جميع فئات الأقدمية.



الشكل رقم (28): يوضح العلاقة بين الأقدمية في العمل مع التزام العمال اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين.

اختبار الفرضية الثانية:

نستخدم كاي مربع لاختبار الاستقلالية بين متغيرين أي لدراسة العلاقة بينهما.

- $V =$ قيمة الاختبار فهو مقياس لتوضيح إلى أي مدى لدينا إثبات أو دليل لنرفض لعدم H_0 ونقبل بالفرض البديل H_1 .

بمعنى كلما قل قيمة الاختبار كلما كان لدينا إثبات أو دليل أقوى ضد صحة العدم أو قبول فرض العدم؛ وبالتالي كلما قلت القيمة نميل أكثر إلى قبول الفرض البديل

- $\alpha =$ مستوى المعنوية وقد اخترنا مستوى المعنوية 0.05 (5%) أي أننا متأكدين من نتيجة الاختبار المطبق بنسبة 95%.

- H_0 قرارات العمال لها علاقة بسياسة الترشيح والعقلنة.

• H_1 قرارات العمال ليست لها علاقة بسياسة الترشيد والعقلنة.

الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية بمساهمة العقلنة في خلق نوع من الاستراتيجية اتخاذ القرار لدى العمال .

جدول يبين اختبار كاي مربع:

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	قيمة الاختبار
0,920	5	1,995 ^a

يبين الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كاي مربع هي 1,920^a بدرجة حرية مقدارها 5 . يتبين لنا من الجدول أن أقل قيمة لمستوى الدلالة 0,920 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض البديلة.

المجموع	إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		الفئة السوسيو مهنية مساهمة العقلنة		
	النسبة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
	80%	44	7.3%	04	38.2%	21	23.6%	13	10.9%	06	نعم
	5.5%	03	/	/	3.7%	02	1.8%	01	/	/	لا
	14.5%	08	1.8%	01	9.1%	05	1.8%	01	1.8%	01	أحيانا
	100%	55	9.1%	05	50.9%	28	27.3%	15	12.7%	07	المجموع

نتائج الفرضيات:

نتائج الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن القرارات الإدارية لها علاقة تكاملية وترابطية مع سياسة الترشيد والعقلنة داخل المؤسسة وذلك بناء على أسئلة هذه الفرضية وهذا ما يؤكد الجدول رقم 19 و الجدول رقم 22 ، حيث

يتضح لنا أن المبحوثين قد أبانوا أن هناك علاقة تأثر وتأثير بين الطرفين فالأولى هي بمثابة سلوك والثانية هي بمثابة سياسة تتبعها المؤسسة لبلوغ أهدافها.

وندمع دراستنا بمقياس كاي تربيع حيث أن الفرضية الصفرية قد تحققت عند اختبارها وبالتالي: قرارات العمال لها علاقة بسياسة الترشيد والعقلنة.

نتائج الدراسة:

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات والمعطيات المحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة دور سياسة الترشيد والعقلنة في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار، حيث توصل الباحثة إلى النتائج التالية :

➤ كشفت الدراسة ان هناك نوع من المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العمال وهذا لإعطائه مبدأ التعبير عن رأيه حول موضوع معين داخل التنظيم بالإضافة إلى وجود الثقة المتبادلة بين الطرفين.

➤ استخلصت الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد بها محفز على العمل وهذا راجع لوعي العمال لبيئة العمل المحيطة بهم وكذا المسؤولين.

➤ استنتجت الدراسة أن هناك نوع من التسيير العقلاني من قبل المسؤولين لضمان سيرورة المؤسسة وكذا حل المشاكل وطرح البدائل.

➤ كشفت الدراسة أن التوجيه الفعال له دور أساسي في بناء الأهداف وكذلك الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تكوين وتدريب العمال على مسايرة سياسة الترشيد والعقلنة في حل المشاكل من جهة وبناء قرارات العمال من جهة أخرى.

➤ استنتجت الدراسة أن العمال يتمتعون بالالتزام تنظيمي تحركه أطر وقوانين معقلنة تنتهجها المؤسسة لضمان بقاءها على الصعيد الداخلي والخارجي.

