

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان:

## غموض الدور وأثره على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بالأغواط

الأستاذ المشرف:  
أ.د طيب بن عون

من إعداد الطالبة :  
زياد هوارى  
مروان الباي

### لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	- د امال مطابس
مقررا	أستاذ	- د الطيب بن عون
ممتحنا	أستاذ محاضر (ب)	- د لمين الجوبر

السنة الجامعية 2021/2022



## شكر وعرfan

الحمد لله و الشكر له كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه، أول من يشكر و يحمد أثناء الليل و أطراف النهار هو العلي القهار الأول و الآخر الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى و أنار دروبنا فله جزيل الحمد و الثناء

العظيم

فله الحمد كله و الشكر كله أن وفقنا و أهمننا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" كما قال عليه الصلاة و السلام:

"من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه، فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه"

و عملا للحديث الشريف و اعترافا بالجميل أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى الاستاذة المشرفة على

هذه المذكرة " عائشة صفرائي " التي رافقتنا طيلة هذا العمل و أمدتنا بالمعلومات و النصائح و إرشادات صائبة و لم

تبخل علينا بشيء، فقد كان لتوجيهها السديد الأثر الكبير في إظهار هذه العمل الى حيز الوجود، فجزاها

الله عنا خير الجزاء، راجين من الله أن يسدد خطاها و يحقق مناهها.

كما نشكر " لجنة المناقشة " لقبولهم مناقشة هذا الموضوع و تخصيص وقت لذلك.

و نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان الى الأستاذ " يوسف خنيش " و الاستاذ " الهاشمي بعاج " لتقديمهما لنا العون

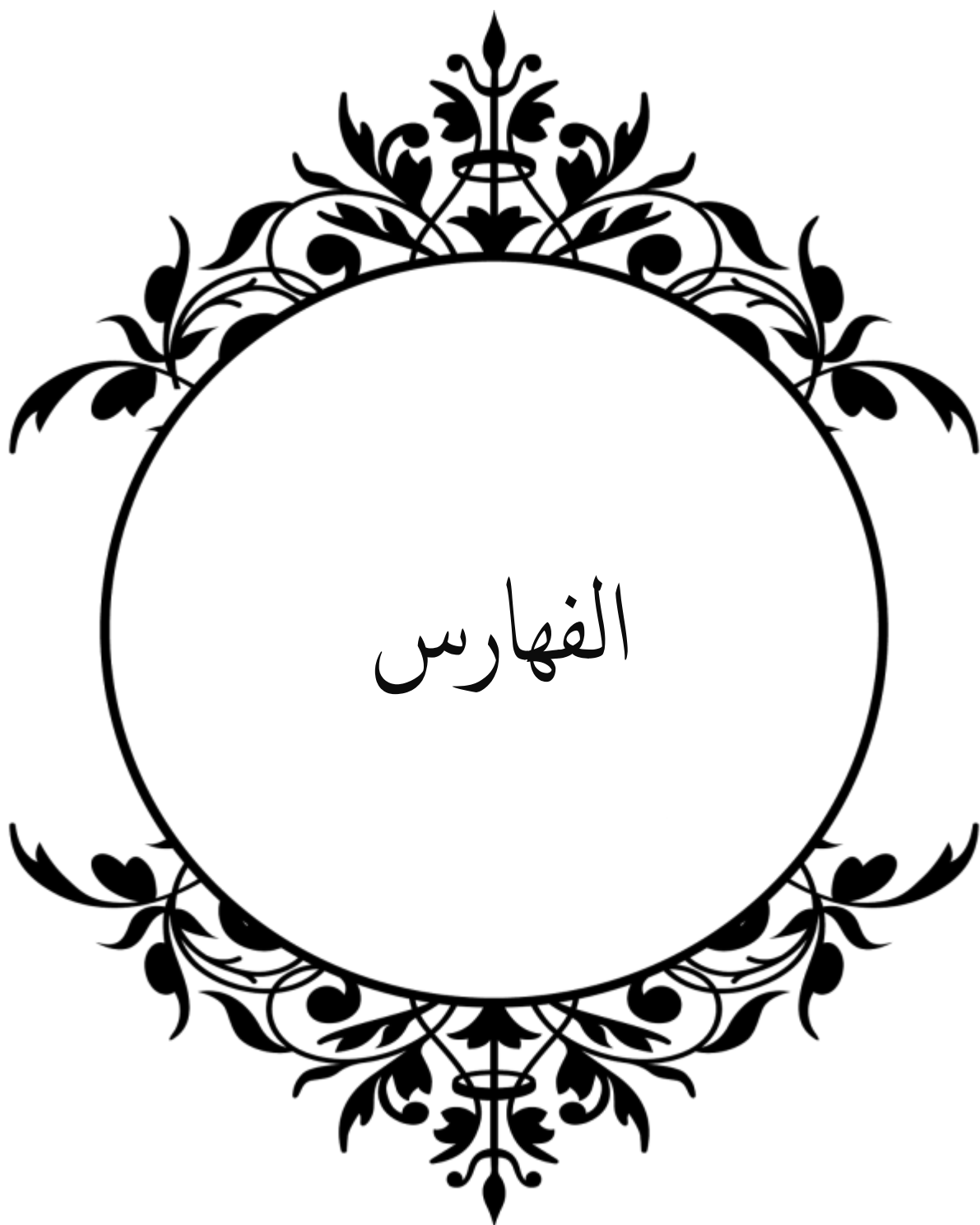
و المساعدة.

و الشكر موصول الى كل معلم أفادنا بعلمه من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب و بعيد.

إهداء

ن



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر و عرفان
II	إهداء
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
VII	ملخص الدراسة
(أ - ج)	مقدمة
10	الفصل الأول: الاطار النظري لدراسة العلاقة بين غموض الدور و عملية اتخاذ القرار
11	المبحث الاول : غموض الدور
12	تمهيد
13	المطلب الاول: تعريف غموض الدور
14	المطلب الثاني: عناصر غموض الدور الوظيفي
16	المطلب الثالث: المكونات الرئيسة لغموض الدور الوظيفي
17	المطلب الرابع: مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي:
19	المطلب الخامس: نتائج غموض الدور و نتاجه على العمل .
20	المبحث الثاني : عملية اتخاذ القرار
21	تمهيد
22	المطلب الاول: مفهوم واهمية اتخاذ لقرار
24	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار
26	المطلب الثالث: اساليب اتخاذ القرار
28	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في فعالية اتخاذ القرار
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## الفهارس

32	تمهيد
33	المطلب الأول: الدراسة الاولى
34	المطلب الثاني: الدراسة الثانية
35	المطلب الثالث: الدراسة الثالث
36	المطلب الثالث: الدراسة الرابعة
37	ملخص الفصل
38	الفصل الثاني: غموض الدور و عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سوناطراك -الاعواط-
39	تمهيد
40	المبحث الاول: تقديم مؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الاول: مدخل عام لشركة سوناطراك
43	المطلب الثاني: تقديم مديرية الصيانة بالأعواط (DML)
45	المبحث الثاني: تصميم عينة الدراسة
45	المطلب الاول: بناء نموذج الدراسة
46	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
48	المطلب الثالث: اساليب المعالجة الاحصائية للبيانات
49	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
49	المطلب الاول: اختبارات الدراسة الاحصائية
53	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الاحصائية
59	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
63	خلاصة الفصل

## الفهارس

65	الخاتمة
67	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	ترميز متغير الجنس	01
71	ترميز متغير السن	02
71	ترميز متغير المستوى التعليمي	03
71	ترميز متغير سنوات الخدمة بالمؤسسة	04
72	ترميز متغير المستوى الوظيفي	05
72	ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي	06
78	معاملات الارتباط لمحور المقدرة	07
79	معاملات الارتباط لمحور الإحسان	08
79	معاملات الارتباط لمحور التكامل	09
79	معاملات الارتباط لمحور صمت الإذعان	10
80	معاملات الارتباط لمحور صمت الدافعي	11
80	معاملات الارتباط لمحور صمت الاجتماعي	12
81	قياس ثبات أداة الدراسة	13
81	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	14
84	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها	15
85	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور المقدرة	16
86	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الإحسان	17

الفهارس

87	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور التكامل	18
88	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الصمت التنظيمي	19
90	جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	20
95	نتائج التحليل الخطي المتعدد	21
99	نتائج اختبار (Test de Mann-Whitney) للعينات المستقلة الجنس حول الثقة التنظيمية	22
100	نتائج اختبار Test de Kruskal-Wallis للعينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي) حول الثقة التنظيمية	23
103	نتائج اختبار (Test de Mann-Whitney) للعينات المستقلة الجنس حول الصمت التنظيمي	24
104	نتائج اختبار Test de Kruskal-Wallis للعينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي) حول الصمت التنظيمي	25

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة (المتغيرات)	01
64	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط	02
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
74	توزيع أفراد العينة حسب السن	04

## الفهارس

### قائمة الملاحق

رقم العنوان	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
02	الاستبيان
03	نافذة spss
04	الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية
05	اختبار ثبات الأداة
06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة
07	تحليل الانحدار الخطي البسيط



ملخص

الدراسة

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة لمعرفة غموض الدور و اثره على عملية اتخاذ القرار الاداري في مؤسسة سوناطراك بالأغواط ،وذلك من خلال التطرق الى عناصر غموض الدور ،تعريف غموض الدور وانواعه وعناصره و اثر غموض الدور على عملية اتخاذ القرار و انواع القرارات المتخذة.

من خلال نموذج الدراسة المعتمد و الذي من خلاله تم صياغة الفرضية الرئيسية في ان هناك تأثير لغموض الدور على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة سوناطراك ،اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اساليب الاحصاء الوصفية واساليب الاحصاء التحليلية لتحليل بيانات الاستبانة عبر برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة الى نتائج عديدة منها علاقة الأفراد بمرؤوسيهـم حيث لا يوجد مخطط للأعمال الواجب القيام بيها من قبل الموظف ، تقديم النصائح و التوجيهات عن كيفية اداء مهامهم، التركيز على حل المشاكل التي واجههم، اعطاء مهام تكون في اختصاصهم، تخفيف العبء على الفرد ،واوصت الدراسة مؤسسة (DML) سوناطراك بضرورة تدريب العامل عن كيفية القيام بمهامه، تسهيل التنظيم الإداري و مخطط الاعمال لتسهيل فهم وظائفهم، تدريب لعملية اتخاذ القرار في المواقف التي تواجه الفرد داخل المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية

غموض الدور ، اتخاذ القرار .

## **Abstract of the study**

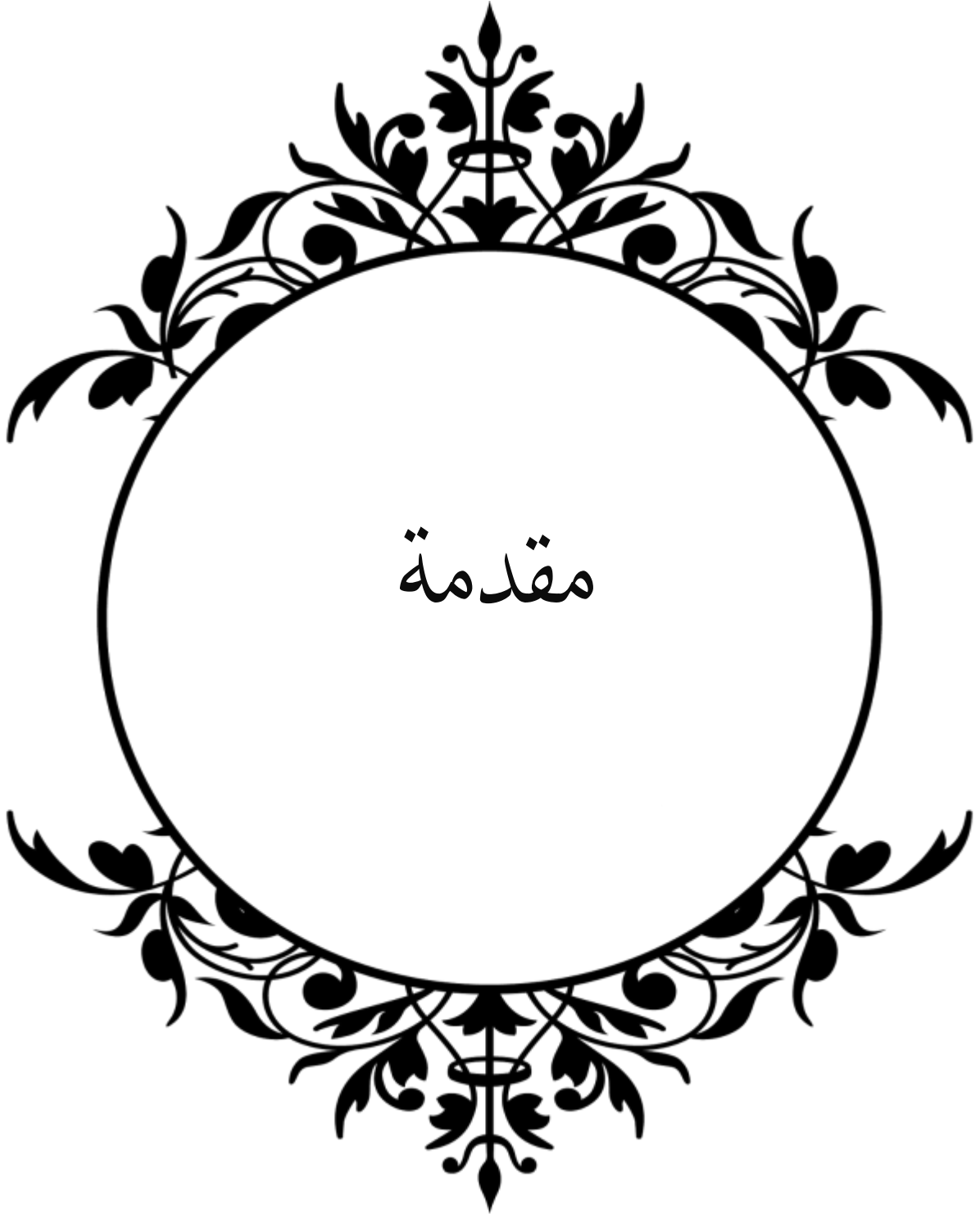
This study aims to know the ambiguity of the role and its impact on the administrative decision-making process at Sonatrach Laghouat, by addressing the elements of role ambiguity, defining the ambiguity of the role and its types and elements and the impact of the ambiguity of the role on the decision-making process and the types of decisions taken.

