

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح-ورقلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق الوعي المهني للعمال

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز حاسي مسعود

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي  
علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف أستاذ(ة):

رaby Raby

من إعداد الطالب:

غانم عبد المطلب

لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشة

شرقي رحيمة أستاذ محاضر أ.  
رaby Raby أستاذ محاضر أ.  
بوساحة نجاة أستاذ محاضر ب.

السنة الجامعية: 2020/2019

# الإهاداء

الى من قال فيهما الحق "وأخضن لهم جناح الذل من الرحمة وقل ربى ارحمهما كما ربياني صغيرا"

(الإسراء.24)

إلى أمي الغالية رحمة الله عليها

إلى أبي المجل أطال الله في عمره وامده بالصحة والعافية

إلى من زرع كل معانى الحب والوفاء وأورث في نفسي كل دوافع الحزم والعطاء

والى من هم لفؤادي مهجتي ولحياتي خير انس وبهاء إخوتي وأخواتي

والى كل من شاطرني الألم والأمل وأشعل شموع النصيحة والتضحية حبا وكرامة زوجات أخوتي

وأزواج أخواتي وكل أهلي أنار الله دربهم

إلى كل من أنسانا شقاء الحياة وصعوباتها البراعم

هديل أنفال، سامي صلاح الدين، رحمة، بسمة ثبتهم الله في طاعته وفهم في مشوارهم الدراسي لما فيه

خير للبلاد والعباد

إلى الأيدي المخلصة التي ساعدتني أصدقائي كل باسمه أنار الله دربهم

إلى أساتذة قسم علم اجتماع وكل من له فضل في تلقيننا حرفا كما أهدي ثمرة جهدي للأستاذ المشرف

الدكتور رابح رياض الذي كان نعم السندي في رسالتي البحثية أثابه الله وجعل بداية علمه فاتحة النعمة و

نهايته خاتمة المزيد للأمة الإسلامية جماء

كما اختص بالذكر دفعة علم اجتماع تنظيم وعمل وإلى كل من يؤمن أن بذور النجاح

والتحيين هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى

قال تعالى "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا من أنفسهم"

(سورة الرعد الآية 11)

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع

غانم عبد المطلب

# شكر وعرفان

هو القائل في حكم تنزيله {ولئن شكرتم لازيندكم}  
وقال رسوله الكريم "ومن لا يشكر الله لا يشكر الناس"

احمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملي السماوات والأرض والشكر له وحده من قبل  
ومن بعد على ما أكرمني به من نجاح وتوفيق في إتمام هذه الدراسة التي نرجو أن تثال  
رضاه

ويسعدنا أن نتوجه بالشكر الجزييل للأستاذ رابح رياض الذي تحمل  
معنا مسؤولية الإشراف على هذا العمل بحيث لم يدخل علينا بالإرشادات  
القيمة فله منا كامل الشكر والتقدير والاحترام  
كما نتوجه بالشكر الجزييل إلى كافة أساتذة كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية على ما قدموه لنا من مجهداتهم  
وإلى العائلة الكريمة وكل من كانت له يد في انجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد  
إلى هؤلاء جميعا

غانم عبد المطلب

الصفحة

قائمة المحتويات

الاهداء	
شكرا و عرفان	
المقدمة	
<b>أ - ب</b>	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
إشكالية الدراسة	4
الأمثلة الفرعية	5
فرضيات الدراسة	5
أسباب اختيار الموضوع	5
اهداف الدراسة	6
أهمية الدراسة	6
تحديد مفاهيم الدراسة	7
الدراسات السابقة	9
المقاربة النظرية	13
<b>الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
مجالات الدراسة	24
مجتمع الدراسة	25
منهج الدراسة	25
أدوات جمع البيانات	25
تعريف المؤسسة	26
أهمية المؤسسة	27
اهداف المؤسسة	27
توقعات الدراسة	27
النوصيات	28
الخاتمة	30
المراجع	32
الملاحق	37-34

# **المقدمة العامة**

يعتبر اقتصاد الدول جزء من مقوماتها و احد أساسيات مستقبلها فالتطور الراهن فرض على العالم حماية حدوده من جميع الأخطار لضمان استمرارية مؤسساته في الإناتجية العامة و الخاصة فالمؤسسات و التنظيمات هي هيكل قاعدية رسمية تمثل الوجود الفعلي للفرد كونها تقوم بخدمات متعددة للوطن و المجتمع بحيث تختلف مبادئها و أشكالها و طرق تسييرها و حتى مجالات خدماتها منها الصناعية ,الأمنية , و الاجتماعية و كذا الخدماتية و التجارية

و قد تميزت التنظيمات منذ القدم ببدائية التسيير إلى يومنا هاذ شهدت تطور معتبر في تسيير الموارد المادية و البشرية و تغيرات في سياسات إدارتها إلى ما تنص عليه المناهج و الدراسات العلمية و النظرية من جوانب عده كالتنظيم ,الاستراتيجيات و أساسيات القيادة و تقسيم العمل مع محاولة إكساب الفرد نوعا من الوعي المهني الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة فقد عرفت المنظمات سابقا بمركزية التسيير و مهما كان نوع المؤسسة فأصبحت طرق تسييرها تتجاوز حدود وجودها و تشمل طاقم كبير من أفرادها الإداريين و التسويقيين و الفنانين في اتخاذ لقراراتها التي تعنى بدراسة المجالات الداخلية و الخارجية و نظرا للظروف التي نشأت عليها و التي ستؤول لها (أهداف)

فمستقبل المؤسسات أو القواعد الاقتصادية ونجاحها يعتبر حافز للفرد العامل للوصول الى الفهم العميق للحق والواجب الذي يعني به لضمان السير الحسن للوظيفة السائرة فكل ما تقدمه المؤسسة من تدابير وتحفيزات هو بداية التخطيط لتطبيق قرارات جديدة لوظائف مختلفة

فتعتبر التغيرات التنظيمية بمثابة تفاعلات مباشرة وغير مباشرة تخص المورد البشري داخل بناء اجتماعي منظم يخضع للأدبيات الإدارية العامة في الثقافة التنظيمية والتنسيقية والتي تتجز وراء وعي الفرد العامل بالأهداف العامة والخاصة ومستقبل المؤسسة ودورها في تفعيل الوعي المهني في البنية الاجتماعية العامة والخاصة.

# **الفصل الأول:**

# **موضوع الدراسة**

### **اشكالية الدراسة:**

إن الظهور الاجتماعي و التنوع الاقتصادي و الثقافي لمن أهم تداعيات العصر الحديث فقد سارت المجتمعات و تكافلت الأطر و البنية القديمة على أساليب و أنماط اجتماعية بسيطة خالية تماما من المهنية التخصص و التخطيط في إثبات فكر معين في فترة زمنية محددة فكانت التغيرات الطفيفة نادرا ما تحصل ضمن مجالات معينة من طبيعة الشغل كالزراعة و الصناعة فالمجتمعات المغلقة خلقت نوعا من الحمية التنظيمية دون التفكير في البديل الاستراتيجي للحياة العملية و الركود الفكري الذي نتج شيئا من اللاوعي المهني فقد بقي الإنسان تقليديا و أليا في ابسط الأمور خاصة التنظيمية و هذه من أهم مميزات المجتمع المغلق فتثير هاته الممارسات العلاقات و المبادئ و العادات و القواعد التي تنتقل من جيل إلى جيل نحو خصوصية المجتمع و تؤسس فيه الجمود الفكري و الروتين المتعارف عليه في خلق القرارات الغير مدروسة التي تقتل روح الإبداع و التي لا تؤدي إلى هدف معين بين طبقات المجتمع وقد تطور العصر الحديث بين التنظيم المؤسسي و الإداري و السياسات القيادية في المنظمة و الدراسات و جموع المنظرين كل المجهودات في سبيل تطبيق خلق القرارات و تعزيز الوعي المهني للإفراد داخل المؤسسات الاقتصادية و الصناعية فقد اختلفت المنظمات بالرغم من تعددتها و تشابك مجالاتها و أهدافها و عدد سياساتها في الإشراف و الرقابة على المورد البشري و تعزيز الاستراتيجيات الهدافه . فجل ما تطمح إليه التنظيمات هو إرساء قواعد و القوانين الضابطة في نشر الوعي المهني لدى الفرد من خلال جملة التحفيز و توضيح الدوافع و الرؤى المستقبلية .. فالتأثير الزمني و المكانى للمؤسسة وجود التسلسل الهرمي للوظائف يخلق نوعية معتبرة من المهارة العملية و السلامة الوظيفية و التناقض في مستويات القيادة و التسيير الإداري للمؤسسات و التطبيق العقلاني للسياسة المالية و الحفاظ عليها .. و قد مس هاذ الجانب دور العامل في عدم الفهم العميق للوظائف و مستويات العمل و كذا واجب القيادات في تحقيق مستقبل المؤسسة و سمعتها من كنلة القوانين و القرارات و الالتزام بممارسات معينة من بدائل في المنظومة مسيطرة لتسخير موارد المؤسسة التي تبرز بدورها المسؤوليات العامة و الخاصة كذا نوعية عمل الفرد تجاه المؤسسة و المحيط التنظيمي و المجتمع المهني و من هاذ القبيل نلاحظ مدى ولوج المؤسسات و التنظيمات الاقتصادية في غمار تحقيق الصواب في النتائج والتطبيقات العملية في الخدمة المطلوبة ما بين الفرد العامل و المؤسسة كنسق اجتماعي تنظيمي ... فما هي انعكاسات القرارات الإدارية على شمول الوعي المهني للعامل داخل المؤسسة الإنتاجية

**الأسئلة الفرعية:**

- 1- كيف تؤثر البدائل الاستراتيجية في صنع القرار على الوعي المهني
- 2- إلى أي مدى تتعكس نوعية العلاقات والمبادئ داخل المؤسسة على الوعي المهني للعمال
- 3- كيف تساعد عملية الإشراف والرقابة في زيادة الوعي المهني داخل المؤسسة

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الأولى:**

تشكل القرارات القيادية أساس الوعي المهني لدى العمال داخل بيئة العمل

**الفرضية الثانية:**

تشكل دراسة الأهداف والتنسيق بين الأجهزة الإدارية إنجاح العملية الإنتاجية وإضفاء الوعي المهني  
للعامل

**الفرضية الثالثة:**

يعتبر وجود عدة أنماط قيادية داخل المؤسسة حافز للمورد البشري في نمو الوعي المهني داخل  
المؤسسة.

