

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية
مسار: علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية
بعنوان

اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الصناعة و المناجم لولاية-تيسمسيلت-

إشراف الاستاذ:

ام الرتم نور الدين.

إعداد الطالبة:

° بن تمرة اسماء

خليفة محمد ← رئيسا

حسني خيرة ← مناقشا

ام الرتم نور الدين ← مشرفا

السنة الدراسية :

.2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقتداء و شكر

شكر و تقدير

قبل كل شيء نشكر الله عزوجل الذي وفقنا وفتح

لنا أبواب العلم و الرحمة لاتمام هذا العمل الذي يعتبر عبادة قبل ان يكون علم وذلك
لقوله تعالى :

"اقرأ باسم ربك الذي خلق" ..سورة العلق آية (1)

يسرني أن اتقدم بخالص الشكر و عظيم الامتنان و عميق التقدير
الى أستاذي الفاضل المشرف على هذا العمل "ام الرتم نور الدين" لاخلاصه لنا في
النصيحة و المشورة و مسانדתه لنا في انجاز المذكرة.
كما اتقدم بالشكر لكل الاساتذة الافاضل و الى كل من اعانني من بعيد او قريب في
المساهمة في اثناء هذه المذكرة.

كما اوجه بخالص الشكر للزملاء الذين بطريقة او بأخرى دعمونا في اغناء هذا
المجهود

و لكم منا كل التقدير

إهداء

الى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان

دافعا لي في كل نجاح الى من بذل كل غال ونفيس ليسعدني في هذه الحياة الى مصدر
الامان وراحة البال "والدي الحبيب"

والى روح القلب ونبض الحنان من صبرت وكافحت معي في هذه الحياة الى اعظم
انسانة في حياتي "والدتي الحبيبة"

الى كل اخوتي شموع حياتي ،استعين بهم و احتمي تحت اكتافهم ،الى اختي سليمة و
بناتها كريمة،ملك،هبة الرحمن،و الى اختي نصيرة و ابنها ادريس، و فرح،و الى
اختي زوبيدة و ابناءها مروان و ريتاج،رانيا و شيماء، و الى اخي عمر و محمد و
الى كل العائلة بن تمره.

الحمد لله الذي وهبني اصدقائي اعمدة حياتي و الذي امضينا 5 سنوات تحت جدار
واحد و تقاسمنا الحلو و المر الى اخوتي نورة و منال و سارة و الى كل من كتبهم
قلبي و نسيهم قلبي،

و الى استاذي الكريم ام الرتم نور الدين و الى كل اعضاء فوج رقم 01 و الحمد لله في
الاول و الاخير لله عزوجل الذي وهبني كل هذا.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ-ج.....	مقدمة.....
	<u>الفصل الأول: تقديم الدراسة.</u>
4.....	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....
5.....	ثانياً: أهمية الدراسة.....
6.....	ثالثاً: أهداف الدراسة.....
7.....	رابعاً: الإشكالية.....
8.....	خامساً: فرضيات الدراسة.....
	<u>سادساً: المفاهيم الأساسية</u>
9.....	1- اتخاذ القرار.....
11.....	2- الاستقرار الوظيفي.....
18.....	سابعاً: الدراسات السابقة.....
	ثامناً: الإطار النظري للدراسة
	<u>1- اتخاذ القرار.</u>
19.....	1- أهمية اتخاذ القرار.....
21.....	2- أسس اتخاذ القرار.....
22.....	3- أنواع اتخاذ القرار.....

4-مراحل عملية اتخاذ القرار.....26

5-خطوات اتخاذ القرار.....27

6-عناصر اتخاذ القرار.....31

7- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.....32

8- خصائص اتخاذ القرارات.....34

2-الاستقرار الوظيفي.

1- مفاهيم متعلقة بالاستقرار الوظيفي.....35

2- اهمية الاستقرار الوظيفي.....38

3- عوامل الاستقرار الوظيفي.....39

4- مظاهر الاستقرار الوظيفي.....43

5- معالم الاستقرار الوظيفي.....44

تاسعا:المدخل النظرية للدراسة.....45

الفصل الثاني:الإجراءات المنهجية.

أولا:مجالات الدراسة

1-المجال المكاني.....61

2-المجال الزماني.....64

3-المجال البشري.....65

ثانيا:المنهج المستخدم.....65

ثالثا:ادوات جمع البيانات.....66

69 رابعا: عينة الدراسة و مواصفتها

الفصل الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة.

101 اولا: عرض و تحليل بيانات الدراسة

102..... ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

103..... 1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

104..... 2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

106..... 3-النتيجة العامة

109..... خاتمة

110..... قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	توزيع افراد العينة حسب الجنس	الجدول "01"
74	توزيع افراد العينة حسب الجنس و السن	الجدول "02"
75	توزيع افراد العينة حسب الجنس و المستوى التعليمي	الجدول "03"
76	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	الجدول "04"
77	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول "05"
78	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	الجدول "06"
79	تقديم الانشطة الترفيهية للعمال	الجدول "07"
80	العلاقات السائدة في المؤسسة	الجدول "08"
81	طبيعة العلاقات تؤثر على الانضباط في العمل	الجدول "09"
82	يساهم اشراك العاملين في في انجاز المهام	الجدول "10"

83	المؤسسة تضع حافز للموظف المبدع	الجدول "11"
84	القرارات البديلة في مجال العمل	الجدول "12"
85	القرارات البديلة تزيد من انطبائك المهني	الجدول "13"
86	ادارة المؤسسة تعطي الحرية في اختيار الطريقة التي تلاؤمك	الجدول "14"
87	العلاقة مع المسؤول المباشر	الجدول "15"
88	المؤسسة تتيح مجالاً لطرح الآراء و الأفكار الجديدة	الجدول "16"
89	المؤسسة تعطيك حق التصرف في مواجهة المشاكل و الاستفادة من الأخطاء	الجدول "17"
90	المؤسسة تساهم في اعطاء الفرصة لتحقيق افكارهم و ابداء آرائهم	الجدول "18"
91	المؤسسة تشاركك في الامور المتعلقة بها	الجدول "19"
92	المؤسسة تعطي للعمال الحرية لتقديم الأفضل	الجدول "20"
93	زيادة المسؤوليات اتجاه المؤسسة يزيد من روح المبادرة لديك	الجدول "21"

94	المعلومات الجيدة تزرع الثقة في نفوس المستخدم	الجدول "22"
96	تواصلك مع زملائك في العمل يؤدي الى تكوين علاقات صداقة فيما بينهم	الجدول "23"
97	الدقة في اعداد المعلومات يزيد من رغبتك في العمل	الجدول "24"
99	وصول المعلومات في وقتها يتيح لكم الفرصة في تقديم الافضل	الجدول "25"
100	وفرة المعلومات يساهم في اشباع حاجاتهم النفسية	الجدول "26"
101	تساهم الادارة في تقديم افضل المعلومات للعمال	الجدول "27"
102	تدريب العمال على اساليب استعمال المعلومات	الجدول "28"

مقدمة

مقدمة:

يسود عالم اليوم مجموعة من التغيرات و التحولات السريعة التي تفرض واقعا جديدا على دنيا الاعمال و في شتى المجالات الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ، التكنولوجية و الثقافية ، ان هذه التغيرات البنائية شكلت نقد حاسمة في تاريخ لفكر التنظيمي حيث ظهرت مفاهيم جديدة تواكب عصر العولمة الاقتصادية و تعطي قيمة كبيرة للموجودات البشرية.

و قد انعكست هذه التغيرات و الوجهات على المفاهيم و التقنيات الادارية ، فقد اصبح العالم المعاصر قائما على الحركة و التغيير و الديناميكية و كذا اعتماده على العلم و التقنيات الجديدة و الانفتاح ، حيث تغيرت النظرة الى العنصر البشري ن فاصبح يحظى باهتمام كبير من طرف الادارة و تعتبر الدعامة الاساسية التي تستند عليها المنظمة .

فالعنصر البشري يعتبر مصدر الفكر و التطوير و الابداع من خلال استغلال طاقاته و امكانياته و توظيف مهاراته و قدراته ، فهو يساهم مساهمة فعالة في تحقيق اهداف المنظمة و اهداف الفرد اذا توفرت ظروف العمل المناسبة .

حيث تمثلت عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد و الجماعة في حياتهم الخاصة او في مجل اعمالهم و هي تعتبر من مقومات الحياة الادارية من المهام الجوهرية و الوظائف الاساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهمهم للامور و استعابهم للحلول الجوهرية المفيد ، فاتخاذ القرار هو محور العملي الادارية لانها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة و نشاطتها و هي تتخذ القرارات بشأن الهيكل التنظيمي و نوعه و حجمه و اسس تقسيم الادارات و الاقسام ، فاتخاذ القرار من شان انجاح العمل و تدميره و من هنا نجد مجموعة من الاشكاليات المطروحة حول موضوع اتخاذ القرار.

و يعد الاستقرار الوظيفي هو الحالة التي تنطوي على بقاء العامل في خدمة المؤسس لمدة اطول دون تغيير مكان عمله اي الاحساس بالرضا و الامان الوظيفي

. و على هذا الاساس فان هذا البحث يرتكز على دراسة كل من اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي و ذلك للتطرق على تراثهم العلمي ثم البحث عن العلاقة بين هذين المتغيرين كونهما يلعبان دور مهما في الادارة. و اختيارانا لموضوع اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي كموضوع للدراسة و بالتحديد لدى الفئات السوسيو مهنية بمديرية الصناعة و المناجم منهم عمال و مستخدمين و اداريين ، و قد انطلقت من هذا البعد التفعيلي لاداء المؤسسات كمحاولة اكادمي للكشف عن بعض المحددات النظرية و الواقعية.

و لتحقيق اهداف الدراسة قسمنا البحث الى جانبين هامين و مدعمين لبعضهما البعض، الجانب النظري و الجانب الميداني.

الجانب النظري : و يحتوي على فصل واحد بعنوان "تقديم الدراسة" خصص لعرض و تفصيل الجانب الصوري النظري للدراسة من خلال اسباب اختيار الموضوع و اهمية الدراسة و اهداف الدراسة ، ثم الاشكالية و ما تتضمنه من سؤال مركزي و اسئلة فرعية ، و تم التعريف بمفاهيم الدراسة من خلال التطرق الى مفاهيم اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي و كذا الابعاد النظرية المتعلقة بابعاد الدراسة و الدراسات السابقة و هنا تم انهاء الفصل الاول النظري.

الجانب الميداني : فهو ينطوي على فصلين مكملين للفصل السابق **فالفصل الثاني** جاء تحت عنوان "الاجراءات المنهجية للدراسة" و انقسم الى اربعة عناوين فرعية اشتمل الاول على مجالات الدراسة "المجال المكاني ، المجال الزماني، المجال البشري" ، اما العنوان الثاني فكان يخص منهج الدراسة و العنوان الذي يليه حول ادوات جمع البيانات و الذي تحدث عن "الملاحظة، الاستمارة ،المقابلة ،السجلات و الوثائق" و تم اختتام هذا الفصل بالعنوان الرابع و هو عينة الدراسة و موصفاتها .

و الفصل الثالث : جاء بعد انهاء الفصل الثاني جاء تحت عنوان "عرض و تحليل و مناقشة النتائج" حيث بدأ الباحث بعرض و تحليل بيانات الدراسة من خلال ترجمة اجابات المبحوثين الذين يمثلون 52 عامل طبقت عليهم الاستمارة ترجمت في

جداول احصائية وبعد ذلك تم تحليل هذه البيانات الاحصائية وما تم اعتماده ايضا من ملاحظات وسجلات ووثائق، بعد الانتهاء من التحليل قام الباحث بمناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة من خلال الاجابات على التساؤلات الفرعية وكذا التساؤل الرئيسي وذلك باثبات صدق الفرضية العامة والجزئية متوصلا في اخر الدراسة الى استنتاج عام للدراسة .

القلم الأول

تقديم الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: الإشكالية.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: المفاهيم الأساسية.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: الإطار النظري للدراسة.

تاسعاً: المداخل النظرية للدراسة.

أولاً : أسباب اختيار الموضوع.

إن أي بحث علمي لابد أن تكون له دوافع لانجازه، فاخيارنا لهذا الموضوع راجع لعدة أسباب متمثلة في :

1- أسباب ذاتية :

° الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع و الاطلاع على خباياه و التعرف على محتواه.

° إثراء المكتبة الجامعية بموضوع جديد و فتح آفاق جديدة من اجل تناوله في دراسات مستقبلية.

° الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية .

° طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه و صلته بموضوع الدراسة.

° الإحساس بأهمية الموضوع في أي مؤسسة.

2- أسباب موضوعية:

° يشكل الموضوع مبحثاً أساسياً من اهتمامات البحث العلمي.

° قلة الدراسات و البحوث التي تدرس العلاقة بين اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي.

° توفر مجموعة من المراجع العلمية التي تشجعنا للبحث في هذا الموضوع.

° محاولة التوسع و لو بجزء بسيط في الموضوع.

° الفصول نحو اكتشاف العوائق التي تواجه الموضوع في المؤسسة الجزائرية.

ثانياً: أهمية الدراسة .

إن أهمية الدراسة مدى اهتمام الباحثين على مستوى الحقل المعرفي لمفهمي اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي و هذا باعتبارهما ركيزة أساسية للمؤسسات ، و إن المنظمة الفعالة هي التي تستطيع اتخاذ القرارات و سعيها إلى الاستقرار الوظيفي الذي يحقق الولاء و الانتماء إلى المؤسسة و هو بدوره يقلل دوران العمل و يزيد من دافعية العامل للعمل و يشعره بالعدالة و المساواة و يحقق له قيمة اجتماعية داخل المؤسسة و خارجها، و هنا يمكن الإحاطة بالأهمية العلمية و الفائدة العملية إلى القيام بهذا البحث، و عليه فان الدراسة تكتسب أهميتها من عدة عوامل يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ- الأهمية العلمية

حتى يكون الموضوع له أهمية علمية يجب أن يقدم إضافة للتراث السوسولوجي على مستوى أبعاد النظرية، و تأتي هذه الأهمية في الدراسة للتعرف على موضوع اتخاذ القرار في الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، و نظرا لضرورة تقديم مدى أهمية هذا الموضوع من الناحية العلمية فيمكن الإشارة إليها من خلال (إثراء التراث العلمي و يسهم في معرفة أهمية اتخاذ القرار و مدى ارتباطه بالاستقرار الوظيفي ، لكي يتسنى للباحث الاطلاع عليها و فهمها ، و كذا من خلال الربط بين المتغيرين لتطوير المؤسسة من جهة و لتنمية و تطوير المورد البشري من جهة أخرى).

ب- الأهمية العملية

إن أهمية الموضوع المتزايدة عند الباحثين ذات العلاقة بالعنصر البشري داخل التنظيم ، كما أن الموضوع يقدم إضافة عملية للمؤسسة محل الدراسة الميدانية و بناء عليه يمكن توضيح الأهمية العلمية لموضوع دراستنا الراهنة فيما يلي:

خلق ديناميكية أو سيرورة جديدة تضيئ نفس جديد للمؤسسة و كذا إبراز أهمية الاستقرار الوظيفي و مدى تأثير مردود يته على العامل و المورد البشري ككل و هذا من خلال الظروف الراهنة التي تمر بها المؤسسات لا سيما التسارع و التغيير في

مختلف المجالات و على جميع الأصعدة و الذي يفرض عليها النظر للمورد البشري بنظرة أكثر واقعية ، و يمكن أيضا إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال عملية اتخاذ القرار و يسمح بتحسين العلاقات بين أفراد التنظيم و توحيد جهودهم ما يسمح بتحسين و رفع إنتاجية المؤسسة.

و الجدير بالذكر هنا بان الدراسة الراهنة تكتسي أهميتها العلمية من خلال حاجة المؤسسات بمثل هذه الدراسات الحقلية و التي نأمل من ورائها لتقديم بعض النصائح و التوجيهات التي قد تفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ثالثا: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و التي تمثلت في أهداف نظرية و أخرى ميدانية .

1- أهداف نظرية.

- ° محاولة بناء شبكة من المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة و بأبعاده النظرية و الامبريقية.
- ° محاولة معرفة أهمية كل من اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي.
- ° محاولة التوصل إلى العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات و الاستقرار الوظيفي في المؤسسات.
- ° محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين المدروسين .

2- أهداف ميدانية.

- ° تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف ميداني رئيسي يتمثل في محاولة إيجاد العلاقة الميدانية التي تربط المتغيرين متغير اتخاذ القرار كمتغير مستقل و متغير الاستقرار الوظيفي كمتغير تابع.
- ° محاولة معرفة ما إذا يساهم اختيار البديل الأنسب في تحقيق الانضباط في العمل.

° محاولة معرفة ما إذا يساهم تفويض السلطة في تحقيق الالتزام الوظيفي.

° محاولة معرفة ما إذا تساهم انسيابية المعلومات في الرفع من الروح المعنوية.

رابعاً: الإشكالية.

تواجه المؤسسات في عصرنا الراهن العديد من التحديات و التغيرات في ظل العولمة و المنافسة الشديدة ، مما دفع المنظمات إلى إيجاد أساليب إدارية حديثة من اجل ضمان استمراريتها من خلال المنافسة ، و هذا ما دفع بها إلى الاهتمام أكثر بمواردها البشرية و ذلك من خلال تنمية معارفهم،و تطوير قدراتهم .

و المؤسسة الجزائرية ليست بمعزل عن كل ما ذكرناه، فهي من بين المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى فرض توسعها و صمودها أما مختلف التهديدات البيئية سواء منها الداخلية أو الخارجية.

لعل متغير اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية و أساس الإدارة كونه عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الإدارية ، كما أن المنظمة لا تنمو و تدوم بدون القرارات الرئيسية و الفرعية لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية و لعل من أهم عوامل نجاح المنظمة فعالية القرارات التي تجنب الوقوع في المشاكل، و ذلك من خلال حسن صناعة القرار ، فعملية اتخاذ القرار تعتمد على وجود عدة بدائل على أن يتم اختيار احدهما ، و على الإدارة أن تشجع مختلف التفكيرات الإبداعية للعاملين عن طريق تطبيق اقتراحاتهم و إعطائهم الفرصة في اتخاذ القرار و كذا مشاركة المرؤوسين في إدارة الشؤون بما فيه اختيار البديل الانسب و تفويض السلطة و انسيابية المعلومات.

لذلك يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع التي حظيت و تحظى بالاهتمام الدارسين في مختلف المجالات النظرية و العملية ، هو مظهر من المظاهر الأمن الوظيفي في جانبه المادي و المعنوي ، الذي يحاول من خلاله الأفراد تحقيق أهدافهم و إشباع رغباتهم و حاجاتهم و بالتالي شعورهم بالولاء و الانتماء إلى المؤسسة ، و هذا ما جاء به ماسلو من خلال نظريته سلم الحاجات مما يدفعهم إلى زيادة معدلات الأداء و الشعور بالرضا ، كما

إن الاستقرار العامل بعملة يدفعه إلى التقدم المهني و كذا بلوغ أعلى المراتب الوظيفية عن غيره من العمال بحكم انتقائه بعمله و التحكم في آلياته ، كما انه يزيد من تماسك و ترابط العمال فيما بينهم ، هذا ما يدفعهم إلى زيادة الأداء و الالتزام و الذي يساعدهم في التعبير عن اهتماماتهم و حرصهم على المنظمة و نجاحها , بما فيه تحقيق الانضباط في العمل و الالتزام الوظيفي و الرفع من الروح المعنوية.

ان اشكالية بحثنا تحاول معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي ، و في هذا الاطار تدرج اشكالية بحثنا حول محاولة الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم اتخاذ القرار في تحقيق الاستقرار الوظيفي ؟

و من اجل ضبط الاشكالية اكثر و التحكم في ابعادها نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

° هل يساهم اختيار البديل الانسب في تحقيق الانضباط في العمل؟

° هل يساهم تفويض السلطة في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

° هل تساهم انسيابية المعلومات في الرفع من الروح المعنوية؟

خامسا: فرضيات الدراسة.

الفرضية العامة:

يساهم اتخاذ القرار في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الاولى:

- يساهم اختيار البديل الانسب في تحقيق الانضباط في العمل.

الفرضية الثانية:

- يساهم تفويض السلطة في تحقيق الالتزام الوظيفي.

الفرضية الثالثة:

- تساهم انسيابية المعلومات في الرفع من الروح المعنوية.

سادسا: المفاهيم الاساسية.**1- اتخاذ القرار:**تعريف اتخاذ القرار:لغة:

يعرفه "إميل فهمي حنا شنودة" في كتابه "القرار التربوي بين المركزية واللامركزية: دراسة مستقبلية" أن كلمة قرار كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل، بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر. فاتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير، وينهي النظر في الاحتمالات الأخرى"

1

اصطلاحا:

- تعريف محمد سعيد عبد الفتاح: هو "اختيار بين البدائل بحيث يصل متخذ القرار إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه و عما لا يجب أن يؤديه في موقف معين"².

- تعريف الهمشري: " عمل فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لكل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار و ذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة ، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار"

¹ حبيب مجدي: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، ط2، 2007، ص 59.

² محمد السعيد عبد الفتاح. الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث، القاهرة. ص 204.