➤ كشفت الدراسة عمى أن هناك رضا وظيفي داخل المديرية يسمح لعمال بهامش من الحرية في مشاركة في اتخاذ القرارات .

- استنتجت الدراسة أن هناك تحفيزات تستعملها المؤسسة لاستغلال المورد البشري على أكمل وجه وتكوينه وتدريبه لمسايرة عقلانية التسيير.
- استخلصت الدراسة على أن الدافعية هي المحرك الأساسي في ظهور المشاكل أو النزاعات، وقد تكون هي السبب بخلق ما يعرف بالتفاعل الاجتماعي داخل التنظيم.

خاتمة

خاتمة:

بعد أن تم عرض جوانب هذه الدراسة والمتعلقة بسياسة الترشيد والعقلنة ودورها في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار وذلك بإجراء دراسة ميدانية دخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وقد هدف هذا العمل إلى محاولة الكشف والبحث عن مبررات تواجد هذا النوع من السياسة بحيث حاولنا من خلال الدراسة وعبر أجزائها المختلفة النظرية والميدانية أن نقدم تحليلا سوسولوجيا لهذه الظاهرة التي تؤرق الباحثين في مجال التخصص أو الدارسين بصفة عامة، وفيه يمكن أن نصل إلى خاتمة لهذا البحث حسب العينة التي اعتمدنا عليها في الدراسة فقد توصلنا إلى أن لسياسة الترشيد والعقلنة دور كبير التأثير في سلوكيات الفرد داخل المنظمة؛ وبالتالي فهي تعمل على مواجهة المشاكل الناتجة عن اتجاهات العمال في إطار اعتبار أن هذه المشاكل أو الصراعات هي الناتج الأساسي لبروز سياسة الترشيد والعقلنة فهي العامل الأساسي في توجيه الفعل الفردي داخل المؤسسة وهي الكفيل الوحيد القائم على بلورة القرارات الإدارية من خلال عقلنتها واعطائها الصبغة الاستراتيجية في البناء بالإضافة إلى تدريب وتكوين الفرد من ناحية سلوكياته المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار أي أنها تعمل على رسم الطريق نحو سلوك عقلاني منظم يساعد على تحقيق الأهداف بشكل راشد ومعتلن. وفي هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على هذه الظاهرة في قالب سوسولوجي تنظيمي ونرجو أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية.

قائمة المصادر والمراجع

1- القرآن الكريم.

2- الأحاديث النبوية الشريفة.

اولا/ الكتب:

- 3- أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 1993،.
- 4- الامام عطا الله: أسس إدارة المنظمات، مكتبة طيف، المنامة، البحرين، 2006.
- 5- بلايك جيمس متريس: كيف تكون مديرا ناجحا، ترجمة عبد الحكيم ثابت، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1999 .
- 6- بلقيس أحمد مرعي: الميسر في علم النفس التربوي، ط1، 1983.
- 7- حسن كريم ، مفهوم الحكم الصالح ، في كتاب إسماعيل الشطي(وآخرون)، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، 2004 .
- 8- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، ط01، 2000 .
- 9- مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن ، ط01 ، 2000.
- 10- موريس أنجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية - تدريبات علمية - ، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبه للنشر ،الجزائر ط2 ، 2006 .
- 11- الجيوشي فاطمة: مناهج البحث التربوي، كلية التربية، جامعة دمشق، 1989.
- 12- الطواب سيد محمود: الاتجاهات النفسية وكيفية تغييرها. القاهرة :علم النفس، 1990.
- 13- كامل عبد الله: علم النفس المعرفي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007.
- 14- جابر عبد الحميد جابر: علم النفس التربوي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986.
- 15- جوهانس ألفريد: المفاتيح العشرة للنجاح، ترجمة سمية الحسنى، دار المنارة الاسلامية، الكويت، 2009.
- 16- حبيب عبد الكريم: سيكولوجيا صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1999.