Through the approved study model, through which the main hypothesis was formulated that there is an effect of role ambiguity on the decision-making process in Sonatrach, the study adopted the descriptive analytical approach using descriptive statistics methods and analytical statistics methods to analyze the questionnaire data through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS ).

The study reached many results, including the relationship of individuals to their subordinates, where there is no work plan to be carried out by the employee, providing advice and directions on how to perform their tasks, focusing on solving the problems they face, giving tasks that are in their competence, reducing the burden on the individual, and the study recommended Sonatrach (DML) Foundation, the necessity of training the worker on how to carry out his tasks, facilitating the administrative organization and business plan to facilitate understanding their jobs, training the decision-making process in the situations facing the individual within the institution.

## **Keywords**

role ambiguity, decision making.



### مقدمة:

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط، اثناء العمل لأسباب قد تكون ناتجة عن العمل نفسها او من الخارج بيئة العمل ،حيث يولد ذلك شعور نفسي لدى العامل ولعل اكثر هذه الضغوط في المؤسسة وابرزها هو غموض الدور الوظيفي، الذي يعتبر أحد أهم مكونات الضغوط التنظيمية.

يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، ويعني عدم وضوح عناصر العمل و عدم تأكد الفرد من اختصاصاته وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه و عدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته و المعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله و شعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه .

يعبر عن عملية اتخاذ القرار بانها اختيار بديل من بين عدة خيارات اخرى وهذا يتطلب اجراءات، ومن الممكن ان يكون ذلك تحت ضغوط و ظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن ان يعرض متخذ القرار، للخطر للوصول الى الهدف المطلوب.

## 1/ الإشكالية الرئيسية:

ومن أجل دراسة هذا الموضوع و ذي يتكلم عن غموض دور الوظيفي و ثره على عملية اتخاذ القرار قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

إلى اي مدى يؤثر غموض الدور على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الجزائرية ؟

استنادا الى الإشكالية الرئيسية تم طرح الإشكالية الفرعية التالية:

- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لغموض الدور على بعد المبادرة في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لغموض الدر على بعد تحديد الهدف عند اتخاذ القرار عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لغموض الدور على بعد جمع المعلومات في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لغموض الدور على بعد تحديد البدائل في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ؟

## 2/ أهمية الدراسة:

تكمن اهمية هذه الدراسة في التعرف على موضوع غموض الدور واستراتيجيات التعامل معه ، وكذلك بموضوع اتخاذ القرارات ، وذلك بما يخدم المؤسسة في التطور ،ومنه نطرح اهمية الدراسة في بعض النقاط:

- معرفة غموض الدور وأثره داخل المؤسسات الجزائرية.
- دراسة أهم اسباب و تداعيات هذه الظاهرة و مدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.

### 3/ اهمية لدراسة:

تهدف الى الاجابة عن مشكلة البحث بالدرجة الاولى كما تهدف الى :

- أبرز اسباب حالة غموض الدور الوظيفي التي تواجه العامل.
- التعرف على الاثار المتوقعة لحالة غموض الدور على عملية اتخاذ القرار لدى العامل .
- تقديم الصورة الكاملة لأثر غموض الدور على عملية اتخاذ القرار للمؤسسة.

### 4/ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير سلبي لغموض الدور على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الجزائرية.

وتفرع منها الفرضيات التالية :

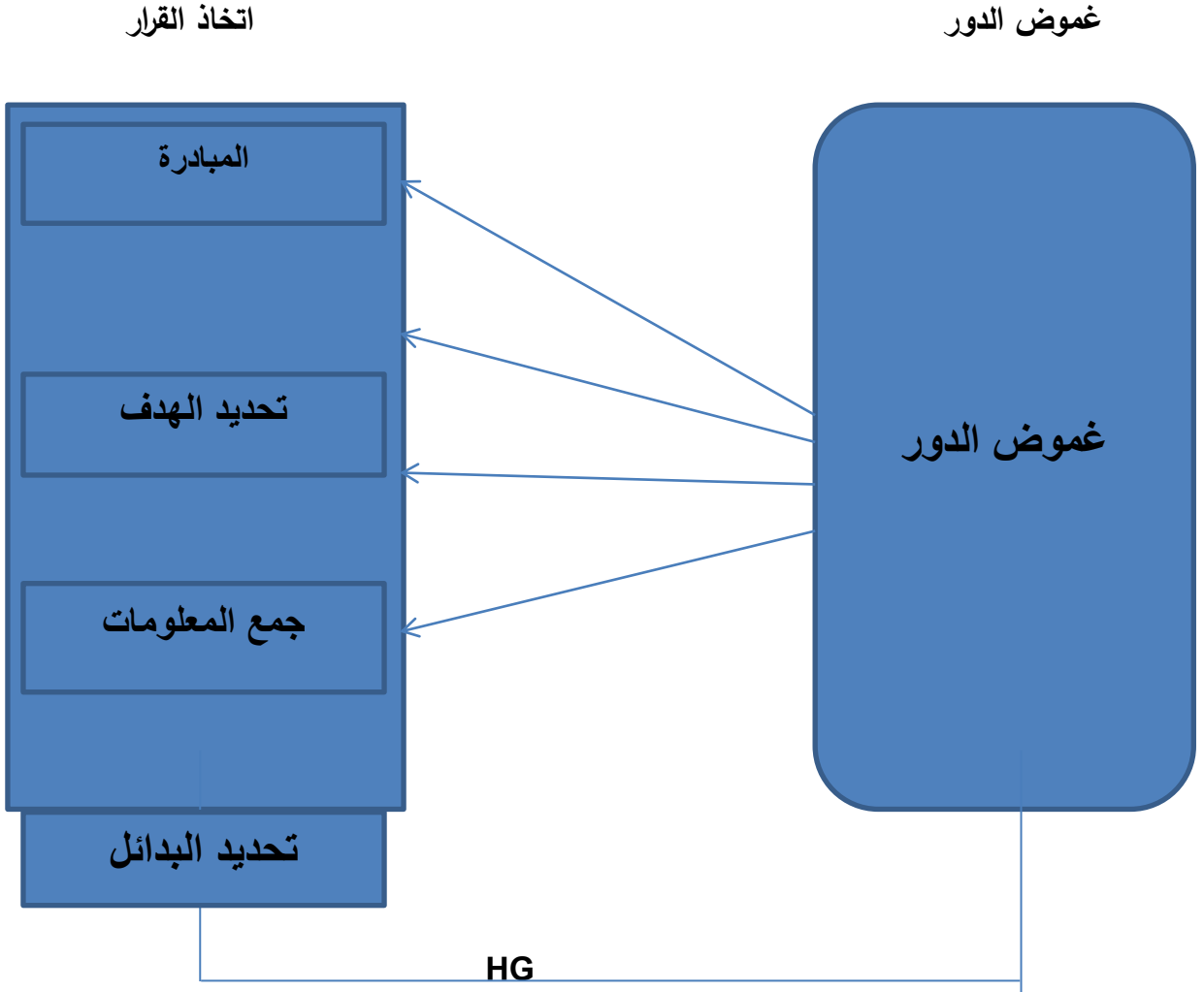
- الفرضية رقم (01): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على بعد المبادرة في اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية.
- الفرضية رقم (02): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على بعد تحديد الهدف في اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية.
- الفرضية رقم (03): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على بعد جمع المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية.
- الفرضية رقم (04): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على بعد تحديد البدائل في اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية.

### 5/ المنهج المتبع:

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في كلى الجانبي الجانبي النظري والجانبي التطبيقي، وذلك من خلال البحث في الكتب و المقالات المتخصصة، كما قمنا باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل الاستبيان أداة الدراسة.

6/ نموذج الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة تم اعتماد نموذج الدراسة بمتغيرات تابعة مؤثرة في متغير مستقل على النحو التالي:



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

7/ الدراسات السابقة :

- دراسة الطالب (محمد حامد حسين بحر 2017) مذكرة ماجستير بعنوان " أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الاولى الحكومية في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر غموض دور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار الإداري في مؤسسات الرعاية الأولية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من خلال عناصر غموض الدور التي اختارها الباحث وهي (عدم وضوح الهيكل التنظيمي، عدم فاعلية الوصف الوظيفي، عدم موضوع سلوكيات العاملين، عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد) وقياس أثرها على عملية اتخاذ القرار .وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وإجراء التحاليل الاحصائية وذلك من خلال الحسابات والجداول التكرارية والاشكال البيانية لاختبار صحة الفرضيات وذلك باستخدام برنامج حيث تشكل المجتمع الدراسة على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة و الباحث أسلوب العينة العشوائية حيث شملت الدراسة (220) فردا والتي تم الحصول على (201) صالحة بنسبة 91.36% .

وكانت اهم النتائج كما يلي:

- ✓ ضرورة اجراء إعادة صياغة للوصف الوظيفي الحالي يشارك بها جميع الموظفين بحيث يصبح معبر بشكل أكبر وضوحا للموظفين .
- ✓ الالتزام بدعمهم و تقديم النصح والارشاد لهم في كيفية أداء مهامهم .
- ✓ العمل على حل المشاكل التي تواجههم.
- ✓ الالتزام بتكليف الموظفين بالمهام التي تقع ضمن اختصاصهم، اي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ ضرورة تركيز على نقا القوة و الضعف معا بالأداء عند تقييم داء الموظف و تقديم التغذية الراجعة له، دون التركيز على السلبيات فقط وإهمال نقاط القوة و الإيجابيات.
- ✓ ضرورة الدراسات حول موضوع ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار.

- دراسة الطالب ( مراد سامي عاطف قنديل 2016 ) مقال بعنوان غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة". تطرقت هذه الدراسة الى التعرف على وجود غموض و صراع الدور الوظيفي، و تأثيرها على الأداء الوظيفي وكذلك بيان أثر المتغيرات العمر، و الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل على متوسطات تقديرات أفراد العينة. استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي للآراء عينة البحث المدروسة، حيث اشتملت الدراسة على عينة من (160) موظف و موظفة، وقد تم اختيارها بشكل بالطريقة الطبقيّة العشوائية و تمت المعالجة الاحصائية باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) .

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ✓ توزيع أعباء العمل بشكل يضمن عدم تضارب او تعارض في اولوياته في المكاتب و الدوائر التابعة للوزارة.
- ✓ النظر إلى بعض السياسات العليا التي تشوبها بعض التناقضات وإعادة صياغتها بما يخدم مصلحة العمل و مصلحة الموظف كون الموظف هو الحجر الاساس وواجهة الوزارة لاحتكاكه الدائم بالمواطنين.
- ✓ رفع درجة التنسيق بين المستويات الادارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل.

- دراسة الطالب (رامي ماجد المصري 2012) بعنوان "غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة".هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر غموض الدور الوظيفي على تفويض الصلاحيات في وزارة الحكم المحلي، وذلك من خلال الدراسة ، مدى وجود غموض الدور الوظيفي، تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة، تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم(المسؤولية).وقد تم استخدام المقابلات الاستطلاعية والاستبيان للحصول على البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (95) موظف وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة ،حيث اتبع الباحث المنهج الاستطلاعي و الوصفي الاحصائي، حيث كانت نسبت الاسترداد (79) استبانة.

وكانت اهم النتائج كما يلي:

- ✓ العمل على تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات لما لذلك من أثر قوي على تنمية المهارات الادارية للعاملين.
- ✓ توضيح الانظمة واللوائح الادارية وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الايجابي على انجاح عملية التفويض.
- ✓ ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات و السلطات كي يتمكنوا من انجاز العمل على أكمل وجه.
- ✓ الاهتمام بهيكلية المؤسسات الحكومية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية و المستقبلية للوزارة بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين في تحقيق الاهداف بشكل أفضل.

## 8/ اسباب اختيار الموضوع:

تساعد الدراسة في البحث و التطوير و المعرفة العلمية لموضوع غموض الدور الوظيفي واستراتيجيات التعامل معه، و كذلك عملية اتخاذ القرار بالإضافة لمساعدتها في اتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية.