- **تعريف اللوزي:** " هو استخدام المنهجية العلمية و التحليل الكمي للاختيار بديل مساعد شريطة ان يحقق هذا البديل المنفقة الاكثر للأفراد و التنظيمات الادارية"¹
- **تعريف Nigro:** " هو الاختيار المدرك بين البدائل المتعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات ، و ذلك لتحقيق الاهداف المرجوة"²
- **محمد غيث:** " هو الاختيار المدرك بين اكثر بديل ممكن لمواجهة مواقف او مشكلة معينة"³

نجد كل من **غيث و nigro** يركزان على ان عملية اتخاذ القرار يتعلق بوجود مشكلة او موقف يتطلب حلا معين و اكثر ملائمة لتحقيق الاهداف

- **تعريف الصباب** على أنه " اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا و يحقق نتيجة

"4

- أنه عبارة عن " عملية اختيار من بين مجموعة من الافتراضات المختارة... " ⁵
- يعرف **محمد كامل** اتخاذ القرار على أنه " عملية الاختيار من بين البدائل"⁶

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة نجد ان عملية اتخاذ القرار هي تلك العملية التي يقوم بها الجهاز التنفيذي للمنظمة والتي تتمثل في مختلف الأوامر والتعليمات التي يصدرها متخذ القرار ولها الصفة الإجبارية وضرورة تنفيذها من طرف جميع أعضاء التنظيم قصد تحقيق وتجسيد الأهداف المسطرة وتحقيق التوازن في تسيير علاقات العمل داخل المنظمة

¹ موسى اللوزي: التطور التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن، 1999 ص 3

² محمد غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية، 1992، ص30.

³ المرجع نفسه:ص15

⁴ سكودارلي حياة وظيف نورة: الاتصال الإداري ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، دراسة حالة: المخبر الصيدلاني الجزائري LPA ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج البويرة، 2011-2012، ص48.

⁵ La décision, psychologie et méthodologie, Lavergne, Jean-Paul, p: 9.

⁶ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر، الأردن، ط 3، 2004 ، ص223 .

ككل، و هو عملية اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل يتم اشراك افراد المؤسسة فيها للتمكن من اتخاذ القرار في اقل وقت من اجل تحقيق المنفعة للمنظمة و قد يساهم ايضا في تفويض السلطة و كذا انسيابية المعلومات .

2- مفهوم الاستقرار الوظيفي:

أ- مفهوم الاستقرار:

"هو درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجدهم بها وتمثيلهم أهدافها وإدراكها لفرص التقدم المتاحة أمامهم".¹

° تعريف محمد علي محمد للاستقرار: " هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا التنظيم يشكل مستقبل مهني للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار"²

ومن هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى مدام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

الاستقرار الوظيفي: " هو الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي والذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المؤسسة وهو اختيار طوعي وإرادي".³

²سمير حليس: المرجع السابق، ص: 20

³ أحمد مصطفى طاحون: مفهوم الاستقرار الوظيفي،

وفي تعريف آخر للاستقرار الوظيفي على أنه: " الحالة التي تنطوي على بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول، دون تغيير مكان عمله في حالة حصوله على بدائل، فهو يشير إلى ارتباط العامل بعمله وتمسكه بالمؤسسة التي ينتمي إليها. وعدم الاستقرار لا يعني بالضرورة مغادرة العامل للمؤسسة، بل يعني كذلك تمسكه بعمله مع عدم الارتياح المادي أو المعنوي. "

الاستقرار الوظيفي: "يخلق جو الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه مؤسساتهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها وتطورها واستمراريتها وبالتالي بقاءهم في أعمالهم".

الاستقرار الوظيفي يساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لأن الهدف مشترك لدى الجميع كذلك يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لأن هجرة هذه الكفاءات خارج المؤسسة تكبدها كثيرا من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها.¹

ويعرفه أحمد عبد الواسع: " هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه يدعو للقلق، كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان أمنه الصناعي وترقيته"²

ومن خلال ما تم التطرق إليه من تعاريف حول الاستقرار الوظيفي نستخلص في الأخير مفهوم إجرائي له.

Islamic.economy.albayan.ae.com ; date: 20-11-2013. ; Heur: 10:54.

¹ : أحمد مصطفى طاحون: المرجع السابق.

² : عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الرياض، 1973، ص55

° **التعريف الإجرائي:** " من خلال التعاريف السابقة نعرف الاستقرار الوظيفي هو خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه. والاستقرار هو درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجدهم به وتمثيلهم أهدافه. وكذا تقيق الانضباط في العمل و الالتزام الوظيفي و الرفع من الروح المعنوية و الرفع من الروح المعنوية. "

سابعا: الدراسات السابقة.

ان الاطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع او جانب منه يعد امرا اساسيا لتوسيع مجال البحث و الحصول على المعارف الكثيرة و المتنوعة في المجال المدروس لذا يجب على الباحث الاطلاع على السابقة.

1- اتخاذ القرار.

° **دراسة بونخلة فريد (2006-2007):** "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري"، دراسة ميدانية بمصنع "صيدال" فرع "فرمال" بمدينة عنابة، نوقشت في جامعة قسنطينة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية والموارد البشرية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى طرح السؤال التالي: " ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري." توصلت هذه الدراسة إلى جملة النتائج التالية:

- تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرارات.
- تأثير عامل الوقت على اتخاذ القرارات.
- وجود قرارات تتخذ ولا تنفذ وتبقى في أدراج المكاتب.

° **دراسة سليم كفان (2004):** " دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية. "

هدفت الدراسة إلى تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة والعلاقة الواضحة والقوية باتخاذ القرارات ووضعها.

تم استخدام المنهج الوصفي واستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية من 80 موظفاً.

أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة، خاصة في مجال إنجاز اتخاذ القرارات ووضعها.

° دراسة مصعب إسماعيل (2008): دراسة بعنوان " دور النظم وتقنية الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقنية الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب الحصر وتوزيع استبيان على 120 عاملاً، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن واقع النظام وتقنيات الاتصال جيدة، لكنها بحاجة إلى تحسين وتطوير.

كما أظهرت بأن معظم أفراد العينة يميلون إلى أن توظيف التقنيات الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وترشيد القرارات.

2- الاستقرار الوظيفي.

° الدراسة الأولى: كانت الدراسة الأولى دراسة منشورة تحت عنوان "تأثير التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة" دراسة ميدانية بولايته تيزي وزو و بومرداس بالقطاع الصحي وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للطالبة "حاج علي حكيمة" اشراف "د.صرداوي نزييم" السنة الجامعية 2013-2014 هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى تأثير التحرش الجنسي على الاستقرار المهني وفقا لمجموعة من المتغيرات بلغ حجم عينة الدراسة 100 عاملة وتم استخدام الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع بيانات الدراسة وكانت فرضياتها كالتالي:

- **الفرضية الأولى:** توجد فروق دالة احصائيا بين افراد العينة في استجاباتهم حول التحرش الجنسي ترجع الى السن .
- **الفرضية الثانية:** توجد فروق دالة احصائيا بين افراد العينة في استجاباتهم حول التحرش الجنسي ترجع الى الحالة الاجتماعية
- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق دالة احصائيا بين افراد العينة في استجاباتهم حول التحرش الجنسي ترجع الى الحالة سنوات الخبرة .
- **الفرضية الرابعة:** توجد فروق دالة احصائيا بين افراد العينة في استجاباتهم حول التحرش الجنسي ترجع الى المؤهل العلمي .
- **الفرضية الخامسة:** توجد فروق دالة احصائيا بين افراد العينة في استجاباتهم حول الاستقرار المهني .

على ضوء الفرضيات تمت الدراسة و اسفرت نتائجها عن التالي:

- وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات افراد العينة حول التحرش الجنسي وفقا لمتغير السن .
- وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات افراد العينة حول التحرش الجنسي في الاستقرار المهني .
- عدم وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات افراد العينة حول التحرش الجنسي وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية .
- عدم وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات افراد العينة حول التحرش الجنسي وفقا لمتغير سنوات الخبرة .
- عدم وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات افراد العينة حول التحرش الجنسي وفقا لمتغير المؤهل العلمي .

° **الدراسة الثانية:** كانت الدراسة الثانية تحت عنوان: **"الترقية الوظيفية و الاستقرار**

المهني" ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب قسنطينة مذكرة

لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، بجامعة منتوري قسنطينة، اعداد الطالب "جبلي فاتح" اشراف "ديقيرة اسماعيل" السنة الجامعية 2006-2005 .

وهدفت الدراسة الى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على ابعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل الجزائري اجريت الدراسة على 90 مفردة من خلال اجراء المقابلة و الاستمارة و قامت الدراسة على الفرضيات التالية:

■ الفرضية العامة للدراسة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.

- الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الاولى: يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا و الارتياح في عمله.

- الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.

وأسفرت نتائج هذه الدراسة في ضوء الفرضيات عن التالي:

● الترقية الوظيفية تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية اكثر لدى العمال وبالتالي تكون حافز معنوي يرفع من الروح المعنوية و يحقق الاستقرار.

● تساهم الترقية الوظيفية في زيادة ولاء العامل و انتمائه مما يحقق الرضا و الاستقرار المهني.

● تلعب الحوافز المادية دورا هاما في تحقيق الاستقرار اذ تمثل دافعا لبذل مجهودات اكثر و انتاج اكثر وبالتالي احساس العامل بالنجاز و الرضا من خلال اعتراف المؤسسة بمجهوده .

○ الدراسة الثالثة: دراسة سمير حليس بعنوان التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، 2008، و تمت الدراسة الميدانية بالشركة الافريقية للزجاج الطاهير ، جيجل، جامعة منتوري قسنطينة.

و من اجل تحقيق اهداف الدراسة تمت طرح مجموعة من التساؤلات تمثلت في:

° ما هي الاجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من اجل انجاح عملية التغيير التكنولوجي؟

° ما هي اهم الاسباب التي تزيد من مقاومة العمال لعملية التغيير التكنولوجي؟

° ما هي الاجراءات الواجب اتخاذها للمحافظة على الروح المعنوية للعمال؟

° و هل اعتماد المؤسسة على استراتيجيات واضحة للتدريب و التكوين كفيلة لانجاح عملية التغيير التكنولوجي؟

و قد تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

° يتوقف نجاح عملية التغيير التكنولوجي على المدى الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية و تدعيمهم لهذه العملية.

° تؤدي مشاركة العمال في عملية التغيير التكنولوجي الى اضعاف مقاومتهم لها.

° تتطلب عملية التغيير التكنولوجي نشاط مكثف لاتصالات قبل و اثناء و بعد العملية كما اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية المنتظمة و المقدر ب 70 مفردة من مجموع 278 مفردة بنسبة 25% و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيها بالاضافة الى استخدام الملاحظة و المقابلة و الاستمارة ، و الوثائق و السجلات كادوات جمع البيانات.

و اخيرا توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

° تعتمد الشركة الافريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي على استراتيجية القوة القسرية هذه الاستراتيجية تقضي العمال على اقتراحاتهم و تعتمد على القوة و الاوامر الصارمة الصادرة من الاداريين و فنيين تعيينهم الادارة العليا.

° تعاني الشركة الافريقية للزجاج مجموعة من الصعوبات في احداثها لعملية التغيير التكنولوجي نتيجة الاستراتيجية المعتمدة في هذه العملية خاصة في نقص تدعيم العمال.

° مقاومة العمال لا تكون لعملية التغيير التكنولوجي بحد ذاتها و لكن للطريقة التي تتم من خلالها هذه العملية.

ثامنا: الإطار النظري للدراسة.

1-8-1- اتخاذ القرار.

1-1-8 أهمية اتخاذ القرار.

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، لكن إذا تركنا اتخاذ القرار عند الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فستصبح عملية ذات أهمية كبيرة، وحساسية أكبر، لأن الأمر يتعلق بمصلحة الجماعة وليست مصلحة الأفراد فحسب. فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، وبعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدّمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

لذلك لم يكن هربرت سيمون يفرض في تعريف الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات فهي أساس المؤسسة، والضامن لبقائها ونموها وازدهارها، وذلك لكونها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة.¹

هذه الوظائف التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لا يمكن أن توجد لوحدها بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.²

¹ سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، القاهرة، 1998، ص 416.

² جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، ص 103.

وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها وتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات من تغييرات متسارعة، ومنافسة حادة .

فكما سبق وأن ذكرنا، فإن أساس الحكم على الإداري بالنجاح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، والإخفاق في ذلك معناه تجمد العمل وشلل النشاط، وهكذا ترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

وأخيرا عندما تؤدي الإدارة وظيفتها الرقابية، فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي ستجربها على الخطة وتصحيح الأخطاء إن وجدت. وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة. و تكمن أهمية اتخاذ القرار في العناصر التالية :

1- اتخاذ القرار عملية مستمرة: يمارس الانسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية

، فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا ياكل؟ وماذا يلبس؟ و الى اين يذهب؟ و ما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ و من وقت الى اخر يواجه الانسان قرارات مصيرية و حاسمة فعند حصوله الى البكالوريا يقرر الالتحاق بالجامعة؟ او يتجه الى العمل؟ و اذا كان موقف الانسان العادي فان مجال العمل في المنظمات ما هو الا مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات الادارية في مختلف المجالات كإنتاج و التسويق و التنظيم.¹

2- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله

و ان اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الاداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ و من يقوم به؟ و متى يتم القيام به؟ و هكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى ادائه الاداري.

احمد ماهر مبادئ الإدارة بين العلم و المهارة ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2012، ص149.¹

3- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمد الطويل في

المستقبل و مثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة او فشلها فلا شك ان القرار شركات السيارات اليابانية بانتاج السيارة الصغيرة ، منذ امد بعيد مكن هذه الشركات الامريكية منافستها ، كما ان فشل شركة IBM في اتخاذ القرارات الفعالة في مواجهة انتاج الشركات المنافسة لاجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة .

4- اتخاذ القرارات جوهر العملية الادارية: يرى البعض ان اتخاذ القرارات هو

جوهر وظيفة التخطيط نظرا لان عديد من نشاط وظيفة التخطيط نظرا لان عديد من نشاطوظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات و لكنل نرى ان اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها و لكنها اساس و جوهر كل الوظائف الادارية الاخرى من تنظيم و توجيه و رقابة .

5- اتخاذ القرارات اساس لادارة وظائف المنظمة: ان الدور الاداري في الوظائف

المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بادارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف فان وظيفة الانتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ و ماهو حجم الانسب للانتاج؟ و بالنسبة لوظيفة الافراد فانها تتضمن عديد من القرارات المهمة الخاصة بتعيين الافراد و ترقياتهم غيرها.¹

2-1-8. أسس اتخاذ القرار :

أ- اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم إنما أكثر بالممارسة و التجربة لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرا كتابا، أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة ، و لكنها التجربة تنضجك شيئا فشيئا، و الخبرة تكتسب مع الأيام و يمتلكها الإنسان بالممارسة بشكل تجريبي و من هنا يتميز كبار السن و أصحاب التجربة بالدقة و الحنكة و صواب الرأي و دقة الاختيار أكثر

من غيرهم فالشباب الناشئ كثيرا لا توجد لديه السباب لاتخاذ القرار الصائب ،هنا يحتاج إلى المشورة أو النصيحة.

ب- اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه، لان عدم اتخاذه يصيب الناس بالعجز في مواجهة الأحداث و حل المشكلات، بعض الناس دائما تبقى القرارات معلقة لديهم فتجده شخصا يدور في حلقة مفرغة و هنا تصبح الفرص متاحة .

ج- اتخاذ القرار مبنيا على كل العلوم، بل لكثير من الأحيان يبني على معارف الحياة العامة و على طبيعة الظروف و معرفة الأحوال و حاجات الناس و مصالحهم و هذه كلها تمثل أسسا لا بد من معرفتها عند اتخاذ القرار.

د- ليس اتخاذ القرار هو نهاية النطاق بل هو في الحقيقة هو بدايته لأنه اتخاذ القرار يحتاج إلى إلتنفيذ و المتابعة و التقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات ، فليس المهم هو اتخاذ القرار و إنما الأهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.¹

8-1-3. انواع القرارات.

ان القرارات كثيرة و متنوعه و لها خصوصياتو اطر تحكم اصدارها ، و قد صنف علماء الادارة القرارات الى عدة انواع نذكرها مايلى :

1. وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة :

وهذا التصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة و هي :

أ. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية : إن اتخاذ هذا النوع من القرارات يتعلق بتحديد الأهداف المسطرة، السياسات العامة والفرعية، والإجراءات التي تتبع في التنفيذ، وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وإسناد المناصب الإدارية فيه، إضافة إلى توجيه العاملين وإرشادهم وتحديد المعايير الرقابية.

ثعلب سيد صابر: نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2011، ص108-

ب. قرارات متعلقة بالتمويل : تحدد القرارات التي تتخذ في هذا المجال حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل والسيولة النقدية، وطرق التمويل (قروضا مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح). كما تتضمن تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها والإجراءات المحاسبية الخاصة بذلك.

ت. قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية) : تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، وطرق اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقويمها وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافآت.

كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، ومعالجة مشاكل تأخر وغياب وشكاوي العاملين وعلاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين¹.

2. وفقا لأهميتها :

حسب هذا المعيار نميز ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها **Ansoff** وهي :

أ. قرارات إستراتيجية : وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها²، وتعنى بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، وإعداد الخطط. يؤخذ هذا النوع من القرارات عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، وهي عادة تتطلب مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين.

ب. قرارات تكتيكية (إدارية) : وهي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف³.

تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري (الإدارة الوسطى) أقل مما تؤخذ فيه القرارات الإستراتيجية.

¹ ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره. ص : 47.

M. Darbelet. Economie d'entreprise. Ed: Foucher. Paris. 1992. P : 20.²

M. Darbelet. OP-CIT. P : 20.³

ج. قرارات تنفيذية (تشغيلية): هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة¹، فهي قرارات روتينية بسيطة تعنى بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة. وتُصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا.

3. وفقا لإمكانية برمجتها :

لقد ميز *H. Simon* بين نوعين أساسيين هما :

أ. القرارات المبرمجة : هي " قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث"²، فإجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقا. بعبارة أخرى، " القرارات المبرمجة هي القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلتى التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل اتخاذ القرار فورا وفق معايير مبرمجة سلفا"³.

ب. القرارات غير المبرمجة : فهي " جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن ظهرت من قبل أو بسبب طبيعتها وتكوينها، أو بسبب أهميتها لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص مفصل لها"⁴، حيث سماها *جوردون Gordon* بالقرارات الإبداعية وأطلق على القرارات المبرمجة اسم "القرارات التكيفية"⁵.

4. وفقا لظروف صناعتها :

¹ علي الشريف، فريد الصحن: اقتصاديات الإدارة، منهج القرارات، الدار الجامعية. الإسكندرية، 1988، ص 14.

² رايموند مكليود: نظام المعلومات الإدارية. تعريب ومراجعة: سرور علي سرور، عاصم أحمد الحماصي. ج 2، دار المريخ للنشر، الرياض، 1990، ص 701.

³ سليم إبراهيم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية، ط1. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 239.

⁴ رايموند مكليود: مرجع سبق ذكره، ص 702.

⁵ ناديا أيوب: مرجع سبق ذكره، ص، 45.

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

أ. **القرارات تحت ظروف التأكد** : تتخذ هذه القرارات في حالة التأكد التام من

الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه، وعليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرار وآثاره مسبقا قبل اتخاذه.

ب. **القرارات تحت ظروف المخاطرة** : وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات

محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يُقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها¹، بمعنى آخر هي قرارات تتخذ في ظل ظروف معروفة من المحتمل حدوثها، ودرجة احتمال الحدوث هذه معروفة نسبيا أيضا.

ت. **القرارات تحت ظروف عدم التأكد** : وهي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة

العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها²، فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، ولكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها.

5. وفقا للنمط القيادي لمتخذها :

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين على اتخاذها إلى :

1. **قرارات انفرادية** : القرار الانفرادي هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون

مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

¹ حسين حريم و الآخرون. أساسيات الإدارة. ط1. دار الحامد. عمان. الأردن. 1998، ص 144.

² ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره. ص : 46.

2. قرارات جماعية : أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي¹.

4-1-8. مراحل اتخاذ القرار:

أ- مرحلة تحديد المشكلة: تعتبر هذه تاخوة أهم اخطر الخطوات في عملية حل المشكلات و اتخاذ القرار، ففي تحديد المشكلات بشكل دقيق يتوقف الحل و عندما تفشل في تحديد المشكلة يعتبر اضعف حلقة من حلقات عملية حل المشكلات و اتخاذ القرارات ، ان من الاساليب التي تساعد المدير في تشخيص المشكلة و تحديدها مايلي:

- ° الوعي بالمشكلة و الاحساس بها
- ° تحديد نوع المشكلة التي تواجهه.

ب- تطوير البدائل و تحديدها : ان على متخذ القرار ان يطور اكبر عدد من البدائل و ان يبحث عن معلومات من مصادر متعددة تساعد في تطوير تلك اللبدائل و ثمة وسائل و اساليب كثيرة يمكن للمدير ان يعتمد عليها لتطوير بدائلها و تحديدها :

- ° استخدام اسلوب عصف الافكار .
- ° قراءة التقارير و الرجوع الى الملفات .
- ° تشكيل فريق عمل .
- ° توفير مناخ للابداع.