- 17- حسن شرقي: نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 1997.
- 18- حيدر غنية: هكذا تكلم العقل (المفهوم العقلاني للدين) ، دار الطليعة ، بيروت ، لبنان ط1 ، 1999.
- 19- الخرابشة عمر محمود: الشباب و فن اتخاذ القرار، مطابع الدستور التجارية، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 20- خليل منى عطية: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، مكتبة جامعة حلوان، مصر، 2009.
- 21- الدردري سليمان: اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات، دار الأسرة للنشر، ط1، عمان، 2006.
- 22- رشيد زواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديثة، الجزائر . 2004 .
- 23- سليم حداد: المعجم النقدي لعمل الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1983.
- 24- شوامرة طالب نادر: علم النفس الاجتماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1 ، 2014.
- 25- عبد الغاني سعيد، الترشيح واقتصاد الوفرة، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1966.
- 26- عبد الله عبد الغني: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1984.
- 27- عبد الوهاب إبراهيم : اسس البحث الاجتماعي ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1985 .
- 28- عساف عبد المعطي: مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للطباعة، بيروت، 2000.
- 29- علي السلمي: تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، ب ط، القاهرة، 1975.
- 30- عمر وصف عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 31- الفقي ابراهيم: قوة الإرادة، دار المشارق، القاهرة، مصر، 2010.
- 32- فهمي مصطفى و القطان محمد علي: علم النفس الاجتماعي، مكتبة الخانجي، القاهرة، 1977 .
- 33- فوزي غرابيية : اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002 .

- 34- القصبي عبد السلام: أسس إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 35- قطامي يوسف: علم النفس التربوي النظرية و التطبيق، ط7، دار وائل للنشر، الأردن ، 2010 .
- 36- الكندي أحمد محمد: علم النفس الاجتماعي والحياة المعاصرة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1995.
- 37- كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 38- محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، الطبعة1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، 2008.
- 39- محمد شفيق: أساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 40- محمد عثمان: علم الاجتماع (المفاهيم الأساسية)، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2009.
- 41- محمد علي محمد: مفهوم القيم الاجتماعية الأسس النظرية والمؤثرات الإجرائية، المركز الإقليمي للبحوث والتوثيق في العلوم الاجتماعية، ب ط، القاهرة، 1982م.
- 42- محمد عمر أبو دوح، ترشيد الإنفاق العام وعجز ميزانية الدولة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .
- 43- محمد قريوتي، مهدي زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المطابع المركزية، الطبعة الثالثة.
- 44- محمد مختار عثمان: مبادئ علم الإدارة، ليبيا، جامعة قار يونس، 1991.
- 45- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة 2، دار المشرق، لبنان، 2001.
- 46- مهدي حسن زويلف: علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982، الأردن.
- 47- موسى شهرزاد محمد: القدرة على اتخاذ القرار، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010.
- 48- موسى شهرزاد محمد: القدرة على اتخاذ القرار، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010.

- 49- ناصر بن عبد الكريم: الاتجاهات العقلانية الحديثة، دار الفضيحة، ط1، الرياض، 2001.
- 50- نشواتي عبد المجيد: علم النفس التربوي، دار الفرقان، إربد، عمان، الأردن، 1983.
- 51- الوائلي نهاد شفيق: مفاهيم في الإدارة التربوية، دار الطيب، الرياض، السعودية، 2005.

ثانيا/ الدوريات العلمية والبرامج:

- 52- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي " أهداف التنمية الألفية: تعاهد بين الأمم لإنهاء الفاقة البشرية": تقرير التنمية البشرية في العالم، برنامج الأمم المتحدة، نيويورك، 2002.
- 53- عبد الرحيم، آمال: اتجاهات الطالبة الجامعية السعودية نحو ثقافة ترشيد الاستهلاك، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، 2012، العدد الاول .
- 54- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، سيادة القانون في الأردن - قراءات في متناول الشباب، مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني الأردن، جوان 2007.

ثالثا/ الرسائل العلمية:

- 55- ابرادشة فريد: الحكم الراشد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية، الجزائر ، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، رسالة دكتوراه، 2014م.
- 56- ابرادشة فريد: الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014.
- 57- أحمد فتحي الحلو: دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير، 2012م.
- 58- بلال عوايشية، فاطمة الزهراء ناصر: إصلاح الإدارة كمدخل لترشيد الإنفاق العام للدولة، (دراسة حالة الجزائر لفترة 1990-2014)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر، العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.
- 59- بن عزة محمد: ترشيد سياسة الانفاق العام بإتباع منهج الانضباط بالأهداف" (دراسة تقييمية لسياسة الانفاق العام في الجزائر خلال فترة 1990/2009)، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2009/2010.