## 9/ هيكل البحث:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة عامة و فصلين أحدهما نظري والآخر دراسة التطبيقية، حيث تلخصت المقدمة في ما يلي الإشكالية الرئيسية والتي كانت هي مشكلة بحثنا الرئيسية وكذا ذكر أهم النقاط التي تناولتها دراستنا وايضا الأهداف والفرضيات التي قامت وبنية عليها الدراسة والمنهج الذي قمنا باتباعه والذي كان يمثل في المنهج التحليلي والمنهج الوصفي وبعد ذلك ذكرنا أهم الدراسات واهم التعريفات الاجرائية

أما بالنسبة للفصل النظري وتناولنا فيه عدة مفاهيم ومصطلحات مثل مفهوم وغموض الدور وأهميته المصادر والمسببات نتائج غموض الدور و مكوناته الرئيسية كل هدف في المبحث الأول، حيث تكون المبحث الثاني من مفهوم وأهمية اتخاذ القرار مراحل ومستويات أساليب اتخاذ القرار وكذلك العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار، بالنسبة للمطلب الثالث فقد تمحور حول الدراسات السابقة للموضوع،

أما الفصل الثاني تمحور حول الدراسة الميدانية التي شملت عدة عناصر وهي تعريف مجتمع عينة الدراسة وكذا الإحصاءات التكرارية والوصفية ..... الخ، وفي الأخير عرض نتائج الاحصائي وتحقق من الفرضيات مع تحليلها.

وفي الأخير اختتمنا الدراسة بأهم ما ذكر في هذا البحث من مفاهيم ونتائج مصحوبة بالتوصيات.

A decorative floral border in black ink, featuring symmetrical scrollwork and leaf patterns that frame a central white circle. The design is intricate and traditional in style.

الفصل الاول : الاطار

النظري لدراسة العلاقة

بين غموض الدور وعملية

اتخاذ القرار



المبحث الاول:

غموض الدور

**تمهيد :**

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط، اثناء العمل لأسباب قد تكون ناتجة عن العمل نفسها او من الخارج. وهناك العديد من الموظفين الذين فشلوا في التأقلم و التكيف مع متطلبات وظروف العمل و سياسات المنظمة، هذا عدا عن الظروف و المتغيرات و التحديات و المتطلبات الكثيرة التي يوجهها الناس في حياتهم اليومية خارج أعمالهم من ارتفاع تكاليف المعيشة و الأوضاع المالية الصعبة و البطالة و المشاكل العائلية.....

يعد غموض الدور عامل مهم من عوامل ضغوط التنظيمية، إلا أن كثيرا من المنظمات تتعامل معه بعدم الاهتمام واللامبالاة، على الرغم مما يحدث من آثار سلبية في صحة الفرد وأدائه، فهذا النوع من الغموض يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيق الاهداف المنظمة الذي هو عضو فيها. ويحدث هذا النوع من الغموض عندما لا يكون الفرد متأكدا مما هو مطلوب منه، أو عندما تتعارض توقعات الآخرين للدور المطلوب منه أو عندما يطالب بإنجاز مهام تفوق طاقاته وخبراته، وهذا كله يؤثر على أدائه الوظيفي وبالتالي على أداء المنظمة ككل. سنحاول في هذا الفصل التطرق الى مفهوم غموض الدور ،انواعه، وكذا مسبباته.

**المطلب الاول: تعريف غموض الدور**

اولا : الدور

**الدور:** يشير الدور إلى مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المتوقع القيام به من طرف شخص ما، بناء على مكوناته وسمات شخصيه ومميزاته الفردية. كما يشير من جية أخرى إلى الأسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بي شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقع معين. (سنا، 2015، صفحة 38)

كما يعرف الدور بانه مجموعة من الصفات التي تحدد تصرفات الشخص في وظيفة معينة ،ويخلص بعض الباحثين أن الدور هو الحجر الأساس في الأنظمة الاجتماعية وهو عبارة عن مجموعة من المتطلبات التي يفرضها التنظيم على الموظف، وتعمل الادوار كحدود بين الفرد (الموظف) وبين المنظمة، حيث تمثل الأدوار مجموعة من التوقعات من قبل الفرد والمنظمة.

**ثانيا: غموض الدور:**

- يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، ويعني عدم وضوح عناصر العمل و عدم تأكد الفرد من اختصاصاته وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه و عدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته و المعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله و شعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه ، و قد بينت البحوث بأن غموض الدور يرتبط بانخفاض الرضا الوظيفي، التوتر في مكان العمل، و من الجانب الفيزيولوجي هناك علاقة بين غموض الدور و ارتفاع ضغط ، وقد أشارت أيضا بعض الدراسات أن غموض الدور الدم يسود بدرجة كبيرة الوظائف الإدارية على عكس الوظائف غير الإدارية. (على، 2003، صفحة 118)

- ويقصد به الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها المكتبي لأداء دوره في المكتبة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد العمل، وطرق تقييم الأداء وغيرها ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته وبالتالي يفقد القدرة على اتخاذ القرار وتسيير المهام. (سنا، 2015)

- نعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه او ان تكون اختصاصات مهامه غامضة و غير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي الى شعوره في الضغط. (احمد، 2003)

- ومما سبق يمكننا ان نعرف غموض الدور الوظيفي على انه " الشعور بالنقص والارباك بسبب حالة عدم الدراية الكافية بمتطلبات المهمة التي كلف بها الفرد مما يولد لديه مشاعر سلبية عن عمليه ويؤدي لخفض رضاه الوظيفي".

### المطلب الثاني: عناصر غموض الدور الوظيفي

يعتبر غموض الدور الوظيفي من أكثر العوامل المؤدية للضغط. بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات واسلوب تقييمهم وغيرها. دور الموظف ومسئوليته غالبا ما يكون غامضا، ويحدث هذا عندما يتم تحديد الدور من قبل السلطة ولكن الموظف الذي سوف يقوم بهذا الدور يتغير باستمرار. العديد من العوامل قد تسبب غموض الدور بما فيها المشاكل التي تسببها تحديد وتعريف عملية الدور والقيود التي تظهر بسبب طبيعة الوظيفة وطبيعة المؤسسة وكذلك اختلاف اشكال الإدارة والصراعات بين أدوار الموظفين. تم التوصل إلى ان هناك أربع أبعاد لغموض الدور الوظيفي يتم تحديدها من خلال شاغلي الدور وتعتمد على مناوور ورؤية شاغلي الدور وهي كما يلي: (الهيجان 1998) , غموض الأهداف، غموض التوقعات، غموض المسؤولية، ما هو متوقع وما يجب علي ان أعمل؟

**غموض العملية:** كي يتوجب على العمل؟ ما هي الطرق لإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة؟ غموض الأولوية: متى يجب أن تتم الأمور وترتيبها؟

**غموض السلوك:** كي تتوقعون مني أن أتصرف في مواقف معينة؟ وما هو السلوك الذي يقود لتحقيق الداخل المرجو والمطمح له؟ وهناك من ربط أبعاد غموض الدور الوظيفي بشعور الموظف واعتبر أن غموض الدور الوظيفي يعني أن يكون الموظف ضالاً، متحيراً، غير متأكد، مرتبكاً ومشوش الأفكار بخصوص مهامه الوظيفية .

غموض الأولوية: (متى يجب ان تتم الأمور وترتيبها؟)

وذهب ((Ahmed et Taylor .2009 الى تفصيل غموض الدور الوظيفي من خلال ستة عناصر رئيسية وهي على النحو التالي:

1. عدم التأكد من حجم السلطة الممنوحة من قبل المسؤول،
2. عدم وضوح اهداف وخطط المنظمة بالنسبة للموظف الذي يعمل بها،
3. عدم وضوح مدى صحة استغلال الموظف لوقت العمل بشكل جيد بالنسبة له،
4. عدم معرفة الموظف لمسؤولياته،
5. عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه ان يعمل،
6. عدم تلقي الموظف لاي تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به
7. من خلال ما سبق يمكن ان نجمل عناصر غموض الدور الوظيفي في ثلاث عناصر رئيسية، وهي على النحو التالي:

1-عدم وضوح المعلومة المقدمة للموظف: وتشمل غموض طبيعة الوظيفة وأهدافها، غموض التعليمات والقواعد والإجراءات والقوانين في الوظيفة، وكذلك غموض الصلاحيات والسلطات الملقاة على عاتق الموظف،

2-عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الموظف من أداء الدور المتوقع: وتتضمن عدم وضوح الطريقة الصحيحة لإنجاز الاعمال،

3-عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف. (حمادات، 2006)

### المطلب الثالث: المكونات الرئيسية لغموض الدور الوظيفي

#### أولاً: غموض مسؤوليات الدور:

يعني قلة توفر معلومات واضحة لدى الفرد عن نطاق المسؤوليات، في بيئته المادية والاجتماعية وفي المؤسسات هناك العديد من الذين غالباً ما يواجهون مساحات من الغموض والتي غالباً ما يجدونها مجهدّة أو ضاغطة عليهم ولأنهم غالباً ما يكونون غير واضحين تجاه مسؤولياتهم فهم ببساطة لا يعرفون ما هو المفروض منهم عمله. (kahn, 1964)

#### ثانياً: غموض سلوك الدور:

يقصد به قلة وجود معلومات واضحة عن السلوكيات المرتبطة بالفرد، وعندما يعرف الأفراد ماذا يفعلون دائماً لا يعرفون كيف يعملون؟ فعدم التأكد هذا يظهر بسبب أن التوقعات التي تعرف أو توضح الدور هي نفسها مبهمّة وغير دقيقة وغير ثابتة، والأفراد أيضاً قد يكونون غير متأكدين حول اي من هذه التوقعات التي يجب تليتها فالفرد يكون غير قادر على التمييز بين مرسلي الدور الشرعيين والآخرين الذين يستطيعون إهمال توقعاتهم، بالإضافة الى ذلك فإن درجة حالات الغموض تتركز حول القنوات المتوافرة للاتصال غير المفهومة ولهذا يصل بالفرد ضعف القدرة على كيفية حل حالات الغموض الأساسية التي يعاني منها. (khan. r.L, 1964)

#### ثالثاً: غموض تقييم الدور:

يعني قلة وجود معلومات واضحة لدى الفرد حول الكيفية التي يتم بها تقييم المسؤوليات، وان الشك حول كيفية تقييم الآخرين حول مدى رضاهم عن الأداء غالباً ما يكون مصدراً للقلق، فالآخرون يعطون التغذية الراجعة وهي مهمة في تأثيرها على هوية الذات للفرد المتلقي لها (التغذية الراجعة) وتصبح مهمة للفرد عندما يتوقع بدقة الثواب والعقاب الذي قد يتلقاه من المقربين، لذا فإن غموض الدور ينتج عن حقيقة أن المعلومات المطلوبة غير متوفرة في العمل وغير متوفرة في منظومة الدور للفرد المعني فأحياناً هنالك معلومات وهي متوفرة لدى أفراد آخرين غير الفرد الذي يتوجب أن تكون في إطاره الشخصي او قد تكون غير متواصلة بشكل فعال معه، كذلك قد تكون مصادر المعلومات من أفراد أقل كفاءة مما يؤدي الى استمرار في غموض الدور نتيجة لعدم توافر المعلومات

لخلل في منظومة الدور لإيصال المعلومات فأى رسالة مشوشة أو غير واضحة ومتناقضة سوف تؤدي الى الإرباك وعدم التأكد. (khan. r.L، 1964)

#### رابعاً: غموض نتائج الدور:

قلة وجود معلومات واضحة لدى الفرد حول النتائج المترتبة على عدم الوفاء بدور المسؤوليات، ويزداد الغموض كلما تراجع الأشياء والأحداث في المكان والزمان وأغلب الأفراد يتقبلون مثل هذه الحقيقة، فالأفراد نادراً ما يكونون واضحين حول النتائج الطويلة الأمد بالنسبة للمؤسسة أو العمل، ولكون الفترة طويلة يستطيع الأفراد تعديل أدائهم في الدور، والأفراد أيضاً قد يكونون غير متأكدين من النتائج القصيرة الأمد للحصول على مجموعة من الأهداف لكون الفترة قصيرة لا تسمح لهم بتعديل أهدافهم بشكل واضح، وربما تكون حالات الغموض أكثر أو أشد وقعا فيما يخص النتائج المباشرة للأعمال بالنسبة للأفراد . (khan. r.L، 1964)

#### المطلب الرابع: مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي:

إن غموض الدور الوظيفي ما هو إلا نتيجة لعدم وضوح وفهم المهام التي يجب على العامل القيام بها عندما يختلف ما يتوقعه التنظيم عن ما يدركه الفرد، أو ما يؤديه فعلاً مما يسبب الكثير من الآثار السلبية بالنسبة للفرد و المؤسسة على حد سواء، فقد أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين تمثل مصدراً لضغوط العمل بالنسبة لثلث العاملين، من حيث أن 10% فقط يشعرون بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم أو المؤسسة التي يعملون بها . (مراد، 2016)

وأوضحت دراسات أخرى أن لغموض الدور عدة مصادر أهمها حدوث التغيير في البيئة الاجتماعية للمنظمة أو التغيير في الأفراد. ان غموض الدور يرتبط بحجم المنظمة وطبيعة النشاط فيها، فيزيد عندما تكبر المؤسسة وتزيد التعقيدات التنظيمية التي بدورها تؤثر على مدى استيعاب الفرد للدور المنوطة به (Amed Z & Taylor.D, 2009)

وتزداد أهمية دراسة مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي من نتائج دراسة ( Peterson, M.F. ) (Peterson, M.F. & smith,P.B, 1995, pp. 429-445) حيث قاما بدراسة غموض و صراع الدور في 21 دولة

بهدف التحقق من تأثير الاختلافات الحضارية على ادراك الافراد لكل م غموض الدور وصراعه بسبب اختلاف الدول التي ينتمون اليها وان هذا التباين اكبر من تباين الناتج عن اختلاف في العوامل الديمغرافية مثل (العمر، الديانة، و المستوى التعليمي) او ذلك التباين عن اختلاف العوامل التنظيمية مثل الحجم المنظمة وملكيته ومهمتها و غرضها.