ج- تقييم البدائل: في هذه المرحلة فان المدير قد يقارن بين تكاليف و منفعة كل بديل و عليه ان يجيب على السؤال التالي: ما النتائج التي تترتب اذا ما اخذت بهذا

¹ خليل محمد حسن الشماع وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون تاريخ ص107.

البديل او ااهملت ذلك البديل؟ و يستخدم المدير وسائل عملية كما انه قد يلجا الى تقديره و حكمه العقلي¹

د- اختبار البديل: ان نتيجة تشخيص المشكلة و تحديدها و اصدار حكم على البدائل تكمن في اختيار حقيقي لبديل او وضع قرار او تحديد مسار على المدير ان يتبعه و نتيجة ان الانسان ليس راشد كاملا فقد لا يكون اختيار البديل من قبيل النوع التعظيمي بل من النوع التفصيلي .

ه- تنفيذ القرار: على المدير ان يضع خطة لتنفيذ القرار و ان يبادر الى تنفيذه لان الموقف و الوضع قد يتغيران ، و بذلك يصعب تنفيذ القرار، و قد يقوم المدير بتنفيذ القرار و قد يكلف اخرين بتنفيذه.

و- متابعة القرار: و هنا يقوم المدير بتقييم نتائج القرار، ان تقييم نتائج القرار يعتمد على عوامل كثيرة منها طبيعة القرار و توقيتته و تكاليفه و معاييرها و الاشخاص المتأثرون به، ز هنا قد يسأل المدير :

° هل تحقق الهدف الذي يرمي الى تحقيقه عن ما حدد المشكلة؟

8-1-5. خطوات عملية اتخاذ القرار :

اختلف علماء الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار، و قد حدد هربرت سيمون ثلاث مراحل لاتخاذ القرارات: " التحري و التصميم و الاختيار"²، و لكن هذه الخطوات لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، و لكي تكون كذلك ينبغي أن تمر بمراحل عديدة يمكن تحديدها كالاتي³ :

1. تحديد المشكلة :

عبد الباري درة محفوظ جودة. الاساسيات في ادارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، 2010، ص324

² Jean- François Dhénin, Brigitte Fournier. OP. CIT. P: 188.

³ جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. دار النهضة العربية. بيروت. 1986، ص 112.

تتمثل الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات في إدراك أو إحساس الإدارة بوجود مشكلة ما، وتتمثل المشكلة في: " انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون" ¹. أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.

يجب على متخذ القرار - في هذه المرحلة- أن يكتسب الخبرة والدراية اللازمين لترتيب هذه المشاكل بحسب الأولوية من ناحية، ولتحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل في منظمته من ناحية أخرى².

2. تحليل المشكلة :

تتطلب عملية تحليل المشكلة لاتخاذ قرار القيام بجمع البيانات والمعلومات، والحقائق المتعلقة بالمشكلة، وانتقاءها والتأكد من صحتها.

و في كثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال، فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم لكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوفرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.

3. تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل) :

إذا تم إنجاز الخطوات السابقتين بنجاح أمكن تحديد البدائل أو القرارات التي يمكن اتخاذها، حيث يساعد التشخيص السليم على تحديد المشكلة وحصرها في نطاق واضح لتحديد الأسباب التي أدت إليها، ومن ثم يرشد إلى بدائل الحل.

كما ينبغي على متخذ القرار -عند وضعه للحلول البديلة- أن يدرج في حساباته حل عدم القيام بأي عمل وإبقاء الحالة كما هي أي عدم اتخاذ قرار (يعتبر هذا كحل

¹ سيد الهواري، اتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الابتكاري، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص3.

² خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص102.

(محتمل) ففي بعض المواقف قد يترتب على القيام بأي عمل مساوئ وأضرار أكبر من المزايا التي قد تتحقق، ولذلك من الأفضل عدم القيام بأي عمل.

4. تقييم كل بديل :

تعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهدا فكريا شاقا، لأن مزايا وعيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة، ولكنها تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل. لذلك غالبا ما يرافق مقارنة البدائل وتقييمها الشك وعدم التأكد من صلاحيتها.¹

يتوقف نجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل على مدى صدق وحيادية البيانات والمعلومات، والحقائق المتعلقة بالمشكلة، والتأكد من صحتها، وكذلك على مدى وصولها في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

5. اختيار أفضل حل :

بعد تقييم البدائل كل على حدة، تأتي مرحلة اختيار أفضلها، وهذه من أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، فالاختيار يكون على أساس قدرة هذه البدائل على حل المشكلة. فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة قد حددت، وبعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار، تأتي " عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى " ².

¹ عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعة، بيروت 1992، ص 297.

² : خليل محمد حسن الشماخ و الآخرون. مرجع سبق ذكره. ص : 104.

تجدر الإشارة إلى أنه يتوجب على متخذ القرار الحرص على اختيار البديل الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة عامة، وأن لا تنحصر نظرتة في تحقيق أكبر فائدة لإدارته أو قسمه فقط.

6. تحويل القرار إلى عمل فعال و متابعته:

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية لا تنتهي إلا بتنفيذ الأفعال المضمنة في البديل المختار.

تستلزم عملية تحويل القرار إلى عمل أن يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم، والتغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الذين يعملون معهم، كما تستلزم هذه العملية تحفيزهم ودفعهم للعمل.

إن عملية متابعة ومراقبة التنفيذ تساعد متخذ القرار على التأكد من سلامة قراراته وقدرتها على تحقيق الأهداف، حيث يتعرف متخذ القرار -بمتابعته المستمرة- على العقبات والمعوقات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ ويسعى لتذليلها، ويمكنه من خلال ذلك الوقوف على النتائج والمتطلبات، كتعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه¹.

6-1-8. عناصر اتخاذ القرار:

أ- متخذ القرار: قد يكون فرد أو جماعة أو جهة ما ، و يتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخوله ذلك .

¹ ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره . ص 10.

ب- الاهداف و الدافعية : فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك او تصرف معين من اجل تحقيق هدف محدد ، و من المعلوم ان وراء كل عمل و سلوك دافع و بناء عليه لا يتخذ قرار الا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محددة .

ت- البيانات و المعلومات : لاتخاذ قرار اداري صائب لابد من جمع البيانات و المعلومات الكافية عن طبيعة المشكلة و ابعادها و اطرافها و تاثيرها و تعد عملية توفر البيانات و المعلومات الكافية و في الوقت المناسب عن المشكلة قيد البحث مسالة حيوية لنجاح القرار.

ث- التنبؤ: المعروف أن كثيرا من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها ، و تقديرها و تحديد انعكاسها، و تاثيرها لذلك فهو ركن اساسي من أركان عملية اتخاذ القرار .

ج- البدائل: يمثل البديل او الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما و من النادر ان يكون هناك حل واحد للمشكلة و بالتالي فان متخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الانسب.¹

8-1-7-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :

هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرار في مراحلها المختلفة، قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، أو يلقى العديد من المعارضه سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم و مصالحهم، من هذه العوامل²

1.تأثير البيئة الخارجية :

عمر همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات ، مؤسسة الرؤى ، عمان ، 2000، ص 256¹

² ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره. ص 65.

باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الاجتماعية، إضافة إلى القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة.

2. تأثير البيئة الداخلية :

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية¹.

3. تأثير متخذ القرار :

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية داخلية وخارجية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور. كذلك فإن مستوى الذكاء والخبرات والمهارات وال ميولات تؤثر في اتخاذ القرار.

4. تأثير ظروف القرار :

ويقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة،

¹ حسن علي مشرقي. مرجع سبق ذكره. ص : 30.

هذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

5. تأثير أهمية القرار :

إن اتخاذ قرار يتطلب إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

أ. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير.

ب. تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد.

ت. الوقت اللازم لإتخاذ.

8-1-8. خصائص عملية اتخاذ القرارات: إن عملية اتخاذ القرارات تتسم

بخصائص معينة أهمها مايلي:

° إنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق و التفكير المنهجي الصحيح.

° إنها عملية إجرائية ، فعلى الرغم من إن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد و تعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار لوضع التنفيذ.

° أن تتعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار فحينها لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار و من ثم لا يكون هناك اتخاذ القرار و إنما يكون الأمر إجباري على أمر معين.

° إن اختيار البدائل لا يتم عشوائيا و إنما يكون وفق أسس و معايير تؤدي إلى اختيار انسب بديل.

° أننا لا نختار البديل الأمثل لان المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع و ربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ، و ذلك فان الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب و هو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار ، فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلا مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلا من الأساليب الكاملة الميكانيكية.

° إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمتقبل ، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر ، و لكن تنفيذ القرار و آثاره و هذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرار لأنها تعتمد على التنبؤ بالمتقبل فضلا عن التغير و عدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

2-الاستقرار الوظيفي.

1-2-8. بعض المفاهيم المتعلقة بالاستقرار المهني:

❖ الشعور بالولاء و الانتماء :

يشير الولاء الى الخضوع المصحوب بالوفاء¹ و هو جانب تهتم العديد من المؤسسات بتحقيقه عند رسم سياساتها فتراعي اهدافها واهداف العامل على حد سواء لتنمية مشاعر الانتماء والولاء لديه كما تستجيب لحياته الاجتماعية و الشخصية ورغباته والعدل في معاملة العمال بوضع كل منهم في مكانه المناسب ومشاركتهم في المسؤولية هذا اضافة الى تنمية العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين² .

❖ الاداء :

¹ فريديرك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية اكاديميا. د.ط.د.س.ص.219

²عبد الكريم درويش، ليلي التكلي مبادئ الادارة العامة دار النهضة العربية د.ط. القاهرة 1975

يعرفه بدوي احمد زكي القيام باعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض اداؤه من العامل الكفاء المدرب¹ .

ويعرفه هلال محمد عبد الغني انه تنفيذ الموظف لعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة²

❖ الانضباط:

بينت الادارة العامة للمعجمات 1984 ان الانضباط هو ضبط الميول و السلوك اما بارادة الفرد نفسه او بتاثير سلطة خارجية³

كما يقصد بالانضباط توافق سلوك الافراد العاملين مع ضوابط و مقاييس السلوك المقبول و المحدد من قبل الادارة اضافة الى السلوكيات المتعارف عليها وقت العمل⁴

❖ الروح المعنوية:

الروح المعنوية تعبر عن مشاعر الفرد العامل اتجاه عمله ومدى رضاه عن المنظمة التي يعمل بها ومدى تكيفه بدوره في العمل ومع زملائه لذا الروح المعنوية عبارة عن محصلة مشاعر الافراد اتجاه العمل و مدى تكيفهم و انعدام الصراع في نفسه اتجاه كافة الظروف البيئية و الاجتماعية للعمل.

❖ اما قاموس علم النفس فيعرفها على انها استجابة فردية بفعل الجماعة بحيث يكون الفرد مستند للتفاعل الملائم لموقف تتعرض له الجماعة .

❖ الرضا المهني :

¹ بدوي احمد زكي ،معجم مصطلحات العلوم الادارية دار الكتاب المصري للنشر و التوزيع ط.1. القاهرة 1984

² هلال محمد عبد الغني، مهارات ادارة الاداء مركز تطوير الاداء و التنمية د.ط. القاهرة 1996

³ الادارة العامة للمعجمات ،معجم علم النفس و التربية، دار الكتاب للنشر و التوزيع د.ط.1984.

⁴ George weinberg , the action appoch , NEW YORK, 1969 , word publishing company ,

يعرفه ستون انه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح انسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق الاهداف الاجتماعية¹ .

❖ الطموح:

الطموح قوة لا يستهان بها تخلق في داخل الانسان غالبا مايكون المسبب لها الكبت الداخلي العاطفي للظروف المحيطة سواء كانت نفسية او اجتماعية²

❖ الاحساس بالتقدم:

ان العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الافضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دور فعال في التوجيه المهني وتحديد التطلعات لكل عامل وتوضيح امكانية تلبية هذه التطلعات اذا ما انتقل الى نوع معين من الاعمال . وفي حالة احس العامل انه ليس هنالك تدعيم لرغباته في التقدم او اهتمام بهذا الجانب من ناحية المؤسسة فانه قد يرغب في الانتقال الى مؤسسة اخرى وفي حالة لم يجد البديل قد يبقى بالمؤسسة في حالة من الاستقرار و التي تتجلى في سلوكياته المختلفة التي تؤثر عليه كعنصر فعال له دور بالمؤسسة وعلى المؤسسة على اعتبارها هيكل تنظيمي يسعى لتحقيق اهداف معينة³ .

2-2-8. أهمية الاستقرار الوظيفي:

الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية التي حظيت باهتمام كبير من قبل علماء الاجتماع وغيرهم من العلماء في دراستهم للتنظيمات وتحليل بناءاتها الداخلية، ومحاولة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجل

¹فهومي محمد السيد، المشاركة الاجتماعية و السياسية للمرأة في العالم الثالث، دار الوفاء للطباعة والنشر ط.1.

²حامد عبد السلام زهران ، قاموس علم النفس، عالم الكتب للنشر و التوزيع، د.ط. القاهرة د.س.

³ محمد طلعت عيسى ، عدلي سليمان، الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة . ط.1. القاهرة د.س.

تحقيقها، وقد ازدادت هذه الأهمية أكثر بعد التأكيد على الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة سواء المتعلقة بالجوانب الفكرية والابتكارية كاتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي أو المتعلقة بالجوانب الميدانية المختلفة التي تتم عند المستويات التنفيذية الدنيا. وقد انحصر الاهتمام من قبل في دراسة الجوانب المادية.

للعمل كالمواد الأولية ورأس المال حيث ساد الاعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن لوسائل

والآلات والمعدات والمواد كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق
الفعالية

اللازمة. وبالتالي البد من استغلال إمكانياتهم وخاصة الفيزيولوجية منها أقصى
استغلال،

وذلك من خلال تصميم الآلات بالطريقة التي تحقق هذا الاستغلال.¹

و يعتبر العمل المصدر الاساسي لدخل الافراد و يعتبر الافراد اهم مورد بالتنظيم من خلال مايملكونه من خبرات و كفاءات ولذلك اصبح لهذا المورد انعكاس كبير على تحقيق اهداف التنظيم ويتبع هذا الانعكاس حالة الفرد او العامل بالتنظيم وفي هذا الاطار وجب على التنظيمات ان تسعى لتحقيق الاستقرار المهني للعامل هذا الاخير الذي ينطوي تحته العديد من المفاهيم والذي يعتبر اهم عامل من عوامل النجاح فالعامل المستقر بعمله يقدم افضل مالمديه و يبرز مهاراته و يتقن عمله و يتميز بالانضباط بالقانون الداخلي اضافة الى انه يؤدي عمله على احسن وجه ويبقى ثابت بمؤسسته كل هذا عائد لتوافر مؤشرات الاستقرار من ولاء و انتماء و انسجام و تكيف مع التنظيم من جهة و مع منصبه و دوره من جهة اخرى و الرضا عن

سمير حليس : التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، 2008، ص105.¹

مختلف الظروف وكل هذا يعود على المؤسسة ايجابيا من خلال تناقص معدل دوران العمل الذي يسبب تكاليف باهضة في اعادة التوظيف و كذا التدريب... الخ و تناقص الصراعات التنظيمية من خلال تطبع العامل بانماط الجماعة و كذا تراجع معدل الغياب الذي يسبب التأخير و الاختلالات في العمل ونقص حوادث العمل فالعامل المستقر بعمله يركز على حسن سيره بطريقة افضل من العامل الغير المستقر و الامبالي كما ان الاستقرار المهني يولد الابداع في العمل و ينمي الروح المعنوية للعامل التي ترفع من مستوى طموحه وتجعله يطمح الى مستقبل مهني افضل... الخ .

باختصار ان استقرار المنظمة ونجاحها من استقرار اعضائها ونماء كفاءتهم فبدونهم ليس لها وجود و مصيرها الاضمحلال و الفناء .

3-2-8. عوامل الاستقرار الوظيفي:

من اهداف العامل في عمله هو وجود جو عمل مريح و مرضي داخل المؤسسة حتى يتسنى له بذل مجهوداته من اجل انجاز مهامه و انجاح عمله و الذي يعود عليه و على المجتمع بصفة خاصة و المجتمع ككل بصفة عامة بتقديم السلع او الخدمات من خلال استغلاله لقدراته و خبراته من جهة و تحقيق الرضا له و للمؤسسة من جهة اخرى و هذا الرضا المزدوج الذي يعود على الطرفين لا يمكن ان يتحقق الا في ظل تحقق مجموعة عوامل تقع مسؤولية توافرها على الطرفين ولها تصنيفات عديدة لعل اهمها التالي:

✓ العوامل المادية:

• الحوافز:

لقد كان و لازال موضوع التحفيز موضوع متدارس تناولته العديد من الدراسات بالبحث منذ الثلاثينات حيث حاولوا دراسة العلاقة بين اشباع الحاجات للافراد و مكان العمل و اشاروا الى الاهتمام بالاسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك

معين لان ذلك التفهم يساعد على القيام بالاجراءات اللازمة او اتخاذ القرارات اللازمة لتوحيد جهود الافراد و ترشيدها نحو تحقيق اهداف المؤسسة ان الهدف الاساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الافراد وذلك يتم عن طريق التفاعل مابين الحفز و القدرات من خلال المعادلة التالية:

$$\text{قدرات الفرد} \times \text{انجاز الفرد} = \text{التحفيز}$$

و تجدر الاشارة الى ان الحوافز منها المادية التي تضمن العيش الكريم للعامل و منها المعنوية التي تجعل الفرد يحس بقيمته داخل المؤسسة و بكيانه من خلال تقدير ارائه و منحه الطمانينة و الانتماء و الشهادات الشرفية و التقديرية على سبيل المثال و لا تكون الحوافز عل الدوام عبارة عن تقدير لمجهود العامل في المؤسسة و رغبة في زيادته بل هنالك حوافز سلبية تتضمن نوع من الانذار و التهديد و التخويف كأنظام التديبي لتعديل السلوك في حال لم يؤدي العامل عمله او انحرف عن الاهداف الواجب تحقيقها و بلوغها¹

• الاجر:

يعتبر الاجر المصدر الاساسي للدخل بالنسبة للغالبية العظمى من العمال و عليه فهو العامل الرئيسي في اشباع العامل لحاجاته و رفع مستوى معيشتة² و هناك علاقة طردية بين الاجر و استقرار العامل بعمله حيث ان المستويات العالية من الاجر تؤدي الى مستويات عالية من الرضا كبعد من ابعاد الاستقرار المتعددة فعدم شعور العامل بتقدير مادي لعمله و جهده المبذول يؤثر على استقراره بالعمل³

• الظروف الفيزيكية:

¹ عليش محمد ماهر، ادارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات، ط.1 الكويت د.س.ن.

² عبد الباسط محمد حسن، التنظيم الاجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب د.ط.

³ سامر جلد، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر و التوزيع ط.1. عمان 2009

اصبح توفر الظروف الفيزيكية الجيدة للعمل و خاصة داخل المؤسسة الصناعية الحديثة من الامور المسلم بها لانها تساعد على تحسين و رفع الكفاية الانتاجية و رفع الروح المعنوية للعامل و تساعد على الرضا و الاستقرار و يقصد بالظروف الفيزيكية مجموعة الاحوال الطبيعية و المادية المحيطة بالعامل اثناء ادائه للعمل كالإضاءة التهوية و كذا الضوضاء... الخ

✓ العوامل الاجتماعية :

● العلاقات الاجتماعية بين العمال :

ان الانسان مدني بطبعه كما يقول **ابن خلدون** و لا يمكنه ان يعيش بمعزل عن ابناء جنسه في المجتمع ككل و في مكان عمله بصفة خاصة فالعامل هنا ليس همه الوحيد العمل و الانتاج فقط بل لابد من ان يخلق جو مناسب بقدر المستطاع حتى يتمكن من الاستمرار في اداء عمله و بالتالي الاستقرار داخل التنظيم لهذا فهو يبحث دائما عن زملاء بالعمل يستطيع التجاوب و الانسجام معهم و هذا له تاثير جلي في تكوين اهم جانب من جوانب الاستقرار و هو الشعور بالانتماء و القدرة على التكيف مع هذا الجو الاجتماعي¹ .

● العلاقات الاجتماعية بين العمال و القيادة:

القائد هو ذلك الفرد الذي يؤثر على اوجه النشاطات التي تمارسها مجموعة في تحديدها لاهدافها ولتحقيق هذه الاهداف² وهذه القيادة تكون ناجحة اذا تمكن هذا القائد من التأثير و تدعيم الروابط و العلاقات بينه و بين العمال بحيث يؤدي ذلك الى الرفع من الروح المعنوية للعمال فهي تساعد على الانسجام و التفاهم بموضوعية مع الادارة و تقوي شعورهم

¹فتح ابو العزم، القيادة و تخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مكتبة القاهرة ط.2. القاهرة 1999

²درويش عبد الكريم، مبادئ الادارة العامة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ط.2. القاهرة 1975

بالانتماء الى مؤسساتهم و هذا من شأنه ان يجعل العمال يشعرون بالرضا عن اعمالهم و بالتالي البقاء و الاستمرار فيها

• الاتصال :

الاتصال هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة او المديرون او الافراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الاطراف الاخرى¹ بحيث يعتبر الاتصال التنظيمي من اهم العوامل المسيرة للعمل داخل المؤسسة فالى جانب كونه عملية ادارية هو ايضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعة العمل بحيث يتخذ عدة اشكال و انواع تصب كلها في وعاء واحد و هو اتصال رسائل معينة من مستوى لآخر او في المستوى الواحد و التي من شأنها السير الجيد للعمل من خلال فهم و ادراك مضمون هذه الرسالة و الاستجابة لها في اطار مايسمى بالتفاعل و بالتالي رضا العامل فهو يميل الى المناخ الذي يسوده الانسجام و التفاهم للتكيف مع المستجدات و الاستقرار.