**أسباب اختيار الموضوع:**

إن جزءاً كبيراً من الضعف التي تعاني منه الدول العربية و من بينها الجزائر في المجال التنظيمي و  
الاقتصادي يرجع أساساً إلى عدم الفاعلية وعدم دراية بخبايا المهنة و أصول عمل المؤسسة و التحكم  
بالموارد و القيم خاصة و انعدام تام فالقيادة فغياب المسؤولين و القادة الحقيقيين هو ما ارسى هذا النوع  
من ضعف كبير في القواعد الاقتصادية و الموارد البشرية و احد الدوافع التي جعلتنا نخوض في ذات  
الموضوع

1- أزمة الأخلاق التي تعاني منها المجتمعات العربية وانتقالها للجوانب الاقتصادية والتنظيمات  
الاجتماعية

2- أزمة فاعلية بحيث أن الفرد بحيث أن الفرد غير منتج على غرار نظيره فالدول الغربية

3- وأخيراً و ليس آخر أزمة قيادة مما كرس للتخلف و الرجعية و الضعف الإداري  
وقد اهتمت الدراسات السابقة بالمؤسسة واغفلت الجوانب الأساسية التي يرتكز عليها الفرد وهذا  
ليس تقسيراً منها بل لتشعب الموضوع واحتواه على جانب عديدة التي تؤثر و تتأثر بالقيم  
والمبادئ باستغلال الامثل للطاقات البشرية وتسيير الطاقات الطبيعية للتقليل من غموض الازمة  
والتغير البنيات الاجتماعية والاقتصادية للأفضل على حد سواء.

### **أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- 1- طرح اهم اشكال من مشاكل المنظومة الإدارية التي تعاني منه المؤسسات الجزائرية والذي يشكل الهوة بين
- 2- الاهتمام بعنصر مهم في المجال القيادي لما له من اثار على الفرد والمؤسسة انا وهو عملية اتخاذ القرار.
- 3- تسلیط الضوء على البنية الرسمية الإدارية في المؤسسة كونها القلب النابض والجزء المتحكم في مستقبل المؤسسة.
- 4- لبراز السمات والمستويات القيادية العليا المساهمة في بناء الأهداف المستقبلية من خلال إحياء الأخلاقيات المهنية داخل المؤسسة دراسة أخلاقيات المهنة من خلال الدور الذي يلعبه الوعي المهني للعامل داخل وخارج البيئة العملية.
- 5- توضيح جزء من الازمة التي يعاني منها التنظيم المؤسسي في المجتمع العربي بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة من عدم الفاعلية ونقص الإنتاجية واللامسؤولية.
- 6- تطبيق المنهجية العلمية في دراسة المؤشرات واستخراج الفروقات وتحليل النتائج

### **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تمثل دراستنا احاطة بمحور من محاور القيادة الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي و ما يحيوي من قواعد و قوانين تنظيمية تحقق المنفعة الاقتصادية العامة للمجتمع و الخاصة بالمؤسسة كتنظيم رسمي و العامل و كذا التعقّب على التراث العلمي و النظري الذي وضع أسس تطبيق و اتخاذ القرارات في المؤسسة للحد من التسيب و تحقيق الانضباط و الوعي المهني للعامل

كما تهتم دراستنا هذه بتقرير المجال المؤسسي والإداري بالبيئة الخارجية لما له من تأثيرات في سيرورة عمل الفرد الذي يعتبر ايقونة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذا محاولة ابراز دورنا كباحثين حول ما يحتويه التراث السوسيولوجي من قواعد تخدم المنظمة والتغيير من التبعية الفكرية التقليدية الى الفكر القيادي الإيجابي والإنتاجية الفردية التي تفتقر لها جل امة العربية

وهذا ما يسري بدراستنا هذه كنظرة شمولية ومنهجية عن الواقع التنظيمي وربطه بالنظريات والدراسات العلمية لتحقيق أصول القيادة من كفاءة ووعي التي يمثل وجودها مكسب وتحقيق الأهداف العامة والخاصة ضمن نسق اجتماعي منظم

### **تحديد المفاهيم:**

### **القرار اصطلاحاً:**

عرف روبر القرار بأنه عبارة عن اختيار بديلين أو أكثر و هو يتكون من سلسلة الخطوات المتتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة و تنتهي بتقسيم فعال للبديل الذي تم اختياره<sup>1</sup>.

و يعرف هاريسون بأنه مرحلة من العمليات المستمرة تسعى بموجبها إلى تقييم البديل لإنجاز هدف معين<sup>2</sup> القرار الإداري عرفه العزاوي بأنه الاختيار المدرك بين البديل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينه<sup>3</sup>.

و يعرف نيجرو بأنه الاختيار المدرك الوعي بين البديل المتاحة في موافق معينة<sup>4</sup>.

### **اتخاذ القرار:**

يعني الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والموافقات أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البديل المناسب واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه وبمعنى مختصر اتخاذ القرارات الإدارية هو أسلوب علمي لحل المشكلات الإدارية<sup>5</sup> يعني العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البديل من أجل تحقيق اهداف المنظمة غالباً ما تتطلب هذه العملية مهارات تفكير عالية من تحليل وتركيب وتقويم<sup>6</sup>

و يعرف هيربرت سايمون اتخاذ القرار بأنه العملية المماثلة للإدارة بل هي نفسها فالإدارة هي اتخاذ القرار واتخاذ القرار هي الادارة<sup>7</sup>

### **التعريف الاجرائي:**

هو عملية دراسة الظروف المحيطة و محاولة تفادي الأخطاء و اختيار البديل القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة

### **1- تعريف الوعي المهني:**

أما (كرياتس) فيعرفه على أنه " مدى قدرة الفرد على التوفيق بين سوق العمل وبين حاجاته ورغباته (مطر، 2008، 21)

كما يعرفه (سيسكا، 1976) على أنه " المعلومات التي يملكها الفرد عن العمل و الاتجاهات التي يحملها نحو الأدوار المهنية المختلفة، وفهمه لذاته في علاقتها بعالم العمل." الصبحي، 2009، 307)

<sup>1</sup> حريم حسين السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات و منظمات الاعمال 2009 ط 2 عمان دار حامد للنشر و التوزيع ص 299

<sup>2</sup> الصحن محمد فريد مبادئ الادارة 2001 الاردن الدار الجامعية ص 299

<sup>3</sup> الطراونة حسين احمد اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال عمان دار الايام ص 28 ط 1

<sup>4</sup> كنعان نواف اتخاذ القرارات الادارية الاردن دار الثقافة ص 83 ط 7

<sup>5</sup> العديلي ناصر محمد ادارة السلوك التنظيمي 1993 الرياض دار مرام للطباعة الالكترونية ص 435

<sup>6</sup> الصاعدي ليلي التفوق و الموهبة و اتخاذ القرار 2007 الاردن دار حامد ص 212

<sup>7</sup> ياغي محمد عبد الفتاح اتخاذ القرارات التنظيمية 2010 الاردن دار وائل للنشر و التوزيع ص 04

### **التعريف الاجرائي:**

هو مدى إدراك الفرد لقدراته واستعداداته وميله ومواصفاته الشخصية وكذا مدى ادراكه لأهمية تكوينه التنظيمي من جهة ومدى ادراكه للوظيفة المستغلة والفرص والعلاقات بين مختلف المهن في المؤسسة.

### **التنظيم:**

هو كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم وي العمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

### **التعريف الاجرائي:**

هو وحدة اجتماعية تضم مجموعة من العناصر المادية و المعنوية التي يتم إنشاؤها قصد تحقيق أهداف معينة.

### **2- تعريف المؤسسة:**

لغة : مشتقة من الفعل اسس ، و اسس بالحرف جعله تأسيسا ، وإنما سمي تأسيسا لأنها تشقق من أنس الشيء<sup>8</sup>. اصطلاحا.

عرفها حبيب الصحاف على أنها (وحدة اجتماعية او مجموعة بشرية تقام من أجل تحقيق أهداف محددة، وقد تكون حكومية او غير حكومية وتهدف إلى الربحية او الخدمة العامة)<sup>9</sup>.

كما عرفها بارسونز (أنها نسق اجتماعي منظم أنشئ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة)<sup>10</sup> أما ابراهيم مذكور فيرى ان (المؤسسة عبارة عن مجموعة من الافراد والهيئات يجتمعون فيما بينهم وينظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائح مقتنة لتحقيق أهداف مرسومة وتنفذ وظائف خاصة)<sup>11</sup>.

### **3- تعريف الإدارة :**

عرف (Holt.1993)-الإدارة بأنها ”عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية.

هنريفيابيل هو الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها أن تقوم بالإدارة مع أن تتربأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب .

<sup>8</sup> ابن منظور، لسان العرب ، مرجع سابق ، ص 79  
<sup>9</sup> بن زاديريمريم ، واقع الانترنت في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تتممية الموارد البشرية ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2009-2010 ، ص 24

<sup>10</sup> بقاسم سلطانية و آخرون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسنولوجي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، ص 16  
<sup>4</sup> بن زاديريمريم ، مرجع سابق ، ص 24

عرف العالم ريتشارد دافت (Daft, 1991) الإدارة بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية.

### **التعريف الاجرائي للإدارة:**

هي التسيير الفعال للموارد المتاحة ضمن نطاق بيروقراطي و مجموع قوانين محددة .

### **الدراسات السابقة**

#### **الدراسة الأولى:**

بونحطة فريد 2006/2007 مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري – جامعة متورى قسنطينة.

#### **فرضيات الدراسة:**

هناك علاقة موجبة بين نمط القيادي الديمقراطي و عملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.  
يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري .  
كلما كان الاتصال ايجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية.  
تؤثر عملية تقويض السلطة أجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

#### **نتائج الدراسة :**

1- كشفت لنا المعطيات الميدانية في المؤسسة مجال الدراسة يكون حسب الموقف وهذا ما استنتاجاته من خلال المعطيات الميدانية مع المبحوثين حيث ان النمط القيادي الذي اتبעה يتغير حسب الظروف والموقف الذي قد يطرأ عليه وهذا ما يتوافق مع النظرية الموقفية لفدلر.

2- النمط القيادي في المؤسسة يختلف من قائد لأخر فكل قائد وله سمات تميزه عن الآخر.

3- بالنسبة للاتصال داخل المؤسسة فالقادة يسهلون للمرؤوسين عملية الاتصال بهم ولا توجد صعوبة بالحجم الذي يمكنه أن يعيق هذه العملية فالاتصالات الإدارية هي أداة للتأثير في سلوك المرؤوسين و توجيه جهودهم في الأداء.

و قد أصبحت فعالية القائد تعتمد بالدرجة الأولى على فعالية الاتصالات التي يجريها مع مرؤوسيه و التي تتحدد بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين عماله حتى تصبح الأهداف واضحة.

4- يقوم القادة بتفويض السلطة أحياناً للمرؤوسين و بالتالي نلاحظ إن سلطة اتخاذ القرار لامركزية بشكل نسبي فالقادة يسمحون لمرؤوسיהם بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار و هاذ بدوره يخلق جو من الثقة المتبادلة وروح التعاون من أجل تحقيق الأهداف كما هناك جانب ايجابي للتقويض و يتمثل في :

- 1- التقويض الناجح يساعد على تكوين المناخ التنظيمي المناسب للعلاقات الإنسانية.
- 2- يبقى تأثير القادة على عملية ترشيد القرارات نسبي و هاذ على الرغم من أهمية القيادة و التي تعمل على تحريك العاملين في الادارة من اجل تحقيق الهدف و علاقتها بإتخاذ القرار وهناك عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار و هي اهداف المنظمة كالثقافة السائدة في المجتمع . الواقع و مكوناته من حقائق و معلومات متاحة و العوامل السلوكية.

### **الدراسة الثانية**

طاهر محمود خلف الكلاله 2007 بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والداعية على الأداء الإداري دراسة حالة أمانة عمان الكبرى عن الفترة 1999-2003 جامعة السودان. وقد اعتمدت الدراسة الفرضيات التالية:

- 1- تتم اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى عن طريق المشاركة الإيجابية الفاعلة للعاملين في كل المستويات الإدارية.
- 2- لacı أسلوب المشاركة فیا لإدارة رضا العاملين بالأمانة ورضا الجمهور.
- 3- الحواجز المقدمة للعاملين أقل من توقعاتهم مما يؤثر سلبا على إنتاجيتهم.
- 4- لا تتبع إدارة الأمانة منهاجا لإدارة بالأهداف في العملية الإدارية.
- 5- يتم تقويم أداء العاملين وفق الأساليب العلمية الحديثة ومقابل رضاهم.
- 6- لا تتكافأ الهياكل التنظيمية للأمانة مع حجم الأعمال المطلوبة منها.
- 7- الميزانيات المخصصة الموضوعة للأمانة لا تفي بمتطلبات توسيع الأعمال في المستقبل.

**وقد ثبت قبول الفرضيات التالية:**

**توصلت الدراسة إلى بعض نتائج أهمها:**

- 1- تعتبر المشاركة في العملية الإدارية من أهم الأعمال التي تجمع متخذ القرار بإتباعه.
- 2- مشاركة العاملين ف يصنع القرار تحملهم مسؤولية تنفيذ القرارات وجعلهم أكثر تفاعلاً وإيجابية في تحقيق النتائج.
- 3- تقييم الأداء للعاملين كافة يجي ثمار كبيرة على صعيد العمل والعاملين .
- 4- أمانة عمان الكبرى تقدم خدماتها لكافة مناطق العاصمة الأردنية .
- 5- للأمانة خدمات مجانية واسعة لا يمكن حصرها .
- 6- الهياكل التنظيمية للأمانة تتمشى مع مستجدات ومتطلبات العمل واسع النطاق.

**نتائج الدراسة:**

ان سلطات المديرين لا تزيد ولا تنقص نتيجة اشباع حاجات العاملين بمشاركتهم في وسط اتخاذ القرارات.

ان نظام المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي الى الرضا عن العمل خاصة مع اولئك الذين يهتمون بتوزيع السلطات و الذين تناح لهم فرصة المشاركة و بالتالي اتاحة فرص المشاركة في سلطات اتخاذ القرارات يحقق مصالح العاملين و مصلحة المؤسسة ككل.

**الدراسة الثالثة**

حافظ عبد الكرييم الغزالي 2012 رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كلية إدارة الاعمال – جامعة الشرق الأوسط.

**الفرضية الرئيسية:**

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي. التحفيز. الاعتبارية الفردية. الاستثارة الفكرية. التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتاثير على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .
- 2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
- 3- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
- 4- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
- 5- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

**نتائج الدراسة :**

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاستشارة الفكرية ، التمكين ) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا و بهاذ يختلف الباحث مع دراسة (بني عيسى 2006) و التي اطهرت بأن مستوى توافر القيادة التحويلية في المؤسسات العامة الأردنية كان متوسطا فيما يتفق الباحث مع دراسة (عباس 2010) و التي أظهرت بأن مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعا.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا و بهاذ يتفق الباحث مع دراسة (المومني و القضاة 2008) بأن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن كان مرتفعا.
- 3- اطهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاستشارة الفكرية ، التمكين) على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات التأمينية عند مستوى دلالة ( $0.05a$ ) و بهذا يتفق الباحث مع دراسة كل من (عباس 2010) و (الكسابية و آخرون 2009) و (الخشالي و التميمي 2008) و (بني عيسى 2006) و على صعيد الدراسات الأجنبية يتفق الباحث مع دراسة كل من (TASI , ETAL2009) (POLITIS 2002) (AVOLIO ETAL2002) (BURCH ET WALTER 2007)
  - 1/ تقدم القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي التحفيز ، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية ، التمكين ) نسبة تفسير كبيرة لاختلافات في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
  - 2/ كان التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
  - 3/ كان تأثير بعد التحفيز في فاعلية عملية اتخاذ القرار سلبيا و يمكن أن يعزى ذلك لعدم إدراك القادة في شركات التأمين الأردنية لنوعية أو أسلوب التحفيز العلمي الأنسب الذي يتوجب إتباعه لتحفيز العاملين.
- 4/ يتصرف المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية العاملين تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية و يوجهوهم للعمل بروح الفريق.
- 5/ يمتلك المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية القدرة على اتخاذ القرار بما يتماشى مع أهداف الشركة

### **المقاربة النظرية للدراسة:**

تبحث نظريات القرار تفسير سلوك الفرد في مواجهة حل مشكلة ما. إفترقت النظريات الإدارية في تفسير (سلوك) إتخاذ القرار في التنظيم على إفتراضين أساسيين، هما:

- اختيار الرشد (العقلانية) في المدرسة الكلاسيكية، مثل: نموذج هارفارد (FORD) تايلور (HARVARD).

- الرشد المحدود (La rationalité limitée) عند هاربز سايمون (SIMON).

### **8.1- مقاربة الرشد (العقلانية):**

تنظر المدرسة الكلاسيكية لخيار الرشد على أنه مبدأ يميز سلوك مواجهة الإختيار والتفضيل. فإذا كان متخذ القرار يفضل (A) عن (B) وكان يفضل (B) عن (C)، يمكن إستنتاج أن (A) أفضل من (C).  
إستند الفكر الإداري الكلاسيكي، وكان من رواده (F.TAYLOR)، (H.FAYOL)، (M.Weber)،...إلخ، في تفسير السلوك الإنساني إلى مقاربة "الرشد المطلق". وأن أبرز ما يميز سلوك متخذ القرار ما يلي:

- كل متخذ قرار يعرف بالتحديد المشكلة المراد حلها.

- أنه مقتضى بوجود حل وحيد للمشكلة، الذي سوف يكون أفضل ما هو ممكن.

- المعلومات والموارد الضرورية لإيجاد الحل متاحة على الدوام.

- يمتلك قدرة غير محدودة لمعالجة المعلومات.

في ذات السياق، صنف ماكس فيبر (Max Weber) وفسر الأفعال البشرية من حيث درجة رشدتها إلى ثلاثة أنواع:

1. أفعال عاطفية (emotional actions): والتي تكون فيها المشاعر الموجه الأساسي لسلوك الفرد، ويعتبرها فيبر (M.Weber) مناقضة لأعمال العقل.