ويرى (مراد، 2016) انه يمكن تلخيص مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي في أربع نقاط تحدث عنها (محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان، 2004) حيث يعود سبب الضغوط في العمل نتيجة غموض الدور الى عدة أسباب أهمها:

- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله .
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
- قصور قدرات الفرد.
- توتر العلاقات بين الافراد في العمل وهي تنقسم الى ثلاث: العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع المرؤوسين، العلاقات مع زملاء العمل. (مراد، 2016)
- لذلك فان وجود توصيف ووصف وظيفي جيد واطلاع الموظف عليه في بداية عمله يساهم الى حد بعيد بوضوح الأدوار.

وعموما فان " beehr 1995 " (Beehr.T.A., 2001) و الهيجان (الهيجان، 1998) يعززان مصادر غموض الدور الوظيفي الى اربع أسباب رئيسية هي:

- عدم اصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل، وخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل: المديرين والمشرفين، هذا الخلل في المعلومات الذي كثيرا ما يحدث مع الموظف الجديد يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.
- تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف، وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف، كما هو الحال بالنسبة لمصطلحات الفنية الغير مألوفة للموظف،

عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه حيث نجد في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بتنفيذها.

### عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد

وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه، أو يخفق في تحقيقها، أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة. (Beehr.T.A., 2001)

### المطلب الخامس: نتائج غموض الدور و نتائجه على العمل .

إن مفهوم غموض الدور الوظيفي ينشأ عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دور في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة، كما يمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدرا رئيسيا لضغوط العمل ، كما أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات المنظمة تتضمن كثيرا من مسببات الضغط، فاستراتيجية الاستقرار تؤدي الى الملل والفتور في العمل وعدم اشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض استراتيجية النمو والتوسع على افراد المنظمة جهودا اكبر وتحديات قد لا يتحملها الكثير منهم، في حين ان استراتيجيات تقليص أوجه النشاط او تصفية بعضها تؤدي الى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل ويعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات، ويحدث عندما لا يحدث الفرد بوضوح ما الذي يتوقعه الغير منه او قد يعرف ما هو متوقع منه ولكن لا يفهم منه بوضوح كيف يحقق المطلوب منه .(ايمن محمد عامر و ميادة حسن بيومي، 2021)



المبحث الثاني: عملية

اتخاذ القرار

**تمهيد**

يعبر اتخاذ القرار وظيفة اساسية يقوم بها الانسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسير اموره اليومية، فاتخاذ القرار هو جوهر العملية الادارية فهو يدخل بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة، وفي جميع عناصر العملية الادارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الادارية المختلفة، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، كما يعرف المدير الناجح من خلال قراراته الناجحة، بينما يعتبر القرار الضعيف عن مدى فشل المدير في اداء مهامه، فهي لا تقتصر على عامل دون غيره او مستوى اداري دون سواه، فأى اداري يتوجب عليه ان يمارسها لأداء مهامه، وكي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين .

**المطلب الاول: مفهوم واهمية اتخاذ لقرار**

قبل الخوض في تعريف اتخاذ القرار سوف نتطرق اولا الى تعريف القرار لغة و اصطلاحا، سنوضح في هذا المطلب اهمية وخصائص اتخاذ القرار .

اولا: تعريف القرار

يتحدد مفهوم القرار من خلال تعريفه لغة و اصطلاحا:

**1- لغة:**

كلمة قرار في اللغة العربية تعني الحكم، العزم، او الفصل، اما في اللغة الاجنبية (Décision) مشتقة من اصل لاتيني و تعني البث النهائي .

**2- اصطلاحا**

يتضح تعريف القرار اصطلاحا من مختلف التعاريف التي وضعها علماء الادارة و الباحثون والتي نذكر منها:

**يعرف سيمون (Simon)** القرار بانه "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، وتمثيل جوهر النشاط التنفيذي في الاعمال" (فضيل، 2006، صفحة 205)

**ويعرفه برنارد (Barnard)** بانه " ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير و الحساب و التفكير" (الفضل، 2016، صفحة 16)

اما **هاريسون (Harrison)** فيرى انه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من اجل انجاز هدف معين". (حريم، 2006، صفحة 87)

كما يعرف القرار بانه "هو الاختبار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين" (محمد العزاوي ، 2006، صفحة 21)

ويعرف كذلك بأنه " ذلك التصرف الشعوري ، الذي يرمي الى اختيار و استعمال احسن وسيلة وللحصول الى غايتها، او استخدامها لتحقيق هدف معين" (عوايدي، 2005، صفحة 17)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان القرار هو نتيجة عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة.

### ثانيا: تعريف اتخاذ القرار

يعبر عن عملية اتخاذ القرار بانها اختيار بديل من بين عدة خيارات اخرى وهذا يتطلب اجراءات، ومن الممكن ان يكون ذلك تحت ضغوط و ظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن ان يعرض متخذ القرار، للخطر للوصول الى الهدف المطلوب. (Busselle، 2000).

كما يعرف بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى الى اختيار البديل الانسب منكيين بدائل متعددة ومتاحة امام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينهما باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار (كافي ، 2013، صفحة 139)

كما عرفه **Jean-Francois** على انه: " اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول الى هدف معين او حل مشكل او انتهاء فرصة ما." (Jean-Francois، 1998، صفحة 175)

### اهمية اتخاذ القرار:

تزداد اهمية عملية اتخاذ القرار مع زيادة اعمال المؤسسات و توسعها و تنوعها، كذلك التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ومنافسة حادة، وبالتالي يمكن ابراز اهمية اتخاذ القرارات فيما يلي :

يعتبر اتخاذ القرارات عملية علمية و فنية حتمية ناجعة لتطبيق سياسات و استراتيجيات المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

- تلعب عملية اتخاذ القرارات دورا حيويا و فعالا في القيام بكافة العمليات الادارية.
- يؤدي اتخاذ القرارات بالمؤسسة الى الحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الاداري و ذلك عن طريق استعمال وسائل عملية و تكنولوجية متعددة و مختلفة.
- اتخاذ القرار عملية مستمرة، متواصلة، متنوعة، متكونة من قرارات مختلفة في كافة المجالات.

- اتخاذ القرارات بالمؤسسة اداة المدير في عمليه اليومية، بحيث يقدر ما يجب عمله؟ من يقوم به؟ ومتى القيام به؟ واين يتم القيام به؟
- اتخاذ القرارات اساس لإدارة وضائف المؤسسة.
- اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها هي عملية تحدد مستقبل المؤسسة بحيث يكون لها تأثير كبير على نجاحها او فشلها.

### المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الاساسية للإدارة، و تتمثل في مجموعة من التعليمات المتداخلة فيما بينها، تمارس من طرف المسيرين لتحقيق اهداف مؤسستهم و لضمان بقائها و استمراريتها، و سيتم التطرق في هذا المطلب الى مراحل و مستويات اتخاذ القرار .

### اولا: مراحل اتخاذ القرار

يتفق الباحثون على ان عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة مراحل غير انهم يختلفون في عدد المراحل و ترتيبها، و على اية حال من خلال لجوئنا لمجموعة من المراجع نجد ان عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل و خطوات وهي :

#### 1- تحديد المشكلة محل قرار:

الهدف الاساسي من هذه المرحلة هو التعرف على المشكل بشكل دقيق وواضح و تحديد المشكلة يعني بيان حدود المشكلة و حجمها و ما هي الاسباب التي ادت لها، بحيث تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرار بانها الانحراف في الاداء عن الهدف المحدد مسبقا، وبالتالي فان ادراك المشكلة يبدأ عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الاداء المستهدف مع الاداء الفعلي، كما و يتم تعريف المشكلة بدقة و تحديد ابعادها وعناصرها وتحري اسبابها الرئيسية من خلال جمع المعلومات اللازمة والاستعانة باهل الخبرة من الداخل التنظيم او من خارجه لتشخيص المشكلة على اساس علمية وموضوعية.

(علمي، 2005|2006، صفحة 140)

**2- مرحلة جمع البيانات و المعلومات و تحليل المشكلة محل القرار:**

بعد تحديد الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكل و تحليلها و ان اكثر الاخطاء التي تقع فيها بعض الادارات عند اتخاذها القرار يعود سببها الى عدم وجود معلومات كافية او جمع معلومات خاطئة، او وجود معلومات كثيرة لا علاقة لأكثرها بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات علاقة بالموضوع.

حيث يقتضي تحليل المشكلة في تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، يعني تصنيف المشكلة، وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الامثل المطلوب لمواجهتها و عملية التصنيف والتبويب تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار والافراد الذين يجب ان يبلغوا بصدور القرار و محتواه، والافراد الذين سوف ينفذون القرار. (الشوابكة، 2011، صفحة 237)

**3- تحديد البدائل:**

يتم في هذه المرحلة حصر البدائل (الحلول) الممكنة للمشكلة وفقا للبيانات و المعلومات التي يتم جمعها في المرحلة السابقة، وينبغي في هذه المرحلة من الناحية العلمية حصر البدائل في عدد محدود منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة، وذلك حتى يتسنى ايجاد حل ممكن للمشكلة. (الشوابكة، 2011، صفحة 235)

**4- تقييم البدائل:**

وتتمثل هذه المرحلة في عملية التقييم للبدائل المتاحة لحل المشكلة موضوع الاهتمام ويقصد بعملية التقييم المقارنة بين هذه البدائل على اساس مزايا وعيوب كل بديل بالمقارنة بالبدائل الاخرى، وتستلزم هذه المرحلة الرؤيا المستقبلية من جانب المدير، لان المزايا والعيوب الحاصلة بكل بديل لا تظهر الا في المستقبل، كما يستلزم ايضا ضرورة تحديد المعايير التي سوف يتم على اساسها التقييم لهذه البدائل. (محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان، 2004، صفحة 676)

## 5- اختيار البديل الافضل :

تعد عملية الاختيار النهائي للبديل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرار، فبعد تحديد البدائل و تقييمها يصل متخذ القرار الى اختيار بديل واحد او اكثر من البدائل المتاحة و افضلها، و يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة واختبار البديل الانسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند اليها المدير في عملية الاختيار و اهم هذه المعايير، نجد تحقيق البديل للهدف او الاهداف المحددة، اتقاق البديل مع اهمية المنظمة واهدافها وقيمها ونظامها واجراءاتها، قبول افراد المنظمة البديل و استعدادهم لتنفيذ، درجة تأثير البديل على العلاقات الانسانية والمعاملات الناجحة بين افراد التنظيم، درجة السرعة المطلوبة لحل البديل، مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة، كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه. (طبش، 2008، صفحة 60\59)

## 6- تنفيذ القرار

يعد القيام باختيار افضل البدائل المتاحة، تأتي بعدها مرحلة اتخاذ القرار بتنفيذ هذا البديل لحل المشكلة، ويقوم المدير في هذه المرحلة بإعداد الخطط للتعامل مع المتطلبات الموقف، وتنفيذ القرار ينطوي على اشياء عديدة اكثر من مجرد اصدار الاوامر من المدير المسؤول، حيث قد يتطلب الامر اعادة تخصيص للموارد ووضع ميزانية محددة وكذلك جدول زمني للتنفيذ، كما قد يتطلب تحديد المسؤولية عن المهام المنطوية عن تنفيذ القرار، و تصميم مقاييس تستخدم لقياس مدى التقدم او النجاح في التنفيذ. (محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان، 2004، صفحة 678\679)

## 7- متابعة تنفيذ القرار

بعد ان يتم الانتهاء من مرحلة تنفيذ القرار تأتي مرحلة المتابعة، وتقييم النتائج، وهذه المرحلة تنصب على عملية عد ووزن وقياس النتائج الفعلية في نقطة زمنية معينة كما ونوعا، ومقارنتها مع الاهداف الموضوعية وحصر الانحرافات ان وجدت، فان كانت ايجابية يكون القرار ناجح، اما اذا كانت سلبية يكون القرار فشل، وهنا يجب البحث عن الاسباب والقيام بمعالجتها حسب مقتضى الحال، وفي حالة عدم وجود اية انحرافات سيتم القبول بالنتائج، وتبدأ مرحلة اخرى باتخاذ وتنفيذ ومتابعة قرار جديد.....وهكذا، والمتابعة قد تكون اولا بأول او دورية او نهائية، وحسب ما يرتئيه المدير، وبما تخدم مصلحة المنظمة. (الشواورة، 2013، الصفحات 96-97)

**المطلب الثالث: اساليب اتخاذ القرار**

تتعدد اساليب اتخاذ القرارات من الالسهل الى الالصعب من حيث الجهد، الوقت والتكلفة، ويتوقف استخدام احد هذه الاساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير و الظروف المحيطة و الامكانيات المتوفر وبذلك يمكن وضعها في قسمين هما: (حرب، 2011، صفحة 56)

**1. الاساليب النظرية (غير الكمية):**

و يقصد بها الاساليب التقليدية التي تقتصر للتدقيق و التمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات و تشمل:

- ✓ **الحقائق:** وهي قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات ، وحين توفرها فان القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.
- ✓ **البديهية والحكم الشخصي:** اي استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في ادراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له.
- ✓ **الخبرة:** بالإضافة الى خبرة المدير متخذ القرار يمكن التعلم والاستفادة من الخبرات المديرين الاخرين ومن زملائهم و تجاربهم السابقة في حل المشاكل.
- ✓ **اجراء التجارب:** يتولى متخذ القرار نفسه اجراء التجارب اخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل اتخاذ القرار
- ✓ **الآراء:** اي اعتماد المدير على البحث و دراسة الآراء والمقترحات التي تقدم اليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الافضل، وهذا يتطلب العديد من البيانات والاحصائيات لاستخراج المناسب منها.