✓ العوامل النفسية :

تتعدى حاجات العامل الحاجات المادية و الاجتماعية الى العوامل النفسية كالحاجة الى الاحترام و التقدير و المكانة الاجتماعية و التحفيز المعنوي الذي يمدّه بالاحساس بالتقدم و التقدير و اهمية عمله و اهميته في هذه المؤسسة بحيث يكون راضيا عن عمله و اكثر استقرارا به متى علم انه سيحقق له مستقبل مهني مضمون يمكنه من التقدم في الوظيفة او اكتساب الاحترام و التقدير² _ اضافة الى هذه العوامل المتداخلة توجد عوامل اخرى لاتقل اهمية و منها :

• توفر التحدي الذهني بالعمل:

¹ احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات مرجع سبق ذكره ص 132

² محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان، الخدمة الاجتماعية العمالية، د.ط. د.س.ن.ص 282 .

ان مثل هذا النوع من العمل او الوظائف يختبر قدرات و مهارات العاملين و هو من العوامل التي توفر المهني لبعض العاملين الذين يميلون الى التحدي ولا الروتينية و الرتابة التي تخلق الملل و اللامبالاة.¹

• الترقيات:

تساهم الترقيات التي وفق نظم عادلة بالمنظمة في الشعور باهمية العامل و اهمية عمله و كيانه بالمؤسسة و رضاه فالترقية تنطوي على مجموعة من مؤشرات القيم التي تتعلق باحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت مؤشرات مادية او معنوية او اجتماعية و يلاحظ ان تكون نظم الترقية عادلة وفقا لادراكات العاملين حتى تساهم في استقرارهم النفسي و المهني بصفة عامة²

4-2-8. مظاهر اللاستقرار المهني :

• حوادث العمل:

تختلف حوادث العمل من حيث العناصر التي تتدخل فيها ومن حيث النتائج التي تنتهي اليها فبعضها ينتج عن خطأ في التصرف و وبعضها يكون كنتيجة لخلل في الوسائل المادية المستعملة في العملية الانتاجية و اغلبها ناتج عن عدم الاستقرار المهني للعامل الذي يؤدي به الى الامبالاة و الملل و عدم الانتباه للعمل و عدم الانضباط القلق الصراع على مستوى العلاقات وحتى على المستوى النفسي و بالتالي حدوث حوادث العمل .

• دوران العمل :

دوران العمل من اهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني ويعني كثرة انتقال العاملين بين مناصب العامل دون الثبات في احدها بعد فترة تجريب غير مرضية او عدم القدرة على التكيف مع المنصب الجديد لاسباب كثيرة منها

¹ سامر جادة، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة المرجع نفسه 133.

² سامر جادة، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة المرجع نفسه 134 .

- العلاقات المتفككة
 - بروز الصراعات و الاهداف الشخصية
 - عدم توافق المؤهلات العلمية مع متطلبات العمل
 - الاشراف السيئ
 - الشعور بالظلم او عدم العدل
 - عدم الرضى عن المجال الجغرافي للعمل
- ويكون دوران العمل من عمل ل عمل اخر في نفس المؤسسة وهو داخلي و من مؤسسة ل اخرى و هو خارجي .

• الاستقالة و الاحلال :

من مظاهر عدم الاستقرار المهني الاستقالة و الاحلال الوظيفي وترك العمل بالمنظمة مما يجبر المؤسسة على اعادة التوظيف فتحدث اختلالات واضحة في المؤسسة في هذه الظروف من تكاليف مادية و صراعات ناجمة عن تجدد العمال و الذين يتطلب انسجامهم وقت طويل كما يظهر خلل عدم اداء العمل بالشكل المطلوب قبل فترة التدريب و الاختبار و تحديد جوانب القصر في المهارات و الذي ياخذ وقت اطول.

5-2-8. معالم الاستقرار الوظيفي .

تتعدد مظاهر الاستقرار المهني في العمل و تتنوع و يمكن التعرف عليها من خلال التالي:

■ انضباط العمال :

- وذلك بانخفاض معدل الغياب و دوران العمل و التأخر عن مواعيد العمل و التذمر منه و الخروج قبل الوقت المحدد للخروج و عدم اتقن العمل كمؤشرات تدل على ضعف الاداء
- اضافة الى العديد من السلوكيات الدالة على عدم الاستقرار فالعامل يظهر استقراره من

خلال مواظبته عليه و القيام به و الانضباط وفق القوانين الداخلية للمؤسسة التي تضبط نشاطه و سلوكه فيصبح مستقر بمنصبه و يرى مستقبله و نجاحه و تنمو خبراته و تتطور من خلال مهنته التي يزاولها مما يولد لديه استقرار نفسي و اجتماعي و مادي¹

■ الشعور بالامان :

تظهر اهمية الحاجة الى الامان بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية فاشباع حاجة ينقل الانسان بصفة عامة و العامل بصفة خاصة الى حاجة اخرى و تتضمن الحاجة الى الامان مايلي:

● الحماية من المخاطر المادية

● السلامة الصحية بالحماية من حوادث العمل و مخاطره

● الحماية من الامراض المهنية

● ضمان المطالب الاجتماعية كالعلاقات

ان توفر هذه الشروط و غيرها يدل على استقرار العامل بهذه المؤسسة فعليا فكل هذه المؤشرات تقود العامل الى الشعور بالثقة و الشعور بالمكانة الاجتماعية المحترمة التي يتمتع بها التنظيم².

■ شعور العمال باهميتهم :

أي شعورهم بعدم امكانية الاستغناء عنهم او احلال بعضهم محل بعض هذا كله يجعل روحهم المعنوية مرتفعة مما يؤدي الى استقرارهم في عملهم داخل التنظيم هذا اضافة الى شركائهم في اتخاذ القرارات و اعطاء الافكار و الاراء و تزويد الادارة باقتراحاتهم مما يشعرهم باهمية وجودهم و تفاعلهم بالمؤسسة

تاسعا: الأبعاد النظرية للدراسة:

¹د. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط.1. الاردن 2013

²د. طاهر محمود الكلالدة الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية المرجع نفسه ص 23

1- اتخاذ القرار:**أ- النظريات الكلاسيكية:**

تسمى أيضا نظريات النموذج العقلاني المثالي، ومدرسة القرار الرشيد، وقد راجت أفكارها منذ أوائل القرن العشرين حتى الثلاثينيات، وهي نظريات تهتم بإتباع الأسلوب العلمي لأداء العمل وفق مبادئ وإجراءات محددة، وتهتم بتنظيم أدوات العمل وآلاته والقوى البشرية، ويرتبط اتخاذ القرار فيها بالقوانين والأوامر والتعليمات المنظمة.¹

ومن أهم هذه النظريات نجد المدرسة العلمية ومدرية التقسيم الإداري.

مدرسة الإدارية العلمية: تعد من أول المدارس ذائعة الصيت لهذه في هذا المجال، وقد ساهمت جهود عدد من العلماء في انتشار أفكارها مثل: تشارلز باييج وهنري تاون، وفرانك جليبرت وهنري جاننت، هذا بالإضافة إلى ما بذله فريديريك تايلور في هذا المجال.

حيث يعتبر تايلور (Fred Erik Taylor) مؤسس نظرية الإدارة العملية، تعتبر هذه المدرسة أن الاتصال وجد لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها بهدف القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية. ومن أهم إسهاماته في مجال اتخاذ القرارات الإدارية دعوته إلى تطبيق الأساليب العملية والدراسات المنظمة التي تبنى على أساسها القرارات الناجعة في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، والانسجام بدلا من التفرقة، والتعاون بدلا من الروح الفردية

¹ عبد الله عماد: المرجع نفسه، ص82.

لتجنب الصراعات التي تنشأ بين الإدارة والعمال، وكل هذه المفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات¹.

° نظرية التقسيم الإداري: يعد هنري فايول (Henri Fayol) أول من جاء بمصطلح (الجسر أو المعبر) لعوائق الاتصال بين الأطراف داخل التنظيم، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم، حيث أن الاتصال يمر بإجراءات طويلة ومعقدة، وهو ما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، وعليه اقترح نظام الاتصالات الجانبية، بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت.

ويرى فايول أن اتخاذ القرار يرتبط ارتباطا مباشرا مع التنظيم باعتباره محددًا لواجبات ومستويات كل عامل بالمشروع، وقد ألقى على مرحلة اتخاذ القرار بعدا جديدا لم يتناوله أحد من المهتمين بعلم الإدارة من قبل، حيث يرى أن إصدار القرار لا يعني تحديد القرار الواجب التنفيذ كمعنى حرفي، ولكنه قصد بذلك معنى أعمق وهو إشراف الرئيس على المرؤوسين إشرافا جادا فعالا وتوجيههم بما يخدم أغراض المشروع².

ب- المدرسة البيروقراطية : تنسب المدرسة البيروقراطية إلى ماكس فيبر MAX Weber، ويقصد بلفظ البيروقراطية " النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي"³، وعليه فإن ماكس فيبر زعم أنها الطريقة المثلى والأسلوب الإداري المتفوق على أي نظم إدارية أخرى، ذلك لأن البيروقراطية تؤدي إلى الانضباط والتهديب وإلى الدقة المحكمة في أداء العمل وإلى الاعتماد والثقة، كذلك تؤدي إلى الثبات والاستقرار.

¹ صالح محمد: عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2008، ص 30.

² عبد الله عماد: مرجع سابق، ص ص 96-98.

³ عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994/1995، ص 15.

ومع هذا الزعم فإن للبيروقراطية تأثير سلبي على المحيط الوظيفي بشكل عام وعلى عملية الاتصالات بشكل خاص، حيث نجد أن:¹

- 1- معظم الاتصالات تبدأ من المستويات العليا وتركز على الأنظمة والقواعد والأوامر مما يجعل عملية الاتصالات صعبة.
- 2- محدودية تبادل الأفكار والآراء لعدم وجود اتصالات بين الأفراد في نفس المستوى.
- 3- تجاهل سلوكيات الأفراد من دوافع ورغبات واحتياجات تطويرية.
- 4- تجاهل وجود اتصالات غير رسمية مما قد تسببه هذه الاتصالات من مشاكل إدارية غير مرغوب فيها.
- 5- عملية الاتصال بطيئة ومشوهة لكبر حجم الهرم الوظيفي والبيروقراطية المطبقة.
- 6- انعدام استخدام الاتصالات الشفوية، وعدم ضمان تطبيق التعليمات والأوامر.
- 7- عملية الاتصالات تأخذ طابع غير شخصي مما يؤدي إلى مشاكل بين الموظفين.

2- المدارس النيوكلاسيكية (السلوكية):

راجت هذه النظريات في الثلاثينيات من القرن العشرين، وتهتم بدراسة الجانب السلوكي والاجتماعي وبصفة خاصة تأثير العنصر البشري باعتباره أساس السلوك التنظيمي، وبحث تأثير البيئة على هذا لعنصر ومدى انعكاس هذه المؤثرات على السلوك التنظيمي.²

وقد برزت أفكار هذه النظريات من خلال عدة مداخل فكرية تمثلت في مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الاجتماعية.

¹ محمد بوتين وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، مارس 1994، ص، 131.

² عبد الله عماد: مرجع سابق، ص 105.

أ. مدرسة العلاقات الإنسانية: إن اعتبار الإنسان كآلة كان أهم انتقاد وجه إلى المدرسة الكلاسيكية وفي نفس الوقت تعتبر هذه النقطة - أهمية العنصر البشري وضرورة إرضائه - البداية لاتجاه جديد أطلق عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد، والعلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم.

تعتبر تجارب الهاوثورن (Hawthorne) لإلتون مايو Elton Mayo في شركة "وسترن إلكترونيك الأمريكية" حول الإنسان في العمل كبداية حقيقية لمدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية، وتحول في ميدان إدارة الأفراد.

إن الهدف الأساسي من هذه التجارب هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة، ويتمثل مضمون التجارب في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة، فترات الراحة، نظام دفع الأجور...

من خلال هذه التجارب تم اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال و سلوكهم، ومن ثم استنتج إلتون مايو بأن التغييرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في العناصر الآتية¹:

- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.
 - الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية (العاملين) في فعالية التنظيم.
 - المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.
- لم يعط أصحاب هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية) أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف يتم هذا الإشراف وحدوده.

¹ عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

فيحصل متخذ القرار على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية تكون أسرع، وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

المدرسة الاجتماعية: تنسب هذه المدرسة إلى شيستر برنارد الذي اعتمد على التحليل الدقيق لوظائف الإدارة، مستخدما في ذلك عددا من العلوم ذائعة الصيت في ذلك الوقت، منها الإحصاء علم الاجتماع وعلم النفس.¹

يذهب شيستر برنارد للتأكيد على أن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير مناخ تنظيمي صحي ومناسب يقوم على نظام سليم للاتصالات، حيث لا يمكن أداء أي عمل دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصالات، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار في أي مسألة تتوقف على فاعلية المعلومات والبيانات المتعلقة به، كما يعتقد أن الهدف الأساسي لعملية الاتصال التنظيمي هو المساعدة على اتخاذ قرار سليم من خلال ضمان الفعالية، بمعنى آخر أنه ربط وظيفيا بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

يفرق برنارد بين اتخاذ القرار لدى الفرد واتخاذ القرار لدى المنظمة على أساس أن هذا الأخير تنفرع عنه عدة قرارات ثانوية، كما أكد على ضرورة تحديد العوامل الإستراتيجية المؤثرة على القرار حتى يكون توقع نتائج صدور هذا القرار بشكل جيد، كما أبرز أهمية إشراك المرؤوسين.

وقد صنف برنارد أنواع القرارات إلى:

قرارات إيجابية: وتعني أداء عمل معين سواء بطريقة مباشرة أو الامتناع عنه.

قرارات سلبية: وتعني الامتناع عن أداء عمل معين.

كما ساهم عدة علماء آخرين أمثال ليفين Lefen، وجور w.Gore بدراسات ساعدت على فهم عملية اتخاذ القرارات بعمق، وطورت أساليبه، كما درسوا

¹ عبد الله عماد: مرجع سابق، ص114.

شخصية متخذ القرار والتأثيرات السيكولوجية والاجتماعية والحضارية ومدى تأثير العادات والتقاليد السائدة.

2-الاستقرار الوظيفي:

° حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور 1856-1915

هي من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فريدريك تايلور من ابرز الامور التي ساهمت في تطوير ادارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي لقد اعطت هذه الحركة تصور محدد بين العاملين والادارة من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الاعمال واختيار الفرد الافضل للعمل مستخدما دراسة الوقت والحركة وكنتيجة لهذه الفلسفة انتهى فريدريك تايلور الى مهندس صناعي امنا بان العاملين يمكن برمجتهم الأداء فعال في المؤسسات الصناعية من خلال مجموعة عوامل ولعل اهمها سياسة التوظيف التي وان لم يتحدث عنها تايلور بطريقة مباشرة الا انه اشار في ابحاثه واعماله الى معاييرها والتي تعتمد على مجموعة من المبادئ تمثلت في:

- **قياس العمل ووصفه:** وهي مرحلة من مراحل التوظيف التي تقع على عاتق الادارة فيما ان هدف تايلور هو الوصول الى معدلات عالية من الانتاجية والرفع من مستوى الاداء والبحث عن انجح الطرق فاعلية الانجاز لانجاز العمل فلقد اهتم بدراسة وتحليل العمل ووضع اوصاف له وللعامل لا من الناحية الفكرية او العقلية بل من الناحية الجسمية والعضلية وذلك بصورة مكتوبة ومحددة تحتوي علي مجموعة من المعايير و الشروط ومتطلبات العمل والتي بدورها يتم اختيار و استقطاب الموارد المناسبة لتأدية العمل
- **قياس العمل:** يؤكد تايلور بهذا الصدد علي ضرورة تقسيم العمل اهتم في هذا الجزء بالتدرج الهرمي للعمال وعلى اساس هذا التقسيم تتم اهم مرحلة من مراحل عملية التوظيف وهي التعيين للعامل على اساس الكفاءة اضافة الى الجانب الجسدي والعضلي وكانت كفاءة العامل عنده تقاس على اساس مدى بذله للجهد حتى وان لم يكن ذلك في اطار العقلنة بل فقط على اساس الانتاج واداء المهام.

° النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920):

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن 20 ويعتبر ماكس فيبر مؤسسها ورائدها ويرى من خلال مبادئ البيروقراطية ان إختيار العامل يتم على اساس الكفاءة بمعنى استخدام الخبرات واعتمد الطرق العلمية بتعيين الافراد وترقيتهم وكذلك عدم التحيز وممارسة الادارة في اختيارها للقانون بعيدا عن المصالح الشخصية والاعمال الفردية والتي كان الهدف منها وصف الجهاز الاداري للمؤسسات وكيفية تأثيرها على الاداء ولقد حاول فيبر من خلالها تقديم اقتراح نموذج من خلال إجراء مقارنة بين مختلف الاجهزة الادارية للوصول الى مايعرف بالنموذج البيروقراطي الذي يتضح جليا من خلاله انه يعتمد على تقسيم العمل مما ينتج وظائف متخصصة تنفرد عن النظام الكلي وفقا لها ولمتطلباتها ويتم توظيف الافراد وترقيتهم ويظهر ذلك من خلال التركيز على الخبرة والشهادة العلمية التي يحققها المترشح للعمل اضافة الى الكفاءات الفنية التي تستنبط من خلال اجراءات المقارنة بين العمال كالاختيار الفني، الخبرة، الحصول على الشهادة العلمية.

° نظرية الادارة اليابانية لوليام اوشي:

ظهرت نظرية على يد وليام اوشي، هدفت النظرية الى الربط بين النموذج الامريكي والنموذج الياباني وصولا الى ما اسماه بالاطار الوسطي حيث ان كل منهما يقوم على مسلمات هي:

• النموذج الامريكي:

- الوظيفة قصيرة الاجل.
- اتخاذ القرارات الفردية .
- المسؤولية الفردية.
- التقويم والترقية السريعة.
- تدرج وظيفي متخصص.

■ صراحة ووضوح الرقابة.

■ الاهتمام الجزئي بالموظف.

● النموذج الياباني:

■ الوظيفة مدى الحياة .

■ اتخاذ القرارات جماعيا.

■ المسؤولية الجماعية .

■ بطيئ الترقية والتقويم.

■ تدرج وظيفي غير متخصص.

■ ضمنية الرقابة .

الاهتمام الكلي بالموظف.

وتقوم سياسات العمل في معظم المؤسسات اليابانية على اسلوب توظيف العاملين مدى الحياة وهذا مايجعل الاسلوب اكثر استقرارا لكل العاملين ومؤسساتهم واصحاب العمل عموما وان كان هذا الاسلوب لا تتمسك به جميع المؤسسات اليابانية مؤخرا الا ان قوانين العمل لا تطرد العامل او تحيله الى التقاعد الا عند بلوغه سن 55 من عمره وهذا ما يضمن الولاء التام للمؤسسة طول هذه المرحلة العمرية .

°نظرية التكوين او التقسيم الاداري:"هنري فايول".

حلل هنري فايول الوظيفة الادارية الى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان الادارة العامة الصناعية سنة 1916 موضحا بصفة غير مباشرة في بعض مبادئه للادارة تاثير هذه المبادئ على الاستقرار المهني للعامل بالتنظيم فمن خلال دراسته و ملاحظته حاول فايول ان يستنبط القواعد الاساسية للادارة الناجحة لجميع الانشطة في المؤسسة من تنظيم و تخطيط و اصدار الاوامر وتنسيق وكذلك الضبط

و السيطرة ومن ضمن هذه القواعد او المبادئ الفايولية ما اشار الى استقرار العامل في عمله والتي لم يدع انها حتمية في جميع المؤسسات او في جميع الحالات وانما كان يرى انها قابلة للتغيير وتتضمن قدرا هاما من المرونة لذلك فانه لم يسمها قوانين بل اطلق عليها مبادئ الادارة ومنها :

- **تقسيم العمل:** ويعني توزيع العمل المركب من اجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهم جزء مما يحقق وضوح الدور للعامل واستقراره النفسي بالعمل اضافة الا ان التخصص كلما زاد كلما كان العامل اكثر اتقانا وكفاءة لعمله فانتاجه مثلا لنفس القطع دائما بنفس الحركات يكسب مهارة وجودة ودقة في الاداء كبعد يدل على استقراره في العمل
- **وحدة الامر:** وتعني ان يتلقى العامل التعليمات الخاصة بالقيام بعمل معين من مسؤول واحد فقط يوضح له مهامه بشكل مفصل لا يجتاحه الغموض فتعدد المسؤولين على الشخص الواحد او الجماعة الواحدة يؤدي الى الارتباك والتخبط في المشاكل وحدوث ضغوط تسبب للعامل نوع من عدم الرضا والاستقرار في العمل¹.
- **المساواة:** أي انه وجب تحديد العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين عن طريق مبدا المساواة في العمل و القيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة فالمساواة بين الافراد في طريق التعامل معهم بحيث يضمن التنظيم زيادة مستوى ادائهم وحتى ولائهم للمؤسسة وبالتالي الاستقرار فيها نفسيا واجتماعيا وماديا .
- **المبادرة:** وتعني اتاحة قدر من الحرية لفريق العمل لتجريب خطتهم الخاصة وعدم احباط مبادرتهم وتحمل حدوث بعض الاخطاء نتيجة لذلك أي تشجيعهم على روح المبادرة والابتكار مما يجعل العمال يشعرون باهميتهم ككيانات فكرية لاعضوية فقط هذا من جهة ومن جهة اخرى فان استخدام هاته السياسة يكسر ملل و روتين العمل الذي في الغالب مايؤدي الى سوء الاداء الغياب وغيرها من الاثار فتشجيع روح المبادرة التي اكتسها الفكر الفايولي تحقق اهم عامل من عوامل استمرار المؤسسة الا و هو استقرار عمالها .