2. أفعال تقليدية (traditional actions): التي تخضع للعادة والتقاليد السائد في المجتمع وليس أعمال العقل.

3. أفعال رشيدة (rational actions): وهي الأفعال التي تخضع للتحليل العقلي. وقد ميز فيبر (M.Weber) أساسين لتحديد الرشد في هذه الأفعال، وهي: الأفعال الرشيدة القيمة (وتكون رشيدة في قيم معينة، فالعقل إذا حق فيما يجب أن تسعى إلى للتخطيط، ويصبح الهدف من الفعل هو الفعل ذاته) والأفعال الرشيدة الوسائلية (وتكون رشيدة في ضوء الخطوات المتتبعة في التنفيذ، أي أنها رشيدة لأنها استخدمت وسائل عقلانية متتابعة في سبيل الوصول إلى الهدف).

بشكل عام، افترضت النظريات الكلاسيكية أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي تنظيم هي تصرفات رشيدة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف التنظيم بأقل النفقات الممكنة، واعتمدت مفهوم النظام المغلق في إتخاذ القرار، حيث لم تأخذ بعين الإعتبار إلا مجموعة محدودة من العوامل البيئية وخاصة ما يتعلق بين نتائج البديل الممكنة لحل المشكلة والمنفعة التي يحددها متخذ القرار.

### **1.1.8-الاختيار الرشيد:**

يتوقف من الإختيار العقلاني (الرشيد)، بأن يكون القرار الذي ينتجه متماسكاً ويولد القيمة ضمن قيود معينة (ضمن قيود البيانات). يمكن بناء على إفتراضات نظرية الخيارات المؤكدة إفتراض أن حدود نموذج الرشد (العقلانية):

- التأكيد: السياق الذي يقتضي أنه في لحظة إتخاذ القرار، يكون متخذ القرار يعرف مسبقاً نتائج كل خيار ممكن.
  - عدم التأكيد: السياق الذي ليس لمتخذ القرار فيه المعرفة المطلقة بالمشكلة، ولا يمكنه تحديد وضع إحتمالات مقبولة للنتائج.
  - الخطر: إحتمالية أن يعطي القرار نتيجة محددة.
- في الإختيار وفق مبدأ الرشد، يكون متخذ القرار يملك خلفية مسبقة عن القرار، ما يعني أنه يعرف بالفعل نتائج كل خيار ممكن. ويسمى الشخص الذي يتخذ القرار وفق هذا المبدأ بـ "الرجل الاقتصادي" (economic main)<sup>12</sup>. يفترض من الرجل الاقتصادي تعظيم المنفعة. ومن بين مبادئ (معايير) تعظيم المنفعة:

- المعلومات الكاملة:

من المفترض أن الرجل الاقتصادي يعرف بالإضافة إلى مسارات العمل المفتوحة أمامه، نتائج (عوائد) أي عمل يقوم به.

- الحساسية اللامحدودة:

في معظم اختيارات العمل، من المفترض أن تكون البديل المتاحة للفرد مستمرة، والوظائف مقسمة بشكل كبير، والأسعار مجرئة بشكل لا نهائي، وأن الرجل الاقتصادي يكون حساساً إلى حد كبير (وذلك أن الاختلافات الناتجة عن التقسيم العميق للوظائف، والتجزئة اللامحدودة للأسعار ستولد ردات فعل مختلفة جداً لدى الرجل الاقتصادي). الغرض الوحيد من هذا الافتراضات هو إنشاء الوظائف التي تؤدي إلى الاستمرار والتفاضل.

<sup>12</sup> عابدي محمد السعيد. نظريات اتخاذ القرار مرجع سابق. صفحة 35.

### • العقلانية:

العقلانية هي الحقيقة الخامسة للرجل الاقتصادي، وهذا يعني أمررين: أنه يمكنه ترتيب جميع الحالات التي يمكنه الحصول عليها، ويجعل اختياراته لتحقيق التعظيم في شيء ما.

#### 2.1.8-التفضيل:

يشترط على الرجل الاقتصادي حتى يكون قادراً على وضع جميع الحالات الممكنة في ترتيب ضعيف أن يحقق شيئاً من الشروط الأولى: إعطاء من أي حالتين الحالة التي يمكنه الحصول عليها، أي إذا كانت لديه حالتين: (A) و (B)، لابد أن يكون قادراً على القول دائماً أنه يفضل (A) على (B)، وأنه يفضل (B) على (A)، أو أنه حيادي بينهما. إذا تم تعريف هذا التفضيل عملياً كاختيار، فإنه من غير الوارد إلا يخرق هذا الشرط أبداً من الناحية العملية. والثاني: للترتيب الضعيف (المنخفض)، هو الأكثر شدة، وهو أن جميع التفضيلات يجب أن تكون متعددة. بشكل مماثل، إذا كان حيادياً بين (A) و (B) وبين (B) و (C)، وبالتالي، فهو حيادي بين (A) و (C). وليس من الواضح أن علاقة تعدد التفضيلات تصلح دائماً في إختارات الإنسان.

والشرط الثاني من العقلانية (الرشد)، من بعض الوجوه هو الأهم، وهو أن الرجل الاقتصادي يجب أن يجعل خياراته بطريقة تحقق أقصى قدر (بتعظيم) من شيء ما. وهذا هو المبدأ الأساسي لنظرية الإختيار.

في نظرية الخيارات غير الخطرة (التحفظ)، يفترض الرجل الاقتصادي تحقيق الأقصى من المنفعة. بينما يفترض في نظرية الخيارات الخطرة، تعظيم المنفعة المتوقعة. في أدبيات إتخاذ القرار الإحصائي ونظرية الألعاب، يتم التركيز على مختلف المبادئ الأساسية الأخرى في عملية إتخاذ القرار، التي مجملها تعتبر مبادئ للتعظيم بشكل أو بأخر.

#### 3.1.8-نقد الرشد:

لا يمكن فهم مبدأ الرشد الكامل في السلوك الإنساني لدى الكلاسيكيون، إلا من خلال تصور النموذج "النموذج الميكانيكي"، الذي يعتبر أن الفرد مدفوعاً بالحاجات الاقتصادية يتصرف بشكل آلي ليتكيف مع العمل والوظيفة. كما أعتبر، أيضاً، أن الفرد على دراية تامة بكل المتغيرات المؤثرة في القرار. إلا أن هذا النموذج، أهمل الكثير من الجوانب المتعلقة بسلوك الاختيار واتخاذ القرار، التي من بينها:

- صعوبة التعامل مع عدم التأكيد والمعلومات الغير الكاملة.
- محدودية قدرات حساب العوامل.
- مشكلة حالات الترابط الإستراتيجي.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> عابدي م نظريات اتخاذ القرار . مرجع سابق. صفحة 36.

2.8-الرشد المقيد عند سايمون (Herbert Simon): بالنسبة لـ سايمون (Simon)، يتم اتخاذ القرار في إطار ما يسمى بـ "الرشد المقيد"، وهو يتعارض مع مبدأ الرشد الكامل إلى حد بعيد، ذلك أن مفهوم "الاختيار" يحدث من خلال عوامل تقييد البحث عن البديل الأمثل، وهذا بوجود الرشد المحدود أو الإجرائي. أستند في ذلك، على إدراك البيئة، في الواقع، يكون مقيداً بالزمن أو نقص المعلومات. حينئذ سيتوقف الفرد عن اتخاذ القرارات وفقاً لطموحاته الخاصة، ويركز على الاختيار المناسب الذي يتوقع أن يرضيه، وليس على الاختيار الأمثل بالمنظور الكلاسيكي.

#### 1.2.8-الرشد المقيد مقابل الرشد المطلق:

تقوم مقاربة الرشد المحدود على أهمية فهم الواقع كما هو موجود، وهو شيء مطلق، يمكن أن يكون في شكل مجموعة من الأنظمة والضوابط أو أشياء كما هي موجودة بصفاتها ومكوناتها أو أحداث كما وقعت. وتكون أهمية وضع البدائل والاختيار بشدة ارتباطها بالواقع. وهكذا، يحمل مفهوم الرشد المحدود الكثير من النقد المبطن لمفهوم الرشد الكامل أو المطلق، ويفترض أي الرشد يكون مقيداً بـ:

- الكمية المحدودة للموارد (الندرة)، التحديات الاجتماعية، الواقع السياسي والأزمات.
- مميزات الفرد الذي ليس على الدوام متوازناً، ولا يمكن أن يكون واعي بالكامل.
- الفرد الغير نشط ويقبل باتخاذ القرار الذي يتوقع إرضائه.
- المعلومات ليست كاملة وغير متجاهلة دائماً، والوصول إليها يكون طويلاً ومكلفاً.
- محدودية توقع المستقبل، الذي في العادة، يكون غير مؤكّد ويتميز بالتغيير المستمر.
- رد فعل الآخرين غير معروفة.

يمكن توضيح أهم الفروقات بين مفهوم الرشد الكامل والرشد المطلق من خلال ما يقدمه الجدول

التالي:

الجدول(1-5): التمييز بين مبدئي الرشد المطلق والرشد المحدود في اتخاذ القرار

الرشد المقيد	الرشد الكامل (المطلق)	عناصر المقارنة
الإرضاء	التعظيم	المبدأ
إجرائية	موضوعية (ثابتة)	طبيعة الرشد
فضاء الإمكانيات	فضاء الكلي (Omniscience)	المجال

Source: Bernard ESPINASSE, «Introduction aux décisions et processus décisionnels», opcit, P 15.