**2. الاسباب الكمية:**

وهي عبارة عن طرق مساعدة للمدير متخذ القرار بالارتكاز على النماذج الرياضية و الاحصائية التي تقوم بتحليل البيانات و المعلومات بهدف الوصول الى قرار مناسب، وهو يهدف الى تقنين القرارات بمقاييس كمية ورقمية للوصول الى القرار الامثل، ومن بين الأساليب الأكثر استعمالا وتداولاً عند متخذي القرارات نجد: (بن عربية، 2014، الصفحات 91-93)

✓ الاحتمالات: وتعتمد على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء النماذج الرياضية و اختيارها للتخفيف من درجة عدم التأكد والمخاطرة، وهي ثلاثة انواع:  
 الاحتمال الموضوعي: يتحدد عن طريق إجراء التجربة و ذلك وفقا لنتائجها.  
 الاحتمال التكراري: ويتم فيه حساب الاحتمال على اساس انه معدل تكرار الحدث في الاجل الطويل.

شجرة القرارات: هي اسلوب كمي بياني وتصويري للعناصر والعلاقات التي تتكون منها المدروسة وذلك في ظل حالات المخاطر المختلفة للحالات الطبيعية، وهي على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات وهي :

1. البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار .
  2. الاحتمالات التي تمثل اجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة.
  3. القيم والتي تمثل اجمالي المتوقعة خلال فترة محددة.
- وتستخدم شجرة القرارات في اطلاق منتج جديد مثلا، الاختيار بين البدائل الاستراتيجية، اختبار استثمارات وقرارات التمويل .....إلخ

كما يضيف بعض متخذي القرارات بعض الاساليب دعما للأساليب السالف ذكرها، متمثلة في:  
 (حرب، 2011، صفحة 57)

- ✓ بحوث العمليات: وتعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية.
- ✓ نظرية المباريات: وتشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يوجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول الى الاستراتيجية الافضل.
- ✓ البرمجة الخطية: هو اسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الافضل للإمكانيات و الموارد المتاحة عندما يكون هناك منتجان او اكثر يتنافسان على هذه الامكانيات، وهو المجموعة من النماذج الرياضية و الرسوم البيانية.

✓ التماثل ( المحاكاة): تستخدم المحاكاة عن طريق الحسابات الالكترونية و لتكنولوجيا الحديثة لاختيار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل و توقعات نتائج القرارات.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في فعالية اتخاذ القرار

قد يتأثر اتخاذ القرار بعوامل عديدة، قد تعيقه عن الصدور بالصورة الصحيحة، او قد يؤدي الى التأخير في اصداره، ومن المؤثرات ما يلي:

#### اولا: عوامل البيئة الخارجية

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة، والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل ان إدارة المنظمة تخضع لضغوطها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: (بركان، 2011)

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الانشطة الاقتصادية.
- الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية
- و الرأي العام والسياس العامة للدولة وشروط الانتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

#### ثانيا: عوامل شخصية و نفسية

وتتمثل في العوامل التنظيمية و خصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة، نذكر اهمها فيما يلي: (عزي، 2011، صفحة 16)

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الافراد والادارات و الاقسام.
- درجة المركزية، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الاهداف الاساسية للمنظمة.

- القرارات التي تصدر من المستويات ادارية اخرى.

### ثالثا: عوامل شخصية ونفسية:

وهذه العوامل تشمل مل من له علاقة باتخاذ القرار، ابتداء بالرجل الاداري متخذ القرارات ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار، وهذه العوامل تنقسم الى نوعين هما: (كاسر، 2006، صفحة 26\25)

1. **عوامل نفسية:** منها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخصية، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به واثره في عملية اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة الاختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

2. **عوامل شخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، والكثير منها تؤثر في عملية اتخاذ القرار فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية و الشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله الى التنظيم، وعليه تشكل عمليات اختيار الافراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.

ان السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية اتخاذ القرار، فكل مدير وله اسلوبه حتى ولو تساوت الكفاءات و المهارات، ويرى رايمون مكليود ان هناك ثلاثة ابعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الابعاد هي:

- اسلوبهم في الاحساس بالمشكلة.
- اسلوبهم في تجميع المعلومات.
- اسلوبهم في استخدام المعلومات.

### رابعا: عوامل ظروف القرار

يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، وسبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي الى اتخاذ القرارات في ظروف دم التأكد او ظروف التأكد، او تحت درجة المخاطرة، او الظروف المتغيرة. (الصيرفي ، 2006، صفحة 19)

## خامسا: عوامل اخرى

وتتمثل في: (عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، 2012، صفحة 17)

1. تأثير عنصر الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، كلما زادت الفترة الزمنية المتاحة امامه لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج اقرب الى الصواب، وامكانية التحليل للمعلومات متاحة اكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البث في القرار، مما يقلل من البدائل المتاحة امامه.
2. تأثير أهمية القرار: كلما زادة اهمية القرار زادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه وتتعلق الاهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الافراد الذين يأترون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- كلفة القرار و العائد، حيث تزداد أهمية القرار، كلما كانت التكاليف الناشئة عنه او العائد المتوقع للحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.
- الوقت اللازم لاتخاذها، فكلما زادت اهمية القرار احتاج الاداري الى وقت اطول ليكسب الخبرة و المعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.



المبحث الثالث:  
الدراسات السابقة

**تمهيد**

إن الدراسات السابقة هي خوة ضرورية يقوم به الباحث لمعرفة ما توصل إليه الآخرون لكي يتمكن من تحديد الزاوية التي سينطلق منها في تناول الموضوع، وهذا بهدف الاستفادة منها حيث التصميم الهيكلي المتواصل إلية على مستوى أساليب الانجاز، وكذا الاطلاع على النتائج المتواصل إليها من الدراسة، ولم اعثر منها إلا على بعض الدراسات التي تتقرب من موضوع بحثنا.

## المطلب الأول: الدراسة الاولى

- دراسة الطالب (محمد حامد حسين بحر 2017) مذكرة ماجستير بعنوان " أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الاولية الحكومية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر غموض دور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار الإداري في مؤسسات الرعاية الأولية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من خلال عناصر غموض الدور التي اختارها الباحث وهي (عدم وضوح الهيكل التنظيمي، عدم فاعلية الوصف الوظيفي، عدم موضوع سلوكيات العاملين، عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد) وقياس أثرها على عملية اتخاذ القرار.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وإجراء التحليل الاحصائية وذلك من خلال الحسابات والجداول التكرارية والاشكال البيانية لاختبار صحة الفرضيات وذلك باستخدام برنامج حيث تشكل المجتمع الدراسة على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة و الباحث أسلوب العينة العشوائية حيث شملت الدراسة (220) فردا والتي تم الحصول على (201) صالحة بنسبة 91.36% .

وكانت اهم النتائج كما يلي:

- ✓ ضرورة اجراء إعادة صياغة للوصف الوظيفي الحالي يشارك بها جميع الموظفين بحيث يصبح معبر بشكل أكبر وضوحا للموظفين .
- ✓ الالتزام بدعمهم و تقديم النصح والارشاد لهم في كيفية أداء مهامهم .
- ✓ العمل على حل المشاكل التي تواجههم.
- ✓ الالتزام بتكليف الموظفين بالمهام التي تقع ضمن اختصاصهم، اي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ ضرورة تركيز على نقا القوة و الضعف معا بالأداء عند تقييم داء الموظف و تقديم التغذية الراجعة له، دون التركيز على السلبيات فقط وإهمال نقاط القوة و الإيجابيات.
- ✓ ضرورة الدراسات حول موضوع ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار .

## استنتاجنا حول الدراسة:

من ما لاحضناه من هذه الدراسة أن لها أهمية بالغة بكونها ركزة على جانب غموض الدور بحث تم دراسة أبعادها (عدم وضوح الهيكلية التنظيمية، عدم فاعلية الوصف الوظيفي، عدم وضوح سلوكيات العاملين، عدم وضوح النتائج المطلوبة من الفرد)، ومما لفت الانتباه في هذه الدراسة أيضا أنها ركزة على غموض الدور اكثر من باقي الجوانب الاخرى للفرد داخل المؤسسة حيث تعمقت الدراسة في جانب غموض الدور وقد ابرزت مدي ارتباط غموض الدور بعملية اتخاذ القرار.

## المطلب الثاني: الدراسة الثانية

- دراسة الطالب ( مراد سامي عاطف قنديل 2016 ) مقال بعنوان غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة"

تطرقت هذه الدراسة الى التعرف على وجود غموض و صراع الدور الوظيفي، و تأثيرها على الأداء الوظيفي وكذلك بيان أثر المتغيرات العمر، و الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل على متوسطات تقديرات أفراد العينة.

استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي للآراء عينة البحث المدروسة، حيث اشتملت الدراسة على عينة من (160) موظف و موظفة، وقد تم اختيارها بشكل بالطريقة الطبقيّة العشوائية و تمت المعالجة الاحصائية باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ✓ توزيع أعباء العمل بشكل يضمن عدم تضارب او تعارض في اولوياته في المكاتب و الدوائر التابعة للوزارة.
- ✓ النظر إلى بعض السياسات العليا التي تشوبها بعض التناقضات وإعادة صياغتها بما يخدم مصلحة العمل و مصلحة الموظف كون الموظف هو الحجر الاساس وواجهة الوزارة لاحتكاكه الدائم بالمواطنين.
- ✓ رفع درجة التنسيق بين المستويات الادارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل.

## المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

- دراسة الطالب (رامي ماجد المصري 2012) بعنوان "غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر غموض الدور الوظيفي على تفويض الصلاحيات في وزارة الحكم المحلي، وذلك من خلال الدراسة ، مدى وجود غموض الدور الوظيفي، تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة، تأثير غموض الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم(المسؤولية).

وقد تم استخدام المقابلات الاستطلاعية والاستبيان للحصول على البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (95) موظف وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة ،حيث اتبع الباحث المنهج الاستطلاعي و الوصفي الاحصائي، حيث كانت نسبت الاسترداد (79) استبانة.

وكانت اهم النتائج كما يلي:

- ✓ العمل على تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات لما لذلك من أثر قوي على تنمية المهارات الادارية للعاملين.
- ✓ توضيح الانظمة واللوائح الادارية وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الايجابي على انجاح عملية التفويض.
- ✓ ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات و السلطات كي يتمكنوا من انجاز العمل على أكمل وجه.
- ✓ الاهتمام بهيكليات المؤسسات الحكومية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية و المستقبلية للوزارة بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين في تحقيق الاهداف بشكل أفضل.

استنتاجنا حول الدراسة:

نستنتج من خلال هذه الدراسة أن المؤسسة كلما اعتمدت على تفويض السلطة للعاملين كلما ازدادت الثقة والتماسك وتحسين أداء العاملين بحيث ان كل النتائج تم ربطها بغموض الدور الوظيفي و اعتماد المؤسسة على تفويض السلطة.

### المطلب الرابع: الدراسة الرابعة

الدراسات الاجنبية :

1 ) (Ella & Bamidele , 2013) "Workers participation in decision making and job satisfaction among university academic staff, nasarawa state Uninersity , keffi , nigria. "

تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية

في كلية إدارة الأعمال بجامعة ولاية ناساروا بنيجيريا

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا، وتم توزيع استبانات على (60) من افراد العينة ، وقد قارنت الدراسة بين المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع، وقد وجدت الدراسة وجود علاقة موجبة بينهما وتم قبول الفرضية القائلة بأن مشاركة العاملين في صنع القرارات تساهم الى حد كبير في الرضا الوظيفي وأداء الجامعة. وكشفت الدراسة بأن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى أن معظم العاملين لديهم رضا عن وظائفهم وأن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت مرتفعة، واوصت الدراسة بأن الادارة العليا بحاجة إلى العمل بأسلوب القيادة الموجهة نحو العلاقات وإظهار الثقة وتفعيل تدابير لبناء الثقة ومشاركتهم برؤية مشتركة وتشجيعهم على الإنجاز.

خلاصة الفصل:



الفصل الثاني : غموض الدور  
و عملية اتخاذ القرار بمؤسسة  
سوناطراك بالاغواط

## تمهيد:

بعد استيفاء الجانب النظري والإمام بأهم جوانب موضوع غموص الدور و اثره على فعالية اتخاذ القرار، ومختلف المفاهيم التي جاء بها الباحثون، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سوناپراك بالأغواط، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير غموص الدور على العاملين من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسة، وبعد تجميع وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية كالآتي:

المبحث الاول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

## المبحث الاول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

## تقديم عام للشركة محل الدراسة :

لإكمال الدراسة وإثراء الموضوع وجب علينا ربط الدراسة النظرية بالواقع التطبيقي، حيث تم اختيار شركة سوناطراك، ذلك لأنها من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، فهي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها. معتمدة على استراتيجية التنوع، وتطور حاليا نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحلية مياه البحر، كذلك البحث واستغلال الطاقة المنجمية.

بهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر وعدة بلدان في العالم : إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر)، وفي أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، وفي أمريكا اللاتينية (البيرو). فهي من الشركات الكبرى المؤهلة لأن تقتحم الأسواق العالمية، وذلك راجع لتنوع نشاطاتها وحجمها وتوفرها على الإمكانيات المادية والبشرية، وكبر حجم مجتمع الدراسة راجع لكبر حجم الشركة، مما جعل الصراعات تزداد وتتنوع، وازدادت بهذا صعوبة ادارتها ، ولذلك ارتأينا أن تكون دراستنا التطبيقية في هذه الشركة.