1 سامر جلدة السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة مرجع سبق ذكره. ص29

• **مكافأة الافراد :** الح فايول على ضرورة ربط المكافآت بتنفيذ الاعمال و المهام وتنفيذ و انجاح خطط الادارة وكذلك اسهام الفرد مما يحقق رضاه واستقراره بالعمل و المنصب و المؤسسة ككل

• **روح التعاون :** اكد فايول على ضرورة الحافظة على روح التعاون والتضامن و الفريق وهذا ما يمنح المؤسسة طابع الوحدة ويزيد من انتماء الافراد لها و ارتباطهم بها ويستطيع الاداري من خلال امور بسيطة ان يقوي روح التضامن كاستعمال الاتصال المباشر مع العاملين بالتحدث اليهم بدلا من اعتماد الاوامر المكتوبة اذا كان ذلك ممكن مما ينمي الجانب الاجتماعي و يحقق رضا العاملين عن علاقاتهم في العمل كجانب من جوانب استقرارهم فيه. -هذه هي تقريبا اهم المبادئ التي اشار فيها فايول الى عوامل استقرار العامل بالعمل وسبل توصل التنظيم الى ذلك¹.

كما اشار الى بعض الخصائص التي تحقق استقرار العامل كالخبرة العلمية قدرات العامل المهارات الادائية و الادارية لدى فئة المسيرين والاداريين كما اكد على ضرورة التدعيم و التعزيز المستمر لقدرات كل من العمال و الاداريين عن طريق التدريب والتجديد و الاطلاع المستمر وذلك ضمانا لحسن سير العمل ورضا العمال لتحقيق اعلى معدلات النجاح للمؤسسة و الاستقرار لهم.

° نظرية العلاقات الانسانية"التون مايو".

جاءت هذه المدرسة بعد التجارب و البحوث التي طبقت في مصانع هاوثورن التابعة لشركة وسترن اليكترويك الامريكية واشرف على هذه الدراسات التون مايو و زملاؤه وقد حاولت تلك الدراسات ايجاد العلاقة الحقيقية بين الظروف الفيزيقية للعمل و مستويات انتاجية العمال ثم تطورت الى دراسة جماعات العمل و الروح المعنوية بين العمال و بين العمال و الادارة وكذا طبيعة القيم و الاتجاهات واشكال المعايير و انماط الدافعية.

¹ سامر جلدة مرجع سبق نفسه .

اثارت تلك الدراسات كثيرا من النقد و الاعتراض على افتراضات الحركة العلمية لفرديريك تايلور فلا يسعى العمال دائما وراء مصالحهم المادية فالعلاقات الانسانية السليمة اهم بكثير من المصالح المادية فالحفاظ على القيم الانسانية ووحدة جماعات العمل و تماسكها و رفع روحها المعنوية وكذا ادائها و رصاها و استقرارها و غير من العوامل التي تسهم في رفع الانسانية في التنظيمات نظرا لتوفير جو مشحون بالمحبة و التعاون و التعاضد و المشاركة الاجتماعية و النفسية بين العمال جميعهم وهكذا تصبح اهداف العمال الاجتماعية تحقق اكبر درجة من الرضا و الاستقرار .

-وقد ركزت دراسات التون مايو على الجانب الانساني النفسي الاجتماعي ومرت دراسته باربعة مراحل على النحو التالي:

- **المرحلة الاولى:** وهي تجربة الاضاءة كظرف فيزيقي طبقت هذه التجربة على مجموعتين مجموعة تجريبية و اخرى ضابطة حيث انه لوحظ ان نقص الاضاءة في مجموعة على غرار مجموعة اخرى لم يؤثر في كمية الانتاج الا عند تدني مستوى الاضاءة الى اقصى درجة وكانت بداية الكشف عن السر الخفي وراء ذلك و هو العلاقات الغير رسمية بين العمال التي ترفع الروح المعنوية حتى لو كانت الظروف الفيزيكية سيئة .
- **المرحلة الثانية:** كانت التجربة متعلقة بالظروف المادية وتأثيرها على العمل و طبقت على عاملات الهاتف والاتي رغم تغير هذه الظروف من وجبات مجانية و غيرها الا ان ذلك لم يؤثر في مستوى ادائهن ولا على مستوى الانتاج¹ .
- **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة درس التون مايو العامل الانساني بصفة اقوى من الظروف الفنية والظروف المادية واتضح ان البناء الاجتماعي غير الرسمي ضمن منشأة العمل له دور كبير وحيوي في رفع معدلات الاداء و الانتاجية للعمال لانه يربط جماعات

¹صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث ط.1. الاسكندرية 1988

العمل بعضها مع بعض ليصلوا الى ان هناك مايسمى بجماعة العمل التي تضع اساس واضح للانتاجية.

■ **المرحلة الرابعة:** تم فيها اختبار نتائج المقابلات واجراء الاختبار على مجموعة من العمال بعضهم سريع و بعضهم الاخر بطيء كما قدم لهم نظام للحوافز واثبتت التجربة ان التفاعل الجماعي و ارتباط افراد المجموعة كان اهم انظمة رفع اداء العمال و ارضائهم وذلك من خلال :

● دعم الحياة الاجتماعية السليمة بين العاملين والتي تعتبر ضرورية من اجل زيادة الاداء والانتاج فالخبرات الاجتماعية وهي التي تحدث بشكل مباشر الطموح و المكانة الاجتماعية واشكال السلوك و انواع العلاقات الاجتماعية و القيم.

● ان العمل الصناعي عمل جماعي له اهداف جماعية بحيث يتاثر فيه العمال ببعضهم البعض خاصة فيما يتعلق بالاحساس بالراحة و الطمانينة واشكال السلوك الصادرة عنه والقدرة على تحقيق الرضا و الاستقرار و الاداء.

● ان حفظ انسانية العامل و الاهتمام به و صون كرامته و احترامه كفيل برفع مستوى الاداء.

● ان الشكوى و القلق و التذمر الذي يظهر في حياة العاملين هو انعكاس لواقع اجتماعي غير مرض فالاضطرابات و التغيب عن العمل و الخوف من المستقبل و البطالة وغيرها ماهي الا نتائج لاوضاع اجتماعية و نفسية غير صحيحة و غير مرضية للعامل و لامحقة لاستقراره

- تاسيسا على ماسبق ذكره نجد ان **مدرسة العلاقات الانسانية** ربطت بين الوضع الاجتماعي و النفسي من رضا و تعاون و استقرار مهني و كل اوضاع العمال بصفاتهم جماعات بشرية و بين مستوى ادائهم و خدمتهم لمصالح التنظيم.¹

¹صلاح عبد الباقي ادارة الافراد و العلاقات الانسانية المرجع نفسه. ص34

° نظرية ماك كليلاند في الحاجات:

لقد امضى العالم النفسي **ديفيد ماك كليلاند** سنوات عديدة في دراسة هيكل الحاجات الانسانية وتطبيقاتها في الدافعية كما توصل ماك كليلاند فان الحاجات الانسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم اكتسابها في المراحل الاولى من حياة الفرد ومن خبرته ومن التعرض لمظاهر ونواح معينة للمجتمع الذي يعيش فيه وعلى العكس من ماسلوفان ماكليلاند لم يكن مهتما بتجديد العلاقات المتدرجة او الهرمية بين الحاجات الانسانية وبدلا من ذلك فقد اهتم اكثر بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات وبلغة اخرى فقد كان ماكليلاند يحاول الاجابة عن مثل هذا السؤال تحت أي ظرف يمكن لحاجات معينة ان تؤدي الى نماذج معينة من الدافعية¹.

والدافعية هنا كنمط اساسي من انماط السلوك والتي لا تؤدي فقط لزيادة الانتاج بل كذلك الى تحقيق امور وانماط اخرى من السلوك من ارتفاع الاداء والرضا عن العمل بشتى نواحيه نظرا لاشباع مختلف الحاجات والتي كلها تصب في النهاية في بوتقة تمثل استقرار العامل بعمله و عدم البحث عن تنظيم اخر ولقد استطاع ماك كليلاند بهذا الصدد ان يتوصل الى ثلاث مجموعات من الحاجات والتي لها علاقة بالسلوك التنظيمي وهي الحاجة الى الانجاز والحاجة الى الانتماء و الحاجة الى القوة.

الحاجة الى الانجاز :

لقد كانت هذه الحاجة من اكثر مجالات البحث و الاختبار من طرف ماكليلاند و زملائه وينصرف مفهوم الحاجة الى الانجاز الى حاجات الافراد لتحقيق الكفاءة و التفوق والبراعة المتفوقة وقد تمكن ماك كليلاند و زملاؤه من التوصل الى بعض الخصائص المميزة للافراد الذين تكون لديهم دوافع عالية للاداء و الانجاز على اعتبار ان الاداء الجيد و الانجاز من اهم ابعاد الاستقرار المهني للعامل وذلك يتوضح من خلال مؤشراتته كما يلي:

1 فاروق عبده فلييه ، السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط.2. ، عمان ، 2009.

- يفضل هؤلاء العمال المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة أي ان هؤلاء لايفضلون المواقف التي تتحقق فيها النتائج بالصدفة لان النجاح في مثل هذه المواقف لا يوفر أي خبرة في الانجاز .
- لديهم نزعة لوضع الاهداف الصعبة نسبيا والتي قد تنطوي على مخاطر فالاهداف السهلة لا تمدهم الا بالقليل حول الشعور بالانجاز و الذي لا يمددهم بدورة بشعورهم باهميتهم ولا استقرارهم.
- يضيف ريتز الى ماسبق من خصائص لذوي الدرجة العالية من من حاجات الانجاز من الافراد انهم يتميزون بمجموعة من الخصائص:
- مستقرون لدرجة عالية راجعة لانهم يشعرون بالرضا عن ما قدموا للمؤسسة و ما انجزوه ومن هنا فان الاحساس بالانجاز اهم من المكافآت
- حتى يحقق هؤلاء العمال حاجتهم الى الانجاز التي تؤدي بهم الى الاحساس بالاستقرار على الصعيد النفسي من الممكن ان تجدهم مستغرقين تماما في مهمة او عمل معين ويستمررون في التزامهم هذا ويتم انجاز هذا العمل او المهمة.
- يتميزون باهم ابعاد استقرار العامل بعمله الا و هو الطموح فهم غالبا يهتمون بالابتكار والسعي الى تحقيق الاهداف طويلة الاجل و هذا ليس بغرض اسعاد الاخرين او حتى الحاق الضرر بالبعض بل لمجرد الشعور بالرضا و الاشباع و الاستقرار.
- **الحاجة الى الانتماء :** وهي الرغبة التي يتبع اشباعها بالرضا كعامل او مؤشر من مؤشرات الاستقرار تتمثل فب بناء علاقات صداقة والتفاعل مع الاخرين يشبع للافراد هذه الحاجة من خلال الصداقة و الحب واقامة علاقات اجتماعية مع الغير و التواصل فالعمال يشعرون بالسعادة عند تفاعلهم و ايجادهم الدعم النفسي كما انهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل .
- **الحاجة الى القوة :** القوة و و الاشراف على الاخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك سلوكيات بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتاثير على سلوك الاخرين والافراد الذين

لديهم الحاجة الشديدة الى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول الى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتاثير على الاخرين ويعتقد بانه لدى المديرين حاجة الى القوة و الانجاز لانهم مسؤولون عن عمل الاخرين¹.

¹ سامر جادة، المرجع نفسه.

الْقَمَلُ الثَّامِي

الإجراءات المنهجية للدراسة.

أولا :مجالات الدراسة .

1- المجال المكاني.

2- المجال الزماني.

3- المجال البشري.

ثانيا: المنهج المستخدم.

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

رابعا: عينة الدراسة و مواصفتها.

اولا:مجالات الدراسة.1- المجال المكاني.أ- نشأة مديرية الصناعة و المناجم.

تعد مديرية الصناعة و المناجم من المديريات حديثة النشأة و قد مرت بعدد من المراحل حتى وصلت الى ما تسمى اية الان بمديرية الصناعة و المناجم فقد كانت في بداياتها و نشأتها الاولى تسمى " وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية " من سنة 2003 الى 2007 و ذلك وفق الجريدة الرسمية .

و يتضمن المرسوم انشاء مصالح خارجية في وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية مرسوم تنفيذي رقم 03-442 مؤرخ في شوال عام 1424 الموافق ل 29 نوفمبر سنة 2003.

و المرسوم الثاني يتضمن تنظيم المديرية الولائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية في مكاتب و تكون لها مصالح مختلفة مادة 2.1 من قرار وزاري مشترك مؤرخ في 22 ذي الحجة 1425 الموافق ل اول فبراير سنة 2005.

بعدها جاء تعديل مس تسمية فقط و ذلك في الجريدة الرسمية رقم 11-19 مؤرخ في 20 صفر عام 1432 الموافق ل 25 يناير 2011 يتضمن انشاء مديرية الولاية للصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار و مهامها و تنظيمها.

بعدها استمر التغيير و ذلك في الجريدة الرسمية رقم 05 سنة 2014 وفق المرسوم التنفيذي رقم 14-21 مؤرخ في 21 ربيع الاول عام 1435 الموافق ل 23 يناير

2014 يعدل المرسوم رقم 11-19 المؤرخ في سنة 2011 حيث تستبدل التسمية الى مديرية الولاية للتنمية الصناعية و ترقية الاستثمار .

و بعدها تم وفق مرسوم تنفيذ رقم 15-15 مؤرخ في اول ربيع الثاني من عام 1436 الموافق ل 22 يناير سنة 2015 و ذلك يتضمن انشاء مديرية الولاية للصناعة و المناجم و مهامها و تنظيمها.

ب- تعريف مديرية الصناعة و المناجم:

تعد مديرية الصناعة و المناجم المحددة وفق المرسوم التنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في اول ربيع الثاني من عام 1436 الموافق ل 22 يناير سنة 2015 من اهم المديريات المتواجدة في كل ولاية فمديرية الصناعة و المناجم لولاية تيسمسيلت تقع في الحي الاداري الجديد مقابل ثانوية احمد بن يحيى الونشريسي (المتقنة سابقا) و يحيط بها كل من مديرية التجارة ومديرية الضمان الاجتماعي و يقابلها مديرية الحفظ العقاري تتشكل هذه المديرية من هيكل تنظيمي يأطرها و يحافظ على ديمومتها و سير عملها حيث تتشكل من 04 مصالح رئيسية و بدورها هذه المصالح تنفرع لمكاتب تتقاسم مهامها تحتوي المديرية على حوالى 36 عامل باختلاف مناصبهم تختص هذه المديرية بالمهام المتعلقة بالمجال الصناعي و مجال التقييس و القياسة و الامن الصناعي و كذلك في مجال المناجم و تطوير النسيج و ضبط العقار الصناعي و لها دور كبير في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تهتم ايضا بمجال و تطوير النسيج و ضبط العقار الصناعي و لها دور كبير في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تهتم ايضا بمجال الاعلام و الاتصال الصناعي فتعتبر هذه المديرية ذات طابع صناعي اقتصادي تساعد على تنشيط مجال الاقتصاد للولاية .

ج- مهام مديرية الصناعة و المناجم: تقوم المديرية بالمهام الآتية.

- ° ضمان متابعة التدابير القانونية و التنظيمية المتعلقة بالتقييس و القياسة و الامن الصناعي.
- ° مساعدة مؤسسات القطاع على تحقيق عملياتها في ميدان التنافسية الصناعية و الابتكار.
- ° اقتراح كل عمل يهدف الى المحافظة على النسيج الصناعي و تطويره و ترقية الاستثمار .
- ° متابعة الشراكة و تسيير مساهمات الدولة.
- ° السهر على جمع المعلومات الخاصة بنشاطات القطاع و نشرها.
- ° تنفيذ السياسات في مجال المناجم.
- ° السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بنشاطات القطاع بالاتصال مع الاجهزة المعنية .

د- مصالح مديرية الصناعة و المناجم: تضم مديرية الصناعة و المناجم

للولاية خمس (5) مصالح:

- ° مصلحة التقييس و القياسة و مراقبة المطابقة: تضم مكاتبين ، مكتب متابعة التقييس و القياسة ، و مكتب الامن الصناعي و مراقبة المطابقة .
- ° مصلحة ترقية الاستثمار و التطور الصناعي و متابعة مساهمات الدولة: تضم مكتب التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار و مكتب متابعة مساهمات الدولة .

- ° **مصلحة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** تضم مكتب تشجيع انشاء و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و مكتب دعم التنمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ° **مصلحة المناجم و المراقبة التنظيمية :** تتضمن (3) مكاتب، مكتب المناجم و المقالع، و مكتب المراقبة التنظيمية لأجهزة ضغط البخار و الغاز، و مكتب مراقبة مطابقة المركبات.
- ° **مصلحة ادارة الوسائل:** تضم مكتبين، مكتب المستخدمين و التكوين، و مكتب الميزانية و الوسائل و انظمة الاعلام و التوثيق.

2- المجال الزماني:

استغرقت الدراسة الميدانية بمديرية الصناعة و المناجم لولاية تيسمسيلت 30 يوما تبعا للمراحل التالية:

المرحلة الاولى : كانت قد بدأت بعد الدراسة النظرية بأسابيع قليلة في يوم 23 جانفي 2018 اين قمنا بالتعرف على المؤسسة عن قرب و مختلف مصالها و سير عملها و مقابلة خاصة برئيس مصلحة الموارد البشرية و ذلك من اجل تعريفهم بموضوع الدراسة الراهنة على مستوى المؤسسة.

المرحلة الثانية : بدأت في 28 فيفري 2018، كما تم فيها جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة (الهيكل التنظيمي، التعداد البشري) و كل المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة .

المرحلة الثالثة: فخصناها لتطبيق الاستمارة التجريبية التي ساعدتنا على اجراء بعض التعديلات على استمارة البحث و ذلك يوم 06 مارس 2018

المرحلة الرابعة: هي اخر مرحلة في الدراسة الميدانية حيث تمت في 2 أفريل 2018 و قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية للحصول على المعلومات و البيانات التي

من خلالها تم اختيار فرضيات الدراسة ، التي انطلقنا منها للإجابة على تساؤلات الاشكالية التي طرحتها الدراسة.

3- المجال البشري: تضم مديرية الصناعة و المناجم 161 عامل و يتوزع

مجتمع الدراسة على ثلاثة اصناف مهنية و هذه الاصناف هي كتالي :

الصنف الاول: و يمثل فئة الاطارات و يضم حوالي 62 عامل.

الصنف الثاني: و يمثل فئة الاعوان المتحكمين و يضم حوالي 53 عامل.

الصنف الثالث: و يمثل اعوان التنفيذ و يضم حوالي 46 عامل.

ثانيا: المنهج المستخدم.

يعرف المنهج بانه الطريقة التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتبية و الحقلية لتصنيفها و تحليلها و تنظيرها و المنهج يخدم المعرفة العلمية ، فلا معرفة من دون منهج¹.

لذلك يعتبر المنهج هو الاساس لكل بحث علمي نظرا لما يقدمه للباحث من اشارات خلال دراسته للموضوع.

و لقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على اسلوب الحصر بالعينة كأحد اساليب المنهج الوصفي ، اذ يعرف المنهج الوصفي على انه منهج يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها ، وصف دقيقا و يعتبر عنها تعبيرا كميما فالتعبير الكيفي يحق لنا الظاهرة او حجمها و درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الاخرى².

احسان محمد حسن: مناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ،2009، ص11.

عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق و اعداد البحوث، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2009، ص138.

و لكي نكون اكثر موضوعية و لكي يؤدي المنهج الوصفي دوره فإنها استندوا الى تحليل و تقسيم المعلومات لاستخلاص النتائج التي توصلنا اليها ، الى جانب ذلك تم الاعتماد على تقنيات المنهج الاحصائي من خلال تبويب البيانات المجمعة من الميدان ، في جداول بيانية و التعليق عليها ، و هذا ما يجعل دراستنا اكثر دقة و وضوح.

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

هي مجموعة من الادوات التي تساهم بقدر كبير في الاطلاع و التحليل المعمق للظواهر المدروسة ، و تساعد الباحث في جمع المعلومات الازمة حول موضوع الدراسة و تشكل هذه الادوات الركيزة الاساسية في البحوث الاجتماعية لأنها عبارة عن اداة وصل بين الباحث و المبحوثين و من اهم الادوات التي تم استعمالها في موضوع الدراسة ما يلي:

1- الملاحظة :

تعرف على انها نشاط يقوم به الباحث خلال مراحل البحث لجمع الحقائق التي تساعد على تعيين المشكلة و تحديدها و كذلك عن طريق استخدامه للحواس¹ ، و ايضا تعرف بانها وسيلة من وسائل جمع البيانات و مراقبة و معاينة الظاهرة المراد دراستها²، هي تلك المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة³.