## 2.2.8-نموذج الرشد المحدود:

النموذج الذي حده هيربرتسايمون (Herbert Simon) لاتخاذ القرار باعتباره سلوكا عقلانيا ينفذ من قبل عاملما ما وفقا للعناصر التي تصور الواقع كنموذج مبسط، والذي يتضمن الخطوط الرئيسية للمشكلة. يتضمن هذا النموذج تحديد المشكلة يتبعه تحليل غير شامل عن طريق اختيار البديل الأكثر وضوحا، وينتهي بمجرد إمكانية تلبية المعايير التي تظهر كافية لحل المشكلة.

يقوم نموذج الرشد المحدود على العديد من الفرضيات حول متخذ القرار (الرجل الإداري) الذي يتصف بالكثير من الخصائص من بينها<sup>14</sup>:

- الفرد لا يبحث عن الحل الأمثل لكنه يرضى بالقرار الذي يقعه.
- ذاتية شخصية متخذ القرار تظهر في اختيار القرار.

- القرار لا يمكن أن يكون مثاليا، وهو فقط مرضيا عند مستوى معين (التسويقة).

بناء على هذا النموذج، يمكن القول، أنه على الرغم من امتلاك متخذ القرار السلوك العقلاني، لكن عقلانيته مقيدة من حيث القدرة المعرفية والمعلومات المتاحة.

ومع ذلك، يسعى لدراسة كل الإمكانيات للوصول إلى حل مقبول في حالة عدم التأكد. وفي العادة، يتوقف عند أول اختيار يحكم عليه بأنه مناسب أو مرضي، ليتجنب استهلاك (ضياع) وقتا طويلا في عملية الاختيار.

## 3.2.8-سلوك متخذ القرار: وفقا لمقارنة الرشد المحدود فإن سلوك اتخاذ القرار يختلف عن سلوك

"الرجل الاقتصادي"، ويوضح في سلوك "الرجل الإداري" الذي يتصف بالآتي:

- عدم مقدراته في الحصول على بديل مثالي بسبب عدم توفر المعلومات الكافية.
- يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوفّر لديه من المعلومات.
- يتخذ قراره بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل الأفضل.
- مراعاته للعوامل المختلفة المحيطة بمشكلة القرار.

### المقاربة السلوكيّة للقرار

(Behaviroal Approach): قدمت المدرسة السلوكيّة إطارا نظريا لاتخاذ القرارات، واعتقدت أن القرار، بحسب سايمون (H.Simon)، هو محور العملية الإدارية وأساسها. حيث ركزت على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات عمل في المؤسسة. وكان من أبرز رواد هذه المدرسة بارنر دشستر (Chester Bernard)، مارتش (March) وسايمون (H.Simon).

<sup>14</sup> عابدي محمد السعيد. مرجع سابق. صفحة 37

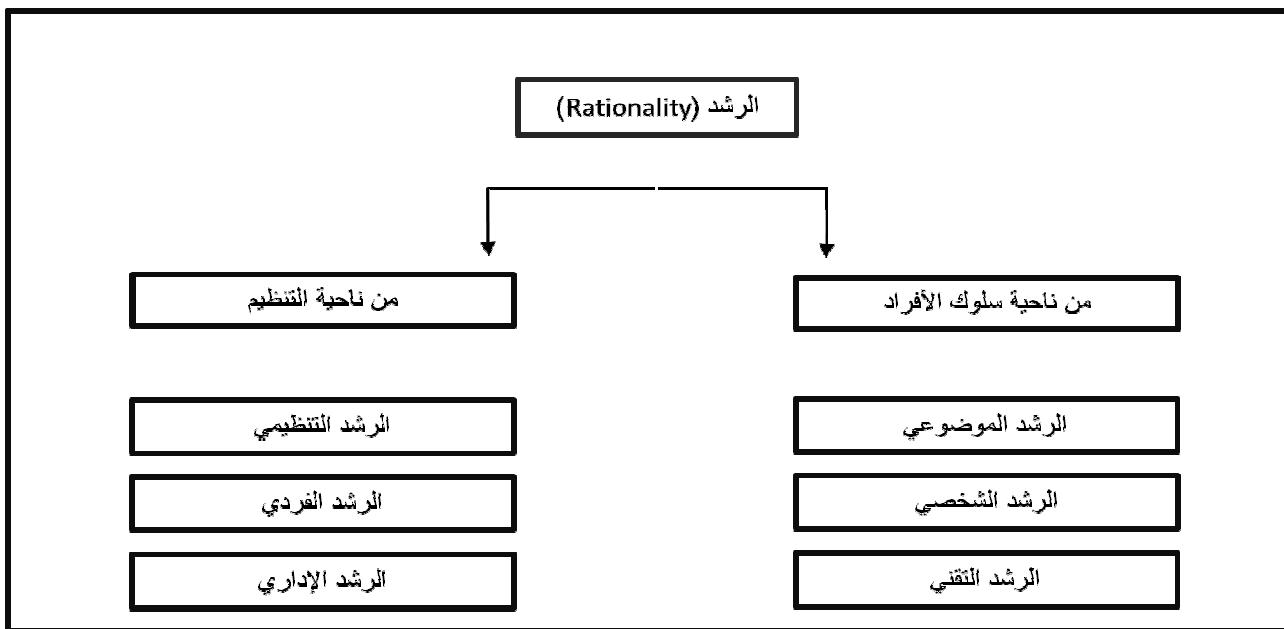
تنطلق هذه المقاربة/المدخل من فرضية أن الإنسان يمثل محور العمل، والذي من خلاله فقط يمكن تحقيق الكفاية الإنتاجية، لذلك ركز هذا المدخل على الجوانب السلوكية لتخاذل القرار وأبعاده النفسية والإجتماعية. وقد إنقد أصحاب هذه المقاربة النظام المغلق والرشد المطلق في إتخاذ القرارات واعتبروا أن المؤسسة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالعوامل الخارجية.

**1.3.8- إدخال البعد الشخصي في مفهوم الرشد:** أيدت المقاربة السلوكية الرشد الشخصي بعكس النظرية الكلاسيكية التي أيدت الرشد الموضوعي، وقدمنت تبعاً لذلك نموذجاً لإتخاذ القرار يسمى بالنموذج الإداري، ويسمى الفرد متخذ القرار "بالرجل الإداري". وكان ذلك بعدما لاحظ رواد المدرسة السلوكية قصور مفهوم الرشد الموضوعي والمعيار الاقتصادي في إتخاذ القرارات وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلث للمشكلات موضوع الدراسة بسبب أن:

- الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى.
  - بدائل الحل المتاحة أمام متخذ القرار قد لا تكون واضحة، وأن اختيار إحداها يتوقف على قدراته وإمكاناته في دراساتها وتحديد نتائجها.
  - مواجهة متخذ القرار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها.
- قام هاربرت سايمون (H.Simon) بدراسة الرشد (العقلانية)، وقد وجد أن هناك قصوراً عند أي متخذ القرار في مفهوم الرشد، حيث يرى بأنه لا يستطيع الوصول إلى الحل الأمثل في فترة زمنية محددة، وقد لا يبقى هذا الحل (أمثالياً) في فترة زمنية أخرى، ذلك أن نتائج البدائل تتغير باستمرار بتغير ظروف البيئة، التي لا يمكن السيطرة عليها<sup>15</sup>. لذلك فقد اقترح إضافة معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه وجعله أكثر بساطة وواقعية. حيث صنف الرشد إلى رشد من ناحية سلوك الأفراد ورشد من الناحية التنظيمية. حيث قسم أنواع السلوك وصور الرشد إلى ستة أنواع، كما يوضحها الشكل التالي:

<sup>15</sup> عابدي محمد السعيد. مرجع سابق. صفحة 39.

الشكل (7-1): أنواع الرشد



- الرشد الموضوعي (Objective Rationality): وهو الرشد الذي يعكس سلوك توظيف المنفعة في الاختيار بين البديل المتاحة على أساس النتائج المتوقعة من كل منها<sup>16</sup>.
- الرشد الشخصي (Subjective Rationality): يعكس السلوك الذي يهدف إلى توظيف إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة، بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد الأخذ في الحساب كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة متخد القرار على المفاضلة والاختيار.
- الرشد التقني (Technical Rationality): يعبر عن السلوك الإداري المتعلق بتطوير المعرفة العلمية والتكنولوجية واستخدامها لتحقيق أهداف التنظيم.
- الرشد التنظيمي (Organisation Rationality): يعبر عن سلوك متخد القرار المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة.
- الرشد الفردي (Personal Rationality): يعكس عن السلوك الذي يعتمد على استخدام أفضل الطرق الإدارية في توجيه عمل الأفراد في المنظمة.

### **2.3.8-فرضيات النظرية السلوكية للقرار:**

تفرض نظرية القرار السلوكية تحقيق جملة من الخصائص عند إتخاذ القرار من قبل الرجل الإداري، من أهمها:

- عدم ترتيب المشكلات والأهداف: متخذ القرار يملك فكرة عامة عن المشكلات والأهداف، ولكنه لا يقوم بترتيبها حسب أهميتها لأنها متعددة، ولأن معيار الترتيب يتغير مع تغيير الظروف.
- المحدودية في دراسة البدائل: متخذ القرار لا يملك المعرفة، والمعلومات الالزمة، والوقت الكافي لدراسة البدائل، ومعرفة مزاياها وعيوبها بالتفصيل.
- الأولوية في إختيار البدائل: متخذ القرار يبادر بإختيار أول بديل يحقق الأهداف الموضوعية أو يحل المشكلات المطروحة.
- الواقعية في تحقيق الأهداف: إذا لم يجد متخذ القرار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف بمستوى الحد الأقصى، فإنه يلجأ إلى تخفيض مستوى تحقيق الأهداف.
- التفاعل والتعاون: متخذ القرار يأخذ بعين الإعتبار التعاون بين أعضاء التنظيم والتفاعل بين ظروف عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في القرار.