ولأن حجم الشركة لا يسمح لنا بالإلمام بجميع نشاطاتها، تم تركيز الدراسة على مديرية الصيانة بالأغواط باعتبارها إحدى الوحدات التابعة لهذه الشركة الأم.

يشمل هذا الفصل لمحة تاريخية عن الشركة الأم سوناطراك كمدخل ثم التعرف على مديرية الصيانة .

### المطلب الاول: مدخل عام لشركة سوناطراك

سوناطراك هي شركة للنفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها.

سوناطراك اختصار ل :

**( Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a )**

هي شركة جزائرية لاستغلال الموارد البترولية، متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحليل مياه البحر في بني صاف وأرزيو.

أولا : نشأة الشركة

أدركت الجزائر وفي وقت مبكر، أن الطاقة هي السبيل الرئيسي الذي يؤدي بها إلى التطور الإقتصادي والاجتماعي والسياسي. على هذا الأساس اعتمدت بعد استقلالها على إنشاء سوناطراك في 1963/12/31 "الشركة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات" أصبحت سوناطراك الآن عنصرا قويا في تحقيق الاستقرار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثانيا : مكانة سوناطراك

برقم أعمال يقارب 107 مليار دولار محقق خلال سنة 2013، و بنتيجة صافية قاربة 7 مليار دولار تحتمل سوناطراك:

- ثالث عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطات).
- سادس شركة عالمية في ما يخص الغاز الطبيعي (احتياطات وإنتاج).

- خامس وعشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين (المصدر PIW Top) :  
50/2008

- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي.

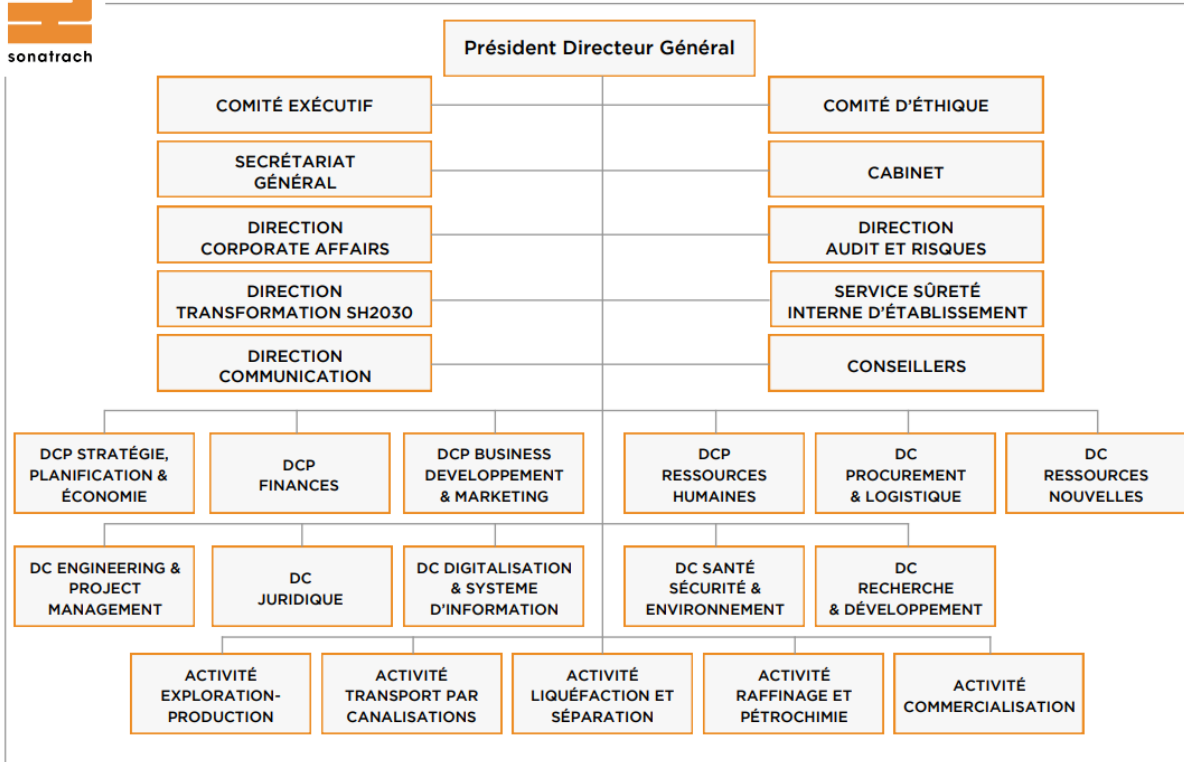
- رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع.

- ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع.

والشكل التالي يبين الخريطة التنظيمية لشركة سوناطراك الام:

❖ الشكل (02) : الخريطة التنظيمية لشركة سوناطراك

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



المصدر : مصلحة التوثيق - مديرية الصيانة الأغواط

**المطلب الثاني: تقديم مديرية الصيانة بالأغواط (DML)****أولا نشأتها :**

كانت قاعدة الصيانة تابعة للمديرية الجهوية الغربية بوهران منذ 1963 وتم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط، وقد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب في صيانة العتاد البترولي. وفي سنة 1989 انفصلت عن فرع المديرية الجهوية الغربية بوهران، حيث أسندت لها مهمة مديرية الصيانة وأصبحت مستقلة بحيث قسمت إلى مصالح وأقسام، وتقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحى الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط.

**ثانيا : مهام المديرية**

- أعمال صيانة المستوى 3 و4 و5 للعتاد البترولي ؛
- إصلاح قطع الغيار، وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبرى ؛
- إعداد وإجراء بعض العمليات الخاصة ( PIQUAGUE ET OPERATION )  
.STOPPLE

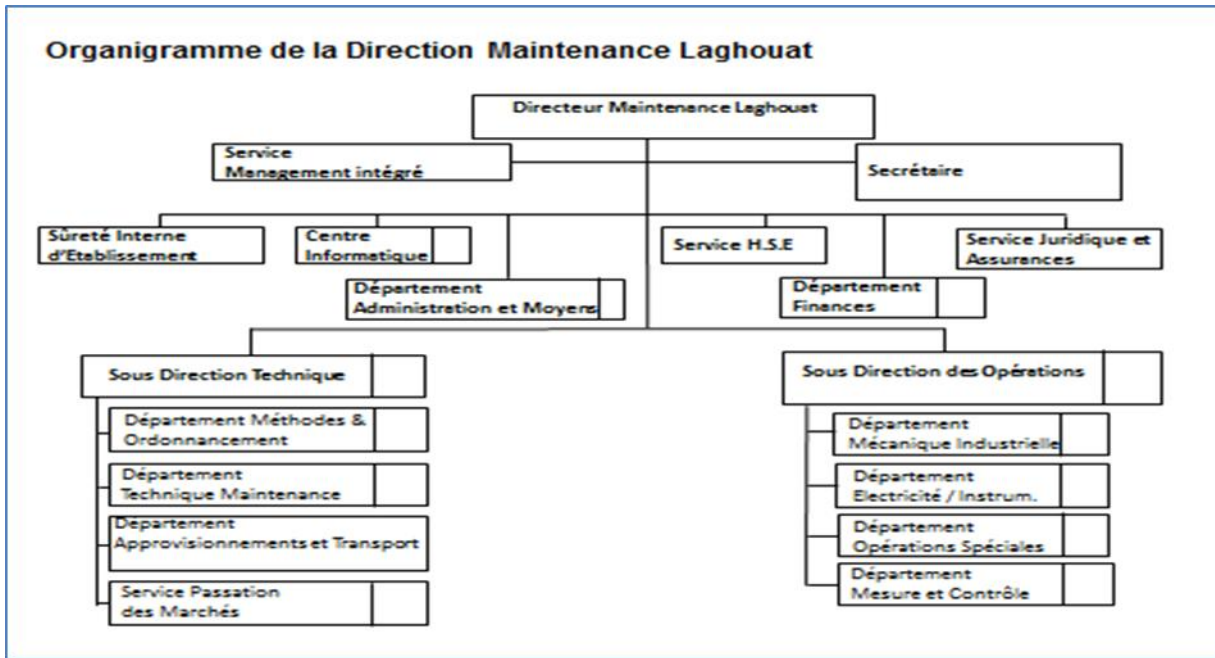
**ثالثا : أهم أنشطتها**

- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية ؛
- متابعة وتنفيذ مخطط الصيانة لفرع النقل عبر الأنابيب مع تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا ؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي الرقمنة) .

رابعاً : الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)

ان مديرية الصيانة كما هو مبين في الشكل الموالي تضم مركز للإعلام الالي، ومصلحة للأمن الصناعي "HSE"، ومصلحة الأمن الداخلي، بالإضافة لدائرتين اداريتين وهما دائرة الشؤون المالية والقانونية، ودائرة الإدارة/الاتصال، وكل هذه المصالح والدوائر تابعة اداريا مباشرة لمدير الصيانة كما تضم خمسة دوائر تقنية تنطوي تحت مسؤولية نائب المدير المكلف بالعمليات التقنية.

الشكل (03) : الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)



المصدر : مصلحة التوثيق - مديرية الصيانة الأغواط

## المبحث الثاني: تصميم عينة الدراسة

### المطلب الاول: بناء نموذج الدراسة

#### نموذج الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى متغير مستقل ومتغير تابع بحيث كان متغير المستقل ممثل في غموض الدور و المتغير التابع متمثل اتخاذ القرار و بدوره ينقسم الى 4 محاور و هي كالآتي:

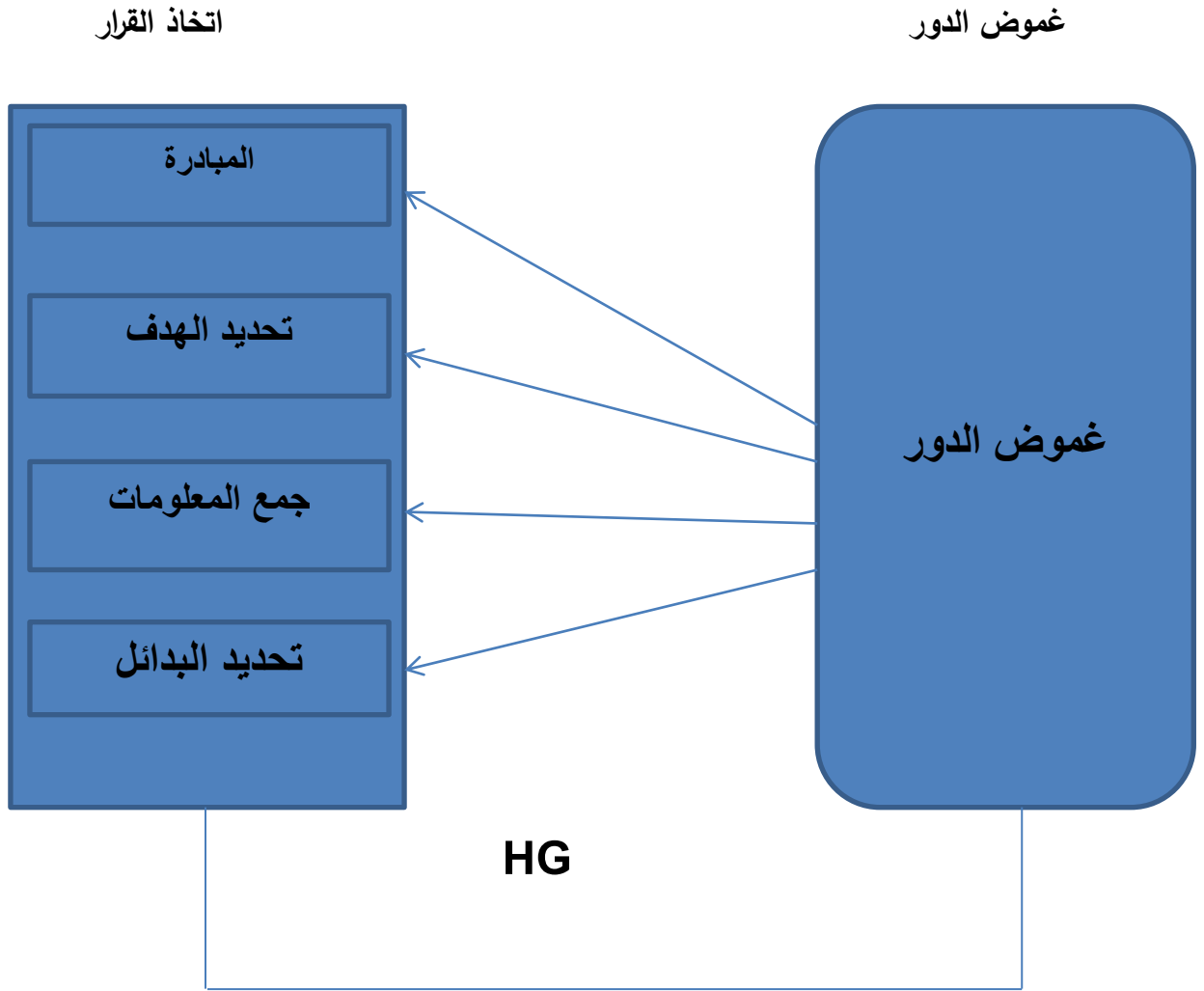
1- المبادرة

2- تحديد الهدف

3- جمع المعلومات

4- تحديد البدائل

الشكل رقم (4): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

**المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة سوناطراك حيث تم اختيارها كعينة لتجسيد هذه الدراسة واختبار مدى صحة فرضياتها.