حيث سمحت لنا هذه الاداة من الاطلاع على الجو السائد في المؤسسة ، و طريقة القيام بالمهام و الوظائف ، بالإضافة الى هذا ساعدتنا على معرفة كيف يتعامل

خالد ابو فرحات ، راند عبد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دط دار الايتام للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص43. ¹

احمد عباد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية ، الجزائر ، 2006، ص131. ²

ابراهيم خليل ابراش: المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق، عمان، 2009، ص. 261 ³

الافراد داخل المؤسسة حيث لاحظنا ان اغلب الموظفين يحترمون ساعات العمل الرسمية .

فقد ساعدتنا في ملاحظة سلوك الافراد ملاحظة واقعية ، و افادتنا في التعرف على المصالح و الهياكل و قد تم استخدامها ميدانيا في :

° زيارة المصالح و الاطلاع على مختلف نشاطاتها.

° ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.

° مراقبة سلوك الافراد اثناء قيامهم بمهامهم الموكلة اليهم .

° ملاحظة مدى الاحترام المتبادل بين العمال و رؤسائهم.

2- الاستمارة:

تعرف الاستمارة بانها: نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة او موقف ، و يتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية او ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد¹.

و بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في الدراسة وجدنا ان الاداة الاكثر ملائمة لتحقيق اهداف الدراسة هي الاستمارة ذلك لصعوبة الحصول على المعلومات عن المعلومات عن طريق الادوات الاخرى و عليه فقد قمنا بتصميم استمارة مكونة من اربعة محاور رئيسية :

المحور الاول: و يتعلق بالبيانات الاولية كالجنس و السن و المستوى التعليمي الحالة الاجتماعية و المستوى الوظيفي و الاقدمية .

رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمى فى العلوم الاجتماعية، دط، مطبعة دار هومة، 2002، ص. 270¹

المحور الثاني: يتعلق بالفرضية الجزئية الاولى " يساهم اختيار البديل الانسب في تحقيق الانضباط في العمل" .

المحور الثالث: يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية" يساهم تفويض السلطة في تحقيق الالتزام الوظيفي"

المحور الرابع: يتعلق بالفرضية الجزئية الثالث" تساهم انسيابية المعلومات في الرفع من الروح المعنوية "

3-المقابلة

-تعد المقابلة من ادوات البحث العلمي الخاصة بجمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها وهي اسلوب هام في ميدان العلوم القانونية و النفسية و الاجتماعية... الخ وتعرف على انها المناقشة بين فردين فاكثرا و اكثر وتبادل الاراء ووجهات النظر في موضوعات معينة، وعادة ماتكون في صيغة التحدث بين شخصين وجها لوجه لهدف رئيسي يحدد سلفا يتعلق بموضوع البحث والغرض منها الوقوف على الخطا والصحيح و المستتر و الوقوف على حقائق اضافية في اجابات المفحوص في واقع ملاحظة الباحث له¹.

- كما تعرف على انها وسيلة من وسائل جمع البيانات كالملاحظة و الاستمارة و القياسات و الوثائق الا ان المقابلة تنفرد بخاصية اساسية وهي انها تلزم المقابل الباحث ان يحتك مباشرة بالمبحوث و عن قرب².

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه و بشكل كبير على المقابلة الحرة في المراحل الاولى للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

¹عبد الكريم غريب منهج و تقنيات البحث العلمي مقارنة ابستمولوجية عالم التربية ، الدار البيضاء 1997،

² عبد الناصر جندلي ، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع ط.2، 2007،

4-السجلات و الوثائق:

-تمت الاستعانة في هذه الدراسة بالسجلات و الوثائق التي ساعدتنا اكثر في فهم طبيعة عمل المؤسسة كما ساعدتنا في التعرف على المجال البشري و المكاني للدراسة و كذا تصنيف الفئات المهنية و تمثلت هذه الوثائق في التالي :

*الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

*قائمة التعداد الحقيقي للمستخدمين او العمال أي المجال البشري

*وثيقة تتضمن تصنيف الفئات المهنية في المديرية.

5- الاجراءات الاحصائية:

لتحقيق اهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها فقد استخدمناه في العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة منها النسب المئوية ، التكرارات و المتوسط الحسابي ، و الجداول، ثم التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لكل مفردات الدراسة و تحديد استجابات الافراد اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها اداة الدراسة.

النسب المئوية= التكرار*100/مجموع التكرارات

المتوسط الحسابي= التكرار*100/مجموع التكرارات

رابعاً: عينة الدراسة و مواصفاتها.

العينة جزء من الظاهرة الواسعة و تستخدم لتقدير الكل الذي يصعب او يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة بحيث يمكن تصميم نتائج العينة

على الظاهرة كلها، و هي ذلك النموذج من الافراد او الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمودية او العشوائية¹.

كيفية اختيارها:

لقد تم اختيار العينة 52 عامل من اجمالي مجتمع البحث غير متجانس تم اللجوء الى اختيار عينة عشوائية طبقية ، و يتم الاعتماد على هذه العينة في حالة عدم التجانس سواء من حيث السن ، المهنة و حتى تكون العينة ممثلة بشكل صحيح للمجتمع المبحوث يجب ان تكون ممثلة لمختلف هذه الاصناف.

طريقة الاختيار:

° العينة الطبقيّة: حجم الطبقة * عدد العينة المختارة

عدد افراد المجتمع

$$20 = \frac{52 * 62}{161}$$

161

$$17 = \frac{52 * 53}{161}$$

161

$$15 = \frac{52 * 46}{161}$$

161

المجموع = الطبقة الاولى+الطبقة الثانية+الطبقة الثالثة

$$15+17+20 = \text{المجموع}$$

المجموع = 52

و الجدول "أ" التالي يوضح طريقة الاختيار :

الرتبة	العدد	العينة
اطارات	62	20
عون تحكم	53	17
عون تنفيذ	46	15
المجموع	161	52

العمل البحثي

عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج

الدراسة

أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

1 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

3- النتيجة العامة

اولا : عرض و تحليل بيانات الدراسة.

المحور الاول : يمثل البيانات الشخصية.

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسب%
ذكر	39	%75
انثى	13	%25
المجموع	52	%100

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 01 و الذي يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس بأن:

75% من مجموع افراد العينة ذكور.

25% من مجموع افراد العينة اناث.

ان هذا التباين في النسب المئوية يبين تواجد الذكور في المؤسسة يفوق عدد الاناث و هذا راجع الى طبيعة الاعمال التي تقدمها المؤسسة و الذي يتطلب نشاطها مجهود عظمي يتلائم مع القدرات المتعلقة بفئة الذكور .

اما نسبة الاناث المتواجدين على مستوى المديرية فما لاحظناه انهن يعملن في الوظائف الادارية (كاتبة).

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع افراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	المجموع
32-22 سنة	18	34.61
43-33 سنة	20	38.46
55-44 سنة	09	17.30
66-56 سنة	05	9.61
المجموع	52	100

من 43-33 سنة بنسبة 46.38% و الفئة التي تتراوح اعمارها من 32-22 سنة بنسبة 34.61% ان هذا التباين في الاختلاف في النسب المئوية ، يمكن مرده ان المؤسسة تعتمد في تحقيق اهدافها على فئة الشباب ذوي الكفاءة و الاقدمية و الخبرة في المؤسسة.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسب
ابتدائي	02	3.84
متوسط	04	7.69
ثانوي	13	25
جامعي	33	63.46
المجموع	52	100

من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول رقم 3 فان 63.46% من افراد العينة هم خرجي الجامعات تليها نسبة 25% من افراد العينة ثانويين ، اما نسبة 7.69% متحصلين على التعليم المتوسط، في حين تمثل نسبة 3.84% المستوى الابتدائي.

ان من الملاحظ من خلال هذه النسب المئوية ان فئة الجامعيين هي اكبر فئة و هذا يدل على ان المؤسسة تمتلك قوة علمية ذات مستوى تعليمي عالي ، وهذا بدوره يسهل القيام بالمهام و هذا ما نظرت اليه النظرية التايلورية التي ترى ضرورة استخدام الاسلوب العلمي.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسب المئوية
غير متزوج(ة)	13	25

متزوج(ة)	30	57.69
مطلق(ة)	08	15.38
ارمل(ة)	01	1.92
المجموع	52	100

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم "4" تبين ان نسبة 57.69% من افراد العينة هم متزوجين و نسبة 25% هم فئة العزاب ، في حين تتراوح نسبة المطلقين 15.38% اما نسبة الارامل 1.92%

ان هذا التباين في النسب المئوية يجعل المؤسسة امام تحدي و رهان يتمثل الاول في ضرور الاهتمام بالجوانب المادية لغير المتزوجين لانهم مقبولين على تكوين اسر ، اما الرهان الثاني فيتمثل في ضرورة العناية بالجوانب المادية و حتى الخدمات الاجتماعية منها خصوص فئة المتزوجين الذين هم بحاجة ماسة الى العلاوات المادية نظرا لكثرة النفقات بالاضافة الى بعض الخدمات الاجتماعية و خصوص ما تعلق بها بسكنات.

و عليه يمكن القول ان هناك احتمال و جود ضغوط مفروضة نتيجة الحالة الاجتماعية للمتزوجين الى مسؤولية تلبية الحاجات الاسرية و تعدد الادوار لدى العمال.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسب المئوية
اطار	26	50
عون تحكم	16	30.76
عون تنفيذ	10	19.23
المجموع	52	100

تبين الشوائد الكمية الواردة في الجدول رقم 5 و الذي يوضح من خلاله المستوى الوظيفي لدى عمال مديرية الصناعة و المناجم، ان نسبة الاطارات تقدر ب 50% من اجمال افراد العينة فيما يقابلهم اعوان التحكم بنسبة 30.76% تم تليها نسبة اعوان التنفيذ ب 19.23%.

و الملاحظ من خلال هذه النسب المئوية ان المؤسسة تعتمد في تحقيق اهدافها على فئة الاطارات بدرجة كبيرة جدا تليها فئة اعوان التحكم ثم اعوان التنفيذ ، و منه نستنتج ان طبيعة العمل في المؤسسة يتطلب مؤهلات و كفاءات علمية لتسيير العمل.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية.

الاقدمية في المؤسسة	التكرار	النسب المئوية
اقل من 5 سنوات	20	38.46
من 5 الى 10 سنوات	16	30.76
من 10 الى 15 سنوات	10	19.23
اكثر من 16 سنة	06	11.53
المجموع	52	100

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 06 و الذي من خلاله يكتشف لنا سنوات الاقدمية لدى العمال التي تتراوح اقل من 5 سنوات بنسبة 38.46% من اجمالي افراد مجتمع البحث تليها نسبة 30.76% و التي تتراوح خبرتهم في العمل ما بين 05 الى 10 سنوات في حين نلاحظ نسبة 19.23% تتراوح خبرتهم ما بين 10 الى 15 سنة و في الاخير ما نسبته 11.53% تتراوح خبرتهم في العمل 16 سنة فما فوق.

و هذا ما يؤكد ان المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتمد على ايجاد طرق جديدة للعمل و تقديم انتاج ذو جودة عالية على فئة الشباب حاملتي الشهادات الجامعية و هذا ما اكدته لنا معطيات الجدول رقم 3 في حين فئة ذوي الاقدمية التي تتجاوز 16 سنة فما فوق تعتبر بمثابة الاطار الذي تعتمد عليه المؤسسة عند رسم خطط استراتيجية هامة تتعلق لمصير المؤسسة و سمعتها في المحيط الخارجي لان الاقدمية تلعب دور فعال في ذلك.

المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الجزئية الاولى " يساهم اختيار البديل الانسب في تقيق الانضباط في العمل"

الجدول رقم 07: يوضح ما اذا كانت المؤسسة تقدم الانشطة الترفيهية للعمال

النسب المئوية		التكرار		تقديم الانشطة الترفيهية للعمال	
17.30%	%75	09	39	تجعلك اكثر نشاط	نعم
19.23%		10		تحببك في العمل	
38.46%		20		تقوي روح الفريق لديك	
%25		13		لا	
100%		52		المجموع	

من خلال قرائتنا للبيانات الوارد في الجدول رقم 7 و المتعلق بما اذا كانت المؤسسة تقوم بالانشطة الترفيهية للعمال تبين ان :

° 75% من افراد العينة كانت ايجابتهم ب" نعم" ، حيث نجد 17.30% يقرون ان اتقديم الانشطة الترفيهية للعمال تجعلهم اكثر نشاط، و 19.23% يرون انها تحببهم في العمل، و 38.46% كان رأيهم ان تقديم الانشطة الترفيهية تقوي روح الفريق لديهم.

° 25% من افراد العينة لا يقرون بأن المؤسسة تقدم الانشطة الترفيهية للعمال .

و عليه يمكن القول بان المؤسسة تقدم الانشطة الترفيهية للعمال و ذلك لتعزيز الاجواء الاجتماعية خارج اطار العمل الرسمي فهذه الانشطة تنمي بين الموظفين مشاعر الاخوة و التعاون اضافة انها تساعد على حل المشكلات العالقة مع اتاحة

الفرصة لمزيد من التعارف و من فوائد هذه الانشطة انها تخلق اجواء ايجابية بين الرئيس و المرؤوسين فهي بحد ذاتها تجعل الموظفين اكثر نشاط و تقوي روح الفريق لديهم و تحببهم في العمل.

الجدول رقم 08: يوضح العلاقات السائدة في المؤسسة .

النسب المئوية	التكرار	طبيعة العلاقات السائدة
50	26	علاقات صداقة و تضامن
15.38	08	علاقات نزاع و خلاف
34.61	18	علاقات رسمية
100	52	المجموع

من خلال قرائنتنا الاحصائية للجدول رقم "8" المتعلق بببيعة العلاقات السائدة في المؤسسة، و تبين انه:

° 50% من افراد العينة يرون ان العلاقات السائدة في المؤسسة هي علاقة صداقة و تضامن.

° 34.61% من افراد العينة يرون انها علاقة رسمية.

° 15.38% من افراد العينة يرون انها علاقة نزاع و خلاف.

الجدول رقم 09: يوضح ما اذا طبيعة العلاقات تؤثر على انضباطك في العمل.

النسب المئوية%	التكرار	طبيعة العلاقات تؤثر على الانضباط
80.77%	42	نعم
19.23%	10	لا
100%	52	المجموع

من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول رقم 9 و المتعلق بما اذا طبيعة العلاقات تؤثر على انضباطك في العمل ، حيث استنتجنا انه:

° **80.77%** من افراد العينة كانت ايجاباتهم بنعم.

° **19.23%** من افراد العينة كانت ايجاباتهم بلا.

و من هنا يمكن القول أن طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة تؤثر على انضباطهم في العمل و هذا ما اكدته ايجابيات المبحوثين ، حيث ان السلوك التنظيمي يحدد بناء على سلوك الافراد و تعاونهم على انجاز المهام و تشجيعهم على المبادرة و المشاركة بافكارهم و الاستفادة من بعضهم البعض و الذي يحقق بدوره الاستقرار في العمل و هذا ما نصت عليه مدرسة العلاقات الانسانية و اعتبرت العلاقات السائدة لها دور في انضباط العمال كما انها مبدا اساسي من خلاله يمكن للعامل المشاركة و الاتصال.

الجدول رقم 10: هل يساهم اشراك المبحوثين في اتخاذ القرارات في انجاز المهام.

النسب المئوية%		التكرار		يساهم اشراك العاملين في اتخاذ القرار في انجاز المهام	
53.84%	76.92%	28	40	يشعر ك بالانتماء للمؤسسة	
15.38%		08		يجعلك تلتزم بالعمل	
7.69%		04		الراحة و الطمأنينة	
23.08%		12		لا	
100%		52		المجموع	

من خلال قرائتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم 10 المتعلق بما اذا يساهم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات في انجاز المهام حيث استنتجنا انه:

° 76.92% من افراد العينة اقرروا بانه يساهم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات في انجاز المهام ، حيث نجد 53.84% يقرون ان اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يشعروهم بالانتماء الى المؤسسة و 15.38% يرون انه يجعلهم يلتزمون بالعمل دائما ، و 7.69% يرون انه يجعلهم اكثر راحة و طمأنينة .

° 23.08% من افراد العينة لا يقرون بانه يساهم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات في انجاز المهام .

و عليه يمكن القول بان المؤسسة تبدي اهتمام بالغ لعملية المشاركة في اتخاذ القرارات في انجاز المهام و هو بدوره يعتبر عامل اساسي لتقوية عملية الابداع في المؤسسة ، و هذا ما تؤكد عليه المداخل النظرية الحديثة في التسيير بدءا من النظرية الفوردية و صولا الى النظرية اليابانية و انتهاء بنظرية النمط الثالث .

حيث ان اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يعتبر كاستراتيجية تعتمد عليها الكثير من المؤسسات لكسب ولاء العامل و الاستثمار في جميع قدراته المهنية و الابداعية و يكون ذلك في اشراكه في اتخاذ القرارات في ما يتعلق بالمهام الموكلة اليها حتى تستطيع ان يحقق ذاته في مجال العمل.

و من خلال ما سبق ترى بان المؤسسة محل الدراسة تعتمد على مشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 11: يوضح ما اذا كانت المؤسسة تضع حافز للموظف المبدع.

النسب المئوية%		التكرار		المؤسسة تضع حافز للموظف المبدع	
42.30 %	80.76 %	22	42	تجعلك اكثر انضباط	نعم
23.07 %		12		تشعرك بالاهتمام بأهداف المؤسسة	
15.38 %		08		تلبي احتياجاتك	
19.23%		10		لا	
100%		52		المجموع	

من خلال قراءتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم "11" المتعلق بما اذا المؤسسة تضع حافز للموظف المبدع حيث استنتجنا:

° 80.76% من افراد لعينة كانت ايجاباتهم بنعم حيث نجد 42.30% من افراد العينة اقرروا ان الحوافز تجعلهم اكثر انضباط في المؤسسة و 23.07% اكدوا ان الحوز شعرهم بالاهتمام باهداف المؤسسة و 15.38% يرون ان الحوافز تلبي احتياجاتهم.

° 19.23% من افراد العينة لا يقرون بان المؤسسة تضع حفز للموظف المبدع و من هنا يمكن القول بان المؤسسة تضع حافز للموظف المبدع بحيث تجعل العامل في المؤسس مهتم بعمله، فالحوافز بدورها تساهم باشباع حاجاتهم و رفع روحهم المعنوية و كذا تنمي روح التعامل بين العاملين في المنظمة الواحدة و تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع.

الجدول رقم 12: يوضح ما اذا هناك قرارات بديلة في مجال العمل، و ما اذا القرارات ملائمة لتحقيق اهدافك الشخصية و التنظيمية .

النسب المئوية		التكرار		القرارات البديلة في مجال العمل	
42.30%	61.54%	22	32	نعم	نعم
19.23%		10		لا القرارات غير ملائمة	
38.46%		20		لا	
100		52		المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 12 و المتعلق بما اذا هناك قرارات بديلة في مجال العمل حيث استنتجنا :

° **61.54%** من افراد العينة اقر و بان هناك قرارات بديل في مجال العمل.حيث نجد **42.30%** من افراد العينة يرون ان هذه القرارات ملائمة لتحقيق اهدافهم الشخصية و التنظيمية و **19.23%** من افراد العينة يقرون ان هذه القرارات غير ملائمة لتحقيق اهدافهم.

° **38.46%** من افراد العين يرون بانه لا توجد قرارات بديلة في مجال العمل.

و من هنا نستنتج مدى القرارات البديل في العمل مما يدل على و جود هوية تنظيمية داخل المؤسسة و اندماج العمل مع سياسة تنظيمية تساعد على تقديم مستويات نتاج افضل و اداء الامثل و يبقى على المؤسسة ان تكون بمستوى تطلعات العمال المهنية و الاجتماعية و الاقتصادية.

الجدول رقم 13 يوضح ما اذا القرارات البديلة تزيد من انضباطك المهني.

النسب المئوية	التكرار	الانضباط المهني
75%	39	نعم
25%	13	لا
100%	52	المجموع

من خلال قرأنتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم "13" و المتعلق بما اذا القرارات البديلة تزيد من انضباطك المهني ، حيث تين ان:

° **75%** من افراد العينة البحث كانت ايجابتهم بنعم.

° **25%** من افراد العينة البحث كانت ايجاباتهم بلا.

من خلال ما سبق ان القرارات البديلة في العمل تزيد من انضباطهم المهني فالمؤسسة بدورها تقدم لعمالها الفرصة في تقديم قرارات بديل فهي مراعية رضى العامل لان الموارد البشرية و رضاها عن العمل هو سر النجاح و بقاء المؤسسات الحديث و انضباط العمال يكون من خلال قدرتهم على اداء العمل و توفر الرغبة لديه لادائه بشكل جيد و ملتزم.

الجدول رقم 14: يوضح ما اذا ادارة المؤسسة تعطي لك الحرية في اختيار الطريقة

التي تلائمك.