- 60- بن عيسى محمد مهدي: تحليل سوسولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، معهد علم الاجتماع، الجزائر، السنة الجامعية 1996/1997.
- 61- جبار كنزة: اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو الكتابات الجدارية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 62- جزائري رنا: عملية اتخاذ القرار في المجال الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الآداب، سوريا.
- 63- درغوم أسماء، البعد البيئي في الأمن الإنساني -مقاربة معرفية-،(مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلاقات دولية، قسم العلوم السياسية، جامعة ، جوان 2008-2009).
- 64- زحيلي غسان: اتجاهات طلبة كلية التربية بجامعة دمشق نحو بعض مقررات علم النفس وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 1993.
- 65- الزهراني سلطان بن عاشور: التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى جدة، السعودية، 2010.
- 66- الشهري سعد محمد: الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار، جامعة أم القرى، 2009، السعودية.
- 67- صبرينة كردودي: ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي، أطروحة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 68- عديلة أمال: الفعل التطوعي في ظل التغيير الاجتماعي في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر-، السنة الجامعية 2011/2012.
- 69- عزي، سهام: دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 70- عمار بن عشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية - بسكرة - ماجستير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2005.
- 71- كبية محمد : نظريات القرارات الإدارية، جامعة حلب، كلية التجارة، سوريا، 1981.

72- ملحم مازن: اتجاه العامل نحو الذات والعمل والزملاء والإدارة وأثره في الإنتاج، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 1995.

73- مناد علي: دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2002.

74- نوال بوضياف: التقويم الذاتي لعمل المدير ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر 2008، باتنة.

سادسا/ المراجع الأجنبية:

75- James ROSENAU, Globalization and governance. Governance. Blesk for suslsbution , in site: <http://www.fes.sle/apg/online.2003/ARTRO.senau.PDF>

76- AllPORT, G W : The Nature of prejudice ,Cambridg , Addison ,Wesiey ,1954.

77- Blous,D(2008): Self confidence, sky hight press, U.S.A.

78- Bougardous ,Fundmental of Fsychoiogy ,2nd Edition and Grofts ,1931.

79- Jones,NR,The Decision making pocket book ritish library cataloging in publication data, London, England.

80- Luc albarello et autres : pratiques et methods de recherché en sciences sociales, Armand colin, paris , 1995.

81- Terry george , principales of management, C F H ed (home wood richard) D. trwin, inc, N.Y1992.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثابحدو – الأغواط
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع وديمغرافيا
ماستر تخصص تنظيم وعمل



السيد الفاضل/

يسرنا أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي تم اعداده لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد رسالة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان:

سياسة الترشيد والعقلنة ودورها في تكوين اتجاهات العمال نحو عملية اتخاذ القرار

دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط



الرجاء التفضل بملء هذه الاستمارة بعد قراءتها بكل عناية ووضع علامة X في المكان المناسب ونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض علمي.

إشراف الدكتور:

* العربي حران

إعداد الطالبة:

• مسعودة بن لحبيب

السنة الجامعية:

2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى ما فوق
3. المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج
4. الفئة السوسيو مهنية: اطار اطار سامي عون تحكم عون تنفيذ
5. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق
6. الأقدمية: من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 12 سنة من 12 سنة إلى ما فوق