تكون مجتمع الدراسة من 300 عامل وعاملة و قد تم توزيع الاستبيان عليهم و قمنا بتوزيع 50 نسخة تم استعادة 43 نسخة قابلة للدراسة.

**إدارة الاستبيان:**

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات و المعلومات:

**أولاً: المصادر الثانوية**

المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من المقالات، الكتب العلمية واجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.

**ثانياً: المصادر الأولية (الاستبانة)**

لغرض توفير بيانات متعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بناء على الكتب، حيث كانت الاسئلة محكمة فيه في مجال موضوع الدراسة، و التي استهدف الحصول على البيانات الاولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة و ذلك من خلال معالجتها لأسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها، و تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هنا :

القسم الاول: وهو الجزء الذي يتناول المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة و هي 5 متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي.

القسم الثاني: إذ شمل على متغيرين رئيسيين هما غموض الدور و اتخاذ القرار من خلال 23 عبارة تم توزيعها بعدد الابعاد و على النحو التالي:

**• غموض الدور:**

و تضمن محور واحد تم قياسه من خلال 7 عبارات

- اتخاذ القرار:
- و تصمن 4 أبعاد شملت 16 عبارة وهي كالآتي:
- المبادرة: تضمن 4 عبارات
- تحديد الهدف: تضمن 4 عبارات
- جمع المعلومات: تضمن 4 عبارات
- تحديد البدائل: تضمن 4 عبارات

و لقد اتبعنا سلم ليكارت المتدرج الخماسي لقياس درجة الموافقة لهذه العبارات (23) وفق ما يلي:

**الجدول(02): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي**

غير موافق بشدة	موافق قليلا	موافقة بدرجة متوسط	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

**المطلب الثالث: اساليب المعالجة الاحصائية للبيانات**

لتحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي جمعها، فمننا بإدخالها الى الحاسب الالى باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في محوري الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، تم تقسيم عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=5/4) بحيث نستطيع تفسير النتائج وتحيد الفئات وفق الآتي:

**جدول رقم(03): طول الفئات**

الاتجاه العام	فئات مقياس ليكارت
غير موافق تماما	] 1.8 - 01]
غير موافق قليلا	] 2.6 - 1.8]
موافق بدرجة متوسطة	] 3.4 - 2.6]
موافق	] 4.2 - 3.4]
موافق تماما	] 5 - 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبين

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

## المطلب الاول: اختبارات الدراسة الاحصائية

من اجل تحديد اهداف الدراسة قمنا باستخدام الاختبارات الاحصائية :

- التوزيعات التكرارية و النسب المئوية : للتعرف على البيانات الاولية لمفردات الدراسة، ولتحديد

اراء افرادها عبارات الابعاد الرئيسية التي تتضمنها اداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض اراء افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات المتغيرات الدراسية الاساسية و كذلك يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب اعلى متوسط حسابي.

- الانحراف المعياري: يستخدم للتعرف على انحراف اراء الدراسة لكل عبارة من عبارات المتغيرات الدراسة، ويلاحظ ان لانحراف المعياري يوضح التشتت في أراء أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات المتغيرات الدراسية فكلما اقتربت من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض

تشتتها بين المقاييس.

- معامل ألفا كورنباخ : للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة.
- طريقة الانحدار: يستخدم لاختبار مستوى الدلالة المعنوية للفرضيات و بناء نموذج الدراسة.

## اولا: اختبار ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات على انه " الاتساق في نتائج الاداة"، و يقصد به امكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو اعيد استخدام الاداة ثانية، و قدم تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كورنباخ، و ذلك باستخدام برنامج (spss)، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (04): نتائج الفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	غموض الدور	07	0.629
02	اتخاذ القرار	16	0.895
	المجموع	23	0.905

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

التعليق: نرى من خلال الجدول ان معامل "ألفا كورنباخ" الكلي اكبر من (0.9)، ومنه نلاحظ أن أداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، مما يعني امكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة نظرا لقدرته على اعطاء نتائج متوافقة مه اجابات المستقضي منهم، وبالتالي تعميم نتائج على كل مجتمع عينة الدراسة.

### ثانيا: الاحصاءات الوصفية والتكرارات لمجتمع عينة الدراسة:

سنعرض فيما يلي الاحصاءات الوصفية و التكرارات المتغيرات الديموغرافية (الجنس . السن ..... الخ)

أولاً: الجنس

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	88.4
أنثى	5	11.6

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

التعليق: من ما نلاحظه في الجدول ان فئة الذكور (38) بنسبة (88.4%) أكثر من فئة الاناث التي تراوح عددهن (5) بنسبة (11.6%) كون العمل صعب و يتطلب جهد عضلي.

ثانيا: السن

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
16.3	7	30-20
60.5	26	50-31
23.3	16	أكثر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات 22 spss

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة التي كانت أعمارها غالبية هي الفئة ما بين (31-50 سنة) بنسبة (60.5%) ثم تليها فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (23.3%)، نهاية بفئة الاقل من 30 سنة و الذين يتروح سنهم ما بين (20-30 سنة) بنسبة (16.3%)، من خلال ما لاحظناه وفق هذه الدراسة ان الفئة الاخيرة قليلة بسبب ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الخبرة.

ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
18.6	8	متوسط أو ثانوي
81.4	35	جامعي

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات 22 spss

التعليق: من خلال ما لاحظناه ان المستوى التعليمي الجامعي (81.4%) طاغي و بشكل واضح على المستوى المتوسط و الثانوي (18.6%)، وحسب رأينا السبب يعود إلى أن المستوى الجامعي قادر على العمل في وظائف و مجالات أخرى و مجالات متعددة وله القدرة على الاختيار اكثر بسبب شهادته و ايضا تساعد المؤسسة على لتغيير و تطوير اساليب جديدة اي لها تأثير عالي عكس المستوى المتوسط و الثانوي إمكانيات محدودة و يعملون في منصب لا تحتاج معرفة علمية بقدر الخبرة المهنية الطويلة.

رابعاً: سنوات الخدمة بالمؤسسة

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
48.5	21	10 سنوات
11.6	5	20 سنة
39.5	17	أكثر من 20 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات 22 spss

التعليق: وفق ما نلاحظه ان الخبرة الوظيفية حسب الفئات و الاكثر عددا هي (10سنوات) بنسبة (48.5%)، ثم تليها فئة (أكثرمن20سنة) بنسبة (39.5%) و الاخيرة المتمثلة في (20سنة) بنسبة (11.6%) و هذا يعني ان نسبة اولى تمثل أشخاص لهم خبرة كبيرة في مجال العمل و مؤثرين بشكل كبير على المؤسسة، اما النسبة الاخيرة ضئيلة جدا مقارنة بالأولى والثانية بسبب تقاعد بعضهم لكبر سنهم أو لأسباب أخرى كالمرض .....

خامساً: المستوى الوظيفي

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب الانتماء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
9.3	4	إدارة عليا
27.9	12	إدارة وسطى
62.8	27	إدارة تنفيذية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات 22 spss

التعليق: لقد لاحظنا من خلال هذا الجدول ان الادارة التنفيذية لها نسبة أكبر و المتمثلة في (27) موظف بنسبة قدرها (62.8%) و بعدها تليها الادارة الوسطى ب(12) موظف التي كانت نسبتها (27.9%) و الاخيرة الادارة العليا ب(4) موظفين و المتمثلة نسبتهم في (9.3%)، و وفق دراستنا

نرى أن الإدارة التنفيذية في المؤسسة لها الغالبية من ناحية عدد عمالها و من ناحية أعمال التي يقومون بها و الملقاة على عاتقهم.

### المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الاحصائية

أولاً: اتجاه العام لعبارات بعد ( غموض الدور).

الجدول رقم (10) الاحصاء الوصفي لعبارات غموض الدور

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	لدي الكمية المناسبة من العمل	3.35	1.185	موفق بدرجة متوسطة
02	أعرف بالضبط ما هو متوقع مني	3.49	1.399	موافق
03	لا أعرف إذا ما كان عملي مقبول من قبل المشرفين	2.81	1.631	موافق بدرجة متوسطة
04	أجد نفسي صائباً(عملي صحيح) عندما لا أتوقع ذلك	2.60	1.435	غير موافق قليل
05	دائماً ما يعلمني مشرفي فيما إذا كان أدائي يرضيه ام لا	2.74	1.528	موافق بدرجة متوسطة
06	أعرف بالضبط واجباتي في العمل	3.95	0.998	موافق
07	أؤدي مهاماً جد بسيطة وسهلة	2.35	1.826	غير موافق قليل
	متوسط عبارات غموض الدور	3.0298	0.443	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: تبين نتائج الجدول رقم (10) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (3.0298) والانحراف المعياري العام قدر ب (0.443)، مما نلاحظ ان الاتجاه العام كان موافق بدرجة متوسطة وذلك من العبارة (1) ومن 3الى 5 و (7) اما موافق فقد تمثلت في عبارتين هما (2) و (6) فقط و هذا يعني ان اغلب العمال في مؤسسة (DML) يقوم بالأعمال الموكلة اليه فقط .

ثانيا: اتجاه العام لعبارات لبعده المبادرة

الجدول رقم (11) الاحصاء الوصفي لعبارات المبادرة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	غالبا ما أنتظر مشكل ما لأتخذ قرارا ما بدلا من أخذ زمام المبادرة	2.44	1.205	غير موافق قليل
02	أحب دائما أن أتدى وضعية السكن(وضعية الجمود)	3.05	1.569	موافق
03	تخذ زمام المبادرة لأتأقلم مع البيئة	3.23	1.468	موافق بدرجة متوسطة
04	لا أصنع قرارا من نفسي حتى أكون مطالباً بذلك	3.14	1.790	موافق بدرجة متوسطة
	متوسط عبارات المبادرة	2.9651	0.630	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: تبين من خلال الجدول رقم(11) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (2.9651) اما الانحراف المعياري العام بلغ (0.630)، فمن ما لاحظناه ان الاتجاه العام كان موافق بدرجة متوسطة ان العبارتين (03)و(04) اما موافق فقد تمثلت في العبارة (01) فقط ، وكذلك الحل في العبارة (02) فقد

كانت موافق، وهذا يدل على ان اغلب العبارات كانت موافق بدرجة متوسطة هذه العبارات (المبادرة) فالمبادرة كانت بدرجة متوسطة في المؤسسة .

ثالثا: اتجاه العام لعبارات لبعء تحديد الهدف

الجدول رقم (12) الاحصاء الوصفى لعبارات تحديد الهدف

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الاتجاه العام
01	أحاول أن أكون واضحا من البداية عند تحديد الاهداف	3.77	1.230	موافق
02	على العموم، أنا متحفظ في تحديد الأهداف في وضعية اتخاذ القرار	3.30	1.261	موافق بدرجة متوسطة
03	في القرارات المهمة ألتزم بتفكير نظامى للوصول للإنجاز المرغوب	3.35	1.566	موافق بدرجة متوسطة
04	في الغالب لا أعرف ما أريده في وضعية اتخاذ القرار	1.98	1.261	غير موافق قليل
	متوسط عبارات المبادرة تحديد الهدف	2.9651	0.582	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: تبين من خلال الجدول اعلاه رقم (12) ان المتوسط الحسابى العام بلغ (2.9651) و الانحراف المعيارى قدر ب (0.582) فقد لاحظنا ان الاتجاه العام للعبارات كان موافق بدرجة متوسطة في العبارتين (02) و (03) اما (01) كانت موافق اما العبارة (04) كانت غير موافق قليل، وهذا يعني ان اغلب افراد العينة كانت درجة الموافقة على عبارات تحديد الهدف بدرجة متوسطة.

رابعاً: اتجاه العام لعبارات لبعده جمع المعلومات

الجدول رقم (13) الاحصاء الوصفي جمع المعلومات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	أصل إلى إجابات عن تساؤلاتي فقط من خلال المعلومات التي بين يدي	2.81	1.679	موافق بدرجة متوسطة
02	أبحث بجد عن المعلومات التي تساعدني على تحسين صناعة قراراتي	3.84	1.140	موافق
03	أبحث بطريقة منتظمة عن المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار	3.84	1.044	موافق
04	أفحص بعناية مصدر المعلومات حتى أكون متأكداً اتخاذ القرارات الصحيحة	4.02	1.404	موافق
	متوسط عبارات جمع المعلومات	3.6279	0.828	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: تبين من الجدول رقم (13) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (3.6279) اما الانحراف المعياري قدر ب (0.828)، فمن ما نلاحظ ان اغلب العبارات كانت موافق (02 الى 04) اما العبارة (01) كانت موافق بدرجة متوسطة، فحسب وجهة نظرنا نجد ان جمع المعلومات يقلل من درجة الغموض في المؤسسة.

## خامسا: اتجاه العام لعبارات لبعد تحديد البدائل

## الجدول رقم (14) الاحصاء الوصفي لعبارات تحديد البدائل

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	أجتهد دائما في التعرف على بدائل الحلول المحتملة لمشكلة ما	3.84	1.044	موافق
02	أستغل بانتظام أهدافي لابتكار البدائل	3.53	1.302	موافق
03	أنا جيد في البحث عن الطرق للوصول إلى اهدافي	3.58	1.202	موافق
04	أفكر مليا في كيفية الوصول إلى أهدافي	3.81	1.441	موافق
	متوسط عبارات تحديد البدائل	3.6919	1.011	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: تبين من خلال الجدول اعلاه رقم (14) ان المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.6919) والانحراف المعياري قدر ب (1.011) فقد لاحظنا ان افراد العينة ابدوا و اكدوا موافقة على كل العبارات من (01 الى 04) التي تخص بعد تحديد البدائل ،فحسب وجهة نظرنا أن تحديد البدائل يوفر العديد من الحلول ويقلل العديد من المشاكل.