النسب المئوية%		التكرار		الحرية في الاختيار	
20.84 %	57.69 %	15	30	يمنحك الثقة في اداك	نعم
15.38 %		08		يشعرك بالمسؤولية	
13.46 %		07		ينمي قدراتك	
19.22 %	42.30 %	10	22	التوتر و القلق	لا
11.53 %		06		انخفاض الاداء	
% 11.53		06		شعورك بالسلبية واللامبالاة	
100%		52		المجموع	

من خلال المعطيات الوارد في الجدول رقم "14" و الذي يوضح ما اذا ادارة تعطي الحرية للمؤسسة في اختيار الطريقة التي تلاؤمكم و اسستتجنا ان:

° **57.69%** من افراد العينة اكدوا ان ادارة المؤسسة تعطي لهم الحرية في اختيار الطريقة التي تلاؤمهم حيث نجد **20.84%** اقرروا ان هذا يجعلهم اكثر ثقة في ادائهم، و **15.38%** يرون انه يشعرهم بالمسؤولية و **13.46%** ياكدون ان هذا ينمي قدراتهم.

° **42.30%** من افراد العينة لا يقرون بان ادارة المؤسسة تعطيهم الحرية في اختيار الطريقة التي تلائمهم ، حيث نجد ان **19.22%** اكدوا ان هذا يثير فيهم القلق و التوتر و نسبة **11.53%** يرون ان هذا ينقص من ادائهم و يشعرهم بالسلبية و الامبالاة .

المحور الثالث: يساهم تفويض السلطة في تحقيق الالتزام الوظيفي.

الجدول رقم 15 : يوضح علاقتك مع المسؤول المباشر.

النسب المئوية%	التكرار	علاقتك مع مسؤولك المباشر
48.08%	25	جيدة
38.46%	20	حسنة
13.46%	07	سيئة
100%	52	المجموع

من خلال قرائتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم "15" و المتعلق بعلاقتك مع مسؤولك المباشر تبين ان:

° **48.08%** من افراد العينة كانت ايجابتهم ان علاقتهم برئيسهم هي جيدة

° **38.46%** من افراد العينة يقرون ان علاقتهم مع رئيسهم هي حسنة.

° **13.46%** من افراد العينة يرون ان علاقتهم مع رئيسهم هي سيئة .

و كل هذا راجع الى العلاقات غير الرسمية التي تربطهم بالمدير في بعض الاحيان
 اضافة الى تفاعل هذا الاخير و احتكاكه مع العمال في اماكن العمل مما يعطي
 شعورا بالارتياح لدى العمال و عدم التوتر و بالتالي اقبالهم على العمل.

**الجدول رقم 16: يوضح ما اذا المؤسسة تتيح مجالا لطرح الآراء و الافكار
 الجديدة في مجال العمل.**

النسب المئوية		التكرار		طرح الآراء و الافكار الجديدة	
38.46%	78.85%	20	41	تجعلك اكثر استقرار في العمل	نعم
21.15%		11		ينمي روح الابداع لديك	
19.23%		10		يزيد من الولاء الى المؤسسة	
13.45%	21.15%	07	11	يقلل طموحاتك	لا
5.7%		03		يزيد من رفضك للعمل	
1.9%		01		يجعلك تفكر في مغادرة المؤسسة	
100%		52		المجموع	

من خلال قرائتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم " 16 " و الذي يوضح ما اذا المؤسسة تتيح مجالاً لطرح الآراء و الأفكار الجديد حيث استنتجنا ان :
° **78.85%** من افراد العينة يؤكدون ان المؤسسة تتيح لهم مجالاً لطرح الآراء و الأفكار الجديدة حيث تبين ان :

- **38.46%** اقرؤا ان هذا يجعلهم اكثر استقرار في العمل .

- **21.15%** يرون ان هذا ينمي روح الابداع لديهم .

- **19.23%** اكدوا ان هذا يزيد من ولائهم .

° **21.15%** من افراد العينة لا يقرون بان المؤسسة تتيح مجالاً لطرح الآراء و الأفكار الجديدة. حيث تبين ان:

- **13.45%** اكدوا ان هذا يقلل طموحاتهم.

- **5.76%** يرون ان هذا يزيد من رفضهم للعمل.

- **1.92%** يجعله يفكر في مغادرة المؤسسة.

نستنتج من خلال ما تقدمه مديرية الصناعة و المناجم انها تتيح مجالاً لطرح الآراء و الأفكار الجديدة في العمل و هذا ما اثبتته معظم المبحوثين و يكون ذلك عن طريق طرح او عرض كل فكرة يريد العامل ايصالها الى رئيس القسم او المصلحة التابعة له و بعدها يتم النظر الى الفكرة المطروحة عن طريق اجتماع مع المدير .

و يكمن هنا طرح الآراء و الأفكار الجديدة يلعب دور مهما في تنمية روح الابداع لدى العمال و كذا تجعلك اكثر استقرار في العمل و هذا اكدته معظم اجابات المبحوثين خاصة اذا كانت الافكار تسهل من تنفيذ العمليات الادارية و مما يزيد من تنمية الثقة بالنفس بين العاملين بالدرجة الاولى.

**الجدول رقم 17: يوضح ما اذا المؤسسة تعطيك حق التصرف لمواجهة المشاكل و
الاستفادة من الاخطاء.**

النسب المنوية		التكرار		مواجهة المشاكل و الاستفادة من الاطاء	
15.38%	57.69 %	08	30	يزيد من تعلمك	نعم
20.84%		15		يكسبك مهارات جديدة	
13.46%		07		يزيد من روح المسؤولية	
42.31%		22		لا	
100%		52		المجموع	

من خلال قراءتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم "17" و المتعلق بما اذا المؤسسة تعطيك حق التصرف لمواجهة المشاكل و الاستفادة من الاخطاء ، حيث تبين ان :

° **57.69%** من افراد العينة كانت اجابتهم بنعم حيث نجد ان:

- **20.84%** يرون ان هذا يكسبهم مهارات جديدة .

- **15.38%** اكدوا ان هذا يزيد من تعلمهم .

- **13.46%** اقرروا ان هذا يزيد من روح المسؤولية لديهم.

° **42.31%** من افراد العينة كانت اجابتهم بلا.

يبدو جليا من هذه النتائج ان هناك مشاركة في مواجهة المشاكل و الاستفادة من الاخطاء هذا يعني ان المؤسسة تترك حيز من الحرية للمبجوثين في اعطائهم الفرصة في تقديم الحلول المتعلقة بمشاكل المؤسسة على مبدا تفويض السلطة و لكن حسب ما

صرح به المبحوثين ان معظم الافراد الذين يشاركون دائما في مواجهة المشاكل التي تواجه المؤسسة التي تخص العمل هم الاطارات و اعوان التحكم لانهم على دراية كافية بحل المشكلات ، اما الافراد الذين يقرون بان ادارة المؤسسة تعطيهم حق التصرف في مواجهة المشاكل و الاستفادة من الاخطاء و قد عبروا انهم لا يريدون الدخول في امور لا تعنيهم و انهم يكتفون بعملهم فقط.

الجدول رقم 18: يوضح ما اذا المؤسسة تساهم في اعطاء الفرصة للآخرين

لتحقيق افكارهم و ابداء آرائهم

النسب المئوية		التكرار		اعطاء الفرصة لتحقيق افكارهم و ابداء آرائهم	
17.30%	75%	09	39	تزيد من رغبتك في العمل	نعم
19.23%		10		تنمي روح التحدي	
38.46%		20		تحسن مستوى الاداء	
	25%		13		لا
	100%		52		المجموع

ومن خلال قراءتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم "18" و المتعلق بما اذا المؤسسة تساهم في اعطاء الفرصة للآخرين لتحقيق افكارهم و ابداء آرائهم و نلاحظ ان:

- **75%** من اجمالي افراد العينة اقرروا ان المؤسسة تساهم في اعطاء الفرصة للعاملين في ابداء آرائهم حيث نجد ان:

- **17.30%** اكدوا ان هذا يزيد من رغبتهم في العمل.

- 19.23% يرون انه ينمي روح الابداع لديهم.

- 38.46% اقرروا انه يحسن مستوى الاداء .

- 25% من افراد العينة لا يقرون ان المؤسسة تساهم في اعطاء الفرصة للعاملين في ابداء ارائهم.

و عليه يمكن القول ان المؤسسة تولي اهتمام بالغ الاهمية لتقديم الاقتراحات و الاراء لعمالها و ذلك للاستفادة من كفاءة و خبرة العمال و كسب ولائهم وزياد شعورهم بالفخر و الاعتزاز و الانتماء الى المؤسسة و كذا تنمية روح الابداع ، كل هذه العوامل تعمل مجتمعة لتهيئة العامل نفسيا و مهنيا لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم اهداف الفرد و اهداف التنظيم على حد سواء.

الجدول رقم 19: يوضح ما اذا المؤسسة تشارك في الامور المتعلقة بها.

النسب المئوية		التكرار		المشاركة في الامور المتعلقة بالمؤسسة	
53.84%	76.92%	28	40	تشعرك بالفخر و الاعتزاز بالمهنة	نعم
15.38%		08		حب البقاء في المؤسسة	
7.69%		04		تشجعك على مواجهة الصعوبات لتحقيق الاهداف	
23.08%		12		لا	
100		52		المجموع	

من خلال قراءتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم "19" و المتعلق بما اذا المؤسسة تشاركك في الامور المتعلقة بها و تبين ان :

° **76.92%** من افراد العينة يرون بان المؤسسة تشاركهم في الامور المتعلقة بها حيث نجد :

- **53.84%** يؤكدون ان المشاركة في اتخاذ القرارات بهم تشعرهم بالفخر و الاعتراز بالمهنة .

- **15.38%** يرون انه ثبت فيهم حب البقاء في المؤسسة اي الولاء .

- **7.69%** اقرروا انهم تشجعهم في مواجهة الصعوبات لتحقيق الاهداف .

° **23.08%** من افراد العينة اجابو بانه لا يتم ذلك .

ان هذا التقارب في النسب المئوية يمكن مرده ان المؤسس تلجا الى اشراك العاملين في الامور المتعلقة بها و هذا اذا تعلق الامر ببعض المشاكل او المهام الروتينية .

فاذا تعلق الامر بالاستراتيجية فهي لا تشاركهم في اتخاذ القرارات تبقى حكرًا على الهيئة الادارية العليا و هذا ما اقره لنا بعض العمال من خلال المقابلات التي اجريناها معهم .

الجدول رقم 20: يوضح ما اذا المؤسسة تعطي للعمال الحرية لتقديم الافضل.

النسب المئوية		التكرار		الحرية في تقديم الافضل	
%21.15	%85.78	11	41	تجعلك اكثر ولاء للمؤسسة	نعم
%38.46		20		تزيد من حماسك اتجاه المؤسسة	
%19.15		10		تشجعك على التعاون و التنسيق بين فريق العمل	
%21.15		11		لا	
100%		52		المجموع	

من خلال المعطيات الوارد في الجدول رقم 20 و المتعلق بما اذا المؤسسة تعطي للعمال الحرية في تقديم الافضل و تبين ان :

78.85% من افراد العينة اقررو بان المؤسسة تعطي للعمال الحرية في تقديم الافضل بحيث نجد ان:

38.46% يرجعون ذلك انه تزيد من حاسهم اتجاه المؤسسة.

21.15% اكدوا ان هذا يجعلهم اكثر ولاء للمؤسسة.

19.23% اقررو انه تشجعهم على التعاون و التنسيق بين فريق اعمل .

و نجد **21.15%** لا يقرون بذلك.

الجدول رقم 21: يوضح ما اذا زيادة مسؤولياتك اتجاه المؤسسة يزيد من روح

المبادرة لديك.

النسب المئوية		التكرار		روح المبادرة	
%13.46	%69.23	07	36	الرغبة في تحمل المسؤولية	نعم
%38.46		20		تزيد مستوى الاداء	
%17.30		09		الاهتمام بأهداف المؤسسة	
%30.76		16		لا	
100%		52		المجموع	

من خلال البيانات الوارد في الجدول رقم "21" و المتعلق بما اذا زيادة مسؤولياتك اتجاه المؤسسة يزيد من روح المبادرة لديك و تبين ان:

69.23% من افراد العينة كانت ايجاباتهم بنعم حيث نجد :

13.46% اقرروا ان هذا يجعلهم يرغبون في تحمل المسؤولية .

38.46% اكدوا انه يزيد مستوى ادائهم .

17.30% يرون انهم يهتموا باهداف المؤسسة .

30.76% من افراد العينة كانت ايجاباتهم بلا.

يتضح من خلال ما عرض ان زيادة مسؤولياتك اتجاه المؤسسة يزيد من روح المبادرة لديهم و هذا ما احدثه معظم ايجابات المبحوثين حيث يهدف الى زيادة

مستوى الاداء و التحلي بروح المسؤولية و كذا الاهتمام باهداف المؤسسة فان تضامن العمال و صمودهم و سرعة الاداء و التكيف مع الجماعة كل هذا يزيد من دافعيتهم في زيادة مسؤولياتهم اتجاه المؤسسة.

المحور الرابع: تساهم انسيابية المعلومات في الرفع من الروح المعنوية.

الجدول رقم 22: يوضح ما اذا المعلومات الجيدة تزرع الثقة في نفس المستخدم.

النسب المئوية		التكرار		الثقة في نفس المستخدم	
25.01%	67.3 %1	13	35	العمل بحماس	نعم
23.07%		12		الراحة النفسية	
19.23%		10		الرضا عن العمل	
32.69%		17		لا	
100		52		المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 22 و الذي يوضح ما لذا المعلومات الجيدة تزرع الثقة في نفس المستخدم حيث تبين ان :

67.31% من افراد العينة كانت اجاباتهم بنعم بحيث نجد :

- **25.01%** من افراد العينة ياكدون ان هذا يجعلهم اكثر حماس.

- **23.07%** من افراد العينة يقرون انه يشعرون بالراحة النفسية.

- **19.23%** من افراد العينة يرون ان هذا يجعلهم راضين عن عملهم.

32.69% من افراد العينة لا يقرون بان المعلومات الجيد تزرع الثقة في نفس المستخدم.

و من هنا يمكن القول بان المعلومات الجيدة تزرع الثقة في العامل و ان كل فرد بحاجة ماسة الى توفير الثقة بينه و بين مكان الذي يعمل فيه لا سيما ان النجاح و تحقيق الهدف لا يتم الا من خلال التعاون الجماعي اي المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في بعض القرارات حتى يستطيع العامل توصيل مقترحاته و افكاره لى الادار العليا كما ان مشارك جماعة العمل في القرار يدعم الثق و الدافعية للعمل و يزيد الحماس و الراحة النفسية .و كذا الرضى عن العمل.

و من خلال ما ذكره اوشي في نظريته ان الثقة هي كعامل يؤدي الى زيادة في الانتاجية من اجل الحصول على التعويض الملائم على ما يبذله من جهد.

الجدول رقم 23: يوضح ما اذا ان تواصلك مع زملائك في العمل يؤدي الى تكوين علاقات صداقة فيما بينكم.

النسب المئوية%		التكرار		التواصل مع الزملاء يكون علاقات صداقة بينكم	
38.45%	86.53%	20	45	التعاون و الاحترام بين العمال	نعم
32.68%		17		الاخلاص في العمل	
15.38%		08		الاحساس بالمسؤولية	
13.46%		07		لا	
100%		52		المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم "23" و المتعلق بما اذا ان تواصلك مع زملائك يؤدي الى تكوين علاقات صداقة فيما بينكم حيث نستنتج ان:

- **86.53%** من افراد العينة اقرروا ان تواصلهم مع زملائهم يؤدي الى تكوين علاقات صداق فيما بينهم.حيث نجد ان:

- **38.45%** من افراد العينة اكدوا ان هذا يزيد من التعاون و لاحترام فيما بينهم.

- **32.68%** من افراد العينة اقرروا ان هذا يزيد من اخلاصهم للعمل.

- **15.38%** من افراد العينة يرون انه يشعرهم بالمسؤولية .

- **13.46%** من افراد العينة لا يقرون بان تواصلهم مع زملائهم يؤدي الى تكوين علاقات صداقة فيما بينهم.

من خلال ما سبق نلاحظ ان اغلبية المبحوثين في المؤسسة يتواصلون و يتبادلون المعلومات فيما بينهم في شتى المواضيع ، بحيث ان هناك اتصالات غير رسمية تربط العمال فيما بينهم مما ياهم في تحقيق التعاون و الاحترام بين العمال و كذا خلاصهم للعمل و احساسهم بالمسؤولية اي اندماج العمال في العمل ، حيث اكد العمال ان تواصلهم ضروري في اداء المهام الرسمية.

الجدول رقم24: يوضح ما اذا الدقة في اعداد المعلومات يزيد من رغبتك في

العمل.

النسب المئوية	التكرار	الدقة في اعداد المعلومات
57.69%	30	نعم
42.30%	22	لا
100%	52	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في رقم "24" و المتعلق بما اذا الدقة في اعداد المعلومات تزيد من رغبتك في العمل.

-57.69% من افراد العينة يقرون ان الدقة في اعداد المعلومات يزيد من رغبتهم في العمل.

- 42.30% من افراد العينة لا يقرون بان الدقة في اعداد المعلومات يزيد من رغبتهم في العمل.

الجدول رقم 25: يوضح ما اذا وصول المعلومات في وقتها يتيح لكم الفرصة في تقديم الافضل.

النسب المئوية	التكرار	وصول المعلومات في وقتها
67.31%	35	نعم
32.69%	17	لا
100	52	المجموع

من خلال قرائتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم "25" المتعلق بما اذا وصول المعلومات في وقتها يتيح لكم الفرصة للعمال في تقديم الافضل حيث تبين لنا ان :

- 67.31% من افراد العينة كانت إجابتهم ب" نعم"

- 32.69% من افراد العين كانت إجابتهم ب" لا"

و نستنتج من خلال معطيات الجدول ان حصول المعلومات في وقتها و انتقالها بشكل جيد بين المستويات الادارية يدفع العمال الى تقديم الافضل و البحث عن الحلول للمشاكل المطروحة و هذا شريطة ان تكون هذه المعلومات مؤهلة لايصالها في الوقت المطلوب و ذلك لاتخاذ القرارات و حل المشاكل التنظيمية العالقة .

الجدول رقم 26: يوضح ما اذا وفرة المعلومات تساهم في اشباع حاجاتك النفسية.

النسب		التكرار		اشباع الحاجات النفسية	
42.30%	80.76%	22	42	تزرع الثقة	نعم
23.07%		12		تحقيق الذات	
15.38%		08		القبول من طرف الجماعة	
19.23%		11		لا	
100		52		المجموع	

من خلال معطيات الجدول رقم "26" و الذي يوضح ما اذا وفرة المعلومات تساهم في اشباع حاجاتهم النفسية و استنتجنا ان:

- **80.76%** من افراد العينة كانت اجابتهم ب"نعم" حيث نجد ان:

- **42.30%** من افراد العينة اقرروا ان هذا يزرع الثقة في انفسهم.

- **23.07%** من افراد العينة يؤكدون ان هذا يحقق ذواتهم.

- **15.38%** من فراد العينة يرون ان هذا يجعلهم مقبولين من طرف الجماعة.

- **15.38%** من افراد العينة كانت اجابتهم ب"لا"

ان وفرة المعلومات تساهم في اشباع الحاجات النفسية للعمال و هذا ما اقرروا به اغلبية العمال في المديرية ، فالحاجات النفسية هي الحاجات ضرورية لتكيف و التوافق مع الاخرين ، فعدم اشباعها يؤدي الى الشعور بالاحباط و الى اعاقا الصحة

النفسية فهي تعبر عن الذات و البحث عن المعلومات فوفرة المعلومات تزرع الثقة في نفس العمال و تجعلهم ايضا مقبولين من طرف الجماعة.

الجدول رقم 27 : يوضح ما اذا ادارة المؤسسة تساهم في تقديم افضل الخدمات

المعلوماتية للعمال.

النسب المئوية		التكرار		تقديم الخدمات المعلوماتية للعمال	
23.07%	55.76%	12	29	تحقيق الامن	نعم
17.30%		09		الحاجة الى التقدير	
15.38%		08		القوة في الاستمرار	
44.38%		23		لا	
100		52		المجموع	

من خلال قراءتنا للبيانات الوارد في الجدول رقم 27 و المتعلق بما اذا ادارة المؤسسة تساهم في تقديم افضل الخدمات المعلوماتية للعمال.

- **55.76%** من افراد العينة اقرروا بان المؤسسة تساهم في تقديم افضل الخدمات المعلوماتية للعمال. حيث نجد ان :

- **23.07%** من افراد العينة يؤكدون ان هذا يحقق لهم الامن.

- **17.30%** من افراد العينة يقرون انه يجعلهم في حاجة الى التقدير.

- **15.38%** من افراد العينة يرون انه يجعلهم يستمروا في العمل.

- **44.23%** من افراد العينة لا يقرون بان المؤسسة تساهم في تقديم افضل الخدمات المعلوماتية للعمال.

ان المؤسسة تساهم في تقديم الخدمات المعلوماتية للعمال مما تحقق الامن و تجعلهم اكثر استقرار في العمل ، فقد اصبح تطبيق المعلومات مفتاحا لحل الكثير من المشكلات العمل، و جزءا ضروريا للعمل الناجح .

الجدول رقم 28: يوضح ما اذا تدريب العمال على اساليب استعمال المعلومات يساهم في اكسابهم الثقة في عملهم.