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

أحيانا	لا	نعم	الأسئلة
			7. هل يقوم الفرد بمؤسستكم بالتعبير عن رأيه حول اتجاه أو موضوع معين؟
			8. هل تراعي مؤسستكم موضوع السلوك العقلاني الذي يتوقف على مدى الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة (البشرية والمادية والبيئية... الخ)؟
			9. هل هناك وعي لبيئة العمل من طرف العمال وخاصة المسؤولين؟
			10. هل هناك تصرف بشكل عقلاني من طرف المسؤولين لحل المشاكل وطرح البدائل؟
			11. هل يتم فك النزاعات بين العمال حول موضوع ما من قبل المسؤولين في مؤسستكم؟
			12. هل للتوجيه الفعال دور في حل المشاكل بين العمال؟
			13. أيتم عقد اجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة المشاكل وحلها؟
			14. هل تستعمل مؤسستكم استراتيجية العقلنة لحل مشكلة تشعب اتجاهات العمال؟
			15. هل تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية بخصوص استراتيجية عقلنة اتجاهات العمال؟
			16. هل تعتمد مؤسستكم على التسيير التشاركي الذي يوفر ولاء العمال وتنمية التزاماتهم؟
			17. هل تقوم مؤسستكم بتشجيع التقنيات التي تساهم في تضافر الجهود والعمل الدؤوب؟

			18. هل تشهد مؤسساتكم نوع من الدافعية في العمل؟
			19. هل لهذه الدافعية دور في خلق الآراء وتضاربيها؟
			20. هل يتدخل الرئيس لمعالجة هاته المشاكل وفق منظور عقلي رشيد؟

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

			21. هل لمؤشر الاستقرار دور في تنمية قدرات العاملين بمؤسساتكم؟
			22. هل تساهم العقلنة في خلق نوع من الاستراتيجية في اتخاذ القرار لدى عمال مؤسساتكم؟
			23. هل هناك سياسة تتبعها مؤسساتكم في تلبية مطلب المورد البشري؟
			24. هل هناك صرامة في بناء القرارات الاستراتيجية من المسؤولين اتجاه عمال مؤسساتكم؟
			25. هل تقوم مؤسساتكم بإتباع استراتيجية تسمح لها من رفع أداء عمالها مع مراعات كفاءتهم؟
			26. هل لعقلنة القرارات دور في بناء أهداف مؤسساتكم؟
			27. هل هناك التزام من قبل العمال اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين؟
			28. هل هناك وعي من العمال من حيث الشعور بالمسؤولية؟
			29. هل تسعى مؤسساتكم للوصول إلى حكم راشد يعمل على تحسين سيورة العمل؟
			30. هل هناك مقاييس تعمل بها مؤسساتكم من خلال كيفية تنفيذ القرارات وأخذ التدابير اللازمة لمواجهة المشاكل الداخلية والخارجية؟
			31. هل يتم توعية العمال بضرورة توحيد الآراء من أجل المصلحة العامة؟
			32. ما مدى رشادة سياسة الإدارة بمؤسساتكم في تحقيق الأهداف المرجوة في ظل سياسة الترشيدي؟
			33. هل تعمل مؤسساتكم على تحفيز العمال ماديا ومعنويا لإيجاد أفضل الحلول؟
			34. هل تقوم مؤسساتكم على مبدأ تكافأ الفرص اتجاه مواقف العمال؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji Laghouat

Faculté des Sciences Sociales
Département des sociologie &
démographie



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

الرقم: 02/2018/ق.ع.ا.د.

إلى السيدة : مدير مؤسسة سونلغاز - بالأغواط -

الموضوع: طلب ترخيص بالزيارة

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش، وتجسيدا للتعاون بين الجامعة
والمؤسسات التربوية والاجتماعية والصحية (العمومية والخاصة) وكذا المؤسسات الثقافية
والاقتصادية وإيماننا منا بضرورة تفتح الجامعة عن محيطها، فإننا نلتمس من سيادتكم مد يد
المساعدة للطالبة:

- بن لحبيب مسعودة

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان : دور سياسة الترشيد
والعقلنة في تكوين اتجاهات العمال