سادسا: اتجاه العام لعبارات بعد ( اتخاذ القرار).

الجدول رقم (15) الاحصاء الوصفي لعبارات اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	غالبا ما أنتظر مشكل ما لأتخذ قرارا ما بدلا من أخذ زمام المبادرة	2.44	1.205	غير موافق قليل
02	أحب دائما أن أتدى وضعية السكون(وضعية الجمود)	3.05	1.569	موافق بدرجة متوسطة
03	تخذ زمام المبادرة لتأقلم مع البيئة	3.23	1.468	موفق بدرجة متوسطة
04	لا أصنع قرارا من نفسي حتى أكون مطالباً بذلك	3.14	1.790	موافق بدرجة متوسطة
05	أحاول أن أكون واضحا من البداية عند تحديد الاهداف	3.77	1.230	موافق
06	على العموم، أنا متحفظ في تحديد الأهداف في وضعية اتخاذ القرار	3.30	1.216	موافق بدرجة متوسطة
07	في القرارات المهمة ألتزم بتفكير نظامي للوصول للإنجاز المرغوب	3.35	1.566	موفق بدرجة متوسطة
08	في الغالب لا أعرف ما أريده في وضعية اتخاذ القرار	1.98	1.161	غير موافق قليل
09	أصل إلى إجابات عن تساؤلاتي فقط من خلال المعلومات التي بين يدي	2.81	1.679	موافق بدرجة متوسطة
10	أبحث بجد عن المعلومات التي تساعدني على تحسين صناعة قراراتي	3.84	1.140	موافق
11	أبحث بطريقة منتظمة عن المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار	3.84	1.044	موافق
12	أفحص بعناية مصدر المعلومات حتى أكون متأكدا اتخاذ القرارات الصحيحة	4.02	1.404	موافق
13	أجتهد دائما في التعرف على بدائل الحلول المحتملة لمشكلة ما	3.84	1.302	موافق
14	أستغل بانتظام أهدافي لابتكار البدائل	3.53	1.202	موافق
15	أنا جيد في البحث عن الطرق للوصول إلى اهدافي	3.58	1.441	موافق
16	أفكر مليا في كيفية الوصول إلى أهدافي	3.81	0.550	موافق
	متوسط عبارات اتخاذ القرار	3.3125		موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: تبين من خلال الجدول رقم (15) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (3.3125) والانحراف المعياري بلغ (0.550) حيث كانت العبارات (01 و 08) غير موافق قليل و العبارات (02 و 03 و 04 و 06 و 09) موافق بدرجة متوسطة ،حيث كانت باقي العبارات(05 و 07 و 08 و 10 و 11 و 12 و 13 و 14 و 15 و 16) بدرجة موافق، وبهذا نرى ان متوسط عبارات اتخاذ القرار كانت بدرجة متوسطة .

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض و تحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الأولى :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على بعد المبادرة بمؤسسة سوناتراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور بعد المبادرة بمؤسسة سوناتراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### الجدول رقم(16): اختبار الفرضية الاولى

البعد المستقل	البعد التابع	معامل التحديد	معامل الارتباط	القيم الاحصائية	نموذج العلاقة
غموض الدور (Axe1)	المبادرة (Axe2)	0.533	0.610	0.000	$Axe2=1.553+0.512x$

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: هناك علاقة ضعيفة طردية موجودة بين متغير غموض الدور و بعد اتخاذ القرار لان مستوى المعنوي اقل من معنوية الاختبار بمعنى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي لها دلالة احصائية ومنه رفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، إذ يوجد أثر لغموض الدور على اتخاذ القرار .

الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور بعد تحديد الهدف بمؤسسة سوناتراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور بعد تحديد الهدف بمؤسسة سوناتراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم(17): اختبار الفرضية الثانية

نموذج العلاقة	القيم الاحصائية	معامل الارتباط	معامل التحديد	البعد التابع	البعد المستقل
Axe3=1.753+0.444	0.000	0.509	0.259	تحديد الهدف (Axe 3)	غموض الدور (Axe1)

المصدر: مخرجات SPSS الملحق

التعليق : هناك علاقة ضعيفة طردية موجبة بين غموض الدور و بعد تحديد الهدف لأن المستوى المعنوية اقل من مستوى معنوية الاختبار (5%) بمعنى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي لها دلالة احصائية ومنه رفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، إذ يوجد أثر لغموض الدور على تحديد الأهداف.

الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور بعد جمع المعلومات بمؤسسة سوناتراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور بعد جمع المعلومات بمؤسسة سوناتراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم(18): اختبار الفرضية الثالثة

نموذج العلاقة	القيم الاحصائية	معامل الارتباط	معامل التحديد	البعد التابع	البعد المستقل
Axe4=1.360+0.471	0.000	0.645	0.416	جمع المعلومات (Axe4)	غموض الدور (Axe1)

المصدر: مخرجات SPSS الملحق

التعليق : هناك علاقة ضعيفة طردية موجبة بين غموض الدور و بعد جمع المعلومات لأن المستوى المعنوية اقل من مستوى معنوية الاختبار (5%) بمعنى بمعنى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي لها دلالة احصائية ومنه رفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، إذ يوجد أثر لغموض الدور على جمع المعلومات.

الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور بعد تحديد البدائل بمؤسسة سوناتراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور بعد تحديد البدائل بمؤسسة سوناتراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم(19): اختبار الفرضية الرابعة

نموذج العلاقة	القيم الاحصائية	معامل الارتباط	معامل التحديد	البعد التابع	البعد المستقل
Axe5=1.515+0.421y	0,000	0.637	0.405	اتخاذ القرار (Axe5)	غموض الدور (Axe1)

المصدر: مخرجات SPSS الملحق

التعليق : هناك علاقة ضعيفة طردية موجبة بين غموض الدور و بعد تحديد البدائل لأن المستوى المعنوية اقل من مستوى معنوية الاختبار (5%) بمعنى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي لها دلالة احصائية

ومنه رفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، إذ يوجد أثر لغموض الدور على تحديد البدائل.

**الفرضية الرئيسة:**

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على اتخاذ القرار بمؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على اتخاذ القرار بمؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

**الجدول رقم(20): اختبار الفرضية الرئيسية**

نموذج العلاقة	القيم الاحصائية	معامل الارتباط	معامل التحديد	البعد التابع	البعد المستقل
Axe6=0.967+0.635y	0.000	0.708	0.501	اتخاذ القرار (Axe6)	غموض الدور (Axe1)

المصدر: مخرجات SPSS الملحق

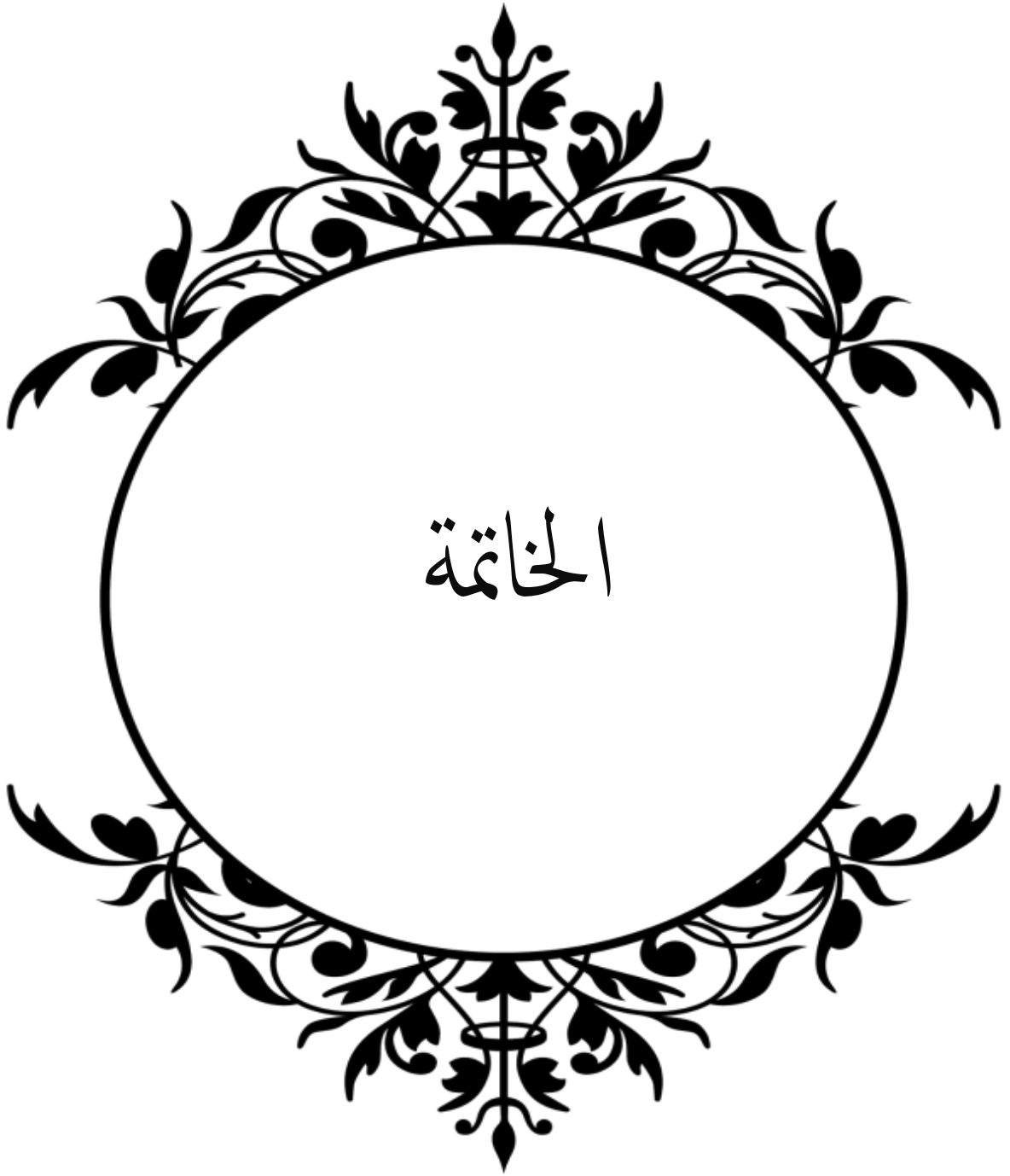
من خلال الجدول (20) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، و يمكن القول أن افراد العينة يرون أن هناك أثر بين اتخاذ القرار و غموض الدور بالمؤسسة محل الدراسة.، وهذا ما أكدته كل الفرضيات الفرعية الاربعة والتي اثبتت وجود أثر بين بعد المبادرة و بعد تحديد الهدف و بعد جمع المعلومات وبعد تحديد البدائل في غموض الدور بالمؤسسة محل الدراسة.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذه الفصل الجانب التطبيقي للبحث تأثير غموض الدور على أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك - الاغواط- وذلك باستهداف عينة من عمال مؤسسة سوناطراك- الاغواط-، تطرقنا الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح المهام الموكلة بها، كما أشرنا الى الهيكل التنظيمي، ثم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة، تم تحليل وعرض البيانات الشخصية والوظيفية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة.

وتوصلنا:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على بعد المبادرة بمؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على بعد المبادرة بمؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .



## خاتمة:

من خلال ما تم دراسته سواء في الجزء النظري او الميداني توصلنا إلى أن علاقة غموض الدور بعملية اتخاذ القرار في بعض المؤسسات الجزائرية علاقة سلبية الى حد ما، وذلك بعد التطرق إلى مفهوم غموض الدور وأثره على عملية اتخاذ القرار وأهم الأساسيات لهم في الفصل الأول محاولين أيضا دراسة واستيعاب بعض الدراسات السابقة التي تخص نفس موضوع البحث، ومنه قمنا بإسقاط تلك المعلومات على ارض الواقع لمعرفة مدى صحتها وتأثيرها في المؤسسات الجزائرية ، وذلك بتحليل لآراء عينة الدراسة باستخدام أسلوب الاستبيان لدراسة واختبار جملة من الفرضيات ومن خلالها تمكنا

من تقديم مجموعة من النتائج و التوصيات وهي :

### اهم النتائج:

- ❖ لاحظنا أن تقييم الموظفين لموضوع الدراسة كان بدرجة مهم جدا ويستلزم دراسته.
- ❖ وجدنا ان العمل في شركة سوناطراك (DML) يتطلب جهد كبير من ما يجعله مناسباً للرجال أكثر من النساء وهذا ما يفسر ضعف الوجود النسائي داخل المؤسسة.
- ❖ قمنا بمقارنة دراستنا الحالية بالدراسة الاولى وقد وجدنا تشابه نوعا ما مع نتائج دراستنا و ذلك بتأثير غموض الدور على عملية اتخاذ القرار .
- ❖ كلما قل غموض الدور الوظيفي كلما انعكس ايجاب على المؤسسة ككل لتحقيق اهدافها .

### اهم التوصيات:

- ❖ علي المؤسسات الجزائرية ضرورة التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر اساسا للنشاط الانتاجي.
- ❖ تدريب العامل و تعليمه عن كيفية مواجهة الازمات.
- ❖ على المؤسسة تنظيم أوقاتها بهدف توفير وقت مقتطع من عملهم لإرشاد الطلبة في دراستهم الميدانية.



قائمة المصادر

والمراجع