### **3.3.8-إتخاذ القرار وفق المراقبة السلوكية:**

تتظر المدرسة السلوكية لإتخاذ القرار بأنه سلوك يتسم بالرشد والموضوعية، ويتبع نمط معين من المراحل المتعاقبة.

1. مرحلة التشخيص: تتضمن تكوين فكرة عن البيئة ومخالف المواقف التي يستخدم فيها القرار.
2. مرحلة التصميم: يتم فيها تحديد البدائل المعروفة والتحليل المناسب لنتائج كل من بديل.
3. مرحلة الإختيار: يقوم فيها متخذ القرار بإختيار البديل المرضي من بين مجموعة البدائل.
4. مرحلة التنفيذ: تتضمن هذه المرحلة وضع برامج لتنفيذ البدائل المختار.

### **4.3.8-تقييم نظرية القرار السلوكية:**

تصف النظرية السلوكية المنظمة على أنها ذلك العضو الاجتماعي الذي يؤدي وظائف متكاملة عن طريق سلسلة من القرارات الإدارية، ويرتبط مع غيره من الأعضاء بعلاقات تنظيمية، تؤدي بمجموعها إلى تكوين النظام الاجتماعي العام.

كما تنظر للمنظمة من جهة أخرى، على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع المؤشرات والعوامل المكونة للبيئة الداخلية والخارجية فيها، وبالتالي فهي تمثل نموذج مفتوح لإتخاذ القرار بصورة ديناميكية ضمن إطار عام فيه هدف محدد وبديل محددة لتحقيق هذا الهدف.

بالرغم من هذا التفصيل في مفهوم الرشد عند أصحاب النظرية السلوكية، وأخذهم بمبدأ النظام المفتوح، إلا أن تعقيد المشكلات التي تواجهه متى اتخاذ القرار وكثرة العوامل الداخلية والبيئية، الموضوعية والذاتية المؤثرة على القرار، جعلت متى اتخاذ القرار غير قادر على ربط هذه المتغيرات والعوامل مع بعضها البعض وإتخاذ القرار الرشيد المثالي، وذلك لغياب المفهوم والوسيلة آنذاك التي تمكن متى اتخاذ القرار من النظرة الشمولية التي يتطلبهما القرار الرشيد، حيث بقيت مختلف أشكال المدخل الوظيفي حبيسة النظرة الجزئية، وعجزة بدرجة أو بأخرى عن توفير أرضية مرضية لإتخاذ القرار المثالي.

### **نظريّة اتخاذ القرار عند هربرت سايمون**

لقد جئت نظرية اتخاذ القرارات ذاكرة المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم و مدرسة العلاقات الإنسانية و قصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة و يعتبر هربرت سايمون من أبرز روادها نظراً لإنجاحه العلمي في مجال المنظمات حيث يعرف التنظيم على أنه وحد اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات و الاتصالات التي تتجسد في قيم و اتجاهات الأفراد التي تتحتم عليه اتخاذ القرارات و بالتالي فإن هذه الأخيرة العملية الأساسية للسلوك و الأداء في المنظمات ومن هنا قدم سايمون إطاراً لنظرية تنظيمية تختلف عن النظرية الكلاسيكية التي تعتمد على مبادئ غامضة و متناقضة لا تقوم على و الذي ينطلق في تحليلاته على أساس امبريقي لذا اعتبرها سايمون عديمة الجدوى بعد الرسمي و العقلاني و التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية من أجل خلق تنظيمات فعالية مرتبطة بصنع القرارات ومن هنا اهتم بعملية اتخاذ القرارات و رأى بأنها لب العمل الإداري فدرس المنظمة من حيث تحقيقها لأهدافها و حل جزئياتها من خلال ربط العمليات التنظيمية المتمثلة في السلطة و العملية الإشرافية بعملية اتخاذ القرارات

و تتطلق هذه النظرية من مبدأ أساسى هو الاختيار بين البديل لحل المشكلات التي تواجهه تحقيق أهداف التنظيم و أساس هذه المشكلات هو المورد البشري الدافع لصنع القرار حيث يرتبط هذا الأخير بطبيعة الاستراتيجيات المتخذة من خلال صنع البديل و المفاضلة بينها و يعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة و اختيار البديل السليم منه و لكي يكون القرار مفيداً و عقلانياً و عملياً و مؤثر حسب سايمون يجب أن يتتوفر فيه بعدهان

### **البعد الأول :**

التكيف الموضوعي للقرار من خلال تحديد درجة التماسک مع باقي العناصر الأخرى المكونة.

### **البعد الثاني :**

درجة تقبل الغير لهذا القرار

إن القرار يرتبط بالأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة وقد تكون عقلانية وغير عقلانية أي حسب الهدف قبل الاتصال بالتنظيم تكون عقلانية وسرعان ما تتغير وتحول وتصبح غير عقلانية مع مرور الوقت نتيجة تأثيرها بمحيط المؤسسة حيث أن لأفراد المنظمة و من مظاهرها الانسحاب أو الاستمرار والتكيف و تعود هذه العوامل إلى شخصية الفرد و ثقافته التي اكتسبها من بيئته و التي و لهذا تعتبر نظرية سايمون من أهم النظريات التي تعتمد على التحليل العقلاني و الرياضي في دراستها للظواهر الاجتماعية و النفسية باعتبارها رائد من رواد الاتجاه السلوكي.

**الفصل الأول:**

**الإجراءات المنهجية**

**للدراسة**

**مجالات الدراسة**

**المجال المكاني :**

ما من المقرر إجراء هاته الدراسة في مؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بحاسي مسعود grtg لولا الظروف القاسية و تقسي الوباء كورونا المستجد المجال الزمني: هو المدة الزمنية التي تمت فيها دراستنا للموضوع، والذي يحتوي على جانبين نظري ومنهجي ، وقد تمت الدراسة وفق مرحلتين :

**المرحلة الأولى :** مرحلة جمع المعلومات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتصنيفها وترتيبها، وقد امتدت هذه المرحلة لمدة 5 أشهر، ابتداء من شهر ديسمبر، والذي تم فيه اختيار الموضوع وموافقة الأستاذ المشرف .

**المرحلة الثانية :** مرحلة القيام بإجراء التطبيق الميداني في المؤسسة، حيث تمت الموافقة على القيام بإجراء البحث في المؤسسة محل الدراسة: في ديسمبر 2019، والتي قمنا خلالها بإجراء جولة استطلاعية داخل المؤسسة، حيث وبعد ضبط وتصميم الاستمارة وموافقة المشرف عليها و تحكيمها في، 6 ابريل 2020 حيث تعذر علينا توزيعها لظروف الصعبه التي وقعت فيها البلاد اثر انتشار وباء كرونا

**المجال البشري :**

هو مجتمع البحث الذي أجري عليه الدراسة، وقد تمت على مجموع الاداريين و المسيرين بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز لتكوين بلدية حاسي مسعود والمقدر عددهم بأكثر من 40 عامل موزعين على عدة مصالح، مع العلم بأننا أخذنا العمال المثبتون في مناصبهم فقط ، أي الدائمين.

**مجتمع الدراسة :**

لقد أصبحت العينات أساسا في كثير من الدراسات النظرية و العملية إذ يعتمد عليها الباحثون كثيرا لكونها توفر الكثير من الوقت و الجهد و المال و لكي يتم الحكم باستخدام الجزء يجب الاهتمام بالطريقة التي يختار على أساسها هذا الجزء للحصول على أدق النتائج أما طريقة الاختبار (المعاينة يجب أن تكون قادرة على ان تمدنا بعينة ممثلة للمجتمع الأصلي اصدق تمثيل بمعنى أن تحتوي العينة على جميع مميزات هاذ الأخير

**المنهج المستخدم**

لإجراء أي دراسة علمية أو بحث علمي، من أجل الوصول إلى الحقيقة أو البرهنة على حقيقة ما، وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، و ذلك بتتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها بغية الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة والبحث، حيث يعرف المنهج على أنه :

(مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف أو الطريقة المتبعة لاكتساب المعرفة القائمة على الاستدلال وعلى إجراءات معترف بها للتحقق منها في الواقع .<sup>1</sup>)

ولما كان الموضوع المدروس هو "الرضا الوظيفي ودوره في تحسين مستوى أداء العمال بالمؤسسة " فإن طبيعة الموضوع تتطلب منا إتباع المنهج الوصفي"

و اخترنا هذا المنهج لكونه " يتلاءم مع طبيعة الدراسة بغرض جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج، والتعبير عنها كما وكيفا، حيث يصف التعبير الكيفي للظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

**أدوات جمع البيانات**

نالك عدد من الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات الخاصة بالبحث العلمي، ومن أكثر تلك الأدوات شيوعا واستخداما: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة و يتم اختيار هذه الأدوات وبناءها في ضوء أسس علمية وخطوات منهجية يتحكم فيها موضوع الدراسة وطبيعته، واستخدامها كوسائل لجمع البيانات من الميدان. ويمكن للباحث أن يستخدم هذه الأدوات منفردة أو مجتمعة، وذلك تبعا لطبيعة البحث، وأهدافه وتوجهات الباحث والإمكانات المتاحة. لذلك وبغرض جمع البيانات الخاصة بموضوع هذه الدراسة تم اللجوء إلى تقنية الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> زوينة بوساقنظيرية اتخاذ القرار عند هربرت سيمون (مجلة مسار الحرية جامعة الجزائر 31 أوت 2005 ص 1 و 2)

<sup>1</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، د. ط ، دار الفصيحة لمنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004، ص 99.