النسبة المئوية	التكرار	تدريب العمال
76.92%	40	نعم
23.08%	12	لا
100%	52	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 28 يوضح ما اذا تدريب العمال على اساليب استعمال المعلومات يساهم في اكسابهم الثقة في عملهم. حيث استنتجنا ان :

- **76.92%** من افراد العينة كانت اجابتهم ب "نعم"

- **23.08%** من افراد العينة كانت اجابتهم ب "لا"

ان بناء استراتيجية ناجحة لاية منظمة ، او شركة او ادارة يتطلب من القائمين عليها بذل جهد كبير في تدريب العمال على اساليب استعمال المعلومات داخل المنظمة مما تهدف الى اكسابهم الثقة اللازمة في عملهم و يرفع من روحهم المعنوية و يعمل على تحسين جودة الخدمة و هم يقلل من التوتر الذي يصيب العاملين و يزيد من الاستقرار و التماسك بالوظيفة .

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة.

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

1-1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الاولى. يساهم اختيار

البديل الانسب في تحقيق الانطباط في العمل"

- **75%** من مجتمع عينة البحث أفراد بأن إدارة المؤسسة تقدم الأ نشطة الترفيهية للعمال.

- **50%** من مجتمع عينة البحث أكدوا أن طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة هي علاقات صداقة و تضامن.

- **80.77%** من افراد العينة يرون ان طبيعة العلاقات تؤثر على انطباطك في العمل

- **76.92%** من افراد العينة اقر وان يساهم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات في انجاز المهام.

- **69.23%** من افراد العينة اكدوا ان المؤسسة تضع حافز للموظف المبدع.

- **61.54%** من افراد العينة صرحوا ان هناك قرارات بديلة في مجال العمل.

- **67.31%** من افراد العينة صرحوا ان القرارات البديلة ملائمة لتحقيق الاهداف الشخصية و التنظيمية .

- **75%** من افراد العينة اقروا ان القرارات البديلة تزيد من الانطباط المهني .

- **80.77%** من افراد العينة اكدوا ان ادارة المؤسسة تعطي لهم الحرية في اختيار الطريقة التي تلائمهم.

من خلال النسب المئوية الواردة اعلاه يمكن القول بان الفرضية الجزئية الاولى و التي مفادها " يساهم اختيار البديل الانسب في تحقيق الانطباط في العمل" ثبت صدقها الميداني.

2-1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية " يساهم تفويض

السلطة في تحقيق الالتزام الوظيفي"

- **48.08%** من افراد العينة صرحوا ان علاقتهم مع رئيسهم هي علاقة جيدة.

- **78.85%** من افراد العينة اكدوا ان المؤسسة تتيح مجالا لطرح الاراء و الافكار الجديدة.

- **57.69%** من افراد العينة اقرروا ان المؤسسة تعطيهم حق التصرف لمواجهة المشاكل و الاستفادة من الاخطاء .

- **75%** من افراد العينة اكدوا ان المؤسسة تساهم في اعطائهم الفرصة في تحقيق افكارهم و ابداء الالائم.

- **76.92%** من افراد العينة اقرروا ان المؤسسة تشاركهم في الامور المتعلقة بها .

- **78.85%** من افراد العينة صرحوا ان المؤسس تعطي العمال الحرية في تقديم الافضل

- **69.23%** من افراد العينة يرون ان زيادة مسؤولياتهم اتجاه المؤسسة يزيد من روح المبادرة لديهم.

من خلال النسب المئوية الواردة اعلاه يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها " يساهم تفويض السلطة في تحقيق الالتزام الوظيفي " ثبت صدقها الميداني.

3-1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة " تساهم انسيابية

المعلومات في الرفع من الروح المعنوية "

- **67.31%** من افراد العينة ياكدون ان المعلومات الجيدة تزرع الثقة في نفوسهم.

- **86.53%** من افراد العينة يصرحون ان تواصلهم مع زملائهم في العمل يؤدي الى تكوين علاقات صداقة فيما بينهم .

- **57.59%** من افراد العينة يقرون ان الدق في اعداد المعلومات يزيد من رغبتهم في العمل.

- **67.31%** من افراد لعينة يرون ان وصول المعلومات في وقتها يتيح لهم الفرصة لتقديم الافضل.

- **80.76%** من افراد العينة يؤكدون ان وفرة المعلومات يساهم في اشباع حاجاتهم النفسية.

- **55.76%** من افراد العينة يقرون ان الادارة تساهم في تقديم افضل الخدمات المعلوماتية للعمال.

- **76.92%** من افراد العينة يرون ان تدريب العمال على اساليب استعمال المعلومات يساهم في اكسابهم الثقة في عملهم.

نستنتج من النتائج اعلاه ان الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها " تساهم انسيابية المعلومات في الرفع من الروح المعنوية " محققة ميدانيا

2: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

لقد تناولنا في الجانب النظري من الدراسة الراهنة بعض الدراسات السابقة التي اختلفت بموضوع اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي ، و سوف نحاول من خلال النتائج الميدانية ان نقارن بما توصلت اليه دراستنا الراهنة و الدراسات السابقة ،

حيث توصلت دراستنا الراهنة الى ان هناك علاقة بين اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي و هذا ما تطابق مع نتائج التي توصلت اليها بعض الدراسات.

° دراسة بونخلة فريد : و التي اتفقت مع دراستنا الراهنة و التي خلصت الى ان القادة يسمحون لمؤوسيتهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما اعتمد في اخبار فرضياته على المنهج الوصفي و كذا ادوات جمع البيانات " الملاحظة و الاستثمار" اي نفس الادوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا الراهنة.

° دراسة سليم كفان : و التي اتفقت ايضا مع دراستنا و التي خلصت الى ان الاتصال الفعال دور كبير و ضروري في المؤسسة خاصة في مجال انجاح القرارات التنظيمية ، كما اعتمد في دراسته على نفس الاعدوات الي تم الاعتماد عليها عليها في دراستنا " المنهج الوصفي، الملاحظة، المقابلة "

° دراسة جبلي فاتح : و التي اتفقت ايضا مع دراستنا الراهنة في الادوات المستعملة

" المقابلة، و الاستثمار " و اختلفت في المنهج و النتائج المتوصل اليها و كذا فرضيات الدراسة و هذا راجع الى نوع المؤسسة و اختلاف الدراسة.

° دراسة سمير حليس : فهي اختلفت مع دراستنا الراهنة في النتائج و تتفق مع دراستنا الراهنة في الادوات و المنهج حيث اعتمدت على المنهج الوصفي و استخدمت "الملاحظة و الاستثمار و الوثائق و السجلات" كادوات جمع البيانات .

3 - النتيجة العامة للدراسة :

بما ان الفرضيات الثلاثة على التوالي: " يساهم اختيار البديل الانسب في تحقيق الانضباط في العمل"، و " يساهم تفويض السلطة في تحقيق الالتزام الوظيفي" و " تساهم انسيابية المعلومات في الرفع من الروح المعنوية " ثبت صدقها الميداني و كذا نظرا لاتفاق نتائج الدراسة الراهنة مع بعض الدراسات السابقة يمكن القول بان

الفرضية العامة و التي مفادها ان " يساهم اتخاذ القرار في تحقيق الاستقرار
الوظيفي " ذات سند واقعي.



لعل استمرار التقدم العلمي و التطور الفني الذين تحققا في مختلف المجالات الادارية يتطلب النظر الى الامور بمختلف انواعها بطريقة متجددة في المؤسسات من الاستمرار و مواصلة عملها و ايجاد الحلول المناسبة للمشكلات .
فقد تناولت دراستنا موضوع اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي ، فقد تمت معالجته من خلال ثلاثة فصول.

فركزنا في البداية على تقديم الدراسة المتضمنة لاهم عناصر المتغيرين كما ناقشنا مختلف المسائل النظرية . بعد ذلك تم الانتقال الى الاجراءات المنهجية للدراسة و حاولنا اتباع ادوات و مناهج للحصول على معلومات دقيقة و علمية تساعدنا في جمع المعلومات المتضمنة في الاطار الميداني و على هذا الاساس استنتجنا ان اتخاذ القرار يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

و للتحقق من هذه الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي ثم بدراسة استطلاعية لتحديد المجتمع الذي سيجرى عليه البحث و هم عمال مديرية الصناعة و المناجم في ولاية تيسمسيلت حيث قدر كل الافراد الى 161 عامل للحصول على البيانات ثم تحديد عينات البحث . حيث تم اللجوء الى اختيار عينة عشوائية طبقية قدر حجمها ب 52 عامل .

و نتج عن تفريغ البيانات و نتائجها للتحقق من الفرضيات التي تم الانطلاق منها حيث وجدنا ان الفرضيات تحققت و هذا يعود الى ان العمال يساهمون في اتخاذ القرارات في المؤسسة ، و كذا استقرارهم فيها و هذا ما اثبتته النتائج على وجود علاقة بين اتخاذ القرار و الاسقرار الوظيفي.

قيمة المصادر والمراجع

الكتب:

- (1) احمد عباد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2006.
- (2) احمد ماهر: مبادئ الادارة بين العلم و المهارة، ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2012.
- (3) احسان محمد حسن: مناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- (4) ابراهيم خليل ابراش: المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق، عمان، 2009.
- (5) ثعلب سيد صابر: نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (6) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. دار النهضة العربية. بيروت. 1986.
- (7) حبيب مجدي سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، ط2، 2007.
- (8) حسين حريم و الآخرون. أساسيات الإدارة. ط1. دار الحامد. عمان. الأردن. 1998.
- (9) خالد ابو فرحات، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دط، دار الايتام للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- (10) خليل محمد حسن الشماع وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون تاريخ.

قائمة المصادر المراجع

- 11** درويش عبد الكريم مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ط.2. القاهرة 1975
- 12** رايموند مكليود: نظام المعلومات الإدارية. تعريب ومراجعة : سرور علي سرور، عاصم أحمد الحماحي. ج 2، دار المريخ للنشر، الرياض، 1990
- 13** رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دط، مطبعة دار هومة، 2002،
- 14** سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط2، القاهرة، 1998،
- 15** سليم إبراهيم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية، ط1. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1998
- 16** سيد الهواري، اتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الابتكاري، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997
- 17** سامر جلدة السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة دار اسامة للنشر و التوزيع ط.1. عمان 2009
- 18** صلاح عبد الباقي، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، المكتب العربي الحديث ط.1. الاسكندرية 1988
- 19** طاهر محمود الكلالدة الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ط.1. الاردن 2013
- 20** عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الرياض، 1973،
- 21** علي الشريف، فريد الصحن: اقتصاديات الإدارة، منهج القرارات، الدار الجامعية. الإسكندرية، 1988

قائمة المصادر المراجع

- (22) عبد الباري درة محفوظ جودة. الاساسيات في ادارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، 2010،
- (23) عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعة، بيروت 1992،
- (24) عمر همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات ، مؤسسة الرؤى ، عمان، 2000،
- (25) عبد الكريم درويش ليلي التكلي مبادئ الإدارة العامة دار النهضة العربية د.ط. القاهرة 1975
- (26) عليش محمد ماهر إدارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات ط.1 الكويت د.س.ن
- (27) عبد الباسط محمد حسن التنظيم الاجتماعي في المجتمع مكتبة غريب د.ط.
- (28) عبد الكريم غريب منهج و تقنيات البحث العلمي مقارنة ابستمولوجية عالم التربية ، الدار البيضاء 1997،
- (29) عبد الناصر جندلي ، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع ، ط.2، 2007،
- (30) فهمي محمد السيد المشاركة الاجتماعية و السياسية للمرأة في العالم الثالث دار الوفاء للطباعة والنشر ط.1.
- (31) فاروق عبده فليه ، السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع
- (32) موسى اللوزي: التطور التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن، 1999

قائمة المصادر المراجع

- 33) محمد السعيد عبد الفتاح (1971) ، الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث، القاهرة
- 34) محمد طلعت عيسى عدلي سليمان الخدمة الاجتماعية العمالية د.ط. القاهرة ، 1999
- 35) محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، د.ط. الاسكندرية ، 1972،
- 36) هلال محمد عبد الغني مهارات ادارة الاداء مركز تطوير الاداء و التنمية د.ط. القاهرة 1996

القواميس و المعاجم :

- 37) فريدريك معتوق معجم العلوم الاجتماعية اكاديميا. د.ط. د.س.
- 38) بدوي احمد زكي معجم مصطلحات العلوم الادارية دار الكتاب المصري للنشر و التوزيع ط.1. القاهرة 1984
- 39) محمد غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية، 1992.
- 40) الادارة العامة للمعجمات معجم علم النفس و التربية دار الكتاب للنشر و التوزيع، د.ط. 1984

المذكرات:

- 42) سكودارلي حياة و ظريف نورة: الاتصال الإداري و دوره في ترشيد قرارات شهادة لنيل ، مذكرة LPA المؤسسة، دراسة حالة: المخبر الصيدلاني الجزائري الجامعي العقيد التسيير، المركز و علوم الماستر، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية اولحاج البويرة، 2011-2012 محند أكلي
- 43) سمير حليس : التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني، كلية العلوم الانسانية و

قائمة المصادر المراجع

- الاجتماعية، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، 2008،
- (44) صالح محمد: عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2008.
- (45) عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994
- (46) محمد بوتين وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، المتوسطة، دراسة ميدانية في مؤسسة مون بجر جرة، 2011-2012.
- (47) جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ الكبريت وحدة الخروب قسنطينة، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006
- (48) حاج علي حكيمة، تأثير التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو وبومرداس للقطاع الصحي، 2013-2014 .

المواقع:

(49) أحمد مصطفى طاحون: مفهوم الاستقرار الوظيفي،

Islamic.economy.albayan.ae.com ; date: 20-11-2013. ;

Heur: 10:54.

المراجع الأجنبية:

M. Darbelet. Economie d'entreprise. Ed: Foucher. Paris. (50
1992.

George weinberg , the action appoch,NEW YORK,the word (51
publishing company , 1969

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمديرية الصناعة و المناجم

المدير

مصلحة
ادارة
الوسائل

مصلحة
المناجم و
المراقبة
التنظيمية

مصلحة
المؤسسات
الصغيرة
و
المتوسطة

مصلحة
ترقية
الاستثمار
و التطوير
الصناعي

مصلحة
التقييس
والقياسه
و مراقبة
المطابقة



مكتب
المستخدمين
و
التكوين

مكتب
المناجم و
المقالع

مكتب تشجيع
انشاء و
ترقية
المؤسسات

مكتب التنمية
الصناعية و
ترقية الاستثمار

مكتب متابعة
التقييس و
القياسه



مكتب
الميزانية
و
الوسائل
و انظمة
الاعلام

مكتب المراقبة
التنظيمية
لاجهزة ضغط
البخار و الغاز

مكتب دعم
تنمية
المؤسسات
الصغيرة و
المتوسطة

مكتب متابعة
مساهمة الدولة

مكتب الامن
الصناعي و
مراقبة
المطابقة



مكتب مراقبة
مطابقة
المركبات

الاساتذة الحكمين للاستشارة:

الاستاذ(ة)	التخصص
هيشور محمد الامين	علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية
الماحي ليلي	علم الاجتماع
الهاشمي بريقل	علم الاجتماع الحضري
دادي	علم الاجتماع

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون – تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

اتخاذ القرار و الاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الصناعة و المناجم لولاية- تيسمسيلت-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع , تخصص تنمية و تسيير
الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

أم الرتم نور الدين.

إعداد الطالبة:

بن تمرة أسماء .

ملاحظة:

_ الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة .

_ إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية .

الموسم الجامعي :

2018-2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر انثى
- 2-السن: من 22-32
- من 33-43
- من 44-55
- من 56-66
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- جامعي
- 4-الحالة الاجتماعية: غير متزوج(ة)
- متزوج(ة)
- مطلق(ة)
- أرمل(ة)
- 5-المستوى الوظيفي: إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ
- 6-الاقدمية: اقل من 5 سنوات

الملاحق

من 5-10 سنوات

من 11-16 سنة

أكثر من 16 سنة

المحور الثاني: يساهم اختيار البديل الأنسب في تحقيق الانضباط في العمل.

7- هل تقدم إدارة المؤسسة الأنشطة الترفيهية للعمال؟

لا

نعم

في حالة الإجابة ب"نعم":

° تجعلك أكثر نشاط

° تحببك في العمل

° تقوي روح الفريق لديك

° أخرى تذكر.....

8 - هل علاقات العمل السائدة في المؤسسة هي :

° علاقات صداقة و تضامن

° علاقات نزاع وخلاف

° علاقات رسمية

9- هل طبيعة العلاقات تؤثر على انضباطك في العمل؟

لا

نعم

الملاحق

10- هل يساهم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في انجاز المهام؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب"نعم":

° يشعرك بالانتماء للمؤسسة

° يجعلك تلتزم بدوام العمل

° الراح و الطمئينة

اخرى تذكر.....

11- هل المؤسسة تضع لكم حافز للموظف المبدع؟

نعم لا

في حال الإجابة ب"نعم":

° تجعلك أكثر انضباط في العمل

° تشعرك بالاهتمام باهداف المؤسسة

° تلبى احتياجاتك

اخرى تذكر.....

12- هل هناك قرارات بديلة في مجال العمل؟

نعم لا

في حال الإجابة ب"نعم" هل هذه القرارات البديلة ملائمة لتحقيق أهدافك الشخصية و التنظيمية؟

نعم لا

الملاحق

13- هل يؤدي اختيار البديل الأنسب في زيادة الانضباط المهني؟

نعم

14- هل إدارة المؤسسة تعطي لك الحرية في اختيار الطريقة التي تلائمك؟

لا

نعم

في حالة الإجابة ب"نعم":

° يمنحك الثقة في أدائك

° يشعرك بالمسؤولية

° تنمي قدراتك

° اخرى تذكر.....

في حال الاجابة بلا:

° التوتر والقلق

° انخفاض الاداء

° شعورك بالسلبية و الامبالاة

° اخرى تذكر.....

المحور الثالث: يساهم تنازل الرؤساء عن بعض المهام في تحقيق الالتزام

الوظيفي.

15- كيف هي علاقتك مع رئيسك؟

سيئة

حسنة

جيدة

16- هل المؤسسة تتيح لك مجالاً لطرح الآراء و الأفكار الجديدة في العمل؟

الملاحق

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم":

° يجعلك أكثر استقرار في العمل

° ينمي روح الإبداع لديك

° يزيد من الولاء للمؤسسة

في حال الإجابة بـ "لا":

° يقلل طموحاتك

° يزيد من رفضك للعمل

° يجعلك تفكر في مغادرة المؤسسة

° اخرى تذكر.....

17- هل المؤسسة تعطيك حق التصرف لمواجهة المشاكل و الاستفادة من الأخطاء؟

نعم لا

في حال الإجابة بـ "نعم" هل ذلك:

° يزيد من تعلمك

° يكسبك مهارات جديدة

° يزيد من روح المسؤولية

° اخرى تذكر.....

18- هل تساهم المؤسسة في إعطاء الفرصة للآخرين لتحقيق أفكاركم و إبداء

آرائهم؟

الملاحق

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم":

° تزيد من رغبتك في العمل

° تنمي روح التحدي لديك

° تحسن مستوى الأداء

° أخرى تذكر.....

19- هل إدارة المؤسسة تشاركك في الأمور المتعلقة بها؟

نعم لا

في حال الإجابة بـ "نعم":

° تشعرك بالفخر و الاعتزاز بالمهنة

° حب البقاء في المؤسسة

° تشجعك على مواجهة الصعوبات لتحقيق الأهداف

° أخرى تذكر.....

20- هل تعطي المؤسسة للعمال الحرية لتقديم الأفضل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم":

° تجعلك أكثر ولاء للمؤسسة

° تزيد من حماسك اتجاه المؤسسة

الملاحق

° تشجعك على التعاون و التنسيق بين فريق العمل

21- هل زيادة مسؤولياتك اتجاه المؤسسة يزيد من روح المبادرة لديك؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب"نعم":

° رغبتك في تحمل المسؤولية

° تزيد مستوى الأداء

° الاهتمام بأهداف المؤسسة

المحور الرابع: تساهم انسيابية المعلومات في الرفع من الروح المعنوية .

22- هل المعلومات الجيدة تزرع الثقة في نفس المستخدم؟

نعم لا

° العمل بحماس

° الراحة النفسية

° الرضى عن العمل

° اخرى تذكر.....

23- هل ترى أن تواصلك مع زملائك في العمل يؤدي إلى تكوين علاقات صداقة

فيما بينكم؟

نعم لا

° التعاون و الاحترام المتبادل

° الاخلاص في العمل

الملاحق

° الاحساس بالمسؤولية

° اخرى تذكر.....

24- هل الدقة في إعداد المعلومات يزيد من رغبتك في العمل؟

لا

نعم

25- هل وصول المعلومات في وقتها يتيح لك الفرصة في تقديم الأفضل؟

لا

نعم

26- هل تساهم وفرة المعلومات في إشباع حاجاتك النفسية؟

لا

نعم

° تزرع الثقة

° تحقيق الذات

° القبول داخل الجماعة

° اخرى تذكر.....

27- هل تساهم الإدارة في تقديم أفضل الخدمات المعلوماتية للعمال؟

لا

نعم

في حالة الإجابة ب "نعم":

° تحقيق الامن

° الحاجة الى التقدير

° القوة في الاستمرار

° اخرى تذكر.....

28- هل يساهم تدريب العمال على أساليب استعمال المعلومات في اكسابك الثقة في

عملك؟

لا

نعم