الأغواط 2018/12/12

رئيس القسم
رئيس قسم علم الاجتماع
امضاء: بشير طلمة

بن عرفة ف
SDC/DDI
LAGHOAT
قسم الموارد البشرية
Tél : 029 93
13 00

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الجنس	51,67	43,854	,122	,600
السن	51,35	43,378	,135	,599
المؤهل العلمي	50,51	44,477	,005	,609
الفئة السوسيو مهنية	50,55	43,104	,102	,603
الحالة الاجتماعية	51,35	43,786	,071	,605
الأقدمية	51,00	43,926	,031	,610
هل يقوم الفرد بمؤسستكم بالتعبير عن رأيه حول اتجاه أو موضوع معين	51,58	41,840	,276	,586
هل تراعي مؤسستكم موضوع السلوك العقلاني الذي يتوقف على مدى الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة؟	51,73	43,721	,068	,606
هل هناك وعي لبيئة العمل من طرف العمال وخاصة المسؤولين	51,67	43,409	,098	,603
هل هناك تصرف بشكل عقلائي من طرف المسؤولين لحل المشاكل وطرح البدائل؟	51,87	43,372	,159	,597
هل يتم فك النزاعات بين العمال حول موضوع ما من قبل المسؤولين في مؤسستكم؟	51,71	43,655	,088	,603
هل للتوجيه الفعال دور في حل المشاكل بين العمال؟	51,82	43,337	,143	,598
أبتم عقد اجتماعات بين الرؤساء والمؤوسين لمناقشة المشاكل وحلها؟	51,55	44,141	,019	,611
هل تستعمل مؤسستكم استراتيجية العقلنة لحل مشكلة تشعب اتجاهات العمال؟	51,64	44,458	-,019	,616
هل تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية بخصوص استراتيجية عقلنة اتجاهات العمال؟	51,65	43,675	,059	,607
هل تعتمد مؤسستكم على التسيير التشاركي الذي يوفر ولاء العمال وتنظيمهم والتزامهم؟	51,38	44,129	-,007	,617
هل تقوم مؤسستكم بتشجيع التقنيات التي تساهم في تضافر الجهود والعمل الدؤوب؟	51,55	41,178	,274	,584
هل تشهد مؤسستكم نوع من الدافعية في العمل وخصوصا من طرف العمال؟	51,76	42,702	,178	,595
هل لهذه الدافعية دور في خلق الآراء وتضاربها؟	51,65	43,971	,040	,608
هل يتدخل الرئيس لمعالجة هاته المشاكل وفق منظور عقلي رشيد؟	51,67	41,669	,258	,587
هل لمؤشر الاستقرار دور في تنمية قدرات العاملين؟	51,49	40,403	,378	,573
هل تساهم العقلنة في خلق نوع من الاستراتيجية في اتخاذ القرار لدى عمال مؤسستكم؟	51,76	42,295	,222	,591
هل هناك سياسة تتبناها مؤسستكم في تلبية مطالب المورد البشري	51,62	42,648	,168	,596
هل هناك صرامة في بناء القرارات الاستراتيجية من المسؤولين اتجاه عمال مؤسستكم؟	51,69	41,032	,370	,577
هل تقوم مؤسستكم باتباع استراتيجية تسمح لها من رفع أداء عملها مع مراعات كفاءتهم؟	51,36	41,828	,218	,591
هل لعقلنة القرارات دور في بناء أهداف مؤسستكم؟	51,65	40,453	,455	,570
هل هناك التزام من قبل العمال اتجاه القرارات التي تفرض من قبل المسؤولين؟	51,80	41,719	,305	,584
هل هناك وعي من العمال من حيث الشعور بالمسؤولية؟	51,64	41,976	,248	,588
هل تسعى مؤسستكم للوصول إلى حكم راشد يعمل على تحسين سيرورة العمل؟	51,62	44,352	-,006	,614
هل هناك مقاييس تعمل بها مؤسستكم من خلال كيفية تنفيذ القرارات وأخذ التدابير اللازمة لمواجهة المشاكل الداخلية والخارجية؟	51,80	41,681	,309	,583
هل يتم توعية العمال بضرورة توحيد الآراء من أجل المصلحة العامة؟	51,75	43,378	,104	,602
هل لرشادة سياسة الإدارة بمؤسستكم دور في تحقيق الأهداف المرجوة في ظل سياسة الترشيد والعقلنة؟	51,67	42,669	,158	,597
هل تعمل مؤسستكم على تحفيز العمال ماديا ومعنويا لإيجاد أفضل الحلول؟	51,35	40,860	,338	,578
هل تقوم مؤسستكم على مبدأ تكافؤ الفرص اتجاه مواقف العمال؟	51,75	42,749	,220	,592

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
هل تستعمل مؤسستكم استراتيجية العقلنة لحل مشكلة تشعب اتجاهات العمال؟ * السن	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%