**1- الاستبيان :**

تعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسيولوجية، فهي وسيلة لدخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص أفعال وتفاعلات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها.

**وتعرف الاستثمارة أيضا :**

على أنها نمو ديج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستثمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.<sup>2</sup>

لقد قمنا ببناء الاستثمارة ، وذلك بعد الملاحظات التي اكتشفناها في الميدان قمنا بها ، وبعدها قمنا ببنائها بأسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة ، كما تم تغيير بعضها وتصحيحها وضبطها بطريقة صحيحة ، وثم تبويتها بناءا على خطة البحث و التي اشتملت على 35 سؤالا موزعين في ثلاثة محاور كالتالي

**التعريف بالمؤسسة :**

سون لغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية في الجزائر و مهامها الرئيسية في إنتاج الكهرباء و الغاز و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز و توزيعه عبر قنوات و قانونها الأساسي يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة و لا سيما في ميدان تسويق الطاقة (كهرباء غاز) نحو الخارج منذ صدور قانون حول الكهرباء و توزيع الغاز عن طريق قنوات قامت المؤسسة بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع سياقها الجديد اذ اضحت اليوم مجموعها صناعيا يتكلف من 40 شركة فرعية تشغله 60.000 عامل

لقد لعبت سونلغاز دائما دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقي في مستوى البرامج الانجاز العامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمح برفع التغطية من حيث الإمداد بالكهرباء إلى أكثر من 97 بالمائة ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43 بالمائة

<sup>2</sup>- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعات ، ط2، 2008، ص. 152.

**أهمية المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز:**

باعتبار سونلغاز مؤسسة اقتصادية تمارس عمل تجاري فبمجرد اكتسابها شخصية معنوية بموجب القانون فهي تخضع لقواعد القانون التجاري وهي ملزمة بمسك الدفاتر القانونية أو التجارية كما أن شكلها القانوني يتجسد في شركة ذات أسهم SPA وقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا هاما للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد و ساهمت في تحسين السياسة الطاقوية عبر كامل التراب الوطني في مجال الإنارة العمومية والتوزيع العمومي للغاز حيث رفعت من نسبة إصال الكهرباء والغاز.

**أهداف المؤسسة :**

- 1- تطور و تعزيز المنشآت الكهربائية و الغازية عبر كامل التراب الوطني.
- 2- وضع برنامج استثماري موضوع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء 2005 .2010
- 3- تكثيف شبكاتها الناقلة للكهرباء و الغاز و العمال على تحسين و تحديث خدماتها.
- 4- أن تغدو المؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح في الأفق.
- 5- لكونها مؤسسة اقتصادية فهي تهدف دوما لتحقيق الأرباح و ضمان الاستمرارية.

**وظائف المؤسسة :**

تتلخص مهام سونلغاز كمؤسسة إمداد للطاقة الكهربائية و الغازية فيما يلي:

- 1- إنتاج الكهرباء و الغاز و توزيعه.
- 2- نقل الغاز و توزيعه عبر القنوات مع احترام كل الشروط و الإجراءات الآمنة بأقل تكلفة.
- 3- التخطيط و وضع البرامج السنوية و تأمين تمويلها.
- 4- دراسة ووضع برنامج لتحقيق برامج عمل ضرورية لدوره الاحتكار.
- 5- تسهيل و تكوين الموارد البشرية الضرورية من أجل تحقيق مجموع مهامها.
- 6- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة.

**توقعات الدراسة**

- 1- عدم تغيير الذهنيات و الأفكار التنظيمية بحيث مازالت الإدارة تعاني من الممارسات الروتينية في تطبيق قوانينها و أساليب اتخاذ قراراتها.
- 2- وجود كم هائل من من العمال لا يهتمون بأخلاقيات المهنة.
- 3- عدم وجود استراتيجيات محفزة على خلق موارد جديدة و نبذ سياسة الاستهلاك الفردي.
- 4- اللامسؤولية حيث أن العامل لا يشعر بالانتماء للمؤسسة أو عليه واجبات نحوها.

**5-** عدم إشراك الطاقات العلمية الجامعية باستراتيجيات المؤسسة واتخاذ قرارات طويلة المدى بحيث أن المؤسسة لم تتخلى بعد عن طرق التسيير القديمة.

**6-** عدم التنسيق بين ما هو متاح من موارد وكيفية استغلالها بما تمليه الطبيعة الداخلية والخارجية

**7-** التركيز على القوانين والإجراءات العقابية التي بدورها تحد من انتاجية وكفاءة العامل ووعيه.

**الوصيات:**

**1-** التنسيق بين الموارد الطبيعية والبشرية وربطها بأهداف ذات زمن معين.

**2-** وضع أهداف واستراتيجيات بعيدة المدى والعمل عليها في الصعدين النظري والتطبيقي.

**3-** تطبيق مناهج علميتوغيير القطاعات من الفرد المستهلك إلى الفرد المنتج.

**4-** اتخاذ القرارات بموجب المصلح العامة لتحقيق الغايات الاقتصادية والاجتماعية.

**5-** ربط المؤسسات التعليمية ومراكم البحث العلمي بأهداف المؤسسات لتحقيق منطقية بالعمل.

**6-** ترشيد القرارات بين ما هو ردعي وما هو تنظيمي.

**7-** تشجيع علاقات الإنتاج بين المستويات العليا والدنيا لزيادة الوعي المهني.

**8-** فرض رقابة نوعية ودائمة في المشاريع والعمل كفريق واحد.

**9-** التنسيق بين المستويات الإدارية والتكنولوجية في صنع القرارات خاصة ونوعية لزيادة التفاعل بين العمال.

**10-** تنظيم الموارد النادرة مع ما يتماشى والقدرة على اشباع حاجات الأفراد.

**11-** التأكيد على تقييم القرارات ومستويات الوعي المهني للعمال بشكل دوري

# **الخاتمة العامة**

و في الختام نستنتج أن سعي المنظمات نحو النجاح و تحقيق مردود اقتصادي و نشاط اجتماعي ما هو إلا جملة من الاستراتيجيات و الأطر التي تحدد بعد القيادي بمفهومه العام من خلال التوجيه و التنظيم و الإشراف مع وضع الخطط و الاستراتيجيات و التنسيق بين مختلف هيئات المؤسسة و تحديد القرارات و تطبيقها لتنمية الفكر الإداري و توجيه الأساليب التنظيمية للعمل و الفرد نحو أهداف و غايات معينة عامة أو خاصة و هذا لتنمية وعي العامل و جلب الانتباه في التنظيم الرسمي و ما يحويه من قوانين و قواعد تفصل بين مختلف بنيات المجتمع الداخلية كانت أم خارجية تماما مثل ما أقرت مختلف الدراسات و النظريات حول دور الفرد في القيام بعمله على أكمل وجه و عدم التصل من المسؤوليات و إتباع قوانين المنظمة و هذا للبنيات الاجتماعية القائمة حولها و مستوى القيادة الذي تتحمّل فيه و هذا لتطبيق القرارات و تركيتها بالعمل لإدماج مسؤوليات الفردية بأعمال مشتركة تحقق أهداف اجتماعية و اقتصادية و التنسيق بين الموارد و توجيهها لضمان مستقبل الفرد و المؤسسة.

# **قائمة المراجع**

- 1- حريم حسين السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات و منظمات الأعمال 2009 ط2 عمان دار حامد للنشر والتوزيع ص 299
- 2- الصحن محمد فريد مبادئ الإدارة 2001 الأردن الدار الجامعية ص 299
- 3- الطراونة حسين احمد اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال عمان دار الأيام ص 28 ط1
- 4- كنعان نواف اتخاذ القرارات الإدارية الأردن دار الثقافة ص 83 ط 7
- 5- العديلي ناصر محمد إدارة السلوك التنظيمي 1993 الرياض دار مرام للطباعة الالكترونية ص 435
- 6- الصاعدي ليلي التفوق و الموهبة و اتخاذ القرار 2007 الأردن دار حامد ص 212
- 7- ياغي محمد ع<sup>1</sup>بن منظور ،لسان العرب ، مرجع سابق ،ص 79
- 8- بن زاديمريم ،واقع الانترنت في المؤسسات الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ،جامعة منثوري، قسنطينة ، 2009-2010،ص 24
- 9- بالقاسم سلطينه وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سيسولوجيا، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر ، 2013، ص 16
- 10- عبد الفتاح عابدي محمد السعيد. نظريات اتخاذ القرار مرجع سابق. صفحة 35.
- 11- زوينة بوسنقرضية اتخاذ القرار عند هربرت سايمون) مجلة
- 12- مسار الحرية جامعة الجزائر 31 أوت 2005 ص 1 و 2
- 13- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، د. ط ، دار القصبة لمنشور والتوزيع ، الجزائر ، 2004، ص 99.
- 14- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعات، ط 2، 2008، ص 152.
- 15- اتخاذ القرارات التنظيمية2010 الأردن دار وائل للنشر والتوزيع ص 04

**الملحق**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

الاستماره 001

استبيان حول : اثر اتخاذ القرارات في تحقيق الوعي المهني للعمال بمؤسسة سونلغاز – حاسي مسعود  
السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر اتخاذ القرارات على الوعي المهني للعمال بمؤسسة سونلغاز –  
حاسي مسعود ولاية ورقلة لذا نرجو منكم التلطف بتبعة هذه الاستبانة بدقة و موضوعية كون صحة  
نتائج هاذ الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة اجابتك علما ان المعلومات المقدمة منكم ستتعامل بسرية  
ولن تستخدم الا لغايات البحث العلمي .

وتقضوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

الطالب : غانم عبد المطلب

تحت إشراف: د. رابح رياض

قائمة الاستبانة:

البيانات الشخصية :

1- المؤهل العلمي

- ليسانس  
 دكتوراه

- بكالوريا او اقل  
 ماجستير

2- التخصص:

- علوم اجتماعية  
 تخصص تقني

- علوم ادارية  
 علوم تسويق  
 تخصص علمي اخر

3- طبيعة نشاط المؤسسة :

- تجارية

- اقتصادية مالية

4- السن

- من 40 الى 50

- من 30 الى 40

- من 50 الى ما فوق

5- سنوات الخبرة

- من 5 الى 10 سنوات  
 اكثر من 20 سنة

- اقل من 5 سنوات  
 من 11 الى 15

الأسئلة	نعم	لا	احيانا	ابدا
1- ماهي نوعية القرارات المستخدمة في المنظمة				
2- هل تطمح المؤسسة لتطوير البرنامج النوعي للعمال				
3- هل تعتبر المؤسسة التكوين أداة فعالة لنشر الوعي المهني في المؤسسة				
4- هل تفضل المؤسسة تكوين عمالها ام ان يكونوا ذو خبرة ووعي سابق				
5- هل تتحقق القرارات الصادرة دائماً قبل من طرف العمال				
6- هل اتخاذ القرار يأخذ بعين الاعتبار علاقات العامل و ثقافته				
7- هل يتبع المسؤولين ثقافة المؤسسة كمرجع لا اتخاذ القرارات معينة				
8- هل الكفاءة العمالية هي مؤشر على وعي العامل في المؤسسة				
9- هل يتبع مسؤولي المؤسسة نمط إشراف معين لتحقيق الوعي المهني				
10- هل يتاثر وعي العمال باستراتيجيات التنظيم الإدارية المتبعة				
11- هل تتطلب العملية الإنتاجية وعي كل عامل لوحده ام هي نتاج وعي جماعي				
12- هل تتخذ المؤسسة نمط الجماعة في اتخاذ القرارات ام تنفرد به				
1- هل تستثمر الأجهزة الإدارية أفكار العامل في خلق بدائل و حلول للازمات				
2- هل التطبيق الصحيح للعمل و سيره بشكل جيد يعود للوعي الذي يتحلى به العامل				
3- هل تتأثر نوعية القرارات نوعية القرارات المتخذة بالبيئة الخارجية للمؤسسة				
4- هل تختلف أساليب اتخاذ القرارات تبعاً لمنطق العمل أو الوظيفة المشغولة				
5- هل اتخاذ القرار يعيق صيروحة العمل في المؤسسة				
6- هل تتحكم اللوائح القانونية في اتخاذ القرارات الجذرية و تطبيقها				
7- هل تعتبر الإدارة اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي انسب حل لخلق الوعي المهني				

			8- هل يكون الوعي المهني أساس من أساسيات الخطط الإستراتيجية التي تبني مستقبل المؤسسة
			9- هل تسعى المؤسسة لتطبيق مختلف أنماط اتخاذ القرار حتى ترى التأثيرات التي تختلفها على العامل
			10- هل تعتبر العملية الإنتاجية حصيلة وعي كل عامل لوحده بالمسار المهني
			11- هل تكمن صناعة القرارات بما تملية المؤسسة من قوانين و اطر للعامل
			1- هل التطبيق الصحيح للعمل و سيره بشكل جيد ناتج لوعي القيادة في عملية اتخاذ القرار
			2- هل التطبيق الصحيح للعمل و سيره بشكل جيد ناتج لوعي القيادة في عملية صنع القرار
			3- هل تنتج المسؤوليات الإدارية عن طريق الوعي بترتيب القرارات
			4- هل تختلف أساليب القرارات تبعاً لمنطق العمل او الوظيفة المشغولة
			5- هل اتخاذ القرارات بشكل دائم في المؤسسة يلزم دعامتين اقتصادية
			6- هل تعتبر اللوائح القانونية من قرارات ديكتاتورية في المؤسسة
			7- هل عملية اتخاذ القرارات بشكل دوري فعالة في إنتاج وعي معين
			8- هل تعتبر الإدارة اتخاذ القرارات بنمط ديمقراطي انسب حل لخلق وعي المهني في المؤسسة
			9- هل تتطور مستويات الوعي لدى العامل بما تملية مراكز القرار من خطط تنظيمية طويلة المدى
			10- هل يتاثر وعي العامل في طريقة صنع و اتخاذ القرارات
			11- هل تخلق المؤسسة تضحيات في إطار تطوير الفكر التنظيمي للعامل
			12- هل تستخدم المؤسسة بدائل إستراتيجية غير القرارات الإدارية لتكريس الوعي المهني للعامل

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور و أهمية اتخاذ القرارات على الوعي المهني للعامل داخل المنظمات فيتمثل الفرد حلقه الوصل بين الاستراتيجيات المتخذة و العمل المطروح ضمن أدبيات و قوانين معلومة و صارمة تحقق بدورها الفعالية التنظيمية و أهداف المنظمة .

فقد طرح مفهوم اتخاذ القرار للممارسات المشهودة في المؤسسات الجزائرية و دور القادة في تسيير البنيات الاقتصادية و التنسيق بين الموارد لتحقيق مردودية و كفاءة إنتاجية عالية و التفريق بين الحقوق و الواجبات و تنظيم الأنساق الاجتماعية و تطوير الفكر الإداري و انعكاسه على كافة المستويات العمالية لخلق جودة مهنية على الصعيد الداخلي و الخارجي للمؤسسة .

و قد عرجت دراستنا هاته على مفهوم الوعي المهني لما يحمل من دلالات نظرية على بيئة العمل و فكر العامل و دوره حول وظائف المؤسسة و العوامل التي تأثر و تتأثر بالبيئة الخارجية و البناء الغير رسمي الذي يخلق تضارب بين ما تمليه المنظمة من علاقات و قوانين رسمية التي تحقق أهداف وتفرض مسؤوليات محددة و تخلق طموحات فردية وما تفرضه البيئة الخارجية من ثقافة سائدة كالعادات و التقاليد و المصالح الاجتماعية و بهذا حاولنا تصحيح الفكر ان صح القول أو توضيح الإشكال الذي يعاني منه العالم العربي عامة و الأنظمة الجزائرية بصفة خاصة و الخطورة التي تنجر عنه بالمؤسسات و الأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية و الأنساق الثقافية للمجتمع

الكلمات المفتاحية :

اتخاذ القرار، الوعي المهني ، المؤسسة ، القيادة ، التنظيم الرسمي ، التنظيم الغير رسمي . الإدارة

## **ABSTRACT**

THE SUBJECT OF THIS STUDY IS TO SHOW THE IMPORTANCE OF DESCISION TAKING ON THE OMLOYEE AWARENESS WITHIN THE ORGANIZATION WHERE INDIVIDUALS ARE MAKING THE CONENCTION BETWEEN THE TAKEN STRATEGIES AND THE GIVEN TASK WITHIN THE COMMON MORAL VALUES AND THE STRICT RULSES THAT CAN ACHIEVE THE GOALS AND ORGANISATIONAL EFFECTIVENESS.

CONCEPT OF DECISION TAKIN HAS BEEN SUGGESTED FOR THE COMMON PRACTICE IN THE ALGERIEN ORGANIZATION AND THE RULE OF LEADER IN MANAGING THE ECONONOMICAL STRUCTURE AND ASSOCIATING IN THE RESSOURCES TO ACHIEVE HIGHER PRODUCTIVITY AND REVENUE AND TO DISTINGUISH BETWEEN THE RIGHTS AND THE TASKS ASSOCIATED WITH . ALSO TO DEVELOP THE MANAGERIAL SKILLS AND ITS AFFECTION TO ALL

EMPLOYMENT LEVEL TO PRODUCE A QUALITATIVE PROFESSIONALISM ON INTERNAL AND EXTERNAL LEVEL OF THE ORGANIZATION .

OUR STUDY TAKES OVER THE CONCEPT OF PROFESSIONNAL AWARNESS FOR THE THEORETICAL PERCEPTION THAT IT HOLDS AGAINST THE WORK ENVIRENMENT AND THE OMployee's THOUGHTS AND HIS ROLE TOWARD THE ORGANIZATION DUTIES ALSO THE FACTORS WHICH BEEN AFFECTED BY EXTERNAL ENVIRENMENT AND THE NON OFFICIAL STRUCTURE THAT CREATED A CONTROVERSY BETWEEN WHAT THE ORGANIZATION IMPOSES AS OFFICIAL RULES TO ACHIEVE THIER GOALS AND THE SPECIFIC GIVEN RESPONSIBILITIES AND CREATE INDEVIDUAL AMBITION AND WHAT THE COMMON EXTERNAL ENVIRONMENT AND CULTURE INFILCT .SUCH AS HABITS AND TRADITION AND THE SOCIAL INTERESRTS . THUS WE HAVE INTENDED TO ADJUST THE THOUGHT IF WE CAN SAY OR TO INDICATE THE DEBATE THAT THE ARAB WORLD SUFFERS FROM IN GRNERAL AND ESPECIALLY THE ALGERIANE ORGANIZATION AND THE RISK ASSOCIATED THAT CAN IMPACT THE ORGANIZATION AND THE ECONOMICAL ET SOCIAL STRUCTURE AND DIFFERENT CULTURAL ASPECT.

KEY WORDS : DECISION MAKING, PROFESSIONAL AWARENESS, ORGANIZATION, LEADING, OFFICIAL ORGANIZING, NON OFFICIAL ORGANIZING, AND MANAGEMENT.